

Тадбиркорлар учун  
ўнта амр

УЎК 338.486.4

КБК 65.290-2

Б 87

**Марио Брюльман**

Тадбиркорлар учун ўнга амр [Matn] : қўлланма /  
Марио Брюльман.-Ташкент: Baktria press, 2021.-320 б.

**Муҳаррир:** У.Раджабова

**Дизайн ва компьютерда тайёрловчи:** Swiss Create Business Academy

Босишга рухсат этилди 01.07.2021 й. Бичими: 60x90 1/8.

«Palatino» гарнитураси. Босма табағи 8,5. Адади 500 нусха.

**Нашриёт уйи “Baktria press”**

Тошкент ш., 100000, Буюк Ипак Йўли мавзеси 15-25.

Тел: +998 (71) 233-23-84

e-mail: baktriapress@gmail.com

**“Mega Basım” МЧЖ босмахонасида чоп этилди:**

Манзил: Cihangir M Cuvercin C No: 3/1 Baha Is Merkezi  
A Blok Haramidere - Avcilar, Istanbul, Turkey. [www.mega.com.tr](http://www.mega.com.tr)

Тел.: + 90 212 412 17 00

Факс.: + 90 212 422 11 51

© Swiss Create, 2021

© Baktria press, 2021

ISBN 978-9943-7348-0-7

# Тадбиркорлар учун ўнта амр

*Шахсий бизнесни қандай бошлаш ва бошқариш керак?  
Муваффақиятга эришган тадбиркорлардан ўрганамиз*

МАРИО БРЮЛЬМАН



Марио Брюльман

---

Тадбиркор билиши зарур бўлган барча нарсалар

## Тадбиркорлар учун ўнта амр

- Кичик ва ўрта корхоналарни (ёки ширкатлар ва ташкилотларни) тузиш ва бошқариш
- Муваффақиятга эришган тадбиркорлардан ўрганиш
- Муқаддас Китобдан йўриқ сифатида фойдаланиш
- Тадбиркорлар Муқаддас Китобдаги ўнта амрдан компас сифатида фойдалана оладиларми?

Кичик ва ўрта корхоналарни тузиш ва бошқариш учун мўлжалланган бизнес–иқтисодий тўплам

---

2021 йилда қайта кўриб чиқилган ва кенгайтирилган нашр

*Суратлар муаллифи Стефан Цвайфел (Illustrations: Stefan Zweifel)*

© 2021, Mario Brühlmann

# Мундарижа



Муқаддима.....	11
Кириш.....	19

<b>1-боб: Бизнес моделлари шунчаки осмондан тушиб қолмайди, тўғрими?! .....</b>	<b>23</b>
Бизнес модели қарор қабул қилишни талаб қилади .....	24
Ўнта амр қарор қабул қилишни талаб қилади .....	24
Бир дўстим менга қандай қилиб тоққа чиқишни ўргатгани ҳақида.....	25
Тадбиркорнинг тоғ саёҳати .....	27
Муаммолар имкониятларга эшик очади .....	29
Ҳаётимни ўзгартирган қарор .....	32
Ўнта баҳона .....	34
SWOT таҳлили ёрдамида имкониятларни борлигича баҳолаш .....	38
Бизнес модели — қисқа бизнес–режа.....	40
Бизнесни бошлаш.....	43

<b>2-боб: Маркетинг кўп харажат талаб қилмаслиги, бироқ кўп фойда бериши лозим .....</b>	<b>47</b>
Худо суғурта полиси эмас .....	48
Ҳаётий қадриятлар.....	48
Биздаги мафтункорлик, жозиба .....	50
Икки турдаги сотувчилар .....	51

Маркетинг режаси: содда, аммо кенг қамровли.....	51
Сифат назорати.....	56
Мулоқот (алоқа).....	57
<b>3-боб: Ҳа, вақт — пул, аммо унинг қиймати</b>	
<b>пуддан ҳам азиз</b> .....	61
Дам олиш куни инсон манфаати учундир.....	62
Донолик — бу мисоли ёқилғи қуйиш шаҳобчаси .....	67
Дам олиш кунисиз иш фаолиятидаги	
ҳаққонийлик (этикаси) камаяди. ....	69
Ахлоқий компас .....	69
Тўсиқлари бор майдонлар.....	70
Яшаш завқи куч–қувват манбасидир .....	72
<b>4-боб: Ўзгариш куч талаб этади ва ғайрат улашади ...</b>	77
Корхона ҳаётининг беш босқичи .....	79
Босқичлар орасидаги ўтиш фазалари.....	82
Ҳазил – мутойиба (юмор) билан ишлар енгил кечади....	83
Осойишталик мувозанати .....	84
Нолинчи босқичдан бошланғич босқичга .....	85
Бошловчи (пионер) босқичидан ўсиш босқичига.....	87
Ўзгаришларни амалга ошириш учун	
керакли маҳоратлар .....	89
Ўсиш босқичидан дифференциация босқичига .....	95
Дифференциация босқичидан бирлашиш босқичига ...	101
Бирлашиш босқичидан тугатиш (ёпиш) босқичига .....	102
<b>5-боб: Кураш – қотиллик эмас, балки ўйиннинг</b>	
<b>бир қисми, холос</b> .....	105
Тазйиқ .....	109
Шаффофлик (очиқлик) ишдаги	
тазйиқнинг олдини олади .....	109
Тазйиқ сабаблари.....	110

<b>6-боб: Одамлар устидан раҳбарлик қилиш ҳақиқий санъатдир ва буни ўрганиш мумкин .....</b>	<b>115</b>
Ўзига нисбатан ишончга “Ҳа!”, деймиз, такабурликка эса “Йўқ!” .....	117
Бир–бирига содиқ умр йўлдошларнинг суҳбатлари .....	117
Бизнинг ходимларимиз .....	120
Таъминотчилар (етказиб берувчилар) .....	126
Мижозлар .....	127
<b>7-боб: Ҳар бир одамда ҳақ–ҳуқуқлари бўлиши керак ва одам уларнинг нима эканлигини аниқ билиши керак .....</b>	<b>131</b>
Ҳалоллик .....	132
Ўғрилиқ тузоқлари .....	134
Ўғрилиқ қилган эмас, янгилик яратган одам кўпроқ барака топади.....	135
Муаммоларни ҳал қилиш .....	136
<b>8-боб: Мулоқот (коммуникация) осон иш эмас, аммо у эшикларни очади .....</b>	<b>143</b>
Ишонч мулоқотнинг (коммуникациянинг) негизидир ..	144
Мулоқот (коммуникация) сифатини яхшилаш .....	146
<b>9-боб: Ҳамкорлик маълум даражада хавfli, бироқ, уни ривожлантириб бориш зарур ....</b>	<b>157</b>
Ўртамиёна ва зарарли иштиёқ.....	158
Никоҳдаги ҳамкорлик.....	160
Урф–одатларнинг кулранг ҳудуди .....	160
Бизнес ҳамкорлик .....	161
Хавф–хатарни бартараф этишдаги бошқарув .....	163
Инқирозли вазиятни бошқариш .....	165
<b>10-боб: Кимдир рақамлар билан лотерея ўйнайди, бошқалар эса бу рақамлар билан компанияларни бошқаради .....</b>	<b>167</b>
Пул ишлаб топиш яхши, очкўзлик қилиш эса ёмон .....	168

Ёлгон ўрнига шаффолик .....	169
Ёлгонлар (иллюзиялар) .....	170
Вақт ва режалар .....	172
Бошқарув воситалари:	
Корхонанинг бошқарув кабинаси .....	173
<b>11-боб: Мавзуга оид амалий тадқиқот .....</b>	<b>179</b>
1. Zbären: паст даромад келтириб чиқарган, камайган захира туфайли келиб чиққан янги стратегиялар .....	180
2. Autoworld: шахсий гараждан кўргазма салонигача .....	184
3. Arnos: ишсизликдан тадбиркорликкача .....	189
4. ROMCOM: бошқалар учун бошланғич майдон .....	194
5. Adaconi: туғма уддабуронлик ва ахлоқий принципларга эга тадбиркорлар .....	199
6. Brothers Mobil: оилавий бизнеснинг оддий намунаси ....	203
7. Carol Tech: қишлоқ шароитида ижтимоий тадбиркорлик .....	210
8. Optimedia: мақсад — бирорта ҳам қониқмаган миждоз бўлмаслиги керак .....	214
9. GEWA: ижтимоий–иқтисодий компания (ижтимоий бизнес) .....	220
10. Baumann – дурадгорлик устахонаси: ижтимоий заиф ходимлар билан сифатли маҳсулотлар яратиш .....	226
11. Grace Softs: юксалиш учун мўлжалланган .....	232
12. Нюк Тунг фермаси .....	238
13. Сехрли торт — Smile Cafe: болаликдаги орзуларнинг муваффақият билан ушалиши .....	243
<b>12-боб: The Swiss Create тизими .....</b>	<b>251</b>
The Swiss Create уйи – Бизнесни ривожлантириш тизими .....	251
<b>Иловалар .....</b>	<b>259</b>
<b>Библиография .....</b>	<b>311</b>







# МУҚАДДИМА . . .

*Сиз тадбиркор бўлишни истайсизми?*

*Бу ҳолда мазкур китобни ўқиб  
чиқишингиз шарт.*

*Сиз тадбиркормисиз?*

*Бу ҳолда мазкур китобни ўқиб  
чиқишингиз зарур.*

**С**ОМ International вакиллари сифатида биз дунёнинг кўплаб мамлакатларида фаолият юритамиз. Руминия, Молдова, Вьетнам, Марказий Осиё минтақаси, Непал ва бошқа мамлакатлардан бўлган тадбиркорлар билан учрашиш менда доимо чуқур таассурот қолдириб келади. Тадбиркорлар фаол, улар бизнесни бошқаришдек масъулиятли юмушни ўз зиммаларига олишган. Улар ўз оиласининг турмуш даражасини яхшилаш имкониятларини излайдилар. Тадбиркорлар ўз мамлакатига ижобий ўзгаришлар олиб киришни хоҳлашади, лекин уларни қониқтириш осон эмас. Тадбиркорлар ҳукумат томонидан иш ўринлари яратилишини, халқ учун фаровон ҳаёт қурилишини кутиб ўтирадиган тоифадаги одамлар эмас. Аксинча, бу кутишдан кўра ҳаракат қилишни афзал биладиган одамлардир.

Бирок, кўплаб бўлажак тадбиркорларда таваккал қилиб, ўз корхоналарига асос солишга зарур бўлган айрим нарса-

лар етишмайди. Биринчидан, уларнинг фикрлаш жараёни тўғри эмас, бу эса энг зарур, аҳамиятли, муҳим хислатлардан бири. Иккинчидан, уларда корхонага асос солиш ва уни бошқаришга тўғри келадиган воситалар бўлиши керак. Ва ниҳоят, сўнги, аммо муҳимлик даражаси юқорида саналганлардан кам бўлмаган жиҳат шуки, улар кўп ҳолатларда бошланғич молиявий кўмакка муҳтождирлар. Марио Брюльман муаллифлиги остида ёзилган мазкур китоб халқаро бизнес олами тажрибасини кўришимиз учун эшик очади, бизни муваффақиятли тадбиркорларга хос фикрлашга йўналтириб, кичик ва ўрта бизнесни (КЎБ) бошлаш ва бошқариш учун энг зарур воситаларни таклиф этади. Бу борада “Тадбиркорлар учун ўнта амр” китоби COM International лойиҳаларини амалга оширишда катта кўмак бўлиб хизмат қилади.

### **Швейцарияда кичик ва ўрта корхоналарнинг аҳамияти**

Марио Брюльман – Швейцария халқининг ҳақиқий вакили, чин авлодидир. Китобда Швейцария мавзуси доим такрорланиб туришининг сабаби ҳам ана шунда. Дарҳақиқат, Швейцария иқтисодиётининг тарихи бошқа халқлар учун яхши сабоқ бўла олади. Швейцария жаҳонда энг бадавлат мамлакатлардан бири ҳисобланади. Буни ҳеч ким инкор этмаса керак.

Аслини олганда, Швейцария доим ҳам бой мамлакат бўлмаган. Бироқ, буни ҳатто кўпчилик швейцарияликларнинг ўзлари ҳам билишмайди. Бундан тахминан 150 йиллар аввал мамлакат аҳолиси камбағал бўлган, баъзи ҳудудларда эса жуда қаттиқ қашшоқлик ҳукм сурган. Швейцария иқтисодий ривожланган мамлакатлар қаторига қўшилиш учун ҳатто қулай шароитларга ҳам эга эмас. Швейцария чегаралари денгиз соҳилларига туташмаган, деярли ҳеч қандай табиий бойликларга эга бўлмаган мамлакатдир. Мамлакат-

нинг катта қисмини тоғлар, кўллар ва ўрмонлар эгаллаган. Бу ҳудудларда одамлар яшай олмайди. Бундан ташқари, Швейцарияда расман тўртта тил давлат тили мақомига эга, булар: немис, француз, италян ва руто–роман тилларидир. Шунингдек, мамлакатда кучли федерал, демократик тизим жорий қилинган. Сиёсий жараёнлар жуда узоқ давом этади ва одамлар давлат тизимидаги барча соҳаларда фаол иштирок этиш ҳамда овоз бериш ҳуқуқларига эга. Сиёсий тизимда яхши мувозанатта, барқарорликка эришилган бўлса–да, тизим секин ишлайди.

Бундай мураккаб шароитлар одамларни чуқур фикрлашга ва янги ечимларни излаб топишга мажбур қилади. Бундан анча вақт аввал, Швейцария ҳукумати таълим соҳасига сармоя киритиш тўғрисида қарор қабул қилди. Швейцария таълим тизими йиллар ўтиб ривожланишнинг жуда кучли элементига айланди, пухта назарий ёндашув ва амалий қўллаш услуги билан дунёга кенг танилди. Швейцариянинг Цюрихдаги Федерал технология институти [The Swiss Federal Institute of Technology] (ETH) ва унинг Лозаннадаги ҳамкори ҳисобланган EPFL университети муҳандислик ва табиий фанлар соҳасида жаҳоннинг етакчи университетлари ҳисобланади. Уларнинг битирувчилари қаторида ҳатто Альберт Эйнштейн ҳам бор.

Қийин шароитлар швейцарияликларни муаммоларни ечишда ижодий қобилиятларни ишга солишга мажбур қилди. Узоқ йиллар мобайнида баланд тоғлар, то одамлар қорли манзараларнинг гўзаллиги, тоғ чўққиларини забт этиш завқини кашф этмагунларига қадар, инсон оёғи етмайдиган жойлар ҳисобланган. Кечагина душман ҳисобланган тоғлар, энди одамларнинг дўсти, иқтисодий ривожланишга хизмат қилувчи омилга айланди. Баъзи ҳолларда, тоғлар илҳом манбаи ҳам бўлган (Швейцариянинг [“Toblerone”] шоколад бренди ҳақидаги воқеани бир эса олинг).

Швейцариянинг бир қатор корхоналари иқтисодий ва sanoat соҳаларининг йирик иштирокчиларига айланди: Nestlé — бутун дунёга машҳур озиқ–овқат ишлаб чиқариш

корхонаси, UBS Crédit Suisse — Швейцария банклари, бош офислари Базелда жойлашган Novartis ва Hoffmann-La-Roche фармацевтика корхоналари, Swatch ва кўплаб бошқа соатсозлик корхоналари шулар жумласидан.

Аммо, Швейцария иқтисодиётида кўп сонли кичик корхоналар янада муҳимроқ ўрин тутати. Швейцария федерал статистика бошқармаси берган маълумотларга кўра, Швейцариядаги корхоналарнинг 99,7 фоизини кичик ва ўрта корхоналар ташкил қилади. Кичик ва ўрта корхоналар тоифасига 250та дан камроқ ишчи ўрнига эга корхоналар киради. Ушбу корхоналар меҳнатга лаёқатли аҳолининг 67,9 фоизини иш билан таъминлаб келмоқда. Ҳисоб–китобларга кўра, Ялпи Миллий Маҳсулотнинг 60 фоизи ана шу корхоналарга тўғри келади. Кичик ва ўрта корхоналарни Швейцария иқтисодиётининг таянчи деганлар тўғри айтишади. Швейцария муваффақиятини йирик корхоналар эмас, балки сон–саноксиз кичик ва ўрта бизнес субъектлари таъминлаб келмоқда. Ушбу аниқ рақамлар ортида ўз корхоналари учун вақтини, кучи ва ақлий қобилиятларини аямайдиган сон–саноксиз одамлар турибди. Бу ўзларида журъат топа олган, бизнес, оила ва мижозлари учун қўлидан келган барча нарсаларни қилишга интиладиган одамлардир. Кўпинча, ёш тадбиркорлар ишни ўз оиласида бошлашади. Эр, хотин, фарзандлар — уларнинг барчаси корхона фаолиятига жалб этилади. Илк босқичда тадбиркорлар тез–тез муаммоларга учрайди, лекин улардаги бизнес юритишга бўлган иштиёқ муаммоларни ҳал қилишга, жадаллик билан ўсишларига ёрдам беради.

Қўлингиздаги китобни мутолаа қиларканман, унинг асосий ғоялари баробарида ўзим учун қуйидаги муҳим сабоқларни ажратиб олдим:

## **Ўзингизга тўғри саволлар беринг**

Қандай қилиб муваффақиятли тадбиркор бўлиш мумкин? Тадбиркорликка ўрганиш мумкинми ёки бунга табиий мо-

йиллик, отадан болага ўтадиган қобилият керакми? Марио Брюльман бу каби муҳим саволлар борасида маслаҳатлар берар экан, ўзининг амалий тажрибасига асосланади. Муаллиф Муқаддас Китобда ёзилган ўнта амрга бот-бот мурожаат қилади. Марио Брюльман бу ўнта амрларда қайд этилган қадимий қадриятлар бизга корхонани муваффақиятли бошқариш учун йўл-йўриқ сифатида хизмат қилиши, ҳатто юқори сифатли маҳсулотларни ишлаб чиқаришда, профессионал даражада, сифатли хизмат кўрсатишда ҳам зўр кўмак бўлишини кўрсатади.

Тадбиркорларнинг яна қандай хусусиятлари бор? Улар фаол ҳаракат қилишади. Улар қатъиятли одамлар бўлиб, салга таслим бўлавермайди. Улар муаммоларни ҳал этадиган, бошқаларни рағбатлантира оладиган одамлардир. Бу инсонлар шундай тоифаки, улар ўз олдидаги вазифаларни ҳал қилишади, маҳсулот, хизмат қийматини ошириш учун турли ғояларни амалга оширишади ва шу йўсин кўплаб мамлакатларнинг фаровон ҳаёт кечиришига муҳим ҳисса қўшишади. Марио Брюльман одамларни тадбиркор бўлишга чорлайди, одамларнинг ўз имкониятларини кашф этиши уни қувонтиради. Мавжуд имкониятларнинг ишга солинишидан, инсоннинг иқтидори муваффақиятли равишда фойда берганидан у севинади. Бироқ, шу вақтнинг ўзида у ишбилармонликка бел боғлаган барча одамларни қатъий огоҳлантириб, дейди: “Жамият билан узвий эканлигингизни, қаердан келиб чиққанингизни унутманг. Оилангизга, дўстларингизга ва болаларингизга вақт ажратинг. Дам олиш-ни қанда қилманг”.

### **Аниқ режангиз бўлсин**

Тўсиқлар кўп бўлишига қарамай, Марио Брюльман аксарият одамлар тадбиркор бўла олишига ишонади. Аммо, бу ерда бизнес оламига кўр-кўрона парвоз қилиш назарда тутилмайди. Бу билан аниқ ва лўнда ишланган режа, ҳамда

аниқ стратегик қадамларни амалга ошириш англашилади. Шу мақсадда, Марио Брюльман томонидан Swiss Create Business Manager деб номланган дастурий таъминот ишлаб чиқилди (қаранг: [www.scbm.biz](http://www.scbm.biz)). Ушбу дастур одамларга бизнес бошлашни орзу қилишнинг ўзи билан чегараланиб қолмасликка, қадамма–қадам аниқ бизнес–режа тузиб, уни қоғозда акс эттиришга ёрдам беради. Буни бажарганлар тадбиркорлик оламига амалий қадам босишади. Ушбу китоб муаллифи одамларни айнан шу нарсани қилишга чорлайди.

### **Тадбиркорлик ҳамма учун**

Марио Брюльман ушбу китобда бошқаларни фаолликка чақиришга ҳаракат қилади. Ҳаммага тенг тааллуқли бўлган ушбу китоб тадбиркор сифатида фаоллик кўрсатиш ва масъулиятли бўлиш ҳақидадир. Унда корхонага асос солиш, уни бошқариш учун зарур бўлган барча муҳим воситалар ҳақида сўз боради. Муаллиф ўзининг бизнес соҳасидаги тажрибасидан ва дунёнинг турли мамлакатларида ўтказган ҳар хил тренинглardan кўплаб амалий мисоллар келтиради.

Муҳим саволлар: Бизнес моделimiz қанақа? Маркетинг нима? Молияни қандай бошқариш керак? Пул билан боғлиқ хавф нимадан иборат? Корхона ўз фаолияти давомида қандай босқичлардан ўтади? Бозорда қандай қилиб рақобатбардошликка эришаман? Одамларни қандай етаклайман? Қай даражада ҳалол, ҳаққоний бўлишим керак? Мулоқот нима ва қай усулда бажарилади? Шахсий муносабатларнинг аҳамияти қандай? Тадбиркорлар учун қанақа тузоқлар мавжуд?

### **Муваффақиятга эришган тадбиркорлардан ўрганишингиз мумкин**

Китобда турли мамлакатлар тажрибасидан мисоллар жамлаб келтирилган. Муаллиф амалий ёрдам таклиф этади,



десак, муболаға бўлмайди. Китобда юқори академик билим ва тушунчалар, ҳақиқатдан йироқ ғоялар берилмайди. Китобни ўқир экансиз, муаллиф одамларни бирон нарсага қўл уришга, чақириқларга жавоб беришга руҳлантирмоқчи эканлигини ҳис этасиз. Марио Брюльман қашшоқликка қарши курашишни хоҳлайди, одамларни фаол ҳаракатга ва масъулиятни ўз зиммаларига олишга чақиради. Китобда буларни амалга ошириш учун зарур бўлган энг муҳим воситалар, шу жумладан, китобхон учун фойдали бўлган мавзуга оид тадқиқотлар, назорат рўйхатлари учун ақлий хариталар (mind maps) ва китоб охирида маслаҳатлар тақдим этилади.

## COM International лойиҳалари

COM International ташкилотининг масъул вакили сифатида мен бизнес соҳасини ривожлантириш муҳим аҳамият касб этишини тушунаман. Масиҳийлар қадриятларига асосланган ёрдам, ижтимоий фаолият ва одам савдосига қарши курашишга қаратилган лойиҳалар бунда жуда муҳим ўрин эгаллайди. Шу вақтнинг ўзида, бизнесни ривожлантириш лойиҳалари одамларга давомий равишда, узоқ вақт ёрдам беришга қаратилганини ҳам алоҳида айтиб ўтиш жоиз. Шарқий Европа ва Жануби–Шарқий Осиёда COM International лойиҳаларида кўзланган асосий мақсадлардан бири қашшоқликка барҳам беришдир. Мазкур ҳудудда жойлашган мамлакатларнинг оғир иқтисодий аҳволда эканлиги ҳеч ким учун сир эмас. Бу ерда иш ўринларнинг етишмаслиги, меҳнатга лаёқатли аҳолининг катта қисми, асосан эркаклар, чет элга чиқиб ишлашга мажбур бўлаётгани, уларнинг кўпчилиги ўта оғир, ғайриинсоний шароитларда меҳнат қилаётгани ва 3–5 йилда бир мартагина оиласини кўришга бориши каби оғир ҳолат кузатилмоқда. Оила учун булар қанчалик оғир фожиа эканлигини тасаввур қилиш қийин эмас. Бундай вазиятда тадбиркорларнинг роли ҳақиқатдан ҳам муҳим ва ғоят аҳамиятлидир. Тадбиркорлар

иш ўринлари яратишади, ёшларни ишга жалб этишади, бу ўз навбатида, аҳоли чет элга чиқиб кетишининг олдини олади. Бу ерда уларни ўз юртида ушлаб қолиш устувор мақсад қилиб белгиланмоғи лозим. Яхши иш, яхши маош берилиши эса бунда энг муҳим омил бўлиб хизмат қилади.

## Ҳар томонлама муваффақият

Марио Брюльман муваффақият тушунчаси остида фақат моддий бойликларни, пулни эмас, балки фаровон турмуш тарзини, бахтли ҳаётни ҳам назарда тутди. Бу эса, қадриятларга асосланган бизнеснинг натижаси. Гап тадбиркор оиласининг турмуш сифати, эр–хотин орасидаги муносабатларнинг қай даражада яхши бўлиши, қолаверса, бутун корхона, шу жумладан ишчи ходимларнинг фаровон ҳаёт кечириши ҳақида бормоқда. Шунингдек, китобда борлиқ мавжудотнинг Яратувчиси — Худо билан муносабатлар ҳақида сўз боради.

Муаллиф келажакда кўплаб одамларнинг фаровонлиги учун хизмат қиладиган омил нима эканлигини билган ҳолда, китобхон онгига тадбиркорликка бўлган ўзига хос бир кучли иштиёқ руҳини сингдиришга ҳаракат қилади. Ушбу китоб кўплаб мамлакатларга ёйилиши, кўплаб одамларга барака олиб келишини жуда истар эдим, ибодатларимда ҳам Худодан шунини сўрайман.

Бу чақириққа жавоб берадиганлар бугуноқ ҳаётида янги саҳифага қадам қўйишлари мумкин. Бу қадамда муваффақият барчага ҳамроҳ бўлсин!

Галлус Таннхеймер,  
COM International Бош директори

# Кириш

Бошқаларни кузатиш кўп пул ва вақтни тежайди, муаммоларнинг олдини олади

**Т**адбиркорлар томонидан кўплаб хатоларнинг қайта-қайта такрорланиши одамни ҳайратга солади. Худди баъзи одамлар бошқаларнинг хатоларини кузатиб туриб, айнан ўша хатоларни такрорламоқчидек туйилади. Корхоналарнинг банкрот бўлиши одатда бир хил кечади: ликвидликнинг, яъни тезлик билан нақд пулга эришиш имконияти етишмаслиги, бозор ҳолатининг нотўғри баҳоланиши ва ғояларнинг тўлиқ амалга оширилмаслиги буларга сабаб бўлади. Корхона бошқарувини кейинги авлодга ўтказиш тартибининг тўғри ишламаслигига асосан собиқ раҳбарларнинг корхонани йўқотишни истамаслиги ёки номуносиб ворисларни (ўринбосарларни) тайинлаши ҳам сабаб бўлади. Бошқаларни кузатиш ўзимиз тўғри тушунчага эга бўлсак ва кузатувлардан тўғри хулоса қилсаккина, ижобий самара бериши мумкин. Мазкур китоб-

да айнан шунга амал қилинади. Сизларни бир неча мамлакат ва қитъаларни қамрайдиган бизнес–маслаҳат саёҳатига таклиф этаман. Бу ерда биз ривожланиш йўлида ўттиз йиллик кузатувлардан олинган тажрибалар ҳақида бўлишамиз. Сизлар билан турли хил маданиятларда корхоналарга асос солиш ва уларни ривожлантириш ҳақидаги тажрибаларим ва тушунчаларим ҳақида бўлишишни ўз олдимга мақсад қилдим. Ушбу маълумотлар тегишли равишда мослаштирилиб, бошқа жойларда қўллаш мумкин бўлган тамойилларни (принципларни) ўз ичига олади.

*Ҳатто кучли ижтимоий тафаккурга эга бўлган тадбиркорлар ҳам, агар келажакда узоқ вақт фаолият олиб боришни истаса, корхоналарининг даромад олишини таъминлаб бермоғи лозим. Бу ўзгармас қоидадир.*

Сиз эса уларни ўз корхонангизда қўллашингиз мумкин.

Ҳатто кучли ижтимоий тафаккурга эга бўлган тадбиркорлар ҳам, агар келажакда узоқ вақт фаолият олиб боришни истаса, корхоналарининг даромад олишини таъминлаб бермоғи лозим.

Бу ўзгармас қоидадир. Касбий фаолиятим давомида оддий ишчиларни ҳам, муваффақият чўққисига эришган мултимиллионерларни ҳам учратганман. Бироқ, мени ҳайрон қолдирган нарса, улар орасида ҳақиқатдан ҳам бахтга эриша олганлар жуда камчиликни ташкил этишидир. Ўша камсонли одамларда умумий фазилатлар, жумладан: муҳим нарсаларни кўра билиш қобилияти, одамларга бўлган муҳаббат, саҳийлик, инновацион ғоялар ёки тўсиқларни енгишда қатъиятлилик каби сифатлар борлигини сездим. Бу шунчаки тасодифми? Йўқ, бу қонуният ва биз буни охиригача тушунишни истаймиз. Бу эса, бизни Муқаддас Китобда ёзилган ўнта амрга олиб келиши бежизга эмас. Эгамиз бутун инсоният учун белгиланган ахлоқий нормаларни ушбу амрларда қисқа ва лўнда қилиб ифода этди. Наҳотки улар бизнесни муваффақиятли юритиш учун кифоя бўлмаса? Ҳа, албатта кифоя бўлади. Ўнта амр улкан жамиятда биргаликда яшашнинг асосий қоидаларини белгилаб беради. Бу қоидалар

сиёсий тизимга ҳам, иқтисодий тизимга ҳам тенг равишда тааллуқлидир. Агар иқтисодий соҳаларда иш юритаётган раҳбарлар мазкур қоидаларга кўпроқ асосланганларида эди, дунёда шак-шубҳасиз, адолат ва инсонпарварлик анча равнақ топган бўлар эди.

Дастлаб, Муқаддас Китобда берилган ўнта амр ва бизнесни профессионал даражада бошқариш ўртасида қисман боғлиқлик бордек туюлади. Амрлар тушунарсиз ёки ўта радикал бўлиб кўриниши мумкин. Кўпчилик учун шунинг ўзи ўнта амрга етарлича эътибор бермасликка сабаб бўлиб қолиши эҳтимолдан ҳоли эмас. Аммо, яқиндан кўриб чиқилса, илоҳий амрлар кўп нарсаларни, хусусан, бизнесни бошқаришда профессионал усулларни жамият вазиятларига мос тарзда қандай қўллаш мумкинлигини кўрсатади. Корхонага асос солишдан мақсад ҳар доим бир хил — фойда кўриш, лекин, бу атроф-муҳит ва ёнимиздаги одамларнинг зарар кўриши эвазига қилинмаслиги керак. Фаолиятимиз ижтимоий, экологик ва иқтисодий тизимларга бараварига барқарор равишда фойда келтирса, катта ютуққа ва муваффақиятга эришган бўламиз.

Кундалик иш фаолиятимизни ўнта амр билан боғлаш осон нарса эмас, чунки бунда имкониятлар чегараси кўриниб туради ва уларга риоя қилиш керак бўлади. Биз буни зеҳн-идрок билан масъулият ҳиссини сезиш деб атаймиз. Бундан ташқари, ижодий ҳаракатлар учун ақл бовар қилмайдиган имкониятлар очилади. Биз буни “тадбиркорларча фикрлаш” ва “тадбиркорлик фаолияти” деб атаймиз.

Бу китобни ўқиш тадбиркорларга ўз ишини қўл учига эмас, балки жон-жаҳд билан қилишига туртки бўлади. Бу китоб тадбиркорлар учун, тадбиркорлик эркинлиги ва мажбуриятларини ўз зиммаларига олишни истаганлар учун ёзилган. Унда тадбиркорликда муваффақиятга эришиш, одамларни ва атроф-муҳитни эъзозлайдиган тадбиркор бўлиш учун ўн босқичдан иборат жараёни кўрсатадиган мисоллар ва ғоялар таклиф этилади.

Ўнта илоҳий амрга сидқидилдан амал қилиш бизнинг фикрларимизни ҳам, хатти-ҳаракатларимизни ҳам ўзгартириб, шакллантиради, булар ўз навбатида, шахсий ҳаётимизга ва иш фаолиятимизга ўз таъсирини кўрсатади. Бунинг натижасида, иш юритиш ахлоқимиз яхшиланади ва биз одамлардан ёки табиатдан салбий равишда фойдаланмасдан, хизматимиз ва маҳсулотимиз қийматини анча оширишга муваффақ бўламиз.

# 1 – БОБ

## Бизнес моделлари шунчаки осмондан тушиб қолмайди, тўғрими?!

“**Х**ўш, гап нимада, касбий маҳоратдами ёки бу шунчаки тасодифми?” Бренд даражасига етган корхоналарни муваффақиятга эриштирган омиллар ўрганилганда, шакшубҳасиз мана шу савол ҳам берилади. Бу жавоби анча мураккаб бўлган савол. Жуда кўп тадбиркорлар, гарчи ўз ишининг моҳир усталари бўлсалар–да, муваффақиятга эриша олмайдилар. Бошқалари тадбиркорлик соҳасида турли хатоларга йўл қўйсалар ҳам, уларнинг бизнес модели муваффақиятли чиқади. Бизни ҳозир муваффақиятга тасодифан эришган корхоналар тарихи қизиқтирмайди. Лотереяда катта пул ютадиган одамлар камдан–кам учрайди ва аксарият ҳолларда бу ҳодиса, ўша одамнинг ҳаётида қайта такрорланмайди. Бизни кўпроқ мунтазам ютуқларга ва давомли муваффақиятларга олиб келадиган тамойиллар

(принциплар) қизиқтиради. Профессинал услублар ва шу қаторда “янги пайдо бўлган” имкониятлар бунинг бир қисми бўлиб хизмат қилади. Тадбиркорлар ушбу усулларни билиб, ўзлаштириб олишлари лозим. Янги пайдо бўлган имкониятлардан фойдаланиш билим ва қобилиятдан кўра кўпроқ нарсаларни, хусусан эътиборли бўлишни, янги ва нотаниш нарсаларга зеҳн–идрок билан ёндашишни талаб этади. Бунинг учун бизда оддий ва фойдали восита бор: бу бизнес модели.

### **Бизнес модели қарор қабул қилишни талаб қилади**

Бизнес модели корхона муваффақиятининг муҳим омилларини оддий йўл билан тасвирловчи восита сифатида бизнес иқтисодиётининг асосий саволларига жавоб беради. У бўлғуси истиқболларни кўриш имконини беради, мақсад ва стратегияларни ишга солиш, режалар тузиш, рақамлар билан ишлашга кенг йўл очиш билан бирга, фавқулодда вазиятларни ҳам ҳисобга олади. Бизнес модели биздан қарор қабул қилишни талаб этади. Муваффақиятли моделлар мантиқий мувофиқлаштирилган қарорларга асосланади. Бу қарорлар эса, ўз ўрнида, фаровонликка етаклаши ҳамда юксак кадриятларни ўрнатиши мумкин ёки эришилган ютуқларни барбод қилиши ҳам мумкин. Тадбиркорлик эркинлиги ва масъулияти мана шундан бошланади.

### **Ўнта амр қарор қабул қилишни талаб қилади**

Муқаддас Китобда ёзилган ўнта амр биздан қарор қабул қилишни талаб этади. Уларнинг айримлари баландпарвоз, провокацион характерга эгадек кўриниши мумкин, бироқ, чуқур мазмунга эга бўлганлиги боис, улар ҳақида мулоҳаза қилиш аризулик иш. Биринчи амрда Эгамиз: “Мендан бошқа худоларга сажда қилманг”, дейди. Бу ерда Худонинг



мутлақ ҳокимиятга эгалиги уқтирилади. Охир оқибат, биз бу ҳаётда қабул қилган ҳар бир қароримиз учун Унинг олдида жавоб берамиз. Ҳисобот беришимиз ҳақида мана шу фикрнинг ўзиёқ тадбиркорлик соҳасида чиқарадиган қарорларимизга катта таъсир кўрсатиши шубҳасиз.

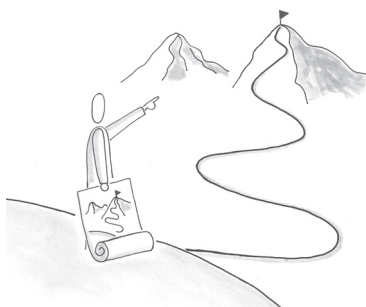
Қабул қилган қарорларим учун кимнинг олдида жавоб беришни хоҳлайман?

Менда танлаш эркинлиги бор. Бу тадбиркорлик эркинлиги бўлиб, у барака олиб келиши ҳам, ланъат олиб келиши ҳам мумкин. Кўпгина тадбиркорлар ва менежерлар қарорларни баҳолашда ё ўзларини, ёки корхона қийматининг ошишини ягона мезон сифатида кўришади. Улар ўзларини худо деб биладилар. Улар бир вақтда ҳам димоғдорлик қилишади, ҳам жуда тор фикрлайдилар. Тадбиркорлар учун, улар қарор қабул қилишда мурожаат этадиган, улардан ҳисобот оладиган ваколатли орган бўлиши лозим. Ҳисобдорлик эса, ўз навбатида, иш фаолиятда одоб-ахлоқ даражасини оширади, бироқ, бунинг учун муносиб маслаҳатчилар ва ҳамкорлар танланиши лозим. Ҳеч кимга сир эмас, тадбиркорнинг фикри, қарорига таъсир кўрсатишни хоҳлайдиган одамлар ҳамма жойда учрайди. Баъзида улардан яхши фикрлар ҳам чиқиши мумкин, лекин аксарият ҳолларда, улар фойдадан кўра кўпроқ зарар келтирадиган маслаҳатларни бериб, тўғри йўлдан адаштирадilar.

*Тадбиркорлар учун, улар қарор қабул қилишда мурожаат этадиган, улардан ҳисобот оладиган ваколатли орган бўлиши лозим.*

### **Бир дўстим менга қандай қилиб тоққа чиқишни ўргатгани ҳақида**

Куйидагиларни ўқиб, яхши маслаҳатчи ёки устоз нималарга қодир эканлигини билиб



оласиз. Ёшлигимда Андре исмли бир дўстим бор эди. У менда ҳатто ўзим ҳам билмаган маълум бир қобилиятларни кўриб, юрагимда ишонч ҳиссини уйғота олди. Спортга лаёқати бўлмаган, ақлий меҳнатга мойил, ўзига паст баҳо берадиган бир талаба эдим, холос. Болалигимда ота–онам бизнесда муваффақиятсизликка учраб, бор нарсасини йўқотишган эди. Кўп ўтмай, онам вафот этди ва мен ёлғиз қолдим. Ўқишга кирдим, таълим пуллик бўлгани боис, таътил вақтлари ҳам, дам олиш кунлари ҳам ишлаб, пул топишимга тўғри келди. Оғир шарт–шароитлар имкониятларимни анча чегаралаб қўйган эди. Бахтимга дўстим ўша ожиз томонларимни кўрмас, эҳтимол, уларни эътиборга олмас эди. Қаранг–ки, Андре менда қандайдир бир салоҳият борлигини пайқади ва мени ўзи сингари альпинизм билан шуғулланишга ундай бошлади. Тан олиш жоиз, бунини профессионал даражада бажарди. Қадамма–қадам мен ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан қояга ўрмалаб чиқишни, арқон ва компас билан ишлашни ўргандим. Бу ишда пала–партишликка йўл қўйиб бўлмас эди. Тик қояга кўтарилаётганда биргина хато бир арқон ёрдамида қояга чиқаётган бутун жамоа учун фожиага айланиши мумкин. Альпинизм билан шуғулланиб, олдинга қарашни, қўрқувни енгишни ўргандим. Бу хислатлар кейинчалик ҳаётда, менежмент соҳасидаги фаолиятимда менга кўп асқотди. Биз аввалига, кичик қояларда машқ қилиб, сўнг баланд тоғларга чиқа бошладик. Кўпинча, чўққига кўтарилиш учун улкан музликларни кесиб ўтишимизга тўғри келар эди. Қуёш нурига, туманга мослашишни, шунингдек музёраб болта, арқон ва компасдан тўғри фойдаланишни ўрганишимга тўғри келди.

*Эришилган  
ютуқдан қониқиш,  
табиат гузаллигидан  
бахраманд бўлиш ва  
бирдамлик ҳисси катта  
машаққат ва чўққини  
забт этганимиз учун  
муқофот бўлар эди.*

Энг қийини чўққига етмасдан орқага қайтиш эди. Бундай ҳолатлар йўлни давом эттириш ҳаддан зиёд хавфли, қўрқинчли бўлган пайтларда юз берар эди. Аммо бу ҳам, машғулотнинг бир қисми эди. Аксарият ҳолларда, биз

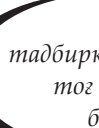
чўққиларни забт этиб, мақсадимизга эришар эдик. Эришилган ютуқдан қониқиш, табиат гўзаллигидан баҳраманд бўлиш ва бирдамлик ҳисси катта машаққат ва чўққини забт этганимиз учун мукофот бўлар эди. Шундай қилиб, тоққа чиқиш бўйича бир неча йиллик тажрибага эга бўлгач, кўплаб кичик ва катта саёҳатларни амалга оширганимиздан сўнг биз Ғарбий Европада энг баланд ҳисобланган [Mont Blanc] тоғини забт этдик. Унутилмас саргузашту тажриба бўлди! Мен, ўзини ниҳоятда ожиз билган инсон, мана шундай ишни уддаладим.

Тоғларда ўтказилган йиллар мени кўп нарсага ўргатди ва қилган хулосаларим кейинчалик, тадбиркорлик фаолиятига бағишланган семинарлар ва бизнес маслаҳатчи сифатида ўтказган сессияларимда менга жуда асқотди. Корхонани муваффақиятли бошқариш учун энг муҳим сабоқларни мен тоғларда олдим. Жумладан, ўзимдаги ожизликларни енгишни, гўзалликдан завқ олишни, масъулият ҳиссини ўстириш ва табиатни эъзозлашни ўргандим.

Тоғдан тушиш зарурлиги ва бу хавфли бўлиши мумкинлиги ҳам мен олган сабоқлардан бири эди. Негаки, тоғ сафари ҳеч қачон чўққини забт этиш билан яқунланмайди. Ваҳоланки, кўпинча тоғдан тушиш тоққа чиқишдан кўра хавфлироқ бўлади, шу тариқа, мазкур жараён сафарнинг бир қисми сифатида кўрилиши лозим. Ишингиз тугаб, яқинларингиз бағрига қайтгач, бошдан ўтказган нарсаларингизни яқин дўстларингиз билан ўртоқлашиб, кўтаринки кайфиятда муҳокама қила бошлаганингиздагина сиз ҳақиқатдан ҳам мақсадга эришган бўласиз.

## Тадбиркорнинг тоғ саёҳати

Энди биз тадбиркорларнинг тоғ саёҳатини бошлаймиз. У нимадан бошланади? Ҳар қандай банк ходимини ишонтира оладиган идеал бизнес-режаданми? Балки, исталган



Энди биз тадбиркорларнинг тоғ саёҳатини бошлаймиз.

одамни илҳомлантирадиган, қизиқарли ғоя, тасаввурлар ёки мени энг юқори чўққиларни забт этишга ундайдиган қийин вазифаданми? Кўплаб корхоналарга асос солиш, баъзиларини эса ўстириш ва кенгайтириш жараёнида иштирок этар эканман, тажрибам асосида бошқа хулосага келдим.

Кўпгина корхоналарнинг очилишига, бошланишига (start-up) жамиятда ҳал этилмаган **муаммо** сабаб бўлади, масалан — ишсизлик. Руминиялик ёш муҳандисни эслаймман. Мамлакатда сиёсий ўзгаришлар юзга келгач, у ишини йўқотди ва етти кишидан иборат бўлган оиласини боқолмай қолди. Йиллар ўтиб эса, у юздан ортиқ ишчи ўринга эга макарон заводининг эгасига айланди. (қаранг: Agnos ҳақида 3–таҳлил)

Шу қаторда Швейцариянинг тоғли ҳудудидан чиққан **дурадгорни** эсга олиш ҳам ўринли бўлади. У замонавий ускуналарга эга бўлган корхоналарнинг бир-бири билан рақобатлашаётгани боис, даромади хавфли равишда кескин пасайиб кетаётганини пайқади. Рақиблардан узоқлашиб, айна вақтда у юқори даражадаги сегментда, глобал миқёсда иш олиб бормоқда. (қаранг: Zbägen ҳақида 1–таҳлил)

Яна бир мисол тариқасида руминиялик механикни келтирган бўлардим. У Карпат тоғларида сайр қилиб юрган пайтда эски танишини учратиб қолган ва таниши унга: “Сиз бизга кераксиз, қишлоғимизда иш жойлар яратинг”, деб таклиф берган. Бугунги кунда, у ўша қишлоқда механик устахонани бошқаради, Шимолий денгиз балиқчилик саноати учун металл қисмларни ишлаб чиқаради. Бу орқали, ўша чекка қишлоқдаги бир нечта одамга тирикчилик қилиш имкониятини яратиб берди ҳамда уларнинг оилаларига келажак учун умид ҳам тақдим этди. (қаранг: Karol Tech ҳақида 7–таҳлил)

Аксарият одамлар муаммоларни ёмон кўради, улар ҳақида ўйлашни ҳам истамайди, муаммолар ўз-ўзидан ҳал бўлиши ёки уларни бошқа кимдир ечишига умид қилади. Жуда бўлмаса, муаммоларни четлаб ўтишга ёки улардан ўзиб кетишга интилади. Кейин эса, нега муаммолар уларни таъқиб қилишда давом этаётганидан ҳайрон бўлади. Улар

битта хатони қайта-қайта такрорлайдиган, хатосидан хулоса қилмайдиган одамлардир. Айримлар муаммо юзага келганда саросимага тушишади, ўз қобилига ўралиб қолиб, на мантикий, на ижодий фикрлашга қодир бўлганлари боис, тўғри қадам боса олмай қолишади. Уларни ўта замонавий, мотор ҳажми бақувват, аммо қўл тормози босилиб қолган автомобилларга ўхшатиш мумкин. Ҳаётига қарасангиз, улар ҳамма нарсани мажбуран, тушкун ҳолда, чарчаб, оғриниб қилаётгандай туюлади. Яна бошқа тоифа бор: янги ўзгаришларни киритишдан кўрқадиган одамлар. “Бир нарсани ўзгартиргандан кўра азобланиб яшаш афзал”, деган ибора улар қўллайдиган ғоя, уларнинг шиоридир. Номаълум нарсалар уларни фалаж қилиб қўяди, ҳолдан тойдиради.

## Муаммолар имкониятларга эшик очади

Афсуски, аксарият одамларнинг мана шундай фикрлаши ўзларига ҳам, жамиятнинг ривожланишига ҳам тўсқинлик қилади. Тадбиркорларга хос фикрлаш эса бундан мутлақо фарқ қилади. Бундай фикрлай оладиган одамлар муаммо остида **имкониятлар борлигини** кўра оладилар. Ҳар қандай ўзгариш улар учун қўшимча ташаббус, ижод учун бир имкон.

*Тадбиркорларга хос фикрлаш эса бундан мутлақо фарқ қилади. Бундай фикрлай оладиган одамлар муаммо остида имкониятлар борлигини кўра оладилар.*

Айнан шу сабабдан, мен тадбиркорлик соҳасига бағишланган семинарларимни кўпинча хитой ёзувидаги ушбу тимсолдан бошлайман:

危機

Бу тимсолнинг маъноси “муаммо” дегани. Унинг иккита томони бўлиб, бири хавф, инқирозни билдиради. Иккинчи томони эса, эътиборимизни муаммо ортида

пайдо бўлган имкониятларга қаратади. Бу бизнинг фикр-идрокимиз учун метафора вазифасини бажаради.

- Мен инқироз, кризисга учраганда саросимага тушиб, кўрқувдан қотиб қоладиган одамлар тоифасига кираманми?
- Ёки ҳеч қандай хавфни сезмайдиган ўта оптимистлар тоифасиданманми?
- Балки бор хавфни тез сезадиган, тез фикрлайдиган ва бутун диққат–эътиборни мавжуд имкониятларга қаратадиган одамлар тоифасидандирман?

Бу ерда фақат учинчи банд тадбиркорларга хос фикрлаш деб ҳисобланади.

Афсуски, мавжуд имкониятларни ишга солиш қобилияти билан туғиладиган одамлар жуда озчиликни ташкил қилади. Бундай қобилиятга эга бўлган ўша озчилик ҳам ундан самарали фойдаланмайди. Одамлар ҳақиқатан ҳам муҳим бўлган нарсаларни қилмасликларининг ўнта сабаби бор. Келинг, энди муаммоларни тўсиқ деб биладиган одамлар ва муаммолар остида имкониятлар борлигини кўра оладиган одамларга қайтайлик. Жуда кўп жиддий одамлар муаммоларни тўсиқ деб билишади. Улар табиатан муаммоларни таҳлил қилишга, диққат–эътиборни асосан қийинчиликларга қаратишга мойил бўлишади. Муаммони тўсиқ деб билувчиларнинг кўплаб қимматли ғоялари муддатидан аввал барбод бўлиши ва ҳеч қачон амалга ошмаслигининг боиси ҳам ана шунда. Муаммолар юзага келиши мумкинлиги ҳақида ўйлашнинг ўзи бундай одамларни иш бошида бўладиган ғайратини сўндириб, фалаж қилиб қўяди.

Шу қаторда, бошқа тоифа вакиллари ҳам учратамиз: ғайратли, ижодий салоҳияти қайнаган одамлар. Улар доимо муаммоларни ҳал қилиш устида ишлаб, янги ғояларни ва қарашларни илгари сурадилар. Афсуски, улар ҳаддан

ташқари кўп йўлларни қўллаш ёки чалғитувчи, йўлдан оздирувчи нарсаларга ошиқ даражада берилиб кетиб, тез ўз кучини йўқотади.

**Ўз шахсини** англаш, ички дунёси қандайлигини билиш мақсадида ойнага қараш ҳар ким учун муҳим ва керакли ишдир. Турли характерларга эга шахслар билан ишлаб, қуйидаги хулосага келдим: биз қандай характер билан туғилганимиз эмас, балки қандай қилиб ўзимизни шакллантираётганимиз муҳимроқ. Гоҳида ўз ташаббусимиз, кучимиз билан ўзимизни ўзгартира оламиз. Аммо, асосан, биз бошқаларнинг таъсири остида ўзгариб, ривожланамиз, албатта, агар бунга йўл қўйиб берсак.

*Биз қандай характер билан туғилганимиз эмас, балки қандай қилиб ўзимизни шакллантираётганимиз муҳимроқ.*

Ихтиёр ўзимизда. Агар ўзимни ўзгармайдиган, бутунлай шаклланиб бўлган ва энди буюкроқ нарсаларга эриша олмайдиган инсон, деб ўйласам, тадбиркорликка қўл урмаганим маъқул. Ахир тадбиркорлик доимий ўзгарувчанликни, тўхтовсиз ривожланишни, янги ва янги стратегияларнинг ишга солинишини талаб этади. Бу йўлда фақат олдинга интилишингиз лозим. Яхши томони шуки, буни ўрганиш мумкин, яъни ҳаракат қилсак, удалаймиз. Бунинг мукофоти эса эркинлик бўлади. Менинг тажрибамни оладиган бўлсак, ўтмишда жисмоний машқларга тоби бўлмаган бир талаба эдим. Ўша пайтда менинг энг сеvimли ишим муаммолар ҳақида ўйлаш эди. Ҳаёт қийинчиликлари фақатгина ўзим яратган хаёлий дунёда яшириниб олиш воситасида чидар эдим. Ўша пайтларда **Монблан тоғини забт этиш** ҳатто хаёлимга келмаган эди. Бундай ютуқларга эришиш ҳақида ўйлаш нарироқда турсин, уларни ҳатто тасаввур ҳам қилиб кўрмагандим. Шунга қарамай, ўзгариш мумкин экан-ку! Мен бунга ҳаётимда йўл қўйиб бердим. Ўз яқинлари бор одамлар қаторига қўшилиш ва ёлғизликдан қутулиш истаги

туфайли мен дўстим ва устозимга ҳаётимда ижобий таъсир кўрсатишига имкон бердим. Ичимда нимани уйғотганини эҳтимол унинг ўзи ҳам билмагандир. Лекин унинг менга кўрсатган эътибори бутун ҳаётимга ўзгаришлар кириб кириб келишига сабаб бўлди ва бу ўзгаришлар тўхтовсиз давом этиб келмоқда.

### Ҳаётимни ўзгартирган қарор

Бу ҳодисага сабаб бўлган бир **воқеани** ҳам айтиб ўтишим керак. Мени альпинизмга ўргатган дўстим билан учрашишимдан бир оз аввал бошқа бир одам билан танишиб қолгандим. Кутилмаганда, кўчада олдимга бир йигит келди. У мен билан Худо ҳақида гаплашмоқчи эканлигини айтди. Албатта, Худо борлигини аввал ҳам билар эдим, чунки масиҳийлар оиласида туғилиб, тарбияланганман. Бироқ, бу одам билан гаплашиб, мен ҳаётимда биринчи марта Худони ибодатхоналар ёки саждагоҳлар эмас, балки инсоннинг ўзи қизиқтиришини англаб етдим. Инсон ва Худо ўртасида Исо Масиҳ орқали чин муносабатлар ўрнатилиши мумкинлигини англаб етдим. Бунинг фақат ихтиёрий равишда бўлиши мумкинлиги ҳам мен учун бир кашфиёт бўлди. Яна бир бор мендан қарор қабул қилиш талаб этилар эди. Яхшиямки, ўзим учун тўғри йўлни танладим — мен Худога эргашишга қарор қилдим. Бу нимани англатади? Бу ибодату дуо орқали мен барча саволлар ва муаммоларни тўғридан-тўғри Худо билан муҳокама қилишим, Ундан ёрдам ва донолик сўрашим мумкинлигини англатар эди. Ўшандан бери Худо билан мулоқотда бўлиб, Ундан келадиган ёрдам ва доноликка муҳтожлигимни эътироф этиб келаман. Ўнлаб йиллар давомида бу йўлдан қайтганим йўқ. Нимага? Чунки, бундан барака топдим. Худо бор. У тирик ва ҳаётимнинг барча масалаларида менга ҳамроҳ бўлишни, мени бошлаб боришни истайди. Кўпинча, Унинг ёрдами бизга аниқ тушунарли эмас. Баъзан эса, биз ёрдам берилганини сезмай қолишимиз ҳам мумкин. Буни тушуниб етишимнинг ўзи



катта аҳамиятга эга бўлди. Худонинг ҳар бир нарса учун белгилаган Ўз вақти, ишлатадиган Ўз услублари ва йўллари бор. Худо Ўзи истаган пайтда вазиятга аралашади. Худди ўша вақтда Худо менга ажойиб бир дўст юборди. Бу дўстим мени уч йил даволади – шифохонада эмас, диванда эмас, балки табиат қўйнида, тоғлар бўйлаб, сон–саноксиз саёҳатлар орқали мени ўзгартирди. Натижада, мен профессионал усулларни қўллашни ва бу орқали хатарлар даражасини минималлаштиришни, қўрқувга қарши курашишни, уни енгишни ўргандим. Мен муаммоларни кичик босқичларда ҳал қилиш мумкинлигини тушундим. Келажакка, олдинга қарашни ўргандим. Муҳим иш устида ишлаётганимда, ҳеч кимга ёки ҳеч нарсага мени чалғитишига йўл қўймаслигим кераклигини тушуниб етдим. Мен ўзимга ишонишни, дўстимга ишонишни ва Худога ишонишни ўргандим. Мен ютуқлардан завқланишни ва бошқаларга насиҳат қилишни ўргандим. Баъзан ҳаётда бизга

ҳамроҳ бўладиган дўстга муҳтож бўламиз. Баъзан эса, ўзимиз бошқа инсонга дўст бўлишимиз керак бўлади ёки дўстлик қўлини чўзиб турганимизни кўрсатишимиз керак бўлади.

Тадбиркорликнинг бу жиҳати менда Яратувчи Худога нисбатан чуқур эҳтиром ҳиссини уйғотди, У мени яхши кўришига ишонтирди. Бугунга қадар шундай бўлиб келмоқда

— ҳар қандай муҳим ишни Худо билан суҳбатдан бошлайман. Худодан ўрнимга ишимни қилиб беришни кутмайман. Ишларимни қилишим учун Худо менга етарлича қобилият ва имкониятларни берган. Худодан кутган ва сўраган нарсам қуйидагилар: тўғри қарор қабул қилишим учун

*Ҳар қандай муҳим ишни Худо билан суҳбатдан бошлайман. Худодан ўрнимга ишимни қилиб беришни кутмайман. Ишларимни қилишим учун Худо менга етарлича қобилият ва имкониятларни берган. Худодан кутган ва сўраган нарсам қуйидагилар: тўғри қарор қабул қилишим учун донолик ва кўзга кўринмас нарсаларга нисбатан сезирликка эга бўлиш.*

қилишим учун донолик ва кўзга кўринмас нарсаларга нисбатан сезгирликка эга бўлиш. Мени яққол кўринган нарсалар эмас, балки ҳали юзага чиқмаган, яширин имкониятлар кўпроқ қизиқтиради. Буларга амалга ошириши мумкин бўлган лойиҳалар, келажаги бор корхоналар ва иқтидорли одамлар киради. Мен “эҳтиром” деганда кўрқувни эмас, ҳурмат ва хавфсизлик ҳиссини тушунаман.

## Ўнта баҳона

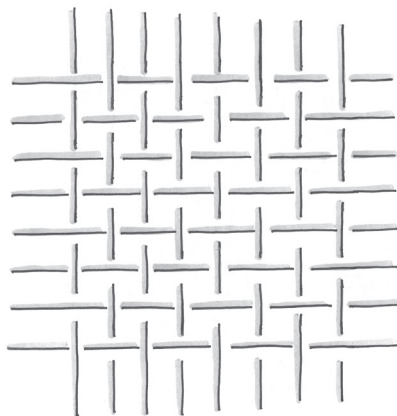
Кўпинча, катта ўзгаришларга муаммолар сабаб бўлади. Менимча, бой мамлакатларда ижодий фаолиятнинг пасайишига сабаб ҳам шунда, у ерда одамларни ривожланишга ва ўзгаришга ундайдиган тазйиқли вазият кам учрайди.

Муҳим ёки зарур бўлган нарсани қилмасликнинг **ўнта баҳонаси, сабаби** бор:

1. Бу барибир иш бермайди.
2. Мен буни урдалай олмайман.
3. Бошқалар буни мендан олдинроқ ва яхшироқ қилиб бўлишган.
4. Бу жуда кўп куч талаб қилади.
5. Бу жуда хавфли.
6. Буни амалга оширишнинг имкони йўқ.
7. Бунинг ҳали вақти келгани йўқ.
8. Буни амалга оширишга пулим йўқ.
9. Бошқалар мен ҳақимда нима деб ўйлайди?
10. Бундан қанақа фойда бўларди, барибир?

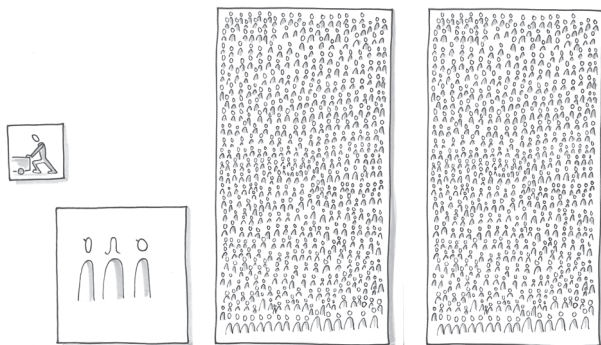
Бу ўнта баҳона, сабабларнинг барчаси нотўғри ва ёлғон. Улар сизни чалғитади, йўлдан оздиради. Агар бирор нарсани қилишга қизиқишим ва хоҳишим катта бўлса ва бу нарсага чин дилдан ишонсам, энг қийин тўсиқлар ҳам мени тўхтата олмайди. Шижоат ва ишонч шунчаки бир ғоя эмас,

балки кўпроқ нарсаларни англатади: бу хусусиятлар маълум бир муаммони бартараф этиш, адолатсизликка қарши курашиш ёки орзуларни амалга ошириш истаги туфайли пайдо бўлади. Бундай илҳомланиш ва ғайратга тўлиш фақатгина Худо билан бўлган яқин, узлуксиз муносабат туфайлигина содир бўлади. Аксарият ҳолларда, бунга Худонинг йўл-йўриғи остида мулоҳаза ва таҳлил қилиш орқали эришилади. Мазкур жараёни мустаҳкам, зич тикилган мато тўқимасига қиёслайман. Мустаҳкам мато бир-бири билан тизимли равишда чатишиб кетган асосий ва яхши эшилган иплардан иборат.



**Расм: Муваффақиятни ривожлантириш**

Келажакни кўра олиш қобилиятининг функциялари ва бажарилиши лозим вазифалар ҳам худди шу каби шаклланади. Бу ерда горизонтал иплар бизнинг инсоний фикрлаш тарзимиз ва профессионал усулларни қўллашимизни акс эттирса, вертикал иплар рухий ўлчовни, яъни ҳаракатларимизга Худонинг иродаси асос, пойдевор бўлиши кераклигини англатади. Қуйида биз асосан профессионал усуллар, воситалар ва муносабатларга эътибор қаратамиз.



Расм: Уч тоифадаги одамлар

Таниқли бизнес маслаҳатчиси доктор Рудолф Шнайдер фон Уартенс одамларнинг фикрлаш тарзини қуйидагича таърифлайди:

“Бирор ишни бажарилишига сабаб бўладиганлар жуда кам, кузатиб турадиганлар кўп, аммо содир бўлаётганларни пайқамайдиганлар эса бир дунё”.

Ишларнинг амалга ошишига сабаб бўладиганлар ҳақиқий тадбиркорлардир. Улар муаммоларни оддий ҳодиса ва даъват, қақриқ деб билишади. Улар ўз ғояларини такомиллаштириш, лойиҳаларини режалаштириш ва амалга оширишга бел боғлашади. Улар ўзларининг шижоату ҳаракатчанлиги билан бошқаларга ҳам илҳом бағишлайди ва уларни ўзларига эргаштириб, мақсад сари етаклайди.

Уинстон Черчилль мазкур фикрни қуйидагича ифодалаган: “Баъзилар тадбиркорни йиртқич бўрига тенглаштиради, бошқалар уни соғимли сигир ўрнида кўради, камдан кам одам тадбиркорни арава тортаётган отга солиштиради”.

Бир тўда томошабинлар хавfli бўлади. Улар ҳар нарсадан айб топади ва қаттиқ танқид қилади. Улар ҳар доим муаммо нимадалигини билади-ю, лекин ҳеч қандай ёрдам таклиф этмайди.

Нима бўлаётганини пайқамайдиганларга келсак, улар аксариятни ташкил қилади. Улар лоҳас, ланж ва гўёки уйқуда! Уларни уйғотиш керак, уларга маълумот бериш билан бирга уларни етаклаб, улар устидан раҳбарлик қилиш керак.

Бу ерда ҳам биздан қарор қабул қилиш талаб қилинади: қайси гуруҳга қўшиламыз? Ўзимиз истаган гуруҳга қўшилиш учун қандай муайян қадамларни амалга оширяпмиз?

Кўриб турганингиздек, таҳлилимнинг ҳар бир элементи дарҳол муайян қарор ёки аниқ ҳаракатларни талаб этади, чунки бу табиий ҳаракатланишга олиб келади. Буни менга альпинизм ўргатди: эътибор ҳар доим қояга уриладиган навбатдаги қозикқа қаратилади.



Расм: Қарор қабул қилиш жараёни

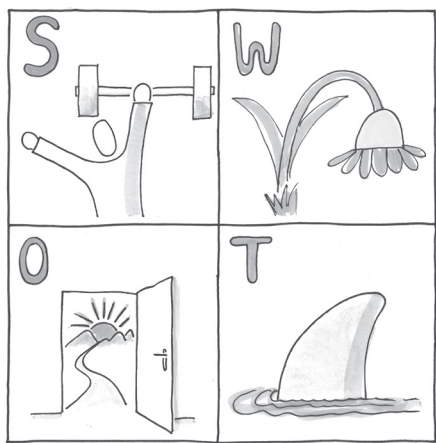
Тўғри қарор қабул қилишни ҳам ўрганиш керак. **Қарор қабул қилиш жараёни** икки зонани ўз ичига олади. Зоналарнинг бирини – “ковбой”, бошқасини – “кўрқоқ” деб атаймиз. Иккала зонада ҳам хавф даражаси тенг. Ковбойлар ихтиёрида ишончли маълумотлар жуда оз, бироқ имкониятлар кўп. Ушбу зонада қарорлар кўпинча шошилиш ре-

*Тўғри қарор қабул қилиш жараёнида эса биз ишончли маълумотга етарли даражада эга эканлигимиз ҳақида қайгурамыз, шу билан бирга, қарор қабул қилишда вақтни беҳуда сарфламаймиз.*

акция тариқасида қабул қилинади. Бундай қарорлар, ўз навбатида, янги муаммоларни ва қўшимча харажатларни келтириб чиқаради. Оқибатда ортиқча стресс, чорасизлик ҳисси пайдо бўлади. Қўрқоқ зонасида маълумот жуда кўп, аммо қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ҳаракатчанлик етишмайди. Бунинг натижасида, бошқаларнинг изни–иродасига бўйсуниб қоламиз, ўзимизни қарор қабул қилиш имкониятидан маҳрум қиламиз. Тўғри қарор қабул қилиш жараёнида эса биз ишончли маълумотга етарли даражада эга эканлигимиз ҳақида қайғураемиз, шу билан бирга, қарор қабул қилишда вақтни беҳуда сарфламаймиз.

### SWOT таҳлили ёрдамида имкониятларни борлигича баҳолаш

Бостон консалтинг гуруҳи томонидан ишлаб чиқилган SWOT таҳлили энг яхши ва самарали таҳлил воситаларидан бири ҳисобланиб, тўғри қарорлар қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади (Кучли томонлар, Заиф томонлар, Имкониятлар, Таҳдидлар).



Расм: SWOT таҳлили

SWOT таҳлили гуруҳ бўлиб бажарилганда энг яхши натижалар беради. Бир томондан таҳлил мавжуд бўлган ёки режалаштирилаётган корхонани унинг кучли ва заиф томонларига қараб баҳолайди. Бошқа томондан эса, атроф-муҳитдаги умумий вазият ўрганилиб, янги имкониятлар ва улар орқали туғилиши мумкин бўлган хавф-хатарлар қидирилади. Олинган маълумотлар режалаштирилган чора-тадбирлар ёки бизнес-режалар учун ишончли асос бўлиб хизмат қилади.

Бу ерда тадбиркор навбатдаги хавфга дуч келади. Бу унинг **шахсий сифати**, яъни тадбиркорнинг шахсан нимага асосий эътибор қаратиши билан боғлиқ. SWOT таҳлилни ўтказганда баъзи тадбиркорлар асосан кучли томонларига эътибор беришади, заиф томонларини эса эътиборсиз қолдиришади. Бу, ўз навбатида, ўзига ҳаддан зиёд юқори баҳо беришга, режалар реал ҳолатга мувофиқ келмаслиги ва нотўғри қарорлар қабул қилинишига олиб келади.

Баъзилар ўзларининг заиф томонларини тушуниб етганларида саросимага тушиб қолади, ўзгариш учун ўзларида куч ҳам, ишонч ҳам топа олмайди. Бу тоифадаги тадбиркорлар бошқалар уларнинг тайёр ғоясини муваффақиятли амалга оширганларини кўриб, ҳайратланиб ўтиришади.

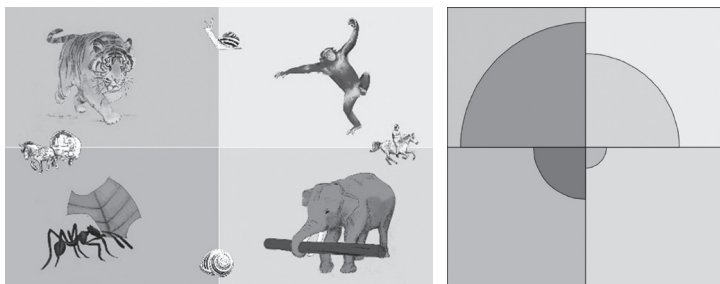
Бундан ташқари, хаёлпарастлар тоифаси бор. Улар доимо келажакка бўлган умидлари билан яшашади ва ҳар қандай имкониятдан фойдаланишга ҳаракат қилишади. Бунинг оқибатида стресс ҳолатлари юзага келади. Улар ҳар доим бир лойиҳадан бошқасига сакраб юришади ва охир-оқибат биронта лойиҳани ҳам охиригача етказа олмайди, чунки ҳар доим бирор нарса уларни чалғитишига йўл қўйиб беради. Уларда муҳим нарсаларни иккинчи даражали нарсалардан ажратиш қобилияти етишмайди.

Ва ниҳоят, доимий таҳлилчилар тоифаси ҳақида гаплашамиз. Улар чуқур таҳлилга шу қадар кўп вақт сарфлашадики, пировардида имкониятларини қўлдан бой беришади ёки уларнинг ғоялари бошқалар томонидан амалга оширилади.

Охирида бу одамлар лойиҳалари нима учун муваффақиятсиз бўлганини аниқ тушуниб етади.

Тан олишим керак, бу бир карикатура, турли одамларга хос сифатларни содда тасвирларда, бўрттириб кўрсатилиши эди, холос. Аслида ҳар бир турга тўлиқ мос келадиган одамлар камдан–кам учраса–да, уларни ўрганиб чиқиш бизни ўз шахсимизга хос мойилликларни тан олишга, бир оз бўлса–да ўз устимиздан қулиб, кейин зарур ҳаракатларни қилишга ундайди.

Мана шу ерда мен ҳар бир тадбиркорга ойнага қарашни ва ўзининг қандай шахс эканлиги ҳақида ўйлаб кўришни маслаҳат берган бўлардим. Ўзингиз ҳақингизда ўйлар экансиз, характерингиз қандай эканлигини билиб олиш жуда фойдали бўлиши мумкин. "Swiss Create Business Manager" томонидан яратилган дастурда ([www.scbm.biz](http://www.scbm.biz)) ўттиздан зиёд бизнес воситаларни топишингиз мумкин, улардан бири оддий ва фойдали феъл–атвор тоифаларини кўрсатадиган диаграммадир.



Расм: Феъл–атвор тоифалари

## Бизнес модели — қисқа бизнес–режа

Бизнес–режасиз профессионал даражада корхонага асос солиб ёки мавжуд корхонани кенгайтириб бўлмайди. Кредит олиш учун банкка ариза берганингизда, банк табиийки,





сиздан аниқ рақамлар билан тасдиқланган батафсил бизнес–режа тақдим этишингизни талаб қилади. Кичик ёки ўрта корхоналарга асос солишнинг илк босқичларида қисқа бизнес–режа тузилиши самарали восита эканлиги исботланган нарса. Биз **бизнес модели** ҳақида гапиряпмиз. Ушбу модель орқали биз энг муҳим ўнта масалани кўриб чиқамиз:

**Расм: Бизнес моделига оид ўнта масала**

### 1. Ном

Корхонамизга қандай ном берамиз? Яхши корхона номи узоқ муддатга мўлжалланган бўлиб, маҳсулот ёки кўрсатилган хизматларга эътиборни қаратиши ёки уларни ёдга солиши лозим. У ноёб, осон эсда қоладиган, қисқа ва патентланиш эҳтимоли, иложи бўлса халқаро поғонада, бўлиши керак.

### 2. Асосий тамойил/кўзланган мақсад/йўналиш

Биз нима хоҳлаймиз? Бизнес фаолиятимизни географик жиҳатдан қандай ҳудудда юритишни истаймиз? Қайси талаб сегментларига хизмат кўрсатишни хоҳлаймиз? Қанақа маҳсулот ёки хизмат турларини таклиф қилмоқчимиз?

### 3. Ривожланиш/ўсиш

Корхонамизни қандай ривожлантирамыз? Ишни бошлаганимизда нечта иш ўринлари таклиф эта оламиз? Беш

йилдан кейин–чи? Ўн йилдан кейин–чи? Маблағ айланмаси ва даромадни қандай ўстирамиз?

#### **4. Мижоз учун фойда**

Мижозларимиз учун маҳсулотларимиз ёки хизматларимиздан келиб чиқадиган энг катта фойда нимадан иборат бўлади?

**5. Муваффақиятимиз учун хизмат қиладиган омиллар/бизни бошқалардан ажратиб турадиган жиҳат**  
Мижозлар нима учун айнан бизга мурожаат қилишади?

#### **6. Бозордаги вазият**

Мен фаолият олиб борган соҳа қандай ривожланади?  
Яқин ўтмишдан то бугунги кунга қадар мазкур соҳа қандай ривожланган?

#### **7. Бизнес фаолиятимиздаги ҳозирги натижаларнинг сабаблари**

Нима учун ва нима туфайли шу вақтга қадар муваффақиятга эришганмиз /эриша олмаганмиз?

#### **8. Рақобатчилар ҳақида маълумот**

Бозордаги рақобатчиларимиз кимлар? Уларнинг кучли томонлари нимадан иборат? Уларнинг ожиз томонлари нимадан иборат? Биз нимани улардан яхшироқ бажара оламиз? Нима учун?

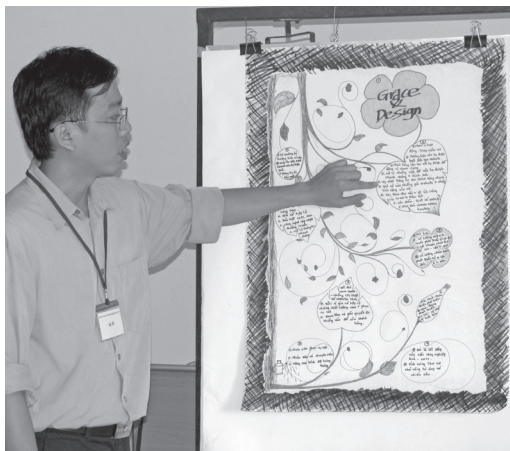
#### **9. Инсон омили**

Бизнес фаолиятимизда муваффақиятга эришиш учун инсон омилларидан қайси бирлари айниқса катта аҳамиятга эга? Бизда улардан қайсилари мавжуд? Қайсилари етишмайдими?

#### **10. Мониторинг ва ҳисобдорлик**

Қайси омиллар ва кўрсаткичлар корхонамиз учун айниқса муҳим? Уларни қандай ўлчаш ва баҳолаш мумкин? Биз қачон, қай тарзда ва кимга ҳисобот берамиз?

## Бизнесни бошлаш



Расм: Бизнес моделини кўрсатиш ва тақдим этиш

Бизнес модели биз олиб борадиган фаолиятни ёритиб бериши лозим. Бу босқичда мен семинар қатнашчиларидан ўз бизнес моделларини қоғозга чизиб кўрсатишларини сўрайман. Ушбу ижодий меҳнат бизнес моделининг энг муҳим элементларини сақлашга ва етказишга ёрдам беради. Табиийки, у кўп йиллик режани батафсил ифода этмайди, унда бизнес ғоянинг қисқа таърифи кўрсатилади, холос. Уни ўралган гиламга ўхшатиш мумкин: нима эканлигини биласиз–у, лекин тафсилотлари яширин қолади. Тафсилотларга янги ғоялар ва имкониятлар ҳам киради. Гиламни очганингиз сари ранг–баранг нақшлари кўриниш беради. Жуда кўп муваффақиятли корхоналар айнан ўша усулда иш олиб боради. Мен буни елкан спорти билан шуғулланганимда тушуниб олганман. Альпинист дўстим Андре менга елканда сузишни ҳам ўргатган. Елканли регатда сузиб, ғолиб бўлиш учун пухта тайёрланиш лозим. Сиз шамол йўналишини, қайиқнинг ҳолати ва ҳоказо нарсаларни

ҳисобга оласиз. Мусобақа бошланишида қайиқнинг қандай йўналишда сузиши кўп муҳим эмас. Муҳими тезликни имкон қадар тезроқ ошириб олиш. Қайиқ тезликни оширганда йўналишни ўзгартириш жуда осон, аммо, у портда лангарда турган вақтда, навигацияга имкон қолмайди.

Бизнес моделини амалга оширишда ҳам худди шундай бўлади, яъни аввал тезликни ошириб олиш зарур. Албатта, бизнесни пала-партиш бошламайсиз, аксинча, бизнес моделингизга доир ўнта бандни ҳар томонлама ўрганиб, ўзингизни тайёрлайсиз, шундан кейингина ишга киришасиз. Елканли кемада сузганда, одам янги тажриба орттиради, хатолар ҳам қилади ва умид қиламанки, хатолардан хулоса чиқаради. Елканли кемада ҳаракатланганингиз сари йўналишни бошқариш осонлашади. Бироқ, бунинг бошқа томони ҳам бор. Бундай бизнес модели билан банк ходимларини ишонтириш қийин. Улар аниқ режаларни ва рақамларни кўришни хоҳлашади. Уларни кредит ажратишлари учун асос–далил бўладиган аниқ маълумотлар қизиқтиради. “Basel II” эгаларининг капитали тўғрисидаги низом бунга яхши мисол бўла олади. Улар минимал капитал талабларни, банк мониторинги жараёнларини ва ҳар томонлама маълумотларни назорат қилишади. Яхшиямки, хусусий сармоядорлар кўпинча бошқа фикрга эга бўлишади ва фақатгина бизнес–режаларга сармоя киритишмайди. Улар, аввало, бизнес–ғояларни ишлаб чиқадиган ва амалга оширадиган одамларга сармоя киритадилар. Шу тариқа, улар молия билан боғлиқ қарорларини бошқа омилларга, масалан, ижодкорлик, ғояларни ишга солиш қобилияти ва тезкорликка ҳам асослайдилар. Тадбиркорлик соҳасига доир ушбу қобилиятларни кейинчалик батафсилроқ муҳокама қиламиз. Хусусий сармоядорлар ёш тадбиркорларда иштиёқ, ғайрат ва камтарликни кўришни ва ўзлари ҳам мазкур фазилатлар билан руҳланишни хоҳлашади.

## Хулоса қилайлик:

1. Мен тадбиркорлик эркинлиги ва у билан боғлиқ жавобгарликни сезаман ва бирорта ишни амалга оширишга қарор қиламан.
2. Мен муаммоларни муҳим ва ижобий ўзгаришларни киритишга мажбур қиладиган имконият ва даъват, чақириқ ўрнида қабул қиламан.
3. Мен SWOT таҳлилини ўтказаман.
4. Таҳлил асосида тегишли чораларни кўраман ва мантиқий бизнес моделини ишлаб чиқаман.

### **Тадбиркорлик фаолиятида биринчи амрни қўллаш:**

**“Мендан бошқа худодарга сажда қилманг”.**

1. Касбий фаолиятимга тегишли бутун ҳокимият Худонинг қўлида.
2. Қарор қабул қилишда Худо кўрсатган йўл–йўриқларга асосланаман.
3. Қилган ишларим учун Худо олдида ва одамлар олдида ҳисобот беришга тайёрман.



## 2 – БОБ

### **Маркетинг кўп харажат талаб қилмаслиги, бироқ кўп фойда бериши лозим**

**М**аркетинг соҳаси эртақлару афсоналарга тўла. Реклама яратувчиларнинг аксари уддабурон ҳикоячи, эртақчи бўлишади. Улар қуруқ сўзларни айтиб, қуруқ нарсаларни кўрсатиб, қуруқ ваъдалар беришади. Мазкур соҳада кўпинча ҳис-ҳаяжонга тўла тасвирлару суратлар, бўрттиришлар ва ёлғонваъдалар ишлатилади. Бундан мақсад харидорларни жалб қилиш, ишонтириш. Уларнинг айтиши бўйича: маркетинг кўнгилини кўтариши, ҳайратлантириши керакмиш, мижозлар ўқишни ёқтирмасмиш, шунинг учун уларга қисқа, лўнда маълумот берилиши кифоя эмиш, яна мижозлар назарида бардам ва жўшқин кўриниш учун маркетинг усулларини мунтазам ўзгартириб туриш ҳам лозим эмиш. Афсуски, улар баъзан ушбу шиорлар остида ҳаракат қилиб, қисқа муддат муваффақият қозонишади. Кўпинча,

бундай муваффақият хизмат учун катта ҳақ олиш билан чекланади. Мижозга келсак, унинг бўйнида фақат харажатлар қолади. Албатта, бу яхши эмас, бундай бўлмаслиги керак. Бунинг бошқа йўли ҳам бор, шовқини оз, бўрттириб юборилмаган, кам харажатли. Самарали маркетинг жонли тасаввур, ҳалоллик, моҳият ва катта таъсир кўрсатадиган йўл билан амалга оширилиши мумкин. Кичик ва ўрта корхоналар кўпинча маркетинг фаолияти учун бюджети чекланган бўлади. Мана хушхабар: кам бюджет билан ҳам жуда яхши таъсир кўрсатиш мумкин!

Келинг, аввало, Муқаддас Китобда ёзилган иккинчи амрни ўқийлик: “Мен, Эгангиз Худонинг исмини суиистеъмол қилманг”.

### **Худо суғурта полиси эмас**

Иккинчи амр ҳам Худо билан бўлган муносабатимиз ҳақида. Биз Худонинг исмини суиистеъмол қилмаслигимиз керак. Худони ўртага солиб, одамлар жуда кўп ёвузликлар қилишган. Бу айниқса ишбилармонларга тааллуқли, негаки, улар муаммоларга йўлиққанларида Худони суғурта полиси сифатида кўришга мойилроқ бўлишади. Бундай одамлар одатда кундалик ишлар билан боғлиқ қарорларида Худо ҳақида ўйламайди, бизнес фаолиятига Уни қўшмайди. Энг яхши ҳолатда уларнинг Худога бўлган эътибори якшанба кунлари ибодатхонага бориб, ваъз тинглаш бўлади. Аммо, муаммога йўлиқиши билан дарҳол адолат сўраб, Худони излашни бошлашади, йўлларида учраган тўсқинликларда ҳатто Худони айблашади ҳам. Мана шу Худонинг исмини суиистеъмол қилиш демакдир.

### **Ҳаётий қадриятлар**

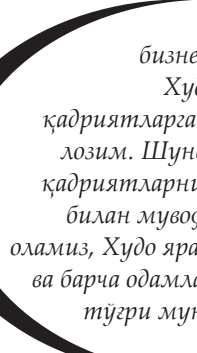
Худонинг исмини улуғлаш — бу атрофдагиларга, ҳамкорлару харидорларимизга ҳар кунги ҳаётимизда, ўз хатти-ҳаракатларимиз ва қадриятларимизда Худонинг таъсири



борлигини кўрсатиш дегани. Қадриятларга эса ҳурмат, камтарлик, ҳақиқат, ҳалоллик, садоқат ва меҳр–муҳаббат каби хусусият ва фазилатлар киради. Бизнинг бизнес моделимиз Худо амр этган қадриятларга асосланмоғи лозим. Шундагина, ушбу қадриятларни пок виждон билан мувофиқлаштира оламиз, Худо яратган борлиқ ва барча одамлар билан ҳам тўғри муносабатларга эга бўламиз.

Бундай йўл тугилса, барча иштирокчиларнинг мўл–кўл барака топиши муқаррар бўлади. Агар бизнес соҳасида буларга амал қилинмаса, бундай фаолият барака эмас, лаънат олиб келади. Ушбу қадриятларга амал қилмасдан ҳам катта фойда орттириш мумкин, бироқ, оқибатда келажакда одамларингизни йўқотасиз. Маслаҳатчи сифатида ўз фаолиятим давомида бундай одамларни кўп учратганман. Баъзилар ҳатто Худонинг номи билан иш юритаётганларига ишонисар эди. Бошқалари эса якшанба кунлари ўз оиласи билан бирга имонлилар жамоатига (ибодатхонага) бориб, ушр бериб туришларини айтиб мақтанишарди ҳам. Билсангиз агар, мафия аъзолари ҳам шундай қилади.

Кўпинча шундай ҳолатларга гувоҳ бўламиз. Корхонанинг банкдаги ҳисоб рақамида катта пул ётади. Тадбиркор ўз бойлигини янада кўпайтириш, пуллари қадрсизланишининг олдини олиш каби хаёллар билан банд бўлиб қолади. Ҳашаматли ҳаёт кечириш ҳақидаги ташвишлар тадбиркорнинг эс–ҳушини эгаллаб олади. Бора–бора унинг яқин дўстлари билан муносабатлари ўзгаради. Буни ўзи ҳам англамай қолади, чунки бу бирданига эмас, аста–секин рўй берадиган жараён. Бир вақтлар дўст бўлган одамлар эндиликда назарида душмандек кўрина бошлайди ва у улардан



*Бизнинг  
бизнес моделимиз  
Худо амр этган  
қадриятларга асосланмоғи  
лозим. Шундагина, ушбу  
қадриятларни пок виждон  
билан мувофиқлаштира  
оламиз, Худо яратган борлиқ  
ва барча одамлар билан ҳам  
тўғри муносабатларга  
эга бўламиз.*

ўзини узоқ тутадиган бўлиб қолади. Кейин эса, ҳаётга бўлган иштиёқ йўқолади. Тансиқ таомлар оддий, яшаш учун керак таомга, симфоник оркестр концерти беҳуда ўтказилган вақтга, таътил эса кундалик ташвишлардан қутулиш чорасига айланади. Нахотки Худо тадбиркорларнинг шундай бўлишини истаса? Албатта, йўқ.

## Биздаги мафтункорлик, жозиба

Одамларни кузатишни яхши кўраман, аммо мен учун энг кизиғи вақт ўтган сари одамларнинг шахсияти, хусусиятлари қандай ўзгаришини кўришдир. Кўп одамлар ёши ўтган сари бағритош, билимдон, маҳмадона бўлиб қоладилар,

*“20 ёшингдаги қиёфанг — Худо берган қиёфа; 40 ёшингдаги қиёфанг — бу сен ўзинг яратган қиёфадир; 60 ёшингдагиси эса — ҳаёт берган қиёфа”.*

бошқалар эса доно, ҳаётдан мамнун ва сахий кишиларга айланишади.

Менга иккинчи тоифадагилар ёқади. Шахсинг қандай шаклланиб бориши ирсиятга боғлиқ эмас, бу тасодифан содир бўладиган нарса ҳам эмас.

Бунга ташқи муҳит катта таъсир кўрсатиши мумкин. Буларга исбот сифатида исми номаълум бўлган бир донишманднинг менга ёқадиган нақлини келтирмоқчиман. У шундай деган: “20 ёшингдаги қиёфанг — Худо берган қиёфа; 40 ёшингдаги қиёфанг — бу сен ўзинг яратган қиёфадир; 60 ёшингдагиси эса — ҳаёт берган қиёфа”.

Биз қандай қилиб доно, ҳаётдан мамнун ва сахий тадбиркор бўла оламиз? Очик инсон бўлиш ёки очикликка ўрганиш, ўзимизни турли тобеликлардан озод қилиш орқали. Шахсий ҳаётимиз ва иш фаолиятимизда ҳурмат, камтарлик, ҳақиқат, садоқат ва меҳр–муҳаббат каби қадриятларни татбиқ этиш орқали. Ана шундагина такаббурлик, ёлғон, ярим ҳақиқат, хиёнат ва нафратга ўрин қолмайди. Бу каби тобеликлар аслида гиёҳванд ва ичкиликдан ҳам ёмон иллатлардир.

## Икки турдаги сотувчилар

Менга сотувчиларни синчиклаб кузатиш жуда ёқади. Афсуски, аксарияти ўзини омилкор деб билса—да, ўз ишини пухта биладиган сотувчилар кўп эмас. Ҳақиқатан ҳам омилкор, ўз ишини яхши биладиган сотувчиларни битта умумий сифат ажратиб туради: улар одамларни яхши кўришади. Уларни инсонларга бўлган ҳамдардлиги, ўзларига бўлган ишончи ва хотиржамлик ажратиб туради. Улар маҳсулотни сотиш ёки хизмат кўрсатиш билангина чекланиб қолишмайди, улар мижозларга хизмат қилишни яхши уддалашади. Улар ўзлари таклиф этган маҳсулотни/хизматни яхши билишади, ҳар бир мижозга индивидуал ёндашиб, унинг шароитида ҳақиқатан ҳам фойда берадиган, унинг муайян вазияти учун яхшироқ мос келадиган маҳсулот ёки хизмат турини билиб, хушмуомалалик билан аниқ равишда тушунтириб бера олишади.

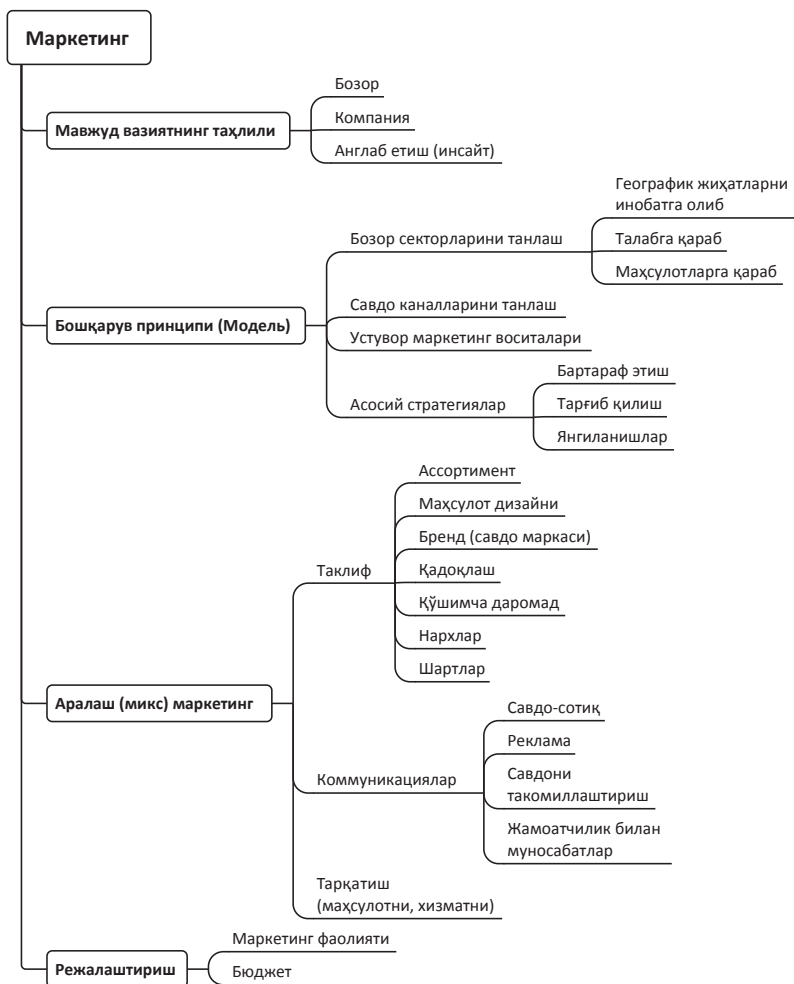
Ўртамиёна сотувчилар маҳсулотни мақташади, унинг афзалликлари ҳақида гапириб, камчиликларини яширишади. Ҳа, айтгандек, улар тинглаш ўрнига кўпроқ гапирадилар. Мижозларини яхши кўрадиган сотувчи тинглашни биледи. Шу орқали мижозларни тушунади, ҳақиқатан ҳам уларнинг ҳаёти билан қизиқади. Аслида бу жуда оддий нарса.

## Маркетинг режаси: содда, аммо кенг қамровли

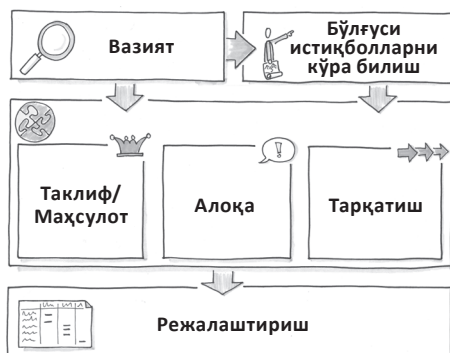
Булар бизни тадбиркорлик соҳасида қўлланиладиган навбатдаги восита — **маркетинг режасига** олиб келади. Маркетинг режаси ҳақида гапирсангиз, кўп одамлар маҳсулотни реклама қилиш учун мўлжалланган варақалар ва тақдимотларни кўз олдида келтиради. Бошқалар учун бу тушунча бозорни илмий йўл билан таҳлил қилишни англатади. Иккала фикр ҳам тўғри, бироқ маркетинг аслида бундан-да кенгроқ тушунча. Маркетинг корхона муваффақиятини таъминлайдиган муҳим воситадир. Афсуски, кўплаб маркетинг режалари, уларни ишлаб чиқаришга катта пул сарфланган

бўлса–да, ҳаддан зиёд мураккаб бўлгани боис, жавонда чанг босиб ётади. Бундай бўлиши шарт эмас.

Маслаҳатчилик фаолиятим давомида мана бу нарсани тушуниб етдим: маркетинг режаси кенг қамровли ва шу вақтнинг ўзида содда бўлиши керак.



Расм: Маркетинг. Унинг барча қисмлари



Расм: Маркетинг режа

### Маркетинг — бу мижозга йўналтирилганлик демак

Дарвоқе, маркетинг ўзи нима? Менимча маркетинг тушунчасининг энг яхши таърифи қуйидагича:

**“Маркетинг — бу бутун корхонанинг бозорга уйғунлаштирилганлиги”.**

Биз буни бошқача қилиб, **мижозга йўналтирилганлик** деб ҳам атаймиз. Шу аснода, бу ерда тушунмовчиликлар ва афсоналар бошланади. Мижозга йўналтирилганлик дегани, биз мижознинг кўнгли нимани хоҳласа ёки нимани талаб қилса ўшани қилишимиз кераклигини англамайди. Агар шундай қилсак, биз қулларга айланиб қолган бўлардик, ҳақиқий инновацияларга эса йўл қолмасди. Мижозга йўналтирилганлик бу мижозни яхши кўриш, тинглаш, тушуниш, унинг муаммолари ва эҳтиёжларини англаш ҳамда унга ҳақиқатдан ҳам фойда келтирадиган маҳсулотлар ва хизматлар борасида оқилона жавоб беришни англатади.

Мижозга йўналтирилганлик қуйидагиларни бажариши-мизни талаб қилади:

- а) тинглаш ва таҳлил қилиш маҳоратини ўзлаштиришни;
- б) ҳақиқий, реал инновацион услубларни ишга солишни;

- в) биз таклиф этаётган ечимлар самарали бўлишини таъсирчан тушунтира билишни;
- г) ишлаб чиқариш ва логистик жараёнларни ўзлаштиришни ҳамда;
- д) мижозларни бизга қайта буюртма берувчи ва бизни бошқаларга тавсия қилувчи ҳамкорларга айлантиришни.

### **Тинглаш ва таҳлил қилиш маҳорати**

Мен ҳар доим бизнес–маслаҳат олишга келган мижозларим билан суҳбат қилишдан аввал стол устига бир варақ тоза қоғоз қўяман. Бу ўзига хос бир сигнал вазифасини бажариб, менинг яримфабрикат нарсалар таклиф этмаслигимни кўрсатади. Мен савол бераман ва тинглайман. Баъзи нарсаларни ёзиб оламан, ўзаро алоқа ўрнатаман, сўнг яна саволлар бераман. Мижоз мен уни жиддий қабул қилаётганимни ҳис этади. Аслида ҳам шундай, яъни мен уни ҳақиқатан ҳам жиддий қабул қиламан. У буни сезади ва менга ишонч билдиради.

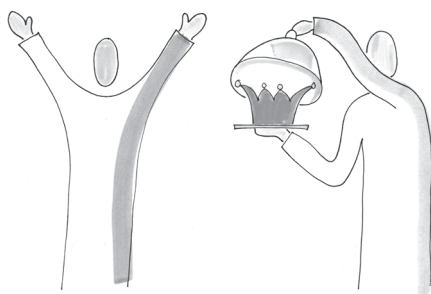
### **Ҳақиқий инновацион услублар**

Ҳақиқий (реал) инновация аввалдан мавжуд бўлган маҳсулотдан ажралиб туради. Менинг тажрибамга қарасак, ҳар сафар юқорида кўрсатилган тоза оқ қоғоз янги ғоялар билан тўлади. Булар одатда, аввал маълум бўлган нарсаларга янгича ёндашиш, илгари ишлатилган маълумотларнинг янги контекстда қўлланилиши туфайли пайдо бўлади. Баъзан эса, менга таниш бўлган нарсаларни атайлаб четга суриб қўйиб, ўзимни янги нарсаларга очиб беришим орқали янги тушунчага эга бўламан. Рекламаларда кўпинча “инновация”, “ҳақиқий инновация” каби иборалар тез–тез ишлатилади. Бундан мақсад эътиборни тортиш, эскидан мавжуд бўлган айрим нарсаларга озгина ўзгаришлар киритиб, буни гўё янги кашфиётдек кўрсатишдир. Мен бу ерда бунақа “ин-

новацияларни” назарда тутганим йўқ. Ҳақиқий инновация чинакамига сезиларли, ижобий ўзгаришларни олиб келади.

### **Мижозга келадиган фойдани тушунтириб бериш**

Аслида ҳеч кимни маҳсулот ёки хизматнинг ўзи қизиқтирмайди. Энг аҳамиятли нарса бу маҳсулот/хизмат келтирадиган фойда! Мен сейфлар ишлаб чиқарадиган компанияларнинг маслаҳатчиси сифатида ишлайман. Сейфлар оғир ва қиммат, лекин мижозларни бу қизиқтирмайди. Уларни қизиқтирган бирдан–бир нарса сейфлар хавфсизликни қай даражада таъминлаб беришидир. Мана шу учун улар катта пул тўлашга тайёр. Яхши тадбиркорлар асосан ўз маҳсулотлари ва хизматлари мижозларига келтирадиган фойда тўғрисида қайғуради ва бу фойдани мижозларига тўғри тушунтириб беришни билади.



### **Ишлаб чиқариш ва логистика жараёнлари**

Бозорни тўлдирган кўплаб тайёр маҳсулотлар бир–бирига ўхшаш. Шу сабабдан харидорларни жалб этиш, маҳсулотга қизиқиш уйғотиш қийин масалага айланган. Бундай бозор шароитида ишлаб чиқариш ва логистика жараёнларини мижозга мослаштириш бизга катта устунликни таъминлаб бериши мумкин. Халқаро ташкилотлар билан иш олиб борган, ёрликлар (этикеткалар) ишлаб чиқарувчи бир корхона ўз биносидаги цехларнинг бирида балкон қурди. Ўша цехда

дори–дармонлар учун махсус ёрликлар ишлаб чиқарилар, шу сабабдан маҳсулотнинг сифатига катта эътибор берилар эди. Бунда арзимаган хато ҳам ўта жиддий оқибатларга олиб келиши ҳаммага маълум. Бу хонага бегоналарнинг кириши қатъиян тақиқланган, фақат ваколатли ходимларгина кира оларди. Лекин, корхона ўз мижозларига балкондан туриб “ўз” ёрликларининг ишлаб чиқарилиши жараёнини кузатиш имконини яратиб берди. Табиийки, бу уларга хавфсизлик хиссини беради ва корхонага бўлган ишончини оширади.

### **Мижозларни бизга қайта буюртма берувчи ва бизни бошқаларга тавсия қилувчи ҳамкорларга айлантириш**

Бизни бошқаларга тавсия қиладиган яхши мижозлар энг яхши ҳамкорларимиздир. Бирок, бунга фақатгина улар хизматимиздан қониқиб, бошлари осмонга етиб, дол қолишсагина эришиш мумкин. Бунинг учун уларда қониқиш ҳосил қилишнинг ўзи етарли эмас. Хизматимиз ёки маҳсулотимиздан қанчалик фойда олганлиги мижозларимизнинг оғзидан тушмаслиги керак. Мана шу вазифа биз ва корхонамиз учун ҳақиқий чақирик бўлиб келмоқда. “Мижозларимизни хурсанд қилиш учун нима қилишимиз керак?” — бу биз ҳар куни жавобини топишимиз керак бўлган энг асосий саволдир.

*Бизни бошқаларга тавсия қиладиган яхши мижозлар энг яхши ҳамкорларимиздир.*

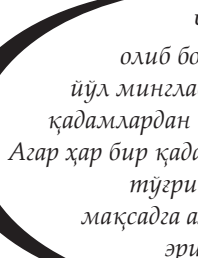
### **Сифат назорати**

Таъкидлаш жоиз, мижозга йўналтирилганликнинг ўзи билан иш битмайди. Агар корхонамизнинг барча бўлимларини бозорга мувофиқлаштиришни истасак, биз ўз олдимизга нафақат бутун корхонанинг келажагига, балки ундан ҳам кенгроқ муҳитга таъсир кўрсатадиган мақсадлар кўйишимиз керак. Европа умум сифат менежменти (TQM=Total Quality Management) модели корхонани



бўлимларга ажратади. Корхона томонидан ҳар бир бўлим олдига ўзини мунтазам равишда такомиллаштириб бориш вазифаси қўйилади ва шу тариқа, корхона бозорда энг яхши натижаларга эриша олади. Муваффақиятли маркетинга кичик муваффақиятлар билан эришилади. Бир қарашда бу қийиндек кўриниши мумкин, лекин аслида жуда осон. Бунга ҳам мен альпинизм билан шуғулланганимда ўрганганман. Чўққига олиб борадиган йўл минглаб кичик қадамлардан иборат. Агар ҳар бир қадамимни тўғри боссам, мақсадга албатта эришаман. Кичик қадам босишни ўрганиш ва қўллаш осон.

Корхонанинг ҳар бир бўлими бўйича ўзимизга шундай саволларни беришимиз керак: мижозга фойда келтириш учун нимани яхшилашимиз ёки нима қилишимиз керак? CIP ("The Continuous Improvement Process"), яъни, узлуксиз такомиллаштириш жараёни доимий такомиллаштиришга бўлган асосий ёндашувни англатади. Узлуксиз такомиллашиш жараёни барқарор ривожланишга бўлган асосий ёндашувни кенг изоҳлайди. Мен буни тўртинчи бобда батафсил тушунтираман.



*Чўққига  
олиб борадиган  
йўл минглаб кичик  
қадамлардан иборат.  
Агар ҳар бир қадамимни  
тўғри боссам,  
мақсадга албатта  
эришаман.*

## Мулоқот (алоқа)

Агар ички ва ташқи алоқалар яхши ишламаса, энг пухта ўйланган дастурлар ҳам фойдасиз бўлиб қолади. Яхши мулоқот (алоқа) самарали бўлиши, одамларни ўйлашга ва ҳаракат қилишга ундамоғи лозим.

Бу борада олти та муҳим саволлар туғилади:

### 1. Ким?

Мен мўлжаллаган тингловчиларим ким? (яъни фаолиятим қанақа одамларга йўналтирилган?) Қарор қабул қилувчи ким? Қарор қабул қилиш жараёнига ким таъсир қилади?

## 2. Қаерда?

Қанақа реклама воситаларидан фойдаланаман? Бу брошюраларми? Эълонларми? Интернет орқалими? Радио ёки телевидениями? Электрон почта тарқатмалари ёрдамидами? Тадбирлар орқалими? Кўргазмаларми? Плакатларми? Реклама тахталари ёрдамидами?

## 3. Қачон?

Вақти, режа бўйича қачон ишга туширилади?

## 4. Нима?

Хабар мазмуни нимадан иборат?

## 5. Қандай қилиб?

Хабар тури ва услуби (кўриниши) қандай қилиб белгиланади?

## 6. Қанча?

Бюджет қанча бўлади, рекламаларнинг чоп этилиш сони, чиқиш сони қанча бўлади?

Юқоридагилар асосида қиладиган хулосамиз шу: пухта ишланган маркетинг мажмуаси кўплаб кичик қисмлардан иборат. Якка (яъни бир қисмли, бир томонлама) маркетинг воситаси эса маълум даражада маблағ талаб этади ва деярли фойда келтирмайди. Фақатгина маркетинг воситаларининг ўзаро мувофиқлаштирилган тўплами иш бериши мумкин. Юқорида айтиб ўтилган SCBM дастурий таъминот маркетинг учун оддий ва синалган андозаларни таклиф этади. ([www.scbm.biz](http://www.scbm.biz))

## Хулоса қилайлик:

1. *Шахсий ҳаётимда ҳам, ишбилармонлик фаолиятимда ҳам ҳурмат қилиш маданиятини (муҳитини) ривожлантириб бораман.*
2. *Мижозларимни мен қадрли одамлар деб биламан ва уларга хизмат қилишга тайёрман.*
3. *Мен барча иштирокчилар учун фойдали бўладиган маркетинг режани (концепцияни) ишлаб чиқаман.*
4. *Мен корхонамнинг барча фаолиятини мунтазам таҳлил қилиб тураман ва уни доимий равишда такомиллаштириб бораман.*

### **Тадбиркорлик фаолиятида иккинчи амрни қўллаш:**

**“Этангиз Худонинг исмини суиистеъмом қилманг”.**

1. *Мен кундалик ҳаётимда Худонинг исмини шундай улуглайманки, менинг ходимларим ва мижозларим Худонинг ҳаётимдаги таъсирини ҳис этадилар.*
2. *Мен ўзимнинг қўллайдиган маркетингимни ҳурмат, камтарлик, самимийлик, ҳалоллик (тўғрилиқ), садоқат ва меҳр–муҳаббат каби қадриятларга асослайман ва уларнинг амалда қўлланишига кафолат бераман.*
3. *Мен тўғри (зиддиятларга ўрин бўлмайдиган) ҳаёт кечираман. Ҳаракатларим эса буни очиқ–оёдин кўрсатиб туради.*



## 3 – БОБ

### **Ҳа, вақт — пул, аммо унинг қиймати пулдан ҳам азиз**

**Д**еярли ҳар бир тадбиркор вақт етишмаётганидан нолийди. Бу одат ҳозирги даврда яхши хислат ҳисобланаркан. Бу гап инсоннинг аҳамиятли ва муваффақиятли эканлигидан далолат бераётгандай туюлади. Шундай қилиб, тадбиркорлар ўз ҳаётидаги ҳеч бир сония, дақиқа, соат, кун, ой ва йилни бекор ўтказмасликка ҳаракат қилишади. Улар беҳуда ўтказилган ҳар бир соатда қанча даромад йўқотганини ҳисоблайдилар. Ахир вақт пул-да! Бир томондан ўйлаб қараса, улар ҳам ҳақ. Шундай вақт борки, уни сотиб олса ёки сотиб юборса бўлади. Вақт ғоялар ва ютуқлар билан бойитилган бўлса, тижорий (даромад келтирувчи) қийматга эга бўлади. Вақтни тўғри ишлатишни билган одам натижаларни оптималлаштира олади, яъни юқорироқ ёки фойдалироқ натижаларга эришади. Вақтни бекорга сарф-

лаш эса шошилиш билан иш қилишга, оворагарчиликка, зўриқишга, самарасизлик ва йўқотишларга олиб боради. Тадбиркорлар вақтини қандай бошқариши масаласи ҳақида кейинроқ сўз юритамиз.

Ваҳоланки, шундай бир “вақт” борки, уни сотиб олишнинг ҳам, сотиб юборишнинг ҳам иложи йўқ. Қайсидир даражада ҳаммамизда шундай “вақт” бор. Бу вақт ўтиб кетаверади. Биз унинг ўтишини кузатиб борамиз ва вақт ўтган сари унинг тезлиги ошаётганининг гувоҳи бўламиз. Биз вақтнинг ўтишини четдан кузатиб туришимиз мумкин ёки ҳаётимизни, яъни вақтни мазмун билан тўлдиришимиз мумкин. Мана шу энг муҳим савол: биз ҳаётни вақт ўтказиш билан тўлдираемизми ёки мазмунли вақт билан бойитамизми? Шу боис, тадбиркорлар вақтини қандай бошқариши билан боғлиқ масалани кейинроқ кўриб чиқамиз.

Келинг, ҳар бир нарсани босқичма-босқич кўриб чиқайлик. Учинчи амрда “Шаббат кунини муқаддас деб билинг, бу кунга рия қилиб юринг” деб айтилган. Бу бизга нимани ўргатади? Бу ерда асосий ғоя ҳам вақт ҳақида, яъни вақтдан тўғри фойдаланиш лозимлиги ҳақида.

### **Дам олиш кунининг манфаати учундир**

Дам олиш кунлари тадбиркорлар учун жуда қийин масала. Назарий жиҳатдан дам олиш кунининг муҳим эканлигини ҳамма тан олади, унга амал қилишга ваъда беради. Дам олиш кунлари оилага, жамиятга



ва табиийки, ҳордиқ чиқармоққа вақт ажратилиши лозим. Бироқ аслида, бунинг бутунлай тескариси бўлиб чиқади. Бунга амал қилмаслик учун бирин-кетин истисно сифатида сабаблар чиқиб келаверади: охиригача тугатилмаган иш, мўмай даромад олиш имконини берувчи буюртма, янги ғоя, ҳал этилмаган муаммо шулар жумласидандир. Қарабсизки, дам олиш кунингиз юқоридагилар сабаб қурбон қилинади. Санаб ўтилганлардан ташқари яна кўплаб бошқа сабаблар мавжуд. Балки турмуш ўртоғингиз билан дилни хира қиладиган мавзу тўғрисида гаплашмаслик учун дам олиш кунни ишлаётгандирсиз? Ёки ичингиздаги бўшлиқ, нимадир етишмаслик ҳиссидан қочишга уриняпсизми?

Булар тадбиркорлар учун ўтказиладиган бизнес-маслаҳат (бизнес-консалтинг) соҳасида жуда долзарб масалалардир. Уларнинг бошқалар билан бўлган муносабатлари ва турмушларининг сифати ёмонлашиб бориш хавфи остида қолади. Муносабатлар ва турмуш тарзи тобора ёмонлашиб бориши мумкин. Гоҳида бу жараён узоқ вақт билинмай кечади. Оилада эр ва хотин бир-биридан узоқлаша бошлайди. Фарзандлар тадбиркор ота-онаси билан кам вақт ўтказди ва натижада улар билан яқинликни йўқотади. Тадбиркорлар ўзлари англамаган ҳолда энг оддий, бироқ ҳаётий аҳамиятга эга бўлган нарса, яъни воқеликни (реалликни) англаш қобилиятини йўқотишлари мумкин. Охир-оқибатда, фақат бир нарса муҳим бўлиб қолади: бизнес. Кунига 12, 16, 18 соат; ҳафтада 7 кун — бош кўтармай ишлашади. Шунинг учун, улар иш ҳақида ўйлаб, уйқу йўқотишни бошлаши ҳеч кимни ҳайратга солмайди.

Нима учун бундай емирилиш, бу хавfli жараён бошланганини одам сезмай қолади? Дастлаб иш қизиқарли, завқли кечади. Бизнес энди бошланган пайтда берилган вақтдан ҳам кўпроқ ишлашга тўғри келади, акс ҳолда, корхонани ривожлантиришнинг ёки юқори малакали бўлишнинг иложи йўқ. Вақт ўтган сари ғайрат билан ишга киришган тадбиркор учун бундай маромда (ритмда) ишлаш одатий ҳолга айланади. Сўнг, чарчоқнинг биринчи аломатлари кўриниш

беради, бундан ташқари айбдорлик ҳисси, хавотир, виждон азоби ҳам тадбиркорни қийнай бошлайди. Булар тадбиркор ҳаётда бир нимани нотўғри қилаётганини сезганлиги боис содир бўлади. Энг ёмони эса, ҳатто мана шу бошланғич босқичда ҳам ушбу қобикдан чиқиб кетишнинг ниҳоятда оғир кечишидир.

Америкалик психологлар (руҳшунослар) Герберт Фрейденбергер ва Гейл Норт одамнинг тўлиқ ҳолдан тойишига қадар давом этадиган чарчаш жараёнини ўн икки ҳалқали спирал кўринишида тасвирлаган. Бунда одам қуйидаги босқичлардан ўтади: ўз қобилиятини исботлаш мажбуриятини ҳис этиш, ғайратни ошириш, ўз эҳтиёжларига бепарво бўлиш, можаролар ва эҳтиёжларнинг бостирилиши, қадриятларни талқин қилишнинг ўзгариши (деформацияси), муаммоларни инкор этишнинг ўсиши, чекиниш, феъл-атвордаги кўзга ташланарли ўзгаришлар, ўз шахсиятини йўқотиш ёки танимаслик, ички бўшлиқ, депрессия (тушқунликка тушиш), тамомила ҳолдан тойиш.

Худо еттинчи кунни инсон манфаатини ўйлаб, дам олиш куни қилиб яратди. Унинг бундай қилишига жуда яхши сабаб мавжуд. Дам олиш куни ҳаётга муайян бир маром (ритм) бағишлайди. Дам олиш куни ҳаётга ҳам сокинлик, ҳам ғайратлантириш олиб келади. Дам олиш куни одамларга кучини тиклаб олиш, ҳордиқ чиқариш имкониятини беради. Бироқ, ҳамма дам олиш кунлари ҳам бирдек эмас. Жуда кўп тадбиркорлар дам олмай ишлашади. Улар ўзларига бошқача баҳо бериб, уларнинг ҳаёти бошқача ритмда ҳам ўтаверади, деб ўйлайдилар. Мен ҳали шу вақтга қадар ҳафталик иш маромини бу тарзда ўзгартириб, узоқ вақт давомида салбий оқибатларсиз ишлай олган биронта тадбиркорни учратмадим.

Бироқ, қоида бор экан, истисно ҳам бўлади. Тадбиркорликнинг бошқарувида эса истиснолар яна ҳам катта аҳамиятга эга. Янги нарсаларни яратадиган, янги лойиҳаларни ишга соладиган одамлар кўпинча экстремал шароитларда, жуда кескин маромда (ритмда) яшашга мажбур бўлишади. Агар



бу ҳолат узоқ давом этмаса, ҳамда ўша ҳолдан кейинги пайтга ташвишу ғурбатсиз дам олиш учун бир вақт ажратилса, ҳеч қандай муаммо бўлмайди. Ўзим ҳам баъзан дам олиш кунларини аэропортларда ўтказаман ёки узоқ мамлакатлардаги семинарларда дарс бериш учун дам олиш куни самолётда парвоз қиламан. Бунга чидаса бўлади.

Келинг, истисноларни четга сурайлик—да, одатий иш тартибига қайтиб, якшанба деб аталмиш бу кунга синчиклаб, эътибор қаратайлик. Ушбу еттинчи кун ҳам ҳафтанинг бошқа кунлари каби йигирма тўрт соатдан иборат. Бироқ, бу кунда бошқа нарсалар қилиниши лозим. Фаол турмуш тарзига ўрганган одамлар бу кунни ҳам ҳар хил машғулотлар билан тўлдирадilar. Бунинг учун уларда асосли сабаблар бор. Уларнинг айтишича, бу машғулотлар инсонга фойдали ҳисобланади. Ҳақиқатни айтадиган бўлсак, улар ўзларини тўхтата олмайдилар, дейишимиз керак. Ахир, аслида улар учун ишни тўхтатиб, дам олиш ишлашдан қийинроқ бўлиши мумкин. Тўхташ энергия, куч талаб қилади: мен бунга ўзимни тайёрлашим ва янги, нотаниш нарсага мослашишим керак. Тўхташ вақт талаб қилади, у тўсатдан содир бўлмайди. “Тўхташ масофаси” деган тушунча бор. Хавфсизлик билан тўхташ кескин равишда тўхташдан фарқ қилади.

Тўхтагандан кейин сокинлик, тинчлик пайдо бўлади. Дам олиш хавfli бўлиши мумкин. Дам олаётганимда мен ўзим билан юзма-юз қоламан. Ҳар хил ускуналар ишдан тўхтаганда, кун бўйи шовқин-суронга тўла идорани сукунат босганда, юрагимизда аллақандай бир бўшлиқ пайдо бўлади. Бу бўшлиқ тўлдирилиши лозим. Афсуски, сиз узоқ вақт ўзингиздан соқит қилган фикрлар айнан ўша пайтда сузиб чиқа бошлайди. Бу жараён бир мунча ёқимсиз кечиши мумкин. Шу пайтда, турмуш ўртоғингиз олдингизга келиб, гаплашиб олишни талаб қилиши мумкин. Бу ҳақида ўйлашнинг ўзи одамни толиқтириб юборади, шу тариқа ишни тўхтатмасдан давом эттириш, муаммолар ҳақида ўйламаслик маъқулдай кўринади. Ахир, шундай қилиш анча осонроқ.

*Дам олиш куни инсон манфаати учун белгиланган. Бу кун инсонга завқ келтирадиган, унга қайта куч бағишлайдиган кун бўлиши керак. Балки шу ерда қандай қилиб дам олиш кунига олдиндан тайёргарлик кўриш ва уни қай тарзда ўтказиш ҳақида ўйлаб кўриш мақсадга мувофиқ бўлар.*

Бироқ, бундай бўлиши шарт эмас, аниқроғи: бундай бўлмаслиги керак. Дам олиш куни инсон манфаати учун белгиланган. Бу кун инсонга завқ келтирадиган, унга қайта куч бағишлайдиган кун бўлиши керак. Балки шу ерда қандай қилиб дам олиш кунига олдиндан тайёргарлик кўриш ва уни қай тарзда ўтказиш ҳақида ўйлаб кўриш мақсадга мувофиқ бўлар.

Қуйидаги қоидалар фойдалидир:

### **1. Дам олиш куни мутлақо зарур.**

Худо бу кунни дам олиш эҳтимоли бор кун қилиб эмас, балки ҳафтанинг алоҳида бир муҳим куни қилиб яратди. Танамизга озик–овқат ва кислород қанчалик зарур бўлса, ҳаётимизда ҳам дам олиш куни бўлиши шунчалик зарур.

### **2. Мен дам олиш кунини интизорлик билан кутаман.**

Махсус бир ҳодиса ёки тадбирни интизорлик билан кутиш муҳим аҳамиятга эга. Интизорлик ўша пайтга қандай тайёргарлик кўришимизни белгилайди.

### **3. Мен дам олиш кунини шундай режалаштираманки, у менга фойдали бўлади.**

Бу кунни режалаштиришнинг йўллари сон–саноксиз. Баъзан бу куннинг аксарият қисми ҳордиқ чиқаришга бағишланади. Баъзан эса, бу кун машғулотларга, дўстона мулоқотга тўла бўлади ёки муносабатлар устидан ишлаш учун сарфланади. Нима қилишимиздан қатъи назар, бу кун бизнинг одамийлигимизни оширишга хизмат қилиши керак. Бизни ҳафта давомидаги иш ташвишларидан узоқ-

лаштириши керак. Бу кун ўзимизнинг ўй-фикрларимизга, режаларимизга бошқа бир томондан қарашга ва уларни янгидан тартибга солишга ёрдам бериши керак. Бу кун бизга илҳом бағишлаши керак. Шу билан бирга, бу кунда биз чуқур ўйланишга, ўзимизнинг пойдеворимизни мустаҳкамлашга ва янгиланишга ҳам вақт ажратишимиз керак.

#### **4. Дам олиш куни менга Худо билан бошқача тарзда мулоқот қилишим учун керак.**

Худо билан мулоқот қилиш нафақат якшанба кунлари, балки ҳафтанинг ҳар бир кунида содир бўлиши керак. Кундалик ҳаётимиздаги бу мулоқотларимизга кўпинча атрофимиздаги муҳит ва содир бўлаётган воқеалар, шунингдек чиқарилган қарорлар таъсир кўрсатади. Дам олиш куни бизга илҳом олиш, вазиятга бошқа нуқтаи назар билан қараш имконини беради. Ушбу китобни ёзиш ғояси ҳам менга якшанба куни, ибодатхонада ваъз тинглаётганимда келди.

### **Донолик — бу мисоли ёқилғи қўйиш шаҳобчаси**

Пухта тадбиркорлар кундалик ҳаётда доноликка ва хотиржамликка муҳтождирлар. Бу ерда билим ҳақида гапирмаяпман. Шак-шубҳасиз, билимга эга бўлишнинг аҳамияти катта, аммо қилган қарорларимизнинг қай даражада тўғри бўлишида билим кўп рол ўйнамайди. Бу ерда зехн, доноликнинг ўрни жуда катта. Билимнинг фойдали томонлари чегараланган. Билим ҳатто баъзи одамларнинг қулашига ҳам олиб келиши мумкин: улар кибр-ҳавога берилиб, манман ва ўжар бўлиб қоладилар.

Сўнги йигирма йил мобайнида мен ҳамкорлик қилган минглаб тадбиркорлар орасида юқори даражадаги академик тайёргарликка эга бўлган одамлар, афсуски, жуда камчиликини ташкил қилди. Уларнинг тажрибаси ҳам, методик билимлари ҳам муваффақиятли тадбиркор бўлишлари учун

озлик қилди. Бундай тадбиркорларнинг кўпчилиги ўзларига ўзлари тўсиқ бўлганини кузатдим.

Донолик билимларни амалда қўллаш демакдир: ғояларни амалга ошириш, кўринган истиқболлар сари қадам ташлаш, юксак қадриятларнинг ўрнатилиши ва даромад олиш; инновацион ғояларни ишга солиш; атрофдагиларга таъсир ўтказиш; хатоларнинг ва жоҳилликнинг олдини олиш; эзгулик учун ва ёмонликка қарши курашиш демакдир. Чиндан ҳам, доно бўлган тадбиркор нафақат ўзининг ҳаётида, балки атрофида ҳам замонавий иқтисодиётнинг натижаси бўлган ортиқча харажатга, хашаматга йўл қўймайди. Ахир, донолик масъулиятни ўз зиммасига олишни ҳам ўргатади.

Бир неча йил аввал, бир ижтимоий ташкилот билан музокаралар олиб бораётиб, уларга юрагимда жо бўлган ва ўзим юз фоиз ишонган бир иборани айтдим: “Одамлар Худо олдидаги масъулиятини рад этса, эртами–кечми инсонлар олдидаги масъулиятдан ҳам воз кечиши муқаррар”. Буни айтишимдан мақсад бизнес соҳасини ривожлантириш дастурларимизда масиҳийлар ахлоқига амал қилинишининг ўта муҳим эканлигини кўрсатиш эди. Аввалига, менинг айтганларимга ҳеч ким қулоқ солмади. Эркин ва озод пайтларда яшаётганимиз учун Худо ҳар бир ҳаракатимизда инсофли бўлишимизни талаб қилишга ҳақли эканлигини тан олишни истамаймиз. Лекин, бу ҳақиқат. Бугунги кунда лойиҳаларимиздан олинган натижалар шуни аниқ кўрсатиб турибди. Жамиятга пулли мукофотлар орқали бойлик орттирадиган менежерлар керак эмас, аксинча, жамиятда масъулиятли тадбиркорларга эҳтиёж кўп. Бу эҳтиёж асосий ахлоқий қадриятларга амал қилинсагина қаноатлантирилади. Ҳа, мактабда ва университетларда тўғри хулқ–атвор ва тўғри ахлоқий қадриятлар (этика) ҳақида сўз юритилади. Бу қадриятлар “Корпоратив бошқарув” деган баландпарвоз ном билан маълум. Биз бу номдан нимани тушунишни ҳам билмаймиз. Бундай таълимот кимга фойда келтиради? Кундалик ҳаётда одоб–ахлоқнинг амалий қўлланилиши босқичма-босқич бажарилиши керак. Бу

тарзда ҳаёт кечириб, иш юритиш учун одам ўзини ҳамда атрофида содир бўлаётганларни синчиклаб кузатиб, уларни танқидий таҳлил қилиш ва ўзгаришга тайёр бўлиши керак.

### **Дам олиш кунисиз иш фаолиятидаги ҳаққонийлик (этикаси) камаяди**

Емирилиш жараёни — билинмай содир бўлаётган бузилиш — меҳнат одоб–ахлоқини йўқолишига сабаб бўлади. Аксарият ҳолларда, тадбиркорлар эзгу ният билан иш бошлашади. Бошида ахлоқий бузуқликлар, ярим ҳақиқат ёки коррупция каби нарсалар бизнес–режада бўлиш нарироқда турсин, ҳатто тилга ҳам олинмайди. Аммо, қинғир йўлга эшик очилса нима бўлади? Васвасаларга учраганда, кўпчилик уларга қарши тура олмайди. Руминиянинг собиқ Президенти Эмиль Константинеску истеъфога чиққан куни халққа мурожаат қилиб, ўз нутқида буни аниқ ифода этган: [таржимаси] “Барчангиз мамлакатимизда кенг негиз отган коррупциядан шикоят қилмоқдасиз. Бироқ, коррупция сизга манфаат келтирган заҳотиёқ ўзингиз ҳам бу иллатнинг бир ҳалқасига айланасиз!”. Константинеску бу ерда инсон табиати, барчамизга хос бўлган мойиллик ҳақида гапирган. Бу мойилликни енгиш учун эзгу ният ва ахлоқий тафаккурнинг ўзи етарли эмас. Бу аслида катта муаммо ва уни енгиш учун инсон табиати тубдан ўзгармоғи лозим. Худонинг истаги ҳам шу. У бизни тубдан ўзгартириш, янгидан шакллантиришни хоҳлайди ва бунга рози бўлсак, шундай қилади ҳам. Бу жараён инсоннинг розилигисиз бошланмайди, унинг ўзи хоҳиш билдириши керак. Шундагина Худо муваффақият инъом этади.

### **Ахлоқий компас**

Альпинизм билан шуғулланишни бошлаганимда компасдан фойдаланишни ўрганишимга тўғри келди. Компас кўрсаткичи ҳар доим шимолни кўрсатади. Бу албатта жуда

қулай. Хавфли ҳудудларга тушиб қолганимда, қалин туман босганда ҳам йўлимни топа оламан ва шу тариқа тирик қоламан. Ахлоқан етук ва фаол тадбиркорлар сифатида биз ҳам компаста эга бўлишимиз, ундан фойдалана олишни билишимиз лозим. Биз ўз олдимизга мақсад қўйишимиз, унга олиб борадиган йўналишни белгилашимиз лозим. Бизни йўлдан оздиришларига, чалғитишларига йўл қўймаслигимиз керак. Вақти–вақти билан қайси томонга кетаётганимизни ахлоқий компасимизга қараб, текшириб туришимиз керак.

Муқаддас Китобда Худо кўп ҳолатларда бизга масаллар орқали гапиради. Бу масалларни бизга тааллуқли бўлмаган, шунчаки қизиқарли ҳикоялар сифатида қабул қилишимиз мумкин ёки уларга ҳуққ–атворимизни акс эттирадиган ҳикоялардай қарашимиз мумкин. Юқоридаги иккинчи ҳолатда масаллар дунёқарашимизни ва феъл–атворимизни ўзгартиришга ундайди. Компасни ишлатиш деганда ана шу нарса тушунилади.

## **Тўсиқлари бор майдонлар**

Компас ҳам бузилиши, нотўғри ишлаши мумкин. Магнит майдонларининг таъсирида компас кўрсаткичи асл йўналишдан адашиши мумкин. Бахтимизга, компас компаслигича қолаверади. Магнит майдони йўқолганида у яна аниқ йўналиш, яъни шимолни бехато кўрсата бошлайди.

Буни кўра билиш ҳам донолик талаб этади. Менинг компасим ҳақиқатан ҳам шимолни кўрсатяптими ёки ён–атрофда қандайдир тўсиқлар мавжудми? Тўсиқларни кўра билиш ўта муҳим. Агар тўсиқлар мавжуд бўлса, одам албатта вақт ажратиб, бу ҳақида фикр юритиши ва чоралар кўриши керак. Тадбиркорлар бундай тўсиқли майдонларга нисбатан ўта сезгир бўлишлари керак:

### **1. Ялтираган олтин**

Олтиннинг ялтираши сизнинг кўзларингизни қамаштириб, кўр қилиб қўйиши мумкин. Муваффақиятга тез ва

осон эришиш истаги остида хавф ётади. Тадбиркорларнинг бу тузоққа тушиб қолиш эҳтимоли катта. Мўмай даромад топиш имкониятини сезган тадбиркорлар ақлини йўқотиши ва очкўзликка берилиб, шошилиш қарорлар қабул қилишлари мумкин. Бу, ўз навбатида, пулга сажда қилиш, пулни Худонинг ўрнига қўйишга олиб келади. Акциядорларнинг фикрлаш усули бунга ёрқин мисол бўла олади. Бу соҳада акциялар қийматини ошириш мақсадида кўпинча одамлар ва қадриятлар қурбон қилинади. Бунинг ижтимоий тадбиркорлик, ижтимоий масъулиятга ҳеч қандай даҳли йўқ.

## **2. Кенг, жозибали (васвасали) йўллар**

Кўплаб моҳир нотикларни (маърузачиларни) бизнес соҳасига бағишланган тадбирларда учратса бўлади. Улар баландпарвоз оҳангда бойлик орттиришнинг тез ва осон йўлларини маъқуллашади. Бир қарашда жозибали ва мукамал кўринган моделларни тақдим этиб, улар қай тарзда акция бозорида ўйин қилиб, кўп бойлик орттириш мумкинлигини ҳисоб-китоблари асосида оммага кўрсатишади. Лекин пайти келиб, нотикларнинг овоз садолари сўнади ва ўз пуллари билан бирга ғойиб бўлишади. Аслида, муваффақият сари етаклайдиган йўл тор ва сўқмоқли бўлади. Бу, ўз навбатида, биздан эҳтиёткорликни ва ғовларни енгиб ўтишни талаб қилади.

## **3. Кўнгиш туширадиган/ҳафсалани пир қиладиган таҳлил**

Тадбиркорлар ва тадбиркорларга хос фикрлайдиган менежерлар атрофида ҳар доим иккиланувчи ва ишни орқага сурувчи одамлар бўлади. Улар дарров янги ғояларнинг иш бермаслиги ва хавfli эканлигига ўнта сабаб топиб беришади. Бу ҳар қандай одамни толиқтириши, фалаж қилиб қўйиши турган гап. Тадбиркорлар ўз атрофига кенг фикрлайдиган, ҳар қандай ғояни яхши, ёмон томонини кўриб, танқид қила оладиган, холис баҳолашга қодир одамларни йиғишлари лозим. Бу ҳам доноликнинг бир қисмидир.

Муқаддас Китобда донолик, илму маърифат ҳақида кўп ёзилган. Сулаймон пайғамбарнинг ҳикматлари китобида доноликнинг ҳам боши борлиги ва бу Эгамиздан қўрқиш эканлиги ҳақида айтилган. Бу билан, Эгамизни эъзозлашимиз лозимлиги англашилади. Шундай экан, ҳақиқий доноликка эга бўлганларнинг бу қадар камнамо эканлиги ҳайратланарли эмас, тўғрими? Донолик — бу кундалик ҳаётимиздан Худога жой беришни, ҳаракатларимиз учун Унинг олдида ҳисобот беришга тайёр бўлишимизни англатади.

Буларнинг барчаси ҳам дам олиш куни билан боғлиқдир. Биз маънавий захира сандиғимизни куч ва доноликка тўлдиришимиз мумкин. Бунинг учун пул талаб қилинмайди, ташаббус қилсак бас, шунинг ўзи кифоя.

### **Яшаш завқи куч—қувват манбасидир**

Шунингдек, тадбиркорлар кўпинча ўзларининг ҳиссий захираларини, яъни ҳаётни қувонч билан тўлдирадиган сандиқни эътиборсиз қолдиришади. Бу дунёни тарк этганингиздан кейин ўз қабр тошингизда қандай ёзувни кўрган бўлишни истардингиз? “Унинг бутун ҳаёти меҳнатидан иборат бўлган”, деган ёзув сизни қувонтирган бўлармиди? Ҳаёт фақат меҳнат ва бизнесдан иборат эмас, ҳаёт фақат муваффақият ва бойликка эришиш дегани ҳам эмас. Жисмоний саломат бўлиш зарур, аммо бу ҳам ҳаётни тўлиқ акс эттирмайди.

Мана ўттиз йилдирки, қариялар уйларининг менежерлари менинг миждоларим. Шунинг учун қариялар уйига тез-тез бориб тураман ва бундан кўп ажойиб нарсаларни ўргандим. Бу уйларда ҳаётининг сўнги босқичини ўтаётган одамлар яшайди ва менга буни кўриш насиб этади. Бу одамлар энди корхоналарга асос солиш ташвишидан мутлақо йироқ. Уларни баланд тоғларга чиқиш ҳам қизиқтирмайди. Улар тўшакларида ўтиришади ёки ётишади. Вақтлари жуда сероб. Уларнинг иши кутиш. Кимдир тушлик бошланишини



кутса, бошқалари фарзандлари йўқлаб келишини, яна кимдир ўлим уларни бу дунёдан олиб кетишини кутади. Кимдир боғда дарахт япроқларини томоша қилади ёки фавворадаги сувнинг жиддирашини тинглаб ўтиради, яна кимдир вестибюлда қафасдаги тўтиқуш билан гаплашмоқчи бўлади. Баъзилар оғриқларидан халос этувчи укол қилишларини кутиб ўтиришади. Ҳамшираларнинг юмшоқ қўллари ва самимий табассуми бу одамлар учун энг муҳим ва керакли нарса бўлиб қолган бўлса керак. Кексалик мана шундай кечади. Бир кун келиб, бизнинг ҳаётимиз ҳам шундай бўлиши мумкин.

Қарияларнинг чехраларини кузатиш менга одат бўлиб қолган. Ҳаётида нималарни бошдан кечирганлари юзларидан кўриниб туради. Ажабланарлисиз шуки, кўпчилигининг юзидан маъюслик, аччиқ алам қотиб қолган. Улар ўша ердаги ишчилар билан жанжал қилишади, аҳволлари, соғлиғи ҳақида ҳеч ким қизиқмаётганидан, уларни кўргани келувчилардан, ҳар куни бир хил овқатдан безор бўлганларини айтиб, ҳамма нарсадан шикоят қилишади. Улар олдин ҳам шундай яшаган. Ўжарлик ва аччиқ аламлар қариликда, айниқса, ёмон кучаяди. Шунинг учун, бундай одамлар учун кутишнинг ўзи азобли бўлиб қолади, гўё бунинг охири-поёни йўқдек кўринади.

Яхшиямки, ҳамма одамлар бундай эмас. Ҳатто дардга чалинган ҳолида ҳам бошқаларга табассум улашиш имкониятини қидирадиган одамлар бор. Улар ёнидаги шерикларига ҳам, ташриф қилган одамларга ҳам, ишчи-ходимларга ҳам кўтаринки кайфият бағишлай оладилар. Бу тоифадагилар ҳам худди юқоридагилар каби шароитда яшаб, худди ўша қийинчиликларни бошдан кечиришади, бир хил овқат ейишади, шунга қарамай, ўзларини бахтли деб биладилар. Уларнинг кутиши юқорида айтилганларнинг кутишидан фарқ қилади.

Кексалик даврида соғлиғимиз қандай бўлишини олдиндан айта олмаймиз. Аммо чехрамиздан қандай тароват таралишига катта таъсир ўтказишимиз мумкин. Ёш вақ-

тимизда фикрларимиз, хатти-ҳаракатимиз ва юзимиздан таралаётган тароват, яъни харизмамизга таъсир ўтказа оламиз. Ўз аксимизни кўриш, донолик орттириш, куч тўплаш, ўзгартирилиши мумкин бўлган нарсаларни ўзгартириш учун бизга вақти-вақти билан ойнага қараб туриш керак бўлади. Дам олиш кунлари эса бу ишларни амалга оширишда яхшигина ёрдам беради.

Баъзида ҳаёт тарзимизга кичик ўзгартиришлар киритсак, бас: спорт билан шуғулланиш, қариндошларимиз ва дўстларимиз билан йиғилиш, экскурсияга чиқиш, креслода чўзилиб ётиш. Дам олиш кунига байрамдай қараш албатта ўз натижасини беради.

## Хулоса қилайлик:

1. Мен эрозия (емирилиш) хавфини билишни истайман: ўз атрофимдаги одамлар билан бўлган муносабатларим ҳамда иш фаолиятимдаги ахлоқим ҳақида қайгурмасам, улар бузилади.
2. Мен доимий равишда дам олишга ҳафтада бир кун ажратишнинг аҳамиятини тушунаман ва барча тadbирларни ҳаётимдаги қадриятларга (компасга) қараб режалаштираман.
3. Мен тўсиқ майдонлари бўлиши мумкинлигини биламан ва уларни бартараф этаман.
4. Мен дам олиш кунларини ўзгача бир захира сандиги деб биламан ва улардан доноликда ўсиш, куч тўплаш ва ҳаётдан завқ олиш учун фойдаланаман.

### **Тadbиркорлик фаолиятида учинчи амрни қўллаш:**

**“Шаббат кунини муқаддас деб билинг,  
бу кунга риоя қилиб юринг”.**

1. Мен ҳафта давомида танг вазиятларни бошимдан кечиргач, бизнес фаолиятим ва шахсий ҳаётимда дам олиш вақтини режалаштираман ва бунга амал қиламан.
2. Мен дам олиш кунларини шундай ташкиллаштираманки, танам ҳам, жоним ҳам, руҳим ҳам бирдек тетиклашади.
3. Дам олиш кунларида мен Худо билан алоҳида бир махсус мулоқот учун вақт ажратаман.
4. Муҳим кўринган нарсалар дам олиш кунимни бузишига йўл қўймайман.



## Ўзгариш куч талаб этади ва ғайрат улашади

**Н**има деб ўйлайсиз, корхонага асос солиш қайси ҳолда осонроқ: аввал тажрибага эга бўлган ҳолдами ёки аксинча? Менинг фикримча, тажрибага эга бўлган ҳолда бу иш осонроқ бўлади, лекин бунинг учун доим ўзгаришга тайёр бўлиш керак. Бўлмаса, тажриба ўтиб бўлмас тоғдай ҳалақит қилади. Қўплаб тадбиркорлар бунинг тўғри эканлигини тасдиқлай олади. Айрим ҳамкорларни ўзгаришларга қўл уришга ўргатиш қийин. Бироқ бунга эришилса, корхона ўсиши учун зарур бўлган ғайрат–шижоат тўғони очилади.

Бу борада, тўртинчи амр: “Ота–онангизни хурмат қилинг” амри нималарга ўргатади?

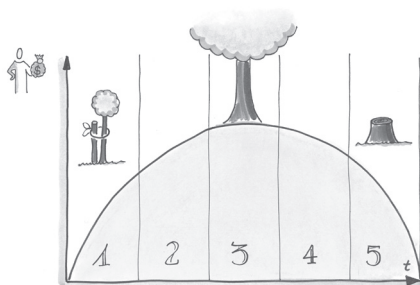
Тўртинчи амр ҳам хурмат қилиш, эъзозлаш ва муносабатларда катта–кичиклик борлиги ҳақида эканлигини кўрамыз. Бу билан нафақат оила аъзолари, балки бошқа одамлар ўртасида ўрнатиладиган муносабатлар ҳам назарда тутилади.

Корхоналарда юзага келадиган низо ва зиддиятларга асосан ишчилар ўртасида ўзаро иззат–ҳурматнинг йўқлиги, иш жараёнларидаги ва структуралардаги мажбуриятлар аниқ белгиланмаганлиги сабаб бўлади. Худо тўртинчи амрга рияз қилиш узоқ умр ва фаровон ҳаёт ато қилишини ваъда қилади. Биз корхонамиз учун хоҳлаган нарсалар айнан мана шулар: муваффақият ва давомийлик эмасми?

Кўплаб янги корхоналар ўз фаолиятида муваффақият қувончини ҳис қилмай, дастлабки уч йилдаёқ ёпилиб кетади. Қандай ачинарли ҳолат–а?! Бунинг натижасида қанча одамлар қийналади, умидсизликка тушиб қолади, ҳафсаласи пир бўлади. Аксарият ҳолларда, корхоналарга асос солиш учун тадбиркор заҳмат чекиб, меҳнат қилади, бор кучини шунга бағишлайди. Иши ўнгидан келмаганда, барча орзулар ва ҳаётий режалар чилпарчин бўлади. Қерда хато қилинди? Ҳар доим ҳам ноқулай бозор шароитлари бунга сабаб бўлавермайди. Бу камдан–кам ҳолат; кўпинча бунга маҳсулот ёки хизматларнинг бозорга мос келмаслиги ёки талабга жавоб бермаслиги сабаб бўлади. Ундан ҳам кўпроқ учрайдиган сабаблар эса раҳбарликда йўл қўйилган хатолар, нотўғри мулоқот/алоқа ва бизнес–режани амалга оширишдаги камчиликлардир.

Аксарият корхоналар ва ташкилотлар беш босқичдан иборат бўлган ҳаёт циклидан ўтишади. Ҳар бир босқичнинг ҳаракатланувчи кучлари бўлади. Ҳар бир босқичда муҳим бир сабаб — омил бор. Улардан бири бозорнинг турли шаклларда намоён бўлишидир. Иккинчиси эса, ҳар бир босқич учун тадбиркордан етакчиликда ўзгача зехн, моҳирлик талаб этилишидир. Бизнес маслаҳат (бизнес–консалтинг) соҳасида

беш босқичли модель таҳлил учун муҳим во-сита ҳисобланади. У нозик нуқталарни намоён қилади ва тегишли стратегияларни топишга ёрдам беради.



**Расм: Корхона ҳаётининг беш босқичи**

## Корхона ҳаётининг беш босқичи

Тузиш (асос солиш)	Ўсиш	Дифферен- циация (бир неча қисмга ажратиш)	Бирлашиш (муштақкам- лаш, консол- лидация)	Тугатиш (ёпиш)
Бозор:				
Бозор ҳали тузилмаган	Юқори эҳтиёж	Асосий эҳтиёж қондирилган	Бозор бўшлиқлари эгалланган	Ўрнини бо- сувчиларнинг ҳукмронлиги
Тадбиркорнинг роли:				
<b>Бошловчи (Пионер),</b> ғояни даромад келтирувчи воқеликка (реалликка) айлантиради	<b>Ҳаракат қилувчи</b> ўсиб бо- раётган эҳтиёжни етарли даражада қондиради	<b>Стратег</b> ўрганади ва жозибатор (бозорбоп, бо- зори чаққон) кўринган бозор бўшлиқларини тўлдиради, ҳимоя қилади	<b>Маъмур</b> корхона жараёнлари- ни оптимал- лаштиради	<b>Қайта ташкил этувчи</b> Материални нақд пулга айлантириб, ишга солишга ёки янгидан бошлашга им- кон яратади

### 1-босқич: Тузиш (асос солиш) босқичи – бозор ҳали тузилмаган

Ушбу босқич ғояни даромад келтирувчи воқеликка (реалликка) айлантирадиган **бошловчи (пионер)** – тадбиркорлар бўлишини талаб этади. Бундай тадбиркорларга қарор қабул қилиш учун қисқа фурсат кифоя қилади. Улар таваккал иш тутишдан қўрқмайди. Камдан–кам ҳоллардагина турли тўсиқлар уларни мақсад сари интилишдан қайтариши мумкин. Бундай одамлар жуда тез иш юритишади, назарий режаларни эмас, амалий ёндашишни афзал кўришади. Бошловчилар (пионерлар) ўз қарорларини тўғридан–тўғри ва шижоат–ғайрат билан билдирадилар. Ишга жалб этилганларнинг ҳаммаси зудлик билан ҳаракат қилишини хоҳлаб, уларни шунга ундайдилар.

Бошловчилар (пионерлар) самарали етакчилардир. Уларнинг раҳбарлигида ҳар бир иш амалий бўлиб, тезкорлик би-

лан қилинади. Муаммолар юзага келганда, улар дарҳол чора кўришади ва муаммони бартараф этишади. Бу тоифадаги раҳбар ҳар доим, ҳамма ерда ҳозир бўлишга улгуради, барча иштирокчилар тўғридан-тўғри бир-бирлари билан алоқада бўладилар. Бу даврда келишмовчилик ва кераксиз мунозараларга вақт йўқ. Шунини эсдан чиқармаслик керакки, бу турдаги етакчининг салбий томонлари ҳам бўлади. Улар кўпинча харизматик характерга эга бўлиб, ўзидан бошқанинг фикрига тоқат қилишмайди. Бундан ташқари улар фақат ўзларининг ғоялари татбиқ қилинишини хоҳлайдилар, аниқроғи, талаб этадилар. Ўз ғоясига эга бўлган ҳамкорларнинг ё корхонани тарк этиш ёки ижодий қобилиятларини йўқотишдан бошқа иложи қолмайди.

## **2-босқич: Ўшиш босқичи — бозор эҳтиёжлари қондирилмаган**

Иккинчи босқичда **ҳаракат қилувчининг** аҳамияти катта бўлади. Бу вақтга келиб, маҳсулотга бўлган эҳтиёж ва шу билан бирга ходимлар сони ошади. Бундай пайтда раҳбарликнинг фақатгина бошловчи/етақчи хусусиятлари етмай қолади. Вазифалар ва мажбуриятлар аниқ белгилаб берилиши лозим. Меҳнат жараёнлари шундай оптималлашган ва ташкил қилинган бўлиши керакки, улар кўп маротаба жорий қилинганда ҳам, ёки ходимлар алмашганда ҳам, натижалар самарали бўлиши лозим. Пул айланмаси ортган сайин харажатлар ҳам кўпаяди, шу қаторда хавф даражаси ҳам ошади. Бу, ўз навбатида, харажатларни ҳисоблаш ва назорат қилишда профессионал услубларнинг ишга солинишини талаб қилади. Энди қарор қабул қилишда бир неча киши иштирок этади. Бунинг учун уларга маълумотларни самарали бошқарувчи тизим керак. Ҳаракат қилувчининг етакчилик услуби раҳбардан узоқни кўра билиш ва интеллектуал имкониятларни ишга солишни ва ҳамкорларни ўзларига бўлган ишончини ошириш қобилиятини ўстиришни талаб қилади. Бу ерда барча тоифадаги ходимлар ўз имкониятлари доирасида қарор қабул қилиш ва жавобгарликни ўз зимма-



ларига олишга тайёр ва лаёқатли бўлишлари лозим. Яхши ҳамкорлар компанияда бўлғуси истиқболларини кўришни хоҳлашади.

### **3–босқич: Дифференциация — бозор эҳтиёжлари қондирилган**

Ушбу босқич ижодий қобилиятга эга **стратеглар** иштирокини талаб этади. Улар қулай бозор бўшлиқларини қидириб, самарали ҳимояланиш стратегияларини ишлаб чиқадилар. Бунда интеллектуал мулкни ҳимоя қилиш муҳим роль ўйнайди. Шу билан бирга, инновацион жараёнларнинг тезлиги ҳам рақобатда катта афзалликлар бериши мумкин. Ушбу босқичда етакчилик услуби интеллектуал қобилият ва ижодий фикрлаш маҳоратига эга бўлиш билан ажралиб туради. Пухта ишланган стратегиялар инвесторларга, ҳамкорларга ва мижозларга етказилиши ва уларни ишонтирадиган даражада бўлиши лозим. Афзалликларни аниқ кўрсата билишсиз муваффақиятга эришиб бўлмайди. Стратег мунтазам равишда қўли остида етмаётган имкониятлар ҳақида ҳамда бутун эътиборни энг муҳим нарсаларга йўналтириш учун қайси масъулиятларни бошқаларга бериш мумкинлиги ҳақида қарор қабул қилиши керак. Бу босқичда тўғри қарорлар қабул қилиниши инновацияларга ва фаолиятнинг кенгайишига олиб келади. Бу босқичдан кўп мартаба ўтиш мумкин, шу тариқа, тўртинчи ва бешинчи босқичлар кейинга қолдирилса ҳам бўлади. Агар иш яхши юритилса ва корхона катта муваффақиятларга эришса, кейинги босқичларга умуман ўтилмаслиги ҳам мумкин.

### **4–босқич: Бирлашиш босқичи — бозор бўшлиқлари эгалланган**

Ўсиш имконсиз бўлиб қолганда **маъмур** томонидан қилинадиган ҳаракатларга навбат келади. У қўли остидаги соғин сигирларни то улар сут бериб тургунларига қадар соғади, яъни харажатларни камайтириш ва шу орқали захираларни узоқ вақтга етарли бўлиб туриши учун ишлаб

чиқариш жараёнларини оптималлаштиради. Маҳсулотнинг айрим турлари учун бу босқич жуда қисқа бўлиши, бошқалари учун эса кўп йилларга чўзилиши мумкин. Маъмурнинг раҳбарлик услуби изчиллик ва майда нарсаларни эътибордан четда қолдирмаслик билан ажралиб туради.

### **5–босқич: Тугатиш босқичи — корхоналар ва маҳсулотларнинг ўрнини бозорнинг бошқа иштирокчилари эгаллайди**

Афсуски, аксарият ташкилот ва корхоналар учун маълум бир вақтга келиб, ўз фаолиятини тугатишга тўғри келади. Уларнинг тадбиркорлик соҳасидаги вазифаси шу билан ўз якунини топиши мумкин. Эҳтимол, керакли пайтда муҳим қарорларни қабул қилмаганлари уларнинг ортда қолиб кетишига сабаб бўлган ёки ворислик масаласи етарли даражада ҳал қилинмагани бунга олиб келгандир. Бу босқичда **қайта ташкил этувчиларга** эҳтиёж пайдо бўлади. Улар олдида мавжуд имкониятларни ишга солиб, мавжуд маҳсулотнинг қийматини ликвидли активларга айлантириш ва бу орқали қарзларни тўлаш ва иложи бўлса, янги лойиҳаларни амалга ошириш вазифаси туради. Қайта ташкил этувчи ўлим элчиси сифатида, корхонани бир ёқли қиладиган шахс сифатида пайдо бўлмаслиги керак. Аксинча, у корхонани тугатиш босқичида иштирок этганларнинг барчасига фойда келтириши лозим.

### **Босқичлар орасидаги ўтиш фазалари**

Ҳар бир босқич орасидаги ўтиш фазалари ҳамма вақт жиддий аҳамиятга эга бўлади ва алоҳида эътибор талаб қилади. Ўтиш фазаларининг сифати ё корхонага ажойиб имкон яратиб беради ёки уни катта хавф остига солади. Шунинг учун ҳозир биз ўтиш фазаларини муваффақиятли амалга ошириш бўйича бир қатор маслаҳатлар тақдим этамиз. Уларнинг аксарияти бошқарув олиб борилаётган муҳитдаги маданиятга боғлиқ. Луғатда маданият сўзига назокатли

ҳаёт тарзи деган таъриф берилган. Бундан келиб чиқиб, биз етакчилик услуби ҳақида ўйлаб кўришимиз, унга муттасил таъсир кўрсатишга, уни янгидан шакллантиришга ҳаракат қилишимиз керак. Сўнгги ўн йилликларда кўплаб етакчилик услублари ишлаб чиқилди ва синовдан ўтди. Улардан фақат биттаси ўзининг самарали эканлигини ҳақиқатан ҳам, етарли даражада исботлай олди. Бу вазиятга қараб, вазиятни ҳисобга оладиган етакчилик услуби эди. Бундай етакчи вазиятга мослашади. Вазиятга эса, ўз ўрнида етакчига муҳтож, турли феъл–атворга эга одамлар ва корхона бошдан кечирадиган турли ҳаётий босқичлар таъсир қилади.

### **Ҳазил – мутойиба (юмор) билан ишлар енгил кечади**

Шубҳасиз, ҳал қилувчи роль ўйнайдиган маданий элементлардан бири — бу **ҳазил–мутойиба**, яъни юмор. Ҳазил–мутойибага мойил инсонлар юморга йўл қўйилмайдиган корхонада ишлай олмайдилар. Бундай муҳитда улар ўзларини ноқулай ҳис этишади, ғайратини йўқотишади. Ҳазил–мутойибани тушунмайдиган одамлар эса зўр қобилиятга ва юксак профессионализмга эга бўлишларига қарамай, ўртача муваффақиятга эришишлари мумкин, холос. Ҳар бир ишга, кичик машаққатларга ҳам улар катта куч сарфлашади. Арзимас хато ҳам уларнинг руҳини сўндириб қўйиши мумкин. Ҳазилкаш, юморга эга одамлар эса бирмунча кўп хатоларга йўл қўйиб ҳам ўзларини йўқотишмайди. Ҳазил–мутойибали кишилар бўлганлари боис, одамлар уларни тез кечиришади. Юморга эга одамларнинг иши осон кечади, улар кўп куч сарфламайди. Афсуски, юморнинг жамоада йўқлиги жамоанинг бошқа аъзоларига ҳам жуда тез юқади. Шунинг учун, эҳтиёт бўлишимиз керак. Семинарларда кўпинча ҳазил–мутойибалик инсон табиатига, феъл–атвори-га боғлиқ хусусият эканлиги ҳақида эшпитишингиз мумкин. Айримлар ҳазилкаш бўлишади, бошқаларда ҳазилкашлик

ҳис–туйғуси умуман йўқ, дейишади. Бу аслида нотўғри. Албатта, ҳазил–мутойибага эга одам доимо кўтаринки кайфиятда бўлади, демоқчи эмасман. Қуни билан ҳазил, аския айтиб ўтирадиган инсонлар буни ортидан ўз камчи-

“Ҳазил–  
мутойиба (Юмор)  
— ҳаётнинг қоронғу  
томонларига қувноқ  
хотиржамлик  
ва ақлий барқарорлик  
билан қараш  
қобилиятидир”.

ликларини яширишади. Мен бунақа ҳазилкашликни назарда тутганим йўқ. Мен айтган ҳазил–мутойиба бундан анча жиддийроқ ва уни ўрганиш мумкин. Менга Wahrig немис тили луғатида ҳазил–мутойибага берилган таъриф ёқади:

“Ҳазил–мутойиба (Юмор) — ҳаётнинг қоронғу томонларига қувноқ хотиржамлик ва ақлий барқарорлик билан қараш қобилиятидир”. [таржима]

Бу таъриф этилган сўзларда чуқур мазмун ва мулоҳаза мужассам. Биринчидан, ҳазил–мутойиба, юмор — бу қобилият. Қобилият инъом демақдир. Муқаддас Китоб бизга инъом этилган нарсани ерга кўмиш эмас, ишлатиш лозимлигини ўргатади. Қобилиятни ривожлантириш ва ўстириш лозим. Ҳазил–мутойиба билан ҳам худди шундай, чунки, у аслида инсоннинг ақлий–психологик дунёқарашидир.

Агар атрофимиздаги одамларни, вазиятни ёки ҳатто ўзимизни енгил қерак бўлган рақиб ўрнида кўрадиган бўлсак, албатта атрофимиздаги ҳамма нарса ёки бўлаётган воқеалар бизни ранжитади.

## Осойишталик мувозанати

Мен ҳаётнинг қоронғу томонларини кўтаринки руҳда, хотиржамлик билан қабул қилишни ўрганишим мумкин. Хотиржамлик — ҳаётимизга юқори кайфият, сифат бағишлайдиган восита. Хотиржамлик эркинликни англайди. Аксарият одамлар аслида эркин ҳаёт кечиришмайди. Улар ўзлари ўзгартира олмайдиган нарсалар ҳақида тинмай ташвишланишади. Масъул бўлмаган нарсалар учун жавобгарликни ўз бўйниларига олишади, мажбур бўлмасалар–да,

ўзгартира олмайдиган нарсалар ҳақида жон куйдиришади. Улар айбдорлик ҳисси билан курашиб яшашади, гоҳида бу асосли, гоҳида эса асоссиз бўлиши мумкин. Шунингдек, улар бошқаларнинг

*Хотиржамлик –  
эркинликни англади.  
Аксарият одамлар аслида  
ҳақиқатда эркин ҳаёт  
кечиришмайди.*

ўзлари ҳақидаги фикрларига катта эътибор беришади. Бу билан ўзларини қарам, қул қилишади, ўртада носоғлом муносабат пайдо бўлади. Кўп ҳолларда, одам ҳар қанча ҳаракат қилмасин, бундай қулликдан, қарамликдан ўз инсоний кучи билан қутила олмайди. Худо билан муносабатларнинг асосий элементи ҳар бир одамни мана шу қулликдан озод қилишдан иборат. Худо билан яқин муносабат кура олган одамлар хотиржам ҳаёт кечиришади. Улар беҳуда ташвишларга берилмайди, уларга ишониб топширилган ва ўзларининг кучи етган нарсалар ҳақида ўйлайди.

Шахсан ўзим узок вақт, ҳазил–мутойибали одамлар содда, бу дунёни тушуниб етишга ақли етмайди, шу боис, улар кўп кулади, деб ўйлардим. Аммо, бу жуда ҳам нотўғри фикр экан. Ҳазил–мутойибага мойил одамларда фикрлаш даражаси анча юқори. Бу билан билимини кўз–кўз қиладиган такаббурларни назарда тутганим йўқ. Мен доноликка эга, ҳодисаларни холис кўра оладиган, идрокли, кенг фикрлайдиган, қобилиятли одамларни назарда тутаяпман. Энг муҳими шундаки, бундай одамлар бутун оламни, ҳодисаларни Худонинг нуқтаи назаридан келиб чиқиб баҳолаш қобилиятига эга бўлади.

Ҳазил–мутойибанинг қанчалар теран эканлигини тушунасизми? Юмор эркинлик берувчи хусусиятга эга эканлигиничи? У қанчалар юқумли эканини биласизми? Тадбиркорлик фаолияти, хатти–ҳаракати қувонч бахшида этмоғи лозим.

## **Нолинчи босқичдан бошланғич босқичга**

Корхонага асос солингунга қадар, у юридик шахс мақомига эга бўлмаган бўлади, ноль ҳолатида бўлади. Кейин кимдадир ғоя туғилади. Кўпинча бундай ғоя туғилишига

жиддий муаммо сабаб бўлади, гоҳида эса ғоя ўз-ўзидан ёки бошқаларнинг турткиси боис келади. Аксарият ҳолларда, бундай ғоялар қандай пайдо бўлган бўлса, худди шундай бир пасда йўқолади. Уларнинг саноклиларигина амалда қўлланилади, ҳаётга татбиқ этилиб, корхоналарнинг асос

*Ҳақиқий тадбир-корларни ажратиб турадиган жиҳат — бу ғояни имконият сифатида кўра олиш қобилиятидир. Моҳир заргар кўримсиз тошга ишлов бериб, уни тарашлаб, қиррали олмос бўлишини олдиндан кўра олгани каби, улар ҳам ҳали ишга тушмаган ғояларнинг бўлғуси истиқболларини кўра оладилар.*

солинишига хизмат қилади.

Бу ачинарли ҳолат, албатта.

Уларнинг аксарияти бозорда муваффақиятга эришиш учун етарлича салоҳиятга эга бўлишади.

Ҳақиқий тадбиркорларни ажратиб турадиган жиҳат — бу ғояни имконият сифатида кўра олиш

қобилиятидир. Моҳир заргар кўримсиз тошга ишлов бериб,

уни тарашлаб, қиррали олмос бўлишини олдиндан кўра олгани каби, улар ҳам ҳали ишга тушмаган ғояларнинг бўлғуси истиқболларини кўра оладилар. Улар ўзларининг “янги чақалоғини”, яъни корхонани оёққа туриб олгунича таваккал қилишдан, пул сарфлашдан, вақт ва энергия сарфлашдан қўрқмайдилар. Мана шундай шижоат эвазига ғоя — лойиҳага, сўнг эса корхонага айланади. Таъкидлаш жоиз, бу босқичда тадбиркорнинг йўлида кўплаб маслаҳатчилар ва танқидчилар пайдо бўлади. Шундай экан, тадбиркордан фойдали маслаҳатларни жиддий қабул қилиш, чалғитадиган фикрлар ва кераксиз насихатларни эса ажрата билиш ва рад этиш талаб этилади. Кўпинча, ўз ғояларини илгари сураётган муваффақиятли тадбиркор инсон табиатини яхши тушунадиган одам бўлади. У ўз атрофига уни ҳар қандай йўллар билан қўллаб-қувватлайдиган одамларни тўплайди. Ушбу босқичда ҳаддан ташқари мураккаб тузилмалар ва юзаки ташкилий ишлар тўсқинликларни яратиши мумкин. Маъмурият ва мақом белгилари (рамзлари) минимал даражада бўлади. Бутун энергия ғояни муваффақиятли амалга

оширишга қаратилади. Мана шу тарзда иш ўринлари яратилади, ишсизликка ва умидсизликка барҳам берилади.

## **Бошловчи (пионер) босқичдан ўсиш босқичига**

Нур борки, соя бор. Маълум бир корхонанинг энг кучли томонлари бошқа вазиятда энг катта камчиликларига айланиши мумкин. Жуда кўп ҳолатларда янги асос солинган корхоналарнинг тақдири айнан шундай кечади. Улар маълум бир вақт муваффақият қозонишади, етарлича тажриба орттиришади, қандай қилиб бизнес олиб боришни биладилар. Бироқ, шароитлар ўзгарганда уларнинг услублари қутилган натижани бермаслигини билишмайди, кам самарали бўлиб қолишини сезмай қоладилар. Ниҳоят, ўша вазиятга тушганларидан кейин, улар жаҳл остида ҳамкорларидан ёки ноқулай бозор шароитидан айб излай бошлайдилар. Аслида эса айб ҳамкорларида бўлмайди, улар шунчаки оғир вазиятда қолган, зиммасига ортиқча масъулият ортилган одамлар, холос. Бозор шароити ҳам илгаригидан кўра ёмонлашмаган, шунчаки мураккаблашган бўлади. Ушбу янги вазият раҳбардан янги усулларни қўллашни тақозо этади. Бошловчилар (пионерлар) учун бу йўлни бўшатиб бериш лозимлигини англайди. Бу, унинг учун муаммо бўлиши мумкин. Шахсан ўзим алақачон нафақага чиқиши лозим бўлса—да, корхона курсисига тиш—тирноғи билан ёпишиб олган бошловчи (пионерлар) раҳбарларни биламан. Бундай ҳолатда кейинги авлодга иккинчи даражали вазифаларни бажаришдан бошқа чора қолмайди. Оқибатда, улар бошловчи (пионер) раҳбарнинг йўриғидан чиқа олишмайди, бу эса, уларда мустақил тажриба орттириш имкони бўлмаслигини англайди. Ниҳоят, бир куни бошловчи (пионер) раҳбар тўсатдан касал бўлиб ёки бошқа сабабларга кўра вазифасини бажара олмай қолганда, корхона бошқарувини ўз зиммасига олишга мажбур бўлган янги авлод ўзининг бу ишга мутлақо

яроқсиз эканлигини пайқайди. Бунга уларнинг дастлаб қўлланилган етакчилик услубидан бошқасини билмаганлари сабаб бўлади.

Доно бошловчилар (пионерлар) бошқача йўл тутишади. Улар орасида бошқаларни илҳомлантира оладиган, ўрнак-намуна бўла оладиганлар бор. Улар ўзларининг нафақат кучли томонларини, балки заиф томонларини ҳам билишади. Улар узоқ келажакни ўйлаб иш тутишади ва бўлғуси истиқболларни кўра оладилар. Шу йўсин, бошқаларнинг кучли томонларини, қобилиятларини кашф этишади. Улар бошқалар ҳам тажриба орттиришлари учун уларга кетмакет муайян вазифаларни топширишади. Корхона ривожланиши учун янги ташкилий тузилмалар ва янги бошқарув воситалари қўлланилиши кераклигини улар яхши билишади. Аслида, бу ўзгаришларни бошқалар амалга ошириши кераклиги ҳам уларга аён. Мана шу йўсинда корхонанинг ўсиш босқичига улар эрта ўтишади ва бундан имконият сифатида фойдаланишади.

Янги раҳбарият учун мавжуд тузилмаларни, барқарор бўлган жараёнларни ўзгартириш ва янги тартибга мослаштириш осон иш эмас. Ишчи ходимлар эски тартибга анча кўникиб қолган бўлишади. Нима учун ўзгартириш жараёни кўп ҳолатларда муваффақиятсиз бўлади? Кўпинча шахсларо муносабатлардаги муаммолар бунга сабабдир (яъни ходимлар ўртасидаги муаммолар сабаб бўлади). Аксарият ҳолларда одамлар ўзгаришларга кўрқув, шубҳа билан қарашади. Ўзгаришларга жавобгар бўлган раҳбарлар сифатида биз бунга жиддий қарашимиз керак. Санокли ходимларгина ўзгаришларни иштиёқ билан қаршилайди ва айнан ўша ходимларни аниқлаш ва уларни ўзгартириш жараёнига жалб этиш лозим. Ўзгариш жараёнида кўпчиликни ташкил этувчи гуруҳлар ўзини четга олади, ҳаракат қилишни истамайди. Бундай гуруҳларни фаолаштириш ва ғайратлантириш лозим. Кўп ҳолларда, ходимлар босим ўтказилсагина ўзгаришларни қўллаб-қувватлашади. Бу тоифадагиларга ижобий босим ўтказиш мақсадга мувофиқдир.



Афсуски, ўзгаришларга мутлақо қаршилик қиладиганлардан (бойкот уюштирадиганлардан) иборат гуруҳлар ҳам бўлади. Кўпинча, уларнинг ўзлари раҳбариятга улардан воз кечишдан бошқа чора қолдиришмайди. Бу эса, вазиятга қараб бошқаришнинг бир қисми ҳисобланади.

## **Ўзгаришларни амалга ошириш учун керакли маҳоратлар**

Ўзгаришларни амалга ошириш учун керакли маҳоратлар осмондан тушмайди. Ўзгаришлар тўрт йўналишда амалга оширилиши лозим.

### **1) Умумий шартлар**

Аввало, томонлар ўзгартиришларни амалга ошириш зарурлигини тан олишлари керак. Бу жуда кам ҳолларда ўз-ўзидан амалга ошади. Аксарият ҳолларда, бу жараён осон кечмайди. Кўпчилик яқинлашиб келаётган хавфни ўз вақтида аниқлаш қобилиятига эга бўлмайди. Улар сохта ҳиссиётларга берилиб, ўзларини беҳатар сезишади. Кўпгина хавф-хатарлар бирданига намоён бўлмайди, шароитлар ёки муносабатлар сезилмасдан ёмонлашиб боради. Салбий ўзгаришлар бирданига эмас, аста-секин кўриниш беради, шу тариқа, узоқ вақт уни кўпчилик англамайди. Бундай вазиятда ҳолатни кескинлик билан бошқариш талаб этилади. Бу билан бўрттириб кўрсатиш керак, демокчи эмасман. Вазиятнинг қай даражада хавфли эканлигини аниқ ва тушунарли қилиб етказиш керак. Мен бунини альпинизм билан шуғулланганимда ўргандим. Ҳамма жойда бўлгани каби у ерда ҳам хавф-хатар олдида кўрқув бор. Кўрқув ҳисси бизни бошқармаслиги керак. Аксинча, ҳар бир вазиятга унга керакли даражадаги аҳамиятни берсак, тўғри иш қилган бўламиз. Шу боис, альпинизмда об-ҳаво қандай бўлиши ҳақида қизиқамиз, жала қуйишини ёки туман босишини ҳисобга оламиз. Булар ҳаёт учун хавфли бўлиши мумкин. Кўплаб

альпинистлар пухта тайёрланмагани, нотўғри ҳаракатлари боис оламдан бевақт ўтади. Баъзиларини яшин уради, баъзилари эса музликларнинг ёриқларига тушиб кетади. Ҳозир нима қилганимни пайқадингизми? Кўряписизми, мен бу ҳолатни таъсирчан равишда тасвирлаб бердим. Нима учун? Таъсирчанлик қандай иш кўрсатишини намоиш қилиш учун. Шу тариқа ҳаракатлар қилишга ундайдиган, туртки бўладиган туйғулар юзага келади.

Ҳар томонлама ўйлаб кўриб, **таваккал (баъзан хатарли)** қадам босиш ҳам ўзига яраша **жасорат** талаб этади. Агарда хавф–хатарларни олдиндан кўра билсак, уларнинг аксариятини тегишли чора–тадбирлар орқали четлаб ўтишимиз мумкин. Шунинг учун, ҳар бир қарор чиқариш жараёнида пайдо бўлиши мумкин бўлган хавф–хатарларни ҳам инобатга олиш лозим. Хавф–хатар, рискларни камайтириш, минималлаштириш учун бизга янги воситалар, янги билим ва маҳоратлар, қўшимча тайёргарлик, қўшимча маблағ керак бўладими? Асосий режани амалга оширишнинг имкони бўлмаса, унинг ўрнини оладиган иккинчи даражали режамиз борми?

Табиийки, бу ерда бизга **креативлик (ижодкорлик)** ҳам керак. Ўзгаришлар биздан фантазия ва очикликни талаб қилади. Гўдак болалар барча нарсага тинмай қизиқиши орқали ўзлари учун дунёни кашф этадилар. Ёши улғайган сари бола бизнинг таълим тизимимизда иштирок этиш шарофига эга бўлади ва бу жараёнда ундаги кашфиётларга ва ижодга бўлган иштиёқ мунтазам равишда камайиб боради. Биз уларни ўзимиз ўрнатган меъёр ва нормалар асосида фикрлашга ва ҳаракатланишга ўргатамиз. Мана шу ерда уларга нима яхши ва нима ёмон эканлиги ҳақида билим сингдирилади. Ўрнатилган нормадан четга чиққан ҳар ким жазоланади. Улар мана шу тарзда шаклланиб борадилар. Вақти келиб, ижодга чанқоқ одамлар бу йўлни тарк этишади. Ўз ихтиёрига кўра, ўзлари истаган пайтда. Креативликни (ижодкорликни) ривожлантириш учун тегишли муҳит ўрнатилиши зарур ва бундай муҳитни яратиш раҳбарнинг вазифаси ҳисобланади.

Мен ўз корхонамда креативликка йўл очадиган қулай муҳит ярата оламанми? Мен яратган муҳитда вақти–вақти билан ғайриоддий, бироз ғалати кўринган ғоялар ёки танқидларга йўл қўйиладими? Ёки аксинча, ҳар бир меъёрдан четга оғанга салбий муносабат қилинадими?

## 2) Бошқарув шартлари

Ўзгартиришлар киритиш одатий ишлардан кўра кўпроқ энергия талаб қилади. Бу ерда ўртача кўрсаткичдан юқори даражада ҳаракат қилишга хоҳиш керак бўлади. Ўзгартиришлар шу қаторда бошқача бошқарув услубларини ҳам талаб қилади. Бу услублар тизимли тарзда, низолар туфайли келиб чиқиши мумкин бўлган кичик йўқотишларни инобатга олган ҳолда тегишли натижаларга тез эриштирадиган, кучли таъсир кўрсатадиган услублар бўлиши лозим. Ўзгаришлар жараёни аввалгига қараганда жадаллашган ва бу ҳолат жуда кўпчилик учун ваҳимали кўринади. Ўзгариш жараёнларига масъул бўлган менежерлар (иш бошқарувчилари) инсон табиатини ҳам ҳисобга олишлари керак. Етакчилиكنинг энг муҳим элементларидан бири бу ходимлар нимадан кўрқишларини аниқлаш, уларни тушуниш ва бунга жиддий ёндашишлиқдир. Кўрқув ҳисси ва унинг таъсири ҳақида ушбу китобнинг давомида батафсил муҳокама қиламиз.

**Мулоқот (алоқа, коммуникация)** одамлар билан муомала қилишда асосий восита ҳисобланади. Тарихнинг ҳозирги даврида яшаётганлар инсоният тарихидаги энг яхши ва самарали алоқа воситаларига эга. Биз бир неча сониядаёқ исталган маълумотни дунёнинг исталган нуқтасига етказиб бера оламиз. Интернет орқали исталган мавзу бўйича дунё манбаларидан маълумот олишимиз мумкин. Шунга қарамай, одамлар ўртасидаги алоқалар (инсонлараро мулоқот) ҳали ҳеч қачон бугунги кундагидек аянчли кўринишда бўлмаган.

Корхоналарда ходимларнинг мамнунлик даражасини аниқлаш бўйича ўтказилган сўровлар доим бир хил нарса-ни кўрсатиб келмоқда. Ходимлар ҳар доим маълумотлардан беҳабарлигидан шикоят қиладилар. Раҳбарият бунга қандай

муносабат билдиради? Раҳбарият зудлик билан корхона журналини ишга туширади ёки электрон почта орқали ходимларга корхонанинг кунлик муҳим масалалари тўғрисида ахборот бериб туради. Кейинги сўровноманинг натижаси қандай, яъни қониқиш сезиладими? “Биз етарли маълумотга эга эмасмиз”, дейишади. Бу ерда нима нотўғри қилинди?

Раҳбарлар алоқа механизмлари тўғрисида етарли маълумотга эга эмаслар. Улар маълумот бериш билан мулоқот қилиш ўртасидаги фарқни билишмайди. Бошқача қилиб айтганда, бошқаларнинг гаплари остидаги яширин маънони англамайдилар. Улар фақат айтилган нарсаларнигина эшитишади, аниқ ифода этилмаган нарсаларни эшитиш ёки тушуниш қобилиятига эга эмаслар. Ходим маълумот етишмаслигидан шикоят қилганда, унга маълумот етишмаётганини эмас, балки эътибор етишмаётгани билдираётган бўлади. Бу ўсиб бораётган корхоналар учун катта муаммо. Корхонанинг бошланғич босқичида ходим ўзини аҳамиятли ва керакли эканлигини ҳис қилади. Бироқ, ходимлар сони ошгани сайин, бу туйғу йўқолади ва ходим ўзини исталган вақтда унинг меҳнатидан фойдаланиб, ундан воз кечишлари мумкин бўлган оддий аноним ресурсга айланаётганини ҳис қилади. Бу туйғу корхона маданиятига салбий таъсир қилади.

*Сифатли мулоқот, яхши алоқа инсонга эътибор беришдан бошланади. Ходим раҳбарнинг фақат унга қарата гапиришини эмас, балки у билан бирга гаплашишини хоҳлайди. Сифатли мулоқот, яхши алоқа қилиш дейилганда ҳар доим диалог англашилади.*

Сифатли мулоқот, яхши алоқа инсонга эътибор беришдан бошланади. Ходим раҳбарнинг фақат унга қарата гапиришини эмас, балки у билан бирга гаплашишини хоҳлайди. Сифатли мулоқот, яхши алоқа қилиш дейилганда ҳар доим диалог англашилади.

Жуда кўп менежерлар (иш бошқарувчилар) бунини тушунмайди. Улар мукамал тақдимотлар орқали тингловчиларни жалб қилишни ўрганган, аммо одамлар билан суҳбат қуришни билмайди. Агар ходимларимизда кўрқув

ҳиссини бартараф қилмоқчи бўлсак, улар билан гаплашишимиз керак. Тўғридан-тўғри. Шахсан ўзи билан. Биз уларнинг фикрлари ва кўнглидаги шубҳаларини билишимиз ва уларни тушунишимиз керак. Бу нарсаларга эътибор қаратиб, уларни жиддий қабул қилишимиз зарур. Шундагина эшиклар очилиб, кўрқувлар чекинади. Шундагина ўзгаришларга нисбатан хоҳиш-истак вужудга келади ва ғайрат жўш уради.

### 3) Қаршилик кўрсатиш сабабларини аниқлаш

Биз ўзгаришга қаршилик кўрсатувчи энг биринчи сабабни билиб олдик: бу — **кўрқув**. Ҳамма нимадандир кўрқади, бунини бошида тан оладими, йўқми, фарқи йўқ.

Инсон шахсияти ўрганилганда, шахснинг феъл-атвори соддалаштирилади ва 4 гуруҳга ажратилади: одобли (эҳтиёткор), барқарор, ташаббускор, ҳукмрон (доминант). Албатта, ҳар бир шахсда бошқа гуруҳларга хос сифатлар бўлади ва ҳар бир шахс мутлақ ноёб фазилатларга эга. Шунга қарамай, тизим одамларнинг ҳис-туйғуларини ва реакцияларини яхшироқ тушунишга, уларга мос равишда жавоб беришга ёрдам беради. Биринчи бобда биз шахснинг тўртта турини муҳокама қилдик. Энди ҳар бир турга хос кўрқув ҳисси тўғрисида гаплашамиз.

#### **Одобли (эҳтиёткор) шахслар**

Одобли (эҳтиёткор) одамлар ҳамма нарсани жиддий қабул қилишади ва ҳеч қандай хато қилишни хоҳламайдилар. Улар хатарларни бартараф қилиш учун энг сўнгги тафсилотларни ўрганишга мойил бўлишади. Бу тоифадагилар танқид остида қолишдан кўрқишади, ҳар қандай хато улар учун ваҳимали кўринади.

Оқибати: улар қарор қабул қилишда қатъиятсиз бўлишади.

#### **Барқарор шахслар**

Барқарор феъл-атворни намоён қилувчи одамлар жамоанинг хавфсизлигига муҳтождирлар. Тинчлик ҳукм суриши учун улар ҳатто ўз ҳаққоний ҳуқуқларидан воз кечишга

ҳам тайёр бўлишади. Улар осойишталикни, уйғунликни йўқотишдан қўрқадилар.

Оқибати: бу тоифадагилар ҳар қандай ўзгаришларга қаршилиқ кўрсатишади.

### **Ташаббускор шахслар**

Ташаббускор, фаол одамлар ўзгаришларга ва илҳом олишга муҳтождирлар. Улар бошқаларни ҳам руҳлантира олишади, кўплаб янги лойиҳаларни бошлайдилар. Бироқ, камдан–кам ҳоллардагина уларни охирига етказишади, чунки бошқа ғоялар илҳомига чалғиб қолишади. Бу, ўз эркинлигини йўқотишдан қўрқадиган тоифа ҳисобланади.

Оқибати: улар тутқич бермайдиган бўлиб қолишади ва уларни бошқариш қийин бўлади.

### **Ҳукмрон (доминант) шахслар**

Ҳукмрон (доминант) шахслар ўз бурчини ҳис қилишади, қатъиятли ва вазифани бажаришга йўналтирилган бўлишади. Улар учун инсонларнинг ҳис–туйғулардан кўра кўзланган мақсадга эришиши, муҳимроқ. Улар назоратни йўқотиб қўйишдан қўрқишади.

Оқибати: улар қўпол, қаттиққўл ва шафқатсиз инсонлар сифатида қабул қилинадилар.

Табиийки, ўзгаришларга қаршилиқ қилинишининг бошқа сабаблари ҳам мавжуд. Кўп одамлар қабул қилинган қарорларнинг мақсади, шарт–шароитлари ва кўзланган муҳим сабабларини (мотивларини) тушунишни истайдилар; акс ҳолда, улар ўзларини хавfli ҳолатга тушиб қолгандай ва оғир юк остида қолгандай ҳис қиладилар. Кўпинча ходимлар вазифалар нимадан иборат эканлигини тушунишса–да, уларнинг тўғри эканлигига ишончлари етмайди. Бу ерда шу нарса аниқки, менежер (иш бошқарувчи) ўзгаришлар ҳақида ишончли маълумотлар бера олмаган. Эҳтимол ходимлар ҳақдирлар. Таклиф этилган кўплаб ўзгартиришлар бефойда ва хатолик бўлиб чиқади. Улар юзаки бўлиб, муаммонинг

илдизига етиб бормади. Кўпгина ходимларда сохта ечимларни, қарорларни ажрата билувчи сезиш қобилияти яхши ривожланган. Шу қаторда, бошқа тоифадаги ходимлар ҳам мавжуд бўлиб, улар вазифа, масала нимадан иборат эканлигини тушунадилар ва унинг амалга ошишига ишонадилар. Лекин, мазкур тоифа вакиллари вазифаларни бажаришга киришмайдилар, чунки, бундан ўзлари учун бирон бир фойда ёки ижобий натижа бўлишига ишонишмайди. Жуда борса, олдинга интилиб, вазифаларни бажарадилар, лекин буни ишончсизлик билан қиладилар.

#### 4) Қаршиликни енгиш

Ўзгаришларга қаршилик кўрсатилиши — бу нормал ҳолат. Қаршилик йўқ жойда ҳақиқий, реал ўзгаришлар тўғрисида гап очишга ҳожат ҳам бўлмайди. Қаршилик остида махфий (кодлаштирилган) хабар яширинади. Қаршиликларга одатда хис-туйғулар (эмоционал) сабаб бўлади. Бу ҳақда аввалги бўлимда айтиб ўтган эдим. Агар биз қаршиликларни инobatга олмасак ёки уларни жиддий қабул қилмасак, бу ҳар доим тўсқинликларга олиб келади. Биз моҳирлик билан мулоқот олиб боришимиз ва бунинг воситасида қаршиликларнинг сабабларини ўрганиб, муаммоларни ҳал қилишимиз лозим. Агар бунга эришилса, муаммоларнинг аксарияти ўз ечимини топади, ходимлар ўзгаришларни амалга оширишни чин дилдан қўлаб-қувватлашга тайёр бўладилар.

*Қаршилик йўқ жойда ҳақиқий, реал ўзгаришлар тўғрисида гап очишга ҳожат ҳам бўлмайди. Қаршилик остида махфий (кодлаштирилган) хабар яширинади.*

### Ўсиш босқичидан дифференциация босқичига

Ҳар бир босқичнинг тугайдиган вақти, якуни бўлади. Шу палладан тадбиркорни навбатдаги хавф қутади. Ўсиш босқичида эришилган ютуқлардан маст бўлган раҳбарият

эндиликда жуда кўп соҳаларда дифференциация (бир нечта қисмга ажратиш) ва диверсификацияга (хилма-хилликка, ранг-барангликка, ўзгартиришлар киритишга) киришади: янги маҳсулотлар, янги бозорлар, янги маркетинг усуллари пайдо бўлади. Корхона буларнинг ҳаммасини бир вақтда бажаришга ҳаракат қилади. Бу босқичда корхона ўзига ҳаддан зиёд юқори баҳо бериб юбориши мумкин, кўп маблағ сарфланади, шахсий ресурслардан фойдаланишнинг имкони бўлмайдиган ҳолат юзага келади. Афсуски, бунинг оқибатида кўпинча одамларнинг ихлоси қайтиб қолади. Аввал эришилган муваффақиятлар ўтмишда қолади, мавжуд молиявий ресурслар камаяди. Диверсификацияга (ранг-барангликка) эҳтиёткорлик билан ёндашилгани маъқул. Бозорнинг асосий эҳтиёжлари қондирилганда, кўпинча ечимни бўшлиқлар стратегиясидан топиш мумкин бўлади. Аслида, биз ўша бозорнинг ўзида қоламиз, ўша-ўша маҳсулотни таклиф қиламиз, бироқ, кўпроқ бозор бўшлиқларига ихтисослашамиз.

Бўшлиқлар стратегияси бозорни яхши билишни, инновацион салоҳиятни ва сифатни бошқара билишни талаб қилади. Бу босқичда ассортиментни (товарлар тўплами, турларини) қисқартириш ва такомиллаштириш зарурати туғилади.

*Оқилона қилинган  
инновациялар фойда  
бериши муқаррар.*

Оқилона қилинган инновациялар фойда бериши муқаррар. Бу ерда ахлоқий жиҳатлар ҳам ҳисобга олинмоғи даркор. Ҳаддан зиёд инновациялар фойдасиз бўлибгина қолмай, кераксиз ҳамдир. Улар шунчаки қимматбаҳо ресурсларни исроф қилади, холос. Ақл билан татбиқ этилган инновациялар экологик жиҳатдан тоза, ижтимоий шароитга мос келади ва моддий фойда келтирувчан бўлади. Инновацияларнинг турли хиллари мавжуд.

## 1. Сохта инновация

Сохта инновация – бу фойдасиз, ёлғон ривожланишдир. Агар маълум бир бозор бўшлиқларида яхши обрў қозон-



моқчи бўлсак, сохта инновациялардан йироқ юрганимиз маъқул.

## 2. Тақлид (Имитация)

Тақлид (Имитация) бу бозорда бошқа корхона аллақачон таклиф қилиб бўлган ечимларни (қарорларни) қайта таклиф қилиш. Имитацияни шунингдек “me-too”, яъни “мен ҳам” қарори деб ҳам аташади. Агар масала ечимига доир тафсилотлар эгри, ғирром йўллар билан олинмаган бўлса, мисол учун саноат соҳасидаги шпионаж, бу ҳолда инновациянинг ушбу шаклидан маълум вазиятларда фойдаланса бўлади. Бироқ, бунинг салбий томони шундаки, бу бизни дангасаликка ўргатади ҳамда кейинчалик рақобатчиларимиздан бир қадам орқада юришга олиб келади. Шундай бўлса-да, тан олиш лозим, бу бизни кўзларимизни очишга ва бозордаги мавжуд таклифнинг ўзгариб боришини диққат билан кузатишга ундайди.

## 3. Мослашувчан инновация

Мослашувчан инновация дейилганда, мижознинг муайян талабларига мослашиш англашилади. Бу инновациянинг бўшлиқдаги энг мукамал мисолидир. У мижозлар билан яхши муносабатда бўлишни ҳамда бутун фаолият соҳасидаги ва хусусан, бўшлиқларга доир чуқур билимларни тақозо этади. Агар ўз ишимизни пухта бажарсак, мижоз бизнинг стратегик шеригимизга айланади. Бу, ўз навбатида, узоқ муддатли бизнес алоқаларини шакллантириш имконини беради.

## 4. Такомиллашган инновация

Такомиллашган инновация, бу аввалги қарорларга нисбатан сифат ва функционалликнинг ошишига олиб келувчи инновациядир. Такомиллашган инновация мослашувчан инновациядан анча юқори туради. Ушбу инновацион услуб биздан фикр-идроқда мижозлардан ҳам, бозордан ҳам бир неча қадам илгари бўлишни тақозо этади. Биз мижозни у ҳали эшитмаган ғоялар билан қўллаб-қувватлаймиз ва унга

бошқа соҳалардан олинган фойдали фикрларни берамиз. Инновациянинг бу тури корхонадан юқори даражадаги тайёргарлик, илғор касбий билимлар, ҳақиқий инновацион салоҳият, тармоқларни шакллантира олиш маҳорати ва ушбу тармоқлар орқали ҳаракат қилишни талаб қилади. Инновациянинг бу тури орқали биз корхонамизнинг бир қисмига айланиб қолган миждозимизнинг ҳамкори бўлиб қоламиз. Бу эса, ўз ўрнида, бизда ишимизга қизиқишни сўнмаслигига олиб боради.

## 5. Фундаментал инновация

Фундаментал инновация фаолият юритишнинг янги тамойилларини назарда тутуди: бу янги услублар ва уларнинг бутунлай янги қўлланилиши, маълум ва янги техниканинг,



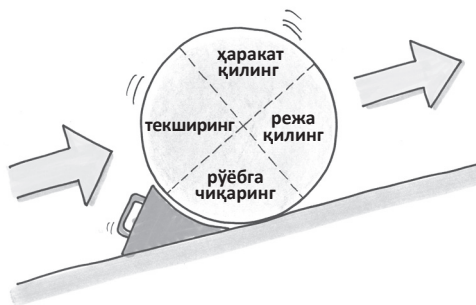
янги технологиянинг янги комбинациялари демакдир. Бу инновациянинг энг юқори поғонасидир. Бу ерда ҳақиқий илғор мутахассислар ва соҳа йўналишларини белгилаб берувчилар ишлайди. Улар қандайдир кутилмаган нарсаларни ихтиро, кашф қилишга қодир бўлишлари лозим. Ушбу турдаги инновациялар юқори маҳорат ва жуда катта ресурсларни талаб қилади. Биргина ҳолатни мисол қиладиган бўлсак, Эдисон ўзи ихтиро қилган лампочка ёруғлик бериши учун 1500 та муваффақиятсиз уриниш қилганлигини бир эсга олайлик. Бу каби инновациялар таҳсинга лойиқ! Муваффақият қозонган одамни ҳақиқатдан ҳам бахтиёр дея оламиз.

Олти қадамдан иборат инновация:

1. Инновация учун қулай муҳит яратиш.
2. Бозор ва мутахассислик бўйича билим олиш.
3. Кузатиш.
4. Ижодий ғояларни ривожлантириш.
5. Изчиллик билан жорий қилиш.
6. Фойда билан бозорда сотиш.

Яхши сифат ва барқарорлик барча иштирокчиларнинг фойдасига хизмат қилади. Аввало ходим, сўнг корхона, кейин эса мижоз бундан барака топади. Бутун бир мамлакат “сифатли маҳсулотлар мамлакати” деган ном қозониши ва обрў орттириши мумкин. Швейцария соатсозлик ва машинасозлик саноати бунга яхши мисол бўла олади. **Сифатни бошқариш (менежменти)** асосан инсон тафаккури ва қадриятларга бўлган муносабатга боғлиқ. Кўплаб инсонлар яхши сифатли маҳсулотлар келажакда қандай фойда келтиришини тасаввур қила олмайдилар, шунинг учун бундай талабга улар тўғри баҳо бера олмайдилар. Бўшлиқлар стратегиясида биз деярли ҳар доим сифатни баҳолай оладиган мижозлар билан ишлаймиз. Шу тариқа, биз мунтазам ва узлуксиз равишда сифатни ошириб боришимиз лозим.

Сифатни бошқариш деганда, гап нафақат тайёр маҳсулотлар ва кўрсатиладиган хизматлар устида бормоқда. Бу эса, корхонамизнинг барча соҳаларида доимий сифат назоратини ўрнатишимизни ҳамда янада такомиллаштириш имкониятларини излашимизни тақозо этади. Шу мақсадда, Сифатни Бошқариш Европа Фонди (European Foundation for Quality Management) бунинг учун барча секторлар бўйича сифатни баҳолаш ва таққослаш имконини берадиган модель ишлаб чиқди. Бу эса, ўз навбатида, сифат учун ажойиб, соғлом рақобатни юзага келтиради.



**Расм: Узлуксиз такомиллаштириш жараёни**

Узлуксиз такомиллаштириш жараёнини (УТЖ) японлар “кайдзен” (KAIZEN) деб атайдиган тушунча билан таққослаш мумкин. Бу билан узлуксиз такомиллаштириш назарда тутилади ва мазкур жараён доимий таъсирга эга бўлади. Сифат фидираги деб аталадиган доирада тўрт қадам, яъни «текшириш», «ҳаракат қилиш», «режалаштириш» ва «рўёбга чиқаринг» бирин – кетин айланади.

Стрелкалар бўлғуси истиқболларни кўра билишни англатади, бу қобилият қай йўналишда такомиллаштиришни белгилаб беради. Шу ўринда савол туғилади: қандай ресурслар ва кучлар (энергиялар) сарфланади? Пона эса муваффақиятсизликларнинг олдини оладиган бошқарув усуллари англатади.

Амалда бу қуйидагича кўринишга эга бўлади:

- 1) Бўлғуси истиқболларни кўра билиш қобилиятини ишлаб чиқиш ва уларни тақдим этиш.  
Режалаштирилган такомиллаштириш мантиқий ва мазмунли бўлиши керак.
- 2) Куч–ғайрат ошишига ҳисса қўшиш ва бошқалардан ҳам шуни талаб қилиш; талабчанликни унутмаслик.  
Пул, вақт, ўзгаришга тайёр бўлиш ҳамда ҳокимият талаб этилади.
- 3) Таҳлил — кенг қамровли баҳолаш — Нимага эришилди? Биз нима қилаётганимизни ва нима учун буни қилаётганимизни билишимиз керак.
- 4) Оралиқ мақсадни аниқлаш — Яна нималар қилиш зарур? Мақсад бизни ғайратлантириши лозим, шунингдек, бу эришса бўладиган мақсад бўлиши керак.
- 5) Амалга ошириш режаси/лойиҳа режаси — бу қандай амалга оширилади? Нима, ким томонидан бажарилиши, айнан ким, нимани амалга ошириши ва бу ишлар қанча муддатда амалга оширилиши аниқ бўлиши зарур.
- 6) Амалга ошириш — Нима қилинмоқда?  
Энди ишга киришишнинг вақти келди.
- 7) Барқарорликни таъминлаш.  
Муваффақият мунтазам текширилиб борилмоқда. Олинган сабоқлар қайд этилади ва кенг қўлланилади.

### **Дифференциация босқичидан бирлашиш босқичига**

- Асосий, муҳим нарсаларга эътибор қаратиш.
- Ортиқча нарсалардан воз кечиш.
- Соғин сигирларни узоқ муддат парвариш қилиш.
- Ҳеч қачон таслим бўлмаслик.

Бозордаги бўшлиқлар, нишлар ҳам банд бўлганида, яъни эҳтиёжлар қондирилиб бўлганда, маҳсулот ёки хизматни сотиш учун жанг бошланади. Янги–янги нарсаларни/инновацияларни топишга босим ошади; соҳада янгилик яратиш/инновация қийинлашади ва қимматлашади, фойда олиш миқдори камаяди. Бу бирлашиш (консолидация) вақти келганидан далолат беради. Тўғри, даромадимиз камайган, лекин барибир ҳамёнимизни ишончли ва барқарор равишда тўлдириб боришимиз керак. Нимадан воз кечишни истаймиз ва нимадан воз кеча оламиз? Келажакда кучимизни нимага йўналтирмақчимиз? Дастлаб эришилган муваффақиятлардан сармаст бўлган менежерлар учун кўпинча ўзларини чеклаш ва ёқтириб қолган нарсаларидан воз кечиш қийин бўлади. Шу тариқа, ушбу босқичда кўпинча иш бошқарувчиларни (менежерларни) алмаштириш ёки ташқи маслаҳатчиларни жалб қилиш талаб этилади. Айнан бир босқичдан иккинчи босқичга ўтилаётганда содир бўладиган ўзгаришлар жуда аҳамиятли. Агар тўғри қарорлар қабул қилинса ва тўғри чоралар кўрилса, бу корхонанинг фаолият юритиш умрини узайтиришга ва ҳатто уни жонлантиришга имкон яратади.

### Бирлашиш босқичидан тугатиш (ёпиш) босқичига

- Сергаклик, ақл–идрок ва инсонийлик.
- Ҳар нарсанинг ўз вақти бор.
- Корхонани ёпиш ҳам муносиб мақсадга айланиши мумкин.

*Лойиҳанинг менежерлари учун лойиҳани тугатиш ҳам табиий равишда уларнинг ўз олдига қўйилган вазифалардан бири бўлиши керак.*

Ҳамма нарсанинг ўз вақти бор. Шундай вақт келиши мумкинки, корхона ва ташкилотлар билан ҳам хайрлашиш керак бўлади. Корхонани тугатиш, ёпиш ҳам, агар бу жараён тўғри

ташкил этилса, муносиб мақсадга айланиши мумкин. Лойиҳанинг менежерлари учун лойиҳани тугатиш ҳам табиий равишда уларнинг ўз олдига қўйилган вазифалардан бири бўлиши керак. Корхона маълум бир муддат муайян вазифаларни ўз олдига қўядиган ва уларни бажариши лозим бўлган лойиҳага ўхшаши мумкин. Корхонани қийинчиликсиз тугатишда (ёпишда) сергаклик, ҳушёрлик ва инсонийлик муҳим ўрин тутади. Тугатиш (ёпиш) босқичига киришиш ва бунинг учун зарур бўлган бошқарув ресурслари билан таъминлашга оид онгли қарор қабул қилиш ҳам сергакликка тегишлидир. Ушбу босқичнинг қандай ўтиши инсонийлик қадриятларига қай даражада амал қилиниши билан боғлиқдир. Бу ерда кўп йиллар давомида корхонанинг муваффақиятига ҳисса қўшиб келган ходимлар бўлиши мумкин. Уларнинг ютуқлари эътироф этилиши ва ҳисобга олинмоғи даркор. Ушбу сўнги босқичда, ходимлар билан меҳр–шафқатли равишда муносабат қилиш зарур. Улар корхона учун қанчалик қадрли ва аҳамиятли эканлигини ҳис қилишни ва уларга жиддий қарашларини хоҳлашади. Ёзма равишда ёки электрон хат орқали алоқа қилиш бевосита суҳбатлар ўрнини боса олмайди. Қолаверса, бу сизнинг уни ҳурмат қилишингизни кўрсатиб беради. Бизнинг ҳар бир ходимга нисбатан ҳурматимиз унинг корхонада эгаллаган лавозими қандай бўлишидан қатъи назар, юқорими ё пастми, тенг равишда йўналтирилган бўлиши лозим.

*Ушбу босқичнинг қандай ўтиши инсонийлик қадриятларига қай даражада амал қилиниши билан боғлиқдир.*

Афсуски, амалда бунинг тескариси бўлиши мумкин. Раҳбарият алоҳида йиғилиш ўтказиб, унда корхонани ёпиш тўғрисида қарор қабул қилади. Сўнг бу ҳақида ходимларга қисқа қилиб етказилади, вассалом. Ходимларда ҳеч бўлмаса яхшироқ бадал пули олиш учун курашишдан бошқа чора қолмайди. Бу аслида корхонани тугатишнинг (ёпишнинг) жуда кўпол усули бўлиб, раҳбариятнинг разил табиатидан далолат беради.

## Хулоса қилайлик:

1. Мен ўз корхонамда ўзаро ҳурматга асосланган аниқ таркибий тузилмани яратаман; менинг ҳаётим ушбу қадриятларни акс эттиради.
2. Мен ўз корхонам ҳаётидаги турли босқичлар билан боғлиқ имкониятлар ва хавф-хатарларни яхши биламан.
3. Мен доимий ўзгартиришлар киритиб бориш зарурлигини кўраман ва уларни муваффақиятли амалга оширишга қодирман.
4. Мен мулоқотнинг кучли ва хатарли томонларини биламан ва бундан самарали фойдалана оламан.

### **Тадбиркорлик фаолиятида тўртинчи амрни қўллаш: “Ота-онангизни ҳурмат қилинг”.**

1. Мен ходимларимни ва бизнес ҳамкорларимни қадрлайман ва ҳурмат қиламан.
2. Мен ходимларим ҳам шундай йўл тутишлари учун ҳаракат қиламан ва буни кафолатлайман.
3. Ҳар қандай вазиятда ҳам мен очик-ойдин, аниқ ва ҳурмат билан мулоқот қилиш усулидан фойдаланаман.



## 5 - БОБ

### **Кураш – қотиллик эмас, балки ўйиннинг бир қисми, холос**

**Р**ақобатчилик руҳи бўлмаганида, футбол ўйини қандай бўлар эди? Албатта, ўта зерикарли. Ғалабага иштиёқ, интилиш бўлсагина ўйин қизиқарли кечади. Жуда кўп ишчилар, гоҳида тадбиркорлар ҳам ғалаба қозонишни хоҳлашади, бироқ, бунинг учун курашишни исташмайди. Тадбиркорнинг вазифаси, устувор мақсадларидан бири — ғалабага чанқоқ, ғайратга, шижоатга тўла жамоани шакллантириш. Биз мижозларнинг эътиборини қозониш, бозордан муносиб ўрин эгаллаш, яхши ном таратиш, яхши даромад олиш, ўсиш ва кези келганда омон қолиш учун курашамиз. Ўзибўларчилик билан бу йўлда ҳеч нарсага эришолмаймиз. Шундай ходимлар борки, жуда зерикиб кетган ва уларнинг баъзилари зерикишга бардош беролмаганлари боис корхоналарини тарк этган. Бу феноменни изоҳлаш учун инглизларда

махсус *"boreout"* — *"зеркиш туфайли иштиёқ йўқотиш"* ишлатилади. Унинг аломатлари *"burnout"*, яъни *"ёниб кул бўлмоқ"*, деган ҳолатга ўхшайди. Бу аломатлар толиқиш, иштиёқ йўқотиш, руҳан тушкунликка тушиш қабилаарга ўхшайди. Ходимнинг ўз мутахассислиги бўйича тўлиқ ишга жалб этилмаслиги бу ҳолатни юзага келтиради. Доимий равишда ишга тўлиқ жалб этилмаслик, қобилиятларини тўла ишга сололмаслик одамни тушкунликка туширади ва шу тариқа, агар эгаллаб турган лавозими бунга йўл қўйса, ишдан бўшаб кетади.

Одамлар оғир меҳнат остида бўлишни эмас, балки ишга жалб қилинишни хоҳлайди. Бу уларга ўз қадр–қимматини билиш ҳиссини беради, шахс сифатида ривожланишларини таъминлайди. Худди футбол ўйинига ўхшаб, корхонада рақобатчилик руҳи қизиқарли ўйин муҳитини яратиши мумкин. Инсон голиб бўлишни хоҳлаши, аммо шу вақтнинг ўзида мағлуб бўлишга ҳам тайёр бўлиши керак. Баъзиларга ғалабага ташналик етишмайди, чунки улар ғалабага етишишга улкан куч ва машаққат керак деб ҳисоблашади. Баъзиларга эса мағлубият, ютқазини қобилияти етишмайди, чунки улар ютқазини ҳақорат деб қабул қилишади. Яхши тадбиркор ўз жамоасини мунтазам равишда ғайратлантириб, янги–янги чўққиларни забт этишга чорлайдиган, далда берадиган мураббийга ўхшайди. Жамоадан мижозларни жалб этиш, буюртмалар сонини оширишда ғайрат кўрсатиш кутилади



ва ходимлар буни бажара олишлари керак. Бу йўлда улардан мағлубиятларга бардошли бўлиш ва керакли хулосалар қилиш, яъни олган тажрибаларидан ўрганиш талаб этилади.

Бироқ, жанговар руҳдан илҳомланиб кетиш салбий ҳолатларга олиб келиши ҳам мумкин. Футбол ўйинида

бундай ҳолатлар учун ҳакам сариқ ёки қизил карточкани кўрсатади. Афсуски, бизнес оламида шунга ўхшаш таъсир кўрсатувчи ваколатли орган етишмайди.

Бешинчи “Қотиллик қилманг” амри ҳокимият ва қудрат билан бизнес соҳасидаги қоидалар ва ўйинда чекловларни жорий этади. Бизнес олами вакиллари камдан-кам ҳолларда мушт ёки пичоқ билан урушади. Лекин, бировни ёмонлаш, унинг обрўсини тушириш ҳам қотиллик билан тенг. Бизнес оламида кунига қанчадан-қанча қотилликлар содир бўлади. Мунтазам равишда рақобатчилар йўқ қилинади, одамларнинг номлари қорага чиқарилади, уларни жамоатчилик олдида шарманда қилишади, чарчаган ходимларни руҳан тамом бўлмагунларича, депрессия ҳолатига тушмагунича эзадилар. Шунга ишонч билан айта оламизки, тадбиркорлик фаолиятида курашишдан қочиб бўлмайди. Одам бирор нарса учун ёки бирор нарсага қарши курашади. Тадбиркорлар яхшиликнинг тарафдори бўлиб, ёмонликка қарши кураш олиб боришлари лозим. Кўпчилиги фақатгина ўзлари учун ва бошқаларга қарши курашишади. Бу жуда оддий формула, бироқ, ахлоқий нормаларни бузади. Виждонига қулоқ тутган одам учун “тадбиркор виждони” деб аталувчи бир тушунча мавжуд. Ўнта амрга риоя қиладиган корхоналар адолатсиз рақобат қилмайди. Улар Худо билан бирга эканликларини ҳис этишади. Марҳамат бу Худонинг: “Мен сенга эътибор қаратаман. Мен сен биланман. Яхши тилакларни амалга ошираётганингда Мен сен билан бир йўлдаман. Сени қўллаб-қувватлайман. Йўлни бирга босиб ўтамиз”, дейишидир. Худонинг марҳамати бизни озод қилади, бизга куч бағишлайди. Худо одамларга барака беришни хоҳлайди, бироқ, бунинг учун одамлар ҳаётларида ишлаши учун Худога изн бериш керак. Одамлар ҳам ўз навбатида, ўша баракани бошқаларга улаша оладилар. Одамлар бошқаларга барака улашмоққа бел боғлаганларида аниқ (реал) натижага эришилади: жамиятда фаровонлик ҳукм суради.

Хотиржамлик ҳисси билан кундалик ҳаётда тинмай кураш олиб бораётган тадбиркорларни кўрганимда хурсанд

бўламан. Улар нима учун курашаётганлари билишади. Худо уларни бошқараётганини, уларга мадад бераётганини ҳис қилишади. Улар **вақтдан** тўғри фойдаланганлари боис, хотиржам кун кечиришади. Замоनावий менежерлар (иш бошқарувчилар) кўпинча сабрсиз бўлишади. Улар сабрсизликлари туфайли ходимларни кераксиз стресс ҳолатига туширадилар ва шу туфайли исталган натижаларга эришмайдилар.

Альпинизм билан шуғулланганимда яна бир нарсани ўрганганман. Тоғ саёҳати учун қулай ва ноқулай вақтлар бўлади. Ноқулай шароитда тоғ этагидаги чодирда, хавфсизликда қулай вақт келишини кутиб туришга тўғри келади. Бир марта гуруҳимиз сабрсизлик қилгани туфайли ҳаётим хавф остида қолганди. Ўшанда гуруҳимиз сабрсизлик қилиб, кўчклар хавфига қарамай, саёҳатни бошлаб юборди. Оқибатда, гуруҳимизнинг бир нечта аъзоси кўчки остида қолиб кетди. Кўп лойиҳалар шунга ўхшаб шошилиш ёки нотўғри вақтда бошланади. Олма пишиб етилгандан кейингина териб олиниши керак. Бошқача бўлиши мумкин эмас.

*Рақобатчиларга доимо ҳурмат билан муносабатда бўлишимиз лозим, акс ҳолда гийбат, ножўя сўзлар ўзимизга қайтиб келади. Сиз рақибларингизнинг қотили бўлишингиз ёки уларни ҳурмат қилишингиз мумкин. Бир ўлим бошқа ўлимларга сабаб бўлади; ҳаёт улашган узоқ умр кўради, ҳурмат қилган ҳурмат топади.*

Меванинг пишиб етилиш жараёнига таъсир ўтказма олмас эканмиз, демак кутишдан бошқа иложимиз йўқ. Бу ерда ҳам бизга донолик керак бўлади. Нимага таъсир қила олишимиз ва қайси вақтда шунчаки томошабин бўлиб туришимиз кераклигини билишимиз керак. Вақтни оқилона назорат қилиш бизга хотиржамлик билан кузатиш, кучимизни идрок қилиш ва чуқур фикрлашга ўргатади.

Бизнесда вақт сарфлаб ўтиришга арзимайдиган баъзи нарсалар бор. Рақибларимизни ҳеч қачон гийбат қилмаслигимиз керак. Рақобатчиларга доимо ҳурмат билан муносабатда бўлишимиз лозим, акс

ҳолда ғийбат, ножўя сўзлар ўзимизга қайтиб келади. Сиз рақибларингизнинг қотили бўлишингиз ёки уларни ҳурмат қилишингиз мумкин. Бир ўлим бошқа ўлимларга сабаб бўлади. Ҳаёт улашган узок умр кўради, ҳурмат қилган ҳурмат топади.

### Тазйиқ

Бугунги кунда кўплаб ишчилар иш жойидаги тазйиқлардан азият чекиб келмоқда (ингл. *mobbing*). Тазйиқ — бу одамни секин-асталик билан ўлдиришдир. Бунда ходимни ташкилот жамоаси қаторидан чиқариб юбориш мақсадида унга мунтазам равишда босим ўтказилади. Эмоционал террорчиликнинг бундай тури ҳалокатли оқибатларга олиб келади. Афсуски, тазйиқ бугунги кунда одатий ҳолга айланиб улгурди. Аксарият ҳолларда, буни йирик корпорацияларда кузатишимиз мумкин, чунки бундай жойларда ишга тоби бўлмаган ходимларни бўшатиш қийин.

Илмий тадқиқотлар натижасида жиноятчилар ишлатадиган хатти-ҳаракатларнинг 45 та тури аниқланган. Уларни бешта асосий гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Ўзини ифода этиш қобилиятига қарши тазйиқ.
2. Ижтимоий муносабатларга қарши тазйиқ.
3. Ижтимоий мавқега қарши тазйиқ.
4. Иш сифати ва атроф-муҳитга қарши тазйиқ.
5. Инсон соғлиғига қарши тазйиқ.

### Шаффофлик (очиқлик) ишдаги тазйиқнинг олдини олади

Масъулиятли тадбиркорлар сифатида биз ўзимизга савол беришимиз керак: иш жойида тазйиқнинг олдини олиш учун нима қилиниши лозим? Бу ҳолат юз берганда, уни тўхтатиш учун қандай қадамлар амалга оширилиши зарур? Яхшиямки, фан бизга бу масалага доир баъзи қимматли

маълумотларни беради. Тадқиқотлар, ўрганишлар шуни кўрсатадики, тазйиқ маълум бир муҳитда ривожлана олмас экан. Бу — шаффофлик (очиқлик) муҳитидир. Шаффофлик йўқ жойда тазйиқ ривожланади. Аксарият тазйиқ қурбонлари жуда ёмон сўзлар билан ҳақоратланади ва ундан ҳам ёмони: бошқалардан ажратиб қўйилиб, улардан юз ўгиришади. Бундай шафқатсиз хийла–найранглар очиқ–ойдин кўриниб туради ва уларни англаш қийин эмас.

Шаффофлик ва ошкоралик муҳитини қандай яратишимиз мумкин? Шаффофлик соғлом муҳитда олиб бориладиган мунозаралардагина ҳукм суради. Биз буни “конструктив мунозаралар” муҳити деб атаймиз. Бу шундай муҳитки, унда ёлгон ва яширин ишларга мутлақо ўрин қолдирилмайди. Бундай муҳитда ҳар ким ўз фикрини қўрқмасдан, эркин билдира олади, ҳатто танқид қилмоқчи бўлган одам ҳам ўз фикрини айтишга қўрқмайди. Шунингдек, ҳар бир киши бошқа бировнинг фикрларини бажонидил тинглайди ва булар ҳақида ўйлаб кўради. Бундай муҳит ўз–ўзидан осонликча ҳосил бўлмайди.

## Тазйиқ сабаблари

Раҳбариятнинг вазифаси конструктив мунозаралар ривожланиши учун қулай шарт–шароитларни яратиб беришдан иборат. Буни амалга ошириш учун, биздан тажовузкорликнинг сабабларини бартараф этиш талаб қилинади. Кўпинча, бунинг сабаблари қуйидаги омилларга келиб тақалади:

### 1) Узоқ давом этган ва ортиб бораётган стресс ҳолати

Агар узоқ давом этмаса, одам жуда катта стрессга ҳам чидаб бера олади. Стресс узоқ вақтга чўзилган пайтда хавфли бўлади. Одамларнинг стресс ҳолатига чидай олиш вақти ҳар хил бўлади. Тадбиркорлар сифатида биз стресс ҳолатларини олдиндан кўра олишимиз ва қандай чораларни қўллашни билишимиз лозим.

## 2) Ноаниқлик

Бизнесда ўзгаришлар бўлиб туриши муқаррар. Бироқ, агар улар тўғри ташкиллаштирилмаса, пухта амалга оширилмаса, ўртада ноаниқликлар келиб чиқади. Ўзгаришлар пухта бошқарилиши лозим, акс ҳолда, улар хавф–хатар туғдириши мумкин. Бундан ташқари, пухта бошқариладиган ўзгартиришларда одамларга хос психологик жиҳатлар ҳам ҳисобга олинади.

## 3) Ижтимоий муносабатлар учун вақт ажратмаслик

Биз яшаётган индивидуалистик жамиятда электрон иш тизими, уй офислари ва иш соатларининг қулай мослаштирилганлиги бугунги кунда жуда кенг оммалашмоқда. Аммо бунинг салбий томонлари ҳам бор. Одамлар ўртасида бевосита мулоқот, алоқалар мунтазам равишда минималлаштирилади. Бу ерда корхона ходимлари ўртасида доимий алоқаларни қўллаб–қувватлаш мақсадга мувофиқдир.

## 4) Ҳудбинликнинг ошиб бориши

Бойлик кўпайгани сари, эркинликка йўл очилади. Албатта, бу завқли, бироқ, бунинг салбий томонлари ҳам бор. Бошқалар учун жавобгарлик ҳисси камаяди. Одамлар ўзларини бошқалардан четга олиб, фақат ўзининг фойдаси ҳақида қайғурадиган бўлиб қолишади. Жараён спирал кўринишида кечади ва уни тўхтатиш ва орқага қайтариш мумкин, аммо буни кимдир қилиши керак.

## 5) Ирода заифлашиши

Толиқиш одатда ироданинг кучсизланиши билан ўзаро боғлиқ. Чарчоқнинг сабабларини аниқлаш жуда муҳим. Балки юклатилган вазифалар ҳаддан зиёддир ёки вазифаларнинг кўпайиб кетганидан одам тушкунликка тушаётгандир? Вақтдан самарали фойдаланиш бу ерда ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Балки ходимга керакли даражада эътибор берилмаётгандир? Уни қилган ишлари учун менежер мақтамагандир? Керакли пайтда айтилган кўнгил кўтарувчи сўзлар катта куч бағишлайди.

#### **6) Ўта таъсирчанлик**

Кўп одамлар жиззакилик билан ўта таъсирчанликни адаштиришади. Таъсирчанлик аслида яхши фазилат. Одамнинг ўз ҳиссиётларини ва бошқаларнинг ҳиссиётларини тушуниши ва уларга тўғри муносабатда бўлиши албатта яхши ва корхонанинг муваффақияти учун хизмат қилади. Жиззакиликка келсак, бу ўзига ачинишга ва ҳаддан ташқари таъсирчанликка олиб келади. Бунинг оқибатида, атрофдагиларнинг ҳаммаси зарар кўради. Шундай қилиб, жиззакилик ўрнини таъсирчанлик эгаллаши зарур.

#### **7) Қадриятларнинг емирилиши (дегенератив қадриятлар)**

Айрим одамларнинг сал нарсага виждони азобланади. Улар ўз қадриятлари доирасидан четга чиқадиган хатти – ҳаракатларни оғриниб бажаришади. Бошқалар гўё умуман виждонсиздек ўзларини тутишади. Уларни кўриб, ҳеч бир қадрияти йўқ–ку, деган ўйга борасан киши, шунинг учун ундай одамларни қадриятларни четга суриб қўйган, деб ҳам бўлмайди. Шу тариқа, ҳамма нарса ўз жойидагидай бўлиб туюлади. Аслида эса, бунинг акси бўлиб чиқади. Ташкилотда одамлар ўзаро келишган ҳолда, умумий қадриятларга амал қилишлари лозим. Ташкилотда ким тўғри қадриятларни белгилайди, ким уларнинг сақланишини таъминлайди?



## Хулоса қилайлик:

1. Мен рақобатчиларимга ҳурмат билан муносабатда бўламан ва ўз ходимларимдан ҳам шуни кутаман. Биз ҳеч кимга зарар етказмаймиз.
2. Мен вақтдан тўғри фойдаланиш учун зеҳн–идро-кимни ривожлантираман, бу менга осойишталик ва хотиржамлик беради.
3. Мен иш жойларда тазйиқ хавфи юзага келишидан хабардорман ва профилактика мақсадида шаффофлик (очиқлик), самимийлик муҳитини яратишга ҳаракат қиламан.
4. Мен яхшилик тарафида, ёмонликка қарши курашишга тайёрман.

### **Тадбиркорлик фаолиятида бешинчи амрни қўллаш: “Қотиллик қилманг”.**

1. Мен бошқа одамга зарар етказадиган ҳар қандай хатти–ҳаракатдан воз кечаман.
2. Ўзга одамга ёки атроф-муҳитга зарар етказилиши эвазига олинадиган фойдадан, у жуда катта бўлса ҳам, воз кечаман.
3. Мен ўзимни ҳаётга ва ҳаётини қадриятларга бағишлайман.
4. Мен яратилган бутун мавжудотни ҳурмат қиламан ва эъзозлайман.
5. Ўз хатти–ҳаракатларим учун бутун борлиқнинг Яратувчиси бўлган Худо олдида, ўзим ва бошқа одамлар олдида жавобгарман.



## 6 – БОБ

# Одамлар устидан раҳбарлик қилиш ҳақиқий санъатдир ва буни ўрганиш мумкин

Одамлар билан муомала қилиш, муносабат ўрнатиш корxonани бошқаришда энг муҳим аҳамиятга эга. Маҳсулотларимизни ишлаб чиқарадиганлар ҳам, сотадиган ва сотиб оладиганлар ҳам одамлардир. Биз мутахассис–экспертлар гуруҳи билан меҳнат шартнома тузмаймиз. Шартномалар ҳар доим жисмоний шахслар билан тузилади. Биз маълум бир гуруҳга мўлжаллаб маҳсулот сотмаймиз. Харидор ҳар доим мустақил шахс сифатида фикрлайди ва ҳис қилади. Машина ва тизимлар билан ишлашдан кўра одамлар билан ишлаш анча қийин, лекин шунга қарамай, тадбиркор одамлар билан қандай ишлашни яхши билиши лозим. Инсон зоти жуда мураккаб, кутилмаган ишларга бой, тутқич бермас ва нокомилдир. Шу билан бирга, инсоният жуда қизиқ ва

яширин салоҳиятларга тўла. Тадбиркорда салоҳиятни англаш ва ўша салоҳиятни ишга солиш имконияти бор.



Инсон табиатининг фақатгина ижобий томонлари эмас, балки салбий жиҳатлари ҳам бор. Агар буни инобатга олма-сак, одамлардан ихлосимиз қайтиб бораверади. Ҳақиқий раҳбарлик, ҳақиқий етакчилар одамларнинг кучли ва заиф томонларини инобатга олади.

Олтинчи амрда “Зино қилманг” дейилган ва бу билан одамзотнинг кўпгина заиф жиҳатларини умумлаштиради. Бу бежизга эмас. Бирок, бунинг корхона бошқарувига, менежментига қандай дахли бор? Агар корхона фаолияти фақат машиналар орқали олиб борилганида, албатта бунинг ҳеч қандай дахли бўлмас эди. Агар корхонамиз одамлар бирга иш юритадиган жой бўлса, у ҳолда бунинг аҳамияти катта. Биз юқорида ўқиган илоҳий амрда одамзоднинг кучли ва заиф томонлари ҳақида сўз юритилади. Булар садоқат ва бузуқлик билан боғлиқ. Ушбу амр узоқ давом этадиган муносабатлар ва ўзида аччиқ сабоқ қолдирадиган ора-орада бўлиб турувчи хийла-найранглар тўғрисида гапирди. Садоқат бошқа имкониятлардан воз кечишни англади. Хизмат сафарларига тез-тез чиқиб турган одамнинг кўплаб муаммоли имкониятларга дуч келиши тайин. Кутилмаганда бундай васвасаларнинг келиши хавфли. Буларни олдиндан билишимиз ва ўзимизни бунга мос равишда тайёрлаб боришимиз яхшироқдир.

## **Ўзига нисбатан ишончга “Ҳа!”, деймиз, такаббурликка эса “Йўқ!”**

“Имконият, фурсат ўғрини яратади”, дейишлари бежиз эмас. Қулай шарт–шароит инсонни хиёнатнинг барча турига ундайди. Бузуқликнинг негизи бўлади. Аввалига негизлар кичик, аҳамиятсиз кўриниши мумкин. Лекин, улар тобора ўсиб боради, кучаяди ва худбин истакларни уйғотади. Агар бегона ўтлар каби бўлган бу негизларни ўз вақтида топиб, суғуриб ташламасангиз, улар ўсиб ёввойи тўқайларга айланади. Жўшқинлик билан ривожланиб боргач, улар тез орада сиз бошқара олмайдиган даражага етади.

Нима учун айнан тадбиркорлар кўпроқ бундай хавфга йўлиқишади? Тадбиркорлар кўп эркинликка эга. Эркинлик уларнинг табиатига хос. Улар хоҳлаган ишларини қила олади ва қилади ҳам. Мустақил равишда қарорлар қабул қилиб, ўз ҳаракатларлари учун ўзлари жавоб беришади. Ҳеч бўлмаганда улар ўзларининг назарларида бунга қатъий ишонишади. Жавобгар бўлиш ва жавобгарликни кўтариб юриш бир хил нарса эмас. Шахсий истакларнинг қаноатлантирилиши кўпинча масъулият юкини кўтариб юриш билан оқланади. Бироқ, йўл қўйилган хатолар учун жавоб бериш вақти келганда, ҳеч ким жавобгарликни бўйнига олгиси келмайди. Муваффақиятли тадбиркорлар ўз кучини юқори баҳолаб юбориш хавфига мойилдирлар. Камтарлик бу ҳолда ўзига ортиқ даражада ишониб юборишга айланади, бу эса, ўз навбатида, димоғдорликка, мағрурлик ва такаббурликка олиб келади.

## **Бир–бирига содиқ умр йўлдошларнинг сўхбатлари**

Мана шу сабабдан, ҳар бир тадбиркорга чуқур мулоҳаза қилиш ва хатоларни тўғирлаш учун қулай восита керак. Энг катта таъсир қилувчи овоз бу кўпинча умр йўлдошимизнинг

Ўз ихтиёри билан, онгли равишда ўзганинг фикрига, унинг баҳо беришига рози бўлиш матонат талаб этилади. Аммо, бу арзигулик иш ва керак бўлса зарурий эҳтиёж ҳамдир.

овозидир. Буни ўз оиламдан, рафиқамдан хулоса қилиб айт-япман. Кўп ҳолларда, рафиқам масалани мендан кўра анча аниқ, реал тузилишини кўра олишига амин бўламан. Кўпинча мен рафиқамнинг ўзига иқрор бўлмасам—да, унинг айтганларини қиламан. Ўз ихтиёри билан, онгли равишда ўзганинг фикрига, унинг баҳо беришига рози бўлиш матонат талаб этилади. Аммо, бу арзигулик иш ва керак бўлса зарурий эҳтиёж ҳамдир.

Буни доим ҳам умр йўлдошингиз қилиши шарт эмас. Мижозларим орасида ўзларининг шахсий корхоналарига эгалик қилувчилари ҳам бор. Улар менинг ҳақиқий бизнес бўйича маслаҳатларимни эшитишни хоҳлашмайди. Аксинча, улар менга ўз фикрларини айтишни хоҳлашади ва мендан очиқ ва холис фикрлар билдиришимни кутишади. Қайсидир маънода мен уларга мураббийлик қиламан. Улар менинг танқидий фикрларимни ҳам қабул қилишади ва ҳатто бунинг учун менга яхшигина ҳақ ҳам тўлашади. Ким билсин, балки уларнинг муваффақиятига айнан шу сабабдир. Улар конструктив танқиднинг қийматини яхши тушуниб олишган. Шунингдек, ўзларига ҳаддан зиёд юқори баҳо бериб юбориш ёки ўзи тўғрисида нотўғри фикрда бўлишнинг хавфини ҳам билишади.

Менежер муваффақият поғоналаридан қанча юқорилагани сари, ҳаво шунча сийраклашади, одам эса ёлғизликни ҳис қила бошлайди. Тез орада унинг атрофида ҳамма унга фақатгина мулоим ва иззат—ҳурмат кўрсатиб, муомала қила бошлайди, у нимаики қилса, ҳаммасини тўғри деб қабул қилишади ва ҳеч ким унга қарши чиқишга журъат эта олмайди. Аввалига бу хушомадга ўхшаши мумкин, лекин бундай муҳитда у тез орада ҳақиқатдан узоқлашади ва буни ҳатто ўзи ҳам англамай ҳам қолади. Агар фикрларини жилоблаб олмаса, назоратни йўқота бошлайди. Энди унга

ҳамма нарса мумкин. Арзимас кўринган фикрлар ўсиб боради ва ўтиб бўлмас чангалзорларга айланади.

Бундай чалкаш фикрлар, чангалзорлар оқибатида баъзи тадбиркорларнинг оиласи бузилиб кетган. Энг ёмон томони шундаки, кичик ва ўрта корхоналарни барпо этиш эр ва хотиндан асосий ролни бажаришни талаб қилади. Шунинг учун никоҳдаги муносабатларни мунтазам яхшилаб бориш, айниқса, муҳим ва эр–хотиннинг бир–бирига садоқатли бўлиши, бунинг ажралмас шартидир.

Садоқат тадбиркорнинг ишбилармонлик фаолиятида ҳам муҳим роль ўйнайди. Биринчи буюртмалар ёки бир марталик буюртмалар камдан–кам ҳолларда чинакамига яхши фойда келтиради. Фақат такрорланадиган буюртмаларгина ҳақиқатда фойда келтирувчан бўлади. Бу етказиб берувчи шахс ва ходимлар ўртасидаги муносабатларга ҳам тааллуқлидир. Нархдаги кичик тафовутлар боис етказиб берувчиларни ҳадеб алмаштиравериш яхши эмас. Садоқатли ходимлар эса, корхона обрўсини ва қийматини сезиларли даражада ошириши мумкин. Шунга қарамай, кўриб чиқиши керак бўлган баъзи масалалар мавжуд.

Яхши никоҳ — бу ҳамкорликдир. Ҳамкор танлашда адашмасликнинг аҳамияти жуда катта. Бироқ, муносабатларни ривожлантириш ҳам жуда муҳим. Бу борада ҳам, мен тоққа чиқиш орқали кўп нарсаларни ўргандим. Ўша вақтларга назар ташлайдиган бўлсам мен турмуш қуришга ҳали тайёр эмасдим. Мен ўсган муҳит менга муносабатлардаги муаммоларни тўғри ҳал қилиш ҳақида ҳеч нарса ўргатмаганди. Можаролар юз берганда, мен уларни яширардим ёки улардан қочардим. Кейинчалик эса дўстим билан мана шу тоғ саёҳатини бошладим. Унинг кейинчалик рафиқасига айланган гўзал аёл дўсти бу саёҳатда тез–тез бизга шерик бўлиб турарди. Уларнинг қувноқ ва қизгин суҳбатларини кузатиш кейинчалик менга жуда катта фойда берди. Бир куни биз тоғ чўққисидан жойлашган палаткага чиқаётганимизда улар бир–бирлари билан айтишиб қолишди. Қаттиқ ғазабланиб, ҳатто бақира бошладилар. Вазият шундай чигаллашдики,

уйғун муҳитдан бузилди. Бутун бошли дам олиш кунлари тамомила барбод бўлгандек эди. Ҳар ҳолда мен шундай ўйга борган эдим. Бироқ, бу бутунлай бошқача бўлиб чиқди. Тахминан ярим соатдан кейин жанжал сўнди ва мен уларнинг ҳеч нарса бўлмагандек дўстлашгани, қучоқлашиб, менга нотаниш бўлган сўзлар билан бир-бирларидан кечирим сўраганларини кўрдим. “Кечирасиз, асалим. Мени кечиринг”, деган сўзлар билан улар дилидаги туйғуларини изҳор этишга тушишди. Вазият тамомила ўзгарди, совуқчиликдан асар ҳам қолмади ва биз кўтаринки кайфиятда йўлимизни давом эттирдик. Ана шунда билдимки, ҳар қандай низони баргараф этиш, мураса қилиш мумкин экан. Орадан йиллар ўтди ва мен ҳам оила қурадиган ёшга етдим ва ажойиб қизга уйландим. Табиийки, бизда ҳам низоли вазиятлар бўлиб туради, буни тан оламан. Мана 30 йилдан зиёд бирга яшаётган бўлсак ҳам, ҳозиргача келишмовчиликлар бўлиб туради. Шундай бўлса-да, биз бундай вазиятларда нима қилишни биламиз. Бундай муносабат дунёнинг бутун бойлигидан-да қимматлироқдир. Можаро, низоларни биргаликда енгиш бир-бирига бўлган садоқатни оширади, муносабатларни мустаҳкамлайди.

Шу сабабдан, ўз яқинларимиз билан қандай муносабатлар қуриб боришимиз, уларга қандай қарашимиз жуда муҳим ўрин тутати. Бу оилавий ҳаёт, никоҳнинг ўзи билан чегараланадиган нарса эмас. Муносабатларни муҳим деб ҳисоблаган ва уларни барча йўналишларда ривожлантириб борган корхоналар ажралиб туради. Бунга маҳсулот етказиб берувчилар ва мижозлар, фуқаролар, идорадаги ишчилар ва хизматчилар, акциядорлар билан тузиладиган муносабатлар ҳам киради. Ўзаро муносабатларни ривожлантириш вақт ҳамда куч-қувватни талаб этади.

## **Бизнинг ходимларимиз**

Келинг, аввал ходимларимиз ҳақида гаплашайлик. Корхонада узоқ муддат ишлаб келган ходимларнинг ҳаммаси



ҳам яхши ишчи бўлавермайди.

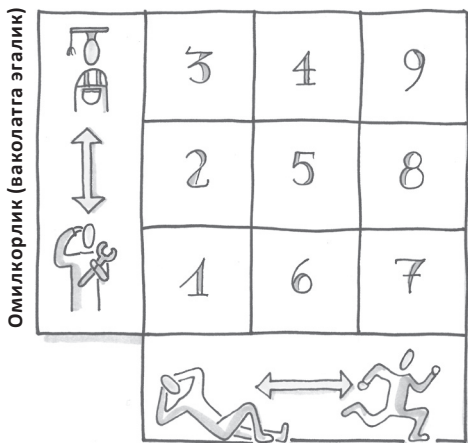
Аслида, уларнинг аксарияти эр-каланиб кетишади, “ўрнимни ҳеч ким боса олмайди”, деган хом хаёллар билан яшашади.

*Корхонада  
узоқ муддат ишлаб  
келган ходимларнинг  
ҳаммаси ҳам яхши ишчи  
бўлавермайди.*

Бундайлар орасида узоқ йиллардан бери ҳеч бир машаққатсиз, ҳийла ишлатиб келаётганлар бўлиши мумкин. Ваҳоланки, шунча вақт ўтган бўлса–да, раҳбарият уларни корхона учун ҳақиқатдан ҳам фойда берадиган ходимларга айлантира олмаган, ишдан ҳам бўшатмаган. Оқибатда, бу одат тусига кириб қолган. Раҳбар борган сари ходимга бўлган талабларни пасайтириб борган ва ходим ўша минимал талабларга кўникиб қолган. Бу иккала тараф учун ҳам қулай бўлиб келган. Гарчи жуда қийин бўлса–да, иш бошқарувчи (менежер) сифатида раҳбарият йўл қўйган бу хатони тузатишингиз сизга боғлиқ. Акс ҳолда, минимализм руҳи, яъни берилмасдан ишлаш бутун корхонага тарқалади ва ҳаммани хавф остига солади.

Раҳбарлик қилишда, етакчиликда қўлланиладиган оддий жадвал қийинчилик туғдирган ходимлар билан ишлашда катта ёрдам бўлиши мумкин. Худди шу воситадан салоҳиятли одамларни топиш ва уларни қимматбахо

кадрларга айлантиришда ҳам фойдаланилса бўлади. Ишчиларингиз ҳақида ўйланг ва ҳар бирининг исмини жадвалнинг тўққизта катаклардан бирига ёзинг. Бунинг жуда қийин бў-



Расм: Раҳбарлик, етакчилик стратегияси

Жалб қилинганлик / корхонага бўлган қизиқиш

лиши табиий, лекин бу ходимларингиз билан боғлиқ, стратегик жиҳатдан муҳим бўлган, келажақда ҳаммага ўз таъсирини кўрсатадиган қарорларни қабул қилишингизга ёрдам беради.

### **1–катак: Минимал маҳорат/қобилият ва минимал ҳаракат**

Ходимларнинг бу тоифасини минималистлар деб номласак бўлади. Бундай ходимларга меҳнат бозорида қайта касб эгаллашлари учун ҳамда ўзларининг шахсий ривожланишлари учун имконият берилади. Бунинг учун уларни ишдан бўшатиш лозим. Улар минимал маҳорат минимал ҳаракат билан чамбарчас боғлиқлигини билиб олишлари керак.

### **2–катак: Ўртача маҳорат/қобилият ва минимал ҳаракат**

Булар ҳам минималистлар ҳисобланади. Бундай ходимлар ўзлари устида ишлашга тайёр эканликларини исботлашлари учун уларга ултиматум қўйилиши ва корхонада яна бир бор имконият берилиши лозим. Акс ҳолда, улар билан хайрлашиш ягона қарор бўлади.

### **3–катак: Юқори даражадаги маҳорат/қобилият ва минимал ҳаракат**

Бундай ходимлар хавfli бўлишади. Юқори даражадаги касбий маҳорати туфайли улар ўзларини ишда жуда эркин тутиб, ишларининг охир–оқибатини ўйламай, хоҳлаганини қилишни бошлайди. Ўзларини худди корхона уларсиз ишини давом эттиролмайдигандай тутадилар. Аммо бундай эмас. Улар корхонани тарк этганларидагина, уларнинг ўрни ўзлари ўйлаганчалик катта эмаслиги билинади. Бундан ташқари, тўсатдан худди шундай қобилиятга эга бўлган, лекин илгари кўзга ташланмаган ходимлар пайдо бўла бошлайди. Юқори малакали ходимларни ишдан бўшатишдан олдин, улардан кўпроқ куч талаб қилиш ва корхона манфаатларига мувофиқ ҳаракат қилишни сўраш мақсадга мувофиқдир. Кўпинча бу

яхши натижа беради. Агар улар бунга итоат этсалар, улар корхонанинг қимматбаҳо бойлигига айланишади.

#### **4–катак: Ўзгарувчан ҳаракат ва юқори даражадаги маҳорат**

Бундай ходимлар ҳали фойдаланилмаган яширин салоҳиятга эга бўлишади. Баъзи бир сабабларга кўра, уларда ўзларидаги қобилиятларни ишга солиш учун ирода ва мотивация камлик қилади. Агар бу тугунлар ечилса, камчиликлар бартараф этилса, улар ҳайратланарли даражада қийматга эга ходимларга айланадилар. Истисноли бошқарув, яъни истисноларни қонун доирасида тартибга солиш бу вазиятга мос келадиган бошқарув услуби бўлиши мумкин. Масъулият билан ҳаракат қилишлари учун ходимлар маълум бир даражада эркинликларга эга бўлишлари керак, шу вақтнинг ўзида истисно ҳолатларга дуч келганда, уларни қўллаб–қувватлаш ҳам керак бўлади. Тўғри шуғулланиш орқали улар ўз–ўзидан қимматли ва мустақил ходимларга айланишади.

#### **5–катак: Ўзгарувчан ҳаракат ва ва ўртача маҳорат**

Бундай ходимларни шакллантириш мумкин. Бу ишга катта куч сарфлашга қодир ва катта тажрибага эга эканликларини исботлаган тоифа ҳисобланади. Уларга ишонч билдириш ва аниқ кўрсатмалар бериш орқали изчиллик билан етакчилик қилиш лозим. Бунинг оқибатида улар корхонанинг қимматбаҳо дурдоналарига айланишлари мумкин.

#### **6–катак: Ўзгарувчан ҳаракат ва ва минимал маҳорат**

Бундай тоифага кирувчи ходимлар барқарор бўлишмайди. Улар барқарорлик ва ишончли инсонга айланиш улғайишнинг бир қисми эканлигини ҳамда буларнинг иккаласига ҳам ўрганиш мумкинлигини тушунишлари лозим. Агар улар мана шу ўсиш жараёнига рози бўлишса, улар анчагина яхши ривожланишади. Агар бу талабларга амал қилишмаса, бунинг бирдан–бир чораси ишдан бўшатишдир. Балки меҳнат бозори, яъни иш қидириш,

уларга кўшимча босим берар, балки бу уларни келажакда яхшироқ ишчи бўлишига ёрдам берар?

### **7–катак: Минимал маҳорат ва юқори даражадаги ҳаракат**

Маълум бир даражада бундай ходимлар ҳақиқатдан ҳам ноёб топилма бўлишлари мумкин. Бу шундай тоифаки, интеллектуал ёки маҳорат жиҳатдан бироз нўноқ бўлса–да, корхона манфаати учун кучини аяб ўтиришмайди, чин юракдан ҳаракат қилишади. Биз уларнинг чекланганлигини тўғри қабул қилишимиз лозим. Бундай одамларга доимий иш жойи, ортиқча юкламасиз, бир маромда олиб бориладиган меҳнат ва кундалик иш тартиби керак. Ахлоқий тамойилларга (принципларга) амал қиладиган корхоналар учун бундай одамлардан бир нечтасини ходимлари қаторига кўшиш, анча шарафли иш бўлиши мумкин. Бошқалар бундай ижтимоий йўналтирилганликни тушунган ҳолда жамият ҳақида бундай ғамхўрлик қилган корхонада ишлашни имтиёз деб ҳисоблашади.

### **8–катак: Ўртача маҳорат ва юқори даражадаги ҳаракат**

Булар ҳам жуда қимматли кадрлар. Улар маълум бир тажрибага эга ва ўзларини ишга тўлиқ бағишлай олишади. Бундай ходимларни уларга мос келадиган иш жойига қўйиш керак ва касбий билиминини ривожлантиришга кўмак бериш лозим.

### **9–катак. Юқори даражадаги маҳорат ва юқори даражадаги ҳаракат**

Бу ходимлар барча оғирликни суяб турган тиргақдирлар. Муҳим вазифалар тўлиқ уларга юклатилса бўлади. Бу тоифа вакиллари муаммоларни мустақил ва пухта ҳал этиш қобилиятига эга бўлишади. Агар мен бу каби ходимларга ривожланиш учун етарлича шарт–шароитларни яратиб бера олмасам, уларни қўйиб юбориб, бошқа корхонада касбий маҳоратини давом эттираётганидан қувонишим керак.

Турли ходимларнинг ривожланиши учун турли хилдаги етакчилик усуллари талаб этилишини пайқаган бўлсангиз

керак. Бундан келиб чиқадики, тадбиркор ва бутун раҳбарият жамоаси етакчилик малакаларини, кўникмаларини мунтазам равишда ривожланиб бориши юзасидан қайғурмоғи лозим. Одамлар билан конструктив муносабат қуришни ўрганиш учун қанча маблағ сарфламанг, бу ўзини оқлайди.

Билсангиз агар, кўпинча ишга қабул қилиш жараёнидаёқ хатоларга йўл қўйилади. Айниқса, янги ташкил қилинган корхона эгалари кадрларни танлаш борасида жуда кам ёки умуман тажрибага эга бўлмайди. Сабаби, улар биринчи навбатда ўзларининг дўстлари, қариндошлари ва таниш-билишларини уларнинг қобилиятларини жиддий текширмасдан ишга оладилар. Бунинг аянчли оқибатларга олиб келиши табиийдир. Агар ўша ишга олинган янги ишчилар талаб этилганидек ишлай олмаса ёки ишлашни рад этса, нима қилиш лозим? Бундай ҳолларда дўстлик ва қариндошлик муносабатларини бузмасдан, ходимни ишдан бўшатиш қийин масалага айланади.

Профессионал тарзда ходимларни танлаш учун қуйидагилар талаб этилади:

- 1) Касбга доир талаблар (Ходимнинг ихтисослиги, йўналиши) (маҳорат, қобилият, ижтимоий омилкорлик, услубий омилкорлик)
- 2) Функционал вазифалар баён этилган ҳужжат ёки лавозим йўриқномаси (асосий вазифалар, жавобгарлик, маҳорат/қобилиятлар, бўйсунувчанлиги)
- 3) Эълон қилиш (реклама, интернет, шахсий суҳбатлар)
- 4) Танлов жараёни (анкеталар, интервью, тавсияномалар, эришилган натижалар, характеристика)
- 5) Меҳнат шартномаси
- 6) Иш режаси тақдимоти

## Таъминотчилар (етказиб берувчилар)

Таъминотчилар билан узоқ муддатли муносабатлар ўрнатишдан вақтингизни, кучингизни аяманг. Маҳсулот етказиб берувчилар билан яхши муносабатлар сизнинг муваффақиятга эришишдаги стра-

*Маҳсулот етказиб берувчилар билан яхши муносабатлар сизнинг муваффақиятга эришишдаги стратегик салоҳиятингиз бўлиши мумкин.*

тегик салоҳиятингиз бўлиши мумкин. Кўпинча таъминотчилар фақатгина нарх таклифи асосида танланади. Энг арзон нарх таклиф қилган таъминотчи буюртмани олади. Ишлашнинг бундай усули фақат маълум соҳалардагина амал қилади. Кўп ҳолларда, бундай танлов сифат пасайишига олиб келади, узоқ йиллар шундай давом этса — мижоз зарарига ишлайди.

**Таъминотчилар (етказиб берувчилар) билан ишлаш** уч босқични ўз ичига олади:

- 1) Салоҳиятли (потенциал) таъминотчиларни олдиндан танлаб олиш.  
Таъминотчи қайси мезонларга, талабларга жавоб бериши лозим?
- 2) Таъминотчиларни баҳолаш  
Мен қўйган талабларга у қай даражада жавоб бермоқда? (масалан, нархи, сифати, логистика, етказиб беришнинг ишончлилиги, янгилик яратишга (инновацион) қобилияти, мослашувчанлиги, алоқа ўрнатиши, шаффофлик, тармоқли тизимда ишлашга тайёрлиги ва қобилияти)
- 3) Таъминотчилар билан алоқаларни назорат қилиш ва бошқариш.  
Бундай алоқалар узоқ муддат давомида иккала томон учун ҳам манфаатли бўлиши учун нималар устида қайғуришим лозим?

## Мижозлар

Албатта, **мижозлар билан узоқ муддатли алоқалар ўрнатиш** жуда муҳим. Янги мижознинг пайдо бўлиши ҳар сафар мени қувонтиради. Янги мижозлар орқали мен янги тармоқлар, бозор шароитлари ҳақида маълумотга эга бўламан ва бу жараён давомида қизиқарли одамлар билан танишаман. Ўнлаб йиллар давомида маслаҳатларимни тинглаган ва ҳозиргача мени бошқаларга тавсия қилиб келган мижозлар билан ишлаш менга янада кўпроқ қувонч бағишлайди. Йиллар мобайнида кўплаб нарсаларни биргаликда бошимиздан ўтказганимиз учун бизнинг муносабатимиз яқин бўлиб қолган. Биз биргаликда муаммоларга ечим топдик, ғояларни илгари сурдик, фикрларни ривожлантирдик, корхоналарга асос солдик ва ҳатто бир дастурхондан таом едик. Бундай тажрибалар ўзаро ҳамкорликни мустаҳкамлайди, ҳамкорликнинг яна давом этишига хоҳиш уйғотади.

Бу даражадаги ҳамкорликни йўлга қўйиш учун қандай дастлабки шартни бажариш лозим? Бунинг учун кўп билимлар, малакалар ва маҳоратлар бўлиши шарт дегани эмас. Маҳсулотлар ёки хизматларнинг идеал, мукамал бўлиши ҳам буни таъминлаб беролмайди. Одамгарчилик, ўзаро ҳурмат ва ҳазил–мутойиба бўлса, шунинг ўзи етарлидир.

*Бу даражадаги  
ҳамкорликни йўлга  
қўйиш учун қандай дастлабки  
шартни бажариш лозим?  
Одамгарчилик, ўзаро ҳурмат  
ва ҳазил–мутойиба бўлса,  
шунинг ўзи етарлидир.*

### Мижоз кутганидан ортиқ даражада

Менда талабалар ва семинар иштирокчиларини анча бош қотиришга мажбур қиладиган **мижозни қаноатлантириш** билан боғлиқ бир машқ бор. Ушбу машқда биз мижозлар эҳтиёжини қаноатлантиришнинг учта даражаси-

ни кўриб чиқамиз. Энг куйи даража мижознинг кутишлари оқланмаганлик даражасидир. Табиийки, бундан мижознинг ҳафсаласи пир бўлади ва биз ҳақимизда салбий фикрлар билдиради. Иккинчи даражада мижозларнинг аниқ ифода этган хоҳиш–истаклари талаб даражасида тўлиқ бажарилади. Шу ерга етганда кўплаб семинар иштирокчилари, биз вазифани бажардик, деб ўйлашади. Аслида эса аксинча, яъни мижозлар қўйган талабларнинг бажарилиши уларда қисқа муддатгагина қаноат ҳосил қилиши мумкин, лекин бу билан биз мижозларимизни завқлантира олмаймиз ва улар бизни бошқаларга тавсия қилишлари қийин бўлади. Биз қачонки мижозларнинг хоҳиш–истакларини кутганларидан ҳам зиёд қилиб бажарсак, шундагина улар катта иштиёқ билан бизни бошқаларга тавсия қила бошлайдилар. Бу эса, биздан кенг фантазия ва куч–қувват талаб этади. Ҳақиқий ҳамкорлик, мижозларнинг кўпайиши шундан бошланади. Биргина мижознинг бошқаларга биз ҳақимиздаги тавсияси энг яхши ва чиройли рекламадан ҳам қимматлидир.

Шу ўринда, учта ҳал қилувчи саволга эътиборингизни қаратмоқчимиз:

- 1) Мижознинг қаноатлантирилмаган хоҳиш–истаклари бўлмаслиги учун нима қилишимиз керак?
- 2) Мижознинг хоҳиш–истакларини қаноатлантириш, бажариш учун нима қилишимиз керак?
- 3) Мижознинг хоҳиш–истакларини у кутганидан ҳам зиёд қилиб бажариш учун нима қилишимиз керак?

Буларга қўшимча бўладиган тўртинчи савол ҳам бор. Аслида буни энг муҳим савол дейишимиз мумкин: барча ходимларимиз ўзларини тўғри, муносиб тутишларини қандай таъминлаймиз?

Осиёга саёҳатларимда Бангкокда тўхтаб ўтишни ёқтираман. У ерда мен сафар машаққатларимдан бир муддат тиним топаман ва сафарнинг кейинги босқичига тайёргарлик



кўраман. Мен бу ерни танлашимнинг сабаби — “Marriott” меҳмонхонаси. У менга нимаси билан ёқади? Бир куни ўша меҳмонхонада рўйхатдан ўтиб, жой олганимдан кейин меҳмонхона ходимаси, хушмуомала аёл кейинги кун Бангкокдан кетишимни билиб, самолётим соат нечада учиши ҳақида қизиқди.

— Эртага кечки соат 23.00 да, — дедим мен.

— Бу ҳолда эртага кечгача шу ерда қолишингиз мумкин, яъни, кечки соат 20.00 га қадар ушбу хонани эгаллаш ва меҳмонхона ихтиёридаги барча қулайликлар, шарт-шароитлардан фойдаланишингиз мумкин. Сафарингизни давом эттириш олдидан яхши ҳордиқ олишингизни хоҳлаймиз, — деди у.

Ходима мен кутгандан ортиқ даражада хизмат қилди, яъни эҳтиёжимни қаноатлантириш билан чегараланмай, қўшимча қулайликларни яратиб берди. Шундан бери мен ўша меҳмонхонага тез-тез бориб тураман. Бу вақт ичида шунга амин бўлдимки, нафақат ўша аёл, балки ушбу меҳмонхонадаги барча ходимлар мижозларга худди шундай ёндашишар, қулайликлар яратиш ҳақида қайғуришар экан. Бу тасодиф эмас. Бу меҳмонхона маданияти. Бундай маданият раҳбарият томонидан шакллантирилади ва барча ходимларга эринмасдан етказилади. Бу мижозга ижобий таъсир кўрсатади. Бу меҳмонхона мижозлар учун қулайликлар яратиб, уларнинг эҳтиёжларини шунчалик қондирадики, улар хотиржамлик билан ушбу меҳмонхонани ўз дўстларига тавсия қилишади.

## Хулоса қилайлик:

1. Мен худбин фикрларга, шахвоний ва моддий ахлоқ-сизликларга, яъни бундай хавфларга қарши тура олишда, менга кимлигимни кўрсатиб турувчи кўзгу вазифасини бажарадиган бир восита ёки шахсни тайёрлайман.
2. Бизнеснинг барча жабҳасида корхонанинг ахлоқи (этикаси) ва маданиятини мустаҳкамлаб боришда менга куч багишлайдиган ҳамкорларни (шерикларни) танлайман.
3. Мен келажакда ўзимни йўқотиб қўймаслигим учун, узоқ муддатли мақсадларимга қадриятларимга муносиб равишда етишимга ёрдам берадиган ҳамкорлик муносабатларимни доимий равишда кучайтириб боришда куч-гайрат ва вақтимни аямайман.
4. Мижозлар ва ҳамкорларнинг хоҳиш-истакларини нафақат қаноатлантиришга, балки уларга кутганларидан ҳам зиёд хизмат кўрсатишга бор имкониятимни ишга соламан.

**Тадбиркорлик фаолиятида олтинчи амрни қўллаш:**  
Тадбиркорлик фаолиятида олтинчи амрни қўллаш: “Зино қилманг”:

1. Мен турмуш ўртоғимга содиқман.
2. Мен никоҳни муқаддас деб биламан ва унинг бошқалар томонидан булганишига йўл қўймайман.
3. Ҳамкорлик муносабатларим ўзаро ҳурмат, эътибор ва садоқатга асосланган.

## 7 – БОБ

### **Ҳар бир одамда ҳақ–ҳуқуқлари бўлиши керак ва одам уларнинг нима эканлигини аниқ билиши керак**

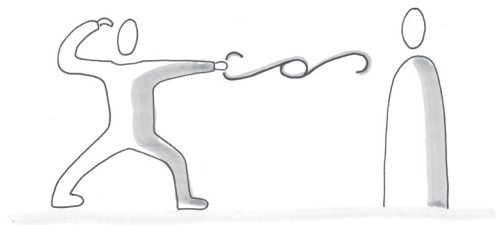
**Б**юрократия, самарасизлик, коррупция ва ноқонуний рақобат. Янги корхоналар барпо этилаётганда, айниқса, ривожланаётган ва камбағал, яъни қайта шаклланаётган мамлакатларда бу нарсаларга қайта–қайта дуч келаман. Ҳатто ривожланган мамлакатлар ҳам бундан мустасно эмас. Фақат уларда худди шу ҳолат бошқача кўринишда бўлади, холос. Туб мақсад бир хил. Еттинчи амр мана шу ҳақида. Унда: “Ўғирлик қилманг” дейилади. Бу ерда мулкка эгаллик ҳуқуқи, бу ҳуқуқларнинг бузилиши ва унинг оқибатлари ҳақида айтилади. Жуда кўп тадбиркорлар учун бундай масалалар бартараф этиб бўлмайдиган тўсиқдек туюлади. Руминиялик муваффақиятли тадбиркорлардан бири Конгрессга қилган мурожаатида шундай деди: “Ўн йил олдин мен ҳалол йўл билан, коррупциясиз бизнес юритиб бўлмаслигига қатъий

ишонар эдим. Эндиликда эса фирромлик ва коррупция билан бизнес қилолмаслигимга аминман". Бу тадбиркорнинг ҳаётида нимадир юз берган. У атрофидаги ҳолатни ўзгартиришга ожиз бўлган бўлса—да, ўзини ўзгартира олди. У ҳаммага пора бериш ўрнига, қонунларни ва қонун берадиган имкониятларни ўрганиб чиқди ва бу ўз самарасини берди. Бугунги кунда у маълум бир қонунларни давлат солиқ хизмати ходимларидан ҳам

*Бюрократия, самарасизлик, коррупция ва ноқонуний рақобат олдида биз кучсиз ва ожиз эмасмиз. Биз уларга қарши кураша оламиз.*

яхшироқ билади ва шу сабабдан ўз ҳақ—ҳуқуқларини ҳимоя қила олади. Яқин кунларгача ўзини коррупцион тизими билан машҳур бўлган баъзи мамлакатларда бугунги кунга келиб, қуйи ва ўрта даражаларда ўз вази-

фаларини виждонан ва профессионал даражада бажараётган мансабдор шахслар сони ортиб бормоқда. Бюрократия, самарасизлик, коррупция ва ноқонуний рақобат олдида биз кучсиз ва ожиз эмасмиз. Биз уларга қарши кураша оламиз. Еттинчи амр бизни бу вазифаларни аниқ тушунча билан ва биринчи навбатда қилиниши лозим бўлган иш сифатида кўришга ундайди. Эҳтимол, бундай ғоялар аввал бизнинг онгимизда шаклланиши керакдир.



### Ҳалоллик

Бу воқеа 1950–йилларда содир бўлган эди. У пайтлар мен кичкина бола эдим. Бир кун мен учун омадли бўлди.

Кўчадан пул тўла ҳамён топиб олдим. Энди нима қилиш керак? Қишлоғимиздаги ҳар бир бола бундай ҳолатда нима қилиш кераклигини аниқ билар эди ва шундай қиларди ҳам. Мен ҳамённи топилмалар бюросига олиб бордим. У ерда топилма рўйхатга олинди ва синчиклаб текширилди. Мендан исмим ва манзилимни ёзиб қолдириш сўралди. Ма-бодо бир йил ичида ҳамёнга ҳеч ким даъво қилмаса, бюро бу ҳақда мени хабардор қилиши лозим эди. Шунда бу ҳамённи менинг ўзимга қайтариб беришарди. Агар эгаси топилса, бу ҳолда менга ҳамённи топиб, қайтариб берганим учун мукофот берилиши лозим эди. Шундай бўлди ҳам. Орадан маълум вақт ўтиб, топилмалар бюросидан мукофот пулини олиб кетиш ҳақида хат олдим. Ўзимга нисбатан фахрланиш ва мамнунлик туйғуси билан пулни олдим.

Худди ўша тамойилга, принципга бугунги кунда ҳам амал қилинади, яъни йўқотилган буюмни топиб олган одамга мувофиқ тарзда мукофот пули ёки мувофиқ ра-вишда ҳақ тўланади. Лекин баъзи ҳолларда, номувофиқ тарзда ҳақ ва мукофот пули ҳам тўланади. Улғаяр эканмиз, ота-онамиз, ўқитувчилар ва чўпонлар, яъни руҳонийлар бизга бошқаларнинг мулкани ҳурмат қилишни, ҳалолликни ва ҳаромдан тийилишни ўргатишади. Бироқ, нима сабаб-дан вақт ўтиб, кўп одамлар ўзларини тийишга ожиз бўлиб қолади? Нима учун бировнинг мулкани ҳурмат қилиш одатий ҳол бўлмай қолади? Бунга сабаб, Худонинг амрлари юксак норма, эталон сифатида қабул қилинмаётгани, Худо кундалик ҳаётдан вақт ўтган сайин чиқариб ташланаётгани-дадир. Бу фақат салбий оқибатларга олиб келади. Одамлар эса бу иллатни университет кафедраларида ахлоқ (этика) ҳақида ўргатиш орқали тузатишга ҳаракат қилишади. На-тижалар шуни кўрсатиб турибдики, ахлоқий нормалар ҳақида ўргатишнинг ўзи кифоя эмас, уларга муттасил амал қилинмоғи даркор. Бунинг учун академик билим, мураккаб формулалар керак эмас, балки бир неча оддий хулқ-ат-вор нормаларига амал қилиниши лозим. Ушбу нормалар Муқаддас Китобдаги ўнта амрда баён этилган. Олимлар

тушунчаларни назарий равишда ўрганади, уларга таъриф беради. Амалиётчилар уларни талқин қилади ва амалда қўллайди. Униси ҳам, буниси ҳам керак.

Келинг, амалда бажарувчи инсон бўлайлик. Ўғирлик қилишдан ўзимизни тийишимиз ва шу билан бирга бошқаларга мулкимизни ўғирлашларига йўл қўймаслигимиз керак. Тадбиркор сифатида биз нафақат ўзимиз, балки ходимларимизнинг ҳам бошқаларнинг мулкига қандай муносабатда эканликларини диққат билан кузатиб боришимиз лозим. Афсуски, кўп одамлар учун ушбу нормадан чиқиш одатий ҳолат бўлиб қолган.

*Келинг,  
амалда бажарувчи  
инсон бўлайлик.  
Ўғирлик қилишдан  
ўзимизни тийишимиз  
ва шу билан бирга  
бошқаларга мулкимизни  
ўғирлашларига йўл  
қўймаслигимиз  
керак.*

## Ўғирлик тузоқлари

Биз сақланишимиз керак бўлган бир нечта ўғирлик тузоқлари мавжуд:

### Ғояларни ўғирлаш

Яратилган ҳар бир ғоянинг муаллифлик ҳуқуқлари бўлади. Қисман ушбу ҳуқуқлар муаллифлик ҳуқуқи рўйхатига (реестрига) киритилгандан кейин кучга киради. Бироқ, улар одамларнинг ҳаққонийлик, адолат туйғуси орқали ҳам кучга кириши мумкин. Рухсатсиз кўчирма қилиш аслида ўғирлик ҳисобланади. Кўчирма қилиш ишингизни осонлаштириши мумкин, бироқ ижодий имкониятларингизни чегаралайди.

### Ҳуқуқларни ўғирлаш

Ишга қабул қилинган ҳар ким муносиб маош олиш ҳуқуқига эга. Ўз навбатида, иш берувчи қўл остидаги ходими томонидан ҳам ишида тегишли шижоат кўрсатилишини талаб қилиш ҳуқуқига эга. Иш берувчи маош ўз вақтида

ва тўла ҳажмда тўланишини кафолатлайди. Ишга қабул қилинган ходим эса жисмонан ишга лаёқатлигини ҳамда тегишли тарзда ғайрат кўрсатишга ҳаракат қилишга ваъда беради.

### **Мол-мулкни ўғирлаш**

Бирор-бир буюм ўғирлаш ишбилармонлар ҳаётида муаммо ҳисобланади дейиш қийин. Лицензияси бўлмаган компьютер дастурларидан фойдаланиш эса аксинча. Соҳасини яхши тушунмайдиган бизнес ҳамкорлардан ўз манфаати йўлида фойдаланиш ҳам ўғирлик ҳисобланади.

### **Вақтни ўғирлаш**

Вақт — бу чекланган манба. Вақтни ўғирлашдан кўра, уни бериш афзалроқ. Бизнесда вақтни ўғирлашнинг кўплаб йўллари бор. Бефойда мунозаралар, эътиборсизлик, ишни қўл учида бажариш, буюртмаларни бериш процедураларини мураккаблаштириш, ишни зарар келтирадиган тарзда ташкиллаштириш, тартибсизлик — булар атиги бир нечта ми-соллар. Уларнинг барчаси самарасизликка ва йўқотишларга олиб келади. Агарда биз бу муаммоларни бартараф этсак, нуқсонларни тўғирласак, бу билан мижозларимизга, ходимларимизга ва ўзимизга вақт инъом этган бўламиз.

Ўғриликнинг бошқа турлари ҳам бор ва булар ҳамкорларни ўғирлаш, билим, манбаларни, яшаш учун керакли шарт-шароитларни, жамоадаги ўрин, кадр-қимматни ўғирлаш каби кўп нарсаларни ўз ичига олади. Келинг, ана шу соҳаларда ўғри бўлиш учун эмас, янги қадриятларни яратувчиси бўлиш учун фантазиямизни ва қобилиятимизни ишга солайлик.

## **Ўғрилик қилган эмас, янгилик яратган одам кўпроқ барака топади**

Деярли ҳар бир киши кўчирмакашлик қилиши ёки ўғирлаши мумкин. Янгилик яратиш анча мураккаб нарса, машаққат талаб қилади. Том маънода, тадбиркорларнинг

*Деярли ҳар бир киши кўчирмакашлик қилиши ёки ўғирлаши мумкин.*

асосий вазифаси айнан ана шундан иборат. Улар янги ғояларни, янги маҳсулотларни, янги алоқаларни, янги корхоналарни, янги бозорларни, янги умидларни яратиш билан машғул бўлмоғи даркор. Бунга **Швейцария соатсозлик саноати** яққол мисол бўла олади. Асрлар давомида саноатнинг ушбу тармоғи, соҳаси бутун дунёга ёйилди ва шу боис Швейцария соатсозлик соҳаси бўйича биринчи рақамли давлатга айланди. Бу йўналишда эришилган муваффақият Швейцариянинг бошқа саноат соҳаларига ва маҳсулотларига ҳам ўз таъсирини кўрсатди. Бу борада банк хизматлари, машинасозлик ва туризм соҳасини мисол қилиб кўрсатишимиз мумкин. Швейцариянинг сифати, ишончлилиги, аниқлиги ва функционаллиги ҳамма жойда юқори баҳоланди. Бироқ, бу ўша машғум кварц соатлари ихтиро қилинган кунга қадар давом этди. Аслини олганда, кварц соатлари ҳам Швейцарияда ихтиро қилинган. Лекин, соҳа мутахассислари мазкур ғоянинг бозорда муваффақият қозонишига ишонишмади, айниқса, ишлаб чиқариш ҳамда иш ҳақи юқори бўлган Швейцарияда. Натижада, бу ғоя япониялик тадбиркорлар томонидан ўзлаштирилди ва қисқа вақтда амалда татбиқ этилди. Тез орада улар ўша соатларини улкан муваффақият билан жаҳон бозорига сотадиган бўлишди. Натижада, Швейцария соатсозлик саноатига бу кучли зарба берди. Ўн минглаб иш ўринлар қисқартирилди, бир нечта соатсозлик корхоналари ёпилишга мажбур бўлди. Бу муҳим ўтиш босқичида ривожланиш нотўғри баҳоланганлиги, муҳим омиллар эътиборсиз қолдирилишининг оқибати эди. Тез орада бу инқироз бир-бирига боғлиқ саноат тармоқларига ва таъминотчиларга салбий таъсир кўрсата бошлади.

## Муаммоларни ҳал қилиш

Яхшиямки, кўп ҳолларда бўлгани каби инқироз юзага келганда ҳам уни бартараф этадиган тадбиркорлар топилди.



Улар соатсозлик соҳасида ишламас эдилар, шундай бўлса-да, инқироз қанчайин кучли эканлигини тушунган ҳолда тадбиркорлик мажбуриятларини ўз зиммаларига олишди. Шунга ўхшаш вазиятни Муқаддас Каломдаги **Нахимийё** китобида учратишимиз мумкин. Нахимийё ўша пайтда Форс давлатига қарашли Шушан қалъасида яшар эди. У ўша ерда асирликда яшаётган Исроил халқига тегишли эди. Нахимийё ўз кучи билан кўтарилиб, ҳукуматдаги баланд лавозимларидан бирига эришиб, давлат амалдорларидан бирига айланган эди. Бир куни уни қуддуслик биродарлари ва дўстлари зиёрат қилишди. Асир бўлиб келганларидан анча ўтгандан кейин, уларга Қуддусга бориб келишга ижозат берилган эди. Қуддусдан қайтиб келганларидан кейин улар Нахимийёга у ердаги аянчли аҳвол тўғрисида гапириб бердилар. Тош устида тош қолмаганди. Ҳаммаси вайрон бўлганди. Нахимийё бунга қандай муносабат билдирди? Аввалига у қаттиқ изтироб чекди. Кўнгли ўксиниб кетганидан жим ўтириб қолди. Бир неча кун йиғлаб, Худога ибодат қилди. Шундай қилиб, у яшаб турган жойини тарк этиб, Қуддусга бориб шаҳарни янгидан барпо қилиш тўғрисида Худодан буйруқ олди ва уни амалга оширди. У бу мақсадга эришиш жараёнида кўп қийинчиликларга дуч келди. Худо уни қийинчиликлардан озод этмади. Аммо, Нахимийё ўз мақсадига эришгунга қадар тўсиқларни енгиб ўтишда Худодан донолик, куч ва мадад олди.

Худди шу тарзда юқорида тилга олинган швейцариялик тадбиркорлар ҳам мамлакатдаги соатсозлик саноатининг аҳволидан чуқур ташвишга ботдилар. Улар Швейцария нималарни йўқотаётганини пайқадилар. Соатсозлик кўплаб авлодларнинг ғайрати, шижоатли меҳнати билан яратилган соҳа эди ва нима бўлса ҳам бундай йўқотишга йўл қўймаслик керак эди. Сўнгги паллада бўлса-да, улар бу йўқотишларнинг олдини олишлари керак эди. Шу мақсадда улар тадбиркорлик фаолиятини фаоллаштирдилар. Билмадим, балки улар ҳам Нахимийё сингари Худодан ёрдам сўраб илтижо қилишгандир?! Нима бўлган тақдирда ҳам, улар шижоат билан ҳаракат қилишди, жасорат кўрсатишди ва ижодий меҳнатлари эвазига ажойиб натижаларга эришди-

лар. Улар Швейцария кварц соатларини ишлаб чиқаришга мўлжалланган дастлабки лойиҳаларни ишга туширишди. Бу билан йўқотилган бозорни қайтариб олиш ва Швейцарияни яна жаҳон бозорида соатсозлик саноатининг етакчисига айлантириш мақсад қилинган эди. Мана шу ҳаракатлар натижаси ўлароқ **Swatch** бренди остида Швейцария соатлари пайдо бўлди. Натижада, эришилган муваффақият ниҳоятда катта бўлди. Шу кунгача сотилган соатлар сони 400 миллионга етди. Дунёнинг ҳар бир мамлакатада Swatch соатлари сотиладиган дўконлар мавжуд. Swatch эффекти швейцарияликларнинг бошқа соатлари, шу жумладан, люкс маркали соатларига бўлган талабга катализатор каби таъсир қилди. Инқироз шундай шарт-шароитларни яратдики, натижада имкониятлар эшиги очилди, булар ўз навбатида, муаммоларнинг ҳал этилишига хизмат қилди.

### **Муаммони ҳал қилиш жараёни**

**Муаммоларни ҳал қилиш ва янги реалликларни, воқеликларни яратиш** тадбиркорнинг кундалик ҳаётидаги ажралмас қисм ҳисобланади. Шунинг учун, тадбиркор унга аниқ ва самарали ёрдам берадиган иш услубига эга бўлиши лозим. Қуйидаги модель жуда содда, лекин кўплаб муаммоларни ҳал қилиш жараёнида қўл келади.

#### *1) Муаммо нимада?*

Муаммони таърифлаб, имкон қадар чуқурроқ тасвирланг ва аниқ маълумотларни киритинг.

#### *2) Муаммо нима учун пайдо бўлди? (сабаблар)*

Муаммонинг барча эҳтимолдаги сабабларини аниқланг.

#### *3) Муаммонинг таъсири нималардан иборат?*

Муаммонинг барча таъсирларини, оқибатларини аниқланг ва баҳоланг.

#### *4) Муаммога кимларнинг дахли бор?*

Ушбу муаммога дахли бўлганларни, алоқадор шахсларни аниқланг (муаммонинг сабабчилари, ушбу муаммодан жабр

кўраётганлар, ушбу муаммони ҳал қилишда ёрдам берувчилар).

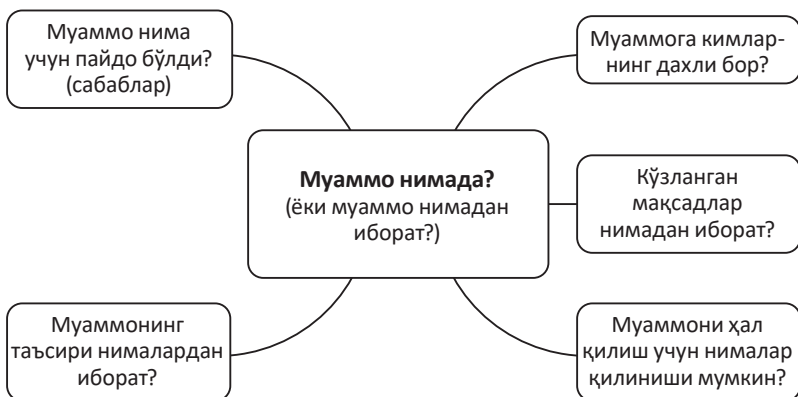
5) *Кўзланган мақсадлар нимадан иборат?*

Муаммонинг ечими топилганлигини билиш учун нималар қилиниши лозим?

6) *Муаммони ҳал қилиш учун нималар қилиниши мумкин? (тадбирлар)*

Биз биргина ечим билан қаноатланиб қолмаймиз. Ижодий жараёнда ўз ичига камида битта ақлбовар қилмайдиган ғояни олган кўплаб имкониятлар таҳлил қилинади. Кейинги босқичда вариантлар текширилади ва баҳоланади. Энг маъқул вариант танлангач, уни амалга ошириш ишлари ташкиллаштирилади. Таҳликали ҳолатларда, ҳар эҳтимолга қарши, асосий режа муваффақиятсиз бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиб, мана шу фавқулодда вазиятда ишга солинадиган иккиламчи ҳаракатлар режаси ҳам тузилиши керак.

Муаммоларнинг ҳал этилиши жуда катта таъсирга эга: ечимнинг пайдо бўлиши иштирокчи томонларнинг обрўсини оширади ва ходимларда қилган ишларидан қаноат ҳосил қилади. Ечимлар кўчирмакашлик қилинганда ёки ўғирланганда бу нарсалар асло кузатилмайди.



Расм: Муаммоларни ҳал қилиш

## Муаммоларни ҳал қилиш қобилияти

Муаммоларни ҳал эта оладиган одам бу ижтимоий жиҳатдан масъулиятли ҳаракат қиладиган, муваффақиятли тадбиркор бўлишга яхши тайёрланган одамдир. Муаммоларни ҳал қилиш янги воқеликлар ва қадриятларни яратишни англатади. Муаммоларни муваффақиятли ҳал қилиш икки устунга, яъни фикр–идрок ва услубга асосланади. Ушбу

*Тадбиркор сифатида шаклланиш учун муаммоларга амалий сабоқ сифатида қарашга ва айни муаммолар бера оладиган имкониятларни кўра билишга ўрганиш керак.*

иккала йўналишни ўрганиш мумкин, нафақат мумкин, балки ўрганиш зарурдир. Агар муаммоларни ортиқча юк ва кераксиз деб билсам, мен улардан иложи борича узоқроқ юраман. Бирок, муаммолар ечимсиз қолаверади.

Шундай вақт келадики, улар мени яна қувиб етади ва бу кўпинча бемаврид содир бўлади. Тадбиркор сифатида шаклланиш учун муаммоларга амалий сабоқ сифатида қарашга ва айни муаммолар бера оладиган имкониятларни кўра билишга ўрганиш керак. Муаммоларни ҳал қила оладиган одамлар одатда ишсиз қолишмайди. Дунёда ҳал қилинмаган муаммолар жуда кўп. Энди нима бўларкан, деб ўйлаб, бош қотиришимга ҳожат қолмайдиган бўлсагина, мен ўзимни **муаммоларни ҳал қилишга лаёқатли** профессионал деб ҳисоблашим мумкин. Муаммо пайдо бўлганида, мен ўзимдаги билимни ишга солиб, муаммони босқичма–босқич таҳлил қилиб, унинг ечимини излайман. Бир неча марта қўлланилгандан кейин, юқорида келтирилган модель мени профессионал даражага олиб чиқиши мумкин. Ўшанда уни аниқ бир вазиятларга мослаштириш ҳам осонлашади.

Биз ишни ўзимизнинг муаммоларимиздан бошласак, ўрганиш жараёни жуда осон кечади. Биз ўзимизнинг муаммоимизни тезлик билан ҳал қилишни хоҳлаймиз ва унинг ечими бизни албатта қизиқтиради. Ижтимоий фикрлайдиган ва ҳаракат қиладиган тадбиркорлар ўзларининг муаммоларини ҳал қилиш қобилиятларини бошқаларга ҳам таклиф

қилишади. Уларнинг мақсади пул ишлаб қолиш эмас, балки бошқалар билан баҳам кўришдир. Бу ўғирликнинг акси. Бошқалар билан бўлишиш сизга катта мамнуният беради, бундан ўзингиз ҳам барака топасиз. Бошқалар билан бўлишишнинг кўплаб турлари мавжуд.

Мен аъзо бўлган тадбиркорлар гуруҳида бир қоида бор. Бу қоидага кўра, барча ҳамкорларга ижтимоий лойиҳалар учун пасайтирилган нарҳда ўз вақтининг 30 фоизини ажратишга рухсат берилади. Бизнинг асосий мақсадимиз энди шаклланиб, ривожланаётган давлатларда тадбиркорларни бизнес қуришда ва мавжуд бизнес фаолиятларини кенгайтиришда қўллаб–қувватлашдир. Бундай фаолият ҳақиқий ютуқ — ютуқ (икки томон учун ютқазिश йўқ бўлган ҳолат) вазиятига олиб келади. Биз тадбиркорларга ўз бизнесини тез ва профессионал равишда ривожлантиришга имкон берамиз. Натижада, улар иш жойларини яратадилар ва ўз юртларидаги қашшоқликни камайтирадилар. Мураббийларимиз ва маслаҳатчиларимиз ҳар гал сафарларидан ўта толиққан ҳолда, лекин жуда кўтаринки кайфиятда, янги ва янги ғояларга тўлиб қайтишади.

Албатта, ҳамма тадбиркорлар ҳам бўлишиш имкониятига эга бўлавермайди. Бироқ, улар учун бошқа кўплаб имкониятлар мавжуд. Бунинг энг оддий, лекин энг самарали усули хайр–эҳсон қилишдир. Мен садақа бериш ҳақида гапирмаяпман. Мен даромадининг салмоқли қисмини ижтимоий мақсадларга сарфлайдиган корхоналарни назарда тутаяпман. Бир нечта нон бурдаларини узатиб, виждонини тинчлантиришни истаган садақа берувчилар кўпинча бераётган эҳсонини ҳаммага кўрсатиб, дабдаба билан яхшилик қилувчиларга айланишади. Бошқалар учун ҳақиқий фидойилик қилишга тайёр бўлган ижтимоий фаол тадбиркорлар вақт ўтиши билан тобора камтар бўлиб боришади. Эҳтимол, улар ўзларининг хатти–ҳаракатлари Худонинг иродасига мувофиқ эканлигини сеза бошлагандирлар.

## Хулоса қилайлик:

1. Мен ўз корхонамда ўғриликка йўл қўймайман ва ўзим ҳам ўғирламайман.
2. Мен ўғрилиқ тузоқларидан хабардорман ва ўзимни ҳимоя қилиш учун самарали чоралар кўраман.
3. Мен янги қадриятларни яратиш мажбуриятини ўз зиммамга оламан.
4. Мен ўзимни ва ходимларимни муаммоларни ҳал қилишга қодир бўлган, хайр–аҳсон қилишга қодир, ижодкор ва муносиб шахслар сифатида шакллантириб бораман.

### **Тадбиркорлик фаолиятида еттинчи амрни қўллаш: “Ўғирлик қилманг”:**

1. Мен шахсий мулкка ҳамда мулк эгаларининг ҳуқуқларига нисбатан ҳурмат кўрсатаман.
2. Мен ўз корхонамда ушбу ҳуқуқларнинг бузилишига йўл қўймайман.
3. Мен адолатсизликни олдини олиш ҳақида, у содир бўлганда эса етказилган зарар қопланиши тўғрисида қайғураман.

## 8 – БОБ

### **Мулоқот (коммуникация) осон иш эмас, аммо у эшикларни очади**

**Х**озирги авлод ўтмишдаги бошқа авлодларга қараганда илғор техник алоқа, мулоқот воситаларига эга. Бироқ, ҳали ҳам инсонлар ўртасидаги, яъни шахслараро алоқалар яхшиланганича йўқ. Аксинча, юзаки гаплашиш, муомала қилиш қийин бўлган одамларни ва мураккаб мавзуларни четлаб ўтиш жуда осон бўлиб қолди. Яхши мулоқот ҳақиқатга асосланади. Баъзан ҳақиқатга чидаб бўлмайди. Юзаки гаплар ва чала ҳақиқатлар билан вазиятдан чиқиб кетиш осонроқ ва қисқа вақт давомида ҳатто самаралироқ ҳам бўлиши мумкин. Саккизинчи амр мурасага ўрин қолдирмайди; унда: “Ёлғон гувоҳлик берманг”, дейилган. Бу яхши мулоқот ва ҳар томонлама яхши муносабатлар учун асос бўлади. Бу амрдан четга чиқиш салбий оқибатларга олиб келади.

## Ишонч мулоқотнинг (коммуникациянинг) негизидир

Мен оладиган буюртмаларнинг энг кўпи билан 10 фоиз қисмигина ёзма шартномаларга асосланган. Кўп ҳолларда шартнома кучга эга бўлиши учун телефон орқали “ҳа” дейиш ёки қўл сиқиб қўйишнинг ўзи кифоя қилади. Ўттиз йилдирки, корхонам шу тариқа ишлайди. Ҳали бирор марта низолар туфайли судлашмаганман. Нима учун? Чунки бизнес мулоқотларимнинг (алоқаларимнинг) асоси бўлиб, **ишончли муҳит** хизмат қилади. Бу ўз-ўзидан бўлмайди. Кўпгина тадбиркорлар мутлақо тесқари тажрибага эга.

Орадеадаги Бошқарувни ўргатиш Гриффитлар (**Griffiths School of Management**) мактабида маъруза ўқирканман, Руминиядаги ҳаёт воқелигига дуч келдим. У ерда мен талабалар қанчалик асабга тегиши мумкинлигини кўрдим. Мисол учун, Богдан — руминиялик талаба, у бизнес соҳасида таълим олади. **Музокаралар олиб бориш усуллари** бўйича семинарда мен ютуқ-ютуқ (икки томон учун ютқазмиш йўқ бўлган ҳолат) вазиятларининг афзалликларини намоиш қилиб беришга чин дилдан ҳаракат қилаётган эдим. Музокараларда ҳеч ким ютқазмаслиги, томонлар бундан фақат ютишлари кераклигини тушунтирдим. Бу ҳеч қандай фойда бермади. Богдан дўстона, аммо қатъият билан бундай ҳаракатларга Руминияда ҳеч қачон амал қилинмаслигини айтиб, ўз фикрида қатъий туриб олди. Унинг фикрича, бу на Руминия маданиятига, на математик мантиққа тўғри келарди. Сўнг биз Руминияда мавжуд бўлган ишончсизлик маданиятининг оқибатларини, натижаларини муҳокама қила бошладик. Мамлакатда иқтисодий қашшоқлик юзага келишига бошқа омиллар қаторида ҳасад ва ишончсизлик ҳам катта таъсир кўрсатган. Суҳбат жуда яхши натижалар берди. Барча талабалар, ишончнинг ўзгариши ва ўсиши анча фойдали бўлишини кўришди. Бирок, бу қандай содир бўлиши мумкин? Кимдир бу ўзгаришларни бошлаши керак.



Уларга савол бердим: “Иқтисодиётни, бизнесни ўрганаётган талабалардан бошқа яна ким ҳам буни қила олади?” Бу сўзлар Богдандан ташқари ҳаммани руҳлантириб юборди. У айтганларим амалга оширилиши учун бутун бир авлод янгилини лозимлигини айтди.

— Яхши, — дедим мен, — бу ҳолда сизлар Мусо пайғамбарнинг наслидай бўласизлар. Сизлар ваъда қилинган ерга ўзларингиз кириб бормаисизлар, буни кейинги авлодларга тайёрлайсизлар. Холиб каби одамлар керакли ўзгаришларни амалга оширишлари лозим.

Маъруза масихийлар университетида ўтгани боис, бу ердаги талабалар Муқаддас Китобдан Мусо пайғамбар ва Холиб ҳақидаги ҳикояларни яхши билишарди. Бу ҳикоя уларга керакли вақтда Худонинг кўмаги билан ҳар қандай иш амалга ошишини тушунишларига ёрдам берди. Холиб тўсиқларга эмас, Худонинг ваъдаларига эътибор қаратган одам эди. У учун ҳатто энг қийин вазифанинг ҳам ечими бор эди. Энди ҳатто Богдан ҳам фикримизга қўшилди. Аммо, унинг ёнидаги қиз эътироз билдира бошлади. Мунозара пайтида у тобора безовталаниб, ниҳоят ўзини тутолмай: “Йўқ, биз Мусо пайғамбарга ўхшашни истамаймиз. Биз Холибдай бўлишни хоҳлаймиз. Биз ишончли муносабатларнинг янги принципини тушундик ва уни амалга оширишни хоҳлаймиз. Ҳозирок”, деди. Талабалар катта далда бўлишлари мумкин. Унинг бу сўзлари Мусо пайғамбар қилган ишларнинг аҳамиятига заррача ҳам путур етказмайди. Мусо пайғамбар Холибдан кўра буюкроқ ишларни қилган. Аммо, бу ерда мақсад уларнинг ишларини баҳолаш эмас эди. Биз худди Холиб сингари ваъдаларга асосланган ҳолда фикрлаш ҳақида гаплашдик.

*Ишончли муносабатларни ўрнатиш кўп вақт, машаққатли меҳнат талаб этади. Ишончли йўқотиш учун эса бир сония кифоядир. Биргина ёлгон кифоя.*

**Ишончли муносабатларни ўрнатиш кўп вақт, машаққатли меҳнат талаб этади. Ишончли йўқотиш учун**

эса бир сония кифоядир. Биргина ёлгон кифоя. Кейин эса, ишончни орқага қайтариш осон бўлмайди. Кўп тадбиркорлар ҳақиқатга нисбатан бир мунча эркин ва “ижодий” ёндашадилар. Улар вазиятга қараб маълум бир ахборотни яширади ёки ҳақиқий, реал ҳолатни бўрттириб кўрсатишади. Келиб чиққан натижани ҳеч қачон ёлгон деб ҳисоблашмайди. Аммо бу ёлгон, алдов. Худо ўнта амрда бизни ёлгон гапирмаслик ҳақида огоҳлантирар экан, У ҳақ! Ёлгоннинг ўз оқибатлари бор. Кимдир ёлгон ишлатиб қисқа вақт муваффақиятга эришиши мумкин, аммо муносабатларга путур етади ва охир–оқибат бундан ҳамма ютқазади, зарар кўради.

Тадбиркорнинг муҳим вазифаларидан бири — муносабатлар ўрнатиш, ҳамкорликни йўлга қўйишдир. Шу билан бирга, у ишончни йўлга қўйиш ва сақлаб қолишга қодир бўлиши лозим. Бунинг учун **мулоқот, коммуникация** фойдали восита бўлиб хизмат қилади. Айримлар мулоқотни, коммуникацияни **англашилмовчиликлар фани** деб атайдилар. Жуда тўғри айтилган. Коммуникацияда ўзгани охиригача тушунмаслик эҳтимоли, юборилган маълумот ҳақиқатан ҳам мўлжалланган маънони етказиши эҳтимолидан анча юқори бўлади. Англашилмовчиликлар кўпинча чала ҳақиқат ёки ёлгон тариқасида талқин қилинади.

### **Мулоқот (коммуникация) сифатини яхшилаш**

Мулоқот (коммуникация) сифатини яхшилашни хоҳлайсизми? Унда сизга қуйидаги қоидалар ёрдам беради:



## 1) Коммуникацион хатти–ҳаракатларим ойна каби акс эттирилади

Коммуникациянинг қандай таъсир қилиши энг аҳамиятли нарсадир. Маълум бир вазиятларда бу таъсирни жуда осон баҳолаш мумкин. Мижоз таклифимизни қабул қилдими? Демак, шубҳасиз, мен уни ишонтирибман. Бироқ бу хулоса пуч бўлиб чиқиши ҳам мумкин. Бундай ҳолат кўпинча машина сотувчиларида учрайди. Уларнинг кўпчилиги ҳатто ҳақиқий сотувчи ҳам эмас. Ҳақиқий сотувчилар машиналарнинг ўзидир. Кўпинча сотувчилар шунчаки иккинчи даражали аҳамиятга эга бўлишади. Сотув маҳсулотнинг ўзи, масалан марка ҳисобидан ёки машина характеристикасидан келиб чиқиб ўзини ўзи сотади. Кўплаб машина ҳайдовчилари автомобилларнинг маълум маркасига жуда содиқ бўлишади. Ёки машинани эҳтиётлаб ҳайдаш, унга қараш спецификаси муҳим омилдир. Сотиш жараёнида машина сотувчиси камдан–кам ҳолатлардагина маҳсулот қийматига ниманидир қўшади. Агар у фақат ўзининг далиллари харидорни ишонтирди, деб ҳисобласа ҳамда савдони ўзининг қобилиятига боғласа, бундай сотувчи аслида ўзини алдаган бўлади. У ўз қиёфасини синиқ, қийшиқ, хира ва рангсиз ойнада кўриб, ўз аксидан мамнун бўлган одамга ўхшайди.

Ўзимизни алдаб қўймаслигимиз учун бизга ойна керак. Бу ойна қиёфамизни борича акс эттириши, яхши нарсаларни ҳам камчиликларимизни ҳам тиниқ, ойдин кўрсатиши лозим. Бу ойна товар айланмаси рақамлари ёки шахсий характеристика каби инкор этиб бўлмайдиган ҳақиқатлар шаклида бўлиши лозим. Аммо бунда, инсонда танқидни кўтара олиш қобилияти бўлиши ҳам назарда тутилади. Камдан–кам инсонлар бундай қобилиятга эгадирлар. Аксарият одамлар бошқалар уларни маъқуллашини хоҳлашади. Албатта, бизга баъзан бошқаларнинг маъқуллашлари ва панд–насихатлари керак. Баъзан эса танқидга ҳам қулоқ тутишимиз керак. Ваҳоланки, айнан танқид бизни ҳаракат қилишга ундайди. У бизга фаолиятимиз давомийлигини таъминлашда ёрдам беради. Ҳаётимда менинг қандай мулоқот қилишим ҳақида

самимий фикр билдирадиган одамим, яқиним борми? Агар йўқ бўлса, нима учун йўқ?

## 2) Менинг мулоқот (коммуникация) сифатига қўядиган талабларим

Компьютер соҳасида ишлайдиган олимлар гуруҳи ҳақида ўйлаганимда бир нарса мени ҳар доим ҳайратга солади. Улар менга ёқади ва мен уларга муҳтожман. Компьютерим блоклашиб қолган пайтларда улар мени кўп мартаба кутқаришган. Улар ҳар куни коммуникациянинг энг замонавий воситалари билан ишлашади, аммо уларнинг кўпчилиги яхши мулоқот қила олмайди. Улар компьютерни тузатиб бера олсалар—да, унинг нима сабабдан бузилганини тушунтириб беришни кераксиз деб биладилар. Улар мижозларнинг саволларига жавоб беришда жуда қийналишади. Улар учун компьютер яхши ишласа бўлди, демак ҳаммаси жойида. Бу уларнинг коммуникациядаги сифат даражаси ва бу етарли эмас. Мулоқот, коммуникация деганда доим иштирокчиларнинг суҳбати тушунилади. Унинг мақсади вазиятга аниқлик киритиш ва инсоний муносабатларга таъсир ўтказишдир. Коммуникация орқали қандай натижага эришишни хоҳлайман? Аслида нимага эришмоқчиман?

## 3) Мулоқотнинг (коммуникациянинг) тўрт канали ва тўрт қулоғи

Кўп йиллар олдин мулоқот (коммуникация) соҳаси бўйича тадқиқотчи Томас Гордон мулоқот таъсирини ўрганиб, биз бошқаларга таъсир қиладиган тўртта канални аниқлади. У хабарларимиз **мазмунини** ўзлаштириш фақат 7 фоизни ташкил қилишини аниқлади. **Овоз** анча юқори таъсирга эга, яъни 23 фоизни ташкил қилади. **Мимика ва имо-ишоралар**, ҳар бири 35 фоиздан бўлиб, биринчи ўринни эгаллайди. Бу нимани билдиради? Бу яхши нотиклик санъати орқали ёлгон хабарни самарали қилиб етказиш мумкинлигини билдиради. Аммо, бу ахлоқ талабига мос эмас ва менинг нуқтаи назаримга тўғри келмайди. Мен аввал хабарларимизни мувофиқлаштириб олишимиз ва кейин уларни

самаралироқ қилиб етказишимиз керак, деган фикрдаман. Жуда кам инсонларгина бунга қодир бўлишади. Аммо буни ўрганиш мумкин. Мен буни ўрганишни хоҳлайманми?

Психолог (руҳшунос) Фридеманн Шульц фон Тун ўзининг тўрт қулоқ моделидан фойдаланган ҳолда, мулоқотнинг янги йўналишларини очиб беради ва бу билан яхши алоқа қилишнинг қийин эканлигини таъкидлайди. Унинг модели ушбу мураккаб мавзунини яхшироқ тушунишимизга ёрдам беради ва бизни самаралироқ ҳаракат қилишга ундайди. Шульц фон Тун ҳар қандай хабар, у биз юборган ёки биз қабул қилган хабар бўлишидан қатъи назар, тўрт хил ўлчамда бўлишини кўрсатади:

а) объектив ахборот (аниқ/далилий) (мен нима ҳақида хабар бераман)

Бу маълумотлар, фактлар ва ҳолатлар ҳақида. Хабар ҳақиқатми? У муҳимми? У кенг ёритилганми?

б) муносабатларга оид маълумот (сиз ҳақингизда нима деб ўйлашим ва сизга қандай муносабатда бўлишим)

Булар менинг бошқа инсонга қандай қарашим ва у ҳақида қандай фикрда эканлигимни кўрсатади. Бошқа одам менга муайян тарзда мурожаат қилганида, мен нима ҳис қиламан? Бу одам мен ҳақимда қандай фикрда?

в) ўзимни очишим (мен ўзим ҳақимда нималарни кўрсатаман)

Булар менинг ичимда нима бўлаётганини кўрсатади. Қадриятларим қанақа? Ўз ролимни қандай тушунаман? Бу билан суҳбатдошим нима демоқчи?

г) мурожаат (сиздан нима хоҳлайман?)

Бунда гап таъсир тўғрисида боради. Мен бошқа одамдан нима олмоқчиман? Бошқа одам билан нимани амалга оширишни хоҳлайман? Қайси тилаклар, мурожаатлар (талаблар), маслаҳатлар, ўзини қандай тутиш йўл-йўриқлари ҳавола этилади? Мен нима қилмоқчиман?

Энди нима сабабдан мулоқот қилиш бунчалик мушкуллиги ва нима сабабдан биз бундай кўп англашилмовчиликларга дуч келишимиз ойдинлаша бошлайди. Бу оддий ҳол. Икки киши бир–бирини тушунмайдиган кўп ҳолларда гап бир–бирига эътиборсизлигида бўлмайди. Келинлар, ҳар сафар бошқалар билан мулоқотда бир–биримизнинг ижобий томонларимизни аниқлашни одат қилиб олайлик. Шунингдек, келинг, Шульц фон Туннинг топилмалари бўйича юборилган хабарларни текширишни ва агар керак бўлса, тушунмовчиликларни бартараф этишни одат қилайлик. Шунда, тушунмовчиликлар келиб чиқмасдан олдин бартараф этилади. Бу учун ўзгалар дардини тушуна оладиган дардкаш бўлиш ва аниқлаштириш учун кенгроқ саволлар бериб кўриш талаб этилади. Мени қандай тушундингиз? Мен сизни тўғри тушундимми?

#### **4) Мулоқот, коммуникациядаги хатолар манбаи ва филтрлар**

Мулоқотни (коммуникацияни) англашилмовчиликлар фани деб аталишига сабаб бор. Ҳозиргина кўрганимиздек, етказиб берувчида ҳам, қабул қилувчида ҳам англашилмовчиликка олиб келувчи турли хатолар юзага келиши мумкин. Кўпинча турли филтрлар бунга сабаб бўлади. Бу филтрлар тажрибанинг қанчалиги, таълим, тарбия ёки ахлоқий стандартлар билан фарқланиши мумкин. Яхши, тўғри мулоқот, коммуникация учун, энг аввало, етказиб берувчи ва қабул қилувчи, хабар етказилишидан олдин битта тўлқинда бўлиши керак. Бу тайёргарлик ишлари машаққат чекишингизга арзийди. Тушунмовчилик кўплаб можароларга сабаб бўлади. Тушунмовчиликлар бартараф этилгандан сўнг кўпинча масалага ечим топилади. Қандай қилиб тўғри тўлқин топиш мумкин? Саволлар бериш, тинглаш ва бошқаларнинг ниятлари ҳақида қизиқиш орқали. “Юз кун қоидаси” деб номланган қоида мавжуд. Янги офисни эгаллаганингиздан кейин юз кун сукут сақлашингиз ва тинглашингиз лозим. Бу қоида бироз қатъийдек туюлиши мумкин, лекин арзийди. Бу иш беради.

Бу қоидага риоя қилинса, асосий мақсадлар, қизиқишлар, фикрлаш жараёнлари ва истаклар аён бўлади. Булар асосида кейинчалик муносабатларимизни шакллантира оламиз.

### **5) Шахсга қарата мослаштирилган мулоқот, коммуникация**

Шахсларнинг ҳар қандай тури етказувчи ва қабул қилувчи ролида турлича мулоқот қилади. Сиз ўзингизни шахснинг қайси турига тегишли деб ҳисоблайсиз?

*Хукмрон (доминант) турлар* кўпинча қисқа, қатъий ва бир ёқлама мулоқот қилишади. Уларнинг аксариятини яхши тингловчи деб бўлмайди. Улар мақсадларига имкон қадар тезроқ эришишни хоҳлашади.

*Тавсиялар:* Ҳиссиётлар ҳақиқат эканлигини тан олинг ва қабул қилинг. Одамларга ва ҳис–туйғуларга жиддийроқ қаранг. Самимий саволлар беринг.

*Ташаббускор турлар* эса кўпинча ташаббускор, ғайратли, ҳиссиётли ва ҳар томонлама мулоқот қилишади. Кўп ҳолатларда уларнинг яхши тингловчи эмасликларини пайқайсиз, яъни улар кўпроқ ўзларини тинглашни хуш кўрадилар.

*Тавсиялар:* Бошқаларнинг ҳам ўз фикрлари ва тажрибалари борлигини тан олинг. Уларнинг тажрибаси ҳақида сўранг ва уларга қизиқиш билдинг. Фикрларингизни фактлар билан тасдиқланг.

*Барқарор турлар*, бошқа одамларга қизиқиш кўрсатишга, суҳбат қуришга ва бошқалар билан уйғунлашишга мойил бўлишади. Зиддиятлардан ўзларини олиб қочишади. “Бир нарсани ўзгартиргандан кўра азобланиб яшаш афзал” деган шиор билан яшашади.

*Тавсиялар:* Ҳаддан зиёд уйғунлик ҳам хавfli бўлиши мумкинлигини ёдда тутинг. Қаршилиқ қилиш учун журъат кўрсатишга тайёр бўлинг. Керакли вақтда: “Йўқ”, дейишни ўргангиз.

Одобли (эҳтиёткор) шахс турлари яхши тингловчи бўла олишади, тафсилотларга эътибор бериш ва ўзгалар фикри ва ниятини ўқий олишга мойил бўлишади. Улар кўпинча фактларни ва айниқса, ҳиссиётларни нотўғри талқин қилишади; улар табиатан босиқдирлар (сукут сақлайдилар).

*Тавсиялар: Ўрнингиздан туринг, иш жойингиздан чиқиб, бошқа одамлар билан мулоқот қилинг. Юзма–юз ёки телефон орқали. Бу мулоқотга қўшиб, камдан кам ҳолатлардагина SMS ва e-mail ишлатинг.*

## **6) Мулоқот ва ахборот/маълумот**

Мулоқот ва ахборот — бир хил нарсалар эмас.

Ахборот орқали одамларга маълумотлар, хабарлар етказилади, мулоқот орқали эса уларни ишонтириш мумкин. Униси ҳам, буниси ҳам керак. Биз ахборот оқими жадал ривожланган шундай бир даврда яшаймиз. Мавжуд маълумотлар миқдори ҳар икки йилда икки бараварга кўпайиб бормоқда. Замонавий оммавий ахборот воситалари орқали маълумот олиш, йиғиш анча осон бўлиб қолди. Аммо, бу маълумотларнинг кўп қисми кераксиз, маълум қисми эса зарарли ёки нотўғридир.

Жамиятнинг масъулиятли аъзолари сифатида тадбиркорларда жуда катта миқдордаги маълумотлар орасидан тўғри ва муҳим маълумотларни саралаб олиш учун қобилият ва услублар бўлиши лозим. Маълумот саралашнинг энг оддий йўлларида бири сифат даражаси яхши бўлган бир нечта манбага эътибор қаратишдир. Манба ишончлими? Манба муаллифларининг мақсади нима? Манбанинг мазмуни қай даражада чуқур? Манбадаги маълумотлар ҳақиқатми?

Мулоқот (коммуникация) маълумотни самарали етказиб бериш демакдир. Биз бирор нарсага таъсир кўрсатиш мақсадида мулоқот қиламиз. Бу борада, уч элак ҳақидаги ҳикоя фойдали бўлиши мумкин.

Бир куни юнон файласуфи Сукротнинг олдида бир таниши югуриб келиб:

— Қулоқ сол, Сукрот, мен сенга дўстинг қандай...



— Шошма, гапни бўлди файласуф. — Сен менга айтмоқчи бўлган гапингни учта элакдан ўтказдингми?

— Учта элак? Қанақа элак? — ҳайрон бўлиб сўради дўсти.

— Ҳа! Учта элак! Биринчи элак — бу ҳақиқат элагидир. Яъни, сен менга айтмоқчи бўлган хабар ҳақиқатми? Уни текширддингми?

— Йўқ, биров менга айтган эди ва ... .

— Ундай бўлса, албатта уни иккинчи элак, яъни эзгулик, яхшилик элагидан ўтказгандирсан. Менга айтмоқчи бўлган хабаринг ҳақиқат бўлмаса ҳам, ҳеч бўлмаганда яхшидир? Сухбатдоши иккиланиб қолди.

— Йўқ, унчалик яхши эмас. Аксинча... .

— Ундай бўлса, — деди Сукрот гапни бўлиб, — кел, учинчи элакни ишлатайликда, ўзимизга савол берайлик: сени шунчалик ҳаяжонга солган бу хабарни менга айтишинг зарурмикан?

— Йўқ, унчалик зарур эмас, лекин...

— Менга айтмоқчи бўлганинг на ҳақиқат, на яхши нарса, на менга зарур бўлса, уни қаерда бўлса, ўша ерда қолдиргинда, бу билан ўзингни ҳам, мени ҳам куйдирма, деди донишманд Сукрот.

## 7) Қийин вазиятлардаги мулоқот (коммуникация)

Қизимиз Андреа 9 ёшидаёқ ҳаётида муҳим бир сабоқ олди. Баъзан у ўзидан икки ёш катта опаси билан жанжаллашиб турарди; бу албатта бўлиб турадиган оддий ҳол. Бироқ, унинг можароларни ҳал қилишнинг универсал излаш усулини оддий деб бўлмасди. Бир куни унинг деворга илиб қўйган, бир варақдаги ёзувини топиб олдим. Ўқиб ҳайрон қолдим. Унинг рухсати билан бу ҳақда сизлар билан бўлишаман:

— Ярашиш учун нима қилиш керак?

— Энг аввало буни хоҳлашингиз лозим. Бундай пайтда сиз хоҳлаган ёмон сўзингизни айтишингиз мумкин. Сўнг рақибингизга қўл узатасиз ва бошқа бирорта ҳам ёмон сўз

гапирмайсиз. Бундан кейин эса худди ҳеч нарса бўлмагандек, яна бир–биримизга яхши муносабатда бўламиз.

Тўққиз ёшдаги қизалоқ тушуниб етган бу нарсани Гарвардда таълим берган машҳур профессорларнинг хулосалари билан таққосласак, ҳайратланарли ўхшашлик борлигини кўраемиз. Андреа тўрт босқич ҳақида гапирмоқда:

1) Энг аввало, хоҳиш–истак бўлиши лозим. Қийин вазиятларда иккала томон ҳам мурса йўлини излаш лозимлигини тан олишлари керак. Баъзан бошқалар низо бартараф этилишидан аввал унинг олдини олиш учун нимадир қилиш лозимлигини ҳис қилишлари керак.

2) Сўнгра масалани ўртага ташлашимиз зарур. Аниқроғи вазиятга аниқлик киритиш лозим. Ҳамма нарсага. Ҳеч нарсани яширмасдан. Албатта, ҳурмат, одоб билан, аммо ноаниқлик бўлмаслиги керак. Иккала томон ҳам бир–бирининг нимани ҳис қилаётганини англаши зарур. Шу орқалигина томонларнинг нима хоҳлаши ва қандай ниятда эканлиги юзага чиқади. Охир–оқибат, фақат шу зайдда биз низоларни қандай ҳал қилиш мумкинлигини тушунамиз.

3) Энди ечимларни излаш босқичига ўтаемиз. Бунда нигоҳимиз келажакка қаратилган бўлиши лозим.

4) Шундан сўнг низога яқун ясаймиз ва биргаликда ҳаёт кечеришнинг янги мезонларига рози бўламиз.

Мулоқот, коммуникация қийин нарса, аммо уни ўрганса бўлади. Бунинг учун мулоқот зарурий эҳтиёж эканлигини англашимиз керак. Шахснинг ривожланишига доир бошқа жиҳатлар каби, мулоқот, коммуникацияни ҳам шунчаки билим олишнинг ўзи билан ўрганиб бўлмайди. Бу соҳада муваффақиятга эришиш учун айрим назарий ва амалий қадамларни босиб ўтиш лозим.

Бунинг учун уч босқичдан иборат самарали машқни таклиф қиламан:

1) Самарали мулоқот қилишнинг кучини ва ўзимдаги салоҳиятни тушунаман.

Ўз тажрибам ва яқинларим тажрибасидан келиб чиқиб, тўғри ва нотўғри мулоқот нима эканлигини ўрганаман. Уларни юқорида ифода этилган модель асосида тушунишга ва изоҳлашга ҳаракат қиламан. Тегишли хулосалар чиқараман.

2) *Мен ташқи фикр–мулоҳазаларга очиқман ва танқидни қабул қиламан.*

Иккинчи қадам анча самарали ва қийин. Атрофимдаги одамларнинг мен қандай мулоқот қилишим ҳақидаги фикрларини тўплайман. Ўзимни оқламайман, лекин танқидни жиддий қабул қиламан ва бу ҳақда чуқур мулоҳаза юритаман.

3) *Ўрганаман ва баҳо бераман.*

Мулоқот учун ҳар бир имкониятдан фойдаланаман. Мен шунчаки хабарни етказиш ҳақида ўйламайман, балки саволлар бераман, яхши саволлар. Мен бошқаларнинг нуқтаи назари ва ташвишлари билан самимий қизиқаман. Фикрларимга ойдинлик киритмагунимга қадар сукут сақлашни ўрганаман. Кейин ўзимга савол бераман: суҳбат фойдали бўлдимми? У керакмиди? Бу билан нимага эришилди?

## Хулоса қилайлик:

1. Мен ҳақиқатга риоя қилиш ва ишонч муҳитини яратишни ўз зиммамга оламан.
2. Мен мулоқотдаги, коммуникациядаги англашилмовчиликларнинг хавфини тушунаман ва имкон борича уларни бартараф этишга ҳаракат қиламан.
3. Мен бошқа одамлар билан қандай мулоқот қилишимни кузатаман.
4. Мен ҳам ўзимнинг, ҳам ходимларимнинг мулоқоти, коммуникацияси доимий равишда такомиллашиб бориши бўйича қайгураман.

### **Тадбиркорлик фаолиятида саккизинчи амрни қўллаш:**

**“Қўшнингизга қарши ёлғон гувоҳлик берманг”:**

1. Мен корхонамда ҳақиқатгўйлик ва шаффофлик табиий ҳолат бўлишини кафолатлайман.
2. Мен англашилмовчиликларга ойдинлик киритаман.
3. Мен чала ҳақиқатга тоқат қилмайман.
4. Мен ҳақиқатдан огиш ҳолатларининг сабабларини аниқлаштираман.
5. Ноҳақлик йўли билан эришиладиган фойдадан воз кечаман.

## 9 – БОБ

# Ҳамкорлик маълум даражада хавфли, бироқ уни ривожлантириб бориш зарур

**С**трагегик ҳамкорликни яратиш ва ривожлантириш мукамал маркетинг воситалари ҳисобланади. Булар, айниқса, тўйинган бозор шароитида керак бўлади. Катта куч сарфлаб, аста секинлик билан ўсишга эришган ташкилотлар ҳамкорлик ғоясини қийинчилик билан қабул қиладилар. Улар эришган ютуқлари хавф остида деб ўйлаб, бирор янги иш бошлашдан кўрқишади. Уларда ҳамкорлик алоқалари бўйича ҳеч қандай тажриба йўқ, шунинг учун улар буни хавфли таваккал қилиш деб ҳисоблашади. Умуман олганда, буни катта хато деб ҳам бўлмайди. Ҳамкорликнинг ҳар доим хатарли томонлари бўлади. Ахир, ҳамкорлик ҳар доим

*Ҳамкорликнинг ҳар доим хатарли томонлари бўлади. Ахир, ҳамкорлик ҳар доим олди-бердидан иборат бўлади.*

олди–бердидан иборат бўлади. Бир ёқлама ҳамкорликнинг эса барбод бўлиши муқаррардир. Тўққизинчи амрда: “Қўшнингизнинг хотинига кўз олайтирманг”, дейилган ва бунинг мазкур мавзуга бевосита боғлиқлиги бор. Унда ҳамкорлик ва чекловлар, айниқса, ўша чекловларга риюя қилиш лозимлиги уқтирилади.

## Ўртамиёна ва зарарли иштиёқ

Иштиёқ — бу ўсиб борадиган истак, одамни янги нарсаларга эга бўлишга ёки мулк орттиришга ундайдиган кучли хоҳишдир. Тадбиркорлар учун бу ажралмас бир сифат ҳисобланади. Иштиёқ бўлмаса, улар самарасиз бўлиб қолишади ёки шунчаки маъмур функциясини бажаришади, холос. Ҳақиқий тадбиркорлар ҳар доим бироз безовталиқ ва қандайдир норозилиқ ҳисси билан яшашади. Улар ўзгаришларга ва такомиллаштиришларга интилиб, мақсадга эришмагунларига қадар ўзларига тиним беришмайди. Бироқ, уларнинг айнан шу хусусияти охир–оқибат кулашларига олиб келиши мумкин.

Улар кўпинча ўзларининг кучли томонларини деб қоқилишади: бу тоифа ўзлари ҳақида ҳаддан зиёд юқори фикрда бўлишга, ўзлари устидан назоратни йўқотишга мойил бўлишади. Аслида, ўзини улуғ деб фаҳмлаш васвасасига йўлиқадиган тадбиркорлар оз эмас. Афсуски, тадбиркорнинг атрофидаги одамлар кўпинча уларда содир бўлаётган бу ўзгаришларни рад этишни афзал билишади. Улар ҳақиқатдан қочадилар, ҳақиқий ҳолатни қабул қилишни истамайдилар. Уларнинг аксарияти тадбиркорнинг фаоллигидан жуда катта фойда ундиради. Аммо, керакли пайтда унга ҳеч нарса демасдан, баъзан эса ҳатто унинг ҳаракатларини оқлайдилар ва гуноҳ ишларида шерик бўладилар. Ҳамма нарсанинг ўз вақти–соати бор: сукут сақлашнинг ҳам, сўзлашнинг ҳам ўз вақти бор. Тадбиркорлар конструктив танқидга йўл қўйиладиган ва ривожланишига имкон бера-

диган муҳит яратишлари лозим. Бу салбий ўзгаришларни ёки хавfli тенденцияларни олдиндан аниқлаш ва уларга ўз вақтида, самарали равишда барҳам беришга имкон беради.

**Альпинизмдан** олган сабоқларимдан яна бири шундан иборатки, ҳамма ҳам чўққиларни забт этавермайди. Чўққини забт этганларнинг ҳаммаси ҳам уйига соғ-омон қайтиб келавермайди. Шундайлар ҳам борки, бир арқондан фойдаланаётган бутун жамоанинг ҳалокатига сабабчи бўлишади. Альпинизмда энг катта хавфлардан бири — бу ўзига ҳаддан ташқари кўп ишониш. Тоғларнинг гўзаллиги альпинистларни ўзига мафтун қилиб қўяди; тоғ чўққисига чиқиш тажрибасини орттириш ва қайтиб келганларида обрў-эътиборга эга бўлиш истаги уларни васвасага солиб қўяди. Бундай ҳолатда одам ўзи ва бошқалар учун муҳим хавфсизлик қоидаларини унутади ёки писанд қилмай қўяди. Агар профессионал альпинизм қоидаларига қатъий амал қилинса, тоғдаги деярли барча бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олса бўлади. Тоғларда хавф-хатарларнинг аксариятини олдиндан билиш мумкин, масалан, об-ҳаво ўзгаришини, музликларнинг ёрилиши, қор кўчкиси ва тоғ тошлари, қояларининг қулашини. Кўп ҳолларда тегишли ускуналарни ишга солиш, хавфсизлик чораларини қўллаш, олдиндан тай-ёргарлик кўриш ва зарурий ҳаракатларни амалга ошириш орқали ушбу хавф-хатарларнинг олдини олиш мумкин. Аммо, жуда профессионал альпинистлар ҳам таҳликали, таваккал иш тутиш васвасасига тушадилар. Шундай қилиб, улар салбий оқибатлар эҳтимолини онгли равишда қабул қилишади.

Тўққизинчи амр ҳам мана шу ҳақида. Демокчи бўлганим, ҳеч қачон ўзгармаслиги ва ҳар қандай шароитда ҳам бузилмаслиги талаб этиладиган **фундаментал қоидалар** мавжуд. Ушбу фундаментал қоидалар ҳар бир шогирднинг онгига муҳрланиши керак. Қизиғи шундаки, юқори лавозимларни эгаллаган раҳбарлар ушбу қоидалар уларга тааллуқли эмаслигига ўзларини ишонтиришади. Сўнгги йиллардаги бутун дунёдаги банкларнинг инқирозга учрагани бунинг

қанчалик ачинарли ҳақиқат эканлигини яна бир бор исботлаб берди. Қоидалар муҳим талабларни ҳимоя қилиш учун ўрнатилади. Тўққизинчи амрнинг мақсади никоҳни ҳимоя қилишдир. Бу сизнинг никоҳингизга қандай тааллуқли бўлса, бошқаларнинг ҳам никоҳига тааллуқлидир. Худо никоҳга катта аҳамият беради, тўғрими? Акс ҳолда ўнта амрнинг иккитасида никоҳ ҳақида гапирмаган бўлар эди.

### **Никоҳдаги ҳамкорлик**

Никоҳ — бу икки кишининг ҳамкорлигидир. У маълум бир муддатга эмас, балки бир умрга тузилиши лозим. Никоҳ қасамларида “Токи ўлим бизни айирмагунча...”, — дейилади. Мантиқан бу тўғри, бироқ, буни амалда бажариш қийин. Қанча кўп ҳаракат қилиб ҳам бунинг уддасидан чиқа олмаган кўплаб одамларни яхши тушунаман ва уларни айб-лашга шошилмайман. Шунга қарамай ёки айнан шу сабаб-лидир, мен бизнес–маслаҳатчи сифатида муваффақиятли никоҳларни қўлаб–қувватлашга интиламан ва бирор нарса никоҳга таҳдид солишига йўл қўймасликка ҳаракат қиламан. Муваффақиятли никоҳ — буюк, ажойиб, муқаддасдир. Никоҳнинг бузилиши аянчли оқибатларга олиб келади. Ўзганинг оилавий муносабатларига раҳна солишга ҳеч кимнинг ҳаққи йўқ. Ҳеч қачон.

### **Урф–одатларнинг кулранг ҳудуди**

Ёзма қонунларни шарҳлашга келганда, тадбиркорлар анча ижодий ёндашишади. Ҳақиқатдан ҳам, қонунлар тизимида ҳамма нарсани бутунлай қора ёки бутунлай оқ деб бўлмайди. Билсангиз агар, кулранг ҳудудлар ҳам бўлади. Уларни “урф–одатлар” деб атаймиз. Урф–одат — бу ёзилмаган қонунлар ёки қонун билан жазоланмайдиган ҳуқуқбузарликлар. Никоҳ бу тоифага кирмайди, тадбиркор-лик соҳасига доир бошқа кўплаб қоидалар ҳам шу жумладан.



Урф—одат хавfli бўлиши мумкин, чунки у мақсадларимизга хизмат қиладиган ҳамма нарсага ижозат бор, деган индивидуалистик, вазиятга боғлиқ ахлоқнинг яратилишига йўл қўйиб беради. Бу, афсуски, бугунги кунда жамиятимизда кенг тарқалган ва тарқалишда давом этаётган маданиятсизликка олиб келади. Бунинг сабаби нима? Сабаби, ҳеч ким унга қарши чиқмаяпти. Чунки, бундай ҳолатда қонунларга муқаддас нарса сифатида эмас, балки муҳокама учун асос сифатида қаралади.



### **Бизнес ҳамкорлик**

Бизнес оламида ҳамкорликнинг турли кўринишлари мавжуд. Уларнинг айримлари бошидан оқ қандайдир вақт билан чегараланади, яна бирлари вазиятга қараб белгиланади, бошқалари никоҳга ўхшаб узоқ муддатли бўлади. Ҳамкорликнинг барча турлари бозор учун шиддатли курашишда катта аҳамиятга эга бўлиб бормоқда. Ҳамкорликни бошқариш муҳим маркетинг воситасига айланди.

Ўсиб бораётган бозорларда устунликларга асосан янги маҳсулотлар ва хизматларни таклиф қилиш орқали эришилади. Бозорлар тўлганидан кейин маркетинг тобора кўпроқ роль ўйнай бошлайди. Муносабатларни бошқариш глобал бозорда муваффақиятга эришиш учун мустаҳкам устунга айланади. Бу хом ашё ишлаб чиқарувчидан, етказиб

берувчига, ундан эса ишлаб чиқарувчига, сўнг савдо расталаридан истеъмолчигача етказиш жараёнида иштирок этадиганларнинг муносабатларига тааллуқлидир. Бизнесда ҳамкорликнинг асосий турлари қуйидагилардир:

### **1) Лойиҳа асосида ҳамкорлик**

Ҳар қандай лойиҳанинг бошланиши ва олдиндан белгиланган хотимаси бўлади. Ҳамкорлар маълум бир лойиҳани биргаликда амалга ошириш юзасидан келишиб олишлари мумкин.

### **2) Стратегик ҳамкорлик**

Стратегик ҳамкорлик бўлғуси истиқболларни кўра билишга ёки муайян ғояларга асосланади; улар ҳамкорликда яратилади ва амалга оширилади.

### **3) Алоқалар**

Алоқалар — бу молиявий, шахсий ва ҳуқуқий (юридик) ҳамкорлик бўлиб, кўпинча узоқ муддатга ўрнатилади.

Ҳамкорлик тадбиркорнинг таъсир доирасини кенгайтиради, лекин шу билан бирга, қарорлар қабул қилишда унинг ваколатини чеклайди ҳам. Кейинчалик юзага келиши мумкин бўлган низоларнинг олдини олиш учун ҳамкорликнинг асосий бандлари ёзма шартномада белгиланмоғи зарур.

Қуйидаги минимал шартнома шартлари, тадбиркорни жуда кўп муаммолардан сақлаши мумкин:

- Шартнома вазифаси (уни тузиш учун асос) (Нима учун шартнома тузилиши керак?)
- Шартноманинг томонлари (Шартномада ҳар бир томон қандай ролни бажаради?)
- Шартнома мақсади (Нимага эришиш кўзда тутилган?)
- Шартнома мазмуни (Батафсил қоидалар нималардан иборат?)

- Шартнома муддати (давомийлиги)  
(жумладан, шартномани бекор қилиш тўғрисидаги ҳолатларни киритган ҳолда)
- Ваколатли идоралар  
(ёки низо вужудга келганда уларни ҳал қилиш механизми)
- Имзолар

### **Хавф–хатарни бартараф этишдаги бошқарув**

Бугунги кунда Қонун корхонанинг Ижроия Қўмиталари, Директорлар Кенгаши ва йирик корхоналарнинг Маъмурий Кенгашлари корхонага хатар соладиган ҳолатларни мунтазам равишда текшириб туришни ва зарур бўлганда, фаолиятига аралашиб чораларини кўришни талаб қилади. Худди шу нарса қонуний мажбуриятларни ўз зиммасига олмаган кичик фирмаларга ҳам тавсия этилади. Хатарларни бартараф этишдаги бошқарув жараёни беш босқичдан иборат:

- 1) Хатарни бошқариш учун ким жавобгар эканлигини аниқлаш.  
Тадбиркорлик фаолиятида хатарли жараёнлар билан ким ва қайси вақт оралиғида ишлаши кутилмоқда?  
Ким қачон, кимга, нима ҳақида ҳисобот беради?
- 2) Хатарни тан олиш — хатарларни аниқлаш  
Стратегия, бозор, ишлаб чиқариш, ишчилар, харидлар, молия, атроф–муҳит қандай хавф–хатарларни келтириб чиқариши мумкин?  
Қайси паллада хатарлар чегарадан чиқиб, таҳдид сола бошлайди?  
Қайси ҳуқуқий стандартларни ҳисобга олиш лозим?
- 3) Хатарларни баҳолаш  
Муайян воқеа содир бўлиши эҳтимоли қай даражада юқори?

У корхонамизга қандай таъсир кўрсатиши мумкин?

Биз учун кичик, ўрта ёки юқори хатар даражалари нима-лар бўлиши мумкин?

4) Хатарларни бошқариш

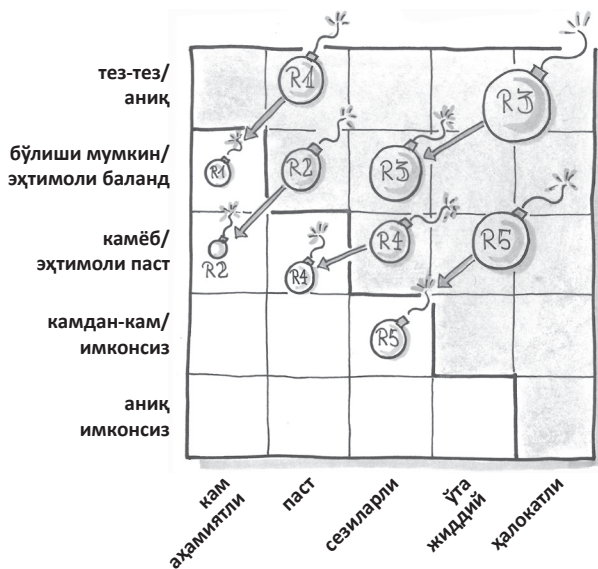
Ушбу ҳолатга дуч келмаслик учун қандай профилактик чоралар кўрилиши лозим?

Ушбу ҳолат юзага келгандан сўнг йўқотишларни камайтириш учун қандай чоралар кўрилиши лозим?

5) Хатарларни мунтазам текшириб бориш (мониторинг ўтказиш)

Бизга қанақа маълумот керак ва бўлғуси ҳодисаларни қанча вақт оралиғида олдиндан билишимиз лозим?

Ички назоратни йўлга қўйиш учун қандай мониторинг ва қандай механизмларни ўрнатиш зарур?



Расм 8: Хатарлар кўриниш жадвали

## **Инқирозли вазиятни бошқариш**

Ўта кескин ҳодисаларнинг юзага келиши бизга ё инқироз хавфи борлиги ёки инқироз даврини бошдан кечираётганимиздан далолат беради. Бу ҳолатда инқирозни бошқариш механизмига эҳтиёж сезамиз. Баъзи инқирозлар бу ҳолатга олдиндан тайёрланмаган тадбиркорларни кутилмаганда ўз домига тортиб олади.

Ҳалокат юз бергандан кейин инқирозни профессионал даражада бошқариш тизимини яратишга вақт етмайди, чунки уй ёниб улгурган бўлади. Қўлларида микрофонларини тутган ҳолда эшик ёнида оммавий ахборот воситаларининг вакиллари кутиб турган бўлади. Улар масъул менежер билан гаплашишни хоҳлашади.

**Инқирозни бошқаришнинг оддий модели беш босқичдан иборат:**

- 1) Маълумот тўплаш, муаммони аниқлаш;
- 2) Зудлик билан тегишли чораларни кўриш — оммавий ахборот воситалари билан мулоқот қилиш бўйича йўриқномаларни ишлаб чиқиш, тезкор телефон линияларини ташкил қилиш (hotline) ва/ёки мулоқотни корхонада ОАВ бўйича масъул шахс орқали ўрнатиш.
- 3) Алоқалар (коммуникация)  
Хатарлар жиддий кўриб чиқиляётганлигини кўрсатиш  
Қарор ва чораларни ишонарли тарзда тушунтириш
- 4) Чора кўришга киришиш  
Амалий ҳаракатлар
- 5) Текшириш — оралиқ ва якуний натижаларни назорат қилиш ва улар тўғрисида ахборот бериш (уларни муҳокама қилиш).

## Хулоса қилайлик:

1. Мен чегара билмайдиган ҳасаддан, иштиёқдан қочаман ва қонунларга бўйсунаман.
2. Мен барқарор ҳамкорликни яратаман ва мустаҳкамлайман.
3. Мен тадбиркорликдаги энг муҳим хавф–хатарларга диққат–эътиборли бўламан.
4. Мен инқироз вазиятларига тайёрман.

**Тадбиркорлик фаолиятида  
тўққизинчи амрни қўллаш:  
“Қўшнингизнинг хотинига кўз олайтирманг”:**

1. Мен ҳасад ва ҳасисликнинг илк аломатларини сезган заҳотим йўқ қиламан, унинг ривожланишига йўл қўймайман.
2. Мен ҳасад, ҳасислик, ножўя иштиёқ уйғотадиган вазиятлардан ўзимни узоқ тутаман.

## Кимдир рақамлар билан лотерея ўйнайди, бошқалар эса бу рақамлар билан компанияларни бошқаради

**А**йрим тадбиркорлар рақамларга берилиб кетиб, бунинг оқибатида бозорни эътиборсиз қолдиришади. Тадбиркорликда бу яхши эмас. Бошқалар эса аксинча, фақат бозор салоҳияти ва уни қаноатлантириш ҳақида ўйлаб, рақамларни унутиб қўйишади. Бу ҳам яхши эмас. Пухта тадбиркор унисини ҳам, бунисини ҳам ҳисобга олади. У уддабурон бўлади ва ҳар доим бозорни кузатиб боради. Вақти-вақти билан у имкониятлар ва натижалар ҳақида ўйлаб кўриш учун тўхтайди, муҳим рақамларни таҳлил қилади. У хулосалар қилади ва қарорлар қабул қилади. Рақамларга доир ахлоқий меъёрлар ҳам мавжуд эканлигини эсда тутмоқ лозим. Ўнинчи амрда: *“Қўшнингизнинг уйи, даласи, қули ёки чўриси, моли ёхуд эшаги, унга қарашли бирор нарсасига кўз олайтирманг”,* дейилган. Бу амр бизга ўзганинг

мулкига кўз олайтирмаслик, ҳасад ҳақида муҳим сабоқни ўргатади.

### **Пул ишлаб топиш яхши, очкўзлик қилиш эса ёмон**

Пул ва очкўзлик билан боғлиқ мавзу назаримда жуда муҳим. Айниқса, тадбиркорлар учун. Пул топиш тадбиркор бўлишнинг ажралмас қисми ҳисобланади. Бу ҳаммага маълум. Пул топиш яхши. **Очкўзлик** эса катта хавф олиб келади. Муваффақият ортидан очкўзлик эргашиб юради; бир қадам ҳам узоқлашмайди. Очкўз одамнинг ҳамма нарсаси бўлса ҳам, у янада кўпроғини хоҳлайди. Қанча кўп топса, шунча тўймайди. Энг катта хатолар тадбиркор умидсизликка учраб, тамагирлик йўлига ўтганда қилинади. Акциядорларнинг акциялар қиймати борасидаги қайғуришлари буни яққол кўрсатиб берди. Пул, бойлик — худонинг ўрнини олиб, компаниянинг олий ҳукмдори бўлиб қолади. Улар учун бизнес соҳасида қилинган ҳар қандай қарор акциялар қийматини ошириш билан боғлиқ умумий мақсадга хизмат қилиши керак. Шу тарзда юқори малакали менежерлар харажатларни тежаш ва қисқа муддатли фойдани кўпайтириш учун кўплаб ишчиларни ишдан бўшатишга қарор қилишади. Бундай қадам билан улар компаниянинг келажagini хавф остига қўйишади, улар ўзларидан кейин компания тақдири нима кечиши ҳақида мутлақо ўйламайди. Қилмишларининг оқибатлари ўзини кўрсата бошлаганда эса уларни тополмай қоласиз, улар катта пул билан жуфтакни ростлаган бўлишади. Бундай механизм ортида тамагирлик, борини янада орттириш истаги ётади.

Швейцария соатсозлиги тарихидан жой олган машҳур ихтирочи Николас Хайек бундан кўп йиллар аввал **акциядорлик қиймати ғоясини** мутлақ бемаънилик ва ўтган асрнинг фикрлаш тарзи деб атаган. У масъулиятни ҳис этиш ва узоқ истиқболни кўзлаб фикрлаш бутунги кунда муваффақиятга олиб келишини исботлаб берди.



Эҳтимол, мен очкўзлик фақат акциядорлик қиймати ғоясидан келиб чиқади, шунинг учун бу муаммо фақатгина йирик корпорацияларда бўлади, деган таассурот қолдиргандирман. Мен асло буни назарда тутганим йўқ. Ҳақиқатан ҳам, йирик корпорацияларда очкўзлик кўпроқ учраса—да, бу аслида ҳаммада, ҳатто кичик ва ўрта корхоналар раҳбарларида ҳам учрайди. Очкўзлик, тамагирлик уруғи ҳар бир одамнинг юрагига экилган. Ҳеч ким ўзини бу хавфдан озод ҳисоблай олмайди. Ушбу мавзу борасида сўз очганимнинг боиси ҳам шу. Бизнинг ривожланиш, тараққиёт дастуримиз таркибидаги айрим тадбиркорлар қатъий ахлоқий принциплар асосида ўз корхоналарига асос солишган. Аввалига, улар ўз фаолиятини ўша принциплар асосида олиб боришди, бироқ, кейинчалик пул ортидан қувиш, яна ҳам кўпроқ бойлик орттириш истаги уларни васвасага солиб қўйди ва улар ўз принципларига қарши иш тута бошлашди. Бироқ, бунақа интилишлар уларга бахт келтирмади.

## Ёлғон ўрнига шаффофлик

**Шаффофлик** масъулият билан ишлашнинг ажралмас қисмидир. Шаффофликни хуш кўрганлар ҳамма нарсани очиқ—ойдин бажаришни яхши кўришади, шаффофликни хуш кўрмаганлар эса аксинча. Мафия ҳақида эски киноларда ишлар яширин тарзда қилинадиган ўзига хос муҳитни кўрган бўлсангиз керак.

Бекинмачоқ ўйинлари романтик равишда ҳамда енгиллик билан тасвирланган. Бироқ, бизнес фаолиятида ҳақиқий шаффофликнинг бўлмаслиги мутлақо бошқача манзара ҳосил қилади. У доимий ёлғонга, яширин ишларга асосланади.

*Шаффофлик масъулият билан ишлашнинг ажралмас қисмидир. Бироқ, бизнес фаолиятида ҳақиқий шаффофликнинг бўлмаслиги мутлақо бошқача манзара ҳосил қилади. У доимий ёлғонга, яширин ишларга асосланади.*

Қўпиинча, ёлгонлар орасидан ҳақиқатни кўриш қийин бўлади. Бизнес анъаналари деб аталадиган кўп ҳолатлар бунинг ажралмас қисмига айланган. Бунда ҳақиқат бузиб кўрсатилади. Лекин, ёлгон барибир ёлгонлигича қолади, оқибати эса ҳалокатли бўлади. Шаффофликнинг йўқлиги эртами–кечми, ўртада ишонч йўқолишига олиб келиши тайин. Йўқолган ишончни тиклаш жуда мушкул, кўп ҳолларда хатто имконсиздир.

Инсоннинг шахсий ҳаётида шаффофликнинг йўқлиги ёлгон маълумотларга, ҳақиқатнинг йўқолишига ҳамда нотўғри қарорлар чиқаришга сабаб бўлади. Шаффофлик бўлишини истамаган одам ўзига ўхшаб фикрловчи, ҳеч иккиланмасдан унинг ҳам нарсаларини ўғирлашга уринган одамларни учратганда, бундан сира ажабланмаслиги керак.

*Шаффофлик, авваламбор, менинг шахсий феъл–атворимга боғлиқ.*

Шаффофлик, авваламбор, менинг шахсий феъл–атворимга боғлиқ.

Менда яширадиган нарсалар борми? Мен бирор нарсани яширмоқчиманми? Нима учун?

Мени бунга нима ундайди: очкўзликми, айбдорлик ҳиссими ёки қийинчиликларми? Буларнинг барчаси инсонга хос нарсалар бўлиб, улар оғир оқибатларга олиб келади. Мен ушбу китобда тилга олган ўнта амр, агар улардан ҳаётимиз учун қўлланма сифатида фойдалансак, бизга катта ёрдам бериши тайин. Улар бизни жуда кўп **тобеликлардан ва сохта иллюзиялардан** озод қилади.

## Ёлгонлар (иллюзиялар)

**Биринчи ёлгон:**

**“Муваффақият ва бойлик мени бахтли қилади”**

Муваффақият ва бойлик уларга тобе бўлмаган одамнигина бахтли қилади. Ишим юришмаган пайтда ўзимни қандай ҳис қиламан? Молу давлатим тобора камайиб борганда–чи? Мендан маслаҳат олиш учун келадиган айрим мижозларим ўзларини катта бойликка эга деб ҳисоблашади. Амалда эса,

бунинг тескараси, яъни улар бойликка эга эмас, балки бойлик улар устидан эгалик қилади! Уларнинг кундалик ҳаёти ва қувончи бойлигининг қанчалигига боғлиқ. Уларнинг бутун ҳаёти битта савол, яъни: “Бойлигимни қандай асраб қоламан?” — деган савол билан банд бўлади. Улар ҳар бир кунларини акцияларнинг бозор нарҳини текширишдан бошлашади. Акцияларининг баҳоси кўтарилган бўлса — жуда яхши, бироқ, мабодо нарҳи тушса, бу улар учун “қора кунга” айланади, кўтаринки кайфиятдан асар ҳам қолмайди. Улар қачон қараманг, кўчмас мулкларини янгилаш ташвиши билан юришади. Улар фақат янги фасад, янги томлар, қурилишлар ҳақида ўйлашади. Бу ташвишлардан ўзларини озод қилиш илинжида улар катта пул тўлаб, иссиқ ўлкаларга саёҳатларга боришади. Ҳар куни соҳилда ўтирган ҳолда уяли телефонлари орқали уйидаги қурилиш ишлари қандай кетаётганини, акцияларининг бозор нарҳларини текширишади... (Мен бу ерда фаолиятлари кўчмас мулк ёки бошқа корхоналарга инвестициялар киритиш билан боғлиқ бўлган тадбиркорларни назарда тутганим йўқ. Бу билан ҳақиқий бизнес нима эканлигини яхши тушунмаган, кўпроқ тадбиркорлик билан шуғулланадиган эмас, балки бойлик ортириш, пул тўплаш илинжи билан яшайдиган одамларни назарда тутаяпман).

Молу давлати ва бойлиги руҳий ҳолатига таъсир қилмаган одамларгина том маънода **бахтиёр** бўлишади. Улар шунчаки яшаётганлари учун ўзларини бахтли деб биладилар. Ҳаётдан мамнунлиги, кимдир уларни яхши кўриши, улар ҳам кимнидир яхши кўриб яшаётганлари боис, улар ўзларини чинакамига бахтиёр ҳис қилишади.

### **Иккинчи ёлғон:**

**“Агарда хайрли ишларни қилсам, ҳаммаси яхши бўлади”**

Тадбиркорлар ўзларини саховатли инсон қилиб кўрсатишни ёқтиришади. Умуман олганда бунинг ёмон жойи йўқ. Бироқ, бундай саховатпешалик замирида ҳақиқий олий ҳимматлик эмас, жамиятда обрў-эътибор қозониш истаги ётган бўлса агар, бу ҳолда хуш кайфият кўп ўтмай саробга

айланади. Саховатпешалик ўз эҳтиёжларингиз ва истакларингизни қондиришга уринганингизда эмас, бирор нарсани бошқалар билан баҳам кўришга ҳаракат қилганингизда намоён бўлади. Тўғри ниятда саховат қилган одам, албатта, қаноат топади.

### Учинчи ёлғон:

#### “Мен бошқалар кутганидек бўлишим керак”

Атрофдаги одамларнинг фикри–қарорига мослашиб яшаш ҳам тобелик бўлиши мумкин. Тадбиркорлар сифатида биз вақти–вақти билан бошқалар кутганидек эмас, балки бошқача иш тутишимизга тўғри келади. Сабаби кутишнинг ўзи нотўғри ёки зарарли бўлиши, бизга тўғри келмаслиги, ё бўлмаса бунинг мавриди келмаганида бўлиши мумкин. Тадбиркор вақти келганда “ҳа”, гоҳида эса “йўқ” дея олиши керак. Биз буни ўзига ишониш деб атаймиз.

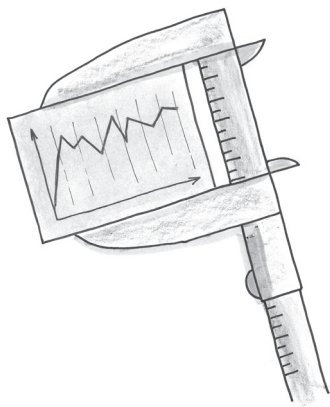
Биз ҳаётда учрайдиган сохта ёлғонларнинг, иллюзияларнинг учтасини кўрдик. Табиийки, бунақа ёлғонлар талайгина. Биз ҳақиқатни ёлғондан, реал фактларни ҳаёлдаги орзулардан, фақат қоғозда бор кўрсаткичларни ҳақиқий ҳолатдан, ҳақиқий заруратни мақбул нарсалардан, муҳим нарсани шошилишдаги чорасизликдан, ўзимизникини бошқаникидан қандай фарқлай оламиз? Бу биздан кучли характерга, маълумотга эга бўлишни ва тегишли воситалардан фойдаланишни талаб қилади. Характеримиз қабул қилинаётган қарорлар ахлоқ талабига қай даражада жавоб беришини назорат қилади. Маълумотлар эса тўпланиши ва элақдан ўтказилиши лозим. Шунингдек, тўғри қарор қабул қилишимиз учун бизга барча маълумотлар ичидан тегишлиларини олишимизга ёрдам берадиган воситалар керак.

## Вақт ва режалар

Келинг, **вақт** ҳақида гаплашайлик. Корхонамизга доир режалар қанча муддатга тузилади? **Беш йиллик ва ҳатто ўн йиллик** режа тузиш ҳамма жойда бўлмаса ҳам, ғарбий

иқтисодий тизимларда ўтмишда қолиб кетган. Ҳозирги глобализация даври ҳаёт маромини ниҳоятда тезлаштириб юборди. Ҳар қандай режага олдиндан башорат қилиб бўлмайдиган ҳар хил ҳодисалар таъсир кўрсатади. Шунинг учун, режаларни тузиш янада кўпроқ маслаҳатлашишни, етакчиликни талаб қилади. Ўтган асрда йўлга қўйилган режа тузиш қоидалари ҳозирги замонга тўғри келмайди. Бугунги кунда режа тузишда бизга “қутб юлдузи” каби йўл кўрсатиб турадиган мақсад ва мослашувчан тизимга асосланган кўплаб режалар керак. Қутб юлдузи, яъни мақсад ўзгармай қолаверади. Режалар эса янги шарт-шароитларга мослаштирилаверади.

Буни ҳам мен **альпинизм** билан шуғулланганимда ўргандим. Дейлик, одам маълум бир чўққини забт этишга қарор қилди, одатда у бу мақсадидан қайтмайди. Бироқ, чўққини турли йўллار билан забт этиш мумкин. Об-ҳаво, жисмоний тайёргарлик ёки кайфиятга қараб у ёки бошқа вариант танланади.



### **Бошқарув воситалари: Корхонанинг бошқарув кабинаси**

Тадбиркорга **корхонани бошқариш учун пухта воситалар** керак. Худди самолётни бошқарган учувчи сингари,

тадбиркор ҳам сафарни муваффақиятли амалга ошириш ҳамда фавқулодда вазиятда тўғри қарор қабул қилиш учун таъсир кўрсатувчи ташқи омиллардан ҳар доим хабардор бўлиши лозим. У барча факторларни эсида тутолмаслиги тайин, шунинг учун энг муҳимларига эътибор бериши даркор. Улкан самолётни бошқарадиган учувчи учун ҳам, битта моторли кичик самолётни бошқарадиган учувчи учун ҳам ташқи таъсир этувчи факторлар бир хил, булар: тезлик, баландлик, парвоз йўналиши, самолётнинг позицияси, ёқилғи кўрсаткичи. Парвоз давомида учувчи бошқарув кабинасида туриб, шу ва бошқа кўрсаткичларни кузатиб боради.

Тадбиркорлар ҳам ана шундай **бошқарув кабинасига** муҳтож. Йиллик ҳисоботдан кейин бир неча ой ўтгач, тадбиркорлар ўзларининг ишончли вакилларида кўплаб рақамлар ва статистик маълумотларни олишади. Тадбиркорлар бу ҳисоботларни камдан–кам ҳолларда ўқиб чиқишади. Бу ҳисоботларни тушунадиган тадбиркорлар эса ундан ҳам камчиликни ташкил этади. Бундан ташқари, ҳисоботлар жуда кеч келади. Бу маълумот фақат солиқ идораларига керак. Бу ҳам муҳим албатта, лекин бу тадбиркорнинг биринчи навбатдаги вазифаси эмас.

Энг қулай бошқарув кабинасини тадбиркорнинг ўзи яратади. У муваффақиятга эришиш учун қанақа кўрсаткичларга эътибор бериш кераклигини ҳаммадан кўра яхшироқ билади. Кўпинча, кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат бўлади:

### **1. Пул айланмаси (оборот)**

Пул маблағи ёки миқдор кўринишида (бюджет билан таққосланади, бир ойлик пул айланмаси (оборот) ва йил бошидан ялпи айланма кўринишида) бўлиши мумкин.

### **2. Ликвидлик**

Ҳисоб баланси (қисқа, ўрта ва узоқ муддатли мажбуриятларимни қандай бажараман?)

### **3. Захира (запас)**

Бевосита харажатлар чегириб ташлангандан кейинги тушум (фойда) (бюджетга таққослаш ва даромадлар ҳолати)

Биз бу маълумотларни муайян санадаги (ойнинг охиридаги) кўрсаткич ёки прогрессив ривожланиш тариқасида тақдим этишимиз мумкин. Компаниянинг катта-кичиклиги ва мураккаблигига қараб бу кўрсаткичлар кенгайтирилган профессионал тизимлар кўринишида тақдим этилиши мумкин.

Роберт С. Каплан ва Дэвид П. Нортон компания тузилмасини беш соҳага ажратиб кўрсатадиган Balanced Scorecard (балансланган баҳолаш тизими)ни ишлаб чиқишган. Булар:

**1) Бизнес истиқболларини кўра билиш ва стратегия**

Биз нима хоҳлаймиз ва бунга қандай эришмоқчимиз?

**2) Мижозлар ва маҳсулотлар**

Биз ўзимизни, маҳсулотларимиз ва хизматларимизни ми-  
жозларга қандай тақдим этмоқчимиз?

**3) Процедуралар/ишлаб чиқариш ва хизмат жараёнлари**

Мижозлар ва молиячиларнинг талабларини қаноат-  
лантириш учун биздан қанақа процедуралар, ишлаб  
чиқариш/хизмат жараёнлари талаб этилади?

**4) Ходимлар/маҳорат/ишбилармонлик**

Бизнес стратегияларимизни амалга ошириш учун бизга  
қандай жамоалар ва малакалар керак?

**5) Молия**

Биз молиячиларимизга (акциядорларга, банкларга, инвес-  
торларга) ўзимизни қандай танитишни хоҳлаймиз?

Ана шу бешта соҳада мақсадлар ва кўрсаткичларни белгилаб олишимиз мумкин. Корхонанинг бошқарув каби-  
наси орқали ушбу кўрсаткичлар доимий равишда кузатиб  
борилади. Шундай қилиб, балансланган баҳолаш тизими  
табақалаштирилган бошқарув тизими сифатида хизмат қи-  
лади.

Бошқарув тизими бизга нима учун керак? У ҳақиқатдан ҳам керакми? Вақтни бошқариш масаласига бағишланган семинарда бир иштирокчи аёл мени қийин аҳволга солиб қўйди. У юзида табассум билан менга: “Одамда мақсадлар бўлиши шартми?” деб сўради. Жуда ўринли, кучли савол. Ҳақиқатдан ҳам, ҳаддан зиёд кўп, мураккаб режаларни тузиш, устма-уст мақсадларни белгилаш хавfli бўлиши мумкин, чунки келажакда нима бўлишини биз билмаймиз. Иқтисодий инқироз ёки тўсатдан касал бўлиб қолишимиз бир зумдаёқ барча режаларимизни кўкка совуриши мумкин. Шундай нарсалар бўладики, биз уларни на режалаштира оламиз, на уларга таъсир кўрсата оламиз. Бундай ҳоллар бўлиши мумкинлигини инкор қила олмаймиз, чунки бундай воқеалар бўлиши эҳтимолдан ҳоли эмас. Шундай бўлса-да, биз режалар тузишимиз, ўз олдимизга мақсадлар қўйишимиз лозим. Бироқ, маълум бир ҳодисалар режаларимиз мослашувчан бўлишини талаб этади. Биз шундай бошқарув тизимини тузишимиз керакки, у бизга хавfli ҳолатларни ўз вақтида кўрсатиб берсин. Шунингдек, бу тизим орқали биз онгли равишда соғлом истаклар ва ҳалокатга етакловчи очкўзлик ўртасида мувозанатни (балансни) сақлашга ёрдам берадиган чегаралар ўрнатамиз. Бу тизим ёрдамида биз яна корхонада нимага интилиш мумкин, нимага интилиш мумкин эмас, нима мумкину, нима мумкин эмаслигини аниқлаймиз ва назорат қиламиз.

Тадбиркорга ўзининг **шахсий ҳаёти учун ҳам ана шундай кабина** керак. Ёки сиз ўзининг шахсий ҳаётига эга бўлмаган тадбиркорлар тоифасига кирасизми? Балки корхонангиз сиз учун бутун борлигингизга айлангандир? Унда билингки, ҳақиқий ҳаёт лаззатидан бебаҳра қоляпсиз ёки ўта шошқалоқсиз. Агар ҳаёт лаззатидан бебаҳра қолаётган бўлсангиз, тўхташингиз керак. Агар ўта шошқалоқлик қилаётган бўлсангиз, бир оз тўхтаб, мулоҳаза қилиб кўришингиз лозим.

Менга туғилган кунига от совға қилишларини орзу қилган бир қизалоқ ҳақида ҳикоя ёқади. Бир куни унинг орзуси



рўёбга чиқди, унга ёғочдан ясалган, ажойиб тебранма от совға қилишди. Қизча совғани олди-ю, лекин кўп қувонмади. Шунда отаси ундан:

— От ёғочдан бўлмаса, нимадан бўлиши керак? — деб сўради.

Шунда қизалоқ:

— “Отдан”, — деб жавоб берди.

У ҳақ гапни айтди. Ҳақиқий от отдан қилинган бўлади. Ҳаёт ҳам шундай. Ҳақиқий ҳаёт ҳаётдан иборат. Иш, рақамлар, бозорлар ёки маҳсулотлардан иборат ҳаёт ҳақиқий ҳаёт эмас.

Одамлар бор, ҳаётини йиллар билан тўлдириб бораверади, одамлар бор, йилларни мазмунли ҳаёт билан тўлдиради. Бунинг фарқи катта. Бу хусусда

*Ҳақиқий ҳаёт  
ҳаётдан иборат.  
Иш, рақамлар, бозорлар  
ёки маҳсулотлардан  
иборат ҳаёт ҳақиқий  
ҳаёт эмас.*

ўйламайдиган одамлар биринчи вариантни танлаб бўлишган. Агарда, биз бизга берилган йилларни мазмунли ҳаёт билан тўлдириш ҳақида қайғурсак, бир нечта савол устида ўйлаб кўришимизга тўғри келади: “Ҳаёт бу нима?”, “Қабр тошимга қандай сўзлар битилишини истаган бўлардим?”, “Ҳаётимда ким муҳим роль ўйнаши лозим?”, “Менинг кадриятларим нималардан иборат?”, “Мен нимадан қочяпман?”, “Мен кимга ва нимани исботлашни хоҳлайман?”, “Нима учун яширинишим керак?”, “Ҳаётимда жиддий ўзгаришлар рўй бериши учун қандай қадамларни амалга оширяпман?”

Шу каби саволлар ёрдамида биз ҳаётимиз учун мўлжалланган бошқарув кабинасини яратамиз. Йўқ нарсадан бирон нарсани бор қилиш қийин. Катта ўзгаришлар кичик ғоялардан бошланади.

Буни ҳам мен **альпинизм** билан шуғулланган дамларимда англадим. Шундай вазиятлар бўладики, ҳамма нарса иккинчи даражали бўлиб қолади: обрў, бойлик, муваффақият, табиат гўзаллиги. Фақат битта муҳим нарса қолади, яъни ҳаёт!

## Хулоса қилайлик:

1. Пул, обрў–эътибор ёки мансабга эришиш истаги ҳаётимни ва қадриятларимни белгилашига йўл қўймайман.
2. Мен шаффофлик билан ишлашга қарор қиламан.
3. Тўғри йўлдан огиш ҳолатларини олдиндан кўришим ҳамда тегшли чораларни кўришимга имкон берувчи тадбиркорлик бошқарув кабинасини яратаман.
4. Мен ҳаётимни мазмунли ҳаёт билан тўлдириш ҳақида қайгураман.

### **Тадбиркорлик фаолиятида ўнинчи амрни қўллаш:**

**“Қўшнингизнинг хонадонига кўз олайтирманг”:**

1. Тадбиркорлик фаолиятимда бори билан қаноатланиш ва камтарликни муҳим қадриятлар деб ҳисоблайман.
2. Ўз атрофимга хавfli вазиятларда мени огоҳлантириб, тўғри йўлга сола оладиган камтар ва ҳалол одамларни тўплайман.

# 11 – БОБ

## Мавзуга оид амалий тадқиқот

1

## **Zbären: паст даромад келтириб чиқарган, камайган захира тўфайли келиб чиққан янги стратегиялар**

*Фаолият тури: замонавий, қиммат ошхона  
жиҳозларини ишлаб чиқариш*

[www.zbaeren.ch](http://www.zbaeren.ch)

### **Бизнес модели**

Ака-ука Ханс ва Эрих Збаренлар 20 йил давомида оилавий бизнесни муваффақиятли бошқариб келишарди. Уларнинг ўн икки кишидан иборат бўлган ишчилар гуруҳи бор эди. Улар Швейцариянинг тоғли водийларидан бирида маҳаллий бозорга йўналтирилган ошхона мебеллари ва уй жиҳозларини ишлаб чиқаришарди. Кейин бизнесда бир муаммога дуч келишди: бозорда янги рақобатчилар пайдо бўлди. Бу рақобатчилар замонавий, серияли ишлаб чиқаришни йўлга қўйишди ва маҳсулотларнинг нархини тушириб юборишди. Бу билан Збаренларни ўз бизнес стратегиясини тубдан ўзгартиришга мажбур қилишди. Ака-ука ушбу муаммони имконият сифатида қабул қилди ва бир неча йил ичида ўз маҳсулотларини эксклюзив сифат даражасига олиб чиқди. Уларнинг янги мижозлари маҳсулот сифатига ва бизнес ҳамкорларига энг юқори талабларни қўйишади. Zbären компанияси бугунги кунда бутун дунёда ўз мижоз-

ларининг виллалари, ҳашаматли офислари ва яшаш биноларини эксклюзив даражадаги мебеллар билан таъминлаб келмоқда. Ҳажми, бетакрор дизайни ва ҳашаматли хусусиятлари ҳисобига бундай ошхона жиҳозлари ўртача ошхоналардан йигирма баравар қиммат бўлиши мумкин. Мана шундай қилиб, Zbären номи бутун дунё бўйлаб, юқори даражадаги ошхоналар саноат тармоғида машҳур бўлди.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

Ака-ука Збаренлар моҳир дурадгорлар, ўз соҳасини пухта ўзлаштирган тадбиркорлар. Уларнинг Худо билан бўлган шахсий муносабатлари кундалик ҳаётларига, шу жумладан, бизнес фаолиятларига ҳам табиий ва аниқ шаклда таъсир қилган. Улар ўз меҳнат фаолиятида Худонинг бошқарувини ва марҳаматини амалда кўришни ҳамда бу марҳаматни бошқаларга улашишни исташади. Улар ҳар гал қарор қабул қилганларида ақл-идрок, ўзаро ҳурмат принципи ва Худонинг иродасига асосланишади. Бу икки ака-уканинг характери бир-бирига ўхшаш бўлмаса ҳам, ушбу фундаментал ёндашув уларга муаммоларни ва низоларни бартараф этишга ёрдам беради. Ишга ва бир-бирларига бўлган бундай муносабат уларнинг ижодий салоҳиятларини ишга солишларига имконият яратади. Натижада, ғайриоддий инновацион ечимларга, юқори сифат ва уйғунликка эришилади.

### **Махсус тадбирлар**

Бозорда юзага келган танг ҳолат ака-ука Збаренларни ноанъанавий ва қатъий чоралар кўришга мажбур қилди. Улар бу муаммоларни янги чақириқ сифатида қабул қилишди ва уларга ечим излай бошлашди. Аввалига иш ҳолатининг профессионал таҳлили орқали мазкур ҳолатга аниқлик киритилди. Кейин улар таҳлил натижалари ҳақида Худога ибодат қилишни бошладилар. Ака-ука Збаренлар ҳар бир нарса ни дуо-ибодатда Худога таваккал қилишни болаликданок

Муқаддас Китобни ўқиш орқали ўрганишган. Улар ҳаётда учрайдиган қийин паллаларда мунтазам равишда шундай қилишган. Наҳотки бу вазиятда Худо уларга ёрдам бера олмаса? Ака-укалар инсон сифатида ўзларининг имкониятлари чекланганлигини яхши билишарди. Худо уларнинг ибодатларига жавоб берди, ака-уканинг сўраганлари ижобат бўлди: уларга ажойиб ғоялар очилди, бардамлик ато этилди, очиқ эшиклар кўрсатилди. Ғояларидан бири, бу уларга кўшни бўлган тоғ-чанғи учуш курорти бўлмиш Гштааднинг бадавлат меҳмонлари учун ошхона тўпламларини ишлаб чиқариш эди. Бўлажак мижозларга бу ғояни қандай сотиш, етказиш усули — бу энди мутлақо бошқа ғоя эди. Охир-оқибат улар муваффақиятга эришишди. Эрих Збарен ўз ижодкорлигидан, дизайн тузиш зеҳни ва мижозларни топиш, улар билан мулоқот қилиш, уларни жалб қилиш ва ишонтириш қобилиятидан фойдаланди. Укаси Ханс Збарен ўзининг тажрибаси ва ташкилотчилик қобилиятидан фойдаланиб, ушбу мураккаб ғояларни мукамал лойиҳаларга айлантирди ва жамоаси билан бирга маҳсулотларини Лондон, Нью-Йорк ва Багам оролларидаги эксклюзив уйларга ўрнатишни йўлга қўйди. Реклама учун ажратилган бюджети кам бўлгани боис, уларда жаҳон миқёсида реклама уюштириш имкони йўқ эди. Шундай бўлса-да, чексиз ижодкорлик қобилиятлари уларга бу борада ҳам кенг имконият эшикларини очиб берди. Улар яқин атрофдаги қишлоқларда дам олаётган чет эллик, бадавлат харидорлар билан алоқалар ўрнатишди.

### **Хулосалар/олинган сабоқлар**

- 1) Агар муаммоларга имкониятлар сифатида қаралса, улар кескин ўсиш учун зўр асос бўлиб хизмат қилиши мумкин.
- 2) Нима қилиш лозимлигини аниқлаш ва ушбу вазиятда тез ҳаракат қилишга ундаш учун профессионал таҳлил талаб қилинади.

- 3) Бизнесга алоқадор бўлган барча каттаю кичик қарорлар чиқаришда Худодан донолик сўраш тадбиркорларни ортиқча зўриқишлардан ҳимоя қилади ва уларнинг ҳаёлига ҳам келмаган салоҳиятларини очади.
- 4) Жасорат барибир ўзини оқлайди. Ўзингизда бор бўлган нарсанигина йўқотасиз. Шундай бўлса–да, эришишингиз мумкин бўлган нарсаларнинг чегараси йўқ.

2

## **Autoworld: шахсий гараждан кўргазма салониғача**

*Фаолият тури: автомобилларни сотиши  
ва уларга хизмат кўрсатиши*

[www.autoworld.ro](http://www.autoworld.ro)

### **Бизнес модели**

Autoworld (Авто олам) компанияси Руминияда, Трансильвания марказидаги Клуж шаҳрида жойлашган. 1990 йилдаги сиёсий ўзгаришлардан сўнг, Иоанн Мезей автомобиль созлашга мўлжалланган кичик устахонани Audi (Ауди) ва Volkswagen (Фолксваген) сервис марказига айлантирди. Ҳозирги кунда унинг компаниясида автомобиллар сотадиган ва уларга хизмат кўрсатадиган деярли икки юз нафар ходим ишлайди. Биттаси Аудига, бошқаси эса Фолксвагенга мўлжалланган иккита кўргазма залига эга бўлган Autoworld компанияси Клуж шаҳрида муҳим стратегик ўрин олган.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

#### **1) Оддий автомеханикдан автобилларни сотиш бўйича менежер даражасиғача**

Иоанн Мезей менежер бўлиб туғилмаган. Автомобиль техникасига иштиёқи баланд, машиналарнинг ички тузилиши билан қизиққан бу одам узоқ йиллар давомида уйининг



орқа ҳовлисида двигателларни тузатиш билан банд бўлди. Сиёсий ўзгаришлардан кейин Руминияда кичик бизнес билан шуғулланган тадбиркорларни рағбатлантирувчи ROMCOM ташкилотининг семинарида қатнашгач, у ўзидаги салоҳиятни кашф этди. Шу аснода унинг ичида ўз жамоаси билан юксак чўққиларни забт этиш истаги пайдо бўлди. Ҳаммаси оддий мактубдан бошланди. Ўша семинарда иштирок этган дўстларидан бири унга Фолксваген компанияси билан боғланишга ёрдам берди ва Фолксваген унга ўз ваколатхонасини очишга рухсат берди. Шу вақтдан бошлаб, унинг ишлари юришиб кетди. Жаноб Мезейнинг устахонаси энг замонавий ускуналар билан жиҳозланди. Бу ерда автомобиль таъмирлаш ва солашдан ташқари, янги автомобилларни сотиш ҳам йўлга қўйилди. Унинг узоқ даврли муваффақият йўлига мана шу тарзда асос солинди.

## **2) Катта сармоялар киритишнинг хавфи**

Иоан Мезейга автомобиль солаш хоналари ва кўргазма залларига эга бўлган замонавий биноларни қуришни йўлга қўйиш учун катта кредитлар эвазига сармоялар киритишни ўрганишга тўғри келди. Бундан ташқари, янги машиналар сотиб олиш учун инвестиция киритиш керак эди. Дастлаб бу ишда тажрибаси бўлмагани боис, унда бироз ҳайиқиш бўлди. Бу босқичда ундан қисқа вақт ичида катта миқдордаги пул-маблағларни бошқариш ва хавфларни баҳолашни ўрганиш талаб этилди.

## **3) Бозор ўйнаб турган шароитда фаолият олиб бориш**

Бир неча йиллик барқарорлик давридан сўнг, у иқтисодий пасайиш даврини бошдан кечирди. Унинг корхонаси олдинги йиллар давомида тўплаган захиралар эвазигагина жон сақлаб қолди. Бу ерда энг катта капитал — бу 173 нафар ходим эди, аммо улар учун ҳам мунтазам харажатлар талаб этиларди. Вазият пухта ва аниқ молиялаштириш структурасини ишлаб чиқишни тақозо этди.

#### **4) Муддатидан илгари ворислик қилиш**

Иоан Мезей ворислик масаласи борасида эрта ўйлай бошлади. У ўғилларининг механика ва бизнес менежменти бўйича пухта таълим олишларини таъминлади. Кейин эса, уларни эрта босқичдаёқ корхонанинг масъулиятли лавозимларига тайинлади. Кейинчалик у корхона бошқарувини тўлиқ ўғилларига топшириб, уларнинг қўли остида хизмат қила бошлади (ва ҳалигача шундай давом этмоқда). Ҳозирги пайтда ҳам Иоан Мезей ўғилларига ўзининг бой тажрибаси билан ёрдам бериб келади.

### **Махсус тадбирлар**

#### **1) Автомобилларни созлаш ва таъмирлаш ишларини яхши бажариш мижоз билан ишончли муносабатлар ўрнатилишини таъминлаб беради.**

Иоан Мезей кичик нарсалардан бошлаган бўлса—да, ҳар доим юқори маҳорат кўрсатиб келди. Мижозлари унинг ўз ишида кўрсатган маҳоратидан ниҳоятда мамнун бўлишарди. Бу, ўз навбатида, ўзаро ишончли муносабатлар ҳосил бўлиши ва мижозларнинг доимий мижозларга айланишига олиб келди.

#### **2) Брендларни тўғри танлаш**

Иоан Мезей учун дастлаб Фолксвагенни танлаш, сўнг унга Аудини қўшиш жуда тўғри қарор бўлди, негаки Германияда ишлаб чиқарилган бу русумли автомобиллар Руминияда жуда оммалашиб улгурган эди. Немислар тақдим этган юқори сифат ва дунёга машҳур брендлар мижозларга хавфсизлик ва ўзига хос бир имидж бағишлар эди.

#### **3) Ўзини халққа намоён қилиш ва бизнесни кенгайтириш**

Фолксваген ва Ауди компаниялари билан тузилган шартнома жуда кўп шартларни ўз ичига олган эди. Улар ичида шаҳарнинг энг гавжум худудларида иккита алоҳида автомо-

билларга хизмат кўрсатиш марказлари ва кўргазма залларини (шоурум) қуриш талаби ҳам бор эди. Мезейдан бу катта харажатларни талаб қиларди. Шунга қарамай, ўша янги бинолар унга ўзини халққа намоён қилиш ва кўплаб янги мижозлар орттиришга ёрдам берди.

#### 4) Хатарлар

Компания ўсгани сари сармоялар киритиш зарурати ҳам оша бошлади. Кредит олишдан бошқа чора қолмади. Бошиданок унинг маваффақиятга эришишига ҳеч қандай кафолат йўқ эди. Бундай ҳолатда у тадбиркор сифатида таваккал иш тутди.

#### 5) Оиласининг жалб қилиниши

Autoworld компанияси оилавий бизнес эди ва ҳозиргача бу ўзгармаган. Иоан Мезейнинг рафиқаси Элизабет бошиданок молия билан боғлиқ ишларни ўз бўйнига олди. Ўғиллари ва асраб олган ўғиллари ўз ишини пухта ўрганган механиклар бўла туриб, бизнес менежменти соҳасини ҳам ўзлаштиришди. Бу, ўз навбатида, уларнинг ҳам компания ривожланишига амалий ҳисса қўшишларини таъминлаб берди.

### Хулосалар/олинган сабоқлар

- 1) Ишга жиддий муносабат корхонани ривожлантириш тарафдан ҳам, молиявий тарафдан ҳам ўзини оқлайди. Компаниянинг устувор мақсади пул топишдан иборат бўлиб қолмаслиги керак. Компания учун хизматдан мамнун бўлган доимий мижозларга эришиш ва мижозларни йўқотмаслик анча муҳимроқдир. Бу юқори сифатли хизмат кўрсатишни ва мижозлар билан бевосита, яқин алоқаларни ўрнатишни талаб этади.
- 2) Корхона учун мақсад қўйиш ва бу мақсад йўлида таваккал иш тутиш — тадбиркор фаолиятининг ажралмас қисмидир.

Корхонанинг ҳозирги ҳақиқий ҳолати (статус кво) тўғрисида ўйлаб мулоҳаза қилиш ва янги салоҳиятларимизни очиш жуда муҳимдир. Номалум, янги нарсалар томон қадам ташлаш ҳар доим ўзига яраша хатарли бўлади. Шундай экан, қандай қаршиликлар мавжуд?

- 3) Корхонанинг кўзга ташланмас қисмларида кўмак берадиган одамларнинг аҳамияти жуда катта.  
Катта муваффақиятга эришишни истаган одам майда нарсаларга ҳам эътибор бериши лозим. Кўпинча, иш сифатини назорат қилиш ҳамманинг кўзи олдида эмас, билдирилмасдан бажарилади.
- 4) Муваффақиятга эришган тадбиркор гапирганда, ҳамма қулоқ солади.  
Мезей ҳали ном чиқармаган пайтларда одамлар унинг гапларига кўп эътибор беришмасди. Эндиликда, у муваффақият қозонганидан кейин, одамлар унинг гапларига қулоқ тутадиган, уни жиддий қабул қиладиган бўлди.

3

## **Arnos: ишсизликдан тадбиркорликкача**

*Фаолият тури: макарон  
маҳсулотларини ишлаб чиқариш*

www.arnos.ro

### **Бизнес модели**

Arnos корхонасига 1992 йилда оилавий бизнес сифатида асос солинди. Ҳозирги пайтда бу корхона Руминияда макарон маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи энг йирик корхоналар рўйхатида тўртинчи ўринда туради. Қарийб 100 та ишчиси бор бу корхона барра, янги тухумлар билан қилинадиган макарон маҳсулотлари ва суюқ овқатларга солинадиган макарон ишлаб чиқаради; сўнг буларни маҳаллий савдогарлар орқали Трансильваниянинг дўконлари ва супермаркетларига тарқатади. Фаолиятини яна ҳам кенгайтириш, Руминияда макарон маҳсулотларини ишлаб чиқариш бўйича учинчи ўринга чиқиш учун Arnos корхонаси бир инвесторга сотилган.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

Arnos корхонасига 1992 йилда асос солинган. Сиёсий ўзгаришлар туфайли иқтисодий вазият жуда қийинлашган,

Руминияда тижорат жуда сушлашди. Давлат корхоналарида кўплаб иш ўринлари қисқартирилди. Шундай қилиб, икки ака-ука Жере — Арпад (муҳандис-электротехник) ва Иоан (такси ҳайдовчиси) нима билан шуғулланишни билмай қолишди ва ўз оилаларини боқиш учун хусусий корхонага асос солишга қарор қилишди. Ўша пайтларда Трансильванияда суюқ овқатлар жуда кўп истеъмол қилинар эди. Натижада, тадбиркорлик қилиш учун ажойиб гоё пайдо бўлди: ака-ука суюқ овқатларга солиш учун макарон ишлаб чиқаришга қарор қилишди. Айнан ўша пайтда Швейцариянинг COM International ташкилоти ROMCOM дастурини ишга солди. Дастур Руминияда кичик ва ўрта корхоналарни қўллаш, уларга кредитлар ажратиш, ўқитиш ва бизнес-маслаҳатлар бериш лойиҳаларини ўз ичига олар эди. Ака-ука Жерелар бу имкониятдан фойдаланиб, профессионал бизнес-режа тузишди. Биринчи сармояларни киритиб, улар орқа ҳовлисидаги кичик омборхонада 150 кг. макарон маҳсулотларини ишлаб чиқаришди. Бора-бора улар ўз оилаларининг эҳтиёжларини қаноатлантириш ва бизнес фаолиятини кенгайтириш мақсадида сармоялар киритиш учун етадиган даромад ола бошладилар. Шу вақтнинг ўзида улар семинарларда иштирок этиб, профессионал маркетинг услаларини ўрганишди. Аста-секин ишлаб чиқаришни ва ассортиментларни кенгайтириб боришди ва ниҳоят Халқаро стандартлаштириш ташкилоти (ISO – International Organization for Standardization) сертификатига эга бўлишди. Эндиликда уларнинг маҳсулотлари ғарбий Европа стандартларига мос бўлиб, корхоналари ойига 500 тонна маҳсулот ишлаб чиқаради.

### **Махсус тадбирлар**

Ака-ука Жерелар Arnos корхонасини ташкил қилган вақтларида ҳеч қандай тажрибага эга эмасдилар. Уларнинг макарон ишлаб чиқаришда ҳам, бизнес соҳасида ҳам билимлари бўлмаган. Улар фақат битта нарсани, яъни

оч қолаётганларини тушунишар эди, холос. Ишсизлик, аҳолининг молиявий инқирозни бошдан кечираётгани, келажакка оид мавҳумлик уларга таҳдид солиб турарди. Шундай шароитда ҳам, улар бўлғуси истиқболларни кўра олишди, юқори чўққиларни забт этиш, нотаниш нарсаларни синаб кўришга ўзларида журъат топа олдилар. Бу борада, улар қуйидаги қадамларни қўйишди:

- 1) **Суюқ овқатлар учун эҳтиёж мавжудлигини аниқлаш**  
Оддий ғоя. Бироқ, кимдир ушбу имкониятни кўра билиши ва уни рўёбга чиқариши лозим эди.
- 2) **Макарон маҳсулотларини ишлаб чиқариш учун керакли билимларни эгаллаш**  
Ўша пайтда Интернет ҳали кўп оммалашмаган эди. Бундай шароитда ака-ука Жереларга керакли билимларни китоблардан олиш ва чет эллик ишлаб чиқарувчилар билан учрашиб, улардан маслаҳат сўраб туришга тўғри келди.
- 3) **Компанияни ташкил этиш ва бошқариш учун асосий, иқтисодий билимларга эга бўлиш**  
СOM Internationalнинг ROMCOM лойиҳаси ака-ука Жереларга мана шу билимларни эгаллашда ёрдам берди.
- 4) **Ускуналар ва хом ашёни сотиб олишни молиялаштириш**  
Ўша пайтда Руминияда кичик компаниялар учун банк кредитлари ажратилмас эди. Шунда СOM International ташкилоти ROMCOM дастури орқали бу масала ечимига аралашиб, корхонага кредит таклиф қилди.
- 5) **Барча оила аъзоларини ва четдан ёлланма ишчиларни ишлаб чиқаришга жалб этиш ва ўқитиш**  
Иш ҳақи билан боғлиқ харажатларни тежаш мақсадида оила аъзоларининг барчасини ишлаб чиқариш жараё-

нига жалб қилиш зарур бўлди. Елкама–елка туриб ишлаш нафақат молиявий томондан фойдали эди, балки оилада тадбиркорлик руҳини ҳам шакллантирди. Рақобатчилардан ўзиб кетиш учун маҳсулот сифати бошданок юқори бўлиши лозим эди.

**6) Дистрибьютерлик тармоғини яратиш**

Бу компания раҳбарининг вазифаси эди. У илгари ўрнатилган алоқаларидан фойдаланиб, савдогарларни “Arnos” макарон маҳсулотларининг сифати юқори эканлигига ишонтира олди. Маҳсулот сифатидан мамнун бўлган мижозлар тез орада Arnos билан боғланиб, янги буюртмалар бера бошлашди.

**7) Компаниянинг тез ўсишини таъминлаш**

Arnos маҳсулотларига талаб ортиб борганлиги сабабли, ишлаб чиқариш майдонларини ва объектларини кўпайтириш зарурати туғилди. Ишчиҳодимлар сонининг ошиши корхона раҳбариятидан профессионал воситаларни қўллашни тақозо эта бошлади. Бозорнинг кенгайтиши маҳсулотларни замонавий йўллар билан тақдим этишни талаб қиларди. Молиялаштириш билан боғлиқ хавф–хатарларнинг ошиши профессионал молиявий менежментга эҳтиёж уйғотди.

### **Хулосалар/олинган сабоқлар**

- 1) Инқироз катта имкониятларга йўл очади, бироқ, бунинг учун бу имкониятларни кўра билиш ва улардан фойдаланиш лозим.
- 2) Бозор имкониятларини кўриш учун кўз–қулоғимиз очиқ бўлиши керак.
- 3) Муаммоларни ҳал этишни ортга суриб бўлмайди. Улар ҳақида бироз мулоҳаза қилгач, дарҳол ҳал қилиш лозим.



- 4) Оилавий бизнесга асос солиш, ўз навбатида, оиланинг ичидаги шахсий муносабатларни ўрнатиш ва ривожлантиришни тақозо этади.
- 5) Компаниянинг тез ўсиши барча иштирокчилардан, яъни унга жалб қилинган барча шахслар томонидан мослашувчанликни талаб қилади.
- 6) Вақти келганда, тадбиркор корxonани ўз қўлидан қўйиб юбориши, керак бўлса “хайр” дея олиши керак.

4

## ROMCOM: бошқалар учун бошланғич майдон

*Фаолият тури: кичик ва ўрта бизнесни  
қўллаб–қувватлаш учун кредит ажратиш,  
ўқитиш ва бизнес–маслаҳатлар бериш*

[www.romcom.ro](http://www.romcom.ro)

### Бизнес модели

Руминиянинг Орадеа шаҳрида жойлашган ROMCOM ташкилоти COM Internationalнинг Руминиядаги кичик ва ўрта компанияларни қўллаб–қувватлашга қаратилган лойиҳаси туфайли пайдо бўлди. Ушбу дастур учта устунга асосланади: кредит ажратиш, ўқитиш ва консалтинг бериш. 20 йилда лойиҳа бир нечта компаниядан иборат бўлган профессионал гуруҳга айланди.

- ROMCOM ижтимоий жамғармаси (фонди) бош ташкилот бўлиб, тижорат ва нотижорат ташкилотларнинг шўъба ташкилотларини бошқаради.
- ROMCOM MFI AG — тадбиркорларга микрокредитлар берувчи расман сертифицикатланган кредит ташкилоти ҳисобланади.
- ROMCOM Invest Ltd — мижозларга бизнес–режаларни ишлаб чиқишга кўмак берувчи консалтинг компания;

уларга халқаро кредитлаш дастурларидан кредит олиш имконини беради.

- The ROMCOM Training Ltd — бизнес менежменти бўйича семинарлар таклиф этади.
- ROMCOM жамғармаси (фонди) ROMCOM ташкилотининг ижтимоий соҳадаги филиали ҳисобланади. Руминияда ва чет элда қашшоқликка қарши курашиш дастурларини амалга оширади.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

#### **1) ROMCOM га Руминияда сиёсий ўзгаришлардан кейин қашшоқликни бартараф этиш зарурати боис асос солинди**

Жорж Дуби — COM International лойиҳасининг собиқ раҳбари, сиёсий ўзгаришлардан кейин қандай эҳтиёжлар борлигини кўра олди ва ташкилот орқали кичик ва ўрта корхоналарни рағбарлантириш имкони борлигини кўрди. Сўнг, у зарур воситаларга эга бўлган ҳамкорлар билан алоқалар ўрнатиб, ROMCOM дастурини ишга солди.

#### **2) ROMCOM ташкилотига инсонпарварлик мақсадида асос солинган**

ROMCOM ташкилотининг асос солинишига дастлаб бошқаларга ёрдам бериш ғояси сабаб бўлди. Ташкилотнинг мақсади мижозлар қарзларини қайтаришда муаммоларга дуч келганларида уларга нисбатан сабр–бардош кўрсатиш, уларни тушуниш эди. ROMCOM ўз ҳамкорлари ҳам рақобат бозорида ўзларини профессионал тарзда намойиш этишлари кераклигини тушунгач, уларни бу соҳада қўллаб–қувватлай бошлади. Бизнес эгаларидан ўзларини муносиб тутиш, молиявий мажбуриятларини тўлиқ бажаришни ўрганиш талаб этиларди.

**3) ROMCOM бир нечта компаниялардан иборат профессионал гуруҳига айланди**

ROMCOMдан нафақат ўз мижозларини даромад олишга йўналтирилган усудда ишлашга ўргатиш талаб қилинарди, балки ташкилотнинг олдида бу ўргатиш жараёнида ижтимоий йўналишини йўқотмасдан иш олиб боришни ўрганиш вазифаси ҳам турарди. Мана шундай қилиб, ROMCOM ғарбдан келадиган моддий ёрдамлардан ҳоли, мустақил ишлашга муваффақ бўлди.

**4) ROMCOM модели дунёнинг бошқа мамлакатларида ҳам ривожланди**

Вақт ўтиши билан Қирғизистон, Молдова, Албания ва Вьетнамда шунга ўхшаш модель бўйича дастурлар ишга туширилди.

## **Махсус тадбирлар**

**1) Ишлашни истайдиган, қобилиятли маҳаллий ҳамкорларни танлаш**

Ҳамкорларни танлашда адашмаслик ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Муваффақиятга эришиш вақт ва пул сарфланишини талаб этади. Ҳамкорлар ноқобил бўлишса, ҳамма нарсани бузишлари мумкин, омилкор бўлишса, ғояларни ҳам, муваффақиятни ҳам ошира оладилар.

**2) Бозор иқтисодиёти асосларига ўқитиш**

“Назария имкон қадар камроқ бўлсин, лекин заруратидан кам бўлмасин”, деган шиор жуда тўғри. Иқтисодий назариянинг энг муҳим қисмлари бўйича билимга эга бўлгандан сўнг уларни амалиётда қўллаш лозим.

**3) Бизнес–режаларни амалга ошираётган компанияларга кўмак бериш**

Зарурат туғилганда, профессионал бизнес–маслаҳатчилар тадбиркорларни қўллаб–қувватлайдилар.

#### **4) Эмануил Университетида (“Emanuel University”) профессорлик**

“Марио Брюльман номидаги Бизнесни ривожлантириш ва қашшоқликка барҳам бериш дастури” менежмент соҳасида таҳсил олаётган талабаларга ROMCOM тажрибасидан самарали фойдаланиш имконини беради. Улар кичик ва ўрта бизнес бўйича тажрибали мутахассисларнинг маърузаларини тинглаш ва ROMCOMнинг амалий тадқиқотларини таҳлил қилиш имконига эга бўладилар. Бундан ташқари, ROMCOM томонидан ҳар йили моддий шароити қийин бўлган талабалар ўқишни давом эттиришлари учун стипендиялар жорий қилинган.

#### **5) Ижтимоий мажбурият (ижтимоий жалб қилинганлик)**

ROMCOM фонди кўплаб маҳаллий ва хорижий ижтимоий лойиҳаларни қўллаб-қувватлагани учун, ROMCOM фонди билан ишлайдиган корхоналар орқали қисман бўлса ҳам солиқдан озод бўлишади. Улар бу имкониятдан фойдаланиб келишмоқда. Айрим тадбиркорлар бошқа мамлакатлардаги ҳамкасбларига ўз компаниялари фаолиятини бошлашга ёрдам бериш учун ҳатто ўз вақтлари ва тажрибаларини ҳам таклиф этишмоқда.

### **Хулосалар/олинган сабоқлар**

- 1) Кимдир нимага эҳтиёж борлигини кўра олиши ва вазиятни тўғирлаш учун бирор нима қилишнинг йўлини топиши лозим.  
Дастлабки босқичда кўпгина ғояларга катта зарурат йўқ, бу пайтда кўпроқ ҳамдардлик ва садоқат талаб этилади.
- 2) Олинган тажрибалар баҳоланади ва шунга кўра дастурлар ишлаб чиқарилади.

- Яхши натижалар қисқа муддатда бошқа молиявий манбалар пайдо бўлишига олиб келди, шу жумладан, Швейцария ҳукумати ҳам бунга қўшилди. Ҳукумат аниқ мақсадлар қўядиган профессионал лойиҳа бошқарувини талаб қилади ва уларнинг ривожланишини кузатиб туради.
- 3) Гуманитар ёрдамга асосланишдан ўз-ўзини таъминлаш даражасига ўтиш учун профессионал даражадаги бошқарув талаб этилади.
  - 4) Тўғри ишлайдиган корхоналар тармоқ отиб, кенгайиш хусусиятига эга бўлишади. Улар иш ўринларини яратишади. Улар умид ва истиқбол беришади. Бошқаларни уларга тақлид қилишга ундайди.

5

## **Adaconi: туғма уддабуронлик ва ахлоқий принципларга эга тадбиркорлар**

*Фаолият тури: идора материаллари (жиҳозлари) савдоси*

[www.adaconi.ro](http://www.adaconi.ro)

### **Бизнес модели**

Adaconi — Руминияда 50 нафар ходимдан ташкил топган, идора материалларини етказиб берувчи корхона ҳисобланади. Бу корхона асосан ўз маҳсулотларини миждозларга миллий савдо тармоғи орқали етказиб беради. Уларнинг таклиф этган маҳсулотлар ассортименти жуда кенг бўлиб, бизнесда ва уйда ишлатиладиган барча идора материалларини ўз ичига олади. Adaconi компанияси компьютер анжомларига бўлган эҳтиёжни жуда эрта илғади ва ҳозирги кунда Руминияда бу тоифадаги товарларнинг энг кенг ассортиментини таклиф этиб келмоқда. Корхона ўз маҳсулотларини маҳаллий ва жаҳон бозоридан сотиб олади. Ҳар йили Франкфуртда ўтказиладиган Paperworld офис моллари (жиҳозлари) халқаро кўргазмаси Adaconi компаниясига энг катта манба сифатида хизмат қилади. Бу кўргазмада Adaconi компанияси катта миқдорда идора материалларини харид қилади.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

Мирча Нейконь — Adaconi компаниясининг асосчиси, машинасозлик соҳасида малакали муҳандис. Тижорат билан

шуғулланиш қобилияти унинг қонида бор. Шу сабабдан бўлса керак, университетни тугатибоқ у дўсти билан бирга тижорат билан шуғулланадиган универсал савдо бизнесини очди. Қаҳвадан тортиб то пойабзалгача, телевизордан тортиб сақичгача, — улар бозорда харидорбоп нимаики топса, ўшанинг савдоси билан шуғулланарди. Бу соҳада улар анча муваффақият қозонишди. Бироқ, ортиб борган фоиз ставкалари ва юқори инфляция унинг муваффақиятига якун ясади, даромадини йўққа чиқарди. Мирча Нейконь бундан керакли хулоса чиқарди. Бозорни диққат билан ўрганиб, у пул ишлаш мумкин бўлган тармоқларни аниқлади. Шундан кейин у бор эътиборини идора материаллари савдосига қаратди. Adaconi компаниясининг фаолиятига мана шу тарзда асос солинди. У дастлабки сармоя сифатида компанияга ўз автомобилни тикди, унинг дўсти эса дўкон учун ижара ҳақини тўлади.

### Махсус тадбирлар

- 1) Мирча Нейконь Франкфуртда Paperworld халқаро кўргазмада иштирок этиб, муҳим алоқаларни ўрнатди ва ўз маҳсулотлари қаторига муҳим брендларни қўша олди. Савдо ишларида муваффақиятга эришгач, у кейинчалик ҳатто Руминиядаги айрим брендлар учун эксклюзив ҳуқуқларга эга бўлди.
- 2) Adaconi компанияси ваколатхоналарининг миллий тармоғига асос солиб, йилдан йилга ўз даромадини кўпайтирди.
- 3) Мирча Нейконь стратегик муҳим вазифаларга эътибор қаратишни ўз вақтида тушунди. Бунга эришиш учун у ўзининг тез ривожланаётган компаниясини қатъий асосда ташкил қилиши, компанияси бошқарувини пухта ташкиллаштириши зарур эди. Иш жараёни билан боғлиқ барча тадбирлар пухта ташкиллаштирилди ва аниқ кўр-



сатилди. Булар янги ходимларни ёллашда, танлашда ва йўналтиришда жуда яхши асқотди. Натижада, бу унга ўз мажбуриятларини бир қисмини бошқалар ваколатига ўтказиш ва умумий вазиятни таҳлил қилишга вақт ажратиш имконини берди.

- 4) Мирча Нейконь ўз компаниясини бошқаришда тадбиркорлик зеҳнига суянишнинг ўзи билан чегараланмади. Унинг бизнесда энг муҳим принциплари самимийликка асосланган. Унинг учун ҳалоллик, аъло даражада иш бажариш ва одамларга бўлган ҳурмат–эҳтиром шунчаки баландпарвоз сўзлар эмас. У ушбу принципларга ҳаётида амал қилади ва ўз ходимларидан ҳам буни талаб қилади. Нейконь шу пайтга қадар бир нечта йирик бизнес лойиҳалардан воз кечди, чунки уларнинг коррупцияга алоқадор томонлари бор эди. Ортга, ҳаётига қарар экан, у шундай йўл тутганидан мамнун эканлигини яширмайди. Унинг айтиши бўйича ўзининг изчил хатти–ҳаракатлари унга мижозларни кўпайтиришга ёрдам берган. Жуда кўп мижозлар учун Нейконнинг ҳалоллиги тижоратдаги муҳим мезонга айланди.
- 5) Adaconi компанияси халқаро таниқли брендлар билан ишлайди. Бу жиҳат компаниянинг тез ўсишига ёрдам берди. Келажақда ҳам муваффақиятга кафолат бериш учун Adaconi компанияси ўзининг “DACO” деб номланган шахсий товар белгисини (маркасини, брендини) яратди ва шу белги остида фаолият кўрсатяпти.
- 6) Adaconi компанияси ўз ходимларига компания билан бирга касбий ўсиш имкониятини тақдим этади. Оддий ходимлар ривожланишлари ва вақти келиб, компанияда раҳбар лавозимларига кўтарилишлари мумкин.

### **Хулосалар/олинган сабоқлар**

- 1) Баъзида бизнес оламига кириш кўп концепцияларсиз, ўз–ўзидан содир бўлиши мумкин. Ушбу бошланғич бос-

- қичда муҳими катта пул топиш эмас, балки тадбиркорлик соҳасида қимматли тажрибага эга бўлишдир.
- 2) Ишлар жиддий кўриниш олганда, бозорни яхшироқ ўрганиш ва аниқ мақсадларни белгилаш мақсадга мувофиқ бўлади. Бу жараён содда бизнес-режа тузишни ҳам ўз ичига олади. Режаларни ўзгартириш кўп қийинчилик туғдирмайди ва кўп пул талаб қилмайди. Бироқ, нотўғри қарорларнинг оқибати кейинчалик жуда қимматга тушиши мумкин.
  - 3) Иқтисодий мақсадларни белгилашдан ташқари, компания ва унинг ходимлари учун энг муҳим кадриятларни аниқлаш ва уларга мувофиқ яшаш лозим.
  - 4) Маркетингда машҳур бренд номлари муҳим роль ўйнайди. Бренд яратиш катта пул ва вақт талаб этади. Бу эса, бундай ишни эртароқ бошлаш лозимлигини англатади.
  - 5) Тез ривожланаётган компанияда унинг ташкилий тузилмалари мослашувчан ва иш жараёнлари компания билан бирга ўсадиган бўлиши керак. Қарорлар чиқариш жараёни қисқа ва аниқ бўлиши лозим. Муҳим маълумотлар белгиланган ходимларга компаниянинг “бошқарув кабинасида” етказилиши керак.
  - 6) Компанияда ходимларнинг ривожланишларини кузатиб бориш ва уларни қўллаб-қувватлаш муҳим. Ходимларнинг садоқати ва профессионал ҳамда шахсий ривожланиши компанияга жуда зарур бўлган жиҳатлардир.

6

## **Brothers Mobil: оилавий бизнеснинг оддий намунаси**

*Фаолият тури: Мебель ишлаб чиқариш*

[www.brothersmobil.ro](http://www.brothersmobil.ro)

### **Бизнес модели**

Самуил Елекис — оилапарвар инсон. Руминияда сиёсий ўзгаришлардан сўнг у Руминиянинг Залау шаҳрида жуда муваффақиятли оилавий бизнесни йўлга қўйди. Бугунги кунда унинг худди шу исмга эга бўлган ўғли компания бошқарувини ўз қўлига олган. Тахминан 40 кишидан иборат ходимлар билан у ички ва ташқи бозор учун ёғоч мебель ишлаб чиқаради.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

Бир қарашда оила соҳиби — Самуил Елекис муваффақиятли тадбиркорга ўхшамайди. У бор кучини оиласига сафрлайди; ўзининг тўртта фарзандидан ташқари, иккита бола ҳам асраб олган. Уни уйғунликка интилувчан, ҳеч кимга озор бермайдиган, узоқ келажакни ўйлаб иш тутадиган, дўстликни қадрлайдиган одам деб таърифласак, хато бўлмайди. Қисқа қилиб айтганда, у элпарвар, меҳроқибатли одам. Дурадгор сифатида, ўз ишини жуда аниқ ва пухта бажаради. Пул топишни ўзининг устувор мақсади

эмас, балки муносиб келажакни яратишга имкон берадиган восита деб билади. Уни шахсий корхона очишга ундаган ҳал қилувчи омил бу — биринчи ўринда болалари, кейин эса бошқалар учун муносиб келажак яратиш эди. Тадбиркорлик қилишдан аввал у Швециянинг ИКЕА компанияси учун мебель ишлаб чиқарадиган давлат ташкилотида ишлаган.

Ўзининг компаниясини у уч ҳамкори билан биргаликда очди, улар бунда молиявий томондан иштирок этдилар. Ҳамкорларининг кўмаги билан у керакли техника воситалари ва жиҳозларни сотиб олишга муваффақ бўлди. Қисқа муддатда компаниянинг ишлари юришиб кетди. Аммо, орадан бир неча йил ўтиб, таъсис ҳамкорлар билан иш олиб боришда муаммолар юзага келди. Биргаликда инновацион ўсиш стратегиясини ишлаб чиқиш қийинчилик туғдира бошлади ва бунга ҳамкорларнинг қизиқишлари ва шахсий сифатлари ҳар хиллиги сабаб эди. Натижада, умумий келишув билан, ҳамма бир-бирини тушунган ҳолда ҳамкорлик тўхтатилди. Энди асосий юк оилага келиб тушди. Мана шу тарзда ҳақиқий оилавий бизнес учун пойдевор яратилди. Бугунги кунда компания фаолиятини иккинчи авлод вакиллари давом эттиришмоқда. Компанияга асос солган кекса Самуил бизнесни ортдан туриб бошқаради, зарурат туғилган пайтларда ёрдам беради.

## Махсус тадбирлар

### 1) Вазият ўз-ўзидан яхшиланишини кутиш ўрнига масъулиятни зиммага олиш

1990 йилда Руминияда юз берган сиёсий ўзгаришлардан кейин мамлакатда инқироз юзага келди. Фойда келтирмаган бир қатор давлат корхоналари ёпилди. Руминияда ишсизлик даражаси юқорилаб, халқнинг харид қилиш имконияти жуда сусайиб кетди. Хавф даражаси ўта юқори бўлгани боис, бу хусусий компания очиш учун қулай вақт эмас эди. Аммо, кутиш ва қўл қовуштириб ўтириш янада оғир оқибатларга олиб келиши мумкин эди. Самуил Еле-

кис бунни тушунди ва қулай имкониятларни излай бошлади. Бу вазиятда, назарида четга маҳсулот экспорт қилиш барча масалаларга ечим берадигандек туюлди. IKEA ва Conforama каби ғарбий компанияларга руминияликларнинг нисбатан паст маошга ишлаши, бой анъаналари ва ёғочга ишлов бериш тажрибалари жуда қўл келарди.

## 2) Ҳамкорликда компанияга асос солиш

Самуил Елекис уч дўстининг ёрдами ва аввалдан тўплаб қўйган пули билан кичик устахона очди. Бунга қадар жамиятда ва танишлари орасида орттирган обрўси туфайли, одамлар унинг ишлаб чиқарган маҳсулотларига ҳам ишонч билдиришди. Ҳатто бир неча йил ўтгач, у бизнес шериклари билан ҳамкорликни тўхтатишга мажбур бўлганда ҳам, томонлар ўзаро келишиб, дўстона муносабатларни сақлаган ҳолда ажралиб чиқишди. Қандай қилиб бунга эришилди? Ҳамкорларнинг ҳар бири қарорлар қабул қилиш жараёни жуда мураккаблашиб кетаётгани ва компаниянинг ўсишига тўсқинлик қилаётганини тушунди. Фаолиятни кенгайтириш билан боғлиқ харажатларни молиялаштириш учун ROMCOM дан ва банклардан қарз олишнинг вақти келган эди. Шундай қилиб, компанияда молиявий масалаларни бошқариш учун профессионал воситаларга талаб пайдо бўлди.

## 3) Компаниянинг оилавий бизнесга айланиши

Оилавий бизнес бир кишининг қарори билан тузилмайди. Бунда оиланинг ҳар бир аъзоси ўзи қарор қилиши керак. Brothers Mobil компаниясида ҳам худди шундай бўлди. Оилавий йиғилишларда ҳаммага муҳокамада иштирок этишга рухсат берилди; оила аъзоларининг ҳар биридан умумий корхонага ҳисса қўша олиши ёки қўша олмаслиги, агар қўшадиган бўлса, қанча ҳисса қўшиши ҳақида сўралди. Сўнг вазифалар ва масъулиятлар белгиланди. Кундан-кунга оила аъзолари тадбиркорлик ролига ки-

риша бошлашди. Бундан ташқари, кичик Самуил Елекис ёғочни қайта ишлаш саноати мутахассислигини тамомлаб, кейинчалик корхона раҳбари бўлди. Отаси Самуил Елекис эса секин-аста ортга ўтиб, компания маслаҳатчиси ва ёрдамчисига айланди. Ундан бу вазиятда ўз вазифалари, ваколати ва мажбуриятларини бошқаларга топширишни ўрганиш талаб этилар эди ва у бу ишни аъло даражада уддалади.

#### **4) Сифат ва маҳсулот ассортиментни маркетинг воситалари сифатида**

Дастлабки босқичдаёқ Brothers Mobil учун сифат ва бозор эҳтиёжини қондирадиган тўғри маҳсулотлар ассортиментни энг муҳим маркетинг воситалари қилиб белгиланди. Компания фақат пухта, юқори сифатли маҳсулотлари эвазигагина узоқ муддатли ҳамкорлик учун ғарбий мижозларни ўзига жалб қила оларди. Аммо, пухта ва юқори сифатли маҳсулотлар ўз-ўзидан пайдо бўлмайди. Елекислар оиласи бунини тез илғаб олди. Улар қўли остидаги ходимларга ишни мунтазам ўргатиш учун кўп вақт ва куч сарфладилар. Бу ерда энг муҳими — ходимларга тўғри фикрлашни ўргатиш эди. Аввало, ҳар бир ходимдан сифатни кўра билиш ва сифат бузилган тақдирда, бунини аниқлай олиш талаб этиларди. Яна ходимларда фақат сифатли маҳсулотларни ишлаб чиқариш истаги ва бунинг учун етарли даражада қобилият ҳам бўлиши керак эди. Бу узоқ ва машаққатли йўл бўлди. Бироқ, натижа ҳаммани, жумладан, Елекисни ва ишчиларнинг ўзларини ҳам қаноатлантирди.

#### **5) Тараққиётни ақл ва жасрат билан молиялаштириш**

Корхонанинг ривожланиши йўлида қўйиладиган ҳар бир қадам учун маблағ талаб қилинади. Одатда ҳар бир босқичда қўшимча маблағга бўлган эҳтиёж ортиб боради. Brothers Mobil компанияси ҳам бундан истисно эмас

эди. Оила боши — Елекис, характерида бошловчи хусусияти борлиги учун, ҳар доим биринчи бўлиб таваккал иш қилишга тайёр турарди. Унинг ўғли — кичик Елекис муҳандис сифатида хатарларни олдиндан ҳисобга олишни ва қарор қабул қилишда эҳтиёт бўлишни ўрганган эди. Аммо, қарор қабул қилиш жараёни узоқ вақтга чўзилиб кетса, ҳаддан зиёд эҳтиёткорлик ҳам хавфли бўлиши мумкин. Ота ва ўғил ўртасидаги мунозаралар соғлом мувозанат ўрнатилишига ёрдам берди. Ўғил қарорларни қабул қилишда профессионал усулларни ишга солади, отаси эса кўпроқ ички туйғуларига ва тажрибасига суянади. Бундай ҳамкорлик керакли вақтда бехато қарорлар қабул қилинишини таъминлайди.

#### **6) Ҳатто танг вазиятларда ҳам масъулият билан ҳаракат қилиш**

Brothers Mobil компаниясида ишлар доим ҳам силлиқ бўлавермаган. Хорижий валюталарнинг нархи ўйнаши, иқтисодий инқироз компанияга жуда қаттиқ таъсир қилди. Кўп жойларда иш ўринлари қисқартирилган пайтда, Brothers Mobil компанияси ҳам бундан мустасно бўлмади. Бироқ, компания ишини йўқотган ходимларга касаба уюшмалари ёки қонунларнинг тазйиқисиз ҳам қўшимча иш ҳақи пакетларини таклиф қилди ва бошқа фирмалардан иш топишларига ёрдам берди. Шундай қилиб, ўртадаги дўстона муносабатлар ходимлар ишдан бўшаганларидан кейин ҳам сақланиб қолди. Инқироз даврида Елекис компаниянинг янги стратегияларини ишлаб чиқди. Валюта бозорида румин лейининг баҳоси ошиши экспорт баҳосининг қимматлашишига олиб келди. Экспорт кўрсаткичлари маълум бир вақтга кескин пасайиб ҳам кетди. Бу пайтда Елекис қисқа муддат ичида ишлаб чиқаришни ўзгартирди: Руминия бозорига тўғри келадиган сифатдаги, арзон нархдаги маҳсулотларни ишлаб чиқара бошлади. Бугунги кунда компания молиявий

жиҳатдан анча барқарорликка эришган ва инқирозга бардош бера олади.

### 7) Ворис тайинлаш ва уни қўллаб–қувватлаш

Оила боши — Елекис ҳеч қачон ўз компаниясини шунчаки бизнес ўрнида кўрмаган. Brothers Mobil унинг учун бир томондан оиласини моддий томондан таъминлашга ёрдам берса, бошқа томондан оила аъзоларига ва бошқа ходимларига ўсиш ва ривожланиш имконини берувчи ташкилот ролини бажаради. Елекиснинг эътибори фақат маҳсулот, меҳнат ва даромад олиш билан чегараланиб қолмаган. У хунарамандчиликдан завқ олиш мумкинлигини, дизайн нималарга қодир эканлигини ва булар қандай қаноат ҳиссини беришини билади. У оила аъзоларига ва ишчиларига тегишли вазифаларни бажариш ва ўсиш имконини беради. Унинг учун бу ортга ўтиб кузатишни, зарурат туғилгандагина, чиқиб ёрдам беришни англади. Бунинг ҳам ўзига хос бир завқи бўлади.

## Хулосалар/олинган сабоқлар

- 1) Алоҳида таассурот қолдирмайдиган одамлар ҳам муваффақиятли тадбиркор бўлишлари мумкин. Ҳозирги замонавий менежерларнинг фикрига зид бўлса–да, тадбиркор бўлиш учун ўзига эътибор қаратадиган характерга эга бўлиш шартмас. Тадбиркор бўлиш ташаббускорликни, ижодий фикрлашни, қатъиятлилик ва масъулият ҳиссини талаб этади.
- 2) Ҳар доим ҳам курашиш талаб этилавермайди. Курашиш жуда кўп куч талаб этади. Кўпинча буни билмаслик оқибатида кўп энергия йўқотилади, иштирокчилар азият чекиб қолишади. Тадбиркорликда муваффақият қозониш учун одам тиришқоқлик билан меҳнат қилиши лозим. Вазиятни таҳлил қилиш, стратегияларни ишлаб



чиқиш ва амалга ошириш ҳам вақт ва куч–қувват талаб қилади. Тиришқоқлик, тиришқоқлик ва яна тиришқоқлик.

- 3) Стратегиялар компания билан биргаликда ривожланади. Компанияга асос солишда реал, амалга ошириладиган таянч стратегия талаб қилинади. Кўпинча, агар вазият тўғри баҳоланса, кейинги стратегиялар инқироз вақтида ҳам, инқироз туфайли ҳам ривожланади. Шу тариқа, инқирозлар ҳам имкониятга айланади.
- 4) Меҳнат завқ келтириши ҳам мумкин. Ҳамма учун ҳам иш ўз–ўзидан завқ келтирмайди. Бу ишга бўлган муносабатга, ишнинг ташкилий ҳолатига ва уни қандай баҳолашга ҳам боғлиқ. Меҳнатни азоб деб билсангиз, у сизни қийнайди, завқли деб билсангиз, ундан завқ оласиз. Ўз ишингизни шундай ташкиллаштирингки, у сизга завқ бағишласин. Меҳнатингиз маҳсулини кузатиш учун вақт топинг, Brothers Mobil ни оладиган бўлсак, бу ўринда ясаб битказилган стулни мисол қилиб кўрсатиш мумкин. Қилган ишингиз сизга завқ, қувонч келтирсин.

## Carol Tech: қишлоқ шароитида ижтимоий тадбиркорлик

*Фаолият тури: Темирчилик*

[www.caroltech.ro](http://www.caroltech.ro)

### **Бизнес модели**

Руминиянинг олис қишлоқларидан бирида темирчиликка ўрганган Карол Сёч темирчилик цехини очди ва ҳозирги пайтда 15 кишини иш билан таъминлайди. Унинг компанияси Шимолий денгизда лосось овлашда ишлатиладиган металлга ишлов берадиган асбобларни, шунингдек Ғарбий Европага экспорт қилинадиган металл мебелларни ишлаб чиқаради. Бундан ташқари, Сёч дизайн чизмаларини тақдим этган мижозларга ўрта ўлчамдаги маҳсулотларни серияли ишлаб чиқаришни ва ўрнатишни йўлга қўйган.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

Карол Сёч ўзини ўзи иш билан таъминлашни режалаштирмаган эди. Беш фарзанднинг отаси бўлган бу одам ўзининг тинчгина иш жойини ташлаб кетди, чунки у бир куни Гиндарь қишлоқчасини айланаётиб, аҳолининг қанчалик қашшоқликда кун кечираётганини кўрди ва бундан жуда таъсирланиб кетди. Маҳаллий халқ ишсизлик-

дан қийналаётганини кўрди. Карол Сёч ҳар доим муҳим қарорларни самимий қабул қилади. У Худодан қанақа марҳамат олса, миннатдорлик билан қабул қилади ва бу марҳаматларни бошқалар билан баҳам кўришни хоҳлайди. Унинг кўзлари бошқаларнинг дардларини кўра олади, қулоқлари Худонинг овозини эшитади, юраги очик бу одам ижтимоий лойиҳалар учун пулини аямайди.

У амалий ишларга лаёқатли одам бўлгани учун бизнеснинг маъмурий томонига ҳуши йўқ. Унинг шахсий кучли томонлари хунармандчилик соҳасида эга бўлган улкан тажрибаси ва одамлар билан самимий муносабат ўрната олишидир. Хушмуомалали бўлгани, румин, венгер, немис ва инглиз тилларини яхши билиши унга бизнес соҳасида кўп қўл келади, ҳамкорлар ва мижозлар билан боғланишга ёрдам беради. У ўз қишлоғида мижозларни кутишнинг фойдасизлигини тез англади. Вазият ундан алоқаларни ривожлантиришни ва кўп сафарга чиқишни тақозо этади.

## Махсус тадбирлар

### 1) Мос келадиган бизнес соҳасини излаш

Айиқлар ўлкаси ҳисобланган Руминияда лосось овлаш муаммо эмас. Фарер оролларида келган дўстлари билан учрашганда, Карол Сёч лосось тановул қилиш билан чегараланмади. У лосось овлашнинг сир-саноатлари ҳақида кўп нарсаларни сўраб олди ва бунинг учун талай мураккаб асбоблар талаб этилишини кўрди. Энди у дўстлари ва бўлғуси ҳамкорларини ўзининг Руминияда ўша асбобларни ишлаб чиқаришга қодирлиги ва буни юқори сифатда бажара олишига ишонтириши керак эди, холос. Бунга қўшимча қилиб, у ҳамкорлари учун жуда қулай, қизиқтирувчан нархларни таклиф қилди.

### 2) Самарали ишлаб чиқариш объектларини қуриш

Карол Сёч учун ўша асбобдан нусха яшаш ҳеч қандай муаммо туғдирмас эди. Бироқ, сифатли маҳсулотларни се-

рияли ишлаб чиқариш учун махсус ишлаб чиқариш цехи, замонавий техникалар ва доимий таъминотни кафолатлайдиган логистик қулайликлар талаб этилар эди. Карол Сёч концепциялари бошданок ишлаб чиқаришни кенгайтириб боришга имкон берарди. У минимал капитал билан максимал фойда топиш учун эҳтиёткорлик билан ўз концепцияларини қадамма-қадам амалга ошириб борди. Шундай қилиб, унинг компанияси ўсиб бораверди ва буюртмалар кўпая бошлади.

### **3) Ишончли жамоа тузиш**

Карол Сёч Гиндарь қишлоғига келганида, бу ерда ишсизлик даражаси жуда юқори эди. Иш сўраб келганларнинг фақат бир нечтасигина ҳақиқатан ҳам металлга ишлов бериш соҳасида ўқиган, бироқ биронтаси ҳам бу соҳада ҳали ишлаб тажриба орттирмаган эди. Шу боис, тадбиркорга бўлғуси ходимларига иш ўргатишни ўз бўйнига олишга тўғри келди. Бу жараёнда улар орасидан муносиб ходимларни танлаб олиш жуда муҳим эди. У ўқиб ўрганишга чанқок, яхши феъл-атворга эга, ўқишдан кейин компанияга узок вақт хизмат қила оладиган одамларни топиши керак эди. Бунинг учун Карол Сёчдан ишчиларга қулай иш шароитларни яратиш, ишлаб чиқариш цехларига иситиш тизимларини ўрнатиш, замонавий усуқуналар ва дастгоҳлар олиб келиш, ишчиларга ўз вақтида дам бериш, бўш вақтларини мазмунли ўтказишлари учун зарур шарт-шароитлар ва муносиб иш ҳақини таъминлаш талаб этилар эди.

### **4) Стратегик ҳамкорлар билан алоқа ўрнатиш**

Карол Сёч ўзининг кучли томонларига таянади. Шу билан бирга, у ўзининг заиф томонларини ҳам билади, ҳисобга олади. Шу боисдан ҳам, у ўз атрофига бизнес соҳасини яхши биладиган, қийин паллаларда уни қўллаб-қувватлай оладиган ва тадбиркорликда юқори малакага эга бўлган одамларни тўплади. У бошқаларни тинглайди, танқидга ва маслаҳатларга қулоқ солади ва тегишли чораларни кўради.

## Хулосалар/олинган сабоқлар

- 1) Инсон дилидаги туйғуларга асосланиб ҳам тўғри қарорлар қабул қилиши мумкин.  
Даромад олиш меҳнатдан кўзланган асосий мақсад эмас, балки меҳнатнинг мантиқий маҳсули бўлмоғи лозим. Одам бозор шароитини, у берадиган имкониятларни қалб овози билан ҳам кашф эта олади.
- 2) Худонинг чақирувига жавоб бериш баракаларга олиб келади.  
Худонинг иродасини сўраш, Унга бўйсунуш лозимлигини ҳам англатади. Қўпинча, биринчи навбатда, кўплаб тўсиқларни енгиб ўтиш талаб этилади. Қандайдир шубҳалар пайдо бўлади. Бунақа ҳолатларда қатъийлик кўрсатиш лозим, бу албатта ўзини оқлайди. Охиروқибатда, Худо Унга итоат қилган одамга барака беради, одам ўзи ҳам барака топади ва бошқаларга улашиш орқали уларни ҳам баракалайди.
- 3) Ҳар қандай катта сафар кичик қадамдан бошланади.  
Олдинда кутаётган қийинчиликларни билмаганимиз биз учун яхши бўлиши мумкин. Акс ҳолда, тушкунликка тушиб, тез таслим бўлишимиз мумкин. Кичик қадамларни амалга оширса бўлади ва улар бизга оғирлик қилмайди. Кўплаб кичик қадамлар мақсад сари етаклайди. Имкони йўқдек кўринган нарсаларнинг ечими топилади.
- 4) Бир нечта концепция, назария ва кўп амалий ишлар Тўғри мувозанатни сақлаш (баланс) ўз самарасини кўрсатади. Олдиндан ҳаддан ортиқ кўп ғоялар ва назарияларни тузиш одамни ҳолдан тойдириб қўйиши мумкин. Бунинг оқибатида, кўплаб яхши ғоялар ҳали куртак отмасиданоқ барбод бўлади. Бироқ, концепцияларнинг бўлмаслиги ҳам компанияни парокандаликка олиб келади. Оқибатда, бу жуда қимматга тушиши мумкин. Компанияни ақл–идрок, юрак ва пухта концепциялар билан бошқарган тадбиркор бу билан кўп маблағ тежайди.

8

## **Optimedia: мақсад — бирорта ҳам қониқмаган мижоз бўлмаслиги керак**

*Фаолият тури: ПВХдан дераза ромлар ишлаб чиқариш*

[www.optimedia.com.ro](http://www.optimedia.com.ro)

### **Бизнес модели**

Орадеа шаҳридаги (Руминия) Optimedia МЧЖ компанияси асосчиси ва эгаси Мариус Пантиш, ўз олдига юқори мақсадларни қўйган, талабчан одам. Мисол учун, у унинг ишидан қаноатланмаган бирорта ҳам мижози бўлмаслигини хоҳлайди. Бу ғоя у бошқарган компаниянинг олий мақсади, бизнес моделининг асоси ҳисобланади. Optimedia компаниясида 200 киши ишлайди. Компания ПВХ (пластик) дан юқори сифатли дераза ромларини ишлаб чиқаради, бунда энг замонавий техник воситалардан фойдаланилади. Унинг компанияси Орадеа шаҳридаги марказий ишлаб чиқариш корхонаси ҳамда стратегик аҳамиятга эга бошқа шаҳарларда 35 та кўргазма заллар билан ишлайди. Хуллас, у бутун Руминия бўйлаб хизмат кўрсатади. Ишлаб чиқариш компьютерлаштирилгани ва қулай логистик шароитлар мавжудлиги туфайли деразалар цехдан чиқарилгач уч кун оралиғида ўрнатилади.

## **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

### **1) Кичик компанияларнинг бизнес оламидаги илк қадамлари**

Мариус Пантиш ўқишни битиргандан кейин кўп ўтмай уйланди. Ўша пайтда унда ҳатто рафиқаси билан ижарада туришга ҳам пули йўқ эди. Шунда у электрон деталларни ишлаб чиқарадиган ва таъмирлайдиган биринчи кичик компанияга асос солди ва бу орқали маҳсулот ишлаб чиқариш, ҳисоблаш ва маркетинг соҳасида қимматли тажрибага эга бўлди. Бирок, фойда кам бўлиб, кўп даромад қила олмади. Кейин у иккинчи компаниясига асос солди ва бу гал Хитойдан коаксиал кабеллар олиб келиб, сота бошлади.

### **2) Ташқи кўриниш (имидж) ва маркетинг аҳамияти**

Бунга қадар у маркетинг тўғрисида ҳеч қандай тушунчага эга бўлмаган. Биринчи гал Бухарест шаҳрида савдо кўرғазмаси ўтказилганда, у кўрғазмага оддий иш кийимида борди, бўйинбоғ ҳам тақмади, унинг ҳатто ташриф қоғози ҳам йўқ эди. Тез орада у потенциал мижозларда ҳеч қандай қизиқиш уйғотмаётганини пайқади. Шунда у зудлик билан, умрида биринчи марта ўзига костюм сотиб олиб, бу билан ўз компаниясининг кўринишини тубдан ўзгартирди, профессионал имиджини тиклади. Бу ҳаракат ўз натижасини берди. Мижозларда унга нисбатан қизиқиш пайдо бўлди, улар билан узоқ муддатли, ўзаро манфаатли шартномалар тузилди. Тез орада Мариус Пантиш ўз компаниясига еттига ходимни ёллашга муваффақ бўлди.

### **3) Қимматбаҳо пластик ромлар бозорини олдиндан тахмин қилиш**

Мариус Пантиш ўзининг навбатдаги компанияси туфайли ҳақиқий муваффақиятга эришди. Унинг бозорни мунтазам кузатиб бориши янги ва жуда қизиқарли бозор имкониятини очиб берди ва натижада пластик ромларини ишлаб чиқариш ғояси туғилди. Шу тарзда,

Optimedia компаниясига асос солинди. Катта молиявий капиталга эга бўлмаган, аммо ишлаб чиқариш, харажатларни бошқариш ва маркетинг соҳасида катта тажрибага эга бўлган ҳолда у магазин–салонга боғланган компанияга асос солди. Бу заллар маҳсулотни ва уни ишлаб чиқариш жараёнини мижозларга кўрсатиш имконини берди ва бу билан мижозларнинг ишончи қозонилди.

#### 4) Қониқмаган мижозлар бўлмаслиги керак

Унинг биринчи ва энг муҳим маркетинг принципи ўзидан ҳамда ишчиларидан қуйидагиларни талаб қилиш эди: “Шаҳарда бизнинг хизматимиздан қониқмаган биронта мижоз бўлмаслиги керак”. Бу айтишга осон иш, аммо амалда бажариш жуда қийин эди. Шунга қарамай, Пантиш буни уддалади. У аввало ўзи ўрнак–намуна бўлди, ходимларини мунтазам йўлга солиб борди ва шу орқали бу принцип реал воқеликка айланди. Натижада, унинг хизматидан мамнун бўлган мижозлар энг самарали реклама агентларига айланишди. Улар боис, янги мижозлар жалб қилинди, компаниянинг ўсиши таъминланди.

#### 5) Сулаймондан ўрганамиз: донолик сўра

Мариус Пантиш қисқа вақт ичида муваффақиятга эришди. Бу унинг феъл–атворида салбий таъсир кўрсатмади. Бу осон эмас, чунки кўп тадбиркорлар муваффақиятга эришгач мағрурланиб кетишади, дастлаб амал қилган ахлоқий принципларини менсимай қўйишади. Мариус Пантиш бундайлар тоифасига кирмайди. У ўз ҳаётини Худонинг Муқаддас Каломи билан боғлаган, болалигиданоқ ҳар қандай вазиятда Худодан донолик сўрашга одатланган. Бутунги кунда унинг ибодати ижобат бўлганига ҳамма гувоҳ бўлмоқда.

### Махсус тадбирлар

#### 1) Ўз мамлакати бозоридан ўрин эгаллаш

Мариус Пантиш илк босқичдаёқ Руминия бозорида муносиб ўрин эгаллашга қарор қилди. Шу мақсадда у мамлакат-



нинг стратегик аҳамиятга эга шаҳарларида компанияга тегишли, ҳар бири кўргазмали залга эга, жами 10 та савдо марказларини очди ва ҳамкорларига 25 та франчайзинг лицензияларини тақдим этди. Шу йўл билан кўп маблағ сарфламасдан, у Optimedia брендини бутун мамлакат бўйлаб ёйишга муваффақ бўлди.

## 2) ISO 9001 сертификати асосида жараёнларни оптимал ташкил қилиш

Мариус Пантиш ишлаб чиқариш ва логистик жараёнларни ҳам худди ўзининг маркетинг стратегияси каби, профессионал даражада пухта ташкил қилди. У мижозларнинг эҳтиёжларини таҳлил қилиб, ўрганди ва бутун фаолиятини ўша эҳтиёжларни имкон қадар қаноатлантиришга йўналтирди. Буюртмалар билан боғлиқ оддий жараёнлар, қисқа вақтда ишлаб чиқариш, юқори даражада мослашувчанлик, ўта юқори сифат, логистик жараёнларнинг ўз вақтида амалга оширилиши: булар у интилган мақсад-муддаолар эди. У ISO сертификацияси орқали ўрнатилган жараёнлар барча буюртмалар учун бир хил сифат даражасида бажарилиши мумкинлигига ишонч ҳосил қилди.

## 3) Ходимларни ўқитиб, мижозга йўналтирилган фаолиятни таъминлаш

Атиги бир неча йил ичида компания ходимларининг сони, ишлаб чиқариш ва савдо тармоқларини ҳисобга олганда, жами 300 тага етди. Пантиш учун бу барча ходимлар узлуксиз ўқиши ва малака ошириб бориши лозимлигини англатар эди. Руминияда кўп тадбиркорлар кўли остидаги ходимларни ўқитиш учун маблағ сарфлашдан бош тортишади, чунки улар ходимларнинг ўқишни тугатгач рақобатчи компанияларга ўтиб кетиши эҳтимолидан кўрқишади. Аммо, Мариус Пантиш бундай тадбиркорлар тоифасидан эмас, у бошқача фикрлайди. Нуфузли даргоҳларда ўқитишдан ташқари, у ўз ходимларига, унинг корхонасида узоқ муддат ишлашлари учун қулай имтиёзларни таклиф этади. Бундай имтиёзларнинг айримлари

пул билан мутлақо боғлиқ эмас, улар учун пул деярли сарфланмайди, аммо бундай имтиёзлар компанияда ўзаро миннатдорчилик муҳити яратилишига хизмат қилади.

**4) Ахборотларни бошқаришнинг ишончли тизими**

Мариус Пантешнинг дунёқараши ҳам анча кенгайди, билими ортди, чунки у кичик бизнес менежеридан ўрта бизнес менежеригача бўлган йўлни босиб ўтди. У ўз компаниясига асос солган пайтда барча тафсилотларни олдиндан ўйлар, ҳар доим ҳамма нарсадан хабардор бўлиб келарди. Кейинчалик у стратегик масалалар билан шуғулланиш ва умумий назоратни таъминлаш учун вазифаларни, мажбуриятлар ва ваколатларни бошқаларга топширишга мажбур бўлди. Бунинг учун ахборотларни бошқаришнинг ишончли тизимини жорий қилди. Бу тизим унга бизнестга доир қарорларни қабул қилиш учун барча зарур ва муҳим маълумотларни қисқа вақтда етказиб беради.

**5) Даромад марказларига эга компаниянинг аниқ тузилмаси**

Ўсиш жараёнининг ҳар бир босқичи операция тузилмалар ўзгариб, вазиятга мослашишини талаб қилади. Бугунги кунда Optimedia компаниясига тегишли ҳар бир ишлаб чиқариш цехи даромад маркази вазифасини ҳам бажаради. Бу орқали, харажатлар ва даромадларни аниқ таҳлил қилиш ва тақсимлаш мумкин.

## **Хулосалар/олинган сабоқлар**

**1) Аниқ маркетинг стратегияси содда ва самарали бўлиши керак.**

Optimedia компаниясининг маркетинг стратегияси оддий ва мантиқийдир. У учта устунга таянади:

1. Компания раҳбари томонидан бозор диққат билан кузатилади ва таҳлил қилинади.

2. Шахсий тажриба асосида мунтазам ўқитиш жараёни ташкил этиб борилади.
3. Қўшимча чора-тадбирларни қўллаш орқали ўзлаштирилган билимлар амалда татбиқ этилади.

**2) Ходимларда тўғри фикрлаш қобилияти ўз-ўзидан ривожланмайди.**

Мижозларга йўналтирилган компания барча ходимлардан маълум бир фикрлаш тарзини талаб қилиши лозим. Мижоз нимага муҳтожлигини билиш, топиш керак. Ходимлар мижозларни тушунишлари ва ёқтиришлари шарт. Муаммолар кўриб чиқилиши ва ҳал қилиниши лозим. Бунга эришиш учун ходимлардан астойдил ҳаракат қилиш талаб этилади. Кўпчилик бундан ўзини олиб қочади. Демак, ходимлар бу хулқ-атвор нима эканлигини тушуниб етишлари лозим ва бу тушунчани амалда қўллашга даъват қилинишлари керак. Бундан ташқари, улар узлуксиз равишда билимларини ошириб боришлари зарур. Қўндалик ишларда чалкашликларга йўл қўйилса, уларни аниқ кўрсатиш ва тўғирлаш керак бўлади. Бу жараёнларнинг ҳаммаси мулойим, ёқимли оҳангда, ҳазил-мутойиба билан ўтказилиши лозим. Ходимларни ўқитиш қизиқарли бўлсагина самара беради.

**3) Инсонлар ҳаётида иштирок этишдан марҳамат ва қувонч ҳис этиш.**

Мариус Пантиш камдан-кам ҳолларда тилга оладиган бир масала бор: ўзининг бошқа инсонлар ҳаётида иштирок этиши ҳақида. Бироқ, ўзи бунга амалда бажаради. Тадбиркор бўлиш, унинг фикрига кўра, ижтимоий масъулиятни ҳис қилишни англатади. Пантиш нафақат бозор имкониятларига, балки бошқа барча тоифадаги одамларнинг эҳтиёжларига ҳам эътибор беради. Бунга унинг кадрлар билан боғлиқ сиёсати, яъни қийин вазиятга тушиб қолган одамларга иккинчи ва учинчи имконият бериши ёки даромадининг бир қисмини яширин тарзда хайрия ишларига бағишлаши кўрсатиб беради.

## **GEWA: ижтимоий–иқтисодий компания (ижтимоий бизнес)**

*Фаолият тури: касбий интеграция*

[www.gewa.ch](http://www.gewa.ch)

### **Бизнес модели**

GEWA компанияси психологик жиҳатдан имконияти чекланган одамларга узоқ муддатли иш тақдим этиш, уларнинг касбий интеграциялашувига кўмаклашиш ва бу билан уларга ишлаш имкониятини беришни ўзига мақсад қилган. Касбий реинтеграция йўли маблағлар ва имкониятларни малакали таҳлил қилиш ва интеграция бўйича тизимли чоралар кўриш орқали кечади. Бундай одамларга узоқ муддатли иш бериш нафақат уларнинг бандлигини таъминлайди, балки уларнинг шахсиятига мос келадиган, меҳнатига мазмун берувчи муҳим ва бозорбоп вазифалар ишониб топширилади.

### **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

#### **1) Имконияти чекланган одамларнинг эҳтиёжларини кўра билиш**

GEWA компанияси асосчиси Мартин Райзер, руҳий касалликлар шифохонасидаги устахонада иш бошқарувчи

бўлиб ишлаган. У иш вақтининг катта қисмини беморлар билан ўтказган. Бу орқали у беморларнинг чекланган имкониятларини, балки салоҳиятларини ҳам кўрди. У пайтда руҳий хасталарнинг салоҳиятини мақсадли ривожлантиришга қаратилган дастурлар деярли бўлмаган. Беморлар ўз эҳтиёжларини ифода қила олмас эдилар. Мартин Райзер бу эҳтиёжларга ечим топди. Кенг фикрлаш ва топқирлик қобилиятига эга бўлган Райзер кўп тўсиқлар ва қийинчиликларни енгиб ўтди ва бутунги кунда унинг меҳнатлари туфайли жуда кўп ақли заиф одамлар янги истиқболларга эришиб, мазмунли ҳаёт кечиришмоқда. Мартин Райзер улар учун имкониятлар эшигини очди.

## 2) Соф инновация

Бизнеснинг бу соҳасида тажриба ўрганиш мумкин бўлган деярли ҳеч қандай модель йўқ эди. Шунинг учун инновацияга эҳтиёж туғилди. Ҳозирга қадар бунга эҳтиёж бор. GEWA компаниясининг айна пайтда иш бошқарувчиси Самуэль Шмид мунтазам равишда қуйидаги саволлар ҳақида ўйлайди: ишчиларимизга қандай ишлар мос келади? Хизматимиз учун мижозларни қандай топамиз? Даволаш мақсадлари билан тадбиркорлик мақсадларини қандай уйғунлаштириш мумкин? Бу масалаларга жавоб тариқасида GEWA шундай хизмат турларини таклиф эта бошлади:

- Гастрономия (ресторанлар ва умумий овқатланиш).
- Логистика (юкларни сақлаш, бошқариш ва етказиш).
- Дори–дармон воситалари (дори–дармон ва косметика маҳсулотларини қадоқлаш ва ўраш).
- Офис хизматлари (архивлаш, бухгалтерия, ҳисоб/фактураларни ёзиш, телефонда сўзлашув, ташкилий ишлар).
- Қадоқлаш хизмати.
- Боғдорчилик (режалаштириш, боғлар ва парклар яратиш ҳамда парваришлаш).

- Техник воситаларни йиғиш (қурилиш, ишлаб чиқариш ва йиғиш).
- Кўчмас мулк соҳасига доир хизматлар (биноларга ва уйларга қараш, тозалаш ишлари).
- Интернет–дўконлар (web–shop).
- Ихтисослаштирилган дўконлар (тижорат).

### 3) Муносабатлар маркетинги

Ижтимоий–иқтисодий компаниялар маркетинги учун алоҳида қоидалар мавжуд. Улар имконияти чекланган одамлар ҳақидаги эски фикрларга қарши туришади. Бундай одамлардан ишни белгиланган муддатда бажаришни, юқори сифатли маҳсулотларни ишлаб чиқаришларини кутиш мумкинми? Ижтимоий–иқтисодий компаниялар учун маркетингда энг самарали восита мустаҳкам муносабатларни ўрнатиш бўлади. Шундай қилиб, GEWA потенциал мижозларни ва ҳукумат вакиллари ўз сафига таклиф этади. Бу ерда улар компания нимага қодирлигини ўз кўзлари билан кўриш имкониятига эга бўладилар. Потенциал мижозларни биринчи навбатда замонавий тарзда барпо этилган бинонинг ўзи ҳайратта солади. Бундан кейин замонавий техника ва бошқарув воситалари намоён этилади. Ниҳоят, ташриф буюрганларга руҳий хаста одамлар томонидан ишлаб чиқарилган, тайёр маҳсулотлар намоёиш этилади. Шулар орқали тўсиқлар бартараф этилади, одамларнинг фикри, қарори ўзгаради, буюртмачилар пайдо бўлади.

### 4) Раҳбар ва беморнинг биргаликдаги вазифаси

GEWA компаниясида раҳбарлик қилиш оддий иш эмас. Бундай одамлар ўз ҳаётини меҳнат бозорига киришга қийналаётган одамларга бағишлашади. Бир томондан улар ўз беморларининг ривожланишда яхши натижаларга эришишларини исташади, бошқа томондан эса, мижознинг эҳтиёжини қаноатлантиришни ҳам хоҳлашади.

## Махсус тадбирлар

### 1) Бошланғич босқични яратиш ва тамомлаш

Мартин Райзер — GEWA асосчисининг ташаббусисиз бу ташкилот пайдо бўлмас эди. Агар Самуэль Шмид бошланғич босқичдан ривожланишга ва ундан сўнг дифференциация босқичига ўтишда бошқариш услуги ва воситаларини мослаштирмаганида, GEWAнинг тақдири бугунги кунда хавф остида қолган бўлар эди. Бошқаришда бир–биридан фарқли услубларни қўллаган, аммо битта мақсадга интилган икки тадбиркор мана шу ташкилотнинг истиқболини таъминлаб беришди. Ўтиш босқичлари, ҳатто улар учун ҳам ниҳоята қийин кечди. Шунга қарамай, улар бу ишни уддалади, чунки иккаласи компания ҳаётининг ҳар бир босқичини тушуниш учун зарур қобилиятларга эга эдилар. Мартин Райзер — асосчи сифатида компанияни бошлаб берди; Самуэль Шмид пухта стратег сифатида уни кенгайтирди.

### 2) Қадриятларни яратиш билан боғлиқ жараён

GEWA компанияси ўз фаолиятида масиҳийлик қадриятларига асосланади. Масиҳийлик қадриятлари нима ва ҳаётимизда уларга қандай амал қиламиз? Бу каби саволларга қайта–қайта жавоб беришга тўғри келади. Бу борадаги уринишлар 40 нафар ишчи–ходимлар ишлайдиган устахонада амалга оширилди. Жумладан, охириги йилларда компанияда амал қилишда муаммо туғдирган асосий қадриятлардан тўққизтаси алоҳида эътироф этилди. Мақсад барча ходимларнинг ушбу қадриятларни шахсан аниқлаши ва уларни амалда, кундалик ҳаётда қўллашларини таъминлашдан иборат эди.

### 3) Кенг қамровли таклиф

GEWA компаниясида ишлаш беморлар учун шунчаки бандликни таъминлаш эмас, балки уларнинг салоҳиятини иложи борича кўпроқ ривожлантиришни назарда тутлади. Бунинг учун, кенг қамровли таклифлар бўлиши талаб эти-

лади. Бундай таклифларнинг мавжудлиги ходимларга зарурат туғилганда лавозимларини ўзгартириш ва шу йўсинда реинтеграция қилиш имконини ошириши мумкин. Агар иш юкласи оғирлик қилса, улар шу ташкилотнинг ўзида муносиб ишга ўтишлари мумкин.

#### 4) Изчил ўсиш

GEWA компанияси томонидан илгари сурилган касбий таклиф маълум ҳажмдаги компаниялардагина иш беради. Имконияти чекланган ишчилар билан ишлаш юқори мослашувчанликни талаб қилади, чунки улар доим ҳам битта вазифани изчил бажара олмайдилар. GEWAга буюртма берган миждоз буни сезмаслиги керак, чунки у компания томонидан ўз вақтида, сифатли хизмат кўрсатилишини кутади. Ҳар бир хизмат кўрсатиш ҳудудида етарли миқдорда малакали ходимлар мавжуд бўлсагина бундай мослашувчанликка эришиш мумкин.

### Хулосалар/олинган сабоқлар

#### 1) Асосчиларга, яъни бошловчиларга (пионерларга) эҳтиёж бор.

Ҳақиқий асосчилар/иш бошловчилар кам учрайди ва жамият уларга муҳтож. Биз ҳатто уларнинг ўзига хос инжиқликларини ҳам қабул қилишга тайёرمىз. Улар эҳтиёжларни ва имкониятларни кўра олишади, лойиҳаларни амалга оширишади. Улар одамларни ҳам, пул-маблағларни ҳам қай йўсинда ишга солишни билишади. Улар тўсиқларни енгиб ўтишади ва ўзлари ўрнатган қоидаларига риоя қилишади. Шу боис, улар учун етарли даражада эркинлик билан бирга, аниқ чекловлар ҳам белгиланиши керак. Уларда ҳисобдорлик ҳиссини сақлаш учун тадбиркорлар томонидан улар устидан доимий назорат қилувчи масъуллар тайинланиши лозим.

#### 2) Компания ҳаётида ўтиш даврларининг хавфли жиҳатлари. Ҳаёт босқичининг (циклининг) икки фазаси ўртасидаги ўтиш жараёнида муаммоларнинг юзага келиши оддий ҳол



сифатида қабул қилинмоғи даркор. Бу — нормал ҳолат. Шундай бўлса—да, ўтиш даврларини кўра билиш ва пухта бошқариш лозим. Гарчи янги босқич ўзидан аввалгисига асосланса—да, у барибир ҳам янги ва ўзгача бўлади. Янги қоидалар ишга тушади.

**3) Компаниянинг мақсадига кўра қанчалик катта ёки кичик бўлиши аҳамиятга эга.**

Аксарият бизнес моделлари учун компания қанчалик катта ёки кичкина бўлиши катта роль ўйнайди. Бу масала ўз холига ташлаб қўйилмаслиги керак. Мослашувчанлик ва харажатларни кўра билиш компаниянинг катта—кичиклигига доир қарор чиқараётганимизда бизга эҳтиёткорлик билан иш тутишимизга ёрдам беради.

**4) Турли хилдаги етакчилик услублари бир хил натижа бериши мумкин.**

Табиийки, компанияга асос солувчининг, бошловчининг (пионернинг) бошқариш услуби стратег қўллайдиган услубдан фарқ қилади. Иккала услубнинг ҳам ўз афзалликлари ва камчиликлари бўлади. Энг муҳими шуки, менежерлар ҳеч қачон етакчилик услубларини аралаштирмасликлари керак. Компания асосчиси ўз вазифаларини бажариб бўлганидан кейин четта чиқа олиши ва янги, аввалгига ўхшамайдиган вазиятда ҳам завқ топа олишни билиши керак.

**5) Ижтимоий—иқтисодий фаолиятни амалга ошириш касбий маҳоратни ва баъзан қатъиятли бўлишни талаб қилади.**

Ижтимоий—иқтисодий компаниялар кўпинча юмшоқ ва заифдек кўринади. Бардошсиз, фақат ҳимоя остидагина фаолият олиб борадигандек кўринади. Аслида бундай бўлмайди, бўлиши ҳам мумкин эмас. Ижтимоий—иқтисодий фаолият касбий маҳоратни талаб қилади. Яъни, маълум вазиятларда бу фаолият қатъий чораларни қўллашни ҳам талаб қилади. Шундай бўлса—да, ходимлар керакли натижага эришиш учун бундай чораларни тўғри тушунишлари ва тўғри қабул қилишлари лозим.

## **Baumann – дурадгорлик устахонаси: ижтимоий заиф ходимлар билан сифатли маҳсулотлар яратиш**

*Фаолият тури: ошхона жиҳозлари, эшик,  
каравот ва полларни ишлаб чиқариш*

[www.tuerundraum.ch](http://www.tuerundraum.ch)

### **Бизнес модели**

Baumann дурадгорлик устахонаси асосчиси Роланд Бауманн аслида уста дурадгор эмас, ижтимоий соҳа ишчиси бўлиши керак эди; у ижтимоий жиҳатдан заиф бўлганларга меҳр–шафқат билан қарайди. Бирок, ҳозирги пайтда бош дурадгор вазифаси билан жамият манфаати учун қилаётган ишларини бошқа бирор касб эгаси сифатида яхшироқ қила оларди, дея олмаймиз. Унинг бизнес модели қуйидагича бошланди: ижтимоий жиҳатдан заиф бўлган бир нечта ёш йигитлардан иборат кичик гуруҳ билан (уларнинг кўпчилиги гиёҳванд моддаларга ружу қўйганлар бўлган) сифатли дурадгорлик маҳсулотларини ишлаб чиқариб, бозорга чиқаришни хоҳлади. У ўз ходимлари билан одатдаги ижтимоий дастурлар қўллайдиган усул, яъни шунчаки санъат ва ҳунармандчилик билан шуғулланиб, уларни банд қилишни эмас, балки бундан кўпроқ нарсаларга эришишни хоҳлади. Улар ўзларини моддий жиҳатдан таъминлашлари ҳамда қилаётган ишлари орқали ўз қадрини билишни ўрганишлари керак эди. Харидорлар ҳам маҳсулотни ишлаб чиқараётган ходимларнинг

ҳеч қандай заифлигини сезмаслиги, шу билан бирга, сифатли маҳсулот олишлари керак эди. Бу эса осон вазифа эмас!

## **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

### **1) Натижалар келтирган ғоя**

Ушбу компания учун асосий ғоя жуда амалий эди: ижтимоий заиф, бу мисолда илгари гиёҳванликка тобе бўлган одамлар учун касбий малакалар даволовчи восита бўлиб хизмат қилиши керак эди. Аввал ижобий томонлари ҳақида: Бу иш берди. Компаниянинг фаолияти бошлангандан бери, яъни 20 йилдан кўпроқ вақт давомида ижтимоий заиф ходимларнинг деярли ярми жамият ҳаётига муваффақиятли қўшилиб кета олди. Уларнинг аксарияти оилали ва фарзандли бўлишди. Энди салбий томонлар ҳақида: модель кўп куч-қувват, вақт талаб қилади, чунки дамба-дам тўсиқларни енгиб ўтиш, тушкунликка туширадиган вазиятлардан чиқиб кетишни билиш керак.

### **2) Мижозларни қониқтириш ва терапия муваффақияти дилеммаси**

Мижозлар маҳсулотларни сиз қўйган нарх бўйича сотиб олишади; улар юқори сифатни талаб қиладилар ва буюртмаларни ўз вақтида олишни хоҳлашади. Бу талабларни қаноатлантириш учун диққат-эътиборни иш фаолиятга жамлаш ва юқори тезликда ишлаш зарур. Бироқ, ижтимоий заиф ишчилар барқарорликни таъминлаб бериша олмайди, улар ҳали тажрибага эга бўлиб улгуришмаган, чунки уларни ўқитиш жараёни ҳали яқунланмаган эди. Бу ерда уларни тушуниш, терапевтик суҳбатлар ўтказиш учун вақт талаб қилинади.

### **3) Ошхона жиҳозларини ишлаб чиқаришга ихтисослашиш**

Компания қисқа вақт ичида қанақа маҳсулотларга ихтисослашиш борасида бир қарорга келиши керак эди. Бир

томондан, талаблар ишчилар учун ҳаддан зиёд юқори бўлмаслиги, иккинчи томондан эса уларга етарли даражада хилма-хиллик таклиф этилиши лозим эди. Ошхона жиҳозларини ишлаб чиқариш энг тўғри (идеал) қарор бўлиб чиқди. Бироқ, бу қарор катта молиявий харажатларни талаб этарди. Бунинг учун қимматбаҳо ускуналар сотиб олиниши, ходимлар катта пулга ўқитилиши лозим эди. Роланд Бауманнда булар учун маблағ йўқ эди, шу тариқа у кредит олишга мажбур бўлди.

#### **4) Савдо ярмаркалари — маркетинг воситаси ва каравотлар савдоси ҳисобига бизнесни кенгайтириш**

Роланд Бауманннинг энг асосий маркетинг воситаси — ўз маҳсулотларини минтақавий савдо ярмаркаларида намойиш этишдан иборат. У кўرғазмага келганларнинг 80 фоизи ошхона жиҳозларини харид қилганини пайқади. Шундай қилиб, унинг режаси ярмаркада потенциал хариддорларни топиш ва уларни ўз кўрғазмасига таклиф қилишдан иборат эди. Қўшимча маҳсулот сифатида Бауманн Trinitura каравотларини ўзининг маҳсулотлари қаторига қўшди. Гарчи ҳозирги кунга қадар ушбу каравотларни сотиш орқали у кўп фойда кўрмаётган бўлса-да, бу орқали янги мижозлар билан алоқаларга эришилмоқда.

#### **5) Кескин ўсиш ва унинг оқибатлари**

Ҳақиқий, кескин ўсиш ёки нотўғри стратегик қарор тадбиркорликка оид васваса ортида юзага келди. Эшикларни ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилган Eggimann компанияси авлодлар алмашуви натижасида савдога қўйилди. Ўша пайтда Роланд Бауманн ишлаб чиқариш майдонини кенгайтириш йўллари излаётган эди. У Eggimann компаниясини сотиб олиш яхши имконият, деб ўйлади. Хусусий инвестордан катта миқдорда кредит олиб, у ўша компанияни сотиб олди ва уни Вауманн билан бирлаштирди.

Бу бирлашув ўта мураккаб жараёнга айланди. Эшик ишлаб чиқариш компанияси ходимлари тез ишлашга, се-

рияли маҳсулот чиқаришга ихтисослашган бўлиб, ошхона жиҳозлари ишлаб чиқарувчи ходимларнинг эҳтиёжларини яхши тушунишмас эди. Ўзаро ишонч, ҳамжиҳатлик муҳитини ҳосил қилиш учун кўплаб музокаралар ўтказишга тўғри келди. Ниҳоят, ўзига хос бир ғоя ижобий натижага олиб келди. Роланд Бауманн синалган ва ишончли анъана жорий этди: ҳар куни у тушлик танаффусида ўз ходимлари билан алоҳида вақт ўтказа бошлади. Ўша вақтда муҳим мунозаралар ўтказиладиган бўлди.

## Махсус тадбирлар

### 1) Махсус чақириқ сифатидаги касб

Роланд Бауманн ҳар доим ўз касбини махсус чақириқ деб билган. Пул топиш, гарчи зарурий эҳтиёж бўлса-да, ҳеч қачон устувор мақсад бўлмаслиги керак. Иш вақтини ҳақиқатан ҳам муҳим нарсаларга бағишлаш мумкин. Тадбиркор ўз ишидан кўзланган мақсад, ишининг маъноси нимадан иборат, деган саволга дуч келади. Устуворликлар ўзгариши мумкин. Баъзида хизмат қилиш пул топишдан кўра муҳимроқ бўлади.

### 2) Намуна бўлиш орқали самара

Ўтмишда гиёҳванд моддаларга тобе бўлган одамларни ишонтириш осон иш эмас. Фақат сўзлар билан деярли таъсир кўрсатиб бўлмайди. Аввало, муайян ҳаракатларни амалга ошириш ва ўрнатилган намуна кўрсатиш талаб этилади. Чекловларни том маънода тушуниш ва ишончли маҳсулот ишлаб чиқаришни талаб қилиш ўртасидаги танглик Роланд Бауманннинг бошқариш услубига хос жиҳат ҳисобланади. Бунда бир томондан ишчиларга талаблар қўйилса, иккинчи томондан улар қўллаб-қувватланади.

### 3) Тўсиқларни ва чорасизликларни енгиш

Роланд Бауманн, унинг бизнес модели ижтимоий заиф одамларнинг ҳаммасига ҳам тўғри келвермаслигини тушу-

ниши кераклигини биларди. Унга танлов жараёнида тўғри келмайдиган номзодларни чиқариб ташлаш учун алоҳида мезонлар ишлаб чиқишга тўғри келди, чунки қимматбаҳо ва хавфли техника билан ишлаш жуда хатарли бўлиши мумкин эди. Бундан ташқари, вақт ўтиб, Бауманндан, терапиядан кўзланган мақсадларга эришилмаган ҳолатларда айрим ходимларни ишдан бўшатишни ўрганиш ҳам талаб этилди. Чорасизликдан қилинадиган бундай ҳаракатлар ҳозирги кунга қадар унинг ўртанишларига сабаб бўлади.

Бошқа, умуман кутилмаган ҳодиса уни янада қаттиқ яралади. Унинг хусусий инвестори Бауманнни эртароқ огоҳлантирмасдан, ўз фаолиятини тўхтатиб, улушини янги инвесторга сотиб юборди. Роланд Бауманнда ўша пайтда унинг улушини сотиб олиш учун маблағ йўқ эди. Ҳозирги пайтда янги инвестор компанияда маъмур лавозимида фаол меҳнат қилмоқда. Компания асосчиси – Роланд Бауманн эса маркетинг ва савдо–сотиқ бўлими директори лавозимида ишламоқда.

## Хулосалар/олинган сабоқлар

### 1) Ижтимоий муносабатлар шунчаки суҳбатларнигина эмас, балки кўпроқ нарсаларни талаб қилади.

Ижтимоий тадбиркорлар ҳақида гапириш осон. Ижтимоий ғоялар ҳақида кўплаб китоблар ва мақолалар ёзилган. Аммо амалда иш қилиш, ижтимоий тадбиркор бўлиш анча қийин. Бундай ишларни муваффақиятли равишда бажариш учун одам хизмат қилишга ва ўзининг шахсий орзу–истакларини фидо қилишга тайёр бўлиши керак. Бундай хизмат одамдан муҳтожлар ҳақида ғамхўрлик қилишни, кўп нарсалардан воз кечишни талаб қилади.

### 2) Ўсиш — муҳим, шу билан бирга хавфли ҳамдир.

Ўсиш — ҳаётнинг ажралмас қисмидир. Бироқ, ўсишда бир босқичдан иккинчи босқичга ўтиш даврлари хавфли бўлиши мумкин. Улар бизнинг барча эътиборимизни та-

лаб қилади. Кескин ўсишлар васвасали бўлади. Кўпинча, бундай ўсишлар мантиқан тўғри ва зарур ҳамдир, бироқ, баъзида улар жуда хавфли бўлиши мумкин.

**3) Ижтимоий таъсир кўрсатиш учун аниқ структура талаб этилади.**

Қоғозда ёзилмаган, аммо эскидан мавжуд бўлган қонун Вауманн дурадгорлик компанияси тарихида ҳам ўз тасдиғини топди. Аслида ҳар тарафдан етук компания иш жойларининг 10 фоизини ижтимоий заиф одамларга тақдим қилиши керак.

**4) Четга чиқиш, ваколатларни топширишга ҳам ўрганиш керак.**

Ўз ўрни, чақирғини билган инсонлар тўлақонли ҳаёт кечиради. Уларнинг ҳаёти бир мақомда кечмайди. Улар гоҳ қувончли ҳодисаларни, гоҳ умидсизликни бошдан кечиршади, бир нарсаларни қуришади, сўнг четга чиқишади. Улар янги ва янги нарсаларни яратишади ва ҳеч қачон меҳнати маҳсулининг асирига айланишмайди.

## Grace Softs: юксалиш учун мўлжалланган

*Фаолият тури: Дастурий таъминот  
ва интернет (веб) ечимлар*

[www.gracesofts.com](http://www.gracesofts.com)

### Бизнес модели

2009 йилда Хошимин шаҳридаги Ле Ви исмли йигит икки дўсти билан бирга қар болалар томонидан ясалган сувенирларни сотадиган “Grace & Gift” компаниясига асос солишди; аммо кўп ўтмай улар бу бизнесда фойда топиш, соҳани ривожлантириш қийин эканлигини тушунишди. Ле Ви ўзининг қучли томонлари, жумладан ахборот технологиялари, санъат ва инглиз тили бўйича салоҳиятларини ҳар томонлама ўйлаб, веб-дизайн соҳасида аниқ бизнес-режа тузди. Айнан ўша вақтда Ви ва унинг рафиқаси ушбу бизнесга сармоя киритиш учун пул йиға бошлашди. Натижада, 2010 йилда у Grace Softs номи билан интернет-хизматлари соҳасида иш бошлади. У доменлар ва хостинг соҳасида халқаро компаниялар ва маҳаллий агентликлар учун сотиш бўйича агент сифатида ишлар эди. Икки йил ўтгач, ушбу бизнес дастлаб киритилган сармоядан беш баробар кўп, яъни 100 миллион вьетнам донги билан бошланиб, 500 миллион донгга яқин соф даромад келтира бошлади. Унинг бизнесидаги инвестиция капитали 30 миллиондан 1 мил-



лиард вьетнам донгигача ўсди. Инвестиция капиталининг катта қисми компания резервларидан келади, бошқа қисми унинг компаниясига инвестиция қилиш истагини билдирган опасининг ҳисобидан келиб тушади. Мижозлар сони тобора кўпайиб боргани сари Grace Softs ҳозирда дастурий таъминот, веб–сайт дизайни, доменларни рўйхатга олиш хизмати, веб–хостинг (юқори сифатли, чексиз хостинг...), сервер, электрон почта сервери, реклама, компьютер ва шунга ўхшаш электрон қурилмаларни сотиш каби хизматларни бажариб келади.

## **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

### **1) Бизнес истиқболларнинг рўёбга чиқиши**

Ви учун ўз бизнеси бир гувоҳликка, воқеликка айланди. У истиқболни кўра олиш, режалар тузиш ва бу режаларни ҳаётга татбиқ этиш мумкинлигини билди. Буларнинг ҳаммаси тадбиркорликни ўрганиш имкониятлари, ўқиб–ўрганиш, мулоҳаза қилиш ва амалда қўллаш орқали юзага келди. Авваллари у ўзи қизиққан ахборот технологиялари соҳасида ўқир ва ишларди, ўз атрофидаги одамларга ёрдам бериб, бу билан Худога хизмат қилишга интиларди, аммо бизнесга умуман қизиқмас эди. Бироқ, Swiss Creat томонидан қўллаб–қувватланадиган кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш дастури доирасида бизнес–режаларни тузиш бўйича семинарда иштирок этганидан сўнг, унинг фикри тубдан ўзгарди.

Биринчи семинардан сўнг, Ви ўз бизнесини бошлаш ҳақида жиддий ўйлаб кўрди, чунки тадбиркор бўлиш унга янада кучлироқ бўлиш ҳамда бошқаларга ёрдам бериш учун яхши имконият эканлигини англаб етди. “Grace & Gift” дастурида биринчи уриниши муваффақиятсиз кечган бўлса–да, Ви олдинга силжишда тўхтатмади, Аксинча, у иккинчи уринишни амалга оширишдан олдин яхшилаб ўйлаб кўришни ва пухта тайёрланишни ўрганди. У мураббий ўргатган нарсани, яъни кучли томонларни ва бизнесни юриштиш учун имкониятларни қидириш кераклигини эслади.

## 2) Пухта бизнес стратегияси учун донолик керак

Кейинги бизнес–семинарлар Ви учун яна ҳам фойдали бўлди. Семинарлар унга ўз бизнес стратегиялари ва бошқарув амалиётини донолик билан ривожлантириш ва аниқлаштиришга имкон берди. “1,5 кг. лик миянгизни ишлатинг” қабилдаги насихатлар унга айниқса кучли таъсир қилди, ақлини ишга солишга ундади, чунки у ҳақиқатан ҳам кўпинча шошилиб иш қиларди. Худо унга тасаввур қилиш ва иш бошлашдан аввал яхшироқ йўлни излаш учун берган бой ақлини ишга солишни унутиб қўяр эди. Бошқа бир сафар, иккита манзарани ўз ичига олган – “Бахтсиз қариями ёки севишганларми” номли расм орқали Ви ҳар бир вазиятда фақат салбий нарсаларни эмас, балки имкониятларни ҳам кўриш, ижобий томонларни топа билиш мумкинлигини тушуниб етди. Бу сабоқ ходимлар билан ишлашда ёки бизнесда юзага келадиган вазиятларда қўлланилиши мумкин. Унинг фикрига кўра, ортиқидан кўп нарсаларни ўрганиш шарт эмас, одам шунчаки энг муҳим нарсаларни кўра билиши ва ўша ердан ривожланишни ёки ривожлантиришни бошлаши керак, холос.

## 3) Ички сезгирликни (интуицияни) услублар билан бирлаштириш

Ви семинарда берилган бутун материални ўзлаштирди. Бу сабоқлар бизнесда ҳақиқатан ҳам иш беришига амин бўлди. Масалан, етакчилик мавзусига бағишланган семинардан сўнг Ви ўзига ва ходимларига нисбатан нуқтаи назари анча ўзгарганини сизди, бундан ташқари, ходимларни бошқариш услуби ҳам сезиларли даражада яхшиланди. Бунга қадар, у шунчаки ички сезгирлигига таяниб иш олиб борар, ўзи ва ходимларининг шахс турлари, кучли ва заиф томонлари ҳақида деярли ҳеч нарса билмас эди. Энди у буни тушунгани боис, ходимларининг кучли ва заиф томонларини ҳисобга олади, ким нимага яроқлилигига қараб вазифаларни тақсимлайди. Мисол учун “чумоли” шахс туридаги, тоифасидаги одам сифатни бошқариш ва таҳлил қилишга

мойил бўлади, “маймун” — стратегияни аниқлашга, “фил” — режаларни тузишга мойил, “йўлбарс” эса — ҳаракатчан бўлади. Шу қаторда Ви суҳбат олиб боришни, керакли одамларни ишга жалб қилишни ўрганди. Ви ўзининг заиф томонларини, стрессли вазиятларда ўзини қандай тутишини билар эди ва ушбу хусусияти ва ҳаракатларининг салбий таъсирини бартараф этиш ёки камайтиришнинг йўллари топи. Вазифаларни бошқаларга топшириш масаласига келсак, эндиликда Ви олдингидан фарқли равишда барча ишларни ўз зиммасига олмайди. Аксинча, у ўз ходимларига топшириқлар бера олади, уларга ишонади, сабр–тоқат билан уларни назорат қилади, кези келганда қўллаб–қувватлайди.

Бунинг натижасида, унинг ишлари жуда яхши ривожланиб, соф даромади ошиб бормоқда, қўли остидаги ходимлари билан муносабатларида ҳам ижобий ўзгаришлар юз бормоқда.

## Махсус тадбирлар

### 1) Ғоялар алмашинуви

Ҳар бир бизнес–семинардан кейин Ви аввал ўз ходимлари билан олган сабоқлари ҳақида бўлишади, сўнг олган билимини амалда қўллайди. Бу билимлар унга жамоа билан бирга ўсишига ёрдамлашади ва Ви етакчи сифатида ўз ҳамкасбларига ўрнак бўла олади.

### 2) Ихтисослашган хизматларга эътибор қаратиш

Grace Softs стратегик жиҳатдан халқаро домен номлари, хостинг ва серверлар каби ихтисослаштирилган хизматларни тақдим этишга эътибор қаратади, чунки бозор бу соҳаларда ўсиб бормоқда ва кўпчилик Grace Softs да мавжуд бўлган техник имкониятларга эга эмас.

### 3) Мижоз эҳтиёжларини тушуниш

Grace Softs дастурий таъминотни ишлаб чиқиш бўйича иш олиб борадиган гуруҳни яратди. Улар мижозлар учун турли соҳаларда, шу жумладан, бизнесни бошлаш ва ривож-

лантиришда махсус дастурий таъминотни ишлаб чиқаради. Бундай ишлаш усули нафақат техник билимларга эга бўлиш, балки мижозларнинг эҳтиёжларини кўра билишни ва тушунишни ҳам талаб қилади. Ви ва унинг жамоаси техник концепцияларни ўрганишга кўп куч сарфлагани боис, улар сифати мижозлар кутганидан ҳам юқори даражадаги маҳсулотларни таклиф қила олади.

Мисол учун, Grace Softs компанияси маслаҳатчиларга бизнес–режа, маркетинг, SWOT–таҳлил, бизнес–таҳлил, молия, хатарларни бошқариш ва ҳоказо нарсаларни ишлаб чиқишда ҳамда глобал миқёсда турли тилларда фойдаланиш мумкин бўлган “Swiss Create Business Manager” номли комплекс дастурни қисқа вақтда ишлаб чиқа олди.

#### **4) Бошқалар билан бўлишиш**

Бизнесни ривожлантириш билан бир қаторда, компания ўз даромадлари ва инвестицияларининг бир қисмини ижтимоий лойиҳаларга ажратади. Бу Ле Ви ва унинг яқин ҳамкасблари томонидан кўрсатилган ташаббус бўлиб, улар ўз маҳсулотлари ва хизматлари билан жамиятга ёрдам кўрсатади ва бу билан жамиятнинг тараққиётига кенгроқ равишда хисса қўшади. Компания шунингдек, Дельта Меконг (Mekong Delta) ҳудудининг олис туманларидаги ёшларга ахборот технологияларини ўргатиш ва қундалик ҳаётда қўллаш учун уларни ўқитиш ва қўллаб–қувватлаш бўйича махсус лойиҳаларни амалга оширади. Ўқишдан сўнг компания уларга онлайн–ҳамкорлик орқали ва уйдан туриб интернет орқали ишлаш имкониятини таклиф қилади. Салоҳиятли ўқувчилар Хошимин шаҳридаги миллий университетларга ўқишга киришса, компанияда ярим ставкали иш ўрнига эгаллиги сақланган ҳолда қўллаб–қувватланади.

### **Хулосалар/олинган сабоқлар**

- 1) “Ақлни ишга солиш” ва “нимадир қилиш” тушунчалари бирга қўлланиши лозим.

- 2) Тадбиркорнинг кучли томонлари бозор имкониятларининг қайси соҳасига мос келишини аниқлаш яхши бизнес-режа тузишда ёрдам беради.
- 3) Кредитга ишониш ўрнига кўпроқ бизнесга сармоя кириши учун пул тежаш корхонанинг барқарор ва ишончли ўсишини таъминлайди.
- 4) Бизнес бўйича билим ва кўникмаларга оид амалий ва тегишли тренинглар корхона учун жуда фойдали бўлиши мумкин.
- 5) Тўғри ерга, яхшилаб экилган уруғ яхши ҳосил беради. Бизнес тренерлари Вига илҳом бердилар, ўз навбатида, Ви ҳам бошқаларни илҳомлантирмоқда. Бу илҳомнинг негизи нима: тадбиркорлик орқали Худога ва одамларга хизмат қилиш, алоҳида шахслар ва ташкилотларни ўз салоҳиятларини ишга солишга, ўсиш имкониятларини излашга ундашдир! Бу жараён жуда катта куч талаб этади, аммо ажойиб натижаларни беради.

## Нгок Тунг фермаси

*Бизнес тури: фермер хўжалиги*

[www.ngoctung.com](http://www.ngoctung.com)

### Бизнес модели

Данг Бао Вуонг илгари профессионал футбол клубида тўп сурган. Футбол жамоаси билан ўйинлар учун сафарлар пайтида у одамларнинг жанубда деҳқончилик қилаётганини кўрди. Унинг дилида ўзи яшаган камбағал юртида деҳқончиликни ривожлантириш орзуси пайдо бўлди. У футболчилик фаолиятини тугатиб, Қуанг Намдаги Нуй Тхан шахрига қайтиб келганидан сўнг орзусини амалга ошира бошлади. 2006 йилда у ўз фермасига лицензия олди, бу эса унга банкдан кредит олиш имкониятини берди. Шундан буён, Вуонг ўзига тегишли Нгок Тунг фермасида ўрмон хўжалиги ва қишлоқ хўжалигида ишлаб чиқариш соҳасини ривожлантириб келади.

Бизнесда ишлари юришиб кетгач, ферманинг даромади сезиларли даражада ошди. Иш бошлаганига 5 йил бўлганда, у қариндошларидан ва банкдан олган қарзларининг катта қисмини тўлай олди. Ишчиларининг ойлик маоши ҳам сўнгги бир йилда 30% га оширилди.

Ҳозирги вақтда Вуонгнинг қўли остида 6 та ишчи ишлайди. Асосий бизнес йўналишлари: балиқ, қурбақа, қорамол ва чўчка гўштини етиштириш барқарор даромад келтириб турибди; бундан ташқари, келгуси 2 йил ичида ўрмон да-

рахтлари кесиб олинади, бу ҳам фермер хўжалигига яхши даромад келтиради.

Буонг келгусида ўрмон йиғим–теримидан яхши даромад олиб, қора моллар сонини оширишни режалаштирмоқда, чунки бу кўп харажат талаб қилмайди, лекин яхши даромад беради. Унинг ер майдонида кенг яйловлар бор ва у ерлар пода боқиш учун жуда қулай. У, шунингдек, юқори сифатли балиқ, тошбақа, жайра (дикобраз), ўрмонда яшайдиган чўчқалар каби экспорт учун мўлжалланган янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришга интилмоқда, чунки қўшни мамлакатларда бу каби маҳсулотларга талаб катта, рақобатчилар йўқ ва ҳатто мамлакат ичкарасида ҳам буларга талаб юқори.

## **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

### **1) Бошқарув соҳасидаги салоҳиятни ривожлантириш**

Буонг унга тадбиркорлик инъоми Худо томонидан берилганига ишонади ва фермасини гуллаб–яшнатишга интилади. Унинг менежмент ва етакчилик қобилиятини ошириш борасида ўрганишга бўлган иштиёқи жуда баланд. У ўзи ўйлаб топган яхши ғоялар ва лойиҳаларни синаб кўриш, амалга ошириш ва ҳамкорларини илҳомлантиришнинг йўлларини топиш учун кўп ишлади.

Буонг бизнесни яхши ўрганишни ўзи учун устувор мақсад қилиб белгилаган ва бунинг учун кичик ва ўрта бизнесни стратегик ривожлантириш бўйича амалий семинарларда қатнашди. У ўрганган нарсаларини ўзининг вазиятига мослаштирган ҳолда, ҳар томонлама ўйлаб, татбиқ этишга ҳаркат қилади.

### **2) Бошқалар учун жавобгарликни ўз зиммасига олиш**

Буонг Худонинг марҳамати ёғилишига ишонади. У билдики, фермаси яхши ривожлангани сари, у оғир шароитга тушиб қолган одамларга, масалан, бевалар ёки ногиронларга ёрдам кўрсата олади, керак бўлса, уларни иш билан ҳам таъминлай олади.

## Махсус тадбирлар

### 1) Бизнес–режа тузиш

Дастлаб Вуонг бизнес–режа ҳақида ҳеч нарса билмаган, аммо, кейинчалик у тегишли билим ва кўникмаларга эга бўлди ва эндиликда унинг ҳақиқий бизнес–режаси бор. Ушбу режа унга 2 бош қорамолдан бошланган бизнесини 20 бош қорамолгача кўпайтиришга ёрдам берди.

У 57 гектар майдонда ўрмон хўжалигини, яъни дарахт (қоғоз ва ёғоч ишлаб чиқариш учун) экинларини ривожлантиришга қарор қилди. Кейинроқ ўрмон хўжалиги билан бир қаторда қорамол етиштира бошлади. Шунингдек, у қурбақа ва балиқ етиштириш учун давлатдан 3 гектарлик кўлни ижарага олди ва кўл атрофидаги ерларда чўчка боқа бошлади. Бундан ташқари, у Дананг шаҳрида акасига қарашли ер майдонида декоратив дарахтлар етиштиради. Яқинда Вуонг ўз фермаси учун қўшимча бир нечта техника харид қилди. Олдинлари унга қорамол учун ем сотиб олишга тўғри келарди. Эндиликда эса, янги техника ёрдамида у жойда мавжуд бўлган хом ашёдан арзон ем–хашак ишлаб чиқариш имкониятига эга бўлди. У, шунингдек, чиқиндилардан унумли фойдаланишнинг уддасидан чиқа олди. Масалан, чўчка боқиш орқали ҳосил бўладиган чиқиндилардан балиқ етиштиришда фойдаланса бўлади. Биогаз тизимини яратиш орқали у бошқа турдаги чиқиндилардан ҳам фойдаланишга ҳаракат қилмоқда.

### 2) Самарали ишлаб чиқариш, сифатли ва профессионал савдо фаолияти

Олган билимлари асосида Вуонг сифатга эътибор бериб, маҳсулотни янада самарали сотишнинг янги усулини топишга ҳаракат қилди. Олдин у бориб, сотувчиларни топиш ва уларни маҳсулотини сотиб олишга ишонтириши керак бўлган эди. Эндиликда эса, унинг фермасида балиқ овланганда ёки бошқа маҳсулотлар йиғилганда, у ишчила-



рини 10 чақирим масофадаги турли бозорларга, 10 кун давомида маҳсулотларни сотиш учун юборадиган бўлди. Шу йўл билан харидорларга маҳсулотнинг сифатини реклама қилишади. Мана шундай қилиб, йирик харидорлар унинг маҳсулотлари харидорбоп эканини англаб етишди ва ўзлари бу маҳсулотларни сўраб, Вуонгнинг олдига кела бошлашди. Энди сотувчилар сони аввалгидан ҳам кўпроқ ва улар маҳсулотлар учун кўтарилган нархларни таклиф этишмоқда.

### **3) Экспорт стратегиясини ишлаб чиқиш**

Вуонг бизнесни режалаштириш бўйича ўтказилган бир семинарда иштирок этди. Семинар давомида мураббий қатнашчилар олдига маҳсулот ассортиментини четга чиқариш, яъни экспорт учун стратегик маҳсулотларни топиш вазифасини қўйди. Вуонг шу йўналишда янги маҳсулотларни ишлаб чиқишни режалаштира бошлади. Вуонг бу борада ҳам унда муваффақиятга эришиш учун барча имкониятлар борлигига ишонади.

### **4) Ходимларнинг салоҳиятидан фойдаланиш**

Вуонг яхши раҳбар бўлиш ва ходимларни янада яхшироқ бошқаришни ўрганишга интилади. Авваллари у ўз ходимлари билан анча яхши муносабатлар ўрнатишга муваффақ бўлган эди, аммо бюджетни бошқаришда бошқа нарсаларни устун қўйгани боис, баъзи пайтлар ишчиларга ўз вақтида иш ҳақини тўлай олмай қолди. Бу, албатта, айримларини ранжитиб қўйди. Эндиликда у ишчиларининг ойлик маошини аввалдан ажратиб қўйишга одатланди (қийинчиликларга учраган қариндошларига пул беришга шошилмайди, чунки у бизнесни шахсий ишлардан ажратиш муҳимлигини тушунди, бундан ташқари, у қариндошларига ҳар доим бировларга қарам бўлиш ўрнига мустақил бўлишни ўргатиш муҳим эканлигини англаган). Шунингдек, семинарлар унга қўли остидаги ходимларининг феъл-атвори ва қобилиятларини яхшироқ тушунишга ёрдам берди. Бундай ҳолатда ходим-

лар ўртасида дўстона муҳит ўрнатилади, бундай шароитда ишлаш ҳам осон бўлади.

### 5) Ўзаро муносабатларга сармоя киритиш

Буонг нафақат ходимлари ўртасида, балки мижозлари билан ҳам муносабатларини яхшилашга муваффақ бўлди. У мижозлари билан янада самарали мулоқот қилиш сирларини, масалан: қай вақтда қатъийлик кўрсатишни, қайси пайтларда мурсосага боришни ёки юмшоқроқ бўлишни ўрганди. Эндиликда у мижозлари билан яқин муносабатда, мижозлар ҳам ўз навбатида у билан ҳамкорлик қилишни хоҳлайди.

## Хулосалар/олинган сабоқлар

- 1) Фермер одам қишлоқ хўжалиги соҳасидаги фаолиятида бизнес принципларини қўллаши катта аҳамиятга эга.
- 2) Фақат фермада ишламасдан, эътиборни бозорга ва мижозларга ҳам қаратиш лозим.
- 3) Ишлаб чиқариш жараёнида тўғри ва экологик жиҳатдан хавфсиз чораларнинг қўлланилишидан фермер хўжалиги ҳам, атроф–муҳит ҳам фойда кўриши мумкин.
- 4) Ривожланишда ҳамма томонларни ҳисобга олиш, маҳсулотлар, мижозлар, ходимлар ва жамият ҳақида қайғуриш қишлоқ хўжалиги соҳасидаги бизнеста барқарор ривожланиш имконини беради.

## Сеҳрли торт — Smile Cafe: болаликдаги орзуларнинг муваффақият билан ушалиши

*Фаолият тури: қандолат маҳсулотлари  
ва умумий овқатланиш*

### Бизнес модели

2010 йилда Ион ва Ольга Истрати “Prăjitura Magică” номли қандолат маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи масъулияти чекланган компанияга асос солишди. Бундан ташқари, Молдова Республикасининг Штефан Водэ тумани марказида улар “Smile Cafe” номли кафетерий очишди. Бу ерда фақат табиий маҳсулотлардан тайёрланган турли ширинликлар ва таомлар тайёрланади. Ҳар куни келадиган мижозларнинг ортиши ҳамда махсус тортларга бўлган буюртмаларнинг тобора кўпайгани боис, улар катта муваффақиятга эришишди.

Ҳаммаси Ольганинг болаликдаги орзусидан, яъни 14 ёшида у ўзининг туғма истеъдоди ва зеҳни билан иш тутиб, юрак шаклида ажойиб торт пиширганидан бошланди. Торт нафақат кўриниши, балки ажойиб таъми билан ҳам барчани ҳайратга солди ва ўшандан бери Ольга қандолатчи бўлишни орзу қила бошлади. У ўз орзусидан воз кечмади. Ота–онаси унинг қарорига қарши бўлса ҳам, Ольга тез орада Молдова техник университетининг озиқ–овқат саноатида ўз фаолият

тини бошлади. Ольга Ионга турмушга чиққанидан сўнг, Кишинёвда иш қидириб топди. У бир нечта кафеларда ишларди ва кулинариядан ҳам дарс берди. Бирок, иш ҳақининг жуда кам бўлгани ва иш жойининг узоқлиги боис, улар ота–оналарининг маслаҳати билан ўзлари чиққан шаҳар — Штефан Водэда бизнес очишга қарор қилишди. Қандолат маҳсулотларини ишлаб чиқариш учун жой бўлмагани боис, Ольга уларни уйда тайёрлай бошлади. Кўп ўтмай, ширинликларининг таъми ва сифати туфайли шаҳарда жуда кўпчилик унинг харидорига айланди. Шу орада, ота–оналари ва қариндошларининг ёрдами билан улар шаҳар марказидан кичик бир жойни сотиб олишди ва бу ерда “Smile Cafe” номи кафетерий очишди. Ҳозирги вақтда Ольга эри билан бирга ишлар экан, мижозлари кўплигидан мамнун. Ҳамёнбоп нархларда чиқарилаётган қандолат маҳсулотларининг ассортименти, мазали тортлар, ажойиб таомлар боис, кафега ҳар кун кўплаб мижозлар келиб туришади.

Бу оила бизнес–семинарларда иштирок этиб туради, мутахассислардан маслаҳат олади ва ўз фаолиятини мунтазам равишда ривожлантириб туради. Улар Christliche Ostmission кўмаги асосида Swiss Create томонидан ташкиллаштирилган барча бизнес–семинарларда ҳам иштирок этишди. Бу уларга мақсадга эришиш, яъни ўз ишида устунликка эришишга ёрдам беради. Бизнесни ривожлантириб, эътиборга олиш керак бўлган муҳим принципларга амал қилган ҳолда, Истрати оиласи ўз бизнесини бошқа ҳудудларда ҳам кенгайтиришни режалаштирмоқда.

## **Алоҳида хусусиятлар (характеристикалар)**

### **1) Юқори сифатли маҳсулотлар ва хизматлар**

Штефан Водэ шаҳарчасида Молдованинг бошқа жойларида бўлгани сингари, мазали таомлар тайёрланадиган, иш кунидан кейин, оилавий даврада ўтириб дам олиш мумкин бўлган жойни топиш мушкул эди. Шунинг учун, Ион ва Ольга бу ерда кичик кафетерий қуриб, мижозларга ҳамёнбоп

нархларда мазали таомлар ва ширинликлар таклиф эта бошлашди. Барча маҳсулотлар табиий хом ашёдан (ингредиентлардан), консервантларсиз ва синтетик қўшимчаларсиз тайёрлангани боис, таомлар ноёб ва мазали таъмга эга. Мижозларни душанбадан жума кунигача кафетерийга келишларининг сабабларидан бири ҳам айнан мана шу бўлади. Хом ашёнинг катта қисми энг юқори сифатни таъминлаш мақсадида кафетерийнинг ходимлари томонидан олдиндан тайёрлаб қўйилади.

## **2) Махсус буюртма асосида тайёрланадиган маҳсулотлар**

Истрати оиласи тадбиркорлик фаолиятини буюртма асосида тортлар тайёрлаш билан бошлаган. Ҳар бир торт мижознинг шахсий талаби, дидига мос қилиб тайёрланар эди. Бизнесда бундай стратегия кафетерийга янги ва янги мижозларни жалб қиладиган восита бўлиб хизмат қилади. Бунда ҳар бир буюртмага алоҳида ёндашилади, мижозга максимал даражада қулайлик яратиш кўзда тутилади. Мабодо мижоз сўраган маҳсулот шаҳарда топилмаса, уни топиш учун Ион Кишинёвга ва ҳатто бошқа ҳудудларга ҳам боради. Шу тариқа, мижознинг эҳтиёжини қаноатлантиради ва бунинг учун қўшимча ҳақ сўралмайди. Кафетерий бошқа турдаги пироглар ва пиццаларни ҳам худди шу тарзда етказиб беради.

## **3) Махсус тадбирларни ташкил қилиш**

Бундан ташқари, кафетерийда туғилган кунлар ва бошқа махсус тадбирларни ташкил қилиш учун ҳам шарт-шароитлар мавжуд. Бу тадбирлар учун одамлар кафе таомномасида мавжуд ширинликларни буюртма қилишлари мумкин. Бино унчалик катта бўлмаса—да, бу ерда туғилган кунларни нишонлаш болалар учун катта байрам ҳисобланади. Бунга Smile Cafедаги ажойиб интерьер ва мазали овқатлар сабаб. Бундай тантаналарга буюртмалар шу даражада кўпки, қийин бўлса ҳам, баъзида мижозларга жой ва вақт етишмаслигини айтиб, уларнинг сўровини рад этишга тўғри келади.

#### **4) Жамият ҳақида қайғуриб, олдинга интиламиз**

Ион ва Ольга кафетерийни кенгайтириш мақсадида биннинг олд томонида қўшимча айвон қуришга киришганларида маҳаллий маъмурият вакиллари ва айрим қўшнилари томонидан асоссиз, кескин қаршиликларга дуч келишди. Бу вазиятда, Ион ва Ольганинг мазкур ҳудудни ободонлаштириш, йўлакча ва болалар майдончасини қуриш ишларида фаол иштирок этганлари маҳалланинг аксарият қисми томонидан илиқ кутиб олинди. Келгусида бу каби тўсиқларни енгишда мана шундай ўзаро ҳамкорлик катта ёрдам бериши мумкин.

### **Махсус белгилар**

#### **1) Инновацион рецептлар**

Кафетерийнинг яна бир муҳим жиҳати рецептлар ва маҳсулотларни тайёрлаш усули билан боғлиқ. Барча рецептлар фақат Ольга томонидан яратилган ва махсус варақларга киритилган. Бундан ташқари, Ольгада махсус журнал бор. У бу журналга кун давомида пайдо бўладиган ғояларни ёзиб боради ва кейин улар устида ишлайди. Бу кафетерийда сиз ҳар доим ҳам таъм жиҳатидан, ҳам кўриниши жиҳатидан ўзингизга ёқадиган бирор янги нарса топишингиз мумкин.

#### **2) Ноёб дизайн**

Ушбу кафетерийнинг маҳсулотлари, айниқса тортлари ҳар доим ўзига хос дизайни билан ажралиб туради, чунки ҳар гал янги шакллар, тасвирлар билан эътиборни ўзига жалб қилади. Ҳар бир мижоз ўзи ёқтирган шакл ёки тасвирдаги ширинликка буюртма бериши мумкин. Шунинг учун, бизнинг қандолат маҳсулотларимиз спорт машиналаридан ва ўйинчоқлардан тортиб то одамларнинг портретлари шаклида чиқарилиши мумкин. Буларнинг барчаси ҳамёнбоп нарҳда тайёрланади, мазали таъми билан ажралиб туради ва мижоз айтган жойга етказиб берилади. Кафедаги баъзи маҳсулотлар стандарт рецептлар бўйича тайёрланса ҳам,

кўпинча, мижоз таом билан бирга буюрган бир бўлак тортда ўзининг исми ёзилганини кўрганида ажабланиб, хурсанд бўлади. Ушбу бизнес эгаларининг асосий мақсади — ҳар бир мижоз ўзи истаган нарсани топишида унга рад жавоби бермасликка интилишдир.

### 3) Катта ассортимент

Молдовада маҳсулотлар сифати пастигидан ташқари, аксарият ошхоналарда маҳсулотлар хилма-хиллиги (ассортименти) бой эмас. Буни билган Ольга ва Ион шу ҳудуддаги мижозларнинг эҳтиёжларини қондириш учун маҳсулотлар ассортиментини кўпайтиришга эътибор қаратишди. Гарчи Smile Cafésи кичик бўлса-да, бу ерда сиз жуда мазали шўрва ва кабоблардан тортиб пирог, кекс, шоколад, салқин ичимликларгача топишингиз мумкин. Кафе бир қарашда оддий кўрингани билан бу ерга ҳар куни давлат амалдорлари, банк ходимлари, полициячилар, профессорлар, ўқитувчилар ва талабалар мазали овқат излаб келишади.

## Хулосалар/олинган сабоқлар

### 1) Бизнесга бутун оила жалб қилинса, бирдамликка эришиш мумкин.

Оилада ва бизнесдаги бирдамлик инқирозли вазиятлар ва умидсизлик онларини енгишда ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Қийин пайтларда Ион ва Ольга бир-бирига далда беришади. Агар улар бир-бирига далда бермаганларида, агар уларни дўстлари ва оиласи қўллаб-қувватламаганида, тадбиркорлик фаолиятларига аллақачон яқун ясалган бўлар эди.

### 2) Ҳатто умидсизликка тушганингизда ҳам ҳеч қачон таслим бўлманг.

Мижоз маҳсулотингизни жуда ёмон деса; маҳаллий ҳокимият сизни тинч қўймаса... буни ўсиш ва муаммолар-

ни бартараф этишнинг имкони деб қабул қилинг, шунда ўз соҳангизда бетакрор бўла оласиз.

**3) Қариндошларимиз ва дўстларимиз бизга ёрдамлашишлари, аммо шу билан бирга, биздан фойдаланишлари ҳам мумкин.**

Бизнесда қариндош–уруғ билан ишлаш жуда нозик масала. Қариндошларимиз бизга ёрдам беришлари мумкин, шу билан бирга, беэътибор бўлсак, баъзилари биздан ва пулларимиздан фойдалана бошлашлари мумкин. Қариндошларни ишга ёллаш, улар билан ҳамкорликда ишлаш жараёни профессионал даражада ташкиллаштирилиши ва пухта ўйлаб чиқилиши лозим.

**4) Оилада ва ишда мулоқот қилиш катта тўсиқларни енгишга ёрдам беради.**

Эр–хотин бирга ишлаган тақдирда, иш билан боғлиқ муаммоларнинг ҳал этилиши оиладаги муносабатларга жиддий таъсир кўрсатиши мумкин. Оилада ҳам, ҳамкорлар ўртасида ҳам муносабатларни тўғри йўлга қўйиш, баланс сақлаш жуда муҳим. Менежерлик соҳасида муваффақиятга эришишни ва ишда хатоларга йўл қўймасликни истасангиз, ходимларингиз билан мунтазам суҳбатлашиб туришингиз керак.

**5) Мижозни аниқ тушуниш сотувчи учун жуда муҳимдир.**

Ҳар бир мижознинг ўз диди, ўзига хос тушунчаси бўлади ва унинг эҳтиёжини тушуниш учун кўп вақт, диққат–эътибор талаб этилади. Мижозларнинг шикоятларини тез–тез эшитгандан кўра, яхшиси малакали ходим буюртма қабул қилиш билан боғлиқ жараёнга кўпроқ вақтини сарфлагани маъқул.

**6) Юксакликка эришишни истасангиз, ҳар доим ҳалол ишланг.**

Мижозлар билан муносабатда ҳам, ҳокимият вакиллари билан муносабатда ҳам ҳалоллик билан иш тутишнинг



аҳамияти жуда катта. Маълум бир талабларни бажара олмаган тақдирингизда ҳам, ҳалол бўлинг ва хатоингизни тан олинг. Ҳалоллик муносабатларга сармоя киритиш билан баробар ва бу сиздан пул талаб қилмайди. Ҳалоллик билан сиз ўзгаларнинг ишончини қозонасиз, ечими йўқдек туюлган муаммоларга ечим топасиз.

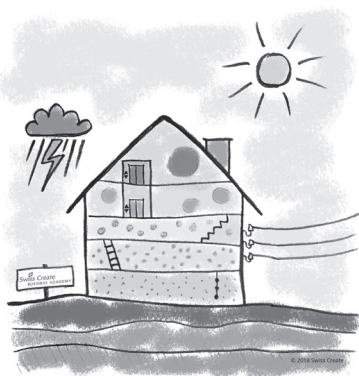
- 7) Молияни ва маҳсулотни самарали бошқариш сизга ўз ишингизнинг моҳири бўлишингизга ёрдам беради.** Режалаштириш ва мақсад–муддаоларни белгилаш бизнесда жуда муҳим ўрин тутаети. Бундан ташқари, молиявий ишларни бошқариш қўшимча машаққат талаб қилади. Бу иш тўғри бажарилсагина, даромад олиш ва корхона устидан назорат қилиш учун зарур воситаларга эга бўла оласиз. Бу айни вақтда, қилаётган ишингизда ҳам, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларингизда ҳам сизга ишонч ҳиссини бағишлайди. Шунингдек, кафетерийда товарлар ва маҳсулотлар ҳаракатини (оқимини) бошқаришнинг аҳамияти ҳам катта, чунки бу ерда буюртмалар тез–тез ва турли кўринишда бўлади.



## The Swiss Create ТИЗИМИ

The Swiss Create уйи – Бизнесни  
ривожлантириш тизими

**К**уйида кўрсатилган етгита манзара биз-  
несда эришиладиган муваффақиятни  
белгилайди. Уларнинг барчаси бир-би-  
рига боғлиқ ва улар учун воситалар ва  
бизнес-ечимлар талаб этилади. Тизимли ва ижодий фаоли-  
ят муваффақиятга олиб келади.





### **Одамларга фаровонлик ва бахт улашинг**

Бизнес пулдан кўпроқ нарсаларни англатади. У одамлар ҳақида ўйлашни, ғамхўрлик қилишни билдиради.



### **Тадбиркорга хос фикрлаш**

Тадбиркорлар каби фикрлашни ўрганинг.



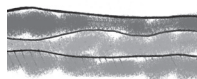
### **Бизнес истиқболлари ва стратегиялар**

Илҳом олинг ва бошқаларга ҳам илҳом улашинг.



### **Хавф-хатарларни бошқариш**

Кеч бўлмасдан хавф-хатарларни аниқланг ва олдини олинг.



### **Қадриятлар бу бизнеснинг барқарорлик пойдевори (асоси)**

Ходимлар юқори қадриятларга эришиш йўлида барча нарсаларни, имкониятларни ишга соладилар.



### **5 та босқич: кичик оилавий бизнестан бошлаб халқаро компаниягача айланиш**

Ҳар бир босқичда индивидуал эҳтиёжлар ва воситалар бўлади.



### **Ўсиш ва босқичдан босқичга ўтиш стратегияси**

Кўринмас нарсаларни кўра билинг ва шунга яраша ҳаракат қилинг.

## Бизнеснинг 5 босқичи

Бизнес тури	Эҳтиёжлар	Дастур элементлари
<b>Ўсиш салоҳиятига эга бўлган кичик ва ўрта бизнес</b> (халқаро миқёсда)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ўртача даромад тузоғидан қўтилиш</li> <li>• Халқаро/Глобал бизнес</li> <li>• Асосий стратегия: Ўсиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раҳбарлар учун тренинг машғулотлар: инновациялар, фан, технология, креативлик, инфратузилма</li> <li>• Университетлар билан ҳамкорлик</li> </ul>
<b>SME Кичик ва ўрта корхоналар</b> (M фокуси, асосан миллий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Муайян билимлар</li> <li>• Рақобатбардошлик</li> <li>• Самарадорлик</li> <li>• Молиялаштириш</li> <li>• Асосий стратегия: рақобатбардошлик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Махсус машғулотлар</li> <li>• Ишлаб чиқаришни оптималлаштириш, 5С, Кайдзен, муқофотлар</li> <li>• Конференциялар</li> </ul>
<b>Кичик ва ўрта корхоналар</b> (маҳаллий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Классик бизнес тренинг машғулоти</li> <li>• иш бошлаш (стартап)</li> <li>• ривожланиш</li> <li>• Кредитлардан фойдаланиш</li> <li>• Асосий стратегия: Жойлашув</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Асосий машғулотлар:</li> <li>• Бизнес модели</li> <li>• Маркетинг</li> <li>• Молиявий менежмент</li> <li>• Етакчилик</li> </ul>
<b>Оилавий бизнес</b> (рўйхатдан ўтган)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес бўйича мураббийлар</li> <li>• Оилавий бизнес бўйича тренинглари</li> <li>• Кредитлардан фойдаланиш</li> <li>• Асосий стратегия: профессионаллик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мураббийларни ўқитиш</li> <li>• Маҳаллий айланма кредит маблағлари</li> <li>• Мураббийлар учун конференциялар</li> <li>• Бозорни ўрганиш</li> </ul>
<b>Уй хўжаликлари</b> (даромад олиш)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес бўйича мураббийлар</li> <li>• Бошланғич сармоя</li> <li>• Асосий стратегия: Илҳом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳаллий мураббийлар</li> <li>• Маҳаллий айланма маблағлар</li> <li>• Ҳукумат, ибодатхоналар, ижтимоий ташкилотлари билан ҳамкорлик қилиш</li> </ul>

## Компания ҳаётининг беш босқичи

Босқич	Таърифлар	Стратегик чоралар
<p><b>1. Тузиш</b> (асос солиш)</p>	<p><b>Бозор:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бозор ҳали тузилмаган (йўлга қўйилмаган)</li> </ul> <p><b>Тадбиркорнинг роли:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Компанияга асос солувчи, ғояни фойда берадиган манбага айлантиради</li> </ul> <p><b>Умумий таъриф:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания фаолияти ҳали номаълум</li> <li>• Пул оборотининг ривожланиши ҳали барқарор эмас</li> <li>• Маҳсулот ишлаб чиқариш ва маркетинг учун катта маблағ талаб этилади</li> <li>• Жамоанинг ривожланиши тартибсиз бўлиши мумкин (ўз-ўзидан)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бор имкониятлардан фойдаланиш</li> <li>• SWOT таҳлилга асосланган ҳолда бўлғуси истиқболларни ва аниқ вазифаларни ишлаб чиқиш</li> <li>• Оддий инструментлар ва маркетинг воситаларидан фойдаланиш</li> <li>• Маркетингда асосий эътибор (акцент): қаноатланган биринчи мижозлар</li> <li>• Ходимларнинг мижозлар билан алоқалари тўғрисида қайғуриш</li> <li>• Ўзингиздаги ғайрат ва иштиёқни ходимларингизда ҳам уйғотиш</li> <li>• Оддий етакчилик воситаларидан фойдаланиш ва доимий такомиллаштириш жараёнини таъминлаш</li> <li>• Аниқ ва ўлчамли мақсадларни қўйиш</li> <li>• Эришилган натижаларни мунтазам равишда назорат қилиб бориш</li> <li>• Асосий маҳсулотларни таклиф қилиш</li> </ul>

<p><b>2. Ўсиш</b></p>	<p><b>Бозор:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Юқори талаб (эҳтиёж) мавжуд</li> </ul> <p><b>Тадбиркорнинг роли:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳаракат қилувчи, юқори талабни етарли даражада қаноатлантиради</li> </ul> <p><b>Умумий таъриф:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Компанияни жамиятда таний бошлашади</li> <li>• Товар айирбошлашнинг ривожланиши сезиларли даражада ўсади</li> <li>• Янги мижозлар сони ортиб боради</li> <li>• Янги маҳсулотларга талаб (эҳтиёж) бор</li> <li>• Маркетинг учун юқори молиявий эҳтиёж бор</li> <li>• Харидорнинг йўналиши: оммавий бозор</li> <li>• Қарама–қаршиликлар ва ички низолар тўпланиб боради</li> <li>• Корхона қадриятлари барча даражаларда муҳим аҳамият касб этади</li> <li>• Тўғри режаларга ва аниқ ички жараёнларга эҳтиёж ортади</li> <li>• Рақобатчилар сиздан хабардор бўлишади ва маҳсулотингиздан нусха тайёрлашга ёки уни янада такомиллаштиришга ҳаракат қилишади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулотлар ва хизматлар сифатини юқори даражада сақлаш</li> <li>• Портфелни кенгайтириш: асосий мижозлар учун мослаштирилган маҳсулотларни таклиф қилиш</li> <li>• Мижозларни жалб қилиш: мижозлар сонини имкон қадар кўпайтириш</li> <li>• Сотувдаги нарх: оддий, янги функциялар ёрдамида нархни ошириш</li> <li>• Ички жараёнларининг бир–бирига боғлиқ нуқталарини ходимнинг иш масъулиятини тасвирлаш ва аниқ вазифалар топшириш орқали оптималлаштириш</li> <li>• Етарли миқдорда янги маҳсулотлар борлигига ишонч ҳосил қилиш</li> <li>• Молиявий захира яратиш</li> <li>• Муаммоларни (шу жумладан, ички муаммоларни!) ўз вақтида ҳал қилиш</li> <li>• Эришилган ғалабаларни ходимлар билан бирга нишонлаш</li> </ul>
-----------------------	---	---

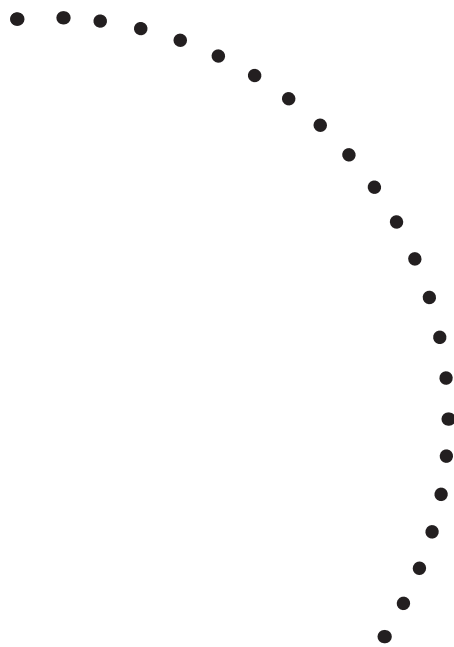
<p><b>3. Дифференциациялаш</b> (бир неча қисмга ажратиш; фарқлаш)</p>	<p><b>Бозор:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Асосий талаб (эҳтиёж) қондирилади</li> </ul> <p><b>Тадбиркорнинг роли:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратег, бозордаги қулай бўшлиқларни ўрганади ва стратегия тузади</li> </ul> <p><b>Умумий таъриф:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кўплаб рақобатчилар бозорда фаол бўлишади</li> <li>• Рақобат янада кескин кўриниш олади</li> <li>• Товар айирбошлаш пасаяди</li> <li>• Аввалгидек натижаларга эришиш учун маркетинг фаолияти учун катта харажатлар талаб этилади</li> <li>• Рақобатчилардан фарқ қилиш ва буюртмаларнинг ўзгарувчанлигини мувозанатлаш учун янги маҳсулотларга эҳтиёж туғилади</li> <li>• Биргаликда иш бажарувчи раҳбарлик услубини ривожлантириш муҳим</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тайёр маҳсулотларга нисбатан маркетинг харажатларни камайтиришни мўлжаллаш; ишлаб чиқариш билан боғлиқ харажатларни ошириш.</li> <li>• Янги маҳсулотлар ва хизматларни ишга тушириш ва уларни оммага танитиш; етказиб берувчилар ва бизнес ҳамкорлар билан стратегик алоқаларни ўрнатиш</li> <li>• Мавжуд маҳсулотлар йўқотилишидан эҳтиёт бўлиш</li> <li>• Харажатларни (айниқса, белгиланган харажатларни!) назорат қилиш</li> <li>• Соф фойдани (маржани) оптималлаштириш мақсадида ишлаб чиқариш харажатларини (айниқса, битта маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини) камайтириш</li> <li>• Ишчиларга тобора кўпроқ вазифаларни топшириш ва ишчиларда шахсий жавобгарлик ҳиссини ошириш</li> <li>• Ходимларга малакаларини ошириш имкониятини таклиф этиш</li> <li>• Самарали йиғилишлар структураси</li> <li>• CIP (Carriage and Insurance Paid) (Юк ташиш ва сўғурта тўловлари сотувчи томонидан тўланган; сотувчи юкни белгиланган юк ташишчига етказиб беради) қоидаларига амал қилиш. Муваффақият одамни дангаса, сўст қилиб қўйиши мумкин!</li> </ul>
---	--	---

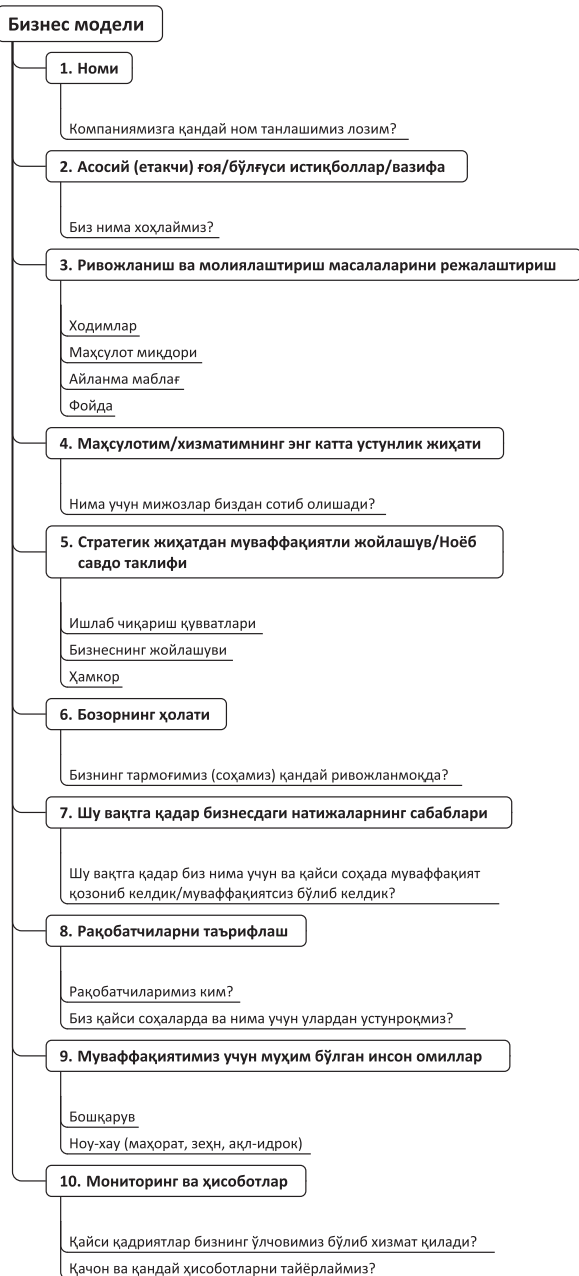


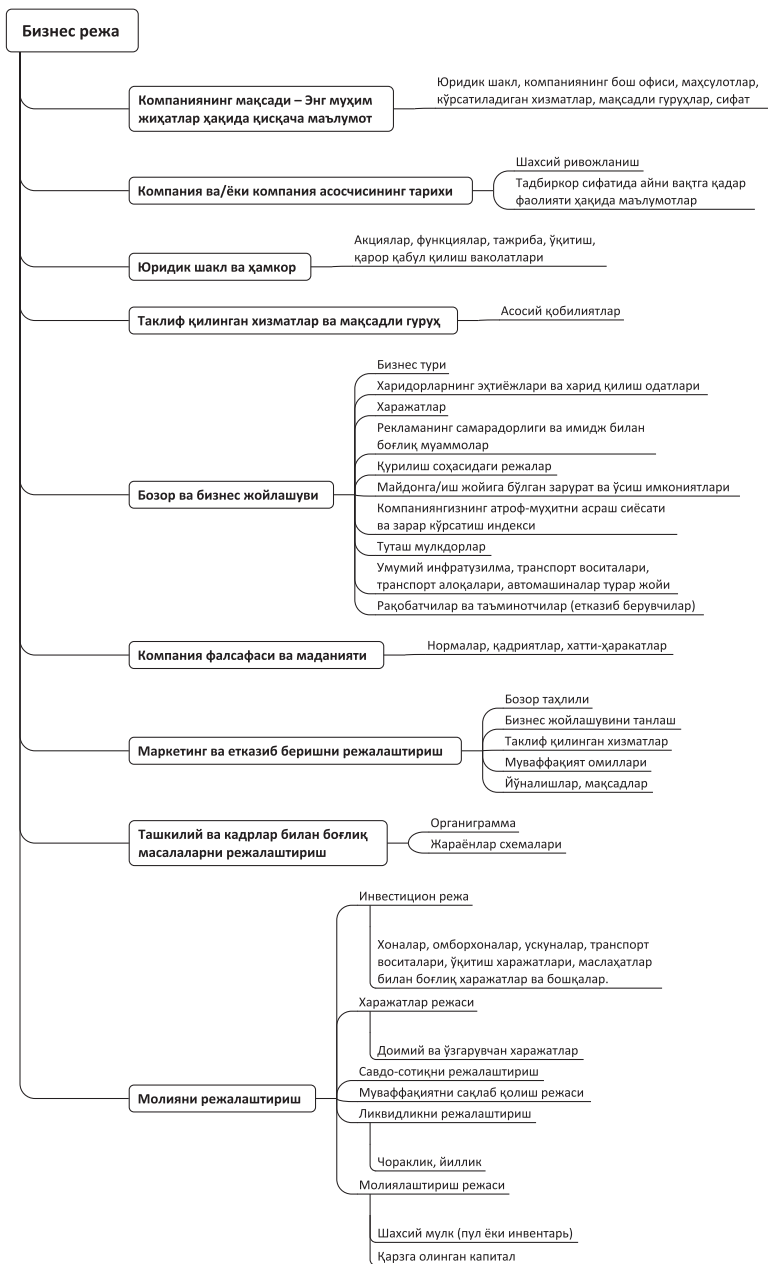
<p><b>4. Бирлашиш</b> (мустаҳкамлаш)</p>	<p><b>Бозор:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бозор бўшлиқлари эгалланади</li> </ul> <p><b>Тадбиркорнинг роли:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Маъмур, операцион процедураларни оптималлаштиради</li> </ul> <p><b>Умумий таъриф:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рақобат тобора кучайиб боради ва соф фойдани (маржани) кескин камайтиради</li> <li>• Мавжуд бўлган, реал маҳсулотлар билан ўсишда давом этиб бўлмайди</li> <li>• Ликвидлик қийинлашади</li> <li>• Маҳсулотлар ас-сортиментини қисқартириш лозим</li> <li>• Бир нечта энг муҳим USP (unique selling proposition), яъни НСТ (ноёб савдо таклифи)га эътибор қаратиш</li> <li>• Харажатларни қатъий назорат қилиш дастурлари талаб этилади</li> <li>• Ноанъанавий қарорлар талаб этилади.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания ривожланиши жараёни ҳақида ахборот шаффофлигини ва буни бажариш барча ходимларга, компаниянинг энг баланд лавозимидан то энг паст даражали ходим учун ҳам шартлигини таъминлаш</li> <li>• CIP (Carriage and Insurance Paid)нинг (юк ташиш ва суғурта тўловлари тўланган; сотувчи юкни белгиланган юк ташувчига етказиб беради) сақланиб қолиши муҳимлигича қолади</li> <li>• Керакли ходимларни сақлаб қолиш! Уларни рақобатчиларга бериб қўймаслик</li> <li>• Ташкилотингизда “шоҳликлар” пайдо бўлишига йўл қўймаслик</li> <li>• Корхонада мавжуд бўлган билим ва тажрибалар иложи борича кўпроқ одамларга етказилганига ишонч ҳосил қилиш</li> <li>• Муҳим лавозимларни эгаллаган ходимларнинг ўрнини тўлдириш тартибини олдиндан режалаштириш</li> <li>• Ходимлар орасида юқори ахлоқ–одоб даражасини сақлаш учун вазиятли (ситуатив) бошқарув услубидан фойдаланиш, етарли даражада самара олиш учун куч бериб ишлаш</li> </ul>
--	---	--

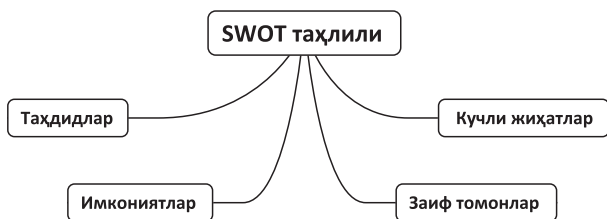
<p><b>5. Тугатиш</b> (ёпиш)</p>	<p><b>Бозор:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ўрнини босувчилар ҳумронлик қилади, алмаштиришлар устунлик қилади</li> </ul> <p><b>Тадбиркорнинг роли:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Қайта ташкил этиш (реструктуризация), компаниянинг қиймати пулга айлантирилиши ёки янги стартга имкон берилиши</li> </ul> <p><b>Умумий таъриф:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Товар айланмаси ва соф фойда (маржа) янада пасаяди</li> <li>• Маҳсулотларимиз ўрнини янги технологиялар олади ёки уларга эҳтиёж бўлмайди</li> <li>• Молиявий ресурслар камлиги янги инвестицияларга йўл қўймайди</li> <li>• Биз янги инновацияларни тақдим эта олмаймиз</li> <li>• Қизиқиш ёки маҳорат йўқлиги сабаб ички вобрисликни таъминлашнинг иложи йўқ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Агар компанияда ўсишни янги босқичга олиб чиқиш имконияти бўлмаса, чиқиш стратегиялари ҳақида ўйлашни эртароқ бошлаш</li> <li>• Чиқишнинг барча, яъни ички ва ташқи имкониятларини текшириш</li> <li>• Чиқиш стратегияси ишлаб чиқарилгандан сўнг, барча манфаатдор томонларга нисбатан аниқ ва ишончли алоқа стратегиясидан фойдаланиш (ҳаммаси ўз вақтида)</li> </ul>
-------------------------------------	--	--

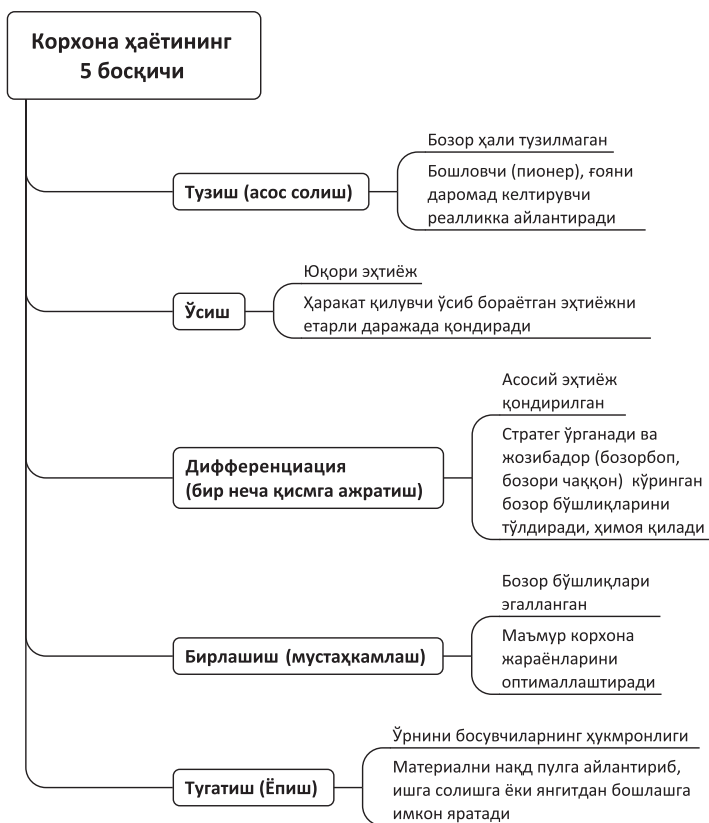
Иловалар











Франшиза таъминотчисининг назорат рўйхати

1. Франшиза таъминотчисининг бозор бўйича бир-икки йиллик тажрибаси борлигини тасдиқловчи далили борми?

2. Франшиза тақдим этувчи компания етарли даражада синов бизнес тажрибасига эгами (биттадан ортиқ синов бизнеси)?

3. Франшиза тақдим этувчи компания молиявий ёрдам кўрсатадими?

4. Товарларни бошқариш барқарор ишлайдими?

5. Франшиза тақдим этувчи компания интеллектуал мулк ҳуқуқларини рўйхатдан ўтказганини исботлай оладими (товар, савдо белгиси, рамзий ифода (символика), логотип)?

6. Франшизани қабул қилувчи учун ривожланиш имкониятлари борми?

7. Франшиза компанияларининг қўмиталари мавжудми?

8. Шартнома тузишдан олдин бошқа франшиза эгалари ва корхоналар билан танишиш имконияти борми?

9. Франшиза тақдим этувчи томон компания ишга тушишига қадар ва ундан кейин машғулотлар ўтказиш мажбуриятини бўйнига оладими?

10. Ёзма йўриқномалар тўғри ва тушунарли тарзда тузилганми?

11. Бизнес-концепцияси ҳамкорлар ҳақида самарали ғамхўрлик кўрсатишни ўз ичига оладими?

12. Франшиза тақдим этувчи томон реклама хизматининг бир қисмини ўз зиммасига оладими?

13. Бир марталик тўлов қабул қилинадими?

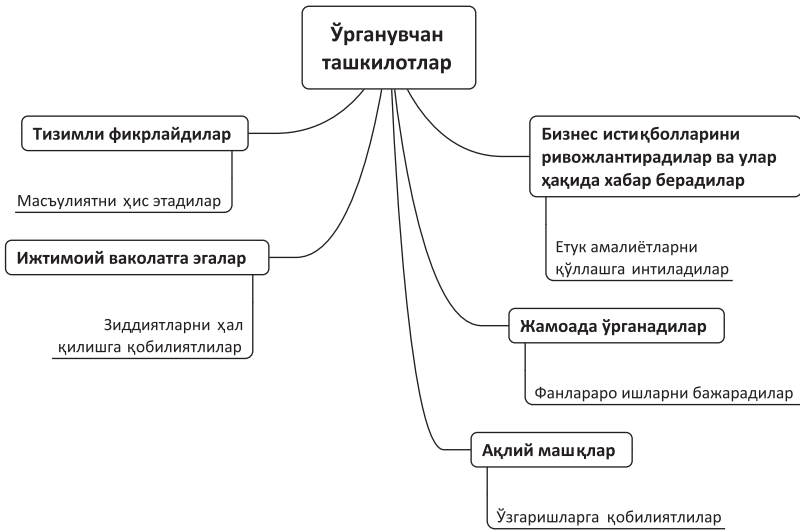
14. Бизнесни бошлаш пакети белгиланганми (start-up учун)?

15. Франшиза тақдим этувчи компания муайян билимга (ноу-хауга) ёки бошқа ноёб нарсаларга эгами?

16. Франшиза тўғрисидаги шартномани имзолашдан олдин уни ўрганиб чиқиш учун вақт етарлими?

17. Кредит берувчилар танланган тизим доирасида франшиза олувчиларни қўллаб-қувватлай олишадими?





**Корхоналар учун муваффақиятга эришиш шартлари**  
(проф. Ҳеннер Клейневеферс фикрига кўра)

**Тақлиф шартлари**

Ишлаб чиқариш омиллари, тайёр маҳсулотлар, хом ашё, яримфабрикатларнинг ҳаммабплиги ва арзонлиги

Замонавий ҳолат ва унумдорликнинг кучли ўсиши: инвестицияларнинг, инновацияларнинг (маҳсулотлар, жараёнлар, бозорлар ва бошқалар)

**Талаб шартлар**

Юқори миқдорга бўлган талаб

Юқори сифатга бўлган талаб

Даромадга нисбатан юқори мослашувчанлик талаби

Катта миқдорга ва сифатга талабчан бўлган миллий очиқ бозор

Анъанавий алоқалар ва жаҳон бозорига эркин кириш

**Ҳукумат билан боғлиқ бўлган шартлар**

**Талаб шартларига таъсири**

Очиқ ички бозор

Очиқ ташқи бозор

Инфратузилма

Ҳуқуқий тизим

Маъмурият

Солиқ солиш

Ҳукумат томонидан рақобатни бузадиган хатти-ҳаракатларни талаб қилиниши

**Узоқ муддатли рақобатбардошликни динамик оптимал равишда қўйдаги соҳаларда рағбатлантириш:**

атроф-муҳитни ҳимоя қилиш

хавфсизлик стандартлари

сифат стандартлари (шартлари)

фуқаролик жавобгарлиги

**Таъминот шартларига таъсири**

Рақобатни ривожлантириш

Тартибга солиш бўйича оптимал даражада фойдали усуллар

Пул қийматининг (валютанинг) барқарорлиги

Солиқ солишга қулай шароитлар

Жамият учун зарур қўшимча товар ва хизматларнинг ҳаммабплиги

**Ҳукумат билан боғлиқ бўлмаган шартлар**

Бозор кўлами, ҳажми (аҳоли сони, фаровон яшаш даражаси)

Аҳолини ёш, касб, малака, даромад, дунёқараш, урф-одатлар бўйича структуралаш

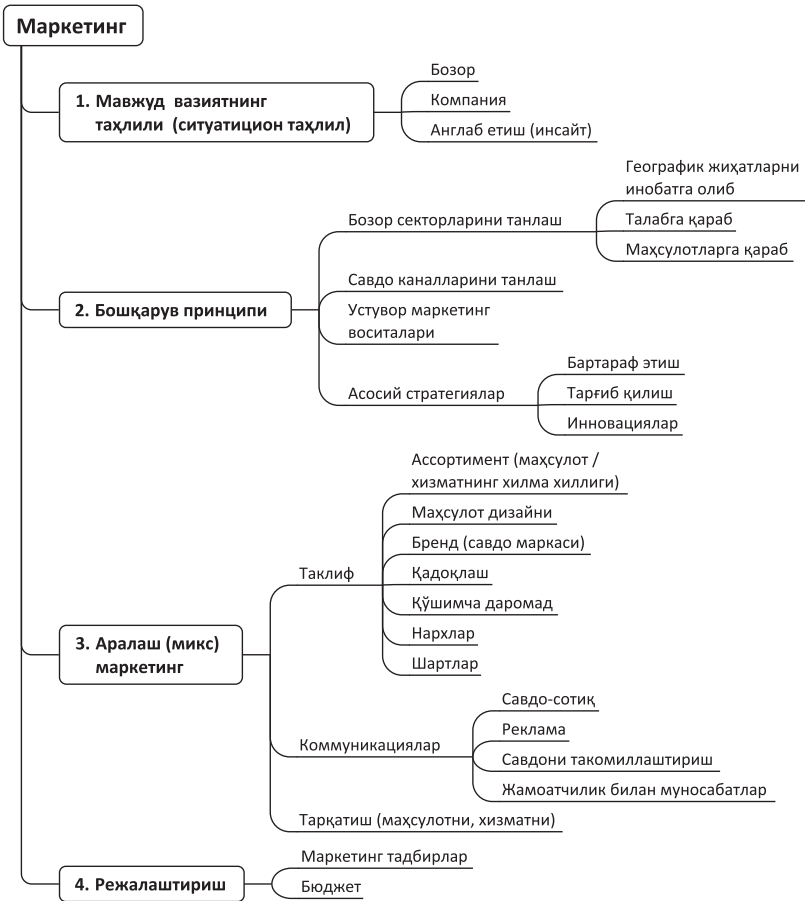
Самарадорлик, интизом, мустақиллик, шахсий мулкни тан олиш, бозор ҳақида хабардор бўлиш ва бозорни тан олиш ҳамда бозор тақсимотини тан олиш, тажриба, кутишлар ва мавсумга нисбатан афзалликлар

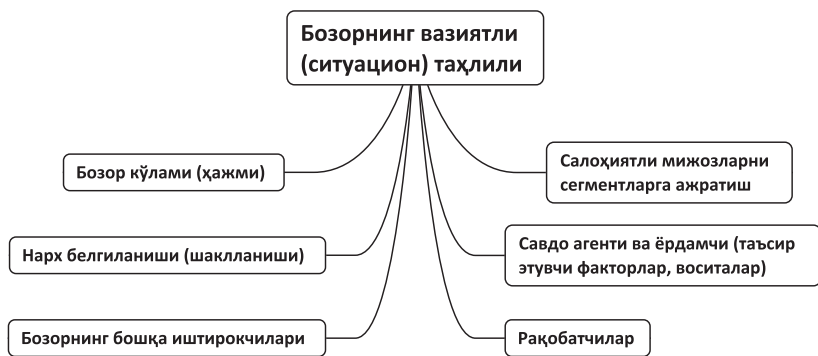
Шахсий (хусусий) қўшимча маҳсулотларнинг, айниқса, инсон капитали учун зарур бўлган маҳсулотларнинг ҳаммабплиги ва ишчанлиги (мобиллиги)

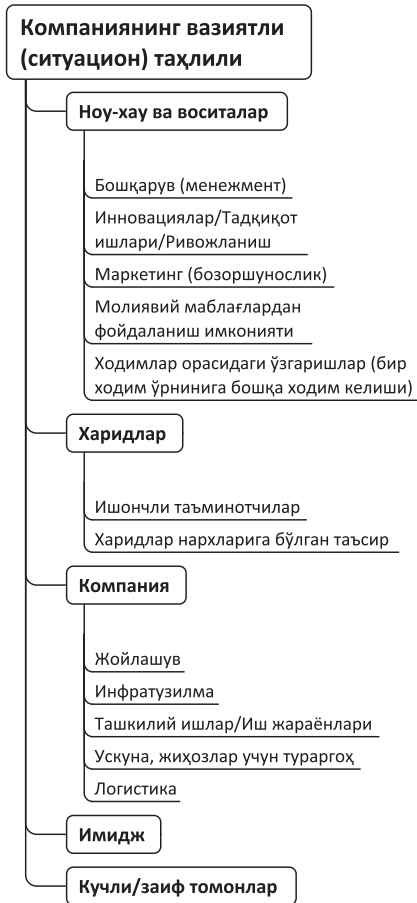
Интенсив ва кучли иқтисодий, маданий ва сиёсий ташқи алоқаларнинг мавжудлиги

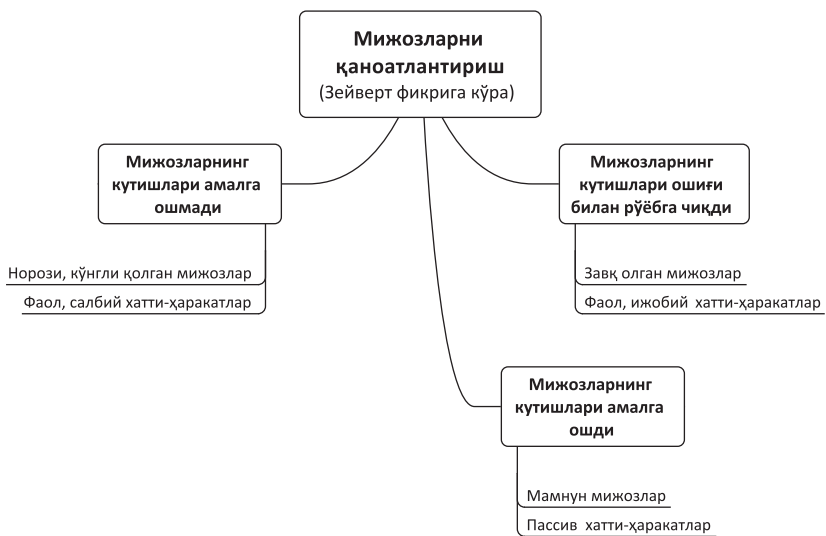
Қўшимча тармоқ тузилмаларининг мавжудлиги (молия сектори, малакали хизматлар ва бошқалар)

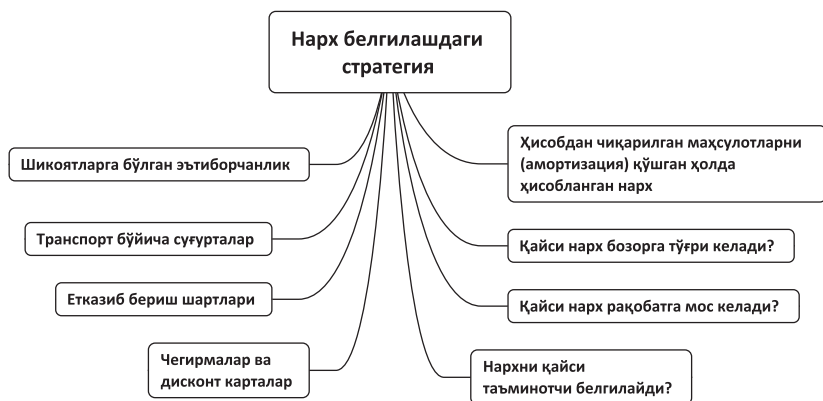
Синергетика ва саноат тармоқлари ҳамда агломерацияларнинг мавжудлиги

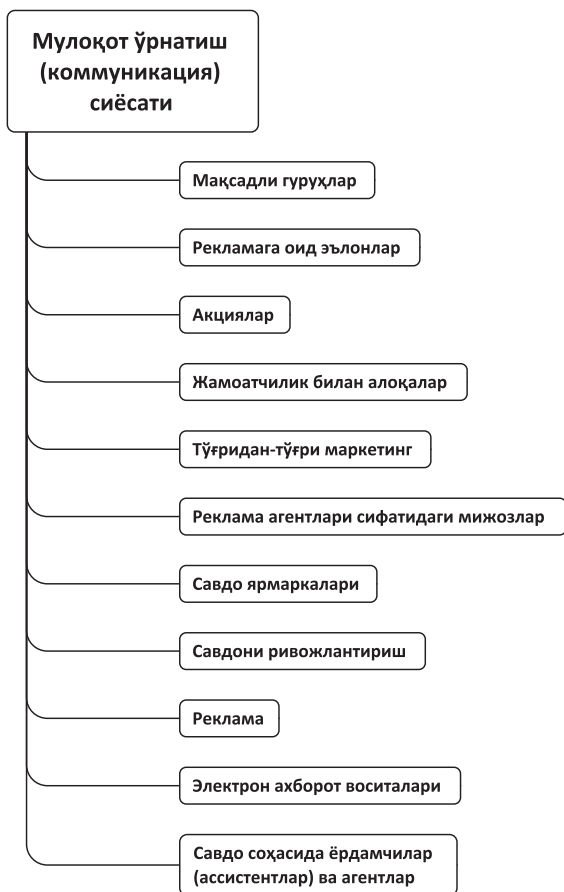




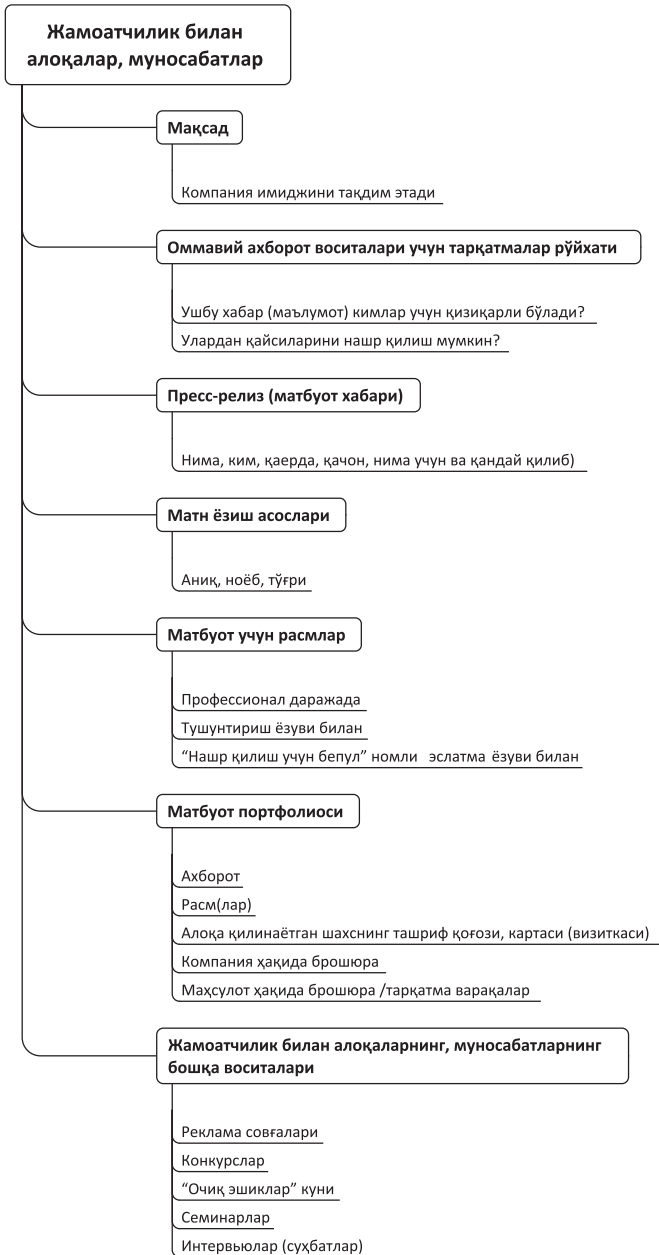


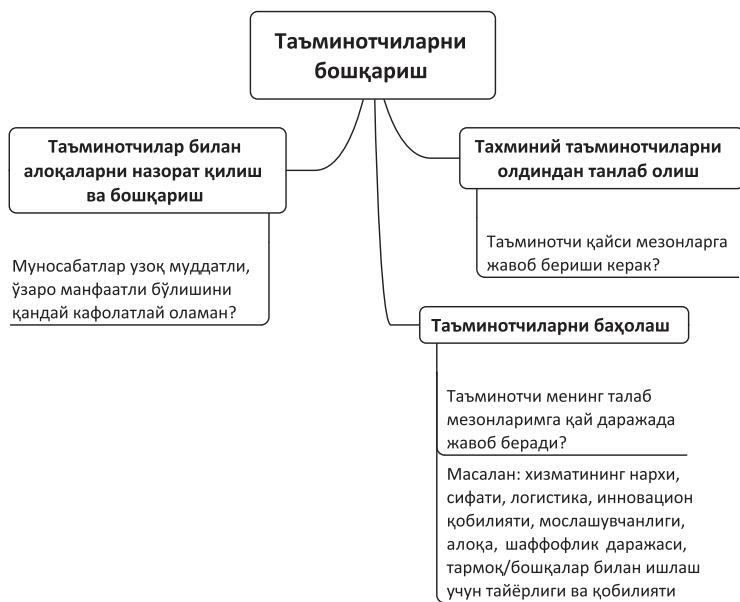


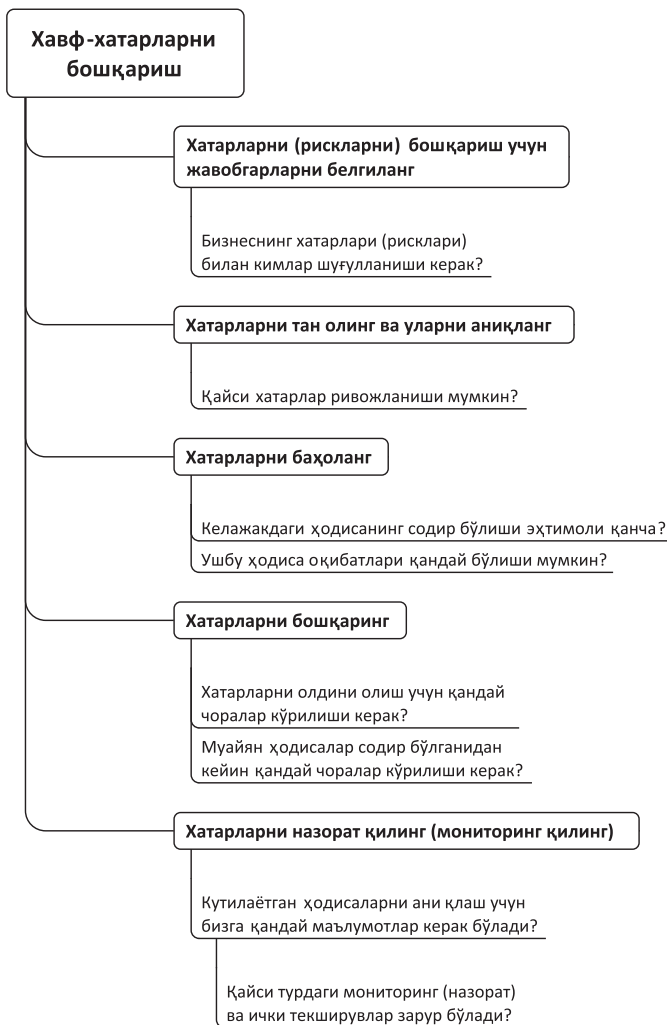


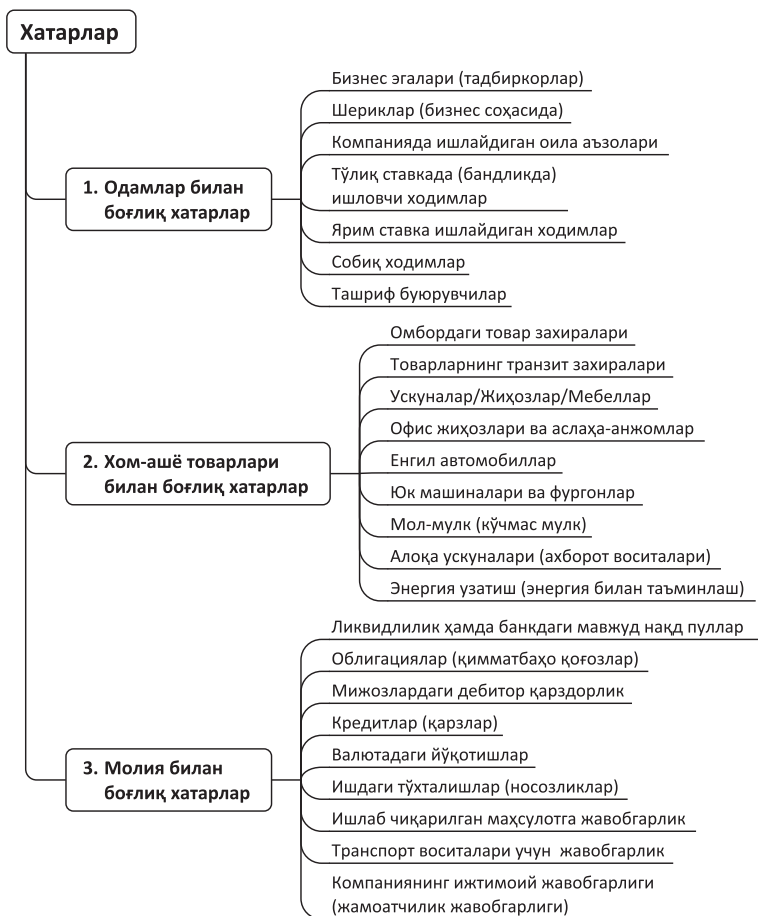


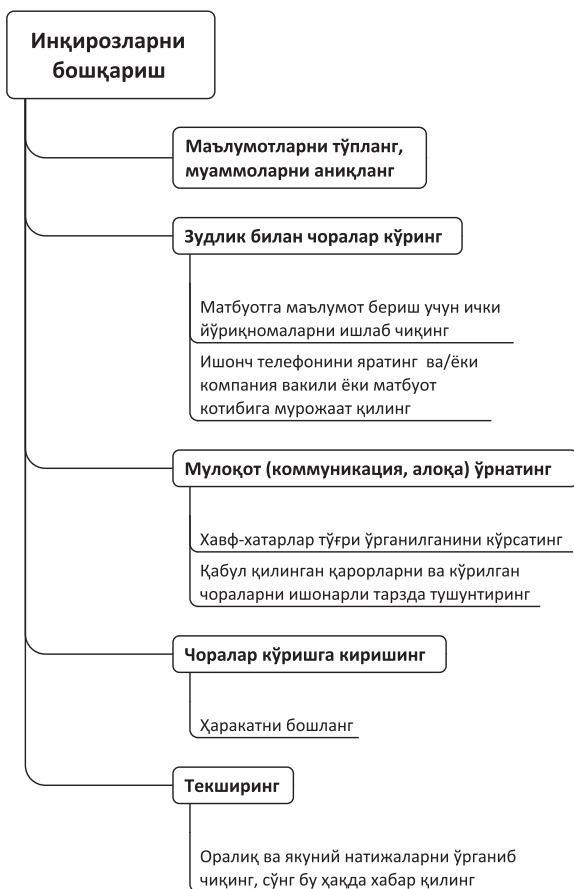


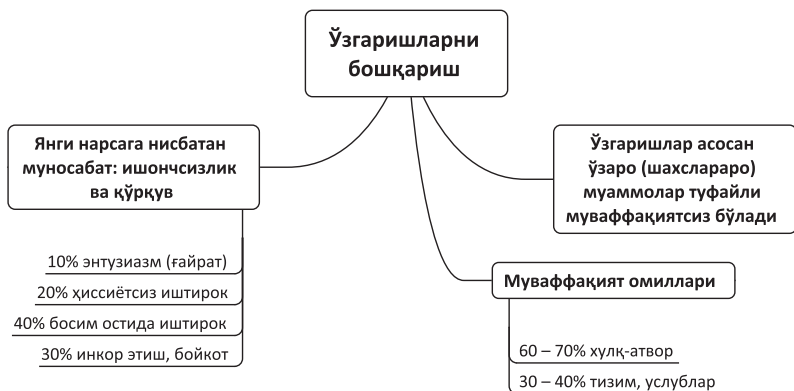


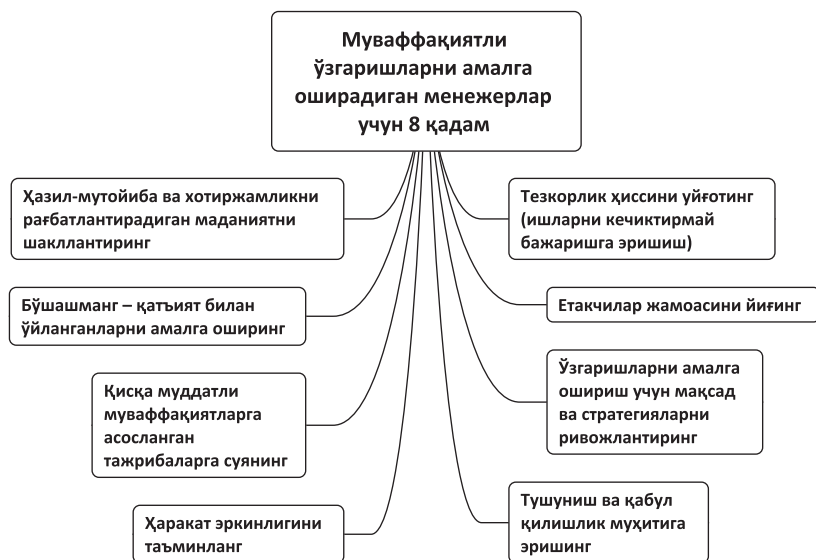


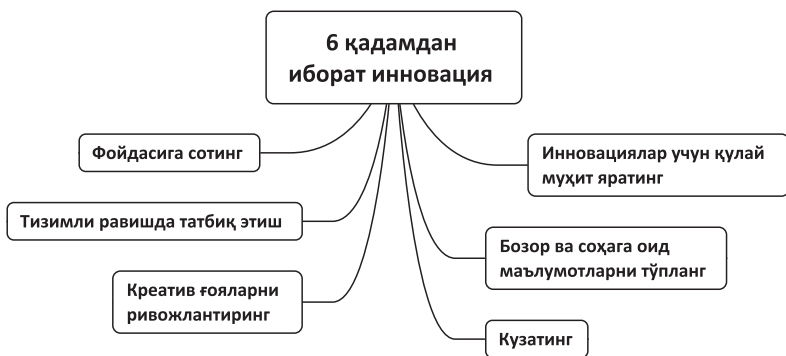




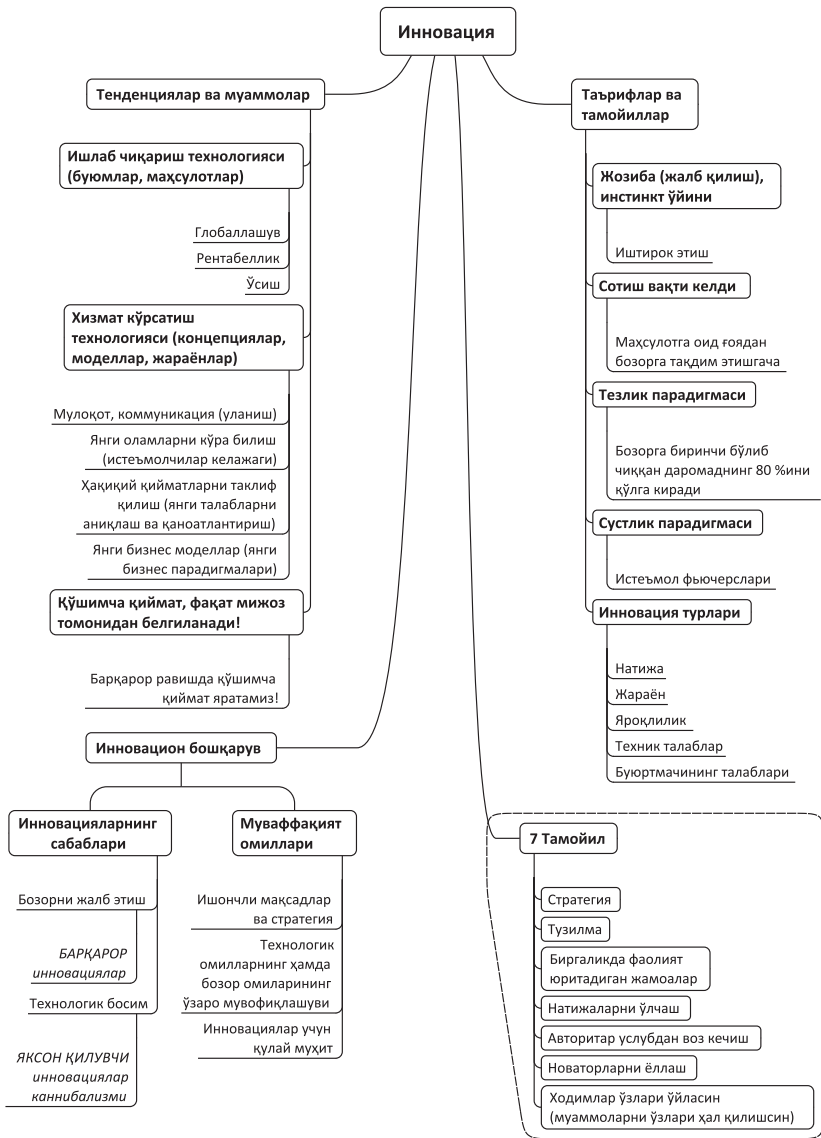




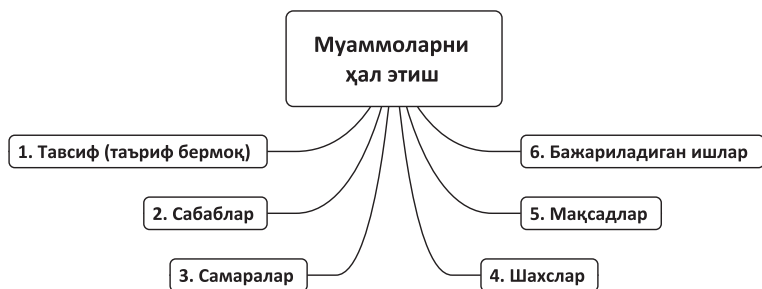


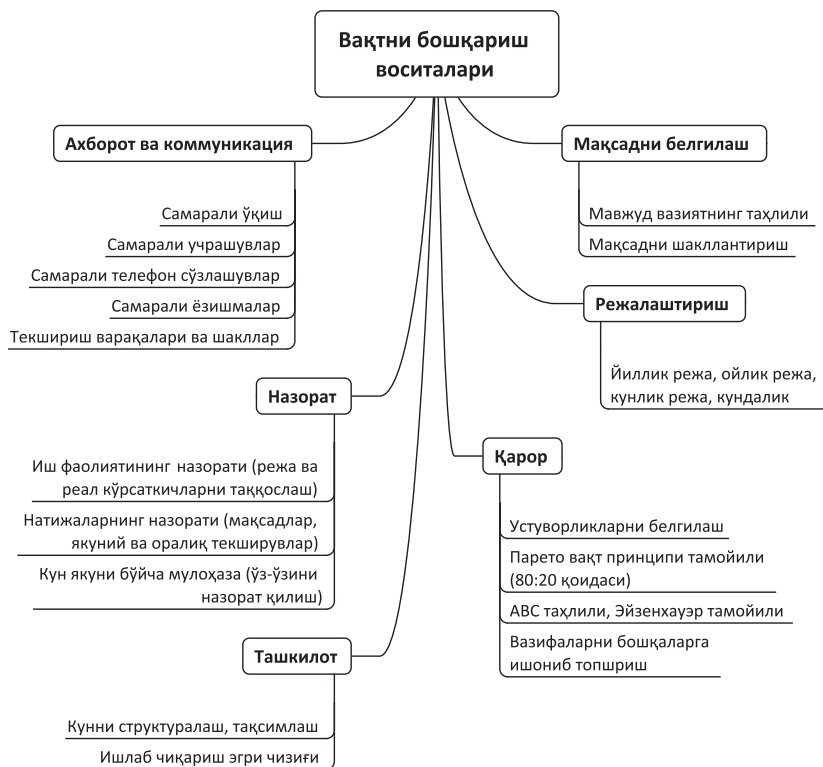




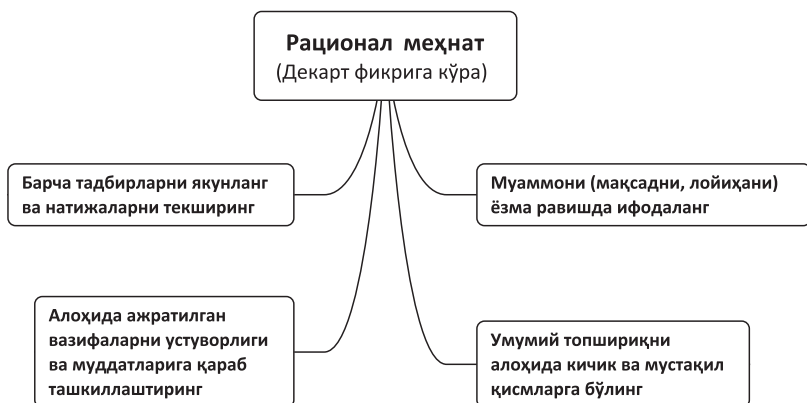


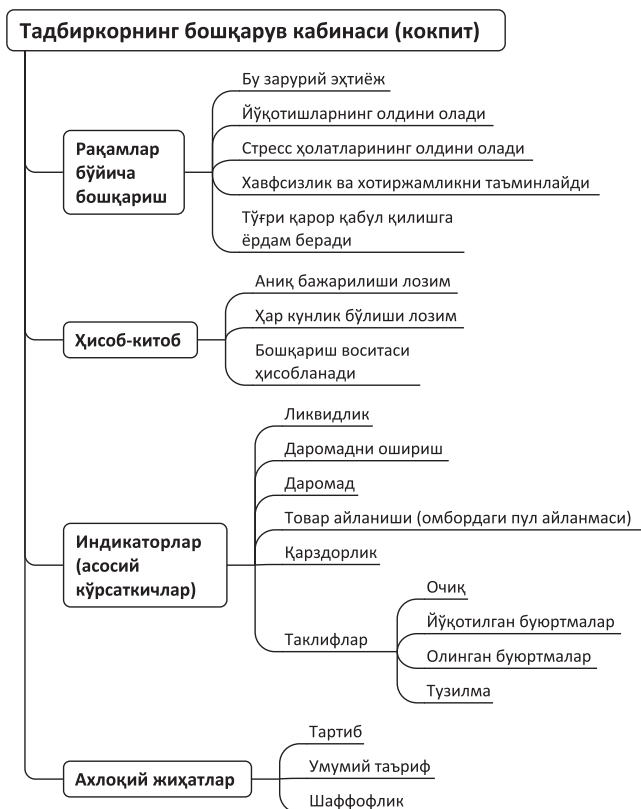


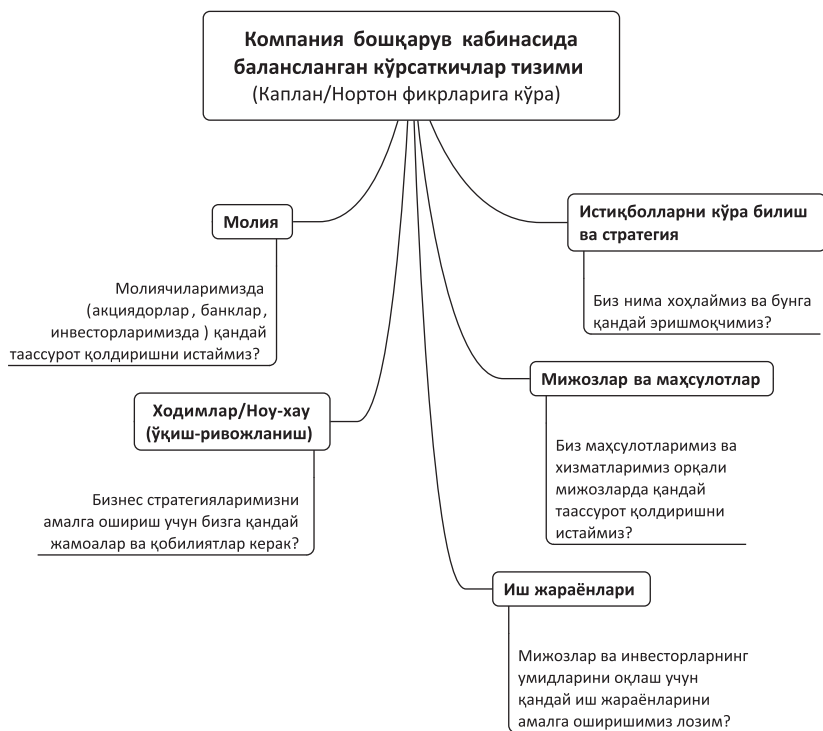




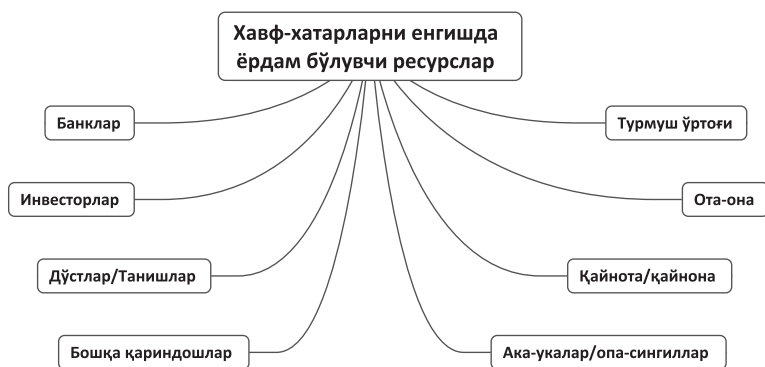


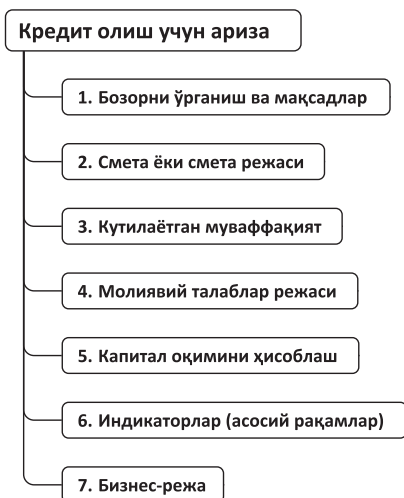


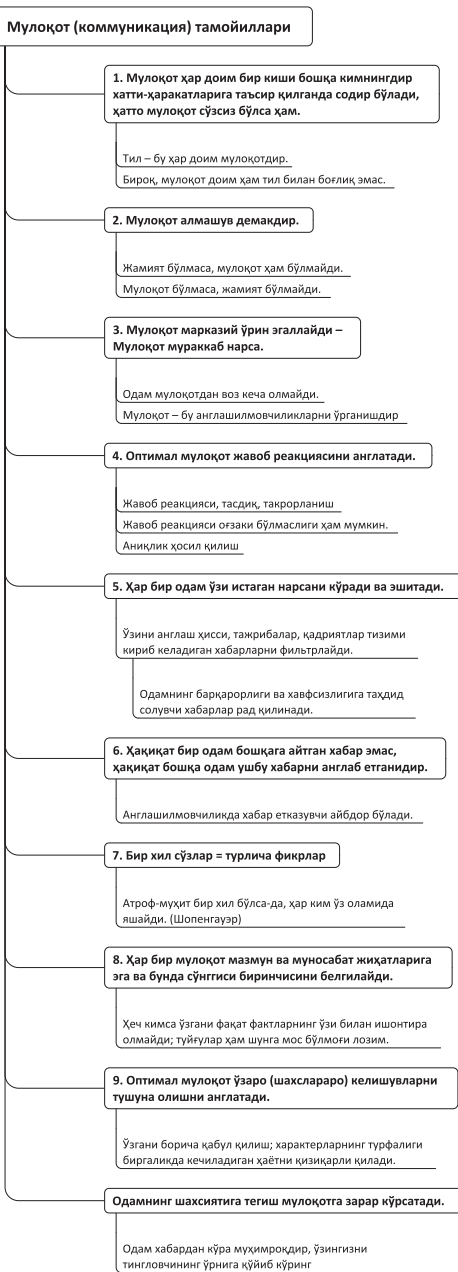


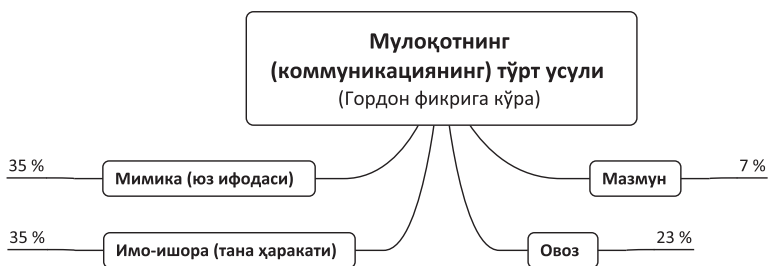




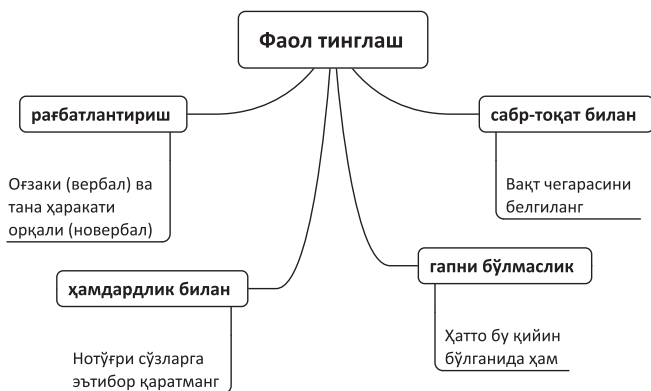












**Яхши тингловчи бўлишнинг 8 қоидаси**

1. Имкон қадар кам гапиринг.

2. Сўхбатдошингизга уни тинглаётганингизни кўрсатиб, мулоқотни енгиллаштиринг.

3. Тинглашни ва тушунишни хоҳлаётганингизни кўрсатинг.

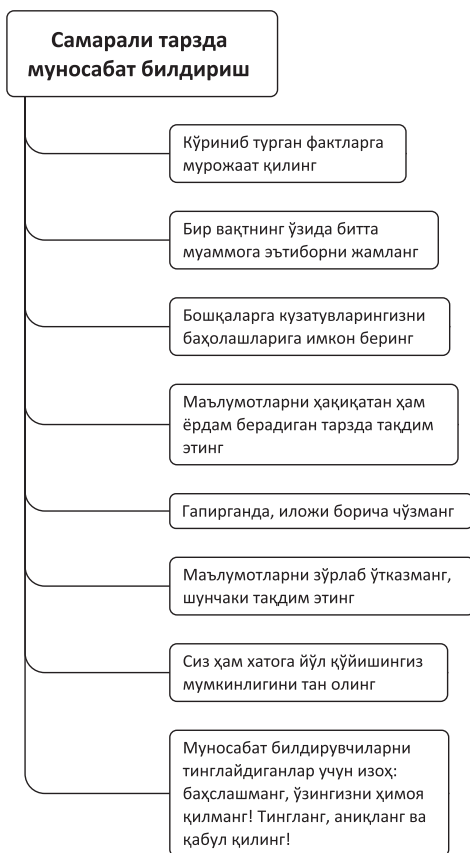
4. Чалғитувчи омиллардан ҳоли бўлинг.

5. Бармоқларингиз билан столни тақиллатманг, қоғоз ёки қаламни ўйнаманг.

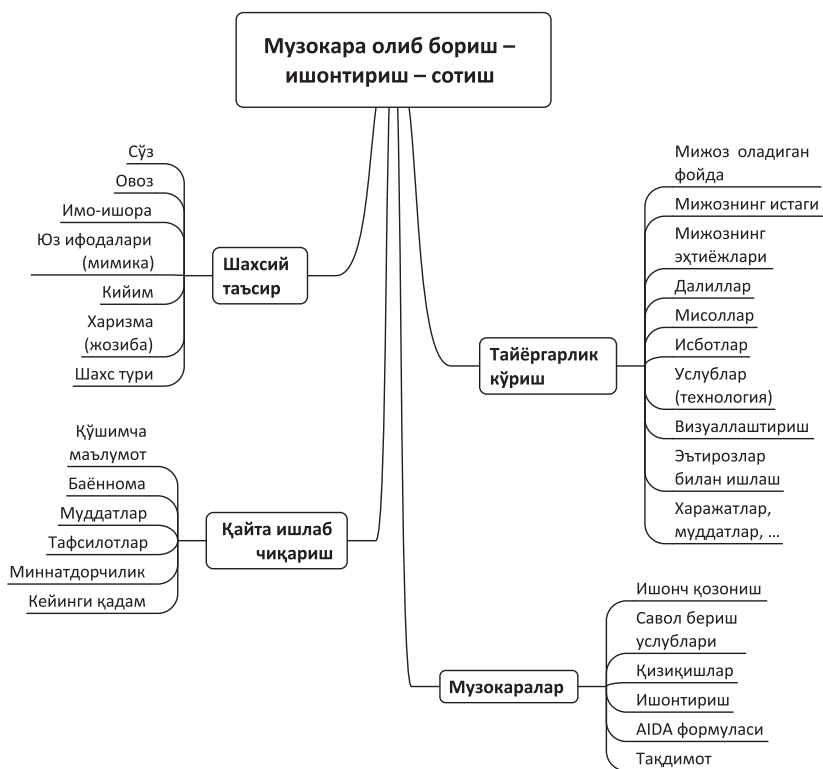
6. Ҳадеб соатга қарайверманг.

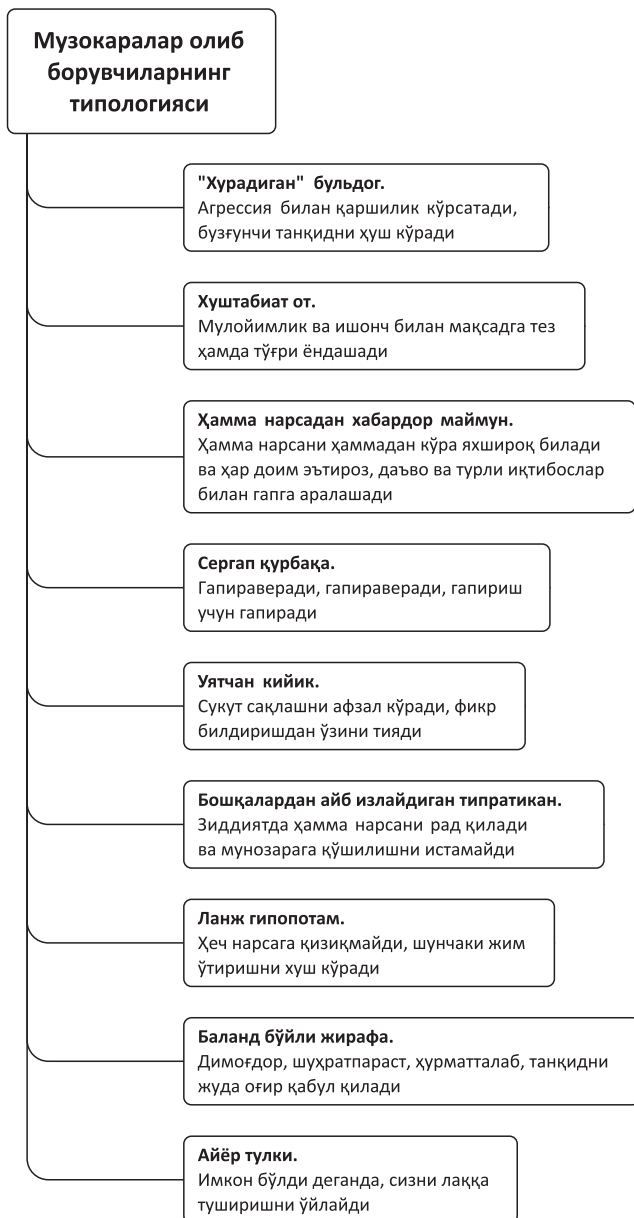
7. Сабрли бўлинг, сўхбатдошингизга фикрини тўлиқ баён этиши учун вақт беринг.

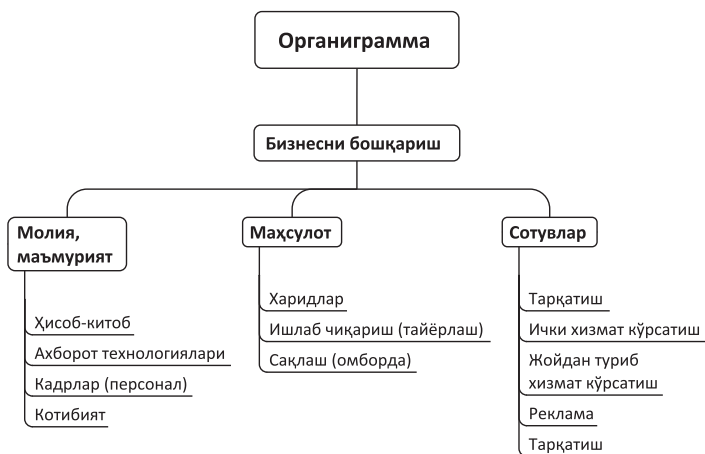
8. Сўхбатдошингизни мақтанг; бу уни гапиришга ва муҳим нарсалар ҳақида бўлишига ундайди.

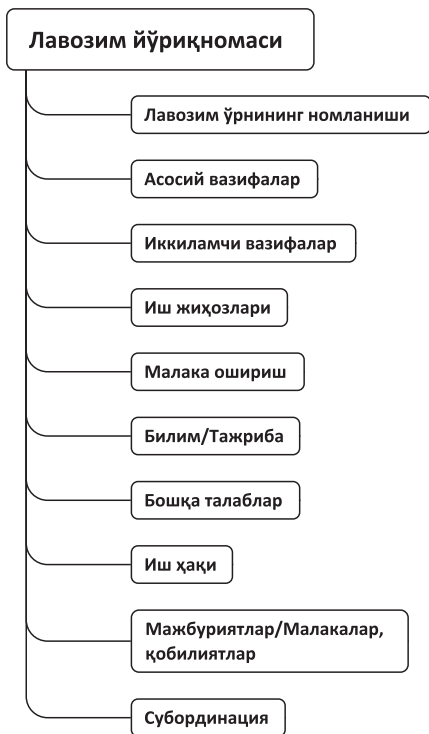












Иш юзасидан (ишга қабул қилиш бўйича) суҳбат

Янги касбни, бандликни ўзингизга мос,  
идеал деб биласизми?

Бизнинг корхонамизга қизиқишингиз борми?

Нега бу янги жойга (лавозимга) ўтмоқчисиз?

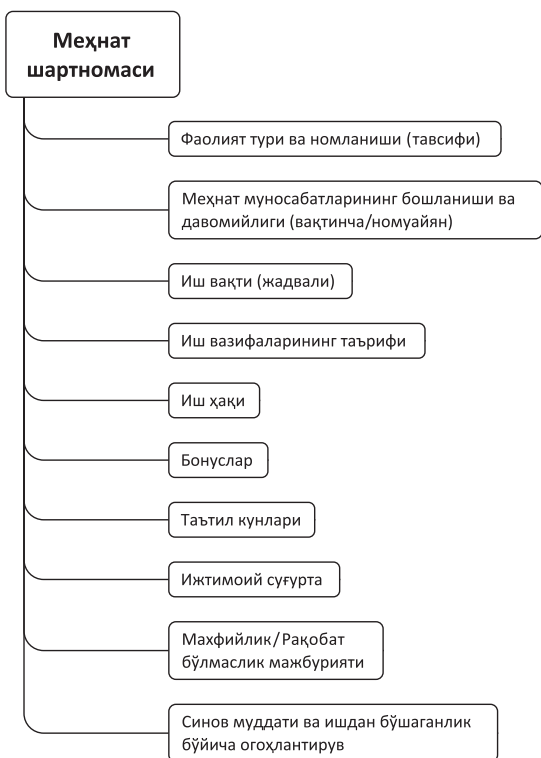
Касбингиз бўйича мақсадларингиз қанақа?

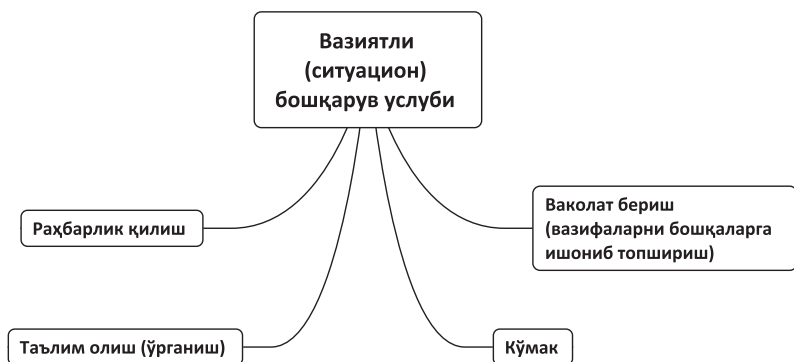
Карьерангизни ривожлантирмоқчимисиз?

Ўзига хос кучли томонларингиз/ютуқларингиз?

Заифликларингиз/муваффақиятсизликларингиз?

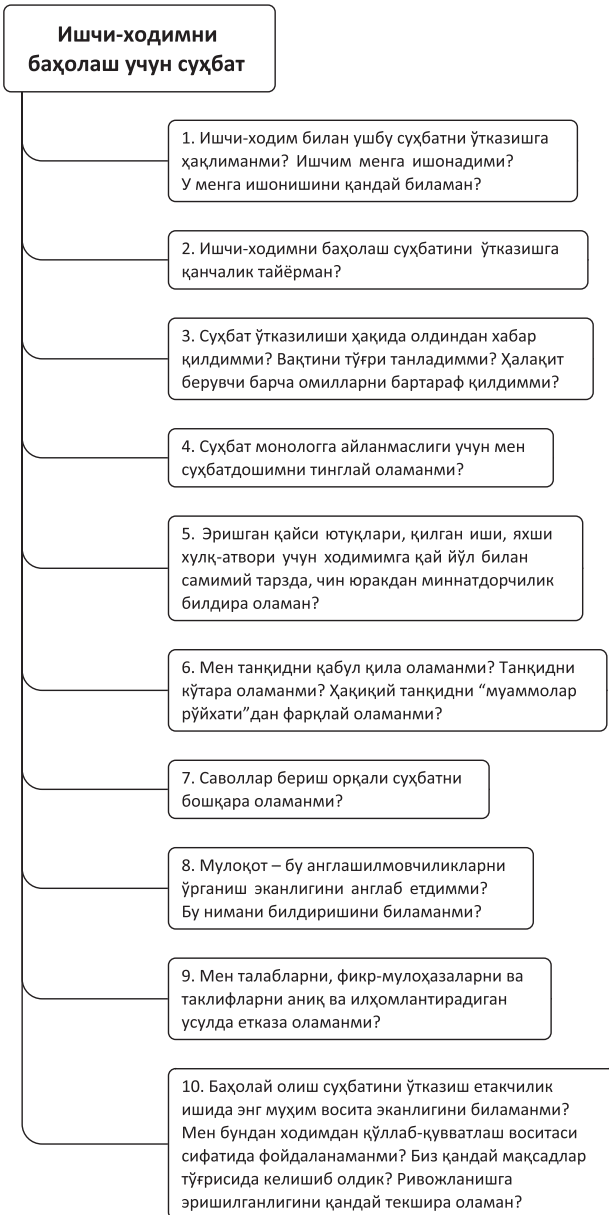
Тавсияномаларингиз борми?

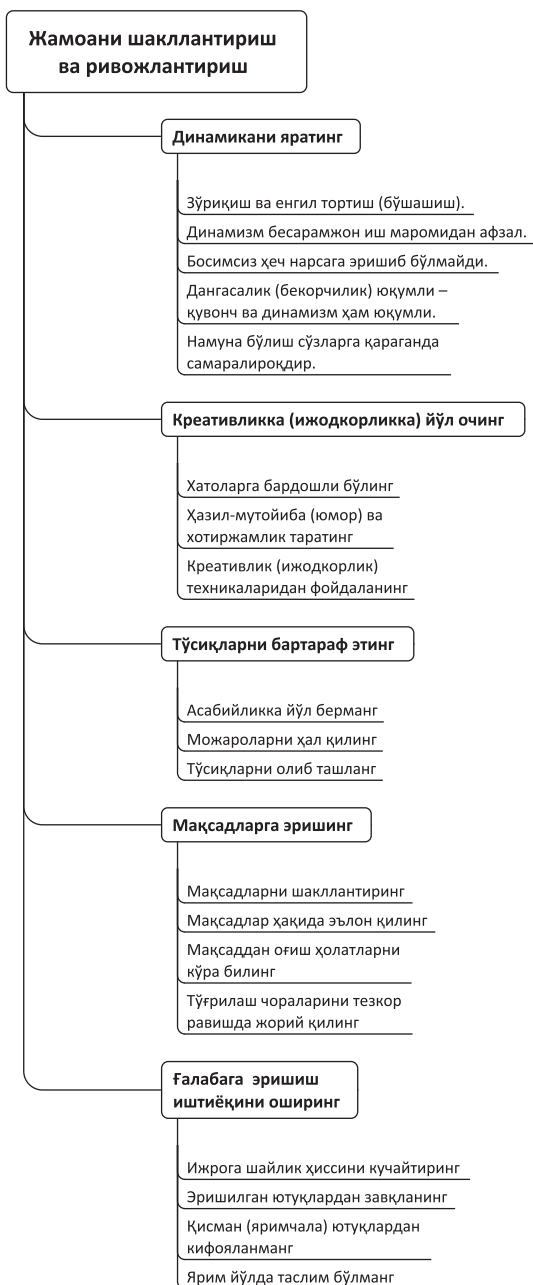


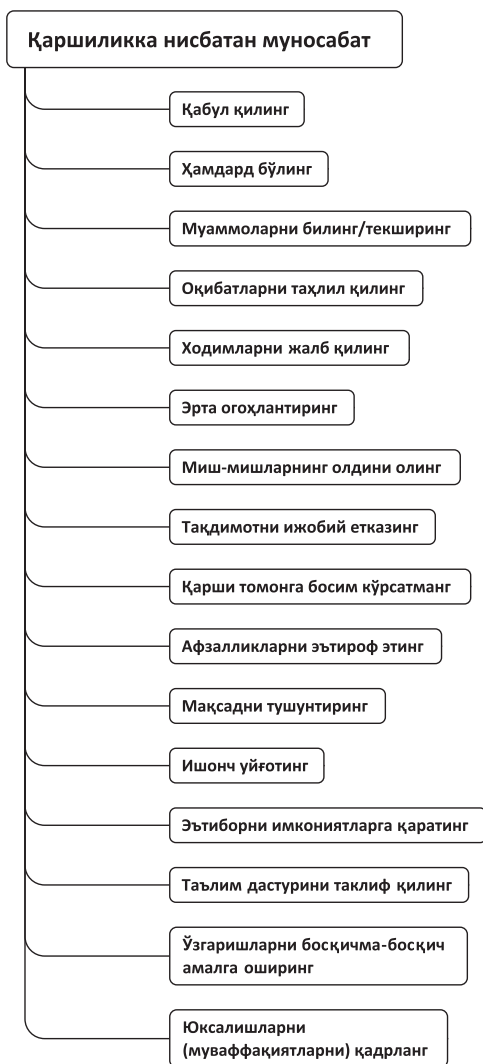


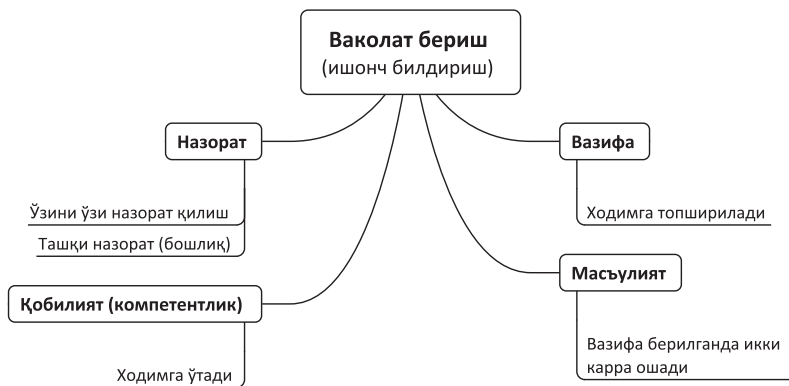


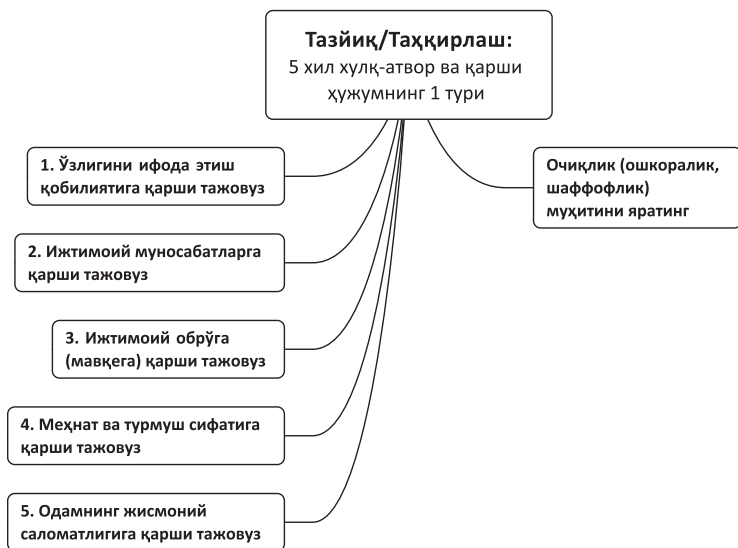














# Библиография

## Адабиётлар рўйхати – китоблар:

- Ackeret, Matthias, Das Blocher-Prinzip, Meier Buchverlag 2007
- Bartu, Friedemann, Nicolas G. Hayek – Ansichten eines Vollblut-Unternehmers, Neue Zürcher Zeitung 2005
- Berne, Eric, Spiele der Erwachsenen, Rowohlt 1993
- Binder, Karlheinz, Quer gedacht, Brockhaus 1997
- Birkenbihl, Vera F., Stroh im Kopf, Gabal 1996
- Bischofberger, Roland, Überleben in der Wirtschaftswelt, Brockhaus 1993
- Bohinc, Tomas, Projektmanagement, Gabal 2007
- Borschberg, Edwin/Staffelbach, Bruno, Marketing für kleine und mittlere Unternehmungen, Paul Haupt 1991
- Bühner, Detlef, Toolbox Business-Kommunikation, Gabal 2007
- Buzan, Tony, Kopftraining, Goldmann 1993
- Buzan, Tony, Nichts vergessen!, Goldmann 2000
- Buzan, Tony/North, Vanda, Mind Mapping – Der Schlüssel für deinen Lernerfolg, Hölder-Pichler-Tempsky 1997
- Buzan, Tony/North, Vanda, Mind Mapping – Der Weg zu Ihrem persönlichen Erfolg, öbv & hpt 1999
- Christensen, Clayton M., The Innovator's Dilemma, Harper Business Essentials 2003

- Covey, Stephen R., Die 7 Wege zur Effektivität, Gabal 2007
- Covey, Stephen R., Die effektive Führungspersönlichkeit, Campus 1999
- Crabb, Lawrence J., Verstehe, wer du bist, Brunnen 2009
- Dess/Lumpkin/Taylor, Strategic Management, McGraw-Hill 2005
- Döttling, Dieter, Marketing Basiswissen, Gabal 1999
- Drucker, Peter F., Management , Campus 2009
- Ederer Günter/Seiwert, Lothar J. Seiwert, Der Kunde ist König, Gabal 2000
- Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, Strategische Konzepte, Schäffer-Poeschel 2003
- Förster, Anja/Kreuz, Peter, Alles, ausser gewöhnlich, Econ 2007
- Friedrich, Kerstin, Empfehlungsmarketing, Gabal 1997
- Friedrich, Kerstin, Erfolgreich durch Spezialisierung, Verlag Moderne Industrie 2003
- Friedrich, Kerstin/Seiwert Lothar J./Geffroy Edgar K., Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie , Gabal 2007
- Greer, Peter/Smith, Phil, The Poor will be glad, Zondervan 2009
- Griffiths, Brian/Tan, Kim, Fighting Poverty Through Enterprise, Transformational Business Network 2009
- Haferburg, Manfred, Aus heiterem Himmel, Books on Demand 2010
- Hendl, Claudia, Wer lacht, hat mehr vom Leben, Midena 1998
- Hill, Alexander, Just Business – Christian Ethics for the Marketplace, InterVarsity Press 1997
- Hubacher, Erich und andere, Der Sprung in die Selbständigkeit (Schriftenreihe Unternehmensführung im Gewerbe), Cosmos 1997
- Jeannot, Jean-Pierre, Managing with a Global Mindset, Pearson Education 2000
- Kessler, Volker und Martina, Die Machtfalle, Brunnen 2001
- Klein, Susanne, Wenn die anderen das Problem sind, Gabal 2007



- Knoblauch, Jörg/Marquardt, Horst, Werte haben Zukunft, Brunnen 2003
- Landes, David, Wohlstand und Armut der Nationen, Siedler 1999
- Lanz, Arnold H., So kalkuliert der Praktiker, Cosmos 1995
- Levinson, Jay Conrad/Godin, Seth, Das Guerilla Marketing Handbuch, Heyne 2000
- Marriott, Spirit to Serve – Our Stories, Marriott 2007
- Müller, Renato C., E-Leadership, Books on Demand 2008
- Oertli-Cajacob, P., Innovation statt Resignation, Paul Haupt 1990
- Österle, Hubert/Winter, Robert, Business Engineering, Springer 2003
- Ostermann, Eduard, Wissenschaftler entdecken Gott!, Hänssler 2001
- Patalas, Thomas, GuerillaMarketing – Ideen schlagen Budget, Cornelsen 2006
- Pokras, Sandy, Systematische Problemlösung und Entscheidungsfindung, Ueberreuter 1998
- Ratzinger, Joseph/Benedikt XVI., Jesus von Nazareth, Herder 2007
- Rest, H.P., Als Firma auf- oder abtreten, Casanova 2009
- Rieger, Jacqueline, Der Spassfaktor, Gabal 1999
- Rogoll, Rüdiger, Nimm dich, wie du bist, Herder 1993
- Roth, Gerhard, Führen, Denken, Handeln, Suhrkamp 2001
- Seifert, Josef W., Visualisieren – Präsentieren – Moderieren, Gabal 2006
- Seiwert, Lothar, Das neue 1x1 des Zeitmanagement, Gräfe und Unzer 2008
- Spiegel, Peter, Muhammad Yunus – Banker der Armen, Herder 2007
- Steiger, Rudolf, Beziehungsstörungen im Berufsalltag, Huber 2002
- Steiger, Rudolf, Menschenorientierte Führung, Huber 2004 und 2009

- Steiger, Rudolf, Zuhören – Fragen – Argumentieren, Huber 2008
- Steiner, Frank, Erfolgsorientierte Unternehmensführung im Klein- und Mittelbetrieb (Schriftenreihe Unternehmensführung im Gewerbe), Cosmos 1993
- Strahm, Rudolf H., Warum sie so arm sind, Peter Hammer 1989
- Suttner, Bernhard G., Die 10 Gebote, Mankau 2009
- Svantesson, Ingemar, Mind Mapping und Gedächtnistraining, Gabal 1995
- Taleb, Nassim Nicholas, Der Schwarze Schwan, Carl Hanser 2008
- Tomczak, Torsten/Brexendorf, Tim Oliver, Markenaufbau und Markenpflege, Jean Frei AG, Bilanz 2005
- Tomlinson, Paul, How a man handles conflict at work, Bethany House Publishers 1996
- Tschirky, Hugo/Suter, Andreas, Führen mit Sinn und Erfolg, Haupt 1990
- Ulrich, Peter/Fluri, Edgar, Management, Paul Haupt 1992
- Vetsch, Hanspeter, Erfolgreiche Nachfolgeplanung, WM Wirtschafts-Medien AG, Bilanz 2001
- Wegelin, Jürg, Mister Swatch, Nagel & Kimche 2009
- Zindel, Daniel, Geistesgegenwärtig führen – Spiritualität und Management, Scesaplana 2003
- Zuschlag, Berndt, Mobbing, Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen

### **Адабиётлар рўйхати – журналлар, мақолалар**

- Bastgen/Falk/Hegele-Raih, Visionäre Wohltäterinnen, Harvard Business Manager, Januar 2009
- Christensen/Johnson/Kagermann, Wie Sie Ihr Geschäftsmodell neu erfinden, Harvard Business Manager, April 2009
- Classen, Martin/von Kyaw, Felicitas, Warum der Wandel meist misslingt, Harvard Business Manager, Dezember 2009
- Garvin/Edmondson/Gino, Das lernende Unternehmen, Harvard Business Manager, November 2008

- Golemann/Boyatzis, Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet, Harvard Business Manager, Januar 2009
- Güller, Eric/Ruttman, Robert, Eine neue Ära der Nachhaltigkeit, Bulletin spezial der Credit Suisse, Nr. 5, Dez. 2009/Jan. 2010
- Hambrecht, Jürgen, Lektionen des Lebens, Harvard Business Manager, November 2008
- Homburg/Staritz/Bingemer, Was Produkte unverwechselbar macht, Harvard Business Manager, Dezember 2008
- Kaplan/Norton, Sparen Sie nicht am falschen Ende, Harvard Business Manager, Dezember 2008
- Khurana/Nohria, Die Neuerfindung des Managers, Harvard Business Manager, Januar 2009
- Lechner/Kreutzer/Schädler, Wachstumsinitiativen erfolgreich managen, Harvard Business Manager, Oktober 2008
- Mankins/Harding/Weddigen, Unternehmen umbauen mit System, Harvard Business Manager, Februar 2009
- Nachtwei/Schermuly, Acht Mythen über Eignungstests, Harvard Business Manager, April 2009
- Neue Zürcher Zeitung, Family Business, NZZ Folio, November 2009
- Nidumolu/Prahalad/Rangaswami, In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen, Harvard Business Manager, Dezember 2009
- Nix/Schnöring/Siegert, Den guten Ruf professionell managen, Harvard Business Manager, Januar 2009
- Sengupta/Abdel-Hamid/Van Wassenhove, Die Erfahrungsfalle, Harvard Business Manager, November 2008
- Steger/Salzmann, Die soziale Verantwortung von Unternehmen, Harvard Business Manager, Juli 2006
- Van Buren/Safferstone, Warum schneller Erfolg gefährlich ist, Harvard Business Manager, März 2009
- Warnholz, Jean-Louis, Die Allerärmsten als Zielgruppe, Harvard Business Manager, Dezember 2008

## COM International – стратегик ҳамкор

Мана қирқ йилдан ошибдики, COM International Шарқий Европада, шунингдек, Марказий ва Жануби–Шарқий Осиёда камбағал, қувғин қилинган, ночор аҳволга тушиб қолган ва камситилган одамларни ҳимоя қилиб келади. Ташкилот фаолияти бу тоифадаги одамларга ҳар томонлама ёрдам беришга ва имкон қадар қашшоқликдан чиқишлари, мустақил ва муносиб ҳаёт кечиришлари учун кўмаклашишга қаратилган. COM International ташкилоти Шарқий Европадаги сиёсий ўзгаришлардан кейин Швейцариянинг у ерда кичик ва ўрта корхоналарга асос солишни ва аҳолини иш билан таъминлаш имкониятларини яратишни бошлаган илғор гуманитар ташкилотларидан бири бўлган.

### COM International нинг уч устуни



БИЗ ФАВҚУЛОДДА ҲОДИСАЛАР ВА ФАЛОКАТЛАР ЮЗ БЕРГАНДА

тўғридан–тўғри ёрдам кўрсатамиз



БИЗ ТАЪЛИМ, БИЗНЕС ВА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ

ривожлантириш орқали ёрдам кўрсатамиз



БИЗ АЁЛЛАР ВА БОЛАЛАРНИ

одам савдосидан ҳимоя қиламиз



COM International  
Swiss Excellence in Community Development 

COM International ташкилоти Swiss Creatенинг бизнесни ривожлантириш соҳасидаги стратегик ҳамкоридир

---

## Swiss Create Business Manager

**Swiss Create**

BUSINESS MANAGER

[www.scbm.biz](http://www.scbm.biz)

SCBM — бу маслаҳатчилар, мураббийлар, инструкторлар, кичик ва ўрта корхоналар ва нотижорат ташкилотлар менежерлари учун мўлжалланган 30 дан зиёд бизнес воситаларни ўз ичига олган, ўзига хос дастурий таъминотдир.

SCBM булутли дастурий таъминоти тадбиркорлар, хайрия ташкилотлари, лойиҳа менежерлари ва маслаҳатчилари учун бошқарув воситаларини таклиф этади. Ҳойдаланишда жуда осон бўлган ушбу профессионал ва мослашувчан дастур раҳбарлар учун ажойиб восита ҳисобланади.

- **Бизнес режадан тортиб, бир нечта лойиҳани бошқаришгача**

Swiss Create Business Manager бизнес стартапларни, лойиҳаларни бошқариш ва баҳолашни қўллаб-қувватлайди ва маслаҳат беришнинг идеал воситаси ҳисобланади.

- **Стратегия**

Ишончли бизнес ва лойиҳа ғояларини топинг. Яхши ишлайдиган бизнес моделини, аниқ стратегияни ёки оддий маркетинг концепцияларини ишлаб чиқинг.

- **Мониторинг**

Ўз бизнесингиз ва лойиҳаларингиздан доимо хабардор бўлинг.

- **Ҳисоб-китоб**

Қандай қилиб ҳисоблаш кераклигини ҳамма билади, ammo қайси рақамларни ҳисобга олиш керак?

- **Молиявий режалар**

Ўз вақтида ҳаракат қилиш учун молиявий аҳволингизни кўриб чиқинг.

- **Кадрлар бўлими**

Ходимлар ва лойиҳада иштирок этган шериклар бизнеснинг энг муҳим ресурсларидир. Улардан яхши фойдаланинг ва улар билан яхши муносабатларни сақланг.

- **Кредитлардан фойдаланиш**

Банклар ва инвесторлар билан муҳокамалар муваффақиятли ўтиши учун профессионал ва ишонтирадиган бизнес-режаларни чоп этинг.

Swiss Create Business Manager бутун дунё бўйлаб қўлланилмоқда ва кўплаб фойдаланувчилар уни муваффақиятга эришиш учун ёрдам берадиган ажойиб восита сифатида қабул қилишган. Кутманг. Уни ҳозирок синаб кўринг. Арзон нарх — катта фойда!

---

## Swiss Create Business академияси



Swiss Create кичик ва ўрта бизнесни (айниқса, ривожланаётган ва бозор иқтисодиёти шаклланаётган мамлакатларда) яратиш бўйича экспертлар тажрибасини таклиф этади. Мақсадлар: иш ўринларини яратиш ва қашшоқлик даражасини қисқартириш.

Бизнесни ривожлантириш ташкилотлари учун юқори самарали воситалар ва тренинглар.

- **Кичик ва ўрта бизнес соҳаларидаги тадбиркорлар**  
Биз корхонани ишга тушириш ва уни янада ривожлантириш босқичларида тадбиркорлар учун воситаларнинг тўлиқ тўплами ва тренингларни таклиф этамиз.
- **Нотижорат ташкилотлар**  
Биз жамоатчилик ва бизнесни ривожлантириш дастурларини бошқариш учун тўлиқ воситаларни таклиф этамиз.
- **Лойиҳа менежерлари**  
Биз ҳар қандай лойиҳаларни, аниқса, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш ёки ёрдам лойиҳаларини бошқариш учун кучли воситаларни таклиф қиламиз.
- **Тренерлар ва маслаҳатчилар**  
Биз бизнес–маслаҳатчилар учун профессионал воситаларни, шунингдек, тренерлар учун дидактик машғулотларни таклиф этамиз.
- **Ёрдам ташкилотлари**  
Биз лойиҳалаштириш ва баҳолаш учун оддий ва профессионал воситаларни таклиф этамиз.

## Swiss Create Business мукофоти

  
**Swiss Create**  
BUSINESS AWARD

[www.swisscreate.com](http://www.swisscreate.com)



Рақобат муҳитида омон қолиш учун бизнесни мукамал бўлиши талаб қилинади.

Swiss Create мукофоти мунтазам равишда мукамалликка инти-лаётган корхоналарга берилади. Бу кичик ва ўрта бизнес ва Swiss Create ташкilotи мутахассислари орасидаги ауди-торлик сессияларидаги жадал ҳамкорлик ва билдирилган мулоҳазалар ва тавсиялар маҳсулидир.

### Сиз учун афзалликлар:

- Мукамал бизнестга асос солинг.
- Ходимларни илҳомлантиринг.
- Узлуксиз ривожланиш дастурини ишлаб чиқинг.
- Бизнес хатарларини камайтиринг.
- Кўпроқ пул ишланг.
- Самарадорликни оширинг.
- Бизнесда рақобатбардошликка одатланинг.
- Сармоядорлар ва мижозлар учун ишончли ҳамкорга ай-ланинг.
- Жадал аудит жараёни давомида ўрганинг ва ўсинг.
- Швейцариянинг ноёб Swiss Create watch қўл соати каби ажойиб мукофотларни ютиб олинг.