

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

АНДИЖОН МУҲАНДИСЛИК – ИҚТИСОДИЁТ
ИНСТИТУТИ

А.АБДУЛЛАЕВ, Х.АЙБЕШОВ

БИЗНЕСНИ
БОШҚАРИШ
СИРЛАРИ
ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

АНДИЖОН – 2002

Ушбу қўлланма Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги қошидаги мувофиқлаштирувчи кенгаш томонидан чоп этишга тавсия этилган.

Масъул муҳаррир: - А.А. СОТВОЛДИЕВ - иқтисод
фанлари доктори, профессор

Такризчилар: Ш.Н. ЗАЙНУТДИНОВ - иқтисод фанлари
доктори, профессор.
У. СОБИРОВ – иқтисод фанлари номзоди.

Мустақил республикамиз иқтисодиёти олдида турган улкан вазифалардан бири иқтисодиётни барқарорлаштириш йўлида кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш ҳисобланади. Ушбу мураккаб вазифани ҳал этишнинг муҳим омилларидан бири бизнесни муваффақиятли бошқаришдир. Сабаби ҳозирги кунда бизнес билан шугулланаётган ҳамюртларимиз етарли тажрибага эга эмаслиги амалиётда яққол сезилиб қолмоқда.

Ана шуни ҳисобга олган ҳолда қўлланмада янги шаклланаётган тадбиркорлар учун тажрибаларга таянган ҳолда бизнесни бошқариш ва шу соҳага оид қўллаб қўйиладиган материаллар ёритилган.

Қўлланма бозор, бозор иқтисодиёти шароитида муваффақиятли фаолият кўрсатишни хоҳловчи барча ишбилармонлар, хўжалик юритувчилар, бизнесменлар, иқтисодий йўналишдаги олий ўқув юртлари, коллежлар талабалари ва бизнес мактаби ташкиловчиларига мўлжалланган.

№ 3 - 2002

З. М. Бобур номли Андижон вилоят
кутубхонаси.

© «ANDIJON NASHRIYOTI» OAJ, 2002 йил

КИРИШ

Мустақил Ўзбекистонимизда ҳозирги кунда кичик ва ўрта бизнес ҳамда тадбиркорлик соҳасида катта ютуқларга эришилмоқда. Маълум бир қийинчиликларга дуч келаётган бўлса-да, бу соҳа келгусида янада равнақ топади. Чунки энг аввало қонун асосида ҳимояланган ва давлатимиз томонидан етарли шарт-шароитлар яратиб берилган. Кўпчилик илғор, изланувчан, кучли шахсий фазилатларга эга бўлган кишилар мамлакат бизнеси йўлига биринчилардан бўлиб чиқдилар. Аммо уларнинг кўпчилиги самарали фаолият кўрсата олмадилар, сабаби бизнесни қандай ва нимадан бошлашни билмаслигидир, бошқариш соҳасида етарли билим ва тажрибага эга эмасдилар. Тажрибалар асосида ёзилган ушбу қўлланма эса тадбиркорларга фаолиятини ташкил этишда, бизнесда ўз ўрнини топишида ёрдам бериши шубҳасиздир.

Шу билан бирга қўлланма макроиқтисодиёт, менежмент ва маркетинг фанлари сингари фундаментал ўқув қўлланма бўлмаса-да унда иқтисодий билимларнинг эришган илғор ютуқлари, республикаимизда ва хорижий давлатлардаги тадбиркорлик соҳасидаги илғор тажрибалар ўз аксини топган. Келтирилган маслаҳатлардан барча соҳаларда фойдаланиш мумкин. Қўлланма барча китобхонлар фойдаланиши учун мўлжалланган. Унда келтирилган таянч иборалар мавзунини тула тушуниб етишга ёрдам беради.

1. БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ СИРЛАРИ

1. Бошқарув ўзи нима?

2. Бошқарув ходимларининг ахлоқи ва одоби.

БОШҚАРУВ ЎЗИ НИМА?

Бозор иқтисодиёти шароитида менежмент асосларини ўрганиш бизнесни самарали (оқилона) бошқариш, корхона (фирма) молиявий ҳолатларини баҳолаш, уларни келгусида мустаҳкамлаш тўғрисида зарурий қарорлар қабул қилиш имконини беради. Бошқарув илмларини тадбиркорлар томонидан чуқур эгаллаш, улар орасида иш фаолиятига нисбатан қизиқиш уйғотади, малакаси, изланувчанлик қобилиятини оширади ва меҳнатидан манфаатдорлигини таъминлайди.

Тажрибалар шуни кўрсатадики бошқарув сирларини яхши эгаллаш ишлаб чиқаришга янги техника ва технологияни жорий этишдан ҳам юқори самара бериши мумкин.

Бошқарув ўзи нима? Бу тушунчага бир томонлама таъриф бериш қийин, уни тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришга тадбиқ этиб, қуйидагича изоҳлашимиз мумкин.

Инсонларни олдиндан кўзланган йўналиш (мақсад) бўйича ишлашга ундаш, яъни иш фаолиятидан етарли моддий манфаатдорлик ва маънавий озуқа олиш ва уни гуллаб-яшнашини таъминлашдир.

Менежмент - ишлаб чиқариш самарадорлиги ортиши (юксалиши) ва юқори фойда олиш мақсадида фойдаланила-

ётган бошқарув шакллари, воситалари, қонуниятлари ва усулларининг мажмуидир.

Ҳар қандай тадбиркорликнинг менежерлик функцияси корхона (фирма) ташкилий - ҳуқуқий шакли ва уни ишлаб чиқариш босқичлари орқали аниқланади. Масалан: тадбиркорлик фаолиятини юритишнинг бошланғич босқичларида барча вазифалар тадбиркор зиммасига юклатилади, кейинги босқичларида эса менежерларни таклиф (жалб) этиш имконияти туғилади. Шунинг негизида корхоналарни бошқаришнинг ташкил этиш мажбурияти юклатилади.

Бошқариш - бу:

- олдиндан кўра билиш;
- ташкил этиш;
- рухсат этиш;
- келишиш;
- назорат қилиш.

Ҳозирги шароитда ҳар қандай юзага келган муаммони ҳал этиш ёки бирор юмушни бажариш учун тадбиркор учта манбага эга бўлиши шарт, яъни меҳнат қилиш, молиявий имконият ва вақт.

Тажрибалар кўрсатишича молиявий имконият, яъни маблағ (пул, сармоя) ва вақт чегараланган бўлиб, ҳар бир тадбиркорнинг иш юритишига боғлиқ. У ўз қўл остидаги инсонларни осон, яхши ишлашини такомиллаштириб бориши керак. Қолаверса, инсон (меҳнат) тадбиркорларга энг қимматбаҳо манбаа ҳисобланади. Уларда олиб бораётган фаолиятларига тўла иштиёқ уйғота билиш, ҳиссиётларини ривожлантириш ва етарли даражада рағбатлантира олиш, тадбиркорлик фаолияти муваффақиятининг негизи ҳисобланади. Бунинг учун тадбиркор одамларни тушуниши, билиши, уларни тўғри йўлга бошлай олиши зарур. Шу билан бирга сезгирлик қобилияти, адолатлилик, тарбиялай олиш қобилиятларига ҳам эга бўлишлари керак.

Ундан - бу маълум мақсадлар йўлида ҳаракат қилиш тўғрисидаги фикрини уйғотади.

Кўп ҳолларда инсонлар ўз меҳнат фаолиятларидан қониқмасликни сезадилар, аммо шу вақтнинг ўзида уни ўзгартиришни хоҳлайдилар. Нима учун? Бунинг асосий сабаблари қуйидагилар:

- Ўзгартиришдан қўрқиш (чўчиш)и;
- Муваффақиятга (ютуқга) тўла ишонмаслик;
- Муваффақиятсизлик ҳолатида ўзига яқин одамларни хафа қилиб қўйишидан қўрқиши;
- Айёрлик;
- Эришилган ютуқлар билан чегараланиб (қониқиб) қолиши;
- Рақобатнинг йўқлиги;

Инсонларга сунъий шароит яратиш натижасида уларнинг ўз фаолиятларини ўзгартиришга ундаш мумкин. Масалан:

- олдига бутунлай янги вазифани қўйиш (юклаш);
- янги фаолият турининг афзаллик томонларини кўрсата билиш;
- Бошқарувчилар таркибини янгилаш (ўзгартириш).

Бизнес соҳасида эришилган ютуқларни кўпчилик тadbиркорнинг ўз ҳисоб-китоблари маҳсули деб ҳисоблайди.

Ишбилармоннинг қандай даражада эканлиги, савиясининг қуйидаги фазилатлари (хислатлари) билан белгиланади. Яъни, унинг ташқи қиёфаси, норасмий ҳолатлар ва иш фаолияти давомида одамлар орасида ўзини тута билиши, иш хонасини жиҳозлаши, хизмат қоғозларини юритиш ва асосийси унинг иш услуби, ташкилотчилик даражасидир.

Имидж (қиёфа)- товар, корхона ва тadbиркор обрўси.

Тadbиркор оддий касб этикасига, жамият унинг олиб бораётган фаолиятига нисбатан қўйган талабларига, қолаверса, амалдаги тартиб ва қоидаларга риоя қилиши керак.

Иқтисодий жиҳатдан ривожланган хорижий мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, кейинги йилларда бизнесни бошқаришда этик омиллар бош ролни ўйнамоқда.

Республикамизда юзага келган тадбиркорликнинг дастлабки натижалари шуни кўрсатадики, қачонки меҳнатни баҳолашда адолатлилиқ қонуниятларига тўла амал қилинса, одамларни ишонтара олса, бошқарув ҳаракати самарали бўлади. Корхонани ривожлантиришдаги касбий ва биргаликдаги ҳиссалари, унинг иқтисодий ва касбий обрўсини белгилайди.

Ҳар қандай маданиятли одам тадбиркор бўлиши шарт эмас, аммо тадбиркор маданиятли бўлиши шарт, чунки бу нарсa муваффақият (мақсад)га етишнинг муҳим омилдир, қолаверса, тадбиркорлик фаолиятининг юксалишида муҳим аҳамият касб этади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Менежмент - ишлаб чиқариш самарадорлиги ортиши ва юқори фойда олиш мақсадида фойдаланаётган бошқарув шакллари, воситалари, қонуниятлари ва усулларининг мажмуидир.

Бошқариш - бу олдиндан кўра билишни ташкил этиш, рухсат этиш, келишиш ва назорат қилиш.

Ундаш - аниқ мақсад йўлида ҳаракат қилиши тўғрисидаги фаолиятни уйғотиш.

Имидж - товар, корхона ва тадбиркор обрўси.

Этика - ахлоқ ва одобни ўрганувчи фан.

Бизнес - тадбиркорликка асосланган ҳолда, товар-пул муносабатларидан фойдаланиб, фойда ёки даромад олишга қаратилган иқтисодий фаолият.

Тадбиркор - ишбилармон шахс, ўзида маълум бир миқдорда молиявий капитални таваккал қилиб бозорга янги турдаги маҳсулот (хизмат) ва фоя билан кириб боровчи.

Тадбиркорлик - фуқаролар, гуруҳлар ва юқори талабга эга бўлган маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг фаол ташаббускорлик фаолияти шакли.

Фирма - юридик шахс мақомига эга бўлган хўжалик, саноат, савдо корхоналари.

II. МЕҲНАТНИ ҚАНДАЙ ТАШКИЛ ЭТИШ КЕРАК?

1. *Ишга қабул қилиш қобилиятига эгамисиз?*
2. *Корхона ташкилий бошқарув моделини танланг.*
3. *Бошқарув қарорларини қабул қилишни ўрганинг.*

ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ҚОБИЛИЯТИГА ЭГАМИСИЗ?

Ўз олдингизга, энг аввало ҳамфикр, бир-бирини яхши тушунадиган меҳнат жамоасини юзага келтириш вазифасини қўйинг. Бунинг учун қуйидаги қоидаларга амал қилишингиз шарт:

- Юқори малакали, иш тажрибасига эга бўлган ходимларни ёлланг (иложи борича, ўзингиз яхши билган кишилар бўлгани маъқул).

- Агар бирор бир участкани ишониб бирор кишига топширсангиз, унга ҳам ўз бошқарув командасини ёки меҳнат жамоасини шакллантиришда эркинлик беринг.

Қобилиятли ходимларни ишга олиш биринчидан корхонанинг юқори самара билан ишлаштини таъминлайди, иккинчидан эса рақобат таваккалчилигини кучайтиради. Эсда тутинг, ходим сизнинг ишлаб чиқариш, тижорат сирларингиз билан танишиб, ўзига тажриба орттиргандан сўнг, сизнинг корхонангизга ўхшаган корхона очиши мумкин. Бундан ташқари ходимларни, мижоз ва ишчиларни ўз томонига оғдириб олиши мумкин. Кўп ҳолларда янги корхона, эскининг иш услубига асосланади ва хавфли рақобатчи ҳисобланади. Шунинг учун ҳам ишлаб чиқариш жараёнининг майда ва энг нозик томонларини сир сақлашга ҳаракат қилинг.

Ушбу муаммони ҳал этишнинг иккинчи имконияти - ўзингизда ходимларни бир-биридан фарқ қила олиш қобилиятини кучайтиринг. Ўз устингизда кўпроқ ишланг.

Эсда тутинг, энг яхши ходим бу оилали, ўзининг молиявий ва ижтимоий ҳолатидан қониққан кишидир. Энг ишончсизлари эса ёшлар, оилавий ҳаёт билан боғланмаганлардир. Улар нисбатан фаол, янгиликка интилувчан бўлса-да айрим ҳолларда уларнинг иш унуми пастроқ бўлади. Қолаверса, улар унчалик юқори бўлмаган иш ҳаққига ҳам ишлашга рози бўлишлари мумкин.

Яхши ходимларни танлаш жараёни ҳеч қачон тўхтамаслиги ёки кечиктирилмаслиги керак. Айниқса, бу муаммо корхона янги ташкил топаётган даврда ўта долзарб ҳисобланади.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, янги, тез ривожланаётган корхоналар фаолиятининг биринчи йилида ўз ходимларининг ярмини йўқотади. Учинчи йилнинг охирига келиб қўнимсизлик 25 фоизга камаяди, бешинчи йилга бориб бу кўрсаткич 10 фоизни ташкил этади. Биринчи йилда қўнимсизлик юқори бўлишининг сабаби - ходимлар корхонанинг келгусидаги ривожланиш истиқболларини (имкониятларини) тўла тушунмаслиги, шу жумладан, ўзининг келажак истиқболини тўла тасаввур эта олмаслигидир.

Ишга қабул қилишнинг асосий қонуниятларини ўзлаштиришда, олди-сотди қонуниятидан фойдаланинг. Сиз ишга ёлловчи (сотиб оловчи), у сотувчи ҳисобланиб, ўз иш кучини сотади. Ишга қабул қилиш жараёнида бир қатор ҳужжатлар таҳлил этилади ва тегишли ишлар амалга оширилади. Ушбу ҳужжатлар таркибига қуйидагилар киради:

1. Аввалги иш фаолияти бўйича қисқа тавсифнома.
2. Анкета.
3. Ёзма тест.
4. Тавсия хати(тавсиянома).
5. Суҳбат ёки интервью натижалари.

Барча йирик чет эл фирмаларида ишга қабул қилиш кўп босқичли, узоқ давом этувчи жараёндир. Масалан, АҚШнинг «Маккей Энвилoup» фирмасида ишга қабул қилиш ўн босқичда амалга оширилади.

Биринчи номзод суҳбатга таклиф этилади. Бу суҳбат кадрлар бўлимининг тажрибали ходими томонидан олиб борилади. Агар номзод суҳбат ўтказувчида салбий тасаввур қолдирса-да, бир вақтнинг ўзида ишга қабул қилинмаслик ҳақида хулоса чиқарилмайди.

Иккинчи ташрифида номзод маъмуриятнинг 7-8 ходими билан бевосита суҳбат ўтказади. Ҳар бир суҳбат олиб боровчи суҳбат натижаларини ёзма равишда кадрлар бўлимига илова тариқасида топширади.

Учинчи босқичда корхона раҳбари номзод билан 30 минут суҳбат ўтказади ва корхонанинг келгусидаги истиқболлари ҳақида гапириб беради.

Тўртинчи босқичда раҳбар номзод билан телефон орқали суҳбатлашади. Бунда уни ўз фикрини тўла етказиб бера олиш қобилияти текширилади.

Бешинчи босқичда номзоднинг ташқи ахборот манбалари аниқланади. Сизнинг бизнесингиз билан қай даражада таниш эканлиги ўрганилади. Бу ерда одамларни яхши фарқлай оладиган ва ўзингиз ишонган кишилар хизматидан фойдаланганингиз маъқул.

Олтинчи босқичда номзод билан оиласи даврасида суҳбат олиб борилади. Ушбу ҳолат сизга қимматли маълумотлар беради, унинг шахсий ҳолати, ҳислатлари оиласи даврасида яққолроқ намоён бўлади.

Еттинчи босқичда номзод оиласи билан концертга ёки кинотеатрга таклиф этилади. Шу тариқа номзод билан норасмий ҳолатда мулоқотда бўлинади. У одамлар орасида ўзини қандай тутати деган ва бошқа қатор саволларга жавоб олиш мумкин. Бу усул айниқса, савдо агентларини танлашда яхши самара беради.

Саккизинчи босқичда номзодни шаҳардаги рақобатчи ҳисобланмаган бир ёки икки корхонага ташрифи тавсия этилади. Бу ташриф жараёни узоқ давом этмаса-да, кўп нарсаларни аниқлаб беради.

Тўққизинчи босқичда Сиз раҳбарлик қилаётган корхона билан турдош бўлган корхоналарнинг юқори малакали мутахассислари томонидан номзод билан суҳбат ўтказилади. Мутахассислар фикрини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқдир.

Ўнинчи босқичда номзод маслаҳатчи-психолог қабулдан ўтади. Юқоридагиларни тўла таҳлил этиш асосида тегишли қарорлар қабул қилинади.

Ҳозирги даврда Ўзбекистон тадбиркорларига юқоридаги тартибда, ишга олиш кўп жиҳатдан тўғри келмайди. Қуйидаги саволга жавобни ишга қабул қилишнинг асосий мезони этиб олишимиз мумкин: «Агар ушбу одам менга ёки менинг рақибимга хизмат қилганда мен ўзимни қандай ҳис эта оламан». Шу ўринда айтиб ўтиш керакки, раҳбар юзмаюз суҳбат ўтказмасдан номзодни ишга қабул қилиши мумкин эмас. Аммо уни тўғри ўтказиш, хатолардан йироқ бўлиш зарур ҳисобланади. Бу ерда, биринчидан суҳбат мақсадини унутманг - ишга қабул қилинаётганларни ишбилармонлик фазилатларини тўғри баҳоланг. Суҳбат бошланғич ва асосий тарзда бир неча босқичда ўтказилиши мумкин.

Бошланғич суҳбат номзодни таклиф этилаётган лавозимга, шартга ва талабларга лойиқ эканлигини аниқлаб берса, асосий суҳбат эса – ушбу лавозим учун номзоддаги зарурий шахсий фазилатларни аниқлаш имконини беради.

Асосий суҳбат номзод билан яккама-якка қулай шароитда ўтказилади. Телефон орқали ўтказиш қатъиян ман этилади. Иш берувчи ва номзод ўртасидаги тўғри мулоқот, бир-бирини тўла тушуниш суҳбат натижаси қай тарзда бўлишига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади, қолаверса, номзод ҳақидаги фикрларни ойдинлаштиради.

Суҳбат бир-бирини тушуниш муҳитида ўтказилгани маъқул. Номзодни қўллаб қувватлаш зарур. Тушунтириш, унга тузатмалар киритиш керак эмас. Иложи борича номзод гапиргани яхши, сиз эса уни тинглаб эшитинг. Суҳбатдошингизнинг таржимаи ҳоли билан қизиқинг ва у ҳақда кўпроқ маълумотларни аниқланг. Унинг у ёки бу сифат, фази-

латлари ҳақидаги тасаввур (гипотезалар)ни текшириб олинг. Зарур ҳолатларда меҳнат шартлари, имтиёзлар, ҳуқуқлар, жавобгарлик ҳақида маълумотлар беринг. Агар салбий ҳолатлари бўлса, яшириб ўтирманг.

Суҳбат қуриш чоғида учта асосий элементни фарқлашни билинг:

1. Суҳбатга тортиш;
2. Эшитишни билиш;
3. Айтилган фикрлардан тўғри хулоса қилиш.

Суҳбатга тортишнинг муҳим жиҳати бу мавжуд масалани тўғри қўйиш, суҳбатдошга вақти-вақти билан пауза бериш ва аввал айтилган фикрларни қайтаришдир. Суҳбатнинг бу аснодаги жараёнида ёндошма саволлар самарали таъсир этади. Шунинг учун ҳисобга олиб ушбу усулдан фойдаланганингиз маъқул.

Номзод фикрларини тўла эшитинг, сўзларини бўлманг. Чидамсизлик, эшитишни ёқтирмаслик, ортиқча «эмоция»га берилиш суҳбатни бузади.

Суҳбатни таҳлил этишда мақсад талабларидан келиб чиқинг. Агар сизда номзоднинг айрим характерли томонлари тўғрисида салбий фикрлар юзага келса, бу унинг келгусидаги иши олдида иккинчи даражали бўлиши мумкин. Энг қўпол хато бу бевақт хулоса чиқаришдир. Айрим хато ва камчиликлар иш жараёнида бартараф этилиб, ходим ўзининг ижобий томонлари билан ишни самарали олиб бориши мумкин.

Шунинг учун суҳбатга алоҳида эътибор бермоқ лозим.

Суҳбатнинг энг қулай йўлларида бири унинг дўстона руҳда ўтказилишидир. Бунда оддий, ҳаётда қўп учраб турадиган одатий саволларни бериш мақсадга мувофиқдир.

Масалан:

1. Нима учун Сиз айнан бизнинг жамоамизда ишлаш учун мурожаат қилдингиз?

2. Корхона ва ўзингиз ишламоқчи бўлаётган лавозим ҳақида нималарни биласиз?

3. Нима учун фақат шу касбни танладингиз?

4. Сиз ўзингизни қандай характерлаб берасиз?

5. Ўзингиз ҳақингизда гапиришга нима мажур этди?

6. Ўзингизни кучли томонларингизни қандай баҳолай оласиз?

7. Сизнинг кучсиз томонларингиз нималарда намоён бўлади?

8. Қайси турдаги ишларни кўпроқ ёқтирасиз?

9. Ишдан тапқари қизиқишингиз?

10. Қайси турдаги ишларни ёқтирмайсиз? Нима учун?

11. Қандай натижалар кўпроқ сизни қаноатлантиради?

12. Сизнинг энг қўпол хатоингиз?

13. Ўзингиз танлаган касбни ўзгартиришни хоҳлайсизми?

14. Ҳаммадан кўпроқ сизга нима ёқади?

15. Олдинги иш жойингизда нимадан қаноатланмагансиз?

16. Нима учун аввалги иш жойингиздан кетдингиз?

17. Ҳаётдаги Сизнинг мақсадингиз?

18. Нима учун 5-10 йилдан кейин, айнан шу иш билан шуғулланишга умид қилмоқдасиз?

19. Қандай иш ҳақиға ҳисоб қилмоқдасиз? (ойлик маош миқдори)

Номзодни, мана шундай шартлар асосида ишга қабул қилиш мақсадга мувофиқдир. Ҳар иккала томон учун қулай йўл «шартнома» асосида ишга қабул қилиш ҳисобланади. Бунда келгусида ўзига мустақил ҳолат яратиш мақсадида иш беваривчи иш олувчига нисбатан камроқ мажбуриятларни олиши мумкин.

Бошланғич даврда ишни қисқа муддатга тавсия этиш ва бу даврда қатъий талабчанлик муҳити яратиш, шу жумладан эришган ютуқларга қараб рағбатлантириш ҳам мумкин.

Ходимни ишдан бўшатиш даврида, ҳаддан ташқари талабчанлик қилманг, эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлинг. Сиз кўрсатган сабаб ишдан кетаётган ходимнинг шахсиятига салбий таъсир этмасин.

КОРХОНАНИНГ ТАШКИЛИЙ БОШҚАРУВ МОДЕЛИНИ ТАНЛАНГ

Ходимларни бошқариш тизими фақатгина кадрлар танлашни эмас, балки корхонани бошқариш модулини танлашни ҳам ўз ичига олади. Бошқарув содда, мосланувчан, самарадорлик ва рақобатбардошликни таъминлайдиган бўлиши керак. Тажрибали ва малакали мутахассислар фикрича, бошқарув тизими қуйидаги тарзда бўлгани маъқул:

- ўта йирик бўлимлар, малакали мутахассислар билан таъминланган;
- бошқарув даражасининг кам босқичлилиги;
- тизимнинг мутахассислар гуруҳига асосланганлиги;
- корхона иш тартиби ва графигини истеъмолчиларга қаратилганлиги.

Ҳеч қачон бенуқсон (идеал) бошқарув шакли мавжуд бўлмайди. Шундай бўлса-да ҳар бир тадбиркорлик фаолиятида бирор бошқарув шаклини (модуль) танлаш шартдир. Бошқарув шаклини яратишда корхонанинг ишлаб чиқариш ҳажми, маҳсулот тури ва у фаолият кўрсатаётган муҳитнинг ҳолати каби омиллар ҳисобга олинади.

Бошқарувнинг қуйидаги ташкилий йўналишлари мавжуд:

Чизиқли тузилиши – бу ерда ишлаб чиқариш ва сотиш аниқ чегараланган. Бир бўлим ишлаб чиқариш билан, иккинчи бир бўлим эса сотиш билан шуғулланади.

Чизиқли-штаб тузилиши – бунда ҳар бир чизиқли раҳбарда махсус ихтисосланган штаблар ташкил этилади. Бу раҳбарга юзага келган муаммоларни ўрганиш ва ҳал этишда ёрдам беради.

Функционал тизим – бу ишлаб чиқаришнинг тез ўсиш суръатлари ва мураккаб ишлаб чиқариш шароитида қўлланилади. Бу ерда қарорлар қабул қилишда ходимлар ажратилади, жавобгарлик эса бўлим раҳбарлари зиммасига юклатилади.

Девизионал тизим – маҳсулотлар, бозорлар ёки истеъмолчиларга хизмат қилаётган гуруҳларга қаратилган. Ҳар бир ишлаб чиқаришда корхонасида марказ деб юритилувчи (фойда маркази, сотиш маркази, сармоя маркази) сотиш, режалаштириш, илмий текшириш ва бошқа алоҳида бўлимларга эга бўлади. Маъмурият тасарруфида фақат фирма умумий фаолияти билан шуғулланувчи бўлимлар қолади холос.

Матрицали тизим – бу тизим ишлаб чиқараётган маҳсулотларининг «ҳаётийлиги» қисқа муддат бўлган корхоналар учун хос ва улар гуруҳда ўзгариб туради. Бундай корхоналар қошида вақтинча мутахассислар гуруҳи шакллантирилади, уларга функционал бўлимларнинг зарурий манбалари ва ходимлари бириктирилади.

Янгиликка интилган тизим – бу бошқарувнинг янги схемаси ҳисобланади. Бу тизимнинг моҳияти шундан иборатки, бунда юқори фойдали маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жорий ишлаб чиқариш гуруҳига бириктирилган бўлади. Янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш, яъни янги технологияларни яратиш каби ишлар изланувчан гуруҳга бириктирилади. Изланувчан гуруҳ ўз тажриба участкасига эга бўлиб, янги маҳсулотларни бозорда синовдан ўтказадилар.

Йирик корхоналарда «таваккалчилик» бўлими ёки фирмаси шакллантирилиши ҳам мумкин. Унга янги маҳсулотларни яратиш, ишлаб чиқиш, сотиш билан боғлиқ бўлган

барча ҳуқуқ ва имкониятлар берилади. Ишни бошлашдан тортиб, тугаллангунга қадар бўлган даврга жавобгарлик юклатилади.

Кўп томонлама тизим - бу бир вақтнинг ўзида ҳар-хил шакллардан фойдаланишдир.

Юқорида кўриб ўтганимиздек, бошқарув тизими жуда кўп ва хилма-хилдир. Шунинг учун ҳам ҳар бир бизнес учун бошқарувнинг қулай шаклини танлаб олиш лозим. Аммо ҳар қандай шаклда раҳбарнинг бош вазифаси корхонани зарурий манбалар билан таъминлаш, белгиланган мақсадларга эришишда ходимларнинг ишларини тартибга солишдир.

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИ ЎРГАНИШ

Бошқарув вазифасини муваффақиятли ҳал этиш учун, энг аввало, «етакчи»лик фазилатига эга бўлиши керак. Яъни, раҳбар ўзи мустақил қарор қабул қилиши ва уни бажарилишини назорат қилиш қобилиятига эга бўлиши керак. «Етакчи» ўз вақтида ходимига баъзи муаммоларни аниқлашди, уларни кейинчалик ҳал этишда ёрдам кўрсатади. Қолаверса, етакчи ўз ходимларининг ишига ҳам жавобгарликни зиммасига олади.

Раҳбар ва ходимлар ўз ҳуқуқ, ваколат ва имкониятларидан келиб чиқиб мустақил ҳаракат қилиши шарт. Ўзи бажариши лозим бўлган вазифани ҳамкасблари бажариши керак эмас. Агар масалани ҳал этилиши ходимнинг ваколат ва имкониятлари доирасидан ташқарида бўлса, у ўз вақтда раҳбарни хабардор этиши, ходимлар билан маслаҳатлашиши ва гарчан унинг фикрлари раҳбарнинг фикрига мос келмасада, ўз фикрини очиқ айтиши зарур.

Раҳбар ходимни ишбилармонлик фазилатлари, характери ва ўз вазифаси доирасида танлаб олгандан сўнг унга мустақил ишлашга имконият яратиб бериши керак. Зарур ҳолатларда унинг фаолиятига аралашиши мумкин. Бунинг

учун олдин унга вазифалар белгилаши, бажариш муддатини кўрсатган ҳолда асосий ҳолатларни алоҳида таъкидламоғи даркор. Сўнг қўл остидаги ходимлар фаолиятини назорат қилиш, тартибга солиши мумкин.

Унутманг: ҳар бир ходим ўз таклифи бўйича энг юқори ҳуқуққа эга бўлади.

Энди бошқарувнинг бир қатор доимий вазифаларини муҳокама қилиб кўрамиз.

1. - Айтайлик, сиз хизмат сафари ёки таътилдасиз. Шу жараёнида вазият тақозоси билан сиз ўз корхонангиизнинг миждози бўлиб қолдингиз. Ўз корхонангиизни бирор бўлимига телефон қилиб ёрдам сўранг. Шу вақтда кутилмаган вазият бўлиб қолиши мумкин, яъни сизни хафа қилиб қўйиши, жаҳлингизни чиқариши мумкин. Бундай вазиятда ховлиқиб кетманг, ҳамкасбингиз хатосини тузатишга ҳаракат қилинг, аммо кескин чора кўрманг.

2. Охирги натижага асосланинг. Тугалланмаган ишга баҳо берманг. Агар сиз қандайдир муаммога дуч келсангиз, нима учун деб сўраманг, яхшиси келгусида нима қилсак бўлади деб сўранг. Қаршилиқ кўрсатишга уриниб кўрманг. Кимки муаммони бартараф этишга ҳаракат қилмаса унга нисбатан чора кўришингизни тушунтиринг.

3. Сизда бирор-бир муаммони тез ҳал этиш зарурати юзага келди. Кучни бир жойга тўпланг, фақат эътиборни ушбу муаммони ҳал этишга қаратинг. Агар зарурати бўлса, муаммони қисмларга ажратиб олинг.

4. Сиз корхона раҳбарисиз, жамоанинг ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳақиқий ҳолатини билишни хоҳлайсиз. Билингки, бўлим бошлиқлари сизга ёмон янгиликларни ва ўз камчиликлари, салбий ишлари ҳақида ахборотларни бермайди. Сиз ушбу ҳолатдан хабардор бўлгунингизга қадар улар камчилигини бартараф қилишга интилади.

5. Сиз сезмоқдасиз, жамоада вазият кескинлашган ва бу ҳолат узоқ давом этиши мумкин. Бу ҳолатда жамоанинг барча аъзолари учун концерт, кино, футбол ўйинига билет-

лар сотиб олинг ёки базм уюштиринг. Бунинг натижаси ўлароқ, жамоадаги муҳит яхшиланади, сиз кутгандан-да самаралироқ натижа беради. Чунки одамлар доимо сезгир бўлади. Сиз уларнинг кайфиятига эътибор бердингиз.

6. Шахсий намуна тартибга риоя қилинг. Йиғилишларни ўз вақтида бошланг, ёмон иллатларга йўл қўйманг.

7. Яна бир ҳолат: раҳбар бирор-бир ходим билан яқин шахсий алоқада бўлишдан; қариндош-уруғларини, ўртоқларини ишга қабул қилишдан эҳтиёт бўлгани маъқул. Агар раҳбар бир ходимга алоҳида эътиборда бўлса, ўз обрўсини йўқотади, қолаверса, жамоада салбий муҳит юзага келиши мумкин.

8. Сиз ходим билан суҳбатлашмоқдасиз. Билингки, унинг хаёлини ўз манфаатлари эгаллаган. Бу ҳолатда унинг кўнглидагини топиб гапиришга ҳаракат қилинг. Одамлар билан ўз тилида мулоқотда бўлиш мақсадга мувофиқдир.

Ҳар бир тadbиркор учун фирманинг молия - ҳисоб ишларини ким олиб бориши жуда муҳимдир. Чунки фирманинг якуний молиявий натижалари қандай бўлиши кўп жиҳатдан ана шу кишига боғлиқ бўлади. Унча катта бўлмаган корхоналарда молия - ҳисоб масалаларини маъмул мутахассис ёки бухгалтер ҳал этади. Ишлаб чиқариш фаолияти кенгайиб бориши қўшимча ходим жалб этиш яъни, янги лавозим киритишга олиб келади.

Масалан: Режа бўлими бошлиғи (бош иқтисодчи) молиявий фаолиятнинг истиқболли режаларини тузиш, барча молиявий ҳужжат ва ҳулосаларни таҳлил этиш, асосий воситалар бўйича операцияларни ва бошқа қатор вазифаларни амалга оширади.

Иқтисодчи корхонанинг ҳўжалик фаолиятини таҳлил этувчидир. Кўрсаткичларни ишлаб чиқиш, таҳлил ўтказиш, молиявий смета тузиш, молиявий ишларни такомиллаштириш тadbирларини амалга оширади. Бош молиячи қимматбаҳо қозғозлар ва пул маблағлари бўйича операцияларни амалга ошириш, шу жумладан савдо операцияларини

назорат қилиши керак. Қоида бўйича унга корхона чекига имзо қўйиш ҳуқуқи берилади. Унча катта бўлмаган миқдорда нақд пул ихтиёрида бўлиши мумкин.

Бош молиячи корхона фаолиятига тўла жавоб беради. Шунинг учун ҳам «Вице-президент» деб юритилади. Бош ҳисобчи функцияси бухгалтерия ҳисобини юритиш, молиявий ва статистика ҳисоботларини тайёрлашга раҳбарлик қилади. Айрим ҳолларда бош бухгалтер иқтисодчи вазифасини ҳам бажариши мумкин.

Аудитор корхона ҳисоб ва ҳисоботлари юритиши тўғрилигини текшириб боради. Мансаб бўйича бош иқтисодчига бўйсиниши мумкин. Директорлар кенгашига аъзо бўлади ва компания билан ташқи аудитор орасида боғловчи ҳамдир. Солиқ бўйича молиячи, бош молиячи ихтиёрида бўлади ва солиқ тўловлари бўйича ҳисоб-китоб ишларини амалга оширади.

Йирик корхоналарда соф молиявий масалалардан ташқари номолиявий муаммоларни ҳал этувчи бўлимлар ҳам мавжуд. Масалан: товар заҳираларини назорати, вақтни ҳисобга олиш ва хоказо. Бу бўлимларни ташкил этиш олдиндан режалаштирилмайди, аммо корхона фаолияти давомида зарурат юзасидан шаклланади.

Йирик компанияларда молия қўмитаси тузиш мумкин. Компания раиси этиб президент, директорлар кенгаши раиси ёки молиявий бошқарувчи тайинланиши мумкин. Бу ерга, молия хизмати раҳбарларидан ташқари бошқа мансабдор шахсларни ҳам киритиш мумкин. Масалан: тижорат директори, ишлаб чиқариш бўлими бошлиғи ва хоказо. Корхона ҳажмига қараб молия қўмитаси доимий ҳаракат қилувчи ёки вақтинчалик бўлиши мумкин. Масалан: бир ойда ёки ҳар кварталда йиғилиши. Улар компания молия сиёсатини аниқлаши, аудитор назорати маълумотларини кўриб чиқиши, таклиф этилган лойиҳани баҳолаш, баҳони шакллантириш масалалари соҳасида таклифлар берадилар. Унча катта бўлмаган компанияларда уларга ходимларни мансаб-

ларга тайинлаш, уларнинг иш ҳақларини белгилани вазифаси ҳам юклатилиши мумкин.

Яна бир муҳим масала: мажлис ва йиғилишлар корхонани бошқаришда қандай ўрин тутаети, йиғилишлар зарур ёки зарур эмаслиги ҳақида тўхталиб ўтсак.

Ҳаммага аён, мажлис ва йиғилишларни камроқ ўтказиш, уларда қатнашчиларнинг камроқ бўлгани яхши. Аммо умуман мажлиссиз иш бўлмайди. Авваламбор йиғилиш ўтказишдан аввал, асосий масалани ҳал этинг. Юзага келган муаммони йиғилишда ҳал этилиши зарурми? Агар масала тез ҳал этилиши зарур бўлмаса, хат орқали тегишли маълумотни қатнашиши лозим бўлган кишиларга етказилиши мумкин.

Одатда йиғилишлар икки кўринишда ўтказилади: ҳафталик йиғилиш барча бўлим бошлиқлари билан маълум бир ахборотни тезда етказиш ва муҳокама қилиш мақсадида ўтказилади. Бу йиғилишни доимо бир вақтда, бир жойда ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Шу билан бирга йиғилиш ўз вақтида ва муддатидан олдин тугатилиши ижобий ҳолатдир.

Таништирувчи йиғилиш - маълум бир бўлиمنى бошқа бир раҳбарга ўтказиш чоғида, ҳар хил гап-сўзларни олдини олиш мақсадида ўтказилади. Бу ҳолдаги йиғилишлар янги раҳбарга муаммони тез ҳал этишда ёрдам беради. Таништирув йиғилишда ҳолатни аниқлаб олиш, ҳар бир ходим фикрини эшитиш мумкин бўлади. Оддий ишчилар ҳам фикрлари ҳисобга олинаётганлигини ҳис қиладилар. Уларнинг фикрларига раҳбарият бефарқ қарамаётганлигини сезадилар.

Таништирув йиғилишларини ўтказиш қўйидаги босқичларда амалга оширилади:

1. Тайёргарлик ишлари: ахборот тўплаш ва қатнашчиларни таклиф этиш. Ахборотни тўплашни суҳбат, анкета сўровлари ўтказиш, ходимлар билан мулоқотда бўлиш орқали амалга оширилиши мумкин.

Анкета сўровлари ўтказишда ва ходимлар билан мулоқотда бўлганингизда қуйидаги саволларга алоҳида эътибор беринг.

- Сиз қабул қилинишингиз мумкин бўлган лавозимда ишлаган собиқ раҳбар фаолиятини қандай баҳолайсиз?

- Раҳбарнинг қайси бошқарув усуллари фойдали ва ишлашга ёрдам беради ёки қайсилари ҳалақит беради?

- Сизнинг бўлимингизда тез кунда ҳал этилиши зарур бўлган асосий вазифалар нималардан иборат?

Ишдан кетаётган раҳбар олдида қуйидаги саволларни қўйиш мумкин:

- қайси асосий ишларни бажариб улгурмадингиз?

- ўзларига юклатилган вазифаларни ҳал этишда ходимлар қай даражада тайёргарликка эга?

- ходимларнинг қайси бири билан янги раҳбар эътиборли бўлиши мумкин?

Янги раҳбардан қуйидагиларни сўраш мақсадга мувофиқдир:

-раҳбарликни қабул қилишда сиз ўз олдингизга қандай вазифаларни қўйдингиз?

-сиздан бўлим ходимлари қандай ёрдам кутиши мумкин ва хоказо?

2. Барча мутасадди шахслар йиғилиши. Бу ерда иш беврувчи раҳбар қўл остидаги ходимлар билан биргаликда гуруҳнинг яқин кунлар ва келгусида бажарилиши керак бўлган ишлар, эришилган натижаларни баҳолаш, бўлимининг қандай ижобий ўзгаришларга эришганлигини аниқлаш ва нима учун ундан кўпроқ ишлар қилинмаганлигини муҳокама қилади. Оддий ходимлар келгусида самарали иш олиб бориш мумкинлиги тўғрисида қисқа ҳисобот берадилар. Раҳбар бошқариш усули ҳақида ўз фикрини айтади (ютуқлари ва камчиликлари)

Йиғилиш қатнашчиларига барча мутасадди шахслардан сўров ва анкета ўтказиш ёрдамида олинган маълумотларни атрофлича ёритиб берилади (исмлари сир сақланади).

Сўнгра, олдинги раҳбар йиғилишни тарк этганидан сўнг, янги раҳбар ўз иш юритиши ва хулқ-атворининг яхши томонларини айтиш имконига эга бўлади. Тез кунларда ҳал этилиши керак бўлган вазифаларни белгилайди. Ўз имкониятлари доирасидан ташқаридаги масалаларни ҳал этишда жамоанинг ёрдамига муҳтож эканлигини айтиши мумкин.

Йиғилишнинг унумли ўтишида раислик вазифасини бажарувчи шахс мулоқот ўтказиш механизмини яхши билиши лозим. Мавзуни кузатиб бориш, ким сўзга чиқди, яна ким ҳали сўз олгани йўқ, ким ўта кўп вақт гапирди, йиғилишнинг мавзудан четга чиқишига йўл қўймаслик, тартиб ва регламентга риоя қилиш ва хоказо. Шахсий тортишувга киришганда, менинг сўзимга ишонади, деган фикрдан воз кечинг. Ҳолатни тўғри баҳоланг, тортишув нимадан келиб чиқди, билишга ҳаракат қилинг. Асосий тушунчаларни тўғри аниқланг, ҳар хил масалалар бўйича тортишиб юрманг. Тортишув мавзулари иккала томон учун ҳам тушунарли бўлиши шарт.

Тайёрланмаган ҳолда бирор масала бўйича мулоҳаза билдирманг ва тортишувга борманг. Ҳақиқатга яқин фикрни аниқланг ва айтмоқчи бўлган фикрингизнинг тўла режасини белгиланг. Шу ўринда рақибнинг фикрларини тўла ва охиригача эшитинг, ўйланг ва баҳоланг. Ўз фикрларингизни таҳлил қилинг, унинг кучли томонларини топинг ва мустаҳкамланг. Иш юзасидан тортишувларда фикрларни содда-лаштирманг. Гапнинг бирор бир қисмини тушириб қолдирманг. Тортишув асосланган бўлиши керак. Тортишув вақтида тушунтиришга ҳаракат қилманг, рақибни хафа қилишдан йироқ бўлинг. Иш юзасидан тортишувлар фикрларни бир-бири билан боғлиқлигини доимо талаб қилади. Агар рақиб томон фикрлари аниқ ва равшан бўлса, кўп тортишманг. Иш юзасидан тортишувни қуйидаги гаплар билан якунламанг. «Йўқ, мен бошқа бу мавзуда гаплашмайман» ва хоказо.

Демак, ҳар қандай бошқарув қарорини қабул қилишда қуйидаги асосий қоидаларга риоя қилинг.

1. Мавзуни айрим элементларини таҳлил қилишдан олдин унинг тўла моҳиятини англаб олинг.

2. Барча вариантларни ўрганмай туриб қарор қабул қилманг.

3. Иккиланманг. Барча умумқабул қилинган ҳақиқатлар ҳам иккиланишни уйғотиши мумкин.

4. Олдингизда турган муаммони, муваффақият даражаси кам бўлса-да, атрофлича кўриб чиқинг.

5. Ҳал этилиши керак бўлган муаммони тўла тушуниш мақсадида унинг бошқа бир шакли ва кўринишини қидириб топинг.

6. Иложи борида кўп саволлар беринг. Тўғри берилган савол жавоб мазмунини тубдан ўзгартириши мумкин.

7. Биринчи қабул қилган қарор билан қаноатланиб қолманг. Бошқа ундан афзалроғини қидиринг. Ҳар икки қарорни кучсиз томонларини аниқланг, бир-бири билан таққосланг, қулайини танланг.

8. Якуний қарор қабул қилишдан олдин ҳал қилинаётган масала билан яқиндан таниш бўлган бошқа кишилар, мутахассислар билан гаплашинг, ўз муаммоингиз тўғрисида бошқалар фикрини доим эшитишга одатланинг.

9. Ўз ҳиссиётларингизга берилиб кетманг.

10. Унутманг, ҳар бир инсон ҳаёти ва унда юзага келаётган муаммоларга ўз нуқтаи назари билан қарайдилар.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Анкета – (сўров варақаси) – мазмуни ва шакли бўйича саволларни тартибга солинган кўриниши.

Қарор – бу режа, топшириқ, буйруқ. Раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсули.

Сўров – социологик тадқиқотларнинг энг кенг тарқалган усули бўлиб, берилган саволларга жавоб олишдир.

Лидер (йўлбошчи) – жамоа орасидаги нисбатан ташаббускор, ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликлардан хабардор, янгиликка интилувчан, бирор гуруҳни ўзига етаклай оладиган ходим.

Кадрлар қўнимсизлиги – иқтисодий-ижтимоий, ижтимоий-руҳий, демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги.

Меҳнат пиллаояси – шахснинг меҳнат фаолияти тарихи.

Назорат – ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий манзараси ифодаси.

III. ХОДИМЛАР ТАШАББУСНИ ҚАНДАЙ РАЎБАТЛАНТИРИШ КЕРАК?

1. *Жамоада ижодий муҳит яратиш.*

2. *Моддий ва маънавий раъбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш.*

ЖАМОАДА ИЖОДИЙ МУҲИТ ЯРАТИШ

Жамоада моддий ва маънавий раъбатлантириш тизими асосида изланувчанлик муҳитини яратинг.

Ташаббус одатда тўсатдан юзага келади. Кўпчилик одамлар қизиқарли ишлар билан шуғулланади. Шундай экан жамоада изланувчанлик муҳитини юзага келтириб, уни раъбатлантириш мумкин. Бу доимий равишда меҳнатни ташкил этишнинг янги шакллари қидириб топиш, эркин ва очиқ мулоқотни таъминлаш, ишбилармонларни мукофотлаш ва ҳамкорликда ишлаш жараёнида ишчи билан раҳбар орасидаги муносабатни ўзгартиришда намоён бўлади. Бу ерда энг асосийси, «Эришган муваффақият билан чегараланиб қолманг», доимо ўзингизни ўраб турганлар фикрини жалб этишга интилинг. Синаб кўринг. Масалан, буюмга янгича қаранг ёки эски гоёларга янгилик киритинг, ўзингизни қарашингизни ўзгартиринг, қандайдир ишлаб

чиқариш муаммосини тез ва самарали ҳал этишга қуйидагича ёндошинг. Бажарувчилар командасида етакчинини танланг. Команда имкониятларини аниқланг (ишчи кучи, вақт, маблағ), ҳаракат режаси тузиб чиқинг ва «ақл ҳамласи» усули бўйича масалани ҳал этишга киришинг. У қуйидагича ифодаланади: команданинг барча аъзолари йиғилиб, масала тушунтирилади. Барчаси ўз фикрини қоғозга ёзиб беради. Етакчи иш боришини назорат қилиб туради. Барча таклиф этилган ғоялар гуруҳларга ажратилади. Улар қуйидагича бўлиши мумкин:

А-бажарилиши мумкин (ҳозирни ўзида амалга ошиши мумкин);

В-бажарилиш эҳтимоли бор (яқин кунларда амалга оширилади);

С-бажарилиши мумкин эмас (ёки кейинчалик амалга ошиши мумкин).

Шундан келиб чиқиб, Сиз олдингизга қўйган вазифани ва танлаган ғоянгизни ажратиб оламиз.

Агар янги вазифалар аниқ ва тушунарли шакллантирилмаган бўлса, улар орасидан айрим бўлимларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Унда ҳодимлардан ўта эҳтиёткорлик билан кенг қамровли ижодий ёндошиш талаб этилади.

Шундай ташкил этингки, уларнинг куч ва интилишлари охирги бир мақсадга қаратилган бўлсин. Рағбатлантиришда уларнинг ҳар бирларини эришган алоҳида ютуқларига эмас, андоза ва сифат талабларига эътибор беринг. У ишнинг барча босқичларини ифодалаши шарт. Эсда тутинг «ҳар қандай ғоя пишиб етилиши учун вақт керак». Масалани мағзини чақишда жамоада ишончсизлик, гумонсираш ва бир-бирларига рақобатчилик муҳити бўлмаслиги лозим, қолаверса, онгли таваккалчиликни рағбатлантиришда юзага келган хатоликларга ва эътиборсизликка барҳам бермоқ керак.

Жамоада ижодий муҳитни яратиш мақсадида вақти-вақти билан ҳуқуқшунос, рухшунос (социолог), бошқарувчи каби мутахассисларни таклиф этиб туриш мумкин.

Ўз-ўзини бошқариш ғояси тарафдорларини рағбатлантириб бориш яхши. Одамлар қачон яхши ишлайди, қачонки улар ўз ташаббуси асосида бошқарилса. Исон ўз корхонаси мақсадини ва баҳосини англай олса, ўз олдидаги вазифани белгилашга қодир бўлса, ҳал этиш йўлини топа олади ва ўзини назорат қила билади. Шунинг учун ишчининг ўзига таъсир ўтказгандан кўра аниқ мақсади ва ҳаётининг қийматини тушунтириш зарурдир. Бу билан ишчилар ҳолатига таъсир этиш мумкин. Шундай экан тадбиркор олдида мураккаб вазифа туради: яъни, ўзи билан ишлаётганлар эҳтиёжини, заруратини, улар кутаётган натижаларни яхши ўрганиши лозим. Ўзларининг шахсий қизиқишларидан келиб чиқиб, ҳар бир ходим олдида алоҳида мақсад ва вазифа қўйиши ҳам мумкин. Бу вақтда ходимларнинг мустақиллиги ва шахсий фазилатларини рўёбга чиқаришга имконият яратиб бермоқ даркор. Ходимларга шундай ишларни топширингки, бу ишни бажарган ходимда ўзидан қониқиш ва касбга интилиш туйғуси уйғонсин. Малакали ходимга шундай масъулиятни юкланг ва унинг жавобгарлигини аниқ белгилаб қўйинг, у барча имкониятларини ва билимларини ишга солишга мажбур бўлсин. Шубҳасиз зарурий ташкилий техник маблағларга кафолат бўлиши шарт. Бундан ташқари моддий рағбатлантиришни, лавозимини кўтаришни ҳам ҳисобга олиш керак.

Ишчилар ташаббускорлигини таъминлашнинг асосий шартларидан бири уларнинг малакасини ошириш ҳисобланади. Шунинг учун корхонада тажриба алмашувини жорий этиш, ходимларни қайта тайёрлаш, ҳар хил қарапларга эга бўлган ва ҳар хил мутахассислар орасида ижодий мулоқотлар олиб беришга шароит яратиш муҳимдир. Ходимларнинг илмий қарашларини шакллантиришда уларни илмий техник конференциялар, семинарлар ва йиғилишларда иштирокини таъминлаш мақсадга мувофиқдир. Маблағни аяманг, корхонада махсус библиотекалар ташкил этинг. Уларни янги нашр этилган материаллар, видео - аудио кас-

сеталар билан тўлдириб боринг. Чет эллардаги тез ривожланиб бораётган компаниялар қуйидаги қоидаларга амал қиладилар: четдан мутахассис жалб этишдан кўра ўз ходимини касбга йўналтириш ва қайта тайёрлашни афзал биладилар. Эсда тутинг: кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш харажатлари энг унумли капитал ҳисобланади. Энг қулай инвестиция сиёсати ҳамдир.

МОДДИЙ ВА МАЪНАВИЙ РАҒБАТЛАНТИРИШ ТИЗИМИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

Ижодий фаолликни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқинг, моддий ва маънавий рағбатлантиришнинг якка усулидан кенг фойдаланинг.

Иш ҳақи доимо меҳнатга ундовчи асосий омил ҳисобланади. Шунинг учун меҳнатга ҳақ тўлашнинг тўғри тизимини танлаш лозим. Бу кўп жиҳатдан ана шу меҳнатнинг ҳаётийлигини ва рақобатбардошлигини оширади. Меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси инсонларнинг ҳаётий эҳтиёжи, корхонанинг молиявий ҳолати ва рақибларингизнинг тўлаётган иш ҳақи даражасидан келиб чиқиб, давлат томонидан тартибга солинган меъёрлар асосида бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Меҳнатга ҳақ тўлаш тизими энг аввало қуйидаги мезонларга асосланади: касб-малака даражаси, иш стажы, бажарётган иш ҳажми, функция мураккаблиги ва жавобгарлик даражаси, иш жараёнининг давомийлиги ва ҳоказоларга.

Аммо ҳар қандай мукофотлаш тизими ходимларда ишонч ва ҳимоя туйғусини туғдириши керак. Ишчи мижоз билан корхона номидан алоқада бўлаётган пайтда фақатгина олдига қўйган мақсадни бажаришни ўйлаши керак. Оилани боқиш, кийинтириш, яшаш шароитини яхшилаш каби ҳаёллар билан фикрини бўлмаслиги зарур. Бу масалаларни кафолатланган иш ҳақи қисми ҳал этиши керак. Бу вақтда рағбатлантириш ва меҳнатга ундашга ажратилган қўшимча маблағ самарадорликнинг ортишига фаол таъсир этади.

Ҳозирги кунда меҳнатга ҳақ тўлашнинг бир неча тизими мавжуд:

1. Фақат маош ёки иш ҳақи.
2. Соатбай иш ҳақи.
3. Бажариладиган иш ўлчови.
4. Тақдирлаш.
5. Мукофот билан маош.

Ҳозирда ишбай ва вақтбай меҳнатга ҳақ тўлаш тизими кенг тарқалган. Биринчи шакл ишлаб чиқариш нормаларига асосланган бўлса, иккинчи шакл мансаб мажбуриятларидан фойдаланишга асослангандир. Иккала шакл ҳам охириги натижага қаратилган ва доимий равишда такомиллаштирилиб боришни тақозо этади.

Бозор муносабатлари кенг ривожланган мамлакатларда меҳнатни рағбатлантириш одатда икки қисмдан иборат бўлади: базис (қатъий маош), ўзгарувчан маош (фойда миқдори бўйича). Базис иш ҳақи корхонага керакли ходимларни жалб этиш учун етарли бўлади. Уларнинг юқори ишлаб чиқариш натижаларига олиб келувчи, унумли ташаббуси ва малакаси, фойдадан қўшимча ҳақ тўлаш эвазига рағбатлантирилади.

Меҳнат натижаларига қараб иш ҳақи тўлашда, биринчи навбатда умумий натижада ҳар бир ходимнинг ҳиссасини тўғри баҳолаш, қолаверса, ишнинг сифатли ва самарали бажарилиши асосий мезон ҳисобланади. Меҳнатга ҳақ тўлаш тадбиркор билан унинг қўл остидаги ходимлар муносабатларининг энг асосий элементи ҳисобланади. Бунда ҳеч қачон томонларнинг бир-биридан устун қўйишга йўл қўймаслик зарур. Базис иш ҳақининг даражаси ходимларнинг эгаллаб турган лавозими, корхонадаги иш стажы, бажараётган ишнинг сифатига боғлиқ. Бундан ташқари ходим ҳам ўзидан корхона нима кутаётганлиги тўғрисида тасаввурга эга бўлиши керак. Унинг фаолияти натижаси корхонага, корхонанинг иш ҳақи фондига қай даражада таъсир этишини ҳис қилиши зарур.

Ходимларнинг фойдадаги иштироки ҳақида гап борганда, у сотиб олинган акция сингари, ўз корхонасининг рақобатбардошлиги ортиши билан узвий боғланган. Фойда ўз корхонаси доирасида аниқланади, аммо ишчи ва уюшма орасида фақат қўшимча фойда тақсимланади, агарда ана шу фойда меҳнат унумдорлигининг ортиши ва маҳсулот сифати яхшиланиши эвазига олинган бўлса.

Ҳозирда фойдада қатнашишнинг бир-биридан фарқладиган қуйидаги тизимлари кенг тарқалган:

Скэнлона тизими - бу тизим моҳияти шундан иборатки, бир киши ҳисобига маҳсулот ишлаб чиқаришнинг кўпайиши эвазига олинган иш ҳақи фонди иқтисоди, ишчи ва корхона орасида тақсимланади. Бу иқтисод корхона ва ишчи орасида 1:3 нисбатда, ходимларга ажратилган рағбатлантирувчи сумманинг 20 фоизи заҳира фондида, қолган қисми эса ходимларга ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми ортишига қўшган ҳиссасига қараб тақсимланади.

Ракер тизими - ривожланган мамлакатларда 1 доллар иш ҳақида нисбатан соф норматив маҳсулот ҳажми ўсишига қараб рағбатлантирилиши ҳисобланади.

Ипрошсар тизимида белгиланган маҳсулот ҳажмини бажаришда иқтисод қилган иш вақтига қараб рағбатлантириш тушунилади.

Ҳар қандай рағбатлантириш тизими ўзининг ютуқ ва камчиликларига эга. Аммо ҳар қандай ҳолатларда муқофот миқдори кўрсаткичларга асосланади, бу ходимларнинг аниқ иш шароитларига боғлиқ бўлади. Уларни барча иш жойларида ва участкаларда назорат қилиб бориш мумкин. Қачонки ходимларни рағбатлантириш тизими тўғри ташкил этилган тақдирда меҳнат унумдорлиги ортиши мумкин. Шу ўринда айтиб ўтиш лозимки, ходимлар рози бўлган тақдирда маъмурият кадрлар қўнимсизлигини пасайтириш, мутахассислар ва ишчиларнинг келгусида юқори натижаларга эришишни таъминлаш мақсадида қисқа муддатга фойдани камайитишга таваккал қилиши мумкин.

Демак, иш ҳақининг белгиланишида малака, тажриба, фаолият натижалари ҳисобга олинар экан, корхона ичида моддий рағбатлантиришда уни ҳам ҳисобга олиш тақозо этилади. Табиийки, юқори малака даражаси ва етук мутахассис юқори меҳнат ҳақини талаб қилади. Юқори малакали инженер малакали ишчидан кам ҳақ олмаслиги зарур. Масалан, Япония компаниялари президентлари янги ишга келган ходимдан 8 баробар ортиқ иш ҳақи олади. АҚШда эса бу фарқ 1:20 ни ташкил этади.

Меҳнатни моддий рағбатлантиришнинг яна бир кўриниши иш ҳақиға нисбатан устама беришдир. Бу иш ҳақининг доимий ва мажбурий элементи эмас. Унинг бош мақсади ишлаб чиқаришга янги техника ва технологияни жорий этиш, меҳнат унумдорлигини ошириш ва маҳсулот сифатини яхшилашдан иборатдир. Бу меҳнатни қўшимча натижалари тўлови меҳнатни яхшилашни иқтисодий жиҳатдан баҳолашдир. Масалан: кам ишчи кучи билан иш бажаришда, иш ҳақиға устама миқдори, ҳар бир мутахассис бўйича алоҳида аниқланади. У корхона фаолиятининг охириги натижаларига қўшган ҳиссасига қараб белгиланади. Шартли равишда устамани иш ҳақининг муҳим элементи сифатида ҳисоблаш мумкин. Аниқроғи тариф ставкаси билан мукофот орасида турувчи рағбатлантириш тизимидир.

Тушги ва муддатдан ташқари меҳнат учун устама, байрам, дам олиш кунлари, қўшимча мажбуриятларини бажариш, оғир ва зарарли меҳнат шароити. Бу турдаги тўловлар қонунда кўрсатилади ва барча ишчилар учун мажбурий тартибда тарқатилади. Улар даражаси ишлаб чиқаришнинг охириги натижасига боғлиқ бўлмайди.

Меҳнатдаги қўшимча натижалари учун устама, мутахассислик ва мансабни биргаликда бажариш, бажарилган иш ҳажмини ошириш, касб малакаси, меҳнатдаги эришган юқори натижалари ва корхонадаги меҳнат стажига қараб тўланади. Бу ерда устама даражаси ҳар бир ишчи учун ало-

ҳида ишнинг охирги натижаларига ёки қўшган ҳиссасига қараб белгиланади.

Умуман иш ҳақиға устама белгилашда жуда эҳтиёткор бўлиш керак. Унинг қўллаш доирасини сунъий ошириб юбориш мумкин эмас. Шу жумладан асоссиз устама киритиш ҳам қоида бўйича устама тариф ставкасида белгиланган иш ҳақининг 1:4 қисмидан ортиқ бўлмаслиги шарт.

Яна бир моддий рағбатлантиришнинг кўриниши мукофот ҳисобланади. Мукофот қатъий характерга эга эмас. Асосан белгиланган режа топшириқлари орттириб бажарилган ҳолатларда тўланади ва ишлаб чиқаришнинг охирги натижасига узвий боғлиқ бўлади. Шунинг учун мукофот ишчиларнинг мажбурий бажариши шарт бўлган ишлари учун тўланмайди. Ўзбекистонда кўп ҳолларда меҳнатга боғлиқ бўлмаган тарзда мукофот бериш ҳолатлари учрайди. Масалан: қарилик нафақасига кузатиш жараёнида ёки кам таъминланган, оилавий шароити ночорларга ва ҳоказо. Бу мукофотни тўғри деб бўлмайди. Агар корхона алоҳида мукофотлашни амалиётда қўллаётган бўлса, унинг ҳажми ўта сезиларли бўлмаслиги керак. Мукофотлаш жараёнида ишчи гуруҳининг кенг доирада қамраб олиниши ишга қизиқишни сусайтиради.

Мукофотлаш меҳнатни рағбатлантиришга, қолаверса, меҳнат жамоасида нормал муносабатни сақлашга асосланган бўлиши лозим ва ўзига хос мезонлар тизимидан иборат бўлиши зарур. Бу тизим мукофотлаш мезони кўрсаткичлари, шартлари, доираси ва миқдорини ўз ичига олиши шарт.

Қайсики мукофот ҳисобланадиган кўрсаткичларни танлашда гуруҳнинг муҳандислик руҳияти тадқиқодларга асосланиши керак. Инсон фаолиятида мантикий шартлар оптимал сони тўрттадан ортмаслиги лозим. Агар бу кўрсаткичлар сони ортиб борса, хатоликка йўл қўйиш эҳтимоли ҳам кескин ортади. Бундан ташқари одамнинг оператив хотираси ҳам чегараланган. Мукофотлаш кўрсаткичларини кўп миқдорда танлаши уни бажарилмаслик эҳтимолини ҳам

оширади, оқибатда мукофотдан маҳрум бўлиш ва ходимлар моддий манфаатдорлигини пасайишига олиб келади.

Раҳбар, мутахассис ва хизматчиларнинг рағбатлантиришининг оптимал кўрсаткичлар сони икки-учта, ишчиларни эса бир - иккита бўлиши мақсадга мувофиқ.

Меҳнатни ижтимоий рағбатлантириш сифатида эркин вақт омилидан фойдаланилади. Бу ерда қуйидаги вариантлар бўлиши мумкин.

Биринчидан, қўшимча бўш вақт бериш, яъни таътил муддатининг ўзгариши, уларни қисмларга бўлиш. Масалан, ёз ва қиш, иш вақтини қисқартириш, тўла иш куни ишламаслик ҳуқуқи ёки тўлиқсиз иш ҳафтаси. Энг самарали рағбатлантириш бу ишнинг алоҳидалик хусусиятидан келиб чиқиб ёки иш натижаларининг нормадан кескин фарқланишига қараб қўшимча таътил беришдир. Масалан, зарарли меҳнат шароити, нормалаштирилмаган иш куни, бир корхонада узоқ муддат хизмат қилиш ва ҳоказо. Қўшимча таътил ишчиларнинг иш жараёнидаги ортиқча руҳий ва жисмоний зўриқишни қоплаш учун берилади. Бу корхонада кадрлар қўнимсизлигига чек қўйиш ва айрим иш турлари бўйича ишчиларнинг мослашувига олиб келади.

Иккинчидан, иш вақтининг қайта тақсимланиши ишчига иш тартибини ўзи аниқлаш имконини беради. Иш бошланиш вақти, тугаши ва иш куни узунлиги. Бу ерда белгиланган меҳнат нормасини бажариш ва ишлаб чиқариш жараёни нормал боришини таъминлаш керак. Корхона ва ишчи манфаатларини максимал даражада мужассамлаштирилган ўзгариб турувчи графиклардан фойдаланилмоқда. Корхонада иш вақтидан фойдаланиш манбаи (банк) ташкил этиш мумкин, унда ходим шахсий иш варақасида маълум бир даврда ортиқча ишлаган иш вақтини ҳисобга олиб боради. У асосан зарур вақтда ишчига қўшимча таътил ёки отгул олиши имконини беради. Эркин режимда ишлаш ҳуқуқи фақат илгор, тушунган, ташкилотчи ва интизомли ишчиларга берилади.

Ўзгариб турувчи иш графиклари Фарбий Европа мамлакатларида кенг ва самарали қўлланилмоқда. Фақатгина 1980 йилларнинг бошида Франция 75%, Нидерландия 62%, Германия 68%, Швеция 66% фирмаларида ушбу графиклардан фойдаланилган.

Учинчидан, юқори меҳнат унумдорлигига эришиш ҳисобига иш вақти давомийлигининг қисқариши натижасида ишлаб чиқаришга боғлиқ бўлмаган ҳаражатлар камаяди, иш вақтининг қисқариш имконияти ходимларнинг маҳсулот сифатини яхшилаш ва иш вақтини йўқотишини камайиришга қизиқишини орттиради.

Иш вақтини тежаганлиги учун рағбатлантиришнинг ишчиларга қулай бўлган вақтда қўшимча таътил бериш ҳисобига амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Бу ерда ишчиларга бўш вақт бериш қарорини қабул қилишда рағбатлантирувчи корхона раҳбари иштирок этиши жуда зарур ҳисобланади.

Социологик изланишлар шуни кўрсатдики, иш вақтини йўқотиш иш кунининг тўртдан бир қисмига тўғри келади. Кўп экспертлар ишчига бўш туриб қолгани учун ҳақ тўлашдан кўра уларни муддатдан олдин ишдан кетишини афзал деб ҳисоблайдилар.

Ишбилармонлик дунёсида бўш вақт меҳнатни рағбатлантиришнинг энг самарали омили ҳисобланади. Тадбиркорлар уни доимо қўллайвермайдилар. Бу улар учун қўшимча ташкилий ташвиш, ишлаб чиқариш ритмини бузиш ва буюртмани ўз вақтида бажаришда маълум таваккалчиликка йўл қўйишга олиб келади. Кўпчиликка бу усулдан фойдаланиш умуман эриш туюлади.

Маънавий рағбатлантиришни унутманг. Ўз ходимларингизни эътиборингиздан четлатиб қўйманг, уларнинг яхши ишлари учун шахсан миннатдорчилик билдириб тулинг. Шундай вақт келадикки, якка бир ишни ёки бир ходим фаолиятини алоҳида таъкидлаш мақсадга мувофиқ бўлади. Хоҳласангиз, ходимни оила аъзолари билан қаҳвахона ёки

корхонанинг шаҳардан ташқаридаги дам олиш уйига таклиф этишингиз мумкин.

Группа аъзолари ва иштирокчилар меҳнатини рағбатлантиришнинг асосий ҳолати унинг турли формаларини ишлаб чиқишдир. Ривожланаётган чет эл фирмалари самарали гоёларни, уларнинг корхонага келтирадиган фойдасига қараб мукофотлаб боради. Бу ерда моддий рағбатлантиришни маънавий рағбатлантириш билан узвий равишда амалга ошириш керак.

Янгиликни ишлаб чиқаришга жорий этиш ҳисобига олинган фойданинг биринчи йилда 10 фоиздан 25 фоизгача қисмини, кейинги йилларда 10 фоизини моддий рағбатлантиришга сарфлаш мақсадга мувофиқдир.

Корхоналарда фойда эвазига янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга жорий этганликни рағбатлантирувчи махсус фонд ҳам ташкил этилиши мумкин.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Рағбатлантириш ва чора кўриш – ходимлар фаоллигини оширувчи восита.

Кузатув – доимий равишда социологик жараёнларни қайд қилиш ва расмийлаштириш.

Конфликт – ходимларнинг манфаатлари ва қадриятлар ва ахлоқ нормаларининг қарама-қарши ҳаракати.

IV. УЛГУРУВЧИ ТАДБИРКОР

1. *Улгурувчи тадбиркор.*
2. *Улгурувчи тадбиркорнинг асосий фазилатлари.*
3. *Музокара олиб бориш қоидалари.*
4. *Ишбилармонлик хатлари.*
5. *Кўрғазмалар ўтказиш ва матбуот конференциялари ташкил этиш.*

УЛГУРУВЧИ ТАДБИРКОР

Ҳар қандай яхши ишбилармонлик фазилатларига эга бўлган кишилар улгурувчи тадбиркор бўлиши мумкин. Ҳақиқий тадбиркор амалдаги кўп белгилари билан, жумладан, шахсий сифат белгилари билан фарқ қилади.

Ўз тадбиркорлик қобилиятингизни текшириш учун қуйидаги саволларга жавоб беришни сизга таклиф этамиз:

1. Сиз етарли даражада фаол ва ташаббускормисиз ёки ўзингизни юқоридан кўрсатма олувчи маъмуриятчи ҳисоблайсизми?

2. Тўсатдан юзага келган муваффақиятсизлик ва бахтсизликни тузатишга қодирмисиз?

3. Ўз муваффақиятсизлигингизни ютуққа айлантира оласизми?

4. Барчасини йўқотиб яна бошидан бошлай оласизми?

5. Сизнинг доимий ва айрим ҳолдаги қизиқишларингиз. Ундан ўз бизнесингизда фойдаланишингиз мумкинми?

6. Сиз бир томонлама ва очиқ характерга эгамисиз?

7. Етарли даражада жаҳлдормисиз?

8. Мураккаб муаммоларни ҳал этишда, Сиз мослашувчан бўла оласизми?

9. Етарли даражада билимга эгамисиз?

10. Табиатан савдогармисиз? Савдо қилишни биласизми? Қачонлардир бирор нарсани сотганмисиз?

11. Фирма манфаатлари йўлида ўз шахсий маблағингизни сарфлаб юборишга тайёرمىсиз? Масалан, шахсий маблағингиздан ишчиларга иш ҳақи бера оласизми?

12. Ижодкор шахсмисиз? Ўз тасаввурингизга эгамисиз? Ўйлаб топишга қодирмисиз?

13. Тиришқоқ ва мақсадингизга эришувчанмисиз?

Агар сиз юқоридаги саволларнинг барчасига ижобий жавоб берган бўлсангиз, ишонинг, сизда тадбиркорлик қобилияти бор. Ўзингизда улгурувчи тадбиркорнинг айрим

сифат-фазилатларини сезмаган бўлсангиз ҳафа бўлманг. Ҳали ҳаммаси йўқотилгани йўқ. Доимо инсонларда тарбиялаш, ўз устида ишлаш, ёқтирмаган нарсани ёқтириб қолиш, табиатингизда бўлмаган нарсаларни ўрганишга қобилият бор. Эса тутинг, тадбиркор табиатан оптимист бўлиши шарт ва ўз бизнесининг охириги муваффақиятига ишониши керак. Тадбиркорда ўз ишида юқори ютуқларга эришиш хоҳиши бўлиши керак. Ким олдига юксак мақсад қўймаса, табиийки, у ўз малакасини ошириш ва фаолиятини такомиллаштиришга интилмайди. Бир сўз билан айтганда доимий равишда ўз устида ишлаш ва изланиш керак. Бу муваффақиятнинг бир томони, холос. Бошқа томони одамлар билан ишлашни билиш, яхши ходимларни танлай олиш, уларга кенг имкониятлар яратиб бериш ва уларни функционал мажбуриятлари бўйича бошқаришдир. Тажрибали раҳбар ходимларни олдида мақтайди, якка ҳолда танқид қилади. У одамларни якка ҳолатда бошқаради, биладики ҳар ким ўз тақдирига эга, уларнинг кучли ва кучсиз томонлари мавжуд. Дўқ-пўписа ва қўрқитиш бошқарувни билмаслик белгисидир. Раҳбар ходимлар билан мавжуд, шунинг учун уларни тушуниш ва олдинга қўйилган вазифаларни ҳамкорликда ҳал этиш ҳаракатида бўлиши керак.

ТАДБИРКОРНИНГ АСОСИЙ ФАЗИЛАТЛАРИ.

Ходимларга эътиборли бўлиш, яхши раҳбарнинг ажралмас фазилатидир. У икки томонлама ахборот ва фикр алмаша билиши ва бошқаларни тушуниш қобилиятига эга бўлиши лозим.

Бизнесменнинг асосий фазилати - жавобгарликни ўз зиммасига олиш ва таваккалчиликка таъсирчан бўлишдир.

Таваккалчилик - ўйламасдан қилинган иш эмас, балки у қатъий ҳисоб-китобдир. Тўғри айрим ҳолатларда муваффақиятсизликка олиб келса-да, ўйлаб қилинган таваккалчилик бизнеснинг ажралмас қисми бўлиб қолаверади.

Таваккалчиликни англаш бу олдиндан кўра билиш, таҳлил қилиш ва қўл остидаги ходимларга тушунтиришдир. Улар бир - бири билан узвий боғлиқдир. Тадбиркор доимо малакавий ва ижобий фазилатларга эга бўлиши керак. Ходимларга нисбатан кўп ишлаши шарт, яъни 12-16 соат ишлаш давомида катта жисмоний зўриқишни кўтара билиши, хоҳлаши ва буни оддий ҳолат деб ҳисоблаши керак. Одатда бошқалар дам олаётганларида, сайр қилаётганида, овқатланаётганида, бошқа ишлар билан машғул бўлган пайтларда ҳам улар ишлайдилар.

Ўз сўзида туриш, ҳалоллик ва ишончни оқлаш тадбиркорнинг энг асосий сифат белгисидир. Агар сиз ўзингизга топширилган вазифани ёки бировнинг илтимосини дарҳол бажара олмайдиган бўлсангиз, ўйлаб кўрай деб айтинг. Берилган ваъдани муддатидан олдин бажариш имкони бўлса-да, ўзингизга хавфсиз вақт заҳирасини яратинг.

Тадбиркор ўз бизнесини ҳар томонлама чуқур ўрганиши ва унга алоҳида эътибор бериши керак. Бунда фақат унинг асосини билиб қолмай, балки аниқ техник, молиявий ва маркетинг сиёсатини ҳам билиши шарт.

Яна бир мажбурий фазилат бу - бизнесни фойда орттириш эмас, балки ўз ишини сидқидилдан бажариш деб билишдир.

Яна бир маслаҳат: ўз устозингиз билан алоқани узманг. Моҳияти шундаки ҳеч бир бизнесмен фаолиятини «нол» дан бошлагани йўқ, унга кимдир ёрдам берганлигини унутманг. Ишбилармон одамни, тўғриси, қатъий, ўзига ишонган бўлса, кўрқитиш қийин. Аммо у, барибир, кўп ҳолларда «танҳо» (яккадир).

Улгурувчи бизнесменнинг энг қимматли сифат фазилати ҳар томонлама самарали шартнома туза билишидир. Агар сиз зудлик билан шартнома тузишга интилангиз, унинг бошланғичида шерик билан ҳамкорликда ишлашга тайёр эканлигингизни билдиринг. Шундан сўнг сизнинг музокара олиб бориш қобилиятингиз кучга киради. Ўта тез

амалга ошириш, одатда ижобий натижа бермайди. Бу ҳолатларда бир ёки иккала томоннинг тайёр эмаслиги ҳам сезилиб қолади.

МУЗОКАРАЛАР ОЛИБ БОРИШ ҚОИДАЛАРИ

Музокара олиб боришдан олдин шахсан учрашинг ёки телефон, почта ва факс орқали боғланинг. Тўла ўйлаб олинг: нимани ва қандай гапириш керак. Суҳбатдан олдин ўзингизни бир неча ҳолатларда тасаввур қилиб кўринг ва ижобий жавоб олиш учун умид боғланг. Ўзингизни таништиргандан сўнг имкониятли мижозингизни бир сўз билан жалб этиб олишга ҳаракат қилинг. Масалан: «Биз сиз билан шартнома тузишни хоҳлардик. Чунки сизнинг фирманингизни биз жуда яхши деб ҳисоблаймиз. Агар сиз рози бўлсангиз мен ўзим кузатиб бораман, иложи борича сизга яхши хизмат кўрсатаман». Суҳбат чоғида аниқ, мулойим бўлишга ҳаракат қилинг. Агар зарурат бўлса кейинги учрашувни таклиф этинг. Шартнома тузишга қўлай муҳит яратинг ва ўйлаб кўринг. Агар сиз мижоз билан бошқа бир жойда учрашмоқчи бўлсангиз, таниқли қаҳвахонани танланг. Тўлов талабномасини бергунга қадар, олдиндан тўлаб қўйинг. Қаҳвахонада шундай жойни танлангки, сизларнинг суҳбатингизга ҳеч ким ҳалақит беришмасин.

Музокара тартибини шундай танланг: саломлашув, муаммони таништириш ва унга киришиш, муаммо тавсифи ва музокара давомидаги фикрлар, ўз позициясини тўла ифодалаш, диалог, муаммони ҳал этиш юзасидан шартнома ва суҳбат якуни.

Унутманг, суҳбатни муваффақиятли олиб бориш учун ақлингизда ёки қоғозда ҳаракатнинг бир неча вариантлари бўлсин. Шунинг учун суҳбат мақсадини, ўзингизни аниқ таклифингизни ва муаммони оптимал ҳал этиш йўллари олдидан ўйлаб қўйинг. Шерикнинг фактларини олдидан кўриш ва кучсиз томонларини топишга ҳаракат қилинг.

Мажбурий қарор қабул қилиш ҳолатини ва унинг асоратини ўйлаб кўринг.

Белгиланг: мижозингизда сизнинг маҳсулотингизга аниқ эҳтиёж борми? Шу жумладан сотиб олиш ҳуқуқи ва унга ҳақ тўлаш қобилиятини ҳам.

Сизнинг ҳамкорингиз ҳам музокарага яхши тайёрланган бўлса, муҳокама мавзусини тўла билса, ҳамкор ҳолати, унинг мақсадини тўла англаса, ўз фикрларини аниқ маълумотлар билан асосласа ва сизнинг «қармоғингиз»га илинмаса, шундай қилинг. У ҳам сиз сингари ўз фирмаси манфаатини кўзламоқда, сизнинг таклифларингизни ижобий ва салбий томонларини чуқур ўйламоқда. Суҳбатнинг шу йўсинда олиб борилиши сизнинг мулоқотда номаъқул йўллардан сақлайди. Масалан, музокарани тенг олиб боришда уни чўзишга интилиш ва ҳоказо. Чунки музокара муваффақиятли ўтиши, ҳамкор билан бошланишданоқ умумий позиция топишдадир.

Муҳокамани мавзунинг асосий томонларидан бошлаш яъни, асосий масалаларга ўтиш ва ундан сўнг қисмлар бўйича кўриб чиқиш. Фақат ўз манфаатларингиз билан чегараланиб қолманг - иккинчи томон вакиллари ўзларига ҳеч қандай афзаллик қолмаслигини билиб қолади. Ҳамкорга ўз соҳаси мутахассиси сифатида мурожаат қилинг. Аммо буни таъна юзасидан таъкидламанг. Музокара муҳитига суҳбат олиб бориш йўли катта таъсир этади. Ўта қаттиқ ва тез гапирманг, суҳбатдошингизда уни ўз фикрингиз билан боғлаб олаётгандай фикр туғилади. Агар сиз жуда секин ва тушунарсиз гапирсангиз, сизни тўғри тушунганлигига ишонч ҳосил қилиш мақсадида унда сизга савол беришга мажбур бўлади, қачонки музокара ўта катта бўлмаган бинода ўтказилса, бунда алоҳида услубдан фойдаланиш керак, «ярим овозда ва аниқ». Шошилманг, сиз янги маълумот берганингиздан сўнг суҳбатдошингиз ўйлаб олиши шарт. Айтайлик, сиз маҳсулотни кўргазма қилиш ёки ундан фойдаланиш йўлини кўрсатмоқчисиз. Мижозга имкониятли ис-

теъмолчи сифатида ва ўз ҳаракатини англашга имконият беринг. Ушбу маҳсулот оддий ёки мураккаб бўлишидан қатъи назар, кўргазманинг мақсади таништиришдир. Кўриш жараёнида мураккаблигига қарамасдан қизиқиб қолиши мумкин.

Музокарани кенг муҳокама талаб қилувчи асосий масалалардан бошланг. У тўсиққа айрим ҳолларда тўхтатилишига олиб келиши мумкин. Бу масалаларга аста-секин келинг, аммо жуда секин эмас. Келгусига ҳам қолдирманг.

Музокара чоғида сиз турли усуллардан фойдаланишингиз мумкин:

- таъкидлаш шаклида «мен шуни тушундимки, қурилмани етказиб келишни ўз зиммангизга оласиз»;

- мулоҳаза шаклида («айтайлик, транспорт масаласи ҳал этилди»)

- қўшимча савол бериш шаклида. Ҳамкор таклифига аниқлик киритиш мақсадида қўшимча воситалардан фойдаланиш мумкин.

Ишончли бўлиши учун ўз фикрингизни қисқа ва аниқ мисолларда ёритинг, кераксиз ваъдалардан йироқ бўлинг. Ҳамсуҳбатингиз нутқини диққат билан эшитинг. Зарур ҳолларда ўз фикрингизни ифодалашда ҳамкор фикрларидан ҳам фойдаланинг: «Мен яна бир бор тўхталишингизни хоҳлардим...». Қўшимча саволлар билан сиз ҳамкорингиз фикрини тўғри тушунганлигингизни текшириб олишингиз мумкин: «Агар мен сизни тўғри тушунган бўлсам...». Ўз норозилигингизни аниқ ифода этинг, инсон шахсиятига тегиш ва камситишга йўл қўйманг. Музокара боши берк кўчага кириб қолиш ҳоллари бўлади. Муаммони қайта кўриб чиқинг, психологик қулай шаклда бошланг, яъни «муаммога бошқа томондан ёндошамиз...». Ўз мақсадингизни кўздан қочирманг. Суҳбатнинг ривожланишига ҳалақит бермаслиги учун фикрлар тарқоқлигига эътиборни қаратинг, агар улар принципиал бўлмаса. майда масалалар қолиб кетса ҳам асосийсини сақлаб қолган маъқул. Айрим

ҳолларда музокара иккинчи даражали масалалар билан боғланиб қолади, томонлар асосий масала бўйича ягона фикрга келмайдилар. Бу ҳолатда эришилган бош натижаларни тартибга солинг ва шу асосда келгусида муҳокама этилиши керак бўлган ҳолатларни аниқланг. Сиз қисман ўз талабларингиздан воз кечиб ва келишган ҳолатда шартнома тузишингиз мумкин. Агар сизнинг таклифингиз ҳамкорга, умуман, тўғри келмаган бўлса ва у ўша вақтнинг ўзида жавоб бера олмаса, унга ўйлашга вақт (имконият) беринг. Шартнома қачон якунланади? Жавоб фақат битта қачонки ҳамкор унга тайёр бўлса. Айрим ҳолларда ҳамкорга имтиёз ёки қисман ён бериш мумкин, агар у зудлик билан сиз таклиф этган товарни сотиб олишга рози бўлса. Шартноманинг якунланиши айрим ҳолларда ҳамкорга маҳсулотнинг фойдалилигини исботлашда керак бўлади. Бу ерда мижознинг қаноатлантирганлигини тасдиқловчи ёзма гувоҳномадан фойдаланишингиз мумкин. Бу мижоз сотиб олиш ва сотиб олмаслик тўғрисида иккиланаётган ҳолларда энг кучли ҳимоя ҳисобланади. Энг қулай йўл сизни ҳамкор билан биргаликда маҳсулот сотиб олган бошқа бир мижозга ташрифингиз ва унинг маҳсулотингизни сотиб олганидан хурсандлигини кўрсатишдир. Сизни фойдангизга гувоҳлик бериш, энг идеал ҳимоядир. Агар сиз харидор қаторида ҳаракат қилаётган бўлсангиз, эсла тутинг, вақт доимо сотувчининг душманидир, сизнинг эмас.

Олди - сотди жараёнида сотувчи доимо тезроқ сотиб олишни тавсия қилади, агар сиз рози бўлсангиз, улар яна қулай шароитни таклиф этадилар.

Музокара столдан хоҳлаган пайтда туриб кетишга тайёр бўлинг, сизнинг бурч ва мажбуриятингиз «ҳа» ёки «йўқ» дейиш бўлса, сизда музокарага қайтиш бўйича яна имконият бор, бу сизга фойдалироқ бўлади.

Агар сиз чет эллик ҳамкорлар билан музокара олиб бормоқчи бўлсангиз, музокара олиб боришнинг миллий услубига эътибор беринг. Ҳар бир халқ ўз урф-одати, мада-

нияти ва удумларига эга, буларнинг ҳаммаси музокара жараёнига узвий боғлиқ. Миллий услуб маълум бир элатга эмас, балки мамлакатга хосдир.

Масалан, америкаликлар усули музокараларда қуйидагича тавсифланади. Америкаликлар ҳар қандай масалани ҳал этишда фақатгина умумий томонлар билан чекланиб қолмайди. Уларни ҳар томонлама муҳокама қилишга интилади. Америкаликлар музокаралар давомида ҳамкорга нисбатан очиқ кайфиятда бўлиши билан фарқ қилади. Ўта расмийчиликни ёқтирмайди, очиқ дўстона муносабатда бўлади. Ҳамкордан ҳам ўзига нисбатан шундай бўлишини талаб қилади. Шунинг учун америкаликларни агрессив ва талабчан ҳисоблайдилар.

Америкаликлар ўзининг юқори малакалиги билан характерланади. Уларнинг вакиллари таркибида музокара масалаларига тааллуқли бўлмаган одамларни кам учратиш мумкин. Вакилларининг ҳар бири масалани ҳал этишда нисбатан мустақил ҳисобланади. Ҳар қандай масалаларни комплекс ҳал этишга алоҳида эътибор беради. Яна америкаликлар музокарани оммавий ахборот воситаларида ёритишни хоҳлайдилар.

Французлар услубининг алоҳидалиги шундан иборатки, улар масалаларни «бирга-бир» муҳокама қилишдан қочишга ҳаракат қилади. Музокара чоғида ўзларининг мустақиллигини таъминлашга интилади, аммо охири қарорни қабул қилишда америкаликларга ўхшаб ўта мустақил эмаслар.

Французлар олдиндан келишиб олишни ижобий ҳисоблайди. Музокарага қадар айрим масалаларни муҳокама қилиб олади. Музокараларни қаттиқ олиб боради, қоидада «захира» позицияси бўлмайди. Французлар музокарани ўз она тилларида олиб боришга интилади ва ёқтиради. Умуман французлар музокара чоғида ҳазилни ёқтирувчи ва мулойим бўладилар.

Хитойликлар музокаранинг айрим босқичларини аниқ чегаралаб олади. Масала билан бошланғич танишув, муҳокама қилиш ва якуний босқич. Бошланғич босқичда хитойликлар ҳамкорнинг ташқи кўринишига, ўзининг тута билиши ва хулқ-атвориغا эътибор беради. Шу асосда ҳар бир қатнашчининг мавқеи аниқлаб олинади, сўнгра юқори мавқега эга бўлган қатнашчига расмий ва норасмий ҳолатларда асосий фикрни қаратади. Бундан ташқари хитойликлар ҳамкорлар орасида уларга хайрихоҳ бўлган кишиларни ажратиб оладилар. Шулар орқали қарши томонга ўз таъсирини ўтказишга интиладилар.

Музокара охирида ён берилади, ундан сўнг қарши томон имкониятини баҳолайди. Музокара чоғида ҳамкор томон хатоликка йўл қўйса, хитойликлар ундан усталик билан онгли фойдаланадилар. Музокараларда Хитой вакиллари-нинг асосий қисмини экспертлар ташкил этади. Охириги қарорни хитойликлар стол атрофида эмас, балки ўз уйларида қабул қилади. Амалда доимо натижа қандай тугашидан қатъи назар, юқори раҳбар иккала томонга келишилган натижаларни маъқуллаганини айтади.

Японлар расмий музокаралар вақтида масалалар бўйича тўқнашув ва тортишувлардан ҳолис бўлишга интилади. Агар сиз уларга кўп ён берсангиз, улар ҳам шу билан жавоб беради. Дўқ-пўписадан фойдаланиш самара бермайди деб ҳисоблайди. Японлар нисбатан кучсиз томонларга музокара олиб бориш чоғида гоҳида дўқ-пўписадан ҳам бу усул фойда бермайди деб ҳисоблайди. Японлар камгап бўлиб, томонлари билан шахсий алоқаларнинг ривожланишига алоҳида эътибор берадилар. Шунинг учун норасмий музокараларда масалани кенгроқ муҳокама қилишга интиладилар.

Японларнинг характерли томони жамоа фикрини тез англаб олиши ва барча масалалар бўйича аниқ ҳаракат қилишидир. Японлар томоннинг фикрини эшитишга алоҳида эътиборини қаратади. Бу масалага қарши тараф нуқтаи

назарига рози бўлиш эмас, балки томонни муҳокамага қўзғатиш усули, холос.

Венгерлар музокара чоғида кўп тортишувни ёқтирмайди, ён беришга хайрихоҳ, эвазига ҳеч нарса талаб қилмайди. Булар учун миллат гурури ва ўз-ўзини англаш ҳиссиёти барчасини енгиши мумкин. Венгерлар асосий масалаларни расмий музокаралар давомида ҳал этишни хоҳлайди. Қаҳвахоналарда иш юзасидан гаплашувни ёқтирмайди, ҳамкор томон билан музокарани одатий иш деб билади.

Немислар одатда ўз йўналишини олдиндан, чуқур ўйлаб олади. Музокарада масалаларни тартиб билан ҳар томонлама муҳокама қилишни ёқтиради. Улар қоида бўйича, масала ҳал этилишига етарли имконият бўлса, музокараларда иштирок этади.

Инглизлар музокарага тайёргарлик масалаларига кам эътибор беради. Улар томон қарашларидан ташқари музокара вақтида бошқа бир хавф чиқиши деб ҳисоблайдилар. Шунинг учун ўзларини етарли даражада мослашувчан ҳис этади. қарши томон таклифларига хоҳласа жавоб беради. Ўткир бурчакдан қоча билиш инглизлар учун доимий одатдир.

Арабларнинг музокарадаги асосий хусусиятларидан бири томонлар орасида ишонч ўрнатилишидадир. Араблар одат бўйича ўтган даврга таянади, улар учун исломий анъаналари катта аҳамият касб этади. Араблар музокарада муҳокама қилиш керак бўлган масалаларни ҳар томонлама кўриб чиқишни ёқтиради. Аммо араб дунёси бир хил эмас, бу музокара давомида сезилиб қолади.

Миср миллати мустақиллик масалаларига жуда эҳтиёткор. Кимлардир уларнинг ички ишларига аралашадиган бўлса, шафқатсиз жавоб беради.

Ишбилармонлик дунёсида музокаралардан сўнг уларнинг мазмунини ёзма равишда қайд этишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайди. У, жумладан, меҳмондўстлик ва

яхши қабул учун миннатдорчиликни ҳам унутмайди. Ёзиш-мада жавоб бериш муддатини бузишга йўл қўймади. Жавоблар факс орқали икки кун, хат орқали эса ўн кун ичида берилиши керак.

Музокара муваффақиятли ёки натижасиз ўтишидан қатъи назар фирмада муҳокама қилиниши шарт.

ИШБИЛАРМОНЛИК ХАТЛАРИ

Ҳар бир тadbиркор хоҳласин-хоҳламасин фаолияти давомида ёзишмалардан фойдаланади. Шунинг учун у хат ёзиш ва унга жавоб бериш йўлини билиши керак. Бир неча тавсиялар берамиз:

Иш юзасидан хат ёзишда ишбилармонлик ахборотлари усули ва лексикасидан фойдаланинг.

Сўров мазмунидаги хизмат хатлари тузилиши қуйидагича бўлади:

Сўровнинг долзарблигини асослаш, унинг мазмунини, кутилган натижага кафолатланган шаклда. Масалан, «Агар сизга қийинчилик туғдирмаса менинг қуйидаги саволларимга жавоб беринг. Маслаҳат учун олдиндан миннатдорчилик билдираман» ва ҳоказо.

Кузатув хати икки қисмдан иборат бўлади: жўнатилаётган материал ҳақида хабар бериш ва маълумотларга аниқлик киритиш.

Илтимосни белгиловчи хатлар. Сабабини тушунтириш, илтимоснома моҳияти, агар илтимос қондириладиган бўлса, улар билан келгусида ҳамкорликка ва ишлашга тайёр эканлигини.

Жавоб хати илтимосга рад жавоб бериш таклифини қаноатлантирмаслик қуйидаги схемада тузилади:

- илтимосни такрорлаш.
- қаноатланмаслик ёки қабул қилмаслик сабабларини ёритиш.

Рад жавоб бериш қуйидагича шакллантирилади. «Афсуски, сизнинг илтимосингизни бугунги кунда қондиришга имкониятимиз йўқ».

Агар хат автори корхона ёки ташкилот бўлса, у учинчи шахс номидан ёзилади. Биринчи шахс томонидан буйруқлар, ариза, хизмат хатлари, докладлар, тушунтириш хатлари ёзилади, холос.

Талаб ёки норозиликни билдирувчи хатлар. Одатда улар агар ҳужжатда икки ва ундан ортиқ шахслар имзо чекадиган бўлса «Илтимос» ёки «Илтимос қиламиз» сўзлари билан бошланади. Масалан: «хабар берамиз» ёки «эслатмоқчимиз». Гапларни тузишда оддий сўз бўғинларидан фойдаланинг. Хатларни содда ва тушунарли ёзинг.

КЎРГАЗМАЛАР ЎТКАЗИШ ВА МАТБУОТ КОНФЕРЕНЦИЯЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Тадбиркор ўз фаолияти даврида кўргазмалар, очилиш маросими, матбуот конференциялари ўтказишига тўғри келади.

Бу тадбирларни ташкил этишнинг бош мақсади янги мижозларни жалб этишдир. Шунинг учун уларни ўтказишдан олдин савдо агентлари, корхона ва фирма тижорат хизмати томонидан хабардор қилиб қўйилиши керак. Уларнинг энг яхши ва қулай йўли кўргазма ташкил этишдир. Уни самарали ташкил этиш босқичлари тўла режалаштирилиб олишни талаб этади.

Агар кўргазма бир неча фирма томонидан ўтказиладиган бўлса, бу ўз иштирокингизни пухта режалаштириб олишни тақозо этади, сабаби сизнинг маҳсулотингиз кўринадиган бўлсин, бошқалар маҳсулотлари орасида кўримсиз бўлиб қолмасин. Режалаштиришда «сетевой» усулдан фойдаланиш энг қулай ҳисобланади. Бу барча турдаги ишларни босқичма-босқич ўтказиш ва назорат қилиш имконини беради.

Сўнг кўргазма мақсади шаклланади, унинг режаси ишлаб чиқилади. Экспонатлар тартиби ва жойлашуви алоҳидалиги ва томошабинлар ҳаракати йўли белгиланади. Корхоналар кўргазмани биргаликда ташкил этаётган бўлса, барча ташкилий элементларни тайёр ҳолда ташкилотчилардан олади. У билан танишгандан сўнг бошқа қатнашчилар билан ўз ҳаракатини координация қилади.

Демак, сизда кўргазма ўтказиш ҳаражатлари сметаси бор, уни ўтказиш ва назорат қилиш бўйича алоҳида ҳуқуққа эга бўлган ташкилотчи ажратилган, экспонатлар ўрнатиш майдонига буюртма жўнатилган. Экспозиция мавзуси плани ишлаб чиқилган. Барибир, энг асосий вазифа олдинда. Бу экспонатларни жойлаштириш, бадиий тус бериш ва жиҳозлашдир. Реклама материалларини тайёрлаш ва энг асосийси, қўйиладиган тайёр маҳсулотлар партиясини таъминлашдир. Шартнома имзолаш учун етарли ҳажмда маҳсулот бўлиши керак.

Кўргазманинг асосий ташкилий ишлари нимадан ташкил топиши керак? Бу - кўргазма мавзу режаси. Бунга қуйидагилар киради: номи, кўргазмаларнинг жойлашиш тартиби, уларни ўғирлаб кетишдан ҳимоялаш тадбирлари, ёзувлар матни, моделлари ва натура нусхалари, кўрсатиш алоҳидалиги ва усуллари. Шу жумладан, қўшимча хизматлар тартиби ва томошабинлар таркиби. Сизнинг хизматингиз ва маҳсулотингизни тўла кўриш имкониятига эга бўлиш учун уни ушлаб ёки синаб кўриш зарур. Бунинг учун маҳсулотни деворда эмас, балки амалда реклама қилиш даркор. Айтайлик, сиз ўз станогингизни реклама қилмоқчисиз, бунда маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини кўрсатинг, рақибларга нисбатан сифати, кучли томонларини белгиловчи имкониятларни топинг. Маҳсулотни амалда жорий этилгани ва фойдаланилаётганлигини кўрсатиш мақсадга мувофиқдир. Қуйидаги жадвалда кўргазмалар залида сизга ажратилган стенд майдонидан яхши фойдаланиш схемаси тасвирланган.

Кўргазмалар зали стенд майдонининг жойлашиш схемаси.

Музокара зонаси: стол, стуллар, реклама ва ахборот адабиётлари. Шартнома имзолаш учун зарурий ҳужжатлар	Хўжалик зонаси: сувенирлар, кийимлар, музхона ва ҳар хил салқин ичимликлар
Э К С П О Н А Т Л А Р	

Кўргазма ютуғи деворни безовчиларни тўғри танлаш ва уларнинг тайёргарлигига боғлиқдир. Деворни безовчиларга талаблар ўта юқори дидга эга бўлишидир.

У фақатгина экспонатларни яхши фарқлаб қолмай, балки кўргазма ўтказилаётган давлат тилини ҳам яхши билиши керак. Деворни безовчи хушфеъл, мулойим суҳбат олувчи, техника хавфсизлигини билибгина қолмай, фирма мавқеи ва белгиси ҳам бўлиши керак. Шу билан бир қаторда унинг вазифаси хизмат сирларини сақлаш, рақобатчилар материаллари билан танишиши, зарур ҳолларда улар рухсати билан расм ва кинога ола билиши лозим.

Кўргазма ўтказилгандан сўнг уларни йиғиштириш ишончли ҳолатда корхонага ташиб келтирилиши зарур. Якун ясашда безовчилар фикрини эшитиш керак, сабаби улар томошабинлар билан мулоқотда бўлган ва келгусида кўргазмани янада яхши ўтказиш тўғрисидаги маслаҳатларни олган. Улар ўз натижаларингизни рақобатчилар натижаси билан таққослаш имконини беради. Шу жумладан; экспонатлар услуби, реклама сифати жиҳатидан ҳам бой маълумотлар берадилар

Матбуот конференцияси - бу, одатда куннинг биринчи ярмида соат 9.30 ва 11.00 орасида газета, журнал, радио ва телевидение журналистлари иштирокида ўтказилади. Таклифнома бир ой олдин жўнатилади. Иккинчиси конференция ўтказиладиган кундан бир ёки икки ҳафта олдин амалга оширилади. Бунда таклиф этилган шахслар рўйхати

аниқланади. Матбуот конференцияси программаси тузиб чиқилади, ахборот материаллари, доклад тезислари, сувенирлар тайёрланади, шу жумладан матбуот материаллари номлари ва бошқалар. Булар мавзуга киришишга қулайлик туғдиради.

Тақдимот маросимининг мақсади ишбилармон кишиларга фирманинг эришган ютуқларини таништириш, корхона имкониятлари ва янгиликларга тайёргарлиги тўғрисида гапириб беришдан иборат. Кўргазма ўтказиш сингари тақдимот маросимига ҳам алоҳида тайёргарлик кўриш керак.

Эсда тутинг: тақдимот маросими энг тез таъсир этувчи рекламадир. Шунинг учун корхонада ечиш мумкин бўлган муаммоларни реклама қилинг. Бунда қандай самарага эришиш мумкинлигини кўрсатинг.

Нима қилинган, бу нима учун керак, рақобатчилар нима қилди? Тақдимот маросимида реклама қилиниши керак бўлган хабарнинг мавзуси кичкина «загатовка» шаклида тасвирланиб эришилган ютуқлар ва афзалликлар кўрсатилиши керак.

Иложи борица абсолют рақамлардан фоизлардан эса рақобатчиларга нисбатан таққослашда фойдаланинг. Реклама қилинаётган технология ёки маҳсулотлар жарангдор товушга эга бўлиши керак.

Якунида янги бошланаётган ёки улгурувчи барча тадбиркорларга Амстердам маркетинг бюроси директори Анна Шардарнинг шу соҳадаги бир неча маслаҳатларини берамиз. У ушбу соҳадаги бир қатор музокарали ишлар автори ҳисобланади. Унинг маслаҳатлари фақатгина мамлакат ичидаги бизнесда фойдали бўлиб қолмай, балки, халқаро доирада олиб борилаётган бизнесга ҳам ёрдам беради.

1. Сотиш имкони бўлган маҳсулотларни ишлаб чиқаринг. Маҳсулотга эҳтиёж бўлмаса уни ишлаб чиқариш тўғрисида фикр ҳам бўлмаслиги керак. Сотиш тўғрисида тўла фикрга эга бўлмасангиз уни ишлаб чиқаришга ҳаракат ҳам қилманг.

Одамларга нима кераклигини бозорлардан ўрганиб олинг. Бу жараён вақт ва катта маблағ талаб қилади ва келишувда юз беради. Қаерда нимага эҳтиёж бор эканлигини билинг.

2. Тайёргарликсиз ҳеч нарса қилманг, аввал ўз юртингиздаги жаҳон бозори ҳақида маълумотга эга бўлинг.

3. Алоқа - мулоқотнинг зарурий канали. Сиз ғарб ҳамкорлари билан шартномалар имзолашдан аввал билинг, улар сиз билан алоқа қила оладими? Агар сизда телекс ёки телефакс бўлмаса ва фақат телефон бўлиб, у доимо банд бўлса, энг яхшиси ундан воз кечганингиз маъқул.

4. Ғарб бизнесменларининг асосий муаммоларидан бири, шимолӣ Европа мамлакатлари билан алоқанинг қийинлигидир. Айрим ҳолларда ҳамкор билан алоқа тикланса-да, хоҳиш йўқ бўлиб қолади. Икки кун ичида жавоб бериб, кетидан ҳаракат бошлаганингизни исботланг.

5. Ўз номингизга эга бўлинг. Ўйланг, сиз ўзингизни қандай кўришни хоҳлайсиз? Фирма образини қандай яратмоқчисиз? Буларни визит карточкалари, фирма бланкалари, конвертлар чиқариш ёрдамида ҳал этиш мумкин. Хатнинг таниқ кўриниши олувчига таъсир этишини тўла баҳолаш керак.

Фирма услубини яратгандан сўнг, ўйланг у нима билан шуғулланади. Унинг мавқеи қандай? У ҳақда чоп этилган китоб ёки қўлланмалар борми? Ёки ўзингизнинг фирмангиз ҳақида юз маротабалаб гапириб бермоқчимисиз? Сизда телефон қўнғироқларига ким жавоб беради? Умуман, биров жавоб берадими? Нималарга жавоб беради? Нима дейди? Ёрдам ёки тўсатдан берилган саволларга жавоб беришга етарли маълумоти борми?

6. Контрагентлар танланг. Сизга қулайликлар бўлади. Борингки, суҳбатдан-суҳбатни фарқ қила билишни ўрганинг, кимни қабул қилиш ёки қабул қилмаслиқни ўзингиз ҳал этинг.

7. Агар сизда бирор нарсани тавсия этиш имкони бўлса музокара олиб боринг.

8. Совға қилинг. Энг яхшиси, ўта қимматбаҳо буюмга нисбатан мос келадиган кичкина нарсани.

9. Ўз фикрингизни ифодалашдан олдин ўйланг.

10. Тилни билмасанг музокара олиб борма, таржимон орқали музокара олиб бориш яхши вариант эмас. Ҳамкор тилида суҳбатлаша олмасанг, четга товар чиқариш ва келтириш операцияларини қолдир.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Тақдимот маросими, таништирув – тўлов-тўлаш мажбуриятини олган шахс томонидан жўнатилган векселни кўрсатиш ва таништириш.

Реклама – истеъмолчига таништириш ва билдириш тўғрисидаги товар ҳақидаги маълумотлар, шу жумладан, мақсадини истеъмолчиларга етказиш тартиб усуллари.

Сертификат – товарларнинг аниқ андозалар (стандартлар) ва техник шартларга мос келишини ифодаловчи ҳужжат бўлиб, у экспертиза маълумотларига асосланган ҳолда тегишли давлат органлари томонидан берилади.

Сертификатлаш – тегишли ҳужжатнинг берилганлиги ва маҳсулотнинг андоза, техник шартларга мос келишини тасдиқловчи ҳаракат.

Ҳужжат (документ) – маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тузилган предмет.

Дизайн – ўйлаб кўрилган иш режа, чизма, расм. Лойиҳа – бадий фаолият комплекси. Унинг асосий мақсади республикада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг сифати ва рақобатбардошлигини ошириш муаммоларини бартараф этиш.

V. ИШ КУНИНИ ҚАНДАЙ ТАШКИЛ ЭТИШ КЕРАК?

1. *Иш куни ва уни режалаштириш.*
2. *Хизмат сафарлари.*
3. *Сухандонлик санъати*

ИШ КУНИ ВА УНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

Вақтни қадрлаш-самарали бошқарувнинг энг ижобий томонидир. Таҷрибали бизнесмен мансаби қанча юқори бўлса, у ижодий ишга шунча кўп эътибор қаратади: истиқболни белгилаш; режалаштириш; қабул қилиш, мунозара олиб бориш, ходимларни бошқариш ва хоказо. Мутахассислар таъкидлайдики, раҳбарнинг 20% дан ортиқ иш вақти юқорида санаб ўтилган мақсадларга сарфланар экан.

Вақтдан ўнумли фойдаланишнинг энг муҳим йўли, бу ҳал этиладиган масалалар мазмуни, моҳияти ва аҳамиятига қараб классификациялаш (турлаш) ҳисобланади. Бу ерда вазифаларни гуруҳларга бўлиб оламиз.

Биринчи гуруҳ: у зудлик билан кўриб чиқиладиган ва вақт топилишини кутиб ўтирмайдиган. Иккинчи гуруҳга - маълум бир вақт кутиб туриш мумкин бўлган ёки бутунлай қолдирса ҳам бўладиган вазифалар киради. Тартибга келтириш жараёнида энг асосий масалаларни, яъни тезроқ ҳал этилиши керак бўлган масалаларни ажратинг. Яна бу масалага қайтишга имконият туғдирмаслик мақсадида ишни маалакали ҳал этишга ҳаракат қилинг. Вақтдан тўғри фойдаланишни режалаштириш сизга уни қандай сарфланаётганлигини таҳлил этиш имконини беради. Икки-уч ҳафта давомида барча бажарилиши зарур бўлган ишларни ёзиб олиш мақсадида кунига 15 минут вақт ажратинг. Бу сизнинг бизнесингизга боғлиқ бўлмаган кераксиз иш, йиғилиш ва учрашувларни аниқлаб олиш имконини беради. Куннинг

қайси қисмида иш унумингиз юқори бўлишини ҳисобга олинг. Бу эса мураккаб муаммоларни ҳал эта олишингизни аниқлашга ёрдам беради.

Шундан сўнг вақт имкониятингиз қанча, ундан қай ҳолатда мақсадга мувофиқ фойдаланишингиз мумкинлигини биласиз. Кўпчилик тадбиркорлар иш кунини режалаштириш ортиқча деб ҳисоблайди ва бунга вақт ажратишни хоҳламайди. Улар жуда катта хато қиладилар - режалаштириш: нимани ва нима мақсадда қилмоқчисиз, бу Сизни доимий равишда уйлашга мажбур этади. Кунига ўн беш минутлик режалаштиришга ажратилган вақт, иш кунидан фойдаланиш, амалга оширишда кўпроқ вақтни тсжаш имконини беради. Иш кунини режалаштириш ёрдамида осон ҳал этиладиган муаммолардан бири - бу энг аҳамиятли ишларга вақт ажратиш ҳисобланади. Иш кундаги кўпроқ стратегик масалалар (истикболни белгилаш, бошқарув тизимини такомиллаштириш ва хоказо) зудлик билан ҳал этишни талаб этмайди, уларни кўп ҳолларда қолдириш мумкин. Вақти келиб зарурат туфайли биринчи навбатга чиқади. Вақти келадик, асосий масалаларни ўта тез ҳал этиш имкони бўлмайди, бу эса барча иш вақтини йўқотиш хавфини туғдиради. Иш вақтини режалаштиришни ўрганишда гоҳида ўзингиздан сўранг: «Нима учун буни қилмоқдаман?», «Бу ишни котиба, ўринбосар, қўл остимдаги ходимларга топширсам ҳам бўладими?», «Белгилаётган муддатим тўғрими?». Энди иш кунини режалаштиришни бошлаймиз.

1) Олдимизга қуйидаги вазифаларни қўямиз. Биринчи навбатда вақт давомийлигини (квартал, ярим йиллик ва йиллик) аниқлашдан бошлаймиз ва шу давр ичида бажарилиши зарур бўлган ишларни ёзиб чиқамиз. Олдингизга қўйган вазифаларни ҳал этишда юзага келадиган тўсиқларни ҳам санаб ўтишни унутманг. Иш тартибини тузаётганингизда уни группалашга ва малакасига эътибор берманг, барчасини тартиб билан кўрсатинг. Тузилган ишлар тартиби доимий равишда кўрилиб, «корректировка» қилиб борилади,

керак бўлмаганлари рўйхатдан чиқарилади (ўчириб ташланади).

2) Шундан сўнг ишлар тартиби ўрганилиб, бутунги кунда зарур бўлмаганларини рўйхатдан чиқарамиз. Қолган масалаларнинг мураккаблиги, йириклиги ва майдалиги бўйича бўлакларга ажратамиз ва уларни келгуси кун режасига киритамиз; муҳим масалаларни ҳал этишнинг аниқ муддатларини белгилаш мақсадга мувофиқдир. Шу жумладан, ҳар бир масаланинг қисмлари, қисмларнинг бошланиш ва тугалланиш муддатлари. Агар имкон бўлса, қўл остингиздагиларга ишни топширинг ва бажарилишини назорат қилиш мақсадида иш топширганлигингизни ёзиб қўйинг.

Сўнгра энг зарур ва асосий ишларни ажратиб оламиз ва келгуси иш куни режасига киритамиз. Бу ерга олдинги кун иш режасига киритилган, аммо бажарилмаган ва эртдан қолмасдан ҳал этилиши керак бўлган масалалар биринчи навбатда киритилади.

Агар кун тартибига ўта кўп масалалар (ишлар) киритилган бўлса, уларнинг зарурлиги ва тезлиги нуқти назаридан қайта кўриб чиқинг. Унутманг, иш кунининг биринчи соати, одатда, қолган кунни аниқлайди. Иккинчи даражали ишлардан, асосий масалаларни ажратиб олганингиздан сўнг ўзингизга қуйидаги саволларни бериб кўринг:

-Бу ишни унумли бажарса бўладими? Агар бажарилмаса, нима бўлади?

-Бу вазифани бировга топширса бўладими? Кимга? Тўлиқми ёки қисман?

-Кўзланган ҳаражатга арзийдими? Уни соддалаштириш мумкинми?

-Ушбу масаланинг ҳал этилиши қандай натижа беради?

Энди иш календарингизни биринчи ўрнига тезлик билан ҳал этилиши қайд этилган масалаларни жойлаштиринг. Энг аҳамиятли масалаларни эътиборсиз қолдирманг. Масалан, янги стратегия ишлаб чиқиш, корхона реконструкцияси, қимматбаҳо қоғозлар сотиб олиш ва хоказо. Мутахассис-

лар ушбу гуруҳга ёқимсиз масалаларни, масалан қўл остингиздаги ходимлар билан ўтказилган ноўрин суҳбатларни ҳам киритиб юборишни маслаҳат берадилар. Уларнинг бажарилиши ходимлар кайфиятига салбий таъсир этса ҳам.

Иккинчи даражали ишлар қаторига оддий функцияларни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифалар киради. Учинчи гуруҳга шундай иккинчи даражали ишлар киритиладики, уларнинг бажарилмаслиги корхона фаолиятига ҳеч қандай салбий таъсир этмайди (кам аҳамиятли телефон чақириқлари, оддий лойиҳа бажарилишининг назорати ва хоказо).

Иш кунини режалаштиришда ўзингизнинг шахсий имкоиятингиздан келиб чиқинг: масалан, эътиборингизни бир жойга жамлаш, дам олиш зарурлиги ва хоказо. Агар сиз ишингизни оддий масалалардан мураккабга қараб бажарилишини мақсадга мувофиқ деб топсангиз, эрталабга майда ишларни режалаштиринг, агар унинг тескариси бўлса, ишни муҳим ва асосийларидан бошланг. Аммо уч ва ундан ортиқ асосий ишларни бир кунга режалаштирманг. Ўта муҳим бўлмаган, асосий ва мураккаб ишларни, шу жумладан ёқимсизларини ҳам ўзингизни қаноатлантирадиган вақтга режалаштиринг. Ёқимлиларини иш кuni охирига. Олдинги бошлаган ишингизни тугатмасдан янги ишни бажаришга уринманг. Агар сизни ишдан чалғитсада, тугалланмаган ишга яна қайтинг. Мана, сиз тугалланмаган ишни календарга қайта ёзмоқдасиз, белгилаб қўйинг, у яна бошқа кунлар календарига ҳам қайтарилади. Шунда ўйланг, бу ишдан, умуман, воз кечиш мумкинми ёки уни бажариш учун бошқа шахсга топширса бўладими?

Доимо чўнтак календари билан ва стол календарингизни солиштириб олишни унутманг.

Иш кунини режалаштириш- вақтни тежашнинг оддий усули. Бу етарли эмас. Иш вақтини ҳафтага режалаштиришни ўрганинг. Бунинг учун бир варақни 6 та устунга бўлган ҳолда ҳафта режасини тузинг (имкони бўлса, ишнинг

бир қисмини шанбага режалаштиринг). Вақтни қайд қилган ҳолда ўз мажбуриятингизни ҳам ёзинг: учрашув, йиғилиш ва зарурий қўнғироқлар. Сўнг иш режасига ҳафтада қилинадиган ишларни киритинг ва тўсатдан юзага келадиган ишлар учун жой қолдиринг. Бир хил турдаги ишларни блоklar бўйича бажариш мумкин. Масалан, ҳар хил ҳужжатларни тайёрлашга, қайта ишлашга вақт ажратиш мумкин. Ўша кунлари йиғилиш ўтказиб, бошқа кунларнинг эрталабки соатини аналитик ишларга қолдириш мумкин.

Эрталаб иш бошлашдан олдин ҳафталик режангизни текшириб кўринг ва доимий равишда ишлар тартибини кўриб чиқинг.

Яхши режа тузиш - ярим иш, ҳолос. Бу ерда ҳар бир иш кунининг ҳар бир минутидан самарали фойдаланишни билиш ҳам керак. Бунга қандай эришасиз? Бу ерда бир неча фойдали қоидаларни билиш фойдадан холи бўлмайди. Бунларнинг асосийлари қуйидагилар:

1. Телефон билан ишлашни қуйидагича ташкил этиш мумкин: эрталаб, сизга кимлар қўнғироқ қилса ҳам, фақат котиба жавоб берсин. Зарур бўлса, сизни ишда йўқ деб қўйса ҳам бўлади. Соат 11 дан сўнг ўзингиз қўнғироқ қиласиз. Агар котибадан нима ҳақда қўнғироқ қилишганини сўраб олсангиз, суҳбатга тайёрланишингиз мумкин. Котиба мижозларни айрим масалалар бўйича бошқа ходимларга йўллаб юбориши ҳам мумкин. Шу билан бир қаторда сизни зудлик билан боғлаш зарур бўлган кишилар исмини айтиб қўйинг. Соат 11 дан сўнг қўнғироқларга қисқа ва мазмунли жавоб беринг. Зарурий шароитда телефонли автоответчикдан фойдаланинг. Бу уйда бўлган чоғингизда ҳам сизни фойдасиз суҳбатларга вақт сарфлашдан ҳалос этади.

2. Хатларга қисқа вақт ичида жавоб беринг. Келган барча хатларни ўқишга одатланманг. Кўпчилик хатларни ходимларга кўриш ва жавобнинг бошланғич вариантини тайёрлашга беринг. Айрим хатларга сизнинг кўрсатмангиз асосида котиба жавоб тайёрлаши мумкин. Агар хатларга сиз

ўзингиз жавоб тайёрлайдиган бўлсангиз, блокнот тутинг, унинг ҳар бир бетида сизнинг исм-фамилиянгиз, манзилингиз ва телефонингиз кўрсатилган бўлсин. Жавобни содда, қўл билан ёзишингиз мумкин. Ҳар қандай ҳужжатни бир мартада тузатишга ҳаракат қилинг. Сўров ёки хат ёзишга ўтиришдан олдин барча зарурий материалларни тайёрлаб олинг. Агар зарур бўлса ўйланг, фикрларни жамлаб олинг ва ишнинг юришига оз-моз ҳаракат қилинг. Зарурий ҳолларда қўл остингиздагилар фикрларини сўранг ёки яна ўша масалага қайтилганда ҳал этинг.

3. Қабул сонини қисқартиринг. Агар сиз биров билан учрашмоқчи бўлсангиз, олдин қўнғироқ қилинг, учрашув вақти ҳақида келишиб олинг. Ишбилармон шахслар фақатгина энг зарур масалаларни биргаликда муҳокама этади.

4. Ўз иш жойингизни тўғри ташкил этинг (ёзув столи, шкаф, телефон, компьютер).

5. Йиғилишлар сонини қисқартиринг, уларга қатъий ва эътибор билан тайёрланинг. Йиғилишни чақиринг, агар у телефон орқали суҳбатлашишдан кўра самарали бўлса. Йиғилиш кунига қадар кун тартибини жўнатиш ва асосий масалаларни кўриш билан чекланинг. Йиғилишни иш кунни охирига белгилаб, вақтни қисқартириш мумкин. Кўп вақтларда масалани тик туриб муҳокама этиш мақсадга мувофиқдир.

6. Қўл остингиздагиларга аввал ўз худосаларини ва таклифларини қисқа изоҳлашга имкон беринг, сўнгра ҳал этинг: эшитишни давом эттирса бўладими. Бу, ўз навбатида, бошқарув стенографиясида кам вақт ва сўз сарфлаган ҳолда қарор қабул қилишдир. Бошқаларни қарор қабул қилинган ишлар билан шуғулланишига йўл қўйманг. Ўз фикрини қисқа ва тўлиқ изоҳлаган ходимни мақтанг, буни уddaлай олмаган ходимларга нисбатан норозилигингизни ифодаланг.

7. Сизнинг фармойишингизни машинкалаётганларни алфавит тартибидан фойдаланишга мажбур этинг.

8. Унумсиз ўқишдан йироқ бўлинг. Ўта зарур бўлмаган хатларни йўлда ва дам олиш вақтларида ўқинг. Ўқиш учун доимо ўзингиз билан фойдали материал олиб юринг.

9. Машинангизни шундай жойга қўйингки, эркин чиқиб кетиш кафолатлансин. Автомобилда кассетали магнитофондан фойдаланинг. Сизга ниманидир ўрганиш зарур бўлса, эшитасиз.

10. Агар сизга кимдир ҳамроҳ бўлиб қолса, ҳеч хавотир олманг. Унинг сўзини бўлишингиз мумкин: «кечирасиз, мен Сизни ва ўз вақтимни жуда қадрлайман. Сиз айтаётган фикрлар менга керак бўлиб қолиши ҳам мумкин. Сизга соғлиқ ва муваффақият тилайман», деб.

11. Ёқимсиз ишларни ҳал этишдан олдин, нима сабабдан ёқимсиз эканини билишга ҳаракат қилинг. Бундай масалаларни бир қатор майда қисмларга бўлишингиз ва ўзингиз билан бажаришга шартнома тузишингиз мумкин. Бажариш муддати чегарасини белгилаш фойдали. Биринчидан, у аниқ бўлсин, ёқимсиз ишларни ортиқча ташвишсиз бажаришга вақт етарли бўлсин. Иккинчидан, муддат доимо кўз олдингизда турсин, иш столингиз ойнаси остида, махсус карточкаларда эмас. Масалан, креслонгизнинг қарама-қарши томонига деворга ёпиштириб қўйинг. Белгиланган муддат ичида бу ҳақда атрофдагилар билан суҳбатлашилса (ходим, котиб, хотин ёки қариндош) жуда фойдали бўларди. Тан олиш керак, айрим ҳолларда юқоридаги кишилардан ҳаёлингизга келмаган фойдали гаплар ҳам чиқиб қолади.

Ёқимсиз ишларни ўз вақтида ва муваффақиятли ҳал этганингиз учун ўзингизга мукофот белгилашингиз мумкин. Бундай мукофот сизнинг яхши кўрган машғулотиңгиз бўлгани яхши. Одатда у билан шуғулланишга вақтингиз йўқ. Бундай ҳолатлар раҳбар ҳаётининг ёқимли ўтишига олиб келади ва ўзининг эътиборсизлигига қарши курашишда ёрдам беради.

ХИЗМАТ САФАРЛАРИ

Кунлик ишларни режалаштириб қолмасдан зарурий хизмат сафарларини ҳам ҳисобга олиш керак, унинг натижаси қай даражада яхши тайёрланганлик билан боғлиқ бўлади. Шунинг учун хизмат сафарига отланишдан олдин музокара олиб боровчи ҳамкорингиз тўғрисида иложи борица кўп маълумотга эга бўлишга ҳаракат қилинг. Асосийси, бориш ва учрашув вақтини тўла келишиб олиш ҳисобланади.

Агар бир томон иккинчи томоннинг меҳмон кутиш имкониятларига етарли эътибор бермаса, бу ҳурматсизлик ҳисобланади. Бу учрашув якунига алоҳида таъсир этади.

Хизмат сафарига жўнаб кетишдан олдин паспортдан бошлаб барча зарурий ҳужжатлар, агар чет эл сафари бўлса, виза ва эмланганлик ҳақида гувоҳнома мавжудлигини текшириб олинг. Ҳамма ҳужжатлардан фотонусха олиш мақсадга мувофиқдир, йўқолган ҳолатда тиклаш имконини беради. Хизматга отланган одам катта миқдорда пулни олиб кетиши шарт эмас. Аммо кўпроқ визит карточкаларни олиб кетиш маслаҳат берилади. Уларни хизмат сафаридаги фойдалари доимо кутилгандан ортиқ бўлади.

Ортиқча буюмларга ўралашиб қолманг. Катта йўл сумкасини ва «атташе-кейс» олинг. Унинг ичига иш қоғозлари, блокнот, запас кассетаси билан диктофон, қалам, фламастер, устара, тиш чўткаси ва пастаси, сочиқ солинг. Унча катта бўлмаган аптечкани солишни унутманг. Уларнинг барчасини ўзингизга қулай ҳолатда тахлаб олинг ва ўзгартирманг, қарабсизки, 3-4 сафардан сўнг нима қаерда туришини яхши билиб оласиз.

Йўл сумкаси сифатида махсус узоқ сафарларга мўлжалланган чамодондан фойдаланинг. Бундай чамодонларга катта буюмларни, масалан, иккита костюм ҳам солиш мумкин. Ушбу сумкада ҳар бир буюм ўз ўрнига эга: кўйлак, ички кийимлар ва хоказо. Шунинг учун сиз бирор нарсани

унутган бўлсангиз, сумканинг бир қисми тўлдирилмай қолади ва тезда билиб оласиз.

Чамодонларни 2 ёки 4 гилдираклигини танлаш уларни олиб юришга қулайлик туғдиради. Ҳозирда «Сансоноит» фирмаси юқоридаги чамодонларни ишлаб чиқармоқда, уни пойтахтнинг йирик савдо марказлари ва савдо уйларида сотиб олиш мумкин.

Бундан ташқари, кимки бир йилда 6-7 бор хизмат сафарида бўладиган бўлса, йўл наборларини эслатувчи рўйхат бўлиши шарт. Ушбу рўйхатга паспорт, йўл билетлари, визит карточкалари, электрқайнатгич, минидиктофон (запас кассетаси билан), фотоаппарат (плёнкаси билан), пичоқ, шиппак, бир ёки икки кун ҳисобига қўйлак ва хоказо. Айрим ҳолларда фақат шу сафар учун керак бўлган қўшимча буюмлар ажратиш мумкин. Масалан: 2-3 дона дафтар.

Йўл девонхонаси «несессер» сотиб олинг. Унинг ичига. чизгич, скоп, қоғоз қирқич учун пичоқ, клей, скрепка ва бошқа майда-чуйда буюмлар солинг. Хизмат сафари бизнес блокнотисиз бўлмайди. Буларнинг энг яхшиси Даниянинг «Тайм менеджер» фирмасида ишлаб чиқарилгани ҳисобланади.

Мана кўраяпсиз, хизмат сафарига тайёрланиш унчалик оддий эмас, агар сиз юқоридаги кўрсатилганлардан фойдалансангиз, сафар давомида ўзингизга унумли ишлашга зарурий шарт-шароит яратган бўласиз.

НОТИҚЛИК САНЪАТИ.

Улгурувчи табиркор яхши нотиқ бўлиши керак, одамлар олдида ишончли ва билимли сўзлай олиши шарт. Сухандонлик санъат, ҳар кимга берилмайдиган талант. Шундай бўлса-да, чиройли сўзлаш усули ва билимларини ўрганиб олиш мумкин. Одатда ҳар қандай одам аудитория фикрини ўзига жалб қила олиши мумкин, ўз фикрини аниқ, қизиқарли ифодалаш ҳисобига. Шунинг учун нутқ сўзлашни

ўз корхонангизда ишлаб чиқараётган маҳсулот сингари баҳоланг. (Нутқ - сотиш учун мўлжалланган гап).

Мавзуни танлаш ва унга тегишли материал йиғиш учун қуйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Қандай аудитория олдида нутқ сўзлаш керак?
2. Нима учун шу аудитория сизни нутқ сўзлашга таклиф этди?
3. Сизни шу аудитория олдида нутқ сўзлашга таклиф этишдан ташкилотчилар ўз олдиларига қандай масалаларни қўймоқда?
4. Охирги марта ушбу аудитория олдида ким нутқ сўзлаган? Аудитория қандай қабул қилган?
5. Охиги вақтда қайси нотиқлар ушбу аудитория олдида кўпроқ муваффақиятли нутқ сўзлаган? У муваффақиятга эга бўлганми ва нима учун?
6. Мавжуд аудиторияга мос келиш учун материалларни қандай етказиб бериш керак? Қайси турдаги юмрдан фойдаланиш мумкин?
7. Ушбу аудиториянинг норасмий илғорлари кимлар? Улардан кимлар йиғилишда қатнашади? Улар билан қандай тил топиш мумкин?
8. Аудитория билан сизни ким таништиради? Сизни қандай тавсифлаб бериши керак?
9. Саволлар кутиладими? Қандай асосий саволлар берилиши мумкин? Ёқтирмаган (хоҳламаган) саволлар берилиб қоладими?
10. Ушбу аудиторияда ким «ўз одами» ҳисобланади, у маъруза устида ишлашга ёрдам бериш қобилиятига эгами?

Маъруза материаллари янги, иложи борича характерли, қизиқ ва типик фактларга бой бўлиши ва оқибатда ҳаммани ҳаяжонлантириши керак. Материалларни йиғиб олганингиздан сўнг режа тузишга киришинг. У қисқа ифодаланган саволлардан шаклланган бўлиши керак. Бу қоидада асосий ва қўшимча саволларнинг моҳияти чуқур ёритилган ҳолда саволларнинг мантиқан бир-бирига боғлиқлиги ва тар-

тибли ёритилишига эътибор беринг. Сўнгра маъруза матни ёки унинг тезисини ёзишга киришинг. Тезисларни қаттиқ қоғозга алоҳида карточкалар ҳолида тайёрланг. Ёзувлар етарли даражада тушунарли, кенг интервалда бўлсин. Таянч иборалар ва асосий фикрлар шаклланишини рангли фламастерлар ёрдамида ёзинг (белгилаб қўйиш ҳам мумкин).

Айрим ҳолларда ўз докладингизнинг «охиридан» бошласангиз ёмон бўлмасди. Бу мавзуга қисқача шарҳ бўлади. Бу ўз навбатида аудиторияга савол ва аниқ ҳаракат бўйича чақириқ бўлиши мумкин. Маъруза матнини тайёрлашда диктофон ёрдамида ёзилган ёзувлар ва видеоманитофондан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Бу тезда сизга қовушмаётган, ортиқча, маъносиз фикрлардан қутилиш имконини беради.

Ҳозирги вақтда иш юзасидан ўтказиладиган йиғилишларни мунозара шаклида олиб бориш усули кенг тарқалди, бу шароитда барча иштирокчилар маъруза матнларини олдиндан оладилар. Шунинг учун доимо мулоқотдан фойдаланилади, ҳар бир маърузачи саволларга жавоб бериш учун 5 минут оладилар. Бу ерда ўз мавзуингиз қисқача мазмунини ёритинг. Сўнгра мавзуни бир томонга буринг, керак бўлса, тарихи ҳақида маълумот беринг. Бошланғич пункт сифатида қандайдир бир воқеани олишингиз мумкин. Уни оддий белги сифатида амалга ошириш зарур.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Иш кунини режалаштириш – вақтни тежашнинг оддий усули.

Характер - феъл-атвор.

Қобилият - имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчови.

Хотира - шахснинг ўз ҳаётий тажрибасини эсда сақлаб туришидир.

Хотирани юксалтириш - инсон ақлий имкониятини самарали бошқаришга қаратилган оғир ва узоқ давом этувчи жараён.

Қизиқишлар - одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжлар ҳиссининг намоён бўлиши.

Нутқ - сотиш учун мўлжалланган гап.

VI. ХИЗМАТ ОДОБИ

1. Одамлар билан мулоқотда бўлиш қоидалари.

2. Телефонда суҳбатлашув маданияти.

ОДАМЛАР БИЛАН МУЛОҚОТДА БЎЛИШ ҚОИДАЛАРИ

Иш кунининг қандай ўтиши унинг бошланишидан олдинги кайфиятингизга боғлиқдир. Шунинг учун ишга келганингиздан сўнг шерикларингиз билан саломлашинг. Янги иш кунингизни улар билан биргаликда бошлашдан хурсандлигингизни, сизнинг ёрдамингиз ва қўллаб-қувватлашингизга ишонса бўлишини аниқлашинг.

Демак, иш кунини саломлашувдан бошланади. Эсда тутиш, саломлашув вақтида алик олувчининг юзига қараб дўстона ва хушфеъл бўлинг, каттазанглик қилманг. Эркаклар бироз эгилган ҳолда саломлашуви маъқул, аёллар эса - майин бош эгиш билан. Умуман, таъзим қилиш яхши одат, айниқса кириб келишда ва илтимос билан мурожаат этаётган вақтда.

Эркаклар хоҳ аёл, хоҳ эркак билан бўлсин, саломлашув даврида ўринларидан туришлари шарт. Аёллар ёши катта қариялар ва аёллар билан саломлашиш пайтида ўринларидан турадилар. Ўз тенгқурлари билан саломлашгандан сўнг эркаклар ўтириши мумкин. Кексалар ёки бошлиқ билан саломлашганда, улардан кейин ўтириш шарт. Агар аёл киши

эркак ўтиришига рухсат этиб, ўзи тик турган бўлса, эркак ҳам ўтирмаслиги керак. Агар хонада бўлсангиз, эркаклар олдидан кария ёки аёл ўтиб қолса, туриши шарт. Улар ўтиргандан сўнг ўтириши керак. Аёллар ёнларидан катта ёшдаги одамлар ўтса ўтирган ўрнидан қўзғалгани маъқул.

Қўл бериб кўришишда эркаклар кириб келаётган инсоннинг жинси ва ёшидан қатъи назар, ўринларидан туришлари лозим.

Саломлашув одатда сўзлар билан амалга оширилади. «Ассалому алайкум» ёки «Хайрли тонг», «Хайрли кеч», «Хайрли кун». Ушбу сўзлар аниқ ва раво айтилиши зарур.

Саломлашувнинг традицион (одатий) усули қўл бериб кўришишдир. Олдинга узатилган очиқ ўнг қўл тинчлик мақсадларни қўллаб қувватлаймиз деб ҳисоблаш белгисидир. Қўл бериб кўришишда ўта қисиб юбориш ёки ўта бўшлик ярамайди. Қўл эркин ва ишончли узатилади. Агар кўпчилик билан кўришиш зарур бўлса, қўл узатиш шарт эмас, таъзим қилинса бас. Агар улар орасидан сиз ким биландир қўл бериб кўришмоқчи бўлсангиз, у ҳолда, одатга кўра, барча билан қўл бериб кўришишингиз шарт. Қўлни стол устидан узатиш, остонада туриб кўришини ва хайрлашишга маслаҳат берилмайди.

Кўчада қўл бериб кўришганда аёл киши қўлқопини ечиши шарт эмас, эркаклар эса ечишга мажбур. Эркаклар бир-бирлари билан қўлқоп орқали сўрашишлари мумкин. Одатга кўра ходим раҳбарга биринчи бўлиб салом бериши шарт, қўл бериб кўришишда эса раҳбар олдин узатиши керак.

Бундан мустасно, аёл кишига раҳбар биринчи бўлиб салом беради, агар у аёл шахсий котибаси бўлса ҳам. Бу ерда ҳам мустасно ҳолати мавжуд, ёш қизлар ўз раҳбарлари билан биринчи бўлиб саломлашадилар.

Агар раҳбар ўзидан катта ёшдагилар билан биринчи бўлиб саломлашса, бу яхши одат. Агар икки жуфтлик учрашганда аввал аёллар билан аёллар, эркаклар билан эркак-

лар, сўнгра улар бир-бирлари билан саломлашадилар. Бу ҳолатда қўлни қаттиқ қисиб сўрашманг. Биринчи бўлиб кўпчилик эркалар орасида келаётган аёл салом бериши керак. Агар сиз тез юриб ўз танишингиздан ўтиб кетаётган бўлсангиз, шу ҳолатда етиб келаётган шахс биринчи бўлиб тенглашган пайтда салом бериши шарт.

Шундай ҳолат бўладики, нотаниш одам сизга адашиб салом бериб юборди, елкангизни қисманг, хайрон бўлганингизни билдирманг, оддий ҳолатда алиқ олинг. У адашиб салом берганлигини сездирманг, сабаби ноқулай ҳолатга тушиб қолиши мумкин.

Қаҳвахонада столга ўтиришдан олдин бегона одам ўтирган бўлса, бошни эгиб таъзим қилган ҳолда саломлашинг. Ўз навбатида, ўтирган одам ҳам саломга алиқ билан жавоб бериши керак. Поезд вағони купеси ёки бирор бир ташкилот раҳбари қабулхонасига кираётганингизда барча қабулдошлар билан саломлашишингиз шарт. Қайтиш пайтида хайрлашишни унутманг. Такси ва узоқга қатновчи автобус ҳайдовчисига ҳам салом берилади.

Кўпчиликка бир одам таништирилаётган бўлса, унинг исми, фамилияси ва отасининг исмини баланд овоз билан айтиш керак. Таништирилувчи барчага енгил таъзим қилиши шарт. Чет ташкилот, фирма вакилларига одам таништирилаётган бўлса, исм-фамилия билдирилса бас. Танишувчи танишаётган одамга ўз исмини ҳурмат ва эҳтиром билан тушунарли қилиб айтади. Эсда тутинг, одамларни бир-бирини ноқулай ҳолатга қўйиб ва танишинг деб айтиш яхши одат эмас. Бу ҳолатда улар бир-бирларига ўз исмларини айтишга мажбур бўлади, бу эса ҳурматдан эмас. Гарчи ҳаётда ўз ўзини таништиришга рухсат этилса-да. Агар сиз бировга мурожаат қилмоқчи бўлсангиз, аввал кечирим сўраб, ўз номингиз ва мансабингизни айтинг, сўнг ҳурмат-эҳтиром ила илтимос билан мурожаат қилаётганлигингиз сабабини айтишингиз мумкин. Кўп вақт олмасликни ҳам таъкидлаб қўйиш мақсадга мувофиқдир. Оила аъзоларини таништиришда

уларнинг фамилиясини айтиш шарт эмас. Масалан: «Рухсат беринг, таништирай, бу менинг ўғлим Фарруҳ» ёки «менинг рафиқам», «менинг синглим» ва хоказо.

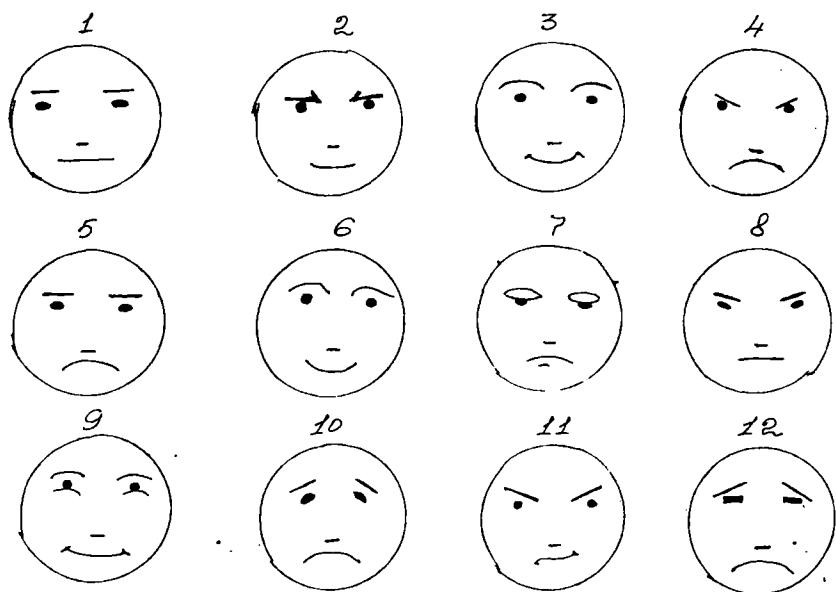
Танишганда кўпчилик, «жуда хурсандман», «жуда яхши», «танишганимдан хурсандман» ва хоказо деб жавоб беради. Айрим ибораларни қўллашда эҳтиёт бўлинг, бошқалар уни ҳар хил тушунишлари мумкин. Масалан, «Менга сиз ҳақингизда кўп айтишувди» ёки «Мен сиз ҳақингизда кўп эшитганман» каби.

Кўчада таништиришнинг ўз қоидалари мавжуд. Масалан, тез ўтиб кетаётган ҳолатда йўлдошингизга таништиришни маслаҳат бермаймиз. Бу ҳолатда йўлдошингиз бир оз четга ўтиб кутиб туриши шарт. Агар суҳбат чўзилиб кетадиган бўлса, суҳбатга йўлдошингизни ҳам таклиф этинг ва одамларни таништиринг.

Таниш бўлмаган одамлар бир-бирларига мурожаат қилиши мумкин, ўзига ёққан ҳолда, «жаноб», «ўртоқ», «ходим». ва хоказо. «Эркак» ёки «Аёл» деб мурожаат қилишга рухсат этилмайди. Ҳамкасблар орасидаги мулоқот уларнинг шахсий муносабатларига бориб тақалади. Улар дўстона ҳолатда бўлса, доимо «Сиз» деб мурожаат қилади. Раҳбар ўз қўл остидаги ходимга фақат «Сиз» деб мурожаат қилиши керак. Бу меҳнат интизоми ва хизмат муносабатларини нормалі таъминлаб туришнинг асосий воситасидир. Барча «Сиз» деб мурожаат қилиш ҳам талабчанликни сусайтиради. Бировга «Сен» ва бошқага «Сиз» дейиш, яқинлашганликни билдиради.

Қўл остингиздагилар ва ҳамкасблар билан иложи бори-ча хушмуомалада бўлинг. Бошқаларни эшитишга ўрганинг, улар ҳақида номақбул гап айтманг. Агар сиз у фикрга рози бўлмасангиз-да, дарҳол таклифни рад этманг, фикрини тўла билдиришга имкон беринг.

Доимо эсда тутинг: одам жисмининг энг таъсирчан қисми юзи, лаб ва қош шаклига қараб, унинг кайфиятини билиб олиш мумкин. Қуйидаги расмларга қаранг.



Масалан, хафа бўлиш, ғазабланиш, бахтсизлик, душманлик, иккиланиш.

Иш давомида қўл остингиздаги ходимларга мурожаат қилишда нималардан фойдаланиш маъқул. Буйруқми ёки илтимосми? Буйруқсиз бошқариб бўлмайди. У мажбурий ҳолатда керак бўлади. Асосий масалани бажармаслик ҳолати юзага келганда, техника хавфсизлиги бузилганда ва хоказо.

Эслатишнинг қатъий шаклини мажбурий буйруқбозлик усулига айлантириб юбориш маслаҳат берилмайди. Буйруқ қўл остидаги ходимларга тўғридан-тўғри топшириқ беришда зарурдир.

Топшириқ агар сизга тўғридан-тўғри бўйсунмайдиган ходимларга бериладиган бўлса, уни илтимос тариқасида бериш қулайдир. У буйруққа нисбатан яхши қабул қилинади.

Барча ҳолатларда ўзбилармонлигини сақланг. Ишчилар фаоллигини оширувчи воситалардан асосийси чора кўриш ва мукофотлаш ҳисобланади. Тажриба шуни кўрсатадики, жазолашга нисбатан мукофотлаш одамларга кучли таъсир этади. Шунинг учун кўпроқ мукофотлашдан фойдаланинг.

Агар иш фаолияти давомида йўл қўйган хатолари учун огоҳлантириш, чора кўриш, тақиқ қилиш зарур бўлса, адолатли бўлинг. Чора шакли ва ўлчовини танлашда ходимлар жинси, ёши ва характери ҳисобга олинг. Кекса ва аёл кишиларга камчиликларини якка ҳолатда мулойим сўз билан айтинг, ёш аёл ва дангасаларга очиқ ва қаттиқ айтишингиз мумкин.

Қабулга келганларга тўғри муносабатда бўлишни унутманг.

Шахсий масалалар бўйича фуқароларни қабул қилиш жараёнида фикрингизни бошқа ишларга бўлманг. Танқидни тўғри қабул қилинг.

Танқид ҳақида бир неча асосий маслаҳатлар:

Инсон қадрини камситманг, қаттиқ танқиднинг жанжалга айланиб кетишига йўл қўйманг.

Ўз-ўзини танқидга риоя қилинг.

Булар сизнинг обрўйингиз ортишига олиб келади.

ТЕЛЕФОНДА СУЎБАТЛАШУВ МАДАНИЯТИ

Ишбилармон шахслар ҳаёти ва кўп вақтини телефон орқали суҳбатлашиш эгаллайди, бу жараён ҳам одоб сақлашни талаб этади.

Агар хонада бир неча ходим ишлайдиган бўлса, телефонга жавоб бериш навбат билан амалга оширилсин.

Трубкини олгандан сўнг «Лаббай» ёки «Алло», «Мен сизни эшитяпман» деб жавоб беринг. «Ҳа» сўзи одатда қуруқ ишбилармонликни англатади, айрим ҳолатларда унда эсанкираш сезилиб қолади. Бу руҳий мулоқот юзага кели-

шида қийинчилик туғдиради. Телефонни олдингизми, сиз телефонда эканлигингизни айтинг. Қўпроқ интернационал сўз «Алло». У аниқ ва ҳамма учун хосдир. Агар трубкани олганингиздан сўнг суҳбатни 2-3 минут кечиктириб туриш керак бўлса, «Кечирасиз, бир оз кутиб туринг» деб айтинг. Зарур ишингизни якунлаганингиздан сўнг ва иккинчи маротаба суҳбатни бошлашда «Эшитаман» деб айтинг. Эсда тутинг, хатто иш шароитида бўлса ҳам «эслаяпсизми, ким қўнғироқ қилмоқда?», «Топинг, сиз билан ким гаплашмоқда?» деб гап бошланг.

Агар сиз қўнғироқ қилсангиз, саломлашувдан бошланг ва сўнгра илтимос билан мурожаат қилинг. Сўзингизни бошида қўнғироғингиз ҳалақит бермаганлигини сўраб «иложи бўлса, бир неча дақиқа вақтингизни ажрата оласизми» деб сўз бошласангиз яхши бўлади.

Агар сиз телефон трубкани олган одамдан кимнидир телефонга чақириб беришни сўрасангиз, унинг исми ва фамилиясини айтинг. Агар турмуш ўртоғингиз ишхонасига қўнғироқ қилсангиз ҳам худди шундай қилинг.

Қўнғироқ қилган одам ўзини таништириши шарт, керакли одамни топа олмасангиз, хабарни етказиб қўйишни илтимос қилинг. Агар уйланган (турмушга чиққан) кишининг уйига ёки хонадонига қўнғироқ қилсангиз, дарҳол ўзингизни таништиришингиз шарт, трубкани турмуш ўртоғи олган ҳолатда ҳам. «Ким қўнғироқ қиляпти» деб сўраш яхши эмас. Бу кишини ҳақорат қилишга ўхшаб кетади ва қўнғироқ қилувчи объект йўқдек туюлади. Аноним қўнғироққа жавоб бермасдан трубкани қўйиб қўйиш керак. Агар сиз бошқа номерга тушиб қолсангиз, безовта қилганингиз учун кечирим (узр) сўранг, трубкани индамасдан қўйиб қўйманг ёки ўз норозилигингизни билдирманг.

Одоб бўйича телефон орқали суҳбатни қуйидаги тартибда якунлаш зарур: эркак киши трубкани аёл киши қўйгандан сўнг қўйиши керак. Ёшлар ўзидан ёши ва лавозими бўйича катта бўлган кишилар билан телефон орқали

суҳбатлашганда улар ўз фикрини айтиб бўлмагунча алоқани узиб қўймаслиги лозим. Суҳбат якунлангандан сўнг хайрлашинг: «Фойдали маслаҳатларингиз учун раҳмат», «Ёрдам учун миннатдорчилик билдираман», «Безовта қилганимиз учун кечирасиз» ва хоказо. Агар суҳбат чоғида телефон узилиб қолса, ким қўнғироқ қилаётган бўлса, қайтиб қўнғироқ қилади.

Қоида бўйича телефон орқали эрталаб 9 дан кеч соат 20 гача суҳбатлашиш кўзда тутилади, тўсатдан юзага келган ҳолатлардан ташқари.

Сиз бировни қабул қилаётганингизда телефонга чақириб қолганда нима қилиш керак? Бу ҳолатларда эътиборни телефон чақириғига қаратиш маслаҳат берилади, ҳатто суҳбатдошингиздан кейин мурожаат қилган бўлсада. Буида телефон қилган одамга кутиб туришни илтимос қилинг ёки қайта телефон қилишни айтинг. «Кечирасиз, ярим соатдан сўнг бўшайман ва ўзим қўнғироқ қиламан». Агар шундай қилмасангиз олдинги суҳбатингиз узилади, қўнғироқ сизнинг кайфиятингизга ҳам таъсир қилиши мумкин.

Телефон орқали ким билан гаплашсангиз ҳам қўйидаги талабларга риоя қилинг: мулойим, хушмуомала ва суҳбатдошга эътиборли бўлинг. Фикрларни тез англаш ва таҳлил шакли ипсоний нормаларига мос келиши шарт.

Агар сизга раҳмат айтса, одат бўйича «марҳамат» деб қўйинг. «Миннатдорчилик билдириш шарт эмас эди» ёки «мен фақат ўз вазифамни бажардим» деган баландпарвоз сўзлардан кўра, шу маъқул.

Телефон орқали суҳбатни битта алоҳидалик томони мавжуд. Агар бир суҳбатдош телефон орқали узоқ гапирса, иккинчи томон жим туради. Шу ҳолатда гапирувчи «Алло, эшитяпсизми?» деб қўйса бўлади. Суҳбатни эшитаётганингизни исботлаш мақсадида «Ҳа», «Тушунарли», «Тўғри» деб таъкидлаб туришингиз мумкин.

Агар сизга қўнғироқ қилишса, гаплашиш хоҳиши йўқлиги учун чидамсизлик қилиб суҳбатни тугатишга ҳар хил йўллар билан ҳаракат килманг. Бу ёмон одат.

Телефон суҳбати орқали хайрлашаётганингизда табрик ва яхши учрашув учун миннатдорчилик билдиринг. Сиз доимо қўнғироқдан хурсанд эканлигингизга суҳбатдошингизни ишонтиринг. Шахсан учрашув хоҳишида эканлигингизни ҳам билдиринг. Агар масалани ҳал этаолмаган бўлсангиз ҳам ўзингизни тутиб яхши хайрлашинг.

Телефон автоматдан фойдаланганингизда белгиланган муддатдан орттириб юборманг. Агар сизнинг номерингиз жавоб бермаётган бўлса, кабинадан ташқарига чиқинг ва бошқаларга қўнғироқ қилиш имконини беринг. Ундан сўнг қўнғироқни қайтаришингиз мумкин. Телефон орқали суҳбатингиз чўзилиб кетса, навбат кутиб турганлардан кечирим сўранг.

Иш юзасидан мулоқотда кўпроқ визит карточкаларидан фойдаланилади. Сиз бировга ўз визит карточкангизни топширишингиз билан келгусида шахсий ва иш юзасидан алоқада бўлиш истагингизни билдирасиз.

Визит карточкаси ўлчами ва ундаги маълумотлар олдиндан қатъий белгиланмайди, аммо 9х5 см. ўлчамдаги қоғозга типографик усул билан исм, фамилия, отанинг исми, ундан сўнг эгаллаб турилган лавозим, чап бурчакнинг қўйи қисмига манзил ва ўнг томонига иш телефони рақами ёзиб қўйилади. Зарур ҳолларда уй телефони рақами қўл билан ёзиб қўйилади. Аёллар учун визит карточка ҳажми нисбатан кичикроқ бўлиши керак.

Курьер ёки почта орқали визит карточкани жўнатиш хат ёки табрик откриткалари ўрнини босиши мумкин. «Визитка»лардан гул ёки совғалар жўнатишда фойдаланиш мумкин, унга яхши кайфият сўзлари ёзиб, масалан, «Яхши тилаклар билан» ёки «Табрик учун миннатдорман». Бу ҳолларда умумқабул қилинган қисқартиришлардан фойдаланинг. Бу визит карточканинг пастки чап қисмига ёзилади.

р.ф.- байрам билан табриклайман.

р.ф.N.a.-янги йил билан табриклайман

р.г.- миннатдорчилик билдираман

р.с.-ҳамдардлик билдираман.

р.р.с.- узоқ муддат сафарга отланганда сиртдан хайрлашув.

Иш юзасидан бўлган муносабатларда ҳар бир ишчининг хиссиётларини ривожлантириш, улар ташаббускорлигини қўллаб қувватланг.

Эсда тутинг: ҳар қандай ҳолатларда ўз хатти-ҳаракатларингизнинг бошқаришни билинг. Мулойим, серсалом бўлинг, инсонларга кулиб туринг. Ўзингиз ва атрофингиздагиларни яхши кайфиятда бўлишига ҳаракат қилинг.

Корхона мавқеи мустаҳкамланиши бозорда истеъмолчилар ва шериклар орасида унинг ролининг ортиши раҳбарликнинг ўйлаган социал сиёсатига боғлиқ. қўл остингиздагилар маъмуриятни ходимларга қулай манавий-руҳий шароит яратиб беришга интилишини сезади ва баҳолайди. Ходимлар ўртасида яхши муносабатда бир бири билан киришиб боришини таъминлайди.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Хизмат одоби – иш юзасидан жамоа аъзолари билан муносабатларнинг белгиланган шакл ва тартиблари.

Рағбатлантириш ва чора кўриш – ходимлар фаоллигини оширувчи восита.

Саломлашув - сизнинг иш кунини бошлашдан хурсандлигингиз ва ходимларингизнинг қўллаб-қувватлаши ва ёрдамига мухтожлигингиз белгиси.

VII. ТАДБИРКОР ШАХС ТАШҚИ ҚИЁФАСИ

1. *Тадбиркор эркаклар ва аёллар ташқи қиёфаси.*
2. *Расмий қабулларда кийиниш маданияти.*
3. *Тадбиркор шахс иш жойи.*

ТАДБИРКОР ЭРКАКЛАР ВА АЁЛЛАР ТАШҚИ ҚИЁФАСИ.

Маълумки, чиройли ташқи қиёфа, дидли кийиниш тадбиркорлик фаолияти муваффақиятли бўлишининг зарурати.

Ишбилармон эркакларнинг ташқи қиёфаси қандай бўлиши керак?

Либоси, биринчи навбатда, босиқ, ялтирамайдиган ва ўта модали бўлмагани маъқул. Ишбилармонлар дунёсига мода тез ва актив кириб боргани йўқ. Бизнесмен модага нисбатан етарли консерватив. Ташқи қиёфаси бўйича ўз обрўсини (мавқеини) сақлаб қолиш мақсадида кийиниш маданиятига маълум даражада эътибор беради. Энг зарури уст-бош ва оёқ кийими тоза ва ярашиқли бўлиши керак.

Иш вақтида ўта рангли кийимлар кийиш маъқул эмас. Қора ёки рангсиз кўйлак кийишни ҳам маслаҳат берилмайди. Кўйлак оқ ёки рангли бўлиши шарт. Ўта ялтироқ галстук танланмайди. Инглиз классик услуби бўйича галстук пайпоқ ёки дастрўмол рангига мос келиши лозим.

Иш шароитида енг калта кўйлак кийишга ҳам маслаҳат берилмайди, чунки кўйлак енгининг 1-2 см. қисми каскюдан чиқиб туриши шарт. Ингичка йўлли.тўқ кўк ёки тўқ кулранг костюм ҳар қандай ҳолат учун кенг тарқалган ҳисобланади. Бундан ташқари, спорт формасига ўхшаган костюм сотиб олинг. Шим билан костюм ранги бир биридан

фарқ қилса-да, бир-бирига мос тушиши шарт. Масалан: каттак ва йўлли костюм бир хил рангдаги шимга мос келади, каттак ва йўлли шимларга эса бир хил рангдаги костюмлар мос келади.

Ёз даври учун ип газламадан тайёрланган енгил костюм сотиб олганингиз маъқул. Аммо байрам либоси (костюм) тўқ бўлиши керак. Бунга мос равишда оқ кўйлак, қора туфли ва қора пайпоқ кийилади. Чўнтакдан оқ дастрўмол бурчаги чиқиб туриши лозим:

Ўта қатъий костюмларга яна шляпа ва қўлқоп зарур. Иссиқ кунда уларни қўлга ушлаб олиш мумкин.

Аралаш рангдаги костюмлар, масалан, қора пиджак ва кулранг шимларга оқ кўйлак, кулранг галстук, қора туфли ва тўқ пайпоқ кийилади.

Қора туфли ҳақида гап кетганда у кўпроқ барча рангдаги костюмларга мос келади. Жигарранг туфлилар, жигар ва тўқ қаймоқ рангдаги костюмларга мос келади.

Пайпоқнинг ўта рангдорлиги яхши эмас. Масалан, кулранг ва қора пайпоқларга оч жигар ранг кийимлар ва жигар ранг туфли бўлгани яхши (қўшимча жадвалга қаранг).

Эркаклар кийимлари элементларининг ранглар бўйича мос келиши.

Костюм	Кўйлак	Галстук	Туфли	Пайпоқ
кулранг	оқ, ҳаворанг, пушти, фил суяги ранги	Барча ранглар	қора	галстук рангида
Тўқ-кулранг	оқ, очиқ пушти, фил суяги ранги	қора, қизил	қора	қора
Тўқ ҳаво ранг	оқ, фил суяги ранги	Жигарранг, қизил, тўқ қизил	қора, тўқ жигарранг	Жигарранг, тўқ қизил
Тўқ-қўқ	Оқ	оқ, қизил, ҳаворанглар	қора	Тўқ ҳаво ранг, тўқ қизил

Костюм	Кўйлак	Галстук	Туфли	Пайпоқ
Тўқ зан- гори	Фил суяги, оч-пушти ранглар	қизил, занго- ри, жигарранг	Жигарранг	жигарранг
Қумранг	оч ҳаворанг	Тўқ ҳаворанг	оч жигар- ранг	оч ҳаворанг
Оч жи- гарранг	Оч пушти, носранг	Зангори, қизил, қора, тўқ қизил	кофе, қизил, жигарранг- лар	Тўқ қизил
Тўқ жи- гарранг	Оқ, қаймоқ, оч пушти ранглар	Зангори, қизил, қора, жигарранглар	Жигарранг	Кофе, тўқ қизил
Қора	Оқ	Кумушранг, кулранг, қизил-қора	қора	тутун (бўғиқ), қора тўқ сиёҳранг

Ҳар қандай ранглар ташқи жуссага (гавдага) мос келиши мақсадга мувофиқдир. Тўла одамларга рангдор либос мос келмайди, чунки совуқ очиқ ранглар жуссани (фигура)ни кучайтириб кўрсатади. Агар фойдаланаётган бўлса, фил суяги ранги тавсия этилади. Қора ранглар қоида бўйича тантаналарга тавсия этилади, у кўпроқ оқ рангли одамлар ва оқ рангли сочлиларга мос келади. Қора ранг барча ранглар билан қулай келишади, яъни оқ, сариқ, қизил. Бу ёшларга маъқул, ўта катта ёшдагилар ушбу кўринишдан йироқ бўлгани маъқул. Жигаррангли жун газламалар яхши кўринади, уларни «шоколад»-«каштан» ранглари оқ танага мос келади. Кўк рангни кўпчилик ёқтирмасада одамнинг юзини ёшартиради. Зангори ранг кундалик кийимларга мос келади. Уларнинг оқ ранг билан биргаликда кийилиши, ҳар қандай ёшни ёшартиради. Умуман, оқ ранг рангларнинг подшоси ҳисобланади. Сариқ ранг ёз учун яхшидир.

Ўрта ёшдаги ва нормал гавдали эркакларга кийим кийишда ҳеч қандай чегара йўқ. Улар фақат безак ва қўшимчаларни ошириб юбормаса бўлгани. Узун бўйли, ке-

лишган кишиларга ўта рангдор бўлмаган силлиқ газлама-лардан тикилгани кўпроқ мос келади. Агар расм бўлса ин-гичка йўлли (йўллари вертикал) бўлгани маъқул.

Алоҳида галстук ҳақида. Бу ерда қоида оддий галстук костюм ёки кўйлак рангига мос келиши шарт. Бир хил ранг-даги кўйлакларга расмли, катак ёки йўлли кўйлакларга бир хил рангдаги галстук мос келади. Рангли костюмларга очиқ рангдаги галстуклар тақиш яхши. Катак ва йўлли кос-тюмларга галстукни мос келтириш қийинроқ. Бу ерда бир рангдаги ва костюмдан ранглироқ бўлгани, костюм раемлари билан галстук расмлари такрорланмагани маъқулдир. Гал-стукда қисқичдан фойдаланилмайди. Айрим холларда гал-стук учларини илгак билан илиб қўйиш мумкин. Костюмни танлашда ҳисобга олинг: йўлакли газлама жуссани кўримли қилади, катак эса тўлдиради.

Эсда тутинг: расмий шароитда, йиғилишларда, минбар-да ўтирганда, маъруза қилаётганда костюм тугмаси ечилган бўлиши керак, яъни қадалмайди. Тижорат музокаралари ва учрашувларда атрофда ўтирган аёллардан рухсат сўрамас-дан пиджак (костюмни)ни ечиш маслаҳат берилмайди. Бу ҳолат чекишга ҳам тааллуқлидир.

Ишбилармон аёл ташқи қиёфасини яратиш мақсадида, ишда ва шахсий ҳаётда муваффақиятларга эришиш учун бир неча қоидаларга амал қилиши шарт. Биринчи бор ишга кел-ганда ўта модали кийим кийиши керак эмас. Шим кийиш, эркаклар билан ишлаётган бўлса ҳам эркакларча кийиниш номақбулдир. Энг яхшиси, юбка билан костюм кийган маъқулдир.

Ўртача товонли туфли кийинг, пайпоқ эса гавда рангида бўлсин. Пальто ёки плаш, юбка ёки кўйлакни босиб туриши керак. Иш кўйлагининг энг яхши ранглари қуйидагилар ҳи-собланади: тўқ яшил, қаймоқ, сариқ, жигарранг, тўқ жигар-ранг, оч яшил, яшил, кулранг. Иш кўйлакларига камроқ мос келадиган ранглар кўк, оч кўк, пушти, майин ҳаворанг, рангдор қизил ранглاردир. Бундан ташқари, ишдан сўнг,

ишга тааллуқли бўлмаган учрашув ва маданий тадбирлар бўлса, уларга тўқ жигарранг ёки қаймоқ ранглар тавсия этилади.

Иш услубидаги кийимларда нафақат гуллар босилган майин бўялган газламалардан ташқари кулранг, тўқ кулранг катак ва йўлли матолардан фойдаланиш мумкин. Умуман мавҳум геометрик фигуралар туширилган газламалардан фойдаланиш керак эмас.

Аёллар иш кийимларига бир хил рангдаги жакет ва кўйлак мос тушади. Блузка ёки блозер кўйлак рангидан ажралиб туриши шарт. Ишга свитер кийиш керак эмас.

Соч турмаги ва оёқ кийими доимо тартибли бўлиши керак. Маъносиз турмаклардан, сочлари гайриоддий рангга бўяшлардан йироқ бўлинг. Косметикадан кераклича фойдаланинг. Атир ҳиди нозик ва қимматбаҳо бўлса-да, зўрға сезиларли бўлсин.

Агар кўзойнак тақсангиз, оправаси пластмасса ёки суякдан тайёрланган ўрта размерда бўлиши лозим.

Сарғиш одамлар сочининг рангига мос оправани танлаш керак. сариқ одамларнинг эса кўзойнаги оправаси рангги соч рангидан ўзгача бўлиши шарт. Улар учун энг қўлай оправа жигарранг, қора, ярим қора кўзойнаклар ва металдан ясалган оправали кўзойнаклардан фойдаланманг. Улар аёлларга савлат бағишласа-да, одамларни жалб қилиш хусусиятини сусайтиради. Шунинг учун ишда кўзойнак тақиш, бошқа вақтларда эса контакт линзаларидан фойдаланганингиз маъқул.

Якка ишбилармон аёлга маслаҳат: иложи борица тақинчоқни кам тақинг. Тақинчоқ маълум бир мақсад ёки функцияга қаратилиши мумкин. Катта тош кўзли, яққол кўзга ташланувчан узук тақманг. Соатингиз унча катта бўлмаган размерда, содда бўлсин. Ўта ялтироқ бўлмаган гулли соябондан фойдаланган маъқул. Ҳар қандай тадбирларда ручка ва қалам бўлиши шарт. Ҳеч қачон оддий арзон ручкада ёзманг. Бу сизнинг салоҳиятингизга (мавқеингизга) сал-

бий таъсир этади. Энг қулай предмет оддий тўқ жигарранг теридан тайёрланган ва ялтироқ метал тақинчоқларсиз визитка (атташе-кейс)дир. Агар сумкадан фойдаланадиган бўлсангиз, бу сумка теридан тайёрланган юқори сифатли бўлгани мақсадга мувофиқдир.

• Ақчадон ва қоғоз солиш сумкасининг бир хил ранглилигини сотиб олинг, безаксиз бўлсин.

НОРАСМИЙ ҚАБУЛЛАРДА КИЙИНИШ ҚОИДАЛАРИ

Расмий қабулларда қандай кийиниш тўғрисида бир неча маслаҳат.

Эркаклар кундузги норасмий қабулларда масалан, нуштада ялтироқ бўлмаган ҳар қандай костюм кийиши мумкин. Соат 20 дан кейин бошланадиган тунги учрашувларга тўқ қора костюм кийиш тавсия қилинади. Агар таклифномада айтилган бўлса, «фрак» ёки «смокинг» кийишингиз мумкин. Ҳар қандай қабулларга оқ кўйлак кийиш ва ярқироқ бўлмаган галстук тақиш мумкин. Қора галстук мотам белгиси ҳисобланади. Рангли ва трикотаж кўйлакларга тавсия этилмайди.

Пайпоқни қора ёки жигарранглисини кийишга маслаҳат берилади, энг қулай оёқ кийими-қора рангли чарм туфлилардир.

Ёзда рангли костюмларга рангли туфли кийиш мумкин. Фақат «смокинг»га локланган туфли кийилади. Шляпани ёз ва баҳор ойларида ранглисини, қиш ва куз ойларида тўқ қорасини кийиш тавсия этилади.

Аёллар эрталабки ва кундузги қабулларга шойи ёки жун материаллардан (шерстдан) тайёрланган ўртача узунликдаги кўйлак ёки кўйлак-костюм, шойи фетрадан тайёрланган унча катта бўлмаган шляпа кийиши мумкин. У қабул вақтида ечилмайди. Бундан ташқари, шойи қўлқоп кийиши ҳам

мумкин. Ўзи билан чарм ёки замшдан тайёрланган сумка олиши тавсия этилади.

Тунги (кечки) қабулларга ўта очиқ ва чиройли ўртача узунликдаги кўйлак кийиш тавсия этилади: тунда шойи кўйлак, тўқилган қўлқоп кийиш мумкин.

Агар кўйлак енгини калта бўлса, қўлқоп шунча узун бўлиши ёки унинг аксича бўлиши мумкин. Сумка шойи ёки парчадан бўлиши керак.

Туфли чарм ёки замш бўлиши, товон баландлиги эса хар хил бўлиши мумкин. Шляпа кийилмайди. Ўта кўп тақинчоқлар тақиш, маслаҳат берилмайди.

Одамларнинг кийиниши ташқи қиёфасидан ташқари ишда муваффақиятга эришиши товуши ва ўзини тута билишига ҳам боғлиқдир.

Агар ташқи қиёфада камчилик бўлса, тузатилиши ва одамлар томонидан кечирилиши мумкин, аммо сўзлашдаги камчиликлар кайфиятни бузади. Шундай экан, ёқимли товуш, уни айтилиши, гапни чиройли, тўғри тузилиши атрофдагиларда яхши таассурот қолдиради. Сўзлаётган одам асабини тинчлантиради, унга ишонч беради, кайфиятини яхшилайти, ўзига яраша қиёфа бағишлайди.

ИШБИЛАРМОННИНГ ИШ ЖОЙИ

Энди ишбилармон одам ишхонаси қандай бўлишига тўхталамиз. Ишхона фақатгина ходим иш қобилиятини ошириб қолмай, унга маълум бир қиёфа, айрим ҳолатларда савлат ва ишонч туғдиради. Бу категориянинг бизнесда маълум роли бор. Чунки, одамлар яхши шароитдаги ишдан қониқиш ҳосил қиладилар.

Кабинетни безашда дизайнер хизматидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Шундай фирмалар мавжудки, улар мебелларни хоналар бўйича оқилона жойлаштириш тўғрисида бир неча вариантда компьютер программалари ва ҳисобларини тайёрлаб беради. Уларга ушбу масала бўйича

мурожаат қилиш мумкин. Агар сиз ўзингиз шуғулланмоқчи бўлсангиз, биринчи навбатда, мебелларни тўғри жойлаштиринг. Столни шундай ўрнаштирингки, дераза унинг чап томонида бўлсин. Сиз доимий равишда фойдаланадиган барча буюмларингизни девор қирғоғига қўшимча стол ўрнатиб креслонгиз орқасига жойлаштиринг.

Офисларни ҳозирги замон мебеллари: стол ўта баланд бўлмаслиги (1,5 метргача) кресло доира шаклида қирғоқли ва гилдиракли.

Сўнг хона рангини ўйланг. Энг яхшиси яшил рангдан фойдаланинг. Бу ишлаётган одамга ёруғликни яхшилабгина қолмай, ишлаётганларга яхши кайфият бағишлайди. Оч кўк ва ҳаво ранглари танлашни маслаҳат берилмайди. Агар ишлаётган кабинетингизда қизил ранг ортиқ бўлса, тез толиқасиз, қабулга келувчилар ўзларини ёмон ва ишончсиз сезадилар. Кабинетда нохуш ҳолат ҳукмронлик қилаётган-дай сезилади. Хонага ўз характерингиз ва таъбингизга қараб суратларни осиб қўйиш яхши. Ўзингизни шиорингиз ёки 2-3 та яхши маслаҳатларни ҳам осиб қўйишингиз мумкин.

Офиснинг зарурий детали яшил дарахтлар ҳисобланади. Бу кабинетни безайди ва маълум кайфият яратади. Ҳар қандай шовқинлардан ўзингизни сунъий муҳофаза қилишга интиланг. Жимликда тез чарчайсиз, унумдорлигингиз паст бўлади. Социологик изланишлар бир неча товушлар масалан: тоғ дарёлари сувининг шарқираши, денгиз тўлқинлари, ёмғир товуши, ўрмон қушларининг сайраши, асалари ва хоказолар ақлий меҳнатдан толиқишни енгишга ёрдам берар экан. Буларнинг ҳаммасини товуш ёзувчи аппаратлар ёрдамида қайта яратиш мумкин.

Хонада ҳаво тозалагич бўлиши шарт эмас, бўлса яхши. Уни аквариум яқинига жойлаштиринг.

Кабинетни ўта қиммат мебеллар билан жиҳозлаш, иш вазияти яратишга ёрдам бермайди, ташриф қилувчиларда маълум бир ишончсизлик уйғотади, холос.

Кабинетга алоқадор бир неча фойдали маслаҳатлар берамиз:

- Гулни ўз стилингизга қўйманг, у қабулхонада бўлгани мақсадга мувофиқдир.

- Кабинетдаги шкафда алмаштириш учун доимо костюм бўлсин.

- Кресло ўта юмшоқ бўлмасин.

- Агар кулдон зарур бўлса, аёллар хонасидаги кичикроқ, эркаклар хонасидаги каттароқ бўлсин.

- Расмлар бошқа хона безаклари нейтрал бўлишини таъминланг, қолган нарсаларни таъбингиз ва заруратга қараб танлашингиз мумкин.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Ватанпарварлик – Ватанга содиқлик, ижтимоий манфатларни устун қўриш ва ўзбекларнинг яхши одатларига содиқ қолиш.

Инсонпарварлик – ҳар бир инсонга ҳурматда бўлиш. унинг шахсий имкониятларига қараш ва ишониш.

Адолатлилиқ – инсонларнинг шахсий сифат фазилатларига аниқ баҳо бериш, уларни алоҳида ҳаракатини тан олиш, танқидга тўғри муносабатда бўлиш, ўз-ўзини танқидга риоя қилиш.

Виждонлилиқ – одамлар ва жамоа олдида шахсий жавобгарлик.

Интилувчанлик – мақсадга эришиш, одамлар ҳурматиغا сазовор бўлиш, ўз-ўзини назорат қила билиш.

Ҳалоллик – ишбилармонлик, талабчанлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш ва инсонларга ҳақиқатни айти билиш.

Жамоатчилиқ – ташкилотчилиқ, интизомлилиқ, киришувчанлик ёки бировлар қўнглини ола билиш.

Жасорат – ботирлик, ишдаги муваффақиятсизликни ўзига сингдира олиш.

Принципиаллик – ўз ўрни ва мавқеини сақлаш.

Меҳнатсеварлик – ўз иши ва ҳуқуқи бўйича шахсий намуна кўрсатиш.

Камтарлик – берилган ҳуқуқлардан онгли фойдаланиш, ўз ютуқлари ва камчиликларига танқидий муносабатда бўлиш.

Жавобгарликни ҳис эта билиш – иш билан сўз бирлиги, ишбилармонлик юзасидан таваккалчиликка хоҳиши бўлиши.

Саҳийлик – одамларга холис хизмат қилиш.

Келажакка ишониш – ўзига ва одамларга ишониш.

Оққўнғиллик – одамларнинг айрим хатоларига чидаш, хафагарчиликни кечириш, эътиборсиз бўлмаслик.

VIII. ҚАБУЛЛАР ЎТКАЗИШ ҚОЙДАЛАРИ

1. *Расмий ва норасмий қабуллар.*
2. *Норасмий қабуллар ўтказиш тартиби.*

РАСМИЙ ВА НОРАСМИЙ ҚАБУЛЛАР

Ишбилармонлик дунёсида расмий ва норасмий қабуллар ўтказилади. Расмий қабуллар, одатда, йирик кўргазмалар, конференциялар очилиши ва савдо шартномалари имзолаш давларида уюштирилади. Норасмий қабулларга иш юзасидан нонушталар, кундузги ва кечки қабуллар киради.

Нонушта, одатда эрталабга белгиланади ва бир-бир ярим соат давом этади. Стол олдиндан тузалади. Нонуштада шербат, мевалар, творог, сут, пишлоқ, колбаса, ёғ, нон, чой ёки кофе тановул қилинади.

Қабулнинг асосий тури «тушлик» ҳисобланади. У расмий ва норасмий тушлик, буфет ва кечки овқатга бўлинади.

Меҳмонлар аниқ белгиланган соатга келиши шарт. Уй эгаси ва бекаси меҳмонларни кутиб олади ва қўл бериб кўришади.

Мезбонга таништириш шарт эмас, ўз юртингиз ва фирмангиз номини айтсангиз бас. Катта қабулларда олдиндан рўйхат тузилади, карточкалар (таклифномалар) тарқатилади. Унда номи ва жой номери кўрсатилади. Тушлик икки ярим соат давом этиши мумкин.. Қабулнинг биринчи соатида меҳмонларни стол атрофига ўтқазадилар. Қолган вақтни меҳмонхонада ўтказишади.

Кечки овқат 21 дан бошланади. Айрим ҳолларда унинг бошланиши 22 ёки ундан кейинга ҳам суриш мумкин. Тушликдан у фақат бошланиш вақти билан фарқ қилади холос.

«Обед-буфет» тушлик ва кечки овқат сингари унчалик расмий характерга эга эмас. Улар уйда, ёз вақтларида эса кўчада ўтказилади. Стол тузалади, унга ҳар хил таомлар, газак ва спиртли ичимликлар тортилади. Ҳар бир таклиф этилган меҳмон ўз тарелкасига таомлар ва газакни ўзи солиб олади ва тўрт-олти кишига мўлжалланган столларга ўтирадилар. Бундай қабуллар, концертлар, фильмлар намоишидан сўнг ва рақс кечалари танаффуси орасида ўтказилади.

«Чойхўрлик» одатда уй бекаси томонидан, «хўжайин»нинг меҳмони шарафига ўтказиладиган тадбир ҳисобланади.

«Журфикс» норасмий қабулларнинг бир тури ҳисобланиб, юқори амалдор шахсларнинг хотинларининг куз ва қиш ойларида ҳафтанинг маълум бир куни, маълум соатида ташкил этадиган тадбирларидир. Таклифнома мавсум бошида жўнатилади ва мавсум тугагунга қадар давом этади. Одатда томоша ва адабиёт кечалари тариқасида ўтказилади. Журфиксни чойхўрликдан фарқи қолмайди. Айтайлик бу ўтиришга олдиндан келишилган бўлса, эркакларни ҳам таклиф этиш мумкин.

РАСМИЙ ВА НОРАСМИЙ ҚАБУЛЛАР ЎТКАЗИШ ТАРТИБИ

Агар сиз ўзингиз қабул ташкил этишни режалаштираётган бўлсангиз, эсда тутинг: у қайси шаклда бўлишидан қатъи назар алоҳида тайёргарликни талаб қилади. Бу ерда аввал қабул турини аниқланг. Сўнгра тадбир ўтказишдан кўзланган мақсад, ўтказиладиган жой, меҳмонлар рўйхати, таклифномаларни тарқатиш тартиби, столлар жойлашуви режаси, уларни жиҳозлаш, «меню», айтиладиган фикрлар нутқлар ва хизмат қўрсатиш масалалари билан шуғулланинг. Шунинг назарда тутинг қабул байрам кунлари ўтказилмайди. Меҳмонларга 1-2 ҳафта олдин таклифнома жўнатилади. Таклифномага исм ва фамилия қўл ёки машинкада ёзилади. Олдин ҳар бир таклиф этилувчига оғзаки маслаҳат солиб кўринг, рози бўлса таклифнома жўнатиш. Расмий шахслар ва таниқли арбобларга таклифномани курьер орқали жўнатиш мақсадга мувофиқдир. Катта эътиборни меҳмонларнинг жойлашувига қаратинг. Бу масалада ҳар бир меҳмоннинг хизмат ва ижтимоий ҳолатини қаттиқ назарда тутинг. Столдаги жойларини ҳисобга олинг. Зал ёки меҳмонлар тўпланадиган жойда кичик бир столга меҳмонларни жойланиш режаси қўйилган бўлсин. Эркаклар қабулида энг ҳурматли меҳмонлар мезбоннинг ўнг томонида, аёллар қабулида эса энг ҳурматли меҳмонлар мезбоннинг чап томонидагилар ҳисобланади. Уй эгасидан узоқлашув даражага қараб пасайиб боради. Барча қабулларда уй эгаси ва уй бекаси меҳмонлар билан бир қаторда ўтиради. Эркаклар қабулида энг ҳурматли меҳмонга столнинг мезбоннинг қарама-қарши томони тавсия этилиши мумкин. Агар қабулда аёллар иштирок этаётган бўлса, уй эгаси ва уй бекаси столнинг қарама-қарши томонида жойлашади, бошқа барча ҳолатларда ёнма-ён ўтиришади.

Қабул даврида барча меҳмонлар учун қизиқарли воқеа ва ҳодисалар ҳақида гап олиб бориш керак. Иложи борица

иш юзасидан суҳбатлашув, тортишувлардан йироқ бўлишга ҳаракат қилинг. Чунки бу ҳаммани ҳам хурсанд қилавермайди. Агар барча иштирокчилар рози бўлса, иш юзасидан суҳбат олиб бориш мумкин.

Музокара давомида ёки у якунлангандан сўнг ҳамкорни тушлик ва кечки овқатга таклиф этиш яхши одат. Уйга фақат кечқурун таклиф этилади, қайсики ўлар билан олдиндан доимо узвий алоқада бўлган бўлсангиз.

Бу ерда хатога йўл қўйманг. Барча мамлакатларда аниқлик яхши одат белгиси ҳисобланади. Қабулга 15 дақиқагача кечиқиб келишга рухсат этилади. Ундан кеч қолиб кетиш ҳурматсизлик ҳисобланади. Агар кечиқиб боришингизга узрли сабаб бўлса, олдиндан огоҳлантириб қўйинг, кечирим сўранг. Муддатдан олдин келиш ҳам яхши одат эмас, мезбонларни ноқулай ҳолатга тушириб қўйишингиз мумкин, улар сизни қабул қилишга тайёр эмаслиги ҳақида очиқ айтишлари ҳам мумкин.

Бу ерда ҳурмат юзасидан совға ёки гул келтириш мумкин. Қабулнинг эртасига тунни яхши ўтказганлигингиз ҳақида мезбонга ёзма ёки телефон орқали миннатдорчилик билдириб қўйишингиз мумкин.

Меҳмонларни столга жойлаштириш тартиби қуйидагича: энг эътиборли меҳмоннинг оиласи уй эгасининг ўнг томонига жойлашади, қолганлари лавозими, ёши бўйича жойлашади.

Умумий, расмий ёки уйдаги барча қабулларда иштирок этишда ўзингизни тутишнинг асосий қоидаларига амал қилинг:

-эркаклар - оёқни алмаштириб ўтирманг, шимни пайпоқ даражасидан юқорига кўтарманг, оёқнинг очиқ қисми кўринишига йўл қўйманг;

-аёллар - ўтирганда кўйлак ва юбкани кўтарманг, паст креслога ўтирганда оёқни алмаштирманг, тиззани бир-бирига жуфтлаган ҳолатда бир томонга қаратиб, оёқни бир жойда ушлаб туринг.

Машинага ўтириш пайтида аёллар аввал ўриндиққа ўтириб, сўнг оёқни ичкарига киритинг. Тушаётганда олдин оёқни ерга қўйиб олиб, сўнг ўриндиқдан қўзғалинг.

Қабулнинг бош қоидаларидан бири нафақат ўз вақтида келиш, балки ўз вақтида чиройли кузатилиши ҳамдир. Энг яхшиси ҳеч кимга ҳалақит бермаган ҳолда «инглизча» туриб кетиш ва шошилмаслик. Уй эгаси ва бека билан хайрлашиш мумкин.

Агар қабулга биринчи бўлиб лавозими кичик мансабдор шахслар, сўнг катталар келса, кузатилиш пайтида унинг тескарисси, катталар олдин туриб кетадилар. Меҳмонлар аста-секин тарқалади. Ҳамма бир вақтда эмас. Одат бўйича уй эгаси ва бекаси билан хайрлашилади, қолганларга хиёл таъзим қилиб қўйиш кифоя.

Ишбилармонлик дунёсида совға қилиш одат тусига кириб қолган. Сувенирлар ёки фирма белгиси бўлган буюмлар совға қилинади. Шундай нарсани совға қилингки, у ҳамкасбингиз (шеригингиз)нинг диди ва таъбига мос бўлсин. Чунки бу билан ўзингизнинг шахсий муносабатингизни ифодалайсиз.

Иш юзасидан четга боришларда бадиий буюмлар совға қилиш яхши. Масалан, китоб, идиш-товоқлар, ҳар хил расмлар ва кўкрак нишонлари ва ҳоказо. Етарли даражада алоқада бўлиш мақсадида миллий ичимликлар, ширинликлар, ҳар хил буюмларни совға қилиш мумкин. Ҳеч қачон оёқ кийими, кўйлак, шляпа, парфюмерия совға қилманг. Бундан галстук мустасно.

Совға беришда одоб сақланг, қисқа, чиройли тилакларингизни билдиринг. Ҳазиллашишингиз мумкин.

Агар сизни уйга таклиф қилишса, энг яхши совға - жонли гул. Уни фақат махсус ўралган ҳолда топширинг.

Ишлатилган буюмларни совға қилманг.

Совгани тўғри қабул қилиб олинг. Миннатдорчилик билдиринг, зарурат бўлса ўраб олинг. Бу билан совға берувчига бўлган муносабатингиз ёки қониққанингиз билинади.

Агар совға сизга биров орқали бериб юборилган бўлса, олишингиз билан дарҳол телефон ёки қисқа хат орқали миннатдорчилигингизни билдилинг.

Совға сизни ноқулай ҳолатга тушириб қўйса ёки ўта қимматбаҳо бўлса ва совға берувчи олдида қарздор бўлиб қолганингизни сезсангиз, ундан воз кечишингиз мумкин. Аммо совғани қайтаришда илтифотдан хурсанд эканлигингизни ва қайтариш сабабини батафсил тушунтилинг.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Расмий қабуллар – ташкилотчилар томонидан йирик кўргазмалар, конференциялар ва савдо ярмаркалари очилиши шарофати билан уюштирилган тадбирлар.

Норасмий қабуллар – тадбиркорларнинг иш юзасидан ўтказиладиган «нонушта», кундузги ва кечки қабуллари.

«Журфикс» - юқори амалдор шахсларнинг хотинлари орасида ўтказиладиган тадбир.

IX. ДЎСТЛАР ОРТТИРИШНИ ЎРГАНИНГ

1. Дўстлар орттириш тўғрисида маслаҳатлар.

2. Сизнинг дунёқарашингизга одамларни жалб этиш қоидалари.

9.1. ДЎСТЛАР ОРТТИРИШ ТЎҒРИСИДА МАСЛАҲАТЛАР

Одамларга қандай таъсир этиш ва дўстлар орттириш тўғрисида бир неча маслаҳатлар берамиз. Бу маслаҳатлар инсон ҳаётида кўп қийинчиликлардан эҳтиёт қилади. Зарур бўлса, ҳаёт позициянгиз ва принципингизни ўзгартиришга мажбур этади.

Инсонларга ёқишнинг олти қоидаси:

1. Бошқа инсонларга юракдан қизиқинг, ҳавас қилинг. Агар биз инсонларда ўзимизга нисбатан тасаввур уйғотиш ва уларни ўзимизга қизиқтиришга ҳаракат қилмасак, унда ҳеч қачон ҳақиқий дўстга эга бўлмаймиз. Ҳақиқий дўст сотиб олинмайди. Сиз бошқаларни ўзингизнинг алоҳидалик томонларингизга қизиқтириш йўли билан кўплаб дўстлар орттиришингиз мумкин. Агар одамлар ҳаётда ўзларидан катталарга ҳавас қилмас экан, кўп қийинчиликларга дуч келади ва атрофдагиларга ҳам зарар келтиради. Асосан, шундай одамлар орасида омадсизлар юзага келади.

Агар биз дўстлар орттиришни хоҳласак, келинг улар учун барча имконият ва кучларимизни сафарбар қилайлик, вақт тақозосига кўра беминнат ёрдам кўрсатайлик.

2. Яхши таассурот қолдиришнинг йўли кулиб туриш. Агар одамлар сиз билан мулоқотда бўлганда уларнинг хурсанд бўлишини хоҳласангиз, сиз ҳам ўзингиз хурсанд бўлишингиз керак. Муҳокамадан кўра мақтов ва қўллаб-қувватлаш тўғрисида айтинг. Шундай гапиринки, доимо кўнгилдагидек яхши бўлсин.

Бирон кабинетга киришдан аввал, бир дақиқа тўхтанг ва юзингизда кулги ҳосил бўлсин. Хонага кирганингиздан сўнг табассум сақланиб турсин. Бу барча сўзлардан яхшидир, чунки кулги «Сиз менга ёқасиз», «Сиз мени бахтли этдингиз», «Сизни кўрганимдан хурсандман» деган фикрларни англатиб туради.

Ўзингиз ҳавас қилган, ўзингиз ўхшашни хоҳлаган одам расмини чизинг ва вақти келиб сиз ўша одамга айланасиз.

3. Инсон исми барча тилларда энг жарангдор саналади. Одамларни ўз исми кўп қизиқтиради. Исмни эслаб қололмаслик ва уни тўғри айта билмаслик жуда қўпол хатодир. Исмни унутиш ёки нотўғри ёзиш оқибатида ўзингизни ноқулай ҳолатга солиб қўясиз.

Атрофдагилар эътиборини жалб қилишнинг энг таъсирчан оддий усули - бу уларнинг исмларини эслаб қолиш ва тўғри айтишдир.

4. Одамлар сиз ҳақингизда гапирса, рағбатлантиринг. Сиз билан суҳбатлашган одамга катта эътибор беринг. Суҳбатдошингизни бошидан охиригача эшитинг, масалага унинг нуқтаи назаридан қарашга ҳаракат қилинг .

Буюк инсонлар айтадики, энг яхши нотиқ, бу яхши тингловчидир. Тинглай билиш хислати бошқа фазилатларга нисбатан кам учрайди. Ҳар қандай жанжалкаш ва тезкор танқидчи ҳам чидамخور, мулойим, ҳамдард тингловчи олдидан бўйсунди.

Шундай савол берингки, жавоб берган киши миннатдор бўлсин. Ўзларининг ишдаги ютуқлари ҳақида гапирганларни рағбатлантиринг. Эсда тутинг, инсонларнинг ўз муаммолари ва камчиликлари кўпроқ қизиқтиради.

5. Одамларни қандай қизиқтириш керак?

Ҳар доим, Рузвельт ташриф буюрувчиларни кутиш арафасида узоқ тунгача ўтирар, меҳмонларни қизиқтириш тўғрисидаги материалларни ўқир-эди. У тушунардики, инсон юрагига энг тўғри йўл бу меҳмоннинг ҳамма нарсадан юқори баҳоловчи ҳолати ҳақида суҳбатлашиш. Суҳбатдошингиз қизиққан нарсани гапиринг, бу суҳбат бошланишидан оқ одамларнинг ҳолатини белгилайди.

6. Одамларнинг ҳолатини қандай тез жалб қилиб олин мумкин?

Бу ерда инсон ҳолатининг битта асосий қонуни мавжуд. Агар сиз унга амал қилсангиз, ҳеч қачон ноҳуш ҳолатга тушиб қолмайсиз. Ҳақиқатда ушбу қонунга амал қилиш бизга саноксиз дўстлар орттиришга ва бахтга эришишга олиб келади. Унга амал қилмаслик ва бузиш бахтсизликка олиб келади. Бу қонун мазмунини бундай: Ҳар доим ўз суҳбатдошингизнинг тутган ўрнига қараб таъсир кўрсатинг. Сиз ким билан мулоқотда бўлсангиз, Сизни қўллаб қувватлаши кераклигига ишонтиринг. Ҳақиқий имкониятларингизни тан олишни ўрганинг. Бу сизни кичик бир дунёнгизда алоҳида аҳамият касб этади. Мана шу қоидага амал қилиб,

бошқаларга ҳам биз улардан нима олишни хоҳлашимизни ҳар доим ва ҳар жойда айтишимиз керак.

Ҳақиқатда сиз билан учрашган одамлар қайси бир томонлари билан ўзларини сиздан юқори деб ҳисоблайдилар, сиз уларнинг юрагига тўғри йўл тонинг. Ўта инжиқ бўлмаса, тушунтиришга ҳаракат қилинг, ўзининг дунёсида кичиқ асосий роль ўйнашини очиқ юракдан тан олинг.

Эмерсон айтган: «Ҳар қандай мен учратган одам қайсидир муносабатда мендан юқори ва шу маънода мен ундан ўргансам бўлади».

СИЗНИНГ ҚАРАШИНГИЗГА ОДАМЛАРНИ ЖАЛБ ЭТИШ ҚОИДАЛАРИ

Қуйидаги 12 та қоидага риоя қилиш одамларнинг сизга хайрихоҳлигини таъминлайди.

1. Танишув вақтида ҳеч қачон юқори келманг.
2. Душманларни қистовга олишнинг ишончли йўли - ундан қутилишдир.
3. Агар ноҳақ бўлсангиз, тан олинг.
4. Тортишув бошида дўстона муносабатда бўлинг.
5. Суҳбатдошингизни «ҳа» деб жавоб беришга мажбур этинг.
6. Майли, кўп вақт суҳбатдошингиз гапирсин.
7. Майли, суҳбатдошингиз фикрини меники деб ҳисобласин.
8. Ижод қилинаётган формула сиз учун янгилик.
9. Бошқаларнинг фикр-мулоҳазаларига ва хоҳишларига ҳамоҳанг муносабатда бўлинг.
10. Чақириқ, ҳамманинг кўнглидаги гап бўлсин.

11. Ўз ғояларингизга жиддий тус бериб, унинг самарасини оширинг.

12. Чақириқ билан чиқинг.

Хафа ва ҳақорат қилмай одамларга таъсир кўрсатишнинг асосий 9 та қондаси:

1. Гапни суҳбатдошингизнинг кучли томонларини тан олганингизни билдириш ва мақтовдан бошланг.
2. Бошқаларнинг хатоларини тўғридан-тўғри эмас, балки ётиғи билан кўрсатинг.
3. Суҳбатдошларингизни танқид қилишдан олдин ўзингизнинг хатоларингиз ҳақида гапиринг.
4. Суҳбатдошингизга буйруқ бериш ўрнига савол беринг.
5. Одамларни ўз обрўсини сақлаб қолишга имконият беринг.
6. Одамларнинг майда ютуқларига ҳам эътибор беринг, уларнинг ҳар бир ютуғини таъкидланг. Мақтовда сажий бўлинг.
7. Одамларга ўзини оқлаб олишга шароит яратинг.
8. Рағбатлантиришга интилинг. Одамларда хатони тузатилса бўлади, деган тасаввур ҳосил қилинг.
9. Сиз таклиф киритганда одамлар хурсанд бўлсин.

Таққосланг, ўйланг, хулоса чиқаринг.

Япония бошқариш услуби	Америка бошқариш услуби
Бошқарув қарорлари жамоа асосида бир овоздан қабул қилинади	қарор қабул қилишда индивидуал характер
Биргаликда жавобгарлик (жамоага жавобгарлик)	Якка жавобгарлик
Ностандарт мосланувчи бошқарув тизими	қатъий шакллантирилган бошқарув тизими
Назоратни норасмий ташкил этилиши	Аниқ шакллантирилган назорат тартиби
Жамоатчилик назорати	Якка назорат
Ходимлар ишига баҳо беришда ва лавозимини оширишда аста-секинлик	Хизмат лавозимини оширишда тезкорлик ва ходим иши натижасини тез баҳолаш
Раҳбарнинг асосий «фазилати»-ҳаракатларини тартибга солиш ва назорат қилишни яхши билиш	Раҳбар бош «фазилати» ташаббускорлик ва мазакалилик
Гуруҳнинг бошқаришга қаратилганлик	Айрим шахсларни бошқаришга қаратилганлик
Бошқариш натижаларини жамоа орасидаги жипслик ва жамоа натижаларига қараб баҳолаш	Бошқарувни якка натижаларга асосланган ҳолда баҳолаш
Қўл остидаги ходимларга норасмий муносабатда бўлиш	Қўл остидаги ходимларга расмий муносабатда бўлиш
Хизмат лавозимини ёши ва иш стажига қараб ошириш	Хизмат лавозимини шахсий натижаларига ва иш қобилиятига асосланиб ошириш
Универсал раҳбарни тайёрлаш	Топ мутахассисликлар бўйича раҳбарлар тайёрлаш
Меҳнатга ҳақ тўлашда жамоа натижалари ва иш стажини ҳисобга олиш	Якка эришган ютуқларга қараб меҳнатга ҳақ тўлаш
Фирма раҳбарларини узоқ муддатли бандлиги	Қисқа вақтга ишга ёллаш

ЎЗИНГИЗНИ ТЕКШИРИНГ

Тест: Сиз ишингизни қанчалик уддалай оласиз?

Ўз-ўзини баҳолаш баллари: «0» ҳеч қачон, «1» гоҳида, «2» айрим ҳолларда, «3» ҳар доим.

1. Мен режалаштириш учун тайёрғарлик ишларига иш кунини бошлашдан аввал вақт ажратаман.

2. Топшириш мумкин бўлганларни ҳаммасини топшираман.

3. Мен мақсад ва топшириқларни уларнинг бажариш муддатлари билан ёзма равишда қайд этиб бораман.

4. Ҳар бир расмий ҳужжатни бир маротаба тўла қайта ишлаб чиқишга ҳаракат қиламан.

5. Ҳар куни бажарилиши зарур бўлган ишлар рўйхатини тузаман, аҳамиятига қараб тартибга соламан, асосийларини биринчи навбатда бажараман.

6. Ўз иш кунимни имкони борича, бегоналарнинг қўнғироқларидан, режалаштирилмаган ташрифлардан, тўсатдан чақириладиган йиғилишлардан озод қилишга ҳаракат қиламан.

7. Ўзимнинг кунлик ишларимни график асосида тақсимлашга ҳаракат қиламан.

8. Менинг вақт режамдаги «бўш» вақт зарур муаммоларни ҳал этишга имкон беради.

9. Мен ўзимни фаоллигимни биринчи навбатда ҳаётий зарур муаммоларга қаратаман.

10. Мен энг зарур бўлган ишларни бажаришим керак.

Сиз йиғилган баллар натижасига қараб, ўз иш услубингизга баҳо бериш имкониятига эга бўласиз.

0–15 балл. Сиз иш кунингизни режалаштирмайсиз, юқоридан берилган топшириқларга асосланасиз. Агар сиз аниқ масалалар рўйхатини тузсангиз ва унга амал қилсангиз, айрим мақсадларингизга эришасиз.

16–20 балл. Ўз вақтингиздан оқилона фойдаланишга ҳаракат қиласиз, аммо бу муваффақиятга эришиш учун етарли эмас.

21–25 балл. Сизда ўз-ўзини бошқариш қobiliяти яхши.

26–30 балл. Сиз вақтдан унумли фойдаланишда ўрناк бўлишга арзийсиз. Ўзингизни ўраб турган одамларга тажриба-баларингиз билан танишиш имконини беринг.

ЎЗИНГИЗНИ ТЕКШИРИНГ

Тест: Сиз ўз қўл остингиздагиларга қанчалик самарали топшириқлар берасиз?

1. Сиз уйга ҳар доим иш олиб кетасизми?
2. Иш жойингизда ўз қўл остингиздагиларга нисбатан узоқроқ ушланиб қоласизми?
3. Вақтингизни бировлар қилиши керак бўлган ишларни бажаришга сарфлайсизми?
4. Қачонки ишга сафардан қайтаётганингизда, сизга келган қоғозлар папкаси тўлиб кетганини пайқайсизми (сезасизми)?
5. Ушбу лавозимни эгалламасдан олдин, қилган ишларингиз ва юзага келган муаммолар билан шуғулланишда давом этасизми?
6. Сизни қисман жорий муаммолар, айрим масалалар иш графигингизда бўлиб турадими?
7. Бировлар ҳал этса ҳам бўладиган ишлар билан шуғулланишга вақтингизни сарфлайсизми?
8. Барча ишлардан хабардор бўлишни хоҳлайсизми?
9. Ишни ўз вақтида уйдлаш учун бировларни жалб этасизми?
10. Зарур юмушлар билан тартиб бўйича шуғулланасизми?

Агар сиз саволларнинг барчасига «Йўқ» ёки биттасига «Ҳа» деб жавоб берган бўлсангиз, сизда ишларни бошқаларга топшириш қобилияти «аъло».

Агар сиз 2, 3 ёки 4-пунктларга «Ҳа» деб жавоб берган бўлсангиз, сиз кўп ишларни қўл остингиздагиларга топширишингиз зарур.

Агар сиз 5 ва ундан ортиқ «Ҳа» деган бўлсангиз, бировларга ишни беришингиз жуда қийин, сиз тезда иш услубингизни ўзгартиришингиз керак.

БОШҚАЛАРГА ҚАНДАЙ ҚИЛИБ ТАЪСИР ЎТКАЗИШ МУМКИН?

Тест: Менеджер касбининг асосий негизи – ўраб турганларга таъсир эта билишидир. Агар сизда шундай қобилият бўлса, одамларни ўз ортингиздан эргаштира оласиз. Шунинг учун ушбу қобилиятни юксалтиришга қатъий ҳаракат қилмоғингиз керак.

Саволларга «Ҳа» ёки «Йўқ» деб жавоб беринг.

Саволлар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ҳа	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Йўқ	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

1. Сиз ўзингизни сиёсий арбоб ёки актёр ролида кўрсатиш қобилиятига эгамисиз?

2. Ўзини катта олиб юрувчи ва модада кийинувчи кишилар сизни ҳайратга соладими?

3. Бошқа кишилар билан ўзингизнинг интим муносабатларингиз ҳақида гаплаша оласизми?

4. Ўзингиз ва кичик болаларга нисбатан ҳурматсизлик муносабати юзага келган ҳолатни сиз зудлик билан сезасизми?

5. Сиз ўзингиз ўша энг зарур деган соҳангизда бирор бир киши ютуққа эришса, сизни кайфиятингиз бузиладими?

6. Атрофингиздаги кишиларга ўзингизни ноёб қобилиятга эга эканлигингизни билдириш мақсадида сиз жуда қийин ишларни бажаришни ёқтирасизми?

7. Ўз ишингизда улкан ютуқларга эришиш мақсадида, барча нарсаларни сарфлаб юборишга қодирмисиз?

8. Танишларингиз ва ўртоқларингиз фикрингизни ўзгартириб юбормаслигига ҳаракат қиласизми?

9. Сиз ўз ҳаётий фаолиятингизнинг ҳатто айшу-ишратни ҳам қаттиқ режим асосида ўтишини ёқтирасизми?

10. Мебелни қайта қўйиб, уйингиздаги ҳолатни ўзгартиришни ёқтирасизми?

11. Сиз эски масалаларни ечишнинг янги йўлларини си-наб кўришни ёқтирасизми?

12. Сизга гап ташувчи кишиларни жиловлаб қўйишни ёқтирасизми?

13. Ўз раҳбарингизнинг ноҳақлигини маълум ҳолатлар-да исботлашни ёқтирасизми?

Натижалар:

35-65 балл.	Сиз бошқа одамларга самарали таъсир этиш борасида катта тажрибага эгасиз. Яъни ҳуқ-агворини ўзгарти-риш, ўқитиш, бошқариш ва ҳақиқат йўлига мажбур этишда ўзингизни сувдаги балиқдек ҳис этасиз. Одам-лардан ортда қолиб кетмаслигингизга, одамлардан ўтиб кетмаслигингизга, четга чиқиб қолмаслигингизга ва ўз ҳақингизда ўйламасликка ишонасиз.
30 ва ундан паст балл	Ҳақ бўлсангиз ҳам бунга атрофдагиларни ишон-тиришга доимо ҳам қодир эмассиз. Ўзингизни ва атро-фингиздагиларни ҳаёти қаттиқ тартибга бўйсунди деб ҳисоблайсиз. Сиз имкониятингиздан ортиқ ҳар қандай ишни бажаришни ёқтирмайсиз.

ЎЗИНГИЗНИ ТЕКШИРИНГ

Тест: Сиз мустақил иш олиб боришга қодирмисиз?

Қуйида келтирилган 7 пунктнинг қай бири сизнинг сифат фазилатингизни аниқлайди? Қайси бири сизга кўпроқ мос келади? Ўзингизга балл қўйинг. а) -4; б) -3; в) -2; г) -1

1 Ташаббусга нисбатан:

- а) топшириқ ахтаради
- б) топшириқни бажаришда топагон
- в) зарурий иш ҳажмини раҳбарият кўрсатмасисиз аниқлайди

г) топшириқни кутади, ташаббускор эмас

2 Бошқаларга муносабати бўйича:

- а) одамларга муносабатда хушфезъл
- б) ёқимли, мулойим
- в) айрим ҳолатларда у билан ишлаш қийин
- г) адолатли, киришувчан ва мослашувчан

3 Илғорлиги бўйича:

- а) кучли, ишонч уйғотувчан
- б) самарали буйруқ беришни билади
- в) бошловчи (йўлбошчи)
- г) ставкланувчи (бўйсунувчи)

4 Жавобгарлик юзасидан:

- а) топшириқларни бажаришда жавобгарликни ҳис этади
- б) топшириққа қаршиликсиз қўшилади
- в) топшириққа иккиланган ҳолда қўшилади
- г) ҳар қандай топшириқдан ўзини тортади

5 Ташкилотчилик қобилияти:

- а) фактларни мантиқан жоёлаштириш қобилиятига эга
- б) қобилиятли ташкилотчи
- в) ўртача ташкилотчилик қобилиятига эга
- г) ёмон ташкилотчи

6 Қарор қабул қилиш бўйича:

- а) тез ва аниқ
- б) асословчи ва эҳтиёткор

в) тез, кўп вақтларда хатога йўл қўювчи

г) қўрқоқ ва иккиланувчи

7 Талабчанлик борасида

а) мақсадга интилувчи, қийинчиликлар олдида эсанкирамайдиган

б) доимий равишда кучайиш чорасини кўради

в) талабчанликда ўртача

г) талабчанлик йўқ

Юқоридаги жавоблар бўйича олинган балларни жамласангиз, ўзингиздаги имкониятларни баҳолаш ва шахсий ишингизни бошқариш ҳолатини биласиз:

Аъло (25-28), жуда яхши (21-24), яхши (17-20), ўртача (13-16), ёмон (12 ва ундан паст)

СИЗ ДАНГАСАМИСИЗ?

Тест: Бугун шанба ва сиз нарсалар сотиб олишингиз, хонани тозалашингиз ва хат ёзишингиз керак. Аммо булар билан шуғулланишни хоҳламайсиз.

1. Сиз нимани хоҳлайсиз?

а) ҳеч нарса – 10 балл;

б) мусиқа эшитишни – 7 балл;

в) сайр қилишни – 14 балл;

г) китоб ўқишни – 1 балл.

2. Сиз гоҳида зерикасизми?

а) ҳа – 1 балл;

б) гоҳида – 4 балл;

в) ҳеч қачон – 10 балл;

г) билмайман – 7 балл.

3. Сешанба ва пайшанба кунлари мажлис ўтказилади.

Аммо клубга ҳеч ким келмайди. Нима учун:

а) клуб ҳали янги – 17 балл;

б) у ерда зерикарли – 4 балл;

в) бориш учун узоқ – 10 балл;

г) одамлар мажлисни ёқтирмайди – 1 балл.

4. Одамлар иш вақтида кўп гаплашади, уларда бўш вақти жуда кўп, доимо қандайдир ишлар билан банд: спорт, жамоа йиғилиш ёки оддий вақтичиғлик билан шуғулланишади. Бу асосланарли хатоларми?

- а) билмайман – 4 балл;
- б) ҳа – 10 балл;
- в) «ҳа» ва «йўқ» - 7 балл
- г) йўқ – 1 балл

5. Сиз овқатланиш учун буфетга кетяпсиз. Аммо у ерда навбат катта. Нима қиласиз?

- а) кутиб ўтирмай ресторанга жўнайман – 7 балл;
- б) навбатда тураман ва бу вақтда дам ҳам оламан – 10 балл;
- в) кутмайман, ишни давом эттиравераман – 1 балл;
- г) кутаман ва ишдаги ҳамкасбларим билан келишаман – 4 балл.

6. Сиз иш вақтида иш билан боғлиқ бўлмаган юмушлар билан шуғулланмасликка қарор қилдингиз, аммо сизнинг ўртоқларингиз ўйнаб келишни хоҳлайди. Сиз улар билан бора сизми:

- а) бир ўзим қолишни хоҳлайман – 1 балл;
- б) билмайман – 4 балл;
- в) йўқ – 10 балл;
- г) бўлиши мумкин – 7 балл

СИЗ КИМСИЗ?

46-60 баллгача	Сиз учун бўш вақт ҳеч нарса қилмаслик. Сиз дангасалар орасида рекордсиз
31-46 баллгача	Сиз деярли дангасасиз. Аммо сизда гоҳида дам олиш хоҳиши келиб қолади
16-30 баллгача	Бўш вақтингизда сиз доимо нималар биландир бандсиз. Аммо гоҳида дангасалигингиз тутиб қолади. Бахтга қарши бу жуда кам ҳолатларда
15 баллгача	Ҳеч нарса қилмаслик сиз учун йўқ. Сиз ўта асабийсиз ва ҳеч нарса қилмасликини ўрганишингиз керак.

ЎЗИНГИЗНИ ТЕКШИРИНГ ВА ХУЛОСА ЧИҚАРИНГ.

1. Тортишув вақтида менинг бош мақсадим-ўз қарашларим тўғрилигини исботлаш, шунинг учун ўз далилларимни келтираман.	Тортишув вақтида менинг бош вазифам рақибимга кучсиз ва яроқсиз жиҳатларини кўрсатиш, факт ва рақамларни қайта кўришга мажбур этиш.
2. Тортишув ва келишмовчилик вақтида кўзланган мақсадни у тушунмайди. Бу жаҳлимни чиқаради.	Келишмовчиликни ҳал этишнинг йўли – томонларнинг бир-бири билан муросага келиши ёки ҳар икки томонни қаноатлантирадиган қарор қабул қилиниши.
3. Ҳақиқатни тушунмайди. Бу мени жаҳлимни чиқаради.	Агар мени тушунмаса ва тортишув моҳиятини бошқача тасаввур этса, мен уни тушунишга ҳаракат қиламан.
4. Фикр ва ғоя кўп бўлса, муросага келиш қийин. Муҳокамани кенгайтириш ва уни алтернатив формаларини ишлаб чиқиш.	Қарашлар қанча кўп бўлса, уни фарқлаш шунчалик қийин. Муросага келишнинг энг яхши усули бу «Консенсус».
5. Музокара даврида рақиб бетгачоқлик қилса, уни ёмон кўраман.	Тортишув вақтида мен ўзимни тута биламан. Жаҳлим чиқмайди, бошқалар фикрини ҳурмат қиламан. Бетгачоқар бўлсам ҳам.
6. Инсон ҳаётида тасодиф, тақдир катта рол ўйнайди.	Инсон ҳаётида энг асосий ролни, унинг ўзи ўйнайди.
7. Агар биров мени алдашга ҳаракат қилса, мен у билан умуман алоқа қилмайман.	Агар мени алдаётган бўлса, мен ўша одамни у билан алоқани узмаган ҳолда ўз жойига қўйиб қўйишга қодирман.
8. Хафалашув, тортишув вақтида мен оғзимга келганини айтиб юборавермаи, унга оғир ботишини биламан, майли у ҳам азоб чексин.	Нима бўлмасин, ҳеч қачон шеригимни камчилиги ва кучсиз томонларига тегмайман.
9. Жаҳл чиққанда ҳуқуқ атворимни бошқараолмайман.	Мен постандарт ҳолатларни олдиндан ўйлаб оламан ва қаттиқ тортишув вақтида бунга олдиндан тайёр тураман.

ЎЗИНГИЗНИ ТЕКШИРИНГ.

Куйидаги саволларга «Ҳа» ёки «Йўқ» деб, аниқ жавоб беринг, ўзингизни бачканалик даражангизни аниқлаб оласиз.

1. Сиздан кимдир «Ишларинг қандай?» деб сўраса, сиз дарҳол у ҳақда гапира бошлайсизми?

2. Суҳбатни монополиялаштириш хусусияти сизга хосми?

3. Сизда хайрлашув жараёнини чўзиб юбориш ҳолати бўладими?

4. Сизда сўраса-сўрамаса ҳам маслаҳат бериш хоҳиши борми?

5. Бошқалар гапирганда, сизда ҳамдардлик бўладими?

6. Гапларингиз ва латифаларингиз учун ва қизиқарсизми?

7. Сиз тилга олган кўп одамлар суҳбатдошингизга умуман нотанишми?

8. Сиз айтётган воқеа қаерда кўпроқ қизиқ ва мос келади, бошқалардан эшитишми ёки уларга айтишми?

9. Ўртоқларингиз уни инкор этаётганда «Сен уни эслайсан» ёки «Сен уни биласан» деб саволлар боғламаси билан эшашга мажбур этасизми?

10. Сиз сўзлаётган киши нутқини бўласизми?

11. Сизнингча эътиборга лойиқ нарсаларни ўртоқларингизга ўқишни тавсия этасизми?

12. Суҳбатдошингиз учун умуман қизиқ бўлмаган муаммони фақат сиз учун қизиқ бўлганлиги сабабли муҳокама қилишни давом эттириш сизда бўлиб турадими?

13. Ўз ҳаётингизда катта аҳамиятга эга бўлмаган муаммолар ҳақида гапиришни ёқтирасизми?

14. Бир гапни кўп такрорлайсизми?

15. Ташрифингиз меъёридан ортиқ чўзилиб кетиши бўлиб турадими?

16. Преферанс, бридж ва бошқа ўйинларда барча ўйновчиларнинг очколари ёзувини кўриб турасизми?

17. Ўз ўртоқларингизга камчиликларни бартараф этишнинг йўлларини кўрсатиб турасизми?

18. Сизнинг суҳбатдошингиз билан барча зарур нарсалар айтилиб бўлди, шунда ҳам телефон орқали суҳбатлашишни давом эттириш сизга хосми?

19. Суҳбат охириги нуқтасига келганда уни чигаллаштириб юборишга қодирмисиз?

20. Турли суҳбатларда, ўз фарзандларингиз ҳақида гапиришга мойилмисиз?

Ҳар бир «Ҳа» деб айтилган жавобга 1 балл белгиланг.

Агар 15-20 балл тўпласангиз, Сиз 100 фоиз бачканасиз.

10-14 баллар. Бачканаликда сиз хавфли зонадасиз. Одамлар билан мулоқотда бўлишда ўз хулқингиз ҳақида ўйлашга вақти келди.

5-9 баллар. Вақти-вақти билан сиз жаҳлдор, зерикувчан бўлиб турасиз.

3-4 балл. Сиз ёқимли мулоқот олиб борувчи кишисиз.

1-2 балл. Бу жуда яхши, тўғрисиўз киши учун. Бундай ҳамсуҳбатни биз доимо ҳидирамиз. Бу одам тўғрисида доимо орзу қилса бўлади.

ҲАР ЭҲТИМОЛГА ҚАРШИ МАСЛАҲАТЛАР

1. Бировларнинг орзуси устидан ҳеч қачон кулманг.

2. Эсда тутинг, фарзандларингиз доирасида ўтказган вақтингиз ҳеч қачон йўқотилган вақт ҳисобланмайди.

3. «Анекдот» айтишдан олдин, уни якка ҳолда репетиция қилиб олинг.

4. Ҳақиқий дўстликни бузувчи тортишувларга йўл қўйманг.

5. Қўлда бокал билан ҳеч қачон расмга тушманг.

6. Ҳар доим сиздан ўрнак оладиган инсон топилади. Ҳеч қачон уялтириб қўйманг.

7. Сиздан кейин навбатда турганларни вақти-вақти билан ўтказиб юборинг.

8. Хотинингизнинг туғилган кунда қайнонанингизга гул жўнатиш.

9. Сизга берилган саволга жавоб беришни хоҳламасангиз «Нима учун бу сизни қизиқтироти» деб сўранг.

10. Йўл учун вақтни режалаштираётганингизда заҳира тариқасида ўн беш минут қўшиб қўйинг.

11. Ҳеч қачон оилавий анъанани бузманг.

12. Йўлни сўраганингизда яна бир бор тўхтатириб беришни илтимос қилинг.

13. Ҳар қандай шароитда фарзандингизни қўлингизга олинг, вақти келиб у ҳам ўз фарзандига шундай муносабатда бўлишга ҳаракат қилади.

14. Бировлар айтган яхши фикрдан, сизга маъқул бўлмаса-да, воз кечманг.

15. Кечиримни одамнинг юзига қараб сўранг.

16. Худога ишонинг, машинани доимо покиза тутишни унутманг.

17. Бировларнинг олдида ҳеч қачон хотинингизга ва фарзандларингизга қўпол гапирманг.

18. Ёши нечада бўлишидан қатъи назар онангиз билан кўришаётганингизда қучоқланг.

19. Худога сиғининг, сиғинишда катта куч бор.

20. Агар йигирма минутдан ортиқ кеч қоладиган бўлсангиз, уйингизга қўнғироқ қилиб қўйинг.

21. Эсда тутинг, қўнғилочиқлик ва хушмуомалалик таъсир этмайдиган инсон йўқ.

МАҒЗИНИ ЧАҚИНГ

1. Душманинг битта бўлса ҳам қўп, дўстинг мингта бўлса ҳам оз.

2. Қўзи боқсанг, оғзи бурнинг мой қилур, етим боқсанг, оғзи бурнинг қон қилур.

3. Ўзингни эр билсанг, ўзгани шер бил.

4. Узоқнинг бугдойидан яқиннинг сомони яхши.

5. Ҳар ерни қилма орзу, у ерда бор тошу-тарозу.
6. Вақтинг кетди, бахтинг кетди.
7. Бугунги ишни эртага қолдирма.
8. Нима эксанг, шуни ўрасан.
9. Етти ўлчаб, бир кес.
10. Олдин ўйла, кейин сўйла.

МАСЛАҲАТЛАР:

1. Ҳар қандай тадбиркорлик фаолиятининг асоси - капитал устидан назорат. Сиз зарурий маълумотларга эга бўлишингиз, уни тўғри таҳлил эта билишингиз шарт, ҳар қандай иқтисодий сиёсатнинг натижаларини олдиндан кўра билиш, бозорни ўрганиш, ишлаб чиқариш йўналишини аниқлаш ва шу каби минглаб масалаларни ҳал этиш ва ҳоказо.

2. Сиз банк билан доимий равишда алоқада бўлишингиз керак, айниқса кредит олаётганингизда, шунинг учун банк иши соҳасида маълумотга эга бўлишингиз шарт.

3. Сизга тажрибали бухгалтер зарур, машаққатли ишингизда бебаҳо ёрдамчи бўлади.

УЛГУРУВЧИ РАҲБАР СИРЛАРИ

1. Юқори лавозимни эгаллашга интилиш.
2. Ходимлар билан ишлашни билиш.
3. Таваккалчиликка қодирлик ва жавобгарликни ўз зиммасига олиш.

МУЗОКАРА ОЛИБ БОРИШНИ БИЛИШ ТАРИХИДАН

Француз дипломати Франсуа де Каллера 1716 йилда чоп этган музокара олиб бориш муаммоларига бағишланган

китобида, музокара олиб боришнинг бир неча зарурий қоидалари ҳақида ёзади:

- димоғдор бўлманг;
- ўзингизни иккиланишингизни, қалтирашингизни сез-
дирманг;

- бирданига дўқ-пўписага ўтманг;
- ўзингизда душманлик ҳиссини сездирманг;
- таваккал қилманг;

Музокарага жалб этиб бўлмайдиган тоифа:

- қиморбозлар;
- алкаголлар;
- енгилтак шахслар;
- шубҳали кишилар;
- ўз-ўзини бошқара олмайдиганлар.

ШАРТНОМА МАЗМУНИ

Одатда шартнома қуйидаги бўлимлардан иборат бўлади:

1. Томонлар ҳақида маълумотлар.
2. Шартнома мазмуни.
3. Шартноманинг умумий қиймати ва баҳоси.
4. Мол етказиб бериш мудлати.
5. Тўлов шартлари.
6. Товарлар миқдори ва сифати.
7. Кафолат.
8. Товарларни ўраш ва маркалаш.
9. Товар жўнатилганлиги ҳақида хабарнома.
10. Жарима.
11. Порозиликлар (келишмовчиликлар) ва уни қўриш
тартиби.
12. Фавқулодда юзага келиши, олдини олиш мумкин
бўлмаган ҳолатлар.
13. Арбитраж ёки хўжалик суди.
14. Бошқа шартлар.

ВАҚТ-ПУЛ

1. Ишлаш учун вақт топинг, бу - муваффақият гарови.
2. Ўйлаш учун вақт топинг, бу - куч манбаи.
3. Хордиқ учун вақт топинг, бу - саломатлик асоси.
4. Ўқиш учун вақт топинг, бу - билим асоси.
5. Дўстлашиш учун вақт топинг, бу - бахтлилик шарти.
6. Орзу қилиш учун вақт топинг, бу - келгуси ютуқларга йўл.
7. Севиш учун вақт топинг, бу - ҳаёт қувончи.
8. Хурсандчилик учун вақт топинг, бу - кўнгил му-
сиқаси.

АГАР СИЗ ЧЕТ ЭЛДА БЎЛСАНГИЗ

1. Унутманг, сиз кўп миллионли республикамизни бир фуқаросисиз, сизнинг хатти-ҳаракатингизга қараб мамлакатимиз ҳақида фикр туғилади.

2. Чет эл ўз мамлакатингизга қараганда яхши эмас, шунинг учун ўз уйингизда қолаверинг. Агар барчаси яхши туюлса ўша ерда қолинг.

3. Чет элда ўзингизни тўғри тутинг, тўполон қилманг.

4. Кийинишингизга одамларни эътиборини жалб этманг. Камтарин, умумқабул қилинган андозалар бўйича кийининг.

5. Агар сиздан илтимос қилишса, ичишингиз мумкин.

6. Агар ютқазаётганингиз маълум бўлиб қолса, ўзингизни факрлашга ҳаракат қилманг. Ютганингизда ўз хурсандчилигингизни ўта ортиқ ифодаламанг.

7. Эсда тутинг: ўз тилингиздаги барча яхши чиройли иборалар тўғри маънода бошқа тилларга таржима қилинганда мос келавермайди.

8. Биринчи бор кўраётганингиз сизга нотаниш эканлигини фарқ қила билинг.

9. Ўргатишга ҳаракат қилманг, фақат яхшисини ўргатинг.

ҚИСҚАЧА ТЕРМИНАЛОГИК ЛУҒАТ ВА ШАРТЛИ БЕЛГИЛАР.

1 а.ф. (инглиз фунт) = 453,6 г.

1 Шиша (симоб учун) а.ф = 34,5 кг.

1 таллон = 3,785 л.

1 дйюм = 25,4 мм.

1 кв дйюм = 645,16 кв мм.

1 б.т (Буюк Британияда катта тонна) = 1016 кг

1 бара = 159 л.

1 м.т. (кичик АҚШ тонна) = 907,2 кг.

1 унция = 28,3 г.

1 тр. унция = 31,1035 г.

1 фут = 0,3048

1000 доск футов юмалоқ ёғоч учун = 4,53 куб.м тахта
учун 2,36 куб.м.

1 кв.ф = 0,0929 кв.м.

1 куб.ф = 0,028 куб.м.

1 центнер АҚШ = 45,36 кг.

Буюк Британияда 50,8 кг.

1 ярд = 0,914 м.

1 кв. ярд = 0,836 кв.м.

1 куб.ярд = 0,765 куб.м.

н – номинал баҳо.

каф – қиймат ва фрахт.

сиф – қиймат, суғурта, фрахт.

фоб – юк машинаси соф брутто оғирлиги.

фас – эркин борт қирғоғи.

фронко-склад – омборгача етказиб бериш.

базис баҳо – баҳони бир кўриниши.

БТЕ – Британия иссиқлик бирлиги.

D.I – дизел индекси.

Мавжуд товар биржада зудлик билан етказиб бериш за-
рур бўлган товар.

ТВА – қўшилган қиймат солиғи

Париж шартномаси – кўмир ва пўлатни Европа уюшмасининг расмий ҳужжати

Рим шартномаси – Умумбозор ташкил этишнинг расмий ҳужжати

ЎЗИНГИЗГА «МАРКОГРАФИЯ» ИШЛАБ ЧИҚИНГ

! – зарур

!! – ўта зарур

? – ўйлаб кўриш керак

О – ўртача

→ – текширилсин

п – мисол

В – кўчирма олинг

∇ – эътибор беринг

⊗ – нусха кўчиринг.

↗ – янги назария

↘ – эски қарашлар

И – исм

Е – кириш

ЭС – қарама-қаршилик

БУ ҚИЗИҚАРЛИ

Статистик маълумотларга қараганда Европа ҳамжамияти давлатлари орасида энг узун иш куни Англияга, энг қисқа иш куни Белгияга тўғри келади.

* Эътиборга олинг!

АГАР МЕҲМОНЛАР ЧЕКАЁТГАН БЎЛСА

Агар меҳмонлар хонада чекаётган бўлсалар, шам ёқиб қўйинг, унинг шуъласи қисман ҳавони тозалайди. Шам

тўғри ва узоқ ёнишни хоҳласангиз, аланга атрофига бир неча ош тузи доналаридан солиб қўйинг.

СИЗ СТОЛ АТРОФИДАСИЗ

1. Агар сиз тушлик, нонушта, кечки овқат ва чойга таклиф этилган бўлсангиз кечикманг.

2. Барча аёллар ўтириб олмагунча ёки мезбонлар кирмагунча ўтирманг.

3. Аёл кишини столга кузатаётганингизда чап қўлингизда таклиф этманг. Эркаклар доимо ўнг қўли билан таклиф этиши шарт.

4. Сизнинг ўнг томонингизда ўтирган аёл сизга таниш ёки таниш эмаслигингиздан қатъи назар эътиборингизда бўлиши керак.

5. Меҳмонлар столга ўтиргандан сўнг танишманг.

6. Столга ўта яқин ёки узоқ ўтирманг.

7. Сочикни (салфеткани) ёқага қистирманг. Кўкрагингизга қўйманг. Тиззага тахлаш тавсия этилади.

8. Биринчи навбатда аёлларга хизмат кўрсатинг.

9. Тарелкага эгилиб олманг. Иложи борича ўзингизни тик тутинг.

10. Агар бирор нарсани олмоқчи бўлсангиз, бировнинг косаси устидан қўл чўзманг. Нонни қўл билан олинг, вилка билан эмас.

11. Ноннинг бутун бўлагини тишламанг. Ёғни бутун нонга суртманг. Нонни бўлақларга бўлинг, аммо уйитманг. Нонни шўрвага тўрғаманг.

12. Ҳеч қачон пичоқни оғзингизга олиб борманг. Пичоқ билан еманг. Вилкага сиққанича олинг. Пичоқ билан ортиқча юклашга уринманг.

13. Ўта тез еманг.

14. Оғзингизга ўта кўп овқат солманг.

15. Таянманг, чиғаноқ ён бошга қадалиб турсин.

16. Чиғаноқни столга тираманг.

17. Стакан ёки бокални ўта баланд қўтарманг.
18. Вилкада ейиш мумкин бўлган нарсани қошиқда олиманг.
19. Гўштнинг охириги бўлаги ёки шўрвани охириги қошигини ичишга ҳаракат қилманг.
20. Иккинчи порция қўшиб беринг, деб тарелкангизни узатманг. Мева данакларини оғиздан қошиққа олинг.
21. Яқин атрофингизда хизматкор бўлса, қўшнингиздан бирор бир нарсани олиб беринг, деб сўраманг.
22. Стол атрофидаги пичоқ, қошиқ, салфетка, вилка каби буюмларни ўйнаманг. Салфетка билан юзингизни артманг. Салфеткани аста-секин лабга текизиб қўйиш мумкин.
23. Бировга орқа ўгириб ўтирманг, қўшнингиздан оғза бошқа одам билан гаплашманг.
24. Оғизни тўлдириб (тўла очиб) гапирманг.
25. Стулга ёпишиб ўтирманг.
26. Доимо босиқ бўлишга ҳаракат қилинг.
27. Пичоқ ёки вилкани тўғриламанг. Эгри бўлса бошқасини ишлатинг.
28. Жуда зарурати бўлмаса, стол атрофида тиш кавлагичдан фойдаланманг, керак ҳолда билимсиз бажаринг.
29. Ҳа деб меҳмонни «олинг» деб мажбур қилишга ҳаракат қилманг.
30. Қўп вино ичманг.
31. Мезбон бўла туриб ўз овқатингизни биринчи еб тугатманг. Меҳмонлар тугатишини кутинг, айниқса иккинчи овқат тортилганда.
32. Меҳмонлар бир қатор чой ва кофе билан таъминланмагунга қадар иккинчи бор сўраманг.
33. Овқат тартаётганда хизматчига ҳеч танбеҳ берманг. Столга тортилаётган нарсаларни танқид қилманг.
34. «Менга ёқмайди» ёки «менга мумкин эмас» деб бирор бир овқатни қайтарманг. Энг яхшиси, стол атрофида ўз

касалингиз ҳақида гапиргандан кўра, сабабсиз воз кечиш маъқул.

35. Чой қошиқни стакан ёки чашкага солманг. Чой ёки кофени аралаштириб бўлгандан сўнг, қошиқни идишга қўйинг.

36. Салфеткани овқатланиб бўлганингиздан сўнг ўта гижимлаб ташламанг, уни аста столга қўйинг.

37. Аёллар столдан қўзғалгандан сўнг ўриндан туришни унутманг. Улар хонадан чиқиб кетмагунча тикка туринг. Кейин хоҳласангиз ўтиришингиз, чекишингиз мумкин.

38. Стол атрофида хат ёки ҳужжат ўқиманг.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент «Ўзбекистон нашриёти», 1992 йил.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги қонуни. Тошкент «Ўзбекистон», 1998 йил.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонуни. Тошкент «Адолат» нашриёти, 1992 йил.
4. Каримов И. А. «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» Тошкент «Ўзбекистон», 1996 йил.
5. Каримов И. А. «Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари, тараққиёт кафолатлари» Тошкент «Ўзбекистон», 1997 йил.
6. Каримов И.А. «Озод ва обод ватан. фаровон ҳаёт-пировард мақсадимиз» Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг иккинчи чақириқ биринчи сессиясида сўзланган маъруза. «Халқ сўзи» газетаси, 2000 йил.
7. Каримов И.А. «Ҳалоллик, фидоийлик фаолиятимизнинг асосий мезони» Тошкент «Ўзбекистон», 1994 йил.
8. Архипов В.В. «Принципы эффективного менеджмента и маркетинга». Москва ИНФРА – Мультипликатор, 1998 год. – 48 с. (Библиотека «Консультант директора»)
9. Ансофф И. «Стратегическое управление: сокр. пер. с. англ. (Научн. ред. и авт. предисл. Евенко Л.И.)–Москва «Экономика» г.-516 с.
10. Белов А.А: «Методика составления бизнес плана». Москва. Банки и биржи. Юнити. 1995 год.
11. Власова В.П. «Основы предпринимательской деятельности». 1995 год.
12. Фуломов. С.С. «Менежмент». Ўқув қўлланма. ТДАУ, 1998 йил.
13. Фуломов. С.С. Догол Л.Ф. Семенов Б.А. «Предпринимательство и малый бизнес».
14. Львов Ю.А. «Основы экономики и организации бизнеса» СП; ГМП «Формика», 1992 год.
15. Самоукин А.И, Шишов А.Л, «Теория и практика бизнеса» Учебно-практическое пособие. Москва. Русская деловая литература, 1997 год.

16. Кашаева В.В. «Экономика и бизнес». Москва. МГТУ им Баумана.
17. Бородиной Б.И. «Финансы предпринимателей» - Учебное пособие. Москва. Банки и биржи. Юнити. 1995 год
18. Власова В.Н. «Основы предпринимательской деятельности». 1995 год.
19. Романова А.Н. «Маркетинг». Учебник. Москва. Банки и биржи. Юнити. 1995 г
20. «Как начать и вести собственный бизнес». Изд. «Дело» Москва. 1993 г.

МУНДАРИЖА

Кириш	3
I. Бизнесни бошқариш сирлари	4
II. Меҳнатни қандай ташкил этиш керак?.....	8
III. Ходимлар ташаббусини қандай рағбатлантириш керак?.....	24
IV. Улгурувчи тадбиркор	34
V. Иш кунини қандай ташкил этиш керак?	52
VI. Хизмат одоби	63
VII. Тадбиркор шахс ташқи қиёфаси	73
VIII. Қабуллар ўтказиш қоидалари	82
IX. Дўстлар орттиришни ўрганинг	87
Ўзингизни текширинг (тестлар)	93
Ҳар эҳтимолга қарши маслаҳатлар.....	102
Қисқача терминологик луғат ва шартли белгилар	107

А.АБДУЛЛАЕВ, Х.АЙБЕШОВ
БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ СИРЛАРИ
ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

Мухаррирлар:	Қ. ОДИЛОВ, Ф. ИБАЙДУЛЛАЕВ
Техн. муҳаррир:	М. МИЗАКАРИМОВА
Мусахҳиҳлар	Н. ТОЖИМАТОВА Н. ТЎРАҚУЛОВА

Босмахонага 18.03.2002 йилда берилди. Босишга 30.04.2002 йилда рухсат этилди. Бичими. 60x84 1/16. Ҳажми 7,25 босма тобоқ. Газета қоғози. Uzbek D гарнитураси.

Буюртма № 318. Тиражи 1000 нусха. Баҳоси келишилган нархда.

«ANDIJON NASHRIYOTI» OAJ босмахонасида
офсет усулида чоп этилди.

Манзил: Андижон шаҳри, Навоий шоҳқўчаси, 71.