

Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академияси
«Кибернетика» илмий-ишлаб-чиқариш бирлашмаси

Н.Мўминов., Д.Ахмедов., С.Қосимов., Х.Мамажонов.,
Ш.Пўлатов., Б.Абидов., Б.Мусабеков., О.Пахоменко

КИЧИК ВА ЎРТА БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

II -қисм

Масъул мухаррир:
техника фанлари доктори,
профессор

З.М. Салихов

ТОШКЕНТ-1999

Ушбу қўлланмада кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш омиллари, бозор иқтисодига ўтишнинг ўзига хос йўли, бизнесни ривожлантиришдаги менежмент ва маркетингнинг туган ўрни, бозор иқтисодиётига ўтишда фан ва ахборотнинг аҳамияти, интеллектуал мулк ва уни баҳолаш усуллари, корxonани бошқариш тамойиллари, иқтисодий интеграция ва хориждаги бошқарув, бизнесда одоб, маънавият ва ҳуқуқ, инвестицияларни жалб қилиш йўл-йўриқлари, ҳамда турли-хил иқтисодий саводхонликка оид маслаҳатлар келтирилган.

Қўлланма кенг китобхонлар оммасига, олий ўқув юртлири талабалари, аспирантларига мўлжалланган.

Тақризчилар :

техника фанлари доктори, профессор Э. Ёқубов,
техника фанлари номзоди, доцент У. Қудратов

Неъматилла Абдуллаевич Мўминов, Даврон Насриддинович Аҳмедов, Содиқ Собирович Қосимов, Хамид Абиджанович Мамажонов, Шарифжон Йигиталиевич Пўлатов, Бахтиёр Рихсибоевич Абидов, Баҳром Искандарович Мусабеков, Ольга Владиславовна Пахоменко.

М 1402010000-005
М389(04)-99

© Ўзбекистон Республикаси Фанлар академиясининг
“Кибернетика” ИИЧБ Кибернетика институти, 1999.

1 БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

“Бошқарув тизимининг асосий, ҳал қилувчи жойларида замонавий фикр юритадиган, ўз халқи, ўз Ватани манфаатларига гоаят садоқатли, юқори малакали кадрлар ишлаши лозим”.

И.Каримов

I. 1. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

Ишлаб чиқариш бошқарувида қўлланиладиган барча усуллар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тўлдиради. Бошқарув усуллари ўзининг тавсифига кўра иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-руҳий бўлиши мумкин:

а) иқтисодий усуллар. Бошқаришнинг бу усули ходимлар ва меҳнат жамоаларининг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, давлат жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғланишига имкон яратади.

Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усулларига таннарх, нарх, фойда, рентабеллик, хўжалик ҳисоби, моддий рағбатлаштириш фонди киради. Иқтисодий бошқарув усуллариининг асосий вазифаси ишлаб чиқаришда ҳар бир маҳсулот бирлигига сарфланадиган ҳаражатлар миқдорини камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизмларининг янги усуллариини вужудга келтириш ва ундан самарали фойдаланишдир. Хўжалик фаолияти негизини учта асосий масала: ишлаб чиқаришни бошқариш, режалаштириш ва рағбатлантириш ташкил этади. Улар хўжалик механизмида умумий қилиб бирлаштирилганда давлат иқтисодини тутиб туради. Хўжалик механизми ўз ичига бошқарувнинг асоси бўлган режалаштиришни, хўжаликни бошқаришда амалиётда қўлланиладиган иқтисодий тизимларни, хўжалик ташкилотларининг ташкилий тузумини, уларнинг иш усуллариини, меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқаришни бошқаришда қатнашишини ўз ичига олади.

б) ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари. Бошқаришнинг бу усули яккабошчилик муносабатлари, интизом ва масъулиятга асосланади.

Ташкилий-маъмурий таъсир кўрсатиш бошқарувнинг аниқ бошқарилаётган объектга ёки шахсларга қаратилган мажбурий тавсифидан тўғридан-тўғри маъмурий кўрсатмаларидир. Бошқача айтганда, корхонанинг раҳбари ўзига бўйсунувчи қасаба раҳбарига, қасаба раҳбарлари шу қасабадаги ишлаб чиқариш участкаларининг уставларига бевосита бажарилиши

зарур бўлган кўрсатмаларни бериши мумкин ва бу кўрсатмалар бажариллиши лозим. Бундай кўрсатмалар жумласига маҳсулот турларини режага асосан бир маромда ишлаб чиқаришни юқори даражада ташкил қилиш, маҳсулот сифатини яхшилаш, меҳнат меъёрларини ўз вақтида кўриб чиқиш, меҳнат иштизомини мустаҳкамлаш ва бошқа тез ҳал қилинадиган масалалар тўғрисидаги кўрсатмалар киради.

Кўйи ноғона раҳбарлари бажариши шарт бўлган фармойиш ва кўрсатмаларни бериш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, нормаларни ишлаб чиқиш, ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойга қўйиш, ишчиларни бир жойдан бошқа жойга ўтказиш, тақдирлаш ёки жазолаш юқори ноғона раҳбарларининг вазифасига киради.

Республикамиз бозор иқтисодиётига ўтиш муносабати билан ходимлар масаласини яхшилаш давр талаби бўлиб қолди. Республикада ходимларни танлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишларини яхши йўлга қўйиш борасида бир қатор кўзга кўринарли ишлар амалга оширилди.

Республика Президентининг ташаббуси билан 1991 йилдан бошлаб республика шаҳарларидан қатор заводлар раҳбарлари малакасини ошириш учун хорижий мамлакатларга юборилмоқда. Бу кўрилган тадбирлар республикамиз корхоналарида бозор муносабатларига жавоб берадиган раҳбарларни тайёрлашга имкон яратди. Республикадаги ўта қобилиятли талабаларни ривожланган хорижий давлатлар олий ўқув юртиларига ўқитишга йўллаш ҳамда қобилиятли ёшларни қўллаб-қувватлаш мақсадида Республикамиз Президентининг «Умид» жамғармаси ташкил этилиши шу тадбирлардан биридир.

в) ижтимоий-руҳий бошқарув усуллари. Бу усул меҳнатқаштарнинг ишлаб чиқаришда бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллашдан асосий мақсад жамоаларда соғлом ижтимоий руҳий муҳит яратишдир. Меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий муҳитнинг ҳолати чиққан низолар сони билан белгиланади.

Низо - бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян низоларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради.

Жамоа аъзоларининг орасида низоларнинг қўпчилиги ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, раҳбарларнинг иш жараёнида ўзига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатларини ҳисобга олмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар

натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик кўп бўлса меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий муҳит шунчалик ёмонлашади. Меҳнат жамоаларида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши турган гап. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг низоларида кўрсатилган масалалар раҳбар ходимлар томонидан қандай қабул қилинаётгани тўғрисида гапириб ҳам ўзларини, ҳам бошқаларни ишдан чалғитиб, ишлашга ҳалакит берадилар. Бундай ҳол икки шахснинг кураш жараёни, уларнинг низолари раҳбар ходимлари ёки жамоат ўртоқлик суди кенгаши кўриб чиқиб, ким ҳақ, ким ноҳақлигини аниқлаб, шу масала юзасидан чиқарилган ҳукм натижаларини тушунтириб, уларнинг шу ҳукмларнинг тўғрилигига иқроқ бўлгунча давом этади. Бундай носоғлом вазият жамоа аъзоларининг барчасига етиб боради. Бундан айрим ишчи ходимлар вақтинча манфаатдор бўлиб, уларнинг ичидан ўзларига ёкмаган шахслар устидан ғийбат уюштириб вазиятни жиддийлаштиришга ҳаракат қиладилар. Буларнинг ҳаммаси меҳнатқашлар кайфиятига салбий таъсир қилади, уларни асабийлаштиради, натижада ижтимоий-руҳий вазият ёмонлашади. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Бошқарув соҳасидаги ислоҳотлар натижасида кўплаб бошқарув бўғинларининг вазифаси ўзгарди, янги идоралар тузилди. Маъмурий буйруқбозлик тизимининг қолдиқлари, назорат қилувчи тизим ва унинг ижроия идоралари тугатилди. Олдинги тақсимот ишлари ҳамда уларни амалга оширувчи механизмларга барҳам берилди.

Жумладан маъмурий-буйруқбозлик, тўрачилик тизимининг ўзагини ташкил этган, марказдан туриб режалаштириш тизими мустаҳкамлиги ва бузилмаслигининг ифодаси бўлган Давлат режа кўмитаси, Давлат таъминот кўмитаси, Давлат нархлар кўмитаси ва бир қатор вазирликлар ҳамда жуда катта маъмурий аппаратлар тугатилди. Уларнинг ўрнига янги бошқариш бўғинлари тузилди. Булар бозорга асосланган янги иқтисодий муносабатларнинг ташаббускорлиги ва уларни рўёбга чиқарувчилар бўлмоғи керак.

1.2. БОШҚАРУВ ТАМОЙИЛЛАРИ

«Бошқариш бор ресурслардан энг юқори даражадаги имкониятларни топиб, корхонани мақсадли йўналтиришдир».

Бошқариш тамойили – ҳаракат учун умумий тавсиялар ва қарор қабул қилишни ифода этади. Қуйида ушбу

гамойилларнинг бир неча кўринишлари берилди:

Г. Эммерсон тамойиллари:

1. Аниқ қўйилган мақсад
2. Иқтисодий ёндашув
3. Мутахассисларни жалб қилиш
4. Тўла назорат ва ҳисоб-китоб
5. Жараёнларни сошлаш
6. Иқтисодий меъёрлар
7. Шароит билан таъминлаш
8. Операцияларни стандартлаш
9. Унумдорликни рағбатлантириш.

Ф. Файоль тамойиллари:

1. Карор учун жавобгарлик
2. Яккабошлик
3. Бошқаришда иерархия
4. Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш
5. Ихтисослашув
6. Интизом
7. Рағбатлантиришни ўринлилиги
8. Меҳнат ҳақидан қониқиш
9. Ходим ишини меҳнатга мувофиқлиги
10. Ходимнинг доимийлиги
11. Ташаббусни рағбатлантириш
12. Манфаатлар умумийлиги

Ф.У. Тейлор тамойиллари:

Ф. Тейлор бошқаришни «аниқ билиш, нима қилиш керагу ва уни қандай қилиб пухта ва арзон усулда бажариш санъати» деб баҳолаган. Ф.Тейлор бошқариш вазифасини тўққиз гуруҳга ажратади:

1. Мақсадни танлаш
2. Воситани танлаш
3. Воситани тайёрлаш
4. Натижани назорат қилиш
5. Ишчини илмий танлаш
6. Ишчини илмий ўқитиш
7. Ишни ихтисослашуви
8. Ишга бўлган хоҳишни қўзғатиш бўйича омиларнинг муҳимлиги
9. Бошқарувчи ва ходим меҳнати жавобгарлигининг тўғри тақсимооти.

М. Вебер тамойиллари:

1. Аниқ меҳнат тақсимоти, юқори малакали мутахассислар шаклланишига олиб келади.
2. Бошқарувнинг иерархия тоифаси, бунда қуйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига бўйсунди.
3. Вазифаларни созлаш ва бир хил вазифаларни бажаришни таъминлайдиган умумрасмий қоида ва стандартлар ўзаро боғлиқ умумий тизимнинг мавжудлиги.
4. Субъектив хатолар самарадорлигини пастлатувчи расмий шахсларни расмий мустақиллигини камайтириш.
5. Ишга ишчини малака талаби асосида ёллаш.

I. 3. РАХБАРНИНГ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ МОДЕЛИ

Муаммоларни ижодий ҳал қилиш қобилиятдан маҳрум бўлган раҳбар, энг яхшиси раҳбарлик қилаётган ташкилотнинг эволюцион ривожланишини яхши назоратини амалга ошириши мумкин, ammo уни илғорлар даражасига чиқаришга қобилиятли эмас. Ижодий фикрловчи раҳбар, вазиятнинг хўжайини бўлади. Муаммолар бўйича раҳбарнинг қарор қабул қилиш модели қуйидагича бўлади:

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги. Қарорларни муайян ишлаб чиқариш шароитини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши керак.
2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда асосий масалаларни ҳал қилиш билан бирга кичик масалаларни ҳам ечишга тўғри келади.
3. Қарорларни адолатлилиги - ҳаққонийлилиги. Қарорлар фақат раҳбарларга берилган ҳуқуқ даражасидагина қабул қилиниши мумкин.
4. Қарорнинг тўғри йўналтирилганлиги. Ҳар қайси қарор ўз ижрочиларига тушунарли ва кимга мўлжалланганлиги аниқ бўлиши керак.
5. Қарорларнинг қисқалиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа аниқ қарорлар қабул қилинади.
6. Қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги. Раҳбар ўз қўли остидагиларга топшириқларнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас.
7. Қарорларнинг тезкорлиги. Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилганда қабул қилиниши мумкин.

Қарорларни қабул қилиш

1. Вазифани оидинлаштириш. Айтайлик касавага янги буюмни ишлаб чиқариш вазифаси қўйилди. Бунда касава бошлигининг қарори янги буюмни ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳияти, сон ва сифат кўрсаткичлари натижаларини оидинлаштириш билан боғлиқ бўлади.
2. Вазифаларнинг ҳар хил талқинларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган талқинларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган талқинни ечишда математик, жадвал, мантиқий ва бошқа моделлар қўлланилади.
3. Қарорларни танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиш. Раҳбарлар томонидан амалга оширилади ва қарорлар компания президенти ва мен томонидан яққабошчилик асосида ошқора усулда қабул қилинади.

МИНЦБЕРГ ТАЪРИФИ БЎЙИЧА ЎНТА БОШҚАРУВЧИЛИК РОЛИ

Рол	Тавсифи	Раҳбар ишининг таҳлилига асосан фаолият характери
	<u>Шахслараро роли</u>	
Бош раҳбар	Вазифасига ҳуқуқий ва ижтимоий вазифаларни бажариш кирадиган-раҳбар	Низом бўйича амалга ошириладиган ҳаракатлар.
Лидер	Мойиллик ва фаоллик эгаси, ҳодимларни танлаш ва тайёрлаш	Ҳодимлар билан бевосита ишлаш
Боғловчи бўғин (звено)	Керак бўлган ахборотлар, ташқи алоқалар билан шуғулланадиган, керакли ахборотларни (хизматга оид) тайёрлайди.	Ёзишма, ташқи жойлардаги мажлисларда қатнашиш ва ш.к.
	<u>Ахборотга оид роли</u>	
Ахборот қабул этувчи	Ташкилот учун керакли ахборотларни қидириб топиб, керак жойда ишлатади. Ташқи ва ички ахборотларни қабул қилади.	Ахборотларни қабул қилади ва алоқа ўрнатади.

Ахборотни тарқатувчи	Ташқи манбалардан олинган ахборотларни ўз ходимларига тарқатади ва қисқача таҳлил ҳам қилади.	Ташкилотлар бўйлаб ахборот тарқатади ва умумлаштиради.
Вакил	Режа, сиёсат, ташкилот иши натижаларига оид ахборотларни узатади ва шу тармоқ бўйича эксперт ролини ўйнайди.	Мажлисларда қатнашади, оғзаки маърузалар қилади, ташқи корхоналар ва шахсларга ахборот узатади.
	<u>Қарор қабул қилиш билан боғлиқ бўлган роли</u>	
Тадбиркор	Корхонанинг ички ва ташқи имконларини излайди, янги лойиҳаларни (корхона ишнинг мукаммаллаштирувчи) ишлаб чиқиб, ишга туширади.	Стратегияга оид мажлисларда қатнашади, бор шарт-шароит ҳолатини умумлаштирувчи ҳужжатлар тайёрланади.
Бузилишлар олдини олиш	Тузатишларга оид ҳаракатларни амалга оширади.	Жорий ва стратегик масалалар муҳокамасида қатнашади.
Ресурсларни тарқатувчи	Ташкилот ресурсларини тарқатишга жавобгар	Бюджетнинг бажарилиши ва тузилишига оид ҳаракатлар, ўз ходимлари ишини дастурлаш.
Музокаралар олиб борувчи	Ташкилотнинг ҳамма муҳим музокараларига жавобгар	Музокаралар олиб бориш.

Ў БОБ. ИҚТИСОДИЙ ИНТЕГРАЦИЯ ВА ХОРИЖДА БОШҚАРУВ.

Ў. 1. ИҚТИСОДИЙ ИНТЕГРАЦИЯ - СИЁСИЙ БАРҚАРОРЛИК ГАРОВИ

Мустақилликка эришган ҳар бир мамлакат, ўз давлатчилигини барпо этаркан, бошқа мамлакатлар тажрибасини ўрганати, маҳаллий шарт-шароитдан келиб чиққан ҳолда ўша тажрибалардан фойдаланади. Бу ҳол сиёсий устқурмаларини дунё андозаларига мослаётган мамлакатдаги маъмурий-буйруқбозлик ва марказлаштирилган тақсимот тизимидан бозор муносабатларига ўтиш, эркин иқтисодиётнинг қарор топиш даврини анча енгиллаштиради.

Дунё иқтисодиётида ялпи интеграция жараёни кечаётган бир пайтда Марказий Осиё минтақасида ягона иқтисодий макон яратиш, хўжалиқ алоқаларини ривожлантириш мазкур кийинчиликларни енгиб ўтишда ҳар бир мамлакат учун қулайликлар туғдиради. Буни Ўзбекистон, Қозоғистон ва Қирғизистон республикалари ўртасида ташкил топаётган алоқалар мисолида ҳам кўриш мумкин. Иқтисодий интеграция борасида ҳам дунё, айниқса, Европа иқтисодий ҳамжамияти (ЕИХ) тажрибаларини ўрганиш ва минтақа халқларининг муштарак манфаатларига хизмат қиладиган қайта бирлашиш йўлини танлаб олишнинг аҳамияти бекиёс.

Ўзбекистон билан Европа иқтисодиётига аъзо мамлакатлар ўртасидаги алоқаларни ривожлантириш бугунги куннинг асосий вазифаларидандир.

Дунё иқтисодиёти тажрибаларини ўрганиш деганда, аввало, Ғарбий Европа мамлакатларида иккинчи жаҳон урушидан кейин вужудга келган интеграция жараёни тарихига ҳам бир назар ташлаш зиён қилмайди. Негаки, айрим кишилар, Европа мамлакатлари бирлашаётган бир пайтда СССРнинг парчаланиб кетиши ва унинг ўрнида пайдо бўлган Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги ҳудудида вужудга келган иқтисодий тарқоқликка собиқ марказлаштирилган бошқарув тизимини қайта тиклабгина барҳам бериш мумкин, деб ҳисоблайди. Тўғри, мавжуд иқтисодий интеграцияни сақлаб қолиш керак. Бундан фақат Ўзбекистон ёки, бошқа миллий республикалар манфаатдор эмас. Бу Россия учун ҳам муҳим аҳамиятга эга. Буни айрим рус иқтисодчилари ҳам тан олишмоқда. Хусусан, Н.Ушакова «Мировая экономика и международные отношения» журналнинг 1994 й. 2-сонида чоп этилган «Марказий Осиё

республикалари ташки иқтисодий фаолиятининг янги йўналишлари» мақоласида Россия дунё бозорига чиқа олмагач, яна «яқин хориж» - Марказий Осиёга юз бургани ва бироқ минтақа бозорида бошқа хорижий мамлакатларнинг кучли рақобатига дуч келганини қайд этади. Бинобарин, дезинтеграция ҳамма учун бирдай зарарли. Лекин шуни ҳам тан олиш керакки, Совет ҳокимияти йилларида таркиб топган империяча интеграция халқларни тутқунликда сақлаб туриш воситаларидан бири эди. Буни, айниқса, Ўрта Осиё республикалари собиқ марказнинг хом ашё ҳамда кишлоқ хўжалик маҳсулотлари етказиб берувчи базасига айлантирилганида ҳам кўриш мумкин. Ўзтироз билдирувчилар бунга Голландия кишлоқ хўжалигини мисол келтиришга шошилишади. Лекин Голландия ялпи ички маҳсулоти асосий қисмини кишлоқ хўжалиги эмас, аксинча, нефтни қайта ишлаш ва бошқа соҳалардан олинган даромад ташкил этади. Шундан келиб чиққан ҳолда тузилмаётган иқтисодий иттифокни ҳар бир қатнашувчиси мамлакат манфаатларига хизмат қиладиган механизмга айлантириш, меҳнат тақсимотини вужудга келтириш билан биргаликда ҳар бир давлат ўз ички ишлаб чиқаришини рангбаранглаштиришига имкон туғдириб бериш зарур. Бунда ЕИХ тажрибалари қўл келади.

Шундай қилиб, Европа Ҳамжамияти иккинчи жаҳон урушида бутунлай вайрон бўлиб кетган Германия иқтисодиётини қайта таклаш, унинг келгуси ҳаётини қайтиб уруш ўчоғи пайдо бўлмайдиган ўзанга буриб юбориш юзасидан китъадаги айрим мамлакатлар ҳамкорлиги асосида шаклланди, дейиш мумкин. Энг катта муваффақиятлар сирасига Маастрихт шартномаси (1987) ҳамда Европа ягона акти (1991)ни киритиш мумкин. Маастрихт шартномаси чегараларни бекор қилиш, ягона ташки ва ҳарбий сиёсат юргизишни назарда тутди.

Ҳар бир иқтисодий танглик зарар кўриб ишлайдиган корхоналарнинг синиши, анъанавий ишлаб чиқариш соҳаларининг қисқариши, янги технологияга асосланган юксак самарали ишлаб чиқаришни ривожлантиришга туртки бўлади. Ҳарбий Европа мамлакатларида 1990-92 йилларда рўй берган, «евросклероз» ёки «европессимизм» деб аталаётган иқтисодий тангликнинг асосий сабаби ишлаб чиқарилган маҳсулотларга бўлган талабнинг пасайиб кетиши билан боғлиқ. Мазкур танглик оқибатида ишсизлик даражаси ортиб кетди.

Айниқса, собиқ СССР бозори учун маҳсулотлар ишлаб чиқаришга мослашган Финляндия иқтисодиёти бундан катта

зарар кўрди. Бошқа мамлакатлардаги каби бу ерда ялпи ички маҳсулот ишлаб чиқариш суръати сезиларли даражада пасайди. Натижада иқтисодий интеграция миқёсини кенгайтиришга яна бир тўртки пайдо бўлди.

Албатта, ҳар бир иқтисодий иттифок унда иштирок этувчиларнинг манфаатларига хизмат қилиши, мавжуд иқтисодий вазият туфайли пайдо бўлган ижтимоий муаммоларни ечишга кўмаклашиши зарур.

Масалан, Ғарбий Европа замонавий технологиянинг муҳим 37 соҳасидан иккитаси (компьютерларни программа билан таъминлаш ва маълумотларни қайта ишлаш)да, АҚШ эса 31 тасида, Япония 9тасида етакчилик қилмоқда. Ваҳоланки, Ғарбий Германиянинг конструкцион материаллар, Франциянинг аэрокосмос, Англиянинг компьютерлар соҳасида ишланмалари Ҳамжамиятдаги бошқа мамлакатларда олиб борилаётган турдош тадқиқотлар билан бирлаштирилса ва бу соҳаларга ЕИХ доирасида сармоя солиш йўлга қўйилса, пировард натижалар кутилганидан ҳам зиёда бўлиши шубҳасиз.

Оддий бир мисол: «Аэроспасьяль» (Франция), «Мессершмитт-Белков-Блам» (ГФР), «Бритиш аэропейс» (Англия), «Конструксионес аэронаутикас» (Испания) қорхоналари иштирокидаги «Эйрбас индастри» концерни ишлаб чиқараётган аэробуслар техник кўрсаткичларга кўра, АҚШ «Боинг»ларидан қолишмаган ҳолда, дунё бозорида улардан 30-40 фоиз арзон баҳоларда сотилмоқда. Америкалик учоқсозлар ғарбий европалик рақиблирини демпинг (маҳсулот баҳосини атайлаб пасайтириб сотиш)да айблашмоқда. Аслида, бу учоқлар таннархининг Америка «Боинг»лар таннархидан арзон эканидан далолат беради.

Ғарбий Европа Ҳамжамияти андозаси келгусида ягона иқтисодий асосга эга бўлган янги дунё тартиботи вужудга келишига тўртки беради. Шу маънода Марказий Осиё мамлакатларидан Ўзбекистон, Қозоғистон ва Қирғизистон ўртасида шаклланаётган ягона иқтисодий макон собиқ Иттифок даврида таркиб топган хўжалик алоқаларини сақлабгина қолмасдан, уни янги босқичга кўтаришга хизмат қилишини алоҳида таъкидлаб ўтиш лозим бўлади.

Дунёдаги жараёнларга назар ташланса, кўпгина минтақаларда иқтисодий, савдо-сотиқ иттифоқлари вужудга келаётганини кузатиш мумкин. ЕИХдан ташқари Европа эркин савдо ташкилоти, Шимолий Америка эркин савдо ташкилоти НАФТА, Тинч океани минтақасидаги АСЕАН каби халқаро

иктисодий, савдо-сотиқ ташкилотлари ҳам фаолият кўрсатмоқда. Бундай жараён дунёда иктисодиётни, боя таъкидлаб ўтилганидек, эркинлаштириш ва глобаллаштиришга, меҳнат тақсимотини такомиллаштиришга ёрдам беради.

Мамлакатимизнинг дунё иктисодий жараёнига қўшилиш, иктисодиётни либераллаштириш борасида қўяётган дастлабки қадамлари, айниқса, Ғарбий Европа давлатлари билан ўрнатилган алоқалар кучли ижтимоий сиёсатга таянган бозор муносабатларини қарор топтиришни жадаллаштиради. Республика раҳбариятининг бу борадаги саъй-ҳаракатлари мажкур муаммоларни ҳал этишга йўналтирилган.

Айниқса, Ғарбий Европадаги Австрия, Нидерландия, Франция, Германия, Буюк Британия каби мамлакатларга сафарлар чоғида имзоланган ҳужжатлар, мустақиллик қўлга киритилгандан кейин Ўзбекистоннинг Европадаги сиёсий жараёнлар (СБСЕ, НАТОнинг тинчлик йўлидаги ҳамкорлик миссияси)да фаол иштирок этиётгани, иктисодий алоқалар кенгаётгани фикримизнинг далилидир.

Шунингдек, маданият, илм-фан соҳасидаги алоқалар ҳам ривожланиб бораётир. Бунга Халқаро маданий-маърифий алоқалар миллий уюшмаси, Ўзбекистон Фанлар академияси ҳамда бошқа олий ўқув юрлари билан Ғарбий Европа мамлакатларидаги тегишли муассасалар ўртасидаги дўстона ва ишчанлик руҳидаги муносабатларни мисол қилиб келтириш мумкин. Кизиги шундаки, яна бир томондан ЕИХ вужудга келишида азалдан бир-бирига рақиб келган, ораларида азалий ҳудуд можароси мавжуд бўлган Германия ва Франция ўртасида имзоланган шартнома ва битимлар ҳам муҳим омиллардан бири бўлди.

И. 2. ТАШҚИ ИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ИҚТИСОДИЙ ТАРАҚҚИЁТ ОМИЛИДИР

Ҳеч бир мамлакат хорижий эллар билан иктисодий муносабатга киришмасдан, савдо-сотиқни йўлга қўймасдан, ташқи оламдан узилган ҳолда ривожлана олмайди. Зотан, мамлакат иктисодиёти салоҳиятининг юксалишида, унинг дунё миқёсида ўз обрў-эътиборига эга бўлишида ташқи иктисодий фаолиятнинг аҳамияти бекиёсдир. 1995 йил 4 июл куни Президентимиз Ислам Каримов раислигида ўтган республика Президенти хузуридаги Иктисодий ислохотлар, тадбиркорлик ва хорижий сармоялар бўйича шоралараро кенгаш мажлисида ана

шу борадиган фаолиятини кенгайтириш хусусида муҳим гап борди.

Ўзбекистон истиқлолга эришгач, ўнлаб давлатлар билан мустақил иқтисодий ҳамкорликни йўлга қўя бошлади. Бу соҳа республика тараққиётининг устивор йўналишларидан бири, давлат сиёсатининг муҳим жиҳати деб белгиланади. Зеро, ташқи иқтисодий алоқалар улкан табиий ва илим-фан салоҳиятига, қудратли экспорт имкониятларига эга бўлган Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятидаги салмоғи ва обрў-эътиборини мустаҳкамлашга хизмат қилади.

Ташқи иқтисодий фаолиятнинг ҳозирги аҳволи қандай? Аввало, шуни таъкидлаш керакки, республикада хорижий инвестиция учун энг қулай шарт-шароитлар яратилган, уларни ҳимоялаш қонун билан кафолатлаб қўйилган.

Бунинг натижаларини эса ҳозирданок кўриб турибмиз. Бу ўринда бизда фаолият бошлаган ДЭУ, Бат, Мицуи, Сименс, Алкатель, Марубени, Тиссен ва бошқа кўплаб машҳур компанияларни тилга олмоқ kifоя.

Американинг ўз тармоғида етакчи бўлган «Ньюмонт майнинг» фирмаси иштирокида Зарафшонда қурилган олтин казиб олиш мажмуи ишга туширилди.

Бундан ташқари, автомобилсозлик, электроника, коммуникация ва бошқа соҳаларда республикада илғор технологиялар бозорини шакллантириш, экспортга маҳсулот ишлаб чиқарувчи ва импортнинг ўрнини босувчи корхоналарни ривожлантириш имконини берадиган бир канча йирик инвестиция лойиҳалари ҳам амалга оширилмоқда.

Бу эса, табиийки, республикага чет эл сармоясини жалб этишни тақозо қилади. Шу мақсадда халқаро ва минтақавий молия ташкилотлари ва муассасалари билан ҳамкорлик кенгайтирилмоқда. Хусусан, Жаҳон банки, Европа тикланиш ва ривожланиш банки, Япония иқтисодий ҳамкорлик фонди, Германия банклар консорциуми, Германия кредит идораси, Европа иттифоқи комиссияси каби халқаро ташкилотлар билан кредит битимлари имзоланди.

Бироқ инвестиция лойиҳаларини фақат хорижий кредитлар ҳисобига маблағ билан таъминлаш мақбул эмас. Миллий иқтисодиёт қарз ҳисобига яшай олмайди. Ўзбекистон шу кунга қадар ҳеч кимдан қарздор эмас ва келажакда ҳам бундай бўлишига йўл қўйилмайди. Бунинг учун эса ўзи.лизнинг салоҳиятимиз ва ресурсларимизга таяниб дунё бозорида

рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш, уни сотиш эвазига маблағ топиш керак бўлади.

Шундай катта имкониятларга эга бўлатуриб нега Ўзбекистонда экспортга товар чиқариш кўнгилдагидек эмас? Бу йўлда эҳтиёткорлик баҳонасида сансоларликка, оворагарчиликка йўл қўйилмаяптими? Экспорт ва импорт операцияларини амалга ошириш тартиби ўта мураккаб эмасми? Жаҳон бозорига дадил кириб бориш, унда Ўзбекистон мустақкам ўрин эгаллаши учун нима қилиш керак?

Бунинг учун четга маҳсулот чиқариш тартибини соддалаштириш, пахта, қора ва рангли металллар, нефть ва газ конденсати каби стратегик аҳамиятга молик бўлган маҳсулотлардан ташқари товарларни четга чиқаришни эркинлаштириш чора-тадбирларини кўрмоқ, яъни савдони давлат томонидан бошқариш тадбирлари билан ички бозорни ва ўз ишлаб чиқарувчиларимизни ҳимоя қилишни таъминловчи ўзгарувчан механизмни шакллантириш зарур, деди Президент мажлисда.

Шуни таъкидлаш керакки, республикада бу борадаги ишлар анча олдин бошланган, экспорти давлат назоратида амалга оширилмаган квота ва лицензия берилмаган товарлар рўйхатини босқичма-босқич қисқартириш мақсадида Вазирлар Маҳкамасининг 1994 йил 17 ноябрдаги 558-қарори билан мазкур рўйхат 26тадан 11та товар гуруҳига туширилган эди.

Мана шу мақсадда республикада тарифсиз бошқаришнинг қаттиқ чора-тадбирларидан халқаро қабул қилинган тарифли бошқаришга босқичма-босқич ўтишни таъминлайдиган норматив-ҳуқуқий негиз ва ташқи иқтисодий фаолиятни амалга ошириш механизми яратилди. Унга кўра, четга чиқарилаётган товарларнинг аҳамиятига қараб бож тарифлари белгиланади. Шу ўринда Президент бир мисол келтирди: масалан, табиий асалга 10 фоиз бож тўлови белгиланади. Шу тўғрими? Бизда асал тўлиб-тошиб ётибдими? Ёки уруғлик чигитни олинг. Уни биров биздан зарурат юзасидан сотиб олади. Ана шундай маҳсулотларга юқори тариф ставкалари белгилаш керакки, уларни олиб чиқиб кетиш ҳажми камайсин. Олиб чиқиб кетилса, бизга фойда келтирсин. Айрим маҳсулотларга эса пастроқ бож тўлови белгилаш мумкин. Ортиқча, харидор топилмай тўпланиб қолган маҳсулотларни эса ҳеч қандай бож тўловсиз ҳам сотиб юбориш керак. Ўзимиздаги шаклланган нархини тўлаб, олиб кетаверишсин. Қисқача айтганда, тарифли бошқариш чора-тадбирлари тизимини ривожлантириш сифатли

товарлар импортини рағбатлантириш, мамлакатимиз товарлари ва хизматлари экспортини кенгайтириш, ички ишлаб чиқарувчиларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш, шунингдек, ички ва жаҳон нархлари ўртасидаги мавжуд номутаносибликларни бартараф этиш имконини бериши керак.

Хулоса шуки, ташқи иқтисодий фаолиятдаги ҳар бир кадам Ватан ва халқ манфаатини кўзда тутган ҳолда қўйилиши, ана шу манфаат йўлида хизмат қилиш даркор.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг Бельгияга ташрифи даврида эришилган келишувларни амалга ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Сан ва техника давлат комитети КЕС дастурлари ва лойиҳаларида республика олимларининг иштирокини таъминлаш учун «Фан, тадқиқот ва тараққиёт» - ХП Бош Дирекцияси билан алоқалар ўрнатди.

Ўзбекистон Республикаси Фан ва техника давлат комитети 1997 йилнинг бошидан бошлаб Ўзбекистон Республикаси олимлари ва мутахассисларининг INTASнинг ҳамкорликдаги илмий-тадқиқот лойиҳалари танловидида иштирок этишига кўмаклашиш бўйича тадбирларни амалга оширмоқда, хусусан:

- INTAS Котибияти билан узвий алоқалар ўрнатилди;

- INTAS дастури бўйича грантларга танлов шартлари «Народное слово» (1997 йил 29 январь ва 11 февраль) ва «Халқ сўзи» (1997 йил 12 февраль) рўзномаларида эълон қилинди;

- 1997 йилнинг биринчи чорагида INTAS вакиллари иштирокида INTAS грантларига лойиҳаларни таъдим этиш масалалари бўйича семинарлар ташкил этилди ва ўтказилди;

- ҳамкорликдаги аниқ лойиҳалар бўйича чет эллик шериклар билан алоқалар ўрнатилди;

- биринчи марта ФТДК тавсияномаси билан Ўзбекистон Республикасининг олти нафар олими INTAS Котибияти томонидан лойиҳаларни экспертизадан ўтказиш учун таклиф қилинди ва расмийлаштирилди.

Ўтказилган тадбирлар натижасида жорий йилда «INTAS - 96» дастурида қатнашиш учун Ўзбекистон Республикасидан 60та лойиҳа тақдим этилди.

Турли мамлақатлардан INTAS дастурларида иштирок этиш учун тақдим этилган 3000та илмий-тадқиқот лойиҳасидан фақат 300тасига грант олинди. Бу лойиҳаларнинг 54 тасида Ўзбекистон олимлари иштирок этади; уларни маблағ билан таъминлаш умумий ҳажми 2,1 млн. ЭКЮни ташкил этади.

Грантларни республикадаги қўйидаги ташкилотларнинг вакиллари олдилар:

1. ЎзР Фанлар академияси - 38
2. Олий ўқув юртлири - 15
3. Макроиктисодиёт ва статистика вазирлиги - 1
4. ЎзР ФТДК - 3
5. ЎзР Марказий банки - 1
6. ЎзР Алоқа вазирлиги - 1

INTAS грантлари қўйидаги илмий йўналишлар бўйича илмий-тадқиқотлар олиб бориш учун ажратилди:

1. Физика, астрономия, астрофизика - 13
2. Математика - 3
3. Кимё - 8
4. Ҳаёт ҳақидаги фан - 13
5. Ер ҳақидаги фан, атроф муҳит - 4
6. Механика, оптика ва лазерлар - 8
7. Иқтисодиёт, ижтимоий ва гуманитар фанлар - 5

Ҳозирги кунда республика олим ва мутахассисларининг INTAS ва INKO - Coregnicus дастурларида фаол иштирок этишини таъминлаш тадбирлари амалга оширилмоқда.

ЎзР ФТДКнинг ХП КЕС Бош дирекцияси билан келишувига биноан, 1997 йилнинг 19-23 июнида ХП КЕС Бош дирекциясининг катта маъмури жаноб Жан-Луи Бланк ва INTAS Котибиятининг ходими жаноб Жерар Ван де Уден иштирокида ФТДКда, Фанлар академияси Президиумида, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясида, ТошДУ ва ТошДТУ да семинарлар ўтказилди ва Ўзбекистоннинг илмий жамоатчилиги INTAS ва INKO - Coregnicus-97/98 дастурларида иштирок этиш шартлари билан таништирилди.

INTAS ва INKO - Coregnicus ходимлари билан ўтказилган учрашувлар ва суҳбатлар натижасида INTAS ва Ўзбекистон ҳукумати ўртасидаги илмий ҳамкорлик тўғрисидаги Битим лойиҳаси тайёрланди, Ўзбекистон олимларининг INTAS ва INKO - Coregnicus дастурларида эксперт ҳамда илмий-тадқиқот лойиҳаларида қатнашувчилар сифатида иштирок этишини кенгайтириш ҳақида келишиб олинди.

1996 йил 7 - 10 октябрь кунлари Фарғона политехника институтида «Марказий Осиёнинг маҳаллий ашёсидан зилзилабардўш қурилиш қилиш» мавзусида халқаро илмий семинар бўлиб ўтди. Семинарда Германия Федератив

Республикаси, Швейцария, Қозғоғистон, Қирғизистон, Туркманистон, Тошкент, Самарқанд ва бошқа шаҳарлардан келган йирик олимлар, мутахассислар иштирок этдилар.

Шаҳар ва қишлоқларимизга назар ташласак ўтган беш йил ичида мисли кўрилмаган даражада кўп қурилиш қийинганининг гувоҳи бўламиз.

Собиқ Иттифоқ даврида якка ҳолда уй-жой қуриш учун ер ажратиб олинган катта муаммо бўлган ва торгина ҳужраларда кўйлаб оилалар сиқилишиб яшагани ҳаммага аён. Мустақиллик шарофати билан, Президент И.Каримовнинг узокни кўзлаган доно сиёсати тўғрисида қишлоқ ва шаҳар аҳолисига уй қуриш учун етарли ер участкалари ажратиб берилди ва берилмоқда. Натижа кутилгандан ҳам зиёда бўлмоқда. Қад кўтарган турар-жой биноларини кўрганда кўз қамашади, озод ва мустақил Ватан учун ифтихор туйғуси дилларни тўлдирди. Бундан ташқари, озод республикаимиздаги сиёсий барқарорлик, тинчлик ва миллатлар тотувлиги чет эл сармоядорларининг диққатини тортмоқда.

Семинарнинг айнан Фарғона политехника институтида ўтказилишининг ҳам муҳим сабаблари бор. Шунч эсда тутиш лозимки, Фарғона водийси ўзининг бетақрор геологик гаркибига эга. Унинг табиий бойликлари, қазилмалари турли ва хилма-хилдир. Сурма, нефть, газ, минерал манбаълар, ер ости сувлари ва бошқа маъданларга бой бу гулроқ.

Атрофи тоғлар билан ўралган бу водий Ўзгандан Хўжандгача чўзилган. Фақат 20 асрнинг ўзида бу водийда қатор зилзилалар рўй берган. 1902 йилда Андижонда бўлган зилзила оқибатида яқин беш минг одам ҳалок бўлган. 1925 йилда Жалолободда, 1975 йилда Исфарада, 1977 йилда Шуробда, 1983 йилда Қайракўмда, 1984 йилда Попда бўлган зилзилалар водийимиз аҳолисининг ёдидан кўтарилмаган бўлса керак. Мана шуларни ҳисобга олган ҳолда водийимизнинг энг етакчи техник олий ўқув юр்தларидан бўлмиш Фарғона политехника институти олимлари зилзила муаммолари билан анчадан бери шуғулланиб келадилар.

Айрим семинар қатнашчиларининг фикрлари:

ФРАНК ВЕРНЕР (Германия)
Веймер университети академиги

Ўзбекистон - ажойиб дёр. Унинг шаҳарларини кўриб, биз ҳайрағамиз. Обидастар, тарихий қурилиш намуналари кўп

қизиқарли. Кейинги йилларда бу ерда бўлаётган ўзгаришлар яққол кўзга ташланмоқда. Ўйлайманки, яқин келажакда саноат, транспорт соҳасида бу ерда катта ривожланиш юз берарди. Одамлар бизга жуда ёқди, меҳмондўст, дўстпарвар. Борди-келди бўлиб турса, бир-биримиздан ўрганганимиз нарсалар бор экан деган хулосага келдим.

Сизларга омад гилайман.

РЮБЕЗАМ ХЕЛЛА, ГЕРНЕГ МАНФРЕД (Германия)

Биз Ўзбекистонга бундан ўн йил олдин келган эдик. Ўн йил ичида ўлкангизда анча ўзгаришлар бўлгани кўзга ташланиб турибди. Ўзгаришларнинг энг асосийси Ўзбекистоннинг мустиқилликка эришгани, албатта. Биз тарихий ёдгорликларни сақлаш, уларни эҳтиёт қилиш Немис Марказида ишлаймиз. Соҳамиз бўйича дунёдаги кўп мамлакатларга бориб, у ерлардаги тарихий-маданий обидаларнинг сақланишини, уларга қаров бериш, таъмирлаш ишлари билан танишамиз, улардан баъзи нарсаларни ўрганамиз, баъзи соҳаларда маслаҳатлар берамиз. Ўзбекистон бу соҳада жуда ажойиб диёр. Унинг Самарқанд, Бухоро, Хива, Кўкон ва Тошкентдаги ёдгорликлари дунёга машхур. Бизнинг марказ Самарқанд, Тошкент архитектура-қурилиш институтлари билан алоқа ўрнатган. Улар ёрдамида Самарқанддаги қадимий обидаларни ҳам ўрганимоқдамиз. Биз яқинда Кўкон шаҳрида бўлдик. Яқин даврда биз Кўкондаги Хон саройини, унда ишлатилган гишт таркибини ўрганмоқчимиз.

Ўйлаймизки, илманишларимиз зое кетмас, эзулик ниятларимиз рўёбини кўрармиз деган умиддамиз.

II. 3. ЎЗБЕК САВДОГАРЛАРИ ҚАНДАЙ ҚИЛИБ РОССИЯ БОЗОРИНИ ЭГАЛЛАГАНЛАР.

XIX аср охири ва XX аср бошларида Туркистон ўлкасида тадбиркорлик тараққий этган даврлардан бири бўлиб ҳисобланади. Яқка тартибда нш юритувчилар маблағининг Марказий Россия ва Овруподан оқиб келиши Туркистон ўлкасида турли хил саноат корхоналари, транспорт, кичик ва ўрта бизнесни ўсишига олиб келди. Маҳаллий тадбиркорлар қўл қовуштириб ўтнрмай ўзларининг анъанавий фаолиятларини давом эттириб бизнеснинг янги кўринишларини эгаллаб ташки бозорга чиқиш йўл-йўрикларни кидира бошладилар.

Бу соҳада бир қанча Тошкентлик савдогарларнинг 1906 йил кузида биринчи марта Москва ва Санкт-Петербургга янги хўл меваларни юборганларини эслаб ўтиш мумкин. Бу йўналишда айниқса савдогар Қосимбеков ташаббусни қўлга олган эди. У Москвага икки вагон хўл мева жўнатиб анча фойда олиш мумкинлигини кўрсатиб берган. 1907 йил 31 январда «Туркистон ахбороти» қуйидагиларни чоп этган эди:

Ўтган йилдаги туркистон хўл меваларини марказ (Москва) хўл мева бозорларида пайдо бўлиши ер участкаларига эга бўлган аҳолини мевали боғлар бунёд этишга даъват қилди. Бахтга қарши кўпчилик бунинг уддасидан чиқа олмади, чунки Тошкентдаги мевали дарахт кўчатлари етиштирувчи корхона эгалари бизнестан келадиган фойдани чуқур тушуниб етмасдан кўчатларни керак бўлган миқдорда етказиб бера олмадилар.

1907 йил ҳосилини олишдан анча олдин Тошкент шаҳрига Россиядан жуда кўп савдогарлар шартномалар тузиш учун кела бошлаганлар. «Туркистон ахбороти» бу ҳақда қуйидагиларни ёзган: «... бўлажак ҳосилини сотиб олиш мақсадида Россиядан махсус савдогарлар келиши кутилмоқда. Ушбу савдогарлар бир пул яхши нокка 3 сўм (рубль) 50 тийин беришга тайёрдилар».

Россия савдогарлари мўлжалдан икки баробар кўп маҳсулот олиб кетишни таклиф этиб узум, олма, шафтолиларни қанча бўлса шунчасини олиб кета бошлаганлар. Баҳо ҳам кундан кунга ошиб борган. Бироқ Россия савдогарларини бир нарса, яъни хўл меваларни олиб кетиш учун керак бўлган ёғоч идишлар етишмовчилиги боши берк кўчага олиб кирган эди. Тошкентдаги тахта омборлари маҳаллий тадбиркорларнинг ёғоч идишларга бўлган буюртмалари билан тўлиб тошган эди. Ёғоч идишларни Россиядан олиб келиш анча қимматга тушар эди. Россиядан келган савдогарларнинг кўпчилиги ёғоч идишларни топганлари билан мўлжалдаги фойдани олишга улгурмаганлар, чунки маҳаллий шароитни яхши биладиган тадбиркор ўзбек савдогарлари хўл меваларни арзон баҳога сифатлисини сотиб олиб сўнгра Россия савдогарларига сота бошлаган эдилар. Яъни олиб сотарлик билан шуғулланувчилар сони кўпайиб борган эди. Ўзбек тадбиркорлари тайёрлаган хўл мевалар ҳақида Россия газеталаридан бири қуйидагиларни ёзган: «... Туркистон савдогарлари Москва бозорларига на фақат ўта ширин бўлган хўл меваларни, ҳатто энг ширинларини чидаса бўладиган нархда жўнатяптилар»...

Бир сўз билан айтганда бизнинг ватандошларимиз фақатгина янги бозорни эгаллабгина қолмай ушбу бозорларда мустаҳкам ўрнашиб ҳам олган эдилар.

II. 4. ЎЗБЕК ВА НЕМИС ТАДБИРКОРЛАРИ ҲАМКОРЛИГИ ТАРИХИДАН

Ўзбекистон президенти А.Каримов 1993 йилда Олмонияга қилган расмий ташрифи чоғида немис тадбиркорлари билан бўлган учрашувида шундай деган эди: “Ўзбекистон ва Германия билан бўлган иқтисодий ва савдо алоқалари асримиз бошидаёқ мавжуд эди”.

XX аср бошида Тошкент Туркистон ўлкасининг маъмурий-сиёсий маркази бўлган. Ушбу вақтдаёқ иқтисодий, савдо алоқалари ривожининг асоси бўлган темир йўл алоқаси Кавказ ва Оренбург билан ўрнатилган эди. Биринчи “қалдирғоч”лардан бири “Эмиль-Циндель” Москва-немис акционерлик жамияти бўлган. Ушбу жамият Туркистонда таниқли немис фирмаси “Зингер”нинг тикув машиналарини сотиш, ўзбек пахтасидан тайёрланган матоларни ўтказиш билан шуғулланган. Немис фирмасининг Тошкентдаги вакили А. Қосимов бўлган. У вақтларда ўзбек тадбиркорларига катта ишонч билдириш осон иш эмас эди. А. Қосимов ёшлигидан отасиз қолди. Онаси эса немис-муҳандисга хизматкор бўлиб ишга ўтган. Акбар 13 ёшида онасидан ҳам ажралиб тўла етимга айланади. Акбар иш қидириб бир бурда нон учун изғиб юриб Туркистондаги ҳаммага таниқли Усмонхўжа бойнинг даргоҳида узоқ туриб қолган. Бойнинг хонадонидаги ишлардан ташқари аравакашлик вазифасини ҳам бажариб бойнинг ўглини янги очилган рус мактабига олиб бориб олиб келар эди.

Кунлардан бирида Акбарнинг ҳаётида кескин ўзгариш ясайдиган бурилиш содир бўлди. Акбар рус мактабидаги дарсни тугагини кутиб синф эшиги олдида узоқ муддат кутиб қолишига тўғри келиб, ўқитувчи ва ўқувчи орасидаги ўзаро мулоқотда сиртдан катнашар эди. Ана шундай кутишлардан бирида ўқитувчи томонидан ўқувчиларга берилган саволга кучли овоз билан жавоб бериб юборади. Ўқувчилар жавоб беролмай турган вақтда эшик остидан бегона боланинг тўғри жавоб бериши ўқитувчини довдиратиб қўяди ва бу воқелик тезда мактаб директорига етиб боради. Директор эса ўқитувчини чақириб бундай иқтидорли болаларни қўллаб-қўлтиқлаш ва унга ёрдам беришга даъват этади. Акбар ўзидан ёш бўлган

болалар билан бирга ўқиб бойнинг ишларини ҳам бажариб боради.

Усмонхўжа бой ўз ватандошлари ичида биринчилардан бўл 5 немис саноатчилари билан ҳамкорлик қилиб Германияга ўз пахтасини сота бошлайди.

Вақт гаказоси билан Усмонхўжа бой Тошкентга келган немис тадбиркорларини Туркистон бўйича бўладиган сайёҳатга кузатувчи қилиб Акбар Косимовни тайинлайди. Немис меҳмонлари бой хизматкорининг акли-заковати, иқтидори, дунёқарашининг кенглигидан, немис, рус тилларини билишидан мамнун бўлиб, Усмонхўжа бойдан худди шундай йигит ўзбек-немис ҳамкорлигини ривожлантириш учун зарурлигини таъкидлашади.

Усмонхўжа бой немис меҳмонлари талабига қуйидагича шарҳ қўяди: “Акбар таржимон, немис тадбиркорларининг Тошкентдаги вакили ва менинг иш бошқарувчим бўлади”. Немис тадбиркорларининг Туркистондаги ишончли вакили А. Косимов Туркистон ва Германиялараро иқтисодий, техникавий, савдо ҳамкорлигини кенгайтиришга алоҳида ўз хиссасини қўшган. А.Косимовнинг ўзига хос хизмати шундан иборатки, у ўга меҳнатқаш, ишчан, янгиликка интилувчан бўлган, Германиядан келтирилган ҳамма асбоб-ускуналарни унинг ўзи бевосита синаб кўрган.

VII. 5. АЙРЕКС БЕРГАН ИМКОНИАТ

Мамлакатимизда хорижий фирма ва компаниялар нуфузли халқаро ташкилотларнинг ваколатхоналари сони кун сайин ортиб бормоқда. Ўзбекистоннинг барқарор ривожланиш йўлига ўтиб олгани ана шундай ҳамкорларни юртимизга тобора кўпроқ чорламoқда.

Иқтисодий соҳалар қатори фан, маданият, маориф соҳаларида мутахассислар айирбошлаш борасида ҳам хориж билан ҳамкорликни кенг ривожлантириш бугунги кунимиз учун жуд муҳимдир. Булар юртимиз манфаатларига мос бўлибгина қолмай, Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятидаги мавқеи мустаҳкамланишини янада жадаллаштиради.

Республикаимизда Америка Қўшма Штатларининг халқаро изланишлар ва илмий айирбошлаш кенгаши - АЙРЕКС билан ҳамкорликда қилинаётган ишлар ҳам ана шу буюк мақсадларга қаратилгандир.

АЙРЕКС Америка Қўшма Штатларининг тижорат билан шуғуланмайдиган энг тажрибали ва машхур ташкилотларидан

биридир. У шарқий Европа, ҳамдўстлик мамлакатлари ва Мўғилистондаги Фанлар академияси, илмий жамиятлар ҳамда олий ўқув юртлари билан Америка университетлари, илмий муассасалари ўртасида ўзаро ҳамкорлик алоқаларини йўлга қўйиш, мавжуд алоқаларни кенгайтиришга ёрдам беради. Ташкилот 1968 йилда ташкил топган. У ижтимоий фанлар соҳасида илмий изланишлар олиб боғ'ётган олимларга стипендиялар ажратиб туради. Ҳар йили 500дан зиёд олим АЙРЕКСнинг очик танлови асосида Америкада ўз илмий ишланишларини давом эттириш ҳуқуқини қўлга киритади.

АЙРЕКС, шунингдек, сиёсатшунослар ва иқтисодчиларнинг ҳам: Америкада малакаларини оширишларига кўмак беради. Зеро, жамиятдаги иқтисодий ва ижтимоий муаммоларни ҳал этишда уларнинг ўрни бекиёс.

Шуни мамнуният билан айтиш мумкинки, АЙРЕКС дастурларида қатнашган кўплаб иқтисодчи ва сиёсатшунослар кейинчалик ўз мамлакатларида масъул лавозимларга кўтарилганлар.

Кенгашнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси 1992 йилдан буён фаолият кўрсатмоқда. Бир қанча ўзбек аспирантлари ва олимлари АЙРЕКС дастурлари асосида Америка университетларида ўқиб қайтди.

Ваколатхона ходимлари Ўзбекистон Фанлар академияси ҳамда олий ўқув юртлари билан мустақкам алоқа ўрнатган. Шунинг учун америкалик олимлар ҳам АЙРЕКС дастурларига бинсан Ўзбекистондаги олий ўқув юртлари ва Фанлар Академиясининг баъзи илмий тадқиқот институтларида илмий изланишлар олиб бормоқда. Уларнинг деярли барчаси ўзбек тилини билади.

II. 6. ЎЗБЕКИСТОН ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИК МАҲСУЛОТИ ИШЛАВ ЧИҚАРУВЧИ ЙИРИК МАМЛАКАТГА АЙЛАНИШИ МУМКИН

Европа Иттифоқининг ТАСИС деб номланувчи етакчи ташкилоти фаолияти ҳақида жуда кўп гапирилган бўлса ҳам, ушбу ташкилотнинг Ўзбекистондаги фаолияти кўп қирралидир. ТАСИС ташкилотининг асосий вазифаларидан бири етакчи мутахассислар ёрдамида эксперт консалтациялари ташкил этишдир. Ушбу экспертлар пулсиз консалтация берадилар. Улар гоё учун, консалтация учун пул олмасликларининг ўзига хос хислати бор. Бошқа мамлакатга жумладан, Ўзбекистонга келиш йўл ҳаражатлари,

овқатланиш, меҳмонхонада туриш бошқа ҳаражатларни Европа Иттифоқи комиссияси қоплайди. Экспертлар ўз тармоқларининг планета миқёсида тараққий эттириш гоёси билан шуғулланадилар.

Доктор Вальтер Скеда Европадаги шакар ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш саноати бўйича йирик мутахассис, ўз вақтида Италияда қишлоқ хўжалик вазирлигида масъул лавозимларда ишлаб келган. У Европа Иттифоқининг навбатдаги дастурини амалга ошириш мақсадида Ўзбекистонга келган.

Жаноб Скеда Фарғона водийси ва Самарқанд вилоятида бўлиб жуда катта таассурот билан қайтди. У Фарғона водийсининг чиройи. Тошкентнинг кўркем жамоли, навқирон Самарқанд тарихий обидалари билан яқиндан танишиб ўта мамнуллигини изҳор қилди. Фарғона водийсида бўлганидан сўнг, жаноб Скеда ҳозирнинг ўзида қайта ишловчи корхоналар иш унумдорлигини энг камида икки марта ошириш имкони борлигини гаъкидлаб ўтди. Бироқ ушбу гаъклиф Ўзбекистондек гўзал ва ҳосилдор ўлка учун жуда камдир. Ўзбекистонда уни гуллаб яшнаши учун ҳамма шарт-шароит бор. Мамлакатда табиий, ижтимоий шарт-шароит етарлидир. Хар бир ақли расо киши учун шу нарса аёнки, Ўзбекистонда тараққий элган жаҳон бозорига кириш учун ҳамма имкон ишга солиноқда. Тадбиркорлар сафи ошиб, бюрократик муомалалар камайиб бормоқда, энг кераги ва муҳими сизнинг республикангизда тинчлик, хотиржамлик ҳукм сурмоқда. Ўзбекистон менга Испания ва Туркияни эслатади. Шакар ишлаб чиқариш учун керак бўлган қанд лавлагини ўстириш учун ҳамма шарт-шароит айниқса бебаҳо қуёш нури етарлидир - дейди жаноб Скеда. Бу эса жаҳон бозорига чиқишнинг асосий йўналишларидан биридир, албатта.

II. 7. ЧЕТ ЭЛ ТАЖРИБАСИДАН ВА ҚИСКА ХАБАРЛАР

Оврупо Иттифоқи иқтисодиёти кичик ва ўрта корхоналарнинг сезиларли ривожланиши билан характерланади. Оврупо иттифоқи мамлакатларида ҳолимлар 500 кишидаг кам бўлган корхоналар кичик ва ўрта корхоналар бўлиб ҳисобланади.

Оврупо Иттифоқидаги етти миллиондан ошиқ корхонанинг 14000 корхонаси 500 дан ортиқ ходимга эга.

Оврупо Иттифоқининг кичик ва ўрта корхоналарида ишчи кучининг 76 фоизи банддир.

Статистика бўйича мавжуд кичик ва ўрта корхонанинг 5 фоизга яқини тараққий этиб кетади.

Кичик ва ўрта корхоналарнинг мавжудлик муддати анча қисқа бўлиб узоқ муддат фаолият кўрсатаолмайдиганлари янги корхоналарга ўз ўрнини бўшатиб беради. 40 фоизга яқин янги корхоналар 3 йил мобайнида ёпилади ва 33 фоиздан кўпроғи олти йил давомида ўз шахсий мулкчилигини ўзгартиради.

32 фоизга яқин корхоналар бозорда 15 йил мобайнида ўз мавқеини сақлаб қолаолади.

Янги кичик ва ўрта корхонанинг ўртача яшаш муддати олти йилдир. Кичик ва ўрта корхоналар асосий молиявий манбаи шахсий капитал бўлиб ҳисобланиб, қисман давлат ёрдами, жамғармалар улушидан ҳам иборат бўлади.

Германиянинг «Сименс» акционерлик жамияти марказий бошқаруви аъзоси дунё бўйича таниқли бизнесмен, муҳандис-доктор жаноб Фолкер Юнг 1995 йил май ойида Ўзбекистонда шу жамиятнинг ваколатхонаси очилиши муносабати билан берган интервьюси да шундай деган эди: «Сизнинг республикангиз бозор иқтисодиёти алифбосини ўрганаёпти. Катта ёшдаги авлод бозор муносабатларига анча қийинчилик билан ўтаяпти. Албатта бу табиийдир. Қайта ўрганиш, яъни режалани давлат қурилишидан бозорга ўтиш, олдинги тартиб, одатларни ўзгартириш осон иш эмас. Бизнес тилини ўрганишни мактаб ёшидан бошлаш керак. Умумтаълим дарслари билан бир қаторда маркетинг, менежмент, чет тиллар, компьютер техникаси ва дастурлашни ҳам эгаллаб бориш керак.

Бу билимларни яшиси 12-17 ёшда эгаллаш керак. Бундай ёшда болалар мияси тафаккурнинг юқори даражасига мослашган бўлади. Худди шу ёшда ишбилармон киши билимининг асоси пайдо бўлади.

Қандай қилиб бой бўлиш мумкин деган саволга қуйидагича жавоб берган бўлар эдим. Яъни, биринчидан кузатувчан бўлиш керак. Ер юзнда ҳеч нарса ўз-ўзидан бўлиб қолмайди. Бир хил вақтда пул ер юзиде ётади. Машҳур Америка миллиардери Нелсон Рокфеллер кўчадан англияда ишлаб чиқарилган эски тўғноғични топиб олиб бой бўлган. У тўғноғични тозалаб сўнгра сотиб, пулига иккита янғисини сотиб олган. Кўзимиз олдида жуда кўп бойликлар учиб кетади. Ишбилармон одамга ҳаво ҳам ишлайди. Кимё комбинатлари оддий кислородни қайта ишлаб ҳам фойда оляптилар.

Иккинчидан, таваккалчилик ҳам керакдир. Таваккалчилик шундай бўлиши керакки, бир доллар сарфлаб икки доллар сла билиш керак. Каерга, қанча пул сарф қилишни билиш керак.

Ўз шахсий пулингизни уйда сақлаганингиз билан бойиб қолмайсиз. Инфляция уй пуллари қадрсизлантириб қўяди. Пулни банкка қўйсангиз, акция сотиб олсангиз ёки мулкка айлантисангизгина кўпайиши мумкин.

Бизнесда тўғрилик, ҳаққонийлик асосий масаладир”.



1984 йилда 19 яшар Майкл Делл компьютерлар билан савдо қилиш бўйича ўз ишини бошлаганида атиги бир неча йилдан кейин унинг фирмаси IBM ва Compaq каби шахсий компьютерлар ишлаб чиқарувчи йирик компаниялар қаторидан ўрин олишини ҳеч ким ҳаёлига ҳам келтирмаган эди. Компьютерларни “телефон орқали” ва бунинг устига атиги 100 долларга сотиш ғоясини амалга ошириб, Делл бунинг ҳаммасини обороти 2 миллион долларни ташкил қилувчи бизнесга айлантирди. Деллни Фарбда компьютер индустриясининг афсонавий қадромони деб ҳисоблашлари беҳиз эмас, албатта. Майкл Деллнинг исми маркетинг дунёсидаги “буюк кишилар” рўйхатида Ли Яккокига жуда яқин туради.

Деллнинг бизнес формуласи ўз соддалиги билан ажралиб туради: у компьютерларни бевосита воситачиларсиз сотишни аввал кўради, шу билан бирга сифати энг юқори бўлган машиналар чиқаради, оператив равишда уларнинг шакли ва дизайнини такомиллаштиради, шунингдек ўз мижозлари учун турли сервис хизматлари рўйхатини такдим этади. Унинг бевосита маркетинга кучли ёндошиши туфайли у билан ҳеч ким тенглаша олмайди ва худди Делл туфайли фирма қаноатланган мижозларнинг кўпдан-кўп муқофотларига сазовор бўлди. Ҳозирча компания компьютер индустриясида учинчи ўринни эгалласа ҳам, бироқ маҳсулоти бўйича истеъмолчиларнинг 75 фоиз муқофотини олмоқда ва IBM ва Compaq маҳсулотларидан ҳеч қачон орқада қолмаган. Ҳозирги кунда Dell маркази шахсий компьютерлар индустриясида энг яхши компьютерлардан бири ҳисобланади.

Фирманинг 85 фоизгача маҳсулоти ҳақиқатдан ҳам новаторлик усули бўлмиш маркетинг усулидан бевосита фойдаланган ҳолда сотилади. Жумладан, бу стратегияни шахсий

компьютерлар ишлаб чиқарувчи бошқа йирик фирмалар ҳам эндиликда қўлланишга уринмоқдалар.

1992 йили Dell фирмаси IBM PC компьютерларининг 49 таянч моделини такдим этди. Улар ўз ичига ихчам моделлардан бошлаб то кудратли ҳисоблаш тармоқларини олди. Фирма турли мамлакатларда, шу жумладан Японияда ҳам, олтига янги бўлимлар очгандан кейин фирма ходимларининг умумий сони 5 минг кишига етди, шу билан бирга ҳар ойда яна 100 нафар киши ишга таклиф этилади. Шу билан бир вақтда IBM фирмаси 1992 йилда ўз ходимларининг 40 минг нафарини ишдан бўшатишга мажбур бўлди.

АҚШдаги 500 та йирик корпорацияларининг нуфузли рейтингини рўйхатидан жой олиб, Dell Америкадаги тез ривожланаётган компаниялар ўртасида биринчи ўринни ишғол этади. Масалан, 1992 молиявий йилда Dell нинг сотувдан тушуми 126 фоизга ўсди, айланма маблағи эса 2014 минг долларга етди. “Нархлар уруши” энг авжига чиққан бир пайтда, яъни рақобатлашаётган компанияларнинг ҳаммасида нархлар пасайиб кетган бир вақтда, корпорациянинг молиявий йилда олган фойдаси икки марта кўп бўлди. Америка бозор тадқиқоти ва консалтинг институтининг маълумотларига кўра 1992 йилда жаҳон шахсий компьютерлар бозорида Dell нинг улуши икки мартага ўсди, шу вақтнинг ўзида бу компьютерларнинг жаҳон бозорида умумий ўсиши атиги 7 фоизни ташкил қилди.

Dell компанияси юзага келган пайтдан бошлаб унинг асосий эътибори доирасида мижоз эҳтиёжини имкон борича тўла қондириш масаласи турди. Майкл Деллнинг “мижоз фақат қаноатланибгина қолмай, балки бахтли бўлсин” деган сўзлари фирма шиорига айланди. Чиқараётган буюмлар ва хизматлар доираси ва турларини узлуксиз кенгайтира бориш билан бирга фирма амалда мижознинг ҳар қандай талабига, буюртманинг миқдорига қарамай, доимо жавоб беришга тайёр.

Шуни қайд қилиш лозимки, Dell мижозларининг доираси жуда кенг: хусусий шахслар ва кичик бизнес вакилларидан бошлаб то ҳисоблаш бўғинларининг йирик компаниялари, давлат идоралари ва ўқув юртларигача. Харидорга шахсий компьютерларни бевосита ишлаб чиқарувчидан сотиб олиш имкониятини яратиш билан бирга Dell унинг етказиб берилаётган аппарат ва унинг дастурий таъминоти юзасида тўла жавобгарликни ўз зиммасига олади.

Бошқа компаниялар истеъмолчига компьютерларни қисмларга ажратилган ҳолда етказиб бера ва уларни жойларда

ийгиш керак бўлса, Dell ўз компьютерларини иш ҳолатида етказиб беради ва мижозлар билан бевосита алоқа ўрнатилганлиги туфайли машиналар ишини назорат қилиб гуриш имконияти юзга келади, бу эса ҳаражатларнинг пасайишига олиб келади. Компанияда DellWake бўлими очилиб, унинг асосий фаолиятига Dell компьютерлари билан бирга 4400 минг бирликдан иборат оммабоп дастурлар ва турли зарурий қисмларни етказиб бериш киради.

Ҳар куни 35 минг марта телефон орқали гаплашиб, фирма ўз мижозларининг эҳтиёжларидан хабардор бўлиб туради ва дарҳол жавоб беради. Ўз мижозлари билан мана шундай яқин дўстона алоқалар ўрнатилганлиги туфайли Dell маҳсулоти ном чиқарди ва ган олинди, истеъмолчиларнинг 89 фоизи уни яна сотиб олавердилар.

Агар бу компьютерлар ҳақиқатдан ҳам юқори сифатли бўлмаса, Dell бундай ютуққа эриша олмас эди, албатта. Dell нинг барча моделларида компьютер технологиясининг энг сўнгги ютуқларидан фойдаланилади. Ҳар бир компьютер ўлчамлари ва техник таърифи бўйича мижознинг истагани ҳисобга олган ҳолда чиқарилади. Натijaда Dell компьютерларига хизмат кўрсатиш анча қулай, компьютерлар мижоз бурjуртмасига мувофиқ тузилган дастурлар билан бирга текширувдан ўтказилиши сабабли уларнинг, ишончли ишлаши таъминланади.

Dell нинг истеъмолчи манфаатларини кўзлаб тутган йўли тил тўсиқларини енгади. Унинг филиаллари Буюк Британия, Канада, Германия ва Францияда ишлаб турибди.

Dell ҳозирча гарбдаги йирик корпорациялар ичида Шарқий Оврупада штаб-квартираси бор ягона фирмадир.

● ● ●

Халқаро юридик фирма "МакКенна энд Ко"нинг Тошкент шаҳрида расмий ваколатхонаси 1993 йилдан бери мавжуд. Ушбу фирма 1882 йилдан бери фаолият кўрсатиб юристларнинг маслаҳат ва таклифлари одиллиги билан ҳаммага маълумдир. Англияликлар Ўзбекистон бозори ва унга оид меъёрий ҳужжатларни таҳлил этиб фойдали маслаҳатларини бермоқдалар. Англияликлар ҳатто Лондон шаҳрида "Ўзбекистонда бизнес" деган мавзуда семинар ҳам ўтказдилар.

Бизнес маркетинг халқаро маркетингнинг асоси эканлиги ҳеч кимни ажаблантирмайдиган аниқ ва ўз вақтида олинadиган ахборот учун ишбилармонлар хоҳлаганча пул тўлашга рози эканликлари ҳам сир эмас. Яъни, уларнинг ишлаш тартиби

“Ким ахборотга эга бўлса у дунёни эгаллайди” деган қоидадан келиб чиқади. Яқин вақтларгача республика ишбилармонлари учун ташқи ахборотга эришиш жуда чегарали эди. Республика ташқи савдо иштирокчилари учун ахборот билан таъминланиш ўта муҳимлигини назарда тутиб, Ўзбекистон ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги “Ўзбекистон ташқи иқтисодий ахборот-коммерция маркази “Узинкомцентр”ни таш. ил этди.

“Узинкомцентр”нинг асосий вазифаси ташқи савдо соҳасида ахборот хизмати инфратузилмасини ташкил этиш бўлиб ҳисобланади. Ушбу жуда катта ҳажмдаги ишни “Узинкомцентр” таркибидаги “Инсоф”, “Инфоком” ва “Теленет” каби фирмалар ёрдамида амалга оширилади.

● ● ●

Тошкент шаҳрида жойлашган Г.Р. Плеханов номидаги Россия Иқтисод Академиясининг ўқув-илмий Маркази

Ушбу марказ Россия иқтисод Академиясининг таркибий бўлими бўлиб, Тошкент шаҳрида 1995 йилда бунёд этилган бўлиб, мутахассисларни пулли-шартнома асосида тайёрлайди. Унинг мақсади ҳозирги замон таълим дастурлари, жаҳон иқтисод таълимотидан кенг миқёсда фойдаланилган прогрессив технология асосида юқори сифатли иқтисодий таълим билан таъминлашдир.

Шу мақсадда ўқув жараёнига талабалар эҳтиёжига қараб юқори малакали профессор-ўқитувчилар, даёт тажрибасига эга бўлган машҳур мутахассис-амалиётчилар таклиф этилган. Марказнинг асосий вазифаси ўрга, умумий ва махсус таълим асосида бизнес ва ишбилармон маъмуриятчи бакалавр ва магистрлар тайёрлашдир.

Марказ ўқув жараёни Россия ва Ўзбекистоннинг Давлат таълим андозаларига мувофиқ олиб борилади. Марказ ходимлари юқори малакали бўлиб, кўпчилиги хориж мамлакатларида стажировка ўтиб келган ва халқаро таниқли ўқув илмий марказлари гувоҳномаларига эгадирлар.

Бундан ташқари, Марказ ҳозирги замон талабига жавоб берадиган моддий-техника базасига, яъни ўқув залига ва замонавий иқтисодий адабиётларга эга бўлган кутубхона, замонавий компьютерлар билан жиҳозланган синфлар; нусха кўчирувчи ва кўпайтирувчи техника воситаларига эга. Халқаро компьютер тармоғи “Интернет”га боғланган. Марказ фаолияти ўз-ўзини молиялаштириш тамойилида олиб борилади.

Ўзбекистон 1992 йилдан бошлаб Дунё банкнинг ҳақиқий аъзосидир. Дунё банкида Ўзбекистон 69-ўринни эгаллайди. МДҲ мамлакатлари орасида акция эгаси сифатида бешинчи ўринни эгаллайди.

III БОБ. КИЧИК ВА ЎРТА БИЗНЕСДА КАДРЛАР ТАЙЁРЛАШ, ТАШКИЛОТЧИЛИК ВА РАЎБАРЛИК ҚИЛИШ.

III. 1. БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ВА КАДРЛАР ЎҚУВИ.

Миллий дастур истиқболдаги режаларни амалга ошириш, кўзланган мақсадларга эришишдаги асосий мезон бўлиб ҳисобланади.

Дастур узоқ йилларга мўлжалланган ва бутун республика миқёсида ўрта махсус ва ҳунар-техника ўқув юртлари, мактабларни ислоҳ қилиш, уларда таълим берадиган мутахассисларни қайта тайёрлаш, янги ўқув режаси, дастурларни ишлаб чиқиш каби кўплаб муҳим ишларни ўз ичига олади.

Шу боис республикаимиз Президенти асосий эътиборни энг нозик ва энг қийин ҳисобланган ҳунар-техника ва ўрта махсус таълим тизимиغا қаратмоқда.

Республикаимиз Президенти ўрта махсус ва ҳунар-техника таълими тизимидаги ислохотларни амалга оширишда қуйидаги **ўч омилга** алоҳида эътибор қаратилиши зарурлигини таъкидлаб ўтди.

Биринчидан, ўрта махсус ўқув юрти ва ҳунар-техника билим юртлари асосида академик лицей ва коллежлар ташкил этишда уларнинг моддий базасини замонавий талаб ва андозаларга мос ҳолда таъминлаш. Яъни, ўқув дастурининг қайси тармоқ бўйича йўналтирилганига қараб, уларни зарур техника билан жиҳозлаш.

Иккинчидан, янги ўқув муассасаларида ёшларга билим берадиган ўқитувчиларни замон талаблари асосида янгидан ўқитиш, савиясини оширишдан иборат.

Учинчидан, билим масканларида ўқув дастурларини янгилашдир.

Миллий дастур фақат Ўзбекистонгагина хос бўлиб, бундай тажриба бошқа ҳеч қайси давлатда йўқдир, шунинг учун уни миллий модел деб аташ мумкин.

Ислохотларни чуқурлаштириш, бозор иқтисодиётига ўтиш, энг аввало, кадрлар салоҳияти, уларнинг касб жиҳатдан тайёргарлигига боғлиқ.

Шунинг учун юқори малакали, ватанпарвар, жонкуяр кадрларни тайёрлаш давлатимиз сиёсатининг устувор йўналишларидан бири бўлиб келаётир. 1993 йилда «Ўзбекистон

ўқувчи ёшларини рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида», 1996 йилда «Ўзбекистон Республикаси ёшлари «Қамолот» жамғармасининг мукофотини таъсис этиш тўғрисида», 1997 йилда «Иқтидорли ёшларни яет алда таълим олишларини қўллаб-қувватлаш «Умид» жамғармасини тузиш ҳақида»ги фармонларнинг ва 1997 йил 30 декабрда Вазирлар Маҳкамасининг «Устоз» республика жамғармаси фаолиятини таъминлаш тўғрисида»ги қарорини қабул қилингани фикримизнинг ёрқин далилидир.

Юксак таълим тизимсиз иқтисодий, сиёсий, ижтимоий ва маънавий ислохотлар қутилган натижаларни бера олмайди. Ҳар қандай жамият тўқ ва фаровон яшашни оқзу қилса, унинг фуқаролари самарали меҳнат қилмоқлари лозим. Самарали меҳнатни эса ҳеч қачон билимсиз, илмсиз, фан тараққиётсиз тасаввур этиб бўлмайди.

Миллий дастурни амалга ошириш учун ўқитувчи-профессорларнинг ижтимоий мақомини кўтариш, таълим хизмати кўрсатиш ва кадрлар тайёрлаш соҳасида маркетнингги жорий қилиш, таълим тизимига кўп вариантли молиялаш схемасини олиб кириш, кадрлар билими ва улар тайёргарлигининг сифатини узлуксиз назорат қилган ҳолда баҳолаб бориш, олий малакали кадрлардан самарали фойдаланишнинг иқтисодий, ижтимоий ва маънавий воситаларидан кеиг фойдаланмоғимизни қайт тақозо этмоқда.

Кадрларни мустақил фикрлашга ўргатиш, ўз-ўзига ишончини орттириш, улар онгини қўллик руҳияти ва мафқурасидан озод қилиш, снққидилдан ватанпарварликни ва меҳнатсеварликни қарор топтириш бош тамойилдир.

Президент Ислам Каримов Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йилда иқтисодий ислохотларни амалга ошириш яқунлари дамда Ўзбекистон иқтисодиётини 1998 йилда ислох қилишнинг устувор йўналишларига бағишланган мажлисидаги маърузасида «Кадрлар тайёрлаш бўйича Миллий дастурни амалга ошириш» масъ асига тўхталиб қуйидагиларни таъкидлаб ўтди:

“Албатта, бу бир-икки йил ичнда ҳал қилинадиган муаммо эмас. 1998 йилда энг аввало умумий ўрта ва махсус таълим ислохотини бошлашимиз керак.

Ҳозир янги йилдаги ўқув муассасалари академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежлари фаолиятини ташкил этиш бўйича ҳужжат ва қондаларни ишлаб чиқишга эътиборни қаратмоқ зарур.

Республика манфаатларидан келиб чиқиб, профессионал меҳнат бозори талабларини ҳисобга олган ҳолда, касб-хунар таълими турлари бўйича йўналишлар, ихтисослар касбларни туркумлаш механизминини ишлаб чиқиш ҳамда ҳаракатга келтириш лозим”.

III. 2. ЎЗЛИГИНГ - ТЎҚЛИГИНГ

Мустақилликнинг асосий бандларидан бири бу ҳамма тармоқ соҳаларида етук кадрларни тайёрлаш бўлиб ҳисобланади. Етук кадрлар асосини ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан оладиган бўлсак албатта ишчилар, хунармандлар ташкил қилади.

Негадир кўпчилик «дўстларимизда» Ўзбекистонда миллий кадрлар тайёрлаш пухта эмас, улар саноатни, мураккаб технологик жараёнларни бошқариш, замонавий дастгоҳлар билан муомала қилишда ожизлик қиладилар, шунинг учун ҳар доим ташқаридан ишбилармонлар, хунармандлар ёрдам бериб туришлари керак деган фикр бор.

Бюрократик тизимдаги сунъий ҳокимлик оғизда бошқа, амалда бошқа тусдаги иш юрйтиш миллий кадрларни етиштириш ва уни авайлашни жар ёқасига олиб бориб қўйган эди.

Амалда шундайми?, йўқ албатта. Асрлар оша ривожланиб дунёга машҳур бўлиб келган хунармандчилик касби балчиққа булганиб келинди, хунармандлар бунёд этган обидалар ер билан яксон қилинди ёки кўз-кўз қилиш ўрнига омборхоналарга айлантирилди. Ҳар бир нарсанинг гувоҳи тарих бўлгани учун тарихга мурожаат этмоқчимиз. Мисол сифатида машинасозликни олиб кўрайлик. Машинасозлик технологиясининг тараққиёт йўли узоқ тарихга эга. Шундай экан, машинасозлик технологияси асосини ишлаб чиқишга, тажрибаларни умумлаштиришга ёрдам берган айрим номларни, саналарни, босқинчиларни қисқача бўлсада айтиб ўтишга тўғри келади.

VIII аср бошларида Хоразм, шунингдек Ҳозирги Ўзбекистоннинг ўша вақтдаги барча ҳудуди араблар истилосига дучор бўлди.

Ажнабий босқинчилар келгунига қадар Хоразм ўзига хос юксак маданиятли гуллаб яшнаётган мамлакат бўлган.

Ўрта Осиёда олиб борилган текширувлар (С.П.Толстов, А.Ю.Якубовский ва Шишкин) бу ерда тоғ ишлари, шунингдек мис, темир, олтин, кумуш қазиб чиқариш, чўян, бронза,

минерал бўёқлар, оқ ва рангдор шишалар ишлаб чиқариш юзасидан катта ишлар олиб борилганлигини кўрсатади.

Ўрта Осиё бундан икки минг йилча бурун чўян қуйиш ишларни таниш бўлган кам сонли мамлакатлардан бири эди.

Хитой сайёҳи Чжан-Цань (эрамизгача II аср)нинг кўрсатишича хитойликлар ойна ишлаш техникасини фарғоналиклардан ўрганганлар.

Ўрта Осиёда жумладан Ўзбекистонда металлارни қазиб чиқариш ва улардан фойдаланиш бундан бир неча минг йиллар илгари бошланган эди. Ановда (Ашхобод яқинида) ўтказилган қазилар вақтида эрамизгача уч мингинчи йиллар охири ва икки мингинчи йиллар бошига оид мис ва бронзадан ишланган буюмлар (болт, ҳар хил зеб-зўннатлар) Фарғона вилоятида ҳам топилган. Катта Фарғона каналини қазиб вақтида ён томонларида тўртта тоғ эчкисининг расми ўйилган уч оёқли ва тўрт қулоқли бронза қозон топилган. Бу қозонни эрамизгача бўлган биринчи минг йиллар ўртасида ишлатилган. Анов кўрғонларида топилган энг қадимги темир буюмлар ҳам тахминан ана шу даврга тўғри келади. Келтирилган маълумотлар қадимги Ўрта Осиё халқлари жумладан Ўзбекистон моддий маданиятининг юксак эканлигини ва машинасозлик асослари, хунармандчилик юқори даражада тараққий этганлигини кўрсатиб турибди. Афсуски бизнинг ихтиёримизда бу жойларда яшаган халқларнинг араблар бостириб кирган даврдаги маънавий маданияти ҳақида тўла ва аниқ маълумотлар йўқ. Уша вақтдаги маънавий маданият ҳақида фақат билвосита тўла бўлмаган маълумотларга асосланибгина у ёки бу хулосага келиняпти. Ана шу тўла бўлмаган маълумотларнинг ўзи ҳам тарихимиз, маданиятимиз, ўтмишимиз қанчалик ибратли ва унинг дунё миқёсидаги аҳамияти борлигини сўзсиз исбот қилиб турибди.

Хўш шундай экан Иттифок империясининг таъқиқи остида йўқолиб кетаётган миллийлик ерлик хунармандчилик ҳақидаги масала мустақилликнинг асосий кўрсаткичларидан бири бўлиб ҳисобланиши табиийдир. Маълумот учун шу нарсани таъкидлаб ўтиш керакки Киев Русида XI асрда хунармандчилик бошланган, машинасозлик технологиясига Петр I замонидан етук ҳисса қўшилиб А.К. Нартов (1680-1765й.) қатор янги жараёнларни ишлаб чиққан.

Миллий хунармандчилигимиз дурдоналарининг жаҳон миқёсидаги аҳамиятини ўзимиз ҳам тўлиқ тасаввур этишга ожизлик қилиб қолаяпмиз. Қашшоқликдан қутилишнинг асосий

йўлларида бири ҳам миллий хунармандчиликни эъзозлаш, ривожлантириш ва унинг ёрдамида хорижий мамлакатлар билан алоқа ўрнатиб валюта ишлашга ўтишди. Бобур Ҳиндистондаги обидаларни бунёд этишда ўзбек хунармандчилигидан усталик билан фойдаланган.

«Фаровонлик», «Озодлик», «Жаннати» замонда хунармандлар сулоласи бюрократик тизим эътиборидан чиқиб хунармандларни коммунистик руҳда тарбиялаш билан шуғулланилди. Ҳатто мафкура раҳбарларимиз нима учун олимнинг фарзанди олим бўлаяпти, нима учун хунарманднинг фарзанди хунарманд бўлиши керак деган айбномалар қўйиш билан ҳам шуғулланишди.

Бу албатта жонкуярлик яъни ота, она, ака, опа меҳри билан тўлиб тошадиган шогирдлар тайёрлашга тўсиқ бўлиб келди. Шунинг натижасида жону-тан, билимдонлик, ҳаётий тажриба асосида ишлайдиган шогирдлар камайиб ҳатто йўқ бўлиб бораверди: Тарихий обидаларни таъмирлашдаги муаммолар бунга ёрқин мисолдир.

Нима учун мусулмон гишталар йўқолиб кетаяпти, миллий анъанали анжомлар, буюмлар, қандолатчилар, кулолчилар ва умуман ҳақиқий мутахассис амалиётчилари анқони уруғи бўлиб бораётир. Саноат корхоналаридаги маълум бир мураккаб ишни бажара оладиган усталар агар уч-тўрт кун ишга келмасалар, спиртли ичимликлар ичиб кайфу-сафо қилиб юрсалар ҳам унинг пашшасини ҳеч ким «кишт» демаган, сабаб унинг ўрнини боса оладиган иқтидорли шогирдлар йўқ, бундай шогирдлар тайёрлаш ишига панжа орасидан қараб келинган, бу ишга ҳам мафкураларнинг муносабат бўлиб «уддабуррон» раҳбарлар маҳсус кўрсатма, низомлар асосида иш кўрганлар. Агар устага эркинлик бериб, шогирд тайёрлаш учун ҳам тўлиқ шарт-шароит, моддий рағбатлантириш амалга оширилса шогирдни ҳам жону-жаҳди билан тайёрлашга киришади. «Қуш инида кўрганини қилади» деган нақлга итоат этсак шогирд уста билан ҳамнафас бўлиши керак.

Тошкентлик кулол Туроб Миралиевни билмаган фуқаро кам топилса керак. Биз унинг санъати билан эмас балки шогирдлари билан ҳаққоний фахрланамиз.

Ишчилар малакасини ошириш улар бажараётган мураккаб жараёнлар мураккаблигига қараганда жуда паст даражада олиб бориляпти. Ҳисоб-китобларга қараганда машинасозлик маҳсулотлари 75 фоизининг сифатсиз тайёрланиши ва кесиш

асбоблари синишининг учдан бир қисми иш бажарувчилар малакасининг пастлигидан экан.

Ишчилар малакасини оширадиган жуда кўп турли мактаблар мавжуд бўлишига қарамай малакали ишчилар камайиб борган. Асосий сабаб ишчилар сулоласига бўлган эътиборнинг камайиб бориши, малакани оширишнинг натижаларини бевосита маҳсулот сифати билан боғлиқ эмаслиги малака оширувчига ҳам уни тарбияловчига ҳам моддий ёрдамнинг етарли ажратилмаслигида бўлиб келган.

Янги техникани жорий этиш учун шу техникани жорий этувчи ишчилар, мутахассислар маънавий ва техникавий савиясини ошириш керак. Уларни ана шу техника янгилигига бўлган қизиқишини ошириш ва биринчи навбатда моддий томондан рағбатлантира олишимиз лозимдир. Ана шу йўл йўриқларнинг амалга ошмаслиги техника янгиликларига қарши ривожланишнинг муддиш ҳолатларига олиб келади. Ишчи корхонага ўз уйига келгандек келмаса, асбоб-у-қуналарга ўз шахсий мулкчидек қарай олмаса унумдорлик сифатига эришиш амри маҳолдир.

Японияда ҳатто натижасиз гоё учун ҳам рағбатлантирилади. Мақсад гоё берувчининг ҳафсаласини бир пул қиб қўймаслик ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда ишчи кучи ва янги техника қимматининг ўзаро муносабати янги техника жорий этишни оғир аҳволга солиб қўймоқда. Америкода агар пайвандлаш темиртани таннархи 150 минг долларни гашқил этиб, йиллик маош 15 минг доллар бўлиб икки ишчи овоз этилса ҳамма ҳаражатлар беш йилдан сўнг ўзини қоплайди.

«Куйлаш мумкинми дил қайноқ бўлмаса!» - дейилади қўшиқда. Жуда тоғиб айтилган гап. Юрак ёниб турмас экан, ижодкор парвозга қодир эмас. Бу фикр менимча, адабиёт ва санъат ахилларига ҳам, техника зиёлиларига ҳам, ишчиларга ҳам барабар тааллуқлидир.

Муस्ताқил республиканинг муस्ताқил ишчилари юраги ёнадиган, бор гоё, иқтисдорини ишга соладиган, ўз мамлакати обрў-эътиборини оширишга ўз ҳиссасини қўшадиган, ўзлигини намоён этадиган давр келди. Бекорга «Ўзлигинг-бойлигинг» дейилмаган.

Табиат неъматларидан олинадиган дори-дармонлар кимёвий-сунъий равишда олинадиган препаратларга нисбатан афзаллиги аниқдир. Чунки табиат эҳсони бўлмиш ўсимликлардан тарқиб топган дорилар деярли асоратсиздир.

Ўзбекистон шифобахш ўсимликлар маскани сифатида дунёга маълумдир. Республикамизда етиштириладиган турли туман мевалар, сабзовотлар полиз маҳсулотлари ўзларининг шифобахшлиги билан ажралиб туради. Тоғларимиз бағридаги шифобахш неъматларни санаб саноғига етиб бўлмайди. Абу Али Ибн Сино «Ал-қонун» асарида 900 га яқин ўсимликнинг шифобахш хусусиятлари ва уларни ишлатилиш йўллари тўғрисидаги маълумот келтирилди. Унинг шогирдларидан Шарафуддин Абу Абдуллоҳ Муҳаммад ибн Юсуф Члоқий, Абу Содик Мутатабиб Шуржонийлар ҳам тиббиётнинг ривожланишига ҳисса қўшганлар. Маълумки ҳозир ўзбек халқ шифокорлари шифобахш ўсимликлар асосида рақ касали кушандасини топганлар. Демак, ўзлигини намоён этувчи яна бир омилни тиббиёт хунармандлари реложлантиришлари ва бу соҳада дунёга маълум алломаларимиз ишини давом эттириб мустақил республика обрўсини яна бир неча поғонага кўтаришлари, хорижий мамлакатлар олдидаги дориларга тобеликни камайтиришлари мумкин.

Амалдор ходимларга ўз вазифаларини адо этишлари учун маълум ҳуқуқ ва жавобгарлик юклатилган. Ишчи ҳам қандай ҳуқуқ ва жавобгарликка эга эканлигини билиши керак. Ҳуқуқсизлик ўз навбатида жавобгарликсизни, интилишни сўнишини ва келажакка ишончсизликни келтириб чиқаради.

Ҳақиқатдан ҳам ишчиларнинг бевосита ҳаётда тутган ўрни ва ундан фан-техника тараққиёти учун олинган наф устида ҳар қанча гапирсак арзийди, чунки бу соҳада ечилиши керак бўлган муаммоларнинг саноғи йўқ.

III. 3. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ВА РАҲБАРНИНГ ЎРНИ

Бозор муносабатларига ўтиш шароитида ҳар бир раҳбар бу даврнинг тарихий-фалсафий маъносини ва инқилобий моҳиятинигина англаши етарли бўлмай, балки ўзи хизмат этаётган ишда бу инқилобни амалга ошириши керак.

Бу эса, биринчи навбатда, муҳандисдан замонавий бозорга оид илмий бошқариш услубларини билишни талаб этади.

Агар буларнинг ҳаммасини кўпгина муҳандислар институтларда ўтмаганини ҳисобга олсак, бу талаблар осон эмасдир, агарда одамийларча ўйлаб қарасак, ёшинг бир ойга бориб қолганда, қурилиш майдонида ҳар доим тергаб турганларида ўқиш осон эмас.

Бинобарин: кўпгина муҳандислар бошқа йўл йўқлигини, доимо камини тўлдириш учун ўқиб туриш кераклигини, баъзан

эса, агар ўз ишингни ҳаракатга келтирувчисидан бирданига уни тўхтаттич-тормозга айланиб қолмаслик учун, замона талабидан орқада қолмаслик учун қайта ўқиш кераклигини тушунамыз.

Кейинги пайтларда, иқтисодий ислохотлар бошлангандан буён, мамлакатимизда ишлаб чиқаришни янги бозорга, иқтисодий бошқариш услубларига ўтила бошлангач, кўпинча: «руҳий баръерни (тўсиқни) энгиш заруриятини ҳам эътиборга олинг» - деган сўзларни эшитасиз.

Бу қандай баръер? У қанчалар баланд? Балки бу ҳар бир янги ишда мавжуд бўлган фикрлаш инерциясидир. Балки, бу яхшидир ҳам, чунки, ақс ҳолда муҳандислар беқайғу протекционизмга қарши биологик эҳтиёткорлик таъсиротини йўқотиши мумкин. Ёки бу аксинча, янги гоъларни йўқ қилиб юборувчи, уларнинг йўлида ўтиб бўлмайдиган тўсиқлар қўйиши мумкиндир.

Бу саволлар жавоби оддий. Агар муҳандис бозорга оид бошқариш услубларини ҳис этмаса, уларга қалбан қаршилиқ қилса, энг салбий хусусиятли руҳий тўсиқ юзага келганини кўрсатади.

Бу маҳандис ўз кучининг ва вақтининг бир қисмини доимо бекорга кетгазишини билдиради. Натижада чарчаш, инжиқлик, атрофидагилардан норозилик ҳислари пайдо бўладики, бунга асло йўл қўйиш керак эмас.

Ҳақиқий муҳандис шу нарсани доимо ёдида тутиши керакки, исталган гузимда унинг энг катта вазифаси - инсонга, унинг руҳий ҳолатини барқарор қилишга қаратилган ғамхўрликни, бу жараёни ташкил этишда ва йўналтиришда, меҳнатдан маънавий қониқиш ҳосил қилишда унинг муҳандис сифатида муҳим ўрни бор.

Маълумки, кўп йиллар мобайнида бизнинг ишлаб чиқаришни бошқариш тизимимиз экстенсив равишда, яъни бошқарувчилар сонини ошириш эвазига юксалиб келди. Паркинсон қонунига амал этган ҳолда, бу бошқарувчилар сонини қачонгача ошириш мумкин?.

Бундан ташқари, бошқариш ўрни билан бошқариш объектлари ўрни ўртасида номуаносиблик рўй берди. Биз қатор тизимларни бошқарамиз, меҳнатни, бошқарамиз, технологик жараёнларни, меҳнат предметларини, иқтисодий муносабатларни ва бошқаларни бошқарамиз. Бу тизимлар кейинги икки йиллар ўз ривожланишида катта ўзгаришларга учради - одамлар ўзгарди, уларнинг ҳулқи ўзгарди. Бошқарувда эса ҳалигача саксонинчи йиллар хиди бор, аввалги услублар,

ташқил этиш усули, ҳаракатлар, аввалги турдаги маълумотлар бошқарув органларига топширилмоқда ва қайта ишланмоқда.

Натижада, зиддиятли равишда иқтисодий зарарлар, гарчи бозор шароитига ўтишда ҳеч бир мамлакат улардан халос бўлмаган бўлсада, яъни жонли ва жонланган меҳнатнинг бекорга сарфланиши, материаллар ва хом ашёнинг чиқитга чиқиши бозор иқтисодиётида ишлаб чиқаришни бошқариш даражасининг орқада қолишининг натижаси сифатида юзага келади. Демак, аниқ кўришиб турибдики, хўжалик ҳисобидаги жамоаларни бошқаришда қатъий бурилиш ясаш керак, ишлаб чиқаришни бошқариш амалиётига бозорга оид услублар изчил ва тизимли тарзда сингдирилиши, эскича қарорлар қабул қилиш усулларини сиқиб чиқариши керак, шунинг учун, ҳозирги пайтда, ишлаб чиқаришга илгаридадан илмирок, моҳир бошқарувчилар, раҳбарлар ва менежерлар керак.

Ҳозирги пайтда бу нуқтан назарга қўшилмайдиган корхонани топиш қийин. Лекин бунга амалга ошириш учун раҳбарлар ишини янги мазмун билан бойитиш керак. Раҳбар ишини қайта баҳолаш, унинг ишидаги самара бермайдиган, номусига бажариладиган барча ишларни қатъий равишда қайта баҳолаш керак.

Янги шароитда фақатгина янги илм захираларига, менежерлик асослари тўғрисидаги билимларга эга бўлганларгина раҳбарлик қила олишига ҳеч ким шак келтирмаса керак.

Раҳбар - бу оддий унвон эмас, бу истеъдод.

Раҳбар бозор шароитида янгилик яратувчи, ижодкор ва инсоний оммаларни эътиборга олувчи бўлиши керак.

Яхши раҳбар учун маълум шахсий сифатлар ҳам зарур. У қатъиятли ва чاقқон, ҳаққоний билимларга зийрак бўлиши керак.

Раҳбар ўзига керакли фикрларни йиғиб олиши керак. 99% илғор гоялар мутахассислар билан мулоқотда юзага келса, 1% гоялар илҳом пайтида одамларни эшита билишига қараб юзага келади. Бунинг учун суҳбатлашишни билиш, ўрганиш, шахсий гаразларни унитиш, гояларни тартибга солиш, энг асосийси доимо ўқиш керак. Акс ҳолда у ўз ишини баҳолай олмайди.

Шу билан биргаликда раҳбар бозор шароитида ўз ҳуқуқидан тўла фойдаланиши ва зарур ҳолларда қуйидагиларни амалга ошириши керак.

■ ёмон ходимлардан воз кечиш;

■ ўз ходимларидан зарурий натижаларни талаб этиш;

■ фикрлаш қобилиятига эга бўлганларни гоёларга йўналтириш;

■ кўрсатмаларни бажармаётганларга буйруқ бериш;

Раҳбар қатъий буйруқлар бериши, буйруқни бажармаслик оқибатидан воқиф этиб туриши зарур.

Рухиятшунослик бўйича билимлар раҳбарга зарурдир. Шунинг учун у ходимларнинг ички хусусиятларини билиши керак. Баъзан ходимлар қасддан меҳнат интизомини буздилар. Бунга сабаб: моддий-техник таъминотнинг ўз вақтида бўлмаслиги; бир нечта вазифани бир вақтда берилиши, аниқ бажариш вақти кўрсатилмаганлиги, муқофотлаш шаклининг номукамаллиги, ижтимоий ишлар билан юкланганлигидир. Шунинг учун раҳбар кишилар камчиликларига сабр-тоқат билан ёндошиши керак.

Раҳбар ишчанлик ва талабчанликни одамийлик билан уйғунлаштириши кишиларда яхши кайфият туғдиради. Бемаъни лагифа ходимлар ҳафсаласини тир қилади. Оддийлик қадрланади.

Баъзан туғилган кунларида яхши ходимларникига бориш мумкин, ёмонларникига хушфезъллик билан рад жавобини бериш ҳам мумкин.

Раҳбарда авторитар ва демократик бошқариш усули бор. Уларга хос барча яхши томонларни уйғунлаштириб қабул этиш керак. Масалан, авторитар усулдан; мустақил қарор қилиш, журъат, шахсий жавобгарлик; демократик усулдан; кишиларни фаолликка чақириш, ижодга, шахсий гўрурни шакллантиришга чақириш.

Ҳозирги пайтда, бизга бозор иқтисодиётининг энг яхши томонларини ўзида мужассам қилган жамоа раҳбарининг янгича тури керак.

Бозор иқтисодиёти умуман олганда қандайдир мутлақ жумбоқ ва янгилик эмас, у инсониятга минг йиллар давомида хизмат қилиб келмоқда. Айниқса бозор иқтисодиёти Шарқ мамлакатлари, жумладан, Ўзбекистонда қадимдан маълум. Эрамиздан аввалги II асрдан милоднинг XVI асригача давом этган Ипак йўли тажрибасининг ўзи бозор иқтисодиётининг мукамал шаклидир.

Бозор иқтисодиёти барча мамлакатларда ўз хусусиятларига эга бўлиб, илмий иқтисодиётда ҳар хил андоза шаклида қарор топган. Улар орасида ўзининг ёркинлиги, самарадорлик даражаси билан жаҳон иқтисодиёти тарихига

кирганлари Америка, Германия, Хитой, Швеция, Туркия, Жанубий Корея андозаларидир.

Масалан, америкача андозанинг ўзига хос хусусияти унинг тадбиркорликни аҳоли орасида кенг ёйишга, оммавийлигига эришишга интилишдадир. У жамият аъзоларидан ҳар бирининг ишбилармонлик фаолиятини кўллаб-қувватлаш, иқтисодий фаоллигининг, хусусий манфаатдорлигини ошириш, бойиши учун кенг ва тўлиқ шарт-шароит яратишга қаратилгандир. Мамлакат иқтисодий ривожланишидаги айрим зиддиятлар, пасайиш ва инфляция сингари нохушликлар кўпгаб суғурта, хайрия жамғармалари, қолаверса, давлат ёрдами билан ҳал этилади. Бунда давлат каттикқўллик, меҳрибон ва одиллик ҳислатлари мужассам бўлган отадек барча қонуларнинг (улар ҳамма соҳани қамраб олган) тўла ва тўғри бажарилишини амалга ошириб, кузатиб боради.

Японча андоза иккинчи жаҳон урушида вайронага айланган мамлакатда, ўз аҳолиси ҳисобига, ҳокимиятнинг ҳар томонлама ва сўзсиз кўллаб-қувватлаши, япон ватанпарварлик туйғуси асосида яратилди. Бу андоза энг аввало ишлаб чиқаришни четга мўлжаллаб, мослаштириб валюта ишлаш, шунинг ёъазига хорижий мамлакатлардан энг янги техника ва технология, лицензия ва «ноу-хау» сотиб олиб, ўз технологиясини ингилаш, юқори меҳнат унумдорлигига эришиш, тадбиркорликни кўллаб-қувватлаш, аҳоли табақаланишини тезлаштириш ҳисобига вужудга келтирилди. Бироқ мақсадга эришилгач, аҳолининг эҳтиёжман, қисмига давлат ва фирмалар ёрдами кучайтирилди, умумий фаровонликка эришилди.

Шведча андоза америкача ва японча андозалардан фарқли ўларок, иқтисодийёт кўпроқ ижтимоий йўналишда ташкил қилинганлиги, иш ҳақи орасидаги фарқнинг юқори эмаслиги билан ажралиб туради. Бу андоза миллий даромадни аҳолининг эҳтиёжман, қисми фойдасига кўпроқ тақсимлаш ва оқибатда аҳоли орасидаги табақаланиш, тенгсизликни камайитиришга қаратилган. Шунинг учун ҳам Швеция аҳолиси фаровонлик жиҳатдан жаҳонда етакчи ўринни эгаллайди.

Бу андозанинг шаклланишида Шведиянинг тарихан иқтисодий юксак ривожланганлик даражаси ва меҳнатқашлар қасаба ташкилотларининг жамиятда, айниқса ишлаб чиқаришда тутган ўрни алоҳида аҳамиятга эга бўлди.

У ёки бу андозаларнинг қайси бири республикамиз учун кўпроқ қўл келиши мақбул эканлиги хусусида тортишувлар

бўлди. Ниҳоят, республикамизнинг ўз ривожланиш йўли - ўз андозасини яратиш йўли танланди.

Бозор иқтисодиёти ншлаб чиқарилган маҳсулотни айрибошлашда, нархлашда, истеъмолчи эҳтиёжининг ишлаб чиқаришга таъсирини яққол кўринади. Бозор иқтисодиёти асрлар бўйини ривожланиб келган азалий умуминсоний кадрлардир. Унинг энг муҳим белгиларидан бири маҳсулот ишлаб чиқарувчининг иқтисодий эркинлиги, мустақил иқтисодий фаоллият юритишидир. Бундай қилиш учун эса мулк эгаси бўлиш лозим. Яъни деҳқон ўз хусусий ерига эга бўлсагина яхши ишлайди, унинг шу пайтгача «давлат мардикори» бўлиб келгани энг катта хатодир. Энди у ўзи яратган маҳсулотнинг мулкдори, уни истаган нархда, истаган вақтда сотиш мумкин. Шунингдек, харидор ҳам хоҳлаган нархда, хоҳлаган ердан олиши мумкин, уларнинг муносабатлари эркин ва ихтиёрлиқдир.

Бозор иқтисодиёти яққа ҳокимиятнинг инкор этади, эркин рақобатни юзага келтиради. Бозорда маҳсулот эгаси харидорни ўзинга қаратишга жон-жаҳди билан ҳаракат қилади. Бозор иқтисодиёти йўлга қўйилса, мол эгаси эмас, харидор ўш шароитни кўяди. Ишлаб чиқарувчи истеъмолчининг талаб-эҳтиёжини қондиришдагина даромад олади, кун кўради, акс ҳолда хонавайрон бўлади. Бозор иқтисодиётининг уч муҳим қонуни бор, булар - қиймат қонуни, талаб ва таклиф қонуни ҳамда пул муомаласи қонуни.

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар бир ходимнинг шахсий имкониятлари беқийс даражада кенгайди. Айниқса, жамоа ва шахсий мулкка эгаллик ва хўжайинлик ҳис-ҳуйғуси меҳнатда энг муҳим фойдали омил бўлиб хизмат қилади. Инсон яққа ҳолда, шахслараро муносабатлар доирасида ҳамда ибрат (персонаж) намунаси сифатида намоён бўладики, бу уч жиҳатнинг бирлиги уни шахс мақомига кўтаради. Ана шу жиҳатлар шахснинг обрў-эътиборини ҳам ифодалайди.

Обрў-эътибор одамларнинг ўзаро муносабатлари тизимида таркиб топади. Обрў-эътибор гуруҳнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлиб, у баъзи жамоаларда қаттиққўллик - кучлининг ҳуқуқи тан олинмиши, яъни «ҳокимият обрў-эътибори» сифатида намоён бўлса, юксак даражада уюшган жамоаларда «обрў-эътибор ҳокимияти» тарзида юзага чиқади. Бунда шахсий хусусиятлар жамоага хос, жамоа хусусиятлари шахсга хос тарзда кўзга ташланади. Рухиятшунослар меҳнат жамоадари ривожланишининг тўрт босқичини аниқлаганлар;

1. Уюшиш - жипслашиш босқичи.

Уюшиш-жипслашиш ҳамкорликда фаолият қилиш заруриятидан келиб чиқиб, аъзоларнинг малакаси, қобилияти, қизиқишларининг бир жойга жамланишидир. Шахсий эҳтиёжларни қондиришдаги фаолият кишиларни жипслаштиради. Раҳбар меҳнати жараёнида кишиларнинг билими, касби, малакаси, ёшини ҳисобга олиб, уларни жамоага тўплайди. Бунда раҳбарнинг ташкилотчилик қобилияти намоён бўлади.

2. Жамоанинг таркиб топиш босқичи.

Раҳбар жамоа ҳар бир аъзосининг меҳнатга муносабатини аниқлашга киришади. Кимки фаолиятининг ижтимоий аҳамиятини чуқур англасагина ўзининг бор кучи, ижодкорлигини ишга сафарбар этади. Жамоада «фаоллар ва дангасалар, ҳалақит берувчилар» бўлиши мумкин.

Раҳбар уларни ўрнини алмаштириш, меҳнатга муносабагини ўзгартириш, ўз ишига қизиқиш, ташаббус кўрсатишга уннаш орқали жамоа фаоллигини таъминлайди. Раҳбар бу ишларни қўл остидагилар фаолиятини қузатиш, назорат қилиш, баҳолаш, меҳнат натижаларини салмоқлаб кўриш билан қўшиб олиб боради.

3. Ҳар бир аъзонинг жамоага мослашиш босқичи.

Бу босқичда «қолоқлар, ҳалақит берувчилар» қолмайди. Уларнинг шахсий қизиқишлари ва эҳтиёжлари жамоа фаолияти билан чирмашиб, мослашиб кетади. Соф ахлоқий-руҳий муҳит яратилган меҳнат жамоасида фаоллик, ижодкорлик, касбга қизиқувчанлик барқарор туе олади. Шахсда яхши ният пайдо бўлади, мақсад ва эҳтиёжларини қондиришга интилиш, меҳнатсеварлик кучаяди. Ҳамкорликдаги меҳнатдан завқ олиш шахслараро муносабатларни яхшилайди.

4. Инсоний кадриятларга эришиш босқичи.

Бу босқичда жамоа ҳис-туйғулари бир мақсад йўлида умумлашади. Жамоавий фаоллик вужудга келади, анъанавийлик қарор топади. Инсон ўз қизиқишлари ва интилишларини жамоа ҳаётига боғлайди. Атрофдагиларга ишонч ортади, дўстлик ва муҳаббат ришталари мустаҳкамланади. Бу жараёнларда раҳбар зиммасига катта масъулият юки тушади. Бунда раҳбарнинг ўзига хос иш юритиши, бошқарув укуви, ташкилотчилиги, тарбиявий ишлар олиб бориш маҳорати яққол намоён бўлади.

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар бир шахс, жамоа ва раҳбар обрў-эътибори, уларнинг ўзаро боғлиқлиги масаласи, айниқса, раҳбарнинг ташкилотчилик, ишбилармонлик,

тарбияловчилик фаолиятининг жамоага таъсири масаласи Ўзбекистон Президентни Ислон Каримовнинг халқ депутатлари Самарқанд вилояти кенгаши сессиясида сўзлаган нутқида чуқур таҳлил этиб берилди. Аҳолини чучук сув билан таъминлаш, газлаштириш, маданий-маиший хизмат, халқ хўжалигининг тармоқлари, ёшларни маънавий, ахлоқий тарбиялаш, ёш кадрларга гамхўрлик каби муаммоларни ҳал этишда барча бўғиндаги раҳбарларнинг олдида турган муҳим вазифа эканлиги таъкидланди.

«Ҳамма гап хўжалик ва ташкилот раҳбарларида, уларнинг ташаббускорлиги ва янгича ишлаш иштиёқманглигида, - деди Ислон Каримов. - Раҳбар ташкилотчи бўлса, сезгир ва эгчил бўлса, имконият излайди. Бу мисоллар жойларда боқимандаликка, ўзибўларчиликка кўникиб кетган, эскича иш қолипидан чиқолмаётган раҳбарлар ишлаётганидан далолат беради.

Ахир минг кишилик жамоадан ўнта йигит-кизи маиший хизматнинг турли соҳалари бўйича мутахассисликка тайёрлаш шунчалик қийинми? Тегишли асбоб-ускуналарни келтириш, қулайроқ жойда ўрнатилш қатта ақл ёки меҳнат талаб қиладиган иш эмас-ку? Аҳолига хизмат кўрсатиш йўли билан ҳам уларнинг оғирини енгил қилиш, ҳаётига янги мазмун бериш, кайфияти ва руҳиятини кўтариш мумкин. Айни пайтда у жамият умумий маданий қиёфасини ҳам бе-илайди».

Хуллас, бозор иқтисодиёти муносабатларида ҳар бир раҳбар менежер ҳар қандай шароитда ҳам инсонга гамхўрлик қилиши, инсон руҳий ҳолатини ҳисобга олиши, ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этиш ва йўналтиришда ўз жамоаси ва жамиятнинг манфаатларидан келиб чиқиш лозим бўлади.

III.4. БОШҚАРУВ МАСАЛАЛАРИ БЎЙИЧА МАСЛАҲАТЧИ МУТАХАССИСЛИГИ

Таракқий этган жамиятда турли - хил соҳанинг ўзига хос мутахассислари алоҳида ўрнига эгадир. Шунинг учун ҳам маълум бир соҳанинг мутахассислари бошқа соҳага оид йўлланмада етишмовчилик ҳис этсалар, улар дарров (табiiий тарзда) қўшимча соҳа мутахассисларига мурожаат этадилар.

Жуда аниқ ва нозик соҳадаги мутахассисларнинг вужудга келиши ўз навбатида турли - хил маслаҳатчилар кераклигини тақозо этади. Қайсибир мутафаккирнинг айтишича «инсон ҳамма нарсага қодир, фақат қўлидан келса» деган нақл бор. Раҳбар ходимлар маслаҳатчилар билан олдиларида намоён

бўладиган муаммоларни тез ва осон ҳал этишлари мумкин. Айрим вақтда жамият тараққиётининг даражаси маслаҳатчилар билан жиҳозланганлигига бевосита боғлиқ бўлиб қолади. Ҳозир жуда кўпчилик у ёки бу тарзда бошқарув масалалари билан ҳамнафасдир. Албатта маслаҳатчиларга асосан раҳбарлар, ташкилот ва корхона раҳбарлари муҳтождир.

Маслаҳатчи билан раҳбар ходим ўзаро мулоқатда бир-бирига характер, дунё қарашини, билими, тафаккури, иқтидори, маслағи, қизиқишини билан мос тушмаслиги мумкин. Уларни бир-бири билан боғлайдиган асосий ип бу мулоқат усулидир. Худди шу мулоқат усулигига раҳбар билан маслаҳатчини бир-бирига боғловчи омил бўлиб ҳисобланади. Мулоқат усулини билиш даражаси маслаҳатчининг мутахассислик мезонини акс эттиради.

Ҳамма талаб сингари маслаҳатчилик усулини эгаллаш бу соҳага бўлган талабни ҳам юқори даражага кўтариб юборди. Агар маълум бир ташкилий масалани ҳал этиш ва муҳим масалалар бўйича қарор қабул қилиш мураккаблигини кўз олдимизга келтирсак маслаҳатчи мутахассисни тутган ўрни яққол кўзга ташланади. Маслаҳатчиларнинг ўзлари ишлаб чиққан усулларини бошқаларга осонликча тортиқ қилишлари ҳам амри - мақолдир.

Шу сабабли бўлеа керакки, ҳозир қатор мамлакатларда миллий ва халқаро маслаҳатчилар бирлашмалари мавжуд ва ушбу бирлашмаларга бўлган қизиқиш кун сайини ошиб бормоқда. Маслаҳатчи (бошқарув масалалари бўйича) мутахассислигининг келиб чиқишига учта асосий манба сабабчи бўлган:

1. тадбиркорлар томонидан ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишининг ҳамма янги воситаларини излаш;
2. бошқарув мутахассисларининг қобилиятларини тадбиркорлик йўлида фойдаланишга интилиш;
3. ташкилотчилик фани тараққиётининг ўсиш маъноси.

Ҳар бир манбани қисқа тарзда кўриб чиқамиз.

РАҲБАРИЯТ ВА МАСЛАҲАТ БЕРИШ

Ҳозирги кунда жуда кўп давлат ва бошқа ташкилотлар катта эҳтиёж, қизиқиш билан ва тез-тез бошқарув соҳасидаги маслаҳатлардан фойдаланиб турибдилар. Аммо энг биринчи миқоз бу тадбиркорлардир. Тадбиркорларни бу ишга қўл уришларига шерикчилик, рақобатчилик каби ҳар доним самарадорликни оширишда талаб этиладиган изланиш мажбур этди. Корхона раҳбарлари албатта иш бошлаш даврида яққол

кўзга ташланиб турувчи имкониятлардан фойдаланишга одагланганлар.

Ҳаммага маълумки собиқ СССР даврида корхоналарда кадрлар бўлими бор эди. Ушбу бўлимнинг ҳам давлат томонидан тасдиқланган низом асосидаги фаолияти мавжуд эди. Лекин вақтнинг ўтиши билан кадрлар бўлими ўзига юклатилган вазифани бажариш қобилиятидан четлаша бошлади. Яъни кадрларни излаш, бўли жойларга муносиб мутахассисларни танлаш, улар тўғрисидаги тўлиқ сиёсий, ижтимоий ахборотларни жамлаш, топширилган вазифага хос қобилиятини такомиллаштириш, танлов ўтказиш, аттестация ишини йўлга қўйиш ва шу каби хислатларни бажариш ўрнига фақат раҳбар ходим тавсия этган шахсни буйруқ асосида расмийлаштириш билан чегараланиб қолинган эди. Бу эса оқибат натижада раҳбарга осонлик эмас, балки ўзига хос (ўзи сезмаган ҳолда) қийинчиликлар туғилишига, асосий вазифаси четда қолиб иккиламчи вазифалар билан шуғулланишига олиб келган эди.

Вақтнинг тақозоси билан қорхона, ташкилот раҳбарлари чет эл тажрибаларидан ўрганган ҳолда адлия-маслаҳатчиларини олишга қарор қилдилар. Адлия маслаҳатчилари эса кўпол қилиб айтганда қозонда қовурилган бўлса, яъни ўз илмини қанчалик билишидан қатъий назар ишлаб чиқаришнинг талбиркорларнинг юрак уришини тушуниб етишлари керак эди. Бу ҳам ўзига хос киши билмас қийинчиликларни келтириб чиқарди.

Яна хорижий мамлакатлар амалга оширган ишлардан бири бу қорхона, ташкилотларда социолог мутахассислигини жорий этиш бўлди. Социолог мутахассислар чет элдаги йирик фирма, компания, концернларда жуда катта фойдали ишларни амалга ошириб, ишлаб чиқариш самарадорлигини кўтариш, ишчи-ходимлар ички хиссиётларини ўрганиш, ҳар бир ходимнинг ўз хизмат вазифасига мос ёки мос эмаслигини аниқлаш бўйича бир талай амалий ишларни бажариб, қолаверса шу соҳа бўйича раҳбарнинг ёрдамчи даражасига кўтарилган эдилар.

Демак, ишлаб чиқариш самарасини ошириш йўлидаги интилиш раҳбар ходимга турли соҳадаги мутахассисларни ёрдамчи қилиб олишга тақозо қила бошлади. Шундай қилиб бутунги кунда маслаҳатчи мутахассислиги ҳам раҳбарнинг шахсий орзуси, қизиқиши бўлмай ҳаёт талаб этаётган масаладир. Маслаҳатчи мутахассислигига бўлган қизиқиш ўзига хос кетма-кетликка эга. Энг аввало бу молиядир: фойданинг

ўсишини, иқтисод қилишни, баҳони ошириш эвазигами ёки ҳаражатларни камайтириш эвазигами амалга ошириш керак? Турли хил молиявий имконларни қидириб топа олмаганидан сўнг раҳбар албатта техникани мукамаллаштиришга яъни, жиҳозларни, технологияларни, конструкторлик ечимларни янгилаш ва ш.к.-ларни амалга оширишга мурожаат этади. Кейинчалик маҳсулот турини ўзгартириш, истеъмол бозори талабини қувиб ўтиш босқичи келади. Бошқарув имконларини қидириб топиш эса бахтга қарши орқага сурила боради. Нима учун? деган савол пайдо бўлади.

Ҳар бир раҳбар захирадаги маҳсулотларни узоқ туриб қолишини ва ҳар замонда баҳони камайтириш унга фойдани кўпайишига ёрдам беришини тушунади ёки бунга тезда рози бўлади. Техника ва технология билан боғлиқ масала бирмунча мураккаброқдир: айрим вақтда кўшимча ишчи кучини жалб қилиш янги станокни сотиб олиб ишга туширишдан арзонга тушиши мумкин. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турини ўзгартириш хатарли ҳолатга олиб келиши мумкин, чунки бу ишда жуда кўп кўшимча тайёргарлик ишлари келиб чиқади.

Бошқарувни тақомиллаштиришда раҳбарга ўз масалаларини ўзи ҳал этиши, ташқаридаги шахс билан биргаликда ҳал этиладигандан мушкулроқ бўлиши тушунарсиз бўлиб қолади. Бундан ташқари бошқарувни ўзгартириш раҳбарга ўз навбатида ахлоқни, дунё қарашни ва ишлаш усулларини ўзгартиришга олиб келади. Бу эса ташкилий тизимнинг энг турғун қисми бўлиб ҳисобланади. Айниқса ёшини яшаб, ошини ошаб бўлган фақат обрў билан муомала қилишга одатланиб қолган, ҳамма нарсани марказлаштириш асосида олиб борадиган раҳбарларимиз турғунлик қули бўлиб ҳисобланадилар. Бошқарув соҳасидаги маслаҳатчининг иш натижаси молия, техникавий инновация ёки маркетинг соҳасидаги маслаҳатчилар иш натижалари каби яққол кўзга ташланмайди, албатта. Фақатгина кейинги йиллардагина «ходим мойиллиги», «стратегик бошқарув» ва «бошқарув фойдаси» деган тушунча пайдо бўла бошлади.

Бир сўз билан айтганда бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчига раҳбар билан шерикчилик қилиш бошқа соҳадаги маслаҳатчиларга қараганда қийинроқдир. Шунинг учун раҳбар билан тузиладиган шартномага тайёргарлик жараёнига пухтароқ тайёргарлик кўриш, раҳбарни маслаҳатчилик жараёнига чуқурроқ жалб этишга тўғри келади.

Шунга қарамай, директорлар, компания президентлари, бошликлар бошқарув соҳасидаги маслаҳатчилар билан шартнома тузаяптилар. Уларнинг қизиқиши нимадан иборат? Албатта энг оддий жавоб қуйидагича: маслаҳатчидан олинадиган аниқ фойда. Ана шу фойда нимадан иборат, мижозлар биринчи гада нимани хоҳлар эдилар? «Маслаҳатчи-мижоз» муносабатларини озгина кечроқ кўриб чиқамиз. Ҳозир мижоз томонидан бўладиган қизиқиш нимадан бошланганлигини кўриб чиқамиз.

• Кўпинча мижоз бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчи билан бўладиган муносабатдан келиб чиқадиган фойдани билмайди. Шу сабабли маслаҳатчи мижозга ҳамма имкониятларни тушунтириб таклиф киритиши керак. Шундан сўнг мижоз ўз фикр-мулоҳазасини билдириши керак. Ҳозир ҳамма жойда иш шу тарзда олиб борилаяпти. Бошлангич даврда маслаҳатчилар қандай имконларни таклиф этганлар?

III.5. БОШҚАРУВДА ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТАДБИРКОРЛИК

Дастлабки маслаҳатчилар юқорида таъкидлаб ўтганимиздек асосан молия, техника, маркетинг соҳаларида пайдо бўлишган. Бир нарса аниқки бошқарув масалалари билан шугулланувчи маслаҳатчилар кейинроқ пайдо бўлиб, уларга асосан 20-йилларда эҳтиёж сезила бошлаган.

Шу нарсани таъкидлаб ўтиш керакки бошқарув бўйича тўнгич маслаҳатчилар собиқ тадбиркорлар, раҳбарлар, бошқарувчилар бўлганлар. Улар одатда катта меҳнат тажрибасига эга бўлган, старли даражада фаоллик қобилиятига эга бўлган, нафақадор ва умуман асосий лавозим ва ишдан озод шахслар бўлганлар. Бундай маслаҳатчилар ўз фаолликлари, иш, ҳаёт тажрибаларини, бошқарувни ташкил этиш ва ташкилий муаммоларни ҳал этишдаги йўл-йўриқларни ёш раҳбарларга таклиф этганлар. Тажрибали собиқ раҳбар ҳодимларда ўзига хос бизнес пайдо бўла бошлади. Бу бизнес ҳам фахрли, ҳам фойдали эди. Айғимлар ўз фикр-мулоҳазаларини, маслаҳатларини ёзма гарзда (рисола, китоб) кўринишида ҳам акс эттиришга киришдилар.

Бирок жамиятнинг жуда катта тезлик билан ўсиб, ривожланиб бориши мижозларни масалага очик кўз билан қарашга олиб келди. Яъни, собиқ раҳбар-маслаҳатчилар бугунги кунда кечаги тажриба натижаларини таклиф қилаётганларини мижозлар англай бошладилар. Энг қимматбаҳо маслаҳатлар ҳам қандайдир тарзда ўз кучини йўқота бошлаган эди.

Таъбир жоиз бўлса вақт тақозоси билан бошқарув маслаҳатчиларининг иккинчи авлодига эҳтиёж туғила бошлади. Яъни, конкрет бошқарув лойиҳалари бўйича ихтисослаштириш бошланди: кимдир ҳужжат айланишининг, мажлислар ўтказилишининг, қарорлар бажарилиши назоратининг, ташкилий структураларнинг янгиланган тизимларини ишлаб чиқа бошлади. Лойиҳалар бўйича маслаҳатлар беришнинг мазмуни бор тизимни янги миқоз талабига яъни, ходимлар белгилари, кўрсаткичлари, ташкилот ҳажми, ишлаб чиқариш кўриниши ва ш.к.-ларга қараб мослашишдан иборат эди.

Ушбу босқичда университет профессор-ўқитувчилари, тадқиқотчилари, бошқарув девонидагилар ва иқтидорли мутахассисларнинг қувончи ичига сифмаганлигини тасаввур этиш мумкин, албатта.

Учинчи авлод маслаҳатчиларига бўлган талабни ҳам ҳаётнинг, жамият ривожланишининг ўзи тақозо қилди. Бирор бир нарсани ўзгартириш, ўз навбатида бошқа нарсанинг ўзгаришига олиб келди. Яъни, кибернетика тили билан айтганда системали муносабат керак бўлиб қолди. Бунинг мазмуни шундан иборат эдики, бирор бир масалани ҳал этишда бериладиган маслаҳат атрофлига шу қўйилган муаммони ҳал этишга таъсир этувчи ҳамма омилларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши керак эди. Бундай ишни амалга оширишда тажрибали социологлар, психологлар, иқтисодчи ва ш.к.-лар таклиф этила бошланганди. Бундай маслаҳатчи мутахассислар фақат маслаҳат ва лойиҳаларни таклиф этибгина қолмай, ташкилот, дорхона олдида турган муаммони ҳал этишда услубий таъминот вазифасини адо эта бошладилар. Уларнинг асосий вазифалари қуйидагича белгиланадиган бўлди:

- айрим-айрим самарадорлик билан эмас, доимий тараққиёт самарадорлиги билан шуғулланиш;
- ташкилот ўсишини унинг ходимларини ўсиши билан бевосита бирга олиб бориш;
- ташкилот ходимларининг ўсишини уларнинг ўзи фаолият кўрсатаётган ташкилот аниқ муаммоларини ёритиш ва ҳал қилиш билан қўшиб олиб бориш;
- ушбу масалаларни ҳал қилишнинг асосий воситаси маслаҳатчи малакасини белгилаб берувчи махсус усуллар бўлиб ҳисобланади.

Шу тарзда «ташкилий ўсиш» деган янги атама ҳам пайдо бўлди. Халқаро мутахассислар ҳамжамиятида ушбу атаманинг англияча номи «**Organization Development**» тан

олинган. Шундай қилиб маслаҳатчи мутахассисларнинг ривожланиши ҳам умумийликдан аниқ соҳага ва аниқ соҳадан яна умумийликка интилиб борди. Илгари кетма-кетлик тарзида олиб борилган маслаҳатлар энди параллел тарзда олиб борила бошланди. Энди маслаҳатчилар ўзаро муносабати кучайиб бориб, у ёки бу муаммони ҳал этилишида улар мажмуавий гуруҳда ишлай бошладилар. Бундай шароитда ишлаётган гуруҳлар кўп. Масалан, фараз қилайлик маслаҳатчи корхона истиқболини белгилаб берувчи маълум моделни ишлаб чиқди дейлик. Ушбу моделда корхона хусусиятини ақс эттириб берувчи маълумотларни топиб жой-жойига қўйиш керак, холос. Бунинг учун раҳбар йигирматага яқин мутахассисларни йиғиб иш бошлайди. Мутахассислар эса ўзаро тортишадилар, мунозаралар, кизишишлар пайдо бўлади. Бир сўз билан айтганда асосий масала четда қолиб кетиб мунозара бозорга айланиб кетади. Шу вақтга маслаҳатчи уни қишқиртириб қоллади. Улар билан ишлаш осон, қулай, лекин уларнинг умумий нуқтаний назарлари, иқтидори етишмайди. Ана шу ерда жараёни тўлиқ тушунадиган маслаҳатчи, яъни йигирма киши ўзаро муносабатини умумий масалада ташкил этадиган эмас. Балки ишни мазмунан, системали тарзда тўлиқ ва реал таъмин этиб берадиган шахс намоян бўлади.

Бунинг акси ҳам бўлиши мумкин, яъни жараён бўйича ишловчи маслаҳатчи маълум бир миқдор учун ходимларни рағбатлантириш учун яхши тизим ишлаб чиқиб уни жорий қилди, дейлик. Кейинчалик шу ишлаб чиқилган тизимни бошқа корхонада шароитга мослаб, маслаҳатчи сифатида тақлиф этиши мумкин.

III 6. Бошқарув бўйича маслаҳатчининг касбий ўрни.

Маслаҳатчи кифаси. Бошқарув бўйича маслаҳатчининг ўзи ким? Бу корхонадаги ташкилий-бошқарув жараёнларини - ахборот йиғимини, алоқани, қарорларни - мукамаллаштириб ҳарагати келтирувчи экспертдир. Унинг фаолияти ташкилот раҳбарлари ва бошқа ходимлар билан ўзига хос фикр ва ҳужжат алмашиш кўринишида ҳамкорликда амалга оширилади. Ташкилот маслаҳатчига ўз ишлари ҳақида ахборот беради (олдиндан келишилиниган дастур асосида), маслаҳатчи эса ташкилотга унинг муаммоларини ҳал этиш учун ўз билим ва усулларини беради.

Бошқарув маслаҳатчисининг ҳар бир раҳбар учун зарурлиги, ана шу раҳбарнинг бўйлигидан келиб чиқади. Бу

дегани раҳбар ходим ўз олдига қўйган масалани тўлиқ ҳал эта олмайди, ёки амалга ошириш имкони йўқ. Раҳбар ўзининг бўшлигини тан олиши ва тушуниши мумкин. Айрим вақтда бунинг тескариси бўлиши мумкин. Ана шунда раҳбарга унинг бўш жойларини аниқлаб, тушунтириб ёрдам берадиган мутахассис керак бўлади.

Шу нарсани унутмаслик керакки, гап оддий муҳандиснинг бўшлиғи устида кетаётгани йўқ, гап раҳбар шахснинг бўшлиғи устида бораётгани. Раҳбар ходимга ҳатто унинг яқин муовинлари, ёрдамчилари олдида унинг бўш томонларини кўрсатиш асосан ҳамма вақт ҳафагарчилик билан тугаши мумкин. Албатта раҳбарга унинг бўш томонларини кўрсатиш асосий вазифа эмас, бу иш раҳбарга умумий кўрсатиладиган ёрдам ичида амалга оширилади.

Билим - техника - санъат. Бу маслаҳатчининг асосий мутахассислик фазилатларидир. Ушбу фазилатлар ўз мураккаблик хислатига қараб жойлаштирилган.

Бошқарув маслаҳатчиси соҳасидаги билимни топиш осон иш эмас. Бу соҳадаги адабиётлар жуда ва жуда ҳам кам. Маслаҳатчилар ўз тажрибаларини қўзғатиб туширишга унчалик ишқибоз эмаслар. Улар ажойиб тўқилган қисқа матнларнинг муаллифи бўлишга ишқибозлар. Кўпчилик маслаҳатчилар ўз тажрибаларини шунинг учун ёзишга ишқибоз эмасларки, ушбу ишдан чиқадиган моддий ёрдам маслаҳатчиликдан чиқадиган моддий фойдага қараганда анчагина камдир. Бунинг устига ўзларига рақобат орттиришни хохламайдилар.

Адабиётлардан ташқари ўқув хоналарида эшитиладиган маърузалар ҳам фойдалидир. Маърузаларни фақат махсус ташкил этилган маслаҳатчилар мактабида эшитиш мумкин ҳолос. Маърузачилар одатда катта тажрибага эга бўлган маслаҳатчилардан танланади.

Маслаҳатчилик ишининг билимини эгаллаб уни амалга оширгунча бўлган муддат анчадир. Маслаҳатчилик усулини ўқув хоналарида ўргангандан кўра миқозлар объектда ўрганишнинг ҳам фарқи катта албатта. Иш бошловчи маслаҳатчилар ўзларининг кучли ҳамкасабалари ичига кириб олиш учун ҳам кўп куч сарфлайдилар. Тараққий этган мамлакатлардаги янги иш бошловчи маслаҳатчилар худди шу йўсинда иш олиб борадилар. Тадбиркор маслаҳатчиларнинг ўзлари ҳам шу йўсинда иш олиб бориб, бунинг учун айрим вақтда пул тўлайдилар, айрим вақтда ўз усулларини бепул айирбошлайдилар.

Техника маслаҳатчини жуда кўп томондан ҳатолардан ҳолис қилишга ёрдам беради. Мавжуд усулларни бир жойга тўплаб сўнгра ҳар бир миждонинг шарт-шароитига қараб ундан фойд ланиш ва фойдаланиш тарғибини белғилаб олиш бу катта техникадир. Бундай техниканинг ўзига хос камчилиги ҳам бордир. Олдиндан белғилаб олинган техника билан фаолият кўрсатиш, маслаҳатчининг иждоий изланишлардан четлашиб қолишига олиб келиши мумкин. Бундан ташқари маслаҳатчи нотартиб ҳолатга тушиб қолса, олдиндан қабул этилган техника ёрдам бера олмай қолиши мумкин. Бошқарув бўйича маслаҳатчиларнинг айримларигина тажриба, хис-туйғу, иқтидор, киришишлик, ишбилармонлик каби хислатларни бирга қўшиб олиб бориб миждозга қутилмаган иждобий натижалар олиб келишга эришадилар.

Санъат бошқарув маслаҳатчилари мутахассислигида миждоз қўйган шошилиш масалаларни тезда омилиқорлик билан олиб бориш, истикболни мўлжаллаб тавсия бера-биянишдек фазиладир. Бу борада маслаҳатчи ўзгалар фикр қилмаган ёқ қилолмаган, тасаввур эта олмаган, ва қолаверса нозик хис-туйғулар билан амалга оширилиши мумкин бўлган йўлланмаларга кўк чироқ ёқиб беришни амалга ошириши керак. Агар миждоз маслаҳатчининг ҳар бир янги шароитида янгича иш тугаётганини, билимдан техникага техникадан-санъатга ўтиб бораётганини сезса албатта ушбу қобилият учун рағбатлаптириш ҳам яхши бўлиб боради.

III. 7. МАСЛАҲАТЧИ ИШИНИНГ САМАРАДОРЛИГИ

Ҳар бир мутахассисликнинг ўзига хос бажарилган ишига қараб натижаси бўлади. Деҳқон палончи жойга, палончи нарса ёқиб, палончи ҳосил олди, ишчи палончи соатда талончи детал ишлаб чиқарди деган тушунча, иборалар бор. Ҳўш маслаҳатчи ишининг натижаси нима билан белғиланади, ўлчанади? Маслаҳатчи ишининг мезонини қўйидагича белғилаш мумкин. Масалан: талаб, яъни маслаҳатчига миждозлар томонидан бўладиган талаблар сони; миждозлар томонидан қайта-қайта таклифлар сони кўп бўлса, ташкилотда маълум бир ўзгартиш киритишга эришилишса. Ушбу мезонлар халқаро ташкилотлар томонидан тан олинган мезонлардир.

Айрим вақтда маслаҳатчилар катта қизиқиш билан у ёқи бу ташкилотда ўзига хос муҳим таклифларни киритишади, турли-хил лойиҳаларни ишлаб чиқишади, миждозлар билан юқори тафаккур ва хис-туйғу асосида меҳнат қиладилар, юқори

даражадаги тақдирнома, муқофотларга сазовор бўлишади. Аммо бир мунча вақт ўтгач бажарилган ишнинг натижаси кўринмай қолди.

Маслаҳатчининг юқори мутахассислик даражасидаги қониқиши унинг тақлифлари асосида бунёд этилган янгиликлар бўлиб ҳисобланади. Бу янгиликлар корхона ташкилий таркибида содир бўлган ўзгаришлар, қабул этилган янги қарорлар, ходимлар ишини мотивлаштириш ва ш.к. лар билан белгиланиши мумкин.

Айрим маслаҳатчилар «Биз одамлар тафаккурини кескин ўзгартирамиз, улар бугундай бошда тасаввур билан жўнаб кетишмоқда» дейишади. Бу албатта бор нарса, бироқ тафаккури ўзгарган одамлар аниқ иш шароитига қайтганларида ўзларининг бефарқликлари оқибатида бор билим, техника, усул санъатларини ҳаётга жорий эта олмай қоладилар. Корхонадаги майда-чуйда ишлар асосий ишни орқага суриб кўяётганини сезмай қоладилар, керакли хулосаларни чиқаролмай қоладилар. Ўзгарган тафаккурни керакли шароитда гадбик қила билиш ва керак бўлганда тараккий эттириб бориш ҳамма раҳбар ходимнинг ҳам кўлидан келавермаслигини ҳаёт исбот қилиб турибди.

Маслаҳат бериш жараёнини ўтказишнинг қуйидаги кўринишлари бўлиши мумкин:

1. Корхона муаммолари билан танишиш учун мўлжалланган раҳбар ва маслаҳатчининг биринчи учрашуви.
2. Маълумотларни йиғиш ва биринчи ташхис қўйиш.
3. Ҳал этилиши керак бўлган муаммолар рўйхатини аниқлаш учун юқори даражадаги раҳбар ва маслаҳатчилар билан биргаликда семинарлар ўтказиш.
4. Ҳар бир муаммони аниқлаштириш ва уларнинг ичидан йиринини ажратиш олиш.
5. Гуруҳ жорий ишларида ечимларни қидириб топиш ёки доимий семинарлар ўтказиб туриш.
6. Ечимларни ҳаётга жорий этиш.
7. Янги маълумотларни йиғиш, олинган натижаларни баҳолаш.
8. Раҳбарларни олинган натижалар билан таништириб бориш, янги маълумотларни таҳлил этиш ва келажакдаги иш режаларини тузиш.

Маслаҳат бериш жараёни натижавийлигини аниқлашга оид айрим саволлар.

1. Маслаҳат учун тузилган шартномада мақсад, иш ҳажми ва тахминий натижалар қанчалик чуқур ўйланган?
2. Иш жараёнидаги маслаҳатлар қанчалик фаол ва ҳаётга яқин бўлган?
3. Маслаҳатчи раҳбарнинг ва корхона мутахассисларнинг ўсишига қанчалик таъсир қилаолади?
4. Ишлаб чиқилган дастурда корхонанинг бўш ва кучли томонлари қанчалик тўғри ақс эттирилган?
5. Дастурий амалга оширилиши ва унга сарфланувчи вақт қанчалик тўғри белгиланган?
6. Таклиф этилган тавсияномалар аниқ шароит учун қанчалик тўғри бўлган?
7. Тавсияномаларнинг қанчаси қабул этилган, қанчаси рад этилган?
8. Раҳбар маслаҳатчиларини қандай баҳолайди?
9. Маслаҳат мобайнида раҳбар нимани ўрганайди?
10. Маслаҳат натижалари қўйилган мақсадга монандми?
11. Корхона ўзининг кейинги иш фаслиятида берилган маслаҳатлардан фойдаланганми?
12. Корхона ўз маслаҳатчисини бошқа корхонада ҳам фойдаланишга тавсия этганми?

III. 8. РАҲБАР ХОДИМ ИШИ САМАРАСИНИ КАМАЙТИРУВЧИ ФАКТОРЛАР

Раҳбар ходим иши самараси биринчидан ўзига боғлиқ бўлса, иккинчидан, унинг ёрдамчиларига боғлиқ. Қуйида раҳбар ходим иши самаралорлигини камайтирувчи айрим факторларни келтириб ўтамиз.

Шундай қилиб раҳбар ходим:

1. Ўзини ҳам, коллективни ҳам иш режасини тузмайди.
2. Аввало ўзига ёқадиган ва таниш бўлган ишни бажаради.
3. Ўз ёрдамчиларига ишонмайди, уларнинг ишини ҳам ўзи бажаради.
4. Иш учун ўз ишчиларидан фойдаланишни билмайди.
5. Ходимлар ишини майда-чудасигача ўзи бажаришга интилади, умумий мақсад ва масалаларни аниқлаш билан шугулланмайди.
6. Ёрдамчилари ўрнига ўзи қарорлар қабул қилиб, уларни маҳкам ушлаб туришга ҳаракат қилади, амалда ёрдамчилари ўсишига тўсқинлик қилади ва ўзини ортиқча иш билан қийнайди.

7. Ўз ёрдамчиларини яхши билмайди, уларни иши билан кизикмайди.

8. Ўз ёрдамчилари билан очик-ойдин гаплашишни билмайди ёки гаплаша олмайди .

9. Ўз ходимларини қобилиятига ишонмайди.

10. Ўз ишларини муҳимлик даражасини аниқлаб чиқолмайди ва иш кунни тартибни белгилаб чиқолмайди.

Раҳбар ходим иш самарасининг унинг ёрдамчилари сабабли камайтирили факторлари

1. Ўз раҳбарига мурожаат қилиш учун тайёрланган масалани ҳар томонлама тайёрламай, раҳбарнинг ишга ҳалақат беради, бекорга вақтнинг исроф қилади.

2. Ўзи қарор қабул қилишга қўрқиб доимо раҳбарга мурожаат этади.

3. Ўз иши вақтидан тўғри фойдаланишни ўйламайди, топширилган топшириқларни ўз вақтида бажармайди ва шу тариқа раҳбарини режални ишлашга тўсқинлик қилади.

4. Ўз иш фаолиятини, ҳақ-ҳуқуқларини аниқ билмайди.

5. Ўзи бажари олмайдиган иш билан банд бўлиб, конкрет топширилган топшириқни бажариш билан шугулланмайди.

6. Ўз раҳбари билан иш соҳасида суҳбатлашиш қобилияти йўқ.

7. Олинган топшириқларни чуқур таҳлил қилишга ўрганинган, ҳар доим тайёр, аниқ топшириқ ва йўриқнома асосида ишлашга ўрганган.

8. Ўз ҳаётида инмага интилаётганини билмайди.

III. 9. РАҲВАР ҲАҚИДА ЎН САККИЗ МАСАЛА.

Фараз қилинг сизнинг коллективингизда раҳбар тайинлаш бўйича сайлов ўтказилмоқчи. Хўш қайси бир даъвогарга овоз бермоқчисиз ва бунинг учун даъвогарнинг иш ва шахсий сифатларини қандай баҳоламоқчисиз?

Балким бундай машаққатли муаммони ҳал этишда йирик саноат фирмаларда эътиборга олиб келинаётган раҳбар ҳақидаги ўн саккиз масала ёрдам бериб қолар.

Шундай қилиб қуйидаги саволларга жавоб бериб раҳбарлик ўрнига даъвогарни баҳолашга уриниб кўринг:

1. Биз ўз раҳбаримизни яхши кўраимизми, у билан бирга бўлишни ҳоҳлаймизми, унинг ёнида ўзимизни хотиржам тутаоламизми ёки унинг ўринсиз танқидлари, ўз-ўзини мақташлари ёки бошқа совуқ хулқ-атвори билан ноҳушлик туғдирадими?

2. У ўз фаолиятига ва ходимларнинг муваффақиятига эътибор билан қарайдими ёки шахсий ютуқлари билан бандми?
 3. Бошқа бўлимлар раҳбарлари билан яхши ишлаб кетаоладими ёки ёлғиз ишлашга мойилми?
 4. Ўз ишининг эгаси бўлаоладими ёки жорий ишлар курсовида қолиб кетадими? Ташкилотчилик ишларига етарли вақт ажратаоладими ёки фақат кундалик ишлар билангина шуғулланадими?
 5. У ўз гуруҳи меҳнатини яхши ташкил этаоладими?
 6. Бажарилган ишлар ҳақида ҳисобот қилишга қурби етадими?
 7. Умуман у яхши таассурот қолдира оладими?
 8. У яхши ўқитувчига хос ҳислатга эгами?
 9. У интизомни сақлай оладими, ишга ярамас ходимларни ишдан бўшата оладими?
 10. У дам олишга кўп вақт ажратаоладими?
 11. У психология, социология, одоб, философия каби ўз ишига алоқаси бўлган умумий муаммоларни ўрганишга кўп вақт ажратаоладими?
 12. У одамларни тунушуниш қобилиятига эгами, одамларнинг муаммо ва талабларига қизиқиш ва хайрихоҳлик билан қарайоладими?
 13. У самимий ҳамкорлик учун ўртокларча шароит яратиш қобилиятига эгами?
 14. Ўз-ўзини тутиб тураоладими. ҳақиқатдўймиў Ёки шошқолоқлик, бетайинлиги билан қўл остида ишловчиларда хавотирлик, асабийлик уйғотадими?
 15. У ҳамма ходимларга бир ҳилда муносабатда бўладими ёки яхши кўрган одамларини ажратиб юрадими?
 16. У ортиқча эҳтиросга берилмай аниқ ва осойишта гапираоладими?
 17. У янги имкон, восита ва яхши услубларни қидираоладимиў Ёки у кишини азобга соладиган усулларни қўллайдими?
 18. У тўлиқ ахборотга эга бўлмай қарор қабул қилаоладими, айрим тахминлар асосида ҳаракат қилаолиш ички туйғу ва ишончга эгами?
- Юқорида қайд қилиб ўтилган кўпчилик саволларга олинадиган жавоблар сизга шахсий нуқтаний назарни ишлаб чиқишингизга ва раҳбар ўрнига даъвогар ҳақида маълум фикр пайдо бўлишига ёрдам беради.

III.10. «САМАРАСИЗ» ВА «САМАРАЛИ» РАҲБАР ТЕСТЛАРИ

«САМАРАСИЗ РАҲБАР»

Куйидаги саволларга «ҳа» ёки «йўқ» деб жавоб беринг.

1. Сиз олдиндан белгиланмаган кийинчиликлар билан доимо тўқнашиб турасизми?

2. Сиз бошқаларга қараганда ақлли, билимдон ва ушдабурросиз шунинг учун ҳамма ишни ўзинги бажаришга ҳаракат қиласиз.

3. Асосий иш вақтингиз майда-чуйда, яъни иккинчи даражали масалаларни ҳал этишга кетади.

4. Сизга бир вақтда жуда кўп ишни амалга оширишга тўғри келади.

5. Сизни столингиз доимо муҳимлиги бўйича устиворлиги аниқланмаган қоғозлар билан тўлиб тошиб ётади.

6. Сизга бир суткада 10-14 соат ишлашга тўғри келади.

7. Уйда кўпинча ишлаб чиқариш муаммолари билан шуғулланишингизга тўғри келади.

8. Ҳал этилиши керак бўлган масалани мукамал ҳал этиш учун уни номаълум муддатга чўзиб қўяверасиз.

9. Ҳаётий эмас, балки энг яхши қарор қабул қилишга интиласиз.

10. Ҳар қандай шароитда ўз обрўйингизни туширмасликка интиласиз.

11. Сиз ҳар доим келишувга ва рози бўлишга интиласиз.

12. Муаффақиятсизликка учраганингизда албатта ходимларингиз ичидан айбдорни қидирасиз.

13. Ўзингизни бошқа инсонлар қўлида қурол деб ҳис этасизми?

14. Турли хил ишлаб чиқариш ва ҳаётий шароитда ўзингиз ўрганган схема (тарх) бўйича ҳаракат қиласиз.

15. Корхонадаги олиб борилаётган ишлар ҳақида ходимларингизнинг тўла хабардор бўлиши ходимлар меҳнати самарасини сусайтиради деб ўйлайсиз.

16. Энг долзарб, муҳим ҳолатларда коллектив тақдири учун жавобгарликни ўзингизга олмай нима қилиш кераклигини умумий тарздаги ҳамкорликда ҳал этиш керак деб ўйлайсиз.

17. Раҳбар фармойишини хизматчилар муҳокама қилиши мумкин эмас деб ўйлайсиз.

18. Амалий иш стажи махсус таълим, мутахассис қобилиятидан ҳамма вақт устунлик килади деб ҳисоблайсиз.

19. Дангалчиликка, қалтис қадам қўйишга розимассиз.

20. Топ донрадаги мутахассислик соҳасида ишлаб, бошқа мутахассисликларга панжа орасидан қарайсиз.

21. «Ҳа» ва «Йўқ» жавобларини ҳисоблаб чиқинг.

НАТИЖА:

Ушбу саволларда муваффақиятли бошқарувнинг мезонлари 20-та саволга «Йўқ» жавоби бўлиши билан белгиланган. 20-та «Йўқ» энг юқори даражадаги бошқарувчининг натижасидир.

Сизни бошқарув салоҳиятингизни яхши деб ҳисоблаш учун 15-тадан ошди саволга «Йўқ» деб жавоб берсангиз етарлидир.

«САМАРАЛИ РАҲБАР»

Қуйидаги саволларга «ҳа» ёки «Йўқ» деб жавоб бering.

1. Сиз ўз ишмида мутахассиснингиз бўлишча олдин ютуқларини фойдаланишга интиласизми?

2. Бошқа одамлар билан ҳамкорлик қилишга интиласизми?

3. Сиз ходимларингиз билан қисқа, аниқ ва юмшоқ гаплашасизми?

4. У ёки бу қабул қилган қарорингиз сабабини тушунтириб берасизми?

5. Хизматчиларингиз сизга ишонми?

6. Мақсадни муҳожама этиш жараёнида унинг бажарилиш мuddати усуллари, жавобгарлигини аниқлашда топшириқ бажарувчилари қатнашувчиларини таъминлайсизми?

7. Ходимларни ташаббус кўрсатиш, таклиф киритиш ва эътироз билдиришини рағбатлантirasизми?

8. Муомалада бўлиб турадиган ҳамма инсонлар исмини эслай оласизми?

9. Иш бажарувчиларга олдиларига қўйган мақсадга эришишда эркинлик берасизми?

10. Топшириқлар бажарилишини назорат қиласизми?

11. Хизматчиларингизга фақат улар шитимос қилгандагина ёрдам берасизми?

12. Хизматчиларингизни ҳар бир яхши бажарган ишга ташаккур билдирасизми?

13. Инсонлардаги энг яхши сифатларни қидиришга интиласизми?

14. Ҳар бир ходимдан самарали тарзда фойдаланишни биласизми?

15. Хизматчиларингиз қизиқиш ва интилишларини биласизми?
16. Диққат билан эшитишни биласизми?
17. Ходимларингизга ҳамкасблари иштирокида ташаккур билдирасизми?
18. Хизматчиларингизга яккама-якка танқидий эътирозлар билдирасизми?
19. Юқори табақадаги раҳбарларга ахборот берганда коллективингиз баҳарган яхши ишларни таъкидлаб ўтасизми?
20. Хизматчиларингизга ишонасизми?
21. Маълумий ва бошқарув йўллари орқали оладиган ахборотларни ходимларингизга отказишга иштирасизми?
22. Хизматчингизга корхона, тармоқ мақсадларига мувофиқлаштирилган ишлари натижаларини тушунтириб бера olasизми?
23. Ўзингиз ва хизматчиларингизга ишни режалаштириш учун вақт ажрата olasизми?
24. Ҳеч бўлмаганда бир йил олдиндан ўз ишнингизни мукамаллаштириш режангиз борми?
25. Вақт тақозосига мос тушадиган тарзда ходимлар маъласини ошириш режангиз борми?
26. Доминий тарзда махсус адабиётларни ўқиб борасизми?
27. Мутахассислигингиз бўйича етарли кутубхонага эгамисиз?
28. Ўз соғлигингиз ва иш қобилиятингиз ҳолати ҳақида гамхўрлик қиласизми?
29. Мураккаб, бироқ қизиқ ишларни баҳаришни яхши кўрасизми?
30. Ходимларингиз билан улар ишнинг яхшилаш бўйича самарали суҳбатлар олиб борасизми?
31. Ишга қабул қилишда ходимнинг қайси сифати диққат марказда бўлишини биласизми?
32. Ўз ходимларингиз муаммолари, масалалари, эътирозларини ҳал этиш билан шуғулланасизми?
33. Ходимларингиз билан маълум масофани сақлайсизми?
34. Ходимларингизга ҳурмат ва эҳтиром билан қарай olasизми?
35. Сиз ўзингизга ишонасизми?
36. Сиз ўзингизни кучли ва кучсиз томонларингизни яхши биласизми?
37. Бошқарув қарорларини қабул этишда ижодий йўналишларни кўлайсизми?

38. Ўз малакангизни махсус мактаб ва семинарларда доимий тарзда ошириб борасизми?

39. Одамлар билан бўлган муомалада етарли тарзда юмшоқ ва одоблимисиз?

40. Раҳбарлик самарасини ошириш мақсадида бошқарув тамойилингизни ўзгартиришга тайёрмисиз?

«Ҳа» ва «Йўқ» жавобларини ҳисоблаб чикинг.

НАТИЖА:

Ушбу саволларда муваффақиятли бошқарувнинг мезонлари 40-та саволнинг ҳаммасига «Ҳа» жавоби бўлиши билан белгиланган. 40-та «Ҳа» энг юқори даражадаги бошқарувчининг натижасидир. Юз фоиз ижобий, юз фоиз салбий воқелик бўлмаганидек энг юқори даражадаги бошқарувга эришиш амалда мумкин эмас. Агар албатта сиз бу муаммога самимий ёндошган тақдирингизда ишончимиз комил бўлади. *Муҳими шундаки, қанча ва қандай саволга «Йўқ» деган жавоб бердингиз. Бу албатта сизни кучсиз жойингиз.*

Сизни бошқарув салоҳиятингизни яхши деб ҳисоблаш учун 33 тадан ошиқ саволга «Ҳа» деб жавоб берсангиз етарлидир.

III. 11. ҚАРАМА-ҚАРИШИ ТОМОНЛАР КЕЛИШМОВЧИЛИКЛАРИНИ БОШҚАРА БИЛИШ КЕРАК

«Қарама-қаршиликни таҳлил этиш» деган номдаги техника тараққиётни жуда кўп илмий тадқиқот ташкилотлари йўлланмаси бўлиб қолмоқда. INSEAD Каф-драсининг профессори Пол Эванснинг турли хил компанияларда жумладан, Франция ва Скандинавия компанияларида олиб борган хушхатув ва тадқиқотлари (SAMAN №6) жуда қизиқ натижаларни рўёбга чиқариб «ўта иккиланиш», «ноўта иккиланиш» ва «оддий иккиланиш» деган ибораларни пайдо қилди.

«Ўта иккиланиш» ва «ноўта иккиланиш» ва «оддий иккиланиш» келишмовчиликларни ўлчаш асбоби бўлиб ҳисобланади.

«Ўта иккиланиш»да келишмовчиликлар ташқи муҳитга чиқиб жанжал ҳолатга айланади. Бундай ҳолат содир бўлган ташкилотда менежер-раҳбар у ёки бу томон тарафини олиб ички сиёсатни ўтказиш учун катта куч талаб этилади. «Ўта иккиланиш» масаласида кўпинча маҳсулот сифатини ким назорат қилиши керак, офисдаги асбоб-ускуналар, таъминот,

хизмат сафарлари, ўтказиладиган анжуманлар андозалаштирилиши керакми, каби саволлар юзага келиши мумкин.

«Ноўта иккиланиш»да ташкилотдаги ходимларнинг кўпчилиги келишмовчи икки томон фикр-мулоҳазасини тушунадилар. Масалан, ташкилотда илмий-тадқиқот ишларини ривожлантириш керакми ёки ҳамма кучни фақат ишлаб чиқарилаётган маҳсулотдан олинадиган фойдага қаратиш керакми? - деган муаммо пайдо бўлади. Ишбилармон менежерлар албатта илмий-тадқиқот асосида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотдан олинадиган фойдани кўпайтириш йўлини излаб топадилар. Яъни техникавий ва касбий маданият ўртасидаги келишмовчиликни бошқариш йўлини топа билиши керак.

Ва ниҳоят «оддий келишмовчилик»да бир-бирини инкор қилмайдиган ҳолат вужудга келади. Масалан ишга қабул этилаётган ходимни узоқ муддатга расмийлаштириш керакми ёки маълум бир қисқа вақтга, маълум бир иш кўринишига расмийлаштириш керакми. деган муаммолар пайдо бўлиши мумкин. Бу кўринишдаги иккиланиш ҳамма нуқтаи назардан аён бўлса ҳам, бироқ мухолифот томонида шундай фикр-мулоҳазалар бўладикки, агар уларнинг фикр-мулоҳазаси ўз вақтида инобатга олинмаса бугунги кунда аҳамияти йўқдек бўлиб туюлган масала эртага ташкилотни ёки менежер-раҳбарни инкироз кўчасига олиб келиши мумкин.

Ҳар бир раҳбар бошида турли хил иккиланишни олиб юриб фаолият кўрсата билиши интеллект тестининг энг олий даражасидир.

Ш. 12. «ЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК» ФИРМАСИ МУҲАНДИСЛАРИ ХУЛҚ-АТВОРЛАРИДАН КЎЧИРМА

1. Сизни вазифангизга умумий техникавий сиёсат олиб бориш ва ҳар куни пайдо бўладиган қийинчиликларни ҳал этиш киради.

2. Ҳеч қандай фойдаси бўлмаса ҳам, таклифларни эътибор билан қабул этинг.

3. Хатто нотўғри бўлса ҳам, бегоналар фикрига бефарқ бўлманг.

4. Чексиз даражада сабр-тоқатли бўлинг.

5. Қисқа гапиришга ўрганинг.

6. Ҳеч қачон таянғ бўлманг, хушмуомалали бўлинг.

7. Учинчи шахс иштирокида қўл остингиздаги шахсга дакки берманг.

8. Яхши бажарилган иш учун қўл остингиздаги шахсга миннатдорчилик билдириг.

9. Қўл остингиздаги шахс бажара оладиган ишни ҳеч қачон ўзингиз бажармангиз (ҳаёт учун хавф тугилган шариот бундан истисно).

10. Ходимларингиз олиб бораётган фаолият сизнинг фикрингизга эътибор бўлмаса, у ҳолда ушбу фаолиятга кенг йўл очиб бериш.

11. Ақлли ёрдамчининг ташлаш ва уни ўқитиш ўз ишини ўзи бажарганидан кўра муҳимлироқдир.

12. Майда-чуйдалар билан тортишманг, майда-чуйдалар умумий ишни фақат мураккаблаштиради.

13. Агар ёрдамчингиз сиздан қобилиятли бўлса ҳеч чўчимаг, аксинча у билан мағрурланг.

14. Бор ҳамма имкониятлардан фойдаланиб бўлгунча лавозимини кучини шиллатманг, агар керак бўлиб қолса энг кам даражада ишлайтиш йўлини изланг.

15. Агар сиз қўяётган талаблар нотўғри бўлса, ўз хатоингизни тан олинг.

16. Тушунмасоччилик олдин олинг учун кўрсатма ва фармоёнларингизни ёзма тарада беришга ҳаракат қилинг.

17. Ҳар бир шахс каби коллектив ҳам янгилади, ушбу хатонгиз фақат ишонгизнинг йўли билан тўғриланингиз мумкин ҳолос.

III.13. БУГУНГИ КУН МУҲАМДИСИНИНГ КОДЕКСИ

1. Иқтисодий тафаккур ва ўйлангизга ҳаракат қил.

Техникавий тафаккур ўз мақсад йўлидан нарига ўтмайди деган оғир бўлмади, балким инсонлар турмуш фаровонлигини оширувчи оғирлар.

Иқтисодий кўрсаткичлар - техникавий социал ва иқтисодий тафаккурнинг кўрсаткичлар.

Иқтисодий нукта назардан олиб қараганимизда, қўл остингизда энг яхши маҳсулот кўрсаткичлари ва материаллар бўлмаган ҳолатда ҳам, ҳозирдан ҳам яхшироқ ишлаш мумкин.

2. Маҳсулот ва мақсулот сифатини ошир.

Амалий нукта назардан олиб қараганимизда, қўл остингизда энг яхши маҳсулот кўрсаткичлари ва материаллар бўлмаган ҳолатда ҳам, ҳозирдан ҳам яхшироқ ишлаш мумкин.

Энг муҳими - хоҳишлар.

3. Сифатта бўлган халқаро талабларни ўрган.

Давлат умум иттифоқ стандартлари ГОСТ ва техник шароитларидан ТУ ҳам узокрокни кўра бил, чунки улар қисман эскирган, қисман маъносиз парчалангандир.

Бу эса қалажак бизнинг оқдимизга қўяётган талабларни бажариш омилидир.

4. Меҳнат маданиятини ошир.

Сифат, ин унумдорлиги, тартиб - айнан меҳнат маданиятидан бошланади.

Қасбдошларнинг ва кўл остингдагилардан меҳнат маданиятига риоя қилишни талаб қил.

Агар бу сенинг масъулиятингда бўлса, меҳнат маданиятига бўлган гамхўрлигингни ошир. Талабчан бўл.

5. Хом-шиё ва энергияни тежа.

Тежамдорлик техник лойиҳалаштириш иншоот ва технологик жараёнларни лойиҳалаштиришдан бошланиб, яъни унга ишлаб чиқаришда бевосита ишлатиш йўли билан ҳам эришиш мумкин.

6. Ўз корхонани қалажага ҳақида ўйла.

Ҳаёт биздан - технологик жараёнларни вужудга келтиришни талаб қилаётти, шунинг билан биргаликда қатъий равишда технологияни янгилаш, юқсак даражадаги техникани қўллаш талабини қўймоқда.

Корхонани ишлаб чиқараётган маҳсулот маҳаллий муҳтожлик талабларига жавоб бера оладими, шунинг билан бирга халқаро товар алмашинувчи ва четга товар чиқаришнинг қалажагидан келиб чиққан ҳолда ўйла - Сенинг маҳсулотинг уларга керакми?

Корхонани бошқа бирон соҳага мослаштириш тўғрисидаги мақсадга мувофиқ таклифларни ва имкониятларни рад қилма.

7. Илим ва фан билан боғланиш йўлини изла.

Тараққиётимизнинг заиф томонларидан бири шуки, у ҳам бўлса илим ва фан ютуқларини амалиётга қўллашнинг оғир ва машаққатли йўлидир.

Агар сен янги технология ва техника ускуналарини ишлаб чиқариш устида ишлаётган бўлсанг, сенинг талабингга жавоб бера олувчи илмий муассасалар ва олимлар билан, ўзингни улардан устун қўймай туриб улар билан боғланиш йўлини изла.

Турмуш билан боғлаб бўла олмайдиган, бир қарашда хаёлий бўлган таклифларни тушунишга ҳаракат қил, шунинг билан биргаликда уларни амалиёт билан боғлаш йўлини кидир.

8. Истеъмолчига нисбатан хайрихоҳ бўл.

Бозор иқтисодиёти шароитида қандай маҳсулот ишлаб чиқариш, маҳсулотни таркибини ва хизмат қилиш жараёнини ишлаб чиқарувчи эмас, аксинча истеъмолчи ҳал қилади.

Истеъмолчининг таклиф ва эътирозларини эътибор бериб, тингла, гарчи у сенинг харидоринг, савдо ишларингда ўртада турувчи ёки мижозинг бўлган тақдирда ҳам. Истеъмолчига бу билан сен на фақат унга балким ўзингга, ўз корхонангга ҳам хизмат кўрсатган бўласан. Чунки ҳар бир ишлаб чиқарувчи бир вақтнинг ўзида бирон бир ишлаб чиқаришнинг маҳсулот ва хизматини истеъмолчиси бўла олишини унутма.

9. Социал муҳит шароити билан мослашишга ҳаракат қил.

Ишлаб чиқаришни такомиллаштира туриб, бир вақтнинг ўзида инсонлар турмуш даражасини оширишга ва социал муҳитни яхшилашга ҳаракат қил.

10. Табиатни асра.

Кучли ва иқтисодий жиҳатдан фойдали бўлган ишлаб чиқаришлар - фаровонлик эмас, аксинча агар у атроф муҳитни, ҳаво, сув ва ерни ифлослантирса, табиатни зарарласа, оламларни шовқин-сурон билан безовта қилса бу - фалокатдир.

Сен бу масалаларни ечишга ишлаб чиқариш ва лойиҳалаштириш жараёнини бошлаш арафасидаёқ ҳаракат қил.

11. Иш фаолиятини олиб боришнинг янги турларини изла.

Тўсатдан қилинадиган ва оригинал таклифларни рад этма. Сенинг ишбилармонлигинг ўз ватанимиз технологияси яратилишининг меваси бўла олиши мумкин.

12. Хорижий алоқалар йўлини изла ва уларни ривожлантир.

Республика мустақиллиги дунё иқтисодиётига олиб боровчи йўллардаги қийинчиликларни енгиб ўтишни талаб қилади.

Сен ҳеч қачон илгор ҳамкорлик ҳақидаги ахборотларни рад этма, гарчи у сенинг тасарруфингга бўлмасда, аксинча сен у ахборот билан ўз ўртоқларингни таништир.

13. Янги ахборотлардан фойдаланиш ва улардан бохабар бўлиш йўлини кидир.

Республиканинг янги техника ва технологияси фақатгина дунёвий технологик нуқтан назардан ва кўп сонли ахборот нашрларга таянган ҳолда йўлга қўйилиши мумкин.

Ахборотга эга бўлиш йўлида ҳеч қандай маблағ ва кучингни аяма, чунки валюта сарф қилиш бу келажакда инвестицияга эга бўлиш демакдир.

14. Чет тилларини ўрган.

Келажакда сенинг зимманга чет тиллардаги адабиётлар ва ҳужжатларни ўқиш бугунгидан ҳам кўпроқ оқлатилади, шунинг билан биргаликда нафақат хорижий муҳандислар билан импорт қурилмаларни такомиллаштириш жараёнида, балким чет элда ҳам малакангни оширишга тўғри келади.

15. Ўз билим маҳоратингни оширишни ўрган.

На фақат маҳсулотлар эскиради, балким конструкторлар ва ишлаб чиқарув мутахассисларининг билимлари ҳам эскиради. Билим олишдан эринма, аксинча янги тажрибаларни ўрганиш ва билим олиш йўлида ҳар бир имкониятдан фойдалан, яъни курсларда ўқи, илғор ишлаб чиқаришларда ўз малакангни ошир, агар имкони бўлса хорижий юртларда ҳам.

16. Муҳандислик номингни сақла.

Ўз аҳдинга содиқ бўл. Ҳалоллик ва ҳақгўйликни қадрла. Ўз номингни, касбдошинг ва муҳандислик номингни ҳимоя қил. Касбдошингни асоссиз танқид қилма. Фақат яхши ишларда қатнаш, муҳандис номига, иқтисодимизга ва турмуш шароитимизга ёмонлик келтирувчи омиллардан ўзингни четга торга ол.

IV. БОБ. КИЧИК ВА ЎРТА БИЗНЕСДА ОДОБ ВА МАЪНАВИЯТНИНГ ЎРНИ

IV 1. МАЪНАВИЙ ҚАДРИЯТЛАРНИНГ МАНБАЛАРИ

Инсонни инсонийликка даъват этадиган нарса унинг маънавияти, ички дунёси, ахлоқи-ю; тарбия кўрган-кўрмаганлигида. Ҳар қандай ижтимоий тузумда ҳам меҳнатсеварлик, халқпарварлик, ватанпарварлик, адолатпарварлик, виждонийлик, самимийлик каби ахлоқий фазилатларга эга бўлган улуғ инсонлар номи ханузгача тилимиздан, дилимиздан тушмай, тарих саҳифаларида ўчмас из қолдириб келаётганликлари ҳаммамизга аён-ку. Тўғри, ижтимоий-иқтисодий тузум инсон онгини, маънавиятини, тарбиясини шакллантиради. Оилада бошланган тарбия мактабда, меҳнат жамоаларида, маҳалла ва жамоат жойларида давом этилиб, инсон боласи шахс бўлиб шаклланиб боради.

Жамият бозор иқтисоди муносабатларига ўтиш шароитида яшар экан, бунда ҳам ўзига хос қонун-қоидалар, тартиб-интизом борлигига ҳеч ким шубҳа билан қарамаса керак. Харидор ва сотувчи, ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчи, таъминотчи ва ишлаб чиқарувчи, раҳбар ва ходим, бошқарувчи ва ижрочи ўртасидаги муносабатлар ҳам ўзаро манфаатдорлик, тўғрилиқ каби умуминсоний сифатларга таяниб, адолат тарозуси билан ўлчангандагина ҳақиқий бозор иқтисодиёти юзага келиши шубҳасиз.

Кайковуснинг XI асрда яратилган «Қобуснома»сида ота ўз фарзандига мурожаат қилар экан, жумладан, тижорат ва бозоргонлик расми ҳақида «Эй фарзанд, ҳар ҳолда тижорат ва бозоргонлик пешаҳисобида эрмасдур, аммо уни яхши санъат деса бўлур, чунки ҳақиқатда унга назар қилсанг, унинг расм-русуми худди пешаварларнинг расм-русумига ўхшашдир. Улуғлар дебдурларки, бозоргонлик ақлсизлик асосига, фойда топмоқ тартиби ақл асосига қурилмиш, бу - агар жоҳиллар бўлмаса эрди, жаҳон вайрон бўлур эди, деган гапдур. Бў сўздан мақсад улдурки, ҳар киши молини зиёд қилмоқ тамаъсида бўлса, бир танга учун мағрибдан машриққа борур, ўзни тоққа, дарёга урур, жонин, танин ва молин мухторига (яъни кўрқинчилик, хатарли - таъкид бизники) солар...», деб ёзади.

Кайковуснинг бу фикрларидан тижоратнинг, бозор иқтисодиётининг мураккаб йўлларини ҳис этиш мумкин. Тижоратчилик бир томондан санъат бўлса, иккинчи томондан

уларсиз жаҳон вайрон бўлиши таъкидланяпти. Шундай экан, бу санъатни ўрганмоқ, англамоқ ва амалда қўлламоқ зарур.

Собир Сайхон - Туркияда яшовчи юртдошимиз. Кўп йиллардан бери тижорат ишлари билан шуғулланиб, тажрибада шу қарорга келганки, мусулмон тижоратчиси бениҳоя ҳалол, покиза, бировнинг ҳақиға ҳиёнат қилмайдиган бўлмоғи керак. У «Тижорат ва бир лукма ҳалол ош» (Ташкент, 1992) деган кичкина рисолада шу фикрларини баён этади: «Дунё бозори кишини охират бозоридан адаштирмаслиги керак», «Тижорат бошлаган киши яхши ва тўғри ният билан мустаҳкам эътиқодга эга бўлиши керак», «Тижорат билан шуғулланмоқ бир қисм ватандошлар учун вазифадир, чунки жамиятнинг бунга эҳтиёжи бор, аммо бу ишнинг натижа бериши ва жамиятга фойдали бўлиши машру йўллардан юришга боғлиқ. Ҳайри машру йўллар фойда ерига зарар келтиради», «Ҳирсдан қочиш керак, чунки ҳирс ёмон бир одат», «Тотув ва ўлчов ишларида диққат қилиш диний амрлардандир; ҳийлакорлик қилиб, кишилар ҳақиға тажовуз қилганлар қанча тавба қилсалар-да, фойдасиздир».

Шариат тўғрисида икки оғиз сўз.

«Шариат» (арабча «шариъа») сўзи «шариъа» феълидан ясалган бўлиб «тўғри йўл», яъни қонунчилик демакдир.

Шариатда соф ҳуқуқий масалалар ахлоқий меъёрлар ва амалдаги диний талаблар билан биргаликда жамулжам бўлиб, буларга ҳам қонун туси берилади.

Илк исломият замонида жамиятни ҳуқуқий жиҳатдан бошқариш ишлари Қуръон асосида олиб борилган. Қуръони Каримда Оллоҳ номидан айтилишича: «Биз уни (Қуръонни) арабий ҳукм ҳолида нозил қилдик... Ҳар вақт учун (муносиб) китоб-ҳукм бордир... Бизнинг зиммамизда эса ҳисоб-китоб қилиш бордир. Оллоҳ ҳукм қилур - Унинг ҳукмини текширувчи бўлмас. У тез ҳисоб-китоб қилгувчидир» (13-сура, 38,40,41-оятлар).

Кейинчалик замонлар ўтиши билан аҳли исломнинг барча ижтимоий-иқтисодий ва диний фаълиятини қамраб оладиган қоида-қонунлар мажмуасига зарурат пайдо бўлганки, шариат мана шу эҳтиёжни қондириш учун хизмат қилган. Шариатнинг асоси-замини эса дастлаб Қуръони Карим ва сунна (яъни, Муҳаммад Пайғамбарнинг ҳаёт ва фаолиятларига оид лавҳалар ва унинг ахлоқий-диний кўрсатмалари - ҳадислар)дир. Шариат - давлат ҳуқуқи нормалари, мусулмон бажариши зарур бўлган бурч-мажбуриятлар, мулк, мерос, жиноят, никоҳ-оилага оид ҳуқуқлар, судлов, солиқ, васийлик, намоз, рўза, закот, ҳаж

кабилар тўғрисидаги кўрсатмалар, яъни инсон ҳаёти ва иш-амалларининг жамики соҳаларини қамраб олувчи қонун-қоидалардан иборатдир.

Шариатда савдо-сотик ишларига оид масалалар ғоят батафсил, икр-чикирларгача ишлаб чиқилган. Уйга кўра тижорат билан шуғулланувчи киши ҳалолликка асосланган ушбу талабларга сўзсиз риоя этиши шарт:

1. олди-берди, савдо-сотик қоидаларини билиш;
2. харидорларга динидан қатъий назар, бир хилда муомалада бўлиш, яъни савдода мусулмонга алоҳида афзаллик бермаслик;
3. молларнинг нархи масаласида «молимни фақат фалон нархда сотаман», деб туриб олмаслик;
4. агар бирон-бир киши савдо битими тузиб, кейин ундан воз кечмоқчи бўлса, шунинг айтганини қилиш ва ҳоказо.

Яна шариатга биноан савдо иши билан шуғулланишга бел боғлаган киши қуйидаги шартларга жавоб бериши зарурдир:

1. у воёга етган, ақли, эс-ҳуши жойида бўлсин;
2. у йиққан бойлигини бебилиски ишларга сарфламай оқилона гасарруф этсин;
3. савдо ишларида ҳазил-ёлгон гап қилмасин, жиддий бўлсин;
4. тижорат ишларига ўзга одамни зўрлаб, унинг инон-ихтиёрсиз жалб қилмасин;
5. воёга етмаганлар билан (ҳатто, ота-онаси рози бўлса ҳам) савдо юзасидан битим тузмасин, уларни ишга олмасин.

Шариат қонунлари ўзаро (пулсиз) мол айирбошланишга (ҳозирги атамани қўлласак - «бартер»га) йўл қўяди, фақат бунда қуйидаги шартлар албатта бажарилиши лозим:

1. молнинг ҳажми, миқдори, вази ёки ўлчамлари ошқора бўлсин;
2. мол айирбошланганда у албатта қўлдан-қўлга топширилсин;
3. бир хил мол худди шундай хил бошқа молга айирбошланмасин;
4. омонат учун берилган, аммо бошқа бир мол билан алмаштириш кўзда тутилмаган молни эгасининг ижозатисиз сотиб юборилмасин;
5. қарз ёки хизмат ҳақи тўлаш юзасидан ўзаро ҳисоб-китоб қилишда шу қарз ёки ҳақни мол бериб узиш мумкин.

Шунингдек, шариат ҳукмиларида ижарага топширилган молни сотиш нақд пул ё мол ёки қарз олиш воситасида мол

олиб-сотиш кабиларга маълум шартлар билан ижозат берилади. Аммо нархини белгиламай туриб, мол-буюм сотиш, унга қийматидан юқори баҳо қўйиб савдолашиш, эгасининг рухсатсиз ўзга молни сотиб юбориш, судхўрлик қатъиян ман қилинади ва ҳоказо.

Шариат қонунларида савдо битимларини тузиш ёки бекор қилиш борасида ҳам муайян шартлар белгилаб қўйилган.

Масалан, мазкур битимда ёлғон-алдов содир бўлганлиги фош бўлса:

- сотувчи ва олувчи киши кўзига молнинг нархини оширмақчи бўлиб, уни қийматидан юқори баҳода берса ва олса;
- молнинг айби ёки сифатсизлиги ошқора бўлиб қолса;
- сотилган молнинг бир қисми савдо битимига рози бўлмаган бошқа кишининг моли эканлиги маълум бўлса;
- харидор кўрмаган молни сотувчи ошириб-тошириб таърифласа-ю, шу айтганлари ҳақиқатга тўғри келмаса савдо битими бекор қилинган ҳисобланади.

Яна шариат қонунларига биноан шериклардан ҳеч бири томонлар розилигини олмай туриб, қарзга мол сотиш ёки харид қилишга ҳақли эмас, бу ҳилда мустақил иш кўрган киши эса ўз зарарини ўзи қоплайди.

Мабодо шериклардан бири қазо қилса ёки ақлдан озса, уни ширкатдан чиқариш масаласи ҳал этилмагунича, бошқа ҳеч бир аъзо умум моли ёки умум даромадни якка ўзи ўз ҳолича тасарруф этолмайди.

IV. 2. ИҚТИСОДИЙ ОДОБ МЕРОСЛАРИ

*Халқ фаровон бўлса, давлат
ҳам бой ва қудратли бўлади.
Амир Темури.*

Амир Темури Ўрта Осиё халқларини мўғул истилочиларининг жабру ситамларидан озод этган буюк истеъдодли саркарда бўлибгина қолмасдан, балки ўткир хотира эгаси, тиббиёт, фалакиёт илмларига қизиқиш билан биргаликда чуқур

иктисодий илмлар соҳиби бўлган. 1370 йил Амир Темур ҳокимият тепасига келганида Мовароуннаҳрда юз йилдан кўп вақт нотинчлик, вайронгарчилик, тартибсизликлар ҳуқум суриб, мамлакат ўта ҳолдан тойган бир пайт эди. Темур ўз сиёсатини ҳар бир ишда тартиб ўрнатишдан, юрт осойишталигини таъминлашдан, деҳқончиликни жонлантириш, хунармандчилик, савдони ривожлантиришдан бошлади. Шу билан биргаликда, мамлакат чегараларидаги осойишталикни таъминлаш мақсадида салтанат сарҳатларини кенгайтириб, Хоразм ва Хуросонни ҳам эгаллагач, Темур кўли остига бутун Туронни бирлаштириб, Ўрта Осиё халқларининг мўғул дунёси устидан тўла ғалабасини таъмин этди. Соҳибқирон Мовароуннаҳр, Хуросон, Хоразмдан ташқари, Эрон, Ирок, Озарбойжонни ҳамда Ҳиндистоннинг Шимолий қисмини ўз ичига олган буюк давлатга асос солиб, унга 35 йил ҳуқумронлик қилди.

Шу давр мобайнида Ўрта Осиёда фан, маданият юксалди. Айни пайтда Самарқанд, Шаҳрисабз, Бухоро каби шаҳарлар гуллаб-яшнади, хунармандчилик, тижорат, савдо-сотик ривож топди.

Улуғ бобоколонимиз Амир Темур бундай улкан муваффақиятларга қисқа давр мобайнида қандай қилиб эришди?.

Амир Темур пирлари Зайниддин Абубакир Тойбодий уқтирган салтанат ишларидаги тўрт нарсага: 1) кенгаш; 2) машварату маслаҳат; 3) мустақкам қарор, тадбиркорлик ва хушёрлик; 4) эҳтиёткорликка қатъий амал қилган.

Амир давлатни бошқаришда тадбиркор кадрларга суяниш билан бир қаторда, қилинадиган ишларнинг фойда-зиёнлари ҳақида ҳар томонлама кенг мулоҳаза юритган оқил иқтисодчи ҳам бўлган. У ўзининг тузикларида «тажрибамдан кўрдимки, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби азми лоқайд кишилардан яхшидур», деб уқтиради. Шу билан давлат ва салтанат иқтисодиётида бошқариш аҳамияти жуда катта эканлигига эътибор беради.

«Темур тузиклари»даги маълумотларнинг гувоҳлик беришича, мамлакатни маъмурий бошқариш тарихи девонбеги (бош вазир), унинг ёнида аркбеги (маросимларни ўтказувчи олий кенгаш) ҳамда тўрт вазирдан иборат бўлган. Буларнинг биринчиси ер солиқларини, кўпроқ чегара божини ундириш ҳамда миршаб ишларини бошқарган. Иккинчиси аскарларнинг маоши, озиқ-овқат ва бошқа таъминотлар билан шуғулланган. Учинчиси аскарларга, уларни лавозиму мансабларга тайинлашга ҳамда мерос ишларига қараган. Тўртинчиси саройнинг ҳаражатларини бошқарган. Улуғ амалдорлар ўз вазифаларини бажарган пайтда ва солиқ йиғиш вақтида юмшоқ муомала қилишлари шарт бўлган. Қамчи ишлатиш ман қилинган. Бу тўғрида Темурнинг ўзи айтади: «Ҳар бир вали ўзчининг қамчисини каби аҳамиятга эга бўлмасин, у киши тўралик мансабига лойиқ эмас».

Темур даврида ўғирлик, порахўрлик ва шунга ўхшаш салбий иллатлар батамом баргараф этилган, бунда унинг давлату салтанатини бошқаришда вазирлар тутиш сиёсати катта аҳамиятга эгадир. Вазирларни тутишда у тўрт сифатга эга бўлган, камолатга етган кишиларни давлат ишларига жалб этади, бу сифатлар асиллик, тоза наслик, ақл-фаросатлилиқ; сипоҳу раият аҳволидан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалада бўлишлиқ, сабр-қидамлилиқ ва тинчликсеварлиқдир. Кимда шу тўрт сифат мавжуд бўлса, ундай одам вазирлик мартабасига лойиқ деб ҳисобланган ва шу билан биргаликда ундай вазирга тўрт имтиёз - ишонч, ихтиёр, иқтидор ва эътибор берилган. «Камолатга эришган вазир улким, - деб уқтиради Темур, - давлат муаммоларини тартибга

келтириб, мулкый ва молиявий ишларни тўғрилик билан асл-насли тозалигини кўрсатиб ажойиб тарзда бажаради. Олгулик жойдан олиб, бергулик ерга беради. Рухсат этувчи ва таъқиқловчи буйруқларида унинг аслиги ва тоза наслиги кўриниб турсин».

Яна давом этиб шундай дейди: «Қайси вазир ғийбат гапларни айтса, уйдирма гапларга кулоқ солса, жабру-зулм қилса, ўзига ёкмаган кишиларни йўқотиш пайига тушса, уни вазирликдан тушириш лозим. Наслию зоти ёмон, ҳасадчи, гина-кек сакловчи: қора кўнгилли кишиларга зинҳор вазирлик лавозими берилмасин. Бузуқи, қора кўнгилли, зоти паст ёдам вазирлик қилса, давлату салтанат тез орада қулайди».

Кўриниб турибдики, кишиларнинг ҳаққига хиёнат қилиш, таъмағирлик, порахўрлик, мунофиқликлар қаттиқ қораланиб, пок, тўғри иш юритадиган, имоли ва ҳалол, билимдон кишилар иқтисодиётни бошқаришда қатнашишлари ҳақида огоҳ этилгандир.

Амир Темур Самарқандга ва Шахрисабзга ўзи забт этган мамлакатлардан беҳиёс бойликлар, уларнинг маданияти, санъати намоёндалари бўлмиш меъморлар, рассомлар, шоирлар, олимлар, моҳир хунармандлар ва қўли гул усталарни олиб кела бошлайди. Уларнинг барчасини ўз хомийлигига олиб, маош билан таъминлайди. «Ҳар бир мамлакатга ва диёрга савдогарлар ва қарвонбошилар тайинладимки, улар қаерга боришмасин - Хитой, Рум, Чину Мочин (Чин - Хитойнинг марказий ва шарқий қисми; Мочин - Жанубий Хитой), Ҳиндистон, араб мамлакатлари, Миср Шом, Рум, Жазоир, Фарангистон (Европа) - у ерларнинг нафис матолари ва муносиб тухфаларини келтиришсин», деб таъкидлайди Темур. Шундан кейин шаҳар хунарманд ва савдогарларга тўлиб, дўконларга моллар сиғмай қолади. Самарқанд донг таратган хунармандчилик ва савдо марказига айланади.

Темур шаҳарнинг Оҳанин дарвозасидан Чорраҳа дарвозасигача Регистон майдони орқали ўтадиган кўча очишни буюради. Ушбу кўчадаги савдо учун қулай дўкон ва расталарнинг мавжудлиги ҳақида Испания элчиси Клавихо шундай деб ёзади: «Самарқанд шаҳрига ҳар йили кўплаб турлитуман моллар олиб келинади... Унда ана шу молларни тартиб билан сотиш учун катта бир жой бўлмаганлиги сабабли подшоҳ шаҳар бўйлаб икки тарафидан мол сотиладиган дўконлар ҳамда хужралар ўрнашган кўча ўтказишни буюради. Каттакон кўча

очиб, икки томонга хужралар қурдилар, ҳар бир хужра олдида оқ тош қопланган баланд супачалари бор эди.»

Темурнинг амри билан Дамашқнинг энг мохир тўқувчиларини, Халабнинг машҳур пахта йиғирувчи корхоналари, Анқаранинг мовут корхоналари, Туркия ҳамда Гуржистоннинг заргарлари ва яна бир қанча саноат корхоналари ва ишчилари Самарқандга кўчириб келтирилган. Хусусан, Самарқандда ички савдо яхши тараққий этиб, катта аҳамиятга молик эди. Самарқандга Ҳиндистондан жуда кўп атторлик ва бўёқ тижорат қарвонлари, Хитойдан ипак газламалар, чинни косалар, қадахлар, қимматбаҳо ақик тошлар юборганлар. Мамлакатнинг шимол тарафидан ноёб пўстинлар келган. Ушбу турли иқлимларнинг моллари Самарқанд бозорларида той-той бойланиб, Осиёнинг энг катта шаҳарларига ва буюк ипак йўли орқали Фарбий Европага жўнатилад эди. Бозорларда тартиб ва нарх-наво устидан доимий қаттиқ назорат ўрнатиш билан биргаликда, раислар, назоратчилар харидор ҳақиқа хийнат қилган сотувчиларни, чайқовчиларни қаттиқ жазолаганлар. Ниҳоятда кўркинчли, серуруш замонлар бўлишига карамай, Темур ҳокимиятининг сояси тушган ерларнинг барчасида қизгин ва ҳавф-ҳатарсиз савдо-сотик бўлар эди.

Темур ҳақидаги манбаларнинг гувоҳлик беришига қариганда, Камбала, Ғазна, Бухоро саройларида ва бошқа сулолаларнинг пойтахтларида ҳеч қачон Самарқанд саройларидагидек давлат ва бойлик тўпланмаган. Шу билан биргаликда, бу ердаги давлат, шавкат ва бойликлар исроф этилмаган, яна кўлидан сармоясини (пули) кетиб қолган савдогарларга ўз сармоясини тиклаб олиш учун хазинадан етарли миқдорда олтин қарз берилган, бу билан савдогар савдо ишларини қайта жонлантирган ва савдодан тушган фойдадан солиқлар ҳисобига хазинани бойитишга ўз ҳиссасини кўшган.

Темур бобомиз халққа бемаврид солиқлар солишларга қатъиян қарши бўлган ва уларни неча бор солиқлардан озод қилган. Ҳали Бароқхон куч устида эканлигида, «Элдин солук олурмиз», - деди. Соҳибкирон ман қилдилар, «бу йил барча эллар қашшоқдурлар, элни тархон қилурмиз», деди. Бароқхон рози бўлмади, шунда Амир Темурнинг ўзи элга тушган солиқни тўлаб юборди, ҳатто хотинининг тилла-кумуш зийнатларини ҳам кўшиб топширди. Бароқхон синглисининг зийнатларини таниси ҳам, қайтариб бермай, хазинига олдиради. Амир Темур халқини ҳар қандай катта бойликлардан афзал, деб ҳисоблайди

ва уларнинг фаровонлигини ошириш учун кўплаб ишларни амалга оширади.

«Дехқонлар ва раиятдан (қора халқ, солиқ тўловчи халқ) қайси бирининг деҳқончилик қилишга қурби етмай қолган бўлса, унга экин-тикин учун зарур уруғ ва асбоб тайёрлаб берилсин. Агар фуқародан бирининг уй-иморати бузилиб, тузатишга қурби етмаса, керакли ускуналарни етказиб бериб, унга ёрдам берилсин», деб амр қилади улуғ бобомиз Амир Темур.

Темур салтанатида асарлари билан бизни ҳайратга солган рассомлар, меъморлар ва бошқа санъат аҳли, уламолар, олимлар ижод қилганига Самарқанд, Шаҳрисабз ва шунга ўхшаш бир қанча шаҳарлардаги иморатлар, миноралар шохиддир.

Темур ва темурийлар сулоласининг тарихий, иқтисодий меросларини илмий жиҳатдан ҳар томонлама асосли равишда олимларимиз томонидан ўрганиш ва уни халқимизга етказишда бобомиз руҳлари мададкор бўлсин.

Халқ фаровон бўлса, давлат ҳам бой ва қудратли бўлади.

XIV асрнинг охири - XV аср бошида Ўрта Осиёда фан ва маданият тижорат, савдо ривожланган давр бўлди. Ярим аср ҳукмронлик қилган мўғул истилочиларидан Мовароуннаҳрни озод қилган истеъдодли саркарда Амир Темур ҳокимият тепасига келгандан сўнг қисқа вақт ичида мамлакат гуллаб-яшнаган ўлкага айланди. Тарихан қисқа вақт ичида бундай юксакликка Темур Мовароуннаҳрда феодал тарқоқликка барҳам бериб, марказлашган давлат тузганлиги туфайли эришди.

Ўрта Осиё халқлари тақдирида тарихий ўрин тутган Темур фавқулодда ўткир хотира соҳиби эди. У тарихни яхши билар, айниқса турк, араб, форс халқлари тарихини ўрганган эди. Тарих билан бирга у тиббиёт ва фалакиёт илмига ҳам қизиқар, уларнинг аҳамиятини тушунар эди.

Темур катта ташкилотчилик қобилияти, мустаҳкам ирода ва ўткир ақл соҳиби бўлган. Зарурат тақозо этганда у ўзини ҳатто душманларига нисбатан олижаноб ва саҳий кўрсата оларди. Давлатни бошқаришда Темур ниҳоятда заковатли бўлган.

Амир Темур ўлими олдида шундай васият қилган экан: «Худонинг марҳамати билан мукаммал тартиб-қоидалар ўрнатдимки, энди Эрон ва Туронда ҳеч ким ўз яқинига ёмонлик қилмайди, бадавлатлар фақирларни эзмайдилар. Мен шундай

таскин топаманки, подшолик давримда кучлиларнинг ожизларга озор беришларига йўл қўймадим».

Амир Темурнинг ички сиёсати Мовароуннахрнинг моддий ва маданий фаровонлигини мумкин қадар кўтаришга қаратилган эди. У ўз фаолиятида халқ фаровон бўлса давлат ҳам бой ва қудратли бўлади, деган ақидага амал қиларди. 1396 йилда беш йиллик ҳарбий юришдан қайтган Темур аҳолини уч йиллик солиқдан озод қилган. Забт этилган мамлакатлардан етимлар, камбағалларни тутиб, Мовароуннахрга келтириш учун махсус кишилар юборган. Тутиб келтирилган одамлар Темур буруғига биноан озиқ-овқат ва бошқа зарур нарсалар билан таъминланган. Мовароуннахрга жами юз минг киши келтирилган.

Мамлакат иқтисодиётини юксалтиришда ташқи савдо катта ўрин тутишини Амир Темур яхши тушунган, шунинг учун у Осиё ва Шарқий Европа ўртасидаги асосий савдо йўлларини қўлга киритишга ҳаракат қилган. 1393 йилда Темур Мессопотамияни забт этиб, Сурия портларига яқинлашиб қолди. Ғарбий катта йўлнинг Султония, Занжон ва Ардабил шаҳарлари орқали ўтган қисми Темур қўлига ўтди. Осиё ва шарқий Европани боғловчи асосий савдо йўлларини босиб олиб, Темур улар ўртасидаги ҳамма савдо қарвонларини ўз мамлақати орқали ўтказди. Шарофиддин али Яздийнинг ёзишича, Темур саройига Миср, Франция, Дашти Қипчоқ, Шарқий Туркистондан элчилар келиб турган. Айниқса, Турон атрофидаги бадавлат давлатлар билан савдо муносабатларини кенгайтиришга Темур алоҳида эътибор берган. Узоқ йўл босувчи савдогарлар сафарини енгилаштириш учун қарвон йўллари ёқаларида қарвонсаройлар қуриб, уларда барча қулайликларни яратган. Темур салтанати Буюк ипак йўлининг энг серқатнов, сердаромад, гавжум ва осойишта қисми ҳисобланган, чунки катта йўлларда соқчилар савдогарлар ва саёҳатчиларни қўриқлаган, йўқолган ёки ўғирланган нарсалар учун шавқат қилимай дорга осилган.

Темур даврида Самарқанд йирик савдо шаҳрига айланди. Бу ерда Хитой, Ҳиндистон, Россия ва бошқа мамлакатлардан келган савдогарларнинг учратиш мумкин бўлган.

Темур мамлақатида бозорларда, кўчаларда тиланчилик қилиш умуман тақиқланган. Ишга яроқли одам тиланчилик қилса биринчи марта кечирилган, иккинчи марта такрорланса у қулликка берилган, ишга яроқсиз гадолар эса давлат ҳисобидан боқилган.

Оламга машхур ипак йўлининг шаклланиши жаҳонгашта савдогарларга катта имкониятлар яратибгина қолмасдан, балки Турон юртининг турли шаҳарларида йирик савдо марказлари барпо бўлишига олиб келди. Шу боисдан бўлса керак, Алишер Навоийнинг болалик даврида бир умр эсдалик бўлиб қолган ажойиботлар орасида ўзининг ранг-баранглиги ва қатор мулоҳазаларга сабаб бўлганлиги билан ажралиб турадиган даргоҳларнинг биринчиси - шоҳ арки бўлган бўлса, иккинчиси - Ҳиротдаги бозор бўлганлиги бежиз эмас. «Тўрт томони кетган йўл, - деб ёзган эди Алишер Навоий кейинчалик, - унинг бозорлари: у ерда ким бўлса ҳамма бирон нарсага харидор. Харидор қандай нарса олишни ўйламасин, сотувчилар ҳам ундан юз хисса ортиғини муҳайё қиладилар. Турлича молларнинг қиймати билан ҳар бир дўкон ҳар қандай денгиз ва кон қийматига тенглаша олади. Базозлар ранг-баранг кийим-кечакларни таҳлаб қўйишган: улар осмон атласлари каби қатма-қат турибди. Қутичаларда гавҳарлар ва жавҳарлар осмон ва тундаги юлдузларни эслатади. Бу бозорга кириб келган киши чиқишга йўл топа олмай қолади: айланавериб киши бутунлай ақдан адашади».

Навоий замонида ташқи савдонинг ривожланганлиги сабабларидан бири, савдогарларнинг фақат қарвонсаройда истиқомат қилиб савдо қилишлари эмас, балки бозорларда махсус дўконлар очиб ўз мамлакатларидан келтирилган молларни ағз шу дўконларда сотувчиларнинг мавжудлигидир.

Алишер Навоий маҳаллий савдогарлар ва ажнабий савдогарлар фаолиятини кузатар экан, улар ҳақида ўз фикрини баён қилади: «Савдогар дастлаб ҳалол ризқ топиши, жамиятга хизмат қилиши керак. У тоғларнинг тоши ва дашт саҳроларининг қумлари устида туя суради, денгиз мавжлари ва сув тошқинларидан фойда ва зарар кўради, ҳалол ризқ топаман деб узоқ машаққатли йўлларни босади. Айрим савдогарлар харидорларни, айниқса фақирларни аздаб, уларнинг ҳисобига яшай илар, шу сабабли уларнинг бўйинларида фақирларнинг ҳақлари бор».

Бу мақсадга, ҳозирги замон тили билан айтганда, баҳо механизми орқали эришадилар. Иккинчидан, ўз мол-мулкани кам кўрсатиб давлатга бож тўлаш билан диний солиқни инкор қиладилар. Бу орқали муҳтожларга тақсимлаб берилиши кўзда тутилган шаърий закот - диний солиқни инкор қиладилар. Бундай «ишбилармандлик»ни амалга оширишда шаҳар олиб-сотарлари олдинги марраларни эга қилайдилар. «Шаҳар олиб

сотари, деб ёзган эди Навоий, - хиёнатчи, ўз фойдасини кўзлаган ҳолда, элга қаҳатчилик тилайди. (Чунки қаҳатчилик бўлса, унинг иши юришади, молни бекитиб сотиб, юкори баҳода пуллайди), унинг мақсади элга зиён етказиш, орзуси арзон олиб, қиммат сотишдир. У оларда шойини бўз деб камситади, сотишда эса бўзни шойи, деб вайсайди. Шолни турка (катон) деган нафис қимматбаҳо матодан тикилган кийим ўрнида пуллай олишда тўхташ йўқ. Дўконларида инсофдан бўлак ҳамма нарса мавжуд: ўз айбига икромлигидан бўлак ноинсофликнинг барча тури кўплаб топилади: Мусофир савдогар билан бу бамисоли эр-хотин деса бўлади».

Навоий замонидаги бозорларни таъминлашда шаҳар ҳунармандларининг роли катта бўлган. Ҳунармандчилик ишлаб чиқариши шаҳарликлар ва атроф қишлоқлардаги аҳоли эҳтиёжларини қондиришга мўлжалланган бўлиб, маҳсулотларнинг бир қисмини даштларда яшовчи кўчманчи аҳолига сотиш учун мўлжалланиб тайёрланган. Бозордаги харидорларнинг энг кўп қисмини деҳқонлар ташкил қилиб, улар бу ерга қишлоқ хўжалик маҳсулотлари олиб келар ва ўзларига керакли ҳунармандчилик буюмларини харид қилишарди. Кўпчилик ҳунармандлар ҳақида Навоий яхши баён қилса ҳам, кўпчиликларини олиб сотарлардан қолишмасликда кўрсатиб ўтади: «Улар савдога берилиб, охиратни унутадилар. Инсоф ва адолат тарозиси борлигини тан олмайдилар. Ўғил отани алдаши - буларнинг ҳунарлари...»

Айтганларга хулоса ясаб, Алишер Навоий қуйидаги ажойиб тавсияларни беради: «Савдогар ёлғиз фойдани ниёт қилмаслиги, фойда қиламан деб ўзини қаттиқ машаққатга қўймаслиги, савдо қилиб, фойда қиламан деб денгизга кема сурмаслиги, дур оламан деб наҳанг оғзига қўл солмаслиги, мол ва пул кўпайтираман деб жонсарак бўлмаслиги керак...» Шунингдек, «нафис матоларни аяб, эски чопон киймаслиги, лаззатли таомларни кўзи қиймай қаттиқ нон емаслиги лозим. Унинг тортган қийинчиликлари тирикчилигининг яхши ўтиши учун хизмат қилса ва топган фойдаси кўнгил фароғати учун сарфланса яхши бўлади...».

IV.3. КИЧИК ВА ЎРТА БИЗНЕСДА ТАДБИРКОРЛИК ОДОБЛАРИ.

Ҳар бир киши ҳаётимиз ва иқтисодимизнинг қай бир соҳасида ишлашидан қатъий назар Қуръони Каримдаги нима ҳаёлол ва нима ҳаром, нима мумкин, нима таъқиқланган деган

ибора ва ўғитларни билиши, уларга амал қилиши зарурдир. Инсон борлиқдаги барча жонзотдан улўғлиги ва олийлиги билан ажралиб тураркан, борлиқдаги барча нарсалар, жонли ва жонсиз бўлишидан қатъи назар, аниқ ўлчовга, яъни ўзининг табиий меъёрига эгадир. Ҳар бир кишининг насибаси ўлчовдир. «.../Ҳар ер.инг ўзига/ мосланган турли-туман нарсаларни /ўсимлик, меваларни/ ундириб-ўстирдик. ... Биз у нарсаларни аниқ ўлчов билан /сизларга/ туширурмиз». Табиатда ҳеч бир нарса йўқки, у ўзининг меъёрига эга бўлмасин. Инсоният бирор фалокат туфайли ризқ-насибасиз қолмасин деб, сувда ва қуруқда ов қилувчилар учун ов миқдорлари, ов муддати, ов кўлами, ов қилинадиган тур жинси, қисқаси шу қадар кенг ва тўғри баён қилинганки, бугунги кундаги табиат ҳақидаги китобларда бундай фикрлар йўқ. «Анъом» сурасида «...Мевалаганда мевасидан енглар, ўрим-терим кунда /бечорамискинларга/ ҳаққини беринглар ва исроф қилманглар. У исроф қилувчиларни севмас». 152 оятда: «Ўлчов на тарозини адолат билан тўла торгингиз», деб ёзилган. Бу фикрлар инсонга ҳам билим, ҳам тарбия, ҳам маънавий баркамоллик беради. «Бақара», «Моид», «Анъом», «Хижр» суралари атроф-муҳитга оид билим, тарбия ва табиий меъёрга бағишланган десак, асло муболаға бўлмас. Ҳар бир турни асраш, сувда ов қилувчиларнинг қуриқликда ов қилишларини таъқиқлаш, қушларга, ҳатто чумолиларга ҳам мурувват билан қараш - инсоннинг табиатга меҳр, эҳтиёт, оқилона назарини ундашга чорлайди. Жонзотни севган кишигина инсониятни севади. Табиатдаги барча неъматларга: меваларга, тоза сувларга ҳамманинг ризқ-насибаси бор. Шу туфайли ҳатто мевалар кўпчиликка текин берилиши жоиз саналган. Инсониятни севган тижоратчи тарози ва ўлчовда адолатли бўлади. Адолат эса диёнатли киши қалбидадир.

Қуръони Каримнинг «Худ» сурасида шундай ёзилади: «Агар мўмин бўлсангиз -ҳаром-хариш йўллар билан бой-бадавлат бўлгандан кўра/ Аллоҳ қолдирган /ҳалол/ нарса сизлар учун яхшидир» /86-оят/. «...ўлчов ва тарозини адолат билан тортингиз! Одамларнинг нарсаларини уриб қолмангиз ва ерда бўзгунчилик билан санкиб юрмангиз».

Қуръони Каримда таъкидланган ва бошқа муқаддас китобларда ҳам мавжуд бўлган ҳақиқий мезон, ўлчов - бу «ўзингга нимани раво кўрсанг, бошқага ҳам шуни раво кўргин», «ўзинг учун хоҳламаган нарсани бошқага ҳам қилма» ғоясидир. Дарҳақиқат, динни билган, имони бўлган одам бошқа

инсонларни алдамайди. Пайғамбаримиз Хадиси Шарифларида «Тўғри тужжорлар /савдогарлар/ қиёмат куни Пайғамбарлар билан баравар тириладилар ва бирга ҳамроҳ бўладилар», деб таъкидлаганлар. Бу иборалар савдо билан шуғулланган кишиларнинг ўта ҳалол инсон ва бағри кенг, олижаноб табиатли, муомала борасида меъёр қоидаларига риоя эта олишини ҳам билдиради. Маълум бир сабаб билан савдогарнинг молини ололмаса, савдогар унга хушмуомалада бўлиб, узрини қабул қилиши, сабрли, мулойим, диёнатли - қисқаси мукамал, мўътадил сифатлар уларда мужассамланган бўлиши керак.

“ДАСТ БА КОРУ ДИЛ БА ЁР” — “қўл меҳнат билан ва юрак Аллоҳ ишқи билан” ибораси бутун мусулмон оламида кенг ёйилган ва ҳозиргача муқаддас саналиб эъзозланадиган нақшбандия тариқатининг асосий ҳаётий шиоридир. Нақшбандия тариқати XIV асрда ўрта Осиёда Баҳоуддин Муҳаммад ал-Бухорий Нақшбанд жаҳонда машҳур бўлган хожагон тариқатининг асосчиси Аҳмад Яссавий ва унинг шогирдлари таълимоти ва амалиётини ўрганиб, уларни ривожлантирди ва янги тариқатни ташкил этди.

Ҳазрат Баҳоуддин нақшбандлик касби билан шуғулланганлиги учун бу тариқатни нақшбандия номи билан юритилади, деган фикр адабиётга киргандир. Шу билан бирга бу тариқатда “Даст ба кору дил ба ёр” шиори остида ўз ҳалол меҳнати билан кун кечирини ва Аллоҳни қалбда нақшлаб қўйиш, унинг борлигидан доимо огоҳ бўлиш ва Аллоҳ — ал-Ҳақга томон, яъни Ҳақиқатга томон интилиш лозим, деган ғоя уларнинг ҳаётий қонуни эканлиги учун ҳам уларни нақшбандлар, деб юритилган. Нақшбанд дегани юрагида Аллоҳ нақшланган, деганидир.

Баҳоуддин Нақшбанд ўзларининг руҳий устозлари Абдулҳолик Ғиждувоний — Хожаи Жаҳон номи билан машҳур бўлган ва тасаввуфда Хожигон тариқатининг асосчиси сифатида танилган авлиёни тан олганлар. Нақшбандийлик тариқатида ҳалол лўкмага риоя этиш ва ўз меҳнати билан кун кечирини шартлари шу буюк шайхлардан уларга ворис қолган. Хожагон тариқатининг силсиласида бўлган буюк авлиё Хожа Али Ромитонийнинг “Рисолаи ҳазрати Азизон” деган асарининг таржима ва таҳлили хожагон ва нақшбандия тариқати ўртасидаги ўхшашликка гувоҳлик беради. Хожа Али Ромитоний тасаввуф оламида ҳазрати Азизон номи билан машҳур бўлган шахсдир. У киши ўз рисоаларида тариқат йўлидан борувчиларга Аллоҳ даражасига юксалиш учун зарур бўлган

ўнта шартни ёзганлар. Биринчиси таҳорат бўлиб, таҳорати зоҳир (ташқи), таҳорат ботин (ички), таҳорати дил ва таҳорати сар, деб тўртга бўлганлар. Ички таҳоратни ҳаром лўкма ва машрубот (ичимликлар)дан сақланиш деб изоҳлаганлар ва куйидаги ҳадисни келтирганлар:

“Агар ким бир лўкма ҳаром еса қирқ кун унинг намоз, дуо ва Аллоҳга мурожаатларини ҳақ таоло қабул этмайди. Яъни унинг хайру баракаси учади. Ишининг унуми бўлмайди”. Ҳазрати яна Азизон шартлардан бири бўлган “лўкмани сақлаш”ни куйидагича изоҳлайдилар. “Лўкма ҳалол ва пок бўлиши лозим. Аллоҳ таолога ибодат ўн қисм бўлади, деб Расул Муҳаммад пайғамбар айтганлар. Тўккиз қисми ҳалол ризку рўз талаб этиш ва бир қисми қолган барча ибодатлар”. Яъни, агар қанча номозу ниёзли бўлиб, ҳажга бориб, рўза тутса, лекин ҳалол лўкмага риоят этмаса, унинг бажарган ибодатлари ҳеч нарса бўлади. Ҳалол лўкмани кўчи улардан 9 марта кўн бўлиб, Аллоҳга шунча маҳбул экан.

Ривоят қилишларига, бир кун Ғадиятда шайх Шодий манзилида дарвишлар тутмож (угро оши) пишириётган бўлганлар. Аммо улар воқиф ва огоҳлик талабига риоя этмасдан, уни ғафлатда пиширганлар. Натижада, бу таом сифатсиз бўлиб, тановул мумкин бўлмади. Ногоҳ, Баҳоуддин Нақшбанд Қасри Орифондан чиқа келдилар ва айтдилар: “Овқат устини маҳкам ёп” ва дарвишларга мурожаат этиб буюрдилар: “Сизларга лойикмикни ғафлат, ила овқат пиширишў”. Дарвишлар узрдан сўнг Шайх Шодийга “Боргин, қозонни очгин”—дедилар. Шайх Шодий қозонни очса, унинг ичи тўла узум экан. Киш фасли бўлганлиги учун ҳамма хайратда қолиб, Баҳоуддинга бўлган эътиқодлари ортган. Бу мисол Баҳоуддиннинг доимо ўз муридлари билан рухий алоқада эканлиги, улар узокда бўлсалар-да, ғафлатда бирор иш қилсалар бунни сеза олиш ва уларни тўғри йўлга солиш, қароматлар қилв олишини кўрсатади. Демак, бу мисол нақшбандийлик тариқатида ҳалол лўкмага, огоҳлик ила истъмоал қилишга итбат этиш жуда шарт бўлганлигини кўрсатади.

IV. 4. ИШ БОШЛОВЧИГА АЙРИМ МАСЛАҲАТЛАР

Ижобий фикр юритиш кишининг кайфиятини кўтаради, янги орзулар сари илҳомлантиради. Кайфият кўп жиҳатдан рухий ҳолатга, рухий ҳолат еса бош (мия) нима билан бандлигига боғлиқ. Айрим одамлар ҳеч нарсага кизикмасликларни тўғайли чарчоқ ҳиссини туюшади. Уларни

хеч нарса ҳаяжонлантирмайди, лоқайд, бекфарк юришади. Кераксиз ишлар билан машғул бўлиб, ўзларини холдан тойдиришади. Толбуки, улар ички интилишларга, ўй-хаёлларига мос юмуш билан шуғулланишгани маъқул.

Одам бекорчиликдан чарчайди. Бундай чарчоққа йўл қўймаслик керак. Ишга бошингиз билан «шўнғиб» кетинг. Шунга ўзингизни мажбур қилинг. Нима биландир банд бўлинг. Ўзингизга ишонинг, шунда сизда куч ва жасорат намоён бўлади. «Бир ой ҳаётдан шикоят қилиб юргандан кўра, бир соатлик ҳақиқий иш одамга куч-қувват бағишлайди», деб ёзганди Бэроу.

Ўз вақтингизни режа бўйича сарфланг. Вақтни режалаштириш дам олишни ҳам йиғиштириб қўйиб, фақат ишлашни англамайди. Балки қатъий режа ялқовликдан асрайди. Ўзингизни иродангизга бўйсундиринг, шунда ишингиз унумли бўлади. Қатъиятсизлик кўрсатиб, қўл қовуштириб ўтиргандан кўра таваккал қилган афзал.

Ялқовлик киши табиатида бўлади. Америкалик аёлларнинг 9, эркакларнинг 14 фоизи табиий ялқовликни енгишга ҳаракат қилади. Қолганлари ўз ялқовликларига қаршилиқ кўрсатишолмайди.

Ҳар бир ишни ва ҳар бир кунни ғайрат билан бошланг. Ишга қараб турманг, уни бажаришга киришинг. Қийин экан, деб чўчиманг, бошланг! Эртаси кунга ҳам қолдирманг, ҳозирок бошланг. Яна бир ўйлаб кўрсаммикан, деб ўзингизни у ёқ-бу ёққа ташламанг - бошланг. Бошлаганда ҳам ишни қўл учидан эмас, бэр вужуд билан, иштиёқ билан бошланг. Ана шундай ишласангиз, сиз фаровон яшайсиз, жамият гуллаб-яшнайд.

Иш вақтида ўз эътиборингизни ҳар кунини фойдаланиладиган предмет, одамларга жалб қилишга ўрганинг, бунинг учун ўзингизга қуйидаги саволларни бериб туришга ўрганинг:

- бу менга неча пулга тушади?
- мени уйга олиб бориб қўйиши учун машина неча пулга тушади?
- бензинга қанча ҳақ тўлайман?
- амортизация харажатлари қанча?
- кўчиш учун қанча вақт ва харажат сарфланади?
- агар таниш одам мендан маслаҳат сўраса, қанча ҳақ сўрай?
- ушбу предметдан қандай фойдаланиш мумкин?
- ушбу мутахассисликни илғор деб айтиш мумкинми?

- қандай фойда чиқади? Келажакни қандай таъминлаш мумкин?
- бу менинг фарзандларимга, жиянларимга, ўртокларимга қизиқарли бўлармикин?
- йирик корхоналардаги машина хайдовчилаб маоши қанча? Бизга 15-20 йилдан кейин машина хайдовчи керакми?
- нима учун адвокатлик касби қизиқ? Нима учун адвокат, адлия маслаҳатчиси бўлишга қизиқишади?
- ходимлар маоши қанча бўлиши керак?
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни бошқа корхонадаги маҳсулотдан афзаллиги нимада?
- қандай янги бозорларни ўзлаштириш мумкин?
- қандай янги технологиялардан фойдаланиш мумкин?
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни ҳали талаб этилмаган жойда ўтказиш мумкинми?
- рекламага етарли аҳамият берилаяптими?

IV.5. ГАПИРИШ ВА ЭШИТИШНИ БИЛИШ ҲАҚИДАГИ БЕШ ҚОИДА

Кўпол қилиб изоҳлаганда ишбилармон ва менежерларнинг ўз фикрларини қисқа, лўнда қилиб баён этиб бераолмасликлари, ўз нуқтаи-назарларини ҳимоя қила олмасликлари ва шерикларни фикр-мулоҳазаларини осойишта тинглай олмасликларини ҳар қадамда учрашиб туриш мумкин. Қанчадан-қанча мажлислар сифсатабозликка, иш бўйича мунозаралар эса жанжалга айланиб қолгани ва қолаётганининг гувоҳимиз.

Қандай қилиб бундан қутилиш мумкин? Тартибли гапираолишнинг асоси нимада? Гапиришдан олдин ўзингиздан сўранг; мунозарага киришнинг хожати борми? Жуда кўп мунозаралар, мажлисларнинг камчилиги бирор бир муҳокама этилаётган масалага нуқта қўюлмаслик, асосий масалани ҳал этиш ўрнига ким-кимга ақл ўргатаолади-ю, чиройли гапиришни намоёниш этишда. Бундай мунозаралар ташқаридан жуда қизиқ туйилса ҳам, амалда мутлақо фойдасиздир, унинг устига зарарлидир, чунки биз учун энг зарур бўлган вақтни бекор сарфлаймиз. Шунинг учун бўлса керакки жаҳоннинг жуда кўп ишбилармонлари, тадбиркорлари, илм аҳли томонидан қуйидаги бешта қоида ишлаб чиқилган;

1. Қанча қисқа гапирсанг, шунча кўп фикр юритишинг баён этишинг мумкин. Агар ишбилармон киши сўз олса бекорчи, майда-чуйдаларни изоҳлаш учун эмас, балки

қандайдир муҳим масаланинг изоҳи ёки олиб борилаётган мунозарада кескин бурилиш яшаш учун гапга аралашishi керак. У ўз нутқида ўзининг нуқтаний назарини очиқ-ойдин баён этиши, ҳар бир масалани объективлик билан баҳолаши шарт. ўзи яхши тушунмаган масала бўйича муаммони ўртага ташламайди, у ёки бу масалада овоз беришдан олдин чуқур ўйлаб кўради.

2. Маърузачининг сўзи бегона фикр эмас, балки ишнинг олдига етаклайди. Минбарга чиқиб олгач сизга ҳеч ким ҳалақит бермаслиги, қаршилиқ кўрсатмаслиги қанча хоҳласангиз шунча гапиришингиз мумкин. Бошқа томондан эса предметсиз, мазмунсиз, мақсадсиз маъруза тингловчиларни уйқуга тортади. Сизга ўнлаб, юзлаб кўзлар тикилиб турганда, сўзингиз бурро, ишончли, мазмунли, мақсадли бўлиши керак. Бўлиниб-бўлиниб, яъни бир-бирига боғланмаган ибораларни ишлатиш керак эмас, тингловчилар руҳига тескари салбий таъсир қиладиган гаплардан холи бўлиш керак. Маърузанинг муваффақияти унга тайёрланиш босқичида намоён бўлади. Маълумки, қоғозсиз гапирадиган одам қоғозга шўнгиб гапирадиган одамга нисбатан табиий кўринади. Гапираётганда аудиториядаги тингловчилар кўзига боқиб туриш ўзига хос ишонч пайдо қиладди. Бунинг учун эса маърузага пухта гаёрланиш керак. Маърузани ёзиб тутатганингиздан кейин албатта мазмунини ақс эттирувчи фактлар, рақамлар кетма-кетлигини тузиб чиқинг. Ана шундагина сизда маъруза тартиби, ички ишонч туйғуси пайдо бўлади.

3. Минбардан гапириш шу вақтда осон бўладики, агар нима ҳақида гапиришингиз аниқ бўлса. Хизматга оид мунозараларда хис - туйғу катта ўрин тутайди. Энг муҳим масалани ҳал этаётганда ҳам ҳазил мутоиба кулгилар жуда катта рол ўйнайди. Озгина кизил қонлик (чегарадан чиқмаган ҳолда) суҳбатга куч бағишлаши мумкин. Ҳар қандай шароитда ҳам ҳатто зарурат туғилганда овозни кўтариб гапиришдан четлашиш маъқулдир. Эснаш, беҳурматлик, руҳий ҳужумга ўтиш, бақирик-чақирик қилиш чидаб бўлмайдиган ҳолатга қиради.

4. Хизматга оид бўладиган суҳбатда жиддийлик, кизилқонлиқ, ҳазил-мутоиба қилиш меъёрида бўлиш керак. Хизматчилик бобида эшитиш қобилияти катта аҳамиятга эгадир. Буни нима мураккаблиги бор деган фикр ҳам туғилиши мумкин, фараз қилинг мажлис давомида унинг қатнашчилари бир-бирларига гап отиб сўз бермай, ҳар бир муҳокама

этилаётган масала мазмунига тушуниб етмай фақат ўз фикрини намойиш қилиш билан банд бўлади. Натижада вақт бекорга сарф бўлади ва асабий ҳолат вужудга келади. Бир киши гапирётганда унинг фикрига чуқурроқ киришишга ҳаракат қилиб, у тезда сўзни тутатсаю мен чикиб гапирсам деган мулоҳазадан четда бўлинг. Гапни тинглаб туриб шеригингиз билан бошқа масалани муҳокама қилиб ўтиришга одатланманг. Бу ўта ҳурматсизликдир.

5. Сизни шу вақтда эшитишадик, агар сиз диққат билан эшитаолиш қобилиятига эга бўлсангиз.

*Ҳасид билан эмас
Хавас қилиб яшанг
Халқ мақоли*

IV. 6. ДЕЙЛ КАРНЕГИ НАСИҲАТЛАРИДАН:

1. Танқид шунинг учун ўринсиздирки, унда одамларни тезда мудофалашга, ўзини оқлашга уринишга мажбур этади. Танқиднинг ҳавфли томони шундаки, у инсоннинг гурурига қалтак бўлиб урилади, шахсий мавқеига ёки нафсониятига тегади ва ҳафа бўлишига сабабчи бўлади. Немис армиясида бирор кор-ҳолга сабабчи бўлган аскарга дарровоқ танқидий сўзлар айтиш ман қилинган. Аввало у яхши ухлаши ва совиши лозим. Кимки дарров шикоят қилса, жазоланади. Эй худо! Шу тартибни фуқаролараро ҳам жорий қилинса қандай ажойиб иш буларди! Бу доимо норози ога-оналар, ковурилиб юрадиган хотинлар, танбеҳ берншга устамон иш юритувчилар ва ашаддий танқидчилар учун жуда ҳам керак бўлган буларди. Танқид эса почтачи каптар сингари албатта қайтиб келишини эсдан чиқармайлик.

У 1842 йили агрессив сиёсатдон, Ирландиялик Джеймс Шилдс исмли кишини «Спрингфилд Джорнел» газетасида эълон қилинган аноним хатида ғаразли масҳара қилади. Бутуу шаҳар қаҳ-қаҳа отиб куларди. Ҳақоратланган мағрур Шилдс эса ғазабидан қайнаб кетарди, у бу хатни ким ёзганлигини аниқлайди ва отга миниб Линкольн хузурига келади ва уни дуэлга чақиради. Линкольн дуэлга чиқишни умуман маъқулламас эди, шунга қарамай ўзининг мавқеини сақлаш учун ҳам шартни қабул қилди. Унга кўрол танлаш имконияти берилади. Унинг қўли узун эди, шунинг учун ҳам қиличбозликни танлади ва бу соҳа бўйича бир неча дарс олди. Шилдс билан Миссисипи дарёсининг қуриб қолган қумлок

ўзанида учрашди ва ҳаёт мамот жангига охирги тайёргарликни кўра бошладилар. Лекин энг сўнгги дақиқаларда ишга уларнинг секундантлари аралаштишди ва дуэлни тўхтатишди.

Фуқаролар уруши йилларида армияда бош кўмондонларни бир неча бор алмаштиришга ва янги-янги генералларни тайинлашга тўғри келган. Мак-Клеелан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Миш каби генералларнинг бирортаси ҳам вазифаларини талаб даражасида удалай олишмас, бу эса Линкольнни асабий ҳолатга олиб келарди. Бу қобилятсиз генераллардан мамлакатнинг ярим халқи шафқатсизларча нафратланишарди, Лекин Линкольн эса «ҳеч кимгагина сакламай ва ҳаммага меҳр-шафқат ҳисси билан» қараш шиори билан осойишталигини бузмасди. Унинг сеvimли нақлларида бири куйидаги эди: «Айбланмаслик учун ўзгаларни айбланманг».

Линкольн хоним ёки бошқалар жанубликлар (уларнинг душмани) ҳақида кескин гапирганда Линкольн шундай деб кўярди: «Уларни қаттиқ танқид қилманг уларнинг ўрнида биз ҳам худди шундай аҳволга тушишимиз мумкин эди».

Шундай қилиб, Линкольн хатни бир чеккага қўйди, чунки у аччиқ тажрибадан биладики кескин танқид ва танбех деярли самарасиз бўлади. Теодор Рузвельт ишхонасида ишлаб ўтириб мураккиб муаммога рубарў бўлса, креслонинг суянчигига бошини қўйиб, тепада осийлиқ турган Линкольннинг суратига қараб ўз-ўзидан кўрарди. Менинг шароитимда Линкольн бўлганда нима қиларди? У бу муаммони қандай ҳал қилган бўларди?

Кейинчалик бирортамизда кимнингдир таъзирини бериб қўйиш лозим бўлган вазият бўлганда, шошилмайлик; чўнтакдан 5 долларликни чиқариб, ундаги Линкольн суратига қараб савол берайлик: «Шу муаммо Линкольннинг олдида кўндаланг бўлганда, у қандай ҳал қиларди?»

Лекин олдин ўзингиз такомиллашинг.

2. Конфуций айтгандики - «Бўсағанғизни қордан тозаланмай туриб, кўшинининг томи қордан тозаланмағанлиғидан шикоят қилманг».

Бир неча ўн йиллар ва умримиз давомида сақланиб қоладиган, қийнайдиған ва изтиробга соладиган, хафгарчиликлардан халос аччиқ бўлсада ўз-ўзимизни танқид билан бир шугулланиб турайлик.

Одамлар билан мулоқатда шуни унутмангки, нафақат мантиқан стук киши билан иш кўраяпсиз, балки ҳис-туйғуга тез

бериладиган, хурфотга муккасидан кетган ўта мағрур киши билан суҳбатлашяпман деб доимо тасаввур қилинг.

Аmmo ўзгаларни тушуниш ва марҳаматли бўлиш учун кучли характер ва ирода керак бўлади.

«Буюкларнинг» буюклиги қичикларга бўлган муносабатда билинади»-дэйдн Карнейль».

3. Ўзгаларни айблашдан олдин, келинг уларни тушунишга бир уриниб кўрайлик. Нега энди ўзгача эмас, айнан шундай иш тутганлигини тасаввур қилишга ҳаракат қилайлик.

Бу танқид қилишга нисбатан фойдали ва қизиқарлироқ ва кишида атроф-муҳитга ҳайрихоҳ, бардошли ва мурувватли бўлишликни тарбиялайди. «Ҳаммасини тушунмоқ - ҳаммасини кечирмоқдир».

Дунёда кимгадир нимадир қилишни мажбур қилишнинг биргина воситаси бор. Шу ҳақда ҳеч қачон ўйлаб кўрганмисизў Ҳа фақат, биргина восита. Бу ҳам шундан иборатки, бошқа кишининг шуни қилишни истаб қолишини таъмин этишдир.

XX асрнинг етук психологларидан бири Веналик машҳур олим Зигмунд Фрейд айтдики, ҳамма ҳаракатларимизнинг замирида иккита асосий ваз бўлади — жинсий муомала ва буюк бўлишга интилиш.

Америкалик етук файласуф, профессор Джон Дьюи бунн бошқача сўзлар билан ифодалаган. У таъкидлайдики, «инсон табиатига хос бўлган барча инглишларнинг замирида қадрли бўлишни исташдир». Мана шу жумлаларни хотирангиздан чиқарманг. «Қадрли» бўлишни исташ». Бу аҳамиятли. Бу ҳақда мазкур китобда кўп ўқийсиз.

Агарда аждодларимизда шахсий аҳамиятчилигини англашга интилиш бўлмаганда цивилизация ҳам бўлмасди. Бусиз биз ҳайвонлардан кўпам фарқ қилмаган бўлардик.

Менинг фикримча бутун тарих давомида фақат икки кишигина йилига бир миллион долларлардан маош олишган. Улар: Уолтер Крайслер ва Чарлз Шваб.

Нега энди Эндрю Карнеги бир йилда Швабга бир миллион ёки ҳар кунига уч юз минг доллар тўлагану. Нега?

Шваб гений бўлгани учунми? Сафсата. Чарлз Швабнинг ўзи менга айтганки, пўлат ишлаб чиқариш ҳақида ундан кўпроқ биладиганлар бу ерда кўп.

Швабнинг айтганига қараганда унга кўп ҳақ тўлашнинг боисп унинг одамлар билан муомаласини яхшилигидир. Мен унга бунн қандай амалга оширишнинг сўрашим. Унинг сўзи

билан айтганда унинг сири тубанда қайд этилади. Бу сўзлар абадий бронзасидан қуйилишини ва ҳар бир уй, ҳар бир мактаб, ҳар бир дўкон ва ҳар бир муассасада осиглик туриши лозим. Болалар лотин феълларини ёки Бразилияда қанча ёғин ёғишини ёдлаш ўрнига қуйидаги сўзларни ёдласалар анча мақсадга мувофиқ бўлардилар. Ва шу сўзларни шиоримиз қилиб оладиган бўлсак ҳаётимизни таниб бўлмас даражада ўзгартириб юборган бўларди.

«Ўзимнинг энг қимматли жиҳатим, - дейди Шваб, - одамларни ташаббускорликка чақира билиш ва инсон кадр-қиммати ва рағбатлантирилиши таъминланган ҳолда энг яхши хислатларининг ривожлантирилишида деб биламан.

Раҳбарлар томонидан қилинган танқид инсон нафсониятига шунчалар қаттиқ тегадики, бундай таъсир кучни инсон бошқа ҳеч жойдан ола олмайди. Мен ҳеч қачон ҳеч кимни танқид қилмайман. Мен одамларни ишда рағбатлантириш кучига ишонаман. Мен одамларни мақташни истайман ва сўкишга тоқатим йўқ. Менга нимадир ёқса уни баҳолашда самимий ва мақтовда сахий бўламан.

Ана Шваб қандай иш тутади. Одатдаги одам қандай иш тутади? Айнан тескариси. Унга нимадир ёқмаса сўкинади, ёқса ҳеч нарса демайди.

Шваб таъкидлайдики: «Жуда кўплаб мулоқатларимда, дунёнинг жуда кўплаб жойларидан келган ажойиб ва машҳур бўлган кишилар билан бўлган мулоқатларимда шу нарсага амин бўлдимки, бу кишиларнинг деярли барчаси танқидлар оламига нисбатан яхши муносабатлар сирини мукаммалроқ ўрганишга ва фақат ундан фойдаланадилар.

Швабнинг таъкидлашича Эндрю Карнегининг характеридаги алоҳида ютуқлар чизгилари ҳам шунда бўлса керак. Карнеги ходимларини алоҳида ҳам кўпчилик ичида ҳам мактайверади. У ўзининг бўлажак қабртоши ёрдамчиларига тегишли илиқ сўзлар айтишни мўлжаллаб кўйган эди. У ўзининг бўлажак қабрига қуйидаги сўзлар ёзилиши кераклигини ҳам тайинлаб кўяди: «Бу ерда ўздан ҳам ақллироқ кишиларни атрофига тўплай олган одам дафн этилган».

4. Қадрлаш билан мақташнинг ўртасида қандай фарқ бор? Бу саволга жавоб бериш осон. Қадрлаш табиийроқ, макташ эса кўзбўямачилиқдир. Биринчиси қалбдан айтилади, кейингиси эса оғиздагина айтилади. Биринчиси бегараз, кейингиси худбинлик. Биринчисига ҳамма ҳавас қилади, кейингисига мунозара қилади. Мехикодаги Чапультел қасрида

генерал Обрегенга ўрнатилган бюстни кўрдим. Бюстнинг тагига генерал Обрегеннинг қуйидаги сўзлари ўйиб ёзилган эди: «Сиз бостириб келаётган душмандан кўркманг. Сизни мақтаётган дўстингиздан кўркинг».

5. Йўк! Йўк! Йўк! Сизга ҳечам мактовдан фойдаланинг демокчи эмасман. Ҳечам. Мен янги ҳаёт тарзи ҳақида гапиряпман. Менинг такрорлашим учун ижозат бергайсиз. Мен янги ҳаёт тарзи ҳақида гапиряпман. Подшо Георг У Букингем кўрғонидаги кабинетда осиглик турадиган олти накли яхши кўради. (Улардан бири шундай. «Менга арзон мактовни тарқатишни ҳам, олишга ҳам ўргатманг». Макташ - бу арзон хушомад. Бир куни «мактов» сўзининг мазмунини сурштирсам шундай экан: «Мактов одам ўзи ҳақида нимани ўйлаётган бўлса ўшани гапирмоқдир»).

Шунинг учун ҳам ўзга инсонга таъсир ўтказишнинг оламда ягона усули борки, у ҳам бўлса ўша ўзга одамнинг хоҳишига яраша гапириш ва унинг истагини амалга оширмоқдир.

Аввал бир соатлик иши учун икки центга ишлаган ва кейинчалик эса уч юз олтига беш долларни хайрияларга сарф қилган ҳамбағал шотланд йигити Эндриу Карнеги жуда барвақт тушуниб етдики, атрофга таъсир ўтказишнинг ягона йўли - бу «мен» эмас, «улар» истаётганлар ҳақида гапиришдан иборатдир. У бор йўғи тўртинчи синфгача ўқиган бўлса ҳам одамлар билан муомала қилиш санъатини ўрганди.

Эртага сиз кимнидир нимадир қилишини истаб қоласиз. Гапиришдан олдин ўйланг, шошилманг ва ўзингизга савол беринг: «Шу ишни қилишни истаб қолишига мажбур этиш учун нима қилиш керак?».

Мана одамлар ўртасида ўзаро нозик муносабатлар борасида қачонлардир берилган яна бир маслаҳат. «Бунда қандайдир сир бўлса, - дейди Генри Форд, - у бошқа киши нуқтаи назарини тушуна билмоқ ва нарсаларга унинг ва ўзингизнинг нуқтаи назарларингиздан қарай билмоқдир».

Бу қоида шунчалик оддий ва ҳаётийки, ҳар бир киши адолагли эканини кўра билади. Шунга қарамасдан ер юзидаги одамларнинг тўқсон фоизи бу қоидага тўқсон фоиз ҳолатларда инкор этадилар.

6. Хуллас, агарда одамларга маъқул бўлишни истасангиз қуйидаги биринчи қоидага амал қилинг: **Бошқа одамлар билан самимий қизиқинг.**

Америка Қўшма Штатларидаги энг йирик каучук ишлаб чиқариш компанияларидан бирининг директорлар кенгаши раиси менга шундай деган эди: агарда инсон ўз қилаётган ишининг натижасидан лаззатланмаса, у ҳеч қачон ўз соҳасида етук бўлаолмайди. Бу машҳур саноатчи қадимдан қолган «машаққатли меҳнат барча орзуларимизнинг ушалишини таъминловчи калит» деган нақлга ҳам унч.лик ишонвермайди». Мен шундай кишиларни кўрганманки, - дейди у. ундайлар ишнини улкан роҳатланиш билан бажарадилар ва муваффақиятларга ҳам эришадилар.

Бу дунёда ҳамма бахтини излайди ва уни топишнинг бир ишончли йўли бср. Бунинг учун сиз ўзингизнинг ўй-хаёллариңизни бошқара олишни ўрганишингиз лозим. Бахт ташқи шароитларга боғлиқ эмас. У ички ботартиблигингизга боғлиқдир.

Агарда одамларга ёқишни истасангиз иккинчи қоидага амал қилинг: **Табассум қилинг.**

Шундай қилиб, агарда сиз одамларга маъқул тушишни хоҳласангиз учинчи қоидага амал қилинг:

Одамнинг исми, қайси тилда бўлишидан қатъий назар, унинг учун энг ширин ва энг муҳими овоз эканлиги эсингизда бўлсин.

Шундай қилиб, сиз одамларга маъқул тушишни истасангиз тўртинчи қоидага амал қилинг:

Яхши тингловчи бўлинг. Бошқаларни ўзлари ҳақида гапиринчларини рағбатлангиринг.

Бошқа давлат арбоблари билгани сингари Рузвельт ҳам шуни комил ишонч билан англардики, кишининг қалбига йўл топишнинг ягона усули бу - у энг кўп қизиқадиган мавзуда суҳбатлашишдир.

Шундай қилиб, сиз одамларга маъқул тушишни истасангиз бешинчи қоидага амал қилинг:

Ҳамсуҳбатингизни қизиқтирадиган мавзуда гапиринг.

«Ҳамма масалаларда одамлар сизга қандай муносабатда бўлишлиklarини истасангиз сиз ҳам уларга шундай муносабатда бўлинг».

Агарда ҳар куни мазали таомлар тановул қилишни хоҳласангиз ҳеч қачон хотинингизнинг қандай рўзгор тебратаётганини танқид қилманг. Ва хотинингиз ва онангизнинг шу борадаги фаолиятини ёритувчи ҳақоратомуз қиёслаш мазмунидаги гапларни гапирманг. Аксинча, унинг хўжалик юритиш қобилиятини доимо мақташингиз ва зуҳро юлдузи

сингари чарақлаган ва боқаму кўст бека бўлган шу ягона айла уйланиш насиб этганини билан ўзингизни баралла табриқлаб кўйинг. Агарда биринтокс унча ўхшашмай қолган бўлса ҳам, мен кўмирга айланиб кетса ҳам эорланманг. Бугун нонушта унинг мукаммаллик даражасидан сая пастроқ бўлганлигини қайд этсангиз бас, шундан у, сизнинг у ҳақидаги илоҳий тасаввурингизга лойиқ бўлиш учун ўз ходими ила ошхонадаги иссиқ плитанинг устига ўзини қўяди деб ҳисоблайверинг».

Шундай қилиб, сиз одамларга ёқай десагиз олтинчи қондага амал қилинг:

Судбатдошнингизга унинг қадри ва аҳамиятини эъломига тизиб кўрсатинг ва буни чин қалбдан ашадда оширинг.

Унинг услуби анча оддий бўлсада, мазмуний жиҳатдан анча мукаммал эди. Агарда бизга олдин яхши жиҳатлардан ҳақида айтиб, кейин камчиликларимизни айтишга буни қабул қилиш анча оғир бўлади.

Шундай қилиб, ўзгиларни танқид қилгунда уларни ҳафа қилмаслик ва ўзингизга нисбатан уларда нафрат ҳисси уйғонмаслигини истасангиз, иккинчи қондага амал қилинг:

Ўзгилар жиҳосини бевоҳида эмас, балки билвосита кўрсатинг.

«Хар бир киши ўз ҳуқуқларини аниқ ва равшан билиши, улардан фойдалана олиши, ўз ҳуқуқлари ва эркинликларини ҳимоя қила олиши лозим. Бунинг учун аввало, мамлакатимиз аҳолисининг ҳуқуқий маданиятини ошириш зарур. Шу билан бир вақтда ҳар бир инсон тўраларча ўзбошимчиликдан, қонунсизликдан ўз ҳуқуқларини ҳимоя қиладиган идоралар мавжудлигига амин бўлмоғи керак».

И. Каримов

V БОБ. КИЧИК ВА ЎРТА БИЗНЕСДА ТАДБИРКОРЛИКНИНГ ҲУҚУҚИЙ ЎРНИ

V. 1. БОЗОР ТАЛАБИГА МОС ҚОНУН

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тўртинчи сессиясида мустақил Ватанимизнинг бундан бўйи тараққиёт йўларини белгилаб борувчи ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий аҳамиятга эришмоқчи қонунлар қабул қилинди. Ўзбекистон Республикасининг «Кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш тўғрисида»ги қонуни ана шу ҳужжатлар орасига кирди.

Ўзбекистон Президентини Ислоҳ Каримов Республика Олий Мажлисининг тўртинчи сессиясида таъкидлаганидек, мамлакатда ўрта қатлам деган гушунча пайдо бўлмоқда. Ўрта қатлам ҳуқуқий, демократик давлат учун керак. Ўз навбатида ўрта қатлам учун ҳам ҳуқуқий, демократик давлат керак. Улар бир-бирига суя ва ҳаводек зарур. Негаки, муайян мулк эгаси қонунлар, қарорлар ва бошқа меъёрий ҳужжатлар асосида иш юритишдан манфаатдордир. Ҳуқуқий, демократик давлат ҳам ана шу ўрта қатламдан манфаатдор. Чунки у қанча салмоқли бўлса, жамиятда шунчалик тинчлик, ўзаро тотувлик, тараққиёт бўлади. Шу ўрта қатламнинг ишини, иқтисодий муҳитини таъминлаш учун мана шундай қонун керак эди.

Бозор иқтисодиёти олдимизга тобора мураккаб ва масъулиятли вазифаларни кўймоқда. Бугунги кунда одамларнинг ижтимоий меҳнатга муносабатини, уларнинг меҳнат ҳақидаги эскича фикрлаш тарзини тубдан ўзгартириш ана шундай долзарб вазифалардан биридир. Бу масалани ҳал этмай туриб ислохотлар йўлидан олға бориш, айниқса, янги жамият барпо этиш мумкин эмас. Бошқача айтганда, иқтисодий ислохотлар жараёнида ҳар бир инсон фойдали меҳнат билан шуғулланмоғи, турмуш фаровонлигини ошириш ишга муносиб улушини кўшмоғи даркор. Меҳнатга ташқаридан эмас, балки кўпроқ

ботиний иштиёк, заруратдан келиб чиққан ҳолда ёндашиш бугунги кун талабидир. Бунинг ягона йўли эса ҳар ким мулкнинг ҳақиқий эгаси бўлиши, унинг фақат шу мулк орқали иш олиб боришидир. Табиийки, ҳар бир киши меҳнатининг самараси йирик ишлаб чиқариш корхонасидагидан кўра кўпроқ кичик ёки хусусий корхонада яққол сезилади.

Колаверса, республикада ўтказилаётган иқтисодий ислохотларнинг туб моҳияти ҳам бундай қонуннинг амалга киритилишини тақозо қилмоқда. Жамиятнинг меҳнатга лаёқатли ҳар бир аъзосининг ишга бўлган иштиёқини ўрнига қўйишининг ягона ва энг тўғри йўли - республикада кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантиришидир. Собиқ Иттифок даврида инсоннинг ўзида бўлган қобилиятини рўёбга чиқариш даражаси унча юқори эмасди. Мутахассисларнинг таъкидлашича, ўша даврда киши ўз ички салоҳиятининг атиги 3-4 фоизини ишга солиш имкониятига эга бўлган. Ҳолбуки, бу кўрсаткич ривожланган хорижий мамлакатларда 7-9 фоизни ташкил этар эди. Чунки у ташаббускорликда, тадбиркорликда, тежамкорликда намойи бўлади. Бизда эса боқимандалик кўйфияти ҳукмрон эди. Були инкор этиб бўлмайди. Масаланинг шу жиҳати ҳам борки, бу кайфиятни зўрлик билан йўқотиш мумкин эмас. Уни бартараф этишнинг ягона йўли шу одамнинг ўзини фойдали меҳнат қилиши учун ҳаракатга келтиришдан иборат. Шу нуқтан назардан ҳам бундай қонунга зарурат бор эди.

Мазкур қонуннинг моҳияти тадбиркорликни ривожлантириш учун иқтисодий муҳит яратиш, хўжалик фаолияти юритаётган кичик ва хусусий корхоналарнинг ички ишларига аралашмасликни таъминлаш, шунингдек, кичик ва хусусий тадбиркорлик учун кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тўғрисида ривожлантиришга давлат томонидан кўрсатиладиган жамики ёрдамни шу қонун доирасида инфодалаб беришдан иборат. Энди биз кимдир ташқирдан туриб саралайдиган, танлайдиган тадбиркорликдан кўпроқ ўз-ўзидан сараланадиган тадбиркорликка ўттиямиз.

Ушбу қонунда 28 та модда бўлса, унинг қарийб 80 фоизи янгиликдан иборатдир.

Биринчидан, Ўзбекистон Президентининг фармонлари, ҳукуматнинг кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришга оид қарорларида зикр этилган қоидалар шу ҳужжатда илк бор қонун даражасига кўтарилди.

Иккинчи янгилик, бу - кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари томонидан давлат статистика ва муҳосиба ҳисоботларини Вазирлар Маҳкамаси белгилаб берадиган ҳисоботдорликнинг соддалаштирилган таомили ҳамда шакллари ни назарда тутадиган тартибда тақдим этилишидир.

Учинчиси, кичик ва хусусий тадбиркорликни давлат бошқарув органлари томонидан ахборот соҳасида танланишнинг қўллиб-қувватланишидир. Бу қонундаги ўзига хос янгилик бўлиб, давлат бошқаруви органлари кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларини иктисодий, ҳуқуқий, статистика, ишлаб чиқариш технологиясига оид ва самарали фаолият юритиш учун керакли бошқа ахборотлар билан таъминлаш чора-тадбирларини ишлаб чиқади ва амалга оширади.

Тўртинчи, давлат буюртмалари тайёрланаётган вақтда ана шу буюртмаларни бажариш учун кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг қатнашиш ҳуқуқига эга бўлишидир. Бу ерда шунинг таъкидлаш керакки, кўпчилик давлат буюртмасидан юз ўнпроқчи бўлади. Лекин, буюртма бозор нархида бўлса, бу тайёр бозор демакдир. Кичик ва хусусий корхона ўзининг ишлаб чиқарган маҳсулотини оморасиз аниқ шу бозорда реализация қилиши мумкин. Ривожланган чет эл мамлакатларида давлат буюртмаси учун курашилади. Бизда эса, баъзида давлат буюртмасидан қочмоқчи бўлишади. Негаки, ўша давлат буюртмаси бу борадаги жаҳон андазаларига ҳали мос келадиган даражада эмас-да. Ҳайҳамки, ана шу буюртмалар вақти келиб, жаҳон стандарти даражасида бўлади. Ушундан бизда ҳам давлат буюртмалари учун кураш бошланади. Бу курашда кичик ва хусусий корхоналар таълоо асосида қатнашиш ҳуқуқига эга бўладилар.

Бешинчи янгилик, кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларидан солиқ олиш ҳақидаги қонунда. Унга кўра, кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларидан, шу жумладан, қишлоқ жойларида фаолият кўрсатаётган ёки рақобатбардош ва экспортга мўлжалланган маҳсулот ишлаб чиқариш, хизматлар кўрсатиш билан шуғулланаётган кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларидан солиқ олиш, шунингдек, уларни солиқ қўлашдан озод қилиш, солиқ тўлашни кечиктириб туриш тартиби ва бу борадаги бошқа имтиёзлар қонун ҳужжатлари билан белгилаб қўйилади.

Солиқ олишга доир қонун ҳужжатларига кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларини ноқулай шароитга тушириб қўядиган ўзгартиришлар киритилган тақдирда, мазкур

субъектлардан кейинги икки йил мобайнида улардан давлат рўйхатидан ўтган пайтда амалда бўлган қонун ҳужжатларига мувофиқ солиқ ундирилади.

Энди эътиборни қонуннинг 19-моддасида қайд этилган кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаолиятидан маҳаллий бюджетларга ажратилган солиқ тушувлари ҳақидаги қондага жалб этамиз. Унда таъкидланганидек, кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаолиятидан келадиغان солиқ тушувларининг маҳаллий бюджетларга йўлландиган нормативлари қонун ҳужжатлари билан белгилаб қўйилади. Умуман хусусий тадбиркорлик кўпроқ маҳаллий жойларда ривож топди. Агар туман ҳокимлиги, кизилоқ кенгаши, хусусий тадбиркорликнинг ривожидан иқтисодий жиҳатдан манфаатдор бўлмасалар, иш юришмайди. Шу ҳақда назардан келиб чиқиб, қонунга кичик ва хусусий тадбиркорликдан тушадиган солиқнинг асосий қисми маҳаллий бюджетда қолиши тўғрисидаги модда киритилган. Бу ўша маҳаллий ҳокимлик вакилларининг кичик ва хусусий тадбиркорликка ижобий ёндошишини таъминлайди. Негаки, солиқ вақтида тушса, унинг миқдори кўпайса, ўша ҳокимлик ҳудудидаги аҳолининг ижтимоий қимояга муҳтож қатламларини, давлат томонидан пул билан таъминланадиган табақаларини маблағ билан таъминлаш имкони кенгайди. Демак, кичик ва хусусий тадбиркорлик корхоналари қанчалик кўп бўлса, улар қанчалик яхши ишласа, маҳаллий бюджетга тушадиган даромадлар шунчалик кўпаяди. Натижада кишлоқда аҳоли турмуш шароитини яхшилаш учун имкон туғилади.

Қонундаги кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларини давлат рўйхатига олиниши ҳақидаги қонда ҳам ўзига хос янгиликдир. Чунончи, кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари зарур ҳужжатларни тақдим этган тақдирда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари, уларни рўйхатга олишни рад этишга ёки рўйхатга олиш учун қўшимча шартлар белгилашга ҳақли эмас. Шунинг ҳам айтиш керакки, бундай субъектларни давлат рўйхатига олишни асоссиз рад этиш устидан белгиланган тартибда судга шикоят қилиш мумкин.

Кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ҳуқуқ ва манфаатларига келсак, шунинг таъкидлаш жоизки, давлат кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг ҳуқуқлари ҳамда қонуний манфаатларига риоя этилишини кафолатлайди, эркин рақобат учун шарт-шароит яратди, моддий молиявий, меҳнатта

омид ва бошқа ресурслардан фойдаланишда кенг имкониятларни таъминлайди.

Кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг фаолиятига аралашувга йўл қўймаслик ҳам қонундаги ўзига хос янгилик саналади. Яъни, давлат органлари ва бошқа органларнинг, улардаги мансабдор шахслар ва ходимларининг, қонун ҳужжатларида назарда тутилган ҳоллардан ташқари, кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаолиятига аралашувига йўл қўйилмайди. Зарур ҳолларда давлат органлари бошқа органларнинг ҳамда улардаги мансабдор шахсларнинг кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг ҳуқуқларини бузувчи ҳатти-ҳаракатлари (қарорлари) устидан судга мурожаат қилиниши мумкин.

Мухтасар айтиладиган бўлсак давр руҳи аҳс этган мазкур қонун ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида республикада кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришда муҳим ўрнини қасб этади.

Х. 2. ИШБИЛАРМОНИЛИКНИНГ ҲУҚУҚИЙ АСОСЛАРИ

Бозор муносабатлари йўналиши эски, ўнқир-чўнқир йўллардан, қонг равон бўлган замонавий бозор йўлига айланди. Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримовнинг «Иқтисодий ислохотларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк манфаатларини ҳимоя қилиш ва тадбиркорликни ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони бунинг асосий омилли бўлмоқда. Бу ҳужжат фақатгина республика ишбилармонлари орасида эмас, балки ҳамдўстлик мамлакатларида ҳам қатта шов-шувга сабаб бўлди.

Фармонни шарҳлаш жараёнида республиканинг журналистлар ўз эътиборларини бозор муносабатлари жараёнига қиртилган бир қатор ўзгартириш ва янгиликларга қаратдилар. Жумладан, Фармон ўз қорхона ва бирлашмаларини «ёпиқ типдаги» - акциядорлик жамиятига айлантиришини режалаштирганлар йўлига тўсиқ қўйди. Эндиликда давлат қорхона, бирлашма ва ташкилотлари замирида ташкил этиладиган акциядорлик жамиятлари фақатгина «очик типда» бўлади. Бу Ўзбекистон ҳудудида ташкил этиладиган акционерлик жамиятларига республиканинг барча фуқаролари ваъзо бўлишлари мумкин, дегани. Бундан ташқари чет элларга ҳам Ўзбекистондаги акциялаштириш ва хусусийлаштириш жараёнида иштирок этиш ҳуқуқи берилди.

Давлатнинг акционерлик жамиятлардаги ҳиссаси камаяди. Акционерлик жамиятларига айлантирилган давлат корхоналарида давлатнинг ҳиссаси 30 фоиздан ошмайди.

Халқ хўжалигининг жуда кўплаб тармоқларида давлат буюртмасини белгилаш тартиби ҳам тубдан ўзгаради. Давлат буюртмаси фақат ёнилғи-энергетика комплекси, аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш учун зарур бўлган товарлар, шунингдек давлатлараро келишувлар мажбуриятини бажаришга керак бўладиган маҳсулотларга бериш билан чекланади.

Фармонга биноан эркин муомаладаги валюта ва ҳамдўстлик давлатларнинг валюталарини республикага олиб келиш ва олиб чиқишдаги чекланишлар олиб ташланади. Эндиликда банкларда валюта ҳисобларини очиш ҳуқуқий ва чет эллик фуқаролар билан бир қаторда республиканинг барча фуқаролари учун ҳам мумкин бўлади. Бу ҳисобларни сақлаш ва уларга белгиланган фоизларни тўлаш бутун дунёдаги каби бизда ҳам кафолатланади.

Шунинг таъкидлаб ўтиш лозимки, Фармонга асосан халқ истеъмол молларини ишлаб чиқарувчи ва низомига кўра 50 фоиз чет эл валютасига эга бўлган қўшма корхоналар 5 йил муддатгача валютада топадиган фойдаларидан солиқ тўлаш ва Ўзбекистон Республикаси Марказий банкига маълум миқдорда чет эл валютаси сотиш мажбуриятидан озод бўлдилар.

Фармоннинг 1995 йилнинг 1 июлига қадар республикага олиб келинадиган товарлар учун давлат божини олинмаслиги ҳақидаги банди маҳаллий ва чет эл ишбилармонларини руҳлантириб юборди.

Албатта республика истеъмол бозорида товарларнинг кўпайиши ва товар ишлаб чиқаришнинг ривожланиши жараёнида бундай имтиёзли тадбирини чора қайта кўриб чиқилади. Лекин шуни алоҳида қайд этиш керакки, республика бозорларида ҳозирги пайтда бир қатор кенг истеъмол моллари камёблиги сезилиб турган ва уларнинг нархи хаддан ташқари ошиб бораётган бир пайтда четдан олиб келинаётган молларга солиқ солишнинг беқор қилиниши ҳеч шубҳасиз истеъмол бозорларини тўлдириш, ҳатто айрим молларнинг нархини арзонлаштириш имкониятини беради.

Фармонда иxtисослаштирилган: фондли, валютали биржаларни, бозор муассасаларини ташкил этишга алоҳида аҳамият берилган. Масалан, муомалага Ўзбекистоннинг доимий миллий валютаси чиқарилганидан сўнг, бу тадбир ҳамдўстлик мамлакатлари ўртасидаги пул бирлиги қийматини аниқлаш

жараёнида рўй берадиган тушунмөвчилик - қарама-қаршиликларни бартараф этишда ана шу валюта биржаси ёрдам беради. Ниҳоят фондли биржанинг фаолият кўрсатиши эса узок вақт кутилган қимматбаҳо қоғозлар бозорининг шаклланиб таркиб топишига ёрдам беради.

Ўзимизнинг ва чет эл инвестициясини суғурта қилиш мақсадида Фармонда «Ўзбекинвест» суғурта компаниясини ташкил этиш кўзда тутилган. Бунда Ўзбекистон ҳудудида ишлаётган фаолларнинг бир қисми мазкур компанияда ишлашга ўтади. Табиийки, бундай обрўли ва қафолатли муассасанинг ташкил этилиши республикага бақувват асосга эга бўлган шерикларни кириб келиши учун гоаят қулай шарт-шароитларни яратиб боради.

Маълумки ҳамдўстлик давлатлари доирасида ягона иқтисодий маконни ташкил этиш ҳақида кўп ва узок гапирилганди. Бу масала бўйича кўплаб давлатлараро миқёсдаги ҳужжатлар қабул қилинганди. Афсуски, уларнинг кўпи лўжакўрсин учун қабул қилинганди. Зарур шарт-шароитлар вужудга келтирилмаганлиги учун бу ҳужжатлар ишламади, қоғозда қолиб кетаверди.

Ниҳоят, музлар эриб, шлик-иссиқ, кунлар бошланди: Ўзбекистон, Қозоғистон, Қирғизистон билан алоқаларнинг эмалий бўлиши юзасидан шартномалар тузилди ва бу шартномалар бугун ҳаётга татбиқ этила бошланди. Ҳар уч давлат ўртасида ягона иқтисодий ҳудуд вужудга келди. Молиявий ва солиқ сиёсати масалалари ҳам ўзаро келишилмоқда. Натижалар тез орада кўзга ташланиб қолди. Ўзбекистоннинг истеъмол бозори кўз ўнгимизда маҳсулотлар билан тўлмоқда, машҳур Тошкент бозорларида яна қўшни республикаларнинг савдогарлари пайдо бўла бошладилар. Ишбилармонлар ва саноатчилар маконлари ўртасида бозор асосида қадимий алоқалар тикланмоқда ва янги хўжалик алоқалари ларор топмоқда.

Х. 3. БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ВА ШАРТНОМА

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йилда иқтисодий илоҳотларни амалга ошириш якунлари ҳамда мамлакат иқтисодиётини 1998 йилда ислоҳ қилишнинг устувор йўналишларига бағишланган мажлисида йўлбошчимиз Ислам Каримов чуқур тахлилий маъруза қилди. Унда ижтимоий-иқтисодий соҳада эришилган ютуқлар қаторида йўл қўйилган камчиликлар, тараққиётга тўғаноқ бўлаётган муаммолар қаттиқ

танкид қилинди, қатор бошқарув тармоқлари ва идоралари мавжуд нуқсонларни бартараф этишда ташаббус, мутасаддиларда масъулият ҳисси етишмаётганлиги таъкидланди. Жумладан, қонунчилик билан шуғулланувчи идоралардаги мавжуд жиддий нуқсонлар, хусусан, иқтисодий ислохотларни амалга оширишда муаммога айланган - ишлаб чиқарувчи билан гузиладиган шартномавий муносабатларда ҳуқуқийлигини таъминлаш бугунги талабга жавоб бермаётганлиги алоҳида қайд этилди.

Таъкидлаш жоизки, жамият тараққиётида шартнома, битим, келишув каби ҳуқуқий муносабатлар инсоният турмуш тарзининг деярли барча жараёнларида муҳим роль ўйнаб келган ва ўзини оқлаган йўлдир.

Айниқса, хўжалик юритиш, ишлаб чиқариш, хомашё ва товар етказиб бериш, олди-сотди жараёнларида мулкый муносабатларни тартиб билан амалга оширишда унинг ўрни бекиёсдир. Соддароқ айтганда, ишлаб чиқаришда палла-партишлик, кимга, қаерда, қачон, қанча миқдорда ва қайси тур маҳсулот (товар, хизмат тури каби) ишлаб чиқариш, етказиб бериш, олиш, сотиш ва бошқа жараёнларда «қўйиб» қолмасликнинг олдини олишнинг ягона йўли - шартнома усулини қўллашдир. Унинг моҳияти ана шунда ифодаланади.

Давлатимиз раҳбари жамиятимизни, биринчи галда иқтисодий соҳани ҳуқуқий бошқариш механизмини яратишга алоҳида эътибор бермоқда. Мамлакатимиз тараққиётининг машҳур беш тамойилидан биринчиси ҳам иқтисод, ҳалқ тили билан айтганда, аввал иқтисод, кейин сиёсат деган тамойилдир. Маъмурий буйруқбозлик замонаси республикаимиз иқтисодиётини нақадар хароб қилган сиёсати асоратларидан қутулиш учун бу соҳани тубдан ислох қилиш зарур эди. Бунда шартномавий муносабатларни янгича, жамиятимизга мос ва хос гарзда йўлга қўйиш алоҳида аҳамиятга эгадир. Зеро, бозор иқтисодиётининг асосий ҳаракатлантирувчи кучи - товар ишлаб чиқарувчи билан истеъмолчи муносабатларини иқтисодий-шартномавий механизмларсиз тасаввур этиб бўлмайди. Айниқса, давлатни, халқни боқадиган, «қорнини тўқ, устини бут» қиладиган қишлоқ хўжалиги соҳасини..

Вазирлар Маҳкамаси 1994 йил 22 августида тасдиқланган Қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари контрактация шартномаларини тузиш ва бажариш тартиби тўғрисида» маҳсус Низом мавжуд. Молия вазирлиги ва Давлат солиқ қўмитаси билан ҳамкорликда «Маҳсулот етказиб бериш шартномаси»нинг

намунавий шакли ва матни ҳам бор. Кишлоқ ва сув хўжалиги вазирлиги билан бирга, жойларда хўжалик муносабатларини тартибга солувчи - Контракция, яъни давлат эҳтиёжлари учун кишлоқ хўжалик маҳсулотларини етказиб бериш, кишлоқ хўжалиги товар ишлаб чиқарувчиларини моддий-техник ресурслар билан таъминлаш ҳамда кишлоқ хўжалиги говар ишлаб чиқарувчилари томонидан мақсадли кредит олиш бўйича шартномалар намунаси тайёрланиб, барча бўгинларга етказиб берилган. Давлат мулки кўмитаси билан бирга ушбу шартномалар намунасини алоҳида қўлланма ҳолда нашрдан чиқарилиб кишлоқ хўжалиги субъектларига текин тарқатилиши ҳам таъминланган. Булар норматив йўриқ сифатида ҳуқуқий базани тўлдирди.

Республика ҳукумати ҳам бу борада кишлоқ хўжалик корхоналарини қўллаб-қувватловчи қарорлар чиқарди. Жумладан, кишлоқ хўжалиги корхоналари учун судларга даъво кўзғатиш бож тўловлари 10 баравар камайтирилиб, даъво суммасининг 1 фоизи миқдорда, бошқа тур корхоналар учун 5 фоизгача миқдорда бож тўлаш белгиланиб, катта енгиллик берилди. Республика Президентининг «Хўжалик юритувчи субъектларнинг иқтисодий ночорлиги ва шартнома мажбуриятларининг бажарилиши учун мансабдор шахсларнинг жавобгарлигини кучайтириш тўғрисида»ги Фармони ҳам муҳим ҳужжат бўлиб, амалий қўлланмадир. Айни вақтда 16 та қонун ҳужжати, 30 дан ортиқ Фармон ва 100 дан кўпроқ ҳукумат қарори каби ҳуқуқий нормалар ҳам мавжуд. Жойлардаги кўпчилик тармоқлар, идоралар, корхоналар раҳбарлари буюртмалар «портфели»ни яратиш, маҳсулот етказиб бериш бўйича шартномалар тузиш ва ижросини таъминлашда ҳали ҳамон масъулиятни ҳис этмаяптилар. Оқибатда шартнома шартлари бажарилмай қолишидан миллионлаб сўм зарар қўрилмоқда, ҳатто зарарни ундиришга келганда ҳам панжа орасидан қираш муҳити ҳукм сурмоқдаки, бу жуда ачинарли ҳол. Баъзи тармоқлар раҳбарлари ҳанузгача шартнома тузиш ва уларга амал қилиш ўрнига, алмисоқдан қолган йўл - юқоридан лимит - буйруқ кутиб ўтиришни «ҳамроҳ» қилишда давом этмоқда. Натижада бундай «ўзига хос» иш юртишдан бутун кишлоқ хўжалиги ишлаб чиқариши жабр тортмоқда. Аксари корхоналар раҳбарлари шартнома предмети, маҳсулот ёки хизмат ҳажми, тури, ижро муддатлари, ассортимент, сифати, суммаси, жўнатиш ва ташиш шартлари, мажбуриятини бажармаган тарафнинг жавобгарлиги ҳақида «лом-тим»

демасдан, имзолайверишга ўрганиб қолган. Табиийки, бундай шартнома ишламайди, қозғоғда қолиб кетади, ҳеч кимда масъулият ҳиссини уйғотмайди.

Шахсий, оила пудрати, ижара, юридик шахс ҳисобланган деҳқон (фермер) хўжаликлари билан аниқ шартномавий муносабатлар ўрнатиш жараёнлари расмийчилик, юзакчилик боис жуда оғир кечмоқда. Кўп учраётган яна бир муаммо, бу тарафларнинг шартнома шартларини бажармаган, бузган ҳолларда хўжалик судларига беришни пайсалга солишларидир. Мурожаат этилганда ҳам хўжалик судларида «низоли» суммани ундириб бериш ҳақида қарор чиқариш билан чегараланилади. Бундай зарарнинг келиб чиқиш сабаблари ва айбдорлари аниқланмайди. Зарар кимнинг чўнтагидан ундирилиши ёки узгача - жинойий жавобгарликка тортилишигача бўлган қонун чораларини қўллашга амал қилинмаётганлигидадир.

Шунингдек, аксари ҳолларда шартнома тузиш, ижросини охиригача етказишда хўжаликлар, корхоналарда малакали ҳуқуқшунослар етишмаётганлиги ҳам муҳим муаммодир.

Биламизки, яқин ўтмишда - режали иқтисодиёт даврида ҳам шартномалар тизмидан фойдаланилган. Аммо яқка мулкчилик, яъни давлат мулкчилигининг танҳо ҳуқуқи ҳукмронлик қилган замонда шартномалар режа ва топшириқларни бажариш учун қўлланиладиган бир восита ҳисобланган, ҳолос. Қолаверса, илгарилари шартномага уни тузган томонларнинг истак ва манфаатларини ифода этувчи тўла ҳуқуқий юридик ҳужжат деб ҳам қаралмасди. Уларнинг қўлланилиши чекланган бўлиб, ҳаттоки, фуқароларнинг ўзаро битим тузиши қонун йўли билан жазоланадиган айб - чайқовчилик сифатида қораланар эди.

Шу маънода, шартноманинг ҳуқуқий мақомчи тамомила ўзгартириш ва умуман, шартнома тузиш маданиятини юксалтириш борасида мамлакатимизда жиддий ишлар амалга оширилаётгани эътиборга лойиқдир.

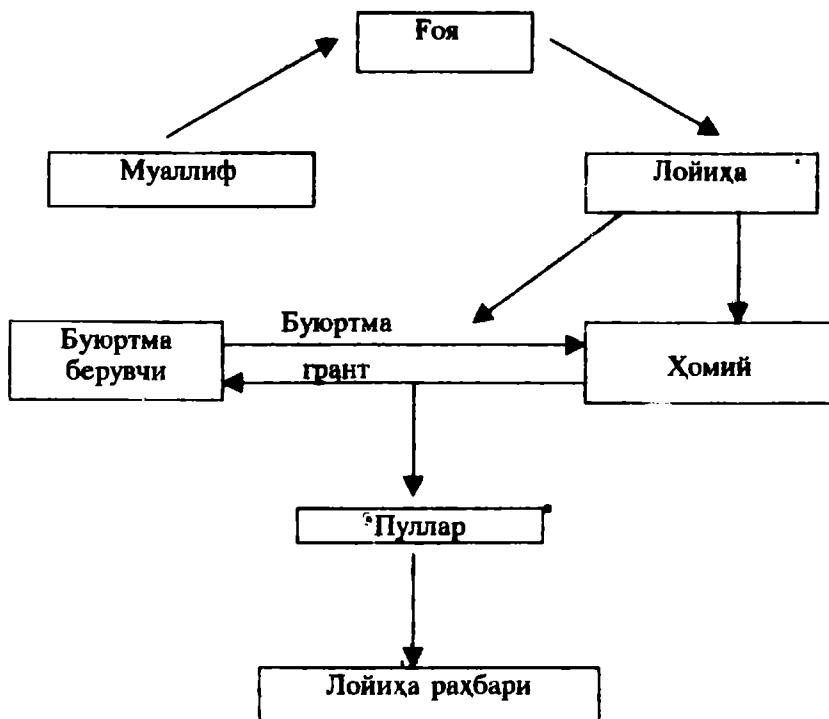
Аввало, шартнома тузувчи томонлар таркиби бўйича олдинги чекловлар буткул олиб ташланди. Шартнома мавзуси бўла оладиган нарсалар доираси ҳам беҳад кенгайди. Натижада хўжалик фаолиятининг турли жиҳатларини ўзида эхс эттирувчи шартномалар тобора кенг қўлланилгани сайин, турфа жабҳалар бўйича тадбиркорлик ташаббуслари янада тўлароқ намоён бўлмоқда.

Эндиликда шартнома режали ишлаб чиқариш ва таъинлаш омилларига асосланмайди. Билъакс, бозор

қонуниятлари талабига биноан, шартномавий муносабатлар товар-пул, яъни тенг тўловлар тарзида амалга оширилиб, шартнома уларга ҳуқуқий шакл ўрнида хизмат қила бошлади.

Шартнома муносабатларининг ҳуқуқий асосини яратишда бутун дунё шартномачилик амалиётида қарор топган муайян анъаналар билан бирга халқимизнинг олис тарихи давомида шаклланган миллий омиллар, хусусан, иймон, ор-номус, қадр-қиммат, лафз ва бурд, одамийлик каби юксак фазилатларга ҳам алоҳида аҳамият берилаётгани ибратлидир. Зотан, халқимизнинг хўжалик муносабатлари жабҳасида кўп асрлик тажрибаси ўрганишга арзийди.

VI БОБ. ҚАНДАЙ ҚИЛИБ ИНВЕСТИЦИЯЛАРНИ ЖАЛБ ЭТИШ МУМКИН?



Грант нима дегани? Грант - турли хил жамғарма, корпорация, ҳукумат муассасалари, айрим шахслар томонидан у ёки бу ташкилот, муассаса ва шахсга конкрет бир ишни бажариш учун қайтармаслик шарти билан бериладиган маблағ.

Буюртма нима дегани? Буюртма грант ажратиш учун илтимос тўриқасида ёзма тарздаги мурожаат.

Грант берувчилар, спонсорлар, донорлар - буюртмани грант бериш мақсадида кўриб чиқадиган айрим шахслар ва ташкилотлар.

Буюртма берувчилар нима дегани? Грант олиш учун буюртма берувчи шахс ёки ташкилот.

VI. 1. КИМ ВА НИМА УЧУН БУЮРТМА ЁЗАДИ?

Республикамиздаги жуда кўп ташкилотлар ва шахслар грантлар учун буюртма ёзиш муаммоси билан тўқнашмоқдалар.

Янги гоъларни жорий этиш учун маблағ талаб этилади. АҚШдаги мутахассисларнинг фикрича илмий-тадқиқот иши, учун 1 доллар; амалий тадқиқотлар учун 10 доллар сарфланса гоъни тадбиқ этиш учун эса 100 доллар сарфланар экан. Шундан келиб чиқиб республикамиз олимлари тадқиқотчилари томонидан яратилаётган «ноу-хау», янги гоъларнинг тоқчаларда чағг босиб ётиш сабаблари тушунарлидир. Ғарб мамлакатларидаги мутахассислар учун ушбу жараён оддий ва кундалиқ ишга айланиб қолган. Яъни, жамғармалар танлов эълон қилади, ютиб чиққанлар - ғолиблар грантлар олишади. Бироқ мамлакатимиз мутахассислари учун буюртмани ёзиш ва уни керакли жамғармаларга гоъ ва лойиҳалар танлови учун жўнатиш эндигина долзарб масалага айланиб бормоқда.

Айрим шахслардан, бу борада ҳеч қандай муаммо йўқ деган гапларни ҳам эшитиш мумкин. Ҳақиқатдан ҳам буюртма ёзилдику, грант олиндики? Сизнинг буюртмангиз муваффақиятга эришиши учун нимани билиш керак?. Уни қандай расмийлаштириш керак? Сизнинг лойиҳангиз ва ўзингизни қай тарзда таърифлашингиз маъқул? Дунёда грантлар ёрдамида маблағ олиш ташқаридан туюлганидек унча осон иш эмас.

Молиялаштириш манбаъларини кидириш ва танлаш.

Донорлар сифатида турли-хил мамлакат давлат муассасалари, халқаро ташкилотлар, хусусий жамғармалар, тадбиркорлик тузилмалари, диний, илмий ва бошқа жамоат ташкилотлари қатнашишлари мумкин. Ҳаётда ҳозирча кўпроқ турли-хил кўринишдаги жамғармалар ва мақсадли давлат дастурлари билан иш юритишга тўғри келаяпти.

Давлат донорлари - ўз давлати бюджетидан маблағ оладиган давлат муассасасидир. Масалан, АҚШнинг халқаро ривожланиш агентлиги (USAID), АҚШ информацион агентлиги (USIA), АҚШ саломатлик миллий институти, атроф-муҳитни муҳофазалаш агентлиги (EPA) ва ш.к. Булар энг бюрократик ва талабчан донорлардир.

Уларнинг ёрдам бериш дастурлари жуда қисқа доирадаги грант олувчилар учун мўлжалланган бўлиб буюртмани расмийлаштиришга ва ҳисоботга кўйилган талаб анча қатъийдир. Бундай донорларнинг кўпчилиги ўз давлати фуқаро ва муассасалари учун мўлжалланган бўлиб хорижийлар ишини молиялаштирмайди.

Бироқ айрим ҳолларда бундай донорлар хорижий буюртмачиларга тўғридан-тўғри эмас воситачи - орқали

грантлар бериши мумкин. Буни ярим хусусий донорлар деб аталади.

Ярим хусусий донорлар - давлат донорларидан маблағ олиб уни буюртма берувчи ташкилотларга тарқатиб берувчи жамоат ташкилотидир. Масалан, Уорлд Лернинг (World Learning), демократияни мудофаз этувчи миллий жамғарма, АЙРЕКС (IREX - International Research and Exchange Board), Евразия жамғармаси (Eurasia Fund) ва бошқалар. Бунга жаҳон банки (World Bank) каби ташкилотларни ҳам ҳисобга олиш мумкин.

Хусусий донорлар - маблағни айрим шахслар ёки тадбиркор фирмалардан олувчи хусусий нотадбиркор ташкилотдир. Хусусий донорларга буюртмаларни расмийлаштириш давлат донорларига караганда анча содда ва осон бўлиб, ҳисоботга бўлган талаб ҳам оддийдир.

Хайрия жамғармасининг бир неча кўринишлари мавжуд.

Мустақил жамғармалар (independent foundations) - одатда айрим шахслар, oilалар ва бир неча шахслар томонидан (масалан, Мак-Артуров, Рокфеллерлар, Сорос жамғармалари) ташкил этилади.

Бундай жамғармалар одатда аниқ устувор йўналишларн (fields) рўйхати белгиланган бўлиб, буюртмаларни (guidelines) танлаб оладиган андозали мезонлари бўлади. Жамғармалар буюртмаларни кўриб чиқадиган ва молиялаштириш ҳақида қарор қабул қиладиган кенгашлар ташкил этади. Худди шундай жамғармалар билан кўпроқ ишлашга тўғри келади.

Умумлаштирилган жамғармалар - тадбиркор ташкилотлар маблағидан молия олади. Мисол сифатида Херох Foundation, Apple, Hewlett-Packard ва шу кабиларни кўрсатиш мумкин. Одатда бундай жамғармалар корпорация фойдаси мбс тушувчи йўлланмалар учун грантлар ажратади. Грант бериш ҳақидаги қарорни компания раҳбари иштирок этувчи кенгаш чиқаради.

Ҳомийлик - қатор ташкилот ёки жисмоний шахслар бир вақтнинг ўзида бадал тўлайдилар ва тўпланган пуллар ташкил этилган ташкилот низомий фаолиятига ишлатилади.

Донорларни танлашга таъсир этувчи факторлар

Сиз албатта ўзингизга маълум бўлган ҳамма манбаларга (жамғармаларга) мурожаат этишингиз мумкин. Бироқ бундай иш тутиш кучни, иқтидорни, вақтни бекорга сарф этиш билан баробардир. Жамғармаларга мурожаат этишдан олдин қуйидаги икки саволга жавоб тайёрланг:

1. Қайси жамғармалар катта тахмин билан Сизнинг ташкилотингиз лойиҳаси - ишини молиялаштириши мумкин?

2. Қайси манбадан маблағ олишингиз осон ва қулай?

Ушбу икки саволга жавоб беришда қуйидаги факторлар таъсир этади.

Жугрофия

Кўпчилик жамғармалар ва бошқа молиялаштириш манбалари ўз фаолиятларини маълум ҳудуд, минтақа, мамлакат, туманлараро чегаралаган бўлади. Бу, ишни олиб бориш жойи, ташкилотнинг манзили бўлиши мумкин.

Мустақил Ўзбекистон умуман хорижий мамлакатлар ва шу жумладан жамғармалар билан яқиндан муносабат ўрнатиб келаётганини эътиборга олсак жугрофия нуқтаи назардан Ўзбекистонни билиб тушуниб келаётган жамғармалар сони ўсиб бораётганини эсдан чиқариш керак эмас.

Мавзу

Одатда жамғармалар қатъий чегараланган мавзуларни молиялаштиради.

Кўлаб кўдтиклаш кўринишлари.

Жамғармалар кўпинча молиялаштириш мумкин бўлган тадбир, ишларни чегаралаб кўядилар. Бундай тадбирларга хизмат сафари, асбоб-ускуналар олиш, маслаҳатчилар хизмати, капитал қурилиш, ходимлар маоши ва ш.к.лар қиради.

Грант олувчилар кўриниши.

Молиялаштиришнинг турли-хил манбалари одатда грант олувчиларни ҳам чегаралаб кўяди. Масалан, Яқка тартибда олиб борилувчи тадқиқотлар, талабалар, нодавлат ташкилотлари, махаллий бошқарув органлари, илмий-тадқиқот институтлари ва ш.к.

Жугрофия, мавзу ва шу каби чегараланишлар ҳар бир фонд фаолияти ҳақидаги ахборотда ўз аксини топган бўлади. Балким ушбу ахборот етарли бўлмаслиги ҳам мумкин. Энг кераги эълон этилган мезонлар бўйича мос тушмайдиган жамғармаларга мурожаат этиш керак эмас, вақтни бекорга сарфлаш ачинарлидир.

Бундан ташқари Сиз мурожаат этмоқчи бўлган жамғарма кимга, қачон қандай грантлар берганлигини чуқур ўрганиб чиқиш фойдадан холи эмас.

Бундай ўрганиш буюртма тайёрловчига таклифларни тайёрлашда қайси мезонларга эътибор бериш кераклигини ёркинлаштириб беради.

Мазкур жамғармага буюртмани бериш керакми, йўқми деган саволга жавоб беришдан олдин ана шу жамғарманинг йиллик хайрияси ҳажми, олинган грантлар сони, ўлчами ва бошқа маълумотларни ҳам олиб кенг тасаввурга эга бўлган маъқулдир.

Мурожаат этиш тили.

Ўзбекистонда ваколатхонаси бўлган чет эл жамғармаларига одатда икки тилда - рус ва ўзбек тилида ёзилган таклифлар бериш мумкин. Лекин иложи бўлса жамғармалар таржимонларига мўлжал қилинмаган тарзда инглиз, немис, француз тилларида ёзилгани ҳам маъқул.

Жамғармага дастлабки мурожаат.

Сизга маълум бўлган молиялаштириш манбаларини танлаб бўлганингиздан сўнг, таклиф билан мурожаат этишга тайёрсиз. Аниқ жамғармаларнинг ҳужжатларида уларга мурожаат этиш йўл йўриқлари кўрсатилган бўлади. Айрим жамғармалар буюртмани белгиланган тартибда расмийлаштиришни талаб этса, айримлари буюртмачи билан учрашиш ёки телефон орқали гаплашишни тавсия этадилар.

Лойиҳани қандай тузилади?

Аввало бошқалар учун ўз лойиҳангиз мазмунини тушунтириб бериш учун ўзингиз нима учун шу лойиҳани тузмокчи эканлигингизни тушуниб этишга ҳаракат қилинг. Бу масалани ҳал этишда лойиҳа тузиш учун керак бўлган мантиқий йўналишни аниқлаб чиқиш Сизга катта ёрдам беради. Бўлажак лойиҳанинг мантиқий йўналиши лойиҳанинг аниқ мақсадини, мезонини ва баҳолаш усулларини аниқлашга, лойиҳани бажариш учун таъсир этувчи ташқи факторларни рўйга чиқариш имконини беради.

Мантиқий йўналишни аниқ этириш ўз навбатида шахсий лойиҳанинг яхшиланиши ва унинг охириги вариантини тайёрлашни оsonлаштиради.

Қисқа тарзда лойиҳа мантиқий йўналиши таркибини кўриб чиқамиз.

У қуйидагича:

1. Муаммонинг кўйилиши.

- Лойиҳанинг бажарилиши нима учун керак бўлиб қолди?
- Ушбу масаланинг ечилиши нима учун устивор бўлиб ҳисобланади?

• Муаммонинг долзарблиги ҳақида қандай ахборот манбаларига эгасиз?

2. Мақсад

• Лойиҳани бажарилиш фаолияти қандай мақсадга олиб боради?

• Ушбу мақсад қўйилган муаммони ҳал этишга қандай ёрдам беради?

• Лойиҳани бажариш учун қандай воситалардан фойдаланиш керак?

• Лойиҳани бажарилиши кутилган натижага олиб боришини назорат ташкилотларига қандай қилиб тушунтириш мумкин?

• Муаммони ҳал этишда маълумотларни тўплаш назарда тутилганми?

Кутилган натижалар.

• Лойиҳа бажарилиш мобайнида қандай аниқ самарага эришиш мумкин?

• Назарда тутилган масаланинг ҳал этилиши буюртмада белгиланган мақсадга қандай қилиб олиб боради?

• қўйилган мақсадга эришиш учун қандай натижалар (уларнинг кўриниши ва миқдорий ўлчови) олинishi керак?

Услублар

• Лойиҳада белгиланган натижаларга эришиш учун қандай чора-тадбирлар йшлеб чиқиш керак?

• Нима учун худди шу фойдаланилаётган услуб ва чора-тадбирлар қўлланиляпти?

Ресурслар

• Лойиҳада белгиланган чора-тадбирларни амалга ошириш учун қандай ресурслардан (кадрлар, махсулотлар, хизмат кўринишлари ва ҳ.к.) фойдаланиш мумкин?

• ушбу ресурслар қайси манбадан келиб тушади?

• ходимлар маоши, асбоб-ускуналар қиймати, транспорт харажатлари ва бошқа хизматлар даражаси нимага асосан режалаштирилган?

Буюртма нималардан ташкил топиши керак?

1. Бош варақ
2. Қисқа аннотация
3. Кириш
4. Муаммонинг мазмуни
5. Мақсад ва вазифалар
6. Услублар

7. Баҳолаш ва ҳисобот
8. Молиялаштириш истиқболи
9. Бюджет
10. Иловалар

Бош варақ (COVER PAGE)

Бош варақ лойиҳанинг ташриф коғози бўлиб I варақли ҳажмда донор учун керакли ҳамма ахборотга эга бўлади. Кўпинча жамғарманинг ўзи бош варақ шаклини тавсия этади. Бу ҳолда буюртмачидан баён этилган шаклни сифатли қилиб тўлдириш талаб қилинади, ҳолос. Ушбу шакл қуйидаги бандларни ўз ичига олиши мумкин.

- Лойиҳа номи
- Иш бажарувчи ташкилот номи
- Лойиҳа раҳбари
- Жугрофия
- Лойиҳани бажариш муддати
- Лойиҳа қиймати

Буюртма аннотацияси

Бир варақдан ошмайдиган ҳажмда буюртманинг ҳамма қисмини қисқа тарздаги изоҳи. Бу буюртманинг муҳим қисмларидан бири. Қўпчилик биринчи навбатда аннотацияни ўқийди. Аннотация маъқул бўлган тарздагина буюртманинг тўлиқ матни билан танишишга ўтадилар. Шунинг учун аннотация ўта аниқ, тушунарли, қисқа ва инфолати бўлиши керак. Аннотацияда лойиҳа мақсад ва масалаларини, фойдаланиш мўлжал этилаётган услублар, ишни бажарилиш муддатларини кўрсатишни унутиш керак эмас.

Кириш (INTRODUCTION)

Киришда буюртма берувчи ташкилот ҳақида ахборот берилади. Жамғармалар таникли ва ишончли шериклар билан ишлашга ҳаракат қиладилар. Кириш қисмида ажратилган маблағни тўлиқ ва тўғри сарфлаб лойиҳани буткул бажарилишига эришилиниши акс этиши керак, яъни донор ишончи оқланиши керак.

Буюртмачи ўз ташкилоти қизиқиши билан донор қизиқишини асослаб беришга ва ҳамма ютуқларини изоҳлашга ҳаракат қилиши керак.

Кириш қисмининг ҳажми 0,5-2 бет бўлиши керак.

Муаммолар мазмуни (PROBLEM STATEMENT)

Агар кириш қисмида қизиқилган соҳа бўйича ахборот берилган бўлса, бу қисмда лойиҳа ёрдамида ечилиши лозим бўлган муаммони изоҳлаб берилиши керак. Нима учун мавжуд лойиҳа кераклиги тушунтириб берилиши керак. Муаммо мазмуни ички эҳтиёждан эмас, ташқи эҳтиёждан келиб чиқиб ёритилиши керак. Муаммо гўёки биринчи марта қўйилаётгандек оддий, тушунарли ва кенг қамровли қилиб ёритилиши керак.

Муаммо мазмунини акс эттиришда илмий мақола тусига кириб қолишдан қочиш, статистик маълумотларни келтира билиш ва махсус атамалардан қочиш керак.

Кўпчилик буюртмачилар битта хатоликка йўл қўйишади, яъни муаммо билан уни ҳал этиш йўлини аралаштириб юборадилар. Ушбу қисмнинг ҳажми 1-3 бет бўлиши керак.

VI. 2. ЛОЙИХАНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ (PROGRAM GOALS AND OBJECTIVES)

Мақсад - бу бунёд этилсин, таъминлансин, гўхтатилсин каби иборадаги умумий таксикномалардир. Бундай таксикномалар миқдор жиҳатидан баҳоланмайди. Асосий мақсад муаммо кўринишини акс эттириб бериши керак.

Мақсад қисқа муддатли ва узоқ муддатли бўлади. Одагга узоқ муддатли мақсадлар бир. неча қисқа муддатли мақсадлардан ташкил топган бўлади.

Вазифа - Муаммо мазмунида акс эттирилган у ёки бу ўлчаниш мумкин бўлган ҳолатнинг ўзгаришидир.

Вазифа иложи борича ёркинлашган бўлиши керак. Унда лойиҳанинг фойдалилигини акс эттирувчи миқдорий маълумотлар акс эттирилиши керак. Бундай миқдорий маълумотларни кўрсаткичлар дейилади.

Услублар (METHODS)

Ушбу қисмда кенг тарзда мавжуд ва сўралаётган ресурслар ёрдамида олиниши мумкин бўлган натижаларга эришиш учун керак бўлган фаолият кўринишлари - чора-тадбирлар баён этилади.

Ушбу қисмдан нима қилиниши, ким қандай фаолиятни амалга ошириши, қандай ресурслар (бажарувчилар, иш хоналари, асбоб ускуналар ва ш.к.лар) жалб этилиши аниқ баён этилади.

Иккита йирик масалага эътибор берилади:

а) мўлжал қилинган натижаларга эришиш учун қандай истиқболни танлаш керак?

б) нима учун бошқа истиқболлар ичида шуниси танланган?

Баҳолаш ва ҳисобот (EVALUATION)

Натижаларни баҳолаш. Лойиҳа иши тугатилганидан сўнг эришилган натижаларни баҳолаш жараёнида қуйидагилар аниқланиши керак:

- лойиҳа мақсади қанчалик рўёбга чиқди;
- «муаммо мазмуни» қисмида акс эттирилган ҳолатлар лойиҳа тугаланиши билан қанчалик ўзгарди;
- мавжуд лойиҳа олдиндан назарда тутилмаган у ёки бу ижобий ёки салбий самарага эгами?
- мўлжалланган услублар тўғри танланган эканми?
- лойиҳани бажарилиш жараёнида қандай факторлар ёрдам берди-ю, қандайлари тўенк бўлди?

Буюртмани расмийлаштиришда юқоридаги саволларга қим ва қайси тарзда жавоб беришини кўрсатиб ўтиш керак. Яъни, лойиҳа фақат муаллиф томонидангина баҳоланадими, ёки ташқи ва юқори ташкилотлар томонидан ҳам (экспертиза) баҳоланадими? Муаллиф баҳоси ҳақида донор хабари борми? Баҳолаш учун керак бўлган мезонларни кўрсатиб ўтиш керак.

Монитор - бу лойиҳани бажарилиши устидан доимий назорат ўрнатиш. Монитор мобайнида лойиҳа раҳбари иш режаларига оид ахборотларни йиғиб мўлжалдаги самарага эришиш йўллариини қидиради.

Ҳисобот - Ёзма ва оғзаки тарздаги ҳисоботлар донорлар учун керак бўлади. Ҳисоботни мазмуни ва тартиби грант олинishi жараёнида донор билан келишиб олинган бўлиши керак. Бундан ташқари оралиқ ҳисоботлари (квартал-чорак, ярим йиллик, йиллик) ҳам бўлиши мумкин.

Умумий ҳисоботдан ташқари молиявий, айрим вақтда илмий ва бошқа ҳисоботлар ҳам бўлиши мумкин.

Молиявий ҳисобот буюртмачи фаолият кўрсатаётган давлат қонунчилигига мувофиқ тарзда олиб борилади. Бундан ташқари жамғармалар молиявий ҳисоботга ўз талабларини ҳам қўйиши мумкин.

Лойиҳани бажарилиш мобайнида олинган ва харита, расмли альбом, кино ва видеофильмлар кўринишида чоп этилган материаллар ҳам ҳисобот материали ҳисобига кириши мумкин.

Молиялаштириш истиқболи

Ҳамма донорлар ҳам буюртмачи лойиҳани тугатганидан сўнг, ишни давом эттириш учун маблағни каердан олади деган фикр билан банд бўлади. Бироқ ҳеч қачон жамғарманинг ўзи бевосита ташаббус билан чиқмайди.

Ҳўш, буюртмачи янги дастурни амалга ошириши учун нима қилиши керак? Янги донорни қидириш бу ишнинг бошланиши ҳолос.

Молиялаштириш истиқболи мезонлари қуйидагича:

1. Келажақда молия олишининг ёрқин режаси тайёр бўлиши керак.

2. Бошқа манбалардан маблаг топиладими йўқми? Топилса қандай йўл билан топилиши тўла ёритилиши керак.

3. Буюртмачи жамғарманинг бундан кейинги қўллаб-қувватлашига қисман ишонishi.

4. Янги режани амалга ошириш учун қўллаб-қувватловчи ва тавсиянома хатларига эга бўлиши.

Бюджет (BUDGET)

Бюджет ёки ҳаражатлар сметаси буюртманинг энг муҳим қисмларидан биридир. Турли-хил жамғармалар бюджет мазмуни учун турлича тадаблар қўядилар.

Бюджетни тўлиқ бажариш учун давлат томонидан қабул этилган ва талаб этиладиган солиқ ва молияга оид қонунларни чуқур ўрганиш ва унга итоат этиш керак.

Буюртма билан бирга тақдим этиладиган қўшимча ҳужжатлар

Жамғармага топшириладиган ҳужжатлар мажмуасига йўлланма хат (Cover letter) ва иловалар кирадн.

Йўлланма хат - 2-3 банддан иборат иш бажариладиган ташкилот раҳбари томонидан имзоланган ариза бўлиб ҳисобланади. Хатда қисқа тарзда буюртманинг мазмуни тақлиф этилаётган лойиҳанинг муҳимлиги ва аҳамияти акс эттирилади. Хатда маъмурият томонидан лойиҳани тасдиқланганлиги акс этиши керак.

Буюртмага қўшиб бериладиган илова ҳам қисқа бўлиши керак. Жамғарма вакили буюртмачининг юборадиган катта ҳажмли ҳужжатларини кўриб чиқишга ишқивоз эмас. Иловаларда одатда лойиҳа учун муҳим ва фойдали бўлган материаллар келтирилади.

Кўпинча жамғармалар томонидан иловаларда қандай

материаллар келтирилиши кераклиги уқдириб ўтилади.

VI. 3. ЎЗБЕКИСТОНДА ПУЛ МУОМАЛАСИ ТАРИХИДАН

1501 йилда Муҳаммад Шайбонийхон (Кипчоқ даштидан чиққан) Самарқанд шаҳрини забт қилади. Шайбонийхон давлатни бошқарганида теурийлар вақтидаги кумуш ва жез пуллари мавжуд бўлиб, 1507 йилда пул ислохоти амалга оширилган; олтин, кумуш ва жез пуллари чиқарилган тилта тангалар жуда чекланган бўлган эди. Олтин пуллари тилло, кумуш пуллари танга, тангача, мис пуллари динор деб аталган. Кумуш танганинг оғирлиги 5,2 грамм бўлиб, у 36 мис динарига тенг эди. Пуллар Самарқанд, Бухоро, Хирот, Машхад, Балх, Нишопур ва шу каби шаҳарларда чиқарилган.

Қадрсизланиш оқибатида Шайбонийлар давлатида икки марта пул ислохоти ўтказилган. Чунки юқори сифатли кумуш тангалар чет элга чиқиб кета бошлаган ва қайтиб келмаган. Абдуллахон (1583-1598 йй.) ҳокимият тепасида турганида Бухорода тангали пуллари чиқариш марказлаштирилган, уларнинг қиймати ўзгартирилган ва бозор савдоларида ишлатилиши учун мўлжалланган мис тангалари кўплаб ишлаб чиқарилган.

Шайбонийлар даврида ишлаб чиқилган пуллар обрўси муҳим бўлган. Тангаларнинг устки қисмида давлат бошқарувчисининг оти, амали пул ишлаб чиқарилган жойи ва йили акс эттирилган. Танганинг орқа томонида "Оллоҳ юборган Муҳаммаддан бошқа худо йўқдир" деган матн ва тўртта халифа - Абу Бакр, Осмон, Омар ва Алиларнинг номлари ёзилган бўлган.

Жони Муҳаммад (1601 й.) даврида ҳам шайбонийлар вақтидаги пуллар муомалада бўлган бўлиб, озгина ислохот қилинган, олтин тангаларни чиқариш кўпайган, унинг оғирлиги 4,8 граммни ташкил этган ва ўта сифатли бўлган-тангадаги олтиннинг хоссаси 91-93 фоизни ташкил этган олтин тангаларнинг кўпайтирилишига сабаб давлат савдони керакли микдордаги кумуш тангалар билан таъминлаб бора олган. Тадқиқотлар шу нарсани кўрсатадики, XVII асрдан бошлаб тангадаги кумушнинг микдори 92,5 фоиздан 60 фоизгача камайган, кейинчалик ҳатто 22 фоизга тўғри келган. Бу Субхон-Қулихон даврига тўғри келади. Убайдуллахон даврида эса аввалгига тангадаги кумуш микдори 35 фоизгача кўпайтирилиб, кейинчалик 9 фоизгача камайтирилган. Бу эса давлат хазинасини бойитишга қаратилган кучли ислохотлардан

бири эди.

XVIII асрнинг иккинчи ярмида ҳокимият инкирозга учраб Мовороуннаҳрда янги сулолар пайдо бўлган ва шу вақтдан бошлаб Бухоро хонлиги Бухоро амирлиги деб атала бошлаган бўлиб пул муомаласида ҳам кескин ўзгаришлар содир бўлган.

VI.4. ПУЛНИ ҚАНДАЙ АСРАШ КЕРАК?

Герберт Ньютон Кэссонни Фарб мамлакатларида бизнесни ташкил этиш бўйича мутахассис журналист ва ёзувчи сифатида яхши билаётлар. Унинг «Пул билан муомала этишининг 12 қондаси ёхуд қандай фойда олиш керак?» номли китоби нашр этилган. Ана шу китобдан айрим парчаларни келтириб ўтамыз.

Мазкур сатрларни ўқийдиган ҳар бир бизнесмен Омонатчининг Энг Биринчи Талаби - фақат билган нарсангнигина сотиб ол деган қондага риоя этмагани боис қачонлардир бир пайт катта зарар кўрган бўлса ажаб эмас. Хайратланарлисиз шундаки, деярли ҳар бир ишбилармон пулдан фойда олишга киришган дастлабки дамда ҳар хил лаш-лушни сотиб олади.

Фақат билган нарсангнигина сотиб ол. Агар сен савдогар бўлсанг, сенга товарларни сотадиган энг яхши компанияга пулингни қўй. Бордию сен темир йўлчи бўлсанг, пулингни ишлари анча оқилона юритиладиган темир йўл акцияларига ёки қарз мажбуриятларига сарфла, агар сен қурувчи бўлсанг, ер сотиб ол.

Қачонки қудратинг етса, Ёнгинангда ҳаракат қилаётган бизнесдан бир ҳисса харид этишга ҳаракат қил. Пулни ўз она шаҳрингда амалга ошириладиган ишга сарфла. Кўзинг кўра оладиган нарсаларнигина сотиб ол. Олисдаги далалар ҳаммаша кўм-кўк бўлиб туюлади. Агар сен шунга учиб, улардан ҳосил ундириш умидида анча-мунча пул сарф этсанг, билгилки, нодонсан. Аввало ўзинг яшаётган уйни сотиб ол. Уй соҳиби бўлишга интилиб орттирган тажриба сени саробларга алданиш балосидан ҳалос этади.

Агар яқин ўртада пул сарфлашга арзийдиган мулк бўлмаса, ўттиз йил ва ундан зиёд вақт мобайнида иш юритаётган машҳур фирмаларнинг қимматбаҳо қоғозларни сотиб олгин. Ўттиз йил мобайнида фойдадан улуш тўлаб турадиган ҳар қандай темир йўл ёки фирма шубҳасиз, ишончли шерик саналади.

Алкисса, мен Ўз Пуллариини Асраш ва улар воситасида Янги Пуллар Ишлаб топиш Санъати деб биладиганим молия фаолиятида биринчи қонда шундан иборат: сенга кимдир айтган нарса билан эмас балки, ўзинг биладиган нарса билан машғул бўлиш.

Ўз шахсий манфаатинг бу - уялиб - тортиниб юрадиган нарса эмас. Ўз фойдасини ўйлашни ёт-бегоналар саховати эвазига яшовчи-техинхўр-йирткичларгина уятга йўяди, ўз манфаатини ўйлаб яшаш - энг асосий қадрият. У дунё тамаддуни (цивилизация) биносини суяб турган устунлардан биридир. Ишонч ва таъмасизлик фалсафаси - тиланчи, гадоёйлар ўйлаб тонган гап, ундан мудом ўғриллар наф кўриб келган.

Савдо-сотикда тез ва шошилишч иш битиришга ундаб қолсалар, нега бу қадар шошилишч кераклигини тушуниб етмагунингча бу ишга шубҳа назари билан қара. Ҳамиша сенга қараб: «Тез бўл! Пулингни чўз», десалар ҳеч вақо берма. Ишни эртага қолдириб, сен амалда бир бор қулай имкониятни бой беришинг мумкин, аммо қолган барча вазиятларда ўз пулингни асриб қолган бўласан. Ўз ишингни ўзинг бажараётган, ўз мақсадингни кўзлаётган пайтда иложи борича эпчилроқ бўл. Аммо ўз пулинг ёки мулкнингдан ажралиш ҳақида гап борса, ишни пайсалга солиб тур. Бир йил мобайнида мисқоллаб топганингни бир дақиқада ботмонлаб елга совуриб қўйишинг ҳеч гапмас. Ҳеч қачон бировнинг зўрлаши билан нарса сотиб олма, кимс га нарса ҳам берма, қарз беришга ҳам ишонма, бирор жойга беҳуда пул ҳам сарфлама.

Ишбилармонликка киришган ҳар бир одам таваккал қилиши лозим. Улар ҳар нарсани рўқач қилишлари ва келажак ҳақида афсоналар ўйлаб топиши зарур. Бу борада мутлоқ қонда йўқки, унинг воситасида беҳатар ҳаракат қилиш имкони бўлса. Лекин бир талай тавсиялар бериш мумкинки, улар энг қалтис хатолардан сақланишга ёрдамлашади. Улардан бири мана бундай: режалардан эмас, мулкдан фойда кўзла.

Бунинг моҳияти шундан иборатки, режаларга пул сарфлаш - шундай дабдабани ўзига раво кўра оладиганлар учундир. У имконияти чегараланган ва тажрибаси кам ишбилармонлар учун эмас. Бунда ишнинг пачаваси чиқиш эҳтимоли кўпроқ. Элликта режадан тахминан фақат биттаси муваффақият келтиради. Бойлардан бошқа ҳеч ким янги режалар билан машғул бўлмагани маъқул. Хатто бой-бадавлат кишилар ҳам уларга сармоясининг арзимас қисмини ажратиши

лозим. Ҳар қандай инсон режага бор-йўқ пулининг 20 фоиздан зиёдини сарфламаслиги зарур...

Мулк камайиши мумкин, аммо у батамом йўқолиб битмайди. У режалар каби ҳавога учиб кетмайди. Сотиб бўлмайдиган нарсага вақт сарфлаб ўтирма, бу - тўртинчи қоида. У не қадар муҳим эканини билмоқчи бўлсангиз, хоҳлаган бизнесмендан сўраб кўрақолинг. Ҳар бир йирик бизнесмен неча бор нохуш вазиятга тушиб қолган бўлса, боиси, ана шу қондани эрдан чиқарганидир. Худди шу сабабга кўра минглаб кишилар ўзларининг озгина омонатларини ҳам бой берган...

Шу боис, нимадир сотиб олаётган пайтда аввало ўйлаб кўр: «Нархини ошириш мумкинми ва бу нарсага зорқиб юрган бошқа кишилар топиладими?» Агарда ана шу саволларга жавоб ижобий бўлса, ўйлаб ўтирма харид этиш мумкин...

Одамлар ўйлашни билиши керак. Ҳар ўн кишидан тўққизтаси ўйлаш ва шунинг натижасида бойиб олиш ўрнига, куним ўтса бўлди-да, деб умумий оқимда сузиб бораверади.

Жуда кўп ҳолларда одамларга уларнинг товарлари учун қиммат нарх айтсангиз, шубҳага тушиб қолади: «Бу молни қимдир шу қадар юқори баҳолаётган экан, демак, у ўзимга ҳам асқатиб қолади», деб ўйлайди улар.

Аммо бу тўғри хулоса эмас. Моҳият шундаки, тез ва ҳилол даромад олишнинг қулай шароитидан фойдаланиб қолиш зарур. Вақт омиллини ҳам эътибордан қочирмаслик лозим. Бир йилда минг доллар даромад қилгандан кўра, ойига 500 доллар фойда орттирган маъқул.

Сен ҳақиқатни англаб етишинг билан чинакам молиячи бўлиш йўлига кадам кўясан. Сен тадбиркорлик воситасида, нархлар ўзгариши оқибатида вужудга келадиган имкониятлардан фойдаланиб, пул топиш йўлини эгаллайсан. Яқин ўртадаги кишилар бунинг эксплуатация деб ҳисоблайди. Аммо бунинг эксплуатацияга ҳеч бир алоқаси йўқ. Бу - ижодий, яратувчан қувват. Бу - етакчилик қилиш. Бу - пул ишлашнинг қонуний, энг самарали ва инсониятга маълум усуллардан энг кам зиён етказувчи воситасидир.

VI.5. ПУЛЛАР ТАРИХИДАН

Екатерина II нинг арзандаси Григорий Орлов мақтанчоғликни ҳаммадан ошириб юборди. У ўзига бир миллион сўмлик чалвар тиктирган.

Франция қироли Карл VII ҳам мол-дунёга ўч бўлган. У

безак ва турли кийимларга ортигча пул сарфлайвериб қарзга ботган. Қиролнинг дастурхонига емакин қарзга олишган.

XVI асрнинг охирларида Россияда от 1 сўм 30 тийин, сигир 67 тийин, товуқ 1 тийин, ўрдак 3 тийин, юз донга тухум 5 тийин, 16 кило асал 41 тийин, 16 кило қанд 3 сўм 43 тийин бўлган. Одамлар сутқасига 14 соат ишлаб 1 тийин иш ҳақи олишган.

Ҳисоб-китобларга қараганда сўнгги 5559 йил ичида дунё бўйича 14513 марта уруш бўлган.

Агарда мана шу урушларга сарфланган олтинлардан занжир ясалса унинг эни 8 километр, узунлиги эса ер куррасини бир марта айланиб келиши мумкин экан.

Ҳозир АҚШ олтинлари Форт Нокс деган қалъада сақланади. Ушбу ҳазинанинг ҳар бир қарич жойига ўнлаб ўк тўғри қилиб қўйилган. Жиддий ҳавф туғилса олтин сақланадиган хоналарни бир минут ичида сув босади. Ичкарига кириладиган эшикнинг оғирлиги нақ 52 тонна.

...10 тийинлик тангадан бир миллион сўм йиғиш учун бир киши 40 кун пул санаши шарт экан.

Россияда биринчи қовоқхонани давлат хазинасини кўпайтириш учун Иван Грозный очган.

VII БОБ. САВОДХОНЛИКНИ ОШИРИШ

VII. 1. РЕСПУБЛИКАМИЗДА ҚИММАТЛИ ҚОҒОЗЛАР БИЛАН ШУҒУЛЛАНДИГАН ФОНД БИРЖАЛАРИ ТАШКИЛ ЭТИЛГАНМИ?

1992 йилнинг июнь ойида қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг «Биржалар ва биржалар фаолияти тўғрисида»ги Қонуни биржалар ташкил этиш ва биржа фаолиятини ҳуқуқий бошқариш тартибини белгилаб берди. 1994 йилнинг январ ойида республика фонд биржасини ташкил қилиш тўғрисида Президентнинг фармони чиқди. Шу ҳужжатлар асосида 1994 йилнинг апрель ойида «Тошкент» республика фонд биржаси (ТРФБ) ёлқ акционерлик жамияти шаклида ташкил қилинди. Ушбу биржа 1991 йил август ойида ташкил қилинган «Тошкент» республика универсал товар-фонд биржасининг таркибидаги фонд бўлими асосида пайдо бўлди.

Унинг асосий фаолияти қимматли қоғозлар бир маромда муомалада бўлишнинг зарур шарт-шароитларини таъминлаш, уларнинг бозор баҳосини белгилаш ва уларга доир маълумотларни керагича тарқатиш, қимматли қоғозлар бозори катнашчиларининг касб маҳоратини такомиллаштириш юзасидан ғамхўрлик қилишга қаратилган.

Қимматли қоғозлар муомаласини амалга ошириш ҳуқуқини берувчи рухсатномага (лицензияга) эга бўлган Давлат мулкини бошқариш ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш қўмитаси қошидаги эксперт маркази ҳамда «Узфининвест»лар ТРФБнинг муассислари бўдилар.

Фонд биржаси аъзолари қимматли қоғозлар муомаласини амалга ошириш учун рухсатномаларга эга бўлган ҳамда инвестиция муассасаси мақомини олган тақдирдагина олди-сотдига қўйиладилар.

Брокерлик ўринини сотиб олган жисмоний шахс уни давлат ҳокимияти маҳаллий органларида рўйхатдан ўтказилгандан ва банкда ҳисоб-китоб рақами очилгандан кейингина олди-сотдига қўйилади.

Қимматли қоғозларга доир биржа амалларининг қоидаларини биржанинг юқори бошқарув органи Молия вазирлиги билан келишилган ҳолда тасдиқлайди.

Фонд биржасининг раҳбар органи - бошқарма ва бошқарманинг раиси ҳисобланади.

Биржанинг таркибида эксперт, малака, баҳолаш

комиссиялари, маклериат ҳамда низоларни ҳал қилиш комиссиялари, маслаҳат ва маълумот берувчи шўъбалар бор.

Эксперт комиссияси эмитентларнинг қимматли қоғозларини биржа савдосига чиқаришдан олдин эмитентнинг иқтисодий-молиявий ҳолатини таҳлил қилади. Экспертиза эмитентларнинг бухгалтерлик ва молиявий ҳисоботи асосида махсус услублар билан компьютер ёрдамида амалга оширилади. Экспертизанинг натижасига қараб эмитентларнинг қимматли қоғозларини биржа савдосига чиқаришига лицензия берилади. Лицензияси бўлмаган қимматли қоғозлар биржадан ташқаридаги бозорларда сотилади.

Малака комиссияси брокерларнинг малакасини аниқлайди ва уларга қимматли қоғозлар муомаласини амалга оширишга рухсат беради.

Баҳолаш комиссияси биржада савдо бўлаётган кунда қимматли қоғозларнинг нархини белгилаб беради.

Маклериат молия брокерларидан қимматли қоғозларни сотиш ва харид қилиш тўғрисида аризалар қабул қилади, биржа савдосини ташкил қилади ва ўтказди, амалга ошган савдоларнинг ҳужжатларини расмийлаштиради.

Низоларни ҳал қилиш комиссияси қимматли қоғозлар муомаласини амалга оширганда келиб чиқадиган низоларни ҳал қилади.

Молия вазирлигининг вакили биржа фаолияти давомида қонулар ва биржа устави талабларига риоя қилинишини назорат қилиб боради.

ТРФБ қошида 1994 йилнинг февраль ойида қимматли қоғозлар бозорининг мутахассисларини тайёрлайдиган миллий марказ очилди. Ушбу марказ 1994 йил давомида 250 нафар мутахассис тайёрлади. Тайёрланган мутахассисларнинг кўпчилиги Молия вазирлигида аттестациядан ўтдилар ва «қимматли қоғозлар бозорининг мутахассиси» деган ном олдилар.

VII. 2. АУДИТ НИМА?

Аудит - ревизия, текширув, хўжалик фаолиятини назорат қилиш тушунчаларини ўз ичига олади. Ўзбекистон республикасининг «Аудиторлик фаолияти ҳақида» Қонуни чиққанига тўрт йилдан ошди. Бу ҳужжат мустақил Ўзбекистон республикаси ҳудудида молиявий назоратнинг қонуний асос тизимини тўғри йўлга қўйиш ва давлат, корхона ёки хусусий

ишлаб чиқариш корхоналарининг молиявий масалаларига доир ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоя қилиш масъулиятини зиммасига олади.

Ривожланган мамлакатларда кейинги йиғирма беш йил ичида аудиторлик ривожланиб, унга босқичдан ўтди. Биринчи босқич-тасдиқловчи аудит. Бу босқич бухгалтерлик ҳисобот ишлари ва ҳужжатларни текшириб, тўғрилигини тасдиқлашдан иборат. (Бизнинг аудит ҳозирги даврда мана шу босқични кечирмоқда).

Иккинчи босқич ахборотланган аудит. Хатолар олди олинishi учун асосий эътибор корхонани бошқариш фаолияти натижаларига қаратилади. Шунингдек ҳисобот ишларининг аниқ ва тўғри ҳужжатланишини таъминлаш учун ички назоратни амалга оширади. Ишга бундай ёндашиш аудит сифатини оширишга йўл очиб беради. Бундан ташқари, бу босқичда аудиторлик ишларини маълум тартибга келтириш ёрдамида олиб борилажак текширув ишларини тайёрлов давридан бошлаб то аудиторлик хулосаларигача фаолаштиришни амалга оширади.

Ва ниҳоят: учинчи босқич аудитнинг ривожланиши. Текширув жараёнида юзага келиши мумкин бўлган хавфни бартараф этишга эътибор жалб этилади. Шунингдек, юқори натижали бошқарув ва тижоратга шароит яратишни ўз ичига олади.

АУДИТОР КИМ? Аудитор текширилиши керак бўлган корхона тарафидан ўзаро келишилган шартнома бўйича шу корхона хўжалик-молия ҳисобот ҳужжатларини текшириш учун ёлланган шахс ёки фирмадир. Аудитор давлат ташкилотлари томонидан махсус рухсатномага эга бўлади. У олиб борган текширув натижалари ҳақидаги хулоса ҳисоботини бериш жавобгарлигини ўз зиммасига олади.

Аудит назорат фаолиятининг турли функцияларини амалга оширади ва турли мижозларга хизмат қилади. Аудитнинг турли функцияларини ҳисобга олган ҳолда уни иккига синфлаштириб, ички ва ташқи аудит дейилади. Ички ва ташқи аудитларнинг текширув фаолиятлари ташкилий масалаларини амалга ошириш усуллари юзасидан ўхшашлик томонлари мавжуд.

АУДИТОРЛИК ҚАНДАЙ АМАЛГА ОШИРИЛАДИ? Нима учун текширув олиб борилади, деган саволга бир неча турли сабабларни келтириш мумкин:

Жавобгарлик. Томонлардан бири жавобгарликни ўз зиммасига олади. Агар ташкилотнинг иқтисодий тарафидан келиб чиқсак, паст поғонадаги бошқарувчилар юқори бошқарма

олдида жавобгар деган хулоса келиб чиқади. Жамоат жавобгарлиги тушунчасига эга, ташкилотларнинг ўз ишчи-хизматчилари ва ҳиссадорлари олдида жавобгарликлари киради.

ДАЛЛОЛЛИК ШАРТНОМАЛАРИ. Бунда масъул шахс ва даллол ўртасидаги муносабатлар шартномага мувофиқ ҳар иккала томон ҳам шахсий иқтисодий масалаларини ҳал қилиш йўналишида фаолият кўрсатади. Масъул шахс томонидан назорат бўлмаса даллол унинг иқтисодий масалаларини ҳал қилмайди, албатта. Агар масъул шахс даллолнинг фаолиятини назорат қилиш имкониятига эга бўлмаса, у ҳолда ўзаро шартномага иккала томон ҳам зиён кўрмайдиган ўзгартиришлар киритишлари мумкин. Лекин шунда ҳам даллол зиён кўриши хавфи бор. Шунинг учун у аудиторга мурожаат қилади.

АХБОРОТ. Иқтисодий масалалар буйича аудитга мурожаат қилишнинг яна бир имкониятларидан бири - ахборотга (информацияга) муҳтожлик. Масалан, ҳиссадорлар молиявий бозорда ўзлари олган ахборотга ишониб иш тутадилар. Аудит эса шу ахборотни тўғри ёки нотўғрилигини аниқлаб, қимматбаҳо қозғалар бозорида томонларнинг ўзаро келишувига олиб келади, ҳаттоларни бартараф этади.

КАФОЛАТЛИ ТЕКШИРУВ. Ташкил аудитнинг яна бир янги вазифасини кафолатли суғурта сифатида кўриб чиқиш мумкин. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, ревизор ўз мутахассислиги мажбуриятларидан келиб чиққан ҳолда текширув олиб боради. Зарур бўлган ҳолда аудит ревизорга қарши юридик масалаларни ҳал этиш ва ташкилот кизиқишларини ҳимоя қилиши мумкин.

Аудит иқтисодий объектга тегишли фактларни йиғиб, баҳо берувчи фаолият турига киради. Бу фаолият тури ҳам ўз вақтида бир неча йўналишларга эга. Масалан, иқтисодий объект текшируви юридик субъект сифатида маълум бир вақтда асосланади. Яъни, мисол, ишлаб-чиқариш ташкилотларида йиллик ҳисоботларни уюштириш.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ХОЛАТИ ВА АХБОРОТ. Аудит вазифаси фақат корхона фаолияти ҳақидаги ахборотларни йиғиб, баҳолашдан иборат эмас, балки ана шу ахборотни текшириши ҳам зарур. Шунингдек, аудитор юқори малакали мутахассис ва мустақил шахс бўлиши керак. Ва ниҳоят, фактларни йиғиб, баҳолаш, хулоса тузиш аудитнинг вазифасига киради.

VII. 3. ЛИЗИНГ НИМА?

Лизинг техника асбоб-ускуналарини, машиналарни узок муддатга фойдаланиш учун капитал кўйимларини молиялаштиришнинг махсус шакли бўлиб, бу жараёнлар ихтисослаштирилган фирма ва компаниялар ор қали амалга оширилади ва учинчи шахс учун мулкни қисқа ва узок муддатли ижарага олиш ҳуқуқини беради.

Лизинг операцияларига қатнашувчилар - корхона, ишлаб чи қарувчи, асбоб-ускуналарни етказиб берувчи ёки масулот ссгувчи, яъни барча меҳнат қуроллари ёки кўчмас мулк эгалари, шунингдек маҳсулот сотиб олувчи ёки ижарачи, яъни меҳнат қуроллари ижарага олишни хоҳловчи барча ташкилотлар. Лизинг фирма, компаниялари (ижарачи) меҳнат қуроллари ижарага берувчи ихтисослаштирилган муассасадир.

Лизинг операциялари бу уч томон муносабати бўлиб, унда лизинг берувчи, лизинг олувчи ва ускуналарни етказиб берувчи қатнашади. Лизинг олувчи зарур бўлган усқунани ишлаб чиқариш учун корхонага беради, улар билан ишнинг техник томонини гаплашади ва асбоб-ускуналарни етказиб бериш бўйича олдиндан келишиб олади.

Кейин улар тайёрловчилар билан бирга уч томонлама битим имзолаш ва уларни молиялаштириш учун лизинг компаниясига мурожаат қилишади. Фирма сотиб олишни, ижарачи ижаранинг шароитлари, муддати, асбоб-усқунанинг қиймати, шунингдек фонлар тўлови учун тўловларни амалга оширади.

Агар ёстеъмолчи, унга керак бўладиган асбоб-усқуналарни қаердан олишни билмаса, унда бу соҳада лизинг компанияларига мурожаат этиши мумкин. Лекин бу маслаҳатлар, қўшимча ҳаражатлар учун қўшимча тўловларни талаб этади.

Лизинг фирма ижарачининг кредит қобилиятини аниқлайдиган ва шартнома имзолангандан кейин, объект қийматини тўлайди. Етказиб берилган меҳнат қуроллари суммаси лизинг муассасасининг балансида махсус ҳисобда қайд этилади. Уни ҳисобдан чиқариш ижара тўловларининг келиб тушиши билан амалга оширилади. Объект сотилгандан бошлаб, мулк лизинг муассасасининг мулки бўлиб қолади. Объектни ижарачи олгандан сўнг, лизинг фирмасига ижара учун взнос (ижара тўлови), кредит фонди, ижарачининг устама ҳаражатларини қоплаш учун лизинг ставкасини тўлайди.

Амалдаги лизинг шартномасининг муддати тугагандан сўнг, ижарачи ижарадаги мулкни сотиб олиш, унинг охириги қийматини тўлаши, мулк эгасига мулкни қайтариш ёки ижара муддатини узайтириш мумкин.

Буларнинг барчаси, лизинг шартномасининг муддати тугашидан б ой (ярим йил) олдин лизинг фирмасига хабар қилинади.

Молиявий лизинг - ижаранинг бу кўринишида ижара объектининг қиймати тўлиқ тўланади. Кўчмас мулк лизинги. одатда, ўзида ижара муддати тугагандан сўнг, ижарачига сотиладиган молиявий лизингни, уларнинг объекти бўлган биноларни, курулларни мужассамлаштиради.

Лизингнинг бу кўриниши катта капитал маблағларни ва бошқа банклар билан ҳамкорлик қилишни талаб этади.

Қайтимли (қайтариш) лизингнинг бу кўринишида икки томон - мулкни ижарага олувчи (ижарачи) ва банк қатнашади. Бу корхона томонидан унинг шахсий мулкнинг бир қисмини лизинг фирмасига сотиш ва шу билан бир вақтда у билан унинг ижараси тўғрисида шартномани имзолашдир. Бундай келишув корхона-ижарачига ишлаб чи қариш воситаларини уларни ишлатишни тўхтатмасдан туриб сотиш ҳисобига пул маблағларини олиш имкониятини беради.

Халқаро лизинг - бу молиявий лизинг бўлиб, унда ижарага берувчи лизинг фирма, ускуналарчи етказиб берувчи ёки ижарага томонлардан бири хорижий ҳамкор бўлиши мумкин.

Халқаро лизингнинг икки кўриниши мавжуд. импорт кўриниши, яъни лизинг объекти бўлган мулк хорижий ҳамкорлар томонидан етказиб берилади ва экспорт кўриниши - бунда мулклар хорижий истеъмолчиларга ижарага берилади.

VII. 4. КОНСАЛТИНГ НИМА?

Консалтинг - мулкнинг исталган шаклида фаолият кўрсатувчи корхоналар, фирмалар ва ташкилотларнинг кенг кўламдаги иқтисодий масалалари бўйича махсулот ишлаб чиқарувчиларга, сотувчилар ва истеъмолчиларга маслаҳат бериш, демакдир.

Консалтинг ташкилоти тадбиркорга шундай маслаҳат берадики, на ҳиссадорлар, на корхонада ишлаётган одамлар норози бўладилар. Бошқача айтганда, ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган барча иштирокчиларнинг манфаатлари ҳимоя қилинади. Бунда у ёки бу соҳага мансубликнинг аҳамияти йўқ.

консалтингнинг таъминлари ҳамма тармоқда бирдек қўлланилади. Бироқ, маслаҳатчилар иккита шартга қатъий риоя қилишлари керак. Биринчидан - маслаҳат сўраб келганлардан ю қорироқ малакага эга бўлиш, иккинчидан - мижознинг сирларини ва унга берилган маслаҳатларни ошқор қилмаслик қафолатини бериш.

Консалтинг фирмаларининг асосий вазибаларига қуйидагилар қиради: ахборот йиғиш ва тадқиқ қилиш, тадқиқотлар ва текширувлар ўтказиш, самарали ташкилий ечимларни ечиш ва мижозларни шунга рағбатлантириш.

Маслаҳат бериш жараёнида тўртта бос қични ажратиб қўрсатиш мумкин: ишнинг ҳақиқий аҳволини аниқлаш; ташхис қўйиш; аҳволни яхшилайдиган; келишувчиликни таъминлайдиган; ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятларида амалий мониторинг яратадиган йўллари топиш; қатъий ишончга асосланиб доимий консалтинг ўтказишга тайёрлик.

Ўзбекистонда бир нечта консалтинг фирмаси ишлаб турибди. Масалан, Ўзбекистон Республикаси Давлат мулки ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш давлат комитети қошида Эксперт маркази мавжуд. Бозор нархларидан келиб чиққан ҳолда хусусийлаштирилаётган мулк нархини бош қаришнинг янги таркибини ва хусусийлаштириш техникасини аниқлайди, таъсис ҳужжатларини, қимматбаҳо қоғозлар эмиссиясига тегишли проспекти ва шу каби ҳужжатларни ишлаб чиқади. «ИМЕКС» фирмаси ҳам иш бошлади. У корхоналарни Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлигида рўйхатдан ўтказиш ва тегишли ҳужжатлар дажмуасини тайёрлаш, экспорт-импорт омиларини бажариш бўйича ихтисослашган.

Консалтинг, тадбиркор ўз салоҳиятини ва бозордаги мавқеини аниқлашда, кейинчалик бозорда муқим туриб қолишда, обрў орттиришда ва инвестиция сиёсатидаги хатар даражасини қамайтиришда ёрдам беради.

Консалтинг - ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятлари самарадорлигини оширишда таъсирчан восита эканлигини қўрсатди. Бизнесменлар, тадбиркорлар ва менежерларнинг унга қизиқишлари ортаепти.

VII. 5. НОУ-ХАУНИ ҚАНДАЙ САҚЛАШ КЕРАК?

Халқаро савдода ноу-хау лицензиялари деганда одатда ишлаб чиқаришнинг технологик ва конструкторлик сирлари, баъзан эса бошқарув ва ташкилий характерга эга бўлган

маълумотлар тушинилади. Ноу-хау патент муҳофазаси бўлмаса, тижорат қимматига эга бўлади.

Қандай қилиб ноу-хаунинг тижорат қимматини сақлаш фойда билан сотишга мўлжалланган сирларни вақтида илгари ошкор қилмаслик керак?

1. Энг аввало ишланма тўғрисидаги қандай маълумотлар ноу-хау эканлиги ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш зарур, чунки бу маълумотларсиз ундан фойдаланиб бўлмайди.

2. Реклама материалларини эълон қилишда техник гавсилоларга берилиб кетмаслик керак, чунки тадбиркорлар, фирма раҳбарлари учун мўлжалланган бўлиб, уларни ишлаб чиқариш жараёни эмас, балки иқтисодий самара кўпроқ кизиқтиради.

3. Семінарлар, симпозиумлар, кўرғазмалар ва ярмаркалар ўтказишда ахборотнинг тарқалишини кузатиб бориш. Бундай тадбирларга тайёрланишда берилиши мумкин бўлган саволларга олдиндан жавоблар тайёрлаш ва бунда эълон қилиниши мумкин бўлган (материаллар, жараёнга сарфланадиган энергия, иш унуми, вазни, ўлчамлари, ФИК, афзалликлари) ва бўлмаган маълумотларни (фойдаланиладиган материаллар таркиби, жараённи амалга ошириш тартиби, иш усуллари ва тартиби) ажратиш олиш керак.

4. Агар кўрғазмада объектни: намоёниш қилиш вақтида сирларнинг ошкор бўлиш хавфи юзага келедиган бўлса, бунинг учун қурилма ва жараённинг ўзини эмас, балки планшет ёки гайёр маҳсулотни кўрсатиш билан чекланиш мумкин. Шунингдек қурилманинг айрим қисmlарини кўрсатиш, ишлаб чиқариш сирларини ташкил этадиган қисmini эса ёпиб қўйиш мумкин.

5. Агар музокаралар олиб бориш жараёнида ноу-хауга тегишли ахборотни қисман бўлса ҳам ошкор қилишга тўғри келса, шерингизга опцион битими тузишни ёки ахборотнинг махфийлиги ҳақида битим тузишни таклиф қилиш керак. Бунинг учун битим лойиҳасини олдиндан тайёрлаб қўйиш зарур.

Интеллектуал мулк ва унга муносабат иқтисодни ривожлантиришда асосий ва муҳим жиҳатдир. Саноати ривожланган мамлакатларнинг тажрибаси буни кўрсатиб турибди. Ноу-хау бўлган интеллектуал мулкни муҳофаза қилмасдан иқтисоднинг меъёрида бўлишига эришиб бўлмайди.

VII. 6. АУДИТ ВА БИЗНЕС

Давлат мулкчилигидан ташқари бошқа мулкчилик шаклларидаги корхоналарнинг вужудга келиши давлат томонидан олиб бориладиган назоратнинг биринчи даражадаги аҳамиятини пасайтиради ва аналитик молиявий назоратнинг моҳиятини оширади. Ўз-ўзидан равшанки, хўжалик механизмнинг ўзгариши ва корхоналарнинг иктисодий мустақиллиги назоратнинг янги шаклларида бири бўлган аудитнинг ривожланишига олиб келади.

Келажакда аудиторлик назорати корхона ва ташкилотларнинг хўжалик фаолияти устидан олиб бориладиган молиявий назоратда асосий ўринни эгаллаши зарур. Бизнинг жумхуриятимизда аудит янги шакл бўлиб ҳисобланса, ривожланган мамлакатларда кенг тарқалиб назоратнинг асосий турларидан бири бўлиб хизмат қилмоқда. Ривожланган мамлакатларда бошқарувнинг асосий негизларидан бири бўлиб бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботини мустаҳкамлаш, молиявий тафтиш ўтказиш, раҳбарларни ҳар хил аналитик маълумотлар билан таъминлаш ҳисобланади. Масалан АКШнинг амакдаги қонунларига кўра хусусий фирмаларнинг ва давлат корхоналарининг кўли мустақил аудитор ташкилотлари томонидан молиявий назорат қилинадилар. Назоратнинг ҳисоботи корхона эгаларига, кредиторлар ва давлат идораларига (корхона эгасининг розилиги билан) берилади. Бундай ҳисоботларда корхонанинг хўжалик фаолияти жараёни ёритилган ҳолда уларнинг молиявий-иктисодий аҳолига ҳамда бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботи юритилишига ҳаққоний баҳо бериш билан бир қаторда ушбу корхона иш фаолиятини яхшилаш бўйича таклиф ва тавсиялар ҳам берилади.

Ривожланган давлатларда аудиторлик хизмати том маънода асосли равишда корхоналарнинг ҳамкори ҳисобланади. Масалан, уларда корхоналар аудиторлик фирмаларидан пуллик маслаҳат ва ёрдам оладилар. Бундай ёрдам маслаҳат тарзидаги таклиф ва тавсиялар ҳамда назорат кўринишида бўлади. Аудиторлик назоратини одатда юқори малакали, дипломи ва махсус рухсатнома - лицензияга эга бўлган мутахассислар олиб борадилар. Чунки аудиторлар нафақат назоратни тўғри ўтказишлари, балки керакли пайтда ушбу корхонанинг ривож учун ўзларининг зарур фикр ва мулоҳазаларини билдира олишлари лозим.

Аудиторлик фирмаларининг таркиби ҳар хил бўлиши мумкин - кичик фирмалар билан бир қаторда минглаб

мутахассислар фаолият кўрсатадиган марказлар ҳам аудит билан шуғулланиши мумкин. Бундай марказлар оқатда юқори малакали мутахассислар, ҳисоблаш машиналари, компьютерлар, катта илмий кутубхоналар билан таъминланади.

Аудит Канада ва Хитой давлатларида 1980 йилларда ташкил этилган бўлиб, молиявий назорат билан шуғулланиб ушбу давлатларда иқтисодни соғломлаштиришда катта роль ўйнайди. Бу мамлакатларда аудиторлик фирмалари бухгалтерия ҳисоби, хўжалик фаолиятининг таъинли бўйича маслаҳатлар билан шуғулланиб, зарур шароитда бухгалтерия ҳисобини йўлга қўйиш йўли билан олган гонорарлари ҳисобига бизнес яратмоқдалар. Шундай қилиб ривожланган мамлакатларда аудит хизмати катта бизнеснинг бир тури бўлиб ҳисобланади ва у бизнеснинг асосий принципларидан бири бўлган сотувчининг ҳам, сотиб олувчининг ҳам манфаатдор бўлиш фойда олиш принципига тўлиқ мос келади.

Жумҳуриятимиз савдо корхоналари ва ташкилотларида бозор иқтисодиёти шароитидаги мулкчиликнинг махсус шакллариининг вужудга келиши назоратнинг мақсад ва йўналишларини ўзгартиришга олиб келади. Давлат корхона ва ташкилотлари билан бир қаторда хусусий, жамоа корхона ва ташкилотлари, ҳамда қўшма корхоналар вужудга келмоқда. Бундай корхоналар мулкнинг бир қисми эгаси бўлиб чет эллик сармоядорлар ҳисобланади.

Хусусий жамоа корхоналарида, шу жумладан қўшма корхоналарда бухгалтерия ҳисобини ташкил этишнинг тажрибасини ўрганиш, бундай корхоналарда бухгалтерия ҳисобини ташкил этишнинг ҳозирги услуби бугунги кун эътиборида қўйиладиган талабларга тўлиқ жавоб бермаслиги аниқланди. Шунини айтиб ўтиш керакки, хусусийлаштирилган савдо корхоналарида асосан бухгалтерия ҳисоби бўйича малакали мутахассислар етишмайди ва борлари ҳам кўпгина масалаларни ечишда ёрдамга муҳтож. Хусусийлаштиришнинг дастурини амалга ошириш мобайнида бундай корхона ва фирмаларнинг сони кундан-кунга ортиб боради ва бу ўз навбатида уларда бухгалтерия ҳисобини ташкил этиш муаммосини кескинлаштиради.

Аудиторлик хизматлари ўз фаолиятларида кўпгина ечинини талаб этадиган масалалар билан юзма-юз бўладилар. Бизнеснинг мустақил ёш жумҳуриятимизда ҳам бунақанги масалалар анчагина.

Мустақил давлатимизнинг равнақи бухгалтерия ҳисобини,

аудитни ва хўжалик фаолиятлари таҳлилини жаҳон андозаларига мос равишда олиб боришни талаб этади. Бунга эришиш учун эса кўпгина масалаларни ечиш ва қуйидагиларни эътиборга олиш зарур:

- бухгалтерия ҳисоби ва аудитни кенг тарғибот қилиш;
- ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганиш ва унинг ижобий томонларини жумҳуриятимизда жорий этиш.

VI, 7. САНАЦИЯ КОРХОНАГА «МАДАД» УСЛУБИДИР

Бозор муносабатлари шароитида самарали фаолият юритишнинг асосий шarti - барча хўжалик субъектлари иштирок этадиган рақобат кураши ҳисобланади. Бирок объектив воқелик шундан иборатки, истеъмолчи учун курашда ютказган корхона банкротга учрайди.

1994 йил 5 майда қабул қилинган «Банкротлик тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунида ёзилганидек, «хўжалик субъектининг банкротга учраши деганда қарздор корхонанинг қарзлари унинг мулк қийматидан ортиб кетиши сабабли кредитор талабини товар (хизмат) тўлови бўйича қондира олмаслиги, жумладан, бюджет ва нобюджет фондлари олдидagi мажбуриятларини бажира олмаслиги тушунилади». Хўжалик субъекти банкротга учрашининг ташқи белгилари: агар у кредитор талабларини муддат белгиланган вақтдан бошлаб 3 ой мобайнида бажаришни таъминлай олмаса ёки таъминлашга қодир эмаслиги аниқ бўлса, унинг жорий тўловлари тўхтатилади.

Мутахассисларнинг фикрига кўра, макроекonomie ҳолатининг умумий таҳлили республикамизда молиявий ресурслар етарли даражада мавжуд эканлигини тасдиқламоқда. Лекин ресурслар корхоналар томонидан самарасиз фойдаланилмоқда, хўжалиқ фаолияти жараёнида уларнинг эркин оқими суст бормоқда. Бундай турғунлик кўринишлари қуйидагилардан иборат:

- тугалланмаган капитал қўйилмаларининг ўсиши корхоналар асосий воситалари қийматининг ўсишига мувофиқ 86,3 фоиздан ортиб кетди;

- 1998 йил 1 январь ҳолатига кўра уларнинг ўрнатилмаган асбоб-ускуналарининг нархи 5,9 млрд. сўмга тенг бўлди;

- корхоналарнинг ишлаб чиқариш захираларидаги воситаларининг тўхтатиб қўйилиши. Уларнинг ўсиши асосий

фондлар қиймати ўсишига мувоиқ 42,9 фоиздан кўпрокни ташкил этди;

- корхонанинг айланма воситаларидан хусусийлаштириш даврида давлат мулкани сотиб олиш мақсадида фойдаланиш;

- қорхоналар нафақат ўз маблағларини, шу билан бирга, кредит воситаларини ҳам давлат мулки, акциялар ва кўчмас мулк объектларини сотиб олишга сарфламоқдалар;

- маркетинг фаолияти даражасининг ниҳоятда пастлиги ва истеъмолчи-корхоналар тўлов қобилиятининг ёмонлиги туфайли тайёр маҳсулотнинг омборларда тўпланиб қолиши.

Тўлов қобилияти паст бўлган корхоналарни ўз вақтида аниқлаш ва уларга банкротлик тўғрисидаги қонунга мувофиқ чоралар кўриш республикаимиз иқтисодиётини соғломлаштиришнинг зарурий шarti ҳисобланади. Шунини алоҳида таъкидлаш лозимки, тўловга қобилиятсиз корхоналар бўйича ҳукумат комиссияси томонидан тўлов қобилияти паст бўлган корхоналарни, жумладан, қишлоқ хўжалик корхоналарини аниқлаш бўйича талай ишлар бажарилди. Бундай корхоналарни инкифоздан чиқаришга ёрдам берадиган чораларни амалга ошириш юзасидан тегишли қарорлар қабул қилинди.

Шарқ донишмандлиги шошма-шашарлик билан қабул қилинган қарорларни инкор этиши ҳаммага маълум. Узок йиллар давомида барпо этилган, юзлаб ва минглаб ватандошларимиз меҳнатининг натижаси бўлган нарсаларни ўйламасдан барбод этиш яхшилиққа олиб бормайди. Йўлбошчимиз таъкидлаганидек, «Янги уйни қурмай туриб, эскисини бузмаслик лозим». Шунинг учун банкротлик тизимида кўзда тутилган барча чоралар ичида санация бизнинг халқимиз руҳига кўпроқ мос келади. Айни вақтда шуни таъкидлаш лозимки, бозор иқтисодиёти узок йиллар давомида корхоналарнинг тўла синишидан муҳофаза ва уни назорат қилиш тизимини ёки санация - корхоналарнинг молиявий ҳолатини соғломлаштириш тизимини ишлаб чиққан. Санацион бошқарувнинг назарий асослари Президент И.А. Каримовнинг «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида», «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари» номли асарларида ишлаб чиқилган.

Санация - рақобатбардошлилик қобилиятини ошириш ёки уларни банкротликдан қутқариш мақсадида корхоналарнинг

молиявий ҳолатини яхшилаш бўйича ўтказиладиган тадбирлар йиғиндисиدير. Одатда санация мазкур корхона кредиторлари, давлат ҳамда корхонанинг муваффақиятли фаолиятдан манфаатдор бўлган бошқа хўжалик субъектлари томонидан амалга оширилади. Санациянинг мақсади товар тўловлари бўйича кредитор талабларини қондириш, бюджет ва нобюджет фондларига тўловларни ўз вақтида тўлаш ва корхонанинг самарали фаолиятини давом эттириш учун қулай молиявий шароитларни яратиш мақсадида хўжалик субъектининг тўлов қобилиятини тиклашдан иборат. Аини пайтда санацияни корхонага тинимсиз молиявий ёрдам кўрсатиш, деб эмас, балки «бемор» корхонани тўла «даволаш» мақсадида уни молиявий қўллаб-қувватлаш деб тушуниш лозим. Айнан шунинг учун санация берилишидан олдин корхона фаолиятининг ҳар томонлама экспертизаси ўтказилади, унинг асосий молиявий ва техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлил қилинади. Санацияни ўтказиш масаласини ҳал қилиш чоғида меҳнат бозорини ташкил этиш ва бандлик жараёнини тартибга солиш нуқтаи назаридан корхона фаолияти алоҳида баҳоланади. Бундан ташқарн, мазкур тадбирни ўтказиш чоғида саноатнинг таянч тармоқларига мансуб корхоналарга устуворлик берилади. Шундай қилиб, санация - бу корхонани инкироздан чиқариш бўйича молиявий воситалар ёрдамида ёки уларсиз ўтказиладиган чора-тадбирлар мажмуасидир.

Унинг муҳим хусусиятларидан яна бири шундаки, бутун санация даврида, биринчидан, корхонанинг ҳамма қарзларига мораторий - тўлов муддатини узайтириш эълон қилинади, иккинчидан, санация қилинган корхона мулкларига ташқи бошқарув жорий этилади.

VII. 8. БОЗОР КОНЪЮКТУРАСИ ВА ДИЛЕР НИМА?

Бозор конъюктураси муайян даврдаги бозор ҳолати, бозорда мувозанатнинг мавжудлиги ёки бузилганлиги билан характерланади. Шунга кўра, бозор конъюктураси ижобий ва салбий, қулай ёки ноқулай бўлиши мумкин. У талабнинг ошиши билан характерланса, сотувчи учун қулай, чунки у товарини қимматга сотиб, ортиқча даромад кўради. Агар бозорда таклиф ортиқлик қиладиган бўлса, конъюктура харидор учун қулай бўлади - товарни арзонга олиб, бундан наф кўради.

Бозор конъюктурасини ўрганишда таҳлил этиладиган асосий масалалар: ишлаб чиқариш, талаб ва таклиф; товар ва

уни сотиш; халқаро савдо; нархлар ҳолатлари; бир-бир ярим йил учун олдиндан башорат қилинадиган айрим тахминлар.

Бозорнинг келажакдаги ҳолатини ишлаб чиқаришнинг техникавий аҳволи, унга сарфланган қўшимча ресурслар ва уларнинг қайтим бериш муддатлари, товар захиралари ўсиши, экспорт ва импорт, шунингдек, нарх-наводаги ўзгаришлар йўналишига қараб аниқлаш мумкин. Бу билан товарлар таклифи ўрганилади.

Бозор конъюктураси тахминлари миллий, регионал ва жаҳон бозорларига, айрим товарларга нисбатан аниқланади. Бозор конъюктурасини олдиндан кўра билиш иқтисодий тангликка йўлиқмаслик, бозор мувознатиغا эришиш шarti ҳисобланади.

ДИЛЕР

Дилер - ишбилармон савдогар (фирма); ўз ҳисобига ва ўз номидан қимматбаҳо қоғозлар, товарлар, валютани аввал харид қилиб, сўнгра қимматига сотишдек тижорат ишлари билан шуғулланади. Дилер, шунингдек, брокерлар, бошқа дилерлар, миждозлар ўртасида воситачилик қилиши ҳам мумкин. Дилер баъзан брокер сифатида иш кўради, аммо унинг фаолиятида воситачилик эмас, мустақил савдо қилиш устун туради. Бинобарин, у сотиб олинган товарларнинг эгаси ҳисобланади. Дилернинг брокер ва савдо агентида фарқи - даромад миқдори мукофотлар ва тўловлардан эмас, балки сотиб олиннадиган ва сотиладиган товарлар нархи ўртасидаги фарқдан ҳушадиган фойдадан ташкил топади.

VIII БОБ. МАСЛАХАТЛАР, ЯНГИЛИКЛАР, ХИКМАТЛАР АЖОЙИБОТЛАР

VIII. 1. КОРХОНАНИ ЯХШИ БИЛИШ УЧУН ЗАРУР БЎЛГАН 40 ТА САВОЛ

1. Сизнинг савдоингиз пасайишига қандай сабаблар ўзини оклайди (бозор тахлили, моллар хилма-хиллиги)?
2. Агар сизнинг маҳсулотингиз бозорда яхши деб қабул этилган бўлса, нима учун умумий фойда кам (баҳолар тузилмаси, тақсимлаш, реклама сиёсати)?
3. Реклама учун сарфланган харажатлар фойдаси қандай (моллар хилма-хиллиги, баҳоси, реклама)?
4. Омбордаги қолдиқ қанча (омборни текшириш, баҳони камайтириш)?
5. Молни ўтказиш баҳоси юқори бўлса, уни тарқатишни. ўзгартиришни ёки янгилашни ўйлаб кўрдингизми (масалан, ўз-ўзига хизмат қилиш)?
6. Корхонангиз жойлашган ўрнини қандай сабабларга асосан танлагансиз?
7. Сизда таъминланишнинг бошқа манбалари борми?
8. Савдо шаҳобчаларингиз яхши натижаларга эришаолмаслигини қандай тушунтириб берасиз (назорат, кизиқиш, рақобат)?
9. Молнинг қайси бир тури фойдали?
10. Корхона ҳисоб-китобини шахсан текшириб борасизми? Олдингизга кўйилган мақсадга эришаоласизми?
11. Янгиланган молиявий аҳвол билан танишмисиз? Ундан қандай фойдаланасиз? Сиз уни тушунасизми?
12. Тоza фойдангиз қанча (фойда тахлили, баҳо сиёсатини ўрганиш, харажатлар назорати)?
13. Сизнинг харидорларингиз тўлов қобилиятига эгами? Қарзлари қанча (қийинлашиб қолган қарзлар, ишчиларга бўлган эҳтиёж)?
14. Омборингиз айланма ҳажми қанча? (умумий фойда тахлили, захирани текшириш, баҳо сиёсати, реклама)?
15. Қанча тоza фойда олмақчисиз?. Уни олаёписизми (баҳо сиёсати, бўлинмалар ўртача иш фаолиятини нисбий тахлили)?
16. Сизда содир бўлаётган харажатлар рақобатчиларда бўлаётган харажатлар билан қай тарзда таққослаб борилади?
17. Сотилаётган молингиз қиймати ушбу ойда ўтган йилнинг шу ойига нисбатан ошдими?

18. Корхонанинг тоза қиймати қайси суммани ташкил этади? Ушбу қиймат вақт бўйича қандай ўзгариб борди?
19. Сизда нақд пул борми (ўз-ўзини молиялаш фойдаси таҳлили)?
20. Яхши фойда олган бўлсангиз ҳам сизда нақд пул муаммоси борми (иш кучига талаб таҳлили, ўз-ўзини молиялаштириш фойдасининг таҳлили)?
21. Агар ишлар яхши кетаётган бўлса, савдо кўпайиб бораётган бўлса, узоқ муддатли қарз олиш мақсадга мувофиқми (молиявий кўрсаткичлари, пасив таҳлил, уч йилга истиқболни аниқлаш ва шу кабилар)?
22. Молнинг янги турини ишлаб-чиқаришни ташкил эта оласизми?
23. Корхона ишини ривожланиш вақтига қарзларингизни қайтариб бераоласизми?
24. Сиздаги мавжуд нақд пул солиқ билан тўлиқ йўқолиб кетганми?
25. Жерий банк ҳисобларига эгамисиз?
26. Мухим ҳаражатларни қандай назорат қиласиз?
27. Ишлаб-чиқариш қийматини стандарт баҳолар билан ҳисоблайсизми?
28. Хом ошё нархининг ошиб бориши молингизда қандай ақс этади?
29. Сизнинг ўринбосарингиз ким? Сиз йўгингизда корхонани ким бошқаради?
30. Ишловчилар сони нечта?
31. Ташкилотингиз схемаси (тархи)га эгамисиз?
32. Коллектив контрактни қўлайсизми?
33. Ўз фаолиятингизни режалаштирасизми?
34. Кадрлар тайёрлаш муомаласини қандай ҳал этасиз?
35. Иш кунингиз режаси борми?
36. Нима учун мавжуд юридик тузилмани қабул этдингиз?
37. Корхонангиз ривожланиш режаси янгиланганми?
38. Суғурта қилишнинг қандай чораларини кўргансиз?
39. Бахтсиз ходиса рўй берса ким шугулланади?
40. Ишдан бўшасангиз нима иш қилишингизни ўйлаб қўйганмисиз?

VIII. 2. СИЗ ЎЗ ИШ КУНИНГИЗНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ҚОБИЛИЯТИГА ЭГАМИСИЗ?

[Агар сизга ҳар доим вақт етишмаётган бўлса саволларга жавоб беришга ҳаракат қилиб кўринг, энг асосийси ҳар бир

саволдан кейин келадиган тавсияларга эътиборингизни қаратинг.]

1. Сиз интилаётган энг яқин максал ҳар доим мавжудми? Охирига етказиш керак бўлган кундалик ишлар рўйхатини тайёрланг. Бу эса ўз вақтингизни режали таксимлаб чиқишга ёрдам беради.

2. Ишлар устуворлигини ҳисобга оласизми? Кундалик иш топшириқларни муҳимлигига қараб ажратиб чиқинг. Буни албатта келажак кун арафасида қилиш керак.

3. Ижодий иш учун ҳеч бўлмаса бир соат вақт ажрата оласизми? Бунинг учун телефонда гаплашмайдиган, иложи бўлса эрталабки вақтдан фойдаланинг.

4. Соат неча бўлганини сезиб турасизми? Бунинг учун қуйидаги тажрибани қилиб кўринг, яъни ҳафтада бир марта иш куни ва дам олиш кунини соатсиз ўтказишга ҳаракат қилиб кўринг. Вақтни қанчалик нотўғри ҳис этишингизга ишонасиз. Кейинчалик ҳар куни соат неча бўлганини топишга уриниб кўринг. Вақтни неча бўлганини топишга ўрганиб боришингизнинг гувоҳи бўласиз.

5. Ўз ҳамкасбларингизга ташаббус кўрсатишга имкон берасизми? Ҳамкасбларингизга қанчалик кўп ишонсангиз, шунчалик уларнинг ўз меҳнатидан қониқлигини ошириб ўз вақтингизни иқтисод қиласиз.

6. Ўзингизнинг кўзга кўринмас, лекин жуда кўп вақтингизни оладиган ишларингизни бошқаларга ишониб топшира оласизми? Ҳар кунги ишларингизни чуқур таҳлил қилиб чиқинг ва уларнинг қайси бирини малакаси паст бўлган малакали ходим бажариши мумкинлигини аниқлаб қўйинг.

7. Фақат топшириқ ва ҳуқуқ мас. у билан боғлиқ бўлган жавобгарликни ҳам ишониб топшира оласизми? Фақат жавобгарликни топширибгина, топширилган ишни бажарилишига тўлиқ ишонч ҳосил этишингиз мумкин.

8. Ходимларингизни ҳам Сизга ишонч билан ҳаракат қилишларига йўл қўясизми? Агар сиз топшириқ, ҳуқуқ ва жавобгарликни топширар экансиз ишнинг бажарилишидаги майда-чуйдаларга аралашманг ва ҳамма вақт ёрдам кўлини чўзишингизни сездириб туринг.

9. Сизда ахборотни олишнинг бевосита манбаи мавжудми? Сизга келадиган ахборот қайси йўллар билан келишини назорат қилинг. Агар ахборот келадиган йўллар кўп бўлса яхшиси биринчи манбадан тўғридан-тўғри ёзма ҳисобот олинг.

10. “Йўқ” деган иборани ишлата оласизми? Кўл остидаги ходимларга ҳамма вақт топширик ва жавобгарликни беришга тайёр бўлиш керак. Бироқ хаддан ташқари кўп топширик ва жавобгарликни бериш ҳам тушунтириш ва келишиш учун кўп вақт талаб қилади. Шунинг учун у ёки бу йўсинда “йўқ” деган иборани ишлатиш ҳам вақтни иқтисод қилишга олиб келади.

11. Мўлжалдаги ишларни амалга оширишдаги мушлатларни сақлай оласизми? Агар сиз бу ишда интизомлиликни намоён этсангиз бу кун тартибингизни яхшилаб, вақтни иқтисод қилишга олиб келади.

12. Кутилмаган тасодифий ходисаларга тайёрмисиз? Олдиндан кутилмаган тасодифий ходисалар билан курашиш режасини тузиб чиқинг. Яхши раҳбар тасодиф ҳолатларда ҳам бошқарув қобилиятини сақлаб қолаолади.

13. Ички ишларингизда фойдаланиш учун киска-киска ёзишмалар қилиш билан шуғулланасизми? Ўзингизнинг ҳамма топширик, рўйхат, ёзувларингизни текшириб чиқинг. Уларнинг ҳаммаси керакми, йўқми аниқлаб ва қайси бирини ёрдамчиларга беришни белгилаб чиқинг.

14. Сиз ҳамма нарсани осойишта ва ўйлаб қабул қила оласизми? Тўсатдан бўладиган таъсир кучи кўп вақтни эгаллаб қўяди. Тез таъсир кучи билан амалга ошириладиган чора-тадбирларни кўпинча бекор қилишга тўғри келиб қолади. ўз-ўзини керакли даражада назорат этиб туриш вақтни иқтисод қилиш, саломатликни яхшилаш гаровидир.

15. Телефон чакириклари сабабли асосий ишни бўлиш ва иш фаолиятингизни бузишга қодирмисиз? Иш кунининг қайси вақтида сизга камроқ телефон қилишлигини аниқлаб қўйинг. Котибангиз мустақил жавоб бераоладиган масалаларни белгилаб қўйинг.

16. Сизнинг иш кунингиз тартибини ким тузади? Котибангиз имкониятини ўрганиб чиқинг. Агар мумкин бўлса котибангиз маслаҳатчилар билан бирга ушбу вазифани амалга оширгани маъқул.

17. Сизнинг иш хонангизга ходимларингиз хоҳлаган вақтда қираверадиларми? Хонангиз эшиги доимий очиқ турса бу ходимларингизни Сиз билан учрашувга рағбатлантиради. Қабул қилиш вақтларини аниқ кўрсатиб қўйсангиз, қўйилган масалаларнинг қанчалик тез хал бўлишига ишончингиз комил бўлади.

18. Чакирилмаган ходимларни хар куни қабул қилаверасизми? Бу ерда жуда аниқ кўрсатма бўлиши керак.

Чақирилмаган ходимни фақат муҳим масалалар бўйичагина қабул этиш мумкин.

19. Мажлислар ўтказиш кўп вақтингизни оладими? Мажлисбозлик билан шугулланиш чегарадан чиқиб кетса бу оқибатда вақтни, асабни бекорга сарфланишига олиб келиши мумкин.

20. Фармойиш ва кўрсатмаларни аниқ тарзда расмийлаштира оласизми? Ўз фикрингизни илжои борича қисқа изоҳлаб, фақат аниқ маълумот ва кўрсатмаларнигина изоҳлашга ҳаракат қилинг.

21. Бир неча йўлланма бўйича бирланига ишлайверасизми, бир неча ишни бараварига бошлай оласизми? Қуйидаги муҳим тамойилни унутманг: бирор бир янги ишنى бошлашдан олдин, эски ишни охирига етказиб қўйиш керак.

22. Сизнинг иш столингиз қураш майдонини эслатадими? Албатта тартиб ўрнатиш керак. Энг керакли ахборотлар бевосита қўл остида бўлиб, орғиқча ҳужжатлар столда турмаслиги керак.

23. Сиз муҳим ишларни тез-тез орқага сўриб турасизми? Бажарилиши шарт бўлган муҳим ишларни алоҳида ажратиб қўйишга одатланинг.

24. Сиз ҳаддан ташқари секин гапирмайсизми? Шахсий алоқангиз яхши бўлган одамлардан бу ҳақда сўраб кўринг. Бир хил даражали секин гапириш эътиборни пасайтиради. Айрим ҳолларда эхтирос билан гапириш эътиборни кучайтиради. Бу албатта тез-тез гапиришга ўтиб кетиши керак эмас.

25. Сиз ўта аниқликни ёқтирасизми? Ўта даражалаги (идеал) аниқликка эришиш кўп вақт ва куч талаб қилиб ўзини оқламай қолиши мумкин. Бу эса ўз навбатида ишни охирига етказмаслик ёки уни ёмон бажариш билан тенглашишга олиб келиши мумкин.

26. Сиз қанчалик ҳаловатсиз? Шошилиш ва асабийлик ҳам вақтни кўпроқ йўқотишга олиб келади. Агар сиз доимо ҳаловатсизликни сезиб турсангиз ўз олдингизга хотиржам бўлиш мақсадини қўйсангиз шошилмасдан фикрлашни ўрганиш яхши натижаларга олиб келади.

27. Сиз кўп ўқийсизми? Агарда тез ўқиш услубини эгаллаб олсангиз ахборот олиш қобилиятингиз тахминан икки ярим баравар ошади. Шу билан бирга иккинчи даражали ахборотлардан четлашишга ҳаракат қилинг.

28. Сиз ҳамма масалалар бўйича ўзингизни мутахассис деб ҳисоблайсизми? Ҳамма масалалар бўйича мутахассис

бўлишга интиланг. Мутахассислар билан маслаҳатлашишга ҳаракат қилинг; ўз кучингизни бошқарув масалаларига бағишланг. Шу тариқа сизда анча бўш вақт пайдо бўлади.

29. Сиз ўз ишингизга қандай муносабатласиз? Ўз ишингизга ижобий боқсангизгина ҳамма жойда улгуришингизга шароит туғилади. Ким иштиёқ билан ишласа у тезроқ ишлайолади.

VIII. 3. ЎЗИНГИЗГА «ТАШҚАРИДА» БОҚИБ КЎРИНИНГ

Албатта ҳар бир инсон ўзига ташқаридан боқиб кўришни ўрганаолса, яъни бошқа инсон нуқтаий назардан қарайбилса жуда одилона ҳулосалар чиқариш имконига эга бўлади. Ўзига ташқаридан боқиш сизни ўз ходимларингиз, оила аъзоларингиз билан бўлган муносабатингизни қандай эканлигини аниқлаб беришга ёрдам беради.

Куйида ҳар бир 20 саволга уч хил вариантдаги жавоблар берилган сизга қайсибири ёқса шўни белгилаб кўйинг, агар битта ҳам жавоб сизни қониқтирмаса кейинги саволга ўтишингиз мумкин.

I. Сиз навбатдаги хйзматга оид келишмовчиликлардан сўнг келишиш йўлини қидирасиз?

1. Ҳар доим.
2. Ҳар замонда.
3. Ҳеч қачон.

II. Сиз учун оғир вазиятда ўзингизни қандай тутасиз?

1. Ичингиздан куйиб кетасиз.
2. Тўлиқ осойишталикни сақлайсиз.
3. Ўз-ўзингизни ушлолмай қоласиз.

III. Ҳамқасибларингиз сизни қандай шахс деб ҳисоблайдилар?

1. Ўзига ишонадиган.
2. Дўстларини яхши кўрадиган.
3. Осойишта, хотиржам.

IV. Агар сизга жавоғлар лавозимни тавсия этсалар, қандай қабул қиласиз?

1. Қандайдир хавф билан қабул этасиз.
2. Ўйламасдан қабул этасиз.
3. Шахсий тинчлигингизни ўйлаб рад этасиз.

V. Агар ҳамқасбларингиздан бири сизнинг столингиздан, руҳсатизсиз қозонни олса ўзингизни қандай тутасиз?

1. Ҳақоратлайсиз.
2. Қайтариб жойига қўйишни айтасиз.

3. Унга яна коғоз керакми деб сўрайсиз.

VI. Сиз эрингиз (хотинингиз)ри ишдан одатдаги вақтдан кечикиб келганда қандай иборалар билан кутиб оласиз?

1. Кечикиб қолишинга нима сабаб бўлди?

2. Шундай кеч вақтгача қаерда дайдиб юрибсан?

3. Мен энди хавотир олаётган эдим.

VII. Автомобил ҳайдаётганнингизда ўзингизни қандай тутасиз?

1. Олдингизда кўринган машинани қувиб ўтишга ҳаракат қиласиз.

2. Сизни қанча машина қувлаб ўтишига эътибор бермайсиз.

3. Ҳеч қайси машина қувиб ўтилмайдигандаражада тез юрасиз.

VIII. Ўзингизни ҳаётга бўлган қарашларингиз қандай?

1. Мувозанатли.

2. Енгил фикрли.

3. Ўта жиддий.

IX. Ҳамма ишингиз ўнгидан келавермаса, қандай чоралар кўрасиз?

1. Ҳатони бошқа одам бўйлига қўйишга ҳаракат қиласиз.

2. Рози бўласиз.

3. Бундан кейин эҳтёт бўласиз.

X. Ҳозирги замон ёшларининг бефарқлиги, ўйинқароклиги, тўғрисидаги фелетонга қандай муносабада бўласиз?

1. Ёшларга ўрнатилган тартибдан ташқари ҳамма нарсаларни таққилаб қўйиш керак.

2. Уларга биргаликда маданий дам олиш ўчун имкон яратиб бериш керак.

3. Улар билан бекорга мулоқат қилиш шартми?

XI. Сиз эгаллайман деган лавозимингизни бошқа одам эгаллаб олса ўзингизни қандай ҳис этасиз?

1. Нима, учун бекорга асабимни қийнайман?

2. Лавозимни эгаллаган одам раҳбарга ёққан бўлса керак.

3. Балким кейинги гал омадим келар.

XII. Дахшатли лиро кўргангизда ўзингизни қандай ҳис этасиз?

1. Кўркувни ҳис этасиз.

2. Зерикасиз.

3. Самимий дам оласиз.

XIII. Йўлда машинада кетаётганингизда тикилинч ҳолат юз бериб муҳим мажлисга кечикиб қолганингизда ўзингизда қандай хис қиласиз?

1. Мажлис вақтида асабийлашиб ўтирасиз.
2. Ҳамкорлар олдида ўзингизни ноқулай тутасиз. ?
3. Ачинасиз, афсусланасиз.

XIV. Ўзингизни спорт соҳасидаги ютуқларингизга қандай қарайсиз?

1. Албатта нотак чиқишга урунасиз.
2. Ўзингизни янада ёшардим деб қувонасиз.
3. Агар ютқизсангиз, ғазабланасиз.

XV. Агар ресторанда сизга кўнгилдагидек хизмат қилишмаса, нима қиласиз?

1. Жаржал бўлмаслиги учун, чидайсиз.
2. Метрдотелни чақириб унга эътироз билдирасиз.
3. Ресторан директорига арз қиласиз.

XVI. Агар сизнинг фарзандингизни мактабда ҳафа қилишса нима қиласиз?

1. Ўқтувчи билан гаплашасиз.
2. Сизнинг фарзандингизни ҳафа қилган ота-оналар билан жанжаллашасиз.
3. Фарзандингизга қарши жавоб беришни маслаҳат қиласиз.

XVII. Сиз қандай одамсиз?

1. Ўртача.
2. Ўзингизга ишонган.
3. Ўта ҳаракатчан.

XVIII. Эшик олдида тўкнашиб қолган ёрдамчингизга нима дейсиз?

1. Кечирасиз, мен айибдорман.
2. Ҳеч нима қилмайди.
3. Озгина эътиборли бўлмайсизми?

XIX. Газетадаги ёшлар орасида бузгунчилик ҳақида чоп этилган мақолага муносабатингиз қандай?

1. Қачон бир аниқ чоралар кўрилар экан.
2. Қаттиқ жазо чораларини татбиқ этиш керак.
3. Фақат ёшлар эмас, тарбиячилар ҳам айибдор!

XX. Қандай хайвонни яхши кўрасиз?

1. Йўлбарс.
2. Уй мушуги.
3. Айиқ.

VIII. 4. СТРЕССНИНГ ТАБИАТИ ВА ОҚИБАТЛАРИ ҲАҚИДА

Стресс (асабий бузилиш) кўпчилик учун азоб-уқубат ўчоғи бўлиб қолганлигини “Умумий бозор” мамлакатларида олиб борилган тадқиқот ишлари ҳам тасдиқлаб турибди. Олиб борилган тадқиқотлар натижаси шу нарсадан далолат берадики, стресс келиб чиқиши сабабларининг 61 фоизи хизмат муаммолари, оилавий ташвиш ва молиявий қийинчиликлар орқали, 22 фоизи психологик хис-туйғуга оид, 7 фоизи жиддий касалликлар орқали келиб чиқар экан. Энг қизиғи шундаки, стрессли ҳолатни беркитиб бўлмайди. Европаликлардан ўтказилган сўровларда стресс билан безовталанадиган ошна-оғайни, таниш-билишларингиз борми деган саволга 18 фоиз одам ижобий жавоб берган.

Стресс инсонни тўқнашувга, жанжалга олиб келувчи рефлекс бўлиб ҳисобланади. Инсон қандайдир ҳавф-хатар билан тўқнашса ёки ходимлари билан асабий муомалада бўлса, одам организми адреналин ва гидрокортизон ишлаб чиқаради. Ушбу гармон ўз навбатида организмга унинг айрим функцияларини бажаришига ёрдам беради, шу жумладан иммуно тизимни ҳам. Бу эса қўшимча муаммоларни келтириб чиқараяпти. Кўпол бир мисолни келтириб ўтамыз. Агар инсонга ит яқинлашганда инсон тез ва ҳаддан ташқари чўчиб, кўрқиб кетмаса ит у одамга бепарво бўлиши исбот этилган. Агар инсон кўрқса ит унга ташланади, чунки инсон организм! кўрққан сари ўзидан адреналин чиқариб хиди билан итга ёқмай қолади. Кўрққанга қўш кўринар деган халқ ибораси ҳам бекорга ўйлаб топилмаган бўлса керак. Шунинг учун бўлса керакки, осойишта, сокин характерли одам кўпчилик вазиятда хатто тағида ноҳақ бўлса ҳам ютиб чиқади ёки шундай туюлади.

Бир нарсани аниқлаб ўтиш керакки, стресс ўз ҳолича организмга зарар эмас (охир оқибатда хатто ижобий эхтирос ҳам стресс билан боғлиқдир). Зарари фақат унинг сезлигида. Стресс сўзини 1963 йилда ўйлаб топган канада шифокори Ханс Селье бекорга стресс бўлмаган организмни ўлик деб ифодаламаган бўлса керак. Шу билан бирга ташкилот раҳбарларининг белгиланган даража ва ҳажмдан ташқари ўз ходимларига иш буюриш ва унинг бажарилишини тўхтовсиз талаб қилиш ходимлар қонида адреналинни кўпайишига олиб келади, айримларини эса тўла асабий ҳолга келтириб қўйиши мумкин. Висконсин университети профессори Рендал Денем: “айрим одамлар фаолият сезлигини ошқорона намоиш билан

шуғулланишади, амалда эса улар жиддий стресс ҳолатида бўладилар” – дейди.

Чет эл олимларининг айтишича корхона, ташкилот, компанияларда “ур-чоп” (“ўей-беги”) деган инстинкт мовжуддир. Шу тамоилда фаолият кўрсатаётган тадбиркор, ишбилармонлар кўпайиб бормоқда. Стэнфорд университети профессори Роберт Саполскининг фикрича раҳбар ходим ўйлайдиган фикр кўпчилик ходимлар онгидан ўрин олади. Саполски ушбу жараёнини жуда синчиклаб ўрганиб чиқиб шундай хулосага келганки, қатъий раҳбарлик пиллапояларида раҳбарлар стресс ҳолатини ёрдамчиларига қа, лганда тезроқ қабул қиладилар. Олим жуда кизиқ хулосага кетади, раҳбарлик лавозими пиллапояси кўтарилиб борган сари стресс ҳавфи камайиб бораверар экан. Оддий ходимлар стрессининг пайдо бўлиши сабаби иш ўрнини ташкил этилиши билан бевосита боғлиқдир. Раҳбар фойдаланиш самараси кам бўлса ҳам, ўзи учун ҳамма шароитни туғдириб олишга ҳаракат қилади, ходим эса кўпчилик ҳолатда иш ўрни шароити талабга жавоб бермаса ҳам раҳбар томонидан қўйилган талабни мажбурий бажариш вазиятида меҳнат қилишига тўғри келади.

Шу нарсани таъкидлаб ўтиш керакки, юқори лавозимга интилувчи (карьера билан шуғулланувчи) кишилар ҳам стрессдан ҳоли бўлмайдилар. Бундай инсонлар ташқи кўринишдан катта мўъаффақият эгасидек бўлиб туюлишлари билан, ички ҳис туйғу маъносида бахтсиз ҳисобланар эканлар.

Ички касалликлар ва кардиология билан шуғулланувчи доктор Феличе Тибалди раҳбарлигида Италия шифокорлари олиб бораётган тадқиқотлар ҳам буни тасдиқляпти. Улар томонидан текширилган раҳбарларнинг 40 фоизиди юқори қон босими, чекиш, кучсиз жисмоний фаолият ва халдан ташқари кўп ишлаш каби белгилар аниқланган. Тибалдининг айтишича “халдан ташқари кўп ишлаш асабийлик ёки ҳаётда бошқа қиладиган ишнинг йўқлигидан эмас, аввало жавобгарликнинг катта шигидан, саноат ривожланиши шундай аҳволдаки, уни яхшилаш учун фақат катта жавобгарлик ва куч талаб этилади, шунинг учун раҳбар шахсан намуна кўрсатишини ҳаёт тақозо этади”.

Ҳозирги авлод раҳбарлари халдан ташқари стрессни касб қилиб олиб, доим ўтириб ишлаш, шошилишни одат қилиб, керак бўлса озгина дам олиш ва ҳазил-хузул белгиларидан четлашиб қолмоқдалар.

Шу билан бир вақтда доктор Франсиско Хосе Флорес-Тасконанинг “2000 йилнинг раҳбар ходимлари” номли китобида таъкидлаб ўтишича муваффақиятли меҳнат қилаётган раҳбарнинг ўз ёрдамчиларига қараганда стрессдан кўпроқ азоб чекишига сабаб йўқ.

Ҳамма гап шу ердаки, кўпчилик раҳбар ходимлар ўз ҳаётларида иш билан ҳаётнинг хурсандчилик вазиятлари ўртасидаги мувозанатни қидиришни хохламайдилар ёки қидирмайдилар, яъни хизмат муаммоларидан холи бўлишга одатланмаганлар. АҚШдаги олимлар ишлаб чиққан фикр-мулоҳазаларга қараганда турли хил босқичда хизмат қилувчи раҳбар ходимларнинг стрессдан азоб чекишлари ишларидаги тажанглик, беҳаловотлик, хотиржамсизликдангина эмас, балки асосий сабаблардан бири бўлиб ҳисобланувчи оиладаги бўшлиқ, носамимий мулоқот ҳамда келишмовчиликлар бўлиб ҳисобланади. Ҳаётнинг асосий қисмини иш билан стресс даражасида ўтказган раҳбарлар (бундай раҳбарларни “селф-мэйл-мэн-self-made-man” яъни ўзини ўзи иш билан оёққа турғизган одамлар дейишади) ёши элликдан ошганидан сўнг уни иши ўз-ўзидан силжийеради, энди доимий назоратда тутиш ҳерак эмас деган хулосага келиши мумкин экан. Ана шундай вазиятда раҳбар ходим бирдан қоқилиб, ўрага тушиб кетган киши (“брэйкдаун-break-down”) ҳолатига яқинлашиб қолиб, бирданига ҳар доим муваффақият учун курашиб ҳаётнинг асосий қисмини сарф қилиб қўйганини, лекин ундан ҳеч қандай хордиқ олаолмаганини сезар экан.

Бундай ҳолатларнинг оқибати ҳавфли бўлиб доимий (хроник) мигрендан тортиб алкоголик даражасигача олиб бориш мумкин экан. Испания мутахассисларининг фикрича ана шундай ҳолат билан қийналадиган раҳбарлар сони 100 минг кишидан ортиқ экан (бунга таникли сиёсатчи ва санъат ходимлари кирмас экан).

Раҳбарлик стресслари ёмон оқибатларини камайтириш, иложи бўлса йўқ қилиш учун доктор Флорес-Таскон диета сақлаш, бўш вақтни фаол ўтказиш, даврий тарзда жисмоний ва ақлий фаолиятни алмаштириб туриш ва энг асосийси хаддан ташқари чарчашдан холи бўлишни тавсия этади ва шундай дейди: “биз шифокорларни ёши элликдан ошган раҳбарларнинг ҳар ўнтасидан тўрттаси нафақа ёшигача яшай олмасликлари жуда каттиқ безовта қилапти”.

Чет эл. тилидаги ифода билан гапирганда “работоголизм” белгиларни охиригн ўн йилликда кўпчилик мамлакатларда худди

ўрмонга тушган ўт (ёнгин) сингари тарқалмоқда. Бундай “касаллик”ка дучор бўлганларни тезда аниқлаш мумкин экан, яъни улар доимо соатига қарайберар, ишдан четлашиб қолса ўзини бахтсиз хис этар, ўз вақтида ва осойишта дам ололмас эканлар.

Раҳбар ходимларга энг ҳаффи даврлардан бири унинг ҳаётида унинг талаб ва хохишида, хис-туйғусида бўладиган ўзгаришлар, унга ташқи одамлардан бўладиган хурмат, оқибатларнинг нисбийлик ҳолати бўлиб ҳисобланар экан. Бунинг оқибатида ўз-ўзини назорат қилишни йўқотиши, ҳаётдаги, оиладаги айрим мажбуриятларни менсимаслик ва ҳатто айрим психологик касалликларни пайдо бўлиш ҳолатлари бўлар экан.

Раҳбар “работоголизм”, ишга шўнғиб кетиш белгиларидан ҳоли бўлишда энг биринчи навбатда ўзига-ўзи диагностика-тахшиз кўябилиши керак. Шунинг учун қуйидаги икки тестни келтириб ўтамиз.

1-тест

Ушбу тест стресс ҳолатини аниқлашга ёрдам бериши мумкин. Шундай қилиб сиз ўнта саволга “ҳа” ёки “йўқ” деган жавобни беришингиз керак.

1. Сиз тез асабийлашасизми?
2. Энг яқин одамларингиз сизга яхши муносабатдами?
3. Хотирам ёмон деб ўйлайсизми?
4. Раҳбарингиз сизни ишингизга тўлиқ баҳо бермайди деб ўйлайсизми?
5. Муддатидан икки соат олдин уйқунгиз ўчиб кетадими?
6. Сизда сабабсиз кўрқиш ҳолати бўладими?
7. Алкогол, никотин ... ёки шоколадга кучли талаб бўладиган вазиятга тушасизми?
8. Фақат куннинг охиридагина ишлаш қобилияти туғилиш ҳолатлари бўладими?
9. Ўзингизда ўта кучли ва кучсиз иштаха пайдо бўладими?
10. Хотинингиздан фикрлаш секс душмани деган иборани эшитганмисиз?

Ушбу саволларнинг ҳеч бўлмаса иккитасига ижобий жавоб берсангиз шифокорга маслаҳатга боришингиз керак бўлади.

2-тест

Ушбу тест сизни ҳаддан ташқари ишга шўнғиб кетган-кетмаганлигингизни аниқлашга ёрдам бериши мумкин. Бунинг

учун куйидаги саволларга “ха” ёки “йўқ” деган жавобни беришингиз керак.

1. Сиз ўзингиз билан уйга ёки таътил вақтида иш оласизми? Қизиғи шундаки, айрим раҳбарлар уйларига иш олиб кетиш ёки таътилда ишлашни бошқалар олдида шараф-шон деб тушунишар экан.

2. Уйқунгиз келмаган вақтда ва умуман иш ҳақида кўп ўйлайсизми?

3. Сиз тез ишлайсизми?

4. Ишга тушишдан олдин ўзингизни қандайдир айбдор деб ҳисоблайсизми? Яъни, ишга шўнғиб кетиш оқибатида оила, дўстлар олдидаги мажбуриятни бажараолмай ўзингизни ноқулай хис этасизми?

5. Ўзаро суҳбатларда жуда кўп ишлашингизни эслашдан қочасизми? (Ишга шўнғиб кетишни бошлаётган янги раҳбар ўта меҳнаткаш эканлигини гапиравереди).

6. Бошланган ишдан ажрамасдан ҳамма бор имкон ва кучни ишга солиб уни охирига етказишга хоҳишингиз бўладими?

7. Чегарасиз ишга шўнғиб кетишингизни исботлаш учун қандайдир баҳоналар қидирасизми?

8. Ўз ҳамроҳларингизга жиддий муносабат (агрессив ҳолат)да бўласизми?

9. Вақти-вақти билан ўзингизни ишламасликка ундаб кўрасизми?

10. Иш вақти ўта аниқ белгилаб қўйган ишга ўтишга ҳаракат қилганмисиз?

11. Иш жойингиз ва ишлаш соҳангизни тез-тез алмаштирганмисиз?

12. Ҳаётингизнинг ҳамма жабҳасини фақат иш талаби нуқтайи назаридан мослайсизми?

13. Сизни ишингизга алоқаси бўлмаган таниш-билишларга бўлган қизиқишингиз камаяпганлигини сезасизми?

14. Ўз-ўзингизга раҳмингиз келадими?

15. Оилавий ҳаётингизда ўзгариш сезаяпсизми?

16. Ўзингизда қўшимча ишни мўлжаллаш, кўпайтиришга интилиш сезасизми?

17. Овқатланишни чеклаб қўясизми?

18. Ишга шўнғиб кетишингиз оқибатида касалхонага тушганмисиз?

19. Кечкурунлари кўп ишлайсизми?

20. Сизнинг имкон ва ҳолатингиздан анча паст бўлиб

ҳисобланувчи ишларни ҳам бажарасизми?

21. Ўз иш қобилиятингиз сусайганлигини сезасизми?

Агар сиз бештадан кўп саволга “ҳа” деб жавоб берсангиз, демак ишга шўнғиб кетганлигингиз аниқ бўлади?

VIII.5. СТРЕССНИ ҚАНДАЙ ЙЎҚОТИШ МУМКИН?

Хавотирликдан холи бўлинг:

1. Кўшимча ишламасликка қарор қилган бўлсангиз ўзингизга ўзингиз «йўқ» дегн ёки ўзингизни қўшимча мажбуриятлар билан боғламанг.

2. Яқин одамларингиз билан ўз муоммоларингиз ҳақида суҳбатлашинг.

3. Ўз-ўзингизга ҳар бир одам, жумладан сиз ҳам хатога йўл қўйишингиз мумкин, деб таъкидланг.

4. Ўз муоммоларингизга реал кўз билан қаранг.

5. Ўз-ўзини кийнаманг. Агар бирор нарса демокчи бўлсангиз, ушбу хошишни ичингизда сақламанг. Кўпинча дилдаги сўзни айтиб олиш инсонни хотиржам қилади.

6. Ўзингиз ўзингизга «осойишта бўлиш керак» дегн.

7. «Бу менга ҳозир, шу заҳотиёқ керак» деган иборадан холи бўлинг. Ҳамма нарса ўз холича кетаверсин.

8. Хақиқий дўстингиз ва сизга яқин, сизни тушунадиган одам билан яқин муносабатда бўлинг.

9. Бошқа одамлар қайфияти ва хулқи-атвори учун жавоб бераолмайсиз.

10. Ҳаётга муваффақиятсизликлар тармоғи сифатида қараманг. Бу фақат ҳаёт бераётган дарсдир, холос.

11. Ҳаётда энг ёмон ҳодиса рўй берса нима бўлиши мумкин деган савол билан ўзингизга мурожаат этиб туринг. Ёмон ҳодиса рўй берса қандай йўл тутишингизни ўйланг шунда сиз кўп нарсага қодир эканлигингизга ишонасиз.

12. Ўз имконингиздан ташқн вазиятдан, ўзингиз раҳбарлик қилаолмайдиган шароитда жиғи-бнйрон бўлманг.

Уйда

1. Оила аъзолари акс этган расмлар альбомини тамоша қилинг ва бўлиб ўтган яхши воқеликларни эсланг.

2. Яхши кўрган киноингизни кўринг, телефонни ўчириб қўйинг ва илиқ ваннада дам олинг.

3. Ўзингизга бир тўп гул олинг.

4. Ўзингиз яхши кўрган музикани қўйиб, кўзингизни юмиб дам олинг.

5. Ховлингиз бўлса салқин жойда ёки гуллар ва дарахтлар олдида ўтириб дам олинг.

6. Ҳаётингиздаги энг бахтли ва завқли дақиқаларни эсланг.

7. Шаҳар ташқарисига чиқинг.

8. Дўстингиз ёки яхши ҳамкасбингизга кўтаринки кайфият билан телефон қилиб ҳазиллашиб гаплашинг.

9. Ҳеч бўлмаса беш минут яхши тилаклар бўйича ҳаёл суринг.

10. Иш билан боғлиқ бўлмаган машғулотни топинг.

11. Кўнглингизга ёққан спорт кўриниши билан шуғулланинг.

12. Ўзингизни-ўзингиз массаж қилинг.

13. Дўстингиз учун ёқимли ишни бажаришга урининг.

14. Бир ой олдин ёзмоқчи бўлган хатингизни ёзинг.

15. Ўз-ўзингизга қандайдир совға кидиринг.

16. Сартарошхонага боринг.

17. Эрталаб мўлжалдан олдин туриб, озгина сайр қилиб яхшилаб нонушта қилинг.

18. Овқатланишингиз ҳақида ўйлаб, овқат туриши таҳлил қилинг.

19. Одам кўп пайтида дўқонга борманг.

20. Кечкурун ваннага анвойи ҳидли ўтлар кўшинг.

21. Фақат ўзингизга ёқадиган маёда-чуйда ишларни бажаринг

Ишда

1. Бир гал яқка ўзингиз ҳамма ташвишлардан холи тарзда овқатланишга ҳаракат қилинг.

2. Ҳақиқий танкиддан жаҳлингиз чиқмасин, керакли хулоса чиқаринг.

3. Нохуш учрашувдан олдин ўзингиз учун холис ўн минут бўш вақт қолдириг.

4. Овқатланиш вақтини дам олиш вақтига айлантиришга ҳаракат қилинг.

5. Иш учун халақит берувчи ортиқча эски керакисиз қозғалар ва ш.к.ларни раҳмсизлик билан йўқотиб ташланг.

6. Жаҳлингиз чиққанда ёмалол уришаоладиган қандайдир кўгирчоқ ўйинчоққа эга бўлинг.

7. Вақти-вақти билан оёғингизни узун узатиб керишиб олинг, бошингизни у ёқ бу ёққа айлантинг, кўкрак қафасингизни тўлдириб нафас олинг.

8. Иш вақти тугаганидан сўнг 10 минут вақт ажратиб, кўзни юмиб ўтириб бўшадинг.

VIII.6. БИЗНЕСМЕН УЧУН ЭСДАЛИК

Биринчи. Нима хохлашингни аниқлаб ол.

Бахтга қарши айрим тadbиркорларимиз бuni ҳамма вақт ҳам билавермайдилар. Мақсад турлича бўлиши мумкин; пул ишлаш, уни бўлиб олиш ва фирмани бекитиш; пул ишлаш ва фирма ишини ривожлантириш; пул ишлаш ва бозор шароитига қараб ундан имкон бэрича кўп фойдаланиш; пул ишлашдан сўнг дунё миқёсида таниқли бўла оладиган кўшма корхона ташкил этиш. Бизнес стратегиясини танлаш мақсадни аниқлашдан бошланади.

Иккинчи. Нима кўлингдан келишини билиб ол.

Амалга оширилмайдиган ишга кўл урманг, ўз имконингизни жиддий тахлил этиб чиқинг. Жуда кўп тadbиркорлар ўз имконларини ошиғи билан белгиланганлиги сабабли маглубиятга учрагаллар. Конкрет ишда билим ва тажрибага эга бўлмаган, самарали ишлай олмайдиган одам яхшиси эҳтиёт бўлиши керак. Ақсинча, ўз ички салоҳиятини тўғри баҳолай олмайдиганлар ҳам бор. Ўз ҳобилиятингизни, тапқи, ички алоқаларингизни яхшилаб баҳолаб олиб, сўнгра ҳамма кучингизни керакли йўланмага сарфланг.

Учинчи. Ҳамкорни тўғри танланг

Бу асосий эсдаликлардан бири. Сизнинг ҳамкорингиз кўйидаги қондаларга амал қилишлари керак: айтилган сўз-қонун, келишиш-бу қонуният, вақт-пул. Агар сизнинг ҳамкорингиз нимадир ваъда бериб уни бажармадими, демак у ишбилармон эмас, яхшиси у билан алоқани узиш керак. У сизнинг иш учун сарфлаган куч-қувватингиз ё/ йўқотилган даромад эканлигини тушунмайди, умумий дангалчилик оқибати ҳамма ҳамкорлик орасида барабар тақсимланиши керак. Бизнес одоби ҳамкорни боши берк кўчага киргизиб кўйишидан холи бўлиши керак. Агар сизнинг ҳамкорингиз нотаниш ва йшончни оқлай олмаган шахсга тadbиркорлик ахборотларини бериб юборса тезликда у билан ҳамкорликни тўхтатинг.

Ҳамкорингизга ўз талабларингизни аниқ белгилаб беринг, яъни ишни олиб бориш муносабатлари, даромад (фойда)ни бўлиб олиш ишларни назарда тутилади. Аниқлик, жавобгарлик ва бегоналар мулкига хиёнат қилмасликка одатланинг.

Тўртинчи. Беш йил кейин қайси бозорда махсулотингиз сотилишини режалаштиринг

Албатта, беш йилдан кейин нима бўлишини билиш унчалик осон эмас. Бироқ ҳақиқий бизнес бусиз фаолият кўрсата олмайди. Фаолият кўрсатишнинг стратегияси маълум бир инвестиция талаб этади ва бу инвестиция бир неча йилдан сўнг ўз фойдасини келтиради.

. . .

ЎН БЕШ НАСИҲАТ

Бир донишманднинг ўз фарзандига қилган насиҳатлари:

1. Ватанпарвар бўлиш, ҳаётда муваффақият қозониш, жисман ва руҳан мукамал бўлиш учун меҳнатни сев, иш одами бўл.
2. Ялқовликдан узоқлаш, ғайратли бўл, вужудингни ҳаракатга бағишла, тинма, тириш олға бос!
3. Эҳтиёт бўл, ҳамма ишингда тартиб ва интизомга риоя қил.
4. Сенга жамият томонидан топширилган вазифани бекаму кўст адо қил.
5. Шарафинг, номусинг ва ҳаётингни кўрикла, бошқаларнинг ҳам шараф ва номусларини ҳурмат қил.
6. Ҳақиқатни сев, юриш-туришингда содда ва табиий йўлни тут.
7. Самимий, пок қалбли, виждонли ва ҳақшунос бўл.
8. Мулойим, лутфкор, марҳаматли ва дўстпарвар бўл.
9. Мутаассиб бўлма, хур фикрли бўл.
10. Муталаа ва текшириш билан ақлингни, зеҳнингни, фаҳм ва гидрокингни тарбия қил, ўстир.
11. Қаноатли, ҳаммага меҳрибон ва ғамхўр бўл.
12. Ҳурматга сазовор бўлган кишилар ва нарсаларга эҳтиром қилишни унутма.
13. Мардлик, жасорат ва шижоатни ўзинга шиор қилиб ол.
14. Шараф ва номусингга доғ тушириш эҳтимоли бўлган ҳар турли завқ-сафодан кеч.
15. Гўзал ахлоқнинг матонати, ҳиссиётнинг олижаноблиги билан вужудингга сиҳат ва латофат бағишла.

. . .

ЎТКИР ХОШИМОВ: ТАБИЯТ, ЖАМИЯТ, ИНСОН ҲАҚИДА

Шер оч қолмаслик учун кийикни ейди. Аммо бир-бирини ўлдирмайди. Кийик оч қолмаслик учун кўкат ейди. Аммо бир-бирини ўлдирмайди. Баъзи одамлар кўкатни ҳам ейди, кийикни ҳам ейди, кўнгилхуши учун шерни ҳам ўлдиради... Кейин...

бир-бирининг пайини кирқади. «Табиат гултожи»га «шон-шарафлар» бўлсин!

Яхшига ҳам, ёмонга ҳам бирдек яхши кўринишга уринадиган одам энг хавфли одамдир.

Дарвин зўр олим бўлса - бордир. Аммо унинг Назарияси хато. Маймун миллион йилда ҳам одамга айлана олмайди. Одам эса бирпасда маймунга айланиши мумкин...

Истеъдоддиллар ҳадеганда қовуша қолмайди. Улар юлдузга ўхшайди. Ҳар бир юлдузнинг ўз меҳвари бўлади. Юлдузлар бир-бирини инкор этмайди. Аммо, бир-бирининг меҳварига кирмайди ҳам. Истеъдодсизлар эса бир замбил шагалдек гап. Дарров тўдалашади. Тўда бўлиб жим ётса-ку, майли. Тош отавериб безор қилгани чағок.

. . .

УМРИБОҚИЙ ҲИКМАТ

- Хайрлик ишни қармоғингдагилардан бошлагин.
- Ўнгингни чапингга ёмонлама.
- Очиқ кўзнинг юмуқ кўзни асраши катга бойликдир.
- Омонатни ўлжа, садагани жарима деб тушунмас экан умматни ичра доимо яхшилик барқарордир.
- Ақлнинг боши иймондан сўнг халқ билан мурося қилишдадир.
- Йўл ўрасиди ўлтирма, гап ёқмаса ерга қара, саломга алиқ ол, адашганга йўл кўрсат, заифга ёрдам бер.
- Бир-бирингизга ҳақялар қилинг, бир-бирингизни севасизлар.
- Қадрини билган ҳалок бўлмайди.
- Камсчитилган кучли одамга, омади кетган бойга раҳм қилинг. Сўнгра жодиллар орасида қолган олимга ҳам.
- Ўлимни тез-тез эсланг.
- Моли кетса ҳам гапининг субутини саглаган одамга нўматлар бўлсин.
- Болага болаларча муомала қил.
- Ўзини енгган зўр.
- Одамларга раҳмат айтмаганга Оллоҳ раҳмат айтмайди.
- Одамларни рози этиш, англаш кийин фалсафадир.

ШАРҚОНА САВДО-СОТИҚКА ОИД ҲИКМАТЛАР

Қандайини қийин бўлмасин ҳамиша ҳалол топиш-тутиш
йўлидан бор!

Белбоғингда пулинг тугаши билан тукқанинг ҳам
ўғайлашиб қолади!

Кема чўкса, биратўла чўқади, савдогар синса, биратўла
синади.

Устивор удумларга эргаш, яхши намунадан улги ол!

Шоли пишгунча жўхори ғамлаб қўй!

Ҳамиша ёш бўлай десанг, ҳасис бўлма!

Пули борлар бозордан қолмас, пулсизлар бозорга йўл
олмас.

. . .

Ҳ А Д И С Д А Н

*Таомларнинг ёмони - қорни
очларни қолдириб, қорни тўқларгина
чақирилган тўй зиёфатидир.*

*Ҳалол ризқ топиш ҳар бир
мўмин учун вожибдир.*

*Ёнаётган ўт ўтинни қандай кемирса,
бировларни кўролмаслик ва ҳасадгўйлик
савобларни ҳам шундай қийратади.*

. . .

ЛУҚМОНИ ҲАКИМДАН СЎРАДИЛАР:

- Ул қандай оловки ўз ёқувчисини куйдиради?
 - Ҳасад
- Ул қайси бинодурки ҳеч ҳароб бўлмас?
 - Адолат
- Ул қандай аччиқликки охири ширин бўлур?

- Сабр
- Ул қандай ширинликки охири аччиқ бўлур?
- Тезлик.

VIII. 7. ЛИ ЯККОКАНИНГ «МЕНЕЖЕР КАРЬЕРАСИ» КИТОБИДА КЕЛТИРИЛГАН АЙРИМ ҲИТЛАР

1. Котибларнинг бекорчиликдан гап сотиб ўтиришлари - бу муассаса чириш ҳолатидалигининг равшан белгисидир.

2. Япония маҳсулотларининг Америка маҳсулотларидан рақобатлашуви устуңлигининг анча жиддий манбаи - уларнинг сифати ўртасидаги ҳамон сақланиб келаётган узилишдир. Автомобиллар бўйича мавжуд маълумотлар шундан далолат берадики, япон машиналарини сотиб олган америкаликлар кафолатли хизмат муддати мобайнида америка машиналарининг эгаларига нисбатан машиналарнинг сифати бўйича 27 фоиз камроқ эътироз билдирар эканлар, чунки Японияда автомобилларнинг бўғин ва агрегатлари ишончилиги стандартлари Америкадагига нисбатан 20-30 фоиз юқоридир.

3. Биринчи ўринда инсонлар туради. Агар Сизнинг ишончли командангиз бўлмаса, бошқа омишлар билан бирор-бир натижага эришиш қийин.

Якокканинг айтишича, тажрибали ва ёш ишлаб чиқарувчилар ҳамда бошқарувчилар, шунингдек нафақага чиққан мутахассис-маслаҳатчилардан иборат бир мақсадга бўйсундирилган «команда» ташкил этилганлиги туфайлигина «Крайслер»ни қутқариш мумкин бўлди. «Команда»га кишиларни танлаб олишда расмий ёш цензи эмас, балки иш манфаатлари бош мезон бўлиши зарур, дейилганда Якокканинг фикрига қўшилмасликнинг иложи йўқ. Китобдан Якокка бошқарган хаддан ташқари кенгайиб ва бюрократлашиб кетган «Крайслер» штаб-квартирасини янгилашнинг муайян йўллари, корпорация марказий бошқарув аппаратини тузиш тўғрисидаги бир қанча фойдали фикрларни билиб олиш мумкин.

4. Сиз ҳаёт йўлидан борар экансиз, Сизга минглаб тор сўқмоқчалар учрайди, лекин кейинги йўлингизни танлаб олишингизни белгилаб берувчи кенг бурилишлар жуда кам учрайди - бу оғир снов, ҳақиқат вақти. Мен ҳам нима қилиш зарурлигини ўйлаб худди шундай аҳволга тушдим. Ҳамма нарсани ташлаб, бу ишдан воз кечиб, дам олишга кетайми? Мен бу вақтда 54 ёшда эдим ва жуда кўп нарсага эришган эдим. Моддий жиҳатдан яхши таъминланган ва ҳаётимнинг

қолган қисмини ҳеч бир ташвишсиз, гольф ўйнаб ўтказишим мумкин эди. Лекин ҳар бир кишининг ҳаётида шундай вақт бўладики, бахтсизлик қандайдир фойдали нарсанинг дунёга келишига сабаб бўлади. Шундай вақтлар бўладикн, кўзингизга дунё қоронғу кўринади ва тақдир деган нарсани ёқасидан тутиб, қаттиқ силкитгингиз келади. Мен ўз дардимни ўзим кўтара олардим, лекин кўпчиликнинг ўртасида мени атайин камситишга дош бера олмасам керак, деб ўйлардим. Мени газаб кемирарди, мен икки ўт орасида турардим, ёки бу газабни ўзимга қаратиб ўз ёғимга қовурилишим ёки бу газаб сабаб туғилган куч-ғайратимнинг ҳеч бўлмаганда бир қисмини тўплаб, қандайдир бир фойдали иш қилишга уриниб кўришим керак эди.

Мен Пенсильвания штати Аллентаунда яшаган вақтларимда бизнинг оиламиз шундай иноқ яшардики, баъзан менга биз тўрт қисмдан иборат бир шахсни ташкил этадигандек туюларди.

Кимки бизнесда исталган масалаларни ҳал қилиш соҳасида мутахассис бўлишни хоҳласа, энг аввало устивор йўналишларни аниқлаб олишни ўрганиши зарур. Албатта, коллежда ва бизнесда вақт миқёси фарқланади. Коллежда бир кечанинг ўзида нима қилиш мумкинлигини мўлжаллашимга тўғри келган бўлса, бизнесда бу миқёс уч ойдан уч йилгача атрофида бўлиши мумкин.

5. Кварталлик ахборотномалар тизимининг яна битта афзаллиги, айниқса йирик компанияларда, шундан иборатки, у шундай бир вазиятни яратадики, бунда ҳамма кишилар (менежерлар)нинг нима билан машғуллиги аниқ кўриниб туради ва одамлар ҳамма вақт буни ҳис қилиб турадилар. Агар сиз ҳар кварталда бевосита ўз бошлигингиз, битвосита эса бошлигингизнинг босси ва бошлигингиз боссининг босси олдида ҳисобот берар экансиз. Сизнинг фирмада борлигингиз билиниб туради. Шу тариқа яхши ходимлар назардан четда қолмайдилар, яна шуниси муҳимки, ёмон ходимлар яхши ходимлар орақасида беркиниб қола олмайдилар. Мунтазам ахборотлар тизими жорий этилмаганда ишнинг қайсидир бир участкасида ўз вазифаларини уддалай олмаётган менежер ўз боссидан ҳафа бўлиб юради. Яна шундай ҳам бўлиши мумкинки, у босс мени чиқиштирмайди деб ўйлаб, ўз муваффақиятсизликларининг сабабини шундан қидиради. Мен шундай ҳолларнинг гувоҳи бўлганманки, кишилар йиллаб ўз имкониятларига мувофиқ бўлмаган лавозимларни эгаллаб юрганлар. Кўпинча маъмурият

буни аниқлаш имконига эга бўлмайди. Бундай имқоният туғилганида эса кеч бўлган бўлади.

6. Жуда кўп менежерлар қарорлар қабул қилиш жараёнида жуда узоқ муддат қарор қабул қилишга жазм қила олмайдилар, айниқса жуда маълумотли менежерлар шундай қиладилар. Сир куни мен «Форд» компаниясини мендан кейин бошқарган Филипп Колдуэлга шундай дедим:

«Сизнинг барча кулфатларингиз шундаки, Сиз барча фактлар маълум бўлмагунча бирор-бир ҳаракат қилишга ўтмасликни ўргатадиган Гарвард университети ни тамомлагансиз. Сизнинг ихтиёрингизда барча фактларнинг 95 фоизи бўлган ҳолда, Сиз қолган 5 фоиз фактларни тўплаш учун яна олти ой вақт сарфлайсиз. Ва ниҳоят Сиз ҳамма фактларни тўплаб бўлганингизда улар эскириб қолган, бозордаги вазият эса ўзгариб кетган бўлади. «Ҳаётимиз - бу вақт омили демак».

Мен иккинчи жаҳон уруши тўғрисидаги тарихий асарларни ўқир эканман, мени ҳар доим бир фикр ҳайратга солади: «Эй зенхауэр бир печа марта зарур вақтни кўздан бой бериш хавфи остида бўлди, чунки у жуда узоқ вақт иккиланди. Лекин шундай дақиқа келдики, у «Хаво қандай бўлишидан қатъи назар ҳозир ҳужумга ўтиш зарур. Бундан ортиқ кутиш янада катта хавф туғдиради, шунинг учун ҳам олға» - деди.

Мана шунинг учун ҳам маълум даражада таваккал қилиш ҳар доим ҳам керак. Ҳамма ҳам бундай қила олмаслигини тушунаман. Хатто қуёш чарақлаб турган бўлса ҳам эрталаб уйдан зонтик олмасдан чиқиб кета олмайдиган кишилар жуда кўп. Афсуски, ҳаёт ҳар доим ҳам сиз юз бериши мумкин бўлган зарарларни олдиндан кўра билишга интилишингизни кутиб тура олмайди. Баъзан таваккал қилиш, сўнгра иш жараёнида йўл кўйилган хатоларни тузатиш керак бўлади.

7. Менежерлар фақат ўз вақтига қарор қабул қилиш қобилиятига эга бўлмай, балки мотиватор ролини ўйнашга ҳам шай бўлишлари зарур.

Кишиларни ғайрат билан меҳнат қилишга ундашнинг ягона усули бу улар билан мулоқотда бўлишдир.

8. Мен кишиларни бир-бирларини тинглашга ўргатадиган институт бўлишини хоҳлардим. Хуллас, яхши менежер гапиришни қандай яхши билса, тинглашни ҳам шундай билиши керак. Жуда кўп кишилар ҳақиқий мулоқот икки томонлама жараён эканлигини тушуниб етмайдилар.

9. Кишилар билан улар гаплашадиган тилда сўзлашиш жуда муҳим. Агар сиз бунга эриша оламсиз, тингловчилар «О.

худо, у худди мен ўйлаб турган нарсани аниқ айтди», - деб ўзларига айтадилар. Агар улар сизни хурмат қила бошласалар, ҳаётларининг охирларигача сизнинг кетингиздан эргашадилар. Бунинг сабаби улар сизни қандайдир сирли, тушуниш қийин раҳбар деб ўйлаганларида эмас, балки сиз уларни тушунишингизда, сиз уларнинг томонида эканлигингизда.

Буёқ футбол устози Ломбарди шундай деганди: «Ўйинчиларни аввало энг оддий нарсаларга ўргатиш зарур. Ўйинчи ўйин қоидалари ва усулларини яхши ўзлаштириб олиш ва майдонда ўз ўрнини тўғри белгилай олиши зарур. Кейин уни бу қоидаларга қатъий риоя қилишига ўргатиш мумкин. Бу интизомнинг муҳим талаби. Ўйинни бутун бир команда бўлиб ўйнаш керак. Командада яккахоҳларга ўрин бўлмаслиги керак».

Омад ҳеч бир сўзсиз маълум роль ўйнайди. Лекин қобилиятли кишининг мансаб пиллапоясидан қўтарилма олмасликларининг сабаби уларнинг ўз ҳамкасблари билан ёмон алоқала бўлганликларидир.

Менинг ўз мартабамни мисол учун олиб кўрайлик. Менга мендан анча ақллироқ ва автомобилни мендан кўра яхшироқ билладиган кишилар кўплаб учраган. Шунга қарамай мен уларни анча ортида қолдириб кетдим. Чима учун, чунки мен кишилар билан жуда каттиқ муомалада бўлман, шунинг учунми, ҳеч ҳамда. Кишилар билан учрашиб, қойишиб ҳеч ҳам узоқ вақт муваффақиятга эришиб бўлмайди. Улар билан очиқчасига ва оддийгина қилиб гаплашиб олиш зарур.

«Крайслер» корпорациясида менинг олдимга келадиган кишилар менинг столимда компьютар йўқлигидан ҳайратга тушадилар. Улар менимча, компьютардан олинмаган нарсани кимдир унга киритиб қўйиши лозимлигини ёддан чиқариб қўйган бўлсалар керак. Америка бизнеси учун ҳозир энг катта муаммо бу менежерларда ахборот ҳажмининг қаддан зиёдлигида. Бу ахборот менежер бошини айлантириб қўяди. Улар нима қилишини билмай ўтирадилар.

Муваффақият калити мутлақо ахборотда эмас. У инсонларда. Шу сабаб юқори бошқарув органларини тўлдиришда мен жуда ишчан ва гайратли кишиларни излайман. Булар улардан татаб қилинадиганидан ҳам ортиқроқ ишни уddалайдиган кишилардир. Улар ҳамма билан яхши муомалада бўладилар, уларга ўз вазифаларини яхшироқ бажаришда кўмаклашишга ҳаракат қиладилар. Улар шундай яратилганлар.

10. Лекин шундай инсонлар ҳам борки, ўз иш кунларини соат санаб ўтказадилар. Улар кунларини ташвишсиз ўтказишни

хохлайдилар, юкоридан кўрсатма келишини кутиб ўтирадилар. Уларнинг ҳаёлларида фақат битта фикр: «мен бу шиддатли пойгада иштирок этишни истамайман. Бу менинг соғлигимга таъсир қилиши мумкин».

Сиз ўз ишингизни гайрат билан бажарсангиз, завоқланиб меҳнат қилсангиз, ўз ишингизни яхши ва чуқур тушунсангиз, бу сиз бир ҳафтадан кейин қон босимидан ўласан деган гап эмас.

Мана шунинг учун ҳам мен сергайрат кишиларни излайман. Улар унчалик кўп эмас. Йигирма беш нафар шундай йигитларим бўлса, мен АКШ Ҳукуматини бемалол бошқара олардим.

Савдо эркинлиги - жуда яхши нарса, лекин фақат бир шартга амал қилингандагина, яъни шериклар бир хил ўйин қоидаларига риоя қилишлари шарт. Япония эса ўзининг қоидалари бўйича иш юритади, натижада биз ҳар доим ноқулай аҳволда қоламиз.

Японлар ўз «Гоёта»ларини АКШга келтириб, автомобилдан ҳам ортиқроқ нарсани экспорт қиладилар. Улар бизга ишсизликни юбормоқдалар. Уларнинг экспорт учун белгиланган субсидиялари Японияда бугундай бандликни таъминлаб туришни ўз олдига мақсад қилиб қўйган. Бу сиёсат ўз аксини топмоқда, ҳозир Японияда ишсизлик жами меҳнатга лаёқатли аҳолининг 2,7 фоизини ташкил этади, бизда эса бу кўрсаткич 3-4 марта юқори.

11. Японияликлар қандай қилиб шундай яхши автомобилларни яратадилар. Ҳамма нарса ишчилардан бошланади. Энг аввало шунга айтиб ўтиш керакки, Японияда ишчи кучи ҳаражатлари биздагига нисбатан анча паст. Япон ишчисининг иш ҳақи бизнинг ишчиларимиз иш ҳақининг 60 фоизини ташкил этади. Уларда Америкалик ишчиларга тўланадиган истеъмол нархлари индекси билан боғлиқ ҳаётнинг қимматлашуви учун кўшимча тўловлар йўқ. Уларда шунингдек фирма томонидан тўланадиган тиббий ёрдам пули ҳам йўқ.

Шунга қарамай япон ишчиларининг меҳнат унумдорлиги биздагига нисбатан анча юқори. Мен уларнинг малакаси ҳақида гапирмоқчи эмасман, улар бошқа қоидалар бўйича ишлайдилар димоқчиман, холос.

Японияда ишчилар фақат икки гоифага бўлинади: малакали ва малакасиз. Бугун нима иш бажарилишига кўра ёки ундан, яъни ишчидан нима талаб қилинаётганига қараб у турли ишларни бажариши мумкин. Агар пол ифлос бўлган бўлса, бу ишнинг бевосита унинг вазифасига қиринш-қирмаслигидан катъи

назар, у супургини олиб полни тозалаб кўяди. Табиийки, бундай масъулият хисси юқори меҳнат унумдорлигига олиб келади.

Япон ишчиси жуда олий даражада интизомли. Агар нимадир ишдан чиқса, у буни тезда тузатади. Агар конвейерда тартибсизлик юз берса, ишчи уни тезда тўхтатади ва тартиб ўрнатилишини кутади.

Япон ишчисига жуда катта фахрлан.ш туйғуси хос. У ўз ишини бурч, ҳаётдаги ўз вазифаси деб тушунади. Японияда ишчининг ишга кайф билан келгани ҳақида умуман эшитмайсиз. Саноат саботажии каби ҳолат ҳам йўқ.

Мен бир марта шундай нарсани ўқиб қолдим: компанияларнинг ўз менежерларини ишчилардан дам олиш кунлари ёки меҳнат таътили вақтида ишга чиқишни талаб қилганликлари учун жазоланганлари ҳақида ёзилган эди.

Агар биз миллионлаб иш жойларини сақлаб қолишни истасак бу тармоқларни қўллаб-қувватлашимиз зарур. Худди шу тармоқлар ҳам сервис хизмати учун, ҳам юқори технологиялар учун бозорлар яратади.

Деярли ҳамма японияликларни ва уларнинг келажакни олдиндан кўра билишларини, ҳукумат, банк ва касаба уюшмалари ўртасидаги ҳамкорлиги, олдинга қараб оғишмай ҳаракат қилиш учун ўз устунликларидан фойдалана билиш қобилиятларини мақтайдилар.

12. Кимдир қачондир айтганидек, буюк ишларда хатто мағлубият ҳам ўзига яраша шон-шухрат келтириши мумкин. Мана шунинг учун ҳам ҳаракат қилишга уриниб кўр.ш керак, ҳаракат қилсак албатта муваффақиятга эришамиз.

VIII. 8. МИЛЛИОНЕРЛАР ЁШАРИШАЯПТИ

Статистик маълумотларга қараганда охириги 30 йил давомида миллионерларнинг ўртача ёши 62 дан 38 йилгача камайган. Миллионерлар сони ҳар йили кўпайиб бормокда, иккинчи жаҳон урушидан сўнг 10 баравардан ортиқ кўпайган.

Рейтер ахборот агентлигининг маълумотларига қараганда фақат Лотин Америкасида 21 донa миллиардер бор. Дунёда энг бой одам (Колумбия наркамафия бошлиғи Пабло Эскабардан кейин) мексикалик Эмилио Аскаррага бўлиб ҳисобланади. У Мексикадаги энг йирик “Телевиса” телевидения компаниясининг эгасидир.

Миллионерлар Венесуэлалик Хименес Мендаса - пиво индустриясининг асосчиси; бразилиялик ака-укалар Эдмонд, Моисес ва Жозеф Сафралар банк тармоғларининг эгалари.

Америка киносининг юлдузлари, киноактерлар Силвестер Сталлон, Брюс Ли ва Арнольд Шварценеггерлар “жуда ёш вақтларидаёқ миллионер бўлиб олганлар.

XX асрнинг энг ёш миллионери сальвадорлик 15 яшарли Мария Родасдир. Бу қизча 6 ёшлигидаёқ биринчи миллионни қўлга киргизган. Экспертлар баҳосига қараганда 15 яшарлик Мария ҳар йили 20 миллион доллар ишлар экан.

Мариянинг тақдирида ҳал қилувчи дақиқа бахтли воқелик бўлган. Бу ҳақида Мариянинг ўзи шундай ҳикоя қилади:

«Менинг отам ойналарни ювадиган уйда ўйинчоқлар ихтирочиси Донолд Спектор яшар эди. Кунлардан бир кун отам мени уйда бир ўзимни ташлаб кетолмай ўзи билан олиб кетаётган эди, уйнинг йўлагида ана шу таниқли ўйинчоқ ихтирочиси қўлида ўйинчоқлари билан учраб қолди. Шунда мен 6 ёшда эдим. Ўйинчоқ ихтирочиси менга мурожаат этиб тўсатдан сўраб қолди: “Ҳей қизалоқ қайси ўйинчоқ сенга кўпроқ ёқади? Ҳеч қанақаси!” десам катталар хайрон бўлиб қолишди. Бу билан тўхтаб қолмасдан ҳамма ўйинчоқларга танқидий фикр билдириб унинг ранги, бунинг ўрами, яна бири жуда зерикарли деб гапира бошладим. . . »

Ўйинчоқ эгаси қизалоққа кўрсатиш учун бирин-кетин янги моделларни олиб келиб кўрсата бошлади. Мариянинг элтироз ва тақлифлари шунчалик аниқ ва тўғри эдики, бизнес эгаси қизалоқ билан доимий контракт тузади ва уни ўйинчоқлар фирмасининг маслаҳатчиси этиб тайинлайди.

Марияни қўли енгил келиб фирма катта даромадга эга бўла бошлади.

Марияни айтишича, миллионлар унинг бошини айлантриб қўймади. Шунинг учун бўлса керак Мария ўз кундалигида шундай иборани ёзиб қўйган экан: “Ҳамма қизи: ишингизни пул учун эмас, пулни қизиқиш учун бағишланг”.

VIII. 9. ТИРНОҚ ШАКЛИ ВА ХАРАКТЕР

Биз ҳақиқатда ҳаётда ким эканлигимизни турли хил белгилар билан аниқлашга уриниб кўраимиз. Ҳар бир ҳазилда “зил” ҳам бор бўлганидек, ҳар бир белгида ҳам ўзига хос ҳақиқат бўлиш эҳтимоли бор бўлса керак. Аёллар характерини

унинг тирноғи шақлига қараб ҳам аниқлаш мумкин. Синаб кўринг ушбу ҳазил тести қандайдир даражада тасдиқланиши мумкиндир. Шундай қилиб тирноғингиз шакли:

1. Трапеция кўринишида

Ўзингиз ҳақингизда жуда ҳам ижобий фикрдасиз, ўз кучингизга ишонасиз, ўз афзаллик хислатингизга ишонч туйғу мавжуд. Ушбу хислатни ҳамма тасдиқламаса гурур билан қабул қилиб одамларга яқинлашишга ҳаракат қилинг.

Сиз ҳар бир нарсадан таъсирланиш, чиройли санъатга ишқибозлик (музыка, поэзия), ҳаракатчанлик, бакуввағлилик хислатларига эга бўлиб, ҳоҳлаган одам билан ҳоҳлаган вақтда суҳбат кура оласиз. Фақат ўз тўғрингизда ўта мустақил фикрингиз мавжудлигидан ўз-ўзингиз ва атрофдагилар билан апоқ-чапоқ бўлиб кетишингиз қийинроқдир.

2. Тўғри тўртбурчак кўринишида

Фаолиятнинг ҳамма жабҳасида ўта иш бажарувчисиз. Сизга нотаниш бўлган ҳар бир предмет, воқеликни синчиклаб тадқиқ этасиз, тутамас энергия хис этасиз, ҳаётга оптимистик руҳда боқасиз. Янгиликларни ёқтирасиз ва уларга ишонасиз, қийинчиликлардан чўчимасиз, уларга фалсафа нуқтани назардан қарайсиз ва ҳаётингизда кам учраса ҳам ҳар бир бахтли лақлиқалардан мамнун бўласиз.

3. Квадрат кўринишида

Ўта оғир одамсиз, энг ноҳуш шароитда ҳам сокинлик сақлай оласиз. Дилингиз пок ва соғломдир, бунга ҳавас қилиш мумкин. Орқда қолган нарса, воқеликка эътибор бермайсиз, афсусланмайсиз, сизнинг нигоҳингиз фақат олдинга боқади. осойишта ва озгина кулгилу ҳамдир.

Бошқаларга боғлиқ бўлмаган ҳолда фаолият кўрсатишга ҳаракат қиласиз. Эрингизга иффат ва оқибат билан муносабатда бўласиз. Яқин одамларингиз сизнинг эътирозингиз билан ҳисоблашишдан ва қийин шароитда сизга маслаҳат билан мурожаат этиб хотиржамликка олиб келувчи фикрларингизни қабул этишади.

4. Думалок кўринишида

Сиз осонгина эътиросга бериласиз, хафа бўласиз, амалга ошиши қийин ёки мумкин бўлмаган ҳаёлотларга бериласиз, ҳақиқатсизликка чидай олмайсиз, ҳамма вақт ҳам мулоҳазангиз тўғри бўлиб чиқмайди.

Бахтга қарши сиз “ўзини кўрсатиш” қобилиятига эга эмассиз, шунинг учун имконингизга қараганда анча ютқазув ҳолатида бўлиб қоласиз. ўзингизни бўш томонларингизни тез

билиб оласиз, бироқ оғир вазиятлардан чикиб кетишда қийналасиз, ошна-оғайни, қариндош-уруғлар олдида арзимаган нарса учун узок вақт қийналиб юрасиз.

Шунга қарамай, сизнинг дилингиз хис-туйғуйингизни тўғри баҳолай оладиган киши билан бахтли турмуш куриб кетишингиз мумкин.

Фойдаланилган адабиётлар

1. И.А. Каримов. Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараққиёт йўли. Тошкент «Ўзбекистон» 1992.
2. И.А. Каримов. Ўзбекистон келажаги буюк давлат. Тошкент «Ўзбекистон» 1992.
3. И.А. Каримов. Истиклол йўли: муаммолар ва режалар. Тошкент «Ўзбекистон» 1992.
4. И.А. Каримов. Янги уй қурмай туриб, эскисини бузманг. Тошкент «Ўзбекистон» 1993.
5. И.А. Каримов. Ижобий ишларимизни охирига етказайлик. Тошкент «Ўзбекистон» 1994.
6. И.А. Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Тошкент «Ўзбекистон» 1995.
7. И.А. Каримов. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1 том. Тошкент «Ўзбекистон» 1996.
8. И.А. Каримов. Биздан озод ва обод ВАТАН қолсин. 2 том. Тошкент «Ўзбекистон» 1996.
9. И.А. Каримов. ЗАТАН саждагоҳ каби муқаддасдир. 3 том. Тошкент «Ўзбекистон» 1996.
10. И.А. Каримов. Бунёдкорлик йўлидан. 4 том. Тошкент «Ўзбекистон» 1996.
11. И.А. Каримов. Ҳозирги босқичда демократик ислохотларни чуқурлаштиришнинг муҳим вазифалари. Тошкент «Ўзбекистон» 1996.
12. И.А. Каримов. Ўзбекистон ХХI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Тошкент «Ўзбекистон» 1997.
13. Э.Ҳ. Халилов. Ижтимоий турмушда ҳуқуқий онгнинг ўрни. Тошкент «Ўзбекистон» 1997.
14. Ўзбекистон республикасининг конституцияси. Тошкент «Ўзбекистон» 1992.
15. Б. Алиев. Ахлоқ - жамият кўрки. «Маърифат». 8.02.95.
16. О. Аҳмедов. Маркетинг стратегияси. Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси №1. 1998.
17. А. Азларов, Ш. Шайнаев. Аудит ва бизнес. Иқтисод ва ҳисобот. № 7-8, 1994.

18. Х. Абулқосимов. Брокерлик идораси. Хаёт ва иқтисод. №5, 1992.

19. С. Агзамходжаев. Все решает менеджмент. Народное слово. 5.07.1995.

20. О. Ата-Мирзаев, В. Гентшке, Р. Муртазаева. Узбекистан многонациональный: историко-демографический аспект. Ташкент. Издательство медицинской литературы имени Абу Али Ибн Сино. 1998.

21. В. Афанасьев. Малый бизнес: проблемы становления // Российский экономический журнал - 1993. - №7.- С. 59-66.

22. Л.К. Аверченко. Уроки психолога для менеджера // ЭКО.- 1993. -№7.- С. 201-211.

23. Б.В. Бирюков. Кибернетика и методология науки М. 1974.

24. С. Бейман, М. Алимова. Янги шароитда рахбарнинг ўрни. Иқтисод ва ҳисобот №1-2. 1994.

25. А. Борзенко. Dell корпорацияси. Компьютер Пресс. № 9, 1993.

26. Виленский А. Государственная политика Японии по отношению к малым и средним предприятиям // ЭКО - 1992 - С. 135-142.

27. Виктор ПЕКЕЛИС. Маленькая энциклопедия о большой кибернетике. Москва изд. «Детская литература» 1970.

28. С. Фуломов, А. Раззоков. «Осиё йўдбарси» Халқ сўзи 27.04.95.

29. Ш.Р. Фафуров., А.Г. Безбородов., Т.Х. Хусанов., Р.А. Халбаев. Процесс акционирования и инвестиционная деятельность. Ташкент. Информационно-рекламный издательский центр «ИРИЦ» 1995.

30. Гражданское, торговое и семейное право капиталистических стран (Сборник нормативных актов) Москва. Издательство Университета дружбы народов 1989.

31. Т. Дониёров, И. Суюнов. Фан ислохоти. Иқтисод ва ҳисобот №1-2 1994.

32. Дейл Корнеги. Қандай қилиб дўстлар орғириш ва қўлларга таъсир ўтказиш мумкинлиги ҳусусида.

33. В. Дмитриев. Развитие малого предпринимательства в Узбекистане // Налоговые и таможенные вести. - 1995. - №34.

34. Э. Ескин. Менеджер - маркетолог, архитектор. Народное слово 21.12.93.
35. Евстафьев Н., Николаев М. Малые предприятия: организация, функционирование, эффективность // экономические науки. - 1991. - № 11-С. 109-115.
36. Ж. Жалолов. Туркия тажрибаси. Иқтисод ва ҳисобот №7-8, 1994.
37. А. Жалолов. Хитой ислохоти мевалари. Ўзбекистон овози. 28 июн 1994.
38. С. Жабборов. Айрекс берган имконият. Халқ сўзи 17.10.1995.
39. З. Жўраев. Бозор иқтисоди тежамкорлик демакдир. Иқтисод ва ҳисобот №7-8, 1994.
40. Илҳом Иброҳим ўғли. Шариат ва тижорат. Иқтисод ва ҳисобот №3 1995.
41. Г. Исқандарова. Фан халқаро ҳамкорлик доирасида. Савдогар 01.09.96.
42. Интервью генерального директора агентства Б. Мусабекова. Бизнес - вестник Восток №18 (330) от 30 апреля 1999г.
43. Б. Исмаилов, Н. Мўминов. Автоматизированная система научно-технической информации Республике Узбекистан. Информационные ресурсы России. №4. 1997.
44. Интеллектуальный потенциал Республики Узбекистан. Ответственный за выпуск Н.А. Муминов. Ташкент. Отпечатано в типографии ГФНТИ 1996.
45. Кремьянский И. Методологические проблемы системного подхода к информации. М. Наука, 1977.
46. Коган В.З., Уханов В.А. Человек: информация, потребность, деятельность. Томск: Издательство Том. Университета, 1991.
47. Кибернетика. Перспективы развития Изд. « Наука» Москва 1981.
48. Р.Қаримов. Санация - корхонани «даволаш» услубидир. Халқ сўзи. 11.03.98.
49. Ф. Котлер. Основы маркетинга. // Новосибирск, - 1992.
50. А.Кудашев. Государственные руководители и менеджеры - предприниматели: сравнение черт личности // Проблемы теории и практики управления. - 1996.- №4. - с. 64-67.

51. Конфликтная ситуация // Бизнес.- 1992.- №4.- С. 44.
52. Как научиться управлять конфликтом // Бизнес.- 1992.- №5.- С.44.
53. Как подобрать кадры, которые бы «решали все» // ЭКО.- 1993.- №7.- С.193.
54. Х. Мамажонов, О. Пахоменко. Интеллектуал мулк ва корхона балансидаги бошқа номоддий активлар ҳисобини юритиш. Банк аҳборотномаси №34.1997.
55. Х. Мамажонов. Интеллектуал мулк - сармоянинг энг муҳим манбаи. Банк аҳборотномаси № 24, 1995й., 5 июн.
56. Н.А. Мўминов. Кибернетиканинг методологик масалалари. Тошкент «Фан» 1984.
57. 51. Н.А.Муминов. Информация становится товаром. Газета «Народное слово» 22.07.93.
58. Н.А. Мўминов., Қ.Дўстмухаммад. Амир Темур лаврида фан ва ишлаб чиқариш. ДИТАФ Тошкент 1996.
59. Н.А. Муминов Стихия рынка или логика разума? Газета «Народное слово». 1993.
60. Н.А. Муминоў Беседы о кибернетике. Ташкент. «Узбекистан» 1981.
61. Н.А. Муминов и др. Организационно-технические основы управления качеством продукции. Ташкент. «Фан» 1979.
62. Н.А. Муминов О некоторых механизмах внедрения новых технологий и наукоемкой продукции в условиях рынка (Препринт) Ташкент. НПО «Кибернетика» 1992.
63. Н.А. Муминов Технологизация и управление производством - основы рыночных структур. (Препринт) Ташкент. НПО «Кибернетика» 1993.
64. Н.А. Муминов и др. Организация управления и информационная технология формирования и оценки научно-технических проектов. Ташкент. ГФНТИ. 1994.
65. Н.А. Мўминов. Бошқарувнинг қоғозсиз технологияси. Тошкент окшоми 24.12.90.
66. Ғ.А. Мўминов. Ким нимага кодир? Тошкент окшоми 20.08.1990.
67. Н.А. Мўминов. Буйруқбозлик қилиб мақсадга эришиб бўлмади. Тошкент окшоми 1991.

68. Н.А. Мўминов. Қилни қирқ ёрувчи. Совет Ўзбекистони. 19.02.91.
69. Н.А. Мўминов. Яққаҳоқимлик ёки жумхуриятимиз илм-фан таракқиёти. Ёш Ленинчи 14.02.92.
70. Н.А. Мўминов. Ақлли машиналар (ишлаб чиқаришни роботлаштиришдаги дастлабки қадамлар) Совет Ўзбекистони 16.06.85.
71. Н.А. Мўминов. Тежамкорлик - бугунги кун вазифаси. Тошкент окшоми. 24 июль 1994.
72. Н.А. Мўминов. Фан-техника таракқиёти ва бозор иқтисодиёти. Тошкент окшоми. 1992.
73. Н.А. Мўминов. Ахборотлаштириш ва ҳаёт. Тошкент. Фан. 1992.
74. Н.А. Мўминов. Илмга таянган таракқиёт. Тошкент окшоми. 06.11.96.
75. Н.А. Мўминов, Н. Алиқориев. Келажак бугундан бошланади. Ўзбекистон овози. 10 июнь 1992.
76. Н.А. Мўминов. Келажакни олдиндан кўриш - фаннинг асосий вазифаларидан бири. Тошкент. ДИТАФ. 1995.
77. Н.А. Муминов. Информация материальный ресурс. Информационные ресурсы России. №4-5. 1996.
78. Н.А. Муминов, К. Дўстмухаммад. Наука и производство эпохи Амира Темура. ГФНТИ. Ташкент 1996.
79. Н.А. Муминов. Вектор научных устремлений. Газета Народное слово 22.07.1997.
80. Н.А. Муминов. Предвидение будущего - одна из основных задач науки. Ташкент. ГФНТИ. 1995.
81. Б.И. Мусабеков. Стоимость требует оценки. Бизнес-вестник Восток №18 (330) 30.04.1999.
82. Н.А. Муминов. Информация это Газета «Народное слово» 03.07.96.
83. Н.А. Муминов. Успехом движет опыт. Газета Народное слово. 26.11.1996.
84. Г. Наврўзова. Лукмангизни ҳалоллаб енг. Иқтисод ва ҳисобот №7-8. 1994.
85. Несколько советов начинающему бизнесмену // Бизнес.- 1993.- №2.- С.42; 1993.- №3,4.- С. 46.

86. Ф. Низом. Иқтисодий интеграция - сиёсий барқарорлик гарови. Ўзбекистон овози. 27.04.1994.

87. В.Лобанов. США: административная этика и государственная служба // Проблемы теории и практики управления.-1996.- №4.-с. 68-72.

88. О стимулировании развития малого и частного предпринимательства: Закон Республики Узбекистан // Народное слово. - 1996. - 4 января.

89. Основы предпринимательской деятельности / В.М. Власова, Д.М. Волков, С.Н. Кулаков и др.; Под ред. В.М.Власовой - М.: Финансы и статистика, 1995.- 494с.

90. Общение в бизнесе // Деловой вестник.- 1993.- №6-7.с 31-32.

91. М. Оразмедов. Давид Рикардо - савдо эркинлиги учун курашчи. Савдогар. 14.03.95.

92. Проблемы межгосударственного обмена научно-технической информацией. Региональная научно-техническая конференция 3-4 октября 1996. Сборник докладов.

93. О. Пахоменко. Интеллектуал мулк билан юридик савдохонлик солиқ имтиёзини тақозо этади. Налоговые и таможенные вести. №19, 1999.

94. Развитие Государственной системы научно-технической информации республики Казахстан за 1996. Алматы 1997. КазГОСИНТИ.

95. Х. Раупов. Сомонийлар давлати. Иқтисод ва ҳисобот №1-2. 1994.

96. Ж. Рўзиев. АКШда тадбиркорлик: ижтимоий - иқтисодий ва ҳуқуқий масалалар. Тошкент. Фан. 1991.

97. Э. Ртвеладзе. «Из истории денежного обращения в Узбекистане» Газета «Правда Востока» 16.06.95г.

98. О. Раззоқов, А. Тилолов. Мўъжизақор Япония. Иқтисод ва ҳисобот №7-8, 1994.

99. О. Раззоқов. Англия иқтисодиёти ривожига ҳақида. Иқтисод ва ҳисобот №7-8, 1994.

100. Я.Р. Рейльян. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М. Финансы и статистика. 1989.

101. И.Н. Смирнов Социально-философские проблемы информатики. Вопросы философии, 1986, № 10.

102. А.В. Соколов Информационно-поисковые системы. М. Радио и связь, 1981.
103. Г.Я. Смолян Человек и компьютер. Москва. 1981.
104. Современный компьютер. Сборник научно-популярных статей. Перевод с английского под редакцией канд. физ.мат. наук В.М. Курочкина. Москва, «Мир» 1986.
105. Состояние и проблемы информационного обеспечения научно-технологического развития страны в переходный к рыночной экономике. Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 40-летию КазГОСИТИ. Г. Алматы, 10-11 сентября 1997.
106. Х. Собиров. Бизга мерос тижорат. Иқтисод ва ҳисобот №3-4 1994.
107. В. Снягин. Как узбекские купцы Российский рынок освоили. Газета Ташкентская правда. 12.04.95г.
108. С. Салимов. Менежмент нима? Халқ сўзи. 19.04.1996.
109. А. Тўқсонов. Нега ўзбекдан ишчи кам? Иқтисод ва ҳисобот. №7-8, 1994.
110. О. Умаров, С. Хўжамназаров. Кредит ва маркетинг. Иқтисод ва ҳисобот. №11-12, 1993.
111. А. Ўлмасов. Бозор иқтисодининг туб белгилари. Иқтисод ва ҳисобот. №1-2, 1994.
112. И.Фаминский Внешнеэкономическая деятельность малых предприятий // Вопросы экономики.-1992.- №3.- С.73-80.
113. Л.Г.Хромченко Проблемы компьютеризации библиотек. Библиотековедение. 1993 №1.
114. К.К. Файзиёва. Кичик ва ўрта корхоналар учун тадбиркор-режа. Ўзбекистон республикаси макроиқтисодиёт ва статистика вазирлиги бозор муносабатлари ўқув-консалтинг маркази. Тошкент. 1998.
115. Х. Хамраев. Корхонанинг маркетинг муҳити нима? Иқтисод ва ҳисобот. №7-8. 1994.
116. Ў. Хошимов. Дафтар хошиясидаги битиклар. Тафаккур №2. 1995.
117. Чешев В.В. Наука и управление наукой. Вопросы философии. 1989, №4.
118. В.А. Чжен. Развитие малого и частного бизнеса в Узбекистане. Ташкент 1995.

119. В.А. Чжен. Сельское предпринимательство. Ташкент. Типография ГКИ 1995.

120. В.А. Чжен. Система поддержки предпринимательства в Узбекистане. Ташкент. «Ўзбекистон» 1995.

121. Честность. Взаимное доверие // Коммерческий вестник.- 1993. -№5-6,с.16.

122. Этика бизнеса - это именно то, чего нам часто не хватает // Торговля. - 1993.- №7, с. 35-39.

123. Этикет официальных и неофициальных встреч .-Ташкент: «Адолат»,- 1992.

124. Этика бизнеса - Кишенев: МолдНИИТЭИ.- 1994.- с.25:

125. Язык бизнеса / Под ред. В.А. Чжена - Ташкент: Бизнес-Каталог -1995. - С.734.

126. М. Юнусова. Маркетинг ва уни аниқловчи омилар. Иқтисод ва ҳисобот. № 7-8, 1994.

Насриддинович Ахмедов, Содиқ Собирович Қосимов,
Хамид Абиджанович Мамажонов, Шарифжон
Йигиталиевич Пўлатов, Бахтиёр Рихсибоевич Абидов,
Бахром Искандарович Мусабеков, Ольга Владиславовна
Пахоменко.

КИЧИК ВА ЎРТА БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

II-қисм

Компьютерда ҳарф терувчилар: Абдуллаев Алишер
Муминова Зулхумор

Босмахонага топширилди 20.11.1999 й. Босишга
ёат этилди 18.11.1999 й. Қогоз бичими 60x84
5. Офсет босма ўсули. Нашр. хис.т. 9,0. Далови 1000
қа. Буюртма № 37

А "Кибернетика" ИИЧБ сига қарашли Кибернетика
Институтининг босмахонасида чоп этилган.
43, Тошкент, Ф. Хужаев кучаси, 34 уй.

Мундарижа

I. БОБ. Ишлаб чиқаришда бошқарув усуллари.	
I.1. Бошқарув усуллари.	3
I.2. Бошқарув тамойиллари.	5
I.3. Раҳбарнинг қарор қабул қилиш модели.	7
II. БОБ Иқтисодий интеграция ва хорижда бошқарув.	10
II.1. Иқтисодий интеграция – сиёсий барқарорлик гарови.	10
II.2. Ташқи иқтисодий фаолиятни ривожлантириш иқтисодий тараққиёт омилдир.	13
II.3. Ўзбек савдогарлари қандай қилиб Россия бозорини эгаллаганлар?	19
II.4. Ўзбек ва немис тадбиркорлари ҳамкорлиги тарихидан	21
II.5. Айрекс берган имконият.	22
II.6. Ўзбекистон кишлоқ хўжалик маҳсулоти ишлаб чиқарувчи йирик мамлакатга айланиши мумкин.	23
II.7. Чет эл тажрибасидан на қисқа хабарлар.	24
III. БОБ Кичик ва ўрта бизнесда кадрлар тайёрлаш, ташкилотчилик ва раҳбарлик қилиш.	31
III.1. Бозор муносабатлари ва кадрлар ўқуви	31
III.2. Ўзлигинг – тўқлигинг.	33
III.3. Бозор иқтисодиёти ва раҳбарнинг ўрни.	37
III.4. Бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчи мутахассислиги.	44
III.5. Бошқарувда интеллектуал тадбиркорлик.	48
III.6. Бошқарув бўйича маслаҳатчининг қасбий ўрни.	50
III.7. Маслаҳатчи ишининг самарадорлиги.	52
III.8. Раҳбар ходим иши самарасини камайтирувчи факторлар.	54
III.9. Раҳбар ҳақида ўн саккиз масала.	55
III.10. “Самарасиз” ва “самарали” раҳбар тестлари.	57
III.11. Қарама-қарши томонлар қелишмовчиликларини бошқара билиш керак.	60
III.12. “Женерал Электрик” фирмаси муҳандислари хулқ-атворларидан кўчирма.	61
III.13. Бугунги кун муҳандисининг кодекси.	62
IV БОБ. Кичик ва ўрта бизнесда одоб ва маънавиятнинг ўрни.	66
IV.1. Маънавий кадриятларнинг манбалари.	66
IV.2. Иқтисодий одоб мерослари.	69
IV.3. Кичик ва ўрта бизнесда тадбиркорлик одоблари.	77

IV.4. Иш бошловчига айрим маслаҳатлар.	80
IV.5. Гапириш ва эшитишни билиш ҳақидаги беш қоида.	82
IV.6. Дейл Карнеги насиҳатларидан.	84
V. БОБ. Кичик ва ўрта бизнесда тадбиркорликнинг ҳуқуқий ўрни.	91
V.1. Бозор талабига мос қонун.	91
V.2. Ишбилармонликнинг ҳуқуқий асослари.	95
V.3. Бозор муносабатлари ва шартнома.	97
VI. БОБ. Қандай қилиб инвестицияларни жалб этиш мумкин?	102
VI.1. Ким ва нима учун буюртма ёзади?	102
VI.2. Лойиҳанинг мақсад ва вазифалари.	109
VI.3. Ўзбекистонда пул муомаласи тарихидан.	112
VI.4. Пулни қандай асраш керак?	113
VI.5. Пуллар тарихидан	115
VII. БОБ Саводхонликни ошириш.	117
VII.1. Республикамизда Ҷимматли қоғозлар билан шуғулланадиган фонд биржалари ташкил этилганми?	117
VII.2. Аудит нима?	118
VII.3. Лизинг нима?	121
VII.4. Консалтинг нима?	122
VII.5. Ноу-хауни қандай сақлаш керак?	123
VII.6. Аудит ва бизнес.	125
VII.7. Санация – корхонага мадад услубдир.	127
VII.8. Бозор конъюктураси ва дилер нима?	129
VIII. БОБ. Маслаҳатлар, ҳикматлар, ажойиботлар.	131
VIII.1. Корхонани яхши билиш учун зарур бўлган 40 та савол.	131
VIII.2. Сиз ўз иш кунингизни ташкил этиш қобилиятига эгамисиз?	132
VIII.3. Ўзингизга ташқаридан боқиб кўринг.	136
VIII.4. Стресснинг табиати ва оқибатлари ҳақида.	139
VIII.5. Стрессни қандай йўқотиш мумкин?	144
VIII.6. Бизнесмен учун эсдалик.	146
VIII.7. Ли Яккоканинг “Менежер карьераси” китобида келтирилган айрим ўғитлар.	150
VIII.8. Миллионерлар ёшаришаяпти.	155
VIII.9. Тирноқ шакли ва характер.	156
Фойдаланилган адабиётлар	159
Мундаржа	167