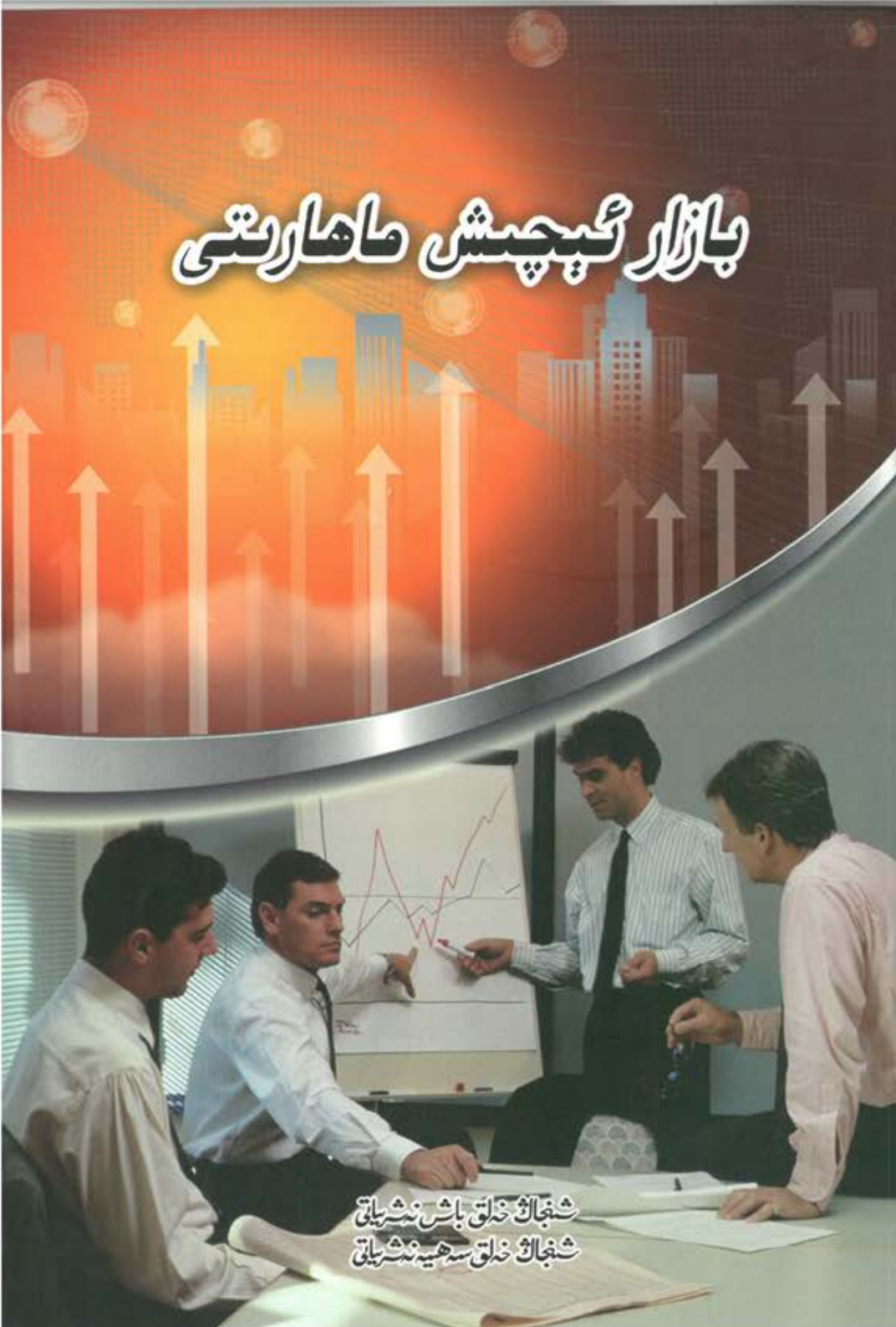
# بازار ئېچىش ماھارىتى



شنجاڭ خەلق باش نەشرىياتى
شنجاڭ خەلق سەھىيە نەشرىياتى

مۇقاۋا لايىھەلىگۈچى : ئەنۋەر قاسىم



بازارئېچىش ماھارىتى

شىنجاڭ خەلق باش نەشرىياتى شىنجاڭ خەلق نەشرىياتى

ISBN 978-7-5372-6209-5

定价：18.00 元

# بازار ئېچىش ماھارىتى

تەرجىمە ئاساسىدا تۈزگۈچى: نۇرمۇھەممەت ھەسەن

شىنجاڭ خەلق باش نەشرىياتى
شىنجاڭ خەلق سەھىيە نەشرىياتى

图书在版编目（CIP）数据

做一个好的决策者 ：维吾尔文 / 努尔穆罕穆德·艾山遍译. -- 乌鲁木齐 ：新疆人民卫生出版社，2015.5
ISBN 978-7-5372-6209-5

Ⅰ. ①做… Ⅱ. ①努… Ⅲ. ①企业管理－经营决策－维吾尔语(中国少数民族语言) Ⅳ. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第087206号

书　　名：做一个好的决策者
策　　划：艾麦尔江•艾麦提
编　　译：努尔穆罕穆德·艾山
责任编辑：帕丽旦•吾甫尔
责任校对：乔尔帕•吐尔逊
封面设计：艾尼瓦•卡森木
出　　版：新疆人民出版总社
　　新疆人民卫生出版社
地　　址：乌鲁木齐市龙泉街196号
网　　址：http://www.xjpsp.com
印　　刷：新疆新华印刷二厂
发　　行：新疆新华书店
版　　次：2015年5月第1版
印　　次：2015年5月第1次印刷
开　　本：880×1230毫米 1/32开本
印　　张：7.375
书　　号：ISBN 978-7-5372-6209-5
印　　数：1—3000
定　　价：18.00元

发行科联系电话：(0991)2823055 邮编：830001

# مۇندەرىجە


بىرىنچى باب خادىملارنى جانلىق، ئۇنۇملۇك ئىلھاملاندۇرۇش ..... 1
ئىختىساسلىقلارنىڭ قولىغا «ئالتۇن كويزا» سېلىپ قويۇش ... 1
خادىملار شىركەتنىڭ غوجايىنلىرى ..... 3
ماكدونالدنىڭ سىرلىق خېرىدارى ..... 5
قىممەتلىك «ئالتۇن بانان» مۇكاپاتى ..... 7
ئالاھىدە تېلېفون ..... 8
خادىملارنىڭ ئېتىخارلىق تۇيغۇسىنى ئويغىتىش ..... 10
بۇ ئىشكنى تاقاشقا قەتئىي بولمايدۇ ..... 12
بارلىق دىرېكتورلارنىڭ ئورۇندۇقىنىڭ يۆلەنچۈكىنى
ھەرىدىتىش كېرەك ..... 14
ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىغۇچىنى ئىلھاملاندۇرۇش ..... 17
مەغلۇبىيەت مۇڭۇپپەقىيەتنىڭ ئېھتىياجى ..... 19
ئۇ سىزنىڭ نېفىتلىكىڭىز ..... 23
چوڭ خاتالىق ۋە كىچىك خاتالىق ..... 26
گۈل بىلەن داۋالاش ..... 27
شىركەت ئۈچۈن «يايىن بېلىقى» ئىزدەش ..... 31
ۋېلچىنى چوقۇم تۆتۈپ قېلىش كېرەك ..... 34
خادىملارغا كۈتۈلمىگەن خۇشاللىق ئاتا قىلىش ..... 36
خوندا شىركىتى نىشاندىن پايدىلىنىپ خادىملارنى پۈتۈن
كۈچى بىلەن ئىشلەشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ ..... 38
نىشان ئارقىلىق خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇش ..... 40
خادىملارنى خىزمەت جەريانىدا خۇشاللىققا ئېرىشىشكە

ئىلھاملاندۇرۇش ..... 43
خادىملارنى قىينىلىق دەرىجىسى يۇقىرى خىزمەتلەرگە جەلىك
ئېلان قىلىشقا مەجبۇرلاش ..... 45
خادىملارنى رىقابەتلىك خىزمەت بىلەن تەمىنلەش كېرەك ... 48
كۆنلۈك ئىش ھەققى بەش ئامىرىكا دوللىرى ..... 51
ئىنامورى كازۇئونىڭ ئولتۇرۇشى ..... 54
شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدا نوپىل مۇكاپاتى تارقىتىش ... 56
ئەيىبلەش ئارقىلىق خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇش ..... 58
**ئىككىنچى باب ھوقۇق بېرىش يوللىرىنى ئىگىلەش** ..... 60
ھوقۇق بېرىشكە ماھىر بولۇش ..... 60
چەكتىن ئاشقان باش مۇدىر ..... 62
ئىشىنىش ئەلىك ياخشى مەبلەغ سېلىش ..... 64
سىلەر دادىللىق بىلەن ئىشلەڭلار ..... 66
دېلىنىڭ ئاچقۇچىنى بېرىشى ..... 69
ئىشىنىڭ جىددىيلىك ۋە مۇھىملىق دەرىجىسىنى ئېنىق
ئايرىش ..... 71
ھەربىر ئادەمنىڭ ئالاھىدىلىكى بويىچە ھوقۇق بېرىش ..... 73
«سېمىنس» ھوقۇق بېرىشنىڭ رەھبەرلىك سەنئىتىگە
ئەھمىيەت بېرىدۇ ..... 75
خادىملارغا مەسىلىلەرنى مۇستەقىل بىر تەرەپ قىلىش ھوقۇقى
بېرىش ..... 77
ھوقۇق بېرىش كارى بولماسلىقتىن دېرەك بەرمەيدۇ ..... 81
خادىملارنى ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتتىن بەھرىلەندۈرۈش
كېرەك ..... 84
**ئۈچىنچى باب رەھبەرلىك كۈچىگە ئىگە بولۇش** ..... 88
باش دىرېكتورنىڭ مائاشىنى تۆۋەنلىتىشى ..... 88
ئىمكانقەدەر قول ئاستىدىكىلەرنىڭ يۈزىنى قىلىش كېرەك ... 89



تەسەللى بېرىش جازالاشتىنمۇ مۇھىم ..... 91
خاتالىقنى سەممىيلىك بىلەن ئېتىراپ قىلىش ..... 94
روكفېللېرنىڭ سەۋرچانلىقى ..... 96
ھەربىر خادىمنىڭ ئادىل مۇئامىلىدىن بەھرىمەن بولۇشىغا
كاپالەتلىك قىلىش كېرەك ..... 97
ئۆزى ئۈلگە بولۇش كىشىنى قايىل قىلىدۇ ..... 101
ئاز سانلىق كۆپ سانلىققا بويسۇنۇش ..... 104
ئەڭ يۇقىرى ئەخلاق ئۆلچىمى ئارقىلىق خادىملارنى
چەكلەش ..... 105
رەھبەرلەرگە ئىنتىزام جەھەتتە قاتتىق تەلەپ قويۇش ..... 108
تۆتىنچى باب بازار مېخانىزمى تاختىسىنى ياخشى تۇتۇش ..... 111
جۇبىسىنىڭ تىجارىتى ..... 111
مەھسۇلاتنى خېرىدارلارنىڭ ھەقسىز ئىشلىتىشىگە ئاپىرىپ
بېرىش ..... 115
قايتا ـ قايتا بازار تەكشۈرۈش ..... 118
56 ئامېرىكا دوللىرىغا «56» تىپلىق فورد ئاپتوموبىلى
سېتىۋېلىش ..... 120
«سونىي» شىركىتىنىڭ سەركىنى بويسۇندۇرۇشى ..... 122
كونا پۇلنىڭ سىرلىق رولى ..... 128
باۋجيې شىركىتىنىڭ زاكىسى ..... 130
باش دىرېكتورنىڭ مالنى ئىشىك ئالدىغچە ئاپىرىپ
سېتىشى ..... 132
«سەممىيلىك» ئەڭ ياخشى كېپىللىك ..... 134
ھەربىر ئەسكەر كوكاكولا ئىچسۇن ..... 136
قۇم چېچىپ مەرۋايىت ئېلىش ..... 138
«ئىنتېل» شىركىتىنىڭ «ئادەم ئىزدەش ئېلانى» ..... 141
بوشلۇقتىن سائەت سوۋغا قىلىشنىڭ ئۇنۇمى ..... 145



زۇكتۇك «پاركبر» ماركىلىق قەلەم ئىشلىتىدۇ ..... 146
ئىناۋەتسىك كەينىگە غايەت زور پايدا يوشۇرۇنغان بولىدۇ ... 148
كىچىكتىن ۋاز كېچىپ چوڭىنى قۇتقۇزۇش كېرەك ..... 150
خېرىدارغا ھەقىقىي ئەھۋالنى دېيىش كېرەك ..... 152
386 نىك سەۋىيەسى، 286 نىك باھاسى ..... 155
ئائىلە ئايالىرىغا ھەقسىز ئىشلىتىشكە بېرىش ..... 158
سۈپەت خېرىدارلارنىك سادىقلىقىنى قوغداشنىك ئەك ئۇنۇملۇك
كاپالىتى ..... 160
نورۇزگۈل مېھمانخانىسى ..... 162
پۈرسەتتىن پايدىلىنىش ..... 165
«تېلېفوننى يوقتىش» ..... 166
ئېلان ئۇنۇمىدىن تولۇق پايدىلىنىش ..... 169
«كىچىككىنە پايدىسىنىمۇ ئويلاپ قويۇك» ..... 170
كىيىم سالمايدىغان «كىيىم سېلىش ئۇسۇلى» ..... 173
ھېسسىيات سېتىش مەھسۇلات سېتىشتىن ئەۋزەل ..... 175
ئازغىنە بەدەل تۆلەپ كۆپ مەنپەئەتكە ئېرىشىش ..... 177
**بەشىنچى باب جان ـ دىل بىلەن خېرىدارلار ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىش كېرەك** ..... 182
ئون قەدەملىك مۇلازىمەت پىرىنسىپى ..... 182
كۇن ئولتۇرۇش پىرىنسىپى ..... 184
خېرىدارنىك ئاغرىنىشىنى تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئاڭلاش
كېرەك ..... 186
مەھسۇلات سېتىش قىزغىن ياتلىق قىلغانغا ئوخشايدۇ ..... 189
ماكدونالدنىك نۆل يىنلىق تەبەسسۇمى ..... 192
ئاشقىنىك ئارزۇسىنى قاندۇرغاندەك، خېرىدارنىك ئارزۇسىنىمۇ
قاندۇرۇش كېرەك ..... 193
يۇقىرى ئۇنۇملۇك، سۈپەتلىك مۇلازىمەت خېرىدارلارنى جەلپ



قىلىمدۇ ..... 196
خېرىدار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى ..... 201
بۇگۈن خېرىدارغا قاراپ تەبەسسۇم قىلدىڭىزمۇ؟ ..... 204
ھەربىر خېرىدارغا باراۋەر مۇئامىلە قىلىش كېرەك ..... 208
پەقەت بىر يولۇچىنىڭ نۆۋەتچى ئايروپىلانى ..... 210
IBM دېمەك مۇلازىمەت دېمەكتۇر ..... 212
نەزىرىڭىزنى خېرىدارنىڭ شەخسىي ئېھتىياجىغا ئاغدۇرۇڭ ... 217
كەچۈرۈڭ، سىزنى ساقلىتىپ قويدۇق ..... 220
بايلىق ئەتراپىڭىزدىلا ..... 222
ئۆزىنىڭ خاتالىقىنى ئاشكارىلايدىغان جۈرئەت بولۇشى
كېرەك ..... 224
مۇلازىمەتنى سېتىشنى تېزلىتىش ..... 226



# بىرىنچى باب
# خادىملارنى جانلىق، ئۇنۇملۇك ئىلھاملاندۇرۇش

## ئىختىساسلىقلارنىڭ قولىغا «ئالتۇن كويزا» سىلىپ قويۇش

20 ـ ئەسىرنىڭ ئاخىرقى 20 يىللىدا «پاي ھوقۇقى» نى ئامېرىكىنىڭ كارخانا تۈزۈمىدىكى بىر خىل دەۋر بۆلگۈچ ئىنقىلاب دېيىشكە بولىدۇ. ئۇنىڭ ئەھمىيىتى 1914 ـ يىل ھېنرى فورد يولغا قويغان «كۈنلۈك ئىش ھەققى بەش ئامېرىكا دوللىرى» تۈزۈمىدىن كېيىن تۇرىدۇ. بۇنىڭ كىمنىڭ ئىجادىيىتى ئىكەنلىكىگە بىر نېمە دېمەك تەس بولسىمۇ، ئەمما مىكروسوفتنىڭ بۇ تۈزۈمنى يولغا قويۇپ مۇۋەپپەقىيەت قازانغانلىقىنى مۇقەررەرلەشتۈرۈشكە بولىدۇ.

مىكروسوفت شىركىتى يولغا قويغان «پاي ھوقۇقى» تۈزۈمىنى ئاددىي قىلىپ ئېيتقاندا، شىركەت پۇل چىقىرىپ خادىملىرىغا ئۆزىنىڭ پاي چېكىنى سېتىۋېلىشىغا يارىدەم بېرىدىغان، شىركەت تۆلەيدىغان، خادىملار پايدا ئالىدىغان تۈزۈم دېيىشكە بولىدۇ. مىكروسوفت شىركىتىنىڭ رەسمىي خادىملىرىنىڭ ھەرقانداقى شىركەتكە كىرىشتىن ئاۋۋال شىركەت بىلەن تەكلىپ قىلىپ ئىشلىتىش توختامى ئىمزالايدۇ. توختامدا خادىملارنىڭ تۇرلۇك ھوقۇقلاردىن بەھرىمەن بولىدىغانلىقى بەلگىلەنگەن بولۇپ، «پاي ھوقۇقى» ئۇنىڭ ئىچىدىكى بىر تۈر ھېسابلىنىدۇ. پاينىڭ سانى خادىمنىڭ تېخنىكا دەرىجىسىگە



ئاساسەن بېكىتىلىدىغان بولۇپ، ئاز ئالغانلىرى نەچچە يۈز پايغا، جىق ئالغانلىرى نەچچە مىڭ پايغا ئىگە بولىدۇ. ئالىي دەرىجىلىك تېخنىكىلار بىلەن باشقۇرغۇچىلار نەچچە ئونمىڭدىن نەچچە مىليونغىچە پاي چېكى قەرەللىك ھوقۇقىغا ئىگە بولالايدۇ.

ئادەتتىكى ئەھۋالدا، توختام كۈچكە ئىگە بولغان كۈندىن باشلاپ ھېسابلىغاندا، بىر ئايدىن كېيىن شىركەت پاي چېكىنىڭ بازاردىكى قىممىتى خادىمنىڭ «پاي ھوقۇقى»غا ئىگە بولغاندىكى باھاسى بولىدۇ. ھەر يىلدا «پاي» نىڭ سانى ئېشىپ بارىدۇ، يەنى خۇددى پاي بازىرىدىكى پايچىكلارغا ئوخشاش «پاي تەقسىملەش» ھوقۇقىدىن بەھرىمەن بولىدۇ. خادىملار پەقەت پېيىنىڭ سانى ۋە باھاسىنى ئېسىدە چىڭ تۇتسىلا بولىدۇ، قانداق سېتىۋېلىشنى ئويلىشىشى ھاجەتسىز. بىر يىلدىن كېيىن، «پاي ھوقۇقى» نىڭ بىر قىسمىنى سېتىۋەتسىمۇ بولىدۇ، كېيىن يىلمۇ يىل ساتسا بولىدۇ. شىركەتتە تۆت يېرىم يىل ئىشلىگەندىن كېيىن، دەسلەپتە سېتىۋالغان «پاي ھوقۇقى»نىڭ ھەممىسىنى سېتىۋەتسىمۇ بولىدۇ. دەسلەپ سېتىۋالغان چاغدىكى پاينىڭ باھاسى بىلەن نۆۋەتتىكى بازار باھاسى ئوتتۇرىسىدىكى پەرق خادىمنىڭ پايدىسى ھېسابلىنىدۇ.

ئەگەر پاي چېكىنىڭ قىممىتى ئاشسا، خادىملار ھەر يىلى پاي چېكىنى ساتسا پايدىغا ئېرىشىدۇ. ئەگەر پاي چېكىنىڭ باھاسى چۈشۈپ قىممىتى سېتىۋالغان چاغدىكىدىن تۆۋەن بولۇپ قالسا، خادىم پېيىنى ساتمىسىمۇ بولىدۇ. خادىم پۇلغا جىددىي ئېھتىياجلىق بولماي ھەم شىركەتكە ئىشەنچى بولسا، پاي چېكىنى ساتماي ساقلاپ تۇرسىمۇ بولىدۇ، ئەمما ساقلاش مۇددىتى يەتتە يىلدىن ئېشىپ كەتسە بولمايدۇ.

بۇنىڭدىن باشقا، ھەربىر خادىم مائاشىنىڭ 10 پىرسەنتىگە شىركەت پېيىنى بازار باھاسىنىڭ 85 پىرسەنتى بويىچە ئېتىبار



باھادا سېتىۋالسا بولىدۇ، قالغان 15 پىرسەنتىنى شىركەت تولۇقلاپ بېرىدۇ.

بېل گايتسىنىڭ چىڭ تۇرۇشى بىلەن، شىركەت ھەر يىلى خادىملارغا يېڭى پاي چېكى سېتىپ بېرىدۇ. كونا پاي چېكىگە ئوخشاش يېڭى پاي چېكىنىڭمۇ ساقلاش مۇددىتى بولىدۇ. شۇڭا، خادىملار قانداق ۋاقىتتا خىزمىتىدىن ئىستېپا بېرىشىدىن قەتئىينەزەر، قولىدا ئازدۇر - كۆپتۇر مۇددىتى توشمىغان بىكار قىلىنغان پاي چېكى بولىدۇ. مۇشۇنداق بولغاچقا، مىكروسوفت شىركىتىنىڭ بىر خادىمى قانداق ۋاقىتتا خىزمىتىدىن ئىستېپا بېرىشى ياكى پېنسىيەگە چىقىشىدىن قەتئىينەزەر، بىۋاستە زىيانغا ئۇچرايدۇ. شۇڭا، «پاي ھوقۇقى» «ئالتۇن كويزا» دەپمۇ ئاتىلىدۇ.



ھېكمەت:

*ئىختىساسلىقلارغا «ئالتۇن كويزا» سىلىپ قويۇش ماھىيەتتە ئىختىساسلىقلاردا تەۋەلىك تۇيغۇسى پەيدا قىلىدۇ، ئۇ خادىملارنى شىركەتنى ئىشلەپ پۇل تاپىدىغان جايلا ئەمەس، بەلكى ئۆزىنىڭ ئائىلىسى ئورنىدا كۆرىدىغان قىلىدۇ. خادىملار شىركەتنى يەنە بىر «ئائىلەم» دەپ قارىغاندىلا، شىركەت بىلەن ئورتاق تەرەققىي قىلىش ئۈچۈن ئۆز ھەسسىسىنى قوشىدۇ.*



## خادىملار شىركەتنىڭ غوجايىنلىرى

1936- يىل 24 ياشلىق پاككارد بىلەن خېۋلېت بېرلىكتە پاككارد - خېۋلېت شىركىتىنى، يەنى خۇيپۇ شىركىتىنى قۇرىدۇ. 20 - ئەسىرنىڭ 40 - يىللىرىنىڭ ئاخىرىغا كەلگەندە، خۇيپۇ شىركىتىنىڭ مەبلىغى 10 مىليون دوللارغا يېتىپ، كىرىمنى جىلغىسىدىكى داڭلىق كارخانىغا ئايلىنىدۇ.

1959ـ يىلى، خۇيپۇ شىركىتى پاككاردنىڭ رەھبەرلىكىدە كۇندىن ـ كۈنگە يۇكسىلىۋاتقان پەيتتە، ئۇ خادىملارنىڭ قىزغىنلىقىنىڭ ئانچە يۇقىرى ئەمەسلىكىنى ھېس قىلىدۇ، بۇ نېمە ئۈچۈن؟ پاككارد بۇ چاغدا نېمە قىلىشنى بىلەلمەي قالىدۇ.

شىركەتنىڭ پېيى 1957 ـ يىلى بازارغا سېلىنغاندىن بۇيان، پاي چېكىنىڭ باھاسى بارغانسېرى ئۆرلەپ، ژال ـ سترېت كوچىسىدىكى داڭلىق شىركەتكە ئايلىنىدۇ. مۇشۇنداق شىركەتتە ئىشلەيدىغانلارمۇ زارلامدىغاندۇ؟

پاككارد تەكشۈرۈپ ئۆلچەيدىغان بىر خادىمدىن ناھايىتى ئۇستىلىق بىلەن بۇ مەسىلىنى سورىغاندا، ئۇ خادىم مۇنداق دەيدۇ:

— توغرا، مەن مۇشۇنداق چوڭ شىركەتتە ئىشلىگىنىمدىن پەخىرلىنىمەن، ئەمما بىر خادىم بولۇش سۈپىتىم بىلەن ئۆزۈمنى كارخانىنىڭ غوجايىنىدەك ھېس قىلىپ باقمىدىم. مائاشىمىز ھەقىقەتەن ئۆسۈۋاتىدۇ، ئەمما غوجايىن يەنىلا غوجايىن، شېرىك يەنىلا شېرىك.

بۇ گەپلەرنى ئاڭلىغان پاككارد چوڭقۇر ئويغا پاتىدۇ. «كۆپچىلىك شىركەتنىڭ غوجايىنلىرىغا ئايلىنىشى كېرەك، شۇنداقلا ھەممەيلەن خىزمەتنى بەجانىدىللىق بىلەن ئىشلەپ، شىركەتنى تېخىمۇ تەرەققىي قىلدۇرىدۇ.» پاككارد ئۇزاق ئويلىنىشتىن كېيىن مۇشۇنداق قاراشقا كېلىدۇ.

ئىككىنچى كۈنى، پاككارد شىركەتنىڭ مۇخبىرلارنى كۈتۈۋېلىش يىغىنىغا رىياسەتچىلىك قىلىپ، خۇيپۇ شىركىتى خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغاش، شىركەت تەرەققىي قىلىپ ئېرىشكەن زور پايدىدىن جاپالىق ئىشلەۋاتقان خادىملارنمۇ تەڭ بەھرىمەن قىلىش ئۈچۈن، خادىملار شىركەت پېيىگە ئىگە بولۇش تۈزۈمىنى يولغا قويىدىغانلىقىنى رەسمىي ئېلان قىلىدۇ. ئۇ



شىركەت پىيىنى باسقۇچ بويىچە خىزمەت ئىستاژىغا ئاساسەن خادىملارغا تەقسىملەپ بېرىدۇ. خادىملار شىركەت غوجايىنىغا ئايلانغاندىن كېيىن، دەرھال يېڭىچە بىر قىياپەت بارلىققا كېلىپ، خۇيپۇ شىركىتى سېتىش، ئىشلەپچىقىرىش قاتارلىق ھەرقايسى جەھەتلەردە يېڭىچە تەرەققىياتنى كۈتۈۋالىدۇ.

ھېكمەت:

*خادىملارنىڭ ئۆزلۈكىدىن ئاكتىپلىق بىلەن خىزمەت قىلىش قىزغىنلىقىنى قوزغاش ئۈچۈن، خادىملارغا ئۆزلىرىنى شىركەتنىڭ غوجايىنىدەك ھېس قىلدۇرۇش، شىركەتنى ئۆزۈمنىڭ شىركىتى دەپ قاراپ تىجارەت قىلىدىغان ياكى باشقۇرىدىغان قىلىش، ئۇلاردا غوجايىنلىق روھى ۋە شىركەتكە چەكسىز ساداقەتمەنلىك تۇيغۇسى يېتىلدۇرۇش كېرەك. شۇنداق خادىملارنىڭ يوشۇرۇن ئىقتىدارى ۋە قىزغىنلىقىنى قوزغاپ، ئۇلارنى شىركەتنىڭ كەلگۈسى ئۈچۈن ئاخىرغىچە كۈرەش قىلدۇرغىلى بولىدۇ.*

*بىر كارخانىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، خادىملاردىكى تەۋەلىك تۇيغۇسى ئەڭ مۇھىم. پەقەت خادىملاردا غوجايىنلىق تۇيغۇسى بولسىلا، يوشۇرۇن ئىقتىدارنى تولۇق جارى قىلدۇرۇپ، ئۆزئارا ماسلىشىپ، كارخانىنىڭ تەرەققىياتىنى ئىلگىرى سۈرىدۇ. باشقۇرۇشتا بۇ قائىدە ئىنتايىن مۇھىم يېتەكچى ئەھمىيەتكە ئىگە.*

## ماكدونالدنىڭ سرلىق خېرىدارى

ئامېرىكا ماكدونالد خەلقئارا شىركىتىنىڭ9900 دىن ئارتۇق تارماق شىركىتى 60 نەچچە دۆلەتكە تارقالغان. ماكدونالد

خەلقئارا شىركىتى شۇنچە كۆپ تارماق شىركەتنى قانداق قىلىپ بىر قىلىپقا چۈشۈرەلەيدۇ؟

بىر قېتىم، شاڭخەي ماكدونالد چەكلىك شىركىتى باش شىركەت ئەۋەتكەن ئۇچ پارچە باھانامىنى تاپشۇرۇۋالىدۇ. باش شىركەت شاڭخەي ساھىلىدىكى تېز تاماقخانىنىڭ خىزمەت سۈپىتىنى ئۇچ قېتىم باھالىغان بولۇپ، ئايرىم ـ ئايرىم83، 85، 88 نومۇرغا ئېرىشىدۇ. شىركەت دىرېكتورى بۇ ئۇچ باھانامىنىڭ قانداق چىقىرىلغانلىقىنى بىلەلمەي مەڭدەپ قالىدۇ. ئەسلىدە، ماكدونالد خەلقئارا شىركىتى بىر تۈركۈم ئادەمنى تەربىيەلەپ، ئۇلارنى ھەرقايسى تارماق شىركەتلەرگە خېرىدار سۈپىتىدە كىرگۈزۈش ئارقىلىق تەكشۈرۈپ باھالايدۇ.

بۇنداق «ئالاھىدە مېھمان»لارنىڭ كېلىپ كېتىشى شەپسىز بولغاچقا، بۇ تېز تاماقخانا دىرېكتورى، خادىملارغا نىسبەتەن ھەر چاغ بېسىم پەيدا قىلىدۇ ـ دە، ئۇلار خىزمەتتە قىلچىمۇ بوشاڭلىق قىلمايدۇ.





**ھېكمەت:**

*ئادەمنىڭ ئۆز ـ ئۆزىنى بىر قېتىم تەكشۈرۈشى ناھايىتى ئاسان، ئەمما ئۆزىنىڭ خاتالىقى ھەققىدە داۋاملىق ئويلىنىشى، ھەر ۋاقىت ئۆزىگە بىر خىل بېسىم قىلىشى، ئۆزىنى ئەسكەرتىپ تۇرۇشى تەس. شىركەت باشقۇرغۇچىلار ئەسكەرتكۈچى بولۇپ خادىملارغا ھەر چاغ سەگەكلىك ئاتا قىلىشى، ئۇلارغا مەدەت بېرىشى، بۇ ئارقىلىق ئۇلارنىڭ تىنماي ئىلگىرىلەش روھىنى ساقلىشى كېرەك. بۇ ھەقتە بىر باشقۇرۇش مۇتەخەسسىسى مۇنداق دەيدۇ: «دىرېكتورغا نىسبەتەن ئەڭ چوڭ سىناق خىزمەت نەتىجىسى ئەمەس، بەلكى خادىملارنىڭ خىزمەت ئۇنۇمىنى ئاشۇرۇشى ھېسابلىنىدۇ.»*

## قىممەتلىك «ئالتۇن بانان» مۇكاپاتى

خۇيپۇ شىركىتىنىڭ يادرولۇق قىممەت قارىشىدا يېڭىلىق يارىتىش ئاساسلىق روھ ھېسابلىنىدۇ. خېرىدارلارنىڭ ئېھتىياجىنى ئومۇميۈزلۈك ئىگىلەش ئارقىلىق، خېرىدارلار ئۈچۈن قىممەت يارىتىش خۇيپۇ شىركىتىنىڭ پەن - تېخنىكىدىن باشقا يەنە بىر رىقابەت ئەۋزەللىكى ھېسابلىنىدۇ.

خۇيپۇ شىركىتىنى قۇرغۇچىنىڭ بىرى پاككارد «يېڭىلىق ياراتقۇچىلارنى يېڭىلىق يارىتىشقا ئىلھاملاندۇرۇش»نى بىرىنچى ئورۇنغا قويىدۇ.

نۇرغۇن يىللار ئىلگىرى، خۇيپۇ شىركىتىنىڭ كومپيۇتېر خىزمەت گۇرۇپپىسى ھەل قىلغىلى بولمايدىغان بىر مەسىلە ئۈستىدە كۆپ ئىزدىنىدۇ. بىر نەچچە ھەپتىلىك تىرىشچانلىق ئارقىلىق، بىر كۈنى بىر كومپيۇتېر ئىنژېنېرى دىرېكتورنىڭ ئىشخانىسىغا ئېتىلىپ كىرىپ خۇشاللىقىدا «جاۋابىنى تاپتىم» دەپ ۋارقىراپ كېتىدۇ. دىرېكتور ئىنژېنېرنىڭ لايىھەسىنى ئاڭلىغاندىن كېيىن ھاياجانلىنىپ نېمە دەپ رەھمەت ئېيتىشىنى بىلەلمەي قالىدۇ. ئۇ ئىشخانىسىدىكى تارتمىلارنىڭ ھەممىسىنى ئاختۇرۇپ يۈرۈپ بىر نەرسىنى تاپىدۇ - دە، ئېگىلىپ تۇرۇپ سەمىمىيلىك بىلەن: «بۇ سىزگە بەرگەن مۇكاپاتىم» دەيدۇ. ئەسلىدە دىرېكتور ئىنژېنېرغا بىر تال بانان بەرگەنىدى.

شۇنىڭدىن كېيىن، بۇ بانان ئاستا - ئاستا ئۆزگىرىپ بانان شەكلىلىك ئالتۇن ئىلغۇچقا تەرەققىي قىلىپ، شىركەتنىڭ پەن - تېخنىكىدا يېڭىلىق يارىتقانلارغا بېرىدىغان ئەڭ يۇقىرى مۇكاپاتىغا ئايلىنىدۇ. «بانان»غا ئېرىشكەن خادىملار شۇنىڭدىن كېيىن ئۆزىدىن پەخىرلىنىدۇ.

هېكمەت:

*نۇرغۇن كارخانىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، مۇكاپاتلاش ناھايىتى ئومۇملاشقان ئىش، سىز خادىمىڭىزنى مۇكاپاتلايدىغان «چەك»نى خېلى ئۇزاقتىچە تاپالماسلىقىڭىز مۇمكىن، ئەمما «بانان»نى تاپالايسىز. سىز پەقەت كارخانا مەدەنىيىتىنىڭ يادروسىنى ئىگىلەپ، قولىڭىزدىكى «بانان»دىن ۋاقتىدا پايدىلانسىڭىز، ئوخشاشلا ياخشى ئۇنۇمگە ئېرىشەلەيسىز. خادىمىڭىز مۇۋەپپەقىيەت قازانغان چاغدا، ئۇنى بىر قۇچاقلاپ قويسىڭىز، قىزغىنلىق بىلەن قول ئېلىشىپ كۆرۈشسىڭىز، مۇرىسىگە شاپىلاقلاپ قويسىڭىز، ئاممىۋى سورۇندا ئاشكارا مەدھىيەلىسىڭىز... بۇلارنىڭ ھەممىسى خادىملارغا نىسبەتەن زور ئىلھام بولىدۇ.*

## ئالاھىدە تېلېفون





گېنېرال ئېلېكتىرون شىركىتىنىڭ مۇدىرى جاك ۋېلچ مەلۇم بىر گۇرۇھ شىركەتنىڭ مەسئۇل دىرېكتورى بولغان چاغدا، بۇ شىركەتنىڭ سىرتتىن سېتىۋېلىش تەننەرخىنىڭ ھەددىدىن زىيادە يۇقىرى بولۇشى ئۈنىڭ بېشىنى ئاغرىتىدىغان ئىش بولۇپ قالىدۇ. كېيىن، ئۇ ئىشخانىسىغا بىر ئالاھىدە تېلېفون ئورنىتىش ئارقىلىق مەسىلىنى مۇۋەپپەقىيەتلىك ھەل قىلىدۇ.

بۇ ئالاھىدە تېلېفون سىرتقا ئاشكارىلانمايدۇ، گۇرۇھ شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ھەربىر مال سېتىۋالغۇچى، ۋاكالەتچى سودىگەرلەر بۇ تېلېفوننى بىلىدۇ. پەقەت مەلۇم مال سېتىۋالغۇچى خادىم مال تەمىنلىگۈچى تەرەپ بىلەن باھادا كېلىشەلىسىلا بۇۋاستە ۋېلچقا تېلېفون بېرىدۇ. بارلىق مال سېتىۋالغۇچى خادىم ۋېلچنىڭ شۇ ۋاقىتتا نېمە ئىش قىلىۋاتقان

بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، مەيلى مىليون ئامېرىكا دوللىرىلىق كەسىپ ھەققىدە سۆھبەتلىشىۋاتقان ياكى كاتىپ بىلەن پاراڭلىشىۋاتقان بولسۇن، قولىدىكى ئىشىنى توختىتىپ تېلېفونىنى قوبۇل قىلىدىغانلىقىغا ھەم خۇشال بولۇپ «قالتىس ئىش بوپتۇ، ياخشى خەۋەر، سىز ھەربىر تونىنا پولات ماتېرىيالىنىڭ باھاسىنى ئىككى يېرىم مودىن ئەرزان ئېلىپسىز!» دەيدىغانلىقىغا ئىشىنىدۇ. ئۇ يەنە دەرھال مال سېتىۋالغۇچى خادىمغا تەبرىك خېتى ئەۋەتىدۇ.

مۇشۇنداق ئۆزگىچە ئىلھاملاندۇرۇش ئۇسۇلى ۋېلىچنى قەھرىمانغا ئايلاندۇرىدۇ، شۇنداقلا ھەربىر مال سېتىۋېلىش ۋاكالەتچىلىرىنىمۇ ئادەتتىكى ئادەملەرگە ئوخشىمايدىغان قەھرىمانغا ئايلاندۇرىدۇ.



**ھېكمەت:**

*خادىملارنىڭ ئىپادىسى ياخشى بولۇپ، ياخشى نەتىجىگە ئېرىشكەن چاغدا، ھەممەر ۋاقىتدا نەتىجىنى مۇئەييەنلەشتۇرۇشى ۋە تەقدىرلىشى كېرەك. بىر ئادەم بىر ئىشنى قىلىپ تۇگەتكەندىن كېيىن، شۇ ئىشنىڭ قىممىتى ۋە جەمئىيەتتىكى ئىنكاسىنى بىلىشنى بەك ئارزۇ قىلىدۇ. ئەگەر قىلغان ئىشى ۋاقىتدا مۇئەييەنلەشتۇرۇلسە، بۇ ئىشىدىن خۇشاللىق تاپىدۇ ـ دە، شۇ ئىشنى داۋاملىق قىلىش قىزغىنلىقىنى ساقلاپ قالىدۇ ھەم ئۆزىنى قايتا نامايان قىلىدۇ. نۇرغۇن تەجرىبىلەك باشقۇرۇش مۇتەخەسسىسلىرى ۋاقىتدا تەقدىرلەشكە ئەھمىيەت بېرىدۇ ھەم «بىر مىنۇت تەقدىرلەش»نى تەشەببۇس قىلىدۇ، بۇ خىل ئۇسۇل ياخشى ئىلھاملاندۇرۇش ئۇنۇمى ھاسىل قىلىدۇ.*

*ئەگەر بىر ھەممەر خادىملارنىڭ ياراتقان نەتىجىسىگە كۆڭۈل*

*بۆلمەسە، سەل قارىسا، ئۇنى قىلىشقا تېگىشلىك ئىشى دەپ قارىسا، ئۇنىڭغا ھېچقانداق ئىپادە بىلدۈرمەسە، ئۇنداقتا خادىملارنىڭ قىزغىنلىقى سۇسلايدۇ، ھەتتا قىلغان ياخشى ئىشى ئېتىراپ قىلىشقا ئېرىشەلمىگەندەك ھېس قىلىپ، ياخشى ئىش قىلسامۇ، يامان ئىش قىلسامۇ ئوخشاش دەيدىغان قاراش شەكىللىنىدۇ ـ دە، پاسسىپ ئامىللارنىڭ پەيدا بولۇشىغا سەۋەب بولىدۇ.*

## خادىملارنىڭ ئېتىخارلىق تۇيغۇسىنى ئويغىتىش

IBM شىركىتىنىڭ داڭقىنىڭ ئۇزاققىچە ئاجىزلاشماسلىقىدىكى ئەڭ مۇھىم سىرلارنىڭ بىرى خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغاشقا ئەھمىيەت بېرىپ، كارخانىنىڭ ئۈنۈشۈشچانلىقىنى ئۇزۇكسىز كۈچەيتىشتۇر. IBM شىركىتى ئادەم كارخانىدىكى ئەڭ قىممەتلىك بايلىق دەپ قارايدۇ، IBM شىركىتى بارلىق خادىملارغا ئۆزى قىلىۋاتقان ئىشنىڭ ھۆزۈرى ۋە قىممىتىنى ھېس قىلدۇرۇپ، خىزمەت جەريانىدا بىر خىل مۇۋەپپەقىيەت تۇيغۇسىدىن ھۆزۈرلىنىشنى نىشان قىلىدۇ.

IBM شىركىتى خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغاش ئۈچۈن، ماددىي ۋە مەنىۋى جەھەتتىن تۇرلۈك مۇكاپاتلاش ئۇسۇللىرىنى قوللىنىدۇ، شۇنىڭ بىلەن خادىملار ئۆزلىرىنىڭ جانجان مەنپەئىتى بىلەن شىركەتنىڭ شەرەپ ـ نومۇسىنى باغلاپ ئويلايدۇ.

مەسىلەن: بۇ شىركەتتە مۇنداق بىر ئادەت بار: سېتىش كەسپىدىكى مۇنەۋۋەر خادىملار ئۈچۈن داغدۇغىلىق تەبرىكلەش پائالىيىتى ئۆتكۈزىدۇ، شىركەتتىكى بارلىق خادىملار «100



پىرسەنت كۇلۇب» ئۆتكۈزگەن نەچچە كۈنلۈك كۆڭۈل ئېچىش پائالىيىتىگە قاتنىشىدۇ، سېتىش كەسپىدىكى ئالدىنقى ئورۇندا تۇرىدىغان بىر نەچچە خادىم «ئالتۇن چەمبەر مۇكاپاتى»غا ئېرىشىدۇ. بۇ خىل پائالىيەتنىڭ مۇھىملىقىنى گەۋدىلەندۈرۈش ئۈچۈن، كۆڭۈل ئېچىش پائالىيىتى ئۆتكۈزىدىغان ئورۇننى تاللاشقىمۇ ئالاھىدە ئەھمىيەت بېرىدۇ.

«ئېممي» ئالتۇن مۇكاپاتىغا ئېرىشكەن تېلېۋىزىيە فىلىم ئىشلىگۈچىسى بۇ شىركەت 1984 - يىل ئۆتكۈزگەن «ئالتۇن چەمبەر مۇكاپاتى»نى تارقىتىش مۇراسىمىغا قاتنىشىدۇ. ئۇ IBM ئۈيۇشتۇرغان بۇ پائالىيەتكە ئىنتايىن يۇقىرى باھا بېرىدۇ. ئەلۋەتتە، بۇ كۆپ قېتىم «ئالتۇن چەمبەر مۇكاپاتى»غا ئېرىشكەنلەر ئۈچۈن ئېيتقاندا، ئۇلارنىڭ شەرەپ تۇيغۇسىنى تېخىمۇ كۈچەيتىدۇ. «ئالتۇن چەمبەر مۇكاپاتى»غا ئېرىشكەن بىر نەچچەيلەن ئىلگىرى خىزمەت جەريانىدا 20 نەچچە قېتىم «100 پىرسەنتلىك كۇلۇب»قا سايلىنىپ كىرىدۇ، شۇڭا، مۇكاپاتلاش پائالىيىتى جەريانىدا بىر نەچچە قېتىم ئۇلار ۋە ئۇلارنىڭ ئائىلىسىگە مۇناسىۋەتلىك ھۆججەتلىك فىلىم قويۇلىدۇ، ھەربىر ئادەم ھەققىدىكى ھۆججەتلىك فىلىم بەش مىنۇت ئەتراپىدا بولىدۇ، بۇ فىلىملەرنىڭ سۈپىتى ئۆلچەملىك فىلىم شىركەتلىرى ئىشلىگەن فىلىملەرنىڭ سۈپىتىدىن قېلىشمايدۇ. تەقدىرلەش پائالىيىتىدىكى كىشىنى ھاياجانغا سالىدىغان كۆرۈنۈشلەرنى تىل بىلەن تەسۋىرلەپ بېرىش تەس، ئالاھىدە ئەسكەرتىشكە تېگىشلىكى شۇكى، شىركەتنىڭ يۇقىرى دەرىجىلىك رەھبەرلىرى پائالىيەتكە باشتىن - ئاخىر قاتناشقاچقا، كىشىلەرنىڭ قىزغىنلىقى ھەسسىلەپ ئاشىدۇ.

IBMشىركىتىنىڭ بۇ پائالىيەتنى تەشكىللىشىگە كۆپ مەبلەغ كەتسىمۇ، ئەمما پائالىيەت كىشىلەرنىڭ غوجايىنلىق

قىزغىنلىقىنى قوزغايدۇ، شىركەتتىن پەخىرلىنىش تۇيغۇسىنى ھەسسىلەپ كۈچەيتىدۇ.

نۇرغۇن ئادەم IBM شىركىتىدە ئىشلىگەنلىكىدىن شەرەپ ھېس قىلىدۇ ھەم ئىپتىخارلىنىدۇ. بۇ IBM شىركىتىنىڭ ئۆزىنى باشقىلاردىن ئۈستۈن تۇتۇشتىكى يىراقنى كۆرەرلىكى ھېسابلىنىدۇ.

بۇنىڭدىن باشقا، بۇ شىركەت بەزىدە يېڭىچە تەدبىرلەرنى قوللىنىپ، بەزى ئويلاپمۇ باقمىغان قارارلار ئارقىلىق شىركەتنىڭ ئۈيۇشۇشچانلىقىنى كۈچەيتىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ئامېرىكا باشقۇرۇش مۇتەخەسسىسى ھەم نىشانلىق باشقۇرۇش نەزەريىەسىنىڭ ئىجادچىسى پېتېر دىرۇكېر خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغىغاندا، خادىملار ئۆزى شۇغۇللىنىۋاتقان خىزمەتنىڭ ھۇزۇرى ۋە قىممىتىنى ھېس قىلىدۇ ـ دە، خىزمەتنى تاماملاش جەريانىدا بىر خىل قانائەت تۇيغۇسىدىن ھۇزۇرلىنىدۇ دەپ قارايدۇ. خادىملار ئۆزىنىڭ نىشانى ۋە ئارزۇسىغا يەتكەندە، پۈتكۈل كارخانىمۇ نىشانىغا يېتىدۇ. كارخانا بىلەن ئىنسان تەبىئىتى ئىككىسىلا بىرەكلىككە ئېرىشىدۇ.*





## بۇ ئىشكىنى تاقاشقا قەتئىي بولمايدۇ

پاككارد بىلەن خېۋلېت خۇيپۇ شىركىتىنى قۇرغان چاغدا، ئۇلار شىركەتتىكى زاپچاس ساندۇقى بىلەن قازناقنىڭ داۋاملىق ئوچۇق تۇرۇشىنى بۇيرۇق قىلىدۇ.

مەلۇم شەنبە كۈنى، خادىملارنىڭ ھەممىسى دەم ئالىدۇ. خېۋلېت بۇ پۇرسەتتىن پايدىلىنىپ قول ئاستىدىكى بىر زاۋۇتنى كۆزدىن كەچۈرىدۇ. ئۇ زاۋۇتنىڭ تەجرىبىخانا ئىسكىلاتىنىڭ

سولاقلىقىنى كۆرۈپ، دەرھال رېمونت گۈرۈپپىسىغا بېرىپ ئەھۋالنى ئېكىلىپ ئىسكىلاتنىڭ قۇلۇپىنى قايرىپ ئېچىۋېتىدۇ.

دۇشەنبە كۈنى ئەتىگەندە، ئىشچىلار ئىشقا چىقىپ مۇنداق بىر باغاقچىنى كۆرىدۇ: «بۇ ئىشكىنى سولاشقا قەتئىي بولمايدۇ، رەھمەت!»

ئىسكىلاتنى نېمىشقا سولاشقا بولمايدۇ؟

بۇ خۇيپۇ شىركىتىنىڭ بىر خىل قالتىس ئىپادىسى بولۇپ، شىركەت «تەجرىبىخانا، ئىسكىلات ئوچۇق تۇرۇش سىياسىتى»نى يولغا قويۇپ، تەجرىبىخانا بىلەن ئىسكىلاتنىڭ ئىشكىنى سولىمايدۇ، بۇنىڭ بىلەن ئىنىژېنېرلار ئىسكىلاتقا خالىغانچە كىرىپ نەرسىلەرنى ئېلىپ چىقالايدۇ، ھەتتا بەزى زاپچاسلارنى ئۆيىگە ئەكېتىپ ئىشلىتىدۇ. بۇنداق قىلىشنىڭ سەۋەبى، ئىنىژېنېرلار بەزى نەرسە ياكى زاپچاسلارنى ئەپچىقىپ خىزمىتى بىلەن مۇناسىۋەتلىك ياكى مۇناسىۋەتسىز ھەرقانداق ئىش قىلىشىدىن قەتئىينەزەر، ئۇلار كاللىسىنى ئىشلىتىدۇ، ئومۇمەن ئۇلاردا بەزى يېڭىلىق يارىتىش ياكى ئىسلاھات ئېچىش شەكىللىنىدۇ، بۇ كارخانىنىڭ تېخنىكا يېڭىلىشىغا بىۋاستە ياكى ۋاستىلىك تەسىر كۆرسىتىدۇ.

«بۇ ئىشكىنى تاقاشقا قەتئىي بولمايدۇ» دېگەن بۇ سۆزدىن كىشىلەر شۇنى چوڭقۇر ھېس قىلىدۇكى، مۇشۇنداق ئۆزئارا ئىشەنگەن مۇھىتتا خىزمەت قىلغاندا، تەبىئىي ھالدا كارخانا بىلەن تەقدىرداش بولۇشتەك كۈچلۈك ھەربكەتلەندۈرگۈچ كۈچ پەيدا بولىدۇ.

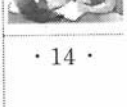
**ھېكمەت:**

*ئىشەنچ ئارقىلىق ئىلھاملاندۇرۇش ھېسسىيات ئارقىلىق ئىلھاملاندۇرۇشنىڭ بىر خىل شەكلى. بۇگۈنكى كۈندە، كارخانا*



باشقۇرغۇچى خادىملارنىڭ خىزمەت قىلىش جەڭگىۋارلىقىنى، پۈتۈن ۋۇجۇدى بىلەن خىزمەت قىلىش قىزغىنلىقىنى قوزغىشى، بۇنىڭدا ئىشەنچنى ئەڭ ياخشى باشقۇرۇش دەسمايىسى قىلىشى كېرەك.

خادىملارغا ئىشەنگەن كارخانا خادىملارنىڭ ساداقەتمەنلىگە ئېرىشەلەيدۇ، ئىشەنچ قوش يۆنىلىشلىك ھەرىكەت بولۇپ، كارخانا رەھبەرلىرى خادىملارغا تولۇق ئىشەنگەنده ھەم خىزمەت ئەھمىيىتىده ئۆزىنىڭ رەھبەرلىك ئىقتىدارى، خىزمەت ئىقتىدارى ۋە خاسلىق سېھرىنى نامايان قىلغاندىلا، ئاندىن خادىملاردا كارخانىغا نىسبەتەن ئىشىنىش ۋە تايىنىش تۇيغۇسى شەكىللەندۇرگىلى بولىدۇ. شۇڭا، كارخانىنىڭ خادىملارغا بولغان ئىشەنچ دەرىجىسى خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇشنىڭ ئۇنۇمىگە بىۋاستە تەسىر كۆرسىتىدۇ. مۇنداقچە ئېيتقاندا، ئىلھاملاندۇرۇش ئۇنۇمىنىڭ ياخشى ياكى يامان بولۇشى خادىملارنىڭ كارخانىغا بولغان ئىشەنچ دەرىجىسىگە بىۋاستە تەسىر كۆرسىتىدۇ.





## بارلىق دىرېكتورلارنىڭ ئورۇندۇقنىڭ يۆلەنچۈكىنى ھەرىدىۋېتىش كېرەك

«ئايلىنىپ يۈرۈپ باشقۇرۇش» ماكدونالد شىركىتىنىڭ ئەڭ تىپىك خىزمەت ئۇسۇلى بولۇپ، بۇ خىل باشقۇرۇش ئۇسۇلىنى كىروك ئىجاد قىلغان. كىروك شىركەت قۇرغان دەسلەپكى مەزگىلده، ئۇنىڭ كەچكىچە ئىشخانىدا ئولتۇرۇشنى ياقتۇرمايدىغان، كۆپ قىسىم ۋاقتىنى ھەرقايسى تارماق شىركەت، بۆلۈملەرنى ئايلىنىپ ئۆتكۈزىدىغان، خادىملار بىلەن پاراڭلىشىدىغان ئادىتى بار ئىدى. شۇنىڭدىن باشلاپ ئايلىنىپ يۈرۈپ باشقۇرۇش ماكدونالد شىركىتىده بارلىققا كېلىدۇ.

ماكدونالد شركىتى بىر مەزگىل ئېغىر زىيان تارتىش خەۋپىگە دۇچ كېلىپ، شىركەتنىڭ تىجارىتى ئوسال ئەھۋالغا چۈشۈپ قالىدۇ. بۇ ئىشنىڭ سەۋەبىنى ئېنىقلاش، بۇ خىل ۋەزىيەتنى ئۆزگەرتىش ئۈچۈن، كىروك شىركەتنى چوڭقۇر، ئىنچىكە تەكشۈرۈپ تەتقىق قىلىش ئارقىلىق، كارخانىنىڭ خەتەرلىك ئەھۋالغا چۈشۈپ قېلىشىدىكى مۇھىم سەۋەبنىڭ شىركەتتىكى ھەرقايسى فۇنكسىيەلىك تارماق دېرېكتورلىرىدا ئەملدارلىق خاھىشىنىڭ ئېغىرلىقى ئىكەنلىكىنى بايقايدۇ. دېرېكتورلار ئىشخانىسىدىكى ئازادە ئورۇندۇقلاردا پۈتىنى ئالماپ ئولتۇرۇپ بۇيرۇق قىلىشقا ئادەتلىنىپ كەتكەن بولۇپ، كۆپ قىسىم ۋاقتىنى تاماكا چېكىش، پاراڭلىشىش بىلەن ئۆتكۈزگەچكە، شىركەتنىڭ نۇرغۇن ئەھۋالىنى ئوچۇق بىلەلمەي، نەزەرىيە بىلەن ئەملىيەت ماس كەلمەسلىكنى پەيدا قىلىپ، خاتا بۇيرۇق قىلىپ شىركەتنىڭ تىجارەت ئەھۋالىغا ئېغىر تەسىر يەتكۈزگەنكەن.

شىركەتنىڭ تىجارەت ئەھۋالىنى ئۆزگەرتىش، خىزمەت ئۇنۇمىنى ئەڭ يۇقىرى چەكتە ئۆستۈرۈش ئۈچۈن، كىروك بارلىق دېرېكتورلارنىڭ ئورۇندۇقىنىڭ يۆلەنچۈكىنى ھەرىدىۋېتىشنى بۇيرۇيدۇ. بۇنىڭ بىلەن دېرېكتورلار يۆلەنچۈككە يۆلىنىپ ئولتۇرۇپ پاراڭلىشالمىغاچقا، ئىلگىرىكىدەك كىچىچە ئىشخانىدا ئولتۇرۇۋالماي، ئاساسىي قاتلامىلارغا چۈشۈشكە مەجبۇر بولىدۇ.

ئەينى چاغدا، دېرېكتورلار بۇنداق قىلىشنىڭ سەۋەبىنى چۈشىنەلمەيدۇ، ھەتتا نۇرغۇنلىرى كىروكنى سىراڭ دەپ تىللايدۇ. ئەمما كىروكنىڭ كەسكىنلىكىگە قاراپ بۇيرۇقنى ئىجرا قىلىدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي ئۇلار كىروكنىڭ نېمە ئۈچۈن شۇنداق قىلغانلىقىنى چۈشىنىدۇ. شۇنىڭ بىلەن ئۇلار ئاكتىپلىق

بىلەن شىركەتنىڭ ھەرقايسى بۆلۈملىرىگە چوڭقۇر چۆكۈپ، شىركەتنىڭ ئەھۋالىنى ئومۇميۈزلۈك، چوڭقۇر ئىگىلەپ، شىركەتنىڭ ئىگىلىك باشقۇرۇشىدا يۇز بېرىۋاتقان مەسىلىلەرنى ھەر ۋاقىت، ھەر جايدا ھەل قىلىدۇ.

خادىملارنىڭ بىرلىكتە تىرىشچانلىق كۆرسىتىشى ئارقىلىق، شىركەتنىڭ ئىگىلىك باشقۇرۇش ئەھۋالى كۈنسېرى ياخشىلىنىپ، باشقۇرۇشتىمۇ زور ئۆزگىرىش بولۇپ، شىركەتنىڭ سېتىش سوممىسى تېز سۈرئەتتە ئېشىپ، پايدىسىمۇ قىسقا مۇددەت ئىچىدىلا ئاشىدۇ. ناھايىتى تېزلىكتە زىيانىنى پايدىغا ئۆزگەرتىپ، قايتىدىن ھاياتىي كۈچىنى نامايان قىلىپ، شىركەتنى تېخىمۇ چوڭ تەرەققىيات بوشلۇقىغا ئېرىشتۈرىدۇ. شۇڭا بۇ خىل باشقۇرۇش ئۇسۇلى شىركەتنىڭ تەرەققىياتىنى ئىنتايىن ياخشى تەرەققىيات باسقۇچى بىلەن تەمىن ئېتىدۇ، شۇنىڭ بىلەن «ئايلىنىپ يۈرۈپ باشقۇرۇش» شىركەتنىڭ ئۆزگىچە باشقۇرۇش شەكلىدە كېيىنكىلەرگە مىراس قالدۇ.

«ئايلىنىپ يۈرۈپ باشقۇرۇش» ئۇسۇلىدىن كىشىلەر ماكدونالد شىركىتىنىڭ ئىگىلىك باشقۇرۇش ئىدىيەسىنىڭ جەۋھىرىنى، كىشىلەرنىڭ سودا پائالىيىتىدە پاسسىپلىقتىن قۇتۇلۇپ، ئاكتىپلىق بىلەن تىجارەت ۋە ئىشلەپچىقىرىشنىڭ ئالدىنقى سېپىگە ئاتلىنىپ، شىركەتنىڭ ئۇنۇمدارلىقىنى ئەڭ يۇقىرى چەكتە ئۆستۈرگەنلىكىنى ھېس قىلالايدۇ.

**ھېكمەت:**

*ھەممە ئادەمدە پاسسىپلىق مەۋجۇت، بولۇپمۇ راھەت ۋە ئازادە مۇھىتتا تېخىمۇ پاسسىپلىشىپ كېتىدۇ. بۇنداق ۋاقىتتا كۈنبويى ئىشخانىدا ئولتۇرۇۋېلىپ سىرتقا چىقمايدۇ ـ دە، دۇنيادا يۇز بېرىۋاتقان ئالەمشۇمۇل ئۆزگىرىشلەردىن خەۋەرسىز*



قالمدۇ. بۇنداق ئەھۋالدا كارخانىنىڭ تىجارىتىنى قانداقمۇ ياخشىلىغىلى بولسۇن؟

راھەت خىزمەت مۇھىتىغا ئىنتىلگەن ئادەمنىڭ خىزمەت ئۇنۇمى ياخشى بولمايدۇ. پەقەت ئىزدىنىش ئارقىلىق باشقۇرۇشنىڭ چارە ـ تەدبىرلىرىنى كۆپەيتكەندىلا، خىزمەت ئۇنۇمىنى ئۆستۈرگىلى بولىدۇ. كىروكنىڭ «ئايلىنىپ يۈرۈپ باشقۇرۇش» ئۇسۇلى ئالدىنقى سەپكە چوڭقۇر چۆكۈشنىڭ مۇھىملىقى ۋە زۆرۈرلۈكىنى يەنە بىر قېتىم ئىسپاتلايدۇ. كىروك «ئايلىنىپ يۈرۈپ باشقۇرۇش»نىڭ كۈچلۈك رولىنى ۋاقتىدا بايقىغاچقا، ماكدونالد شىركىتى خەۋپلىك پەيتتە خەتەردىن ئامان ـ ئېسەن قۇتۇلىدۇ ھەم شىركەتنى ياخشى ئايلىنىش يولىغا سالىدۇ.



## ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىغۇچىنى ئىلھاملاندۇرۇش

IBM شىركىتىنىڭ بىر ئالىي دەرىجىلىك مەسئۇلى يېڭىلىق يارىتىش خىزمىتىدە ئېغىر خاتالىق سادىر قىلىپ، 10 مىليون ئامېرىكا دوللىرىلىق ئېغىر زىيان پەيدا قىلىدۇ. شۇنىڭ بىلەن، ئۇ ئىچىدە ئىنتايىن بىئارام بولىدۇ، نۇرغۇن ئادەم شىركەت مۇدىرىغا ئۇنى ئىشتىن بوشتىش تەكلىپى بېرىدۇ. ئەمما مۇدىر ۋاقتىلىق خاتالىق يېڭىلىق يارىتىش روھىنىڭ «قوشۇمچە مەھسۇلاتى»، ئەگەر ئۇنىڭغا داۋاملىق خىزمەت قىلىش پۇرسىتى بەرسەم، ئۇنىڭ ئالغا ئىلگىرىلەش روھى ۋە ئەقىل ـ پاراسىتى ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىمىغان ئادەملەرنىڭكىدىن ئېشىپ كېتىدۇ، ئوڭۇشسىزلىق ئالغا ئىگىرىلەش روھىغا ئىگە ئادەملەر ئۇچۇن ئېيتقاندا ئەڭ ياخشى قوزغاتقۇچ ھېسابلىنىدۇ، دەپ قارايدۇ.

مۇدىر ئىككىنچى كۈنى ھېلىقى ئالىي دەرىجىلىك مەسئۇلنى

ئىشخانىسىغا چاقىرتىپ، ئۇنىڭغا ھازىرقى دەرىجىسى بىلەن ئوخشاش يەنە بىر مۇھىم ئورۇنغا ئىشقا قويغانلىقىنى ئۇقتۇرىدۇ. ئۇ مەسئۇل خادىم ھەيرانلىقتا: «مېنى نېمىشقا ئىشتىن بوشتىتۇتمەيسىز ياكى دەرىجەمنى تۆۋەنلىتىۋەتمەيسىز؟» دەپ سورايدۇ.

ـــ ئۇنداق قىلسام، سېنىڭ ئۇچۇن خەجلىگەن 10 مىليون ئامېرىكا دوللىرى ئوقۇش ھەققىنى بىكار تۆلىگەن بولىمامدىمەن، ـــ دەيدۇ مۇدىر كۈلۈپ تۇرۇپ.

كېيىن، ھېلىقى ئالىي دەرىجىلىك مەسئۇل خادىم كىشىنى ھەيران قالدۇرىدىغان جاسارەت ۋە ئەقىل ـ پاراسىتى بىلەن شىركەت ئۇچۇن زور تۆھپە قوشىدۇ.

**ھېكمەت:**

*يۇقىرىقى تېپىك ھېكايە IBM شىركىتىنىڭ يېڭىلىق يارىتىۋاتقۇچىلارنى ئىلھاملاندۇرۇشتىكى ئۆزگىچىلىكى ھېسابلىنىدۇ.*





*«ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىغۇچىنى ئىلھاملاندۇرۇش» ئاكتىپ ئىلگىرىلەش ۋە يېڭىلىق يارىتىش روھىغا باي مۇھىتنىڭ تېپىك ئالاھىدىلىكلىرىنىڭ بىرى. ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىغۇچىنى ئىلھاملاندۇرۇش ئەمەلىيەتتە مۇۋەپپەقىيەت يولى ياساشقا ئىلھاملاندۇرغانلىق. ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىغۇچىنى ئىلھاملاندۇرۇشتىكى مەقسەت ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىغۇچىنىڭ جەڭ ئېلان قىلىش روھىنى مۇكاپاتلاش ۋە مەغلۇبىيەتتىن مۇۋەپپەقىيەت ئاممىلىرىنى تېپىش بولۇپ، ئوڭۇشسىزلىقنى مۇۋەپپەقىيەتنىڭ ئانىسى بىلىپ، شۇنىڭ تۇرتكىسىدە كېيىن مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشىشتۇر.*

*بىر مۇۋەپپەقىيەت قازانغان باشقۇرغۇچى خادىملار ئارىسىدا خەتەرگە تەۋەككۇل قىلىدىغان روھنىڭ شەكىللىنىشىنىڭ*

خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقى ۋە ئەقىل - پاراسىتىنى ئۇرغىتىشتىكى مۇھىم ئامىل ئىكەنلىكى، شۇنداقلا شەخس بىلەن شىركەتنىڭ ئۇزۇكسىز ئۆسۈپ يېتىلىشى، تەرەققىي قىلىشىنىڭ مۇھىم شەرتى ئىكەنلىكىنى ھېس قىلالايدۇ.

شۇڭا، مۇۋەپپەقىيەت قازانغان باشقۇرغۇچى خەتەرگە تەۋەككۇل قىلىدىغانلارنى ئۆستۈرىدىغان، مۇكاپاتلايدىغان ۋە قوللايدىغان ھەم كىشىلەر خاتالىقتىن ئۆگىنىش پۇرسىتىگە ئېرىشىدىغان كەيپىيات يارىتىدۇ. ئىشنى ياخشى قىلىش ئۈچۈن چوقۇم يېڭى ئۇسۇللارنى قوللىنىپ بېقىش كېرەك.

## مەغلۇبىيەت مۇۋەپپەقىيەتنىڭ ئېھتىياجى



شىركەتنىڭ ئىستىقبالىنى مەھسۇلات ۋە پۇرسەتكە دو تىكىش ئارقىلىق مىكروسوفت شىركىتى كۆپ قېتىملىق بازار ئۆزگىرىشىدە مۇۋەپپەقىيەت پۇرسىتىگە ئېرىشىدۇ، ئەمما نۇرغۇن ئادەم مىكروسوفت شىركىتىنىڭ مۇۋەپپەقىيىتىنىڭ مەغلۇبىيەتنى باتۇرلۇق بىلەن قوبۇل قىلغانلىقىدىن بولغانلىقىنى بىلمەيدۇ. نۇرغۇن چوڭ كارخانا مەغلۇبىيەتكە يول قويمايدۇ، نەتىجىدە نۇرغۇن خادىمنىڭ پىلانىنى بىلىشى مۇمكىن بولمايدۇ، مەغلۇبىيەت پېشانىگە پۈتۈلگەن دەپ قاراپ، رېئاللىققا يۈزلىنىشكە جۈرئەت قىلالمايدۇ، پەقەت ئىشنى كۆپ قېتىم كېچىكتۈرىدۇ. مىكروسوفت شىركىتى دەل بۇنىڭ ئەكسىچە، مەغلۇبىيەتنى ئالدىن پەرەز قىلالىغان تەقدىردىمۇ، باشقۇرۇش قاتلىمىدىكىلەر مەغلۇپ بولغان، ئەمما دادىللىق بىلەن مەسئۇلىيەتنى ئۈستىگە ئالىدىغانلارنى ئۆستۈرۈپ داۋاملىق ئىشلىتىدۇ، چۈنكى ئۇلار مەغلۇبىيەتتىن ساۋاق ئېلىشنى بىلىدۇ.

مىكروسوفت شىركىتى مۇۋەپپەقىيەتلىك تۈرلەر ئارقىلىقمۇ مۇۋەپپەقىيەتنىڭ سەۋەبىنى بىلىدۇ. شۇڭا، بىر پىلان تامامىلانغان ھامان ئۆزىنى تەكشۈرۈش يىغىنى ئۆتكۈزىدۇ، يىغىندا بارلىق خادىم سەمىمىيلىك بىلەن ئۆزلىرىنىڭ ئۆتكۈزگەن خاتالىقلىرىنى تەكشۈرۈپ، ئۇنى كېيىنكى ئۆزگەرتىشنىڭ ئاساسى قىلىدۇ.

مىكروسوفت شىركىتى ھەربىر خادىمغا مەغلۇبىيەتكە توغرا مۇئامىلە قىلىشنى، مەغلۇبىيەتكە ھۆرمەت قىلىش ئىدىيەسىنى سىڭدۈرىدۇ، ھەتتا «مەغلۇبىيەتنىڭ بولماسلىقى خىزمەتتە تىرىشچانلىقنىڭ يوقلۇقىنى چۈشەندۈرىدۇ» دېگەن قاراشنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ. شۇڭا، مىكروسوفت شىركىتىدە ئىشلىگەن ئادەم مەغلۇبىيەتتىن قورقمايدۇ، ئۇلار مەغلۇبىيەتنى ھەرقانداق ئىشتا مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشنىڭ مۇقەررەر يولى دەپ قارايدۇ.



مىكروسوفت شىركىتى مەغلۇبىيەتكە مۇئامىلە قىلىشتا تەنقىدلەش، ئەيىبلەش ياكى زىيانىنى ھېسابلاش ئۇسۇلىنى قوللانماي، ئەكسىچە «رەھىمسىزلىك» بىلەن مەغلۇبىيەتنىڭ سەۋەبىنى ئانالىز قىلىدۇ. مەغلۇبىيەتنىڭ نەتىجىسى خادىملارنىڭ يېڭىنى ۋۇجۇدقا چىقىرىشىنى بىۋاستە ئىلگىرى سۈرىدۇ. بۇنداق توغرا مەغلۇبىيەت قارىشى مىكروسوفت شىركىتىنىڭ رىقابەتچىلىرىنى بىرمۇبىر يېڭىپ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىغا تۈرتكە بولىدۇ. مىكروسوفت شىركىتىنىڭ گېپى بويىچە ئېيتقاندا، «مەغلۇبىيەت مۇۋەپپەقىيەتنىڭ ئېھتىياجى».

30نەچچە يىلدىن بۇيان، مىكروسوفت شىركىتى ئىزچىل داغدام يولدا ماڭىدۇ، بىل گايتىس مەغلۇبىيەتكە ئادەتلىنىپ قېلىش مۇۋەپپەقىيەتنىڭ ئاساسى دەپ قارايدۇ. بىل گايتىس دائىم باشقا شىركەتلەرنىڭ مەغلۇپ بولغان، تەجرىبىلىك خادىملىرىنى ئۆزىنىڭ يارەمچىسى قىلىپ ئىشلىتىپ، ئۇلارنىڭ

تەجرىبىلىرىدىن پايدىلىنىپ كونا يولدا مېڭىشتىن ساقلىنىدۇ.

كىراگ مۇندېي ئىلگىرى بىر كومپيۇتېر سىستېمىسى شىركىتىدە ئىشلەيدىغان بولۇپ، شىركەت تاقىلىپ قالغاندىن كېيىن، مىكروسوفت شىركىتىدە بۆلۈم مەسئۇلى بولۇپ، يېڭى تېخنىكىدىن پايدىلىنىپ ئىستېمال بۇيۇملىرى ئىشلەپچىقىرىشنى پىلانلاشقا مەسئۇل بولىدۇ ھەم ئىگىلىك باشقۇرۇش جەريانىدا مۇۋەپپەقىيەت قازىنىدۇ.

بېل گايتس «فورد» ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ قۇرغۇچىسى فورد بىلەن گېنېرال ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ قۇرغۇچىسى سىلوئانلارغا قايىل بولىدۇ. بېل گايتس ئىشخانىسىغا فوردنىڭ بىر پارچە سۈرىتىنى ئېسىپ قويغان بولۇپ، ئۇنى ئۆزىگە مەدەت، شۇنداقلا ئاگاھلاندۇرۇش قىلىدۇ. چۈنكى، فورد ئەڭ ئەرزان، قولايلىق قاتناش قورالىنى ياساشنى ئارزۇ قىلىپ، ئاپتوموبىل ئەسىرىنى بارلىققا كەلتۈرىدۇ، ئەمما ئاخىرىدا بۇرۇنقى ئېتىقادىدا جاھىللىق بىلەن چەك تۇرۇۋېلىپ داۋاملىق تەرەققىي قىلمىغاچقا، 20 يىلدىن كېيىن ھۆكۈمرانلىق ئورنىنى گېنېرال ئاپتوموبىل شىركىتىگە تارتقۇزۇپ قويىدۇ. فوردنىڭ بىر پارچە سۈرىتىنى ئېسىپ قويۇشتىكى مەقسەت ئۇنىڭ ئاپتوموبىلىنى ئومۇملاشتۇرغانلىقىغا ھۆرمەت بىلدۈرۈش، شۇنداقلا ئۇنىڭ مەغلۇبىيىتى ھەققىدە قايتا ئويلىنىشتىن ئىبارەت.

بۇنىڭدىن باشقا، مىكروسوفت شىركىتى خاتالىق سادىر قىلغان خادىملارنى ئۆستۈرۈشتەك ئېسىل ئەنئەنىگە ئىگە. مىكروسوفت شىركىتى 1984 ـ يىل Excel يۇمشاق دېتالىنى بازارغا سالغاندىن كېيىن، ئۇنىڭدا ئېغىر كەمچىلىكنىڭ بارلىقىنى بايقايدۇ، ئەينى چاغدا مەھسۇلات دىرېكتورى بېشىنى تاتلىغىنىچە بېل گايتسقا بۇ ئىشنى تەپسىلىي چۈشەندۈرۈپ، بازارغا سېلىنغان مەھسۇلاتنىڭ ھەممىسىنى يىغىۋېلىش

تەكلىپىنى بېرىدۇ. بىل گايتىس ئۇنىڭغا: «سەن بۇگۈن شىركەتنى 25 مىليون ئامېرىكا دوللىرى زىيان تارتقۇزدۇڭ، بۇنىڭدىن كېيىنكى ئىپادىڭنىڭ ياخشى بولۇشىنى ئۈمىد قىلىمەن» دەيدۇ. شۇنىڭدىن تارتىپ ھازىرغىچە، بۇ مەسۇلات دىرېكتورى جېف رائىكېس مىكروسوفت شىركىتىدىكى ئەڭ يۇقىرى باشقۇرغۇچىلارنىڭ بىرىگە ئايلىنىدۇ.

**ھېكمەت:**

*مىكروسوفت شىركىتىنىڭ باشقۇرۇش ئەمەلىيىتى «مەغلۇبىيەت مۇۋەپپەقىيەتنىڭ ئانىسى» دېگەن ھېكمەتنى ئىسپاتلىدى. نۇرغۇن كارخانا بۇ ھېكمەتنى تېخى ھەقىقىي چۈشەنمىگەن ۋە ئۇنىڭدىن پايدىلانمىغان چاغدا، مىكروسوفت شىركىتى بۇ ھېكمەتتىن ئۇنۇملۇك پايدىلاندى. بىز بۇ ھېكمەتنى مەغلۇپ بولغاندىن كېيىنكى بىر خىل ئارام بەرگۈچى دورا دەپ قاراپ يۈرگەن ۋاقتىمىزدا، مىكروسوفت شىركىتى ئۇنى ئەمەلىي خىزمەتنىڭ يېتەكچى ئىدىيەسى قىلدى. مىكروسوفتنىڭ بۇ خىل باشقۇرۇش چېگرىسى ۋە باشقۇرۇش پەلسەپىسىگە نۇرغۇن كارخانا يېتىشەلمىدى، بۇ جەھەتتە نۇرغۇن كارخانا مىكروسوفتتىن ئۆگىنىشى كېرەك.*

*ھەممە ئادەمنىڭ مەغلۇبىيەت سەرگۈزەشتىسى بولىدۇ، مەغلۇبىيەت سەرگۈزەشتىسى يوق ئادەم چوڭ ئىشلارنى قىلالمىغانمۇ ئەمەس. خاتالىق ئۆتكۈزۈشنى بىلمىگەن ئادەم چوڭ ئىشلارنى قىلالمايدۇ.*

*كارخانىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، كارخانىنىڭ مەغلۇپ بولغان ئىختىساسلىقلارنى ئىشلىتىشى ئىختىساسلىقلارنى تەربىيەلەشكە پۇل خەجلەشتىن ساقلىنىشى بولۇپ، كارخانا ئۈچۈن پايدىلىق.*



## ئۇ سىزنىڭ نېفتلىكىڭىز

پائۇل گېتتېي بىر قېتىم يۇقىرى ئىش ھەققى بىلەن جورجى مىللېرنى لوس - ئانژېلىس شەھىرى ئەتراپىدىكى نېفتلىكنى باشقۇرۇشقا تەكلىپ قىلىدۇ. مىللېر ئامېرىكىدىكى داڭلىق مۇنەۋۋەر باشقۇرغۇچى، نېفت ساھەسىنىڭ كەسىپ ئەھلى بولۇپ، تىرىشچان، ساداقەتمەن، كارخانا باشقۇرۇش ئىقتىدارى يۇقىرى ئىدى.

مىللېرنىڭ ھەقىقىي ئىقتىدارىنى كۆزىتىپ بېقىش ئۈچۈن، پائۇل گېتتېي مىللېر ئىشقا چىقىپ بىر ھەپتىدىن كېيىن لوس - ئانژېلىس شەھىرى ئەتراپىدىكى نېفتلىككە تەكشۈرۈشكە بارىدۇ. نەتىجىدە نېفتلىكتە ھېچقانداق چوڭ ئۆزگىرىش بولمىغانلىقى، نۇرغۇن ئىسراپچىلىق ھەم باشقۇرۇش ياخشى بولماسلىق ئەھۋاللىرىنىڭ مەۋجۇتلۇقىنى بايقايدۇ. بۇنىڭدىن باشقا، ئۇ يەنە مىللېرنىڭ كۇنىۋىي ئىشخانىدا ئولتۇرۇپ، ئىش مەيدانىغا كۆپ بارمايدىغانلىقىنى ئىگىلەيدۇ. يۇقىرىقىدەك ئەھۋاللارغا قارىتا، گېتتېي مىللېرغا تۇنجى پىكرى بېرىدۇ.

گېتتېي بىر ئايدىن كېيىن يەنە بىر قېتىم تۇيۇقسىز نېفتلىككە بېرىپ تەكشۈرىدۇ. تەكشۈرۈش ئارقىلىق ئۆزگەرتىشلەرنىڭ كۆڭۈلدىكىدەك بولمىغانلىقىنى كۆرۈپ ئاچچىقى كېلىپ، مىللېرنى قاتتىق ئەيىبلىمەكچى بولىدۇ. ئەمما سەل ئويلانغاندىن كېيىن ئۆزىنى بېسىۋالىدۇ، ئۇ مىللېرنىڭ قابىلىيىتىگە ئىشىنىدۇ، ئەمما مىللېرنىڭ نېمىشقا پۈتۈن ۋۇجۇدى بىلەن ئىشقا كىرىشمىگەنلىكىنى بىلەلمەي، ئۇنىڭ بىلەن پاراڭلىشىپ بېقىش نىيىتىگە كېلىدۇ.

گېتتېي مىللېرنى ئىشخانىسىغا چاقىرتىدۇ، ئۇ قاپىقىنى

تۇرۇپ سۆزلىمىسىمۇ، ئەمما ئىنتوناتسىيەسىيەدە كەسكىنلىكنى ئىپادىلەپ مۇنداق دەيدۇ: «مېنىڭ ھەر قېتىم بۇ يەرگە كېلىپ تۇرغان ۋاقتىم قىسقا، ئەمما بۇ يەردە نۇرغۇن جەھەتتە ئىسراپچىلىقنى ئازايتىش، ئىشلەپچىقىرىش مىقدارىنى ئاشۇرۇش ۋە پايدىنى كۆپەيتىش ئىمكانىيەتلىرى بار ئىكەن، سەن كۆنىۋىيى ئىشخانىدا ئولتۇرۇۋېلىپ بۇلارنى بايقىماپسەن.»

مىللىيونېر خاپا بولغانلىقىنى ئىپادىلىمىسىمۇ، ئەمما ئويلىغىنىنى يوشۇرماي مۇنداق دەيدۇ: «گېتتېي ئەپەندى، بۇ سىزنىڭ نېفىتلىكىڭىز، نېفىتلىكتىكى ھەممە نەرسە سىز بىلەن بىۋاستە مۇناسىۋەتلىك، شۇڭا سىز بارلىق مەسىلىلەرنى ئاسانلا بايقىيالايسىز.»

مىللىيونېرنىڭ جاۋابى گېتتېينى ھەيران قالدۇرىدۇ، گېتتېي مىللىيونېرنىڭ بۇ گېپىنى بىر نەچچە كۈن ئويلايدۇ. ئۇ ئادەمنىڭ ھەرىكىتى مەقسەت، ھەرىكەتلەندۇرگۈچ كۈچ ۋە مەنپەئەت بىلەن زىچ مۇناسىۋەتلىك، مەنپەئەت مەقسەتكە چېتىلىدۇ دەپ ئويلايدۇ. مەقسەت بىلەن مەنپەئەت ماسلىشىپ ئىشلەپچىقىرىش كۈچى پەيدا قىلىدۇ. بۇنىڭدىن قارىغاندا، گېتتېي ئادەم ئىشلىتىش جەھەتتە يۇرەكلىك ئىسلاھات ئېلىپ بېرىشنى قارار قىلىدۇ. شۇنىڭ بىلەن ئۇ مىللىيونېر بىلەن كۆرۈشكەندىن كېيىن: «مەن بۇ نېفىتلىكنى ساڭا بېرىشنى قارار قىلدىم، بۇگۈندىن باشلاپ ساڭا ئىش ھەققى بەرمەيمەن؛ ئەمما نېفىتلىكنىڭ پايدىسىنىڭ پىرسەنتىنى ئايرىپ بېرىمەن، بۇ ساڭا ئايان، نېفىتلىكنىڭ ئىش ئۇنۇمى ئاشسا، پايدىسىمۇ كۆپ بولىدۇ، ئۇنداقتا سېنىڭ كىرىمىڭمۇ مۇناسىپ كۆپىيىدۇ. سېنىڭچە، بۇ ئۇسۇل بولغۇدەكمۇ؟» دەيدۇ.

مىللىيونېر ئويلانغاندىن كېيىن، گېتتېينىڭ بۇ ئۇسۇلىنىڭ قول ئاستىدىكىلەرنىڭ ئاكتىپلىقىنى ئاشۇرىدىغانلىقى، ئۆزىگە



نسبەتەن بېسىم ۋە رىقابەت بولسىمۇ، ئەمما ئۆزىنىڭ تالانتىنى نامايان قىلىش ۋە تەرەققىي قىلىشىنىڭ پۇرسىتى ئىكەنلىكىنى ھېس قىلىدۇ - دە، تەكلىپنى قەتئىيلىك بىلەن قوبۇل قىلىدۇ.

شۇ كۈندىن باشلاپ، لوس - ئانژېلىس شەھىرى ئەتراپىدىكى نېفىتلىكنىڭ قىياپىتىدە كۈندىن - كۈنگە يېڭىلىنىش بولىدۇ. نېفىتلىكنىڭ پايدا - زىيىنى بىلەن مىللىرنىڭ كىرىمى زىچ مۇناسىۋەتلىك بولغاچقا، ئۇ بارلىق ئىشلارنى ئىنچىكە ئورۇنلاشتۇرۇپ، خادىملارنى باشقۇرۇشنى كۈچەيتىدۇ. ئۇ ئوشۇق خادىملارنى تارقىتىۋېتىپ، بىكار تۇرغان ماشىنا، ئۈسكۈنىلەردىن ئۈنۈملۈك پايدىلىنىپ، پۈتكۈل نېفىتلىكتىكى مەشغۇلاتلارنى ھالقىسىمان ئورۇنلاشتۇرۇپ ۋە تەڭشەپ، ئادەم كۈچى ۋە ماددىي كۈچ جەھەتتىكى ئىسراپچىلىقنى ئازايتىدۇ. ئۆزىمۇ خىزمەت ئۈسۈلىنى ياخشىلاپ، ھەر كۈنى ئىش ئورۇنلىرىغا بېرىپ تەكشۈرۈپ ھەم خىزمەتلەرگە ھەيدەكچىلىك قىلىپ، ئىلگىرىكى ئىشخانىغا بېكىنىۋېلىپ مەلۇمات كۆرىدىغان باشقۇرۇش ئۈسۈلىنى ئۆزگەرتىدۇ.

ئىككى ئايدىن كېيىن، گېتتېي نېفىتلىكنى تەكشۈرۈشكە بېرىپ، بۇ يەردىكى ئىسراپچىلىق ئەھۋاللىرىنىڭ تۈگىگەنلىكى، ئىشلەپچىقىرىش مىقدارى ۋە پايدىسىنىڭ زور كۆلەمدە ئاشقانلىقىنى كۆرۈپ ئىنتايىن خۇشال بولىدۇ. بۇ قېتىمقى سىناق ئارقىلىق، مىللىر يوشۇرۇن ئىقتىدارىنى جارى قىلدۇرۇش ۋە كىرىمنى ئاشۇرۇش پۈرسىتىگە ئېرىشىدۇ، گېتتېينىڭ كىرىمىمۇ ھەسسىلەپ ئاشىدۇ.

**ھېكمەت:**

*خارۋارد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ بىر پروفېسسورى ئىلھاملاندۇرۇش بولمىغان مۇھىتتا خادىملار يوشۇرۇن*

ئىقتىدارىنى 20 پىرسەنتتىن 30 پىرسەنتكىچە جارى قىلدۇرىدىغانلىقى، ھەتتا پاسسىپ رول ئويناىدىغانلىقى؛ ئەمما مۇۋاپىق ئىلھاملاندۇرۇش بولغان مۇھىتتا، خادىملارنىڭ يوشۇرۇن ئىقتىدارىنى 80 پىرسەنتتىن 90 پىرسەنتكىچە جارى قىلدۇرىدىغانلىقىنى بايقىغان. شۇڭا، ئەگەر خادىملار تەقسىمات تۈزۈمىنى ياقتۇرمىسا ياكى ئورۇنلۇق ئىشتەك ھېس قىلسا، ئۇنداقتا تەقسىمات تۈزۈمىنى ئۆزگەرتىش كېرەك.

خادىملارغا «ئۆزىنىڭ ئېتىزىنى تېرىيدىغانلىقى، ئۆزى ئۈچۈن ئىشلەيدىغانلىقى»نى ھېس قىلدۇرۇش ئۇلارنىڭ يوشۇرۇن ئىقتىدارىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇپ، ئاڭ يۇقىرى چەكتە قىممەت يارىتىشنىڭ ياخشى ئۇسۇلى ھېسابلىنىدۇ.

## چوڭ خاتالىق ۋە كىچىك خاتالىق



خۇتبىڭ ئەپەندى سەنيو شىركىتىنىڭ مۇئاۋىن مۇدىرى بولۇپ ئىشلەۋاتقاندا، بىر باھانە بىلەن پاناسونىك شىركىتىگە بېرىپ زاۋۇت باشلىقى بولىدۇ. ئۇ چوڭ ئىشلارنى قىلىمەن دەپ يۈرگەندە، كۈتۈلمىگەندە ئۇنىڭ سەۋەنلىكى تۈپەيلى زاۋۇتقا ئوت كېتىپ، ئېغىر زىيان كۆرۈلىدۇ.

خۇتبىڭ زاۋۇت باشلىقلىق ئورنۇمنى ساقلاپ قالالمايلا قالماي، يەنە جىنايى جاۋابكارلىققا تارتىلىشىم مۇمكىن، پۈتۈنلەي تۈگەشتىم، دەپ ئويلاپ ئالاقزەدە بولىدۇ. چۈنكى ئۇ پاناسونىكنىڭ قول ئاستىدىكىلەرنىڭ خاتالىق سادىر قىلىشىغا كەڭچىلىك قىلمايدىغانلىقى، بەزىدە كىچىككىنە ئىشلار ئۈچۈنمۇ ئاچچىقلىنىپ كېتىدىغانلىقىنى بىلىدۇ. ئەمما بۇ قېتىم خۇتبىڭنى خۇش قىلغىنى پاناسونىكنىڭ دوكلاتنى تاپشۇرۇپ ئالغاندىن كېيىن ئۇنىڭدىن سوئالمۇ سورىماستىن «ياخشى ئىشلىگىن!» دېگەن گېپى بولىدۇ.

خۇتبك پاناسونىكنىڭ بۇ قېتىمقى ئوت ئاپىتىدىن كېيىن، ئۆزىنى ھېچقانداق جازالىمغانلىقىدىن قاتتىق تەسىرلىنىپ، ئۇنىڭغا بولغان ساداقەتمەنلىكى، پىداكارلىقى ھەسسىلەپ ئېشىپ، كۆچەپ ئىشلەش ئارقىلىق مىننەتدارلىقىنى بىلدۈرۈش نىيىتىگە كېلىدۇ. كېيىن، ئۇ شىركەت ئۇچۇن ياراتقان قىممەت ئوت كەتكەن زاۋۇتنىڭ قىممىتىدىن نەچچە ھەسسە ئېشىپ كېتىدۇ.

ھېكمەت:

*پاناسونىكنىڭ بۇ خىل ئۇسۇلى ئىنسانلارنىڭ پىسخىكىسىنى ئۇستىلىق بىلەن ئىگىلەشنى چېقىش قىلغان. ئادەم كىچىككىنە خاتالىق سادىر قىلغاندا ئانچە ئېتىبارغا ئېلىپ كەتمەيدۇ، شۇڭا، قاتتىق ئەيىبلەش ئارقىلىق خاتالىق سادىر قىلغۇچىنىڭ دىققىتىنى قوزغاش كېرەك. ئەكسىچە، چوڭ خاتالىق سادىر قىلغاندا، ئەخمەقمۇ ئۆز - ئۆزىنى تەنقىدلەيدۇ، شۇڭا، ئۇنى يەنە قاتتىق تەنقىدلەشنىڭ زۆرۇرىيىتى يوق.*

*پاناسونىك قول ئاستىدىكىلەرنىڭ خاتالىقىغا ئورۇنسىز يول قويمايدۇ، ئەمما كەڭ قورساقلىق قىلىش ئارقىلىق قول ئاستىدىكىلەرنىڭ دادىللىق بىلەن سەۋەنلىكىنى تۇزىتىپ، شىركەتكە زور تۆھپە قوشۇشىغا ئىلھام بېرىدۇ. بۇ چاغدىكى كەڭ قورساقلىق بىر خىل كۆڭۈل بۆلۈشلا بولماستىن، تېخىمۇ مۇھىمى بىر خىل رەھبەرلىك سەنئىتىدۇر.*

## گۇل بىلەن داۋالاش

سونىي شىركىتى ئېلېكترون مەھسۇلاتلىرىنى ئىشلەپچىقىرىش بىلەن ئىگىلىك تىكلىگەن بولۇپ، ھەمدەم تىڭشىغۇچ بۇ شىركەتنىڭ مۇھىم مەھسۇلاتى. بىر قېتىم سونىي

شىركىتىنىڭ بىر تارماق شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتىدا مەسىلە كۆرۈلىدۇ. بۇ شىركەتنىڭ مەھسۇلاتلىرى شەرقىي جەنۇبىي ئاسىياغا سېتىلىدىغان بولۇپ، باش شىركەت نۇرغۇن ئەرز ۋە ئىنكاس تاپشۇرۇۋالىدۇ. كېيىن تەكشۈرۈش ئارقىلىق، ھەمدەم تەكشىغۇچىنىڭ ئورالمىسىدا بەزى مەسىلەرنىڭ مەۋجۇتلۇقى، ئۇنىڭ مەھسۇلات سۈپىتىگە تەسىر يەتكۈزمەيدىغانلىقىنى بايقايدۇ. تارماق شىركەت دەرھال ئورالمىسىنى ئالماشتۇرۇپ مەسىلىنى ھەل قىلىدۇ. ئەمما ئاكىئو مورىتا بۇنىڭلىق بىلەن بولدى قىلمايدۇ.

بۇ زاۋۇتنىڭ باشلىقىنى شىركەتنىڭ مۇدىرىيەت يىغىنىغا چاقىرتىپ، بۇ خاتالىق ئۈچۈن ئۆزىنى تەكشۈرتىدۇ. يىغىندا، ئاكىئو مورىتا زاۋۇت باشلىقىنى قاتتىق تەنقىدلەپ، شىركەتتىكىلەرنىڭ بۇ ئىشتىن ئىبرەت ئېلىشىنى تەلەپ قىلىدۇ. سونىي شىركىتىدە ئون نەچچە يىل ئىشلىگەن زاۋۇت باشلىقىنىڭ تۇنجى قېتىم كۆپچىلىك ئالدىدا مۇنداق ئېغىر تەنقىدكە ئۇچرىشى بولۇپ، ئۇنىڭسىزلىنىپ قېيىن ئەھۋالغا چۈشۈپ قالغاندىن باشقا، ئازابىنى يوشۇرالماي يىغلىۋېتىدۇ. ئاكىئو مورىتانىڭ قاتتىق ئاچچىقلىنىشىنى باشقا مۇدىرىيەت ئەزالىرى سەل ئېشىپ كەتتى دەپ قارايدۇ.

يىغىندىن كېيىن زاۋۇت باشلىقى مۇددەتتىن بۇرۇن پېنسىيەگە چىقىش نىيىتىگە كېلىدۇ. بۇ ۋاقىتتا مۇدىرنىڭ كاتىپى ئۇنى قاۋاقخانىغا بېرىپ ھاراق ئىچىپ كېلىشكە تەكلىپ قىلىپ چىڭ تۇرۇۋالغاچقا، زاۋۇت باشلىقى بېرىشقا ماقۇل بولىدۇ. زاۋۇت باشلىقى كاتىپىتىن: «ھازىر باش شىركەت مېنىڭدىن ۋاز كەچكەن تۇرسا، سەن نېمىشقا ماڭا مۇنداق مۇئامىلە قىلىسەن؟» دەپ سورايدۇ. كاتىپ چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دەيدۇ: «مۇدىر سېنىڭ شىركەتكە قوشقان تۆھپەڭنى قىلچە



ئۇنتۇپ قالغىنى يوق، بۇگۈنكى ئىشمۇ ئامالسىز شۇنداق بولدى. يىغىندىن كېيىن، مۇدىر سېنىڭ بەك ئازابلىنىپ كېتىشىڭدىن ئەنسىرەپ، مېنى سېنى ھاراق ئىچىشكە تەكلىپ قىلىشقا ئالاھىدە ئورۇنلاشتۇردى.»

كاتىپنىڭ يەنە بىر مۇنچە تەسەللى سۆزلىرىدىن كېيىن، زاۋۇت باشلىقىنىڭ كەيپىياتى سەل نورماللىشىدۇ. كاتىپ زاۋۇت باشلىقىنى ئۆيىگە ئاپىرىپ قويىدۇ. زاۋۇت باشلىقى ئۆيىگە كىرىشىگە خوتۇنى ئۇنىڭغا: «سىز ھەقمەتەن باش شىركەت ئەھمىيەت بېرىدىغان ئادەم جۇمۇ!» دەيدۇ.

زاۋۇت باشلىقى بۇ گەپنى ئاڭلاپ ئىنتايىن غەلىتىلىك ھېس قىلىدۇ، خوتۇنىنىڭ گەپلىرى ئۇنى مازاق قىلىۋاتقاندەك تۇيۇلىدۇ. بۇ ۋاقىتتا، خوتۇنى بىر دەستە گۈل بىلەن ئاتكرېتكىنى كۆتۈرۈپ كېلىپ: «بۈگۈن بىزنىڭ توي قىلغانلىقىمىزنىڭ 20 يىللىق خاتىرە كۈنى، سىز بۇنى ئۇنتۇپ قالدىڭىز ھەقىچان» دەيدۇ.

«بۇنىڭ باش شىركەت بىلەن نېمە ئالاقىسى بار؟» دەپ سورايدۇ زاۋۇت باشلىقى. ئەسلى سونىي شىركىتىنىڭ كادىرلار ئورگىنى خادىملارنىڭ تۇغۇلغان كۈنى، توي خاتىرە كۈنى قاتارلىقلارنى خاتىرىلىۋالغان بولۇپ، بۇنداق كۈنلەردە شىركەت خادىملارغا گۈل سوۋغا قىلىدۇ. ئەمما بۈگۈن ئىش تېخىمۇ ئۆزگىچە بولۇپ، ئاكىئو مورىتا گۈلنى ئۆزى ئالاھىدە زاكاس قىلىش بىلەن بىللە، ئۆزى تەييارلىغان ئاتكرېتكىنى قوشۇپ سوۋغا قىلىپ، زاۋۇت باشلىقىنى داۋاملىق شىركەت ئۈچۈن جان پىدالىق بىلەن ئىشلەشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ.

ئاكىئو مورىتا باش شىركەتنىڭ مەنپەئىتىنى دەپ قىلچە كەڭچىلىك قىلمىغان بولسىمۇ، ئەمما زاۋۇت باشلىقىنىڭ پىشقەدەملىكىنى، ئىشلەپچىقىرىش تېجارىتىدىكى ماھىرلىقىنى

ئويلاپ، بۇ ئىشقا ئۇنىڭ ئۆزىگە بەك ئېلىپ كېتىشىدىن ئەنسىرەپ، گۈل سوۋغا قىلىش ئۈسۈلى بىلەن بەلگىلىك ئەپۇ سورايدۇ. ئاكىئو موريتا دائىم قوللىنىدىغان بۇ خىل ئۈسۈلنى سوئىي شىركىتىدىكىلەر «گۈل بىلەن داۋالاش» دەپ ئاتايدۇ.

**هېكمەت:**

*«گۈل بىلەن داۋالاش» ئۈسۈلى ئىنسان تەبىئىتىنىڭ ئالاھىدىلىكىگە ماس كەلگەچكە تۇرتكىلىك رول ئويناپدۇ. باشقۇرۇش ئىلمى «ھەربىر ئادەم ئۆزىدىن قانائەت ھاسىل قىلىشقا موھتاج، بۇ خىل موھتاجلىق فىزىيولوگىيەلىك موھتاجلىقتىن باشقا، باشقىلارنىڭ ئېتىراپ قىلىشى، جەمئىيەتنىڭ ئەتىۋارلىشىغا ئېرىشىش، مۇۋەپپەقىيەت تۇيغۇسىدا بولۇش موھتاجلىقىدىنمۇ مۇھىم» دەپ قارايدۇ.*



*بىر باشقۇرغۇچى خادىملارنىڭ ماددىي جەھەتتىكى ئارزۇسىنى قاندۇرۇپلا قالماستىن، پىسخىكا جەھەتتە خادىملارغا قەدىرلەشكە ئېرىشكەنلىك تۇيغۇسى ئاتا قىلىشى، خادىملارغا خىزمىتىنىڭ ئەھمىيىتىنى تونۇتۇشى كېرەك. بۇ، پۇل قاتارلىق ماددىي بۇيۇملار بىلەن مۇكاپاتلاشقا قارىغاندا، خادىملارنىڭ جەڭگىۋارلىقىنى تېخىمۇ قوزغىتىدۇ.*

*شۇنىڭ بىلەن بىللە، جازالاش ھەرگىزمۇ پەقەت باغرى قاتتىقلىق بولۇپ قالماسلىقى، دادىللىق بىلەن يېڭىچە تەپەككۇرلاردىن پايدىلىنىپ، جازالاشنى يۇزتۇرا ماختىغانغا ئوخشاش ئىلھاملاندۇرۇشقا ئايلاندۇرۇش، ھەتتا يۇزتۇرا ماختاپ، تەقدىرلىگەندىنمۇ بەكرەك ئاكتىپ رول ئويناپدىغان قىلىش كېرەك. باشقۇرۇش سەنئىتى بارلىق پاسسىپ ئامىللارنى ئاكتىپ ئامىللارغا ئايلاندۇرۇش، تەنقىد بىلەن جازالاشنى ئىلھاملاندۇرۇشقا ئايلاندۇرۇشتىن ئىبارەت.*

## شركەت ئۈچۈن «يايىن بېلىقى» ئىزدەش

ياپونىيە خوندا ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى سوئىچىرو خوندا شىركەتتە لاغايلاپ يۈرىدىغان خادىملارنىڭ ئومۇمىي خادىملارنىڭ تەخمىنەن 20 پىرسەنتىنى ئىگىلەيدىغانلىقى، بۇ خادىملارنى كارخانىنىڭ تەرەققىياتىغا ئېغىر پۈتلىكاشاڭ بولۇۋاتقانلىقى، بۇ خادىملارنى بىراقلا ئىشتىن بوشىتىشنىڭ مۇۋاپىق بولمايدىغانلىقىدەك مەسىلىگە دۈچ كېلىدۇ. ئۇلارنى ئىشتىن بوشاتسا بىر تەرەپتىن ئىشچىلار ئۈيۈشمىسىنىڭ بېسىمىغا ئۇچرايدۇ، يەنە بىر تەرەپتىن كارخانىنى زىيانغا ئۇچرىتىدۇ. ئەمەلىيەتتە بۇ خادىملار خىزمەتنىڭ ھۆددىسىدىن چىقالايدۇ، پەقەتلا ئۇلار شىركەتنىڭ تەلىپىدىن سەل يىراقتا بولۇپ، ھەممىسىنى بىراقلا شاللىۋېتىشمۇ مۇمكىن ئەمەس ئىدى.





شۇنىڭ بىلەن ئۇ كۈچلۈك يارەمچىسى، مۇئاۋىن باش دىرېكتور مىيازاۋانى چاقىرىدۇ. مىيازاۋا ئەپەندى كارخانىنىڭ ھاياتىي كۈچى ئاساسەن كارخانىدىكى بارلىق خادىملارنىڭ ئالغا ئىنتىلىش روھى ۋە كەسىپنى ھۆرمەتلەش روھىغا، بارلىق خادىملارنىڭ ھاياتىي كۈچىگە، بولۇپمۇ كارخانىدىكى ھەر دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنىڭ ھاياتىي كۈچىگە باغلىق دەپ قارايدۇ. شىركەت چوقۇم تۈرلۈك ئامىللار بىلەن ھەر دەرىجىلىك باشقۇرغۇچى خادىملارنىڭ ھاياتىي كۈچىنى ئۇرغىتىشى، ئۇلاردا كەسىپنى سۆيۈش ۋە ئالغا ئىنتىلىش روھى يېتىلدۈرۈشى كېرەك.

مىيازاۋا سوئىچىرو خوندانىڭ نورۋېگىيەلىكلەرنىڭ ساردىنا بېلىقى تۇتۇشى ھەققىدىكى ھېكايىنى سۆزلەپ بېرىدۇ، بۇ خوندانىڭ كۈچلۈك قىزىقىشىنى قوزغايدۇ. ھېكايە ۋەقەلىكى

مۇنداق: نورۇگىيەلىك بېلىقچىلار دېڭىزدىن ساردىنا بېلىقى تۇتۇپ كەلگەندە، تىرىك بېلىقنى ئۆلۈك بېلىقتىن نەچچە ھەسسە قىممەت ساتىدۇ. شۇڭا، بېلىقچىلار ساردىنا بېلىقىنى پورتقا تىرىك ئاپىرىش ئۈچۈن ھەر خىل ئامالىلارنى قىلىدۇ، ئەمما تىرىشچانلىقى بىكارغا كېتىدۇ. پەقەت بىرلا بېلىقچى بېلىقلىرىنى پورتقا ئۆلتۈرۈپ قويماي ئاپىرىدىغان بولۇپ، ھەممىدىن كۆپ كىرىم قىلىدۇ، ئەمما ئۇنىڭ قانداق ئۇسۇل قوللىنىدىغانلىقىنى ھېچكىم بىلەلمەيدۇ. پەقەت ئۇ بېلىقچى ئۆلگەندىن كېيىن، باشقىلار ئۇنىڭ قانداق ئۇسۇل قوللىنىدىغانلىقىنى بىلىدۇ. بۇ بېلىقچى ساردىنا بېلىقىنى تۇتۇپ پورتقا قايتىدىغان چاغدا، بېلىق ئوقۇرىغا بىر يايىن بېلىقى سېلىپ قويىدۇ. يايىن بېلىقىنىڭ نېمە رولى بار؟ ئەسلىي يايىن بېلىقىنى بېلىق ئوقۇرىغا سېلىپ قويغاندىن كېيىن، ئۇ بۇ ناتونۇش مۇھىتتا تىنىمايى ھەرىكەت قىلىدۇ، ساردىنا بېلىقلىرى بۇ ناتونۇش «مېھمان»دىن قورقۇپ تىنىمايى ئۈزۈشكە باشلايدۇ، نەتىجىدە بېلىقلار پورتقا كەلگىچە ئۆلۈپ قالمايدۇ. سوئىچىرو خوندا مىيازاۋانىڭ ھېكايىسىنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، دىلى ۋاللىدە يورىغانىدەك بولىدۇ ـ دە، بۇ ياخشى ئۇسۇل ئىكەن دەپ قايتا ـ قايتا تەرىپلەپ كېتىدۇ.

مىيازاۋا مۇنداق دەيدۇ: «ئەمەلىيەتتە ئادەمنىڭ ئوخشاش، ئەگەر شىركەتتىكى ئادەملەر ئۈزاققىچە بىر خىل تۇرغۇن ھالەتتە تۇرسا، يېڭىلىق تۇيغۇسى ۋە ھاياتىي كۈچى ئاجىزلاپ كېتىدۇ ـ دە، ئاسانلا ھۇرۇنلۇق ئادىتى يېتىلدۈرۈۋېلىپ، رىقابەتلىشىش ئېڭى سۇسلاپ كېتىدۇ. پەقەت تاشقى بېسىمنىڭ تەسىرىگە ئۇچرىغاندىلا رىقابەتلىك مۇھىت شەكىللىنىدۇ، ئاندىن خادىملار جىددىيلىك تۇيغۇسىدا ئالغا ئىنتىلىش روھىنى ئۇرغىتىدۇ، بۇنىڭ بىلەن كارخانا ھاياتىي كۈچىگە ئېرىشىدۇ.»



سوئىچىرو خوندا مۇنداق دەيدۇ: «ئۇنداقتا بىزمۇ باشقا يەردىن ‹ياپون بېلىقى›تېپىپ كېلىپ، شىركەتتىكى خادىملار قوشۇنغا قوشۇپ، بىر خىل جىددىيلىك كەيپىياتى يارىتىپ، ياپون بېلىقى ئۇنۇمىنى جارى قىلدۇرايلى!»

سېتىش بۆلۈمى دىرېكتورىنىڭ ئىدىيەسى شىركەتنىڭ نۆۋەتتىكى تەرەققىياتىغا ماس كەلمىگەن بولغاچقا، ئۇنىڭ مۇتەئەسسىپ ئىدىيەسى قول ئاستىدىكىلەرگە ئېغىر تەسىر كۆرسىتىدۇ. بىر «ياپون بېلىقى» تېپىپ كېلىپ سېتىش بۆلۈمىنىڭ هازىرقى بۇرۇقتۇرما هالىتىنى ئۆزگەرتمىگەنده، شىركەتنىڭ تەرەققىياتىغا ئېغىر تەسىر يېتىدىغانلىقىنى هېس قىلغان خوندا ئەپەندى كادىرلار ئىشلىرىنى ئىسلاه قىلىدۇ. ئەتراپلىق پىلان تۈزۈش ۋە تىرىشچانلىق كۆرسىتىش ئارقىلىق، خوندا سوڭخې شىركىتىنىڭ مۇئاۋىن باش دىرېكتورى، 35 ياشلىق ۋۇتەيلاڭنى تەكلىپ قىلىدۇ.

ۋۇتەيلاڭ خوندا شىركىتىنىڭ سېتىش بۆلۈمىنىڭ دىرېكتورى بولغاندىن كېيىن، ئۆزىنىڭ مول بازار تىجارىتى تەجرىبىسى ۋە ئۆگەنگەن بىلىملىرى هەم كىشىنى هەيران قالدۇرىدىغان كۈچلۈك ئىرادىسى ۋە خىزمەت قىزغىنلىقى بىلەن سېتىش بۆلۈمىدىكى بارلىق خادىملارنىڭ ياخشى باهاسىغا ئېرىشىدۇ، خادىملارنىڭ قىزغىنلىقىمۇ هەسسىلەپ ئاشىدۇ. شىركەتنىڭ سېتىش ۋەزىيىتىده ئۆزگىرىش يۈز بېرىپ، ئايلىق سېتىش مىقدارى تۈز سىزىق بويىچە ئېشىپ، شىركەتنىڭ ياۋروپا، ئامېرىكا بازارلىرىدا ئۇزۇكسىز داڭقى چىقىدۇ.

خوندا ۋۇتەيلاڭنىڭ ۋەزىپىگە ئولتۇرغاندىن كېيىن ئىشلىگەن خىزمەتلىرىدىن ئىنتايىن رازى بولىدۇ، ئۇ ۋۇتەيلاڭنىڭ خىزمەتتىكى ئىپادىسىگىلا ئەمەس، بەلكى سېتىش بۆلۈمىنى شىركەتنىڭ باشلامچى بۆلۈمىگە ئايلاندۇرۇپ، باشقا بۆلۈملەرنىڭ



دىرېكتورلىرىنىڭ خىزمەت قىزغىنلىقىنى ئاشۇرغانلىقىغا ئىنتايىن قايىل بولدۇق.

شۇنىڭدىن كېيىن، خوندا شىركىتى ھەر يىلى باشقا جايلاردىن بىر تۈركۈم چەبدەس، تەپەككۇرى ئۆتكۈر، 30 ياشلار ئۆچۈرىسىدىكى يېڭى كۈچلەرنى قوبۇل قىلىشنى مۇھىم نۇقتا قىلىپ، ئۇلار ئارقىلىق شىركەتتىكى خادىملارغا كۈچلۈك تەسىر كۆرسىتىپ، خادىملارنىڭ جەڭگىۋارلىقىنى ئاشۇرىدۇ.

ھېكمەت:

*بىر شىركەتتىكى خادىملار ئۇزاق ۋاقىت تۇرغۇن ھالەتتە تۇرسا، جۇشقۇنلۇق ۋە يېڭىلىق تۇيغۇسى كەمچىل بولىدۇ ـ دە، ئاسانلا ھۇرۇنلۇق شەكىللىنىدۇ. بولۇپمۇ بەزى پىشقەدەم خادىملارنىڭ ئىشلىگەن ۋاقتى ئۇزارغانسېرى ئاسانلا زېرىكىش، چارچاش، قېرىلىقنى پەش قىلىش ئەھۋاللىرى شەكىللىنىدۇ، شۇڭا، شىركەتكە جۇشقۇن، تەپەككۇرى ئۆتكۈر خادىملارنى تەكلىپ قىلىش ئارقىلىق، جىددىيلىك كەيپىياتى يارىتىش كېرەك. خادىملار ئەتراپىدا قابىلىيەتلىكلەر كۆپەيگەنسېرى كىرىزىس تۇيغۇسى شەكىللىنىپ، كۆپ تىرىشچانلىق كۆرسەتمىسە شاللىنىپ كېتىدىغانلىقىنى تونۇپ يېتىدۇ. مۇشۇنداق قىلغاندىلا، شىركەتنىڭ ھاياتىي كۈچى تېخىمۇ ئۇرغۇيدۇ.*





## ۋېلچنى چوقۇم تۇتۇپ قېلىش كېرەك

1892ـ يىلى 15 ـ ئاپرىل، ئېدىسون ئېلېكتىر ئۇسكۇنىلىرى شىركىتى بىلەن توم ـ سۇ ـ خائوستون شىركىتى بىرلەشتۇرۇلۇپ گېنېرال ئېلېكترون شىركىتى بولۇپ قۇرۇلىدۇ. گېنېرال ئېلېكترون شىركىتى بىر ئۇلۇغ

شىركەت، چۈنكى ئۇ بەزى ئۇلۇغ ئەربابلارنى بارلىققا كەلتۈرىدۇ، شىركەتنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى بولغان جاك ۋېلچ ئەنە شۇلارنىڭ بىرى.

1961- يىلى جاك ۋېلچ ئىنژېنېرلىق سالاھىيىتى بىلەن گېنېرال ئېلېكترون شىركىتىدە ئىشلەيدۇ، ئۇنىڭ يىللىق مائاشى 10 مىڭ 500 ئامېرىكا دوللىرى بولىدۇ. ئۇنىڭ ئىپادىسى ياخشى بولغاچقا، تۇنجى غوجايىنى ئۇنىڭغا 1000 ئامېرىكا دوللىرى قوشۇپ بېرىدۇ، ۋېلچ بۇنىڭدىن ئىنتايىن خۇشال بولىدۇ. ئۇ ئۇزاق ئۆتمەي ئىشخانىسىدىكى تۆتىنچى مائاشىنىڭ ئوخشاشلىقىنى بايقاپ خۇشاللىقى يوقايىدۇ. ئۇ مېنىڭ تۆھپەم باشقىلارنىڭكىدىن كۆپ بولغاچقا، ئۇلاردىن كۆپ ھەق ئېلىشىم كېرەك دەپ قارايدۇ. بۇ ئىش ۋېلچقا گېنېرال ئېلېكترون شىركىتىنىڭ كىشىلەر دېگەندەك ئۇنداق ياخشى ئەمەسلىكىنى ھېس قىلدۇرىدۇ. ئۇ غوجايىننى ئىزدەپ بېرىپ، ئىش ھەققىنى ئۆستۈرۈپ بېرىشنى تەلەپ قىلىدۇ، ئەمما غوجايىن قوشۇلمايدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي ۋېلچ چىكاگودىكى خەلقئارا مىنېرال ماددا ۋە خىمىيە شىركىتىدىن خىزمەت تاپىدۇ، بۇ شىركەت ئۇنىڭ قېيىنئانىسىنىڭ ئۆيىگىمۇ يېقىن ئىدى.

ۋېلچنىڭ يېڭى باشلىقى، ئەينى چاغدىكى ياش دىرېكتور رۇبېنس گۇتوف ۋېلچنىڭ يۆتكىلىپ كېتىدىغانلىقىدىن خەۋەر تېپىپ ئولتۇرالماي قالىدۇ. ئۆزىنى قالتىس چاغلايدىغان ۋېلچ ئۇنىڭدا چوڭقۇر تەسىر قالدۇرغانىدى. ئەتىسى ۋېلچنى ئۇزىتىش مۇراسىمى ئۆتكۈزۈلىدىغان بولغاچقا، گۇتوف شۇ كۈنى كەچتە ۋېلچ ئەر - خوتۇنىنى كەچلىك تاماققا تەكلىپ قىلىدۇ.

تاماق ۋاقتىدا ۋېلچقا قېيقېلىش توغرۇلۇق سەمىمىي نەسىھەت قىلىدۇ، ئۇ تۆت سائەت سۆزلەپمۇ ۋېلچنى كېتىش نىيىتىدىن ياندۇرالمايدۇ. كەچتە ئۆيگە قايتىپ كېتىۋېتىپمۇ ۋېلچقا

خىزمەت ئىشلەپ مۇنداق دەيدۇ: «مائاشىڭنى ئازراق ئۆستۈرۈپ بېرەي، ئالدىنقى قېتىم 1000 ئامېرىكا دوللىرى قوشۇپ بەرگەندىن باشقا، يەنە 2000 ئامېرىكا دوللىرى قوشۇپ بېرەي... پۇلىڭ مۇھىم سەۋەب ئەمەسلىكىنى بىلىمەن.» ئۇلار كېچە سائەت بىرده خوشلىشىدۇ. ئىككىنچى كۈنى ۋېلچ ئۆزى ئۈچۈن ھازىرلانغان ئۆزىتىش مۇراسىمىدا كەتمەسلىكىنى قارار قىلغانلىقىنى ئېيتىدۇ. گۈتوف خۇشاللىقىدا مۇنداق دەيدۇ:

ـــ بۇ مېنىڭ ھاياتىمدىكى ئەڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك بولغان سېتىش پائالىيىتىم.

**ھېكمەت:**

*ئامېرىكىلىق پىسخولوگ ئادامس بىر ئادەم مۇۋەپپەقىيەت قازىنىپ ئىلتىپاتقا ئېرىشكەندىن كېيىن، ئۇ ئېرىشكەن ئىلتىپاتىنىڭ مۇتلەق مىقدارىغىلا كۆڭۈل بۆلمەستىن، يەنە ئېرىشكەن ئىلتىپاتىنىڭ نىسپىي مىقدارىغىمۇ كۆڭۈل بۆلىدۇ دەپ قارايدۇ. ئادەم تۇرلۇك سىلىشتۇرۇش ئارقىلىق ئۆزى ئېرىشكەن ئىلتىپاتنىڭ ئادىل، مۇۋاپىق بولغان ـ بولمىغانلىقىنى قارار قىلىدۇ، سىلىشتۇرۇش نەتىجىسى ئۇنىڭ كېيىنكى خىزمەت ئاكتىپلىقىغا بىۋاستە تەسىر كۆرسىتىدۇ. شۇڭا، باشقۇرغۇچىلار خىزمەت ۋەزىپىسى تەقسىملەش، مائاش، مۇكاپاتنى باھالاپ بېكىتىش جەريانىدا ئادىل، مۇۋاپىق بولۇشىغا ئەھمىيەت بېرىش ئارقىلىق، خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى ساقلىشى ۋە ئۇرغۇتۇشى كېرەك.*





## خادىملارغا كۈتۈلمىگەن خۇشاللىق ئاتا قىلىش

بىر قېتىم، سۇنتورىي شىركىتىنىڭ خوجىلىق باشقارمىسىنىڭ خادىمى ئېھتىياتسىزلىقتىن باھاسى ۋە

مىقدارىنى خاتا يېزىپ قويغان مەھسۇلاتنى پوچتىدىن سېلىۋېتىدۇ. ياپونىيە سۈنتورىي شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى شىنجىرو بۇ ئىشتىن خەۋەر تاپقاندىن كېيىن، باشقا بىر خادىمنى دەرھال پوچتىخانىغا بېرىپ پوچتا يوللانمىسىنى ئەكېلىۋېلىشقا بۇيرۇيدۇ.

خادىم دەرھال پوچتىخانىغا بېرىپ، نۇرغۇن ۋاقىت سەرپ قىلىپ پوچتا يوللانمىسىنى قايتۇرۇپ كېلىپ باش دىرېكتورنىڭ ئالدىغا قويىدۇ.

شىنجىرو پوچتا يوللانمىسىنى كۆرۈپ كۈلۈمسىرىگىنىچە ئۇ خادىمغا: «جاپا چەكتىڭىز!» دەيدۇ ھەمدە ئۇنىڭغا ئىنتايىن قىممەتلىك سوۋغا بېرىدۇ.

شىنجىرو دائىم ئالاھىدە ئەھۋاللاردا خادىملارغا قىممەتلىك سوۋغىلارنى بېرىدۇ، ئەمما ئۇنىڭ سوۋغا بېرىش ئۇسۇلىمۇ ئۆزگىچە.





ئۇ ئومۇمەن خادىملارنى بىردىن - بىردىن ئىشخانىسىغا چاقىرتىپ مۇكاپات بېرىدۇ، خادىم مىننەتدارلىقىنى بىلدۈرۈپ ماڭىدىغان چاغدا، ئۇ چاقىرىپ: «توختاپ تۇر، بۇ ئاناڭغا بېرىدىغان سوۋغام» دەيدۇ.

خادىم يەنە چىقىپ كېتىشكە تەمشىلگەندە، ئۇ يەنە چاقىرىپ: «بۇ خوتۇنۇڭغا بېرىدىغان سوۋغام» دەيدۇ.

خادىم بۇ سوۋغىلارنى ئېلىپ مىننەتدارلىقىنى بىلدۈرۈپ بولۇپ، ئەمدىغۇ تۇڭگەندۇ دەپ ئويلاپ چىقىپ كېتىشكە تەمشىلگەندە ئۇ يەنە چاقىرىپ: «ئۇنتۇپ قاپتىمەن، بالاڭغا بېرىدىغان سوۋغام بار ئىدى ئەمەسمۇ» دەيدۇ.

مۇشۇنداق قىلىپ خادىم قاتتىق تەسىرلىنىدۇ ھەم شىركەتكە جاۋاب قايتۇرۇش ئۈچۈن تىرىشىپ ئىشلەيدۇ.



**هېكمەت:**

*شىنجىرو خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇشقا ماھىر ئادەم، ئۇنىڭ بەزى ئۆزگىچە ئىلھاملاندۇرۇش ئۇسۇللىرى خادىملارنى قاتتىق تەسىرلەندۇرىدۇ. كىشىلەر تەرىپلەش ۋە ئالقىشلاشقا موھتاج، ئەگەر سىز ئىلھاملاندۇرۇش ئۇسۇلىدىن ئۇنۇملۇك پايدىلانسىڭىز، خادىملار سىزنىڭ مۇكاپاتىڭىزغا ئېرىشىش ئارزۇسىدا خىزمەتنى تېخىمۇ بېرىلىپ ئىشلەيدۇ.*

## خوندا شىركىتى نىشاندىن پايدىلىنىپ خادىملارنى پۈتۈن كۈچى بىلەن ئىشلەشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ

1954- يىل ياپونىيەنىڭ ئىقتىسادى كاساتچىلىق مەزگىلىدە، خوندا پەن - تەتقىقات سانائەت مەركىزى قىينىچىلىققا دۇچ كېلىپ، شىركەت «كاساتچىلىق مەزگىلىدىكى جىددىي تەدبىرلەر»نى تۈزۈپ، بارلىق خادىملارنى چىقىمنى ئازايتىشقا، ئىسراپچىلىق قىلماسلىققا چاقىرىق قىلىدۇ. ئەينى چاغدا، ھەر ئايدا مائاش سالىدىغان كونۇبرتنىمۇ يىغىۋېلىپ قايتا ئىشلىتىدۇ. قىينىچىلىق مەزگىلىدە، خوندا شىركىتىنىڭ دىرېكتورى سوئىچىرو خوندا شىركەتنىڭ چوڭ يىغىنىدا كىشىنى ھەيران قالدۇرىدىغان بىر خەۋەرنى ئېلان قىلىپ مۇنداق دەيدۇ: «خوندا شىركىتى خوندا ماركىلىق موتوسىكلىتنى مىنىپ خەلقئارا ئۆزۈن مۇسابىلىق لەۋھە تالىشىش مۇسابىقىسىگە قاتنىشىدىغان دۇنيا بويىچە ئالدىنقى قاتاردا تۇرىدىغان ماھىرنى تەربىيەلەپ چىقىشى كېرەك.»

خەلقئارا ئۆزۈن مۇسابىلىق لەۋھە تالىشىش مۇسابىقىسىنىڭ يەنە بىر خىل ئاتىلىشى «تېخنىكا ئولىمپىك تەنھەرىكەت مۇسابىقىسى»، بۇ، موتوسىكلىت زاۋۇتلىرىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، مەھسۇلاتنىڭ سۈپىتىنى ئۆلچەيدىغان ئۇنىۋېرسال

سناق بولۇپ، ئىسسىقلىق مېخانىكىسى، ئاقار جىسىم مېخانىكىسى، مېخانىكا ۋە ئاتومىكا قاتارلىق ئىلىملەرگە چېتىلىدۇ. مەبلىغى كەمچىل، ئەمەلىي كۈچى ئاجىز خوندا تېخنىكا تەتقىقات مەركىزى قاتتىق سىناقلارغا بەرداشلىق بېرىدىغان موتوسىكلىتنى ياساپ چىقىپ، خەلقئارادىكى داڭلىق زاۋۇتلار بىلەن كۈچ سىنىشىشتەك ئۇلۇغۋار نىشانىنى بېكىتىدۇ. سوئېچىرو خوندا بۇ ئىشقا يۈكسەك ئەھمىيەت بېرىدۇ، ھەتتا بايرام، دەم ئېلىش كۈنلىرىنى قۇربان قىلىپ، ھەر كۈنى يېڭى تىپتىكى موتوسىكلىت لايىھەلەش ئۈچۈن چاپىدۇ.

ئەينى چاغدا، خادىملار بۇ مۇمكىن بولمايدىغان ئىش دەپ قارايدۇ. ئەمما بۇ ئۇلۇغۋار نىشان ئاستا - ئاستا خادىملارنىڭ ئورتاق ئارزۇسىغا ئايلىنىدۇ ھەم پۈتۈن ۋۇجۇدى بىلەن يېڭى موتوسىكلىت ياساشقا ئاتلىنىدۇ. 1960 - يىلى خوندا ماركىلىق موتوسىكلىت خەلقئارا ئۇزۇن مۇساپىلىق لەۋھە تالىشىش مۇسابىقىسىدە كوللېكتىپ چېمپىيونلۇققا ئېرىشىدۇ، شۇنىڭدىن كېيىن خوندا شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتلىرى خەلقئارا بازارغا كىرىپ، سېتىش سوممىسى مۇقىم ئاشىدۇ.





**ھېكمەت:**

*ئېنىق نىشان بولسىلا، خادىملار قەتئىي باش ئەگمەي، جاسارەت بىلەن تىرىشىپ ئىشلەيدۇ، نىشانغا يەتمىگىچە بولىدى قىلمايدۇ.*

*جەلپكار نىشانىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، خادىملارنى مۇشۇ نىشانغا يېتىش ئۈچۈن ھەمكارلىشىپ كۈرەش قىلىشقا يېتەكلەش بىر خىل ئۇنۇملۇك نىشان ئارقىلىق ئىلھاملاندۇرۇش ھېسابلىنىدۇ. كارخانىچىلار خادىملارنىڭ خىزمەت ئارزۇسىنى قوزغىشى، ئەڭ مۇھىمى بېكىتكەن نىشانى جەلپكار بولۇشى كېرەك. جەلپكار*

*نىشان بىر خىل ئالاھىدە جەلپ قىلىش كۈچىگە ئىگە بولغانلىقتىن، تەبىئىي ھالدا خادىملارنىڭ قىزىقىشى ۋە دىققىتىنى قوزغاپ، نىشانغا يېتىش ئارزۇسىنى كۈچەيتىدۇ.*

## نىشان ئارقىلىق خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇش

ھەربىر ئىختىساس ئىگىسىنىڭ يوشۇرۇن ئىقتىدارىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇش ئۈچۈن، سوڭىي شىركىتى بىر قەدەر چوڭ نىشان بېكىتىش بىلەن بىللە، ھەربىر باشقۇرغۇچى، ئۆزلەشتۈرگۈچى خادىملاردىن تارتىپ ھەربىر خادىمغىچە ئۆزىنىڭ يېقىنقى مەزگىللىك نىشانىنى بېكىتۈۋېلىشىنى، ئىچكى قىسىمدا يېڭىلىق يارىتىش، ئىش ئورنىدا يېڭىلىق يارىتىشتىن تارتىپ يېڭىلىق يارىتىشنى قاتلاممۇ قاتلام ھەربىر كونكرېت ھالقىلارغىچە ئەمەلىيلەشتۈرۈشنى ئۈمىد قىلىدۇ.





سوڭىي شىركىتىدەك بۇنداق چوڭ شىركەتتە تېلېۋىزور گۇرۇپپىسى، ئۇنىئالغۇ گۇرۇپپىسى دېگەندەك ئوخشىمىغان ساھە ۋە ئىش تۈرلىرى ئىنتايىن كۆپ. شۇڭا، شىركەت قايسى بۆلۈم ياكى شەخس بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ئىجادىي پىكرى بولسىلا، ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىغا دوكلات قىلىشنى، پىكىر مۇئەييەنلەشتۈرۈلگەندىن كېيىن، ئۇلارنى ئىشنى داۋاملىق قىلىشقا ھەم ئۇنى ئۆزلىرىنىڭ يېقىن مەزگىللىك نىشانى قىلىپ، ئۇزۇكسىز تىرىشىشقا ئاكتىپ ئىلھاملاندۇرۇش، شىركەتمۇ پۈتۈن كۈچ بىلەن قوللاشنى بېكىتىدۇ.

مۇنداقچە ئېيتقاندا، سوڭىي شىركىتى ھەربىر چوڭ ياكى كىچىك ئىجادىيلىقنى رېئاللىق بىلەن زىچ بىرلەشتۈرۈشنى ئۈمىد قىلىدۇ، ئەمما بەزى بىرقەدەر ئالدىغا ئۆتۈپ كەتكەن ئىجادىيلىققا قارىتا، ئىجادىيلىقنى ئوتتۇرىغا قويغۇچى ئۇنىڭغا

ئىنتايىن قىزىقسا، شىركەتمۇ كەڭ قورساقلىق بىلەن ياردەم بېرىدۇ.

شىركەتتىكى بىر ياش تەتقىقاتچى پىلازما كۆرسىتىش سىستېمىسى ئىجاد قىلىدۇ، ئۇنىڭ ئىجادىيىتى كېيىن كومپيۇتېر ۋە تەكشى ئېكرانلىق تېلېۋىزورلاردا ئىشلىتىلىدۇ. شىركەت ئىنچىكە تەتقىق قىلىش ئارقىلىق، بۇ كەشپىياتنى ئالدى بىلەن مۇئەييەنلەشتۈرىدۇ، ئەمما ئۇنى ئەمەلىي قوللىنىشقا خېلى ئۇزاق ۋاقىت كېتىدۇ دەپ قاراپ، كۆپ مىقدارda مەبلەغ ۋە ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئۆزلەشتۈرۈشكە قوشۇلمايدۇ. ئەمما ئۇ ياش تەتقىقاتچى ئۆزىنىڭ تەتقىقات نەتىجىسىدىن ئۈمىدىنى ئۈزەلمەي، تەتقىقاتىنى ئىزچىل داۋاملاشتۇرۇشتا چىڭ تۇرىدۇ. ئاخىرىدا شىركەت ئۇنىڭ ئۈچۈن مەخسۇس مەبلەغ ئاجرىتىپ بېرىدۇ، ئۆزىمۇ ئازراق مەبلەغ توپلاپ ئۆي ئايرىپ، شەخسىي شىركەت قۇرىدۇ. شىركەتمۇ بۇنداق ئىقتىدارلىق، ئۇلۇغۋار نىشانغا ئىگە ئىختىساس ئىگىسىنى يوقىتىپ قويۇشنى خالىمىسىمۇ، يەنىلا ئۇنىڭ شەخسىي تاللىشىغا ھۆرمەت قىلىدۇ. قانداق بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، سونىي شىركىتى بۇنداق ئىجادچانلىقى كۈچلۈك، نىشانى ئېنىق ياشلارغا قىزىقىدۇ. ئۇنىڭ ئۆز كەشپىياتىنى ۋاقتىدا شىركەتكە بىلدۈرۈشى شىركەتكە بولغان بىر خىل ئىشەنچتىن ئىبارەت.

سونىي شىركىتىدە مۇنداق بىر ئەنئەنە بار: مەلۇم بىر بۆلۈمدىكى بىرى بىر نەرسە كەشىپ قىلسا ياكى يېڭىلىق يارatsا، پۈتۈن بۆلۈمدىكىلەر ئۇنىڭ ئۈچۈن خۇشال بولىدۇ، ھاياجانلىنىدۇ، بۇ يەنە بىر جەھەتتىن «شەرەپ ۋە نومۇستا بىللە بولۇش»تەك سونىي شىركىتىنىڭ كارخانا مەدەنىيىتى روھىنى نامايان قىلىدۇ. خىزمەتدىشىنىڭ ئىجادىي تەپەككۇرىنىڭ تۇرتكىسى بىلەن خادىملار تىرىشىپ ئۆزلىرىنىڭ نىشانىنى

بىكىتىپ، ئىش ئورنىنى ئۆستۈرۈش، يېڭىلىق يارىتىش ئۈچۈن كۈرەش قىلىدۇ.

سوئىي شىركىتى خادىملارنىڭ نىشان بىكىتىشىگە ھەم خىزمەتداشلارنى بىر - بىرىنى ئىلھاملاندۇرۇشىغا، ھەربىر خادىمنىڭ ئۆز كەسپىنى پىششىق ئىگىلىشىگە، بىر كەسىپتىكىلەر بىلەن سىلىشتۇرۇش ئارقىلىق پەرقنى تېپىپ چىقىپ، ئارتۇقچىلىقنى جارى قىلدۇرۇپ، ئۆزىنىڭ كۆزىتىش ئىقتىدارى ۋە ئەمەلىي مەشغۇلات سەۋىيەسىنى ئۆستۈرۈشىگە ياردەم بېرىدۇ. شىركەت خادىملارنى ئۆزىنىڭ ئىجاد قىلىش قابىلىيىتىنى قېزىشقا ئىلھاملاندۇرغاچقا، ئويلىغىنىنى قىلىپ بېقىشقا جۈرئەت قىلىدىغان خادىملارنىڭ كۆڭلىدە ھېچقانداق ئەندىشە بولمايدۇ. پەقەت ھەربىر كەتلەندۈرگۈچ كۈچلا بولىدىكەن، ئىشلەپچىقىرىش، ياساش، ئۆزلەشتۈرۈش جەريانىدا ئۆزىنىڭ ئۆزلەشتۈرگۈچىنى ۋە ئىجادىي تەپەككۇرىنى جارى قىلدۇرۇشقا ئەھمىيەت بېرىپ، باشقىلار قىلىپ باقمىغان ئىشلارنى قىلىشقا جۈرئەت قىلىدۇ.





شۇنىڭ بىلەن بىللە، سوئىي شىركىتىنىڭ ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلىرى دائىم ئاساسىي قاتلامغا چۆكۈپ، ئىشلارنىڭ تەرەققىياتىنى ئىگىلەپ، تەجرىبە - ساۋاقلارنى يەكۈنلەيدۇ ھەم يېڭى نىشان لايىھەسىنى ئۈزۈكسىز ئوتتۇرىغا قويۇپ ۋە ئۆزگەرتىپ، نىشاننى تېخىمۇ مۇكەممەل قىلىدۇ.

سوئىي شىركىتى «نىشان بىلەن ئىلھاملاندۇرۇش» ھەم ئادەم ئىشلىتىش ئەندىزىسى ئارقىلىق، خادىملارنىڭ ئەقىل - پاراسىتىنى جارى قىلدۇرۇپ، پۈتكۈل شىركەتتىكى بارلىق كۈچنى ئىتتىپاقلاشتۇرۇپ، يېڭى ساھەلەرگە يۈرەكلىك يۈرۈش قىلىپ، ئوخشاش كەسىپتىكىلەردىن ھالقىپ كېتىپ، دۆلەت ئىچى ھەتتا خەلقئارادىكى ئاساسىي ئېقىمغا يېتەكچىلىك قىلىپ، يېڭىلىق يارىتىش ئاۋانگارتىغا ئايلىنىدۇ.

هېكمەت:

*نىشان بىلەن ئىلھاملاندۇرۇش مۇڭاپىق نىشان بېكىتىش ئارقىلىق، ئادەمنى ھەرىكەتكە كەلتۈرۈپ، ئاكتىپلىقنى قوزغاش نىشانىغا يېتىشنى كۆرسىتىدۇ. نىشان قوزغىتىش رولىنى ئويناپدۇ، نىشان تەشكىل ۋە شەخسنىڭ كۈرەش قىلىش يۆنىلىشى، نىشانغا يېتىش خادىمنىڭ خىزمەت نەتىجىسىنىڭ بىر خىل ئىپادىلىنىشى، خادىمنىڭ مۇڭەپپەقىيەت تۇيغۇسىنىڭ ئىپادىلىنىشىدۇر.*

*شۇڭا، بىر تەجرىبىلىك باشقۇرغۇچى نىشان تۈزۈش ھەم خادىملارنى تىرىشىپ شۇ نىشانىنى ئەملگە ئاشۇرۇشقا ئىلھامدۇرۇشقا ماھىر بولۇشى كېرەك. باشقۇرغۇچىلارنىڭ ۋەزىپىسى نىشان بېكىتىش ھەم قول ئاستىدىكىلەرنى شۇ نىشانىنى ئەملگە ئاشۇرۇش ئۈچۈن پۈتۈن كۈچى بىلەن ھەرىكەتكە كېلىشكە ئىلھاملاندۇرۇپ كامالەتكە يېتىشتۇر.*





## خادىملارنى خىزمەت جەريانىدا خۇشاللىققا ئېرىشىشكە ئىلھاملاندۇرۇش

ئامېرىكا غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە شىركىتى قىزىقارلىق كارخانا مەدەنىيىتىنى تەكتلەيدۇ ھەم خادىملارنى خىزمەتتىن قىزىقارلىق ئۇسۇللارنى تېپىشقا ھەم خىزمەت بىلەن شەخسىي تۇرمۇشىنى بىرلەشتۈرۈشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ، ئەمما مۇكاپاتلاشنى ئىلھاملاندۇرۇش ئۇسۇلى قىلىش ئارقىلىق كۆڭۈلدىكىدەك ئۇنۇمگە ئېرىشكىلى بولمايدۇ.

غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە شىركىتى قۇرۇلغاندىن تارتىپ ھازىرغىچە ئىزچىل «مۇھەببەت» دېگەن ئاساسىي ئىدىيەدە چىڭ تۇرۇپ كەلدى. باش دىرېكتور خېرب كېللېخېر ھەربىر خادىمنى غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە شىركىتىدىن ئىبارەت چوڭ

ئائىلىنىڭ بىر ئەزاسى دەپ قارايدۇ. ئۇ كۆپچىلىكنى خىزمەت جەريانىدا خۇشاللىق ئىزدەشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ ھەم ئۆزىمۇ باشلامچىلىق بىلەن شۇنداق قىلىدۇ. مەسىلەن: بىر يېڭى ئاۋىياتسىيە لىنىيەسىنى تەشۈىق قىلماقچى بولسا، خېرىب كېللىخېر مۇشۇك پادىشاھ ئېلىۋسقا ئوخشاش ياسىنىپ، ئايروپىلاندىكى يولۇچىلارغا خاسىك تارقىتىدۇ؛ ئۇ يەنە خادىملار يىغىلىشى ياكى كۆڭۈل ئېچىش پائالىيەتلىرىنى ئۇيۇشتۇرىدۇ. ئۇ ھەرۋاقىت خادىملار بىلەن بىللە بولىدۇ، ئۇلارغا ئوچۇر يەتكۈزىدۇ، ئۇلارغا ئۆزلىرىنىڭ كىم ئوچۇن خىزمەت قىلىۋاتقانلىقى، خىزمىتىنىڭ قانچىلىك مۇھىملىقىنى بىلدۇرىدۇ. ئۇ خادىملارغا ئۆزلىرىنىڭ ئىنتايىن مۇھىملىقى ھەم ئەتىۋارلاشقا ئېرىشكەنلىكىنى ھېس قىلدۇرىدۇ.

خادىملار خۇشاللىقا ئېرىشكەن چاغدا، كوچ - قوۋۇتى ئۇرغۇيدۇ، ئىلھاملىنىدۇ. ئۇلار كوچ - قوۋۇتى ئۇرغىغان، ئىلھاملانغان چاغدا، ئىشنى تېخىمۇ ياخشى قىلىدۇ. خۇشاللىق ھەربىرىكە تەسىر كۆرسىتىدۇ، ئۇ يەنە مۇۋەپپەقىيەتنىڭ مۇھىم ئامىلىدۇر.

غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ھەممە يېرىدە شادلىق كۇلكىلىرى ياڭراپ تۇرىدۇ. بۇ خىل شادلىق غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە شىركىتىدىكى خادىملارنى تىرىشىپ خىزمەت قىلىدىغان قىلىدۇ. ئۇلار تېخىمۇ مۇھىم ئىشلارنى قىلىشقا ئىلھاملاندۇرۇلغاندا، ئۇلار خۇشاللىق بىلەن قىلىدۇ، خادىملار قالدۇرغان مەسىلىلەر ئۇلارنىڭ رىقابەتچىلىرىدىن خېلىلا ئاز بولىدۇ.

ئازادە خىزمەت مۇھىتى خادىملارنىڭ مۇلازىمەت قىزغىنلىقىنى تېخىمۇ كوچەيتىدۇ، ئۇلارنىڭ خىزمەت ئۇنۇمىنى زور دەرىجىدە ئاشۇرىدۇ. مەسىلەن: غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە



شىركەتنىڭ ئۈچقۇچىلىرى ھەر ئايدا 70 سائەت ئۇچىدۇ، ئەمما باشقا ئاۋىياتسىيە شىركەتنىڭ ئۈچقۇچىلىرى ئاران 55 سائەت ئۇچىدۇ. ئۇلارنىڭ يەر يۈزى قوماندانلىق پونكىتى رىقابەتچىلىرىنىڭ خادىملىرىنىڭ يېرىمىدەك ئادەم بىلەن پۈتۈن خىزمەتلەرنى تاماملاشنى تەلەپ قىلىدۇ، ئۇلارنىڭ ئايروپىلانلارنى ئورۇنلاشتۇرۇش سۈرئىتى ئىنتايىن تېز بولۇپ، رىقابەتچىلىرى 45 مىنۇتتا قىلغان ئىشنى ئۇلار 15 مىنۇتتا تاماملايدۇ. غەربىي جەنۇب ئاۋىياتسىيە شىركىتى خادىملىرىنىڭ يۇقىرى خىزمەت ئۈنۈمى ئۇلارنىڭ تۆۋەن باھاغا كاپالەتلىك قىلىشىدىكى مۇھىم ئامىل، ئۇلارنىڭ بىلەت باھاسى ئاۋىياتسىيە كەسپىنىڭ ئوتتۇرىچە سەۋىيەسىدىنمۇ 25 پىرسەنت تۆۋەن.



**ھېكمەت:**

*كىشىلەر بىر خىل مۇھىتتا خىزمەت قىلىشنى ئارزۇ قىلىدۇ، ئۇلار بۇنداق مۇھىتتا ئۆزلىرىنىڭ خاراكتېرىنى تولۇق ئىپادىلىيەلەيدۇ. ئىشلەپچىقىرىش كۈچى كۈچلۈك شىركەت خادىملىرى ئەڭ خۇشال شىركەتتۇر، ئۇلار خادىملارنى قىزغىنلىق ئۇسۇللار ئارقىلىق ئۆزلىرىنىڭ روھىنى ئۇرغىتىشقا ئىلھاملاندۇرۇشقا ماھىر. ئۇلار ھەر خىل ئۇسۇللار ئارقىلىق خادىملارنىڭ خىزمىتىنى تېخىمۇ قىزغىنلىق قىلىدۇ.*



## خادىملارنى قىينىلىق دەرىجىسى يۇقىرى خىزمەتلەرگە جەڭ ئېلان قىلىشقا مەجبۇرلاش

موتورولا شىركىتىنىڭ قۇرغۇچىسى گالۋىن دائىم ئۇلۇغۋار پىلان ئارقىلىق قول ئاستىدىكى خادىملارنى قارىماققا مۇمكىن بولمايدىغاندەك ئىشلارنى قىلىشقا دەۋەت قىلىدۇ. مەسىلەن: 20 ـ ئەسىرنىڭ 40 ـ يىللىرىنىڭ ئاخىرى، موتورولا شىركىتى

تېلېۋىزور بازىرىغا كىرگەن چاغدا، گالۋىن بىر ئادەتتىكى خادىمنىڭ پىكرىنى قوبۇل قىلىپ، تېلېۋىزور بۆلۈمى ئۈچۈن تۇنجى يىلى 179.95 ئامېرىكا دوللىرىلىق باھادا 100 مىڭ تېلېۋىزور سېتىش هەم پايدىغا كاپالەتلىك قىلىشتەك پىلان بېكىتىپ بېرىدۇ.

بىر دىرېكتور ئاغرىنغان هالدا مۇنداق دەيدۇ: «ئۇنچىلىك كۆپ تېلېۋىزورنى سېتىپ كېتىشىمىز ئەسلا مۇمكىن ئەمەس، بۇ، بىزنىڭ تېلېۋىزور كەسپىدىكىلەر رەت تەرتىپىدە ئۈچىنچى ياكى تۆتىنچى ئورۇندا تۇرۇشىمىزدىن دېرەك بېرىدۇ. بىز هازىر يەتتىنچى ياكى سەككىزىنچى ئورۇندا تۇرالمىساقمۇ ئەڭ ياخشى نەتىجە.»

يەنە بىر مەسئۇلات ئىنژېنېرى مۇنداق دەيدۇ: «بىز هەتتا تېلېۋىزورنىڭ تەننەرخىنى 200 ئامېرىكا دوللىرىدىن تۆۋەنلىتىلمىگەن ئەهۋالدا، تېلېۋىزورنى سېتىش باھاسىنى179.45 ئامېرىكا دوللىرى قىلىپ بېكىتىپ بەرسە، قانداقمۇ پايدىغا كاپالەتلىك قىلغىلى بولسۇن؟»

ئەمما گالۋىن ئۇلارغا چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دەيدۇ: «بىز بۇنچىلىك تېلېۋىزورنى سېتىپ كېتەلمەيمىز، سىلەر مۇشۇ باهادا، مۇشۇنچىلىك تېلېۋىزورنى سېتىپ كېتىدىغان هەم پايدىغا كاپالەتلىك قىلىدىغان مەلۇماتنى ماڭا بېرىشتىن ئىلگىرى، مەن هەرقانداق تەننەرخ مەلۇماتىنى كۆرمەيمەن، بىز چوقۇم تىرىشىپ بۇ ئىشنى قىلىشىمىز كېرەك.»

گالۋىن كېيىن خادىملارنىڭ قايتۇرما ئىنكاسىدىن پايدىلىنىپ، بىر تۈرلۈك تەقدىرلەش ۋە جازالاش تۈزۈمى بېكىتىپ، خادىملارنىڭ يۇقىرىدا بايان قىلغان نىشانىنى ئەمەلگە ئاشۇرۇش ئۈچۈن تەتقىق قىلىشقا، يېڭىلىق يارىتىشقا،

تېلېۋىزورنىڭ تەننەرخىنى تۆۋەنلىتىدىغان ئامال تېپىشقا مەجبۇر قىلىدۇ. شۇنىڭ بىلەن بىللە، قايتىدىن تەكشۈرۈپ يېڭى سېتىش پىلانىنى بېكىتىپ، سېتىش بۆلۈمىنىڭ كەسپىي جەھەتتە تېخىمۇ كۆپ كۈچ سەرپ قىلىشىغا ھەيدەكچىلىك قىلىدۇ. بىر يىلغا بارمايلا، موتورولا شىركىتى سېتىش پىلانىنى ئەملگە ئاشۇرۇپ، تېلېۋىزورنىڭ سېتىلىش رەت تەرتىپىدە تۆتىنچى ئورۇنغا ئۆتىدۇ.

گالۋىن 1959 ـ يىل ئالەمدىن ئۆتىدۇ. ئەمما ئۇ ئىجاد قىلغان بىر يۇرۇش ئىچكى رىقابەت تۈزۈمىدە شىركەت ئۈزۈكسىز تەرەققىي قىلىپ زورىيىپ، ئېلېكترون تېخنىكىسى ساھەسىدىكى داڭلىق شىركەتكە ئايلىنىدۇ.



ھېكمەت:

*ھەرقانداق ئادەمدە پاسسىپلىق مەۋجۇت. مەسىلەن: بىر ئادەم ئازادە، راھەت مۇھىتتا تۇرغاندا، ئاستا ـ ئاستا راھەتتىن ھۇزۇرلىنىش تۇيغۇسى شەكىللىنىپ، باش چۆكۈرۈپ جاپالىق ئىشلىمەيدىغان، تىرىشىپ ئىلگىرىلىمەيدىغان بولۇپ قالىدۇ. ئەمەلىيەتتە، ھېچكىم ئادەتتىكىدەك بولۇشنى خالىمايدۇ، بولۇپمۇ ياش، غەيرىتى تولۇپ تاشقان خادىملارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، رىقابەت كۈچلۈك خىزمەت ۋە نەتىجىدىن قانائەتلىنىش تۇيغۇسى ئەمەلىيەتتە قانچىلىك مائاش ئېلىشقا قارىغاندا تېخىمۇ ئىلھاملاندۇرۇش رولىنى ئويناىدۇ. شۇڭا، كارخانا باشقۇرغۇچىلار كارخانا ئۈچۈن رىقابەتلىك پىلان تۈزۈشى، بۇ ئارقىلىق خادىملارنىڭ رىقابەتكە جەڭ ئېلان قىلىش قىزغىنلىقىنى قوزغاپ، ئۇلارنى ئۆز ـ ئۆزىنى مۇكەممەللەشتۈرۈشكە ئىلھاملاندۇرۇشى كېرەك.*

## خادىملارنى رىقابەتلىك خىزمەت بىلەن تەمىنلەش كېرەك

CA نامسىز، كىچىك شىركەتتىن تەرەققىي قىلىپ مىكروسوفت شىركىتىدىن قالسىلا ئىككىنچى ئورۇندا تۇرىدىغان يۇمشاق دېتال شىركىتىگە ئايلىنىشىنى بۇ شىركەتنى قۇرغۇچى ۋاڭ جيالىيەننىڭ تىجارەت پەلسەپىسى ۋە باشقۇرۇش ئىدىيەسىدىن ئايرىپ قارىغىلى بولمايدۇ. ۋاڭ جيالىيەن بىرلا ئىشنى قىلمۇ-قىل زېرىكىشلىك بولۇپ، ئادەم ئاسانلا ئىجادچانلىقىنى يوقىتىپ قويىدۇ دەپ قارايدۇ. شۇڭا، CA شىركىتىدە ئىشلەيدىغان خادىملار دائىم خىزمەت ئالماشتۇرۇپ، تۇرلۇك سىناقلارنى قوبۇل قىلىش جەريانىدا ئېرىشكەن مۇۋەپپەقىيەت شادلىقىدىن بەھرىمەن بولىدۇ. ئەلۋەتتە، رىقابەت كۇچلۇك بولسا، ئېرىشىدىغان نەپمۇ كۆپ بولىدۇ، CA خادىملارنىڭ ئوتتۇرىچە مائاشى IBM شىركىتى خادىملىرىنىڭ مائاشىدىن ئۇچتىن بىر قىسىم كۆپ. بىر پىرامىرنىڭ دەسلەپكى مائاشى 30 مىڭ يۇەن بولۇپ، بىر يىلدىن كېيىن مائاشى ئىككى ھەسسە كۆپەيىدىغان مىساللار كۆپ. شىركەتتىكى 30 ياشتىن تۆۋەن نۇرغۇن خادىملارنىڭ پايدىدىن سىرت مائاشى 200 مىڭ يۇەنگە يېتىدۇ. CA شىركىتىدە، ئاساسىي باشقۇرغۇچىدىن ئادەتتىكى خادىمغىچە، ھەربىرىنىڭ خىزمەت تۇرى مۇقىم ئەمەس بولۇپ، ۋاقىت ئۇزارغانسېرى خادىملارنىڭ ئۇنۇمۇبرسال ئىقتىدارى كۇچىيىدۇ. CA شىركىتىدە ئىشلەيدىغان كانادالىق داۋې دوبوئىس خىزمەت ئالماشتۇرۇشنىڭ تەمىنى ھەقىقىي تېتىغان خادىم ھېسابلىنىدۇ. 20 يېشىدا ئالىي مەكتەپنى پۈتكۈزگەن داۋې دوبوئىس نېفىت شىركىتىدە پىروگراممىا تەھلىلچىسى،



بوغالتىرلىق يۇمشاق دېتالى لايىھەلەشكە مەسئۇل بولىدۇ. 1985 ـ يىلى ئۇ CA شىركىتىنىڭ كانادادىكى تارماق شىركىتىدە تەربىيەلىگۈچى بولۇپ، كىشىلەرگەCA نىڭ يۇمشاق دېتاللىرىنى قانداق ئىشلىتىش، قاچىلاشنى ئۆگىتىدۇ، كېيىن CA شىركىتىنىڭ كانادادىكى تارماق شىركىتىنىڭ مەسئۇلات دىرېكتورى بولۇپ، CA نىڭ يېڭى مەھسۇلاتلىرىنى كېڭەيتىدۇ. 1988 ـ يىلى ئامېرىكىغا يۆتكىلىپ كېلىپ، چېمپىيون مەھسۇلاتلار بۆلۈمىدە ئىشلەپ، مالىيە يۇمشاق دېتال مەھسۇتلىرىنى سېتىشنى پىلانلاش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى بولىدۇ.

داۋي دوبوئىس CA شىركىتىدە ئىشلىگەن 10 يىلدىن كۆپرەك ۋاقىتتا، ئىلگىرى ـ كېيىن بولۇپ ئوخشىمايدىغان ئالتە خىل خىزمەتنى قىلىدۇ. دوبوئىس مۇنداق دەيدۇ: « CA شىركىتىدە، ئۆزىڭىزنىڭ گېپىنى يورغىلىتىشىڭىز ياكى ئۆز ـ ئۆزىڭىزگە تەمەننا قويۇشىڭىز مۇمكىن ئەمەس، چۈنكى، CA شىركىتىدە ھەربىر ھالقا زىچ باغلانغان بولۇپ، ئومۇمىي گەۋدە بويىچە كۆرەش قىلىسىز، كۆپچىلىك CA شىركىتىنىڭ چوڭ مۇھىتىدا ئورتاق ئىلگىرىلەيدۇ. مەن ھەر قېتىم خىزمىتىمنى ئالماشتۇرغاندا، ئىقتىدارىم كۆرۈنەرلىك ئاشتى، بىرنەچچە قېتىم خىزمەت ئالماشتۇرۇش ئارقىلىق، ھەرقايسى خىزمەتلەرنى بىمالال قىلايدىغان ئىقتىدارغا ئىگە بولدۇم.»

دوبوئىس يەنە مۇنداق دەيدۇ: «مەن CA شىركىتىدە بىر خىل رىقابەت شادلىقىنى ھېس قىلدىم، ئىشنى ياخشى قىلىسىڭىزلا، يۇقىرى تارتۇقلا ئېرىشىسىز ـ دە، ئۆزىڭىزمۇ خاتىرجەم بولىسىز، CA دىكى ئەمەلىي ۋەزىيەت، رىقابەت كۈچلۈك خىزمەتنى قىلىسىڭىز، ئالىدىغان تارتۇقىڭىزمۇ شۇنچە كۆپ بولىدۇ. شۇڭا، ياشلار CA شىركىتىدە ئىشلەشنى ئىنتايىن ياخشى كۆرىدۇ.»

هېكمەت:

*هازىرقى زامان كارخانىلاردا، خادىملارنىڭ بارغانسېرى كۆڭۈل بۆلىدىغىنى خىزمەت تەمىناتى، مۇكاپات بولماستىن، خىزمەتنىڭ رىقابەتلىك بولۇش - بولماسلىقىدۇر. بولۇپمۇ، ئاشۇ ياش، جاسارىتى ئۇرغۇپ تۇرغان خادىملار ئۈچۈن ئېيتقاندا، رىقابەت كۈچلۈك خىزمەت ئەمەلىيەتتە قانچىلىك مائاش ئېلىش بىلەن سېلىشتۇرغاندا تېخىمۇ ئۇنۇملۇك قوزغىتىش رولىنى ئويناىدۇ، چۈنكى ھەربىر ئادەمنىڭ كۆڭلىدە باش ئەگدۈرۈش ئارزۇسى بولىدۇ. ئاددىي، تەكرار خىزمەتكە نىسبەتەن ئېيتقاندا، خىزمەتتە قانچە ئۆزگىرىش، كۆپ خىل ئېھتىماللىقلار بولغانسېرى، خادىملارنىڭ جەڭگىۋارلىقىمۇ شۇنچە كۈچىيىپ، ئۇلارنىڭ ئىشەنچى ۋە مەسئۇلىيەتچانلىقى ئاشىدۇ.*



*رىقابەتلىك خىزمەت خادىملارنىڭ ئىجادچانلىقىنى جارى قىلدۇرۇشىغا پايدىلىق، ئۇلار ئىجاد قىلىش جەريانىدا مۇۋەپپەقىيەت تۇيغۇسىغا ئېرىشىپ، ئۆز قىممىتىنى ئەملگە ئاشۇرالايدۇ. تېخىمۇ ئېنىق چۈشەندۈرگەندە، رىقابەت جارى قىلدۇرۇشتىن دېرەك بېرىدۇ. بىر كۈچلۈك رىقابەتلىك خىزمەتنى ئورۇنلاش خادىملارنىڭ ئىقتىدارىنىڭ ئۆسۈشىدىنلا دېرەك بېرىپ قالماستىن، يەنە خادىملارنىڭ رىقابەت كۈچى ۋە كەسپىي بىلىمىنىڭ ئاشقانلىقىدىن دېرەك بېرىدۇ.*

*شۇڭا، خادىملار روھلۇق بولسا، باشقۇرغۇچى چوقۇم خىزمەتنى رىقابەتلىك قىلىشى كېرەك. رىقابەت ئارقىلىق قىزغىنلىقنى قوزغاپ، قىزغىنلىق ئارقىلىق خادىملارنى قەتئىي ئىرادە بىلەن ئالغا ئىنتىلىشكە يېتەكلەپ، ئېسىل نەتىجىلەرنى بارلىققا كەلتۈرۈش كېرەك.*

## كۇنلۇك ئىش ھەققى بەش ئامېرىكا دوللىرى

1913 ـ يىل، فورد ئاپتوموبىل شىركىتى ئاقما لىنىيەدىن پايدىلىنىپ ئاپتوموبىلنى تۈركۈملەپ ئىشلەپچىقىرىپ، ئاپتوموبىلنى بايلارغىلا تەۋە دەپ قاراشنى بۇزۇپ تاشلاپ، ئامېرىكىدىكى مائاشلىقلار قاتلىمىدىكىلەرنىڭ ئائىلىسىگە كىرگۈزگەن.

20 ـ ئەسىرنىڭ دەسلەپكى مەزگىللىرىدە ئامېرىكا ئاپتوموبىل شەھەرچىسى دېترويىتتا خادىملار بىلەن زاۋۇت ئوتتۇرىسىدىكى مۇناسىۋەت ئىختىيارىي بولۇپ، ئىشچىلار ئىش بولسا زاۋۇتقا بېرىپ ئىشلەيدۇ، ئىش بولمىسا ئۆيىگە كېتىدۇ. زاۋۇت ئىش يوق ۋاقىتتا ئىشچىلارغا مائاش بەرمەيدۇ، ئىشچىلارنىڭ غوجايىن ئۇچۇن ئۇزاق مۇددەت مۇقىم خىزمەت قىلىشقا ۋەدە بېرىشتەك مەجبۇرىيىتىمۇ يوق. شۇڭا ئەمگەك كۈچلىرى ئىنتايىن تۇراقسىز، ئىنتىزامچانلىقىمۇ بىر قەدەر ناچار. بۇ، چوڭ فوردنىڭ ئاقما قۇراشتۇرۇش لىنىيەسى بويىچە ئىشلەپچىقىرىشنى يولغا قويۇشىغا ئىنتايىن پايدىسىز بولىدۇ.

خادىملار كۆڭۈل قويۇپ ئىشلىمەسلىك ياكى پەۋقۇلئاددە تۆۋەن ئىش ھەققىلىق ئىشنى قىلىشتىن قاچقانلىق سەۋەبىدىن بىۋاسىتە ئىقتىسادىي زىيان 3 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يېتىدۇ. چوڭقۇر ئويلىنىش ئارقىلىق، فورد ئىشچىلارنىڭ ئىش ھەققىنى ئۆستۇرۇشتەك مۇھىم بىر تەدبىرنى يولغا قويىدۇ. ئۇ 1914 ـ يىلى ئىشچىلارنىڭ 2.5 ئامېرىكا دوللىرىغا يەتمەيدىغان كۈندىلىك ئىش ھەققىنى ئۆستۇرۇپ بەش ئامېرىكا دوللىرى قىلىدۇ. ئەينى يىلى ئامېرىكىنىڭ كىشى بېشىغا توغرا كېلىدىغانGNP سى 385 ئامېرىكا دوللىرى ئەتراپىدا بولۇپ، ماشىنىسازلىق كەسپىدىكى ئىشچىلارنىڭ كۈندىلىك ئىش ھەققى



2.5 ئامېرىكا دوللىرى ئەتراپىدا بولسا، بىر ئاپتوموبىلنىڭ باھاسى ئاندىن نەچچە يۈز ئامېرىكا دوللىرى ئەتراپىدا بولىدۇ.

فورد ئاپتوموبىل شىركىتى ئۆتكۈزگەن مۇخبىرلارنى كۈتۈۋېلىش يىغىنىدا، ھېنرى فورد مۇخبىرلارغا مۇنداق دەپ جاكارلايدۇ: «فورد ئاپتوموبىل شىركىتى ئەمگەكچىلەر بىلەن كاپىتالىستلارنىڭ ئورتاق مەنپەئىتىنى چىقىش قىلىپ، پايدىدىن ئورتاق بەھرىمەن بولۇش پىرىنسىپىغا ئاساسەن، بىر ھەپتىدىن كېيىن شىركەت ئادەتتىكى ئىش تۈرلىرىنىڭ ئىش ھەققىنى بىر ھەسسە ئۆستۈرۈپ، كۈنلۈك ئىش ھەققىنى بەش ئامېرىكا دوللىرى قىلىدۇ. فورد ئاپتوموبىل زاۋۇتىنىڭ لاياقەتلىك ھەرقانداق خادىمى يېشىنىڭ چوڭ ـ كىچىك بولۇشىدىن قەتئىينەزەر ئىش تەقسىماتى ئايرىماي ئۆزىنىڭ تېگىشلىك ھەققىنى ئالالايدۇ. بىز تەشەببۇس قىلغان بۇ خىل ئىسلاھ قىلىش يېڭى سانائەت تەرتىپىنىڭ باشلىنىش نۇقتىسى ھېسابلىنىدۇ. شۇنىڭ بىلەن بىللە، شىركەت كۈندە توققۇز سائەت ئىشلەيدىغان تۈزۈمنى بىكار قىلىپ، ئۈنىڭ ئورنىغا كۈندە سەككىز سائەتتىن ئىشلەيدىغان ئۈچ ئىسمېنىلىق تۈزۈمنى يولغا قويىدۇ. سەككىز سائەتتىن ئىشلەيدىغان ئۈچ ئىسمېنىلىق تۈزۈمگە ماسلىشىش ئۈچۈن، فورد ئاپتوموبىل شىركىتى 4000 ئىشچى قوبۇل قىلىدۇ.

بۇ خەۋەر تارقىلىپ ئىككىنچى كۈنى تاڭ سەھەردە 10 مىڭغا يېقىن ئىشلەشنى ئىلتىماس قىلغۇچى فورد ئاپتوموبىل زاۋۇتىنىڭ چوڭ دەرۋازىسى ئالدىدا «بەش ئامېرىكا دوللىرى، بەش ئامېرىكا دوللىرى!» دەپ توۋلايدۇ.

فوردنىڭ يېڭى تەدبىرى پۈتۈن مەملىكەت دائىرىسىدە چوڭ داۋالغۇشنى كەلتۈرۈپ چىقىرىپ، پۈتۈن ئامېرىكىدىكى ھەرقايسى ساھەلەردە كۆچلۈك ئىنكاس پەيدا قىلىدۇ. فوردنى



مۇبالىغىلەشتۇرۇپ ماختايدىغان ۋە تەنقىدلەپ زەربە بېرىدىغان ھەر خىل ماقالىلەر ئارقا - ئارقىدىن ئېلان قىلىنىدۇ، ھەرقايسى چوڭ ئاخبارات ۋاستىلىرى ئۆزلىرىنىڭ ئوخشىمىغان كۆز قاراشلىرىنى ئېلان قىلىدۇ. مۇنداقچە ئېيتقاندا، «بەش ئامېرىكا دوللىرىغا سەككىز سائەت ئىشلەش» پۈتۈن ئامېرىكىدا چوڭ غۇلغۇلا پەيدا قىلىدۇ.

كاپىتالىستلار بۇ خىل ئەھۋالدىن ئالاقزەدە بولىدۇ، بولۇپمۇ ئوخشاش كەسىپتىكىلەر بۇ خىل خالىمايدىغان ئىشنى خۇددى يېنىغا بىر بومبا چۈشكەندەك ھېس قىلىدۇ.

— بۇنداق قالايمىقانچىلىقتا بىز ئىشچىلارنى قانداق يالليالايمىز، ياخشى ئىشچىلارنىڭ ھەممىسنى فورد تاللىۋالدى، — دەيدۇ بەزىلەر ئاھ ئۇرۇپ.

— ھىم، ئۇ سارالڭ بوپتۇ، قېنى كۆرىمىز، بىر يىلغا بارمايلا ئۇنىڭ شىركىتى تاقىلىپ قالىدۇ، — بەزىلەر مۇشۇنداق دەپ ئۇنى مازاق قىلىدۇ.

ئۇزاق ئۆزمەي، بەش ئامېرىكا دوللىرىغا سەككىز سائەت ئىشلەشنى يولغا قويغان فورد ئاپتوموبىل شىركىتى ۋەيران بولىدۇ دەپ مازاق قىلىشقان تەنقىدچىلەر ھېنرىنىڭ ئاز بەدەل بىلەن غايەت زور پايدىغا ئېرىشكەن ئەھمىيىتىنى كۆرۈپ ھاڭ - تاڭ قالىدۇ. بۇ خىل قارارنىڭ يولغا قويۇلۇشى بىلەن، فورد شىركىتى ئۆستۈرگەن ئىش ھەقىقىدىن نەچچە ھەسسە يۇقىرى پايدىغا ئېرىشىدۇ، ئەمگەك كۈچلىرىنىڭ تۇراقسىزلىقىنى 90 پىرسەنت تۆۋەنلىتىدۇ، خادىملارنىڭ سەۋەبسىز ئىشتىن قېلىشى نىسبىتىنى ھەر كۈنكى 10 پىرسەنتتىن 3 پىرسەنتكە چۈشۈرىدۇ.

بىر يىلغا يەتمىگەن ۋاقىتتا، كىشىلەر يېڭىچە مائاش تۈزۈمى فورد شىركىتىنى زىيان تارتقۇزۇپ قالماستىن، ئەكسىچە ئىنتايىن كۆپ مەنپەئەتكە ئىگە قىلغانلىقىنى ئېنىق كۆرۈپ

يېتىدۇ. چۈنكى، بۇ خىل ئۇسۇل خادىملارنىڭ تېخىمۇ يۇقىرى ئىشلەپچىقىرىش ئىقتىدارىنى قوزغىتىپ، ھەربىر زاپچاسىنى ئىشلەپچىقىرىشقا كېتىدىغان مەبلەغ ۋە ۋاقىتنى ئىلگىرىكىدىن كۆپ ئازايتىدۇ. سېخلاردىكى ئىشچىلار پۈتۈن كۈچى بىلەن بىرلىپ ئىشلەيدۇ، نەتىجىدە مەھسۇلات سۈپىتى ئۆسۈپ، ئىشلەپچىقىرىش مىقدارى شىددەتلىك ئېشىپ، ئۇزاق ئۆتمەيلا تاپقان پايدا مائاش ئۆستۈرۈشكە كەتكەن خىراجەتنى نەچچە ھەسسە قاتلىۋېتىدۇ. فورد ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ 1914 ـ يىلى باجدىن كېيىنكى ساپ كىرىمى 30 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا، 1916 ـ يىلىغا بارغاندا 60 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يېتىپ، پايدا بىر ھەسسە قاتلىنىدۇ.

**ھېكمەت:**

*فورد بىلەن خادىملارنىڭ پايدىدىن ئورتاق بەھرىلىنىش سىياسىتى دەۋر بۆلگۈچ ئەھمىيەتكە ئىگە. ئۇ، خادىملارنىڭ بىر ـ بىرىدىن قېلىشماي جاسارەت بىلەن، قىلچە ئاغرىنماي بېرىلىپ ئىشلەش روھىنى ئويغاتتى؛ خادىملارنىڭ ساداقەتمەنلىكىنى ئويغىتىپ، شىركەتنى ساغلام تەرەققىي قىلىش يولىغا باشلىدى.*

*بۇ، گەرچە ئالدىنقى ئەسىرنىڭ بېشىدىكى ئىش بولسىمۇ، فورد شىركىتى قوللانغان تەدبىر ھازىرقى زامان باشقۇرۇش نەزەرىيەسىدىكى ئىلھاملاندۇرۇش پىرىنسىپىغا ھېلىھەم ئويغۇن كېلىدۇ، ئۇنىڭ يېتەكچى ئىدىيەسى ھازىرقى بازار رىقابىتىدىمۇ كۆچلۈك ھاياتىي كۈچكە ئىگە، كېيىنكىلەرنىڭ قوللىنىشىغا ئويغۇن كېلىدۇ.*

## ئىناموری كازۇئونىڭ «ئولتۇرۇشى»

ياپونىيە كىيوكېرا شىركىتىدە بىر خىل «ئولتۇرۇش» نى ياخشى كۆرۈش ئادىتى بار. يېڭى خادىملارنى كۈتۈۋېلىش

ئولتۇرۇشى، ئىشلەپچىقىرىش ۋەزىپىسىنى ئورۇنلىغانلىق ئولتۇرۇشى، يېڭى يىللىق كونىلارنى ئۇزىتىپ، يېڭىلارنى كۈتۈۋېلىش ئولتۇرۇشى دېگەندەك. شىركەت باش دىرېكتورى ئىناموري كازۇئو ھەممە ئولتۇرۇشقا قاتنىشىپ، خادىملار بىلەن قىزغىن مۇڭدىشىدۇ. ھەر قېتىملىق مۇنداق ئولتۇرۇشتا، ئىناموري كازۇئو ئۆزىنىڭ كىشىلىك ھايات پەلسەپىسى بىلەن كارخانا پەلسەپىسى توغرۇلۇق سۆزلەشنى ئۇنتۇپ قالمايدۇ. ھەر قېتىملىق ئولتۇرۇش ئىناموري كازۇئو بىلەن كۆپچىلىك بىرلىكتە كىيوكېرا مارشىنى ئېيتىش بىلەن ئاخىرلىشىدۇ.

شىركەت قۇرۇلۇپ ئۇزاق ئۆتمەي، ئىناموري كازۇئو توساتتىن شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدا بىز چوقۇم تېخنىكىنى يېڭىلىشىمىز، چوقۇم مۇكاپات ئېلىشىمىز، مۇكاپات ئالغاندا، ئۇنى خەجلەپ تۈگىتىۋېتىشىمىز كېرەك دېگەن ئىدىيەنى تەرغىب قىلىدۇ. كېيىن كىيوكېرانىڭ بىر تۈرلۈك تېخنىكا يېڭىلىشى ئىقتىساد مىنىستىرلىقىنىڭ مۇكاپاتلىشىغا ئېرىشىدۇ. ئىناموري كازۇئو تەقدىرنامىنى نۇسخىلاپ، ھەربىر خادىم ھەم ئۇلارنىڭ ئائىلە تاۋابىئاتلىرىغا ئەۋەتىپ بېرىدۇ، ئاندىن مۇكاپاتنى خادىملار بىلەن بىللە بىر نەچچە قېتىم ئولتۇرۇش قىلىپ تۈگىتىدۇ.

ئىقتىساد ۋازارىتى ئۆتكۈزگەن مۇكاپاتقا ئېرىشكەن زاۋۇتلارنى تەقدىرلەش يىغىنىدا، ئىقتىساد ۋازارىتىنىڭ ئەمەلدارى كۆپچىلىكتىن ئالغان مۇكاپاتنى قانداق بىر تەرەپ قىلغانلىقىنى سورايدۇ. بەزىلەر يېڭى ئۇسكۇنە سېتىۋالدۇق دېسە، بەزىلەر ئۆزلەشتۈرۈشكە ئىشلەتتۇق دەپ جاۋاب بېرىدۇ، پەقەت ئىناموري كازۇئولا تەمكىن ھالدا خادىملار بىلەن بىرلىكتە يەپ ـ ئىچىپ تۈگەتتۇق دەپ جاۋاب بېرىدۇ.

ئىناموري كازۇئو مۇنداق دەيدۇ: «ئادەمنىڭ كۆڭلى ئىنتايىن

ئۆزگىرىشچان، بەزىدە ئۇنى كونترول قىلغىلى بولمايدۇ. ئەمما باشقىچە قىلىپ ئېيتقاندا، دۇنيادا كۆڭۈلدىن مۇستەھكەم نەرسە يوق.»

**ھېكمەت:**

*ئادەم ئىلھاملاندۇرۇشقا موھتاج، ئىلھاملاندۇرۇشنىڭ ئۇسۇللىرىمۇ ھەر خىل، ماددىي ئىلھاملاندۇرۇش ئۇلارنىڭ بىرى، ئەمما ئادەمنىڭ قەلبىگە ئۇزاققىچە، چوڭقۇر ئورنايدىغىنى ھېسسىيات جەھەتتە ئىلھاملاندۇرۇشتۇر. ھېسسىيات جەھەتتە ئىلھاملاندۇرۇش رەھبەرلەرنىڭ قول ئاستىدىكىلەرگە كۆڭۈل بۆلۈشى، ئىشەنچى، ئەھمىيەت بېرىشىنى تولۇق گەۋدىلەندۇرۇپ بېرىدۇ. پەقەت مۇشۇنداق قىلغاندىلا، رەھبەر قول ئاستىدىكىلەر بىلەن كۆڭۈللۈك پىكىر ئالماشتۇرالايدۇ، بۇ، ئىككى تەرەپنىڭ ئورتاق تونۇش تېپىشىغا ياردەم بېرىدۇ ھەم پىسخىك جەھەتتە بۇ خىل ئورتاق تونۇشنى كۈچەيتكەندىلا، ئوتتۇرىدىكى توساقنى يوقىتىپ، ئارىلىقنى قىسقارتقىلى بولىدۇ. يۇقىرى - تۆۋەندىكىلەرنىڭ ھېسسىيات جەھەتتە بىرلىككە كېلىشى ھەرقانداق نەرسىگە تەڭ قىلغىلى بولمايدىغان غايەت زور كۈچ بولۇپ، ئۇ خىزمەتنى ئىنتايىن ئۇنۇملۇك ئىلگىرى سۈرىدۇ.*

## شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدا نوپۇل مۇكاپاتى تارقىتىش

باشقا شىركەتلەرگە سېلىشتۇرغاندا، 3M شىركىتى ئامېرىكىدىكى ئىچكى كارخانىلار سالاھىيىتىنى تولۇق رېئاللىققا ئايلاندۇرغان شىركەت. شىركەت باشقۇرغۇچىلاردىن ياخشى ئاساسىي خىزمەت بىلەن تەمىنلەشنى تەلەپ قىلىپلا قالماستىن، يەنە ھەر بەش يىلدا ئاز دېگەندە 25 پىرسەنت يېڭى مەھسۇلات



ئۆزلەشتۈرۈشنى تەلەپ قىلىدۇ. ھەرقانداق بىر خادىم ۋەزىپىسى ۋە ئورنىنىڭ يۇقىرى - تۆۋەن بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ئەگەر شىركەتكە ئۆزىنىڭ تەتقىقات نەتىجىسى ياكى يېڭى تەسەۋۋۇرىنى ئېيتسا ھەم ئىلگىرىلىگەن ھالدا ئۇمۇملاشتۇرۇشنى تەلەپ قىلسا، شىركەتنىڭ بەلگىلىك ئادەم كۈچى، ماددىي كۈچ ۋە مالىيە كۈچى جەھەتتىن قوللىشىغا ئېرىشىدۇ.

شىركەت ئالاھىدە تۆھپە قوشقانلارنى ئېسىل ماددىي مۇكاپات بىلەن مۇكاپاتلايدۇ، بىر قېتىمدىلا بېرىدىغان مۇكاپات يىللىق ئىش ھەققىنىڭ 5 پىرسەنتىدىن 20 پىرسەنتىگىچە بولىدۇ. بۇ مۇكاپاتلار 3M شىركىتىدە «3M شىركىتىنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى نوبېل مۇكاپاتى» دەپ چىرايلىق تەرىپلىنىدۇ.

3M شىركىتىدە يېڭى مەھسۇلاتنى بارلىققا كەلتۈرۈش ئىش ھەققىنىڭ ئۆسىدىغانلىقىدىن دېرەك بېرىپلا قالماستىن، يەنە ئەملىنىڭ ئۆسىدىغانلىقىدىنمۇ دېرەك بېرىدۇ. مەسىلەن: بىرەيلەن يېڭىلىق يارىتىشقا باشلىغان ۋاقىتتا ئاساسىي ئىنژېنېر بولسا، ئىجاد قىلغان مەھسۇلاتى بازارغا كىرگەندىن كېيىن، ئۇ مەھسۇلات ئىنژېنېرغا ئايلىنىدۇ، مەھسۇلاتنىڭ سېتىلىش سوممىسى بىر مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يەتسە، ئۇنىڭ ئەملى ۋە ماۋاشىدا ئۆزگىرىش بولىدۇ. ئەگەر مەھسۇلاتنىڭ سېتىلىش سوممىسى 20 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يەتسە، ئۇنداقتا ئۇ «مەھسۇلات سىستېمىسى ئىنژېنېرى»غا ئايلىنىدۇ. مەھسۇلاتنىڭ سېتىلىش سوممىسى 50 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يەتسە، بىر مۇستەقىل مەھسۇلات بۆلۈمى قۇرۇلۇپ، ئۇ شۇ بۆلۈمنىڭ ئۆزلەشتۈرۈش دىرېكتورى بولىدۇ.

3M شىركىتىنىڭ تەشكىلىي قۇرۇلمىسى ياش كارخانىچىلارنى پەن - تەتقىقات تەسەۋۋۇرى بىلەن تەمىنلەش ھەم ئۇنى تىرىشىپ رېئاللىققا ئايلاندۇرۇشىغا ئىلھاملاندۇرۇشقا



پايدىلىق. 3M شىركىتىدە ھازىر «ئىچكى كارخانچى»دىن100 دىن ئارتۇقى بار، «ئىچكى كارخانچى»لارنىڭ ئاكتىپلىقى ئىنتايىن يۇقىرى بولۇپ، ئۇلار شىركەتنىڭ تەرەققىياتىغا زور تۆھپە قوشۇۋاتىدۇ.

ھېكمەت:

*3M شىركىتى ئىجادچانلىق روھىغا باي خادىملار ئۈچۈن ئۆزىگە خاس نوبۇل مۇكاپاتى تەسىس قىلغان بولۇپ، ئاشۇ ئۆزلەشتۈرگەن يېڭى مەھسۇلاتلىرىدىن پايدىغا ئېرىشكەن ۋە پايدىسى كۆزلىگەن نىشانغا يەتكەن، ئىچكى قىسمدىكى يېڭىلىق يارىتىش روھى ۋە تەۋەككۇلچىلىك روھىنى ئۇنۇملۇك كۆچەيتكەن، شىركەت ئۈچۈن پايدىلىق ئىلھام ئاتا قىلغان خادىملارنى مۇكاپاتلايدۇ.*



## ئەيىبلەش ئارقىلىق خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇش



خادىملارنىڭ قەلبىدە مەسئۇلىيەت ۋە نومۇس تۇيغۇسى ئويغىتىش ئۈچۈن، كونوسۇكې ماتسۇشىتا كىشىلەر ئالدىدىمۇ قول ئاستىدىكىلەرنى قىلچە تۇزۇت قىلماستىن تۆۋەندىكىدەك قاتتىق ئەيىبلەيدۇ.

— ھەي، بۇ نېمە قىلىق؟ ئىستېپانامە يازغىن!

— زادى نېمە قىلماقچىدىڭ؟ ساڭا بەرگەن ئىش ھەققىمنىڭ ھەممىسىنى قايتۇرۇپ بەرگىن!

— سەن جىنايەتچى، سېنى تۇرمىگە ئاپىرىپ بېرىش كېرەك!

بۇلار كونوسۇكې ماتسۇشىتانىڭ قول ئاستىكىلەرنى ئىلھاملاندۇرۇش ئۇسۇلى. ئۇ، خادىمنى بىر قېتىم مەڭگۈ ئۇنتالمىغۇدەك ئەيىبلىگەندە، خادىمنى سانسىزلىغان

ئەيىبلەشتىن ساقلىنىپ، ئەقىل بىلەن ئىش قىلدۇرغىلى بولىدۇ، دەپ قارايدۇ. مەسىلەن: پاناسونىك ئالاقە سانائىتى شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى بولغان ئوگاما ئاكاسادا كەسپىي بۆلۈمنىڭ باشلىقى بولغان چاغدا، قىزىل رەقەم مەسىلىسى سەۋەبىدىن قاتتىق ئەيىبلەشكە ئۇچرايدۇ: «ئوگاما، سەن بىر جىنايەتچى، دۇنيادىكى ئەڭ ئىختىساسلىق خادىملار، ئەڭ زور مەبلەغگە ئىگە تۇرۇپ، قىزىل رەقەم ئارقىلىق جاۋاب قايتۇرامسەن؟ سەن ھەقىقىي جىنايەتچى، تۇرمىگە كىرىشىڭ كېرەك!»

ئوگاما ئاكاسادا بۇ ئەيىبلەشتىن كۇچ ئېلىپ، ئۇزاق ئۆتمەي كەسپىي بۆلۈمنىڭ زىيان تارتىش ئەھۋالىنى پايدا ئېلىشقا ئۆزگەرتىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن، كەسپىي بۆلۈمدىكىلەر كونوسۇكىي ماتسۇشىتانىڭ غەزەپلەنگەن ھالىتىنى كۆرمەيدۇ.





**ھېكمەت:**

*خادىملاردىكى ئەڭ قىممەتلىك بايلىق ئۇلاردىكى مەسئۇلىيەت ۋە نومۇس تۇيغۇسى. كارخانا تىجارىتىدە، خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغاش ئۈچۈن، ئەيىبلەش ئۇسۇلىدىن مۇۋاپىق پايدىلىنىش ئارقىلىق خادىملارنى تېخىمۇ زور نەتىجە يارىتىشقا ئىلھاملاندۇرۇش كېرەك. چۈنكى كىشىلەر ئار ـ نومۇس ئالدىدا باش ئەگمەيدىغان، تەن بەرمەيدىغان، قايىل بولمايدىغان ئىززەت ـ ئابرۇي تۇيغۇسىغا ئىگە، بۇ خىل پىسخىكىدىن پايدىلىنىپ، خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى ئۇنۇملۇك قوزغاپ، ئۇلارنىڭ ئەقىل ـ پاراسىتى ۋە ئىرادىسىنى جارى قىلدۇرغىلى بولىدۇ.*

# ئىككىنچى باب
# ھوقۇق بېرىش يوللىرىنى ئىگىلەش

## ھوقۇق بېرىشكە ماھىر بولۇش

جوبىس 2008 ـ يىلى «بايلىق» ژۇرنىلىنىڭ زىيارىتىنى قوبۇل قىلغاندا مۇنداق دەيدۇ: «سىز ھەقىقىي مۇنەۋۋەر ئىختىساس ئىگىسىنى تەكلىپ قىلغان چاغدا، ئۇلارغا بىر قىسىم ئىشلارنى تەقسىملەپ بېرىشىڭىز ھەم يېتەرلىك ھوقۇق بېرىشىڭىز كېرەك. بۇ، ھەرگىزمۇ كارى بولماسلىقتىن دېرەك بەرمەيدۇ. چۈنكى، سىز ئۇلارنى ئىش قىلدۇرۇش مەقسىتىدە تەكلىپ قىلىسىز. مەن ئۇلارنىڭ ئىشىنى مېنىڭدىنمۇ ياخشى قىلىشىنى ئۈمىد قىلىمەن. ئۇلار ئىشنى ياخشى قىلىشى ئۈچۈن، ئۆزى باشقۇرۇۋاتقان ئىشلارنىلا ئەمەس، بەلكى پۈتكۈل شىركەتنىڭ ئومۇمىي ئەھۋالىنى ئىگىلىشى كېرەك. شۇڭا، بىزنىڭ ھەر دۇشەنبە كۈنى قىلىدىغان ئىشىمىز پۈتكۈل شىركەتنىڭ ئالدىنقى بىر ھەپتىلىك تىجارەت ئەھۋالىنى ئەسلەپ ئۆتۈش. بۇنىڭدا شىركەتنىڭ ئالدىنقى ھەپتىلىك سېتىش ئەھۋالىنى، مەسىلە كۆرۈلگەن مەھسۇلاتلار بىلەن تەمىنلەش ئېھتىياجنى قانداق ئورالمايۋاتقان مەھسۇلاتلارنىڭ ئەھۋالىنى مۇزاكىرە قىلىمىز. بارلىق ئۆزلەشتۈرۈلۈۋاتقان مەھسۇلاتلارنىمۇ مۇزاكىرە قىلىمىز. بىز ھەر ھەپتىدە مۇشۇنداق قىلىمىز. ئالما شىركىتىدە بەك كۆپ تەرتىپ يوق، ئەمما، دۇشەنبە ئۆتكۈزۈلىدىغان قەرەللىك يىغىن ساناقلىق ئۆزگەرمەس



ئىشلارنىڭ بىرى. بۇنداق قىلىشتىكى مەقسەت، كۆپچىلىكنى شىركەتنىڭ ئەھۋالىدىن تولۇق خەۋەردار قىلىش.»

مارافونچە دۇشەنبىلىك قەرەللىك يىغىن جوبىس ۋە ئۇنىڭ ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ پىكىرلىشىش شەكلى. ئىقتىدارلىق زاتلارنىڭ ھەممىسىدە بىر خىل قولىدىكى مەھسۇلات ھەم ئەتراپىدىكى ئادەملەرنى باشقۇرۇش ئىستىكى بولىدۇ. بۇنداق ئىقتىدارلىق زاتلارنىڭ ئىقتىدارىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇشتا، ئۇلارغا بەزى ئىشلارنى بىر تەرەپ قىلىش ھەم قارار قىلىش ھوقۇقى بېرىش بىلەن بىللە، نازارەت قىلىش، تەكشۈرۈش خىزمىتىنى ياخشى ئىشلەش كېرەك. قول ئاستىدىكىلەرگە ئىشىنىشمۇ بىر خىل رەھبەرلىك ئىقتىدارى بولۇپ، بارلىق ئىشنى ئۆز ئۈستىگە ئېلىۋالغاندا، ئۆزى چارچاپ ھالىدىن كېتىپلا قالماستىن، يەنە كوللېكتىپنىڭ جەڭگىۋارلىقىنىمۇ تۆۋەنلىتىۋېتىدۇ. جوبىس قول ئاستىدىكىلەرنىڭ «بۇرۇن چىققان قۇلاقتىن كېيىن چىققان مۈڭگۈز ئېشىپ كېتىپتۇ» دېگەندەك ئىش قىلىشىنى ئارزۇ قىلىدۇ. بۇ ئىشنى ئەملىگە ئاشۇرۇش ئۈچۈن، تۆۋەندىكىلەرگە ھوقۇقنى مۇۋاپىق بېرىپ، ئۆزىنىڭ بۆلۈمىنىڭ ئەھۋالىنى تولۇق ئىگىلىتىش، ھەتتا شىركەتنىڭ ھەرقايسى جەھەتتىكى ئەھۋالىنى، چوڭ ئىستراتېگىيەلەرنى قارار قىلىش ئىشلىرىدىنمۇ خەۋەردار قىلىش كېرەك.





**ھېكمەت:**

*قول ئاستىكىلەرنىڭ ئىقتىدارىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇشنىڭ ئاچقۇچى ئۇلارغا ھوقۇق بېرىش، شۇنىڭ بىلەن بىللە، نازارەت قىلىش، تەكشۈرۈش خىزمىتىنى ياخشى ئىشلەش كېرەك.*

*ھوقۇق بەرگەندىن كېيىن، باشقۇرغۇچى بىر يۈرۈش كونترول قىلىش سىستېمىسى بەرپا قىلىپ، خىزمەتنى دوكلات*

*قىلىش، تەكشۈرۈش، خامچوتنى تەپتىش قىلىش قاتارلىق يوللار ئارقىلىق خادىملارنىڭ ھەربىرىنى ھەققىدە قايتۇرما ئىنكاسلارغا ئېرىشىش ھەم ۋاقتىدا ئۇنۇملۇك تىزگىنلەش كېرەك.*

*باشقۇرۇش جەريانىدا ھوقۇقنى بېرىش بىلەن نازارەتنى كۈچەيتىش پىرىنسىپىغا ھۆرمەت قىلىش كېرەك. ئەگەر ھوقۇقنى بېرىپ نازارەت قىلىش بولمىسا، ئاقىۋىتى چاك - چېكىدىن پارچىلىنىپ كېتىش بولىدۇ. ئەگەر ھوقۇق بەرمەي نازارەت قىلىشلا بولسا، بۇنىڭدا ۋەزىيەتتە ھېچقانداق ئۆزگىرىش بولمايدۇ.*

*شۇڭا، ئۇنۇملۇك كونترول قىلىشمۇ بەلگىلىك ئۆلچەمنى ئىگىلىگەنلىك، ھەددىدىن زىيادە نازارەت قىلىش قول ئاستىدىكىلەرنىڭ ھوقۇقنى تارتىۋالغانلىق بىلەن ئوخشاش بولۇپ، ھوقۇق بېرىش يارىتىدىغان نۇرغۇن رىغبەتلەندۈرۈشنى يوق قىلغان بىلەن باراۋەر.*





## چەكتىن ئاشقان باش مۇدىر

IBM شىركىتىنىڭ باش مۇدىرى توماس ۋاتسونغا يۈرەك كېسىلىگە گىرىپتار بولغان دەپ دىياگنوز قويۇلىدۇ. بىر كۈنى ئۇنىڭ بۇ كونا كېسىلى قايتا قوزغىلىدۇ، دوختۇر ئۇنىڭغا كېسەلخانىدا يېتىپ داۋالىنىش تەكلىپى بېرىدۇ.

—— مېنىڭ كېسەلخانىدا يېتىپ داۋالىنىدىغانلىغا نەدىمۇ ۋاقتىم بولسۇن؟ —— دەيدۇ دوختۇرنىڭ تەكلىپىنى ئاڭلىغان ۋاتسون تەقەتسىزلىك بىلەن، —— IBM ئادەتتىكى كىچىك كارخانا ئەمەس، مەن ھەر كۈنى نۇرغۇن ئىشنى بىر تەرەپ قىلىمەن، ھەر كۈنى نۇرغۇن ئىش مېنىڭ قارار قىلىشىمغا قاراشلىق، مېنىڭ گېپىم بولمىسا...

— بىز بىردەم ئايلىنىپ كېلەيلى، — دەيدۇ ۋالىش ئاتلىق دوختۇر ئۇنىڭغا ئارتۇقچە گەپ قىلماي ھەم پىكاپى بىلەن ئۇنى ئايلاندۇرىدۇ.

ئۇزاق ئۆتمەي، ئۇلار شەھەر ئەتراپىدىكى بىر قەبرىستانلىققا بارىدۇ.

— سەن ۋە مەن ھامان بىر كۈنى مۇشۇ يەردە مەڭگۈلۈك ياتىمىز، — دەيدۇ دوختۇر بىر قەبرىنى كۆرسىتىپ تۇرۇپ، — سەن بولمىساڭ، نۆۋەتتە قىلىۋاتقان ئىشلىرىڭنى باشقىلار داۋاملاشتۇرۇۋېرىدۇ، سەن ئۆلۈپ كەتسەڭ، شىركەتنىڭ خىزمەتلىرى ئاۋۋالقىدەكلا نورمال يۈرۈشۈۋېرىدۇ، سەن بولمىغانلىقىڭ ئۈچۈن شىركەت تاقىلىپ قالمايدۇ.

ۋاتسون دوختۇرنىڭ گېپىنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، گەپ قىلماي تۇرۇپ كېتىدۇ ھەم بىر ئىشنى چۈشەنگەندەك بولىدۇ.

ئىككىنچى كۈنى، بۇ ئامېرىكىدىكى سۇرى بار باش مۇدىر IBM شىركىتىنىڭ مۇدىرىيىتىگە ئىستېپانامە تاپشۇرىدۇ ھەم كېسەلخانىدا يېتىپ داۋالىنىدۇ. كېسەلخانىدىن چىققاندىن كېيىن، ئەركىن - ئازادە تۇرمۇش كەچۈرىدۇ، IBM شىركىتىدىمۇ ئۇ يوق سەۋەبلىك ھېچقانداق ئۆزگىرىش بولمايدۇ، ئاۋۋالقىدەكلا نام چىقىرىپ خەلقئارا چوڭ شىركەت بولۇپ تەرەققىي قىلىۋېرىدۇ.



**ھېكمەت:**

*باشقۇرۇشقا ئائىت مۇنداق بىر ھېكمەت بار: «ياخشى باشقۇرغۇچى تەشكىلىنىڭ ئىشلىرى مەنسىزمۇ ياخشى يۈرۈشۈۋېرىدۇ دەپ قارايدۇ.» ئادەم مۇشۇنداق قاراشقا ئىگە بولغاندىلا، قول ئاستىدىكىلەرگە تولۇق ئىشىنىدۇ، ھوقۇق بېرىش يولىنى بىلىدۇ.*

*بىر باشقۇرغۇچىغا نسبەتەن، ھەممە ئىشقا چېپىلىشۋالماي، قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇق بېرىشنىمۇ بىلىشى كېرەك، قول ئاستىدىكىدا نۇرغۇن ئىقتىدارلىق خادىم تۇرۇپ، نېمىشقا ئۇلارغا ھوقۇق بەرمەيسىز، ئىشنى ئۇلارنىڭ بىر تەرەپ قىلىشىغا تاپشۇرمايسىز؟ قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇق بېرىش باشلىقنىڭ زېھنىنى مەركەزلەشتۈرۈپ چوڭ ئىشلارنى قىلىشىغا پايدىلىق، شۇنداقلا قول ئاستىكىلەرنىڭ مەسئۇلىيەت تۇيغۇسىنى كۈچەيتىشكە، ئۇلارنىڭ ئاكتىپلىقى ۋە ئىجادچانلىقىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇشقا پايدىلىق. ئەگەر بىر شىركەت رەھبىرى قول ئاستىكىلەرگە ھوقۇق بېرىشنى خالىمىسا ياكى ھوقۇق بېرىشكە ماھىر بولمىسا، ئۇ رەھبەرلىك قىلغان كارخانا چوقۇم ھاياتىي كۈچى ئاجىز كارخانا ھېسابلىنىدۇ.*



## ئىشىنىش ئەڭ ياخشى مەبلەغ سېلىش



كونوسۇكى ماتسۇشىتا مۇنداق دەيدۇ: «ئۇنى ئىشلەتكەن ئىكەنسەن، ئۇنىڭغا ئىشىنىشىڭ كېرەك، ئۇنىڭغا ئىشەنمىسەڭ، ئۇنى ھەرگىز ئىشلەتمىگىن.» كونوسۇكى ماتسۇشىتا مۇشۇنداق دەيدۇ ھەم ئۆزىمۇ شۇنداق قىلىدۇ.

كونوسۇكى ماتسۇشىتا ھەر قېتىم شىركەتتىكى خادىملارنى كۆزەتكەندە، ئۇلارنىڭ ئۆزىدىن مۇنەۋۋەر ئىكەنلىكىنى ھېس قىلىدۇ ھەم ئۇلارغا: «بۇ ئىش توغرىسىدا مەندە ئىشەنچ يوق، ئەمما مەن سېنىڭ بۇ ئىشنى قىلالايدىغانلىقىڭغا ئىشىنىمەن، شۇڭا، بۇ ئىشنى ساڭا تاپشۇردۇم» دېگەن ۋاقىتتا، قول ئاستىدىكىلەر ئەھمىيەت بەرگەندەك ھېس قىلىپ، ۋەزىپىنى خۇشاللىق بىلەن قوبۇل قىلىدۇ ھەم ئىشنى مۇۋەپپەقىيەتلىك تاماملايدۇ.

1926- يىلى، پاناسونىك ئېلېكترون شىركىتى كانازاۋا شەھىرىدە تىجارەت ئورنى قۇرماقچى بولىدۇ. كونوسۇكى بۇ شەھەرگە بېرىپمۇ باقمىغاندى. شۇنىڭ بىلەن ئۇ كۆپ جەھەتتىن ئويلىشىپ، بۇ شەھەردە تىجارەت ئورنى قورۇشنىڭ زۆرۈرلۈكىنى ھېس قىلىدۇ. بۇ يېڭى تىجارەت ئورنىنى باشقۇرۇش ئىقتىدارىغا ئىگە ئاساسلىق باشقۇرغۇچىلار كۆپ بولسىمۇ، ئەمما بۇ نوپۇزلۇق ئادەملەر يېڭى تىجارەت ئورنىغا كېتىپ قالسا، باش شىركەتتىكى ئىشلارنىڭ تەسىرگە ئۇچرايدىغانلىقىنى ھېس قىلىدۇ. شۇنىڭ بىلەن كونوسۇكى ئەمدىلا 20 ياشقا كىرگەن كەسىپىي خادىمنى يېڭى تىجارەت ئورنىنى قۇرۇشقا يېتەكچىلىك قىلىشقا ئەۋەتىشنى قارار قىلىدۇ. كونوسۇكى ئۇ ياشنى چاقىرتىپ كېلىپ مۇنداق دەيدۇ: «بۇ قېتىم شىركەت كانازاۋا شەھىرىگە بىر تىجارەت ئورنى قۇرۇشنى قارار قىلدى، مەن ئۇ يەردىكى ئىشلارغا سېنىڭ يېتەكچىلىك قىلىشىڭنى ئۈمىد قىلىمەن. سەن دەرھال كانازاۋاغا بېرىپ ئۆي ئىجارىگە ئېلىپ، مۇۋاپىق ئورۇن تېپىپ، بىر تىجارەت ئورنى قۇرغىن. مەبلەغنى تەييارلاپ قويدۇم، بۇ ئىشنى ياخشى ئىشلىگىن.»

ياش كونوسۇكىنىڭ بۇ گېپىنى ئاڭلاپ ھەيران قېلىپ مۇنداق دەيدۇ: «بۇنداق ئېغىر ۋەزىپىنىڭ ھۆددىسىدىن چىقالماسلىقتىن ئەنسىرەيمەن، شىركەتكە كىرىپ ئىشلىگىنىمگە ئىككى يىلمۇ بولمىدى، مەن بىر ئادەتتىكى خادىم، ئۇنىڭ ئۈستىگە تەجرىبەممۇ يوق...»

كونوسۇكى ياش خادىمغا ئىشىنىدۇ، شۇڭا بۇيرۇق تەلەپپۇزىدا ئۇنىڭغا: «سەن قىلالمايدىغان ئىش يوق، سەن چوقۇم ياخشى قىلالايسەن، خاتىرجەم بول، چوقۇم قىلالايسەن» دەيدۇ.

بۇ خادىم كانازاۋاغا بېرىپ دەرھال تىجارەت ئورنى قۇرۇش خىزمىتىگە كىرىشىپ كېتىدۇ. ئۇ ھەر كۈنى ئىشنىڭ يۈرۈشۈش

ئەھۋالىنى خەت ئارقىلىق كونوسۇكىغا خەۋەر قىلىپ تۇرىدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي، تەييارلىق خىزمەتلەر تاماملىنىدۇ. شۇنىڭ بىلەن كونوسۇكى يەنە ئىككى - ئۈچ خادىمنى ئەۋەتىپ كانازاۋاغا تىجارەت ئورنى قۇرىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ئىشىنىش باشقۇرۇش مەدەنىيىتىنىڭ يادروسى، ئۇ ئىلغار كارخانىنىڭ تەرەققىيات يۆنىلىشىگە ۋەكىللىك قىلىدۇ. ئادەم ئىشلىتىشنىڭ نۇرغۇن ئۇسۇلى بار، ئەمما ئەڭ مۇھىمى ئىشىنىش ۋە يۇرەكلىك ھالدا ئۇلارغا خىزمەت تاپشۇرۇش. رەھبەرنىڭ ئىشەنچىگە ئېرىشكەن، دادىل ئىشلەيدىغان ئادەملەرنىڭ مەسئۇلىيىەت تۇيغۇسى بىرقەدەر كۈچلۈك بولىدۇ. شۇڭا، رەھبەر قانداق ئىشنى تاپشۇرۇشىدىن قەتئىينەزەر پۈتۈن ۋۇجۇدى بىلەن بېرىلىپ ئىشلەيدۇ.*



*ئەكسىچە، باشقۇرغۇچى قول ئاستىدىكىلەرگە ئىشەنمىسە، ھە دېسىلا ئۇنداق، مۇنداق دەپ كۆرسەتمە بەرسە، قول ئاستىدىكىلەر ئۆزلىرىنى پەقەت بۇيرۇق بويىچە ئىش قىلىدىغان ماشىنا ئادەمدەك ھېس قىلىپ، ئىشنىڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك بولۇش - بولماسلىقى بىلەن كارى بولمايدۇ. شۇنىڭ بىلەن، تاپشۇرغان ۋەزىپىنى بىجانىدىللىق بىلەن ئورۇنلىمايدۇ.*



## سىلەر دادىللىق بىلەن ئىشلەڭلار

شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى كارلسون شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە سىستېمىسىنىڭ كونا قائىدە - يوسۇنلىرىنى كەسكىن ئىسلاھ قىلىپ، قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇق بېرىش ئارقىلىق، ئۇلارغا يېتەرلىك ئىشەنچ ۋە پائالىيەت ئەركىنلىكى بېرىدۇ. دەسلەپتە ئۇ شىمالىي

ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتىنى ياۋروپادىكى دەل ۋاقتىدا ئوچىدىغان ئاۋىياتسىيە شىركىتىگە ئايلاندۇرۇشنى نىشان قىلغان بولسىمۇ، ئەمما ئىشنى قەيەردىن باشلاشنى بىلەلمەيدۇ. كارلسون كىملەرنى بۇ ئىشنى بىر تەرەپ قىلىشقا مەسئۇل قىلىشتا كۆپ باش قاتۇرىدۇ، ئاخىرىدا مۇۋاپىق نامزاتنى تاپىدۇ. شۇنىڭ بىلەن ئۇ نامزاتنى ئىزدەپ بېرىپ: «بىز قانداق قىلساق ياۋروپادىكى دەل ۋاقتىدا ئوچىدىغان ئاۋىياتسىيە شىركىتىگە ئايلىنالايمىز؟ بۇ ئىشتا ماڭا ياردەم بېرىشنى خالامسەن؟ بىرنەچچە ھەپتىدىن كېيىن قايتا كۆرۈشەيلى، بىز بۇ نىشانغا يېتەلەيمىزمۇ يوق، ئوبدانراق ئويلىنىپ باققىن» دەيدۇ.

بىرنەچچە ھەپتىدىن كېيىن، بۇ نامزات كارلسوننى ئىزدەپ كېلىدۇ. كارلسون ئۇنىڭدىن: «قانداق؟ بۇ نىشانغا يېتەلەيمىزمۇ - يوق؟» دەپ سورايدۇ.

نامزات جاۋاب بېرىپ مۇنداق دەيدۇ: «يەتكىلى بولىدۇ، ئەمما بۇنىڭغا ئالتە ئاي ۋاقىت،1 مىليون 600 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى خىراجەت كېتىدۇ.»

كارلسون گەپ قىستۇرۇپ مۇنداق دەيدۇ: «بەك ياخشى بولدى، داۋاملىق سۆزلىگىن». چۈنكى ئۇ، نامزات دېگەن خىراجەتنىڭ بەش ھەسسىچىلىك چىقىم قىلىشنى مۆلچەرلىگەنىدى. نامزات گېپىنى داۋاملاشتۇرۇپ مۇنداق دەيدۇ: «توختاپ تۇرۇڭ، مەن سىزگە دوكلات قىلىش ئۈچۈن ئادەم باشلاپ كەلدىم، بىز سىزگە زادى قانداق قىلماقچىلىقىمىزنى ئېيتىپ باقايلى!»

كارلسون مۇنداق دەيدۇ: «چاتاق يوق، دوكلات قىلىشقىلارنىڭ ھاجىتى يوق، سىلەر دادىللىق بىلەن ئىشلەڭلار!»

تۆت يېرىم ئايدىن كېيىن ھېلىقى ئادەم كارلسوننى ئىشلىگەن خىزمەتلەرنى كۆرۈپ بېقىشقا تەكلىپ قىلىدۇ ھەم

ئۇنىڭغا بىر نەچچە ئايدىن بۇيان ئېرىشكەن نەتىجىلەرنى دوكلات قىلىدۇ. دەرۋەقە شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتى ياۋروپا بويىچە بىرىنچى بولىدۇ. ئەمما بۇ ئۇنىڭ كارلىسوننى تەكلىپ قىلىشىدىكى بىردىنبىر سەۋەب بولماستىن، تېخىمۇ مۇھىمى ئۇ 1 مىليون 600 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى خىراجەتتىن 600 مىڭ ئامېرىكا دوللىرىنى تېجەپ قالىدۇ.

كارلىسون ئىشتىن كېيىن مۇنداق دەيدۇ: «ئەگەر مەن ئۇنىڭغا ‹بولىدۇ، هازىر ساڭا شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتى ياۋروپادىكى دەل ۋاقتىدا ئۇچىدىغان ئاۋىياتسىيە شىركىتىگە ئايلاندۇرۇش ۋەزىپىسىنى تاپشۇرىمەن ھەمدە ساڭا 2 مىليون ئامېرىكا دوللىرى خىراجەت بېرىمەن، سەن مۇنداق، مۇنداق قىلىسەن›دېگەن بولسام، نەتىجىسىنىڭ قانداق بولىدىغانلىقىنى سىلەر تەسەۋۋۇر قىلالايسىلەر. ئۇ چوقۇم ئالتە ئايدىن كېيىن قېشىمغا كېلىپ ماڭا: ‹بىز دېگىنىڭىز بويىچە قىلىپ، بەلگىلىك ئىلگىرىلەشكە ئېرىشتۇق، نىشانغا يېتىشكە ئاز قالدى، نىشانغا يېتىشكە يەنە 90 كۈن ۋاقىت كېتىدۇ ھەم خىراجەتتىن يەنە 1 مىليون كېرەك› دەيدۇ. ئەمما بۇ قېتىم كەينىگە سۆرەيدىغان بۇنداق ئىشلار يوق بەرمەيدۇ. مەن ئۇنىڭ دېگىنى بويىچە بەرسەم، ئۇ ئىشنى ناھايىتى ئوڭۇشلۇق قىلىدۇ.»





**ھېكمەت:**

*كارخانا باشقۇرغۇچى قول ئاستىدىكىلەرگە مۇئەييەن ۋەزىپە تاپشۇرغاندا، ئۇلارغا مۇۋاپىق ھوقۇق بېرىشى كېرەك. بۇنداق قىلىش رەھبەرنىڭ زېھنىنى مەركەزلەشتۈرۈپ چوڭ ئىشلارنى بىر تەرەپ قىلىشىغا، شۇنداقلا قول ئاستىدىكىلەرنىڭ مەسئۇلىيەت تۇيغۇسىنى كۈچەيتىشىگە، ئۇلارنىڭ ئاكتىپلىقى ۋە ئىجادچانلىقىنى جارى قىلدۇرۇشىغا پايدىلىق. ھوقۇق بېرىشكە*

جۇرئەت قىلىش ـ قىلالماسلىق رەھبەرنىڭ ئادەم ئىشلىتىش سەنئىتىنىڭ يۇقىرى ـ تۆۋەنلىكىنى ئۆلچەيدىغان مۇھىم ئۆلچەم.

ئەگەر باشقۇرغۇچى قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇق بەرمىسە ياكى ھوقۇق بەرگەندىن كېيىن ئىشلارغا دائىم ئارىلىشىۋالسا، باشقۇرۇشنى قالايمىقانلاشتۇرۇۋېتىدۇ. يەنە بىر جەھەتتىن، قول ئاستىدىكىلەر تېگىشلىك ئىشەنچىكە ئېرىشەلمىگەنلىكتىن، ئاكتىپلىقىنى يوقىتىدۇ، بۇ ئۇلاردا يەنە يۆلىنىۋېلىش پىسخىكىسىنى شەكىللەندۈرىدۇ. ئۇلار مەسىلە چىققان ھامان رەھبەرنى ئىزدەيدۇ، رەھبەرمۇ يۇگۇرۇپ يۇرۇپ ئىشلەپ چارچايدۇ، چوڭ ئىشلارنى قىلىش پۇرستىنى قولدىن بېرىپ قويىدۇ. بۇنىڭدىن كۆرۈۋالغىلى بولىدۇكى، ھوقۇقنى بېرىش ـ بەرمەسلىكنىڭ نەتىجىسى ئوخشاش بولمايدۇ.

## دېلنىڭ ئاچقۇچنى بېرىشى

«دېل» كومپيۇتېر شىركىتى بۇگۈنكى كۈندە دۇنيادىكى مۇھىم دۆلەت ھالقىغان شىركەت. شىركەتنى قۇرغۇچى دېل نۇرغۇن قىممەتلىك باشقۇرۇش تەجرىبىسىنى ئۆزلەشتۇرگەن بولۇپ، ھوقۇق بېرىش ئۇلارنىڭ ئىچىدىكى بىر تۈردۇر.

دېل ئالىي مەكتەپتە ئوقۇۋاتقان مەزگىلدە ئىگىلىك تىكلىگەن. ئۇ كەچ يېتىپ، ۋاقچە ئورۇندىن تۇرۇشقا ئادەتلىنىپ قالغاچقا، شىركەت قۇرغان دەسلەپكى مەزگىلدە، ھەر كۈنى ئەتىگەندە ئورۇندىن تۇرۇش ئۈنىڭغا تولىمۇ ئېغىر كېلىدۇ. شىركەتنىڭ ئاچقۇچى پەقەت دېلدىلا بولغاچقا، ئۇ ھەر قېتىم ئەتىگەندە ئورنىدىن ۋاقچە تۇرۇپ قالغان ۋاقتىدا، شىركەتكە كېلىپ 20 ~ 30 ئادەمنىڭ شىركەت ئالدىدا ئۆزىنى

ساقلاۋاتقانلىقىنى كۆرىدۇ.

دېل شىركىتىنىڭ دەرۋازىسى ئەتىگەن سائەت يەتتە يېرىمدىن بۇرۇن ئېتىلىدۇ. كېيىن ئاستا ـ ئاستا ئىلگىرى سۈرۈلۈپ، يەتتىدە ئىشىك ئېچىلىدىغان بولىدۇ، ئاخىرىدا شىركەت ئەتىگەن سائەت ئالتىدە ئىشقا چىقىشنى بېكىتىدۇ، بۇ ۋاقىتتا دېل شىركەتنىڭ ئاچقۇچىنى باشقا بىرىگە بېرىدۇ.

بىر قېتىم، دېل ئىشخانىسىدا مۇرەككەپ سىستېما مەسىلىسىنى ھەل قىلىۋاتقاندا، بىر خادىم كىرىپ ئاغرىنغان ھالدا :

ـــ ھەقىقەتەن نەس باستى، مېنىڭ تەڭگەمنى ئاپتوماتىك مال سېتىش ماشىنىسى يۇتۇۋالدى، ـــ دەيدۇ.

ـــ بۇ ئىشنى نېمىشقا ماڭا دەيسەن؟ ـــ دەيدۇ دېل.

ـــ چۈنكى ئاپتوماتىك مال سېتىش ماشىنىسىنىڭ ئاچقۇچىنى سىز ساقلايسىز ـ دە!

شۇندىلا دېل ئىشنى چۈشىنىپ يېتىپ، ئاپتوماتىك مال سېتىش ماشىنىسىنىڭ ئاچقۇچىنى باشقىلارغا بېرىدۇ.





**ھېكمەت:**

*بىر باشقۇرغۇچى بېرىشكە تېگىشلىك ئاچقۇچىنى چوقۇم بېرىشى كېرەك. پەقەت قولدىكى بەزى ھوقۇقلارنى قول ئاستىدىكىلەرگە ئۆتكۈنچىلىك بەرگەندىلا، ئاندىن چوڭ ـ چوڭ ئىشلارنى قىلغىلى بولىدۇ. ئەگەر بىر باشقۇرغۇچى بارلىق ھوقۇقنى قولىدا چىڭ تۇتۇۋالسا، قول ئاستىدىكىلەرنىڭ يەنە نېمە رولى بولسۇن؟ توغرا ئۇسۇل شۇكى، قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇقنى تولۇق بېرىش ئارقىلىق، ئۇلارنىڭ سۇبيېكتىپ پائالىيەتچانلىقىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇپ، كارخانا ئۈچۈن تېخىمۇ ياخشى خىزمەت قىلدۇرۇش.*

## ئىشىنىڭ جىددىيلىك ۋە مۇھىملىق دەرىجىسىنى ئېنىق ئايرىش

IBMشىركىتىنىڭ 1985 ـ يىلدىكى تىجارەت سوممىسى 50 مىليارد ئامېرىكا دوللىرىغا، باجدىن كېيىنكى پايدىسى6 مىليارد 560مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يېتىدۇ.

1982ـ يىلىدىن 1985 ـ يىلىغىچە، IBM شىركىتى ئۇدا تۆت يىل ئامېرىكا «بايلىق يۇلتۇزى» ژۇرنىلى تەرىپىدىن ئىپادىسى ئەڭ مۇنەۋۋەر شىركەت، دېگەن نامغا ئېرىشىدۇ.

رىقابەت ئىنتايىن كەسكىن بازاردا، IBM شىركىتى قانداق قىلىپ ئۇدا تۆت يىل چېمپىيون بولدى؟ ئۇلارنىڭ غالىب كېلىشىدىكى مۇھىم قورالى: بىر جەھەتتىن دادىللىق بىلەن يېڭىلىق يارىتىش، يەنە بىر جەھەتتىن «ئۇچ چوڭ ئاساسىي مەسىلە»تە چىڭ تۇرۇشتىن ئىبارەت.

IBMشىركىتىنىڭ «ئۇچ چوڭ مەسىلىسى» ـــ شەخسكە ھۆرمەت قىلىش، خېرىدار ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىشنى ئەلا بىلىش، ئالاھىدە نەتىجىگە ئىنتىلىش.

بىز IBM شىركىتىنىڭ غوجايىنى توماس ۋاتسون بىلەن قول ئاستىدىكى بۇك رودگېرسنىڭ نادىر نۇتۇقلىرىدىن IBM شىركىتىنىڭ ئۇلارنىڭ مەسلىكىنى قانداق ئەملىگە ئاشۇرغانلىقىنى بىلىۋالالايمىز.

بىر قېتىم، بۇك رودگېرس توماس ۋاتسوننىڭ چۈشتىن كېيىن سائەت ئىككىدە ئۆتكۈزۈلىدىغان يىغىنغا دەل ۋاقتىدا قاتنىشىش ئۈقتۇرۇشىنى تاپشۇرۇۋالىدۇ. ئۇ يىغىن ئۈقتۇرۇشىنى تاپشۇرۇۋېلىشتىن ئاۋۋال بىر خېرىدار بىلەن كۆرۈشۈشنى كېلىشىپ قويغان بولۇپ، يىغىن بارلىقى ئۈقتۇرۇش قىلىنىپ بىرىلگەن تېلېفونىنى قوبۇل قىلغان ۋاقىتتا، ئۇ

خېرىدارنىڭ ئىشخانىسىدا ئىدى. شۇڭا، رودگېرس خېرىدارنىڭ ئىشلىرىنى ئورۇنلاشتۇرۇپ بولۇپ، چۈشتىن كېيىن سائەت تۆت يېرىمدا شىركەتكە باردى.

ۋاتسون رودگېرسقا بولغان نارازىلىقىنى ئىپادىلەپ، يىغىننى باشلىمايدۇ، پۈتۈن شىركەتتىكى ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنىڭ ھەممىسى يىغىن زالىدا رودگېرسنى ساقلايدۇ.

رودگېرس يىغىن زالىغا كىرىشىگە، ۋاتسون ئىپادىسىز ھالدا ئۇنىڭدىن: «ئالاھىدە نەتىجىگە ئىنتىلىش ھەم شىركەتنىڭ ئاساسىي مەسلىكى توغرۇلۇق ئۆتكۈزۈلگەن مۇشۇنداق مۇھىم يىغىنغىمۇ ۋاقتىدا قاتناشمىساڭ، قانداقمۇ ئالاھىدە نەتىجە يارىتالايسەن؟» دەپ سورايدۇ. رودگېرس دەرھال قايتۇرۇپ سوئال سوراپ مۇنداق دەيدۇ: «شىركەتنىڭ باشقا مەسلەكلىرىنىمۇ ئۇزۇل ـ كېسىل ئەمەلگە ئاشۇرۇش كېرەكمۇ ـ يوق؟»

ـــ ئەلۋەتتە، ـــ دەيدۇ ۋاتسون كەسكىنلىك بىلەن.

ـــ مەن يېڭى جېرسي ئىشتاتىدىكى خېرىدار بىلەن ئالدىن كېلىشىپ قويغان، شۇڭا، خېرىدارلارنى ئەلا بىلىش مەسلىكىنى ئورۇنلاش ئۈچۈن خېرىدار بىلەن كۆرۈشكىلى باردىم، بۇنداق قىلىشىم خاتامۇ؟ ـــ دەيدۇ رودگېرس.

شۇنىڭ بىلەن ۋاتسون چىرايىغا سەل كۈلكە يۈگۈرتۈپ تۇرۇپ: «رودگېرس، سېنىڭ ئىشىنىڭ جىددىيلىك ۋە مۇھىملىق دەرىجىسىنى ئېنىق ئايرىشىڭ ناھايىتى توغرا بولغان، بىز ھازىر يىغىننى باشلايلى!» دەيدۇ.





ھېكمەت:

*ئىختىساسلىقلارنى قېزىشقا ھەم مەركەزگە ئىنتىلمە كۈچىنى كۈچەيتىش، ئۇلارغا ئىشنىڭ جىددىيلىكى ۋە مۇھىملىق دەرىجىسىنى ئايرىش ھوقۇقى بېرىشكە ماھىر بولۇش باشقۇرغۇچى ئېنىق ئايدىڭلاشتۇرۇشقا تېگىشلىك مەسىلە.*

## ھەربىر ئادەمنىڭ ئالاھىدىلىكى بويىچە ھوقۇق بېرىش

خوندا شىركىتىنىڭ ئىككىنچى باش دىرېكتورى كاۋاشىما ئامېرىكىدا زاۋۇت قۇرۇشنى قارار قىلىپ، شىركەتتە كادىرلار ئىشلىرى، ئىشلەپچىقىرىش، كاپىتال بۆلۈمىدىن ئىبارەت ئۈچ بۆلۈمدىكى ئەڭ ئىقتىدارلىق خادىملاردىن تەشكىللەنگەن تەييارلىق كۆرۈش كومىتېتى قۇرىدۇ. قارار چىقارغۇچى كاۋاشىما، ئەمما كونكرېت لايىھەنى بېكىتكۈچىلەر خادىملار تەشكىلى بولۇپ، كاۋاشىما قاتناشمايدۇ، ئۇ خادىملار مەندىن ياخشى قىلالايدۇ، دەپ قارايدۇ. مەسىلەن: كاۋاشىما ئامېرىكىدىكى زاۋۇت بازىسىنى بىر قېتىممۇ بېرىپ كۆرۈپ باقمايدۇ، بۇ ئۇنىڭ قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇقنى يېتەرلىك بېرىدىغانلىقىنى ئىسپاتلايدۇ. بەزىلەر كاۋاشىمادىن نېمىشقا ئامېرىكىغا بېرىپ ئەمەلىي تەكشۈرۈش قىلمايدىغانلىقىنى سورىغاندا، ئۇ مۇنداق دەيدۇ: «مەن ئامېرىكىنى پىششىق بىلمەيمەن، ئامېرىكىنى پىششىق بىلمىدىغان ئادەم زاۋۇت بازىسىنى ئەڭ ياخشى دەپ تاللىسا، مەن ئۇنىڭ تاللىشىغا ئىشەنمەسەم قانداق بولىدۇ؟ مەن يەر ـ مۇلۇك سودىگىرى ئەمەس، شۇنداقلا ھېساباتچىمۇ ئەمەس.»





كاۋاشىما مالىيە ۋە سېتىش جەھەتتىكى بارلىق خىزمەتنى مۇئاۋىن باش دىرېكتورغا تاپشۇرغان بولۇپ، بۇ خىل ئۇسۇل سوئىچىرو خوندانىڭ ئىش بېجىرىش ئۇسلۇبىغا ۋارىسلىق قىلغانلىق ھېسابلىنىدۇ. 1985 ـ يىلى سېنتەبىردە، توكيودا ئائويامادا بىر زامانىۋى بىنا قەد كۆتۈرىدۇ. ياپونىيەگە زىيارەتكە بارغان ئەنگلىيە شاھزادىسى چارلىس بىلەن دىئانا خانىش بۇ بىنانى ئېكسكۇرسىيە قىلىدۇ، بۇنى ئاخبارات ۋاستىلىرى خەۋەر قىلىدۇ، بۇنىڭ بىلەن خوندا شىركىتىنىڭ توكيو

ئائويامادىكى بۇ بىناسىنىڭ پۈتۈن دۇنياغا داڭقى چىقىدۇ. ئەمەلىيەتتە بۇ شىركەت باش ئىشتابى بىناسىنى پىلانلىغان ھەم تۈرلۈك لايىھەلەرنى ئوتتۇرىغا قويغانلار ھەم بۇ بىنانى سېلىشنى ئىشقا ئاشۇرغانلار بىر قىسىم ياش خادىملار بولۇپ، سوئىچىرو خوندا بۇ ئىشقا قىلچە ئارىلاشمايدۇ. خەلقئارالىق چوڭ شىركەتكە ئايلانغان خوندا شىركىتى يېڭىدىن باش ئىشتاب بىناسى سالدىغان چاغدا، سوئىچىرو خوندا ھېچقانداق پىكىر بەرمەيدۇ، بۇنى تەسەۋۋۇر قىلماق تەس.

خوندا شىركىتىنىڭ ئۇچىنچى باش دىرېكتورى كۈمې «شەھەر» ئاپتوموبىلىنى ئۆزلەشتۈرۈشتىمۇ قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇق بېرىش پىرىنسىپىنى نامايان قىلىدۇ. «شەھەر» ئاپتوموبىلى ئۆزلەشتۈرۈش گۇرۇپپىسىدىكىلەرنىڭ كۆپ قىسمى 20 نەچچە ياشلىق ياشلاردىن ئىبارەت. بەزى پېشقەدەملەر ئەندىشە قىلىپ: «ھەممىنى بۇ ياشلارغا تاپشۇرساق چاتاق چىقماس؟ ئۇلار ئاجايىپ ـ غارايىپ ئاپتوموبىل ياساپ چىقالامدۇ ـ يوق؟» كۆمې بۇ ئىشقا قىلچە پەرۋا قىلمايدۇ. ياش تېخنىكلار پېشقەدەملەرگە ئېغىر ـ بېسىقلىق بىلەن مۇنداق دەيدۇ: «بۇ ئاپتوموبىلنى ھەيدەيدىغانلار سىلەر ئەمەس، بەلكى بىز بىر ئەۋلاد ياشلار.»

شۇنداق قىلىپ بۇ ياش تېخنىكلار يېڭى ئاپتوموبىلنى ئۆزلەشتۈرۈشتە ئاپتوموبىل ياساشتىكى كونا تەرتىپلەرنى بۇزۇپ تاشلايدۇ. ئاشۇ بىر ئىزدا توختاپ قالغان پېشقەدەملەر يەنە: «بۇ ئاپتوموبىل بەك كۆرۈمسىز ئىكەن، بۇنداق ئاپتوموبىلنى ساتقىلى بولامدۇ؟» دەيدۇ. ياش تېخنىكلار بۇ خىل ئاپتوموبىلنىڭ بازار تاپىدىغانلىقىغا قەتئىي ئىشىنىدۇ. «شەھەر» ئاپتوموبىلى بازارغا سېلىنىشى بىلەن، ناھايىتى تېزلا ياشلار ئارىسىدا بازار تاپىدۇ. كۆمې ھەربىر ئادەمنىڭ ئالاھىدىلىكى بويىچە ھوقۇق



بىرىپ ھەم ياشلارنى دادىللىق بىلەن ئىشلىتىپ، ئۇلارنىڭ كۆچلۈك خىزمەت بۇرچ تۇيغۇسىنى يېتىلدۈرىدۇ ۋە خوندا شىركىتىنىڭ شانلىق نەتىجىلىرىنى يارىتىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ئەقىللىق باشقۇرغۇچى ئەقىل بىلەن ئىش قىلىدۇ، ئادەتتىكى باشقۇرغۇچى ئادەتتىكىچە ئىش قىلىدۇ، بۇ ئىككىسىنىڭ پەرقى ناھايىتى ئاددىي بولۇپ، ئەقىللىق باشقۇرغۇچى دادىل باشقۇرۇشنى بىلىدۇ، قول ئاستىدىكىلەرگە ھوقۇق بېرىدۇ، ئەمما ئادەتتىكى باشقۇرغۇچى چوڭ - كىچىك ھەممە ھوقۇقنى ئۆز ئىلكىگە ئېلىۋالىدۇ.*

*ھوقۇق بېرىش ئۇنچە تەس ئەمەس، بىر ئادەم مەلۇم ساھەدە ئارتۇقچىلىققا ئىگە بولسا، يەنە بەزى ساھەدە تەجرىبىسىز بولىدۇ. شۇڭا، ھوقۇق بەرگەندە، قابىلىيىتىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇشقا ئەھمىيەت بېرىش، مەلۇم ساھە ياكى ئىش ئورنىدىكى تالانتلىقلارنى دادىللىق بىلەن ئىشلىتىش ھەم ئۇلارغا يېتەرلىك ھوقۇق، مۇستەقىل ئىش قىلىدىغان ئەركىنلىك، ئۆزى قارار چىقىرىش ھوقۇقى بېرىش ھەم ئۇلارنىڭ خىزمەت مەسئۇلىيىتى تۇيغۇسىنى قوزغىتىش كېرەك. بۇ باشقۇرغۇچىنىڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك باشقۇرۇشنى ئەمەلگە ئاشۇرۇشىدىكى ئاددىي پىرىنسىپ، شۇنداقلا شىركەتنىڭ تەرەققىيات ئېقىمىغا ماسلىشىشىدىكى مۇقەررەر تەلەپتۇر.*





## «سېمىنس» ھوقۇق بېرىشنىڭ رەھبەرلىك سەنئىتىگە ئەھمىيەت بېرىدۇ

«سېمىنس» باشقۇرغۇچىلارنىڭ رەھبەرلىك سەنئىتىگە ئىنتايىن ئەھمىيەت بېرىدىغان بولۇپ، باشقۇرغۇچىنىڭ

رەھبەرلىك سەنئىتى خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغاش، خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇش، ئىختىساسلىقلارنى تۇتۇپ قېلىشتىكى مۇھىم ئامىل، دەپ قارايدۇ. «سېمىنس» رەھبەرلىك سەنئىتىدە كامالەتكە يەتكەن باشقۇرغۇچى بىلىم، تەجرىبە ۋە ئىقتىدارىدىن ئىبارەت ئۈچ جەھەتتە ئۆلچەمگە يەتكەن بولۇشى كېرەك، دەپ قارايدۇ.

بىلىم ئاساسلىقى كەسپىي بىلىمنى كۆرسىتىدىغان بولۇپ، كەسپىي تەرتىپ بىلىملىرى ھەم سودا جەھەتتىكى بىلىملەرنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ؛ تەجرىبە ئاساسلىقى كەسىپكە مۇناسىۋەتلىك كەسپىي تەجرىبىلەرنى كۆرسىتىدىغان بولۇپ، تۇر باشقۇرۇش تەجرىبىسى، رەھبەرلىك سەنئىتى ۋە مەدەنىيەتتىن ھالقىش جەھەتتىكى تەجرىبە قاتارلىقلارنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ؛ ئىقتىدار ئاساسلىقى تۆت چوڭ تۈردىكى 17 خىل ئىقتىدارنى ئۆز ئىچىگە ئالىدىغان بولۇپ، پىكىرلىشىش ئىقتىدارى، پىلانلاش ۋە تەشكىللەش ئىقتىدارى، ئۆگىنىش ئىقتىدارى، تەھلىل قىلىش ئىقتىدارى، ئىسلاھ قىلىش ئىقتىدارى قاتارلىقلارنى كۆرسىتىدۇ.

«سېمىنس» ئىش ئورنى تەلىپىگە ئاساسەن خادىم بىلىم، تەجرىبە ۋە ئىقتىدارىدىن ئىبارەت ئۈچ جەھەتتە ھازىرلاشقا تېگىشلىك ساپانى بېكىتىدۇ.

ناھايىتى ئېھتىياتچان «سېمىنس»لىقلار رەھبەرلىك سەنئىتىگە ئەھمىيەت بېرىدۇ، «سېمىنس» شىركىتىدە ھوقۇق بېرىشنىڭ ئالدىنقى شەرتى ئىشىنىش؛ ئىشىنىشنىڭ ئالدىنقى شەرتى خادىم ئىشنىڭ ھۆددىسىدىن چىقالايدىغان بولۇش؛ خادىم ئىشنىڭ ھۆددىسىدىن چىقىشتا دىرېكتور چوقۇم مەشغۇل بولۇش؛ خادىمنى تەربىيەلەشتە خادىم بىلەن سۆھبەتلىشىش، پىكىر ئالماشتۇرۇش؛ سۆھبەتلىشىشنىڭ مەقسىتى ۋەدە بېرىش،



خادىمغا ئارزۇ قىلغۇدەك نىشان بېكىتىپ بېرىش، خادىمغا ئەمەلىي تەرەققىيات بوشلۇقى يارىتىپ بېرىش.

شۇڭا، «سېمىنس»نىڭ رەھبەرلىك سەنئىتىدە ئالاھىدە تەكتلەيدىغىنى ھوقۇق بېرىش، سۆھبەتلىشىش، ۋەدە بېرىش. سۆھبەتلىشىش بىلەن ۋەدە بېرىش قوش يۆنىلىشلىك بولىدۇ. ئەمما بۇ يەردە ئېيتىلمىۋاتقان ھەممە نەرسە «ئىشەنچ»ئاساسىدا بولىدۇ، «ئىشەنچ» «سېمىنس»نىڭ جېنى، «سېمىنس»نىڭ ناھايىتى چوڭ ئورگانىزمىدىكى ھەربىر كەسپىي تارماق، ھەربىر فۇنكسىيەلىك تارماق، يۇقىرى - تۆۋەن قاتلامدىكىلەر مۇناسىۋىتى ئىشەنچتىن ئايرىلالمايدۇ، بۇنداق يۇقىرى - تۆۋەن قاتلامدىكىلەر ئوتتۇرىسىدىكى كۆچلۈك ئىشەنچ ئايرىلماس سەپداشقا ئوخشايدۇ.



**ھېكمەت:**

*رەھبەرنىڭ ئىقتىدارىنىڭ ئىنتايىن يۇقىرى بولۇشى ناتايىن، ئۇ پەقەت ئىشىنىشنى، ھوقۇق بېرىشنى بىلسە، ئۆزىدىن تېخىمۇ كۈچلۈك كۈچلەرنى ئىتتىپاقلاشتۇرىدۇ - دە، ئۆزىنىڭ قىممىتىنى ئاشۇرىدۇ. ئەكسىچە نۇرغۇن ئىقتىدارلىق ئادەملەر ھەددىدىن زىيادە مۇكەممەللىكنى قوغلىشىدۇ، ھەممە ئىشقا چېپىلىشىۋالىدۇ، ھېچكىمنى ئۆزىگە تەڭ قىلمايدۇ، ئۇلار ئاخىرىدا ئۆتكەلگە ھۇجۇم قىلىشتىكى ئەڭ ياخشى خادىم، سېپىنىش ۋەكىلى بولالايدۇكى، ھەرگىزمۇ مۇنەۋۋەر رەھبەر بولالمايدۇ.*



## خادىملارغا مەسىلەرنى مۇستەقىل بىر تەرەپ قىلىش ھوقۇقى بېرىش

ماكدونالد شىركىتىنىڭ باش مۇدىرى كىروك ئەركىن تەپەككۇرچى، ئۇ ئەزەلدىن ياش خادىملارنىڭ تەرەققىياتىغا

توسقۇنلۇق قىلماستىن، بەلكى ياش خادىملارغا قارىتا ئىلھاملاندۇرۇش، مەسلىھەت سوراش ۋە تەلەپ قىلىش ئۇسۇللىرىنى قوللىنىدۇ، ئەزەلدىن ئۆز بېشىمچىلىق، ھاكىممۇتلەقلىق قىلمايدۇ. ئۇ مۇنداق دەيدۇ: «مەن ھوقۇق بېرىشنى ياخشى كۆرىمەن، مەن ئويلىمىغان ئىشلارنى ئويلىغان توغرا پىكىرلىك كىشىلەرنى ھۆرمەتلەيمەن.» ئۇ گەرچە بەزى پىكىرلەرگە چەكلەش پوزىتسىيەسىدە بولسىمۇ، ئەمما كۆپ ھاللاردا ياش خادىملارنى ئوخشىمىغان پىكىرلەرنى بېرىشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ ھەم يېڭى پىكىرنىڭ رېئاللىققا ئايلىنىشىنى قىزغىنلىق بىلەن قوللايدۇ. ئۇ مۇنداق دەيدۇ: «ئەگەر بىرى يېڭىچە پىكىر بەرسە، مەن ئۇنى سىناپ بېقىشقا بۇيرۇيمەن. بەزىدە مەن ئىشنى خاتا قىلىپ قالىمەن، بەزىدە ئۇلار ئىشنى خاتا قىلىدۇ، ئەمما بىز بىرلىكتە تەرەققىي قىلىمىز.»



ماكدونالدنىڭ ھەربىر خادىمىنىڭ ئۆزىنىڭ تەرەققىيات ئىستىقبالى بار، ماكدونالد ئۇلارغا يېتەرلىك ھوقۇق بېرىدۇ، ئۇلارغا ئۆزىنىڭ ئىقتىدارىنى ئىسپاتلىشىغا پۇرسەت بېرىدۇ، ئەمما ئۇلاردىن تېگىشلىك مەسئۇلىيەتنى ئۇستىگە ئېلىشنى تەلەپ قىلىدۇ. ھوقۇق بېرىپ باشقۇرۇش تۈزۈلمىسىدە، ماكدونالدنىڭ باشقۇرغۇچىلىرى خىزمەتكە بولغان ئوتتەك قىزغىنلىق ۋە ھەمكارلىق روھىنى نامايان قىلىدۇ. ماكدونالد ئاشۇ ئىزچىل ئۆزىنى نامايان قىلىش پۇرسىتىنى ئىزدەۋاتقانلارغىلا ئەمەس، بەلكى ئادەتتىكى خادىملارغىمۇ نۆلدىن باشلاش پۇرسىتى بېرىدۇ، ساڭنا بۇنىڭ تېپىك مىسالى بولالايدۇ.

ساڭنا بىلەن كىروكنىڭ خاراكتېرى پۈتۈنلەي ئوخشىمايدۇ. كىروك ئوچۇق مىجەز، مۇلايىم، سەممىي، ئەمما ساڭنا ئىچ مىجەز، سوغۇق مۇئامىلە قىلىدىغان، قوپال ئادەم. خىزمەتتە

ساڭنانىڭ قىزىقىدىغىنى مالىيە رەقىمىدىكى مەسىلىلەر، ئەمما كىروك بۇ ھەقتە ھېچنېمە بىلمەيدۇ. ساڭنا مالىيە ئىشلىرىنى باشقۇرۇشتا ئۆزگىچە ئالاھىدىلىككە ئىگە، ئۇ ئاۋۋال ماكدونالد شىركىتىگە ئۆي ـ مۇلۇك ساھەسىگە كىرىش تەكلىپى بېرىدۇ، بۇ تېز تاماق كەسپى بىلەن شۇغۇللىنىدىغان شىركەتكە نىسبەتەن تەۋەككۈلچىلىك ھېسابلىنىدۇ، شۇنداقتىمۇ كىروك ساڭنانىڭ ئۆي ـ مۇلۇك كەسپى بىلەن شۇغۇللىنىشىغا قوشۇلىدۇ. چۈنكى، كىروك ساڭنا چوقۇم خاتالىق سادىر قىلىدۇ، ئەمما خاتالىق ئۆتكۈزۈش جەريانىدا ئۆسۈپ يېتىلىدۇ، دەپ قارايدۇ. خۇشاللىنارلىق ئىش شۇكى، ساڭنا مۇۋەپپەقىيەت قازىنىدۇ ھەم ماكدونالدنىڭ پاي چېكى نىيۇيورك ئاكسىيە بازىرىدا بازارغا سېلىنىدۇ، ئۆزىمۇ ماكدونالدنىڭ مالىيەگە مەسئۇل باش دىرېكتورلىقىغا ئۆستۈرۈلىدۇ.

كىروك ساڭنانى مۇھىم ۋەزىپىگە قويۇپ، ماكدونالدنىڭ دىرېكتورلارغا يېتەرلىك ھوقۇق بېرىدىغانلىقى، ئۇلارنىڭ ئارتۇقچىلىقىنى جارى قىلدۇرىدىغانلىقىنى ئىسپاتلايدۇ. مادەننىي كىشىلىك مۇناسىۋەتكە ۋە ئىختىساسلىقلارنى بايقاشقا ماھىرلىقى بىلەن شىركەت مۇدىرى بولىدۇ؛ تېنائىن بىر يۈرۈش تېز تاماق سانائىتىگە ئۇلگە بولىدىغان تىجارەت تۈزۈمى يارىتىلغان ماكدونالدنىڭ يېڭى باش دىرېكتورى بولىدۇ. يۇقىرىقى ماكدونالدنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازانغۇچىلىرى ماكدونالدنىڭ ئازادە باشقۇرۇش ئەندىزىسىدە ئۆزىنىڭ ئىقتىدارىنى جارى قىلدۇرۇش پۇرسىتىگە ئېرىشكەن ھەم ماكدونالدنىڭ ھوقۇق بېرىش تۈزۈمىنىڭ ئەۋزەللىكىنى تولۇق ئىسپاتلىغان. ماكدونالد باشقۇرغۇچىلارغا ئىنتايىن چوڭ ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەت بېرىدۇ، ئارتۇقچىلىقىنى جارى قىلدۇرۇپ، ئۇلارنىڭ ئەركىنلىك بىلەن

مەسئۇلىيەت ئوتتۇرىسىدا تەڭپۇڭلۇققا ئېرىشىشىغا ھەم ئوخشىمىغان تېپىتكى ئادەملەرنىڭ ئىجادچانلىقىنى بىر يۆنىلىشكە كەلتۈرۈپ ئورتاق تەرەققىي قىلىشىغا ئىلھام بېرىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ھوقۇق بېرىش ھەممە ئادەم بىلمەيدىغان باشقۇرۇش پىرىنسىپى، ئەمما نېمە ئۈچۈن بەزى ھوقۇق بېرىشلەر خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغىسا، يەنە بەزى ھوقۇق بېرىشلەر مۆلچەرلىگەن ئۈنۈمگە ئېرىشەلمەيدۇ، بۇ نېمە ئۈچۈن؟*

*بۇنىڭ سەۋەبى ئىنتايىن ئاددىي، چۈنكى بەزى باشقۇرغۇچىلار ھوقۇق بەرگەندە مەسئۇلىيەت بىلەن ھوقۇقنىڭ بىردەك بولۇشىنى بىلمەيدۇ. قول ئاستىدىكىلەرگە بەلگىلىك ھوقۇق بەرگەندە، ئۇلارغا چوقۇم بەلگىلىك مەسئۇلىيەتنى يۈكلەش كېرەك. مەسئۇلىيەت بولۇپ ھوقۇق بولمىسا خىزمەتنى ئۈنۈملۈك قانات يايدۇرغىلى بولمايدۇ؛ ئەكسىچە، ھوقۇق بولۇپ مەسئۇلىيەت بولمىسا، مەسئۇلىيەتسىزلىك بىلەن ھوقۇقتىن قالايمىغان پايدىلىنىشنى كەلتۈرۈپ چىقىرىدۇ. ھوقۇق بەرگەندىن كېيىن، باشقۇرغۇچى خادىملارغا تولۇق ئىشىنىش، ئۇلارنىڭ خىزمەت ھوقۇقى دائىرىسىدە مەسىلەرنى مۇستەقىل بىر تەرەپ قىلىشىغا، ئۇلارنىڭ ھوقۇقىمۇ، ۋەزىپىسىمۇ بولۇشىغا، خىزمەتنى ئىجادچانلىق بىلەن ياخشى ئىشلىشىگە يول قويۇش كېرەك.*

*ھوقۇق بېرىش ھەربىر باشقۇرغۇچىنىڭ ۋەزىپىسى، ھوقۇق بېرىش بەزىدە مۇۋەپپەقىيەتلىك، بەزىدە مۇۋەپپەقىيەتسىز بولىدۇ، ماكدونالدنىڭ مەسئۇلىيەت بىلەن ھوقۇق بېرىش بىردەك بولۇشتەك ھوقۇق بېرىش پىرىنسىپى ھەربىر باشقۇرغۇچىنىڭ ئۆگىنىش ئۇلگىسى قىلىشىغا ئەرزىيدۇ.*



## هوقۇق بېرىش كارى بولماسلىقتىن دېرەك بەرمەيدۇ

51ياشلىق گالۇن موتورولا شىركىتىنى قۇرغۇچىنىڭ نەۋرىسى. 1997 ـ يىل ئۇ لىدىر بولغاندىن كېيىن هوقۇق بېرىش ئۇسۇلىنى قوللىنىدۇ، ئۇ هوقۇقنى يېتەرلىك بېرىش ئارقىلىق، ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنىڭ ئىقتىدارىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇش كېرەك، دەپ قارايدۇ.

2000ـ يىلىدىن بۇيان، موتورولا شىركىتىنىڭ بازار ئىگىلەش نىسبىتى، پاي چېكىنىڭ بازار قىممىتى، شىركەتنىڭ پايدىغا ئېرىشىش ئىقتىدارى سىجىل تۆۋەنلەيدۇ. موتورولا شىركىتى ئەسلىي خەۋەرلىشىش سايمانلىرى ساهەسىدىكى باشلامچى كارخانا بولۇپ، بازار ئىگىلەش نىسبىتى 13 پىرسەنتكە چۈشۈپ قالىدۇ، نوكىيا 35 پىرسەنتنى ئىگىلەيدۇ؛ پاي چېكىنىڭ بازار قىممىتى بىر يىل ئىچىدە 72 پىرسەنت ئازلاپ كېتىدۇ؛ 2001 ـ يىلى بىرىنچى پەسلىدە، موتورولا شىركىتى 15 يىلدىن بۇيانقى تۇنجى زىيان تارتىش رېكورتىنى يارىتىدۇ.

بۇنداق ئاقىۋەتنىڭ كېلىپچىقىشىدىكى ئەڭ چوڭ سەۋەب، گالۇن هوقۇقنى هەددىدىن زىيادە بېرىۋېتىپ، تەدبىر بەلگىلەشنى كېچىكتۈرگەن، قول ئاستىدىكىلەردە كۆرۈلگەن مەسىلەرنى ۋاقتىدا بىر تەرەپ قىلمىغان. بىر قېتىم، سېتىشنى باشقۇرغۇچى فۇزبىست گالۇنغا كەسىپي تەرەققىياتى ياخشى بولمايۋاتقان ئېلان ۋاكالەتچىسى مىكان ئېلانچىلىقىنى ئالماشتۇرۇۋېتىش تەكلىپىنى بېرىدۇ. ئەمما گالۇن مىكان ئېلانچىلىقىنىڭ مەسئۇلىغا قاتتىق ئىشىنىدىغان بولغاچقا، ئۇ ئۇزاققىچە ئىككىلىنىدۇ هەم ئۇنىڭغا يەنە بىر قېتىم پۇرسەت بېرىدۇ. نەتىجىدە ئالماشتۇرۇۋېتىشنى بىر يىل كېچىكتۈرىدۇ،



مىكانىڭ ئۇنۇمى ئىزچىل ياخشى بولمىغانلىقتىن، گالۇن ئاخىرىدا ئالماشتۇرۇۋېتىشكە قوشۇلىدۇ.

يېتەرلىك ھوقۇق بېرىش ئەسلىي ياخشى ئىش، ئەمما ھوقۇقنى بېرىپ ھېچنېمە بىلەن كارى بولماسلىق، خاتالىقنى بايقىغاندىن كېيىن تۈزىتىشنى كېچىكتۈرۈش، ئەزمىلىك قىلىش كارخانىغا نىسبەتەن ئەڭ چوڭ زەربە بولىدۇ. موتورولانىڭ مەغلۇبىيەتلىك سۈنئىي ھەمراھ ئالاقىلىشىش پىلانى بۇ نۇقتىنى تولۇق ئىسپاتلايدۇ. سۈنئىي ھەمراھ پىلانى ئوتتۇرا ھېساب بىلەن ھەر يىلى 200 مىليون ئامېرىكا دوللىرى زىيان سالىدۇ، ئەمما گالۇن بۇ پىلاننى توختىتىشنى كېچىكتۈرۈپ، ئاخىرىدا موتورولا شىركىتىنى ئېغىز زىيان تارتقۇزىدۇ.

بۇنىڭدىن باشقا، گالۇن ھوقۇقنى ھەددىدىن زىيادە بېرىۋېتىپ، شىركەتنىڭ ھەقىقىي تىجارەت ئەھۋالىنى ئىگىلەش بىلەن قىلچە كارى بولمايدۇ. ئۇ ئايدا بىر قېتىم يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلار يىغىنى ئۆتكۈزىدۇ، خادىملارغا يوللانغان ئېلخەتلىرىدىمۇ پەقەت خىزمەت بىلەن تۇرمۇش تەڭپۇڭلۇقنى قانداق ساقلاش توغرىلىقلا توختىلىدۇ. ئۇ بىلىدىغان ئەھۋاللار خاتا بولغان تەقدىردىمۇ، قول ئاستىكىلەرنى خىجىل قىلىشتىن ساقلىنىش ئۈچۈن، كۆپرەك ئارىلىشىنى خالىمايدۇ، بۇلارنىڭ ھەممىسى ھوقۇق بېرىشنىڭ مەغلۇبىيىتىنى كۆرسىتىدۇ.

موتورولا «ئاكۇلا» ناملىق يانفونىنى ئىشلەپچىقىرىدۇ ھەم ياۋروپا بازىرىغا كىرگۈزۈش پىلاننى مۇزاكىرە قىلىدۇ. گالۇن ياۋروپالىقلارنىڭ ئاددىي، يېنىك يانفونلارنى ياخشى كۆرىدىغانلىقىنىلا بىلىدۇ، ئەمما «ئاكۇلا» ناملىق يانفون ئېغىر ھەم ئىنتايىن قىممەت ئىدى. گالۇن «بازار تەكشۈرۈش نەتىجىسى بۇ تۈرنى يولغا قويۇشنىڭ مۇمكىنلىكىنى



ئىسپاتلىدىمۇ؟» دەپلا سورايدۇ. سېتىشقا مەسئۇل باشقۇرغۇچى: «شۇنداق» دەپلا جاۋاب بېرىدۇ. گالۋىن يەنە مۇزاكىرىلەشمەيلا دىرېكتورغا بۇ يانفوننى بازارغا سېلىشنى بۇيرۇيدۇ. نەتىجىدە «ئاكۇلا» ناملىق يانفون ياۋروپا بازىرىدىن ئارقىدىن چىكىنىپ چىقىدۇ.

يەنە بىر قېتىم، موتورولا شىركىتى 2000 ـ يىلى 100 مىليون يانفون سېتىشنى ئاشكارا ئېلان قىلىدۇ، ئەمما سېتىش بۆلۈمىدىكى خادىملار بىر نەچچە ئاي بۇرۇنلا بۇ تۇردىن خەۋەر تېپىپ، بۇ پىلاننى ئەملگە ئاشۇرۇشنىڭ مۇمكىن ئەمەسلىكىنى ھېس قىلىدۇ، گالۋىنمۇ نېمە ئىش يۈز بەرگەنلىكىنى بىلەلمەيلا مەغلۇپ بولىدۇ.

2001ـ يىلىنىڭ بېشىدا، گالۋىن ئاندىن مەسىلىنىڭ ئېغىرلىقىنى ھېس قىلىدۇ، ئۇ موتورولانىڭ شانلىق مۇساپىسىنىڭ ئۆز قولىدا توختاپ قېلىشىدىن ئەنسىرەپ تەڭشەش ئېلىپ بارىدۇ. ئۇ شىركەتنى قايتىدىن تەشكىللەيدۇ ھەم ھەر ھەپتىدە يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلار يىغىنى ئۆتكۈزىدۇ، ئۆزىنىڭ ھوقۇقىنى ھەددىدىن زىيادە بېرىۋېتىش ئىستىلىنى ئۆزگەرتىدۇ، شۇنىڭ بىلەن موتورولا شىركىتىنىڭ تەرەققىياتىدا ياخشىلىنىش كۆرۈلىدۇ.



**ھېكمەت:**

*كۆرۈنۈشتە، ھوقۇق بېرىش كونترول قىلىشتىن ۋاز كېچىشتىن دېرەك بېرىدۇ. چۈنكى ھوقۇق بېرىش باشقۇرغۇچىنىڭ خىزمەت ۋە ۋەزىيەتىنى كونترول قىلىشىدا ئۆزگىرىش يۈز بەرگەنلىكىدىن ــ چىكىنىشتىن دېرەك بېرىدۇ، ئەمما ئەمەلىيەتتە ئۇنداق ئەمەس.*

*ئامېرىكىلىق بىر باشقۇرۇش مۇتەخەسسىسى مۇنداق دەيدۇ: «كونترول قىلىش ھوقۇق بېرىپ باشقۇرۇشنىڭ ئاساسى. ھوقۇق*

بېرىپ باشقۇرۇش ماھىيەتتە كونترول قىلىشتۇر.»

ئەگەر مۇنەۋۋەر باشقۇرغۇچىغا ئايلىنىشنى، شىركەتنىڭ ئۇزۇكسىز تەرەققىي قىلىشىنى ئارزۇ قىلىسىڭىز «بىر قول يۇمشاق، بىر قول قاتتىق بولۇش، بىر قولدا ھوقۇق بېرىش، بىر قولدا كونترول قىلىش»تەك ھوقۇق بېرىش يولىدا مېڭىشىڭىز كېرەك. پەقەت مۇشۇنداق يولدا ماڭساڭلا، ئاندىن ھوقۇق بېرىشنى ئەملىگە ئاشۇرغۇچى بىلەن خىزمەتنى كونترول قىلغۇچىنىڭ رولىنى مۇۋەپپەقىيەتلىك ئېلىپ، ھوقۇق بېرىشنى مۇۋاپىق، ئۇنۇملۇك يۈرۈشۈش يولىغا سالالايسىز.

ئەقىللىق باشقۇرغۇچى ھوقۇق بېرىش ۋەزىپىسىنى مۇۋاپىق كونترول قىلىپ، ئۆزى ۋەزىپىسىنىڭ ئورۇنلىنىش جەريانىنى ھەر ۋاقىت ئىگىلەپ، ئەڭ مۇۋاپىق پەيتتە، ئەڭ مۇۋاپىق ئۇسۇلنى قوللىنىپ، قېيىپ كېتىشتىن ساقلىنىپ، توغرا يولدا ماڭىدۇ. ئەمما نۇرغۇن باشقۇرغۇچى بۇ نۇقتىغا سەل قارايدۇ، نەتىجىدە ھالقىلىق پەيتتە «غۇلىچىغا چىداپ، غېرىچىغا چىدىماي» قالىدۇ.





## خادىملارنى ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتتىن بەھرىلەندۈرۈش كېرەك

1964- يىلى، روبېرت گالۋىن ئاتىسى بول گالۋىننىڭ ئورنىغا ۋارىسلىق قىلىپ، موتورولا شىركىتىنىڭ مۇدىرى، قوشۇمچە ئەڭ ئالىي باشقۇرغۇچىسى بولىدۇ. ئۇ شىركەتنى قولىغا ئالغاندىن كېيىن، «ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتنى بىرلىككە كەلتۈرۈش»نى يولغا قويۇپ، خادىملارنىڭ ئالغا ئىنتىلىش روھىنى ئۇرغىتىدۇ، شۇنىڭ بىلەن موتورولا شىركىتىنىڭ رىقابەت كۈچى ئېشىپ، كەسىپتە ئۈچقاندەك تەرەققىي قىلىدۇ.

گالۋىن يولغا قويغان «ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتنى بىرلىككە

كەلتۇرۇش» ئاساسلىقى خادىملارنىڭ ئالغا ئىنتىلىش روھىنى قوزغىتىشنىڭ ئېھتىياجىنى چوڭقۇر ھېس قىلىشتىن ئىبارەت.

گالۇن شىركەت چوڭايغانسېرى خادىملارمۇ شىركەتنىڭ ھۇقۇقىدىن بەھرىلىنىشنى ئارزۇ قىلىدۇ، دەپ قارايدۇ. بىر قەدەر چوڭ شىركەتتە، ھەربىر خادىم ئۆزىنى غوجايىنىدەك ھېس قىلىشنى ئارزۇ قىلىدۇ. شۇڭا، پۈتكۈل شىركەتنى نۇرغۇن مۇستەقىل تىجارەت قىلىدىغان كوللېكتىپقا ئايرىشقا توغرا كېلىدۇ، پەقەت مۇشۇنداق قىلغاندىلا كۆپ قىسىم خادىم گالۇن جەمەتىنىڭ ھوقۇق ۋە مەجبۇرىيىتىدىن بەھرىلىنەلەيدۇ.

ئەگەر گالۇن بىر ئادەمنىڭ تەقدىرىنى ئۆز قولىدا تۇتالىسا، ئالغا ئىنتىلىش كۈچىنىڭ بىرقەدەر كۆچلۈك بولىدىغانلىقىغا ئىشىنىدۇ. شۇڭا، موتورولا شىركىتى سىجىل ھالدا ئۇزۇكسىز مۇۋاپىق مۇھىت يارىتىپ ھەم پىلان تۈزۈپ، خادىملارنى ئىمكانقەدەر ئۆزى بىلەن مۇناسىۋەتلىك باشقۇرۇش خىزمىتىگە كۆپرەك قاتنىشىشقا كاپالەتلىك قىلىدۇ. بەزى پىلانلارنى ئىجرا قىلغاندا ئەمەلىيەتكە ئۇيغۇن كەلمەيدىغان ئەھۋاللارمۇ يۈز بېرىدۇ. بۇنداق ئەھۋاللارغا قارىتا، گالۇن كونكرېت مەسىلىنى كونكرېت تەھلىل قىلىپ، دەسلەپكى پىلاننى بىر قەدەر ياخشى پىلانغا ئۆزگەرتىدۇ. پىلاننىڭ پىرىنسىپى ئامال بار پۈرسەت يارىتىش ئارقىلىق تېخىمۇ كۆپ كىشىلەرنى باشقۇرۇش خىزمىتىگە قاتنىشىش پۈرسىتىگە ئىگە قىلىپ، ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتتىن بەھرىلەندۈرۈش ئىدى.

«ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتنى بىرلىككە كەلتۇرۇش»نى ھەقىقىي ئەمەلىيلەشتۈرۈش ئۈچۈن، گالۇن ھوقۇقنى ھەرقايسى زاۋۇت، تارماقلارغا چۈشۈرۈپ بېرىدۇ. شىركەتتىكى بىر ئالىي دەرىجىلىك خادىم موتورولا شىركىتىنىڭ باشقۇرۇش پىرىنسىپى ھەرقايسى تارماقلارنى نىسپىي مۇستەقىل كەسپىي تارماق قىلىپ

بىر تەرەپ قىلىش دەيدۇ. شىركەتكە قاراشلىق ھەربىر زاۋۇت، ھەربىر تارماقنىڭ ئۆزىنىڭ تەتقىقات ھەم تەرەققىيات ئورۇنلىرى بولىدۇ ھەم ئۇلار بارلىق سېتىش پائالىيەتلىرىنى قارار قىلىش ھوقۇقىغا ئىگە.

ئادەتتىكى ئەھۋالدا، موتورولا باش شىركىتىدە تىجارەت سوممىسى، پايدا ھەم تەرەققىيات تەتقىقاتى چىقىمىنىڭ ئىگىلەش نىسبىتى قاتارلىق مەسىلىلەردە ھەرقايسى تارماق، زاۋۇتلارنىڭ دىرېكتورلىرى كېلىشىم ھاسىل قىلغاندىن كېيىن، ئۇلار ئۆزلىرى مۇۋاپىق دەپ قارىغان ئۇسۇلدا خراجەتنى ئەركىن ئورۇنلاشتۇرىدۇ. ئەگەر ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ خامچوتى ئىچىدە بىر قۇرۇلۇش پىلانىنى يولغا قويماقچى بولسا، تەپسىلىي ئەھۋالنى شىركەت ياكى يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىغا دوكلات قىلماي قۇرۇلۇشنى دادىللىق بىلەن قىلسا بولىدۇ. پىلاننى ئىجرا قىلىپ ئاخىرقى باسقۇچىغا كەلگەندە تۈيۇقسىز چوڭ ئېغىش كۆرۈلگەندە، باش شىركەت ئاندىن مەسئۇلىيەتنى سۈرۈشتۈرىدۇ. ئوخشاشلا ھەرقايسى زاۋۇت ۋە تارماقلار ئۆزلىرى مۇۋاپىق دەپ قارىغان تىجارەت تۈرلىرىنى ئۆزلىرى قارار قىلىدۇ. ئەمەلىيەتتە، ئۇلار تۈردە پۈتۈشۈش كېلىشىمى ھاسىل قىلالمىغان چاغدا، باش شىركەت مۇۋاپىق ئۇسۇلدا ئۇلارغا ياردەم بېرىدۇ. شىركەتنىڭ ئومۇمىي خامچوت چىقىمى جىددىي ئەھۋالدا، باش شىركەت تەدبىر قوللىنىپ، ئۇلارغا نېمە ئىشلارنى قىلىش، نېمە ئىشلارنى قىلماسلىقنى ئېيتىپ بېرىدۇ؛ شۇنىڭ بىلەن بىللە، بەزى مۇھىم ھەم زۆرۈر ئىجرا قىلىدىغان ھالقىلىق پىلانلارنى ئالاھىدە بېكىتىدۇ. بۇ پىلانلار باش شىركەتنىڭ قوللىشىغا ئېرىشەلمىسە، ھەرقايسى تارماقلار قەتئىي ئۆزگەرتمەيدۇ. موتورولا باش شىركىتىنىڭ باشقۇرۇش پىرىنسىپى ئارىلىشىۋىلىشنى ئازايتىشتىن ئىبارەت.

خادىملارنى ھوقۇق ۋە مەسئۇلىيەتتىن بەھرىلەندۈرۈش



ئۇچۇن، گالۇتن بىر يۇرۇش ئەملنى ئۆستۇرۇش تۇزۇمىنى يولغا قويىدۇ.

موتورولا شىركىتىدە خادىملار مەسئۇلىيىتىنى ئادا قىلىش جەريانىدا ئىجادچانلىق بىلەن ئىشلىسە، مۇناسىپ ھوقۇققا ئېرىشىدۇ. مەسىلەن: مەلۇم بىر تەتقىقات خىزمىتىدە بۆسۇش خاراكتېرلىك نەتىجە ياراتسىڭىز، شىركەت سىزگە ھوقۇقنى تولۇق بېرىدۇ، ئېرىشكەن ھوقۇقنىڭ چوڭلىرى ئادەتتە شىركەتنىڭ ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ ھوقۇقىغا تەڭلىشىپ قالىدۇ، بەزىلىرى ھەتتا شىركەتنىڭ باش دىرېكتورىنىڭ ھوقۇقىغا يېقىنلىشىدۇ. شۇڭا كىشىلەر ماختىنىپ تۇرۇپ: «موتورولا شىركىتى تېخنىكلارنىڭ ئۆرلەش پەلەمپىيى» دەيدۇ.





**ھېكمەت:**

*ھوقۇق بىلەن مەسئۇلىيەت بىر بولىدۇ. ئەگەر پەقەت مەسئۇلىيەتلا بولۇپ، مۇناسىپ ھوقۇق بولمىسا، ئىش بېجىرىش ۋە مەسىلە ھەل قىلىش كۆچى بولمايدۇ، شۇنداقلا خىزمەت ۋەزىپىسىنى ئورۇنلاش مۇمكىن بولمايدۇ.*

*ھوقۇق بېرىش ئارقىلىق خادىملارنى ئىلھاملاندۇرۇپ، ئۇلارنى كارخانىنىڭ غوجايىنلىرىغا ئايلاندۇرۇش، ئۆز ئىشىغا ئۆزى غوجا بولىدىغان ھوقۇققا ئىگە قىلىش كېرەك. مۇشۇنداق قىلغاندىلا، ھەربىر خادىم ئۆزىنىڭ قىممىتى ۋە مەسئۇلىيىتىنى ھەقىقىي تونۇپ يېتىدۇ. ھەربىر خادىم چەكسىز ئەقىل ـ پاراسەت ۋە كۆچكە ئىگە، ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ ھوقۇقى ۋە مەسئۇلىيىتىنى ھېس قىلىپ يەتكەن چاغدا، بۇ يوشۇرۇن كۆچىنى جارى قىلدۇرۇپ تۈگىمەس كۈچ ـ قۇدرەت بىلەن خىزمەت ئۇنۇمىنى ئۆستۇرىدۇ.*

# ئۇچىنچى باب
# رەھبەرلىك كۈچىگە ئىگە بولۇش

## باش دىرېكتورنىڭ مائاشىنى تۆۋەنلىتىشى

لىدو ئامېرىكا چېرىسلېر شىركىتىنىڭ دىرېكتورى بولغان چاغدا، شىركەت بىر خىل چېچىلاڭغۇ هالەتتە ئىدى. ئۇ ئىگىلىك باشقۇرغۇچى خادىملارنىڭ ئاساسىي مەجبۇرىيىتى ئۇلارنى هەرىكەتلەندۈرۈپ شىركەتنى گۈللەندۈرۈش، دەپ قارايدۇ. شىركەت ئىنتايىن قىيىن ئەھۋالدا قالغان كۈنلەردە، لىدو تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئۆزىنىڭ يىللىق مائاشىنى 1 مىليون ئامېرىكا دوللىرىدىن 1000 ئامېرىكا دوللىرىغا چۈشۈرىدۇ. بۇنىڭ بىلەن لىدو دەرىجىدىن تاشقىرى قۇربانلىق بېرىش روهى بىلەن خادىملارغا ئۈلگە بولىدۇ.

ئۇلۇغلىنىڭ قۇدرىتى تەڭداشسىز، نۇرغۇن خادىم لىدونىڭ ئىشىدىن تەسىرلىنىپ، ئىش هەققى بىلەن هېسابلىشىپ ئولتۇرماي ئىتتىپاقلىشىپ، ئاڭلىق هالدا شىركەت ئۈچۈن جان پىدالىق بىلەن ئىشلەيدۇ. يېرىم يىلغا يەتمىگەن ۋاقىتتا، چېرىسلېر شىركىتى مىليارد ئامېرىكا دوللىرىلىق كاپىتالغا ئىگە دۆلەت هالقىغان شىركەتكە ئايلىنىدۇ.

هېكمەت:

*بىر شىركەت قىيىنچىلىقتا قالغاندا، غوجايىن تەۋرەنمەسلىكى، قول ئاستىدىكىلەرمۇ تەۋرەنمەسلىكى كېرەك،*

پەقەت مۇشۇنداق قىلغاندىلا شىركەت قىينىچىلىقتىن قۇتۇلالايدۇ. شىركەت قىينىچىلىقتا قالغان چاغدا، غوجايىن باشلامچىلىق بىلەن ياخشى ئۇلگە بولۇپ، قول ئاستىدىكىلەرگە ئىشەنچ ۋە كاپالەت ئاتا قىلىشى كېرەك. ئەگەر غوجايىن باشتا تەمتىرەپ قالسا، بۇنىڭدىن شۇنى بىلگىلى بولىدۇكى، غوجايىننىڭ قول ئاستىدىكىلەر باش تارتماي قالمايدۇ، ئەلۋەتتە.

ھەربىر كەت بەزىدە گەپتىن مۇھىم، رەھبەرنىڭ تەسىرى كۆپىنچە ھاللاردا گېپىدىن ئەمەس، بەلكى ھەربىر كىتىدىن ئىپادىلىنىدۇ. ئەقىللىق رەھبەر تېخىمۇ مۇشۇنداق.

شىركەت گۇللىنىپ تەرەققىي قىلغان ۋاقىتتا، دائىم ئىختىساسلىقلارنىڭ ئىقتىدارى ۋە ماھىيىتىگە سەل قارايدۇ. رەھبەرلىك ئورنىدا ئولتۇرغانلار ئادەتتە كىرىزىسقا دۇچ كەلگەندە قىلچە ئىككىلەنمەسلىكى ھەم كىرىزىسنى ھەل قىلىدىغان ھەقىقىي ئىقتىدارلىق ئىختىساس ئىگىسىگە ئايلىنىشى كېرەك.



## ئىمكانقەدەر قول ئاستىدىكىلەرنىڭ يۈزىنى قىلىش كېرەك

ئامېرىكا پولات ـ تۆمۈر ماگناتى ئاندرېۋ كارنېگىينىڭ يارەمچىسى چارلىس سىچۋاب ئەينى چاغدا شىركەتتىكى يىللىق ئىش ھەققى 1 مىليون ئامېرىكا دوللىرى بولغان ساناقلىق ئادەملەرنىڭ بىرى. كارنېگىي نېمىشقا سىچۋابقا ھەر كۈنى 3000 ئامېرىكا دوللىرى ئىش ھەققى بېرىدۇ؟ كارنېگىي سىچۋابقا ئۆز قولى بىلەن يېزىپ بەرگەن قەبرە تەزكىرىسىدە دېگەندەك، ئۇ «ئۆزىدىن ئەقىللىق ئادەملەرنى ئەتراپىدىكىلەر بىلەن قانداق ئىتتىپاقلاشتۇرۇشنى بىلىدىغان ئادەم»، مۇناقىچە ئېيتقاندا، سىچۋاب باشقىلارغا يۇز ـ خاتىر قىلىشقا ماھىر، يۇز ـ

خاتىر قىلىش ئارقىلىق يۇز تاپىدۇ، ئۆزى ئۈچۈن خىزمەت قىلىدىغانلارنى جەلپ قىلىدۇ.

بىر كۈنى چۈشتە، سىچۈاب بىر پولات زاۋۇتىنىڭ ئالدىدىن ئۆتۈپ كېتىۋېتىپ، بىر نەچچە خادىمنىڭ سېخىتا تاماكا چېكىۋاتقانلىقىنى كۆرۈپ قالىدۇ، ئۇلار دەل «تاماكا چېكىش مەنئى قىلىنىدۇ» دېگەن ۋېۋىسكىنىڭ ئاستىدا ئولتۇرۇپ تاماكا چېكىۋاتاتتى. سىچۈاب ئۇلارغا ۋېۋىسكىنى ئىشارەت قىلماي تۇرۇپ: «سىلەر بۇ يەردە تاماكا چېكىۋېتىپسىلەر، ئەجىبا، سىلەر ساۋاتسىزمۇ؟» دەيدۇ. ئۇ تاماكا چەككەن خادىملارنىڭ يېنىغا بېرىپ، ھەربىرىگە بىر تالدىن تاماكا تۇتۇپ: «بالىلىرىم، ئەگەر سىلەر بۇ تاماكىنى سىرتقا چىقىپ چەككەن بولساڭلار، سىلەرگە كۆپ تەشەككۇر ئېيتاتتىم» دەيدۇ.

تاماكا چەككەن خادىملار بۇ گەپنى ئاڭلاپ دەرھال ئۆزلىرىنىڭ خاتا قىلغانلىقىنى ھېس قىلىش بىلەن بىللە، سىچۈابقا قارىتا تەبئىي يوسۇندا ياخشى تەسىر پەيدا بولىدۇ. چۈنكى سىچۈاب ئۇلارنى قوپاللىق بىلەن ئەيىبلىمەيدۇ، ئۇلارنىڭ خاتالىقىنى تۇزىتىش بىلەن بىللە، ئۇلارنىڭ ئىززەت ـ ھۆرمىتىنى قىلىدۇ. بۇنداق رەھبەر بىلەن كىمۇ قارشىلاشسۇن، ئۇنىڭ ئۈچۈن تىرىشىپ خىزمەت قىلمىسۇن؟

چۈنكى باشلىق خادىملارغا خاتالىقىنى ئەسكەرتىش بىلەن بىللە، ئۇلارنىڭ ئىززەت ـ ھۆرمىتىنى قىلىدۇ، شۇنىڭ بىلەن ئۇلار باشلىقىغا بولغان ھۆرمىتىنى بىلدۈرۈش ئۈچۈن، ئۆز خىزمەتلىرىنى تىرىشىپ تېخىمۇ ياخشى ئىشلەيدۇ.

**ھېكمەت:**

*باشقىلارغا يۇز بېرىش ئىنتايىن مۇھىم ئىش، ئەمما كىشىلەر بۇ مەسىلە ھەققىدە ئىنتايىن ئاز ئويلىنىدۇ. كىشىلەر دائىم ئۆزىنى چوڭ تۇتۇشنى، ئۆزى بىلگەنچە ئىش قىلىشنى، پۇتاق*



*چىقىرىشنى، كۆپچىلىكنىڭ ئالدىدا باشقىلارنى ئەيىبلەشنى ياخشى كۆرىدۇ، ئەمما بۇنداق قىلىشنىڭ باشقىلارنىڭ غۇرۇرىغا تېگىدىغانلىقىنى ئويلاشمايدۇ. ئەمەلىيەتتە، ئويلىنىپ گەپ قىلغان، كۆڭۈل بۆلىدىغان گەپلەرنى قىلغان، ئۆزىنى باشقىلارنىڭ ئورنىغا قويۇپ ئويلىغاندىلا، نۇرغۇن كۆڭۈلسىزلىكلەردىن ساقلانغىلى بولىدۇ.*

## تەسەللى بېرىش جازالاشتىنمۇ مۇھىم

خادىم ئىشنى خاتا قىلىپ قالسا، سىز قانداق قىلىسىز؟ قىلچە يۇز - خاتىر قىلماي تىللامسىز؟ ئەگەر مۇشۇنداق قىلسىڭىز، قاتتىق خاتالاشقان بولىسىز.

1963- يىلى باھار، GE شىركىتىدە جاك ۋېلچ ئۆمۈر بويى ئۇنتالمايدىغان قورقۇنچلۇق ئىشتىن بىرى — پارتلاشنى باشتىن كەچۈرىدۇ.

ئەينى چاغدا، ۋېلچ پىتسفىلدتىكى ئىشخانىدا بولۇپ، يولنىڭ قارشى تەرىپىدە تەجرىبە زاۋۇتى بار ئىدى. تۇيۇقسىز كۈچلۈك پارتلىغان ئاۋاز ئاڭلىنىدۇ. پارتلاشنىڭ تەسىرىدە بىنانىڭ ئۆگزىسى ئېچىلىپ، ئۆگزىدىكى ئەينەكلەر كۆكۈم - تالقان بولۇپ كېتىدۇ.

ۋېلچ ئىشخانىدىن ئۇچقاندەك چىقىپ پارتلىغان بىنا تەرەپكە قاراپ يۈگۈرەيدۇ. ئۇ بىنانىڭ ئۈچىنچى قەۋىتىگە چىققاندا قاتتىق قورقۇپ كېتىدۇ، پارتلاش پەيدا قىلغان بۇزغۇنچىلىق ئۇنىڭ ئويلىغىنىدىنمۇ ئېغىر بولىدۇ. ئەمما تەلىيىگە ئادەم يارىلىنىش ئەھۋالى كۆرۈلمەيدۇ.

ئەينى چاغدا كىشىلەر خىمىيەلىك تەجرىبە ئىشلەۋاتقان بولۇپ، ئۇلار ئوكسىگېن توڭنى چوڭ سۇ كۆلچىكىدە يۇقىرى

پارلىمېنتىغا ئېرىشكۈچىنىڭ ئىچىگە سالىدۇ. بۇ ۋاقىتتا، چۈشەندۈرگىلى بولمايدىغان ئۇچقۇن بۇ قېتىمقى پارتلاشنى كەلتۈرۈپ چىقىرىدۇ. بەختكە يارىشا بىخەتەرلىك تەدبىرلىرى بەلگىلىك قوغداش رولىنى ئويناپ، پارتلاشنىڭ زەربىسى بىۋاستە تورۇسقا بولىدۇ.

ۋېلچ مەسئۇلى خادىم بولۇش سۈپىتى بىلەن ئېغىر مەسئۇلىيەتنى ئۈستىگە ئېلىشقا توغرا كېلىدۇ. ئىككىنچى كۈنى، ئۇ 100 ئىنگلىز مىلى يول يۈرۈپ گۈرۈھ شىركەتتىكى ئىجرائىيە ئەمەلدار چارلىي رېئىدقا بۇ قېتىمقى پارتلاشنىڭ سەۋەبىنى چۈشەندۈرىدۇ. بۇ ئادەم ۋېلچقا ئىشەنسىمۇ، ئەمما ۋېلچ يەنىلا تەنقىدكە تەييارلىق قىلىپ قويىدۇ. ئۇ بۇ قېتىمقى پارتلاشنىڭ يۈز بېرىشىدىكى سەۋەبنى چۈشەندۈرۈشنى بىلىدۇ ھەم بۇ مەسىلىنى ھەل قىلىدىغان بىر يۈرۈش تەكلىپنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ.

بۇ ۋېلچنىڭ تۇنجى قېتىم چارلىي رېئىدنىڭ ئىشخانىسىغا كىرىشى ھېسابلىنىدۇ. رېئىد ماساچۇستېس ئىشتاتلىق تەبىئىي پەن ۋە سانائەت پەنلىرى ئىنستىتۇتىنى پۈتكۈزگەن خىمىيە قۇرۇلۇشى دوكتورى بولۇش سۈپىتى بىلەن كەسپىي بىلىمى مول داڭلىق ئالىم ئىدى. ئۇ GE شىركىتىدىكى دەرىجىسى ئەڭ يۇقىرى مول خىمىيە تەجرىبىسىگە ئىگە ئىجرائىيە ئەمەلدارى ئىدى. ئۇ يۇقىرى تېمپېراتۇرلىق مۇھىتتا يۇقىرى ئۈچۈشچانلىققا ئىگە گازنى تەجرىبە قىلغاندا پارتلاشنىڭ يۈز بېرىدىغانلىقىنى بىلىدۇ.

چارلىي رېئىد ناھايىتى مۇلايىملىق بىلەن: «مېنىڭ كۆڭۈل بۆلىدىغىنىم سېنىڭ بۇ قېتىمقى پارتلاشتىن نېمىنى ئۆگەنگىنىڭ، سەن رېئاكتورنىڭ سىستېمىسىنى ئۆزگەرتەلەمسەن ـ يوق؟» دەيدۇ.

ۋېلچ چارلېي رېئىدىنىڭ مۇنداق سوئاللارنى سورىشىنى ئويلىمىغان ئىدى.

ــ سىلەر بۇ تۇرنى داۋاملىق ئىشلەمسىلەر - يوق؟ رېئىدىنىڭ چىراي ئىپادىسى ۋە تەلەپپۇزىدىن ئەھۋالنى توغرا چۈشىنىدىغانلىقى ئىپادىلىنىپ تۇرىدۇ، قىلچىلىك غەزەپلىنىش ئالامەتلىرى كۆرۈلمەيدۇ.

ــ بولدى، بىز ھازىر بۇ مەسىلىنى تولۇق چۈشەندۇق، بىز چوڭ كۆلەملىك ئىشلەپچىقىرىدىغان ۋاقتىنى كۈتەيلى، ــ دەيدۇ رېئىد، ــ ھېلىمۇ ياخشى ھېچكىم يارىلانماپتۇ.

چارلېي رېئىدنىڭ سۆز - ھەرىكەتلىرى ۋېلچقا چوڭقۇر تەسىر قىلىدۇ.

ۋېلچ ھەر قېتىم بۇ ئىشنى ئەسلىگەن ۋاقتىدا: «كىشىلەر خاتالىق ئۆتكۈزگەن ۋاقىتتا، ئۇلار ئەڭ خالىمايدىغان نەرسە جازالىنىش. ئۇلار بۇ ۋاقىتتا ئىلھاملاندۇرۇش ۋە ئىشەنچ تۇرغۇزۇشقا ئەڭ موھتاج بولىدۇ. ئەڭ مۇھىم خىزمەت ئۆزىگە ئىشىنىشنى ئەسلىگە كەلتۈرۈش» دەيدۇ.





ھېكمەت:

*خادىملار خاتالىق ئۆتكۈزگەندە قانداق قىلىش كېرەك؟ نۇرغۇن رەھبەر ئىچىدە ئاچچىقلىنىدۇ ياكى يۈزتۇرا ھالدا كەسكىن پوزىتسىيە تۇتىدۇ؛ بەزى رەھبەرلەر قول ئاستىدىكىلەرنىڭ خاتالىقىنى ئاڭلىق تۇزىتىشىنى تىلەيدۇ. ئەمەلىيەتتە، بۇ ئۇسۇللارنىڭ ئۇنۇمى كۆڭۈلدىكىدەك بولمايدۇ.*

*قول ئاستىدىكىلەر خاتالىق ئۆتكۈزگەن چاغدا، رەھبەر ئالدى بىلەن ماتېرىيال تەييارلاش خىزمىتىنى ئىشلەپ، خادىمنىڭ خاتالىقىنىڭ قەيەردىلىكىنى بىلىشى، ئاندىن ئۇنىڭ بىلەن سۆھبەتلىشىشى كېرەك. ئەمەلىيەتتە، ھادىسىدىن كېيىنكى تەسەللى جازالاشتىنمۇ مۇھىم.*

## خاتالىقنى سەممىيلىك بىلەن ئېتىراپ قىلىش

«دېل» كومپيۇتېر شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى مىچېل دېل بىلەن شىركەت باش دىرېكتورى كېۋىن رولليىس 2001 ـ يىلى كۈزدە ئۆزئارا كۆرۈشكەن چاغدا، ئۇلار شىركەتنىڭ پۈتۈن دۇنيادا كومپيۇتېرنىڭ سېتىلىش مىقدارى تۆۋەنلەۋاتقان ئەھۋالدىمۇ ئەسلىگە كېلەلەيدىغانلىقىغا ئىشىنىدۇ. ئەمما، ئۇلارنىڭ ئىپادىسى باشقىچە بولىدۇ. شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ئەربابلارنى زىيارەت قىلىش ئارقىلىق ئاساسىي قاتلامدىكىلەرنىڭ 38 ياشلىق دېل كىشىلەر بىلەن مۇئامىلە قىلىشتا ھەددىدىن زىيادە سۈس، ھېسسىيات جەھەتتە خادىملاردىن يىراقلىشىپ كەتتى ؛ 50 ياشلىق رولىنسنى ئۆز بېشىمچىلىق قىلىدۇ، ھەر جايدا باشقىلار بىلەن قارشىلىشىنى ياخشى كۆرىدۇ، دەپ قارايدىغانلىقىنى بايقايدۇ. شىركەتتىكى يۇقىرى ـ تۆۋەن قاتلامدىكى ھېچكىم بۇ ئىككى رەھبەرگە چەكسىز سادىقلىق قىلمايدۇ. تېخىمۇ يامىنى شۇكى، بۇ خىل نارازىلىق كەيپىياتى ھەممە يەرنى قاپلايدۇ؛ شىركەت تارىخىدا تۇنجى قېتىم كەڭ كۆلەملىك خادىم قىسقارتىش بولغاندىن كېيىن، شىركەت شۇ يىلى ئەتىيازدا بىر قېتىم خادىملارنىڭ رايىنى سىناش تەكشۈرۈشى ئۆتكۈزىدۇ. تەكشۈرۈش نەتىجىسىدە كۆرسىتىلىشىچە، دېل شىركىتىدىكى خادىملارنىڭ يېرىمىدىن كۆپرەكى ئەگەر پۈرسەت بولسا تېخىمۇ يۇقىرى ئورۇنغا ئېرىشىشنى ئارزۇ قىلىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ.

باشقا شىركەتتىكى ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلار بەلكىم خادىملاردىكى نارازىلىقنى كۆرسىمۇ كۆرمەسكە سېلىشى مۇمكىن. ئەمما دېل بۇنىڭدىن مەسىلىنىڭ ناھايىتى



ئېغىرلىقىنى ھېس قىلىپ يېتىدۇ. ئۇ يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنى چاقىرىپ يىغىن ئۆتكۈزۈپ، دادىللىق بىلەن ئۆز - ئۆزىنى تەنقىدلەپ، ئاكتىپلىق بىلەن خاتالىقىنى تونۇپ، ھەددىدىن زىيادە تارتىنغانلىقتىن، بەزىدە سوغۇق مۇئامىلىدە بولۇپ، خادىملار بىلەن يېقىنلىشالمىدىم، شۇڭا، خادىملار بىلەن بولغان ئالاقىدە توسالغۇ كۆرۈلدى، دەپ قارايدۇ ھەم خادىملار بىلەن ئىنتايىن زىچ مۇناسىۋەت ئورنىتىشقا ۋەدە بېرىدۇ.

ئەينى چاغدىكى يىغىنقا قاتناشقان بىر ئەمەلدار ئەسلەپ مۇنداق دەيدۇ: «بارلىق ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلار دېلىنىڭ ئىشىدىن ھەيرانلىق ھېس قىلىدۇ. چۈنكى ئۇ 10 مىليارد ئامېرىكا دوللىرىغا ئىگە كەسپىي گىگانت. ئۇنىڭ قول ئاستىدىكىلەرگە «كەچۈرۈڭلار!» دېيىشى ساداقەتمەن ئەمەلدارلىقىنى چۈشەندۈرۈپ بېرىدۇ. يىغىندىن كېيىن، نۇتقىنىڭ ئۇنئالغۇ لېنتىسىنى ھەربىر خادىمغا تارقىتىپ بېرىشنى تەلەپ قىلىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن، شىركەتنىڭ ئۇيۇشۇشچانلىقى ئىلگىرىكى ھەرقانداق ۋاقىتتىكىدىن كۈچلۈك بولىدۇ.





ھېكمەت:

*خاتالىقىنى دادىللىق بىلەن تونۇش بىر ئادەمنىڭ ھازىرلاشقا تېگىشلىك ساپا بولۇپلا قالماستىن، ئۇ يەنە بىر خىل ئېرىشمەك تەس پەزىلەت. ئەمەلىيەتتە، نۇرغۇن چوڭ شىركەت رەھبەرلىرى بۇنداق ئېسىل ئەخلاققا ئىگە. نۇرغۇن ئەقىللىق رەھبەرنىڭ خاتالىقىنى تونۇشى باتۇرلۇقنىڭ، سەمىمىيلىكنىڭ ئىپادىسى بولۇپ، ئۇ كىشىلىك مۇناسىۋەتنى قويۇقلاشتۇرۇپ، ئىناق مۇھىت يارىتىپلا قالماستىن، يەنە رەھبەرنىڭ شۆھرىتىنى ئاشۇرۇپ، قول ئاستىدىكىلەرنىڭ ئىشەنچىسىنى كۈچەيتىدۇ.*

*دېلنىڭ تەجرىبىسىنى ئۆرنەك قىلىشقا ئەرزىيدۇ. كۆپ هاللاردا، بۇ خىل ماھىرلىق كىشىنى ھەيران قالدۇرىدىغان ئۇنۇم يارىتىپلا قالماستىن، يەنە ھەرقانداق ئەھۋالدا، ئۆزى تالاش ـ تارتىش قىلغانغا قارىغاندا ئۇنۇمى زور بولىدۇ.*

## روكفېللېرنىڭ سەۋرچانلىقى

بىر چاقىرىلمىغان مېھمان ئامېرىكا نېفىت ماگناتى روكفېللېرنىڭ ئىشخانىسىغا بۆسۈپ كىرىپ، ئۇنىڭ ئىش ئۈستىلىگە مۇشتلاپ تۇرۇپ غەزەپتىن: «روكفېللېر، مەن ساڭا ئۆچ، ساڭا چىش ـ تىرنىقىمغىچە ئۆچ!» دەيدۇ ھەم 10 مىنۇتقىچە تىللايدۇ. ئىشخانىدىكى خادىملار روكفېللېر ئاچچىقىدا ئۈستەلدىكى سىياھ قۇتىسىنى ئاتىدۇ ياكى ئامانلىق قوغدىغۇچىنى چاقىرىپ ئۇنى ئىشخانىدىن چىقىرىۋېتىدۇ دەپ ئويلايدۇ. ئەمما روكفېللېر ئۇنداق قىلمايدۇ، ئۇ قولىدىكى ئىشنى توختىتىپ، ناھايىتى مۇلايىملىق بىلەن زەربە بەرگۈچىگە قارايدۇ، قارشى تەرەپ قانچە ئەزۋەيلىگەنسىرى، ئۇ شۇنچە مۇلايىملىق بىلەن مۇئامىلە قىلىدۇ.

ئۇ ئەدەپسىز مېھمان ئىشنىڭ تېگىگە يېتەلمەي ئاستا ـ ئاستا پەسكويغا چۈشىدۇ. چۈنكى بىر ئادەم ئاچچىقلانغاندا، قايتۇرما زەربىگە ئۇچرىمىسا، ئۇزاققىچە ئاچچىقلىنالمايدۇ. شۇنىڭ بىلەن ئۇ ئادەم ئېغىر ئۇھ تارتىدۇ. ئۇ ئادەم ئەسلىي روكفېللېر بىلەن قەستەن زىددىيەتلىشىش ئۈچۈن كەلگەن بولۇپ، روكفېللېرنىڭ ئۆزىگە قانداق قايتۇرما زەربە بېرىدىغانلىقىنى، ئۇنى يەنە گەپ بىلەن رەت قىلىشنىمۇ ئويلاپ قويغانىدى. ئەمما روكفېللېر ئېغىز ئاچمىغاچقا، ئۇ قانداق قىلىشنى بىلەلمەي قالىدۇ.

ئاخىرىدا، ئۇ روكفېللېرنىڭ ئۈستىلىگە بىر نەچچىنى



ئۇرىدۇ، روكفېللېر ھېچقانداق ئىنكاس قايتۇرمىغانلىقتىن، ئامالسىز ئىشخانىدىن چىقىپ كېتىدۇ. روكفېللېر ھېچقانداق ئىش بولمىغاندەك قەلەمنى ئېلىپ ئىشنى داۋاملاشتۇرىدۇ.

**ھېكمەت:**

*غەزەپلەنگەن بىر ئادەم سېنى ھاقارەتلىگەن ۋە مازاق قىلغان چاغدا، ئادىل بولۇش ـ بولماسلىقىدىن قەتئىينەزەر، سەنمۇ ئوخشاش پوزىتسىيەدە ئۆچ ئالساڭ، كەيپىياتىڭمۇ ئۇنىڭگە ئوخشاپ قالىدۇ ـ دە، ئۇ ئادەم سېنى ئاللىبۇرۇن كونترول قىلىۋالغان بولىدۇ.*

*ئەگەر سەن خاپا بولماي، ئۆزۈڭنى كونترول قىلىپ، سوغۇققان ۋە سەۋرچان بولساڭ، سەن نورمال كەيپىياتىڭنى ساقلاپ قالالىغان بولىسەن.*

*روكفېللېر ئەپەندى ئۆزىنى كونترول قىلىشنى بىلىدۇ، يېنىكلىك بىلەن باشقىلارغا زەربە بېرەلەيدۇ. ئۇنىڭ ئويلايدىغىنى پۈتكۈل ئالەم، ھەرگىزمۇ تار مەنىدىكى شەخسىي شەرەپ ـ نومۇس قارىشى ئەمەس.*

*ھەربىر ئادەم چۈشكۈنلىشىپ ياكى بەك ھاياجانلىنىپ ئۆزىنىڭ كونتروللىقىنى يوقاتقان چاغدىكى ھالقىلىق مەسىلە ئۆزىنىڭ ناچار كەيپىياتىنى قانداق كونترول قىلىشتۇر. يۇكسەك ئۆزىنى تۇتۇۋېلىش ئىقتىدارىغا ئىگە بولۇش بىر خىل ئېرىشىش تەس گۈزەل ئەخلاق. شۇڭا، ھەممەر بولغۇچىلار ھەرقانداق ۋاقىتتا كەيپىياتىنى كونترول قىلىشى كېرەك.*

## ھەربىر خادىمنىڭ ئادىل مۇئامىلىدىن بەھرىمەن بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىش كېرەك

دۇنيادىكى ئەڭ چوڭ تېز يەتكۈزۈش شىركىتى — FDX تېز يەتكۈزۈش شىركىتى ئۆلچەملەشتۈرۈش جەريانىدا، ئاساسلىق

باشقۇرغۇچىلاردىن خادىملاردا يۇز بەرگەن ئىشلارنى چوقوم ئادىل بىر تەرەپ قىلىشنى، خادىم ئۇچۇن ئادالەتتە چىڭ تۇرۇشنى تەلەپ قىلىدۇ. بۇنىڭدىن باشقا، تەشكىلىي ئاپپاراتتا ئەرز قىلىش تۈزۈمى ۋە يوللىنى ئالاھىدە تەسىس قىلىپ، ئاساسلىق باشقۇرغۇچىنىڭ خاتا ھۆكۈمى تۈپەيلى خادىملارنىڭ ئازار يېيىشىدىن ساقلىنىدۇ.

FDXتېز يەتكۈزۈش شىركىتىدە دىرېكتور بىلەن خادىمنىڭ پەرقى ئىش تەقسىماتىنىڭ ئوخشىماسلىقىدىلا ئىپادىلەنمەستىن، دىرېكتور تەمىنات ۋە ھوقۇق دائىرىسى جەھەتتە ئادەتتىكى خادىملاردىن ئۇستۇن تۇرىدۇ. ئەمما بۇ دىرېكتورنىڭ خادىملارغا سوغۇق مۇئامىلە قىلىشىدىن دېرەك بەرمەيدۇ. ھەربىر خادىمنىڭ ئادىل مۇئامىلىدىن بەھرىمەن بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىش ئۇچۇن، FDX تېز يەتكۈزۈش شىركىتى دەرىجىدىن تاشقىرى ئىنكاس ئەرز سىستېمىسى ئورنىتىدۇ. خادىم ئۆزىنىڭ دىرېكتورىنى، ھەتتا ئۇنىڭدىنمۇ يۇقىرى باشقۇرۇش قاتلىمىدىكىلەر ئۇستىدىن ئۆزىنىڭ گۇمانىنى ئىنكاس قىلسا بولىدۇ.





خادىم بىلەن دىرېكتور ئوتتۇرىسىدا ھەل قىلغىلى بولمايدىغان ئىختىلاپ كۆرۈلگەن ياكى خادىم دىرېكتورنىڭ جازاسىغا قايىل بولمىغان ۋاقىتتا، خادىم ئەرز ئىنكاس سىستېمىسى ئارقىلىق دىرېكتوردىن بىر دەرىجە يۇقىرى ئورۇنغا ئەرز قىلسا بولىدۇ. دىرېكتوردىن بىر دەرىجە ئۇستۇن ئورۇندىكىلەر يەتتە خىزمەت كۈنى ئىچىدە خادىمغا يازما جاۋاب قايتۇرىدۇ؛ ئەگەر خادىم بۇنىڭغىمۇ قايىل بولمىسا، يەتتە كۈن ئىچىدە رايون مائاۋۇن باش دىرېكتورىغا ئەرز قىلسا بولىدۇ؛ رايون مائاۋۇن باش دىرېكتورى يەتتە كۈن ئىچىدە يازما جاۋاب بېرىدۇ؛ خادىم بۇنىڭغىمۇ قايىل بولمىسا، ئاسىيا ـ تىنچ ئوكيان رايونى باش دىرېكتورىغا ئەرز

قىلسا بولىدۇ، باش دىرېكتور يەتتە كۈن ئىچىدە يىغىن ئۆتكۈزۈپ ئاخىرىدا يازما جاۋابنى بېرىدۇ. ئەگەر خادىم دىرېكتورنىڭ ئۆچ ئېلىشىدىن ئەنسىرىسە، ئىش ئورنىنى يۆتكەش ئىلتىماسىنى سۇنسا بولىدۇ.

خادىم بىلەن دىرېكتور ئوتتۇرىسىدىكى تالاش ـ تارتىش بىۋاستە شىركەتنىڭ يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلىرىغا يېتىدۇ، يۇقىرى قاتلامدىكىلەر ھۆكۈم چىقىرىدۇ، بۇنداق قىلىش ئەڭ يۇقىرى چەكتە تالاش ـ تارتىش تۈپەيلى يۈز بېرىدىغان چىقىشالماسلىق ۋە ئىچكى سەرپىياتنىن ساقلانغىلى بولىدۇ.

FDXتېز يەتكۈزۈش شىركىتىدە مۇنداق بىر ئىش يۈز بېرىدۇ. بىر كۈنى شىركەتنىڭ خېيىم ـ خەتەر باشقۇرۇش تارمىقى ساقچىلار بەرگەن تېلېفونىنى قوبۇل قىلىدۇ. ساقچىلار بىنا ئالدىغا توختىتىپ قويۇلغان بىر پىكاپنى شىركەت ئاپتوموبىلىنىڭ ياندىن سوقۇۋەتكەنلىكى، بۇنى پىكاپ ئىگىسىگە نەق مەيدانىدا دېگەنلىكى، ئەمما ئاپتوموبىلغا مۇناسىۋەتلىك ھېچقانداق ئۇچۇرنى بىلمەيدىغانلىقىنى ئېيتىدۇ.

بۇ تارماقنىڭ دىرېكتورى دېلونى تاپشۇرۇۋالغاندىن كېيىن، دەرھال DADS سىستېمىسىدىن پايدىلىنىپ، شۇ كۈنى ھادىسە يۈز بەرگەن ئەتراپقا مال يەتكۈزگۈچى ۋە مۇلازىمەت پونكىتى بىلەن ئالاقىلىشىدۇ. چۈشتىن كېيىن سائەت ئىككى يېرىمدا، بىر مال يەتكۈزگۈچى مۇلازىمەت پونكىتىغا بېرىپ ئالدىراپ ـ تېنەپ دىرېكتورغا ئەتىگەنده توختىپ قويۇلغان پىكاپنى ياندىن سوقۇۋەتكەنلىكىنى دوكلات قىلىدۇ.

مال يەتكۈزگۈچى دوكلاتىدا يۈك ئاپتوموبىلىنى توختىتىدىغان ۋاقىتتا ئېھتىياتسىزلىقتىن ياندىكى پىكاپنى سوقۇپ قويغانلىقى، سوقۇپ قويغان يەرنىڭ چوڭ ئەمەسلىكى، داۋاملىق مال يەتكۈزۈش تەرتىپى ۋە ئۇنۇمىگە تەسىر يېتىشىدىن



ئەنسىرەپ، مال يەتكۈزۈش بىلەن بولۇپ ئاپتوموبىل ھادىسىسى يۈز بەرگەنلىكىنى دەرھال دوكلات قىلمىغانلىقىنى ئېيتىدۇ. ئەمما ئۇ مەقسەتلىك يوشۇرۇپ دوكلات قىلمىغان بولماستىن، ماللارنى يەتكۈزۈپ بولۇپ، پونكىتقا قايتىپ دەرھال دوكلات قىلىدۇ. ئۇ ئۆزىنىڭ ئىشىنى بىر تەرەپ قىلىشتا كەتكۈزۈپ قويغانلىقىنى ئېتىراپ قىلىدۇ ھەم شىركەتنىڭ جازاسىنى قوبۇل قىلىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ.

تىجارەت تىرانسپورتى دىرېكتورى ھادىسىنىڭ پۈتكۈل جەريانىنى باھالىغاندىن كېيىن، مال يەتكۈزگۈچىنىڭ ھادىسە سادىر قىلىپ ئۈچ سائەت كېچىكتۈرۈپ مەلۇم قىلغانلىقى ئەھمىيەت، ئۇ يەنە ھادىسە سادىر قىلىپ نەق مەيداندىن كېتىپ قالغان، پىكاپ ئىگىسىگە ھېچقانداق ئالاقە ئۈچۈرىنى قالدۇرمىغان، بۇ شىركەتنىڭ ئاپتوموبىل ھادىسىسىنى مەلۇم قىلىش بىلگىلىمىسىگە خىلاپلىق قىلغانلىق، دەپ قارايدۇ. شۇنىڭ بىلەن مال يەتكۈزگۈچىگە ئىشتىن بوشىتىش جازاسى بېرىدۇ.





بۇ مال يەتكۈزگۈچى ھۆكۈمدىن خەۋەر تېپىپ يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىغا نارازىلىق ئەرزى سۇنىدۇ؛ ئەرزىيەت كېڭىشى دېلونىڭ بارلىق ماتېرىياللىرىنى قايتا كۆرۈپ چىقىپ، بۇ مال يەتكۈزگۈچى ئەھمىيەتتە پونكىتقا قايتقاندىن كېيىن دەرھال تەشەببۇسكارلىق بىلەن دىرېكتورغا دوكلات قىلغان، ھادىسە جەريانىدا ئۇنىڭ ئەمەلىي ئەھۋالىنى قەستەن يوشۇرغانلىقىغا ئائىت ھېچقانداق پاكىت يوق، دەپ قارايدۇ. ئەمما ھادىسىنى ۋاقتىدا دوكلات قىلمىغان، شۇڭا بۇ مال يەتكۈزگۈچىگە ئەسلىي خىزمەت ئورنىدا ئىشلەش، ئەمما ئىككى ھەپتە ئىشتىن توختىتىش جازاسى بېرىلىپ، ئۇنى كۆتۈلمىگەن ھادىسىلەرنى دىرېكتورغا دەرھال دوكلات قىلىشنىڭ مۇھىملىقى ھەققىدە ساۋاقتا ئىگە قىلىدۇ.

هېكمەت:

*FDX تېز يەتكۈزۈش شىركىتى خادىملىرىنىڭ ئىنتىزامغا خىلاپلىق قىلىش دېلوسىنى ئادىل بىر تەرەپ قىلىشى شىركەتنىڭ خادىملارغا كۆڭۈل بۆلىدىغانلىقىنى روشەن ئىپادىلەپ بېرىدۇ. شىركەت پەقەت خادىمنىڭ ھوقۇق - مەنپەئىتىگە مۇناسىۋەتلىك ئىشنى ئادىل بىر تەرەپ قىلىشى كېرەك، شىركەت بۇنداق تەدبىر ئارقىلىق خادىمنىڭ ئېتىراپ قىلىشى ۋە قوللىشىغا ئېرىشىپلا قالماستىن، يەنە خادىملارنىڭ شىركەتكە زىچ ئۇيۇشۇشچانلىقىنى ئۇنۇملۇك كۈچەيتكىلى، شۇنداقلا ئاساسلىق باشقۇرغۇچىلارنىڭ خادىملارغا تېخىمۇ كۆڭۈل بۆلۈشىگە ھەيدەكچىلىك قىلغىلى بولىدۇ.*

*ئىنتىزامچان كوللېكتىپقا كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن، رەھبەر يېتەرلىك سەۋرچانلىق ۋە كۆڭۈل قويۇپ ئاڭلاش ئىقتىدارى يېتىلدۈرۈشى كېرەك. ئەزالارنىڭ ئىشلىرىنى بىر تەرەپ قىلغاندا، سەۋرچانلىق بىلەن كۆڭۈل قويۇپ ئاڭلاپ ئىشنىڭ سەۋەبىنى ئۇزۇل - كېسىل ئىگىلىشى، باشقىلارنىڭ كۆڭلىنى ئۆز كۆڭلىدەك چۈشىنىشى، سەممىيلىك بىلەن ئادىل بىر تەرەپ قىلىشى كېرەك. رەھبەرلىك كوللېكتىپنىڭ ئىنتىزامىنى ياخشى قوغدىسا، ھەربىر كوللېكتىپ ئىنتىزامغا خىلاپ ھەرقانداق دېلونى ئادىل، ئاشكارا بىر تەرەپ قىلسا، ئەزالارنىڭ ئۇيۇشۇشچانلىقىنى كۈچەيتكىلى بولىدۇ.*

## ئۆزى ئۈلگە بولۇش كىشىنى قايىل قىلىدۇ

دوكتور توشىئو باشقۇرغۇچى بولغان ئادەم خادىملارغا قارىغاندا كۆپرەك تىرىشىشى ۋە ئەجىر قىلىشى كېرەك، دەپ قارايدۇ. ئۇنىڭ شوئارى: «ئۆزى ئۈلگە بولۇشنىڭ قايىل قىلىش كۈچى ئەڭ كۈچلۈك بولىدۇ.»



دوكوئۇ توشىئو 1965 - يىلى «توشىبا» ئېلېكتىر ئۇسكۇنىلىرى شىركىتىنىڭ باشلىقى بولىدۇ. ئەينى چاغدا «توشىبا»دا ئىختىساسلىقلار كۆپ بولسىمۇ، تەشكىلىي قۇرۇلما بەك كېلەڭسىز، دەرىجە ھەددىدىن زىيادە كۆپ، باشقۇرۇش قالايمىغان، خادىملار بوشاڭ بولغانلىقتىن، شىركەتنىڭ ئىشلەپچىقىرىش ئۈنۈمى تۆۋەنلەپ كېتىدۇ.

دوكوئۇ توشىئو ھوقۇقنى قولغا ئالغاندىن كېيىن، دەرھال «ئادەتتىكى خادىملار ئىلگىرىكىدىن ئۈچ ھەسسە ئارتۇق، مۇدىر 10 ھەسسىدىن ئارتۇق ئەقىل ئىشلىتىشى، مەنمۇ ھەممەيلەنگە ئۈلگە بولغۇدەك ئىشلىشىم كېرەك» دېگەن شوئارنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، «توشىبا» شىركىتىنى قايتىدىن قۇرىدۇ.

دوكوئۇ توشىئونىڭ شوئارى «ئۆزى ئۈلگە بولۇشنىڭ قايىل قىلىش كۈچى ئەڭ كۈچلۈك»دېگەنلىكتىن ئىبارەت. ئۇ ھەر كۈنى پېرىم سائەت بۇرۇن ئىشقا بارىدۇ ھەم ئەتىگەن سائەت يەتتە پېرىمدىن سەككىز پېرىمغىچە بىر سائەت ۋاقىت ئاجرىتىپ، خادىملارنى كۈتۈۋالىدۇ ھەم ئۈلار بىلەن بىرلىكتە كاللا قاتۇرۇپ، شىركەتتىكى مەسىلىلەرنى ئورتاق مۇزاكىرە قىلىدۇ.





دوكوئۇ توشىئو ھەر كۈنى زاۋۇتلارنى ئايلىنىپ يۈرۈپ تەكشۈرۈپ، «توشىبا»نىڭ ياپونىيەدىكى زاۋۇت ۋە كارخانىلىرىنى كۆزدىن كەچۈرىدۇ، خادىملار بىلەن بىرلىكتە تاماق يەيدۇ، ئۈلار بىلەن مۇڭدىشىدۇ. ئەتىگەنده، ئۇ باشقىلاردىن پېرىم سائەت بۇرۇن ئىشقا بېرىپ، چوڭ دەرۋازدا ئالدىدا خادىملار بىلەن سالاملىشىدۇ. خادىملار بۇ ئىشتىن تەسىرلىنىپ، ئۆزئارا ئالاقىنى ئىلگىرى سۈرۈپ، جەڭگىۋارلىقنى كۈچەيتىدۇ.

دوكوئۇ توشىئو ئىسراپچىلىققا قارشى تۇرىدۇ، ئۇ بىر قېتىملىق ئېكسكۇرسىيە پۇرستىدىن پايدىلىنىپ، «توشىبا»نىڭ مۇدىرىغا ئىسراپچىلىق ھەققىده دەرس بېرىدۇ. بىر كۈنى،

«توشبا»نىڭ بىر مۇدىرى چوڭ تىپتىكى پوچتا پاراخوتىنى ئېكسكۇرسىيە قىلىدۇ، دوكوئۇ توشىئو بۇ پاراخوتنى توققۇز قېتىم ئېكسكۇرسىيە قىلغان بولغاچقا، مۇدىرغا يول باشلىغۇچى بولىدۇ. بىر دەم ئېلىش كۈنى، ئۇلار مەلۇم ئاپتوبۇس بېكىتىدە كۆرۈشۈشكە كېلىشىدۇ. دوكوئۇ توشىئو دەل ۋاقتىدا يېتىپ بارىدۇ، مۇدىر شىركەتنىڭ پىكاپىغا ئولتۇرۇپ سەل كېچىكىپ كېلىدۇ. مۇدىر: «باش دىرېكتور، سىزنى ساقلىتىپ قويدۇم، بىز سىزنىڭ پىكاپىڭىزدا ئېكسكۇرسىيەگە بارايلى!» دەيدۇ. مۇدىر دوكوئو توشىئونى شىركەتنىڭ مەخسۇس پىكاپىدا كەلدى، دەپ قالغانىدى. دوكوئۇ توشىئو ئۇدۇللا: «مەن شىركەتنىڭ پىكاپىدا كەلمىدىم، بىز تىرامۋاي بىلەن بارايلى» دەيدۇ. مۇدىر خجىلچىلىقتا نېمە دېيىشنى بىلەلمەي تۇرۇپ قالىدۇ.



دوكوئۇ توشىئو ئىسراپچىلىقنى توغىتىش ئۈچۈن، ئۆزى ئۇلگە بولۇپ تىرامۋايغا ئولتۇرۇپ، مۇدىرغا جانلىق دەرس بېرىدۇ.



بۇ ئىش پۈتكۈل شىركەتكە تارايدۇ. شىركەتتىكى بارلىق خادىملار بۇ ئىشتىن تەسىرلىنىپ، شىركەتنىڭ بۈيۈملىرىنى خالىغانچە ئىسراپ قىلىدىغان ھالەتنى تەدرىجىي يوقىتىدۇ. دوكوئۇ توشىئونىڭ ئۆزى ئۇلگە بولۇشى ھەم ئىزچىل تىرىشچانلىق كۆرسىتىشى نەتىجىسىدە، «توشبا» شىركىتىنىڭ ئەھۋالى تەدرىجىي ياخشىلىنىدۇ ھەم گۈللىنىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ئۇلگە بولۇشنىڭ قۇدرىتى چەكسىز، ئۆزى ئۇلگە بولۇشنىڭ قايىل قىلىش كۈچى ئەڭ كۈچلۈك. بىر باشقۇرغۇچى خادىملاردىن كۆپرەك تىرىشچانلىق كۆرسىتىشى ۋە ئەجىر قىلىشى كېرەك، ئۆزى ئۇلگە بولغاندىلا، روھنى ئۇرغۇتۇپ، ئۇلگىنىڭ يېتەكلەش رولىنى ھەقىقىي جارى قىلدۇرغىلى بولىدۇ.*

## ئاز سانلىق كۆپ سانلىققا بويسۇنۇش

«ماكدونالدنىڭ ئاتىسى»دەپ ئاتالغان راي كروك شىركەت قۇرغان دەسلەپكى مەزگىلدە، بىر ئىشچى شىركەتنىڭ بىر قىسىم نەرسىلىرىنى ئوغرىلايدۇ، ئوغرىلىغان نەرسىلەر كۆپ بولمىسمۇ، ئەمما ئۇنىڭ تەسىرى ياخشى بولمايدۇ. ئوغرىلىق قىلغان بۇ ئادەمنىڭ باشقىلار بىلەن بولغان مۇناسىۋىتى ياخشى بولغاچقا، كۆپچىلىك ئۇنىڭغا يۈز - خاتىر قىلىشنى تەلەپ قىلىدۇ، بىراق كروك ئۇنى قانۇن بويىچە جازالاشتا چىڭ تۇرىدۇ.

بۇ ۋاقىتتا بىرەيلەن مۇنداق دەيدۇ: «ئاز سانلىق كۆپ سانلىققا بويسۇنۇشى كېرەك، كۆپ سانلىق جازا بېرىشكە قوشۇلمىغاندىكىن، بولدى قىلىۋەتسەك بولىمدۇ.»

كروك كەسكىنلىك بىلەن مۇنداق دەيدۇ: «شىركەتنىڭ قائىدە - تۈزۈملىرى شىركەتتىكى كۆپ سانلىقنىڭ ماقۇللىشىدىن ئۆتكەن، بويسۇنۇشقا تۇغرا كەلسە، كۆپچىلىك بىرلىكتە بېكىتكەن قائىدە - تۈزۈمگە بويسۇنۇش كېرەك.»

كروك دەسلەپتە ئۆزىنى يالغۇز قالغاندەك ھېس قىلىدۇ. ئەمما ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ، ئۇنى چۈشىنىدىغانلار ۋە قوللايدىغانلار بارغانسېرى كۆپەيىدۇ، شۇنىڭدىن كېيىن شىركەتتە قايتا نەرسە - كېرەك ئوغرىلاش ئەھۋالى كۆرۈلمەيدۇ.

ھېكمەت:

*بەزى رەھبەرلەر پەقەت كۆپ سانلىقنىڭ پىكرى بويىچە ئىش قىلىش تۇغرا، دەپ قارايدۇ، ئەمەلىيەتتە ئۇنداق بولمايدۇ، پىرىنسىپتا چىڭ تۇرماي، كۆپ سانلىق تەرەپكە ئېغىپ كەتكەندە، مۇقەررەركى تۈگىمەس بالاغا قالىدۇ. ئەگەر كروك كۆپ سانلىقنىڭ پىكرىنى ئاڭلاپ، ئوغرىلىق قىلغۇچىنى جازالىمىسا*



*ياكى يېنىكلىتىپ جازالىسا، شىركەتتە ئوغرىلىق قىلمىشلىرى كۆپەيسىلا قالماستىن، شىركەتنىڭ قائىدە - تۈزۈملىرىمۇ قوپۇق نەرسىگە ئايلىنىپ قالىدۇ.*

*مۇشۇ نۇقتىدىن ئېيتقاندا، رەھبەر كۆپ سانلىق خادىملارنىڭ پىكرىنى ئاڭلاپلا قالماستىن، بەزىدە ئاز سانلىق خادىملارنىڭ پىكرىنىمۇ ئاڭلاپ بېقىشى كېرەك. بولۇپمۇ ئالاھىدە مەسىلىلەرنى بىر تەرەپ قىلغاندا، تېخىمۇ مۇشۇنداق قىلىش كېرەك.*

## ئەڭ يۇقىرى ئەخلاق ئۆلچىمى ئارقىلىق خادىملارنى چەكلەش



جاك ۋېلچ 1987 - يىلى پۈتۈن شىركەتتىكى خادىملارغا «ئەخلاق — بىزنىڭ مەسئۇلىيىتىمىزنىڭ روھى ۋە ئىپادىلىنىشى» ناملىق 80 بەتلىك كىتابچىنى تارقىتىپ بېرىدۇ. شىركەتكە قوبۇل قىلىنغان ھەرقانداق بىر خادىم بۇ كىتابچىنى تولۇق ئوقۇپ چىقىدۇ ھەم كىتابچىغا قىستۇرۇلغان كارتىغا ئىمزا قويۇش (ياكى ئېلخەت ئارقىلىق مۇئەييەنلەشتۈرۈش) ئارقىلىق كىتابچىنى ئوقۇغانلىقىنى ئىسپاتلايدۇ. شۇنداقلا باشقا خادىملارمۇ بۇ كىتابچىنى ھەر يىلى بىر قېتىم ئوقۇيدۇ. ۋېلچ بۇ كىتابچىدە ئۆزىنىڭ ئەخلاققا بولغان قارىشىنى مۇنداق شەرھلەيدۇ:



«ئەخلاق بىزنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازانغان كارخانا قۇرۇشىمىزنىڭ ئاساسى، ئۇ مەھسۇلاتلىرىمىزنىڭ سۈپىتى بىلەن مۇلازىمىتىمىزنى، بىزنىڭ خېرىدارلار ياكى مال تەمىنلەش سودىگەرلىرى بىلەن بولغان مۇناسىۋىتىمىزنىڭ راستچىل بولۇشىنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ. گېنېرال ئېلېكترون شىركىتى ئالاھىدە رىقابەتنى تىزگىنلەشنى باشلىنىش نۇقتىسى قىلىپ،

ئەخلاقي ھەرىكىتىمىز ئارقىلىق ئاخىرغىچە مەسئۇل بولۇشىمىز كېرەك.»

ۋېلچ گېنېرال ئېلېكتىرون شىركىتىدىكى خادىملاردىن «قائىدە ـ تۈزۈملەرگە رىئايە قىلىپ، گېنېرال ئېلېكتىرون شىركىتىنىڭ ھەرىكەت مىزانىغا ھۆرمەت قىلىپ، مەنپەئەت توقۇنۇشىدىن ساقلىنىپ، سەمىمىي، ئادىل، ئىشەنچلىك خادىم بولىمەن» دەپ ۋەدە بېرىشنى تەلەپ قىلىدۇ.

گېنېرال ئېلېكتىرون شىركىتى ئەخلاقىدا مەسىلە بار خادىملارنى قەتئىي ئىشلەتمەيدۇ. ئەگەر كارخانىنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى بىر خادىم ئەخلاقسىزلىق قىلمىشى سادىر قىلسا، شۇنداقلا پەقەت بىرلا قېتىم سادىر قىلغان بولسىمۇ، دەرھال ئىشتىن بوشىتىدۇ. ۋېلچ مۇنداق دەيدۇ: «مەن بىر ئادەمنىڭ ھەقىقىي ئوغرى ياكى ئەمەسلىكىنى مۇئەييەنلەشتۈرەلمەيمەن، ئەمما مەن ئۇنىڭ ئوغرىلىق قىلغانلىقىنى بىلگەن ھامان ئىشتىن بوشىتىمەن. شىركىتىمىزنىڭ ھەرىكەت مىزانىنى ھەربىر خادىم بىلىدۇ، ئەگەر ئۇ قىلىشقا تېگىشلىك بولمىغان ئىشنى قىلسىلا، ئۇ دەرھال ئىشتىن بوشىتىلىدۇ، مۇنازىرىلىشىش ھاجەتسىز!»





بىر قېتىم، گېنېرال ئېلېكتىرون شىركىتىنىڭ بىر خادىمىنىڭ ئەخلاقسىزلىقى تۈپەيلى شىركەتتە سەتچىلىك يۈز بېرىدۇ. مۇخبىر ۋېلچنى زىيارەت قىلغان چاغدا: «شىركەت زىيانغا ئۇچرىمىغان بولسىمۇ، سىز بۇ سەتچىلىكنى قانداق بىر تەرەپ قىلىسىز؟» دەپ سوئال سورايدۇ.

ۋېلچ جاۋاب بېرىپ مۇنداق دەيدۇ: «مەن بىر ئادەم پۈتكۈل تەشكىلىنىڭ ھەرىكىتىنىڭ مۇكەممەل بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلالمايمەن، ئەمما مېنىڭ بىر ئەخلاق مىزانىم بار، ئۇ بولسىمۇ ئادىللىق. مەن ھەر قېتىملىق يىغىندا ئۇنى ئالاھىدە تەكىتلەيمەن، بۇ پىرىنسىپقا خىلاپلىق قىلغۇچىنىڭ ئاقىۋىتى

ئىشتىن بوشىتىلىش.»

كارخانا مەيلى چوڭ ياكى كىچىك بولسۇن، باشقۇرغۇچىلار ساپاسى ئوخشىمايدىغان خادىملارنى باشقۇرىدۇ. يېڭى قوبۇل قىلىغان خادىملارغا نىسبەتەن، باشقۇرغۇچى ئۇلارنىڭ ئەخلاق قارىشىنى يوشۇرۇن ئىنچىكە كۆزىتىپ، بۆرىنى قوتانغا باشلاشتىن ساقلىنىشى كېرەك. كونا خادىملارغا نىسبەتەن، باشقۇرغۇچى ئۇلاردا ئەخلاق مەسلىسى بارلىقىنى بايقىغاندىن كېيىن، ھەرگىزمۇ كۆڭلى يۇمشاقلىق قىلماسلىقى، ئۇنىڭدىن ساۋاق ئېلىشى، كېيىن ئىمكانقەدەر مۇشۇنىڭغا ئوخشاش مەسىلىلەرنىڭ يۈز بېرىشىنىڭ ئالدىنى ئېلىشى كېرەك.

خادىملارنى باھالاشتا، ئەخلاققا خىلاپ قىلمىشلارغا ھەرگىز يول قويماسلىق كېرەك، پەقەت بىرلا قېتىم بولغان تەقدىردىمۇ.

GEنىڭ باش دىرېكتورى جاك ۋېلچ شىركەتتە ئالدامچىلىق ھەرىكىتىگە قارىتا جەڭ ئېلان قىلىدۇ. نەتىجىدە نۇرغۇن مۇتەخەسسىس ئامېرىكا شىركەتلىرى ئىچىدىكى ئەڭ ئىنچىكە ۋە ئەڭ كەڭ كۆلەملىك دەپ ئاتىغان ئەخلاق تەربىيەسى پىلانى بارلىققا كېلىدۇ. GE خادىملارنى مۇھاكىمە يېغىنى ئۆتكۈزۈش، تېلېۋىزىيەلىك ئوقۇتۇش قاتارلىق ئۇسۇللار ئارقىلىق كەڭ كۆلەملىك تەربىيەلەيدۇ.





گېنېرال ئېلېكترون شىركىتى ھەرقانداق ئەخلاقسىزلىق قىلمىشلىرىنىڭ يۈز بېرىشىگە يول قويمايدۇ، شىركەت خادىملار مىزانىنى خادىملارنى باھالاشنىڭ ئەڭ مۇھىم ئۆلچىمى دەپ قارايدۇ.

**ھېكمەت:**

*بىر ئەدەب مۇنداق دېگەن: بىر ياخشى تۇزۇلمە ناچار ئادەمنى ياخشى ئادەمگە ئۆزگەرتەلەيدۇ، بىر ناچار تۇزۇلمە ياخشى ئادەمنى*

*ناچار ئادەم قىلالمايدۇ. مۇشۇنىڭغا ئوخشاش، ئەخلاقمدا مەسىلە بار بىر ئادەم قائىدە ـ تۈزۈمنىڭ ۋە تەشكىلىي مەدەنىيەتنىڭ چەكلىمىسىگە، نازارەت قىلىشىغا ئۇچرىسا، ئۇنىڭ ئەسكى ئىش قىلىش ئېھتىماللىقى تۆۋەنلەيدۇ؛ ئەكسىچە، ئىنتايىن ئەخلاقلىق ئادەم ئەخلاقسىزلىق ھەرىكەتلىرى ئاساسىي ئېقىمغا ئايلانغان تەشكىلىنىڭ ئىچىدىمۇ ئۆزگەرمەيدۇ. بۇنىڭدىن كۆرۈۋېلىشقا بولىدۇكى، رەھبەرنىڭ تەشكىلنى ئەخلاق جەھەتتىن باشقۇرۇشى ئىنتايىن مۇھىم.*

*بىر كارخانا كەسكىن رىقابەتتە ئۇتۇپ چىقمەن دەيدىكەن، چوقۇم ئەخلاق قۇرۇلۇشىغا ئەھمىيەت بېرىشى ھەم كارخانىدا ئېسىل ئەخلاق سەۋىيەسى بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىشى كېرەك.*

## رەھبەرلەرگە ئىنتىزام جەھەتتە قاتتىق تەلەپ قويۇش



20ـ ئەسىرنىڭ 70 ـ يىللىرى كوكاكولا شىركىتى ئىزچىل پېپسى كولانىڭ زەربىسىگە ئۇچراپ ئىنتايىن قىيىن ئەھۋالغا چۈشۈپ قالىدۇ. ئەمما روبېرتو گوئىزۇتا شىركەتنىڭ باش مۇدىرى بولغاندىن كېيىن ئەھۋالدا زور ئۆزگىرىش يۈز بېرىدۇ. ئۇ بىر مەزگىل تىجارىتى سۈسلىشىپ قالغان شىركەتتە دادىللىق بىلەن ئىسلاھات ئېلىپ بېرىپ، ئالدى بىلەن ماھىر باشقۇرغۇچىلار گۇرۇھىنى قۇرىدۇ. گوئىزۇتا ئىگىلىك باشقۇرۇشى ياخشى بولمىغان ئون نەچچە باشقۇرغۇچىنى ئالماشتۇرۇۋېتىپ، ياش، ئىقتىدارلىق دىرېكتورلارنى شىركەت باش ئىشتابىغا يۆتكەپ كېلىدۇ. باشقۇرغۇچىلارنى ئۆستۈرگەن چاغدا، ئۇ كوكاكولا شىركىتىنىڭ كۈنسېرى كېڭىيىۋاتقان چەت ئەلدىكى تىجارىتىنى كۆپرەك ئويلىشىپ، باشقۇرغۇچىلارنى خەلقئارالاشتۇرىدۇ.

روبېرتو گوئىزۇتانىڭ دانالىقى شۇ يەردىكى، ئۇ پەقەت خادىملارغىلا ئىنتىزامدا قاتتىق تەلەپ قويۇپ قالماستىن، ئالدى بىلەن رەھبەرلەرنى چەكلەشنىمۇ تەلەپ قىلىدۇ. ئۇ رەھبەرلىك قىلغۇچىلار كۆچلۈك بولسا، ئاندىن رەھبەرلىك گۈرۈھىنى ئەقىللىق، ئىقتىدارلىق قىلغىلى بولىدۇ، شۇنداقلا خادىملاردىن كارخانىنى ياخشى باشقۇرۇشنى تەلەپ قىلغىلى بولىدۇ، بولمىسا ئىنتىزام قورۇق گەپكە ئايلىنىپ قالىدۇ، دەپ قارايدۇ. شۇنىڭ بىلەن گوئىزۇتا شىركەتتە پىكىرگە كەڭ يول ئاچىدىغان بىر خىل كەيپىيات يارىتىدۇ، ئۇ شىركەتتىكى يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ئىتتىپاقسىزلىق پەيدا قىلىدىغان بۇزغۇنچىلىقنىڭ ئالدىنى ئالىدۇ. شۇڭا، ئۇ رەھبىرىي ئەزالارغا قاتتىق تەلەپ قويۇشقا ئالاھىدە ئەھمىيەت بېرىپ، ياخشى ھەمكارلىشىشنى تەلەپ قىلىپ، ھەرقانداق خاتالىقنىڭ يۈز بېرىشىگە يول قويمايدۇ. دىرېكتورلارنىڭ ئىچىدىكى ئىپادىسى ياخشى بولمىغانلارنى قىلچە يۈز - خاتىر قىلماي ئىشتىن بوشتىۋېتىدۇ. شىركەتنىڭ ئىچكى ئىشلىرىدىن خەۋەردار بىرەيلەن مۇنداق دەيدۇ: «ئۇ كەسىپ جەھەتتە ئەزەلدىن شەخسىي مۇناسىۋەتكە ئەھمىيەت بەرمەيدۇ.»

روبېرتو گوئىزۇتا ئالىي دەرىجىلىك دىرېكتورلارنىڭ يازدا دەم ئېلىشىغا يول قويمايدۇ. چۈنكى ياز سوغۇق ئىچىملىكلەرنىڭ بازىرى ئىتتىك بولىدىغان پەسىل، شۇنداقلا ئىشلەپچىقىرىشنىڭ ئالدىراش پەسلى، رەھبىرىي كادىرلار ئۆزلىرىنىڭ ۋەزىپىسى، مەسئۇلىيىتىنى ئادا قىلىپ، ئىشچىلارغا يېتەكچىلىك قىلىپ ئىشلەپچىقىرىشنى ئىلگىرى سۈرۈشى كېرەك. ئۇ يازدا دەم ئېلىشنى جەڭ مەيدانىدىن قاچقانلىق، دەپ قارايدۇ. 20 يىلدىن ئارتۇق ئىستاژغا ئىگە ئالىي دەرىجىلىك بەزى خادىملار بەلگىلىمە بويىچە بەش ھەپتە دەم ئېلىشى كېرەك بولسىمۇ، ئەمما ئۇلارغا



دائىم بىر نەچچە كۈنلۈكلا دەم ئېلىش بېرىدۇ. ئۇ دەم ئېلىش ئىشچىلارنىڭ ئىشى، رەھبەرلەر دەم ئالماسلىقى كېرەك، دەپ قارايدۇ ھەم ئۇ ئۆزى ئۈلگە بولۇپ ھەر يىلى پەقەت بىر ھەپتىلا دەم ئالىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ئىنتىزام بارلىق تۈزۈمنىڭ ئاساسى، تەشكىل ۋە كوللېكتىپنىڭ ئۇزاققىچە مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇشنىڭ ئاساسى كوللېكتىپ ئىنتىزامچانلىق. كوللېكتىپ ئىنتىزامچانلىقنى بەرپا قىلىشتىكى ئەڭ مۇھىم نۇقتا رەھبەرلەر ئۆزلىرى باشلامچىلىق بىلەن ئىنتىزامنى قوغدىشىدۇر.*



# تۆتىنچى باب
# بازار مېخانىزمى تاختىسىنى ياخشى تۇتۇش

## جۇبىسنىڭ تىجارىتى

جۇبىس ئېتىقاد شەكلىدىكى بازار مېخانىزمىنى ئىجاد قىلىپ، ئەقلىي يېتەكچىلىك قىلىشنى بىرىنچى ئورۇنغا قويىدۇ. «ئالما» كىشىلەرنىڭ ئىستېمالىدىكى ئېتىقادقا ئايلىنىپ، ئۇنىڭ رىۋايەتلىرى ئىجاد قىلىنىدۇ. شۇڭا، بازار مېخانىزمى ساھەسىدە مۇنداق بىر قاراش بار: دەسلەپكى تىجارەت مەھسۇلات ئىشلەپچىقىرىش، ئوتتۇرا دەرىجىلىك تىجارەت ماركا يارىتىش، ئالىي دەرىجىلىك تىجارەت مەدەنىيەت يارىتىش، دەرىجىدىن تاشقىرى تىجارەت ئېتىقاد يارىتىش.

جۇبىس ئەزەلدىن مەھسۇلات تىجارىتى قىلمايدۇ، ئەمما بىر خىل روھ تىجارىتى، بىر خىل مەدەنىيەت تىجارىتى قىلىدۇ. ئۇ بارلىق كىشىلەرنىڭ ئالمىنىڭ مۇخلىسلىرىغا ئايلىنىشىنى، ئالما مەھسۇلاتلىرىغا قارىتا مۇتلەق ئىشەنچ، قىزغىنلىق ۋە ھۆرمەت تۇيغۇسىدا بولۇشنى، باشقىلارغا ئوخشىمايدىغانلىقى، ئۆزگىچە يول تۇتىدىغانلىقى، مۇكەممەللىكى، سەنئەتلىكلىكىگە قەتئىي ئىشىنىشنى ئۈمىد قىلىدۇ، ئۇنىڭدا كەمچىلىكلەر مەۋجۇت بولسىمۇ، ئىستېمالچىلار ئاۋۇالقىدەك سېتىۋالىدۇ. چۈنكى ئۇلارنىڭ نەزىرىدە «ئالما» مەھسۇلاتلىرىنى سېتىۋېلىشى ياكى سېتىۋالماسلىق ئىدراكىي مەسىلە بولماستىن، بەلكى بىر ئېتىقاد مەسىلىسىدۇر.

جوبس «ئېتىقاد تېپىدىكى بازار مېخانىزمى»نى پىششىق بىلىدۇ، شۇڭا، ئۇ ئۆزى ھەقىقىي نامايەندە يارىتىش ئارقىلىق IBM ۋە مىكروسوفت قاتارلىق نوپۇزلۇق رىقابەتچىلىرىگە جەڭ ئېلان قىلىدۇ.

1984- يىلى، «ئالما» شىركىتى IBM شىركىتىنى ئالۋاستى، ئۇنىڭ بىلەن بولغان رىقابەتنى دۇنيانى قۇتقۇزۇشتىكى بىر قېتىملىق ھەرىكەت دەپ قارايدۇ. جوبس «مۇخلىس»لىرىغا مۇنداق دەيدۇ: «IBM پۈتكۈل كومپيۇتېر ساھەسىگە غوجايىن بولۇشنى ئارزۇ قىلىدۇ ھەم تىغ ئۇچىنى ئالما شىركىتىگە قاراتتى، بىز IBM نىڭ پۈتكۈل ساھەنى كونترول قىلىشىنى توسايدىغان ئەڭ ئاخىرقى مۇداپىئە؛ ئەگەر بىز خاتالىق ئۆتكۈزسەك، IBM غەلىبە قىلىدۇ، كىشىلەر 20 يىلغا سوزۇلغان كومپيۇتېر دۇنياسىنىڭ قاراڭغۇ دەۋرىنى كۈتۈۋالىدۇ.»

بىر قېتىم جوبس «قۇرۇق سۆلەت بەگزادە» ژۇرنىلىنىڭ زىيارىتىنى قوبۇل قىلغاندا ئىشەنچلىك ۋە سەمىمىي قەسەم بىلەن مۇنداق دەيدۇ: « IBM مەلۇم بازارنى كونترول قىلسا، ئۇلار دائىم يېڭىلىق يارىتىشنى توختىتىدۇ، يېڭىلىق شۇنىڭ بىلەن قايتا مەۋجۇت بولالمايدۇ. ئالما كۆپچىلىكنى يەنە بىر چىقىش يولى بىلەن تەمىنلەيدۇ.»

جوبس ياش ۋاقتىدا بۇددىزمغا بەك قىزىقىپ قېلىپ، ئۆزى يالغۇز ھىندىستانغا بېرىپ، دۇئا ـ تىلاۋەت بىلەن شۇغۇللىنىدۇ. ئۇنىڭ دىنغا بولغان كۈچلۈك ھېسسىياتى كېيىن ئالمىنىڭ تىجارەت ئەندىزىسىگە چوڭقۇر تەسىر كۆرسىتىدۇ.

بازار مېخانىزمى پېشۋاسى مارتىن لىنستروم «سېتىۋېلىش ئىلمى ــ خېرىدار نېمىشقا سېتىۋالىدۇ، قانداق سېتىۋالىدۇ؟ سېتىۋېلىشنىڭ ھەقىقىي ئەھۋالى» ناملىق كىتابىدا: «ئېتىقاد ئالىي، ئېسىل تەلىم، سىرلىق ئالامەت ۋە مۇراسىم.» ئۇ ئېتىقاد



بىلەن داڭلىق ماركا ئورتاق ئالاھىدىلىككە ئىگە، دەپ قارايدۇ. ئالما بىلەن ئېتىقادمۇ ھەقىقەتەن ئورتاق ئالاھىدىلىككە ئىگە: ساداقەتمەن مۇخلىسلار زىچ ئىتتىپاقلىشىپ، تەشەببۇسكارلىق بىلەن جەڭ ئېلان قىلىش ئىستراتېگىيەسىنى ئېلان قىلىش ئارقىلىق ساداقەتمەن خېرىدارلارنى جەلپ قىلىپ، تالاش - تارتىش قوزغاپ، ساداقەتمەنلىك دەرىجىسىنى ئۆستۈرۈپ، خېرىدارلار ئارىسىدا مۇلاھىزە، بەس - مۇنازىرە قوزغاپ، قىزغىنلىق بىلەن سېتىۋېلىش ھەرىكىتىنى پەيدا قىلغان.

ئالما ھەر قېتىم يېڭى مەھسۇلاتىنى بازارغا سالغاندا، كىشىلەردە قىزغىنلىق بىلەن سېتىۋېلىش دولقۇنى قوزغىلىدۇ، مەيلى ipod بولسۇن، iPhone ، iMac بولسۇن، بازارغا سېلىنىشتىن بىر كۈن بۇرۇن، «ئالما» مەخسۇس سېتىش دۇكانلىرىنىڭ ئالدىدا نۇرغۇن ئادەم كېچىچە ئۆچرەت تۇرۇپ، ئۆزى ياخشى كۆرىدىغان ئالما مەھسۇلاتلىرىنى ئەڭ ئاۋۋال سېتىۋالىدۇ iPhone .مەخسۇس سېتىش دۇكانلىرى ئۆچرەتتە تۇرغان ھەربىر ئىستېمالچىنى تېلېفون سېتىۋېلىش پۈرسىتىگە ئىگە قىلىش ئۈچۈن، ھەربىر خېرىدارغا پەقەت كۆپ بولغاندا ئىككىنى سېتىپ بېرىش بەلگىلىمىسىنى چىقىرىدۇ. بەزى مەخسۇس سېتىش دۇكانلىرى بىر خېرىدارغا بىرلا تېلېفون سېتىش بەلگىلىمىسىنى يولغا قويىدۇ.

ئىستېمالچىلار ئالما شىركىتىنىڭ يېڭى مەھسۇلاتلىرىنى سېتىۋېلىشتا ئىپادىلىگەن قىزغىنلىق ۋە چوقۇنۇش ئەھۋالى باشقا شىركەتلەر يېڭى مەھسۇلاتلارنى بازارغا سالغان چاغدا كۆرۈلۈپ باقمايدۇ. بۇنداق قىزغىنلىق ۋە ساداقەتمەنلىكنى چۈشىنىش ھەقىقەتەن تەس. دۇنيادىكى داڭلىق ماركا پىرى مارتىن لىنستروم مۇنداق بىر تەجرىبە ئىشلىگەن: ئۇ سىناققا قاتناشقۇچىلارغا ئوخشىمىغان ۋاقىتلاردا ئالما ipod نىڭ سۈرىتى

بىلەن دىنىي سۈرەتلەرنى كۆرسەتكەن، نەتىجىدە ئىككى خىل سۈرەتنىڭ سىناققا قاتناشقۇچىلارنىڭ چوڭ مېڭىسىنى غىدىقلىشى، سىناققا قاتناشقۇرچىلارنىڭ ئۇ ئىككىسىگە بولغان ھېسسىياتىمۇ ئوخشاش بولغانلىقى بايقالغان. بۇنىڭدىن كۆرۈۋېلىشقا بولىدۇكى، سىناققا قاتناشقۇچىلار ئاڭسىز ھالەتتە «ئالما» ماركىسىنى دىنىي مەزھەپكە ئايلاندۇرۇۋالغان. جوبىسمۇ دائىم ئالما شىركىتى ئالما مەزھىپىدۇر، دەپ ئاتايدۇ. مۇخلىس ئەزەلدىن قىزغىن، بىراق مۇكەممەل كەلمەيدۇ، ئۇلار بىر كومپيۇتېر ياكى سېپىرلىق مەھسۇلات سېتىۋالغان چاغدا، ئۇنى بازاردىكى باشقا ئوخشاش مەھسۇلاتلار بىلەن سېلىشتۇرۇپ، زاپچاسلىرىنى ئىدراكىي تەھلىل قىلىدۇ، باھاسىنى سېلىشتۇرىدۇ. بىراق، ئالما مەھسۇلاتلىرىنى سېتىۋالغان چاغدا، ئۇلارنىڭ كاللىسىدىكى پارامېتىرنىڭ ھەممىسى بىراقلا يوقاپ، كاللىسىدا پەقەت بىرلا بۇ ئالما مەھسۇلاتى، سېتىۋالاي، دېگەن ئۇقۇملا قالىدۇ.





دۇنيادا «ئېتىقاد ئۇسلۇبىدىكى بازار مېخانىزمى»نى ھەقىقىي قىلالىغىنى پەقەتلا ئالما شىركىتى، شۇڭا ئالمىنىڭ داڭلىق ماركا تەسىرى ئەڭ كۈچلۈك، چۈنكى كىشىلەر ئۇنى بىر ئېتىقاد، دەپ قارايدۇ.

ئەملىيەت نۇقتىسىدىن ئېيتقاندا، «ئالما» ئېتىقاد ئەمەس. ئەمما ئالما ئېتىقاد ئۇسلۇبىدىكى بازار مېخانىزمىدا يېڭىلىق يارىتىپ غايەت زور نەتىجىگە ئېرىشىدۇ. شۇڭا مەملىكىتىمىزدىكى كەسىپ ساھەسىدىكىلەر بۇنىڭغا ئەھمىيەت بېرىشى ۋە تەتقىق قىلىشى كېرەك.

**ھېكمەت:**

*«ئالما» ئومۇمەن ئىستېمالچىلارنىڭ ئارزۇسىنى چىقىش قىلىدۇ ھەم بۇ خىل ئارزۇنى كونترول قىلىدۇ، ئۇلارنىڭ*

كونترول قىلىشىنىڭ دەل جايىدا بولۇشى سىرلىق دىنىي كۈچكە ئوخشايدۇ. ئالمىنىڭ يېڭى مەھسۇلاتلارنى تونۇشتۇرۇشتا ئويلىغانلىرىنى تولۇق دېمەيدۇ ھەمدە بازارغا سېلىنىش ۋاقتىنى كېچىكتۈرىدۇ، بازارغا سالغاندىن كېيىن تۈگەپ كەتتى دېگەن ئۇچۇرنى تارقىتىدۇ. شۇنىڭ بىلەن كىشىلەر يوپۇرۇلۇپ كېلىپ سېتىۋالىدۇ، بەزىلىرى «ئالما» تېخنىكىسىنىڭ مەستانىلىرى، بەزىلىرى ھۇزۇرلىنىشقا ئامراق ئاق ياقىلىقلار، «قانچە تەستە ئېرىشكەن نەرسە شۇنچە ياخشى بولىدۇ» دېيىش كەڭ ئىستېمالچىلارنىڭ ئاساسىي پسىخىكىسى.

جوبىس ۋە «ئالما» شىركىتىنىڭ بۇ بىر يۇرۇش «ئېتىقاد ئۇسلۇبىدىكى بازار مېخانىزمى» ئويلىنىشىمىز ۋە ئۆگىنىشىمىزگە ئەرزىيدۇ. ئەلۋەتتە، ئاۋۋال ياخشى مەھسۇلات ئىشلەپچىقىرىش، ئاندىن ئۆزگىچە تىجارەت ئۇسۇلى ئارقىلىق ئالتۇن ئۇزۇككە ياقۇت كۆز« دېگەندەك ئىش قىلىش كېرەك.



## مەھسۇلاتنى خېرىدارلارنىڭ ھەقسىز ئىشلىتىشىگە ئاپىرىپ بېرىش

دۇنياغا داڭلىق CA شىركىتى قۇرۇلغان دەسلەپكى مەزگىلدە، بىرمۇ مەھسۇلاتىنى ساتالمىغاچقا پۇل تاپالمايدۇ، ھەتتا ئادەملىرىمۇ كېتىپ قالىدۇ. مۇشۇنداق شەپقەتسىز رىقابەت مۇھىتىدا شىركەت تاقىلىپ قېلىش گىردابىغا بېرىپ قالغاندا، باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى ۋاڭ جيالىيەن دادىللىق بىلەن بىر پىلاننى ئوتتۇرىغا قويىدۇ. ئۇ، ئۆزىنىڭ مەھسۇلاتى CA – SORT يۇمشاق دېتالىنى خېرىدارلارغا ئاپىرىپ بېرىپ، ئۇلارنىڭ ئىككى ھەپتە ھەقسىز ئىشلىتىپ كۆرگەندىن كېيىن، ئاندىن يۇمشاق دېتالنى سېتىۋېلىش ياكى سېتىۋالماسلىقنى ئويلىشىشنى ئۇمىد قىلىدۇ. بۇ ئارقىلىق كىمنىڭ مەھسۇلاتى ئەڭ ئىخچام،

ئەڭ ئىشلىتىشچانلىققا ئىگە ئىكەنلىكىنى ھېس قىلدۇرۇش ئارقىلىق IBM مەھسۇلاتلىرىغا قارشى تۇرىدۇ.

ۋاڭ جيالىيەننىڭ يېرىم ئايلىق تىرىشچانلىقى بىكارغا كەتمەيدۇ، ھەر تەرەپتىن غەلبە خەۋەرلىرى ئۇزۇكسىز كېلىدۇ. ئەسلىي IBM شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتىنى سېتىۋېلىشنى ئويلىشىۋاتقان 11 خېرىدار CA - SORT يۇمشاق دېتالىنى سېتىۋېلىشنى قارار قىلىدۇ. كىشىنى تېخىمۇ خۇشال قىلىدىغىنى شۇكى، CA - SORT يۇمشاق دېتالىنى سىناق ئىشلىتىپ باققان IBM شىركىتىنىڭ 25 كونا خېرىدارىنىڭ 17 سى يەنە ئىككى ھەپتە سىناق ئىشلىتىپ باققاندىن كېيىن سېتىۋېلىش ياكى سېتىۋالماسلىقنى قارار قىلىدىغانلىقىنى بىلدۇرىدۇ؛ يەنە يەتتە خېرىدار ئىككى ھەپتىدىن كېيىن دەرھال سېتىۋالىدۇ. پەقەت بىرلا خېرىدار IBM شىركىتىنىڭ ئوخشاش تۇردىكى مەھسۇلاتىنى سېتىۋېلىشتا چىڭ تۇرىدۇ.





جاپالىق تىرىشچانلىق ئارقىلىق، ۋاڭ جيالىيەن كىشىلەرگە CA - SORT يۇمشاق دېتالىنىڭ ئەۋزەللىكلىرىنى تەدرىجىي ھېس قىلدۇرىدۇ، CA - SORT يۇمشاق دېتالىنى ئېتىراپ قىلىدىغان خېرىدارلار بارغانسېرى كۆپىيىدۇ. يىل ئاخىرىغا بارغاندا، CA شىركىتىنىڭ خېرىدارى 200 گە يېتىدۇ.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، شىركەت تىجارەت دائىرىسىنى ئۇزۇك-سىز كېڭەيتىپ، ئوخشىمىغان VM مەھسۇلاتلىرىنى ساتىدۇ. مەسىلەن: IDOS/VS, GLAP ۋە SYMBUG قاتارلىقلار، بۇلارنىڭ سېتىلىشىمۇ ئىنتايىن ياخشى بولىدۇ.

CA شىركىتى گۇللىنىش يولىغا مېڭىپ، رىقابەتچىلىرى كۆپ، كەسكىن بازار رىقابىتىدە مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇش بوشلۇقىغا ئېرىشىدۇ.

هېكمەت:

ھەربىر يېڭى مەھسۇلات بازارغا كىرىشتىن ئىلگىرى خېرىدارلارغا قانداق بىلدۈرۈش، قوبۇل قىلدۇرۇش، يەنمۇ ئىلگىرىلىگەن ھالدا سېتىۋېلىش، ئىشلىتىش جەريانىنى باشتىن ئۆتكۈزىدۇ. يېڭى مەھسۇلاتلارنى تونۇشتۇرۇشنىڭ ئۇسۇللىرى ھەر خىل بولۇپ، بۇنىڭ ئىچىدە ئېلان بېرىشتىن باشقا، ئەۋرىشكە بېرىش بىر خىل ئەملىي ئۇسۇل ھېسابلىنىدۇ.

تاۋار ئىشلەپچىقارغۇچى ياكى سودىگەرنىڭ ئاز مىقداردىكى تاۋار ئەۋرىشكىسىنى خېرىدارلارغا ھەقسىز ئىشلىتىپ بېقىشقا بېرىشى بىر خىل كېرەككە كېلىدىغان سېتىشنى تېزلىتىش پائالىيىتى ھېسابلىنىدۇ. بۇنداق قىلغاندا خېرىدارلار سىناق ئىشلىتىش جەريانىدا بۇ خىل مەھسۇلاتنىڭ باشقا مەھسۇلاتلارغا ئوخشىمايدىغان ئەۋزەللىكىنى ھېس قىلىدۇ ـ دە، ئاز مىقداردا سىناق ئىشلىتىشكە سېتىۋېلىشتىن ئۇزاق مۇددەت داۋاملىق سېتىۋېلىشقا ئۆزگىرىپ، ئاخىرىدا كارخانىنىڭ ساداقەتمەن خېرىدارىغا ئايلىنىدۇ.

تېلېۋىزور، گېزىت ـ ژۇرنال ئېلانلىرىغا سېلىشتۇرغاندا، سېتىشنى تېزلىتىشتىكى سوۋغا قىلىش ئوبيېكتى سېتىۋالغۇچىلار بولغاچقا، قاراتمىلىقى كۆچلۈك بولىدۇ. سېتىشنى تېزلىتىشنىڭ ئۇنۇمىدىن قارىغاندا، زاۋۇت مەھسۇلات ئەۋرىشكىسىنى خېرىدارلارغا ھەقسىز سىناق ئىشلىتىشكە بېرىش ئارقىلىق، خېرىدارلار ئارىسىدا يۇقىرى سىناق ئىشلىتىش ئۇنۇمى يارىتىدۇ. «مىڭ ئاڭلىغاندىن بىر كۆرگەن ئەلا» دېگەندەك، پەقەت سىناق ئىشلەتكەندىن كېيىن مەھسۇلات سۈپىتىنىڭ ئوخشاش تۇرىدىكى مەھسۇلاتلاردىن كۆرۈنەرلىك ياخشىلىقىنى ھېس قىلغاندا، ئۇلاردا سېتىۋېلىش مۇددىئاسى شەكىللىنىدۇ. بۇ خىل سېتىۋېلىش مەھسۇلاتنىڭ سۈپىتىنى



چۈشىنىش ۋە ئۇنىڭغا ئىشىنىش ئاساسىدا بولغاچقا، ئىستېمالچىلار ئاسانلا سېتىشنى تېزلىتىش مەھسۇلاتلىرىنىڭ ئۇزاق مۇددەتلىك ساداقەتمەن خېرىدارىغا ئايلىنىدۇ. مەھسۇلات ئىشەنچلىك، باھاسى مۇۋاپىق بولغاچقا، ئاخىرىدا ئىستېمالچىلارنىڭ ئېتىراپ قىلىشىغا ئېرىشىدۇ.

## قايتا ـ قايتا بازار تەكشۈرۈش

«رەڭلىك نۇر سەزگۈچ تېخنىكىسىنىڭ باشلامچىسى» دەپ ئاتالغان ئامېرىكا ئېستېمەن كوداك شىركىتىنىڭ مەھسۇلات تۈرى نۆۋەتتە 30 مىڭ خىلدىن ئارتۇق بولۇپ، مەھسۇلاتلىرى پۈتۈن دۇنيانى قاپلىغان. شىركەتنىڭ بۇنداق مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىدىكى مۇھىم ئامىل يېڭى مەھسۇلاتلارنى تەتقىق قىلىشقا ئەھمىيەت بەرگەنلىكى ۋە قايتا ـ قايتا بازار تەكشۈرگەنلىكىدىن بولغان.





كوداك كېپىنەكسىمان ئاپپاراتىنىڭ بارلىققا كېلىشى بۇنىڭ تىپىك مىسالى بولۇپ، بۇ خىل ئاپپارات بارلىققا كېلىشتىن ئىلگىرى، بازار ئېچىش بۆلۈمى يېڭى مەھسۇلات ئويىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، شۇ ئوي بويىچە بازار تەكشۈرۈش قىلىدۇ. بازار تەكشۈرۈش كۆپ ساندىكى خېرىدارلاردىن ئەڭ كۆڭۈلدىكىدەك ئاپپارات قانداق بولىدۇ، ئېغىرلىقى ۋە ئۆلچىمى قانچىلىك بولسا ئەڭ مۇۋاپىق بولىدۇ، قانداق پىلىونكا ئىشلىتىشكە ئەڭ قولاي بولىدۇ؟ دېگەندەك مەسىلىلەر توغرىسىدا پىكىر ئالىدۇ.

تەكشۈرۈش نەتىجىسىگە ئاساسەن، ئارزۇ قىلغان ئاپپارات مودېلى لايىھەلەپ چىقىلىپ، ئىشلەپچىقىرىش بۆلۈمىگە تاپشۇرۇلىدۇ، بۇ بۆلۈم ئەسلىھەلىرىنىڭ ئىقتىدارى، زاپچاسلارنى يۇرۇشتۇرۇش، ئىشلەپچىقىرىش تەننەرخى ۋە تېخنىكا كۆچى قاتارلىق كۆپ ئامىللارنى چىقىش قىلغان ھالدا

ئىشلەپچىقىرىشقا بولىدىغان ـ بولمايدىغانلىقىنى قارار قىلىدۇ. ئەگەر ئىشلەپچىقىرىشقا بولمىسا، لايىھەنى قايتىدىن بېكىتىش ۋە ئۆزگەرتىشكە قايتۇرۇلىدۇ. مۇشۇنداق قايتا ـ قايتا تەكشۈرۈش ۋە ئۆزگەرتىش تاكى نۇسخا ئاپپارات ياسىلىپ چىققىچە بولىدۇ.

نۇسخا ئاپپارات چىققاندىن كېيىن، ئىككىنچى قېتىملىق بازار تەكشۈرۈش ئارقىلىق نۇسخا ئاپپارات بىلەن خېرىدارلارنىڭ ئارزۇسى ئوتتۇرىسىدا قانچىلىك پەرق بارلىقى ئېنىقلىنىدۇ. خېرىدارلارنىڭ پىكرىگە ئاساسەن ئۆزگەرتىش كىرگۈزۈلگەندىن كېيىن، ئاندىن ئۈچىنچى قېتىملىق بازار تەكشۈرۈش بولىدۇ، ئۆزگەرتىلگەن نۇسخا ئاپپارات خېرىدارلارنىڭ ئىشلىتىپ كۆرۈشىگە بېرىلىدۇ. سىناق ياسىغان ئاپپارات خېرىدارلارغا كۆداكىنىڭ مەھسۇلاتى دەپ چۈشەندۈرۈلمەيدۇ، پەقەت خېرىدارلارنىڭ پەرقلەندۈرۈشىگە تاپشۇرۇلىدۇ. ئادەتتە، خېرىدارلار سېتىش يوللىرى كەڭ داڭلىق زاۋۇتلارغا نىسبەتەن چوڭقۇر تونۇشقا ئىگە بولغاچقا، ئۇلارنىڭ مەھسۇلاتلىرىنى پەرقلەندۈرەلەيدۇ. بۇ قېتىمقى تەكشۈرۈشتە ئېرىشكەن ماتېرىياللار كېيىنكى قەدەمدە سېتىش ۋە تەشۋىقات پىلانى تۈزۈشتە ئىنتايىن مۇھىم ئەھمىيەتكە ئىگە. كۆپىنچە خېرىدارنىڭ مۇئەييەنلەشتۈرۈشى ۋە ياخشى كۆرۈشىگە ئېرىشكەندىن كېيىن، نەتىجە باش شىركەتكە يوللىنىلىپ، تەستىقتىن ئۆتكەندىن كېيىن زاۋۇت سىناق ئىشلەپچىقىرىدۇ. سىناق مەھسۇلات بازار ئېچىش بۆلۈمىگە تاپشۇرۇلىدۇ، ئۇلار يېڭى مەھسۇلاتنىڭ قانداق ئارتۇقچىلىق ۋە كەمچىلىكلىرى بارلىقى، قانداق ئادەملەرگە ماس كېلىدىغانلىقى، سېتىلىش مۇمكىنچىلىكىنىڭ قانچىلىكلىكى، باھاسىنى قانداق بېكىتكەندە كۆپ سانلىق ئائىلەر سېتىۋالالايدىغانلىقى ھەققىدە بازار تەكشۈرۈش قىلىدۇ. بۇ مەسىلىلەر تەكشۈرۈپ ئېنىقلانغاندىن



كېيىن، رەسمىي «كوداك» ماركىسى بويىچە ئىشلەپچىقىرىلىدۇ. قايتا ـ قايتا تەكشۈرۈش قىلغانلىقتىن، كېپىنەكسىمان ئاپپارات بازارغا سېلىنىشى بىلەن خېرىدارلارنىڭ ياقتۇرۇشىغا ئېرىشىدۇ.

**هېكمەت:**

*بازار ئىگىلىكىدە، خېرىدارلار ئەڭ ياخشى كۆرىدىغان مەھسۇلاتلارنى ئىشلەپچىقىرىش ياكى ئىشلەپچىقىرالماسلىق بىر كارخانىنىڭ تىجارەتتە مۇۋەپپەقىيەت قازىنىش ياكى قازىنالماسلىقىدىكى ئاچقۇچلۇق مەسىلە. شۇڭا، مۇۋاپىق بازار تەكشۈرۈش ئارقىلىق كەڭ ئىستېمالچىلارنىڭ ھەقىقىي ئېھتىياجىنى ئىگىلەش كارخانىنىڭ تىجارەت پائالىيىتىنى توغرا قانات يايدۇرۇشنىڭ ئالدىنقى شەرتى.*

*مۇۋەپپەقىيەت قازانغان كارخانا مەھسۇلات سېتىش ماھىرى بولۇپلا قالماي، يەنە بازار تەكشۈرۈش ماھىرى بولۇشى كېرەك. شۇڭا، بازارنى ئەتراپلىق مۇلاھىزە قىلغاندىلا، ئۇنى مۇۋەپپەقىيەتلىك تىزگىنلىگىلى بولىدۇ.*





## 56 ئامېرىكا دوللىرىغا «56» تېپلىق فورد ئاپتوموبىلى سېتىۋېلىش

تىجارەتتە پەم ـ پاراسەتلىك بولۇش، تېخنىكا مۇھىمى يېڭىلىق يارىتىش كېرەك. دەسلەپتە بىر قولدا پۇل تاپشۇرۇپ بىر قولدا مال ئېلىش، پۇلنى نەق مەيداندا ساناپ ئېلىش كېرەك. قايسى ۋاقىتتا كىم «مۇددەتكە بۆلۈپ پۇل تۆلەش» نى ئىجاد قىلغان؟ بۇنى ئىسپاتلىماق تەس. ئەمما مۇددەتكە بۆلۈپ پۇل تۆلەش تىلغا ئېلىنسا، ئامېرىكىلىقلار «فورد» ئاپتوموبىل شىركىتىنى ئەسكە ئالىدۇ.

1956ـ يىلى، «فورد» ئاپتوموبىلىنىڭ پۈتۈن مەملىكەتنىڭ



ھەرقايسى جايلىرىدىكى سېتىلىش ئەھۋالى كۆرۈنەرلىك ناچارلىشىدۇ، فىلادېلفىيەدىكى سېتىلىش ئەھۋالى تېخىمۇ ناچار بولىدۇ. قانداق قىلىش كېرەك؟ شۇ چاغدا «فورد» ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ فىلادېلفىيە رايونىدىكى سېتىشقا مەسئۇل دىرېكتورى لوكوككا بۇ ھەقتە كۆپ باش قاتۇرىدۇ. ئاخىرىدا، ئۇ يۇرەكلىك ھالدا ئىلگىرىكى پۇل تۆلەش ئۇسۇلىنى ئىسلاھ قىلىپ، مۇددەتكە بۆلۈپ پۇل تۆلەش لايىھەسىنى: «فورد» ئاپتوموبىلىنىڭ 1956 ـ يىللىق نۇسخىدىن بىرنى سېتىۋالغاندا، پەقەت 500 ئامېرىكا دوللىرىلا تاپشۇرۇش، يەنى ئاپتوموبىل ئومۇمىي باھاسىنىڭ 32 پىرسەنتىنى تاپشۇرۇپ، قالغان قىسمىنى ھەر ئايدا 56 ئامېرىكا دوللىرىدىن تۆلەپ، ئۈچ يىلدا تۆلەپ بولۇشنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ.

لوكوككانىڭ بۇ ئۇسۇلى «56 ئامېرىكا دوللىرىغا (56)» نۇسخىدىكى فورد ئاپتوموبىلى سېتىش» دېگەن سېتىش شوئارىغا ئايلىنىدۇ. بۇنىڭ بىلەن قىسقىغىنە ئۇچ ئاي ئىچىدە فىلادېلفىيە ھەم پېنسىلۋانىيە ئىشتاتى قاتارلىق جايلاردىكى «فورد» ئاپتوموبىلىنىڭ سېتىلىش مىقدارى بىراقلا ئەڭ ئالدىنقى ئورۇنغا ئۆتىدۇ. بۇ خىل ئۇسۇل ئۇزاق ئۆتمەي پۈتۈن مەملىكەتتىكى ھەرقايسى سېتىش نۇقتىلىرىغا كېڭەيتىلىدۇ ھەم «فوردنىڭ سېتىش ئىستراتېگىيەسى» دەپ ئاتىلىدۇ. شۇ يىلى فورد ئاپتوموبىلى بازىرى كاسات بولۇشتىن بىراقلا بازىرى ئىتتىك مەھسۇلاتقا ئايلىنىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر نەچچە يىلدا «فورد» ئاپتوموبىلىنىڭ سېتىلىش مىقدارى تۇز سىزىق بويىچە ئاشىدۇ.

**ھېكمەت:**

*دەسلەپتە «فورد» ئاپتوموبىلىنىڭ بازىرى ئاستا، باھاسى يۇقىرى بولغاچقا، كىشىلەر سېتىۋېلىشنى ئارزۇ قىلسىمۇ يېقىن*

*بارالمايدۇ. لوكوكا كىشىلەرنىڭ پىسخىكىسىنى ئىگىلەپ، شۇ پىسخىكا ئاساسىدا ئىش تۇتىدۇ. بۇ خىل سېتىش ئۇسۇلىنى ھەرقانداق ئادەم قوبۇل قىلالمىغاچقا، ئاپتوموبىلنىڭ سېتىلىش مىقدارىنى ئاشۇرىدۇ. سودىگەر بولۇش سۈپىتىگىز بىلەن، ئىستېمالچىلارنىڭ پىسخىكىسىنى پۈختا ئىگىلىسىگىز بازارنى كونترول قىلالايسىز.*

## «سونىي» شىركىتىنىڭ سەركىنى بويسۇندۇرۇشى

ياپونىيە «سونىي» شىركىتىنىڭ رەئىلىك تېلېۋىزورىنىڭ شۆھرىتى پۈتۈن دۇنياغا تارقالغان. ئەمما، 20 ـ ئەسىرنىڭ 70 ـ يىللىرىنىڭ ئوتتۇرىلىرىدا، ئامېرىكا بازىرىغا كىرگەن چاغدا، «سۈپەتسىز مال» دەپ قارىلىپ كىشىلەرنىڭ دىققىتىنى تارتالمايدۇ. بۇ چاغدا ئۇگې خاجىمې ئەپەندى يېڭىدىن سونىي شىركىتىنىڭ چەت ئەل بۆلۈمىنىڭ باشلىقى بولىدۇ ھەم تۇنجى ۋەزىپىسى ئامېرىكا بازىرىدىكى سېتىش يولىنى كېڭەيتىش بولىدۇ. ئۇ ئامېرىكىنىڭ چىكاگو ئىشتاتىغا بارىدۇ.





شىركەتنىڭ چەت ئەل بۆلۈمىنىڭ سابىق باشلىقى چىكاگو شەھىرىدىكى گېزىتخانىدە كۆپ قېتىم ئېلان بېرىدۇ ھەم سونىي تېلېۋىزورىنىڭ باھاسىنى چۈشۈرۈپ ساتىدۇ. باھاسىنى چۈشۈرسىمۇ، سېتىش يوللىرى راۋان بولمايدۇ، ئەكسىچە، مەھسۇلات ئوبرازى تۆۋەنلەپ، ھېچكىم سوراپمۇ قويمايدۇ.

ياپونىيەدىكى بازارلىق ئېسىل مەھسۇلات نېمىشقا ئامېرىكىغا بارغاندا مۇشۇنداق سوغۇق مۇئامىلىگە ئۇچرايدۇ؟ ئۇگې خاجىمې ئەپەندى بۇ مەسىلە ئۈستىدە كېچە ـ كۈندۈز ئويلىنىپ، سېتىش يولىنى كېڭەيتىشنىڭ ئامالىنى تېپىشقا تىرىشىدۇ.

بىر كۈنى، كۈن ئولتۇرۇشقا ئاز قالغان چاغدا بىر چارۋىچىلىق مەيدانىدىن ئۆتۈپ كېتىۋېتىپ، بىر توپ كالىنىڭ

بىر بۇقىنىڭ كەينىدىن ئەگىشىپ قوتانغا كىرىپ كېتىۋاتقانلىقىنى كۆردىۋ. بۇ مەنزىرىنى كۆرگەن ئۇگې خاجىمې ئەپەندىنىڭ تەپەككۇرى قاناتلىنىپ، سونې تېلېۋىزورنى سېتىش ئۇسۇلىنى تاپىدۇ: شۇنچە كۆپ كالا بىر كىچىك پادىچى بالىغا بويسۇنىدۇ، چۈنكى پادىچى بالا «سەركە»نى يېتىلىۋالغان. سونې تېلېۋىزورنى چىكاگودىكى بىر «سەركە» دۇكاندا باشلامچىلىق بىلەن ساتساق، ناھايىتى تېزلا سېتىش يولىنى كېڭەيتمەيمىزمۇ؟

تەكشۈرۈپ تەتقىق قىلىش ئارقىلىق، ئۇگې خاجىمې ئەپەندى شۇ يەردىكى ئەڭ چوڭ ئېلېكتىر ئۇسكۇنىلىرىنى پارچە سېتىش دۇكىنى «گېر» شىركىتىنى ئاساسلىق ھۇجۇم نىشانى قىلىدۇ. ئىككىنچى كۈنى، ئۇ ھاياجان ئىلكىدە «گېر» شىركىتىگە بېرىپ، شىركەت دىرېكتورى بىلەن كۆرۈشمەكچى بولىدۇ. كاتىپ ئۇنىڭ ئىسىم كارتىسىنى ئېلىپ كىرىپ كېتىپ، ئۇزاقتىن كېيىن قايتىپ چىقىپ «دىرېكتور يوق» دەپ جاۋاب بېرىدۇ. ئۇگې خاجىمې كۆڭلىدە ھازىر ئىشقا چىقىدىغان ۋاقىت تۇرسا، دىرېكتور چوقۇم ئىشخانىسىدا بار، بەك ئالدىراش بولسا كۆرۈشۈشنى خالىمىغاندۇ، ئەتە قايتا كېلەي، دەپ ئويلايدۇ. ئىككىنچى كۈنى، ئۇ دىرېكتورنىڭ قولى سەل بوشايدىغان ۋاقىتنى نىشانلاپ كېلىدۇ، ئەمما يەنىلا «دىرېكتور سىرتقا چىقىپ كەتكەن» دېگەن جاۋابقا ئېرىشىدۇ. ئۇچىنچى قېتىممۇ ئىشنى تۇڭدىنلا كېتىدۇ.

ئۇگې خاجىمې ئۈچ قېتىم بېرىپمۇ كۆرۈشەلمىگىنىدىن ئۇمىدسىزلەنمەي، دىرېكتور بىلەن كۆرۈشمىگىچە بولدى قىلماسلىق نىيىتىگە كېلىدۇ. تۆتىنچى قېتىم بارغاندا شىركەت دىرېكتورى بىلەن كۆرۈشىدۇ.

ــ بىز سونې مەھسۇلاتلىرىنى ساتمايمىز، ــ دەيدۇ شىركەت دىرېكتورى ئۇگې خاجىمىنىڭ ئېغىز ئېچىشىنى كۈتمەيلا، ــ

سىلەر مەسۇلاتىڭلارنى خۇددى رېزىنكا توپقا ئوخشاش باھاسىنى چۈشۈرۈپ كىمئارتۇق قىلىپ ساتساڭلار ھېچكىم ئالمايدۇ.

ئۇگي خاجىمي ئەپەندى ئاچچىقىنى ئىچىگە يۇتۇپ، يۇزىگە كۈلكە يۈگۈرتۈپ تۇرۇپ پىكرىنى قوبۇل قىلىدىغانلىقى، باھاسىنى چۈشۈرۈپ سېتىشنى قايتا قىلمايدىغانلىقى، دەرھال مەسۇلات ئوبرازىنى ياخشىلايدىغانلىقىنى بىلدۈردۇ. ئۇگي خاجىمي شىركەت دىرېكتورى بىلەن كۆرۈشۈپ، سودىدا پۈتۈشۈشنىڭ ئىمكانىيىتىنى تاپتىم، دەپ قارايدۇ. ئۇ دەرھال ئادەم ئەۋەتىپ دۇكانلاردىن سونىي تېلېۋىزورنى قايتۇرۇپ كېلىدۇ، باھاسىنى چۈشۈرۈپ سېتىشنى ئەمەلدىن قالدۇرىدۇ ھەم يەرلىك گېزىتلەردە قايتىدىن ئېلان بېرىپ، مەھسۇلات ئوبرازىنى تىكلەيدۇ.



ئىككىنچى قېتىم كۆرۈشكەندە «گېبر» شىركىتىنىڭ دىرېكتورى: «سونىي شىركىتىنىڭ سېتىشتىن كېيىنكى مۇلازىمىتى ناچار، بىز سېتىشنى خالىمايمىز» دېگەن پىكرىنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ.



ئۇگي خاجىمي مۇنازىرە قىلىشماي دەرھال شىركەتكە قايتىپ كېلىپ، ئالاھىدە مۇلازىمەت بۆلۈمى تەسىس قىلىپ، مەھسۇلاتنىڭ سېتىشتىن كېيىنكى مۇلازىمىتىگە مەسئۇل قىلىدۇ ھەم بۇ بۆلۈمنىڭ ئادرېسى ۋە تېلېفون نومۇرىنى ئېلان قىلىپ، خېرىدارلار ئۇچۇن ھەرقانداق ۋاقىتتا مۇلازىمەت قىلىشقا كاپالەتلىك قىلىدۇ. ئۇچىنچى قېتىم كۆرۈشكەندە، «گېبر» شىركىتىنىڭ دىرېكتورى يەنە: «سونىينىڭ بۇ يەردىكى ئوبرازى ياخشى ئەمەس، داڭقى چىقمىغان، ئىستېمالچىلارنىڭ ياقتۇرۇشىغا ئېرىشەلمەيدۇ، سىلەرنىڭ مەھسۇلاتىڭلارنى سېتىشقا قىزىقمايمىز» دەيدۇ. ئۇگي خاجىمي ئەپەندى بۇ دىرېكتورنىڭ قوسۇر چىقىرىشىمۇ بارغانسېرى ئازلاۋاتىدۇ،

داۋاملىق تەرىشچانلىق كۆرسىتەي، دەپ قارايدۇ.

ئۇگې خاجىمې ئەپەندى ئۆيىگە قايتىپ كەلگەندىن كېيىن، دەرھال شىركەتتىكى 30 نەچچە خادىمنى يىغىپ، ھەربىر خادىم ھەر كۈنى «گېر» شىركىتىگە بەش قېتىمدىن تېلېفون بېرىپ، سونىي ماركىلىق تېلېۋىزورنى سېتىۋېلىش توغرۇلۇق مەسلىھەت سوراشنى بەلگىلەيدۇ. «سونىي» ماركىلىق تېلېۋىزورنى سېتىۋېلىش ئارزۇسىدا ئۇرۇلغان تېلېفونلارنىڭ ئۈزۈلمەي كېلىشى «گېر» شىركىتىدىكى خادىملارنىڭ بېشىنى قايدۇرىدۇ ـ دە، ئۇلار خاتالىشىپ «سونىي» ماركىلىق تېلېۋىزورنى «ئۆتكۈزۈشنى كۈتۈپ تۇرغان مالىلار تىزىملىكى»گە كىرگۈزۈپ قويىدۇ.

ئۇگې خاجىمې يەنە بىر قېتىم «گېر» شىركىتىگە بارغان چاغدا، دىرېكتور قاتتىق ئاچچىقلىنىپ: «سەن زادى نېمە ئويۇن ئويناۋاتىسەن؟ جامائەت پىكرى پەيدا قىلىپ، بىزنىڭ نورمال خىزمىتىمىزگە تەسىر يەتكۈزدۇڭ، غەرەز ئۇقمايدىكەنسەن!» دەيدۇ.

ئۇگې خاجىمې ئەپەندى ھودۇقمايدۇ، دىرېكتورنىڭ ئاچچىقى سەل يانغاندا، ئاندىن «سونىي» ماركىلىق تېلېۋىزورنىڭ ئارتۇقچىلىقى، ئۇنىڭ ياپونىيەدىكى ئەڭ بازارلىق مەھسۇلاتنىڭ بىرى ئىكەنلىكىنى چۈشەندۈرىدۇ. ئۇ ئىنتايىن سەممىيلىك بىلەن: «مېنىڭ سىزنى قايتا ـ قايتا ئىزدىشىمده شىركىتىمنىڭ مەنپەئىتىنى، شۇنىڭ بىلەن بىللە سىلەرنىڭ شىركىتىمنىڭ مەنپەئىتىنى ئويلىدىم، ياپونىيەدىكى بازارلىق مەھسۇلات چوقۇم «گېر» شىركىتىنىڭ تىللا تۆكۈلىدىغان دەرىخىگە ئايلىنىپ قالىدۇ» دەيدۇ.

«گېر» شىركىتىنىڭ دىرېكتورى بۇ گەپنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، يەنە بىر باھانە تېپىپ: «سونىينىڭ مەھسۇلاتلىرىنىڭ



پايدىسى ئاز، باشقا مەھسۇلاتلارنىڭ باھاسىنى چۈشۈرگەندەكى پايدىسىدىنمۇ 2 پىرسەنت ئاز» دەيدۇ.

بۇ چاغدا ئۇگې خاجىمې ئەپەندى ئۇستىلىق بىلەن مۇنداق دەيدۇ: «باھاسى بەك چۈشۈرۈلگەن مەھسۇلاتنى پەشتاختىغا تىزىپ قويغاندا ساتقىلى بولمايدۇ، شىركەتكىلارنىڭ پايدىسىمۇ ئاشمايدۇ؛ سونې ماركىلىق تېلېۋىزورنىڭ باھاسىنى ئازراقلا چۈشۈرسەك، مالنىڭ بازىرى ئىتتىك بولۇپ، سېتىلىشى ياخشى بولسا، مەبلەغنىڭ ئايلىنىشى تېزلىشىپ، شىركەتكىلار تېخىمۇ كۆپ پايدىغا ئېرىشىمەمدۇ؟»

ئۇگې خاجىمې ھەر قېتىم دىرېكتورنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ سۆز قىلىپ، دائىم «گېر» شىركىتىنى ئويلايدۇ، ئۇنىڭ دېگەنلىرى ئەقىلگە مۇۋاپىق بولغاچقا، ئاخىر «گېر» شىركىتىنىڭ دىرېكتورى تەسىرلىنىپ، ئىككى تېلېۋىزورنى ۋاكالىتەن سېتىشنى سىناپ بېقىشقا قوشۇلىدۇ. ئەما ئۇ: «ئەگەر بىر ھەپتىگىچە سېتىلمىسا، مەھسۇلاتكىلارنىڭ ئەكېتىڭلار!» دېگەن تەلەپنى قويىدۇ.

ئۇگې خاجىمې ئەپەندى تولۇپ تاشقان ئىشەنچ بىلەن تۇرۇشلۇق جايغا قايتىپ كېلىپ، تېزلىكتە ئىككى ياش، قابىل مال ساتقۇچىنى ئىككى تېلېۋىزور بىلەن «گېر» شىركىتىگە ئەۋەتىدۇ ھەم ئۇلارغا بۇ ئىككى تېلېۋىزور مىليون ئامېرىكا دوللىرىلىق زاكازنىڭ باشلانمىسى، پەشتاختىدا «گېر» شىركىتىنىڭ خادىملىرى بىلەن بىللە تۇرۇڭلار، ئۇلار بىلەن مۇناسىۋەتنى ياخشىلاڭلار، ئەگەر بىر ھەپتىگىچە بۇ ئىككى تېلېۋىزورنى ساتالمىساڭلار، شىركەتكە قايتىپ كەلمەسلىكىڭلارمۇ بولىدۇ، دەيدۇ.

شۇ كۈنى چۈشتىن كېيىن سائەت تۆتتە ئىككى ياش خادىم قايتىپ كېلىپ، ئىككى تېلېۋىزورنى سېتىپ بولغانلىقى، «گېر»



شىركەتنىڭ يەنە ئىككىنى زاكاز قىلغانلىقىنى دوكلات قىلىدۇ. شۇنداق قىلىپ «سونىي» ئاخىر چىكاگودىكى «سەركە» دۇكانغا كىرىدۇ. بۇ دەل مىلاد بايرىمىنىڭ ئالدى ـ كەينى، يەنى ئامېرىكا بازىرىدا ئائىلە ئېلېكتىر سايمانلىرىنىڭ سېتىلىشىنىڭ ئاۋات پەسلى بولغاچقا، بىر ئايدا 700 تېلېۋىزورنى ساتىدۇ.

«گېبر» شىركىتى كۆپ پايدىغا ئېرىشىدۇ. شىركەت دىرېكتورى ئۆزى ئۆگەي خاجىمې ئەپەندىنى ئىزدەپ بارىدۇ ھەم نەق مەيدانىدا «سونىي» ماركىلىق تېلېۋىزورنى شىركەتنىڭ كېلەر يىللىق ئاساسلىق مەھسۇلاتى قىلىشىنى، چىكاگودىكى ھەرقايسى چوڭ گېزىتلەردە كۆپ ئېلان بېرىش ئارقىلىق، «سونىي» مەھسۇلاتلىرىنىڭ شۆھرىتىنى ئۆستۈرۈشنى قارار قىلىدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي، چىكاگودىكى 100 دىن ئارتۇق دۇكان بەس ـ بەستە «سونىي» ئېلېكتىر سايمانلىرىنى سېتىشنى ئىلتىماس قىلىدۇ. ئۇچ يىلغا يەتمىگەن ۋاقىتتا، «سونىي» ماركىلىق تېلېۋىزور بازىرىنىڭ 30 پىرسەنتتىن كۆپرەكنى ئىگىلەيدۇ.

چىكاگودا «گېبر» شىركىتىدەك «سەركە» بولغاچقا، «سونى» مەھسۇلاتلىرى ئامېرىكىنىڭ باشقا شەھەرلىرىدىمۇ كەينى ـ كەينىدىن بازار تاپىدۇ.

**ھېكمەت:**

*تىجارەت جەريانىدا ئاساسلىق زىددىيەت، ئوبيېكتنى چىڭ تۇتقانىدىلا، تېزلىكتە ۋەزىيەتنى كونترول قىلىپ، بازارنى ئىگىلىگىلى بولىدۇ.*

*ئاتالمىش بازاردىكى «سەركە» بازارغا چوڭ تەسىر كۆرسىتىدىغان، ھەل قىلغۇچ رول ئوينايدىغان ئاممىلارنى كۆرسىتىدۇ. تىجارەت جەريانىدا تىجارەتچى تېزلىكتە يېڭى بازارغا كىرىش ياكى كونا بازارنى ئىگىلەشنى نىيەت قىلسا،*

چوقۇم «سەركە» ئىزدىشى لازىم، مۇشۇنداق قىلغاندىلا قارىغۇلارچە ئۇسۇپ يۈرۈشتىن ساقلانغىلى بولىدۇ. تىجارەت يۆنىلىشىنى ئېنىق بېكىتكەندىلا، كۆزلىگەن نىشانغا ئاسان يەتكىلى بولىدۇ.

«سونىي» شىركىتىنىڭ چەت ئەل بۆلۈمىنىڭ باشلىقى ئۇيغۇ خاجىمې بازار «سەركە»سىنى قولغا كەلتۈرۈش ئۈچۈن، قايتا - قايتا «گېر» شىركىتىنىڭ دىرېكتورىنى ئىزدەپ بارىدۇ. چۈنكى، ئۇ «گېر» شىركىتىنىڭ چىكاگودىكى ئېلېكتىر ئۈسكۇنىلىرىنى سېتىش شاھى ئىكەنلىكىنى، پەقەت «گېر» شىركىتىدە بىر ئورۇنغا ئېرىشكەندىلا، ئاندىن «سونىي» ماركىلىق تېلېۋىزور ئامبىرىكىدا تېز بازار تاپالايدىغانلىقىنى ئېنىق بىلىدۇ. ئۇيغۇ خاجىمې بازار «سەركە»سىنى توغرا تاپقاچقا، مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشىدۇ، سونىي شىركىتىنىمۇ مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشتۈرىدۇ.



## كونا پۇلنىڭ سىرلىق رولى



1970- يىلى، كورېيەلىك مىليونېر جېك جويۇڭ «ۋېيشيەن» كېمە زاۋۇتىنى قۇرۇپ، مىليون تونناللىق چوڭ تىپتىكى ماي پاراخوتىنى ياساشنى پىلانلايدۇ.

كېمە ياساش كەسپىگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، جېك جويۇڭ كەسىپ ئەھلى ئەمەس. ئەمما ئۇ ئىشەنچ بىلەن: «كېمە ياساش بىلەن گېنېراتور ياساش ئوخشاش، ئومۇمەن پىششىق بىلمەستىن پىششىق بىلگىچە، ھېچقانداق قالتىس ئىش بولمايدۇ» دەپ قارايدۇ.

ئۇ ئۇزاق ئۆتمەي يېتەرلىك مەبلەغ توپلاپ، خېرىدارلارنىڭ زاكاز قىلىشىنى كۈتىدۇ.

زاكازقا ئېرىشىش ئۈنچە ئاسان ئەمەس، ئەلۋەتتە. ئەينى

چاغدا، بىرمۇ چەت ئەللىك سودىگەر كورىيەدىكى كارخانىلارنىڭ چوڭ پاراخوت ياساش ئىقتىدارى بارلىقىغا ئىشەنمەيدۇ. قانداق قىلىش كېرەك؟ جېڭ جويۇڭ قاتتىق باش قاتۇرۇپ، ئاخىر بىر ئامال تاپىدۇ: بىر دۆۋە سارغىيىپ كەتكەن پۇلنىڭ ئارىسىدىن ئوستىگە 15 ـ ئەسىردىكى چاۋشيەن مىللىي قەھرىمانى لى شۇنچېن ئىجاد قىلغان تاشپاقا قېپى كېمىسىنىڭ رەسىمى بېسىلغان 500 ۋونلۇق پۇلدىن بىرنى تاللايدۇ، بۇنى كۆرگەن ئادەم ئاسانلا هازىرقى زامانداكى ماي پاراخوتىنى ئويلايدۇ. ئەمەلىيەتتە، تاشپاقا قېپى كېمىسى قەدىمكى دەۋردىكى بىر خىل چېرىك توشۇيدىغان كېمە بولۇپ، لى شۇنچېن مۇشۇ كېمە ئارقىلىق ياپونىيەلىكلەرنى مەغلۇپ قىلغان.

جېڭ جويۇڭ بۇ كونا پۇلنى يېنىدا ئېلىپ يۈرۈپ تەرەپمۇ تەرەپ چېپىپ، چاۋشيەننىڭ 400 يىل بۇرۇنلا كېمە ياساش ئىقتىدارى بارلىقىنى تەشۋىق قىلىپ، نۆۋەتتە زامانىۋى ماي پاراخوتى ياساشنىڭ هۆددىسىدىن پۈتۈنلەي چىقالايدىغانلىقىنى جاكارلايدۇ.

ئۇنىڭ مۇشۇنداق تىرىشچانلىق كۆرسىتىشى نەتىجىسىدە، چەت ئەللىك سودىگەرلەر بۇنى راست دەپ بىلىدۇ، جېڭ جويۇڭ ناهايىتى تېزلا 260 مىڭ تونناللىق ماي پاراخوتىدىن ئىككىنى ياساش زاكىزىنى تاپشۇرۇۋالىدۇ.

زاكازقا ئېرىشكەندىن كېيىن، جېڭ جويۇڭ ئىشچى ـ خىزمەتچىلەرگە يېتەكچىلىك قىلىپ كېچە ـ كۈندۈز جاپالىق ئىشلەيدۇ. ئىككى يىلدىن كېيىن، ئىككى ماي پاراخوتىنى پۈتكۈزىدۇ، ئۇنىڭ «ۋېيشيەن» كېمە زاۋۇتىمۇ قۇرۇلىدۇ.

**هېكمەت:**

*باشقىلارنى قانداق قايىل قىلىش بازار مېخانىزمى خادىمى دۇچ كېلىدىغان ئەڭ چوڭ مەسىلە. مۇۋاپىق ئوخشىتىش، جانلىق*

*مسال كەلتۇرۇشكە ماھىر ئادەم باشقىلارنى ئەڭ ئاسان قايىل قىلىدۇ. باشقىلارنىڭ ئىشەنچىگە ئېرىشىشتىكى ئەڭ ئۇنۇملۇك قورال ئۆزىنىڭ ئەمەلىي كۈچىنى ئىسپاتلايدىغان ئىسپات تېپىشتۇر.*

*بازار مېخانىزمى خادىمى ھەر ۋاقىت ئۆزىنى ئىسپاتلىشى، ئۆزىنىڭ ئىقتىدارى ۋە ئەقىل - پاراسىتىنى ئىسپاتلىشى كېرەك. قانداق ئىسپاتلاش كېرەك؟ «تارىخنى سۆزلەش» ئەڭ ياخشى ئۇسۇلدۇر. بىز نۇرغۇن داڭلىق كارخانىلارنىڭ ئۆزىنى «يۇز يىللىق كارخانا»، «ئۇزاق تارىخقا ئىگە كارخانا» دەپ ماختاشنى ياخشى كۆرىدىغانلىقىنى بايقايمىز، مانا بۇ تارىخنى سۆزلەشنىڭ مىسالىدۇر.*

## باۋجيې شىركىتىنىڭ زاكىسى



باۋجيې شىركىتى ئامېرىكىدىكى داڭلىق شىركەت، ئۇ ئىشلەپچىقارغان بالىلار زاكىسىنىڭ تارىخى ئۇزاق بولۇپ، ئامېرىدىكى نۇرغۇن بوۋاقلار ئۇلار ئىشلەپچىقارغان زاكىنى ئىشلىتىپ چوڭ بولغان. 20 - ئەسىرنىڭ 80 - يىللىرى باۋجيې شىركىتى بالىلار زاكىسىنى خەلقئاراغا يۈزلەندۈرۈشنى قارار قىلىپ، شياڭگاڭ بىلەن گېرمانىيە بازىرىغا كىرگۈزىدۇ. ئادەتتىكى ئەھۋالدا، باۋجيې شىركىتىدىكى بىر بازارغا كىرگەندە ئاۋۋال «دۇكان سېتىۋېلىپ سىناق تىجارەت قىلىش» ئۇسۇلىنى قوللىنىدۇ ھەم ساقلانغان مەسىلىلەرنى بايقايدۇ. ئەمما بۇ قېتىم باۋجيې شىركىتى جۇڭگو شياڭگاڭدىكى بوۋاقلار بولسۇن، گېرمانىيەدىكى بوۋاقلار بولسۇن، ھەممىسى سىيىدۇ، زاكا ئىشلىتىدۇ، نېمە مەسىلە كۆرۈلسۇن، دەپ قارايدۇ. ئويلىمىغان يەردىن ئۇلار چاتاق چىقمايدۇ، دەپ تۇرغاندا، مەسىلە كۆرۈلۈشكە باشلايدۇ.

جۇڭگو شياڭگاڭدىكى ئىستېمالچىلار باۋجيې شىركىتىنىڭ زاكىسى بەك قېلىن، دەپ ئىنكاس قىلسا، گېرمانىيەدىكى ئېستېمالچىلار باۋجيې شىركىتىنىڭ زاكىسى بەك نېپىز، دەپ ئىنكاس قىلىدۇ. ئوخشاش زاكىنى نېمىشقا بىرى قېلىن، يەنە بىر نېپىز دەيدۇ.

باۋجيې شىركىتى ئىنچىكە تەكشۈرۈش ئارقىلىق شياڭگاڭلىق بۇۋاقلار بىلەن گېرمانىيەلىك بۇۋاقلارنىڭ سۈيدۇك مىقدارىنىڭ ئاساسەن ئوخشاشلىقىنى، ئەمما مەسلىنىڭ بۇۋاقلاردا ئەمەس، بەلكى بۇۋاقلارنىڭ ئانىسىدا ئىكەنلىكىنى بايقايدۇ. ئەسلىي شياڭگاڭلىق ئانىلار بۇۋاقلارنىڭ ئازادە بولۇشىنى چوڭ بىلگەچكە، بالا بىر قېتىم سىيسىلا زاكىنى ئالماشتۇرۇۋېتىدۇ، باۋجيې شىركىتىنىڭ زاكىسى بىرنەچچە قېتىملىق سۈيدۇكنى سىڭدۈرەلىگەچكە، بەك قېلىن بىلىنگەن. گېرمانىيەلىك ئانىلار بىر قەدەر تۇزۇملەشكەن بولغاچقا، بۇۋاقنىڭ زاكىسىنى ئەتىگەن بىر يۇتكەپ قويسا كەچتە ئالماشتۇرىدۇ، بۇ ئارىلىقتا بالا كۆپ قېتىم سىيىدۇ، ئەلۋەتتە. باۋجيې شىركىتىنىڭ زاكىسى بۇنچە كۆپ سۈيدۇكنى سىڭدۈرەلمىگەچكە، ئانىلارغا نېپىز بىلىنىدۇ.

شۇنىڭ بىلەن، باۋجيې شىركىتى جۇڭگو بازىرىغا كىرگەندىن كېيىن، جۇڭگو بازىرىنىڭ ئالاھىدىلىكىگە تېخىمۇ ئەھمىيەت بېرىدۇ. جۇڭگولۇق ئىستېمالچىلارنىڭ ئېھتىياجىنى چۈشۈر ئىگىلەش ئۈچۈن، باۋجيې شىركىتى جۇڭگودا مۇكەممەل بازار تەكشۈرۈش سىستېمىسى بەرپا قىلىپ، ئىستېمالچىلارنى ئىز قوغلاپ تەكشۈرۈشنى قانات يايدۇرىدۇ ھەم ئىستېمالچىلار بىلەن ئۇزاق مۇددەتلىك ئالاقە ئورنىتىش ئۈستىدە ئىزدىنىدۇ. باۋجيې شىركىتىنىڭ جۇڭگودىكى بازار تەتقىقات بۆلۈمى ناھايىتى چوڭ سانلىق مەلۇمات ئامبىرى قۇرۇپ، ئىستېمالچىلارنىڭ پىكرىنى

ۋاقتىدا تەھلىل قىلىدۇ، كەلگەن ئىنكاسلارنى ئىشلەپچىقىرىش بۆلۈمىگە يوللاش ئارقىلىق، ئىشلەپچىقىرىش بۆلۈمىنىڭ جۇڭگولۇق ئىستېمالچىلارغا تېخنىمۇ ماس كېلىدىغان مەھسۇلاتلارنى ئىشلەپچىقىرىشقا يېتەكچىلىك قىلىدۇ.

**ھېكمەت:**

*باۋجيې شىركىتىنىڭ دۆلەت ھالقىپ بوۋاقلار زاكىسى تىجارىتى قىلىشتىكى ساۋىقى ۋەكىل خاراكتېرلىككە ئىگە. بۇ ھېكايە ئوخشاش بىر مەھسۇلاتنى ئوخشىمىغان دۆلەتتە ساتقاندا ئوخشىمىغان ئىنكاس بولىدىغانلىقى، ئوخشاش بىر رولنى ئوخشىمىغان رايوندا ئورۇنلىغاندا ئوخشىمىغان ئۇنۇمگە ئېرىشىدىغانلىقىنى چۈشەندۈرۈپ بېرىدۇ. تىجارەت بىر ئىلىم، شۇنداقلا بىر سەنئەت بولۇپ، مۇھىت، ۋاقىتنىڭ ئۆزگىرىشىگە ئەگىشىپ ئۇزۇكسىز ئۆزگىرىپ تۇرغاندىلا، تەسىرلىك ئويۇنلارنى ئوينىغىلى بولىدۇ.*





## باش دىرېكتورنىڭ مالنى ئىشىك ئالدىغچە ئاپىرىپ سېتىشى

توشىبا شىركىتى ياپونىيەدىكى داڭلىق كارخانا، ئۇ مەھسۇلاتلىرى بىر قەدەر كۈچلۈك رىقابەت كۈچىگە ئىگە بولغاندىن باشقا، سېتىش خىزمىتىدە ياخشى چارىلەرنى قوللانغاچقا، كەسپىي جەھەتتە ئۇچقاندەك تەرەققىي قىلالىغان.

بىر قېتىم، بۇ شىركەتنىڭ باش دىرېكتورى توشىئو رايتو دوجو كەسپىي خادىمنىڭ شىركەتنىڭ بىر تىجارىتىدە ھېچقانداق ئىلگىرىلەش بولمايۋاتقانلىقى، بۇنىڭدىكى ئاساسلىق سەۋەبنىڭ سېتىۋالغۇچى تەرەپ باشلىقىنىڭ دائىم سىرتقا چىقىپ كەتكەنلىكى تۇپەيلى كۆپ قېتىم بېرىپمۇ كۆرۈشەلمىگەنلىكىدىن

بولغانلىقىنى ئاڭلايدۇ. توشىئو ئەھۋالنى بىلگەندىن كېيىن چوڭقۇر ئويغا پېتىپ تۇرۇپ كەتكەندىن كېيىن: «قەتئىي ئۈمىدسىزلەنمەڭلار، مەن ئىزدەپ بېرىپ باقاي» دەيدۇ.

كەسپىي خادىم باش دىرېكتورنىڭ گېپىنى ئاڭلاپ ھەيرانلىقتا تۇرۇپ قالىدۇ. ئۇ بىر تەرەپتىن، باش دىرېكتورنىڭ ئۆزى ئىنكاس قىلغان ئەھۋالغا ئىشەنمىگەنلىكىدىن ئەنسىرىسە، يەنە بىر تەرەپتىن، باش دىرېكتورنىڭ ئۆزى سېتىۋالغۇچى تەرەپكە بېرىپ، مۇبادا ئۇ كارخانىنىڭ باشلىقى بىلەن كۆرۈشەلمىسە، شىركەتنىڭ يۈزى چۈشمەمدۇ، دەپ ئويلايدۇ. كەسپىي خادىم ئويلىغانسېرى شۇنچە قورقىدۇ، ئۇ ئالدىراپ - تېنەپ: «باش دىرېكتور، سىزنىڭ بۇنداق كىچىك ئىشلار ئۈچۈن غەم يېيىشىڭىز ھاجەتسىز، مەن يەنە بىر نەچچە قېتىم بارسام ئۇ دىرېكتور بىلەن ئۈچرىشالايمەن» دەيدۇ.

كەسپىي خادىم باش دىرېكتورنىڭ ئويىنى بىلەلمەيدۇ. توشىئو ئىككىنچى كۈنى سېتىۋالغۇچى تەرەپ باش دىرېكتورنىڭ ئىشخانىسىغا بېرىپ كۆرۈشەلمەيدۇ. ئەمەلىيەتتە، توشىئو ئىدىيەدە تەييارلىق قىلىپ قويىدۇ. ئۇ بۇنىڭلىق بىلەن كېتىپ قالماي، شۇ يەردە ساقلايدۇ. يېرىم كۈندىن كېيىن، ئۇ دىرېكتور كېلىدۇ. ئۇ توشىئونىڭ ئىسىم كارتىسىنى كۆرگەندىن كېيىن، ئالدىراپ - تېنەپ: «كەچۈرۈڭ، كەچۈرۈڭ، سىزنى ساقلىتىپ قويۇپتىمەن» دەيدۇ. توشىئو قىلچە خاپا بولماستىن، ئەكسىچە كۈلۈمسىرەپ تۇرۇپ: «شىركىتىڭلارنىڭ سودىسى رونىق تېپىۋاتسا، ساقلىشىم كېرەك، ئەلۋەتتە» دەيدۇ.

بۇ دىرېكتورغا كارخانىسىنىڭ سودا سوممىسىنىڭ كۆپ ئەمەسلىكى ئايان بولغاچقا، توشىبا شىركىتى باش دىرېكتورنىڭ ئۆزىنىڭ كېڭىشىش ئۈچۈن كەلگەنلىكى ئابرۇيلۇق ئىش بولۇپ، ئۇلار تېزلا سودىدا كېڭىشىدۇ. ئاخىردا، بۇ دىرېكتور توشىئونىڭ

قولىنى چاڭ سقىپ تۇرۇپ: «كېيىنكى قېتىم، شىركىتىمىز چوقۇم توشىبانىڭ مەھسۇلاتلىرىنى سېتىۋالىدۇ، ئەمما بىردىنبىر شەرت باش دىرېكتور ئۆزىڭىز كەلمىسىڭىز» دەيدۇ. توشىئوغا ھەمراھ بولۇپ كېڭىشىشكە بىللە بارغان كەسپىي خادىم بۇ ئىشتىن چوڭقۇر تەلىمگە ئىگە بولىدۇ.

توشىئو بۇ سودىنى مۇۋەپپەقىيەتلىك قىلىدۇ، ئۇنىڭ سەممىي پوزىتسىيەسى سودا ساھەسىدىكىلەرگە ياخشى تەسىر بېرىدۇ، كېلىپ مال زاكاز قىلىدىغانلارنىڭ ئايىغى ئۈزۈلمەيدۇ.

ھېكمەت:

*توشىئو ئۆزى بۇۋاستە بېرىپ سودىنى پۈتكۈزىدۇ، ئۇنىڭ سەممىي پوزىتسىيەسى خېرىدارلارنى جەلپ قىلىدۇ. تىجارەت ماھىرى بولۇش ئۈچۈن شۇ نۇقتىنى بىلىش كېرەككى، تىجارەتتە چوقۇم كىشىلەرگە سەممىي مۇئامىلە قىلىش كېرەك.*





## «سەممىيلىك» ئەڭ ياخشى كېپىللىك

لى جىياچېڭ شىياڭگاڭدىكى ئەڭ چوڭ باي، ئۇنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىش يولى ھەققىدە ھەر خىل خاتىرىلەر بار. ئەمما ئۇنىڭ مۇۋەپپەقىيىتىنىڭ يادرولۇق مەخپىيىتىنى «سەممىيلىك» دېگەن بىر ئېغىز سۆزگە يىغىنچاقلاشقا بولىدۇ. خۇددى ئۇنىڭ «مەن مۇۋەپپەقىيەت ئۈچۈن ھەرقانداق ۋاستە قوللىنىشقا قەتئىي قوشۇلمايمەن، ئەگەر مۇشۇنداق قىلىدىغان بولسام، ئۇزاقىچە مەۋجۇت بولۇپ تۇرالمايمەن» دەپ ئېيتقىنىدەك.

لى جىياچېڭ ئىشنى سولياۋ گۈل ئىشلەپچىقىرىشتىن باشلايدۇ. دەسلەپتە، بىر چەت ئەللىك سودىگەر كۆپ مىقداردا مال زاكاز قىلماقچى بولىدۇ. لى جىياچېڭنىڭ مال بىلەن تەمىنلەش

ئىقتىدارىغا كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن، چەت ئەللىك سودىگەر بايراق بىر زاۋۇتنىڭ كېپىل بولۇشىنى تەلەپ قىلىدۇ. لى جياچېڭ قۇرۇق قول ئىگىلىك تىكلىگەن، ئۇنىڭ ئۇستىگە ئاساسى يوق بولغاچقا، بىر نەچچە كۈن قاتراپ، ئاغزىنىڭ تېرىلىرى ئۈپراپ كەتكۈدەك سۆزلىگەن بولسىمۇ، ھېچكىم ئۇنىڭغا كېپىل بولمايدۇ. لى جياچېڭ ئامالسىز چەت ئەللىك سودىگەرگە ئەھلىي ئەھۋالنى ئېيتىدۇ.

لى جياچېڭنىڭ سەمىمىيلىكىدىن تەسىرلەنگەن چەت ئەللىك سودىگەر ئۇنىڭغا: «سەممىي گەپلىرىڭىزدىن ئالىيجانناب ئادەملىكىڭىزنى چۈشەندىم، سەممىيلىك ئادەم بولۇشنىڭ يولى، تىجارەت ئەمەسمۇ، باشقا زاۋۇتنى كېپىل قىلمىسىڭىزمۇ بولىدۇ، بىز ھازىر توختام ئىمزالايلى» دەيدۇ. لى جياچېڭ ئويلىمىغان يەردىن قارشى تەرەپنىڭ ياخشى كۆڭلىنى رەت قىلىپ، ئۇنىڭغا: «ئەپەندى، مۇشۇنچىلىك ئىشەنچكە ئېرىشكىنىمدىن شەرەپ ھېس قىلىمەن. بىراق، مەبلەغ ئىنتايىن چەكلىك بولغاچقا، سىزنىڭ بۇنچىلىك كۆپ زاكاز مېلىڭىزنى ۋاقتىدا تاپشۇرۇشقا ئامالسىزمەن. شۇڭا، سىز بىلەن توختام ئىمزالىمايمەن» دەيدۇ.

لى جياچېڭنىڭ يۇرىكىدىن چىققان بۇ راست گەپلەر چەت ئەللىك سودىگەرنى ھەيران قالدۇرىدۇ. شۇنىڭ بىلەن، چەت ئەللىك سودىگەر چوڭ خېيىم ـ خەتەرگە تەۋەككۇل قىلىپ، بۇ ئاز تېپىلىدىغان سەممىي، پەزىلەتلىك ئادەم بىلەن بىر قېتىم ھەمكارلىشىشنى قارار قىلىدۇ. ئۇ لى جياچېڭغا مۇنداق دەيدۇ: «سىز ئادەمدە ھۆرمەت تۇيغۇسى قوزغايدىغان ئىشەنچلىك ئادەم ئىكەنسىز. شۇڭا، مەن زاكاز مال پۇلىنى ئالدىن بېرەي، بۇنى ئىشلەپچىقىرىشنى كېڭەيتىشىڭىز مەبلىغى قىلىڭ.»

چەت ئەللىك سودىگەرنىڭ زور ياردىمى بىلەن لى جياچېڭ



ئىشلەپچىقىرىش كۆلىمىنى كېڭەيتىپ، سېتىش يوللىرىنى ئاچىدۇ. شۇنىڭ بىلەن لى جياچېڭ سولياۋ گۇل پادىشاھى بولۇش يولىغا قەدەم قويىدۇ.

**ھېكمەت:**

*سەممىيلىك كىشىلىك ھاياتنىڭ دەسمايىسى، ئالدامچىلىق سىزنى ۋاقىتلىق مەنپەئەتكە ئېرىشتۈرىدۇ. ۋەيران بولغان كارخانىلار توغرۇلۇق ئەترапلىق ئويلىنىدىغان بولساق، ئۇلارنىڭ مەغلۇبىيىتىگە تىجارەتكە ماھىر بولماسلىقى سەۋەب بولغان بولسىمۇ، بىراق تۈپ نېگىزىدىن ئېيتقاندا سەممىيلىكىنىڭ كەمچىلىكى مۇھىم سالماقنى ئىگىلەيدۇ. شۇڭا، بازاردا ئازراق تەۋرىنىش يۈز بەرسە، ئۇلار تېزلا ۋەيران بولىدۇ. ئەينى چاغدا مۇۋەپپەقىيەت قازانغان كارخانچىلار سەممىيەتسىزلىكى تۈپەيلى ئېغىر مەغلۇبىيەتكە ئۇچرايدۇ، قايتا ئىگىلىك تىكلەش پۇرسىتىگىمۇ ئېرىشەلمەيدۇ. ئادەم ياكى كارخانىغا نىسبەتەن سەممىيلىك ھەممىدىن مۇھىم شەرتتۇر.*





## ھەربىر ئەسكەر كوكاكولا ئىچسۇن

2ـ دۇنيا ئۇرۇشى دۇنياغا غايەت زور ئاپەت ئېلىپ كەلگەن بولسىمۇ، ئەمما كوكا كولا شىركىتىگە چىقىش يولى ئاتا قىلىدۇ.

1941ـ يىل 8 ـ دېكابىر، ياپونىيە ئارمىيەسى ئامېرىكا دېڭىز ئارمىيە بازىسى پېئارل خاربور پورتىنى بومبارداىمان قىلىپ، ئامېرىكىنى دۇنيا ئۇرۇشى قاينىمىغا سۆرەپ كىرىدۇ. جەددىي ئۇرۇش ۋەزىيىتىدە كوكاكولا شىركىتىنىڭ تىجارىتى قىيىن ئەھۋالغا چۈشۈپ قالىدۇ. دۆلەت ئىچىدىكى سېتىش ۋەزىيىتى ياخشى بولمايلا قالماستىن، چەت ئەللەردىكى بازىرىمۇ

كاساتلىشىدۇ. كوكاكولا شىركىتىنىڭ ئىككىنچى باش دىرېكتورى روبېرت بۇ چاغدا ئىنتايىن تىت ـ تىت بولىدۇ.

«ئىچكى ـ تاشقى قىينىچىلىق» مەزگىلىدە، روبېرتنىڭ ساۋاقدىشى بېنس ئۇرۇش رايونىدىن ئۇنىڭغا تېلېفون بېرىدۇ. روبېرت «سەن يەنە مېنى ئويلاۋاتامسەن؟» دەيدۇ. بېنس: «مەن سېنى ئويلىمىدىم، ھەر كۈنى سېنىڭ كوكاكولايىڭنى ئىچىشنى ئويلايمەن» دەيدۇ.

بېنسنىڭ بۇ گېپىي روبېرتنىڭ كۆڭلىنى ژاللىدە يورۇتقاندەك بولىدۇ: ئەگەر ئالدىنقى سەپتىكى ئوفىتسېر ـ ئەسكەرلەرنىڭ ھەممىسى كوكاكولا ئىچسە، شۇ يەردىكى كىشىلەرمۇ تەبىئىي ھالدا كوكاكولا ئىچەلەيدۇ، بۇنداق سېتىش يولى تۈرسا، يەنە نېمىدىن قايغۇرۇش كېرەك؟

ئىككىنچى كۈنى، روبېرت ئالاھىدە بايانات ئېلان قىلىپ: «دۆلەت ئارمىيەيىمىز قەيەردە بولسۇن، شىركىتىمىز قانچىلىك چىقىم تارتىشتىن قەتئىينەزەر، بىز چوقۇم ھەربىر ئەسكەر 5 پۇڭ خەجلەپ بىر قۇتا كوكاكولا ئىچەلەيدىغان قىلىشىمىز كېرەك» دەيدۇ.

شۇنىڭدىن كېيىن، كوكاكولا شىركىتى «ئەڭ مۇشكۈل ئۇرۇش ۋەزىپىسىنى تاماملاش بىلەن ئارام ئېلىشنىڭ مۇھىملىقى» ناملىق كىچىك قوللانمىسىنى بېسىپ تارقىتىدۇ. قوللانمىدا: «ئۇرۇش مەيدانىدا ھايات ـ ماماتىغا قارىماي ئۇرۇش قىلىۋاتقان ئەسكەرلەرگە نىسبەتەن كوكاكولا ئارامىلىق ئىچىملىك بولۇپلا قالماستىن، بەلكى تۇرمۇش زۆرۈر بۇيۇمى بولۇپ، قورال، ئوق ـ دورىغا ئوخشاشلا مۇھىم» دېگەن مەزمۇن ئالاھىدە تەكىتلىنىدۇ.

كوكاكولا شىركىتى بوتولكىلارغا قاچىلانغان كوكاكولانى بىۋاستە ئېكسپورت قىلماقچى بولىدۇ، ئۇلار ئالاھىدە ھوقۇققا ئىگە بولسىمۇ، ئەمما ھەربىي ئىشلار تىرانسپورتىدىن بەھرىمەن

بولۇش ئىمتىيازىغا ئېرىشەلمەيدۇ. شۇنىڭ بىلەن روبېرت باشقا بىر يۇرۇش پىلان تۈزىدۇ: ئامېرىكا ئارمىيەسى ئىشلىتىۋاتقان سۇسىزلاندۇرۇلغان يېمەكلىكىگە تەقلىد قىلغان ئاساستا قويۇقلاندۇرۇلغان كوكاكولانى بوتۇلكىلىق چىقىرىدۇ ھەم ئارمىيە تۈرۈشلۇق جايدا بوتۇلكىغا قاچىلاش زاۋۇتى قۇرىدۇ. كوكاكولا شىركىتى 248 ئادەمنى ئارمىيە بىلەن بىللە چەت ئەلگە ئەۋەتىدۇ. بۇ ئادەملەر ئارمىيە بىلەن بىللە ئايلىنىپ يۇرۇپ، يېڭى گېۋىنىيە ئورمانلىقىدىن فىرانسىيە نارىۋېرادىكى ھەربىي ئەمەلدارلار كۇلۇبىغىچە جەمئىي بىر مىليارد قۇتا كوكاكولا ساتىدۇ. جەنۇبىي ۋە شىمالىي قۇتۇپتىن باشقا جايدا، كوكاكولا شىركىتى ئۇرۇش مەزگىلىدە 64 ئورۇندا بوتۇلكىغا قاچىلاش زاۋۇتى قۇرىدۇ.

كوكاكولا شىركىتى ئارمىيە بىلەن بىللە ماڭىدىغان نۇرغۇن تېخنىك كۆزەتكۈچىنى ئەۋەتىپ بوتۇلكىغا قاچىلاش زاۋۇتى قۇرغان بولسىمۇ، ئەمما كوكاكولا شىركىتى يەنىلا ئېھتىياجنى قاندۇرالمايدۇ.





## قۇم چېچىپ مەرۋايىت ئېلىش

ئامېرىكا خەلقئارا يېزا ئىگىلىك ماشىنىلىرى شىركىتىنىڭ قۇرغۇچىسى مېكوك ئاتىسىدىن قالغان ئازراق مىراسقا ۋارىسلىق قىلىپ، بىر كىچىككىنە يېزا ئىگىلىك ماشىنىلىرى شىركىتى قۇرۇپ، مەخسۇس كومبايىن ئىشلەپچىقىرىدۇ.

شىركەت تىجارەت باشلىغان دەسلەپكى بىر نەچچە يىلدا، تىجارىتى ناھايىتى كاسات بولۇپ، ئاران يەتتە يۇرۇش كومبايىن ساتالايدۇ، شىركەتنىڭ كىرىمى چىقىمىنى قامدىيالمايدۇ. ئۇ ئاتىسىدىن قالغان مىراسنى خەجلەپ تۈگەتكەندىن باشقا، يەنە بىرمۇنچە قەرزگە بوغۇلىدۇ.

سېتىش يوللىرىنى ئېچىش ئۈچۈن، مېكوك نۇرغۇن تەدبىر قوللىنىپ، سېتىش نۇقتىلىرىنى، مال ساتقۇچىلارنى، سالىدىغان مەبلەغنى كۆپەيتىدۇ. نەتىجىدە مەھسۇلات يەنىلا بازار تاپالمايدۇ.

مېكوك مەسلىنىڭ زادى قەيەردىلىكى توغرىسىدا قايتا - قايتا ئويلىنىدۇ، ئۇ يارەمچىسى بىلەن ئۆز مەھسۇلاتلىرىنى چوڭقۇر تەتقىق قىلىپ، ئۆز مەھسۇلاتىنىڭ ئىقتىدار جەھەتتىن بولسۇن ياكى ئىشلىتىش ئۈسۈلى جەھەتتىن بولسۇن باشقا ئوخشاش تۈردىكى مەھسۇلاتلاردىن قېلىشمايدىغانلىقى، ئەينى چاغدىكى دۆلەت ئىچىدىكى ئالدىنقى قاتاردىكى مەھسۇلات ئىكەنلىكىنى، شۇنداقلا مەھسۇلاتىنىڭ باھاسىنىڭمۇ مۇۋاپىق ئىكەنلىكىنى ھېس قىلىدۇ. ئۇ مەسلىنىڭ سېتىش ئىستراتېگىيەسىنىڭ مۇۋاپىق ئەمەسلىكىدە ئىكەنلىكى، شۇڭا سېتىش ئىستراتېگىيەسىنى ياخشىلاشتىن ئىش باشلىغاندىلا، شىركىتىنى قىيىنچىلىقتىن قۇتۇلدۇرالايدىغانلىقىنى چۈشىنىپ يېتىدۇ.





مېكوك شىركىتىنىڭ سېتىش ئۈسۈلىدا يېڭىلىق يارىتىش ئۈچۈن، شىركەتتىكى بارلىق خادىملارنى چاره - تەدبىر كۆرسىتىشكە سەپەرۋەر قىلىدۇ، ئەمما يەنىلا ھېچقانداق بىر مۇكەممەل ئۈسۈل تاپالمايدۇ.

مېكوك بىر تاسادىپىي پۇرسەتتە يېڭىچە بىر ئۈسۈلنى تاپىدۇ.

بىر كۈنى ئىشتىن چۈشۈپ ئۆيىگە كېتىۋېتىپ، بىر نەچچە بالىنىڭ ئويۇن ئوينىۋاتقانلىقىنى كۆرۈپ، ئۇلارغا قاراپ تۇرۇپ قالىدۇ. ئويۇن توگىگەندىن كېيىن، ئۇلارنىڭ ئىچىدىكى چوڭراق بالا بىر بولاق يۇمشاق كەمپۈتنى چىقىرىپ، ھەمراھلىرىنىڭ ئالدىدا ماختانغان ھالدا: «نېمىدېگەن تەملىك!» دېگىنىچە ئاغزىغا سالىدۇ.

ئۇ ھەمراھلىرىنىڭ ئاغزىغا سېرىقسۇ كەلگەنلىكىنى ھېس

قىلىپ، ئۇلارغا: «بۇنچىلىك كۆپ كەمپۇتنى يەپ كېتەلمەيمەن، شۇنداقلا سىلەرگە بىكارغا بېرىشكە قىيالمايمەن، مۇنداق بولسۇن، ھەربىر بولىقىنى سىلەرگە بىر مودىن سېتىپ بېرەي!» دەيدۇ.

ھەمراھلىرى ئالدىراش يانچۇقلىرىدىن پۇل چىقىرىدۇ، ئەمما ئۇلارنىڭ ئىچىدىكى كىچىكرەك بىر بالا ئىنتايىن ئوڭايسىز ھالدا يانچۇقىدىن ئۇچ تىيىننى چىقىرىپ: «مەن ئۇچ تالا كەمپۇت ئالسام بولامدۇ؟» دەيدۇ.

چوڭ بالا كەسكىنلىك بىلەن: «بولمايدۇ، مەن پارچە ساتمايمەن» دەيدۇ.

مېكوك كىچىك بالىغا ئىچ ئاغرىتىدۇ ھەم ئۇنىڭ پۇلىنى تۆلەپ بەرمەكچى بولىدۇ.

بۇ ۋاقىتتا، ياندا تۇرغان يەنە بىر بالا: «رۇد ساڭا يەتتە تىيىن قەرز بولۇپ تۇرسۇن، كېيىن بېرىۋېتىدۇ» دەيدۇ.

چوڭ بالا: «بولىدۇ، ئەمما ئۆسۈمى بىلەن قوشۇپ بېرىدۇ» دەيدۇ.

— بولىدۇ، — دەيدۇ رۇد ماقۇللۇق بىلدۇرۇپ، — ئەتە ساڭا سەككىز تىيىن بېرەي، سەن ئاۋۋال ماڭا كەمپۇت بېرىسەن.

بىر نەچچە بالىنىڭ ئويۇن جەريانىدىكى كىچىككىنە نېسى قىلىش ئۇسۇلىدىن ئىلھاملانغان مېكوك دەرھال مۇددەتكە بۆلۈپ تۆلەشتىن ئىبارەت يېڭى بىر ئۇسۇلنى ئويلاپ تاپىدۇ. نۇرغۇن خېرىدار كومبايىن سېتىۋېلىشنى ئويلىسىمۇ، ئەمما مەبلىغى يېتىشمىگەنلىكتىن سېتىۋالالمايدۇ، ئەگەر مەن پۇلنى مۇددەتكە بۆلۈپ تۆلەش ئۇسۇلىنى قوللانسام، ئۇلارنىڭ بۇ خىل قىينىچىلىقىنى ھەل قىلىمەن ئەمەسمۇ، شۇنداقلا مەھسۇلاتلىرىنىڭ ئىسكىلاتقا بېسىلىپ ياتمايدۇ، دەپ ئويلايدۇ مېكوك.



دۇنيادىكى نۇرغۇن كارخانىچىلىقنىڭ مۇۋەپپەقىيىتى تاسادىپىي تۇيغۇدىن كەلگەن. مېكوك بالىلارنىڭ ئويۇنىنى كۆرۈپ ئولتۇرۇپ «مۇددەتكە بۆلۈپ تۆلەش»تىن ئىبارەت سېتىش ئۇسۇلىنى ئىجاد قىلىپ، شىركەتنىڭ ئىگىلىك باشقۇرۇش ۋە سېتىش جەھەتتە تۇنجى قېتىم ئۇچقاندەك تەرەققىي قىلىشىنى قولغا كەلتۈرىدۇ. 1849 ـ يىلى مېكوك كومپانىيىنىڭ يىللىق سېتىلىش مىقدارىنى 2000 غا يەتكۈزۈشتەك يۇقىرى رېكورد يارىتىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن مېكوك شىركىتىنىڭ كومپانىيىلىرىنىڭ سېتىلىش مىقدارى باشتىن ـ ئاخىر ئامېرىكىدىكى ئوخشاش تۈردىكى كارخانىلار ئىچىدە ئالدىنقى قاتاردا تۇرىدۇ.

**ھېكمەت:**

*«قۇم چېچىپ مەرۋايىت ئېلىش» ئۇسۇلىنى بىر خىل سېتىش ئىستراتېگىيەسى قىلىپ، تىجارەتچىلەر ئۆزلىرىنىڭ مەھسۇلاتلىرىنى بازارغا سالغان چاغدا، بىر پايدىنى ئۆتۈنۈپ بېرىشتەك ئۇسۇللارنى قوللىنىپ، خېرىدارلارنىڭ سېتىۋېلىش قىزغىنلىقىنى قوزغاش ئارقىلىق، تېخىمۇ كۆپ پايدىغا ئېرىشىدۇ.*

*كارخانىنىڭ تىجارەت ئىستراتېگىيەسىدە، مۇكاپاتلىق سېتىش، باھادا ئېتىبار بېرىش، مۇددەتكە بۆلۈپ پۇل تۆلەش، سوۋغا تەقدىم قىلىشتەك ئۇسۇللارنى قوللىنىشتىكى مەقسەت خېرىدارلارنىڭ سېتىۋېلىش قىزغىنلىقىنى قوزغاشتىن ئىبارەت.*





## «ئىنتېل» شىركىتىنىڭ «ئادەم ئىزدەش ئېلانى»

«ئىنتېل» شىركىتى دۇنياغا داڭلىق كومپيۇتېر كارخانىسى بولۇپ، ھەممىزگە دېگۈدەك تونۇشلۇق. 2002 ـ يىلى 11 ـ

مايى، دۆلەت ھالقىغان شىركەت «ئىنتېل»نىڭ باش مۇدىرى كراگ بارىرت چېڭدۇدا «غەربىي رايونىنى سېپىرلاشتۇرۇش ـــ چېڭدۇ سەپىرى» پائالىيىتىگە قاتناشقاندىن كېيىن، تۈيۈقسىز چېڭدۇدىكى نەچچە ئون ئاخبارات ۋاستىسىنىڭ مۇخبىرلىرىغا «ھۆرمەتلىك مۇخبىرلار، ماڭا بىر ئادەمنى تېپىپ بەرگەن بولساڭلار!» دەيدۇ.

مەيداندىكىلەر بۇ گەپتىن ھەيران قالىدۇ، مۇخبىر نېمە دېيىشنى بىلەلمەي تۇرغاندا، بارىرت كومپيۈتېردا مەشغۇلات قىلىۋاتقان بىر ئوغۇل بالىنىڭ سۈرىتىنى چىقىرىپ، ئۇنى چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دەيدۇ: «بۇ سۈرەتنى شىركىتىمىزنىڭ خادىمى 2001 ـ يىلى 27 ـ ئىيۇل چېڭدۇدىكى مەلۇم كومپيۈتېر شەھەرچىسىدە تارتقان، بىرسىنىڭ ماڭا دېيىشچە، بۇ ئوغۇل بالا كومپيۈتېر ئويناۋاتقان چاغدا ‹ئۆيۈمدە مۇشۇنداق كومپيۈتېر بولغان بولسا نېمىدېگەن ياخشى بولاتتى ـ ھە!› دېگەن، شۇڭا، مەن ئۇ بالىنىڭ ئارزۇسىنى قاندۇرۇش ئۈچۈن، ئۇنىڭغا دۇنيا بويىچە ئەڭ ئىلغار ئۈزەك سەپلەنگەن كومپيۈتېر سوۋغا قىلماقچىدىم.»





شۇنىڭ بىلەن ئىككىنچى كۈنى يەنە 12 ـ مايى چېڭدۇدىكى ئاساسلىق ئاخبارات ۋاستىلىرى «ئىنتېل شىركىتىنىڭ باش مۇدىرى دەرىجىدىن تاشقىرى كومپيۈتېر سوۋغا قىلىدىغان بالىنى ئىزدەيدۇ» دېگەن خەۋەرنى بېرىدۇ.

بۇ خەۋەر ئېلان قىلىنىپ، جەمئىيەتتە كۈچلۈك ئىنكاس قوزغايدۇ. 13 ـ مايى، چېڭدۇدىكى چوڭ ـ كىچىك گېزىتلەرنىڭ بەتلىرىدە بىر نەچچە بالىنىڭ سۈرىتى بېرىلىدۇ. مەلۇم بىر گېزىت بىرىنچى بېتىگە فاكۇ فامىلىلىك بىر بالىنىڭ رەڭلىك سۈرىتىنى چوڭ بېرىپ، ئۇنىڭغا «مېنى ئىزدەۋاتامسىز؟» دېگەن ماۋزۇسىنى يانداشتۇرىدۇ. بۇ گېزىت يەنە تېزلىكتە بېيجىڭدىكى

«ئىنتىل» شىركىتىنىڭ جۇڭگودىكى شىركىتى بىلەن ئالاقىلىشىپ، بالىنىڭ سۈرىتى ۋە شەخسىي ماتېرىيالىنى بۇ شىركەتنىڭ باش ئىشتابىغا يوللاپ بېرىدۇ.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، مەلۇم كەچلىك گېزىت «مەن سىلەر ئىزدەۋاتقان بالا» سەرلەۋھىلىك خەۋەر ئېلان قىلىپ، خەۋەرگە ۋاڭ فامىلىلىك بىر بالىنىڭ سۈرىتىنى كىرىشتۈرۈپ بېرىدۇ. خەۋەردە ئۇلارنىڭ بالىنىڭ ئانىسى بەرگەن تېلېفونىنى تاپشۇرۇۋالغاندىن كېيىن ئۇنى تاپقانلىقى ئېيتىلىدۇ. گېزىتخانا كەينىدىنلا ۋاڭ فامىلىلىك بالىنىڭ مۇناسىۋەتلىك ئەھۋاللىرىنى «ئىنتىل» (جۇڭگو) شىركىتىگە ئىنكاس قىلىدۇ، شىركەت ۋاڭ فامىلىلىك بالىنىڭ ئائىلىسىدىكىلەرنىڭ تېخىمۇ كۆپ ئىسپات بىلەن تەمىنلىشىنى تەلەپ قىلىدۇ.

ئوخشاش بىر كۈندە، مەلۇم سودا گېزىتى «بارىرىت، بالىڭىز تېپىلدى!» سەرلەۋھىلىك خەۋەر بېرىدۇ. بۇ گېزىتخانىنىڭ تاپقىنى ۋاڭ فامىلىلىك يەنە بىر بالا ئىدى. خەۋەردە دېيىلگەن «ئەڭ ئاچقۇچلۇق ئىسپات» بولسا بالىنىڭ ئانىسى سۈرەتتىكىگە ئوپمۇ ئوخشاش ئاق رەڭلىك قىسقا يەڭلىك كۆڭلەك تاپقانلىقى، ئۇنىڭدىكى ئىنگلىزچە خەتلەرنىڭ سۈرەتتە كۆرۈنۈپ تۇرىدىغان خەتلەر بىلەن ئوخشاش ئىكەنلىكى، يەنە سۈرەتتىكى بالا كىيگەنگە ئوخشاش ساپما كەش تاپقانلىقىنى خەۋەر قىلىدۇ.

بۇلارنىڭ ھەممىسى يەنىلا تولۇق ھېسابلانمايدۇ. 14 ـ مايى، بۇ سودا گېزىتى يەنە بېيجىڭ «ئىنتىل» شىركىتى ئۆزلىرىدىكى «مەخپىي ئىسپات»نى توقۇپ چىقىپ، 2001 ـ يىلى 27 ـ ئىيۇل بۇ شىركەتنىڭ بازار باش نازارەتچىسى جۇاڭ خەيئاۋ تارتقان تۆت پارچە سۈرەتنىڭ قالغان ئۈچ پارچىسىدە «سىرلىق بالا»نىڭ يۈز قىسمىنىڭ ئۈدۈلدىن يېقىن تارتىلغانلىقىنى خەۋەر قىلىدۇ. بۇ گېزىت يەنە «سۈرەتتىكى بالىنىڭ كۆڭلەكىدىكى نەقىش،



ئىنگلىزچە ھەرپلەر قاتارلىق ئىنچىكە ھالقىلار مەزكۇز گېزىت تاپقان ۋاقتى فامىلىلىك بالىنىڭكى بىلەن ئوپمۇئوخشاش»؛ بالىنىڭ سۈرىتى بۇلتۇر سودا گېزىتىدە بېرىلگەنلىكى، بۇنى كومپيۇتېر شەھەرچىسىنىڭ دەرۋازىسى ئالدىدىكى مىلىچ ماللار دۇكىنىدىكى بوۋايمۇ بىلىدىغانلىقى تىلغا ئېلىنىدۇ.

سودا گېزىتىنىڭ «ئۆزگىچە خەۋەرى» باشقا گېزىتلەرنىڭ زەردىسىنى قوزغاپ قويىدۇ. كەچلىك گېزىت باشلامچىلىق بىلەن «خەۋەرنىڭ كەينىدىكى خەۋەر»نى ئاشكارىلايدۇ: گېزىتمىز ئۇلۇشكۇن چېكىدۇدىكى مەلۇم گېزىتنىڭ مۇخبىرى بەرگەن تېلېفونىنى تاپشۇرۇۋالدى، ئۇنىڭ دېيىشىچە بۇ قېتىمقى ئادەم ئىزدەش پائالىيىتىنى ئەمەلىيەتتە سودا گېزىتى بىلەن «ئىنتېل» شىركىتى بىرلىكتە قىلغان، ئۇلار بىر نەچچە ئاي بۇرۇنلا بۇ ئىشنى پىلانلىغان. شۇڭا، ئۇلار تېزلىكتە سۈرەتتىكى بالىنى تېپىپ ھەم ناھايىتى قايىل قىلارلىق ئىسپاتنى — بالا ئەينى يىلى سۈرەتكە تارتقاندا كىيگەن كىيىمنى كۆتۈرۈپ چىققان!





شۇنىڭ بىلەن ھەممە ئىشنىڭ خاراكتېرى ئايدىڭلىشىدۇ، ئەمەلىيەتتە بۇ بىر مەيدان سودا ئويۇنىدىن ئىبارەت، خالاس. باررېتنىڭ بۇ قېتىم جۇڭگوغا كېلىشتىكى مەقسىتى ئۆزىنىڭ ماركىسىنىڭ نامىنى چىقىرىشتىن ئىبارەت. شۇڭا، «ئىنتېل» بىر پارچە سۈرەتنى تاللاپ ھەم بۇ خىل تەننەرخى تۆۋەن، ئىجتىمائىي ئۇنۇمى ئىنتايىن يۇقىرى ئادەم ئىزدەش ئېلانىنى پىلانلاپ چىققان.

**ھېكمەت:**

*بازار مۇناسىۋىتى ئويۇن ئوينىشتىن ئايرىلالمايدۇ. بەزىلەر بۇ خىل ئويۇننى ئەيىبلىسىمۇ، ئەمما بۇ خىل ئويۇن كۆپچىلىكنى جەلپ قىلىدۇ. شۇنداقلا ئاخبارات ۋاستىلىرىنى «ئالامەت*

ماتېرىياللار» بىلەن تەمىنلەيدۇ. يەنە بىر جەھەتتىن بۇ ھېچكىمگە زىيان يەتكۈزمەيدۇ. بۇنى سودا جەمئىيىتىدە بەكمۇ ئەيىبلەپ كېتىشكە بولمايدۇ. «ئىنتېل» شىركىتى مۇشۇ پۇرسەتتىن پايدىلىنىپ، ئۆزىنىڭ ماركىسىنىڭ نامىنى چىقىرىدۇ، مەقسىتىگە يېتىدۇ.

## بوشلۇقتىن سائەت سوۋغا قىلىشنىڭ ئۇنۇمى

ياپونىيە شتېپچېك سائەتچىلىك شىركىتى دۇنيادىكى داڭلىق سائەت ئىشلەپچىقىرىدىغان شىركەت بولۇپ، ھەربىر سېكۇنتتا ئىككى سائەت ئىشلەپچىقىرىدۇ، سائىتىنىڭ سۈپىتى ياخشى بولغاچقا، دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدىكى خېرىدارلارنى جەلپ قىلىدۇ. 20 ـ ئەسىرنىڭ 80 ـ يىللىرى، شتېپچېك شىركىتى مەھسۇلاتلىرىنى پۈتۈن دۇنياغا يۈزلەندۈرۈش ئۈچۈن، دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدا تۈرلۈك ئۇسۇللارنى قوللىنىپ مەھسۇلات تونۇشتۇرۇش پائالىيىتى ئۆتكۈزۈپ، شتېپچېك ماركىسىنىڭ ئوبرازىنى تىكلەيدۇ. ئەينى چاغدا، شتېپچېك سائىتى يېڭىدىن شياڭگاڭ بازىرىغا كىرگەن بولۇپ، خېرىدارلار ئانچە بىلىپ كەتمەيتتى. شياڭگاڭ بازىرىنى ئىگىلەش ھەم ئىچكىرى ئۆلكىلەرگە سىڭىپ كىرىش ئۈچۈن، شىركەت بىر خىل ئۆزگىچە تەشۋىقات پائالىيىتى ئۆتكۈزۈشنى قارار قىلىدۇ.

1985ـ يىلى مايىنىڭ ھاۋا ئوچۇق بىر كۈنى چۈشتىن بۇرۇن، شياڭگاڭ شەھەر رايونىدىكى بىر مەيدانىدا كىشىلەر ھاياجانلانغان ھالدا ئاسمانغا قارىشىدۇ، «شتېپچېك شىركىتى» دېگەن خەت يېزىلغان بىر تىك ئۇچار ئايروپىلان مەيداننىڭ ئۈستىدە بىر نەچچە قېتىم چۆرگىلەيدۇ، ئايروپىلاندىن تۆيۈقسىز «شتېپچېك سائىتىنى ئىشلەتسىڭىز ھەرگىز پۇشايمان قىلمايسىز»، «يۇز مېتىر ئېگىزلىكتىن سائەت سوۋغا قىلىمىز،



ياخشىمۇ، ياخشى ئەمەسمۇ قاراپ بېقىڭ!» دېگەن خەتلەر يېزىلغان ئىككى چوڭ پىلاكات ساڭگىلايدۇ. ئارقىدىنلا ئايروپىلاندىكىلەر ھەر خىل پاسوندىكى شىتىچېكاڭ ماركىلىق سائەتلەرنى يەرگە تاشلايدۇ. كىشىلەر بەس - بەستە تالىشىپ ئالىدۇ. شىتىچېكىنىڭ بوشلۇقتىن تاشلىغان سائەتلىرىگە بەرگەن ۋەدىسى شۇكى، ئەگەر ئايروپىلاندىن تاشلىغان سائەت بۇزۇق چىقىپ قالسا، شۇ سائەتنى تېرىۋالغۇچى بەلگىلەنگەن ئورۇنغا بېرىپ سائەت باھاسىنىڭ ئون ھەسىسىگە باراۋەر نەق پۇلنى ئېلىۋالسا بولىدۇ.

ئەلۋەتتە، سائەتنى ئايروپىلاندىن تاشلىغان بولغاچقا، بەزىلىرى تاشىنىڭ ئۈستىگە، بەزىلىرى سۇغا، يەنە بەزىلىرى يولغا چۈشىدۇ، ئەمما بىرمۇ سائەت بۇزۇلمايدۇ. شۇنىڭ بىلەن «شىتىچېكاڭ سائەتلىرى سىلكىنىشكە، سۇغا چىداملىق، سۈپىتى ياخشى» دېگەن خەۋەر تارقىلىدۇ، شۇنىڭ بىلەن شىتىچېكاڭ سائەتلىرى ئىستېمالچىلار ئەڭ ئىشىنىدىغان داڭلىق مەھسۇلاتقا ھەم بازارلىق مەھسۇلاتقا ئايلىنىدۇ.





**ھېكمەت:**

*ئاقىلانە ھەرىكەت باشقىلار ئويلاپمۇ باقمىغان ھەرىكەتتۇر، ئاقىلانە تەدبىر باشقىلار ئادەتتە ئويلاپمۇ باقمىغان تەدبىردۇر. سودىنى ھەممە ئادەم قىلىدۇ، ئەمما سودىغا ماھىرلىق ئوخشىمايدۇ. رىقابەت كەسكىن بۇگۈنكى كۈندە، نۇرغۇن تىجارەتچىلەر سېتىش سەنئىتى جەھەتتە ئۆزگىچە يېڭىلىق يارىتىپ، ئۆزگىچە چارە - تەدبىرلەر بىلەن ئاجايىپ ئۇنۇملەرگە ئېرىشىۋاتىدۇ.*

## زۇڭتۇڭ «پارىكېر» ماركىلىق قەلەم ئىشلىتىدۇ

20- ئەسىرنىڭ 40 - يىللىرى، «پارىكېر» سىياھ قەلەم ئىشلەپچىقىرىدىغان زاۋۇت سېتىش يوللىرىنى كېڭەيتىش،

ئىستېمالچىلارنىڭ قەلبىدە «پارکېر» مارکىلىق قەلەم نەپىس، داڭلىق دېگەن ئوبراز شەکىللەندۈرۈش ئۇچۇن، روزۋېلت زۇڭتۇڭنىڭ ھۆججەتكە ئىمزا قويغان سۇرىتىدىن پايدىلىنىپ ئېلان ئىشلەپ، ئېلان سۆزىنى «زۇڭتۇڭ «پارکېر» مارکىلىق سىياھ قەلەم ئىشلىتىدۇ» دەپ يازغان.

20- ئەسىرنىڭ 80 - يىللىرىنىڭ ئاخىرى، ئۇزاق تارىخقا ئىگە «پارکېر» مارکىلىق سىياھ قەلەملەر سابىق سوۋېت ئىتتىپاقى بازىرىغا كىرىش ئۇچۇن، پۈتۈن دۇنيا دىققەت قىلىۋاتقان ئامېرىكا - سابىق سوۋېت ئىتتىپاقى باشلىقلىرى ئوتتۇرا مۇساپىلىق باشقۇرۇلىدىغان سىنارەدنى كۆيدۈرۈۋېتىش كېلىشىمىگە ئىمزا قويغاندىكى پۇرسەتتىن پايدىلىنىدۇ، يەنى 1988 - يىلى 3 - يانۋار سابىق سوۋېت ئىتتىپاقىنىڭ «موسكۋا خەۋەرلىرى» گېزىتىدە «پارکېر» مارکىلىق سىياھ قەلەمنىڭ ئېلانىنى پۈتۈن بىر بەت بېرىدۇ.

ئېلان بېتىنىڭ ئۇستىگە «سىياھ قەلەم قىلىچتىنمۇ ئۆتكۈر» دېگەن خەتنى چوڭ بېرىپ، ئاستىغا ئامېرىكا زۇڭتۇڭى رېگان بىلەن سابىق سوۋېت ئىتتىپاقىنىڭ شۇجىسى گورباچېۋنىڭ كېلىشىمىغا ئىمزا قويۇپ بولغاندىن كېيىنكى سىياھ قەلەملىرىنى ئۆزئارا سوۋغا قىلىشقاندىكى سۈرەتنى چوڭ بېرىپ، سۈرەت ئاستىغا «پارکېر» مارکىلىق سىياھ قەلەمنى چۈشەندۈرۈش ئىسخىمىسىنى بېرىدۇ.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئامېرىكا «پارکېر» ئالتۇن سىياھ قەلەملىرىنىڭ جۇڭگو شىياڭگاڭدىكى باش ۋاكالەتچىسى شىياڭگاڭدىكى گېزىتىتە دۇنياغا تەسىر كۆرسەتكەن بۇ سۈرەتتىن پايدىلىنىپ پۈتۈن بىر بەت ئېلان بېرىدۇ، سۈرەت ئاستىغا «قۇدرەتلىك قوشۇننىڭ قەلىمى كۈچلۈككە تەڭ كېلىشى تەس، ئۇ قەلەم بولسا پارکېردۇر» دەپ ئېلان سۆزى بېرىدۇ. بۇ تەدبىر

«پارکبر» مارکىلىق سىياھ قەلەمنىڭ پۈتۈن دۇنيادا داڭقىنى چىقىرىپلا قالماي، سابىق سوۋېت ئىتتىپاقى بازىرىغا ئوخشاشلۇق كىرىدۇ، شۇنداقلا جۇڭگو شياڭگاڭ ھەم شەرقىي جەنۇبىي ئاسىيا بازىرىنى ئۇنۇملۇك ئاچىدۇ.

ھېكمەت:

*كارخانىلارنىڭ چوڭ ئىشلاردىن پايدىلىنىپ مۇناسىۋەت قىلىش سودا پۇرسىتى يارىتىشتىكى بىر خىل مۇھىم ۋاستە. چوڭ ئىشلار ئادەتتە ئاخبارات ۋاستىلىرى ۋە ئاممىۋى كۆڭۈل بۆلىدىغان قىزىق نۇقتىلارنىڭ ئىچىدىكى قىزىق نۇقتىغا ئايلىنىدۇ. ئەگەر داڭلىق مارکا بىلەن چوڭ ئىشلارنى ئاكتىپلىق بىلەن بىرلەشتۈرەلىگەندە، داڭلىق مارکىنىڭ ئىناۋىتىنى ئۆستۈرگىلى، شۇنداقلا كارخانا بىلەن ھۆكۈمەتنىڭ ياكى ئاممىنىڭ مۇناسىۋىتىنى تېخىمۇ قويۇقلاشتۇرغىلى بولىدۇ. بۇنىڭدىن باشقا، داڭلىق شەخسلەرنىڭ نامىنى سۈيىئىستېمال قىلىش نۇرغۇن داڭلىق مارکىنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىدىكى ئەڭگۈشتەرلەرنىڭ بىرى ھېسابلىنىدۇ.*





## ئىناۋەتنىڭ كەينىگە غايەت زور پايدا يوشۇرۇنغان بولىدۇ

سەممىيەت سودا قىلىشنىڭ دەسمايىسى، شۇنداقلا بىر خىل داڭلىق مارکا، بىر خىل شەكىلسىز كاپىتال. نۇرغۇن داڭلىق كارخانىنىڭ گۈللىنىپ تەرەققىي قىلىشى، بازاردا كۈچلۈك رىقابەت ئىقتىدارىغا ئىگە بولۇشى ئۇلارنىڭ ئىنتايىن يۇقىرى ئىناۋەتكە ئىگە ئىكەنلىكىدىن بولىدۇ. كورىيە خيۇندەي كارخانا گۇرۇھىنىڭ سابىق باش دىرېكتورى چوڭ جۇيۇڭ ئىناۋەتكە تايىنىپ ئىگىلىك تىكلىگەنلەرنىڭ تېپىك ئۈلگىسى

هېسابلىنىدۇ. 1953 ـ يىلى، چوڭ جۇيۇڭ بىر چوڭ كۆۋرۈك قۇرۇلۇشىنى ھۆددىگە ئالىدۇ، چاۋشيەن ئۇرۇشىنىڭ تەسىرىدە مال باھاسى ئۈچقاندەك ئۆرلەپ، قۇرۇلۇش باشلاپ ئىككى يىلغا يەتمىگەن ۋاقىتتا، قۇرۇلۇشنىڭ چىقىمى ھۆددىنامىگە ئىمزا قويغان چاغدىكىدىن يەتتە ھەسسە ئېشىپ كېتىدۇ.

ئەينى چاغدا بەزىلەر ئۇنىڭغا دەرھال قۇرۇلۇشنى توختىتىپ، زىيانىنى ئازايتىش تەكلىپى بېرىدۇ. ئەمما چوڭ جۇيۇڭ ئىقتىسادىي زىيان تارتىش كىچىك ئىش، ئىناۋەتنى ساقلاش چوڭ ئىش، دەپ قارايدۇ. قۇرۇلۇشنى تاماملىغان ۋاقىتتا، چوڭ جۇيۇڭ ۋەيران بولۇش گىرداۋىغا ئاز قالغان بولسىمۇ، ئەمما ئىناۋەتكە ئېرىشكەنلىكتىن، قۇرۇلۇش ھۆددىگە بەرگۈچىلەر بىرىنىڭ كەينىدىن بىرى ئۇنى ئىزدەپ كېلىدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي، ئۇ ئەينى چاغدىكى كورىيەدىكى تۆت چوڭ قۇرۇلۇش تۈرىگە خېرىدارلىققا تاللىنىپ، كورىيە بىناكارلىق ساھەسىدىكى سەركەردىگە ئايلىنىپ، خيۇندەي گۇرۇھىنىڭ تەرەققىي قىلىپ دۇنيادىكى داڭلىق كارخانا گۇرۇھىغا ئايلىنىشىغا مۇۋەپپەقىيەتلىك ئۆل سالىدۇ.





**ھېكمەت:**

*ئابرۇي كارخانىنىڭ مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇشى ۋە تەرەققىي قىلىشىنىڭ ئاساسى، شۇنداقلا ئىنتايىن مۇھىم شەكىلسىز كاپىتال. ئۇنىڭ قىممىتىنى سىرتقى كۆرۈنۈشىگە قاراپ بىلگىلى بولمايدۇ، چۈنكى ئۇ كارخانىغا بۇۋاستە پايدا يەتكۈزمەيدۇ، بەزىدە ئابرۇينى ساقلاپ قېلىش ئۈچۈن زور زىيان تارتىشقا توغرا كېلىدۇ، شۇڭا نۇرغۇن ئادەم ئابرۇيدىن ۋاز كېچىدۇ. ئەمما ئاقىل ئىگىلىك باشقۇرغۇچى ئابرۇيغا ئەھمىيەت بېرىشنىڭ ھەم ئۇنىڭ ئۈچۈن نۇرغۇن پايدىدىن ۋاز كېچىشنىڭ مۇھىملىقىنى، ئابرۇيىنىڭ كەينىگە دائىم غايەت زور پايدىنىڭ يوشۇرۇنغانلىقىنى بىلىدۇ.*

# كىچىكتىن ژاز كېچىپ چوڭنى قۇتقۇزۇش كېرەك

«كوداك» شىركىتى دۇنيادىكى فوتوگراف ئۈسكۈنىلىرى ياساش ساھەسىدىكى باشلامچى بولۇپ، ئۇ ئىشلەپچىقارغان فوتو ئاپپارات، سۈرەت قەغىزى ۋە سۈرەت لېنتىسى دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدا يۇقىرى ئىناۋەتكە ئىگە.

«كوداك» شىركىتى ئىگىلىك تىكلىگەن دەسلەپكى مەزگىلدە بىر مەسىلىنى، يەنى مەھسۇلاتنىڭ سېتىلمايۋاتقانلىقىنىڭ سەۋەبىنىڭ مەھسۇلاتنىڭ سۈپىتى ناچارلىقىدىن ئەمەس، بەلكى كىشىلەرنىڭ سۈرەت تارتىش تېخنىكىسىنىڭ ياخشى بولمىغانلىقىدىن بولۇۋاتقانلىقىنى بايقايدۇ. ئۇ چاغدا سۈرەت تارتىش تېخنىكىلىرى ھازىرقىدەك ئۇنداق ئاسان ئەمەس بولۇپ، نۇر تەڭشەش، بۇلۇڭ توغرىلاشلارنىڭ مۇرەككەپ باسقۇچلىرى كۆپ ساندىكى كىشىلەرنىڭ كۆرۈپلا كەينىگە يېنىشىغا سەۋەب بولىدۇ. بۇ مەسىلىنى ھەل قىلىش ئۈچۈن، «كوداك» شىركىتى غايەت زور مەبلەغ سېلىپ، نۇرنى، بۇلۇڭنى ئاپتوماتىك تەڭشەيدىغان فوتو ئاپپارات ياساش تەتقىقاتىنى قانات يايدۇرىدۇ. «كوداك» شىركىتى بىر نەچچە يىل يۈرەك قېنىنى سەرپ قىلىش ئارقىلىق، ئاخىر نۇر، بۇلۇڭنى قول بىلەن تەڭشىمەيدىغان، زاتۇور كۇنۇپكىسىنى باسسىلا كۆڭۈلدىكىدەك سۈرەتكە ئېرىشىدىغان فوتو ئاپپاراتنى ياساپ چىقىدۇ. شۇنىڭ بىلەن سۈرەت تارتىشتىكى ھېچقانداق بىلىمى يوق ئادەملەر بۇ فوتو ئاپپاراتنى تالىشىپ سېتىۋالىدۇ. شۇنىڭ بىلەن بۇ فوتو ئاپپارات «گول فوتو ئاپپارات» دەپ ئاتىلىدۇ.

ئەگەر باشقا شىركەتلەر بولغان بولسا، بۇ پۈرسەتتىن پايدىلىنىپ ئاپپاراتنىڭ باھاسىنى يۇقىرى بېكىتىپ، زور پايدىغا



ئېرىشىشى مۇمكىن ئىدى. ئەمما «كوداك» شىركىتى بۇنداق قىلماي، تورنى كەڭ يېيىپ چوڭ بېلىق تۇتۇشنى نىيەت قىلىدۇ. بۇ فوتو ئاپپارات بازارغا سېلىنغاندىن كېيىن، باھاسى ئادەمنىڭ ئىشەنگۈسى كەلمىگۈدەك دەرىجىدە ئەرزان بولغاچقا، كىشىلەر ھەتتا بۇ فوتو ئاپپاراتتا سۈرەت بولامدۇ - يوق دېگەن گۇمانغا كېلىپ قالىدۇ. بىر مەزگىللىك تەشۋىقاتتىن كېيىن، بۇ خىل فوتو ئاپپارات كىشىلەرنىڭ ئېتىراپ قىلىشىغا ئېرىشىدۇ. كىشىلەر بەستە - بەستە سېتىۋېلىپ، يۈكسەك دەرىجىدىكى قىزىقىشىنى نامايان قىلىدۇ. ئىستېمالچىلار فوتو ئاپپاراتنى ئەرزان دەپ قارىسىمۇ، «كوداك» شىركىتى غايەت زور ئۈتۈققا ئېرىشكۈچى ھېسابلىنىدۇ. «گول فوتو ئاپپارات»نىڭ كۆپ مىقداردا سېتىلىشىغا ئەگىشىپ، «كوداك» ماركىلىق سۈرەت لېنتىسى، سۈرەت قەغىزى ھەتتا «كوداك» رەڭلىك باسمىچىلىقى قاتارلىقلار پايدىغا ئېرىشىپ، ئىلگىرىكى بۇرۇقتۇرما ھالەتتىن قۇتۇلىدۇ.





كىشىلەرنىڭ قولىدا فوتو ئاپپاراتلا بولىدىغان سۈرەت لېنتىسى، سۈرەت قەغىزى بولغان ئېھتىياجمۇ ئۈزۈكسىز ئاشىدۇ. «كوداك» ئەخمەق بولماستىن، ئۇ يوشۇرۇن كۈچى تېخىمۇ زور بازارغا كۆز تىكىدۇ. شۇنىڭ بىلەن، ئۇ تەننەرخنى قايتۇرۇۋېلىشقا ئالدىراپ كەتمەستىن، كىچىكتىن ۋاز كېچىپ چوڭنى قۇتقۇزۇپ، تېخىمۇ كۆپ پايدىغا ئېرىشىدۇ.

**ھېكمەت:**

*«كوداك»نىڭ ئۇسۇلى تولىمۇ ئاقىلانىلىك بولۇپ، ئۇ زور مەبلەغ سېلىپ تەتقىق قىلىپ ياساپ چىققان ئاپپاراتنى تۆۋەن باھادا سېتىش ئارقىلىق، سۈرەت لېنتىسى ۋە سۈرەت قەغىزى بازىرىنى جانلاندۇرغان. بۇنىڭدىن پەقەت ئاپپاراتنى*

*سېتىۋالمىغان ئادەم كۆپ بولغاندىلا، ئاندىن سۈرەت لېنتىسى ۋە سۈرەت قەغىزىنى تېخىمۇ كۆپ ساتقىلى بولمىغانلىقىدەك بىر خىل سېتىش ئىستراتېگىيەسىنى كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ. شۇڭا، مەھسۇلاتنىڭ باھاسىنى قانداق بېكىتىش، پايدىغا كاپالەتلىك قىلىش تىجارەت باشقۇرۇشتىكى بىر تۈرلۈك مۇھىم مەزمۇن ھېسابلىنىدۇ.*

## خېرىدارغا ھەقىقىي ئەھۋالنى دېيىش كېرەك

بازار رىقابىتى ئىنتايىن رەھىمسىز. ئامېرىكا «موتورولا» شىركىتىنىڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك كېلىشىم ئىمزالىيالمىغىدەك ئەڭ مۇھىم سەۋەب شىركەتنى قۇرغۇچى گالۋېننىڭ تىجارەت پائالىيىتىدە باشتىن - ئاخىر «خېرىدارغا ھەقىقىي ئەھۋالنى دېيىش» تەك تىجارەت پىرىنسىپىدا چىڭ تۇرىدۇ، بۇ، ئۇنىڭ كەسكىن بازار رىقابىتىدە مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىدىكى قىممەتلىك ئەڭگۈشتىرىنىڭ بىرى. نەچچە ئون يىلدىن بۇيان، «دۆتلۈك»تەك كۆرۈنگەن بۇ ئۇسۇل «موتورولا» شىركىتىگە يۇقىرى ئىناۋەت ئاتا قىلىدۇ.

1930- يىلى، گالۋېن ياسىمىچىلىق شىركىتى ئۆزلىرى ئىشلەپچىقارغان تۇنجى ئاپتوموبىل رادىيوسىنى بازارغا سالىدۇ. يېڭى مەھسۇلات تېزلا بازار تاپىدۇ. ئەمما 1933 - يىلى يۇز بەرگەن بىر قېتىملىق ھادىسە گالۋېنغا ئېغىر زەربە بولىدۇ. ئەينى چاغدا ئوھىئو ئىشتاتىدىكى بىر ۋاكالەتچىسى 55 تىپلىق رادىيونى ئورۇنلاشتۇرغان ئاپتوموبىل ئىسكىلاتىغا قويۇپ قويغاندا، ئاپتوموبىلغا ئوت كېتىپ، ئاپتوموبىل ئىسكىلاتى كۆيۈپ تۈگەيدۇ، شۇنداقلا ئىسكىلاتقا تۇتاش ئۆينىڭمۇ يېرىمى كۆيۈپ كېتىدۇ. يەنە بىر مىسال: 55 تىپلىق رادىيو



ئورۇنلاشتۇرۇلغان مېيىپ يۆتكەش ئاپتوموبىلىغا ئوت كېتىپ، جەسەتمۇ كۆيۈپ كۈل بولىدۇ، بۇ ئىشقا جەسەت ئىگىلىرى ئىنتايىن غەزەپلىنىدۇ.

تاسادىپىي يۈز بەرگەن بۇ ھادىسىلەر شىركەتكە زور زىيان سالىدۇ، گالۋېن ياسىمچىلىق شىركىتىنىڭ ئىناۋىتى بىراقلا چۈشۈپ كېتىدۇ. مۇشۇنداق ئەھۋالدا، گالۋېن دەرھال جىددىي تەدبىر قوللىنىپ، بازارغا سېلىنغان نەچچە مىڭ 55 تېپلىق رادىيونى يىغۇۋېلىپ، شىركەت ئىناۋىتىگە تەسىر يەتكۈزگەن بۇ رادىيولارنى بازغانداپ كۆكۈم ـ تالقان قىلىۋېتىدۇ. بۇ تەدبىر شىركەتنىڭ ئابرۇيىنى كۆتۈرىدۇ، 1934 ـ يىلى بازارغا سالغان سۈپەتلىك ئاپتوموبىل رادىيوسى خېرىدارلارنىڭ ياخشى باھاسىغا ئېرىشىدۇ.



گالۋېن قائىدە ـ يوسۇنلۇق سودىگەر، بەزى پارچە سېتىش سودىگەرلىرى شەخسىي مەنپەئەتنى دەپ، ئاپتوموبىل رادىيوسىنى ساتقاندا خېرىدارلارنى ئالدايدىغان ئىشلار يۈز بەرگەندە، گالۋېن بىر يۇرۇش يوللۇق سېتىش ئۇسۇللىرىنى قوللىنىپ، ساتقۇچىلارغا ئادىل مۇئامىلە قىلىش پىرىنسىپىدا چىڭ تۇرىدۇ، شىركەتنىڭ ئەھۋالى ۋە مەھسۇلاتلارنىڭ ئىقتىدارىنى ساتقۇچىلارغا ئىنچىكە چۈشەندۈرۈشكە ئالاھىدە دىققەت قىلىدۇ. گالۋېننىڭ تىجارەت ئىدىيەسى «ئۇلارغا ھەقىقىي ئەھۋالنى دېيىش كېرەك، بىرىنچىدىن، مۇشۇنداق قىلىش توغرا، ئىككىنچىدىن، سىز قانداق ئالدامچىلىق قىلىشىڭىزدىن قەتئىينەزەر، ئۇلار ھامان بىلىۋالىدۇ» دېگەندىن ئىبارەت. «ئۇلارغا ھەقىقىي ئەھۋالنى دېيىش»تەك تىجارەت ئىستراتېگىيەسى قارىماققا ئەخمەقلىكتەك كۆرۈنسىمۇ، ئەمما ئۇ كۆتۈلمىگەن مۇۋەپپەقىيەت ئاتا قىلىدۇ.

بىر قېتىملىق تىجارەتچىلەر يىغىندا، بىر پىشقەدەم

تىجارەتچى موتورولا شىركىتىنىڭ باش دېرىكتورىنىڭ ئالدىغا بېرىپ ئۇنىڭغا: «ماختاپ كۆككە كۆتۈرىدىغان ئىشلارنى ھەقىقەتەن كۆپ كۆردۈم، ئەمما بۈگۈن بۇ يەردە تۇنجى قېتىم ئەخمەق قىلمىغىنىنى كۆرۈشۈم، بۇ، سىلەرنىڭ بەك ئەخمەقلىقىڭلارمۇ ياكى يالغان ئېيتىشنى بىلمىگىنىڭلارمۇ ۋە ياكى سىلەرنىڭ كاللاڭلار بەك ئاددىيمۇ بىلمىدىم. قانداق بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، مەن قايتىپ بارغاندىن كېيىن، خېرىدارلىرىمغا سىلەرنىڭ بۇ غەلىتە نەرسەڭلەرنى ساتمەن.»

ئەلۋەتتە، «موتورولا» شىركىتىنىڭ رەھبەرلىرى دۆت، كاللىسى ئۇنچە ئاددىي ئەمەس.

ئىزدىنىش ئىچىدە ئىلگىرىلەيدىغان رىقابەتلىك يىللاردا، ئەگەر ھەقىقىي زېرەك كاللا بولمىسا، ئۇلار مەۋجۇت بولۇپ تۇرالمايدۇ، تېخىمۇ مۇھىمى مۇۋەپپەقىيەت قازىنالمايدۇ، ئەمما گالۋېن تىجارەتچىلەرگە ھەقىقىي ئادىل مۇئامىلە قىلىپ، شىركەتنىڭ ئەھۋالى ھەم مەھسۇلاتلىرىنى ئۇلارغا ئىنتايىن سەمىمىيلىك بىلەن چۈشەندۈرىدۇ. بۇ، بىر خىل ئەخمىقانە زېرەكلىكتۇر. «موتورولا» شىركىتى مۇشۇ خىل زېرەك سىياسىتى ئارقىلىق مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇش ۋە تەرەققىي قىلىش پۇرسىتىگە ئېرىشىدۇ.





**ھېكمەت:**

*بازار رىقابىتى كۈچىيىۋاتقان بۈگۈنكى كۈندە، مەھسۇلاتنىڭ بازار ئىگىلەش نىسبىتىنى ئاشۇرۇش، رىقابەتچىسىنى ھالاك قىلىش ئۈچۈن، نۇرغۇن زاۋۇتلار تىجارەت ئىستراتېگىيەسى ئۈستىدە ئاتالمىش باش قاتۇرۇپ، ئۇسۇل - چارىلىرىنى ئۆزگەرتىدۇ، بۇنىڭ ئىچىدىكى ئەڭ ئومۇملاشقان ئىللەت مەھسۇلات لايىھەلەش، ياساش جەھەتتىكى يېتەرسىزلىكلەرنى*

يوشۇرۇش، ئېلان ـ تەشۋىقاتتا ئارتۇقچىلىقىنى ھەددىدىن زىيادە كۆپىتۈرۈش بولۇپ، ئۇلار مۇشۇ ئارقىلىق تىجارەتچى ۋە خېرىدارلارنى ئالدايدۇ.

گالۋېننىڭ ئۇسۇلى بىزنىڭ ئۆرنەك قىلىشىمىزغا ئەرزىيدۇ، ھەقىقىي ئەھۋالنى خېرىدارلارغا دېيىش كارخانىنىڭ ئىناۋىتىنى ئۆستۈرۈشتىكى مۇھىم شەرت. ئەمەلىيەتتىمۇ مۇشۇنداق، كىشىلەرگە ھەقىقىي ئەھۋالنى دېيىش يوشۇرۇپ ئالدامچىلىق قىلىشتىن مىڭ ئەۋزەل. چۈنكى، ھەقىقەت ئىناۋەتنى بارغانسېرى ئاشۇرىدۇ، شۇنىڭ بىلەن كارخانا سودا دېڭىزىدا غەرق بولماي دادىل ئىلگىرىلەيدۇ.

## 386 نىڭ سەۋىيەسى، 286 نىڭ باھاسى

«ئىنتېل» شىركىتى يېرىم ئۆتكۈزگۈچ ساھەسىگە قەدەم قويغان دەسلەپكى مەزگىلدە ئىشلەپچىقارغان ئاساسلىق مەھسۇلاتى ساقلىغۇچ بولۇپ، تىجارەت ئەندىزىسى پەقەت بىرلا ئىدى. شىركەتنىڭ تىجارەت ئەندىزىسى ئاساسلىقى كەسپىي مەھسۇلاتنى كومپيۇتېر زاۋۇتىغا سېتىپ بېرىشتىن ئىبارەت.

386دەۋرىدە، يەنى 20 ـ ئەسىرنىڭ 80 ـ يىللىرىنىڭ ئاخىرلىرى «ئىنتېل» شىركىتى يەنىلا ئائىلە كومپيۇتېرى ئىشلەپچىقىرىدىغانلار بىلەن ئالاقە قىلىشقا ئادەتلىنىپ قالغان بولۇپ، ئۇلارنى «ئىنتېل» مەھسۇلاتلىرىنى ئىشلىتىشكە ئىلھاملاندۇرىدۇ. «كومپاك»، «بېنچ» قاتارلىق شىركەتلەر 386 تىپلىق كومپيۇتېرنى قوبۇل قىلىدۇ ھەم بازاردىكى گۈللىنىش پۇرسىتىنى ئىگىلەيدۇ. كەسپىي ساھەدىكى باشلامچى، تۇرلۇك ئۆلچەملەرنى بېكىتكۈچى IBM شىركىتى 386 تىپلىك كومپيۇتېرغا سوغۇق مۇئامىلىدە بولىدۇ. چۈنكى، IBM شىركىتى 286 تىپلىق كومپيۇتېرنىڭ ئۆزەك

پلاستىنكىسىنىڭ ئىقتىدارى يېتەرلىك، بىر نەچچە يىلغىچە يېڭى بىر تەرەپ قىلغۇچقا ئېھتىياجمىز چۈشمەيدۇ، دەپ قارايدۇ. بۇنداق قاراش «ئىنتېل» شىركىتىنى قىيىن ئەھۋالغا چۈشۈرۈپ قويىدۇ. IBM شىركىتى بىلەن ھەمكارلاشمىسا، «ئىنتېل» شىركىتى بىر كەسكىن سىناققا، يەنى ئۆزىنىڭ ئەمەلىي كۈچىگە تايىنىپ 386 تىپلىق كومپيۇتېر ئۆزەك پلاستىنكىسىنىڭ بازىرىنى ئېچىشقا مەجبۇر بولىدۇ.

باش دىرېكتور گىروفنىڭ تېخنىكا ئالاھىدە يارەمچىسى كات 386 تىپلىق كومپيۇتېرنى بۇاستە ئائىلە كومپيۇتېرى ئىشلىتىدىغانلارغا تونۇشتۇرۇش تەكلىپىنى بېرىدۇ. ئەينى چاغدا، بۇ يېڭىچە ئۇسۇلنىڭ خەتىرى چوڭ بولسىمۇ، بۇ ئۆزگىچە يېڭىلىق يارىتىش ھېسابلىنىدۇ. «ئىنتېل» شىركىتىنىڭ ئەزەلدىن خېرىدارلار بىلەن بۇاستە ئالاقە قىلىش تەجرىبىسى بولمىغاچقا، ئىلگىرى بېرىش - كېلىش قىلىۋاتقان ياسىمچىلىق سودىگەرلىرى «ئىنتېل»نىڭ خېرىدارلار بىلەن بۇاستە ئالاقە قىلىشىنى خالىماسلىقى مۇمكىن ئىدى. چۈنكى مىكرو بىر تەرەپ قىلغۇچ ئائىلە كومپيۇتېرىنىڭ ئارتۇقچىلىق ۋە كەمچىلىكلىرىنى بەلگىلەيدۇ، شۇڭا، ئىستېمالچىلارغا 386 ئۆزەك پلاستىنكىلىق كومپيۇتېرنى قانداق ئىشلىتىشنى، 286 ئۆزەك پلاستىنكىلىق كونا كومپيۇتېرنى ئىشلىتىۋەرمەسلىكنى چۈشەندۈرىدۇ. «ئىنتېل» شىركىتى گېزىتكە بەرگەن ئېلاننىدا 286 ئۇزەك پلاستىنكىلىق كومپيۇتېرنىڭ ئۇستىگە قىزىل رەڭلىق چەكلەش بەلگىسى سىزىدۇ ھەم ئېلان سۆزىگە «386نىڭ سەۋىيەسى، 286 نىڭ قىممىتى» دەپ يازىدۇ.

بۇ ئېلاننىڭ ئۇنۇمى ياخشى بولىدۇ، كىشىلەر 386 ئۆزەك پلاستىنكىلىق كومپيۇتېرنى تالىشىپ سېتىۋالىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن، «ئىنتېل» شىركىتى مۇۋەپپەقىيەت مۇساپىسىنى



باشلايدۇ.

«ئىنتېل» بېكىتكەن تەرەققىيات يۆنىلىشى بولسا خېرىدارلار بىلەن زىچ ھەمكارلىشىش، شۇڭا سېتىش يوللىرىنى ئىگىلەش مەسئۇلىيىتىمىز بار دېگەنلىكتىن ئىبارەت. «ئىنتېل» كۆپ ۋاستىلىك كومپيۇتېر بازىرىنى تەكشۈرۈش، بازار تەكشۈرۈش ئارقىلىق، بەزى دۇكاندارلاردىكى مۇلازىملارنىڭ كۆپ مېدىيا ۋە بېنتېنىڭ بىر تەرەپ قىلغۇچ ھەققىدە بىلىدىغانلىرىنىڭ ئازلىقىنى بايقايدۇ. ئۇلار بازار تەكشۈرۈش نەتىجىسىدىن: پارچە سېتىش بازىرىدا شىركەت تىجارىتىنىڭ ياخشى - يامان بولۇشى ۋە دۇكانغا تىزىپ قويۇلغان مەھسۇلاتلارنىڭ مودىغا ماسلىشىش - ماسلىشالماسلىقىنىڭ كەسپىي خادىملارنىڭ يېڭى مەھسۇلاتلار ھەققىدىكى بىلىمى بىلەن مۇتلەق باغلىنىشلىق ئىكەنلىكىنى بايقايدۇ.



پارچە سېتىش بازىرى دىرېكتورى دېگەن كەسپىي ئورۇن ۋەزىيىەت ئېھتىياجى بىلەن بارلىققا كەلگەن بولۇپ، ئۇ ئاساسەن ئامېرىكىدىكى بارلىق مۇھىم كومپيۇتېر تالال بازارلىرى ھەم پارچە ساتقۇچىلارغا يارىدەم بېرىشكە مەسئۇل بولۇپ، ئۇلارنىڭ بېنتېنىڭ ئۆزەك پىلاستىنكىلىق كومپيۇتېرنى سېتىش يوللىرىنى كېڭەيتىشىنى ماسلاشتۇرۇشنى مەقسەت قىلىدۇ. «ئىنتېل» شىركىتى بېنتېنىڭ ئۆزەك پىلاستىنكىنىڭ ئەۋزەللىكلىرىنى ئۇنۇملۇك چۈشەندۈرۈش ئۈچۈن، كۆرگەزمە ئۆتكۈزىدۇ.

«ئىنتېل»نىڭ بۇ خىل قارارى زور ئۇنۇم يارىتىدۇ. پارچە سېتىش تىجارىتى كۈندىن - كۈنگە جانلىنىپ، ياسىمىچىلىق سودىگەرلىرى نۇرغۇن زاكاس تاپشۇرۇۋالىدۇ، «ئىنتېل»مۇ يېڭى ئۆزەك پىلاستىنكىنىڭ سېتىلىشىنىڭ ئېشىشىغا ئەگىشىپ كۆپ پايدىغا ئېرىشىدۇ.

هېكمەت:

*دەۋرىمىز كارخانىچىلىرىنىڭ ئەمەلىيەت جەريانىدا ئۆزىنىڭ سېتىش ئىستراتېگىيەسىنى ئۈزۈكسىز ئۆزگەرتىپ تۇرۇشى كارخانىنىڭ تىجارەت كىرىزىسىنى يېڭىشىغا ياردىمى بولىدۇ، بازار رىقابەت كۈچىنى ئاشۇرىدۇ ـ دە، كارخانا بازاردا ئۇزاققىچە پۇت تىرەپ تۇرالايدۇ.*

## ئائىلە ئايالىرىغا ھەقسىز ئىشلىتىشكە بېرىش

تەتقىقات ئورنى قۇرۇش، پەن ـ تەتقىقات خادىملىرىنى تەكلىپ قىلىپ تەتقىقات بىلەن شۇغۇللىنىش ئىنتايىن مۇھىم، ئەمما ئۆز ماھارىتىنى نامايان قىلماقچى بولغان ئىگىلىك باشقۇرغۇچى شۇنى ئېسىدە تۇتۇشى كېرەككى، ھەرقانداق مەھسۇلاتقا نىسبەتەن، ھەقىقىي، ئەڭ مۇھىم، ئەڭ ياخشى تەتقىقاتچى ئىشخانىدا ئولتۇرۇپ تەتقىقات بىلەن شۇغۇللىنىدىغان تەتقىقاتچى خادىم ئەمەس، بەلكى ئادەتتىكى ئىستېمالچى ئاممىدۇر. كىمكى مۇشۇ پىرىنسىپ بويىچە ئەقىل ـ پاراسىتىنى ئىشقا سالىدىكەن، چوقۇم ئادەتتىن تاشقىرى ئۇنۇمگە ئېرىشىدۇ.

ياپونىيە «سەنيو» ماشىنا ۋە ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرى شىركىتىنىڭ قۇرغۇچىسى لۇئې كائورۇ بۇ ھەقىقەتنى چوڭقۇر چۈشەنگەن. بىر قېتىم، شىركەتتىكى بىر ئالىي دەرىجىلىك تەتقىقاتچى بىر پارچە چېرتيوژنى كۆتۈرۈپ كىرىپ مەغرۇر ھالدا: «مۇقىم ئىقتىدارلىق ئېلېكتىر تەخسە يۇغۇچنى لايىھەلەپ بولدۇم، نۇسخىسىمۇ چىقىپ بولدى، ئىنتايىن چىرايلىق، بۇنى كىم تەشۋىق قىلغىلى ھەم تۇركۈملەپ ئىشلەپ چىقارغىلى بولامدۇ ـ يوق؟» دەيدۇ.

لۇئې كائورۇ چېرتيوژنى كۆرگەندىن كېيىن: «ناھايىتى ياخشى لايىھەلىنىپتۇ، تۇركۈملەپ ئىشلەپچىقىرىشنى ئەستايىدىل

ئويلىشىمىز كېرەك» دەيدۇ.

تەتقىقاتچى تاقەتسىزلەنگەن ھالدا لۇئې كائورۇغا: «بۇ مەھسۇلاتنى مىتسۇبىشى ۋە توشىبا شىركەتلىرىمۇ ئاساسلىق مەھسۇلات قىلىۋاتىدۇ، بۇ ئىككى شىركەت تۇركۇملەپ ئىشلەپچىقىرىشنى ئويلاۋاتىدۇ. ئەگەر بىز ۋاقتىدا بىر قارارغا كەلمىسەك، ئۇلار بازارنى ئىگىلەپ كېتىدۇ» دەيدۇ.

لۇئې كائورۇ سالماقلىق بىلەن تەتقىقاتچىغا: «سىناق مەھسۇلاتنى بەزى ئائىلە ئايالىرىنىڭ ئىشلىتىپ بېقىشىغا ھەقسىز ئاپىرىپ بەردىڭلارمۇ ـ يوق؟» دەيدۇ.

تەتقىقاتچى قەتئىيلىك بىلەن: «دىرېكتور، بۇ يېڭى مەھسۇلات ئىنتايىن قىممەت!»

ـــ قىممەت دەپ ئۇلارغا ئاپىرىپ بەرمىسەك بولامدۇ، بىز چوقۇم ئۇلارنىڭ ئىشلىتىش ئەھۋالىنى پۈختا ئىگىلىشىمىز كېرەك، ـ دەيدۇ لۇئې كائورۇ چۈشەندۈرۈپ، ـ نەرسىنى ھەقسىز بەرسەك قارشى تەرەپ ئىنتايىن خۇشال بولىدۇ، ئەگەر ئۇلار خۇشاللىق بىلەن ئىزچىل ئىشلەتسە، بۇ مەھسۇلاتنىڭ ئىستىقبالىنىڭ بارلىقىنى چۈشەندۈرۈپ بېرىدۇ. ئەگەر ئۇلار دەسلەپتە ئىنتايىن خۇشال بولۇپ، مەلۇم ۋاقىت ئىشلەتكەندىن كېيىن قايتا ئىشلەتمىسە، ئۇنداقتا مەھسۇلاتنىڭ كەلگۈسىدىن سۆز ئېچىش تەس. بازىرىنىڭ ئىتتىك بولۇشىدىن ئۈمىد يوق نەرسىگە نۇرغۇن زېھنىي كۈچ سەرپ قىلىپ ۋە زور مەبلەغ سېلىپ ئىشلەپچىقىرىشنىڭ زىيىنى ھەقسىز سۇۋغا قىلغانلىقنىڭ زىيىنىدىن نەچچە ھەسسە ئېشىپ كېتىدۇ، بىلەمسەن؟«

شۇنىڭدىن كېيىن، مىتسوبىشى، توشىبا شىركەتلىرى ئېلېكتىر تەخسە يۇغۇچنى بازارغا سېلىپ، پۈتۈن كۈچى بىلەن ئېلان بېرىپ سېتىشنى تېزلەتمەكچى بولىدۇ، ئەمما سېتىلىشى دەسلەپتىلا كۆڭۈلدىكىدەك بولمايدۇ. بىر يىل ۋاقىت سەرپ قىلىپ باھاسىنى چۈشۈرۈپ ساتسىمۇ، سۈرۈشتۈرىدىغانلار يوق

دېيەرلىك بولىدۇ. شۇنىڭ بىلەن بۇ ئىككى شىركەت ئىنتايىن ئېغىر زىيان تارتىدۇ. «سەنيو» ماشىنا ـ ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرى شىركىتى لۇئې كائۇرۇنىڭ ئەقىل ـ پاراسىتى بىلەن بۇ قېتىمقى رىقابەتتىن ئوڭۇشلۇق قۇتۇلۇپ قالىدۇ.

**ھېكمەت:**

*كونوسۇكې ماتسۇشتا كېيىنكىلەرگە نەسىھەت قىلىپ مۇنداق دەيدۇ: «خەلق ئۈچۈن ئەقىللىق، شۇنداقلا ئۈچۈن ئادىل، خەلققە ھەرگىزمۇ سەل قارىماسلىق كېرەك، خېرىدارلارنىڭ بىلىدىغىنى دائىم بىزنىڭكىدىن كۆپ بولىدۇ.» شۇڭا، «ئىستېمالچىلار كەسىپ ئەھلى ئەمەس، ئىستېمالچىلار بىلمەيدۇ» دەيدىغان قاراشنى ئۇزۇل ـ كېسىل تەرك ئېتىش كېرەك. ئىستېمالچى ئامما ئۈچۈن كۆزگە ئىلماسلىقنى «ئىستېمالچىلار ئۈچۈن مۇنەۋۋەر تەتقىقاتچى!» دېگەن قاراشقا ئۆزگەرتىش كېرەك. كىمكى بۇ جەھەتتە بىر قەدەم ئالدىدا ماڭىدىكەن، مۇنەۋۋەر، رىقابەت ئىقتىدارى كۈچلۈك مەھسۇلاتلارنى ئۇزۇلدۇرمەي بازارغا سالالايدۇ. كىمدە مۇشۇنداق توغرا ۋە چوڭقۇر چۈشەنچە بولىدىكەن ھەم تىجارەت پائالىيىتىدە ئاكتىپ قوللىنىدىكەن، ئۇ كەسكىن بازار رىقابىتىدە مەزمۇت پۇت تىرەپ تۇرالايدۇ.*





## سۈپەت خېرىدارلارنىڭ سادىقلىقىنى قوغداشنىڭ ئۈچۈن ئۇنۇملۇك كاپالىتى

1993ـ يىلى ئاۋغۇست، گوللاندىيە خېنىكىن پىۋا شىركىتى ئاۋسترالىيە، شۋېيتساريە، ئەنگلىيە، جۇڭگو، شياڭگاڭ قاتارلىق سەككىز دۆلەت ۋە رايونىنىڭ بازىرىغا سالغان بىر خىل ئەينەك بوتۇلكىلىق پىۋىنى يېغىۋالىدۇ. چۈنكى، بۇ شىركەت بۇ خىل پىۋىنى ئىشلەپچىقىرىش جەريانىدا پىۋىغا ئەينەك ئۈۋاقلىرىنىڭ ئارىلىشىپ قالغانلىقىنى تەكشۈرۈپ چىقىدۇ. شۇنىڭ بىلەن

ئاللىبۇرۇن بازارغا سېلىپ بولغان بۇ خىل پۈتنى تەكشۈرۈلمەي قالغان «خەتەرلىك بۇيۇم» دەپ گۇمان قىلىدۇ. پۈتنى يىغۇۋېلىش بىلەن بىللە، بۇ شىركەت يەنە يۇقىرىدا تىلغا ئېلىنغان دۆلەت ۋە رايونلاردىكى ئىستېمالچىلارنىڭ ئۆزلىرىنىڭ پۈتىسىنى سېتىۋالماسلىقىنى زور كۈچ بىلەن تەشۋىق قىلىدۇ.

خېنىكېن شىركىتى دۇنيادىكى ئىككىنچى چوڭ پۇتا شىركىتى بولۇپ، مەھسۇلاتلىرى ئۇزاقتىن بۇيان خەلقئارا بازاردا ئالدىنقى ئورۇندا تۇرۇپ كەلگەن. بۇ قېتىم يىغۇۋېلىنىدىغان پۇتا سەككىز دۆلەت ۋە رايونغا چېتىشلىق بولغاچقا، ئۇنىڭ كەلتۈرىدىغان ئىقتىسادىي زىيىنىمۇ ئىنتايىن چوڭ بولۇپ، غايەت چوڭ خەتەرگە تەۋەككۇل قىلىشتىن ئىبارەت ئىدى. بەزىلەر بۇنداق قىلىشنىڭ ھاجىتى يوق، بۇ قېتىمقى تەكشۈرۈلمىگەن پۈتنىڭ سانى ئىنتايىن ئاز، ئادەتتىكى ئۇسۇل بويىچە ئېيتقاندا، بۇ خىل لاياقەتسىز پۈتنى ئىچىپ يارىلانغان ئىستېمالچىلارغا مۇۋاپىق تۆلەم بەرسىلا بولمىدىمۇ، بۇنداق داۋراڭ قىلىشنىڭ نېمە زۆرۈرىيىتى، دەپ قارايدۇ.

خېنىكېن پۈتىسى دۇنياغا داڭلىق، بۇ قېتىمقى پۈتنى يىغۇۋېلىش ئارقىلىق كىشىلەرنى خېنىكېن پۈتىسىنى سېتىۋالماسلىقىغا دەۋەت قىلغان بولسىمۇ، ئەمما ئىستېمالچىلارنىڭ بۇنىڭدىن كېيىن ئۇلارنىڭ پۈتىسىنى خاتىرجەم سېتىۋېلىشىنى قولغا كەلتۈرۈپلا قالماستىن، خېرىدارلارنىڭ خېنىكېن مەھسۇلاتلىرىغا بولغان قەتئىي ئىشەنچىنى قولغا كەلتۈرىدۇ. يىغۇۋېلىش ئىاياغلاشقاندىن كېيىن، يېڭى خېنىكېن پۈتلىرى قايتىدىن بازارغا سېلىنغان چاغدا، ئىستېمالچىلار بۇ چاغدا قىلچە ئىككىلەنمەيلا خېنىكېن پۈتىسىنى سېتىۋالىدۇ.

خېنىكېن پۇتا شىركىتى ئىنتايىن چوڭ بازار خەتىرىگە

تەۋەككۇل قىلىش ئارقىلىق، بىر كارخانىنىڭ ئىستېمالچىلارغا يۈكسەك مەسئۇل بولۇشتەك سۈپەت ئىشەنچىنى ئەكس ئەتتۈرىدۇ. بۇ ئىش ئارقىلىق، ئىستېمالچىلارنىڭ خېنىكېن پۈتسىغا بولغان سادىقلىقىنى ئاشۇرۇپ، تېخىمۇ چوڭ بازارنى ئىگىلەش بىلەن بىللە، تېخىمۇ كۆپ ئىقتىسادىي مەنپەئەتكە ئېرىشىدۇ.

**هېكمەت:**

*سۈپەت خېرىدارلارنىڭ قايىللىقى ۋە ئىشەنچىنى قوغداشنىڭ ئەڭ ياخشى كاپالىتى، خېرىدارلارنىڭ ئىشەنچىگە ئېرىشىشتە، مەھسۇلاتنىڭ سۈپىتىنى كونترول قىلىشنى كۈچەيتىش ھەم سۈپەتلىك مەھسۇلات ئىشلەپچىقىرىش ئەۋزەللىكى ئارقىلىق بازار رىقابىتىگە جەڭ ئېلان قىلىش كېرەك.*

*مەھسۇلات رىقابىتى، ماركا رىقابىتى ئالدى بىلەن سۈپەت رىقابىتىدۇر. سۈپەت مەھسۇلاتنىڭ ئۇنۇمىگە بىۋاستە تەسىر كۆرسىتىدىغان بولۇپ، خېرىدارنىڭ رازى بولۇش دەرىجىسى بىلەن زىچ مۇناسىۋەتلىك. كارخانىنىڭ رىقابەت جەريانىدا مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇشىدا سۈپەت قارىشىنى قوبۇل قىلماقتىن باشقا تاللىشى يوق، رىقابەتتە غەلبە قىلىشتا مەھسۇلات سۈپىتىنى ئۇزۇكسىز ئۆستۈرۈشتىن باشقا چىقىش يولى يوق. يىراق كەلگۈسىگە نەزەر سالغاندا، قايسى بازاردا بولۇشتىن قەتئىينەزەر، بىردىنبىر ئۆزگەرمەس قىممەت ئۆلچىمى بولسا سۈپەتتىن ئىبارەت.*





## نورۇزگۈل مېھمانخانىسى

ياپونىيە سېئىبو گۈرۈھى تۈنجى بولۇپ نورۇزگۈل مېھمانخانىسىنى ئېچىپ، سالقىن جايدا ياز ئۆتكۈزۈشنىڭ ئالتۇن

پەسلىدە مېھمان قوبۇل قىلىشقا باشلايدۇ. سېئىسبو مەبلەغ سېلىشتىن ئايانماي بەزى ئاخبارات ۋاستىلىرىدە كەڭ كۆلەمدە ئېلان بېرىدۇ. شۇڭا، مېھمانخانا تىجارەت باشلاپلا خېرىدار توشۇپ كېتىش ئەھۋالى يۈز بېرىدۇ، بۇ مەسىلە مېھمانخانا دىرېكتورى ئۇزاۋانىڭ بېشىنى ئاغرىتىدۇ.

بىر كۈنى، ئۇ گۈرۈھ شىركەت رەئىسى تىۋتسۇمىنىڭ ئالدىغا بېرىپ ھال ئېيتىدۇ.

ـــ سودا ياخشى ئەمەسما؟ نېمىشقا قاپىقىڭنى تۈرۈپلا يۈرىسەن؟

ـــ شۇنداق، سودا يامان ئەمەس، ئەتىگەندىن كەچكىچە خېرىدارلارنىڭ ئايىغى ئۈزۈلمەيدۇ، بىراق...

ـــ يەنە نېمە ئىش؟

ـــ مېھمانخانىغا كېلىدىغان مېھمانلار كۆپەيگەچكە، خېرىدارلارنىڭ ئارامىلىق پائالىيەت ئۆتكۈزۈشىنى يېتەرلىك بوشلۇق بىلەن تەمىنلىيەلمەيۋاتىمىز. مېھمانخانىنىڭ كەينىدىكى تاغلىق يەر گۈرۈھىمىزغا تەۋە، كېڭەيتىش قۇرۇلۇشى قىلساق، چوقۇم كېلەر يىل تامامليالايمىز. شۇڭا ھازىرقى ئەڭ چوڭ مەسىلە قانداق قىلىپ بىر مەيداننى ھەم تېز، ھەم كۆركەم ياساپ چىقىشتىن ئىبارەت. شۇ ئىش بىلەن سىزنى ئىزدەپ كەلگەنىدىم، ـــ دەيدۇ، مېھمانخانا دىرېكتورى.

بۇ مەسىلە تىۋتسۇمىنى ئويلاندۇرۇپ قويىدۇ. ئۇ ئۇزاق ئويلانغاندىن كېيىن، ئاخىر ئۇزاۋاغا مۇنداق دەيدۇ: «مۇنداق بولسۇن، ئەتە سەن بۇ بىر پارچە يەرنىڭ مۇناسىۋەتلىك ماتېرياللىرىنى ئېلىپ كەلگىن، كۆرۈپ باقاي.»

شۇ كۈنى چۈشتىن كېيىن، ئۇلار يەنە كۆرۈشىدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي ئۇزاۋانىڭ بۇ تەكلىپى تىۋتسۇمىنىڭ مۇئەييەنلەشتۈرۈشىگە ئېرىشىدۇ.

ئىككىنچى كۈنى، خېرىدارلار نورۇزگۈل مېھمانخانىسىنىڭ كارىدورىغا چاپلانغان بىر پارچە چوڭ ئېلاننى كۆرىدۇ:

«ھۆرمەتلىك خېرىدارلار، ياخشىمۇسىلەر!

مېھمانخانىمىزنىڭ كەينىدىكى خىلۋەت يەر مەخسۇس خېرىدارلارنىڭ كۆچەت تىكىشىگە قالدۇرۇلغان. ئەگەر قىزىقسىڭىز، بۇ تاغ باغرىغا پاكىلىقنىڭ سىمۇولى بولغان نورۇزگۈلىدىن بىر تۈپ تىكىپ قويۇڭ، ئۇ سىزنىڭ سەممەي سادىقلىقىڭىزنىڭ سىمۇولى بولۇپ قالسۇن. بۇ مېھمانخانا يەنە مېھمانلارنى كۆچەت يېنىدا سۈرەت چۈشۈۋېلىش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلەيدۇ ھەم دەرەخ يېنىغا سىزنىڭ شەخسىي ماتېرىيالىڭىزنى قالدۇرۇپ قويىدۇ...

.....

ئەگەر سىز قىزىقسىڭىز، پەقەت ئونىمىڭ يېن تاپشۇرسىڭىزلا بولىدۇ.»



بارلىق خېرىدارلار بۇ خەۋەرنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، ھەممىسى بۇ ئىشقا بەك قىزىقىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ، بولۇپمۇ شېرىن ئاي ئۆتكۈزگىلى كەلگەن يېڭى ئەر - خوتۇنلارنىڭ ھەممىسى بۇ خىل مۇلازىمەتنى تاللايدۇ، بۇ يەرگە بىر تۈپ ئالبىزىيە كۆچىتى تىكىپ مۇھەببىتىنىڭ خاتىرىسى قىلىدۇ. ئۇزاق ئۆتمەي، مېھمانخانىنىڭ كەينىدىكى تاغ باغرى دەرەخزارلىققا ئايلىنىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن، نورۇزگۈلى مېھمانخانىسىغا چۈشكەن خېرىدارلار ئۇ يەرنى سەيلە قىلىشنى ئادەتكە ئايلاندۇرىدۇ ھەم ئۆزى قوللىرى بىلەن بىر تۈپ كۆچەت تىكىدۇ. بىر نەچچە يىلدىن كېيىن، بىر جۈپ ئەر - خوتۇن ۋە بىر ئوغۇل بالا بۇ مېھمانخانىغا چۈشكەندىن كېيىن، ئۇلار بۇ ئورمانلىقتىن بىر نەرسە ئىزدەيدۇ. ئاخىر، ئايالنىڭ چېھرىدە كۈلكە جىلۋىلىنىدۇ، چۈنكى، ئۇ بىر تۈپ دەرەخنىڭ يېنىدىن ئېرى ۋە ئۆزىنىڭ ئىسمىنى تاپىدۇ.

**هېكمەت:**

*ئامېرىكىلىق داڭلىق كارخانىچى خاممېر «دۇنيادا ئەسكى تىجارەت يوق، ناچار تىجارەت قىلىدىغان ئادەم بار» دەيدۇ. ئەگەر سىز مۇۋاپىق پەيتتە ئۆزىڭىزنىڭ تىجارەت ئۇسلۇبىڭىزنى، تەپەككۇر ئۇسۇلىڭىزنى ئۆزگەرتىڭىز، «ناچار» تىجارەت، «ياخشى» تىجارەتكە ئۆزگىرىدۇ دەيدۇ.*

*تىجارەت قىلىش تەس ئەمەس، پەقەت تەپەككۇرىڭىزنى ئۆزگەرتىڭىزلا ناچار ئەھۋال ياخشى ئەھۋالغا ئۆزگىرىدۇ.*

## پۈرسەتتىن پايدىلىنىش

1973- يىلى، ياپونىيە فۇجىتسۇ شىركىتى ياسۇئو ساتانى ئوتتۇرا شەرق رايونىغا ھاۋا تەڭشىگۈچ سېتىشقا ئەۋەتىدۇ. ئەينى چاغدا ئوتتۇرا شەرقتىكى ھاۋا تەڭشىگۈچ بازىرىنى ئامېرىكا مۇستەقىل كونترول قىلىۋالغانىدى.

بىر مەزگىللىك ئىنچىكە كۆزىتىش ئارقىلىق، ياسۇئو ساتا ئوتتۇرا شەرقنىڭ قاتتىق ئىسسىق بولىدىغانلىقى، تۇز تەركىبى يۇقىرى نەم دېڭىز شامىلى ھەم قۇملۇقتىن ئۇچۇپ كەلگەن چاڭ - توزانلار تۇپەيلى ھاۋا تەڭشىگۈچنىڭ سىرتتا تۇرىدىغان قىسمىنىڭ ئاسان داتلىشىدىغانلىقى، ئېتىلىپ قالىدىغانلىقى، شۇنىڭ بىلەن، ئادەتتە ئون نەچچە يىل ئىشلەتكىلى بولىدىغان ھاۋا تەڭشىگۈچ بۇ يەردە نەچچە يىلدىلا كېرەكتىن چىقىدىغانلىقىنى بايقايدۇ. ئەمما ئامېرىكا زاۋۇتلىرى بۇ ئىشنى بىلسىمۇ ئېتىبارسىز قارايدۇ.

ياسۇئو ساتا مەلۇم ھاۋا تەڭشىگۈچ ئاساسىدا ئازراق ئۆزگەرتىش كىرگۈزۈپ، چاڭ - توزاندىن، ئېتىلىپ قېلىشتىن ساقلىنىدىغان ئىقتىدارغا ئىگە قىلساق، بۇنداق ھاۋا تەڭشىگۈچ ئوتتۇرا شەرققە ئەڭ ماس كېلىدىغان ئۆزگىچە ھاۋا تەڭشىگۈچكە ئايلانامدۇ؟ دەپ ئويلايدۇ.

شۇنىڭ بىلەن، ئۇ ياپونىيە فۇجىتسۇ شىركىتىنىڭ تېخنىكىلىرىنى تەكلىپ قىلىپ، ئەسلىدىكى ھاۋا تەڭشىگۈچكە ئۆزگەرتىش كىرگۈزۈپ، ئوتتۇرا شەرقنىڭ ئالاھىدە كىلىماتىغا ماس كېلىدىغان قىلىدۇ ھەم ماركا ۋە مەھسۇلات چۈشەندۈرۈشلىرىنى لايىھەلىتىپ، خېرىدارلارنى جەلپ قىلىدۇ. سۈپەتلىك مەھسۇلات ۋە سېتىشتىن كېيىنكى مۇلازىمەت ئارقىلىق، فۇجىتسۇ ھاۋا تەڭشىگۈچلىرى ئوتتۇرا شەرق رايونىدا تەدرىجىي ياخشى نامغا ئېرىشىدۇ.

1973- يىلىدىكى نېفىت كىرىزىسىدىن كېيىن، ئوتتۇرا شەرقتىكى نېفىت ئىشلەپچىقىرىدىغان دۆلەتلەر بىر كېچىدىلا باي دۆلەتلەرگە ئايلىنىپ، چەت ئەلنىڭ ئالىي دەرىجىلىك ئىستېمال بۇيۇملىرىغا بولغان ئېھتىياجى شىددەت بىلەن ئېشىپ، فۇجىتسۇ ھاۋا تەڭشىگۈچلىرى ئوتتۇرا شەرق بازىرىنى ئىگىلەيدۇ.





هېكمەت:

*«ھەر يەرنىڭ شەرت - شارائىتىگە قاراپ ئىش كۆرۈش» ئەلمىساقتىن بېرى ئۆزگەرمىگەن ھەقىقەت. بازار ئۆزگىرىشچان، بازارنىڭ مۇھىتىمۇ ھەر خىل ھەر ياڭزا، ھەربىر خىل مەھسۇلات ئۆزىگە خاس ئالاھىدىلىككە ئىگە، ئۇ مەلۇم مۇھىتقا ماس كەلمىگەن ۋاقىتتا، باشقا مۇھىتقا يۆتكەپ سىناپ بېقىش كېرەك، بەلكىم ئويلىمىغان يەردىن مەنپەئەتكە ئېرىشكىلى بولۇشى مۇمكىن.*

## «تېلېفوننى يوقتىش»

كوكاكولا شىركىتى پەسلىنىڭ ئوخشىماسلىقىغا ئاساسەن، خېرىدارنىڭ كەسپىي ۋەكىلگە بېرىدىغان تېلېفونىنىڭ سانىغا

قارىتا ئېنىق چەكلىمە بولۇش، يازدا كۈندە ئەڭ كۆپ بولغاندا بەشتىن ئېشىپ كەتمەسلىك، قىشتا ھەر كۈندە ئۇچتىن ئېشىپ كەتمەسلىكنى بەلگىلەيدۇ. بەلگىلىمىدىن ئېشىپ كەتكەن ھەربىر تېلېفون ئۇچۇن مۇناسىۋەتلىك كەسپىي ۋەكىلنىڭ مۇكاپاتىدىن بەلگىلىك تۇتۇپ قېلىش، تېلېفون ئاشقانسېرى تۇتىدىغان مۇكاپاتنىمۇ مۇناسىپ كۆپەيتىش، يۇقىرى چېكى بولماسلىقنى بەلگىلەيدۇ. بۇ يەردە تىلغا ئېلىنغان تېلېفون خېرىدار كوكاكولا شىركىتىگە كەسپىي ۋەكىلنى ئىزدەپ بەرگەن تېلېفون ياكى مال زاكاز قىلىپ بەرگەن تېلېفوننىمۇ، كەسپىي ۋەكىل خېرىدارغا بەرگەن تېلېفوننىمۇ ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ.

«تېلېفونىنى يوقىتىش»نىڭ كونكرېت ئۇسۇلى مۇنداق: سېتىش بۆلۈمى تېلېفون خاتىرىسىگە ئاساسەن، ھەر كۈنى ھەربىر كەسپىي ۋەكىل قوبۇل قىلغان تېلېفونلىنىڭ سانىنى ئىستاتىستىكا قىلىدۇ ھەم ئىشتىن چۈشۈشتىن بۇرۇن كەسپىي ۋەكىلنىڭ باشلىقىغا ھەم سېتىشقا مەسئۇل دىرېكتورغا يەتكۈزۈپ بېرىدۇ، كەسپىي ۋەكىلنىڭ باشلىقى ئىشتىن چۈشۈشتىن بۇرۇن ياكى ئىككىنچى كۈنى چۈشتىن بۇرۇن كەسپىي ۋەكىل خېرىدارلارنى زىيارەت قىلىپ بېرىشتىن بۇرۇن پىكىرلىشىدۇ. قوبۇل قىلغان تېلېفونلىنىڭ سانى ئەڭ كۆپلەرنى سېتىشقا مەسئۇل دىرېكتور ھەر كۈنى ئەتىگەنلىك يىغىندا ئېلان قىلىدۇ ھەم ئىسمىنى ئاتاپ تەنقىدلەيدۇ. ھەر ئاينىڭ ئاخىرى سېتىش بۆلۈمى بىر ئاينىڭ ئىچىدىكى ھەر كۈنلۈك تېلېفون سانىنى ئىستاتىستىكا قىلىپ، كۈن بويىچە كەسپىي خادىمنىڭ تېلېفون قېتىم سانىنى تەكشۈرۈپ باھالايدۇ، ئايلىق ئوتتۇرىچە تېلېفون سانىنى چىقىرىش ئۇسۇلىنى قوللانمايدۇ. قوبۇل قىلىدىغان تېلېفون سانىنى كونترول قىلىش شىركەتنىڭ مۇھىم تېلېفوننىمۇ ھەم كەسپىي خادىمنىڭ يان تېلېفوننىمۇ ئۆز



ئىچىگە ئالىدۇ. ئاي ئاخىردا كەسپىي ۋەكىل تېلېفون ھەققىنى ئاتچوت قىلىدىغان چاغدا، تېلېفون خاتىرىسىنىڭ تەپسىلاتىنى ئاتچوت قىلىدىغان تالونىنىڭ كەينىگە چاپلايدۇ.

كوكاكولا شىركىتى سودىگەرلەر كەسپىي ۋەكىلگە تېلېفون بەرسۇن ياكى كەسپىي ۋەكىل سودىگەرلەرگە تېلېفون بەرسۇن، بۇ مۇنداق ئىككى مەسىلىنى، يەنى بىرى كەسپىي ۋەكىلنىڭ خېرىدارنى زىيارەت قىلغىلى بارمىغانلىقىنى، يەنە بىرى كەسپىي ۋەكىلنىڭ زىيارەت سۈپىتىنىڭ ناچارلىقى، ھەل قىلىشقا تېگىشلىك مەسىلىنى ھەل قىلمىغانلىقىنى چۈشەندۈرىدۇ، دەپ قارايدۇ.

كوكاكولا شىركىتى بۇ خىل «قاتتىق» تۈزۈم ئارقىلىق، بازارغا ئېرىشىش، بازارنى مۇقىملاشتۇرۇشنى كۆچەيتكەن. كىشىلەر دائىم كوكاكولا شىركىتىنىڭ ئاجايىپ گۈزەل ئېلانلىرىنى كۆرىدۇ، ئەمەلىيەتتە كوكاكولا شىركىتى بازار مېخانىزمى يولىلىرىنى قۇرۇش جەھەتتە تۈجۈپىلەپ ئىشلەش، ئېھتىياتچان بولۇش ئۈسۈلىنى قوللانغان. «تېلېفونىنى يوقىتىش» ئۈسۈلى پەقەت بۇ خىل ئىستراتېگىيەنىڭ ئىنچىكىلەشتۇرۇلگەنلىكىنىڭ بىر خىل ئىپادىسى. كوكاكولا شىركىتىنىڭ ئىنچىكىلەشتۇرۇلگەن سېتىشنى باشقۇرۇش ئۈسۈلىدىن بۇ شىركەتنىڭ كىچىكتىن زوراپىشىنىڭ، يۇز يىلدىن بۇيان گۈللەپ تەرەققىي قىلىشىنىڭ مەخپىيىتىنى كۆرۈۋالالايمىز.





ھېكمەت:

*نۇرغۇن كارخانىنىڭ سېتىش ئەندىزىسى قالاق بولۇپ، زاۋۇتلار ئۇزاقتىن بۇيان سودىگەرلەرگە، ئاخىردا ئىستېمالچىلارنىڭ ئېھتىياجى ۋە مۇددىئاسىغا ئەھمىيەت بەرمەيدۇ، تەشەببۇسكارلىق بىلەن سودىگەرلەرگە يېقىنلىشىپ ئۇلارنىڭ مەسۇلات سېتىش جەريانىدا ساقلانغان مەسىلىلەرنى ھەل قىلىشىغا ياردەم بېرەيلى*

دۇ. ساتقۇچىلار ئىشخانىسىدا ئولتۇرۇۋېلىپ تېلېفون قوبۇل قىلىپ، فاكس يوللاپ، تالون كېسىپ ئولتۇرىدۇ، ئاساسەن سودا-گەرلەر ئۆزلىرى ئىشلەپ ئالدىغا كېلىپ مال سېتىۋالىدۇ. بۇنداق تىجارەتتە ئەلۋەتتە كۆڭۈلدىكىدەك ئۇنۇمگە ئېرىشكىلى بولمايدۇ. كوكاكولا شىركىتىنىڭ «تېلېفوننى يوقىتىش» ئۇسۇلى كەسىپىي خادىملاردىن ئەڭ يۇقىرى چەكتە سودىگەرلەرگە يېقىنلاشقىنى، ۋاقتىدا، ئۆلچەم بويىچە سودىگەرلەرنى ئىلمىي زىيارەت قىلىشنى تەلەپ قىلغانلىقىنىڭ ئىپادىسى. خېرىدارلار بىلەن ھېسسىيات جەھەتتىكى ئالاقىنى كۈچەيتكەندىلا، سېتىشتا تېخىمۇ ياخشى ئۇنۇمگە ئېرىشكىلى بولىدۇ.

## ئېلان ئۇنۇمىدىن تولۇق پايدىلىنىش



كوكاكولا شىركىتىنىڭ دۇنياغا داڭقى چىقىشىنى ئەلۋەتتە ئۇنىڭ مەززىلىك تەمى، سىرلىق رېتسېپىدىن ئايرىپ قارىغىلى بولمايدۇ. يىراقنى كۆرەر تەشۋىقات بولماي تۇرۇپ، پەقەت بۇرۇنىنىڭ ئۇچىنىلا كۆرىدىغان تىجارەت بىلەن دۇنيادىكى داڭلىق كارخانىغا ئايلانغىلى بولمايدۇ.

كوكاكولا 160 نەچچە دۆلەت ۋە رايون بازىرىدا سېتىلىدىغان بولۇپ، كىشىلەر ئۇنى ئامېرىكا روھىنىڭ سىمۋولى دەپ قارايدۇ. كوكاكولا كىشىلەرنىڭ بۇنچە ياخشى كۆرۈشىگە ئېرىشىشىدە ئېلانىنىڭ ئۇنۇمى مۇھىم رول ئوينايدۇ.

كوكاكولا شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى ۋودروفنىڭ مۇنداق بىر ھېكمەتلىك سۆزى بار: «كوكاكولانىڭ 99.61 پىرسەنتى كاربونىك كىسلاتا، شېكەر قىيامى ۋە سۇ. ئەگەر ئېلان بېرىپ تەشۋىق قىلمىساق، كىم ئۇنى ئىچسۇن؟»

كوكاكولا شىركىتى 1886 - يىلىدىن باشلاپ، ئېلان ۋاستىسىدىن تولۇق پايدىلىنىپ سېتىش يولىنى كېڭەيتىپ كەلمەكتە.

1886- يىلى كوكاكولانىڭ سودا ئوبوروتى پەقەت 50 ئامېرىكا دوللىرى، ئېلان چىقىمى 46 ئامېرىكا دوللىرى بولغان؛ 1901 - يىل سودا ئوبوروتى 120 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى، ئېلان چىقىمى 100 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى بولغان، بۈگۈنكى كۈندە كوكاكولانىڭ ھەر يىللىق ئېلان چىقىمى 600 مىليون ئامېرىكا دوللىرىدىن ئاشىدۇ.

ئېلان بىر مەھسۇلاتنىڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك بولۇش ھەم بازار ئىگىلەش نىسبىتىنى ئاشۇرۇشنىڭ ئەڭگۈشتەرى، 99.61 پىرسەنتى كاربونىك كىسلاتا، شېكەر قىيامى ۋە سۇ بولغان بىر مەھسۇلات دۇنيادىكى ئەڭ بازارلىق مەھسۇلات بولۇپ، ئۇ پەقەت كەڭ كۆلەمدە ئېلان بېرىش ئارقىلىق مۇشۇ ھالەتكە يەتكەن.

ھېكمەت:

*سودا جەمئىيىتىدە، بىر كارخانا ياخشى مەھسۇلات ئىشلەپچىقارغان، يۇقىرى ئىناۋەتكە ئىگە بولغان تەقدىردىمۇ، ئەگەر ئېلانىڭ سېتىشنى ئىلگىرى سۈرۈش رولىدىن پايدىلانمىسا، قىينىچىلىققا كۆپ ئۇچرايدۇ. مال ياخشى بولسىمۇ تەشۋىق قىلىش كېرەك، دېگەن سۆز بار. بىر ياخشى ئېلان ئىستېمالچىلارنىڭ قىزىقىشىنى قوزغاپ، ئىستېمالچىنىڭ مەھسۇلاتنى سېتىۋېلىش ئارزۇسىنى كۈچەيتىپ، ئىستېمالچىنىڭ سېتىۋېلىش ھەرىكىتىنى ئىلگىرى سۈرىدۇ.*





## «كىچىككىنە پايدىسىنمۇ ئويلاپ قويۇڭ»

ۋىللىئام بېرنباخ ئېلان ساھەسىدىكىلەر ئېتىراپ قىلغان ئالدىنقى قاتاردا تۇرىدىغان ئېلان پېشۋاسى، ئامېرىكا «ئېلاندا يېڭىلىق يارىتىش ئىنقىلابى»نىڭ ۋەكىل خاراكتېرلىك ئەربابى. ئاممىباب شىركىتىنىڭ تاشپاقا ئاپتوموبىلى ئۈچۈن لايىھىلىگەن ئېلانى ئۇنىڭ داڭلىق ئەسەرلىرىنىڭ بىرى ھېسابلىنىدۇ.

1956- يىلى، گېرمانىيە ئاممىباب ئاپتوموبىل شىركىتى تاشپاقا ئاپتوموبىلىنى ئامېرىكا بازىرىغا سالغىنىغا 10 يىل بولغان بولسىمۇ، يەنىلا ئىستېمالچىلارنىڭ ياقتۇرۇشىغا ئېرىشەلمەيدۇ. چۈنكى، ئۇنىڭ ئات كۈچى ئاجىز، قۇرۇلمىسى ئاددىي، ياساش باھاسى تۆۋەن، سىرتقى كۆرۈنۈشى قاسىراقلىق قۇرتقىلا ئوخشايدۇ، روللس - رويسقا ئوخشاش ھەشەمەتلىك ئەمەس، مازىدادەك ئەۋزەللىككە ئىگە ئەمەس، نىسسانغا ئوخشاش كۆركەم ئەمەس ئىدى.

تاشپاقا ئاپتوموبىلىنىڭ ئامېرىكا بازىرىدا ئالقىشقا ئېرىشەلمەسلىكىدىكى يەنە بىر مۇھىم سەۋەب بولسا كىشلەردىكى سىياسىي پىسخىك توسالغۇ بولۇپ، بۇ خىل ئاپتوموبىل گېتلىر ناتسىست دەۋرىنىڭ نۇرلۇق سىمۋولىنىڭ بىرى دەپ قارالغانلىقىدىن ئىدى. شۇڭا 2 - دۇنيا ئۇرۇشىنى بېشىدىن ئۆتكۈزگەن كىشلەر تەبىئىيكى كۆڭلىدە ئۇنى ئەيىبلەيدۇ.





بېرنباخ بۇ خىل قىينىلىق دەرىجىسى يۇقىرى ئېلان كەسپىنى قوبۇل قىلىدۇ. ئۇ سەممىيلىك بىلەن، ئېلان ئىگىسى بىلەن بىرلىكتە سوغۇققانلىق بىلەن تەپەككۇر قىلىدۇ ھەم بىر مەسىلىنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ: «ئوخشاش مەھسۇلات شۇنچە كۆپ تۇرسىمۇ، نېمىشقا يەنىلا بۇ مەھسۇلاتنى تاللايمىز؟»

ئەستايىدىل مۇلاھىزە قىلىش ئارقىلىق، ئىنچىكىلەيدىغان بېرنباخ تاشپاقا ئاپتوموبىلىنىڭ ئۆزگىچە ئالاھىدىلىكىنى تېپىپ چىقىدۇ: «باھاسى ئەرزان، ئات كۈچى ئاجىز، ماي سەرپىياتى تۆۋەن بىر خىل ئىشەنچلىك ئاپتوموبىل — قۇرۇلمىسى ئاددىي ھەم ئىشلىتىشچانلىقى كۈچلۈك، سۈپەت ئۆتكىلى قاتتىق ھەم ئىقتىدارى ئىشەنچلىك.»

شۇنىڭدىن كېيىن ئۇ بىر يۇرۇش ئېلان ئىشلەيدۇ. مەسىلەن: «كىچىكىنىڭ ياخشىلىقىنى ئويلاڭ!». رەسىمدە چوڭ ئاپاق

بوشلۇق، پەقەت سول تەرەپ ئۈستۈنكى تەرەپكە تاشپاقا ئاپتوموبىلى سىزىلغان بولۇپ، ئىلاننىڭ ماۋزۇسى «كىچىك ئەۋزەللىكنى ئويلاڭ» بولۇپ، تولۇق تېكىستى تۆۋەندىكىچە:

بىزنىڭ پىكاپلىرىمىز ئۆزگىچە ئىش قىلالمايۋاتىدۇ. ئىنستىتۇتتىن چىققان نۇرغۇن نەرسىلەر قاراشقىمۇ ئەرزىمەيدۇ: ماي قاچىلاش پونكىتىنىڭ خادىمى ئۇنىڭ ماي باكىنىڭ قەيەردىلىكىنى بىلمەيدۇ، ھېچكىم ئۇنىڭغا دىققەت قىلمايدۇ، ھەتتا ھېچكىم ئۇنىڭغا قاراپمۇ قويمايدۇ. ئەمەلىيەتتە، ئۇنى ھەيدەپ باققانلار ھەرگىز بۇنداق قارىمايدۇ. چۈنكى ئۇنىڭ ماي سەرپىياتى تۆۋەن، توڭلاتماس دورا ئىشلىتىش ھاجەتسىز، بىر يۈرۈش بالون بىلەن 40 مىڭ ئىنگلىز مىلى ماڭغىلى بولىدۇ. بۇلار سىزنىڭ مەھسۇلاتىمىزنى ئىشلەتكەندىن كېيىن مېھرىڭىزنى ئۇزەلمەسلىكىڭىزنىڭ سەۋەبى. ئەگەر سىز تار ئاپتوموبىل مەيدانىغا كىرگەن ۋاقتىڭىزدا، سۇغۇرتا ھەققىنى ئاز تۆلىگەن ۋاقتىڭىزدا، بىر قېتىملىق رېمونت ھەققىنى تۆلىگەن ۋاقتىڭىزدا ياكى «ئاممىباب» ئاپتوموبىلىڭىزنى يېڭىسىغا ئالماشتۇرماقچى بولغان ۋاقتىڭىزدا، كىچىكىنىڭ ئەۋزەللىكىنى ئويلاپ قويۇڭ.





بۇ خىل ئىجادىي ئىلان تاشپاقا ئاپتوموبىلىنىڭ ئامېرىكا بازىرىدىكى سېتىلىش يولىنى ئاچىدۇ ھەم سىجىل ياخشى سېتىۋېلىش ۋەزىيىتى يارىتىدۇ. ئىلان پېشۋاسى داۋىت ماككېنزىي ئوگىلۋي ھەۋەسلەنگەن ھالدا مۇنداق دەيدۇ: «مەن 100 يىل ئۆمۈر كۆرسەمۇ، تاشپاقا ئاپتوموبىلىنىڭكىدەك پىلان لايىھەسىنى يېزىپ چىقالمايمەن، مەن ئۇنى ئىنتايىن ياقتۇردۇم، مېنىڭچە ئۇنىڭ ئىلانى يېڭىچە يول ئاچتى.»

ھېكمەت:

*مەھسۇلاتنى تەشۋىق قىلغاندا، مەھسۇلاتنىڭ ئەۋزەل*

*تەرىپىنى ئاممىغا قانداق نامايان قىلىش ئېلان ئىشلىگۈچى تىنماي ئىزدىنىدىغان نىشان. ئېلان پىشۋاسى بېرنباخ ئەكس مەنىدىن پايدىلىنىپ، «كىچىك»تىن ئىبارەت بۇ «ناچار ئەھۋال»نى تۈتقا قىلىپ، قايىل قىلىش كۈچى كۈچلۈك ئېلان ئارقىلىق ئاممىنى قايىل قىلغان، ناچارنى ياخشىغا ئايلاندۇرۇپ، ئويلىمىغان نەتىجىگە ئېرىشكەن.*

## كىيىم سالمايدىغان «كىيىم سېلىش ئۈسسۈلى»

ئامېرىكا بۇلاننىق ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ئاساسلىق ھاۋا لىنىيەسى ئامېرىكىنىڭ ئوتتۇرا ۋە جەنۇبىي قىسمى، مېكسىكا ھەم جەنۇبىي ئامېرىكا قىتئەسى قاتارلىق جايلار بولۇپ، ئايروپىلانلىرى كونىراپ كەتكەنلىكتىن، 20 ـ ئەسىرنىڭ 60 ـ يىللىرى ئىناۋىتى بىراقلا تۆۋەنلەپ ۋەيران بولۇش گىردابىغا بېرىپ قالىدۇ.





بۇ ۋاقىتتا، شىركەت ئامېرىكا WRG ئېلان شىركىتىنى قۇرغۇچىلارنىڭ بىرى، داڭلىق قابىل ئايال مالۋېرسنى تەكلىپ قىلىپ، كىرىزىسنى ھەل قىلىشنىڭ يېڭىچە لايىھەسى ئۈستىدە ئىزدىنىدۇ.

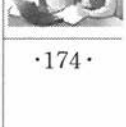
بازار ئەھۋالىنى ئىنچىكە تەھلىل قىلىش ئارقىلىق مالۋېرس بۇلاننىق ئاۋىياتسىيە شىركىتى دۇچ كەلگەن رىقابەتچىلىرىنىڭ ئاساسەن ھەممىسىنىڭ ئوخشاش تېپىكى رېئاكتىپ يولۇچىلار ئايروپىلانى ئىشلىتىۋاتقانلىقى، «قاتتىق دېتال» جەھەتتە ئۆزگىچە سېتىش ئەۋزەللىكى يوقلۇقىنى، مەلۇم بىر ئىشنى باھانە قىلىپ باشقا بىر ئىش قىلىشنىڭ تەسلىكىنى ھېس قىلىدۇ. ئەمما ئۇ ئايروپىلانغا ئولتۇرغان يولۇچىلارنىڭ كۆپ قىسمىنىڭ ( تۇنجى قېتىم ئايروپىلانغا ئولتۇرغانلارنمۇ ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ) ئۇچۇش ۋاقتى ئۇچ سائەتتىن ئېشىپ كەتسە

بىزارلىق ھېس قىلىدىغانلىقىنى بايقايدۇ.

ئەينى چاغدا كۆپ ساندىكى ئاۋىياتسىيە شىركەتلىرىنىڭ ئىستېمالچىلارغا بەرگەن ۋەدىسى «ئۇچۇش بىخەتەرلىك تۈيغۇسى» بولۇپ، بىرمۇ ئاۋىياتسىيە شىركىتى «ئۇچۇش ھۆزۈرى» نى ئاساس قىلىپ بازار پىلانى قىلمىغان. شۇنىڭ بىلەن، ئۇ يۈرەكلىك ھالدا ئايروپىلان خادىملىرى ئايروپىلاندا كىيىم سالمايدىغان «كىيىم سېلىش ئۇسۇلى» لايىھەسىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، بۇ ئارقىلىق ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ قىينىچىلىقىنى ئۆزگەرتمەكچى بولىدۇ.

سىز كىيىم سالمايدىغان «كىيىم سېلىش ئۇسۇلى»نىڭ قانداقلىقىنى تەسەۋۋۇر قىلىپ باقتىڭىزمۇ؟

مالۇمۇرسىنىڭ پىلانى ئەمەلىيەتتە تەس ئەمەس بولۇپ، كىيىم لايىھەلىگۈچى تەكلىپ قىلىپ، ئايروپىلان خادىملىرىغا ھەر خىل ئارقا ـ ئارقىدىن ئالماشتۇرغىلى بولىدىغان كۆركەم، يارىشىملىق كىيىم لايىھەلىتىشتىن ئىبارەت. ئايروپىلانغا چىققان ۋاقىتتا ئايروپىلان خادىملىرى ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ئۆزگىچىلىككە ئىگە كىيىمىنى كىيسە، ئايروپىلان ئۇچۇۋاتقاندا، ئۇلار بۇ كىيىمنى سېلىۋېتىپ جەزبىدارلىقىنى نامايان قىلىدىغان مۇراسىم كىيىمىنى كىيىدۇ، يولۇچىلار غىزالانغان ۋاقىتتا، ئۇلار دەرھال مۇراسىم كىيىمىنى سېلىۋېتىپ، جانلىق، سۆيۈملۈك كۆرسىتىدىغان ئادەتتىكى كىيىمىنى كىيىدۇ...





ئايروپىلان خادىملىرى پۈتكۈل سەپەر جەريانىدا ئوخشىمىغان ۋاقىت، ئوخشىمىغان سورۇندا كىيىملىرىنى ئالماشتۇرۇپ، يەنە قىملىق مۇزىكا ساداسى ئىچىدە كىيىم سالمايدىغان «كىيىم سېلىش ئۇسۇلى»نى لەرزان ئويناىدۇ. بۇنىڭ بىلەن يولۇچىلار، بولۇپمۇ ئەر يولۇچىلار خىيالىي دۇنياغا غەرق بولىدۇ ـ دە، ئۇچۇش جەريانىدىكى شادلىقتىن قانغۇچە ھۇزۇرلىنىدۇ. شۇنداق قىلىپ نامى چىقمىغان بۇلاننىڭ ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ نامى چەنتەپ، تىجارەت سوممىسى ھەم يولۇچىلار سانى ھەسسىلەپ ئاشىدۇ.

هېكمەت:

*مالۇبرسنىڭ تەدبىرى يولۇچىلارنى زېرىكىشلىك سەپەر جەريانىدا يېڭىچە خۇشاللىقتىن بەھرىلەندۈرۈپ، ئۇلاردا چوڭقۇر تەسىر قالدۇرۇش ئارقىلىق شىركەتنىڭ ئۆزگىچە ئوبرازىنى گەۋدىلەندۈرۈش مەقسىتىگە يەتكۈزىدۇ. ئايروپىلان خادىملىرىنىڭ ۋاقىت، سورۇنغا بېقىپ كىيىم ئالماشتۇرۇپ ئۆزگىچە قىياپەتلەردە نامايان بولۇشى، يولۇچىلارغا يېڭىلىق، ھۇزۇرلىنىش، گۈزەللىك ئاتا قىلىشى، ئەزەلدىن باش بولغان شەيئىلەرنىڭ ئىقتىدارى، رولىنى ئاشۇرۇش ئارقىلىق، كۆزلىگەن نىشانغا يېتىشتىن ئىبارەت.*

*ھەممە ئادەمگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، گۈزەللىك قارشى تۇرغىلى بولمايدىغان جەلپكارلىققا ئىگە. شۇڭا، تىجارەت جەريانىدا جەلپكارلىق تىجارىتى قىلىش بازار ئىگىلەشتىكى ياخشى تەدبىر ھېسابلىنىدۇ.*





## ھېسسىيات سېتىش مەھسۇلات سېتىشتىن ئەۋزەل

ئامېرىكا ئاياغ كارخانىسى بولغان گاۋفۇلس شىركىتى 20 ـ ئەسىرنىڭ 80 ـ يىللىرىنىڭ بېشىدا، تىجارەتتە ئىنتايىن چوڭ قىيىنچىلىققا دۇچ كېلىدۇ. بازار ۋە سېتىش تەتقىقاتى بىلەن شۇغۇللانغان فىرانكېس قىيىنچىلىق مەزگىلىدە شىركەتنىڭ باش دىرېكتورى بولۇپ، يېڭى مەھسۇلات ئېچىش ۋە بازار تىجارىتىگە يېتەكچىلىك قىلىدۇ.

فىرانكېس بازار ئىقتىسادىنىڭ دەسلەپكى باسقۇچىدا، رىقابەتنىڭ ئۇنۇملۇك قورالى باھا، ئاندىن قالسا سۈپەت، ئۇنىڭدىن قالسا باھا ۋە سۈپەتتىن ئۇنۇملۇق پايدىلىنىش، دەپ قارايدۇ. بازار رىقابىتى كۈندىن ـ كۈنگە كەسكىنلىشىۋاتقان بۇگۈنكى كۈندە، پەقەت باھا ۋە سۈپەت ئارقىلىق كۈچ كۆرسىتىش

بارغانسېرى ئەسقاتمايۋاتىدۇ. ھېسسىيات پىسخىكىسىدىن پايدىلىنىش بىر خىل ئۇنۇملۇك ئۇسۇل بولۇپ، بۇ ئۇسۇل بولۇپمۇ ئامېرىكىدا، ئىقتىساد يۇكسەك تەرەققىي قىلغان، پۇقرالار بېيىغان، كىشىلەر ئاياغ كىيىمىنى پەقەت سوغۇقتىن، ھۆللۈكتىن ساقلىنىش ئۈچۈنلا سېتىۋالمايدىغان جەمئىيەتتە تېخىمۇ ئەسقاتىدۇ. شۇڭا، يەنە «ئەرزان باھا» ۋە «يۇقىرى سۈپەت» قاتارلىق كونا پىرىنسىپلارنى تەشۋىق قىلىش ئەمەلىيەتكە ئۇيغۇن كەلمەيدۇ. چوقۇم خاسلىققا ئىگە، كىشىلەرگە يېڭىچە تۇيغۇ بېرىدىغان ئۆزگىچە مەھسۇلات ئىشلەپچىقارغاندىلا، ئىستېمالچىلارنى جەلپ قىلىپ، سېتىش يوللىرىنى كېڭەيتكىلى بولىدۇ، دەپ قارايدۇ.

فرانكېس شۇنىڭ بىلەن لايىھەلىگۈچىلەردىن « ھېسسىياتنى سېتىش ئاياغ كىيىم سېتىشتىن ئەۋزەل» دېگەن ئىدىيەسى بويىچە، ھەر كىم تەسەۋۋۇرىنى تولۇق جارى قىلدۇرۇپ، ھەر خىل ھەر ياڭزا، ئۆزگىچىلىككە ئىگە ئاياغ كىيىملەرنى لايىھەلەپ چىقىشنى، بۇ ئارقىلىق كىشىلەرنىڭ سېتىۋېلىش ئارزۇسىنى ئۇرغۇتۇشنى تەلەپ قىلىدۇ.

يېپىيېڭى باشقۇرۇش ئىدىيەسىنىڭ تەسىرىدە، بۇ شىركەت بازارغا «ئەرەنلىك تۇيغۇسى»، «ئاياللىق تۇيغۇسى»، «ياۋايىلىق تۇيغۇسى» دېگەن تۇرلۇك تېمىلاردا ئاياغ كىيىم ئىشلەپچىقىرىپ بازارغا سالىدۇ. بۇ ئۆزگىچە ئاياغ كىيىم تۇرلىرى ئوخشىمىغان ئىستېمالچىلار توپى ئىچىدە دەرھال كۈچلۈك ئىنكاس پەيدا قىلىدۇ. شۇنىڭ بىلەن گاۋفۇلس ئاياغ كىيىم شىركىتى كۆپ پايدىغا ئېرىشىپ، كىرىزىستىن پۈتۈنلەي قۇتۇلىدۇ.





ھېكمەت:

*ئىستېمالچى بىلەن خېرىدار ئادەم. ئادەمدە پىسخىك تەلەپ، ھېسسىيات بولىدۇ، جىنسى، مەدەنىيەت ئارقا كۆرۈنۈشى، يېشى،*

خاراكتېرى ئوخشمايدىغان ئادەملەرنىڭ پسخىك تەلىپى ۋە ھېسسىياتىمۇ ئوخشمايدۇ. مەسىلەن: ئاياللار بىلەن ئەرلەر ھېسسىيات جەھەتتە پەرقلىق بولىدۇ، خاراكتېرى ئوخشمايدىغانلارنىڭ ھېسسىياتىمۇ ئوخشمايدۇ. مەھسۇلاتنىڭ ئۆزىدە ھېسسىيات بولمىسىمۇ، ئەمما ئۇنى سېتىۋالىدىغان ئادەمدە ھېسسىيات بولىدۇ. شۇڭا، مەھسۇلات لايىھىلىگۈچى لايىھەسى ئوخشمايدىغان مەھسۇلاتقا ئوخشمايدىغان ھېسسىيات رېڭى بېرىشى بىلەن، ئوخشمايدىغان مەھسۇلاتلار ئوخشمايدىغان خېرىدارلارنىڭ ھېسسىي ئىستېمال تەلىپىگە ماس كېلىدۇ.

يېڭى ئەسىردىكى بازار مېخانىزمى ئىدىيەسى ئومۇمەن «ھېسسىيات» دېگەن بىر سۆزدىن ئايرىلالمايدۇ. پەقەت ئادەمنىڭ ھېسسىيات ئاملىنى نەزەرگە ئالغاندىلا، ئىستېمالچىلارنىڭ قەلبىنىڭ چوڭقۇر قاتلىمىدا يالقۇنجاۋاتقان ھېسسىيات گۈلخانىنى ئۇلغايتقىلى بولىدۇ. شۇندىلا كارخانا ئاساسلىق بازارنى كونترول قىلالايدۇ، شۇنداقلا بۇ خىل بازار مېخانىزمى ئىدىيەسى بولغاندىلا يېڭى ئەسىردىكى رىقابەتنى كۈتۈۋالغىلى بولىدۇ.





خاسلىق ئىستېمالى كۈندىن - كۈنگە گەۋدىلىنىۋاتقان يېڭى ئىقتىسادىي دەۋردە، ئىستېمالچىلارنىڭ ھېسسىياتى ۋە تەلىپىنى ئاساس قىلىپ سېتىش يېڭى ئەسىردىكى بازار رىقابەت ئىستراتېگىيەسىنىڭ ئاساسلىق كۆزقارىشىغا، ھازىرقى دەۋر بازار رىقابىتىدىكى ئۇنۇملۈك قورالغا ئايلاندى.

## ئازغىنە بەدەل تۆلەپ كۆپ مەنپەئەتكە ئېرىشىش

1983- يىلى، فىفور «كومپېر» شىركىتىنىڭ مۇئاۋىن باش دىرېكتورى بولۇپ، كۆپچىلىكنىڭ ئۇمىدىنى يەردە قويماي، خەلقئارا كەسىپ ئۆزلەشتۈرۈشتە دادىللىق بىلەن ئىزدىنىپ، ياۋروپا بازىرىنى ئىگىلەش جېڭىدە ئىككىنچى ئورۇننى ئىگىلەپ،

«كومپىر» شىركىتىنىڭ نام ـ ئاتىقىنى چىقىرىدۇ. ئامېرىكا «سودا مەپتىلىك ژۇرنىلى» ئۇنى «كومپىرنى ياۋروپادىكى مەركەزلەشتۈرگۈچ كۈچ بۇلىقىنىڭ كەينىدىكى مەركەزلەشتۈرگۈچ كۈچ» دەپ تەسۋىرلەيدۇ.

1991ـ يىل، فىفور «كومپىر» شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى بولىدۇ. نۇرغۇن داڭلىق شەخسلەرگە ئوخشاش، فىفورنىڭ ۋەزىپىسى داۋاملىق شانلىق نەتىجە يارىتىش بولماستىن، بەلكى كىرىزىستىن قۇتۇلدۇرۇش بولىدۇ.

فىفور باش دىرېكتور بولۇپ ئاۋۋال بىرىنچى پەسىللىك زىيان تارتىش ئەھۋالىنى قولغا ئالىدۇ. ئۇ كۆزى قىيمىغان هالدا 1200 خادىمنى ئۆيگە قايتۇرىدۇ، بۇ ئومۇمىي خادىم سانىنىڭ 14 پىرسەنتىنى ئىگىلەيدۇ. ئەمما ئېنىقكى، خادىم قىسقارتىش قىيىنچىلىقتىن قۇتۇلۇشنىڭ ياخشى ئۇسۇلى ئەمەس.

نۇرغۇن ئادەم ئۇنىڭ «كومپىر شىركىتىنى قايتىدىن گۈللەندۈرۈش» قەسىمىنى قانداق ئەملگە ئاشۇرۇشىغا دىققەت قىلىدۇ.





فىفور شىركەتنىڭ يېڭى تەرەققىيات ئىستراتېگىيەسىنى تۇزۇپ، شەخسىي كومپيۇتېرنى تەرەققىي قىلدۇرۇش، ئومۇملاشتۇرۇشتا چىڭ تۇرىدۇ.

ئۇ ئۆزىنىڭ پىكرىنى بايان قىلىپ مۇنداق دەيدۇ: «كومپىرنىڭ خاسلىقى شەخسىي كومپيۇتېر، هازىر نۇرغۇن كومپيۇتېر شىركىتى بۇ بازارغا يېتەرلىك ئەھمىيەت بەرمەيۋاتىدۇ. بۇ، دەل كومپىرنىڭ بازار ئىگىلىشىنىڭ ياخشى پۇرسىتى.»

فىفور يۇقىرى تەبىقىدىكىلەر ئۈچۈن كومپيۇتېر ئىشلەپچىقىرىشنى پۇقرالار ئۈچۈن كومپيۇتېر ئىشلەپچىقىرىشقا يۆزلەندۈرىدۇ. كىشىلەر بۇ هەقتە بەس ـ مۇنازىرە قىلىدۇ.

نۇرغۇن ئادەم فىفور چىقارغان باهانى چۈشۈرۈش قارارىنىڭ

كومپيۇتېرنىڭ ئېسىلزادىلىك ئورنىنى يوقىتىپ قويۇشىدىن ئەنسىرەيدۇ. فىفور قارارىنى ئۆزگەرتمەي، «كومپيۇتېر» كومپيۇتېرنىڭ باھاسىنى 30 پىرسەنت چۈشۈرىدۇ.

ئىستاتىستىكىغا ئاساسلانغاندا، «كومپيۇتېر» توپ تارقىتىش سودىگەرلىرى ئارقىلىق چوڭ شىركەتلەرگە مەھسۇلاتىنى ساتقان. ئەمما تەكشۈرۈش نەتىجىسىدە كۆرسىتىلىشىچە، ئىستېمالچىلارنىڭ كومپيۇتېر مەھسۇلاتلىرىنى سېتىۋالمىقى تەس ئىكەن، شۇڭا، فىفور سېتىش پىلانىدا پارچە سېتىش ۋاكالەتچىلىرىنى زور مىقداردا كۆپەيتكەن.

باھاسىنى چۈشۈرۈپ سېتىش ئۇسۇلى مۇۋەپپەقىيەتلىك بولدىمۇ؟

«كومپيۇتېر»نىڭ كومپيۇتېر باھاسىنى تۆنجى قېتىم چۈشۈرۈشى قىزىق نۇقتىغا ئايلىنىدۇ. كومپيۇتېر ۋەدىسىدە تۇرىدۇ. ئادەتتىكى ماركىدىكى كومپيۇتېر باھاسىدا داڭلىق ماركىلىق كومپيۇتېر بازىرىنى سېتىۋېلىش ئارقىلىقمۇ «كومپيۇتېر» نۇرغۇن بازارنى ئىگىلەيدۇ.

پايدىغا ھەم كۆندىن ـ كۈنگە ئېشىۋاتقان تەلەپكە كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن، فىفور ھەرقايسى ئىشلەپچىقىرىش ھالقىلىرىدىن تەننەرخنى تۆۋەنلىتىشنى ھەم زاۋۇتتا 24 سائەت ئۇزۇلدۇرمەي ئىشلەشنى تەلەپ قىلىدۇ. بۇ ۋاقىتتا، نۇرغۇن ئادەم ئۇنىڭ ئۇسۇلىنى توغرا، دەپ قارايدۇ، چۈنكى ئۇلار فىفورنىڭ گېپىنى خۇشاللىق بىلەن ئاڭلايدۇ.

«سېتىشتىكى ھالقىلىق مەسىلە بازار ئېچىش، بازار ئېچىش تۆۋەندىكى بىر قانچە ئامىلغا باغلىق: بىرىنچى، داڭلىق ماركا ئوبرازى، ئىككىنچى، ئەرزان بولۇشتىن ئىبارەت. «كومپيۇتېر» داڭلىق ماركا ئەۋزەللىكىنى ھازىرلىغاندىن كېيىن، زور تەرەققىياتقا ئېرىشىدۇ، باھانىمۇ چۈشۈرىدۇ.»

نۇرغۇن داڭلىق ماركسلىق شەخسىي كومپيۇتېر ئىشلەپچىقىرىدىغان شىركەتلەر كومپېر ۋاقىتلىق تەدبىر قوللانىدى دەپ قاراپ، ئۇنىڭ ئۆزلىرىنىڭ كۆزىگە قادالغان مىخ بولۇپ قېلىشىنى ئويلىمايدۇ. ئۇلار فىفورنىڭ باھا چۈشۈرۈش تەدبىرىنىڭ ئاساسىنى ھېس قىلىپ يەتكەندىن كېيىن، بەس - بەستە دورايدۇ، شۇنىڭ بىلەن داڭلىق ماركسلىق شەخسىي كومپيۇتېرلارنىڭ باھاسى چۈشىدۇ. ئەمما بارلىق شىركەت باھا چۈشۈرۈش سىنىقىنى باشتىن ئۆتكۈزمەيدۇ. فىفور پەيدا قىلغان باھا جېڭى ئالدىدا، نۇرغۇن شىركەت مەبلەغ يېتىشمەسلىك سەۋەبىدىن تاقىلىپ قالىدۇ، ئەمما «كومپېر» كومپيۇتېرى باھانى چۈشۈرگەندىن كېيىن زىيان تارتمايلا قالماستىن، ئەكسىچە 1992 - يىلىدىن باشلاپ، كومپېر كەسپىي ساھەدىكى ئاز ساندىكى يىلمۇ يىل پايدا ئېلىۋاتقان شىركەتكە ئايلىنىدۇ.



فىفور بىر مۇخبىرنىڭ ئۆزىنىڭ تىجارەت يولى توغرۇلۇق سورىغان سوئالىغا مۇنداق جاۋاب بېرىدۇ: «كومپېرغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، باھا چۈشۈرۈش بىلەن تەننەرخنى تۆۋەنلىتىش ۋە كۆلەملىك ئىشلەپچىقىرىش بىرلا ۋاقىتتا يولغا قويۇلغان، پەقەت مۇشۇنداق قىلىش ئارقىلىق خېرىدارنىڭ يۈكىنى يېنىكلىتىش بىلەن بىللە، كومپېر كۆڭۈلدىكىدەك پايدىغا ئېرىشتى.»



ئەمەلىيەتتە، «كومپېر» تۈركۈملەپ ئىشلەپچىقىرىشقا يۈزلەنگەن ۋاقىتتا، ھەربىر ئىش ھالقىسىنىڭ ياساش تەننەرخى ئەڭ تۆۋەن چەككە يەتكەنىدى. سانلىق مەلۇمات مەسىلىنى تولۇق چۈشەندۈرۈپ بېرىدۇ: 1993 - يىلى ئىشلەپچىقىرىش مىقدارى 1 مىليون 300 مىڭدىن 3 مىليونغا ئۆستۈرۈلۈپ، ئومۇمىي ئىشلەپچىقىرىش تەننەرخىمۇ 10 مىليون ئامېرىكا دوللىرى تۆۋەنلەيدۇ.

فىفور قوزغىغان شەخسىي كومپيۇتېرنىڭ باھاسىنى چۈشۈرۈش جېڭى «كومپېر» شىركىتىگە نېمە ئەكېلىپ بەردى؟

«كومپيۇتېر»نىڭ ئېلىپ يۈرۈشكە ئەپلىك ئۇسكۇنىسىنىڭ 1992 - يىللىق ئومۇمىي سېتىلىش مىقدارى دۇنيا بويىچە تۆتىنچى ئورۇندا تۇرغان بولسا، 1993 - يىلى دۇنيا بويىچە بىرىنچى ئورۇنغا ئۆتۈپ، بازار ئىگىلەش نىسبىتى 12 پىرسەنتكە يېتىدۇ.

هېكمەت:

*هازىرقى زامان كارخانا باشقۇرۇشىدا، باها چۈشۈرۈش كارخانا تىجارەت جەريانىدا دائىم قوللىنىدىغان بىر خىل تەدبىر بولۇپ، قوللىنىش مۇڭلۇق، پەيتىكە ماس كېلىدىغان بولسا كۆزلىگەن ئۇنۇمگە ئېرىشكىلى بولىدۇ. باها چۈشۈرۈش بەلگىلىك كۆلەملىك ئۇنۇمگە ئىگە كاخانىلار ئۈچۈن ئېيتقاندا، يەنە بىر خىل ئەڭ ئوبدان چارە هېسابلىنىدۇ:*

*1. تېز سۈرئەتتە تېگىشلىك بازار ئىگىلەپ، ئىستېمالچىلارنى مايىل قىلغىلى بولىدۇ.*

*2. ئاجىز، كىچىك كارخانىلارنى بازاردىن سىقىپ چىقىرىپ، تۇسالغۇلارنى سۈپۈرۈپ تاشلاپ، رىقابەتچىلەرنى ئازايتىپ، مونوپول قىلىشنى ئەملگە ئاشۇرغىلى بولىدۇ.*

*3. نەق پۇل ئوبوروتىنى تېزلىتىپ، مەبلەغ يېتىشمەسلىك مەسىلىسىنى هەل قىلىپ، سىجىل مەبلەغ توپلاش ئىقتىدارىنى كۈچەيتىپ، رىقابەت بېسىمىنى يەڭگىللەتكىلى بولىدۇ.*

*4. كارخانىنىڭ نامىنى چىقىرىشتا باها جېڭى تەشۋىقات جېڭى قوزغاشنىڭ ئەڭ ئۇنۇملۇك ئۇسۇلى هېسابلىنىدۇ. قىسقا مۇددەت ئىچىدە كەڭ كۆلەمدە دىققەتنى مەركەزلەشتۈرۈش ۋە جەلپ قىلىشنى ئىشقا ئاشۇرۇش رىقابەتچىگە بەرگەن ئۇنۇملۇك زەربە هېسابلىنىدۇ.*



# بەشنچى باب
# جان ـ دىل بىلەن خېرىدارلار ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىش كېرەك

## ئون قەدەمنىڭ مۇلازىمەت پرىنسىپى

ۋال ـ مارت شىركىتىنىڭ ئون قەدەمنىڭ مۇلازىمەت پرىنسىپى: ھەرقانداق ۋاقىتتا، خېرىدار ئون قەدەم دائىرىدە ئالدىڭىزدا پەيدا بولسا، مۇلازىم چوقۇم خېرىدارغا تەشەببۇسكارلىق بىلەن سالام قىلىشى ھەم يارەدەم كېرەك ياكى كېرەك ئەمەسلىكىنى سورىشى كېرەك.





بۇ پرىنسىپنى سام ۋالتون ئىجاد قىلغان. ئۇ مىسسىسىپى ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئوقۇۋاتقان ۋاقىتتا، مەكتەپ ئوقۇغۇچىلار ئۈيۈشمىسىنىڭ رەئىسلىك رىقابىتىگە قاتنىشىشنى قارار قىلىدۇ. ئۇ تېزلىكتە ئىناۋىتىنى ئۆستۈرىدىغان ئۇسۇلنى تاپىدۇ، ئۇ مەكتەپتە ئۇچرىغان ھەربىر ئوقۇغۇچى بىلەن تەشەببۇسكارلىق بىلەن سالاملىشىدۇ ھەم ئۇلار بىلەن ئامال بار پاراڭلىشىدۇ. ئۇ مۇنداق دەيدۇ: «ئەگەر مەن ئۇلارنىڭ ئىسمىنى بىلسەم، تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئۇلارنىڭ ئىسمىنى ئاتاپ تۇرۇپ سالاملىشىمەن، ئىسمىنى بىلمىسەمۇ، يەنىلا تەشەببۇسكارلىق بىلەن سالاملىشىمەن.» ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشى بىلەن سام ۋالتون مەكتەپتىكى ئەڭ كۆپ ئادەمنى تونۇيدىغان ئادەمگە ئايلىنىدۇ. سايلام رىقابىتى ئۆتكۈزۈلگەندە، سايلىغۇچىلارنىڭ ھەممىسى ئۇنى تونۇغاچقا، ئۇنى دوستى ئورنىدا كۆرۈپ، ئۇنىڭغا بېلەت تاشلايدۇ،

نەتىجىدە ئۇ ئوقۇغۇچىلار ئۈيۇشمىسىنىڭ رەئىسى بولۇپ سايلىنىدۇ. كېيىن سام ۋالتون بۇ مۇۋەپپەقىيەت تەجرىبىسىنى ئۆزىنىڭ سودا ئىمپېرىيەسىدىمۇ قوللىنىپ، ئۇنى تېخىمۇ مۇكەممەللەشتۈرىدۇ، ئاخىرىدا شىركەتنىڭ ئۆزگىچىلىككە ئىگە كارخانا مەدەنىيىتىنىڭ بىر قىسمىغا ئايلاندۇرىدۇ.

ۋال ـ مارت شىركىتى ھەربىر خادىمدىن: «مەن ئون قەدەم دائىرىسىدە خېرىدارلارغا كۈلۈمسىرەپ قاراپ قىزغىن قارشى ئالىدىغانلىقىمنى بىلدۈرۈشكە كاپالەتلىك قىلىمەن» دەپ قەسەم بېرىشنى تەلەپ قىلىدۇ. خادىملار تەربىيەلەنگەن ۋاقىتتا، شىركەت ھەتتا خادىملاردىن كۈلۈمسىرىگەندە چىشلىرىنىڭ كۆرۈنۈشىنى تەلەپ قىلىدۇ. ۋال ـ مارت تۇنجى قېتىم دۇكانغا كىرگەن خادىمغا: «دۇكانغا كىرگەن خېرىدار بىزگە مائاش بېرىدۇ، شۇڭا چوقۇم خېرىدارلارغا ياخشى مۇئامىلە قىلىشىمىز، خېرىدارلارغا چامىمىزنىڭ يېتىشىچە ياردەم بېرىشىمىز، خېرىدارلاردىن ياردەمگە موھتاج ياكى موھتاج ئەمەسلىكىنى سورىشىمىز كېرەك» دەپ نەسىھەت قىلىدۇ.

ۋال ـ مارت خېرىدارلارنى ھەربىر زەنجىرسىمان دۇكانىنى «بۇ بىزنىڭ دۇكىنىمىز» دېگەن تۇيغۇغا كەلتۈرۈش ئۈچۈن كۈچەيدۇ، باھادا ئېتىبار بەرمەيمۇ خېرىدارلارنىڭ تەلىپىنى قاندۇرۇشقا كاپالەتلىك قىلىدۇ. «ھەممىدە خېرىدارلارنى ئالدىن ئويلىشىش» پىرىنسىپى ئارقىلىق ۋال ـ مارت شىركىتى خېرىدارلارنىڭ ئىشەنچىگە ئېرىشىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ۋال ـ مارتنىڭ ئون قەدەملىك مۇلازىمەت پىرىنسىپى خېرىدارلارغا غايەت زور پىسخىك قانائەت ئاتا قىلىپلا قالماي، يەنە شىركەت بۇ ئارقىلىق خېرىدارلارنىڭ قىزغىن مەدھىيەسى ۋە كىرىم مەنبەسىگە ئايلىنىپ، ئۇزاق مەزگىللىك تەرەققىيات*



ئۇچۇن پۇختا ئاساس سالىدۇ. بۇنىڭغا سېلىشتۇرغاندا، بىزنىڭ بەزى كارخانىلىرىمىزنىڭ مۇلازىمىتى خېلىلا ئارقىدا قالغان. يېقىنقى يىللاردىن بۇيان، كارخانىلارنىڭ مۇلازىمەت ئېڭى ۋە سەۋىيەسى كۆرۈنەرلىك ئۆسكەن بولسىمۇ، خېرىدارلارنى رازى قىلىش دەرىجىسى تۆۋەن، بەزىلەرنىڭ ھەتتا بەكلا تۆۋەن. مۇلازىمەت رىقابەت كۈچىدىن ئىبارەت، مۇلازىمەتتە خېرىدارلارنى رازى قىلالمىغان كارخانا قانداقمۇ خېرىدارلارنى جەلپ قىلالىسۇن؟

بۇ خىل ئەلا مۇلازىمەت خېرىدارلارغا زور پىسخىك قانائەت ئاتا قىلىدۇ، بۇ ئەمەلىيەتتە تاۋارنىڭ باھاسىدا ئېتىبار بەرگەنگە ئوخشاش بولۇپ، باھا چۈشكەن ئىكەن، خېرىدارمۇ، مالىيە مەنبەسىمۇ كۆپىيىدۇ. كارخانا خېرىدارلارغا ئەلا مۇلازىمەت قىلىشتا خېرىدارلارنىڭ تەلىپىنى قاندۇرۇشنى، خېرىدارلارنى ھۆرمەتلەشنى، خېرىدارلارغا مۇلازىمەت قىلىشنى بىرىنچى ئورۇنغا قويۇشى كېرەك، شۇندىلا خېرىدارلارنىڭ ئىشەنچىسىگە ئېرىشىپ، كۆپ پايدا ئالالايدۇ.





## كۇن ئولتۇرۇش پىرىنسىپى

شىركەت قۇرغۇچى سام ۋالتونىنىڭ مۇنداق ھېكمەتلىك سۆزى بار: «سەن بۈگۈن تاماملىيالايدىغان خىزمەتنى نېمىشقا ئەتىگە قالدۇرىسەن؟» مۇشۇ قاراشقا ئاساسەن، ۋال ـ مارت شىركىتى «كۇن ئولتۇرۇش پىرىنسىپى»نى ئىجاد قىلغان. ۋال ـ مارت شىركىتى خادىملاردىن ھەر كۈنلۈك ئىشنى شۇ كۈنى تاماملاپ بولۇشنى، يەنى شۇ كۈنى كۇن ئولتۇرۇشتىن بۇرۇن شۇ كۈنى قىلىدىغان خىزمەتنى قىلىپ بولۇشنى تەلەپ قىلىدۇ. كونكرېت ئېيتقاندا، خېرىدارنىڭ تەلىپىگە شۇ كۈنى قانائەتلىنەرلىك جاۋاب

بېرىش، كۈنلۈك ئىشنى شۇ كۈنى تاماملاش، ھەرگىزمۇ كەينىگە سۈرمەسلىكنى كۆرسىتىدۇ. يىراق يېزا - بازاردىكى ئادەتتىكى خېرىدارلارنىڭ تەلىپى ياكى ئاۋات سودا رايونىدىكى پۈلدارلارنىڭ تەلىپى بولسۇن، ۋال - مارت شىركىتى شۇ كۈنى جاۋاب بېرىدۇ، مانا بۇ ۋال - مارت شىركىتىنىڭ كۈن ئولتۇرۇش پىرىنسىپى، ئۇنىڭ يادروسى دەرھال مۇلازىمەت قىلىشتىن ئىبارەت.

بىر گېرمانىيەلىك خېرىدار دوستلىرىغا سوۋغا قىلىش ئۈچۈن، ئۆزى چۈشكەن مېھمانخانىدا تۇرۇپ ۋال - مارت شىركىتىگە تېلېفون بېرىپ، ئىككى خىل يەرلىك ئالاھىدە مەھسۇلات زاكاس قىلىدۇ ھەم شىركەتتىن چۈشتىن كېيىن سائەت توققۇزدا مېھمانخانىغا ئەكېلىپ بېرىشنى تەلەپ قىلىدۇ. خىزمەتچى خادىم كومپيۇتېردا تەكشۈرۈپ خېرىدار زاكاس قىلغان مەھسۇلاتنىڭ تۈگىگەنلىكىنى بايقايدۇ. قائىدە بويىچە ئېيتقاندا، شىركەت خېرىدارغا ئەمەلىي ئەھۋالنى ئېيتسا، خېرىدار توغرا چۈشىنىشى مۇمكىن ئىدى ياكى خېرىدارغا باشقا مەھسۇلات سېتىۋېلىش تەكلىپى بەرسىمۇ بولاتتى. ئەمما بۇ ئىش دەرھال شىركەت باش دىرېكتورىغا ئىنكاس قىلىنىدۇ، دىرېكتور بۇ ئىش توغرۇلۇق دەرھال مەخسۇس يىغىن ئۆتكۈزۈپ مۇزاكىرە قىلىدۇ، بارلىق خادىملار بىر قانچە گۇرۇپپىغا بۆلۈنۈپ شەھەردىكى باشقا چوڭراق تۇرلۇك مالىلار شىركەتلىرىگە بېرىپ ئىزدەيدۇ، ئاخىردا ئۆزلىرىنىڭ باھاسىدىن 30 پىرسەنت قىممەت باھادا سېتىۋېلىپ، خېرىدار ئايروپىلانغا چىقىشتىن بۇرۇن زاكاسنى يەتكۈزۈپ بېرىدۇ. بەزىلەر بۇ ئىش توغرۇلۇق مۇنداق دەيدۇ: خېرىدار ئادرېسىنى قالدۇرپ قويسا، مال كەلگەندىن كېيىن ئەۋەتىپ بەرسەك بولمىدىمۇ؟ شىركەت دىرېكتورى كەسكىنلىك بىلەن: «ۋال - مارت شىركىتىدە تۇنۇگۈنكى ئىشنى بۈگۈن قىلمىدىغان ئادەت يوق» دەيدۇ.

*خېرىدار ھەر كۈنى ئالدىراشچىلىق ئىچىدە ياشايدۇ، ھەربىر ئادەم ئۆز تىرىكچىلىكى بىلەن ئالدىراش. سودىگەرلەر «كۈن ئولتۇرۇش پىرىنسىپى»نى ئىجرا قىلسىلا، خېرىدارنىڭ تەلىپىنى ۋاقتىدا قاندۇرالايدۇ. كارخانىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، خېرىدارغا دوستانە مۇلازىمەت ۋەدىسى بېرىشى، كۈن ئولتۇرۇشتىن بۇرۇن شۇ كۈنلۈك مۇلازىمەت ۋەدىسىنى ئەمەلگە ئاشۇرۇشى، ھەرگىزمۇ ئەتىسىگە قويماسلىقى كېرەك.*

## خېرىدارنىڭ ئاغرىنىشىنى تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئاڭلاش كېرەك





تىجارەت پېشۋاسى كونوسۇكې ماتسۇشىتا ئېلېكتىر ئۇسكۇنىلىرى ئىمپېرىيەسى قۇرۇشتىن ئىلگىرى، ئىستېمالچىلارنىڭ ھوقۇق - مەنپەئىتىگە ھەم سېتىشتىن كېيىنكى مۇلازىمەتكە ئەھمىيەت بېرىدىغان تىجارەت ئىدىيەسىگە ئىگە ئىدى. ئۇ شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدا «خېرىدارلار نارازىلىق مەركىزى» قۇرۇپ، خېرىدارلارنىڭ نارازىلىق ۋە ئىختىلاپلىرىنى بىر تەرەپ قىلىشقا مەسئۇل قىلىدۇ. كونوسۇكې ماتسۇشىتانىڭ «خېرىدارلار نارازىلىق مەركىزى» ئادەتتىكى كارخانىلارنىڭ پەقەت نارازىلىقى كۈچلۈك خېرىدارغا تەسىللى بېرىش ئارقىلىق كەيپىياتىنى تۇراقلاشتۇرۇشىغا ئوخشىمايدۇ، كونوسۇكې ماتسۇشىتا ئۆزى شۇ جايدا تۇرۇپ رىياسەتچىلىك قىلىدۇ.

ھەر شەنبە ۋە يەكشەنبە چۈشتىن بۇرۇن، ئۇ شىركەتتە ساقلاپ تۇرغان، كاتتىپ ئورۇنلاشتۇرۇپ قويغان خېرىدارلار بىلەن يۈزتۇرا پىكىرلىشىپ، ئۇلارنىڭ نارازىلىقى ۋە تەكلىپلىرىنى ئاڭلايدۇ.

بۇ نارازىلىقى كۈچلۈك خېرىدارلار پاناسونىك

مەسۇلاتلىرىنى سېتىۋېلىپ ئىشلىتىپ رازى بولمىغان، مەسۇلات كۆڭلىگە ياقمىغاندىن كېيىن شىركەتكە تېلېفون بېرىپ نارازىلىقىنى ئېيتقان، ئاندىن كاتىپ ئۇلارنىڭ رازىلىقىنى ئېلىپ ۋە ۋاقتىنى كېلىشىپ، كونوسۇكې ماتسۇشتا بىلەن يۈزتۇرا سۆزلىشىشكە ئورۇنلاشتۇرغانلار ھېسابلىنىدۇ.

بىر ئائىلە ئايالى ئاغرىنغان ھالدا ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرى چېتىلغۇچنىڭ بىر تۆشۈكلۈك ئىكەنلىكى، بىرلا ۋاقىتتا بىر نەچچە ئېلېكتىر ئۈسكۈنىسىنى ئىشلىتىشكە قولايسىزلىقىنى ئېيتىدۇ. كونوسۇكې ماتسۇشتا بۇ گەپنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، بۇ خىل ئاغرىنىشنىڭ بەلگىلىك ئاساسى بارلىقىنى ھېس قىلىپ، دەرھال خادىم تەشكىللەپ تەتقىق قىلىپ، ئۇچ باشلىق ئېلېكتىر چېتىلغۇچنى ياساپ چىقىدۇ. بۇ مەھسۇلات بازارغا سېلىنغاندىن كېيىن، بازارلىق مەھسۇلاتقا ئايلىنىپ، پاناسونىك شىركىتى نۇرغۇن پايدىغا ئېرىشىدۇ.

كونوسۇكې ماتسۇشتا خېرىدارلارنىڭ نارازىلىقى ۋە باشقىچە قارىشىنى كۆڭۈل قويۇپ ئاڭلايدۇ، ئۇلار بىلەن يۈزتۇرا پىكىرلىشىدۇ. خېرىدارلاردىن كەچۈرۈم سوراش بىلەن بىللە، يەنە تېخىمۇ كۆپ ئىستېمال ئۇچۇرلىرىغا ئىگە بولىدۇ، شۇنىڭ بىلەن تېخىمۇ ئىلغار بولغان يېڭى مەھسۇلاتلارنى بازارغا سالىدۇ. ئۇ بۇ خىل ئۇسۇلدا ئىزچىل چىڭ تۇرغانلىقتىن، ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرى ئىمپېرىيەسى قۇرۇشقا پۇختا ئاساس سالىدۇ.

ئەينى چاغدا شىركەتتىكى نۇرغۇن ئادەم كونوسۇكې ماتسۇشتا كىچىك ئىشنى چوڭايتىۋەتتى، دېرىكتور بۇنداق كىچىك ئىشلارنى ئۆزى بىر تەرەپ قىلماي، بىرەر خادىمنى ئەۋەتىپ قويسىلا بولمىدىمۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە غەزەر ئۇقمايدىغان خېرىدارلار ئاچچىقىغا ھاي بەرمەي ئېغىزغا ئالغۇسىز سەت گەپلەر بىلەن تىللايدۇ، بۇ دېرىكتورنىڭ ئوبرازىغا تەسىر

يەتكۈزمەمدۇ؟ دەپ قارايدۇ. كونوسۇكې ماتسۇشتا بۇنىڭغا باشقىچە قاراشتا بولۇپ، ئۇ بۇنداق قىلمىشنىڭ بىر نەچچە جەھەتتە پايدىسى بار، دەپ قارايدۇ:

بىرىنچى، شىركەت مەسئۇلى نارازىلىقى بار خېرىدار بىلەن يۈزتۇرا كۆرۈشسە، خېرىدار ماڭا ئېتىبار بەردى دەپ ئويلايدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىللە، بۇ كارخانىنىڭ خاتالىقىنى تونۇپ كەچۈرۈم سوراشتەك سەمىمىيەتنى ئىسپاتلايدۇ؛ ئىككىنچى، يۈزتۇرا سۆزلىشىش جەريانىدا، خېرىدارلارنىڭ ئېھتىياجى ۋە چۈشىنىش دەرىجىسىنى ئىگىلىگىلى بولىدۇ، بۇ خىل ئىستېمال ئۇچۇرى مەھسۇلاتنى ياخشىلاشنىڭ ئاساسى بولۇپلا قالماستىن، يەنە يېڭى مەھسۇلاتنى تەرەققىي قىلدۇرۇش تەپەككۇرى بىلەن تەمىنلەيدۇ؛ ئۈچىنچى، خېرىدارنىڭ پىكرىنى دىرېكتور ھەرقايسى تارماقلارغا يەتكۈزگەچكە، ھەرقايسى تارماقلار ئۇنىڭغا ئېتىبارسىز قارىيالمايدۇ. شۇنداق قىلىپ، بازار ئەھۋالى ۋە ئىستېمالچىلارنىڭ پىكرى بىۋاستە بارلىق بۆلۈملەرگە يەتكۈزۈلگەنلىكتىن، بۇ تىجارەتنىڭ ئۇنۇمدارلىقىنى ئۆستۈرۈشكە ئەڭ بىۋاستە، ئۇنۇملۇك ياردەم بېرىدۇ.

كونوسۇكې ماتسۇشتا مۇنداق دەيدۇ: «ياخشى گەپ كىمگە خۇشياقمىسۇن؟ ياخشى گەپنىڭ كارخانىغا قانداق پايدىسى بار؟ مېنىڭ بۇنداق قىلىشتىكى مەقسىتىم قوپال گەپلەرنى ئاڭلاش، پەقەت قوپال گەپلەرنى ئاڭلىغاندىلا، مەھسۇلاتلىرىمىزنىڭ يېتەرسىزلىكىنىڭ قەيەردىلىكىنى، ئىستېمالچىلار ئارزۇ قىلىدىغان مەھسۇلاتنىڭ قانداقلىقىنى بىلگىلى بولىدۇ، بۇ بىزنىڭ ئىلگىرىلىشىمىز ۋە تەرەققىياتىمىزغا زور ياردەم بېرىدۇ.»

خېرىدارلارغا ئەھمىيەت بېرىشتەك تىجارەت ئىدىيەسى پاناسونىك شىركىتىنىڭ خارابلاشماي گۈللىنىشىگە كاپالەتلىك



قىلدى، پاناسونىك بۈگۈنكى كۈندىمۇ يەنىلا يۇقىرى سۈپەتنىڭ سىمۋولى بولۇپ قالدى.

**ھېكمەت:**

*كىشىلەرنىڭ تۇرمۇش سەۋىيەسىنىڭ ئۆسۈشىگە ئەگىشىپ، خېرىدارلارنىڭ مەھسۇلات ۋە مۇلازىمەتكە بولغان تەلىپى بارغانسېرى ئېشىپ، ئۇلار كۆڭۈلدىكىدەك مەھسۇلات ياكى مۇلازىمەتكە ئېرىشەلمىگەندە، ئۇنداق ياكى مۇنداق تەنقىدىي پىكرى ياكى نارازىلىقىنى ئىپادىلەيدۇ. خېرىدارلار نارازىلىق بىلدۈرگەندە، ئۇلارغا پەرۋاسىز قاراش، ھەتتا خېرىدارنى پۇتاقچى، دەپ ئەيىبلەش كېرەكمۇ ياكى خېرىدارنىڭ نارازىلىقىنى ھەرىكەتلەندۈرگۈچ كۈچ قىلىپ، تەشەببۇسكارلىق بىلەن مەھسۇلات ياكى مۇلازىمەت سۈپىتىنى ئۆستۈرۈش كېرەكمۇ؟ يىراقنى كۆرەر سودىگەر چوقۇم كېيىنكىسىنى تاللايدۇ. پەقەت خېرىدارنىڭ نارازىلىقىنى تەشەببۇسكارلىق بىلەن كۆڭۈل قويۇپ ئاڭلاپ، مەھسۇلات سۈپىتىنى ياخشىلاپ، مۇلازىمەت سەۋىيەسىنى ئۆستۈرگەندىلا، خېرىدارلارنى تۇتۇپ قالغىلى، ئۇلارنىڭ ساداقەتمەنلىكىنى ئۆستۈرگىلى بولىدۇ.*

## مەھسۇلات سېتىش قىزنى ياتلىق قىلغانغا ئوخشايدۇ

بىر قېتىم، كونوسۈكې ماتسۇشىتا بىر دۇكاننىڭ ئالدىدىن ئۆتۈپ كېتىۋېتىپ، دۇكاندىكى تىزىپ قويۇلغان پاناسونىك ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرىنىڭ ئۈستىنى توپا ـ چاڭ بېسىپ كەتكەنلىكىنى كۆرۈپ، بۇ دۇكانغا كىرىدۇ. ئايال غوجايىن ئۇنى تونۇمىغاچقا، ئىنتايىن قىزغىنلىق بىلەن مەھسۇلاتلارنى تونۇشتۇرىدۇ.

كونوسۇكې ماتسۇشتا: «قارىغاندا سىز بەك ئالدىراش، مۇنداق بولسۇن، مەن بۇ مەھسۇلاتلارنى سۇرتۇۋېتىپ قاراپ باقاي، مەن ئەڭ ياخشىسىنى ئالىمەن» دەيدۇ ـ دە، مەھسۇلاتلارنى سۇرتۇشكە كىرىشىپ كېتىدۇ.

ئايال غوجايىن ھاڭۋېقىپ تۇرۇپ كېتىپ، بۇنىڭ ئەسلىي ئۆزى قىلمىدىغان ئىشلىقىنى ھېس قىلىپ، دەرھال سۇرتۇشكە باشلايدۇ. رەتلەش ۋە تازىلاشتىن كېيىن دۇكاننىڭ ئىچى ۋە ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرى ۋاللىدە يورۇپ، كىشىگە بىر خىل ئازادىلىك تۇيغۇسى بېرىدۇ.

ئايال غوجايىن كونوسۇكې ماتسۇشتاغا رەھمەت ئېيتىدۇ. كونوسۇكې ماتسۇشتا ئايال غوجايىنغا مۇنداق دەيدۇ: «مەن كونوسۇكې ماتسۇشتا، ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرى سېتىۋالغىلى كىرمىدىم، مەن بۇ يەردىن ئۆتۈپ كېتىۋېتىپ كىرىپ كۆرۈپ باقتىم، پاناسونىك ئېلېكتىر ئۈسكۈنىلىرىنىڭ بۈگۈنكىدەك نەتىجىلەرگە ئېرىشىشى سىلەرنىڭ كۆڭۈل بۆلۈشىڭلار ۋە قوللىشىڭلاردىن بولدى.»

ئايال غوجايىن كونوسۇكې ماتسۇشتانىڭ تەشەككۈر سۆزىنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، خىجىل بولغان ھالدا: «خىزمىتىمنى ياخشى ئىشلىيەلمىدىم، ئالدىڭىزدا خىجىلمەن، كۆپرەك يېتەكچىلىك قىلارسىز» دەيدۇ.

كونوسۇكې ماتسۇشتا مۇنداق دەيدۇ: «نەرسە سېتىش قىزنى ياتلىق قىلغانغا ئوخشايدۇ، قىز چىرايلىق بولسا، ياخشى كۆرىدىغان يىگىتلەر كۆپ بولىدۇ.»

شۇنىڭدىن كېيىن، ئايال غوجايىن ئەتىگەنده تىجارەت باشلاشتىن ئاۋۋال دۇكاننى پاكىز تازىلاشنى ئادەتكە ئايلاندۇرىدۇ، سودىسىمۇ ئاستا ـ ئاستا ياخشىلىنىدۇ.



هېكمەت:

قەدىمدىن ھازىرغىچە، مىليونلىغان سودىگەرلەر ئۆتكەن بولسىمۇ، ئەمما «مال سېتىش قىزنى ياتلىق قىلغانغا ئوخشايدۇ» دېگەن تۈيغۇدا بولۇپ باققانلار يوق. كونوسۇكې ماتسۇشىتا باشقىلارنىڭكىگە ئوخشىمايدىغان سېتىش مۇلازىمىتى ئۇسۇلىنى ئوتتۇرىغا قويدى ھەم ئەملىيىتىدە كۆرسەتتى، بۇ ھەقىقەتەنمۇ قەدىرلەشكە ئەرزىيدىغان ئىش.

كونوسۇكې ماتسۇشىتانىڭ «مال سېتىش قىزنى ياتلىق قىلغانغا ئوخشايدۇ» دېگەن كۆزقارىشى تۆۋەندىكىدەك بىر نەچچە مەنىگە ئىگە:

بىرىنچى، خۇددى قىزنى ياتلىق قىلغانغا ئوخشاش مەھسۇلاتنى خېرىدارغا ئەستايىدىل ۋە داغدۇغا بىلەن سېتىش كېرەك.

ئىككىنچى، سودىدىن كېيىن، خېرىدار بىلەن بولغان مۇناسىۋەت قۇدا ـ باجىلىق مۇناسىۋەت بولىدۇ، شۇڭا، ئۆزئارا ئەدەپلىك مۇئامىلىدە بولۇش كېرەك.

ئۈچىنچى، خۇددى ياتلىق قىلغان قىزنى يوقلىغانغا ئوخشاش، سېتىلغان مەھسۇلاتنىڭ ئىشلىتىلىش ئەھۋالىغا كۆڭۈل بۆلگەندە، خېرىدارنىڭ ياخشى كۆرۈشىگە ئېرىشكىلى بولىدۇ.

بۇ ئۈچ خىل مەنىنى ھازىر سودا جەمئىيىتىنىڭ تېرمىنى بىلەن چۈشەندۈرگەندە، سېتىشتىن بۇرۇنقى ۋە سېتىشتىن كېيىنكى مۇلازىمەتنى ياخشى قىلىش دېگەنلىك بولىدۇ، نۇرغۇن كارخانا بۇلارنى قىلىپ كېتەلەيدۇ، ئەمما پاناسونىك ئېلېكتىر ئۇسكۇنىلىرىگە ئوخشاش كىشى قايىل بولغۇدەك مۇكەممەل، تولۇق قىلىپ كېتەلەيدىغانلار كۆپ ئەمەس.

بىز ھەر كۈنى قولدىن ئۆتكۈزگەن مەھسۇلات خۇددى كۆپ يىللاردىن بېرى نۇرغۇن ئەجىرده چوڭ قىلغان قىزىمىزغا

ئوخشايدۇ. خېرىدارنىڭ مەھسۇلاتىمىزنى سېتىۋېلىشى قىزىمىزنى كېلىن قىلغىنىغا ئوخشايدۇ، شۇڭا، دۇكان بىلەن خېرىدار ئوتتۇرىسىدا قۇدا ـ باجىلىق مۇناسىۋەت شەكىللىنىدۇ.

ئەگەر مۇشۇنداق ئويلىسىڭىز، خېرىدارنىڭ تەلىپىگە كۆڭۈل بۆلسىز، مەھسۇلاتىڭىزنىڭ خېرىدارغا ياققان ـ ياقمىغانلىقىغا دىققەت قىلمىسىز. كۇنده مۇشۇنداق پوزىتسىيەده سودا قىلسىڭىز، خېرىدارلىرىڭىزدا كۆچلۈك ئىشەنچ تۇرغۇزالايسىز، خېرىدارلىرىڭىزنىڭ ياخشى كۆرۈشىگە ئېرىشەلەيسىز، سودىڭىزمۇ كۇندىن ـ كۇنگە رونىق تاپىدۇ.

## ماكدونالدنىڭ نۆل يىنلىق تەبەسسۇمى



پۈتۈن دۇنياغا تارقالغان ماكدونالد تېز تاماقخانىسى ياپونىيەدىمۇ قىزغىن قارشى ئېلىشقا ئېرىشىدۇ. تېز تاماقخانا كارخانىلىرىنىڭ رىقابىتى كەسكىنلەشكەنلىكتىن، ياپونىيەدىكى ماكدونالد تېز تاماقخانىسى ئۇزۇكسىز باھاسىنى چۈشۈرگەندىن باشقا، ھامبۇرگ بولكىسى، بەرەڭگە قەلەمچىسى قاتارلىق يېمەكلىكلەرنىڭ باھاسىنىڭ ئاستىدىكى كۆزگە چېلىقىدىغان يەرگە «ماكدونالدنىڭ تەبەسسۇمى نۆل يىن» دېگەن خەتنى يېزىپ قويىدۇ. بۇ تەدبىر دەرۋەقە ئۇنۇم بېرىپ، خېرىدارلارنىڭ ئالقىشىغا ئېرىشىپ، سودىسى كۇندىن ـ كۇنگە ياخشىلىنىدۇ.

چارچىغان، ئالدىراش ياپونىيەلىكلەر ماكدونالدتىكى خادىملارنىڭ تەبەسسۇمى بىلەن بىر خىل روھىي تەسەللىگە ئېرىشكەندەك بولىدۇ.

نۆل يىنلىق ماكدونالدنىڭ تەبەسسۇمى بىر بىباھا ۋۇجۇدكا، خېرىدارلارغا تەبەسسۇم قىلىش تۇرلۇك باھادا ئېتىبار بېرىش ھەم سوۋغا بېرىشتىن ئەۋزەل. ھازىرقى دەۋردىكى چارچاپ ھالىدىن كەتكەن كىشىلەر تەبەسسۇمدىن ئىبارەت مۇشۇنداق

ئاددي، يېقىملىق چىراي ئىپادىسىدىن ئازادىلىككە، ئارامىلىققا ئېرىشىدۇ.

**ھېكمەت:**

*ماكدونالدتىكى مۇلازىملارنىڭ ئىللىق تەبەسسۇمىدىن خېرىدارلار بىر خىل ئىللىقلىقنى، مېھىر - مۇھەببەتنى ھېس قىلىدۇ. خۇددى كىروكنىڭ «ھەممە ئادەم ھامبۇرگ بولكىسى سېتىۋالالايدۇ، ئەمما ماكدونالدتا سېتىۋالغىنى ھامبۇرگ بولكىسىلا ئەمەس، بىز خېرىدارلارغا كۆيۈنۈش ئارقىلىق كۆپرەك مېھىر - مۇھەببەت ئاتا قىلىمىز، كۆپچىلىككە بىزنىڭ ھامبۇرگ بولكىمىزنىڭ باشقىلارنىڭكىگە ئوخشىمايدىغانلىقىنى، مېھىر - مۇھەببەت ۋە جەلپكارلىقتا ئارتۇقچىلىققا ئىگە ئىكەنلىكىمىزنى بىلدۈرىمىز» دېگىنىدەك. بۇ، ماكدونالدنىڭ پۈتۈن دۇنيادا ئۇزاقىچە مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىدىكى سەۋەبلەرنىڭ بىرى ھېسابلىنىدۇ.*





## ئاشقىنىڭ ئارزۇسىنى قاندۇرغاندەك، خېرىدارنىڭ ئارزۇسىنىمۇ قاندۇرۇش كېرەك

ئامېرىكا كىروك شىركىتىنىڭ سابىق باش دىرېكتورى جوسېپ خال شىركەت قانداق مەھسۇلات ئىشلەپچىقارسا، شۇ جەھەتتىكى مۇلازىمەتنى كۈچەيتىشى، قانداق سېتىش ئۇسۇلىنى قوللىنىش قاتارلىق مەسىلەرنى كۆپ ئويلىشىشى كېرەك، پىكىر بايان قىلىش ھوقۇقىغا ئىگە ئادەم خېرىدار، دەپ قارايدۇ.

مۇشۇ قاراش ئاساسىدا، كىروك شىركىتى بارلىق ئېلېكترونلۇق غەللىنىڭ ھەممىسىگە «خېرىدار پىكىر ساندۇقى» تەسىس قىلىدۇ، خېرىدارلار كىروك شىركىتىگە بولغان پىكىر - تەكلىپى، قايسى خىل مەھسۇلاتقا

ئېھتىياجلىقلىقى، قايسى خىل مەھسۇلاتنى ياخشىلاش كېرەكلىكى، قانداق مۇلازىمەتكە ئېھتىياجلىق ئىكەنلىكى قاتارلىقلارنى يېزىپ ساندۇققا تاشلايدۇ.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، كىروك شىركىتى پىكىر - تەكلىپ بەرگەن خېرىدارلاردىن بېلەتكە ئىسىم - فامىلىسى ۋە ئالاقىلىشىش ئۇسۇلىنى قالدۇرۇپ قويۇشنى تەلەپ قىلىدۇ. خېرىدارنىڭ تەكلىپىدىن شىركەت پايدىلانسا، شىركەت خېرىدارغا شىركەتكە كېلىپ ئۆزى ئوتتۇرىغا قويغان مۇلازىمەت ياكى مەھسۇلاتنىن ھەقسىز بەھرىمەن بولۇشنى ئۇقتۇرىدۇ ھەم خېرىدارغا تۇرلۇك ئىستېمال ئېتىبار كارتىسىنى سوۋغا قىلىدۇ.

پىكىر ساندۇقى تەسىس قىلىنىپ خېرىدارلارنىڭ قىزغىن ئالقىشىغا ئېرىشىدۇ، تەكلىپ - پىكىر بېرىدىغانلارنىڭ ئايىغى ئۈزۈلمەيدۇ. كىروك شىركىتى خېرىدارلارنىڭ تۇرلۇك تەكلىپ - پىكىرىگە ئاساسەن، مەھسۇلاتى ۋە مۇلازىمىتىنى ئۈزۈكسىز ياخشىلايدۇ، بۇنىڭ بىلەن ھەربىر مۇلازىمىتى ياكى مەھسۇلاتى بازارغا سېلىنغان ھامان قىزغىن قارشى ئېلىشقا ئېرىشىدۇ، شىركەتنىڭ تىجارىتى تېزلا ئامېرىكىدىكى بىر نەچچە ئىشتاتقا كېڭىيىدۇ. 1952 - يىلى كىروك شىركىتىنىڭ سېتىش سوممىسى 1 مىليارد ئامېرىكا دوللىرىلىق ئۆتكەلدىن ئۆتىدۇ.

1960- يىلى، كىروك شىركىتى خېرىدارلارنىڭ تەكلىپىگە ئاساسەن، دۇكانغا دورا پەشتاختىسى تەسىس قىلىپ، زور مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشىدۇ. 1962 - يىلى، يەنە خېرىدارلارنىڭ تەكلىپىگە ئاساسەن ئېتىبار باھادا سېتىش دۇكىنى تەسىس قىلىدۇ، بۇ خىل دۇكاننىڭ زىننەتلىنىشى ئىنتايىن ئاددىي، مۇلازىمىتى ئاز بولۇپ، دۇكانغا كىرگەن خېرىدار خۇددى مال دۆۋىلەپ قويۇلغان ئىسكىلاتقا كىرىپ ئۆزى تاللىغانىدەك تۇيغۇدا

بولىدۇ. ئىگىلىك باشقۇرۇش تەننەرخى ئازلىتىلغانلىقتىن، بۇ يەردىكى مالىلارنىڭ باھاسى ھەددىدىن زىيادە ئەرزان بولغاچقا، غايەت زور ئىستېمال قوشۇنى بولغان مائاشلىقلار قاتلىمىدىكىلەرنى كۆچلۈك جەلپ قىلىدۇ. 1983 - يىلىغا كەلگەندە، كىروك شىركىتىنىڭ يىللىق سېتىش سوممىسى2 مىليارد ئامېرىكا دوللىرىغا يېتىدۇ.

1970- يىلى شىركەتنىڭ باش دىرېكتورى بولغان جامىس ھېررىڭ مەھسۇلات تۈرلىرى تولۇق چوڭ تېپتىكى سودا ساريىي قۇرۇشنى كۆچلۈك تەكىتلەيدۇ، شۇنداقلا مەھسۇلات تۈرلىرى بىر قەدەر تولۇق مەخسۇس سېتىش دۈكىنى تەسىس قىلىشقىمۇ ئەھمىيەت بېرىپ، ئالاھىدە مەھسۇلاتلار ئارقىلىق خېرىدارلارنى جەلپ قىلىدۇ.

جامىس ھېررىڭ شىركەتتە تەسىس قىلىنغان «خېرىدارلار پىكىر ساندۇقى» نى «ئىلمىي بازار تەكشۈرۈش ئۇسۇلى» دەپ ئاتايدۇ، ئۇ شىركەتتىكى خادىملاردىن «خۇددى ئاشقىنىڭ تەلىپىنى قاندۇرغانغا ئوخشاش» خېرىدارلارنىڭ تەلىپىنى قاندۇرۇشنى تەلەپ قىلىدۇ. كىروك شىركىتىنىڭ پىلانى، تەشۋىقاتى، ئىسلاھاتى قاتارلىقلارنىڭ ھەممىسى خېرىدارلارنىڭ ئارزۇسىنى ئاساس قىلىپ ئىشلىنىدۇ. مەسىلەن: كىروك شىركىتى ئاسان سېسىپ قالىدىغان تاۋارلارنىڭ ئورالمىسىغا ساقلاش مۇددىتىنى يازىدۇ.

20- ئەسىرنىڭ 80 - يىللىرىنىڭ ئاخىرىدا، كىروك شىركىتى تەرەققىيات يۆنىلىشىنى دەرىجىدىن تاشقىرى چوڭ سودا سارايغا قارىتىدۇ. بۇ خىل سودا سارايدىكى مەھسۇلاتلارنىڭ تۈرى كۆپ، توخۇ سۈتىدىن باشقىسى تېپىلىدۇ دەيدىغان دەرىجىدە تولۇق بولىدۇ. بۇ شىركەت پارچە سېتىش تىجارىتى بىلەن شۇغۇللىنىپلا قالماستىن، يەنە گۈزەللىك سالونى، پۇل



مۇئامىلە مۇلازىمىتى، تېز تاماقخانا، ماي قاچىلاش پونكتى قاتارلىقلار بىلەن شۇغۇللىنىدۇ، خېرىدار بۇ سودا سارايىدىن ھەرقانداق مەھسۇلاتنى سېتىۋالالايدۇ، تۇرلۇك مۇلازىمەتتىن بەھرىمەن بولالايدۇ.

**ھېكمەت:**

*تىجارەتتىكى ئەڭ مۇھىم قاراش «خېرىدار ھەممىدىن ئەلا» دېمەكتۇر. بۇنىڭ ئاساسى ئىنتايىن ئاددىي، بازار ئىگىلىكى شارائىتىدا، پەقەت خېرىدار مەھسۇلاتىڭىزنى سېتىۋالسىلا، ئاندىن سىز پۇل تاپالايسىز!*

*خەيۇرنىڭ «سەممىيىتىمىز ئاداقچا!»دەيدىغان شوئارى بار. شۇنداق، پەقەت خېرىدارنىڭ ئېھتىياجىنى چىقىش قىلىپ، مۇلازىمەت سېلىنمىسىنى كۆپەيتكەندىلا، شىركەت غايەت زور ھاسىلاتقا ئىگە بولالايدۇ. سىز خېرىدارغا ئاشقىنىزدەك مۇئامىلە قىلسىڭىز، ئويلاپمۇ باقمىغان مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشىسىز!*





## يۇقىرى ئۈنۈملۈك، سۈپەتلىك مۇلازىمەت خېرىدارلارنى جەلپ قىلىدۇ

شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتى شۇتتسىيە، نورۋېگىيە، دانىيە قاتارلىق ئۈچ دۆلەتنىڭ ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ئومۇمىي ئاتلىشىدۇر. يولۇچى تىرانسپورتى كەسپى 50 نەچچە دۆلەتتىكى يۈزگە يېقىن شەھەرنى قاپلىغان بولۇپ، ئۇلار يەنە قوشۇمچە سايياھەتچىلىك ۋە مېھمانساراي كەسپى بىلەنمۇ شۇغۇللىنىدۇ.

20ـ ئەسىرنىڭ 70 ـ يىللىرىنىڭ ئوتتۇرىلىرىدا، ئاۋىياتسىيە كەسپىدىكى رىقابەت كەسكىنلەشكەنلىكتىن، شىركەت ھەر يىلى زىيان تارتىدۇ. خادىملار ئىشتىن

بوشىتىلىدۇ، مۇلازىمەت بارغانسېرى ناچارلىشىدۇ، قەرز كۆپىيىپ خەتەرلىك باسقۇچقا يېتىپ قالغاندا، شىركەت مۇدىرىيىتى شۇنتسىيەلىك كارىلسوننى باش دىرېكتور قىلىپ تەينىلەيدۇ.

كارىلسون كۆپچىلىكنىڭ ئۈمىدىنى يەردە قويمايدۇ، 1981 ـ يىلى (باش دىرېكتور بولۇپ ئىككى يىلغا يەتمىگەن ۋاقتىتا) مالىيە زىيىنى 8 مىليون ئامېرىكا دوللىرى بولۇشتەك ۋەزىيەتنى ئۆزگەرتىدۇ ھەم 1982 ـ يىلى سېنتەبىرگىچە71 مىليون ئامېرىكا دوللىرىلىق پايدا يارىتىدۇ. شۇنىڭ بىلەن، شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ پايدىسى يىلمۇ يىل ئاشىدۇ. شىركەت «ئاۋىياتسىيە تىرانسپورتى دۇنياسى ژۇرنىلى»نىڭ دۇنيادىكى ئەڭ ياخشى ئاۋىياتسىيە تىرانسپورتى مۇكاپاتى، يولوچىلار مۇلازىمەت مۇكاپاتىغا ئېرىشىدۇ. كارىلسونمۇ ئامېرىكا «سودا ھەپتىلىك ژۇرنىلى» تەرىپىدىن «ئىلگىرىلىشى تېز، كەسكىن باشقۇرغۇچى» دەپ تەرىپلىنىدۇ.





كارىلسون شىركىتىنىڭ ھەقىقىي بايلىقى رازى بولغان يولۇچى، دەپ قارايدۇ. يولۇچى ئايرىم مۇلازىمەتتىن بەھرىمەن بولۇشنى ئارزۇ قىلىدۇ، شىركىتىنىڭ ئالدىنقى سېپىدىكى خادىملار ھەربىر يولۇچى بىلەن ئۇلار ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىدىغان ئاۋىياتسىيە شىركىتى ئوتتۇرىسىدىكى ئالاقە ۋاستىسى ھېسابلىنىدۇ. شىركەتنىڭ ئارزۇسى تېگى ـ تەكتىن ئېيتقاندا، مۇشۇ خادىملارنى ۋە ئۇلارنىڭ يولۇچىلار ئۈچۈن ۋاقتىلىق قىلىدىغان مۇلازىمىتىنىڭ سۈپىتىنى بەلگىلەشتىن ئىبارەت. ئەلۋەتتە، كارخانىنىڭ ئاساسلىق رەھبىرى بولغان ئادەمنىڭ خىزمىتى بىۋاستە يولۇچىلارنى رازى قىلىش ئەمەس، بەلكى شىركەت باشقا خادىملارنى، بولۇپمۇ ئالدىنقى سېپتىكى خادىملارنى ھەربىرىنى كەلتۈرۈپ يولۇچىلارنى رازى قىلىشتۇر.

كارىلسون ۋەزىپىگە ئولتۇرغان ۋاقىتتا، تۇنجى بولۇپ دۇچ كەلگەن مەسىلە بىيۇرۇكراتلىق مەركەزلەشكەن غايەت زور ئاپپارات بولىدۇ. ئەڭ يۇقىرى دەرىجىلىك رەھبەرنىڭ ئاساسىي قاتلامغا چۈشۈرگەن بۇيرۇقى دەرىجە بويىچە قاتلاممۇقاتلام يەتكۈزۈلىدۇ. بۇ خىل ئېھرام شەكلىدىكى ھوقۇق تۈزۈلمىسى ئاستىدا ئىش بېجىرىشتە، رەسمىيەت مۇرەككەپ، ئادەم كۆچى ئىسراپچىلىقى ئېغىر بولۇپلا قالماستىن، دەرىجە بويىچە يوليورۇق سورالغانلىقتىن، خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقىنى قوزغاش ھەقىقەتەنمۇ تەس.

كارىلسون ئاۋۋال مۇلايىملىق ھەم قەتئىيلىك بىلەن ئىقتىدارىنى يوقاتقان ئاپپاراتنى بىكار قىلىپ، بىر خىل باراۋەر بولغان يېڭى تەشكىلىي ئاپپاراتنى تەشكىللەپ، ئاممۇۋى پىكرىنى راۋانلاشتۇرۇپ، ھەر دەرىجىلىك خادىملارنىڭ ھەر خىل پىكرىگە ھۆرمەت قىلىدۇ. كارىلسون جان جاك روسسۇنىڭ «توختام نەزەريەسى»نىڭ تەسىرىگە چوڭقۇر ئۇچرىغان بولۇپ، ئۇ «يۇقىرى قاتلامنىڭ ھوقۇقىنى تۆۋەن قاتلامدىكىلەر بەرگەن»، «بىر سىياسىيوننىڭ سايلىغۇچىسى بولىدۇ، بىر كارخانىچىنىڭمۇ سايلىغۇچىسى ـــ خادىمى بولىدۇ» دەپ قارايدۇ. ئۇلارنىڭ باش دىرېكتور سايلاش ھوقۇقى بولمىسىمۇ، ئەمما خىزمەتنى ياخشى قىلىش ياكى ياخشى قىلماسلىقنى «تاللىيالايدۇ». شۇنىڭ بىلەن، كارىلسون بىر يۇرۇش لايىھە تۈزۈپ، خادىملارنى شۇ بويىچە باشقۇرىدۇ. مەسىلەن: ئەڭ مۇھىمى بىخەتەرلىك، ئىككىنچىسى، ۋاقتىدا ئۇچۇش ۋە قونۇش، ئۈچىنچىسى، باشقا تۈرلۈك مۇلازىمەتتىن ئىبارەت. شۇڭا، ۋاقتىدا ئۇچمەن دەپ بىخەتەرلىككە سەل قاراش، بۇ خىل لايىھەنىڭ ئىچىدىكى ئىش ئەمەس. ئىككى يەشىك گۆشنى ئايروپىلانغا سىلىپ بولالماي ئۇچۇش ۋاقتىنى كېچىكتۈرۈشمۇ بۇ لايىھە ئىچىدىكى ئىش



ئەمەس. ئۇ خادىملارغا بىر يۇرۇش ئىش يۈرگۈزۈش لايىھەسى تۈزۈپ بېرىپ، ئاندىن ئۇلارنىڭ شۇ لايىھە بويىچە خىزمەتنىگە يۈرەكلىك ھالدا ئۆزلۈكىدىن مەسئۇل بولۇشىنى تەلەپ قىلىدۇ. ئىسلاھاتتىن كېيىن، شىركەتتىكى خادىملارنىڭ ئاكتىپلىقى زور دەرىجىدە ئېشىپ، خېرىدارى كۆرۈنەرلىك كۆپەيىدۇ.

ئامېرىكىلىق سودىگەر تېرۇدىي گىلاسېر سىتوكھولىم شەھىرىدىكى دۆلەت مېھمانخانىسىغا چۈشىدۇ. بۇ كۈنى، ئۇ خىزمەتدىشى بىلەن كوپىنھاگىن شەھىرىدە ئۆتكۈزۈلىدىغان يىغىنغا قاتنىشىش ئۈچۈن، شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ئايروپىلان بېلىتىنى سېتىۋالىدۇ.

ئۇ ئايروپورتقا يېتىپ بارغاندا، ئايروپىلان بېلىتىنى ياتاقتا ئۇنتۇپ قالغانلىقىنى ئەسكە ئالىدۇ. ئەينى چاغدا ئۇ پەلتۇسىنى كىيىپ بولۇپ، ئۇستەل ئۈستىگە تاشلاپ قويغان ئايروپىلان بېلىتىنى ئېلىشنى ئۇنتۇپ قالغانىدى.

ھەممىگە مەلۇم، بېلەتسىز ئايروپىلانغا چىققىلى بولمايدۇ. شۇڭا، گىلاسېر ئايروپىلانغا چىقىشتىن ئۈمىدىنى ئۈزۈپ، يىغىنغا قاتنىشىشتىن ۋاز كېچىدۇ. ئەينى چاغدا ئۇ بېلەت ساتقۇچىغا ئەھۋالىنى دېگەندىن كېيىن، ئويلىمىغان جاۋابقا ئېرىشىدۇ.

بېلەت ساتقۇچى كۈلۈمسىرەپ تۇرۇپ: «گىلاسېر ئەپەندى، تىت ـ تىت بولماڭ، بۇ سىزنىڭ ئايروپىلانغا چىقىش كارتىڭىز، مەن ۋاقىتلىق ئايروپىلان بېلىتىدىن بىرنى ساقلاپ قويايى، سىز ماڭا ياتقىڭىزنىڭ نومۇرى ۋە كوپىنھاگىندىكى ئادرېسىڭىزنى ئېيتىپ بېرىڭ، قالغان ئىشلارنى مەن بىر تەرەپ قىلاي» دەيدۇ. گىلاسېر ھەمراھى بىلەن ئايروپىلان كۈتۈش ئۆيىدە ئايروپىلانىنىڭ ئۇچۇش ۋاقتىنى كۈتىدۇ. بېلەت ساتقۇچى مېھمانخانىغا تېلېفون بېرىدۇ. مېھمانخانا مۇلازىمى ياتاقنى تەكشۈرۈپ، بېلەتنىڭ





ھەقىقەتەن ياتاقتا ئۇنتۇلۇپ قالغانلىقىنى ئېيتىدۇ.

بىلەت ساتقۇچى گىلاسىرنىڭ بىلىتىنى ئەكىلىشكە خادىم ئەۋەتىدۇ. خادىم تېزلىكتە بىلەتنى ئەكىلىپ بىلەت ساتقۇچىغا بېرىدۇ. ئۇلار تېز ھەرىكەت قوللانغاچقا، ئايروپىلان بىلىتىنى ئەكىلىپ بولغۇچە ئايروپىلاننىڭ ئۇچۇش ۋاقتى تېخى توشمايدۇ. ئايروپىلان خادىمى: «گىلاسىر ئەپەندى، بۇ سىزنىڭ بىلىتىڭىز!» دېگەن ۋاقىتتا، نۇرغۇن ئاۋىياتسىيە شىركەتلىرىنىڭ ئايروپىلانىغا ئولتۇرۇپ باقماقان بۇ ئامېرىكىلىق سودىگەر ھەيرانلىقتا ئاغزىنى ئېچىپلا قالىدۇ.

ئەگەر بۇ ئىش كارىلسون ئىسلاھات يۈرگۈزۈشتىن ئىلگىرى شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتىدە يۈز بەرگەن بولسا، بىلەت ساتقۇچى شىركەتنىڭ بەلگىلىمىسى بويىچە كەسكىنلىك بىلەن «بىلەتسىز ئايروپىلانغا چىققىلى بولمايدۇ» دېيىشى مۇمكىن ئىدى. ئۇمىدۋارلىق بىلەن ئېيتقاندىمۇ، بىلەت ساتقۇچى بۇ ئىشتا نۆۋەتچى دىرېكتورىدىن يولىيورۇق سورىشى مۇمكىن، شۇنىڭ بىلەن بىر ئاز تۇرۇپ قېلىپ، گىلاسىر ئايروپىلاننىڭ ئۇچۇش ۋاقتىنى كېچىكتۈرۈشى مۇمكىن.

شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتى مۇشۇنداق ئۇنۇملۇك، سۈپەتلىك مۇلازىمەتنى بىلەن نۇرغۇن يولۇچىنىڭ ياخشى باھاسىغا ئېرىشىپ، ئاخىرى گۇللىنىش دەۋرىگە قەدەم قويىدۇ.

**ھېكمەت:**

*شىمالىي ياۋروپا ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ قىينىچىلىقتىن قۇتۇلۇشى ئالدى بىلەن كارىلسوننىڭ تەشكىلىي ئاپپاراتىتا يېڭىلىق يارىتىشىدىن بولدى. يۈرەكلىك ھالدا بىيۈرۈكرات ئاپپاراتنى ئىسلاھ قىلىپ، باشقۇرۇش قاتلىمى بىلەن ئاساسىي قاتلام ئوتتۇرىسىدىكى ئۇچۇر توسالغۇلىرىنى سۈپۈرۈپ*

تاشلىغانلىقتىن، تەدبىر بەلگىلىگۈچىلەر ئالدىنقى سەپنىڭ ئۇچۇرىنى ۋاقتىدا ئىگىلەپ، بازار ئەھۋالىغا ۋاقتىدا ئىنكاس قايتۇرۇپ، شىركەتنىڭ تىجارىتى، سىياسىتى ۋە تەدبىرىنى تەڭشەپ، خېرىدارلارنىڭ تەلىپىنى تېخىمۇ ياخشى قاندۇردى.

كارىلسون «توختام نەزەرىيەسى»نىڭ ئىدىيەسىنى ئومۇملاشتۇرۇپ، ئالدىنقى سەپتىكى خادىملارغا ئۆزىگە ئۆزى غوجا بولۇش هوقۇقى بېرىپ، بىر قىسىم ئىشلارنى مۇۋاپىق بىر تەرەپ قىلىپ، شىركەتنىڭ مۇلازىمەت سۇپىتى ۋە ئىناۋىتىنى ئۆستۈرىدۇ. كارىلسون خادىملارنىڭ قوللىشى، ماسلىشىشى بولمىسا، ھەرقانچە قاتتىق باشقۇرۇشنىڭمۇ ئۇنۇم بېرىشى تەس، دەپ قارايدۇ. هوقۇقتىن ئورتاق بەھرىلىنىشتەك تىجارەت پەلسەپىسىگە ئاساسلانغاندا، كارىلسون خادىملارنىڭ ھەرىكىتىنى قېلىپلاشتۇرۇشنى ئومۇملاشتۇرغان ھەم مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشكەن. شىركەتنىڭ خېرىدارى كۆپىيىپ، شىركەتنىڭ رىقابەت كۈچى كۈرۈنەرلىك ئاشقان.



## خېرىدار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى

«خېرىدار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى» دېگەن قاراشنى «كىسكو» شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى چامبېرس تۇنجى ئوتتۇرىغا قويغان. چامبېرس بۇ قاراشنى خادىملارغا ئۈزۈكسىز سىڭدۈرگەن. ئۇ كارخانىنىڭ يۇقىرى قاتلام باشقۇرغۇچىلىرى ياكى ئالىي مەكتەپلەرنىڭ تەتقىقاتچىلىرى بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ئۇلار سودا ئەندىزىسى ۋە ئىگىلىك ئەندىزىسىنىڭ كارخانىنىڭ تەرەققىياتىدىكى مۇھىملىقىنى تەتقىق قىلغاندا، پەقەت تەشكىلىي جەھەتتە يېڭىلىق يارىتىش، تېخنىكا يېڭىلاش ھەم سودا مۇھىتىنى ئۆزگەرتىشكىلا ئەھمىيەت بېرىدۇ، ئەمما ئۇلارنىڭ نەزىرىدە خېرىدار ئانچە مۇھىم ئەمەس، دەپ قارايدۇ. بۇ

خەل خەيرىدارغا ئەھمىيەت بەرمەسلىك نۇرغۇن شىركەت ئوتتۇرىغا قويغان ئاتالمىش «خەيرىدار ھەممىدىن ئەلا» دېگەن قاراشنىڭ ئۇنۇمى بولماسلىقىنىڭ سەۋەبىدۇر.

چامبېرىس «خەيرىدار ھەممىدىن ئەلا» دېگەن قاراش بازار ئېچىش خادىمىدا خەيرىدار خۇددى يۇقىرى تەبىقىدىكى ئادەمدەك بىر خەل خاتا تۇيغۇ شەكىللەندۈرۈپ قويىدۇ، شۇنىڭ بىلەن كۆپ ھاللاردا بازار ئېچىش خادىمى پاسسىپ ئورۇندا تۇرىدۇ ـ دە، خەيرىداردىن ئىبارەت بۇ ئاتالمىش «يۇقىرى تەبىقە ئادىمى»دىن ئەيمىنىپ ئۇنىڭغا قانداق ئۇسۇلدا تاقابىل تۇرۇشنى بىلەلمەيدۇ، دەپ قارايدۇ. ئۇ تەشەببۇس قىلغان «خەيرىدار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى» دېگەن قاراش بۇ خەل ئوخشايسىز ۋەزىيەتنى بۇزۇپ تاشلىدى.



چۈنكى باش ئىجرائىيە ئەمەلدار بىر كارخانىنىڭ ئەڭ يۇقىرى تەدبىر بەلگىلىگۈچىسى بولۇپ، ھەربىر شىركەتنىڭ يادرولۇق يېتەكچىسى ھېسابلىنىدۇ. شۇڭا، ھەربىر خادىم مەۋجۇت بۇ رەھبەرنى ئېنىق ھېس قىلالايدۇ، ئۇ ھېچكىم ئالماپ باقمىغان، كۆرۈپمۇ باقمىغان «ئىلاھ» ئەمەس، ئۇ بىر ئىنسان، ھەر كۈنى خادىملارنىڭ ئەتراپىدا ئايلىنىپ يۈرىيدىغان، ئۇلار بىلەن قىزغىن سالاملىشىدىغان رەھبەر. بۇنىڭدىن باشقا، خادىملارنىڭ شىركەتتىكى بارلىق پائالىيىتى ئىجرائىيە باش ئەمەلدارىنىڭ باشچىلىقىدا بولىدۇ، مائاش، پايدا، ئەملىنى ئۆستۈرۈش، يۆتكەش ياكى ئىش ئورنىدا داۋاملىق ئىشلەپ قېلىش قاتارلىق ئىشلارنىڭ ھەممىسى ئۇنىڭ رەھبەرلىكىدە بولىدۇ. ئەگەر خەيرىدارغا مۇشۇنداق ھۆرمەت تۇيغۇسىدا مۇئامىلە قىلىدىغان بولسا، ئاخىرىدا خادىملارنىڭ ئىش ئورنىنى ساقلاپ قېلىشىنى بەلگىلەيدىغىنى ئەمەلىيەتتە مۇشۇ «ئىجرائىيە باش ئەمەلدارى» بولىدۇ.

«كىسكو»نىڭ بارلىق بەلگىلىمىسى «خېرىدار ھەممىدىن ئەلا» دېگەن ئومۇمىي پىرىنسىپىنى ئاساس قىلغان. خېرىدار ئويلاپ باقمىغان يەرنى «كىسكو» ئويلايدۇ؛ خېرىدار ئويلىيالايدىغان يەرنى «كىسكو» خېرىدار ئويلىغاندىنمۇ بەكرەك ئەتراپلىق ئويلايدۇ، دېيىشتە ئىپادىلىنىدۇ. «خېرىدار ھەممىدىن ئەلا»، كىسكو دېگىننى قىلالايدۇ، شۇنداق قىلغاندىمۇ تېخىمۇ مۇكەممەل، تېخىمۇ سەممىيلىك بىلەن روشەن قىلىدۇ.

«خېرىدار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى» دېگەن قاراشنى چامبېرىس ئوتتۇرىغا قويغان ھەم ئۇنى ئۆز ئەمەلىيەتتە كۆرسەتكەن. چامبېرىس ھەر يىلى كۆپ ۋاقىت ئاجرىتىپ خېرىدارلار بىلەن كۆرۈشىدۇ، ئۇلارنىڭ پىكرىنى كۆڭۈل قويۇپ ئاڭلايدۇ. ئۇ خېرىدارلار ئارقىلىقلا بازارنىڭ زادى قانداق مەھسۇلاتقا ئېھتىياجلىق ئىكەنلىكىنى بىلگىلى بولىدىغانلىقىنى چوڭقۇر چۈشىنىپ يېتىدۇ. شۇڭا، ئۇ خېرىدارلاردىن مول بىرىنچى قول ماتېرىيالغا ئېرىشىدۇ، بۇ ماتېرىياللار ئۇنىڭ ۋاقتىدا تەدبىر بەلگىلىشىنى ياخشى ئاساس بىلەن تەمىنلەيدۇ. چامبېرىسنىڭ رەھبەرلىكىدە، «كىسكو»نىڭ كەسپىي خادىملىرى خېرىدارلار قايغۇسى ئۈچۈن قايغۇرۇشنى، ئىنچىكىلىك ھەم سەۋرچانلىق بىلەن خېرىدارلارنىڭ تەلىپىنى ئىگىلەيدۇ. شۇنىڭ بىلەن بىللە، خېرىدارلارنى چۈشىنىشنى تېخىمۇ چوڭقۇرلاشتۇرۇش ئۈچۈن، «كىسكو» شىركىتى ھەر يىلى دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدا كۆپ قېتىم تېخنىكا دوكلاتى يىغىنى ۋە تېخنىكا مۇھاكىمە يىغىنى ئۆتكۈزىدۇ، ھەر قېتىم بىر تۈرلۈك يېڭى تور تېخنىكىسى مەيدانغا كەلگەندە، خېرىدارلار «كىسكو»نىڭ چۈشەندۈرۈشىدىن ئەڭ يېڭى ئۇچۇرلارغا ئىگە بولالايدۇ.

«خېرىدار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى» دېگەن ئىدىيە

چامبىربىستىن باشقا ھەر دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنىڭ كاللىسىغىمۇ چوڭقۇر سىڭىدۇ. «كىسكو»دا، مۇئاۋىن باش دىرېكتوردىن مەھسۇلات بۆلۈمى دىرېكتورىغىچە، پۈتكۈل شىركەتنىڭ مۇكاپاتىنى تارقىتىشتا خېرىدارلارنىڭ پىكرى ئاساس قىلىنىدۇ. مۇشۇنداق قىلىپ خېرىدارلارنىڭ رازى بولۇش دەرىجىسى پۈتكۈل خادىملارنىڭ جانجان مەنپەئىتى بىلەن چەمبەرچاس باغلىنىپ، خېرىدارلار ھەقىقەتەن كىسكو شىركىتىنىڭ ئىجرائىيە ئەمەلدارىغا ئايلىنىدۇ.

ھېكمەت:

*خېرىدار شىركەتنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى، خېرىدار كارخانىنىڭ ئۇ يۇقىرى تەدبىر بەلگىلىگۈچىسى. خېرىدار كارخانىنىڭ ھەممە ئىشنى بەلگىلەيدۇ. شۇڭا، كارخانا خېرىدار ھەممىدىن ئەلا دېگەن قاراشنى تەشەببۇس قىلىشى، خېرىدارلار ئۈتتۈرىغا قويغان مەسىلىلەرگە ئەستايىدىل مۇئامىلە قىلىشى، مەسىلىلەرنى خېرىدارلار نۇقتىسىدا تۇرۇپ ھەل قىلىشى، خېرىدارلار بىلەن بولغان ئالاقىنى كۈچەيتىشى، تەشەببۇسكارلىق بىلەن خېرىدارلارنى غەم ـ قايغۇدىن خالاس قىلىشى، خېرىدارلار بىلەن ئۆزئارا مەنپەئەت يەتكۈزىدىغان، بىر ـ بىرىنى تەقەززا قىلىدىغان قوش ئۇنۇملۇك ۋەزىيەت يارىتىشى كېرەك.*





## بۈگۈن خېرىدارغا قاراپ تەبەسسۇم قىلدىڭىزمۇ؟

ئەگەر سىز «مېھمانساراي پادىشاھى» دەپ ئاتالغان خىلتوندىن مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىڭىزنىڭ سىرى قەيەردە دەپ سورىسىڭىز، ئۇ: «بۈگۈن خېرىدارلارغا تەبەسسۇم قىلدىڭىزمۇ؟» دەپ جاراب بېرىدۇ.

خىلتون ئامېرىكىنىڭ يېڭى مېكسىكا ئىشتاتىدىكى بىر

نورۋېگىيەلىك كۆچمەن ئائىلىدە دۇنياغا كەلگەن. ئۇ 5000 ئامېرىكا دوللىرىغا بىر مېھمانسارايىنى سېتىۋېلىپ پۈتۈن ئەس - يادى بىلەن ئىشلەيدۇ، ئاخىرىدا مەبلىغىنى 51 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا يەتكۈزىدۇ. ئۇ خۇشال ھەم پەخىرلەنگەن ھالدا بۇ نەتىجىسىنى ئانىسىغا دېگەن ۋاقىتتا، ئانىسى پەرۋاسىزلىق بىلەن: «بالام، سېنىڭ ئەزەلدىن ئوخشىمايدىغان ئىككى نەرسەڭ يوق، چوڭ ئىش قىلىمەن دەيدىكەنسەن، 50 مىليون ئامېرىكا دوللىرىدىنمۇ بەكرەك پۇلغا ئەرزىيدىغان نەرسىگە ئىگە بولۇشۇڭ كېرەك» دەيدۇ.

— ئۇ قانداق نەرسە؟

ئانىسى ئۇنىڭغا مۇنداق دەيدۇ:

— خېرىدارلارغا سەمىمىي بولغاندىن باشقا، يەنە بىر ئىنتايىن ئۇنۇملۇك ئۇسۇل بار، بۇ ئۇسۇل ئىنتايىن ئاددىي، قىلىشمۇ ئاسان، ئەمما پۇل كەتمەيدۇ، چوقۇم ئىزچىل داۋاملاشتۇرۇشۇڭ كېرەك، ئۇ بولسىمۇ تەبەسسۇم قىلىش.

شۇنىڭ بىلەن، خىلتون خادىملىرىدىن ھەرقانچە جاپالىق بولسىمۇ خېرىدارلارغا تەبەسسۇم بىلەن مۇئامىلە قىلىشنى تەلەپ قىلىدۇ.

«بۇگۈن خېرىدارلارغا تەبەسسۇم قىلدىڭىزمۇ؟» بۇ خىلتوننىڭ دەستۇرىدۇر. 50 نەچچە يىل جەريانىدا، خىلتون دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدىكى تارماق مېھمانخانىلىرىنى توختىماي تەكشۈرۈپ تۇرىدۇ، ھەربىر مېھمانخانىغا بارغاندا خادىملارغا مۇشۇ گەپنى ئەڭ كۆپ دەيدۇ.

ئامېرىكىدا 1930 - يىلى يۈز بەرگەن ئىقتىسادىي كىرىزىس يۈزىسىدىن 80 پىرسەنت مېھمانخانا تاقىلىپ قالىدۇ. خىلتون مېھمانخانىسى پالاكەت باسقان ئەھۋالدىمۇ، يەنىلا ئىخلاس ۋە قەتئىيلىك بىلەن ھەرقايسى جايلارغا بېرىپ، خادىملارنى

جۇشقۇنلۇق بىلەن ئىشلەپ قىيىن ئۆتكەلدىن ئورتاق ئۆتۈشكە ئىلهاملاندۇرىدۇ. ئەڭ قىينىچىلىق مەزگىلدە، ئۇ خادىملارغا ئەستايىدىللىق بىلەن: «قەلبىڭلاردىكى غەم تۇمانلىرىنى يۇزۈڭلاردا ئىپادىلەپ قويماڭلار، ھەرقانداق قىينىچىلىققا دۇچ كەلگەن تەقدىردىمۇ، خىلتوندىكى مۇلازىملارنىڭ تەبەسسۇمى مەڭگۇ خېرىدارلارغا تالىق!» دەپ مۇراجىئەت قىلىدۇ.

ئۇنىڭ مەسلىكى ئەستايىدىل ئەمەلىيلەشتۈرۈشكە ئېرىشىپ، خىلتوندىكى مۇلازىملار باشتىن ـ ئاخىر گۈزەل تەبەسسۇمى بىلەن خېرىدارلارنى تەسىرلەندۈرىدۇ. خىلتون مېھمانخانىسى ناھايىتى تېزلىكتە خەتەردىن قۇتۇلۇپ، تىجارەتنىڭ ئالتۇن دەۋرىگە قەدەم قويىدۇ، ئۇلار ئالدىنقى قاتاردىكى يۇرۇشلۇق ئەسلىھەلەرنى كۆپەيتىدۇ. ئۇ يەنە بىر قېتىملىق ئايلىنىپ يۇرۇپ تەكشۈرۈشتە خادىملاردىن: «سىلەرچە يەنە نېمىنى كۆپەيتىش كېرەك؟» دەپ سورىغاندا، خادىملار نېمە دېيىشنى بىلەلمەي قالىدۇ.





خىلتون كۈلۈپ تۇرۇپ: «يەنە ئالدىنقى قاتاردىكى كۈلۈمسىرەشنى كۆپەيتىش كېرەك، ئەگەر مەن بىر يولۇچى بولسام، ئالدىنقى قاتاردىكى ئەسلىھەلەرلا بولۇپ، ئالدىنقى قاتاردىكى مۇلازىمەت بولمىسا، مەن بۇنداق مېھمانخانىدىن كېتىپ، ئەسلىھەلىرى ناچار بولسىمۇ، ھەربىر مۇلازىمنىڭ چېھرىدىن تەبەسسۇم يېغىپ تۇرىدىغان مېھمانخانىغا بېرىشقا رازى» دەيدۇ.

تەبەسسۇم خىلتون شىركىتىگە غايەت زور مۇۋەپپەقىيەت ئاتا قىلىدۇ.

80 ~ 90 ياشقا كىرىپ قالغان خىلتون يەنىلا ئايروپىلان بىلەن بىر ئىشتاتتىن يەنە بىر ئىشتاتقا، بىر دۆلەتتىن يەنە بىر دۆلەتكە بېرىپ، مېھمانخانىلارنى تەكشۈرىدۇ، خادىملارغا

يېتەكچىلىك قىلىدۇ. ئۇ يازغان «ئۆز ئۆيىدە تۇرغاندەك ھېس قىلىش» ناملىق كىتابنى خىلتوننىڭ خادىملىرى ئۇزاقتىن بۇيان «مۇقەددەس كىتاب» دەپ ئاتايدۇ، كىتاب مەزمۇنىنىڭ يادروسى «سىز خېرىدارلارغا تەبەسسۇم قىلدىڭىزمۇ؟»دىن ئىبارەت.

يۇز يىللىق بوران ـ چاپقۇننى بېشىدىن ئۆتكۈزگەن خىلتون بۇگۈنكى كۈندە زەنجىرسىمان مېھمانخانىنىڭ باشقىچە ئاتىلىشى بولۇپ قالدى. خىلتون مېھمانخانىسى پۈتۈن دۇنيانى قاپلىغان بولۇپ، دۇنيادىكى ئەڭ چوڭ كۆلەمدىكى مېھمانخانىنىڭ بىرىگە ئايلاندى. خىلتون مېھمانخانىسى كۆپ قېتىم «دۇنيادىكى ئەڭ ياخشى زەنجىرسىمان مېھمانخانا» بولۇپ باھالىنىدۇ.

**ھېكمەت:**

*تەبەسسۇم ئادەمنىڭ تۇغما تەبىئىتى. تەبەسسۇمنىڭ سېھرىي كۈچى تەڭداشسىز، تەبەسسۇم سەنئىتى پۈتمەس ـ تۈگىمەستۇر. سەممىي تەبەسسۇم كىشىلەر بىلەن ئىناق ـ ئېجىل ئۆتۈش ئىمكانىيىتىگە ئىگە قىلىدۇ، ئادەمگە غايەت زور مۇۋەپپەقىيەت ئاتا قىلىدۇ. مېھمانخانا پادىشاھى خىلتون تەبەسسۇمدىن ئۈنۈملۈك پايدىلىنىپ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشنىڭ تېپىك ئۈلگىسى ھېسابلىنىدۇ.*

*خېرىدارلارغا قاراپ ئىللىق ۋە يېقىملىق تەبەسسۇم قىلىش ئادەمگە بىر خىل ئامراق، قەدىناسلىق ۋە شادلىق تۇيغۇسى ئاتا قىلىدۇ، ئادەمنىڭ قەلبىدە ئۇنتۇلماس گۈزەل تەسىرات قالدۇرىدۇ. نۇرغۇن ئالىم نۇرغۇن مۇنەۋۋەر شىركەتلەرنى تەتقىق قىلىش ئارقىلىق، مۇنداق بىر ھېكمەتنى يەكۈنلەپ چىققان: كارخانىنىڭ خېرىدارلارغا يېقىلىشىشىدىكى ئەڭگۈشتەر تەبەسسۇم مۇلازىمىتىدۇر.*

*ئالدىنقى قاتاردىكى تەبەسسۇم ئالدىنقى قاتاردىكى مۇلازىمەت*

*بولۇپ، ئۇ كارخانىغا ئالدىنقى قاتاردىكى ئۇنۇم ئاتا قىلىدۇ. مەلۇم مەنىدىن ئېيتقاندا، تەبەسسۇم مۇڭۇپپەقىيەتتىن، بايلىقتىن، سودىنىڭ گۈللىنىشىدىن، كارخانىنىڭ كۇنسېرى تەرەققىي قىلىشىدىن دېرەك بېرىدۇ.*

## ھەربىر خېرىدارغا باراۋەر مۇئامىلە قىلىش كېرەك

20ـ ئەسىرنىڭ 80 ـ يىللىرى، جۇڭگو شياڭگاڭدىكى 10 باي ئىچىدە ئەڭ كىشىنىڭ دىققىتىنى تارتقىنى فېڭ جىڭشى ۋە ئۇنىڭ شىنخوڭجى ئاكسىيە شىركىتى ھېسابلىنىدۇ. فېڭ جىڭشىنىڭ ھەربىر خېرىدارغا باراۋەر مۇئامىلە قىلىش ئىدىيەسى ھەربىر خادىمنىڭ قەلبىگە چوڭقۇر ئورناشقان بولۇپ، شىركەتنىڭ ھەربىر كىشىسىگە ئايلانغان.





فېڭ جىڭشىنىڭ باراۋەرلىك ئىدىيەسى بىر قېتىملىق باراۋەر بولمىغان مۇئامىلىدىن كەلگەن. شۇ كۈنى، فېڭ جىڭشى ئىشتىن چۈشۈپ ئۆيىگە كېتىۋېتىپ، تۇيۇقسىزلا دوقمۇشتىكى ئاشپۇزۇلدا تاماق يېيىش نىيىتىگە كېلىدۇ. ئۇ ئاشپۇزۇل ئىنتايىن پاكىز بولۇپ، ئادەمگە ھۇزۇر ئاتا قىلاتتى. فېڭ جىڭشى بىر قاچا ئۇگرە بۇيرۇتۇپ ئىچىشكە باشلايدۇ. بۇ ۋاقىتتا ياندىكى ئۇستەلدە ئولتۇرغان خېرىدار تامىقىنى يەپ بولۇپ پۇل تۆلىمەكچى بولىدۇ، ئۇ قوۋۇرغا لەڭمەن يېگەن بولۇپ، 55 يۈەن تۆلەيدۇ. ئۇ ئىشكتىن چىقىدىغان ۋاقىتتا، غوجايىن بىلەن مۇلازىم ئىشكىنىڭ ئىككى يېقىدا تۇرۇپ ھۆرمەت بىلەن: «رەھمەت، رەھمەت، قايتا كېلىشىڭىزنى قارشى ئالىمىز!» دەيدۇ.

فېڭ جىڭشى بۇ ئاشپۇزۇلدىكىلەر خېرىدارغا قىزغىن مۇئامىلە قىلىدىكەن، دەپ ئويلايدۇ. ئەمما ئۇ تامىقىنى يەپ بولۇپ، تاماق ھەققى يەتتە يۈەننى تۆلۈۋېتىپ چىقىپ كېتىدىغان

ۋاقىتتا، ئۇنىڭ بىلەن ھېچكىمنىڭ كارى بولمايدۇ. فېڭ جىڭشى بۇنىڭدىن بىئارام بولىدۇ: قوۋۇرغا لەڭمەن يېگەن ئادەم ھۆرمەتلىنىپ، ئۆگرە ئىچكەن ئادەم ھۆرمەتلەنمەمدۇ؟ ئۇ بۇنىڭدىن كېيىن بۇ ئاشپۇزۇلغا كىرمەسلىك نىيىتىگە كېلىش بىلەن بىللە، ئۆزىنىڭ دۆكىنىدا ھەربىر خېرىدارغا باراۋەر مۇئامىلە قىلىشنى قارار قىلىدۇ.

فېڭ جىڭشى دۆكىنىنى كېڭەيتىپ ئۈزاق ئۆتمەي بىر ئىش يۈز بېرىدۇ.

بىر كۈنى، بىر تىلەمچى ئالاھىدە پۈرچاق قىيمىلىق ھورنان سېتىۋالغىلى كېلىدۇ. دۆكاندا پۈرچاق قىيمىلىق ھورنان بولاق بويىچە سېتىلىدىغان بولۇپ، ئەزەلدىن پارچە سېتىلمىغاچقا، مۇلازىم قانداق قىلىشنى بىلەلمەي قالىدۇ.

بۇ چاغدا فېڭ جىڭشى دۆكاندا بولۇپ، ئەھۋالدىن خەۋەر تاپقاندىن كېيىن، ئۇ ئۆز قولى بىلەن بىر ھورنانىنى ئېلىپ تىلەمچىگە بېرىدۇ ھەم پۇلنى ئالغاندىن كېيىن ھۆرمەت بىلەن: «قەدەم تەشرىپ قىلغىنىڭىزغا رەھمەت!» دەيدۇ.

تىلەمچى چىقىپ كەتكەندىن كېيىن، مۇلازىملار ھەيرانلىق ئىلكىدە فېڭ جىڭشىدىن:

ــ غوجايىن، ئىلگىرى ھەرقانداق خېرىدار كىرسە بىز كۆتۈۋالاتتۇق، ئەزەلدىن سىزنىڭ بۇنداق ھۆرمەت بىلەن خېرىدار كۈتۈۋالغىنىڭىزنى كۆرمىگەنىدۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ خېرىدار بىر تىلەمچى، نېمىشقا بۇنداق قىلدىڭىز؟ ــ دەپ سورايدۇ.

فېڭ جىڭشى جاۋاب بېرىپ مۇنداق دەيدۇ:

ــ سىلەرنىڭ ھەيران قېلىشىڭلار ئەجەبلىنەرلىك ئەمەس، ئەمما ئېسىڭلاردا بولسۇنكى، بۇ سودا قىلىشنىڭ پىرىنسىپى. دۆكانىنىڭ دائىملىق خېرىدارلىرىنى ياخشى كۈتۈۋېلىش كېرەك، شۇنداقلا ھېلى كىرگەن تىلەمچىنىمۇ ياخشى كۈتۈۋېلىش كېرەك.

— نېمە ئۈچۈن؟

— دائىملىق خېرىدارلار ھەممىسى پۇلى، ئىناۋىتى بار ئادەملەر، ئۇلار دۈكىنىمىزغا كىرسە قىزغىن قارشى ئالمىز، بۇنىڭ ھەيران قالغۇچىلىكى يوق. ئەمما يېڭى كىرگەن تىلەمچى بىزنىڭ ھورۇنىمىزنى تېتىپ بېقىش ئۈچۈن يېنىدىكى ئازغىنە پۇلىنى چىقاردى. بۇ تېپىلغۇسىز پۇرسەت، بەلكىم ئۇ ھورۇنانىنى يەپ بولغاندىن كېيىن، دۈكىنىمىزغا پۇلسىز كىرمەسلىكى مۇمكىن. بۇ خىل بارلىق تاپقان ـ تەرگىنى بىلەن بىر ھورۇنان سېتىۋالغان ئادەمگە ئەلۋەتتە ئۆز قولۇم بىلەن سېتىپ بېرىشىم كېرەك، مەن كۆڭچىلىكىنىڭ بۇنىڭدىن كېيىن مۇشۇنداق ئەھۋالغا يولۇققاندا، مۇشۇنداق قىزغىنلىق بىلەن سەممىي مۇئامىلە قىلىشىڭلارنى ئۈمىد قىلىمەن.

ھېكمەت:

*خېرىدار چوڭ ياكى كىچىك، كىيىمى ئېسىل ياكى ناچار، چىرايى چىرايلىق ياكى سەت، پۇلى كۆپ ياكى ئاز بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ھەربىر خېرىدارغا باراۋەر مۇئامىلە قىلىش كېرەك، كىشىنىڭ چىرايىغا قاراپ مۇئامىلە قىلماسلىق، تېخىمۇ مۇھىمى پۇلىنى قانداق مۇئامىلە قىلىشنىڭ ئاساسى قىلىۋالماسلىق كېرەك. ئەگەر مۇلازىم خېرىدارنىڭ كىيىمىگە ئەھمىيەت بەرمەي، سېتىۋالغان نەرسىسى ئاز بولسىمۇ سەممىيلىك بىلەن مۇئامىلە قىلسا، قېرىلارنىمۇ، بالىلارنىمۇ بوزەك قىلماسلىقنى، ھەممىگە ئوخشاش مۇئامىلە قىلىشنى ھەقىقىي ئەمەلگە ئاشۇرغان بولىدۇ ـ دە، خېرىدارلارنىڭ كۆڭلىنى ئوتالايدۇ.*





## پەقەت بىر يولۇچىنىڭ نۆۋەتچى ئايروپىلانى

ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ 008 نومۇرلۇق نۆۋەتچى ئايروپىلانى، يەنى بوئىڭ747 تىپلىق ئايرپىلانىنىڭ لوندوندىن

ياپونىيەنىڭ توكيو شەھىرىگە ئۇچۇش ۋاقتى كاشىلا تۆپەيلى 20 سائەت كېچىكىدۇ. توكيو ئايروپورتىدىن مۇشۇ نۆۋەتچى ئايروپىلانغا ئولتۇرۇپ لوندونغا ئۇچماقچى بولغان يولۇچىلارنىڭ سەپىرىگە دەخلى قىلماسلىق ئۈچۈن، ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتى ۋاقتىدا يولۇچىلارنى باشقا شىركەتلەرنىڭ ئايروپىلانىغا ئالماشتۇرۇپ قويىدۇ. جەمئىي 190 يولۇچى ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ئورۇنلاشتۇرۇشىنى قوبۇل قىلىپ، باشقا نۆۋەتچى ئايروپىلانلارغا ئولتۇرىدۇ. ئەمما بىر ياپونىيەلىك موماي ھەرقانچە چۈشەندۈرسىمۇ باشقا نۆۋەتچى ئايروپىلانغا ئولتۇرۇشقا قوشۇلماي، ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ 008 نومۇرلۇق نۆۋەتچى ئايروپىلانىدا ئولتۇرۇشتا چىڭ تۇرىدۇ. ئامالسىزلىقتىن باشقا لىنىيەگە ئۇچۇشقا ئورۇنلاشتۇرۇلغان008 نومۇرلۇق نۆۋەتچى ئايروپىلان ئىلگىرىكىگە ئوخشاش توكيوغا بېرىپ، ئاندىن لوندونغا قايتىپ كېلىدۇ.





بۇ ئاز ئۇچرايدىغان مەنزىرە كىشىلەر ئالدىدا نامايان بولىدۇ: توكيودىن لوندونغا بارىدىغان لىنىيەنىڭ ئومۇمىي مۇساپىسى 13 مىڭ كىلومېتىر، ئەمما ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ 008 نومۇرلۇق نۆۋەتچى ئايروپىلانى پەقەت بىرلا يولۇچىنى، يەنە ياپونىيەلىك مومانىنى ئېلىپ ئۇچىدۇ. بۇ موماي 353 كىشىلىك بۇ ئايروپىلاندا ئۆزى يالغۇز ئالىتە ئايروپىلان خادىمى ۋە 15 مۇلازىمنىڭ ئەتراپلىق مۇلازىمىتىدىن بەھرىمەن بولىدۇ. بەزىلەر مۆلچەرلەپ بۇ قېتىمقى بىرلا يولۇچىنى ئالغان خەلقئارا نۆۋەتچى ئايروپىلان ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىگە ئاز دېگەندىمۇ100 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى زىيان سالدى، دەيدۇ.

008نومۇرلۇق نۆۋەتچى ئايروپىلان لوندونغا قونغاندىن كېيىن، پۈتكۈل ئەنگلىيە لەرزىگە كېلىدۇ، شۇنىڭ بىلەن ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ نامى چىقىدۇ.

سىرتقى كۆرۈنۈش جەھەتتىن ئېيتقاندا، بۇ ھەقىقەتەنمۇ چوڭ زىيان، ئەمما چوڭقۇرلاپ چۈشەنگەندە، ئۇ بىر مۆلچەرلىگۈسىز پايدا ھېسابلىنىدۇ. شۇنىڭ بىلەن ئەنگلىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ بارلىقىمىز خېرىدارلار ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىش دەيدىغان ھەرىكىتى دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدىن كېلىپ - كېتىۋاتقان يولۇچىلار قەلبىدە پۈل خەجلەپمۇ سېتىۋالغىلى بولمايدىغان ياخشى شىركەت ئوبرازى شەكىللەندۈرىدۇ.

كارخانا خېرىدارلارنىڭ بارلىق ئېھتىياجىنى چىقىش نۇقتىسى قىلىپ، ھەر قېتىملىق ئۆزگىچىلىك يارىتىش پۈرسىتىنى ياراتسا ۋە قولدىن بەرمىسە، خېرىدار ئۈچۈن قىممەت يارىتىش بىلەن بىللە، ئۆزى ئۈچۈنمۇ غايەت زور رىقابەت ئەۋزەللىكى يارىتىدۇ.



## IBM دېمەك مۇلازىمەت دېمەكتۇر



IBM نىڭ مۇۋەپپەقىيىتە تەجرىبىلىرىدىن بىرى خېرىدارلار ئۈچۈن ئۆزۈل - كېسىل مۇلازىمەت قىلىشتۇر. IBM نىڭ داڭلىق بىر ئىبلان سۆزى « IBM دېمەك مۇلازىمەت دېمەكتۇر». ئۇلار باشتىن - ئاخىر شىركەتنىڭ ساتقىنى پەقەت ئۈسكۈنە بولۇپلا قالماستىن، يەنە ئەڭ ياخشى مۇلازىمەتتۇر، دېگەن پىرىنسىپتا باشتىن - ئاخىرى چىڭ تۇرىدۇ. بۇ خىل مۇلازىمەت سېتىشتىن ئاۋۋالقى مۇلازىمەتنىلا گەۋدىلەندۈرۈپ قالماي، سېتىشتىن كېيىنكى مۇلازىمەتنىڭ مۇكەممەللىكىنىمۇ گەۋدىلەندۈرىدۇ. ئۇلار مەھسۇلاتنى سېتىپ چىقىرىش، ياخشى ئوراش پەقەت مۇلازىمەتنىڭ باشلانمىسى، دەپ قارايدۇ. مۇشۇنىڭدىن كېيىن، شىركەت خېرىدارلار بىلەن بولغان ئالاقىنى ساقلاپلا قالماستىن، خېرىدارلارنى تۇرلۈك رېمونت ۋە مۇلازىمەت بىلەن تەمىنلەيدۇ.

بۇنىڭ ئۇچۇن، IBM شىركىتى بىر يۇرۇش ئۇنۇملۇك ئالاقە مۇلازىمىتى ئورنىتىپ، 24 سائەت ئىچىدە خېرىدار ئوتتۇرىغا قويغان مەسىلىنى ھېس قىلىشقا كاپالەتلىك قىلىدۇ. بىر قېتىم ئامېرىكا ئاتلانتا ئىشتاتىدىكى لانىئېر شىركىتى ئىشلىتىۋاتقان IBM ئىشلەپچىقارغان باش كومپيۇتېرىدىن كاشىلا چىقىدۇ، IBM شىركىتى بىر نەچچە سائەت ئىچىدە سەككىز مۇتەخەسسىسنى تەكلىپ قىلىدۇ، ئۇلارنىڭ تۆتى ياۋروپادىن، بىرى كانادادىن، بىرى لاتىن ئامېرىكا قىتئەسىدىن كەلگەن بولۇپ، ئۇلار كاشىلىنى ۋاقتىدا بىر تەرەپ قىلىدۇ.

خېرىدارغا ئۆزىنىڭ ئىنتايىن مۇھىملىقىنى ھېس قىلدۇرۇش ئۇچۇن، شىركەت خېرىدار قانداق مەسىلىنى ئوتتۇرىغا قويسۇن، چوقۇم 24 سائەت ئىچىدە مەسىلىنى ھەل قىلىش، ئەگەر مەسىلىنى دەرھال ھەل قىلغىلى بولمىسا، خېرىدارغا قانائەتلىنەرلىك جاۋاب بېرىش، ئەگەر خېرىدار تېلېفون بېرىپ مۇلازىمەتكە ئېھتىياجلىقلىقىنى ئېيتسا، دائىم بىر سائەت ئىچىدە ئادەم ئەۋەتىش مۇلازىمىتىنى يولغا قويىدۇ.

مۇلازىمەتكە ئائىت مۇنداق بىر ھېكايە بار: پىنوكېس دېگەن يەردە ئىشلەيدىغان بىر ئايال مۇلازىم ۋەكىل مەلۇم جايدىكى خېرىدارغا بىر كىچىك زاپچاسنى ئاپتوموبىل بىلەن ئاپىرىپ بەرمەكچى بولىدۇ. كىم بىلسۇن، ئۇ 25 مىنۇتلۇق يەرگە 4 سائەتتە ئاران يېتىپ بارىدۇ. ئەسلىي قاتتىق يامغۇر تۇپەيلى تاشقىن كېلىپ، 16 كۆۋرۈكنىڭ 14 نىنىڭ ئاستىغا سۇ يىغىلىۋالىدۇ، پەقەت ئىككىسىدىنلا ئاپتوموبىللار ئۆتەلەيدۇ. قاتناش ئېغىر توسۇلۇپ قالىدۇ. ئايال ۋەكىل خېرىدارنىڭ خىزمىتىگە تەسىر يەتكۈزۈپ قويۇشتىن ئەنسىرەپ، بىر جۇپ چاقلىق ئاياغ تېپىپ، ئاپتوموبىلىنى تاشلاپ قويۇپ، زاپچاسنى يەتكۈزۈپ بېرىدۇ.

IBMشىركىتى ئومۇمەن خېرىدارلارنىڭ قىيىن مەسىلىلىرىنى ھەل قىلىپ بېرىدۇ، بولۇپمۇ خېرىدارلار ئۈچۈن رىقابەت خاراكتېرىدىكى قىيىن مەسىلىلەرنى ھەل قىلىپ بېرىشنى IBM شىركەتنىڭ مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇشنىڭ بىر قىسمى، دەپ قارايدۇ.

« IBM دېمەك مۇلازىمەت دېمەكتۇر» ئامېرىكا IBM شىركىتى پۈتۈن دۇنياغا ياڭراتقان شوئار بولۇپ، IBM كارخانا مەدەنىيىتىنىڭ جەۋھىرى ھېسابلىنىدۇ. IBM نىڭ مۇلازىمىتى سەممىي بولۇش، ئىشىنىش، قىزغىن بولۇش، مەدەنىي بولۇش ئاساسىدا شەكىللەنگەن بىر يۇرۇش IBM كارخانا مەدەنىيىتىدە گەۋدىلىنىدۇ. ئۇ كىشىلەرگە شۇنى ئېنىق ئىسپاتلاپ بەردىكى، مۇلازىمەت كارخانىنىڭ ئەڭ ياخشى باشقۇرۇش ئۇسۇلىنىڭ جەۋھىرى، كارخانا ئىناۋىتىنىڭ ئاچقۇچلۇق ئامىلى.

IBM شىركىتىدىكى توماس ۋاتسون «كارخانا ۋە ئېتىقاد» ناملىق كىتابىدا بۇ شىركەتنىڭ تىجارەتتە پىشىپ يېتىلىش قارىشى ھەققىدە توختىلىپ، مۇلازىمەت ھەققىدە چوڭقۇر تەھلىل يۈرگۈزۈپ مۇنداق دەيدۇ: «ۋاقىتنىڭ ئۆزىرىشىغا ئەگىشىپ، ياخشى مۇلازىمەت IBM شىركىتىنىڭ سىمۋولىغا ئايلاندى... كۆپ يىللار ئىلگىرى، بىز بىر ئېلان بەرگەندۇق. ئېلان سۆزىنى ‹IBM› بولسا ئەڭ ئەلا مۇلازىمەتنىڭ سىمۋولى، دەپ يازغانىدۇق. مەن ئىزچىل بۇ ئېلاننى IBM نىڭ تارىخىدىكى ئەڭ ئېسىل ئېلان دەپ قارايمەن. چۈنكى، ئۇIBM نىڭ تىجارەت قارىشى — بىز دۇنيادىكى ئەڭ ئېسىل مۇلازىمەت بىلەن تەمىنلىشىمىز كېرەكلىكىنى ھەقىقىي ئەكس ئەتتۈرۈپ بېرىدۇ.»





**ھېكمەت:**

*IBMشىركىتى پۈتۈن دۇنيادا «IBM دېمەك، مۇلازىمەت*

دېمەكتۇر» دېگەن شوئارنى ياڭراتتى ھەم ئەمەلىيەتتە كۆرسەتتى. نۇرغۇن كارخانا «مۇلازىمەت» سۆزنىڭ ھەقىقىي مەنىسىنى چۈشىنىشكە يەتمىلا ئامالسىز، ئۇلار مۇلازىمەتنى ئىستېمالچىلارنى سېتىشتىن كېيىنكى رېمونت بىلەن تەمىنلەش دەپ چۈشىنىدۇ، ئەمەلىيەتتە بۇ بىر يۈزەكى چۈشىنىشتۇر.

مۇلازىمەت ئىستېمالچىلارنى ئەلا مەھسۇلات بىلەن تەمىنلەش ئالدىنقى شەرتى ئاستىدا، مەھسۇلاتنى يەتكۈزۈپ بېرىش، باھاسى، ئورۇنلاشتۇرۇپ بېرىش، رېمونت قىلىش، مەسلىھەت سوراش قاتارلىق جەھەتلەردە ئەتراپلىق، قايىل قىلارلىق مۇلازىمەت بىلەن تەمىنلەشنى كۆرسىتىدۇ. كارخانا مۇلازىمەت جەھەتتە خىزمەتنى ئىستېمالچىلارنىڭ ئۆيىگە بېرىپ قېلىپ، ئۇلارنىڭ رازىلىقىنى قولغا كەلتۈرسىلا، ئاندىن كارخانا مەۋجۇت بولۇش ۋە تەرەققىي قىلىش پۇرسىتىگە ئېرىشىدۇ.

## بۇنچە كۆپ مەسلە ئەسلا مەۋجۇت ئەمەس

IBMشىركىتى «IBM دېمەك، مۇلازىمەت دېمەكتۇر» دېگەن سۆزنى ئۆزىنىڭ ئەڭ ياخشى ئىلان سۆزى دەپ قارايدۇ. شىركەت قۇرغۇچى چوڭ توماس ۋاتسون ئېستېمالچىلارنى مۇناسىۋەتلىك مەسىلىلەرنى تەتقىق قىلىدىغان سېتىش دىرېكتورلىرى يىغىنىغا رىياسەتچىلىك قىلغاندا، ئالدىدىكى ئۇستەلگە 8 ~ 10 دۆۋە ھۆججەتنى تاشلاپ قويۇپ، تۇرلەرگە ئايرىغان ئاساستا مەسىلىنىڭ پۈتۈن جەريانىنى، «مەسىلە تۇغدۇرۇش»، «تېخنىكىلىق مەسىلە» دېگەنلەر نېمە دېگەنلەرنى بايان قىلىدۇ.

خېلى ئۇزاق مۇزاكىرە قىلغاندىن كېيىن، توماس ۋاتسون ئەپەندى ئورنىدىن ئاستا تۇرۇپ ھۆججەتلەر دۆۋىلەپ قويۇلغان ئۇستەلنىڭ ئالدىغا بېرىپ، تۇيۇقسىزلا ئۇستەلدىكى ھۆججەتلەرنى چېچىۋېتىدۇ ـ دە، «بۇنچە كۆپ مەسىلە ئەسلا

مەۋجۇت ئەمەس، مەسىلە پەقەت بىرلا، بەزىلىرىڭلار خېرىدارلىرىمىزغا يېتەرلىك كۆڭۈل بۆلمەيۋاتىسىلەر» دەيدۇ.

توماس ۋاتسون گېپىنى تۈگىتىپ بۇرۇلۇپلا چىقىپ كېتىدۇ. يىغىنغا قاتناشقان 20 ئادەم ئاغزىنى ئاچقىنىچە تۇرۇپ قالىدۇ، ئۆزلىرىنىڭ تاماق قاچىسىنىڭ مۇشۇنىڭ بىلەن چېقىلغان ياكى چېقىلمىغانلىقىنى بىلەلمەيدۇ.

**ھېكمەت:**

*بۈگۈنكى كۈندە، مەھسۇلاتلار باھا ۋە تېخنىكا تەركىبى جەھەتتە چوڭ پەرقلەنمەيدۇ، خېرىدارلارنىڭ مەھسۇلاتنى سېتىۋېلىشىغا تەسىر يەتكۈزىدىغان ئامىل مەھسۇلاتنىڭ ماركىسى ۋە شىركەتنىڭ ئوبرازىدىن باشقا، ئەڭ ئاچقۇچلۇق مەسىلە يەنىلا مۇلازىمەت سۈپىتىدۇر. مۇلازىمەت مەھسۇلاتنىڭ سېتىلىش ۋەزىيىتىگە يېتەكچىلىك قىلىدۇ، مۇلازىمەتنىڭ ئەڭ ئاخىرقى مەقسىتى خېرىدار جەلپ قىلىش ئارقىلىق، بازار ئىگىلەش نىسبىتىنى ئۆستۈرۈشتىن ئىبارەت.*

*خېرىدارنىڭ مۇلازىمەتتىن رازى بولۇش دەرىجىسى بىلەن خېرىدارنىڭ مۇلازىمەتكە بولغان كۈتۈلمە قىممىتى زىچ مۇناسىۋەتلىك بولۇپ، كارخانا خېرىدارلار تەرەپتە تۇرۇپ مۇلازىمەت سۈپىتىنىڭ بەش چوڭ ئاملى ئارقىلىق ئۆزىنىڭ مۇلازىمىتىنى ئۇزۇكسىز تەڭشەشكە موھتاج، پەقەت قىلغان مۇلازىمەت خېرىدارنىڭ كۈتۈلمە قىممىتىدىن ئېشىپ كەتكەندىلا، كارخانا ئاندىن ئۇزاق مۇددەتلىك رىقابەت ئەۋزەللىكىگە ئېرىشەلەيدۇ. دۇنيادىكى مۇنەۋۋەر شىركەتلەرنىڭ ھەممىسى مۇلازىمەت تىپىدىكى كارخانىلار، ھەممىسى مۇلازىمەت ئارقىلىق گۈللىنىشكە ئېرىشكەن، رىقابەت ئىقتىدارىنى كۈچەيتكەن.*



## نەزىرىگىزنى خېرىدارنىڭ شەخسىي ئېھتىياجىغا ئاغدۇرۇڭ

بىر ياش بېنىز شىركىتىگە بېرىپ بىر پىكاپ سېتىۋالىدىغانلىقىنى ئېيتىدۇ. مۇلازىم ياشنى باشلاپ كۆرگەزمە زالىنى ئايلاندۇرۇپ، 100 دىن ئارتۇق ھەر خىل تىپتىكى پىكاپنى كۆرسىتىپ، ئۇنىڭدىن پىكىر ئالىدۇ.

ــ يەنە باشقا رەڭدىكى پىكاپ يوقمۇ؟ ــ دەپ سورايدۇ ياش.

مۇلازىم ھەيرانلىق ئىلكىدە:

ــ ئەپەندى، بۇ نەچچە ئون خىل رەڭدىن بىرىمۇ سىزگە ياقمىدىمۇ؟ ــ دەپ سورايدۇ.

ياش ئۇمىدسىزلەنگەن ھالدا بېشىنى چايقاپ تۇرۇپ:

ــ مەن ئاستى كۇل رەڭ، گىرۇھكىلىرى قارا رەڭلىك پىكاپ ئالماقچىدىم، ــ دەيدۇ.

مۇلازىم ئۇنداق پىكاپنىڭ يوقلۇقىنى ئېيتىش بىلەن بىللە، ئىچىدە بۇ ياش بەك پۇتاقچىكەن، دەپ ئويلايدۇ. ئويلىمىغان يەردىن، بۇ ئىشنى غوجايىن كالۇن بىلىپ قېلىپ، مۇلازىمغا ئاچچىقلىنىپ تۇرۇپ:

ــ ئەگەر مۇشۇنداق سودا قىلىسىڭىز، شىركەتنىڭ تىجارىتى توختاپ قالىدۇ، ــ دەيدۇ ھەمدە مۇلازىمنى ھېلىقى ياشنى تېپىپ، ئۇنىڭغا ئىككى كۈندىن كېيىن پىكاپنى ئالغىلى كېلىشىنى ئۇقتۇرۇشقا بۇيرۇيدۇ.

ياش بېنىز شىركىتىگە يەنە بىر قېتىم كەلگەندە، ھەقىقەتەن ئۆزى ئارزۇ قىلغان رەڭدىكى پىكاپنى كۆرىدۇ. بىراق، ئۇ يەنىلا رازى بولماي:

ــ بۇ پىكاپ مەن ياقتۇرىدىغان پاسوندا ئەمەس ئىكەن، ــ دەيدۇ.

بۇ قېتىم ياشنى سېتىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى كۈتۈۋالىدۇ، ئۇ ھېلىقى مۇلازىمغا قارىغاندا كۆپ تەجرىبىلىك بولسىمۇ، ئەمما بۇنداق پۈتاقچى خېرىدارنى تېخى كۆرۈپ باقمىغاچقا، ئىچىدە بۇ ئادەمنىڭ ئادەمگەرچىلىكى يوق ئىكەن، شۇنچە چوڭ بېنز شىركىتى ئۈنىڭغا مەخسۇس بىر پىكاپ ياساپ بەرسىمۇ، ئۇ يەنىلا رازى بولمايۋاتىدۇ! دەپ ئويلايدۇ. شۇنداقتىمۇ ئۇ ئاچچىقىنى چىرايىغا چىقارماي سەۋرچانلىق بىلەن:

— ئەپەندى، قانداق پاسوندىكى پىكاپنى ياخشى كۆرىسىز، بىز چوقۇم تەلىپىڭىزنى ئورۇندايمىز، — دەيدۇ.

ياش ئارزۇ قىلىدىغان پىكاپنىڭ ئۆلچىمى، پاسونى، نۇسخىسى قاتارلىقلارنى تەپسىلىي سۆزلەپ بېرىدۇ. سېتىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى ھەممىنى خاتىرىلىۋېلىپ، ئاندىن ياشقا ئۇچ كۈندىن كېيىن پىكاپنى ئالغىلى كېلىشىنى ئېيتىدۇ.

ئۇچ كۈندىن كېيىن، ياش بېنز شىركىتىگە بېرىپ، ئۆزى ئارزۇ قىلغاندىكىدەك پىكاپنىڭ تىزىپ قويۇلغانلىقىنى كۆرۈپ ئىنتايىن خۇشال بولىدۇ. ئەمما، ئۇ پىكاپنى ھەيدەپ بىر ئايلىنىپ كەلگەندىن كېيىن، سېتىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرىغا:

— پىكاپقا رادىيو ئورۇنلاشتۇرۇپ بېرىڭلار، مەن پىكاپنى ھەيدىگەچ مۇزىكا ئاڭلاشنى ياخشى كۆرىمەن، — دەيدۇ.

سېتىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى قاتتىق ھەيران قالىدۇ، چۈنكى ئەينى چاغدا ئاپتوموبىل رادىيوسى يېڭىدىن كەشىپ قىلىنغاچقا، ئاپتوموبىلغا ئورناتقانلار كۆپ ئەمەس ئىدى. ئۇنىڭ ئۈستىگە نۇرغۇن ئادەم پىكاپقا رادىيو ئورناتسا، شوپۇرنىڭ دىققىتى چېچىلىپ ئاپتوموبىل ھادىسىسى كەلتۈرۈپ چىقىرىدۇ، دەپ قاراپ ئورنىتىشقا قارشى تۇرغانىدى. سېتىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى يەنىلا قىلچە ئاچچىقلانماي ياشتىن:

— ئەپەندى، سىز رادىيونى چوقۇم ئورنىتامسىز؟ — دەپ



سورايدۇ. ياش بېشىنى لىڭشىتىپ ئورنىتىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ. سېتىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى ئىككىلىنىپ تۇرۇپ كېتىپ:

ــ ئۇنداق بولسا چۈشتىن كېيىن پىكاپنى ئالغىلى كېلىڭ! ــ دەيدۇ.

بۇ ۋاقىتتا ياش ئۆزىنىڭ بەك ئاشۇرۇۋەتكەنلىكىنى ھېس قىلىپ ئوڭايسىزلىنىپ قالىدۇ. ئەمما، بىنىز شىركىتى ئۇ ئالغان پىكاپقا رادىيو ئورنىتىپ بېرىدۇ، ياش ئىنتايىن رازى بولىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن، بىنىز شىركىتى زاكاس تۈزۈمىنى يېكىتىپ، خېرىدار تەلەپ قىلغان رەڭ، ئۆلچەم، ئورۇندۇق، ياڭراتقۇ، ھاۋا تەڭشىگۈچ، بىخەتەر ئىشىك قاتارلىقلارنى كومپيۇتېر ئارقىلىق ئىشلەپچىقىرىش لىنىيەسىگە يوللاپ بېرىدۇ ـ دە، ناھايىتى تېزلىكتە خېرىدارنىڭ تەلىپىدىكىدەك پىكاپ پۈتۈپ چىقىدۇ.



**ھېكمەت:**

*دۇنياغا داڭلىق ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ ئۆزىنى كەمتەر تۇتۇپ، ئادەتتىكى خېرىدارنىڭ تۇرلۇك تەلىپىنى قانداقمۇ ھەقىقەتەنمۇ ئاسان ئىش ئەمەس. بۇ بەلكىم بىنىز شىركىتىنىڭ بازار ئۆزگىرىشىگە زىچ ماسلىشىپ، دەۋر بىلەن تەڭ ئىلگىرىلەشتەك تىجارەت پەلسەپىسى، شۇنداقلا بىنىزنىڭ دۇنيانىڭ ھەرقايسى جايلىرىدا ھاياتىي كۈچىنىڭ ئۇرغۇپ تۇرۇشى ھەم ئابرۇيىنىڭ بىردىن ئۆسۈپ كېتىشىنىڭ سىرىدۇر.*

*كارخانىنىڭ مەھسۇلاتى ۋە مۇلازىمىتى ئاخىرىدا ئادەم ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىش بولۇپ، كارخانا كۆلىمىنىڭ قانچە چوڭ بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، پۈتۈن كۈچى بىلەن خېرىدارلارنىڭ كۆڭلىنى ئوتۇشى كېرەك. چۈنكى، تۆۋەندىكى بازار خېرىدارلار باشلامچى بولغان سېتىۋالغۇچىلار بازىرىدۇر. بازاردا يۇقىرى ـ*

*تۆۆەنلىك پەرقى يوق، خېرىدارلارمۇ دەرىجىگە ئايرىلمايدۇ. نەزەر دائىرىسى كەڭ تىجارەتچى ھەربىر خېرىدارغا ئىنتايىن ئەھمىيەت بېرىدۇ، نەزىرىنى خېرىدارنىڭ شەخسىي ئېھتىياجىغا ئاغدۇرىدۇ ھەم خېرىدارنى ئىنچىكە، ئەتراپلىق مۇلازىمەت بىلەن تەمىنلەيدۇ.*

## كەچۈرۈڭ، سىزنى ساقلىتىپ قويدۇق

بىر قېتىم، فىرانسىيەلىك دېھقانچىلىق مەيدانىنىڭ غوجايىنى بېنز ماركىلىق يۈك ئاپتوموبىلىنى ھەيدەپ گېرمانىيەگە قاراپ يولغا چىقىدۇ، ئۇ بېنز ماركىلىق ئاپتوموبىلنى ھەيدەپ ماڭغانلىقىدىن ناھايىتى خۇش بولىدۇ.

ئەمما، فىرانسىيەگە تەۋە بىر قاقاسلىققا جايلاشقان كەنتكە كەلگەندە، ئاپتوموبىل موتورىدىن كاشىلا چىقىدۇ.

ئۇ بېنز ماركىلىق ئاپتوموبىلدىن كاشىلا كۆرۈلگەنلىكىدىن قاتتىق ئاچچىقلىنىدۇ. قانداق قىلىش كېرەك؟ ئۇ تەلىيىنى سىناپ بېقىش ئۈچۈن، ئاپتوموبىلدىكى كىچىك تېپتىكى تېلېگرامما بېرىش ئاپپاراتى بىلەن گېرمانىيەدىكى بېنز ئاپتوموبىل شىركىتىنىڭ باش ئىشتابى بىلەن ئالاقىلىشىدۇ.

ئويلىمىغان يەردىن، نەچچە سائەتتىن كېيىن ئاسماندىن ئايروپىلان ئاۋازى ئاڭلىنىدۇ. ئەسلىدە، بېنز ئاپتوموبىل رېمونتخانىسىنىڭ رېمونتچىلىرى ئىنژېنېرنىڭ يېتەكچىلىكىدە ئايروپىلان بىلەن كەلگەنىدى. ئۇلار ئايروپىلاندىن چۈشۈپ بىرىنچى بولۇپ فىرانسىيەلىك دېھقانچىلىق مەيدانىنىڭ غوجايىنىدىن كەچۈرۈم سورايدۇ:

—— كەچۈرۈڭ، سىزنى ساقلىتىپ قويدۇق، بىز ناھايىتى تېزلىكتە رېمونت قىلىپ بولىمىز.



تېخنىكلار دېھقانچىلىق مەيدانىنىڭ غوجايىنىغا تەسەللى بەرگەچ موتورنى ناھايىتى تېزلىكتە رېمونت قىلىپ بولدۇ.

ــ قانچە پۇل؟ ــ دەپ سورايدۇ فرانسىيەلىك دېھقانچىلىق مەيدانىنىڭ غوجايىنى. ئۇ كۆڭلىدە رېمونت ھەققى چوقۇم ئاز ئەمەس، ئۇلار ئايروپىلان بىلەن كەلگەن تۇرسا، دەپ ئويلايدۇ. ئۇ ئىنژېنېرغا مۇلازىمەت پوزىتسىيەرىگلار ياخشى، تېخنىكاگلارمۇ يۇقىرى ئىكەن، ئەمما ئايروپىلان بىلەن كەلگەچكە، رېمونت ھەققىگلارمۇ ھەقمچان يۇقىرى، دېمەكچى بولدۇ.

ــ ھەقسىز.

فرانسىيەلىك غوجايىن ئۆز قۇلىقىغا ئىشەنمەي قالدۇ.

ــ ھەقسىز؟

ــ شۇنداق.

ــ بۇ خىل كاشىلىنىڭ يۈز بېرىشى، بىزنىڭ سۈپەت ئۆتكىلىنى چىڭ تۇتمىغانلىقىمىزدىن بولغان، بىز سىز ئۈچۈن ھەقسىز مۇلازىمەت قىلىمىز، ــ دەيدۇ ئىنژېنېر.

كېيىن، بىنز شىركىتى فرانسىيەلىك دېھقانچىلىق مەيدانى غوجايىنىنىڭ ئاپتوموبىلىنى ھەقسىز يېپىيېڭى ئاپتوموبىلغا ئالماشتۇرۇپ بېرىدۇ.





**ھېكمەت:**

*سېتىشتىن كېيىنكى ئەلا مۇزىمەت خېرىدارلارنىڭ ئىشەنچىگە ئېرىشىشتىكى ئۇنۇملۇك تەدبىر. مەلۇم مەندىن ئېيتقاندا، ئىستېمالچىلارنىڭ ئىنتىلىشى كارخانىنىڭ كارامىتىگە ئايلاندى. شۇڭا، خېرىدارلارنىڭ مەسلىسىگە مىننەتدارلىق پوزىتسىيەسىدە مۇئامىلە قىلىش كېرەك، چۈنكى ئۇلار كارخانىنىڭ ئۇزۇكسىز ئىلگىرىلىشىگە تۈرتكە بولىدۇ.*

## بايلىق ئەتراپىدىكىلار

ژال ـ مارت جەمەتى دەرىجىدىن تاشقىرى بازاردا پارچە سېتىش تىجارىتى بىلەن شۇغۇللىنىپ، ئەتراپىدىكى ئەڭ ئادەتتىكى ئاۋام ئۈچۈن مۇلازىمەت قىلىدۇ، ئەمما شىركەت قۇرغۇچى ژاتسون ئەڭ باي ئادەملەرنىڭ بىرى. 2004 ـ يىلى ئامېرىكا «بايلىق» ژۇرنىلى ئېلان قىلغان دۇنيادىكى 500 كۈچلۈك كارخانا ئىچىدە ژال ـ مارت بىرىنچى ئورۇندا تۇرىدۇ.

ژال ـ مارت قانداق قىلىپ بۇنداق غايەت زور بايلىققا ئىگە بولغان؟ بىر كىچىك ئىش بۇنىڭغا جاۋاب بېرىدۇ.

بىر قېتىم، «بايلىق» ژۇرنىلىنىڭ مۇخبىرى ژاتسوننى زىيارەت قىلماقچى بولۇپ، ئۇنىڭدىن:



ـــ ئەتە سىزنى زىيارەت قىلغىلى ئىشخانىڭىزغا بارسام بولامدۇ؟ ـــ دەپ سورايدۇ.



ـــ ئەلۋەتتە بولىدۇ، ـــ دەيدۇ ژاتسون.

مۇخبىر ئىككىنچى كۈنى ئۇنىڭ ئىشخانىسىغا بارىدۇ. يېرىم سائەت ساقلىغان بولسىمۇ ژاتسوننىڭ قارىسى كۆرۈنمەيدۇ. مۇخبىرنىڭ سەل ئاچچىقى كېلىدۇ ـ دە، ئىختىيارسىز سەن ئۆزۈڭنى كىم چاغلاپ قالدىڭ، ئازراق پۇلۇڭغا تايىنىپ ئۆزۈڭنى قالتىس چاغلاۋاتامسەن، سەن مېنى ئادەتتىكى مۇخبىر دەپ كۆزگە ئىلمىدىڭ، مەن مۇشۇ قەلەمگە تايىنىپ سەن بىلەن كۆرەش قىلمىسام، دەپ ئويلايدۇ.

كاتىپ ئىشخانىنىڭ ئالدىدىن ئۆتۈپ كېتىۋېتىپ، مۇخبىرنىڭ يەنىلا ساقلاۋاتقانلىقىنى كۆرۈپ:

ـــ مەن ئۇنى تېپىپ بېرەي، ـــ دەيدۇ. كېيىن كاتىپ:

ـــ تاپتىم، 20 مېتىر ئالدىڭىزدىكى پارچە سېتىش دۇكىنىنىڭ ئالدىدا، ـــ دەيدۇ. مۇخبىر دەرھال ژاتسوننى ئىزدەپ

بېرىپ، ئۇنىڭ خېرىدارغا يارەملىشىپ مالىلارنى يەشكىكە قاچىلاپ ئاپتوموبىلغا بېسىۋاتقانلىقىنى كۆردى.

دۇنيادىكى ئەڭ باي ئادەمنىڭ بۇنداق خىزمەتنى قىلىشى مۇخبىرنى ئەجەبلەندۈردى، مۇخبىر ۋاتسوننىڭ ئالدىغا بېرىپ:

— سىز مېنى ئىشخانىڭىزدا ساقلىماقچىدىڭىزغۇ؟ — دەيدۇ.

— ئەلۋەتتە، سىزنى ساقلاۋاتىمەن، — دەپ جاۋاب بېرىدۇ.

— ئەمىسە سىز بۇ يەردە تۇرىسىزغۇ؟ — دەپ سورايدۇ مۇخبىر.

— مېنىڭ ئىشخانام كوچىدا، بۇ خېرىدارلار ماڭا ئەڭ موھتاج بولىدىغان جاي، شۇڭا مەن سالقىن ئىشخانىدا ئولتۇرسام بولامدۇ؟ — دەپ جاۋاب بېرىدۇ.

**ھېكمەت:**

*بايلىق قەيەردە؟ بەزىلەر پۈتۈن دۇنيادىن بايلىق ئىزدەيدۇ، ئەمما ئىزدىگەن بايلىقنى تاپالمايدۇ. ئەمەلىيەتتە، بايلىق نەچچە قەدەم ئەتراپىڭىزدىلا...*

*ۋاتسون ھايات چېغىدا ئەتراپىدىكى ئۇششاق تىجارەتكە ئىنتايىن ئەھمىيەت بەرگەن، بۇ خىل كىشىلەر ئېتىبارسىز قارايدىغان كىچىك تىجارەت ئۇنىڭغا غايەت زور بايلىق ئاتا قىلىدۇ. ئۇ ئائىلە پارچە سېتىشنى ئاساس قىلغان چوڭ تىپتىكى تاللا بازارنى ئېچىپ، دۇنيادىكى ئەڭ باي ئادەمگە ئايلىنىدۇ، ئۇ تەجرىبە ئۆگەنگىلى كەلگەنلەرگە: «بايلىق بىر نەچچە قەدەم ئەتراپىڭىزدىلا» دەيدۇ.*

*ھەرقانداق ئادەم بايلىققا ئىگە بولالايدۇ، ئەمما ئۇ سىزنىڭ قانداق قىلىشىڭىزغا باغلىق. سەپىنىڭ ئالدىدا مېڭىش، خېرىدارلار ئەڭ ئېھتىياجلىق بولىدىغان جايلاردىلا يۇرۇش ھەربىر كارخانىچىنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىدىكى ئاچقۇچ ھېسابلىنىدۇ.*



## ئۆزىنىڭ خاتالىقىنى ئاشكارىلايدىغان جۈرئەت بولۇشى كېرەك

بىر قېتىم، ئامېرىكا ھېنرىي يېمەكلىك شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى ھېنرىي خاۋكىنس تاۋارنى خىمىيەلىك تەكشۈرۈپ باھالاش دوكلاتىدىن ئۇلار ئىشلەپچىقارغان مەھسۇلاتنىڭ يېمەكلىك خۇرۇچلىرى ئىچىدىكى يېڭى ساقلاش رولىغا ئىگە خۇرۇچنىڭ زەھەرلىك ئىكەنلىكىنى بايقايدۇ. زەھەرلىك خۇسۇسىيىتى كۈچلۈك بولمىسىمۇ، ئەمما ئۇنى ئۇزاق مۇددەت يېگەندە سالامەتلىككە تەسىر يەتكۈزىدۇ. ئۇ باشقا يېمەكلىك شىركەتلىرىنىڭمۇ بۇ خىل خۇرۇچنى ئىشلىتىدىغانلىقىنى بىلىدۇ. ئۇ ئاممىنىڭ مەنپەئىتىنى قوغداش نۇقتىسىدىن قاراپ، بۇ ئىشنى ئاممىغا ئاشكارىلىسام، چوقۇم ئوخشاش كەسىپتىكىلەرنىڭ كۈچلۈك قارشىلىقىغا ئۇچرايمەن، ئۇلار بىرلىشىپ چوقۇم ماڭا زەربە بېرىدۇ، بۇ چاغدا شىركەت چوقۇم جىق زىيان تارتىدۇ، دەپ ئويلايدۇ. ئەمما ئوخشاش كەسىپتىكىلەر بىلەن بولغان رىقابەتتە، ئۇنىڭ ئىناۋىتى ئەلۋەتتە خېلى يۇقىرى بولىدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئاممىنىڭ قوللىشىغا ئېرىشىدۇ، بۇ شىركەتنىڭ تەرەققىياتى ۋە ئۇزاق مۇددەتلىك مەنپەئىتى ئۈچۈن پايدىلىق.

شۇنىڭ بىلەن، خاۋكىنس قەتئىيلىك بىلەن ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنىدا جەمئىيەتكە چىرىشتىن ساقلاش خۇرۇچى تەركىبىدە زەھەر بولۇپ، سالامەتلىككە زىيانلىق، دەپ ئېلان قىلىدۇ. كۆپچىلىك بۇنىڭدىن ھەيران قالىدۇ ھەم ئۇنىڭ سەممىيىتىنى تەرىپلەيدۇ. بىراق، بىر ئىش تۇپەيلى يېمەكلىك ئىشلەپچىقىرىدىغان غوجايىنلار بىرلىشىپ، بارلىق ۋاستىلەر بىلەن ھېنرىيغا زەربە بېرىدۇ. ئۇنى بەتنىيەت، بىزنىڭ



ئېشمىزغا توپا چاچتىڭ، دەپ ئەيىبلەيدۇ. ئۇلار بىرلىكتە ھېنرىي شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتلىرىنى بايقۇت قىلىدۇ، ھېنرىي شىركىتى ژەيران بولۇش گىرادىبغا بېرىپ قالىدۇ. ھېنرىي تاپقان - تەرگىنىدىن ئايرىلىپ قالاي دېگەن ژاقىتتا، نامىنى ھەممە بىلىپ كېتىدۇ ھەم ھۆكۈمەت ژە جەمئىيەتنىڭ قوللىشىغا ئېرىشىدۇ، ئۇنىڭ شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتلىرى بىردىنلا كىشىلەر ئەڭ خاتىرجەم ئىستېمال قىلىدىغان بازارلىق مەھسۇلاتقا ئايلىنىپ، تەمىنلەش ئېھتىياجىنى قامدىيالماي قالىدۇ. ژەيران بولۇش گىرادىبغا بېرىپ قالغان ھېنرىي شىركىتى قىسقا ژاقىت ئىچىدە ھاياتىي كۈچىنى قايتىدىن ئەسلىگە كەلتۈرۈپ، كۆلىمىنى كېڭەيتىپ، تېزلىكتە ئامېرىكا يېمەكلىك كارخانىلىرىنىڭ سەركىسىگە ئايلىنىدۇ.



ھېكمەت:

*بۇ دۇنيادا ھەربىر ئادەمنىڭ مۇستەقىل مەيدانى بولۇشى كېرەك. سودا دېڭىزىدا ئالدىراش يۈرگەن كارخانىنىڭ ئىگىلىك باشقۇرغۇچىلىرىنىڭمۇ مۇستەقىل مەيدانى بولۇشى كېرەك. ئۆزىنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ ژە ئىستېمالچىلارنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ مەسىلىنى ئويلاش، ئىش قىلىشنىڭ نەتىجىسىدە چوڭ پەرق بولىدۇ. ئەگەر ئۆزىنىڭ مەيدانىدىلا تۇرۇپ تىجارەت قىلغانىدا، ژاقىتىنىڭ ئۆتۈشى بىلەن خېرىدارلارنى بىزار قىلىدۇ، ھەتتا ئىستېمالچىلارنىڭ ئىشەنچىدىن ئايرىلىپ قالىدۇ. ئەگەر ئىستېمالچىلارنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ تىجارەت قىلغانىدا، ئۆزىنى باشقىلارنىڭ ئورنىغا قويۇپ ئىستېمالچىلارنى ئويلايدۇ، مەھسۇلات ياكى مۇلازىمەتتە ساقلانغان مەسىلەرنى ئاشكارىلاشقا جۈرئەت قىلالايدۇ، خېرىدارلارغا سەممىي مۇئامىلە قىلىدۇ، كىشىلەرنىڭ قەلبىدە سەممىي كارخانا ئوبرازىنى تىكلەيدۇ - دە، بۇ ئارقىلىق خېرىدارلارنىڭ مەھسۇلاتقا بولغان ئىشەنچى ئېشىپ، بازار*

ئىگىلەش نىسبىتىنى ئاشۇرالايدۇ.

خاۋكېنسىنىڭ مۇۋەپپەقىيىتى ئاساسىي جەھەتتىن ئېيتقاندا، ئۇنىڭ توغرا مەيداندا تۇرغانلىقىدا. ئىستېمالچىلار سودىگەر ئۈچۈن ھەممىدىن ئەلا، پەقەت ئىستېمالچىلار بىلەن چىن ئىخلاس بىلەن ئالاقە قىلغاندىلا، ئاندىن ئۇلارنىڭ ئۇزاق مۇددەتلىك مۇھەببىتىگە ئېرىشكىلى بولىدۇ.

## مۇلازىمەتنى سېتىشنى تېزلىتىش

1992- يىلى، بوئىن شىركىتى پۈتۈن دۇنيادىكى خېرىدارلار تەرىپىدىن پۇقرالار ئايروپىلانى ياساش كەسپىدىكى مۇلازىمىتى ئەڭ ئەلا ئاۋىياتسىيە شىركىتى دەپ باھالىنىدۇ. بوئىن شىركىتىگە نىسبەتەن خېرىدار ھەقىقەتەن ھەممىدىن ئەلا. بوئىن شىركىتى سېتىشتىن ئىلگىرىكى ۋە ساتقاندىن كېيىنكى مۇلازىمەتكە ئەتراپلىق مۇئامىلە قىلىدۇ، بۇ جەھەتتە تەڭدىشى يوق.





بوئىن شىركىتىنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىدىكى ئاساسلىق سەۋەب ئۇنىڭ خېرىدارلار ئۈچۈن قىلغان مۇلازىمەتتۇر. ۋال - ستريت كوچىسى خەۋەرلىرى گېزىتىنىڭ بىر تەھلىلچىسى بوئىن شىركىتىنى تىلغا ئېلىپ مۇنداق دەيدۇ: «بوئىن شىركىتىدىكى ھەربىر تېخنىك سىزگە بوئىننىڭ خەۋىكە دۈچ كەلگەن ۋاقىتتا خېرىدارنىڭ قېيىن مەسىلىسىنى ھەل قىلىپ بېرگەنلىكىگە ئائىت ھېكايىنى ئېيتىپ بېرىدۇ. مەسىلەن: ئالياسكا ئاۋىياتسىيە شىركىتى ئالاھىدە تۆۋەنلەش قۇرۇلمىسىغا جىددىي ئېھتىياجلىق بولۇپ، ئايروپىلان ۋاقىتلىق ئۈچۈش يولىغا تۆۋەنلىگەن ۋاقىتتا، بوئىن شىركىتى قىلچە كېچىكتۈرمەي دەرھال ئاپىرىپ بېرىدۇ. كانادا ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ ئايروپىلانىنىڭ گاز چىقىرىش تۈرۈبىسى مۇز

تۇتۇپ ئېتىلىپ قېلىپ كاشىلا كۆرۈلگەندە، بۇئىن شىركىتىنىڭ ئىنژېنېرلىرى دەرھال ئايروپىلان بىلەن ژانكوژېرغا بېرىپ، كېچە - كۈندۈز دېمەي رېمونت قىلىپ، ئاۋىياتسىيە شىركىتى نۆۋەتچى ئايروپىلانىنىڭ كېچىكىش ۋاقتىنى قىسقارتىدۇ. بۇئىنىڭ بۇ خىل مۇلازىمىتىدىن خېرىدارلارنىڭ ئالقىشىغا ئېرىشىدۇ.

بۇئىن شىركىتى دائىم خېرىدارلارنىڭ ئېھتىياجىنى ئويلايدۇ، ئۇلار ئالدىرىغانغا ئالدىرايدۇ، ئۇلارنىڭ باش قېتىنچىلىقىنى ۋاقتىدا ھەل قىلىدۇ. 1978 - يىلى 2 - ئايدا، ئىتالىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ بىر يولۇچىلار ئايروپىلانى ئۇتتۇرا يەر دېڭىزىغا چۈشۈپ كېتىپ، بۇ ئايروپىلانىنىڭ ئورنىغا سەپلەيدىغان بىر ئايروپىلانغا جىددىي ئېھتىياجلىق بولىدۇ. شۇنىڭ بىلەن ئىتالىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى نودىنو دەرھال بۇئىن شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى ۋىلسونغا تېلېفون بېرىپ: «دەرھال بىر بۇئىن 727 تىپلىق يولۇچىلار ئايروپىلانى سېتىپ بەرگەن بولسىڭ» دەيدۇ.

بۇ ئىش ۋىلسوننىڭ بېشىنى قاتۇرىدۇ. بۇئىن 727 تىپلىق يولۇچىلار ئايروپىلانى ئوتتۇرا تىپتىكى ئايروپىلان بولۇپ، خەلقئارا بازاردا ئالقىشقا ئېرىشكەن. بەلگىلىمىگە ئاساسلانغاندا، بۇ خىل تىپتىكى ئايروپىلاننى زاكاس قىلىپ ئاز دېگەندە ئىككى يىل ساقلاشقا توغرا كېلىدۇ، شۇڭا دەرھال مال تاپشۇرۇش ئاسان ئىش ئەمەس. جانلىق تەدبىر قوللىنىپ خېرىدارنىڭ تەلىپىنى قاندۇرۇش كېرەكمۇ ياكى دەرھال رەت قىلىپ خېيىم - خەتەرنى ئازايتىش كېرەكمۇ؟ ۋىلسون دەرھال شىركەتتىكى مەرتىۋىلىك خادىملارنى يىغىپ بۇ ئىشنى مۇزاكىرە قىلىدۇ. ئۇلار بۇئىن شىركىتىنىڭ مال تەمىنلەش جەدۋىلىنى بىر قۇر ئاختۇرۇپ، خېرىدارلارنىڭ ئېھتىياجىنىڭ جىددىي ياكى جىددىي ئەمەسلىكى



بويىچە ئۇلارنى قايتىدىن رەتكە تۇرغۇزىدۇ. شۇنىڭ بىلەن، باشقا خېرىدارنىڭ مەنپەئىتىگە زىيان يەتكۈزمەسلىك ئالدىنقى شەرتى ئاساسىدا، ئىتالىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتىنىڭ تەلىپىگە قوشۇلۇپ، بىر ئاي ئىچىدە مال تاپشۇرۇشنى قارار قىلىدۇ. ئىتالىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتى تېزلا بىر يېڭى ئايروپىلانغا ئېرىشىپ، تىجارىتىنىڭ نورمال يۈرۈشۈشىگە كاپالەتلىك قىلىدۇ.

كۆزنى يۇمۇپ ئاچقىچە باھار كېتىپ ياز كېلىدۇ. بوئىن شىركىتىنىڭ باش دىرېكتورى مال زاكاس قىلىش دوكلاتى تاپشۇرۇۋالىدۇ. دوكلاتتا دېيىلىشىچە، ئىتالىيە ئاۋىياتسىيە شىركىتى بوئىن شىركىتىنىڭ خەتەرلىك ئەھۋالىدا قىيىنچىلىقىنى ھەل قىلىپ بەرگەنلىكىگە مىننەتدارلىق بىلدۈرۈش ئۈچۈن، كەسىپدىشى گىلاس شىركىتىگە DC10 تىپلىق ئايرىپلان زاكاس قىلىدىغان ئەسلىدىكى پىلانىنى بىكار قىلىپ، بوئىن شىركىتىگە بوئىن 747 تىپلىق چوڭ تىپتىكى يولۇچىلار ئايروپىلانىدىن توققۇزنى زاكاس قىلىدۇ.





ھېكمەت:

*يۇقىرىدا بايان قىلغان ھېكايە مۇلازىمەتنى سېتىشنى تېزلىتىشنىڭ تىپىك ئۇلگىسى ھېسابلىنىدۇ. بۇنىڭدىن شۇنى چۈشىنىۋالالايمىزكى، مۇلازىمەتنى سېتىشنى تېزلىتىشنىڭ باشقا سېتىشنى تېزلىتىش تەدبىرلىرىدىن كۆرۈنەرلىك پەرقلىنىپ تۇرىدىغان يېرى ئۇ ساتقۇچىنى چىقىش قىلمىغان، بەلكى ئىستېمالچىنى چىقىش قىلغان ياكى مەركەز قىلغان، ئەتراپلىق مۇلازىمەت ئارقىلىق خېرىدار نەپكە ئېرىشىدۇ، ئۆزئارا ئىشىنىش ئاساسىدا ئۇزاق مۇددەتلىك سودىنى قانات يايدۇرىدۇ.*

*مۇلازىمەت پائالىيىتى ئاز دېگەندىمۇ تۆۋەندىكى بىر نەچچە جەھەتتە كارخانىغا نەپ بېرىدۇ:*

بىرىنچى، كارخانىنىڭ ئىناۋىتى ئاشىدۇ، مەھسۇلات تېز ئومۇملىشىدۇ. كارخانا يەرلىك ھۆكۈمەت ۋە ئىستېمالچىلارنىڭ قوللىشىغا ئېرىشىپ، تەرەققىي قىلىشتا ئىشەنچلىك ئىجتىمائىي ئاساسقا ئىگە بولىدۇ. بۇ ئۇنۇمگە باشقا سېتىشنى تېزلىتىش ئۇسۇللىرى ئارقىلىق قەتئىي ئېرىشكىلى بولمايدۇ.

ئىككىنچى، ھەقسىز ياكى ھەقلىق مۇلازىمەت بولسۇن، ھەممىسىدە خېرىدار نەپكە ئېرىشىدۇ، خېرىدارنىڭ كارخانىغا بولغان ئىشەنچى كۈچىيىدۇ. شۇڭا، مۇلازىمەتنى سېتىشنى تېزلىتىشنىڭ ئۇنۇمى ھەرگىزمۇ بىر قېتىملىق ۋە قىسقا مۇددەتلىك بولمايدۇ، ئۇ خېرىدارلارنى كارخانىنىڭ ئەترايىغا جەلپ قىلىپ، مۇقىم بولغان ئىقتىسادىي مۇناسىۋەت تۇرغۇزىدۇ.

ئۈچىنچى، مۇلازىمەت پائالىيىتىنى سىجىل قانات يايدۇرۇش بازار ئېچىش پىلانى يېتەلمەيدىغان تەشۋىقات ئۇنۇمىگە ئىگە قىلىدۇ، يېڭى خېرىدارلارنى جەلپ قىلىدۇ ياكى كارخانىنىڭ بازارغا سىڭىشىنى تېزلىتىشنى ئۇنۇملۇك ئەملگە ئاشۇرىدۇ

تۆتىنچى، مۇلازىمەت پائالىيىتى ساتقۇچى تەرەپ بىلەن سېتىۋالغۇچى تەرەپنىڭ قوش يۆنىلىشلىك ئالاقىسىنى كۈچەيتىدۇ، كارخانا تەكلىپ - پىكىرلەرنى توغرا، تېزلىكتە بېغىپ، مەھسۇلاتنى مۇكەممەللەشتۈرۈپ ۋە يېڭىلاپ، ئىگىلىك باشقۇرۇش سەۋىيەسىنى ئۆستۈرىدۇ.

# بازار ئېچىش ماھارىتى

تەرجىمە ئاساسىدا تۈزگۈچى: نۇرمۇھەممەت ھەسەن


پىلانلىغۇچى: ئۆمەرجان ئەمەت
مەسئۇل مۇھەررىرى: پەرىدە غوپۇر
مەسئۇل كوررېكتورى: چولپان تۇرسۇن
مۇقاۋا لايىھىلىگۈچى: ئەنۋەر قاسىم
نەشر قىلغۇچى: شىنجاڭ خەلق باش نەشرىياتى
شىنجاڭ خەلق سەھىيە نەشرىياتى
ئادرېسى: ئۈرۈمچى شەھىرى بۇلاقبېشى كوچىسى 196 ـ قورۇ
تور ئادرېسى: http://www.xjpsp.com
باسقۇچى: شىنجاڭ شىنخۇا 2 ـ باسما زاۋۇتى
تارقاتقۇچى: شىنجاڭ شىنخۇا كىتابخانىسى
نەشرى: 2015 ـ يىل 5 ـ ئاي 1 ـ نەشرى
بېسىلىشى: 2015 ـ يىل 5 ـ ئاي 1 ـ باسمىسى
فورماتى: 1230 × 880 م م 1/32 كەسلەم
باسما تاۋىقى: 7.375
كىتاب نومۇرى: ISBN 978-7-5372-6209-5
تىراژى: 3000 — 1
باھاسى: 18.00 يۈەن

تارقىتىش بۆلۈمى تېلېفون نومۇرى : 2823055 (0991) پوچتا نومۇرى: 830001