

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР КАДРЛАРИНИ
ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРИНИГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ
ТАШКИЛ ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ САНЪАТ ВА МАДАНИЯТ ИНСТИТУТИ
ЎЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ
ВА УЛАРИНИГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

**“МАДАНИЯТ ВА САНЪАТ МУАССАСАЛАРИНИ ТАШКИЛ
ЭТИШ ҲАМДА БОШҚАРИШ”
ТАЪЛИМ ЙЎНАЛИШИ**

**“МАДАНИЯТ ВА САНЪАТ СОҲАСИ БОШҚАРУВИДА
КРЕАТИВ ЁНДАШУВ”
МОДУЛИ БЎЙИЧА**

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Тошкент 2019

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашининг 2019 йил 18 октябрдаги 5 – сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

Тузувчи: ЎзДСМИ “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш” кафедраси мудири
Салайдинов Бахтиёр Шавкатович

Такризчилар: **Жанубий Корея Республикаси Конгук университети**
профессори, PhD Ким Ин Ог
ЎзДСМИ “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш” кафедраси доценти Отақулов
Махамажон Каримович

Ўқув-услубий мажмуа Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институти Кенгашининг 201__ йил _____даги ___-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I.	ИШЧИ ДАСТУР.....	3
II.	МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....	11
III.	МАСОФАВИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ.....	14
IV.	НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....	59
V.	АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....	84
VI.	КЕЙСЛАР БАНКИ.....	88
VII.	МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ.....	92
VIII.	ГЛОССАРИЙ.....	94
IX.	АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	96

КИРИШ

Ушбу ўқув-услубий мажмуа ривожланган мамлакатлардаги мавжуд халқаро тажрибалар асосида ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сонли, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармонлари, шунингдек 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли қарорида белгиланган устивор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади.

Дастур мазмуни олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари вақонунчилик нормалари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик таракқиёт ва ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг касбий компетентлиги ва креативлиги, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимлари ва масофадан ўқитиш усулларини ўзлаштириш бўйича янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутди.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, бу орқали олий таълим муассасалари педагог кадрларининг соҳага оид замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибалардан самарали фойдаланиш, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг татбиқ этиш, чет тилларини интенсив ўзлаштириш даражасини ошириш ҳисобига уларнинг касб маҳоратини, илмий фаолиятини мунтазам юксалтириш, олий таълим муассасаларида ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришни тизимли таҳлил қилиш, шунингдек, педагогик

вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ компетенцияларга эга бўлишлари таъминланади.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг махсус фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар такомиллаштирилиши мумкин.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсининг ўқув дастури қуйидаги модуллар мазмунини ўз ичига камраб олади.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

Олий таълим муассасалари педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг **мақсади** педагог кадрларнинг ўқув-тарбиявий жараёнларни юксак илмий-методик даражада таъминлашлари учун зарур бўладиган касбий билим, кўникма ва малакаларини мунтазам янгилаш, малака талаблари, ўқув режа ва дастурлари асосида уларнинг касбий компетентлиги ва педагогик маҳоратини доимий ривожланишини таъминлашдан иборат.

Курснинг **вазифаларига** қуйидагилар киради:

“Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш” йўналишида педагог кадрларнинг касбий билим, кўникма, малакаларини узлуксиз янгилаш ва ривожлантириш механизмларини яратиш;

- замонавий талабларга мос ҳолда олий таълимнинг сифатини таъминлаш учун зарур бўлган педагогларнинг касбий компетентлик даражасини ошириш;

- педагог кадрлар томонидан замонавий ахборот-коммуникация технологиялари ва хорижий тилларни самарали ўзлаштирилишини таъминлаш;

- махсус фанлар соҳасидаги ўқитишнинг инновацион технологиялари ва илғор хорижий тажрибаларни ўзлаштириш;

- “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш” йўналишида ўқув жараёнини фан ва ишлаб чиқариш билан самарали интеграциясини таъминлашга қаратилган фаолиятни ташкил этиш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар:

“Маданият ва санъат соҳаси бошқарувида креатив ёндашув” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Тингловчи:

- маданият ва санъат соҳаси бошқариш тарихи;
- дунё миллатлари маданияти ва санъати;
- ўзбек миллий маданияти ва санъати;
- маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг илмий мактаблари;
- Ўзбекистонда маданият ва санъат бошқарувининг ривожланиши;
- бошқарувнинг назарий асослари;
- маданият ва санъат соҳасини бошқариш характери;
- бадий-ижодий жамоалар тушунчаси ва уларнинг тавсифи;
- асосий ташкилий-ҳуқуқий шакллари;
- ижодий жамоалар ривожланишидаги замонавий тенденциялари;
- ижодий ишлаб чиқариш салоҳиятининг рақобатбардошлигини баҳолаш усуллари;
- Ўзбекистонда маданият ва санъат муассасаларини бошқариш сиёсати ва тизими;
- маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг бошқарув тизимини билиши керак.

Тингловчи:

- дунё миллатлари маданияти ва санъатини таҳлил қилиш;
- тингловчиларда фикрлаш қобилиятини шакллантириш;
- ўзбек миллий маданияти ва санъатини илмий ўрганиш;
- тингловчиларда кузатувчанликни ривожлантириш;
- маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш кўникмаларига эга бўлиши лозим.

Тингловчи:

- ижодий жамоалар фаолиятини мувофиқлаштириш;
- маданият ва санъат соҳаси ташкилий тузилмаларнинг турларини ажрата олиш;
- ижодий ишлаб чиқариш салоҳиятининг рақобатбардошлигини баҳолаш усуллари қўллаш;

Ўзбекистонда маданият ва санъат муассасаларини бошқариш сиёсати ва тизимини тушуниш бўйича **малакаларига** эга бўлиши зарур.

Тингловчи:

- ижодкор шахсининг ривожланиши ва шаклланиш хусусиятларини ривожлантириш;
- бадий воситалар ҳақида умумий тушунчаларни таҳлил қилиш;
- ижодкорнинг тасавури ва кўриш хотираси хусусиятларини ривожлантириш;
- маданият ва истироҳат боғлари фаолиятини бошқариш;
- маданият ва санъат саройлари фаолиятини бошқариш;
- концерт ташкилотлари ва бадий жамоалари фаолиятини бошқариш;
- ҳаваскорлик ижодий жамоалари ва тўгараклари фаолиятини бошқариш;
- нодавлат ва жамоат ташкилотлари фаолияти ва ижодий жамоаларини бошқариш;
- музейлар ва кўргазма заллари фаолиятини ташкиллаштириш **компетенцияларига** эга бўлиши лозим.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Маданият ва санъат соҳаси бошқарувида креатив ёндашув” курси маъруза ва амалий машғулот ҳамда мустақил таълим шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- Маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, тест сўровлари, ақлий ҳужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, бирор бир асарни тасвирлаш каби усулларини қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Маданият ва санъат соҳаси бошқарувида креатив ёндашув” модули мазмуни ўқув режадаги “Ихтисослик фанларини ўқитишнинг замонавий методикаси; “Амалий санъат (турлари бўйича)”, “Графика (турлари бўйича)”,

“Рангтасвир (турлари бўйича)”, “Хайкалтарошлик (турлари бўйича)” фанини ўқитишда компьютер графикасидан фойдаланиш; “Тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш технологиялари”; “Арт менежмент” ва “Арт маркетинг” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда педагогларнинг касбий педагогик тайёргарлик даражасини орттиришга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар маданият ва санъат муассасаларини бошқаришда махсус педагогик ёндошувни ва йўлдош фанларни ўзлаштириш орқалигина юксак савиядаги бадиий баркамол, ғоявий долзарб асарлар яратиш мумкинлигини кўрсатиб беради. Маданият ва санъат соҳаси бошқарувида креатив ёндашув курси назарий, амалий томондан санъаткорларни тарбиялаш, билимини ошириш услубиятлари билан таништиради.

Модул бўйича соатлар тақсимоти:

	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси			
			Жами	жумладан		
				Назарий	Амалий	Мустақил таълим
1.	Креатив менежмент тушунчаси.	2	2	2		
2.	Ташкилий ўзгаришларни бошқариш ва бошқарув самарадорлиги.	2	2	2		
3.	Маданият ва санъат соҳасида ижодий фикрлашни ривожлантириш.	2	2		2	
4.	Ғояларни ишлаб чиқиш методлари ва турлари.	2	2		2	
5.	Шахснинг ижодий фикрлашини фаоллаштириш йўллари амалий	4	4		4	

	кўллаш (олдиндан ишлаб чиқилган турли масалалар тингловчиларга берилади)					
6.	Ўзбекистонда маданият ва санъат муассасаларини бошқариш сиёсати ва тизими. Маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг бошқарув тизими.	4	4	2	2	
Жами: 16		16	16	6	10	

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Креатив менежмент тушунчаси. (2 соат).

Креатив бошқарув. Компаниянинг ижодий салоҳиятини бошқариш. Ижодий жараёнларни бошқаришни вужудга келиши. Ижодий фикрлаш. Ижодкорликнинг мезонлари. Креатив менежментнинг вазифалари. Интеллектуал капитал. Креатив менежментнинг мақсадлари. Креатив ва эвристик менежмент тушунчаси.

2-мавзу: Ташкилий ўзгаришларни бошқариш ва бошқарув самарадорлиги (2 соат)

Ташкилий ўзгариш ҳақида умумий тушунча. Бошқарувда ташкилий ўзгаришларнинг зарурлиги. Маданият ва санъат соҳасида ташкилий ўзгаришларнинг ўзига хослиги. Ташкилий ўзгаришларни бошқаришнинг ўзига хос йўллари. Маданият ва санъат соҳаси бошқарувида самарадорлик тушунчаси. Бошқарувда самарадорликка эришишнинг методлари. Бошқарувда самарадорликка эришишда кадрлар омили. Самарадорликни белгилаб берувчи омиллар.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ

1-амалий машғулот: Маданият ва санъат соҳасида ижодий фикрлашни ривожлантириш. (2 соат).

Менежер ҳақида умумий тушунча. Менежер фаолиятини режалаштириш бўйича машқлар берилади. Менежер фаолиятини ташкил

қилиш усуллари ишлаб чиқилади. Ижодкорликни юзага чиқаришдаги тўсиқлар, ижодкорликни рағбатлантириш ва ривожлантириш бўйича машқлар бажарилади.

2-амалий машғулот: Ғояларни ишлаб чиқиш методлари ва турлари (4 соат).

Брейнсторминг. Эдвард де Боно томонидан ёзилган фикрлар. Ментал карталар. Синектика. Фокал объект усули. Морфологик таҳлил. Синов ва хато усули. Ижодий масалалардаги муаммоларни ҳал қилиш назарияси.

3-амалий машғулот: Шахсинг ижодий фикрлашини фаоллаштириш йўллари амалий қўллаш

Ақлни хариталаш ёрдамида тақвим яратиш. Ментал хариталар ёрдамида тақвим яратиш.

4-амалий машғулот: Маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг бошқарув тизими.

Фокал объектлар усули ёрдамида фломастер ишлаб чиқиш.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларидан фойдаланилади:

- маърузалар, амалий машғулотлар (маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, ақлий қизиқишни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш);

- давра суҳбатлари (қўрилаётган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилятини ошириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантиқий хулосалар чиқариш);

- баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилятини ривожлантириш).

БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

№	Баҳолаш мезони	Максимал балл	Изоҳ
1.	Тест	2,5	1 балл
2.	Эссе ёзиш		1 балл
3.	Мустақил иш		0,5 балл

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.



Ақлий ҳужум (брейнсторминг – миялар бўрони) – амалий ёки илмий муаммоларни ҳал этиш фикрларни жамоали генерация қилиш усули.

Методнинг мақсади: ақлий ҳужум вақтида тингловчилар мураккаб муаммони биргаликда ҳал этишга интилишади: уларни ҳал этиш бўйича ўз фикрларини билдиради (генерация қилади) ва бу фикрлар танқид қилинмасдан улар орасидан энг мувофиқи, самаралиси, мақбули ва шу каби фикрлар танлаб олиниб, муҳокама қилинади, ривожлантирилади ва ушбу фикрларни асослаш ва рад этиш имкониятлари баҳоланади.

Ақлий ҳужумнинг асосий вазифаси – ўқиб-ўрганиш фаолиятини фаоллаштириш, муаммони мустақил тушуниш ва ҳал этишга мотивлаштиришни ривожлантириш, мулоқот маданияти, коммуникатив кўникмаларни шакллантириш, фикрлаш инерциясидан қутилиш ва ижодий масалани ҳал этишда фикрлашнинг оддий боришини енгиш.

Тўғридан-тўғри жамоали ақлий ҳужум – иложи борича кўпроқ фикрлар йиғилишини таъминлайди. Бутун ўқув гуруҳи (20 кишидан ортиқ бўлмаган) битта муаммони ҳал этади.

Оммавий ақлий ҳужум – микро гуруҳларга бўлинган ва катта аудиторияда фикрлар генерацияси самарадорлигини кескин ошириш имконини беради.

Ҳар бир гуруҳ ичида умумий муаммонинг бир жиҳати ҳал этилади.

Намуна: Гуруҳга муаммоли вазият берилади, мисол учун оркестрни ташкил этувчи коллективдаги психологик вазият ёмонлашиб, конфликт чиқадиган даражага етиб келган. Муаммони ҳал қилиш бўйича жамоали ақлий ҳужум, иложи борича кўпроқ фикрлар йиғилиши ташкиллаштирилади.

Бу фикрлар танқид қилинмасдан, улар орасидан энг самаралиси, мақбули, яни вазиятни нормаллашувга олиб келиши мумкин бўлгани ва шу каби фикрлар танлаб олиниб, муҳокама қилинади, ривожлантирилади ва ушбу фикрларни асослаш ва рад этиш имкониятлари баҳоланади.

“SWOT-таҳлил” методи.

Методнинг мақсади: мавжуд назарий билимлар ва амалий тажрибаларни таҳлил қилиш, таққослаш орқали муаммони ҳал этиш йўллари топишга, билимларни мустаҳкамлаш, такрорлаш, баҳолашга, мустақил, танқидий фикрлашни, ностандарт тафаккурни шакллантиришга хизмат қилади.

S – (strength)	• кучли томонлари
W – (weakness)	• заиф, кучсиз томонлари
O – (opportunity)	• имкониятлари
T – (threat)	• тўсиқлар

Намуна: Масалан 1-март дарсида олинган назарий билимларни мустаҳкамлаш мақсадида “SWOT-таҳлил” методи асосида, кучли, кучсиз томонлари, имкониятлари ва тўсиқлари (салбий таъсир этувчи омиллари) таҳлил қилинади.

“Инсерт” методи.

Методнинг мақсади: Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод ўқувчилар учун хотира машқи вазифасини ҳам ўтайди.

Методни амалга ошириш тартиби:

- ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган инпут-матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;
- янги мавзу моҳиятини ёритувчи тингловчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намойиш этилади;

➤ тингловчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалядилар. Матн билан ишлашда тингловчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:

Белгилар	1-матн	2-матн	3-матн
“В” – таниш маълумот.			
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак.			
“+” бу маълумот мен учун янгилик.			
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?			

Белгиланган вақт якунлангач, таълим олувчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади, уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот якунланади.

Намуна сифатида 2-маъруза материаллари тингловчилар томонидан Инсерт методи аксосида таҳлил қилиб чиқилади (ўқитувчи назорати остида).

III. НАЗАРИЙ МАНГУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Ташкилий ўзгаришларни бошқариш ва бошқарув самарадорлиги (2 соат).

Режа:

1. Ташкилий ўзгариш ҳақида умумий тушунча.
2. Бошқарувда ташкилий ўзгаришларнинг зарурлиги.
3. Маданият ва санъат соҳасида ташкилий ўзгаришларнинг ўзига хослиги. Ташкилий ўзгаришларни бошқаришнинг ўзига хос йўллари.

Таянч иборалар: Ташкилий ўзгариш, бошқарув, усул ва йўллар, маданият ва санъат, самарадорлик.

1.1. Ташкилий ўзгариш ҳақида умумий тушунча.

Ташкилот – одамларнинг ижтимоий-иқтисодий ишлаб чиқариш борасида маълум мақсадларга эришиш учун сафарбар этувчи, шунингдек, бошқарув вазифаларига эришишни кўзда тутувчи тизимлаштирилган, онгли бирлашмасидир. Бошқарув жараёнининг ўзига хос жиҳатларидан бири ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг ўзгариб туриши, бозор иқтисодиёти талаблирининг ижобий ва салбий таъсирлари, раҳбарларнинг ўзгариши ва шукаби ҳаётининг заруратлар пайдо бўлганда турли ташкилий ўзгаришлар амалга оширилади. Ташкилий ўзгаришларни бошқариш жараёнлари қай даражада содир бўлиш ҳолатларини кўриб чиқамиз.

Режалаштирилаётган ташкилий ўзгаришлар менежерлар ва ходимларнинг бўлинмалар ва умуман ташкилотнинг ишини ўзлари учун муҳим йўналишлари бўйича яхшилаш бўйича онгли ҳаракатлардан иборат бўлади.

Бундай ўзгаришларнинг мақсадлари қуйидагилардан иборат:

- ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини кўпайтириш;
- ходимларнинг мотивациясини кучайтириш;
- янги маҳсулотларни ўзлаштириш;
- бозор улушини кўпайтириш ва бошқалар.

1.2. Бошқарувда ташкилий ўзгаришларнинг зарурлиги.

Шуни таъкидлаш керакки, кўпгина ўзгаришлар ўз ичига ташкилотни ташқи муҳитга ва ходимлар ҳулқининг ўзгаришига мослашиш қобилиятини яхшилашни олиши керак. Ташкилотнинг мослашиш қобилиятини яхшилаш

учун кўпгина янги технологиялар ва иш усуллари ишлаб чиқадилар, ташкилий тузилмани қайта қурадилар.

Кўпинча бунинг учун вақтли ёки эгилувчан тузилмалардан фойдаланилади, улар ташкилотга янги ахборотларга тез жавоб қайтариш имкониятини берадилар, янги операцияларга ўтишни жадаллаштирадилар, ходимларни қарорлар қабул қилишда кенг иштирок этишларига ёрдам берадилар, бўлгуси етакчиларни пайдо бўлиши учун шароит яратадилар.

Буларнинг барчаси яна ходимларнинг шахсий ҳуқуқини ўзгаришини, яъни уни янги шароитларга мослаштиришни талаб қилади. Шунинг муносабати билан ташкилий ўзгаришлар дастурида ходимларнинг ролини, уларнинг жавобгарлигини ўзгартириш бўйича тадбирларни кўзда тутиш зарур.

Бунда ташкилий ўзгаришларга қаршилик қилиш муҳим муаммо бўлади. Бундай ўзгаришлар, қоидага кўра, ҳам алоҳида ходимлар ва ҳам умумий ташкилот томонидан қаршилик қилишга олиб келадилар. Ўзгаришларга бундай қаршилик қилишнинг манбалари ғоятда турли туманлидирлар.

Меҳнат унумдорлигини пасайиши, ишнинг ва маҳсулотнинг сифатини пасайиши, меҳнат интизомини пасайиши, ходимларнинг қўнимсизлиги, мотивацияни йўқолиши, меҳнат низолари бундай қаршиликларнинг оқибатлари бўлишлари мумкин. Қаршилик қилишнинг энг кенг тарқалган тури ходимларда ўтказилаётган ўзгаришларда иштирок этиш бўйича мажбуриятларни бўлмаслигидир.

Кўйидагилар ўзгаришларга шахсий қаршилик қилишнинг манбалари бўладилар:

Ўзига қабул қилиш. Гап шундаки, одамлар ахборотларни танлаб олинган ҳолда ўзларига қабул қилишга мойиллар. Улар, биринчидан асосий эътиборни ўзларнинг тушунчалари қандайдир аниқ ҳодисага мос келиши ёки уни кўллаб қувватлашига қаратадилар. Масалан, улар ўзларига маъқул келган нарсани ўқиш ва эшитишни яхши кўрадилар, ўзларининг нуқтаи назарларини ўзгартириш мумкин бўлган нарса билан шўъбаикмайдилар. Ўзига қабул қилишнинг танланиши яна шунда ўз аксини топадики, одамлар олинган ахборотларни ўзларида мавжуд бўлган тасаввурларни ҳисобга олиш билан тушунадилар. Қотиб қолган тасаввурлар ва кадриятларни ўзгариши одамда катта қаршиликни келтириб чиқаради.

Ходимларнинг шахси. Ходимларнинг баъзи бир шахсий сифатлари (авторитарлик, догматиклик ва ҳ.к.ларга мойиллик) баъзида ўзгаришларга қаршиликнинг асоси бўладилар. Айрим ходимларнинг бошқа шахсларга қарамлиги қаршилик қилишнинг бошқа сабаби бўлади. Одатда бундай қаршилик ўзгаришлар эътиборли шахслар томонидан қабул қилингунга қадар давом этади. Бундай вазиятда кўп нарса раҳбарга боғлиқдир.

Одамларнинг одатлари. Улар ташкилотда содир бўлаётган ўзгаришларга (тузилма, технология ва иш усуллари) қарамасдан одатдаги тарзда ишлашга мойиллар. Одат одамни қаноатлашининг манбаси бўлиши мумкин, чунки унга вазиятга мослашишга имконият беради, шинамлик ва хавфсизликни таъминлайди. Одат ўзгаришларга қаршилик қилишнинг муҳим манбаи бўладими ёки йўқми, бу шахс ўзгаришлардан фойдани қандай қабул қилишига боғлиқдир. Маълумки, камдан кам кишилар иш ҳақини оширишига ишнинг одатдаги шароитлари анча ўзгарганларига қадар, масалан иш кунининг давомийлигини кўпайишига қадар, қаршилик қилдилар.

Ҳокимият ва таъсирни йўқотишдан қўрқиш. Одамлар баъзида ташкилотда ўтказилаётган ўзгаришларга ўзларининг ҳукмронликлари ва таъсирларига суиқасд қилиш сифатида қарайдилар. Ҳукмронлик манбаининг тури сифатида ресурслар ва ахборотлар устидан назорат қилиш мисол бўлиб хизмат қилиш мумкин. Ўзгаришлар натижасида бундай назоратни йўқотиш қаршилик қилишга олиб келади. Марказлаштирилганликни тугатилиши ва ваколатларни бошқаларга топшириш одамлар томонидан уларнинг ҳукмронлиги ва таъсирига хавф сифатида қабул қилиниши мумкин.

Мавхумликдан қўрқиш. Мавхумлик кўпинча одамларда эҳтиёткорликни келтириб чиқаради. Ишдаги ҳар қандай ўзгариш ноаниқлик элементига эга. Масалан, янги ишни бошлаб туриб, одамлар уни талаб қилингандек бажара олишларига шубҳа қиладилар. Бу вазиятлардаги ноаниқлик бундай ўзгаришлар туфайли эмас, балки уларнинг одамлар учун эҳтимол бўлган исталмаган оқибатлар учун вужудга келади.

Иқтисодий сабаблар. Масалан, одамлар, ўзгаришларни боришида баъзан уларнинг даромадларини пасайиши содир бўлса ёки содир бўлиши мумкин бўлса, қаршилик кўрсатишлари мумкин. Ишлаб туриб, одамлар, қандай қилиб улар пулларнинг у ёки бу суммасини ишлаб топишларини тушунадилар. Ишнинг олдинги тартибини ўзгариши уларни иқтисодий хавфсизлик нуқтаи назаридан кўрқитади.

Ўзгаришлар ташкилий қаршилик қилишнинг асосий манбалари.

Ташкилот, ўзининг табиатига кўра, маълум даражада қаршилик кўрсатиш хосдир. Ташкилотда барча соҳаларда барқарорликка эришилган вақтда иш яхши кетади. Ташкилот қандайдир янги нарсани қилишни бошлаши билан унумдорлик пасайиши мумкин. Унумдорлик ва самарадорликни сақлаб қолишга интилган ҳолда, ташкилот табиий равишда ўзгаришларга қаршилик қиладди. Ўзгаришларга қаршилик қилиш ташкилотнинг алоҳидаги бўлимлари томонидан ҳам номоён қилиниши мумкин.

Ташкилий тузилма. Ҳар бир ташкилот самарали бўлиш учун барқарорликка ҳаракат қиладди. Бу барқарорликни, хусусан, тузилма таъминлайди. Яъни ходимларга роллари, ишчи тадбирлар, ахборот оқимлари ва ҳ.к. белгиланишлари керак. Аммо тузилмага бу табиий эҳтиёж

Ўзгаришларга қаршилик қилишнинг сабаби бўлиши мумкин. Ташкилот ишларнинг тор ихтисослаштирилган участкалари, қатъий иерархия ва аниқ тасвирлаб берилган жавобгарлик, ахборотларнинг юқоридан пастга қараб чекланган оқимларига эга бўлиши мумкин. Буларнинг барчаси вужудга келган вазиятларни енгимоқ учун жудаям ўзи хос коммуникацион тармоқ ва коммуникацион каналларни ташкил қилиш талаб қилиниши мумкин. Бу тузилмани ҳар қандай қайта қуриш қаршиликни келтириб чиқаради, чунки уни тартибсиз ҳолга келтиради. Бундай ўзгаришларга мослашганроқ ва енгилроқ тузилмалар осонроқ бардош берадилар.

Ташкилий маданият. У ўзгаришларни ўтказишда ғоятда муҳим роль ўйнайди. Шунинг ҳисобга олиш керакки, ташкилий маданиятни ўзгартириш жудаям қийин, ва бу нарса ўзгаришларни боришида жиддий тўсиқ бўлиши мумкин. Мавжуд ташкилий маданият эгилувчанлик элементларига эгаллигига, яъни ходимларнинг ҳулқнинг бир хил одатлар, кадриятлар ва моделларидан бошқаларига осонлик билан ўтишга имкон берадими ёки йўқлигига ташхис қўйилиши керак.

Ресурсларнинг чекланганлиги. Гап шундаки, ҳар қандай ўзгариш маблағлар ва вақт, малакали ходимлар, бошқа ресурсларнинг харажатларини, баъзида жуда катта сарфланишини талаб қилади. Уларнинг мавжуд бўлиши кўпроқ даражада мувофиқлигини белгилаб беради.

Ташкилотлараро келишув. У одамларга уларнинг ҳулқини тартибга солувчи ёки чекловчи маълум мажбуриятларни юклайди. Масалан, ҳар қандай ташкилот етказиб берувчилар, истеъмолчилар ва ҳ.к. билан кўп миқдордаги шартномаларга эга. Бошқа мисол –бу касабани уюшмалари билан келишув. Жаҳоннинг ҳўжалик амалиётида касабани уюшмалари кўпинча менежмент томонидан ўтказиладиган ўзгаришларга тўсиқ бўладилар.

Ўзгаришларга қаршиликни енгиш. Шунинг таъқидлаш керакки, ўзгаришларга қаршилик қилишни бутунлай бартараф қилиб бўлмайди. Аммо бундай қаршиликларнинг салбий оқибатларнинг камайтиришга имкон берувчи ёндошувлар бор.

1.3. Маданият ва санъат соҳасида ташкилий ўзгаришларнинг ўзига хослиги. Ташкилий ўзгаришларни бошқаришнинг ўзига хос йўллари.

Курт Левин ўзгаришларни ҳар хил йўналишларда ҳаракат қилувчи кучларнинг динамик баланси сифатида кўриб чиқувчи янги қарашни ишлаб чиққан. Бу ёндошиув “кучли майдонлар модели” деб аталади. Ўзгаришларни иницировка қилиш учун, вазиятни илгарига силжитиш, уни қўйидагича мувозанатдан чиқариш даркор:

- ўзгаришлар учун ҳаракат қилувчи кучларни кўпайтириш;
- ўзгаришларга қарши ҳаракат қилувчи кучларни қисқартириш;
- ўзгаришларга қарши ҳаракат қилувчи кучларни ўзгаришлар учун ҳаракат қилувчи кучлар позициясига ўтказиш.

Шунинг билан бирга, бу муваффақиятни кафолатланмайди. Ўзгаришни ўтказувчи одамлар ўзгаришлар томонига босим ўтказадилар ва бу натижа беради, аммо қимматга тушади. Агар қаршилик аниқланса, ҳаракат бу кучларни қисқартириш ва қарама қарши позицияларга ўтказишга йўналтирилса, у фаолиятнинг самарадорлигини ошириш мумкин.

Ўзгаришларни ўтказишдаги муваффақиятга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатадилар:

- эътибор ва қўллаб қувватлаш. Бу қийинчилик келтириб чиқарувчи шахсларни аниқлаш, уларнинг сабабларини тушуниши керак. Бунда одамлар, ўзларига қизиқишни ҳис қилган ҳолда ўзларининг муаммоларини бажонидил айтиб берадилар. Натижада ҳамкорлик вужудга келади;

- коммуникациялар. Самарали коммуникациялар ва объектив ахборотлар овозалар ва асосланмаган кўркувларнинг таъсирини камайтиради, одамларни ўзгаришларга тайёрланишларига ёрдам беради;

- ходимларни бевосита ўзгаришларни ўтказишда иштироки ва жалб қилинганлиги, бу нарса ходимларда қизиқиш уйғотади ва қаршиликни кучсизлантиради.

Жаҳон ҳамжамиятининг мустақил Ўзбекистонни тан олиши, давлатимизнинг кенг ташқи сиёсий ва ташқи иқтисодий фаолияти ўзбек халқининг маънавий қадриятлари ва имкониятларининг тикланишига, ўзини бошқа халқлар оиласида тўла ҳуқуқли миллат сифатида англаб етишига катта куч ва ишонч бахш этди. Кенг миқёсдаги халқаро алоқалар жаҳон маданиятини янада чуқурроқ билиш, умуминсоний қадриятлардан баҳраманд бўлиш учун қулай замин яратди. Мустақиллик мамлакатимиз аҳолисининг билим доирасини кенгайтди. “Миллий маданиятнинг ўзига хослигини тиклашга алоҳида эътибор берилиши керак. Шу билан бирга миллий ўзликни англашнинг тикланиши жаҳон инсонпарварлик ва умумбашарий қадриятлари идеалларидан, бизнинг кўп миллатли жамиятимиз анъаналаридан ажралиб қолиши мумкин эмас” – деб таъкидлайди Президентимиз “Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли” китобида.

Дарвоқе, Юртбошимиз раҳбарлигида истиқлолнинг дастлабки кунларидан миллий маданиятимиз халқимиз маънавий руҳий оламини кўтарувчи, мустақилликни асраб-авайлашга хизмат қилувчи устувор омиллардан бири эканлигига алоҳида эътибор қаратилди. Инсоннинг тўлақонли ҳаёти учун ниҳоятда зарур бўлган маданият ва санъат муассасаларини, кутубхоналар, музейлар, театрлар ва бошқа маънавий масканларини кўпайтириш, уларнинг моддий-техник негизини мустаҳкамлаш, замон талаблари асосида жиҳозлаш, малакали мутахассислар билан таъминлаш, маданият ва санъат соҳаси бошқарувини тубдан ислоҳ қилиш, тараққий эттириш энг муҳим вазифалар сифатида кун тартибига кўйилди.

Юқорида баён этилган фикрлардан шундай хулоса қилиш мумкинки, мамлакатимизда маданият ва санъат – давлат, жамият ва миллат тарихида устувор аҳамият касб этмоқда. Давлатимиз раҳбари “Маънавиятмизни яратаётганларни: ёзувчилар, шоирлар, маданият ва санъат ижодкорларини, халқ талантлари ва иқтидорли ёшларни доимо қўллаб-қувватламоғимиз лозим. Бунинг учун харажатларимизни аямаслигимиз даркор”, – деб таъкидлаган эди, 1993 йил 2 сентябрда ўн иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгаши ўн учинчи сессиясида сўзлаган нутқида. Ана шундай эътибор ва юксак ғамхўрлик натижасида маданият ва санъат соҳасини бошқаришни янада такомиллаштириш мақсадида 30 га яқин фармон ва қарорлар қабул қилинди. “Ўзбектеатр”, “Ўзбекнаво”, “Ўзбекмузей”, “Ўзбеккино”, “Ўзбекрақс”, “Шарқ тароналари” дирекцияси, Ўзбекистон бадиий академияси, Ўзбекистон бадиий жамоалари бирлашмаси ва Ўзбекистон миллий симфоник, камер ва халқ чолғу оркестрлари бирлашмаси каби кўплаб янги бошқарув тузилмалари ташкил этилди. Бундай таркибий янгиланишлар мамлакатимизда маданият ва санъат соҳаси ривожланиши ва уни бошқаришнинг тараққий топиши учун мустаҳкам пойдевор вазифасини ўтамоқда.

Назорат саволлари

1. Ташкилий ўзгаришларнинг мақсадлари нималардан иборат?
2. Ташкилий ўзгариш деганда нимани тушансиз?
3. Ўзгаришларга шахсий қаршилик қилишнинг манбалари нималар?
4. Маданият ва санъат соҳасида ташкилий ўзгаришларнинг ўзига хослиги нимада деб ўйлайсиз?
5. Ўзгаришларни ўтказишдаги муваффиқиятга таъсир кўрсатувчи омилларни санаб беринг?

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Кирсанов К. «Креативный и эвристический менеджмент», Ванюрихин Г.И. «Креативный менеджмент» / Менеджмент в России и за рубежом. N 2, 2001
2. Википедия – электронная энциклопедия. <http://ru.wikipedia.org>

2-мавзу: Маданият ва санъат соҳасида ижодий фикрлашни ривожлантириш. (4 соат).

Режа:

1. Инсоннинг ижодкорлик хусусиятлари.
2. Ижодий бошқарувчининг асосий афзалликлари.
3. Ижодий жараён ҳақида тушунча.

Таянч иборалар: менежер, режа, режалаштириш, ижодкорлик, замонавий менежер, маданият ва санъат, фаолият, фаолиятни ташкил этиш, ижодкор шахс, ижодкор шахсларни бошқариш.

2.1. Инсоннинг ижодкорлик хусусиятлари..

«Яратгувчи» атамаси лотинча «яратувчи» сўзидан келиб чиқади, яъни яратилиш, яратиш. Тасодифан эмас, балки инсон ижодкорлиги ҳақида гапириш, биринчи навбатда, ижодкорликни англатади. Шахсият, қути ташқарисида ва оригинал фикрлаш. Ушбу концепсия мослашувчанлик, ўрганиш, мустақиллик, энг умидсиз вазиятлардан чиқиш йўлини излаш ва бошқалар каби фазилатларни ўз ичига олади.

Ижодкорлик фақат ижодий ишчилар учун эмас, балки айти пайтда раҳбарлар учун ҳам долзарб бўлиб қолмоқда. Бу замонавий ҳаётнинг тез суръати ва хилма-хиллиги билан боғлиқ бўлиб, ўзгаришларга мослашувчанлик ва ижодий равишда жавоб беришга қодирликни талаб этмоқда. Бугунги кунда ҳеч бир компания дам олиш учун имконият топа олмайди: рақобат жуда шафқатсиз. Шунинг учун иш берувчилар, қутидан ташқарида фикр юритишга, бошқарувга янги ғоялар ва ёндашувларни олиб кириш имконига эга бўлган кишиларга жуда қизиқишади. Турли лавозимларга номзодлар учун талабномалар рўйхатларида - миссиялар бошлиқларидан сотувчи менежерларга - кўпинча ижодкорлик ва ижодий фикрлаш. Кўз олдида ижодкорлик меҳнат бозорида тобора оммалашиб бормоқда.

Дастлаб, менежерларнинг ижодкорлиги уларнинг профессионал фаолияти доираси билан боғлиқ эди. Мисол учун, хусусий фирмаларнинг раҳбарлари йирик давлат корхоналари раҳбарларидан кўра ижодийроқ ва ижодкорлар молиячиларга нисбатан анча ижодкорроқдир. Бироқ, Г`арб мутахассислари томонидан олиб борилган тадқиқотлар, ижодкорлик ва мутахассислик соҳаси ўртасида ҳеч қандай алоқаси йўқлигини кўрсатди. Ижодкорлик - унинг шахсий хусусиятларига қараб, инсоннинг ички сифати. Бундан ташқари, молиячилар кўпинча ходимларнинг фаолиятини оптималлаштириш учун инноватсияларни жорий қилишади. Савол туғилади.

Ижодий бошқарувчи орасидаги фарқ нима? Биринчидан, стереотиплардан кўрқмаслик. У жасорат билан белгиланган урф-одатларни йўқ қилади ва инноватсион ечимларни жорий этади. Кундалик фаолиятга бундай ёндашув компания нафақат «сузиш», балки рақобатчиларини четлаб ўтишга ҳам имкон беради. Ахир, ижодий менежер ҳар қандай технология, янги маҳсулот ёки хизмат турининг ҳаётнинг орқасида кечикиб бораётганини яхши тушунади. Шунинг учун у ўзгаришларга қарши эмас, балки уларни стандарт бўлмаган қарорлар қабул қилишни ва компанияни биринчи ўринга олиб чиқишни назарда тутади.

Янги менежерни жалб қилганда, иш берувчи нафақат резюмеларда кўрсатилган ишбилармонлик фазилатларини ва профессионал тажрибасини, балки шахсий хусусиятларини ҳам кўриб чиқади. Ушбу номзод интервью учун таклиф қилинади. Мутахассиснинг ижодкорлигини, ижодий қобилиятини текшириш жуда осон: унинг портфелига қарайлик. Бу реклама менежерлари, дизайнерлар, журналистлар ва бошқалар учун амал қилади. Лекин молиячилар, савдо менежерлари ва ижодкорликдан узоқ кўринадиган бошқа мутахассислар ҳақида нима дейиш мумкин? Аслида, ҳам қийин эмас. Синов вазифаси сифатида номзодга оператсион ечимни талаб қиладиган муайян компания учун одатий ҳолатлар таклиф этилади. Агар менежер ушбу компания томонидан қабул қилинган стандарт схемага мувофиқ ҳаракат қилса, бу жуда яхши. Шундай қилиб, у кучли мутахассис. Агар у вазиятни имкон қадар тез ёки энг кам харажат билан ҳал қилишга имкон берувчи кутилмаган ҳаракатлар схемасини таклиф қилса, унда бизда ижодий мутахассисимиз бор.

Юқорида таъкидланганидек, ижодкорлик қатъий билим ва касбий тажрибага асосланган бўлиши керак, бу эса мослашувчан ақл ва ижодий фикрлашларга боғлиқ. Муаммони турли нуқтаи назардан кўриб чиққандан сўнг, ижодий менежер ўзининг ноанъанавий ечимини таклиф қила олади. Бундан ташқари, ижодкорлар, қоида тариқасида, жуда хурматли бўлиб, улар жамоани ўзларининг ғоялари билан илҳомлантира олади, бу эса менежер учун жуда муҳим ижодкорликнинг асосидир. Ижодий фикрлаш, янги ижтимоий-иқтисодий таъсирга эга бўлган янги муҳим маълумот ва шаклларни турли хил элементларнинг комбинатсиясидан фойдаланиб яратишга қодир.

Физиологлар томонидан яратилганидек, ижодий фикрлаш ва инсоний хулқ-атворнинг кўпгина хусусиятлари инсон миясининг иккита ярмини ривожлантиришнинг турли функтсиялари ва даражалари билан белгиланади. [9.2]. Агар чап томондаги яримўрта асосан кетма-кетликдаги жараёнлар учун масъул бўлса: таҳлил, мантикий фикрлаш, хулосалар, режалаштириш,

ҳисоблаш, аниқ фанларга қобилият, қисқа муддатли хотиралар ва нутқ. Бу ҳуқуқ доимий, параллел жараёнлар, яъни ҳиссиётлар, ҳис-туйғулар, синтез, тушуниш, узоқ муддатли хотиралар, тиллар ва санъат қобилиятлари учун. Шундай қилиб, инсон миясининг чап ярим шари асосан аналитик ва мантиқий, ва ўнг ярим шарда синтетик ва ижодий вазифаларни бажаришга мойилдир. Санъатдаги синтез фанни таҳлил қилишда муҳим рол ўйнайди. Шунга кўра, одамлар икки асосий турга бўлинган яъни уларнинг фикрлаш тарзи ёки билим фарқлари бўйича. Биринчи тур – билан чап мия фикрлаш - муаммони ҳал қилиш учун аналитик, изчил, мантиқий ёндашишни афзал кўради. Иккинчи тур - билан ўнг мия фикрлаш - интуитив, қийматга асосланган, чизиқли бўлмаган ёндашишни афзал кўради. Иккисида ҳам фикрлаш шакллари бор. Мантиқий фикрлаш - мантиқий хулосалар ва натижа муносабатлар ҳисобига янги натижалар олади. Ижодий - ҳетерожен элементларнинг синтези туйғули. Ижодий фикрлаш асосан жамият ривожланишини белгилайди.

2.2. Ижодий бошқарувчининг асосий афзалликлари.

1. Ижодий (ижодий) фикрлаш. Албатта, ҳар қандай бошқарувчига керак. Ижодий фикрлаш қобилиятини ўзида ва ўз қарамоғида бўлган шахсда ривожлантириш керак.
2. Ижодий фикрлаш қобилияти менежерни умумий нуқтаи назардан бошқалардан устун қилиб кўяди. Бу қобилият унга бир-бирига мос келмайдиган нарсалар ва ҳодисаларни кўришга имкон беради.
3. Ижодий «ёруғлик» вақти тез-тез дам олиш шароитида ёки ҳатто кундузда чарчаган мия, у орқали ўтадиган барча сигналларни, нақш ва схемаларни бажарганда тушда ҳам келади.
4. «Ёритиш» кўп ҳолларда муаммонинг заифлашишига олиб келади. «Ёритиш» тўсатдан «аҳа-тажриба» шаклида порлайди. Бу ҳодиса инсонга ҳақиқий бахт келтиради ва шунинг учун фаолиятнинг асосий сабаби ҳисобланади.
5. Ижодкорлик салоҳияти (ижодкорлик) алоҳида-алоҳида акс эттирувчи шахс учун ҳам, бир гуруҳ одамлар учун ҳам ўзига хосдир. Оддий ходимлар ижодий гуруҳларга тўпландилар ва моҳирлик билан меҳнат қилиш учун ҳаракат қилишди, ажойиб ишларни қилишлари мумкин. Бир киши ақлий қобилиятга эга гуруҳ билан солиштира олмайди.
6. Кўплаб ишчилар ўзларини ёлғиз ташлаб, ижодкорлик азобларига дош беришади. Улар кўпинча ишлаб чиқаришни яхшилаш учун «ёввойи гоғлар» га эга. Бироқ, камтар одам бўлишлари билан, улар билан юзага

келган ғояларни тарк этадилар. Бундай одамларга ёрдам керак. Улар кўпинча энг яхши ғояларни яратувчилардир. Мия бўрони барча «ёввойи ғояларни» амалга ошириш учун жуда мос келади.

7. Замонавий шароитда ғолиб, унинг барча ходимларининг ижодий салоҳияти ва ташаббусидан фойдаланиш имкониятига эга бўлган тизимдир. Овоз бериш йўли билан қабул қилинган қарорлар одатда жамиятнинг энг қиммат ва зарур ғояларини орқада қолдиради. Бозор иқтисодиётида камида бир фойда келтирадиган ҳар қандай фикрни ҳисобга олиш керак [17].

2.3. Ижодий жараён ҳақида тушунча.

Кўп муаллифлар ижодий жараённи қуйидаги қадамларнинг кетма-кетлиги сифатида тақдим этади [7.9]:

1. Муаммо баёноти (вазифалар)
2. Тайёрлаш (топшириқни ўрганиш, тўплаш, таснифлаш ва таҳлил қилиш, прогнозлаш)
3. Эҳтиёжларни топиш, инкубатсион (мантикий ва бирламчи ахборот ишлаш)
4. Инсигҳт (янги фикр, синтез, муаммоларни ечиш)
5. Тасдиқлаш ва баҳолаш (натижани тушуниш ва таҳлил қилиш)
6. Тақдимот (натиха манфаатдор мақсадли аудиторияга энг яхши тарзда тақдим этиш).

Бундан ташқари, ижодий жараёнлар икки босқичга эга:

1. Турли хил. Турли ечимлар шакллантирилганида муаммолар
2. Конвергент. Таҳлил қилинаётганда ва энг яхши ечим танланса.

Иккала ярим шарлар ҳам ижодий жараёнда иштирок этиб, «ахборот йиғиш - таҳлил - синтез» ижодий циклини амалга оширади. Шу билан бирга, чап ярмида асосан онгли равишда ишлайди ва ўнг - онгсиз равишда. Чап ярим шарнинг натижалари таҳлил ва хулосалар, ўнг - синтез ва ёруғлик.

Ижодкорликнинг тўсиқлари.

Ҳатто дастлаб ижодкорлар ҳам ижодкорликни бартараф этадиган тўсиқларга дуч келиши мумкин. Бу тўсиқлар, масалан, ижодкорликка кўмаклашадиган муҳитни ўз ичига олади. Жамоа қулай руҳий муҳитга эга бўлиши керак. Ажабланиш ва стресс стресснинг ижобий ривожланишига ҳисса қўшмайди. Бундан ташқари, менежер компаниянинг ишончилиги ва

барқарорлигига ишонч ҳосил қилиши керак. Ҳеч ким инсонни қоронғулик ва кўрқувда эртанги кунга кўрқитишга қодир эмас.

Менежер хато қилишдан ва бонусни йўқотишдан кўрққан бошқа тўсик - нотўғри тўловдир. Мутахассиснинг ҳар бир қадами учун сиз тўлай олмайсиз. Бу эса, ижодий фикрлаш қобилиятини автоматик равишда блоклайди, чунки у хавфли ҳаракатларга тўсқинлик қилади, инқилобий ўзгаришларни амалга ошириш мумкин эмас. Менежер унинг иши адолатли амалга оширилганини тушуниши керак. Кейинчалик, компенсация миқдорини кундан-кунга ўйламасдан, у ижодий ғояларни ишлаб чиқиши мумкин.

Ижодкорликни вақтни етишмаслигини блоклайди. Вақтинчалик аҳволга тушганда, инсон вазифага тўпланиб, шунга мос равишда унинг моҳиятига кира олмайди. Бироқ, жуда кўп вақт ижодкорликка салбий таъсир қилади, чунки у зерикаш келтириб чиқаради. Муаммони ҳал этишдан чалғитувчи барча омилларни йўқотиш керак. Бадиий муҳит салоҳиятга ижобий таъсир кўрсатади. Энг муваффақиятли натижага эришиш учун жамоавий иш ва ҳамкорлик зарур. Агар жамоа бир хил мақсадга келса, ҳар бир киши адолатли ўзига қаратиб олишга ҳаракат қилади. Шунинг учун агар жамоа, масалан, 2 ижодий ходим бўлса, ўз фаолиятларини турли йўналишларга йўналтириш яхшироқдир. Ва ҳар бирининг ишини рағбатлантиришга ишонч ҳосил қилинг.

Шундай қилиб, стрессли вазиятлар ижодий фаолиятга ҳалақит бераётганини таъкидлаш мумкин. Стресссиз инсон принтсипиал жиҳатдан мавжуд бўлмайди, чунки стресс ҳар қандай кучли таъсирга ўзига хос бўлмаган реактсия бўлиб, бизни ижодий масалаларни ҳам, масалан, муаммоларни ҳал қилиш учун фаоллаштиради ва мобилизация қилади. Бу унинг даражаси ҳақида ва ҳар биримиз ўзимиздаги стресс даражасига эга бўлиб, бу ижодий қобилиятларни блоклайди. Бундай нақшлар мия фаолияти физиологиясида тушунтиришга эга. Мия кортекслари остида қадимги ҳудудлар - лимбик ва рептилия зоналари мавжуд. Биринчиси ҳиссиётларга жавобгар, иккинчиси бизни таҳдид қилганда фаоллашади. Қадимги одамнинг омон қолишига имкон берган рептилия зонаси эди, чунки барча кучли оғоҳлантиришларга жавобан у қочишга ёки ҳужум қилишга мажбур бўлди. Ушбу зонани фаоллаштириш мия ярим кортексининг ишини тўхтатади, у қаттиқ стресс остида бўлганида жисмонан ярата олмайди, кўрқув ёки умидсизлик ҳиссини сезади. Буни ижодий жамоаларни ёки шахсий ижодкорларни бошқарадиганлар ҳисобга олиш керак.

Ижодкорликни рағбатлантириш ва ривожлантириш.

Ҳар қандай белги характери каби ижодкорлик ривожланиши ва рағбатлантирилиши мумкин. Бизнинг ҳар биримизда тўғри ёндашув билан очиб берилиши мумкин бўлган салоҳият мавжуд. Бунинг учун нима керак?

Жамоада ижобий рухий муҳит жуда муҳимдир. Инсон ижодий иш билан фақат яхши ҳис этадиган жойда ишлаши мумкин. Бунинг учун у имкон қадар кўпроқ эркинлик ва мустақилликка муҳтож. Ишчиларнинг билим ва кўникмаларини максимал даражада ошириш, уларга ўз-ўзини англаш имкониятини бериш керак. Айниқса, стрессли вазиятларнинг минималлаштирилиши, уларни олдини олиш ёки муаммони тезлик билан ҳал қилиш муҳимдир. Ходимларни ўқитиш ҳақида унутманг. Ижодкорликни ривожлантириш учун мунтазам равишда конференцияларда, тренингларда ва семинарларда олиш мумкин бўлган янги ахборотга эҳтиёж бор. Яхши имкониятлар ва ғояларни рағбатлантириш керак. Чунки ижодкорлар ўз ишларининг жуда муҳимлигини ҳис қилишади ва ўзларини керакли деб ҳисоблашади. Бу баъзан моддий рағбатлардан ҳам кўра яхши самара беради. Юқорида санаб ўтилган ижодкорлар нафақат ижодий ходимларга, балки стандарт бўлмаган фикрлашлари шубҳасиз бўлган раҳбарларга ҳам тегишли. Иш берувчи ишчиларнинг ижодкорлиги кўп жиҳатдан компаниянинг рақобатбардошлигини таъминлашига имкон беришини аниқ тушуниши керак. Бу шуни англатадики, ушбу сифат тўлиқ ривожланган ва етиштирилган бўлиши керак [15].

Хулоса: Шу туфайли товар ва кўплаб компаниялари хизматлари бозорида рақобат қилиш, иш берувчилар, янги ғоя ва бошқарув ёндашувларни топиш қутисига ташқарида ўйлашга эга одамлар ҳам манфаатдор. Бизнинг ижодкорлик даражаси меросхўр омиллар билан аниқланмаган, балки атроф муҳит таъсири остида шаклланади, бундан ташқари, у ҳаёт давомида бир йўналишда ёки иккинчисида ўзгариши мумкин. Яратувчиликдаги пасайиш, асосан, талабнинг пасайиши ёки қийин вазиятлар билан боғлиқ. Шунинг учун ижодий салоҳиятни ривожлантириш ва рағбатлантириш муҳим аҳамият касб этади. Бунинг учун турли хил усуллар яратилган. Ижодий жараён менежер фаолиятининг ажралмас қисми ҳисобланади. Аммо ижод намоёишини ривожлантириш ва рағбатлантириш билан бир қаторда, тўсиқ қилувчи омиллар ҳам мавжуд. Шундай қилиб, жамоа напромер, ноқулай вазият салбий ижодий фаолияти ходимлари натижаларини таъсир қилиши мумкин. Бунинг учун менежерлар ижод намоёишини бостиришга қарши бўлган муайян шартларнинг бажарилишини назорат қилишлари керак. Натижада яхши мувофиқлаштирилган жамоа ва унинг ажойиб ижодий салоҳияти бўлади.

Назорат саволлари

1. Маданият ва санъат соҳаси фаолияти деганда нимани тушунаси?
2. Фаолиятни режалаштириш ҳақида нималарни биласиз?
3. Фаолиятни тўғри ташкил этиш йўллари айтиб беринг.

Адабиётлар: 1. Кирсанов К. «Креативный и эвристический менеджмент», Ванюрихин Г.И. «Креативный менеджмент» / Менеджмент в России и за рубежом. N 2, 2001

2. Википедия – электронная энциклопедия. <http://ru.wikipedia.org>

3-мавзу: Ғояларни ишлаб чиқиш йўллари ва усуллари (4 соат).

Режа:

- 3.1. Брейнсторминг тушунчаси.
- 3.2. Эдвард де Боно томонидан ёзилган фикрлар.
- 3.3. Ментал карталар. Синектика. Фокал объект усули.
- 3.4. Морфологик таҳлил. Синов ва хато усули. Ижодий масалаларни ечиш назарияси.

Таянч иборалар: ақлий ҳужум, ментал карталар, синектика, фокал объект усули, морфологик таҳлил, синов ва хато усули.

3.1. Брейнсторминг тушунчаси.

Муаммони ва вазифаларни ҳал қилишда ёрдам берадиган янги ғояларни яратишдаги асосий қийинчилик ахборотдан фойдаланишнинг одатий усулларида узоклашишдир. Ушбу «мантикий мантик» бизни ахборотни ғайритабиий тарзда бирлаштириб туришига йўл қўймайди. Оддий вазиятларни янги нурда кўриш осон эмас. Ахборотнинг тенгсиз қисмларини атайлаб чиқариб ташлаш мумкин ва фикрга алоқадор бўлмаган ғоялар вазиятга заиф алоқаси туфайли хотирадан «очилмаслиги» мумкин. Натижада, муаммонинг барча ечимларини текшира олмаймиз. Янги ғояларни ишлаб чиқаришда ёрдам берадиган кўплаб усуллар мавжуд. Уларнинг фикрлари уларнинг сифатига қараганда яратилган ғоялар сонига боғлиқ. Бу кейинчалик баҳоланадиган қарорлар қабул қилишда қўлланилиши мумкин бўлган кўплаб фикрлар беради. Масалан, маҳсулот сиёсатида ғояларни қидириш янги маҳсулотларни яратиш имкониятларини мунтазам равишда излаб, янги ғоялар манбаларини ва уларни яратиш усулларини аниқлашни ўз ичига олади.

Ушбу усулларнинг деярли барчасидан фойдаланишнинг муҳим элементи баҳолашни кечиктиришдир, яъни баҳолашнинг исталган турини атайлаб рад этиш демакдир. Фикрларни баҳолаш тасаввурни ағдаради ва ақлни атипик ва потенциал фойдали уланишларни яратишга тўсқинлик қилади. Баъзан ғайритабiiй ёки радикал ғоялар билан чиқиш осон, масалан, биз фақат «ўйнаш» деб биламиз. Бироқ, биз жиддий вазифа билан дуч келганда, биз бу ғояларни бевосита ёки онгсиз равишда зудлик билан бекор қиламиз, чунки улар одатда амалий ечим билан боғлиқ эмас ёки жуда хавфлидир.

Тадқиқотнинг асосий манбалари қуйидагилардан иборат: истеъмолчилар (ахборот сўровлар, кузатувлар ва тажрибалар, шунингдек талаблар асосида), илмий-тадқиқот лабораториялари, индивидуал олимлар ва мутахассислар, рақобатчилар, савдо ходимлари, реклама агентликлари, операцион ва хизмат кўрсатиш ташкилотлари, фикрлар яратиш усуллари.

Брейнсторминг

Браинсторминг (*мия бўрони, инглизча мия чалғитувчи*) - ижодий фаолиятини рағбатлантиришга асосланган муаммоларни ҳал қилишнинг тезкор усулидир, унда иштирокчилар муҳокамада иложи борица кўп ечимларни, шу жумладан, энг ҳаёлий ечимларни ифодалашни сўрашади, гуруҳ уларни ривожлантиришга ҳаракат қилади уларни камчилигини ва афзалликларини аниқлашни таҳлил қилади. Сўнгра, ифода этилган фикрларнинг умумий сонидан энг муваффақиятли амалиётлар амалда қўлланилиши мумкин. Бу эксперт баҳолаш усулидир. Ушбу методиканинг муаллифи «BBD & O» реклама агентлигининг ходими бўлган Alex Osborne.

Тўғри ташкил этилган мия бўрони уч мажбурий қадамни ўз ичига олади. Ташкилотда босқичлар ва уларнинг бажарилиш қоидалари фарк қилади:

1. Муаммо туғдириш.

Дастлабки босқич. Ушбу босқичнинг бошида муаммо аниқ белгиланиши керак. Хужумга қатнашувчиларнинг танлови, танловнинг белгиланиши ва иштирокчиларнинг бошқа ролларни тарқатиш муаммоси ва хужумни ўтказишнинг танланган усули мавжуд.

2. Фикрларни яратиш.

Бутун мия ҳужумининг муваффақияти (пастга қар.) Катта босқичга боғлиқ. Шу боис, ушбу босқичнинг қоидаларига риоя қилиш жуда муҳим:

- Энг муҳими, фикрларнинг сони. Ҳеч қандай чеклашлар қилманг. Ҳар қандай танқид ҳақида умумий тақиқ ва асосий вазифа бир чалғитмаслиги баҳолаш томонидан изҳор ғоялар (ҳам ижобий) баҳолаш ва ижодий руҳ тушади.

- Ғайритабиий ва ҳатто бемаъни фикрлар ёқимли.
- Ҳар қандай фикрни бирлаштириш ва такомиллаштириш.

3. Фикрларни гуруҳлаш, танлаш ва баҳолаш.

Ушбу босқич кўпинча унутилади, лекин у энг қимматли ғояларни таъкидлаб, мия бўрони якуний натижасини беради. Ушбу босқичда, иккинчидан фарқли ўлароқ, баҳолаш чекланган эмас, аксинча, мамнуният билан қабул қилинади. Фикрларни таҳлил қилиш ва баҳолаш усуллари жуда фарқ қилиши мумкин. Ушбу босқичнинг муваффақияти бевосита иштирокчилар фикрларни танлаш ва баҳолаш мезонларини қандай «тенг» деб билишларига боғлиқ.

Мия бўрони учун одатда иккита гуруҳ яратилади:

- Муаммони ҳал қилиш учун янги эчимлар таклиф қилувчи иштирокчилар;
- Таклиф этилаётган ечимларни кўриб чиқадиган комиссия аъзолари.

Шахсий ва жамоавий мия бўрони мавжуд. Бир неча мутахассислардан иборат гуруҳ ва модератор мия бўронида қатнашади. Мия бўрони мажлисидан олдин модератор муаммони ҳал қилиш учун аниқ баёнот қилади. Мия бўрони пайтида, иштирокчилар муаммони ҳал этишга қаратилган ўз фикрларини, мантиқий ва абсурд фикрларини ифода этадилар. Агар турли оромгоҳлардаги кишилар мия бўрони иштирок этадиган бўлса, унда «бошлиқ билан келишув» нинг психологик омилини бартараф этадиган даражани кўтариш учун фикрларни эшитиш тавсия этилади.

Мия бўрони жараёнида, қоида тариқасида, қарорлар биринчи навбатда юксак ўзига хослик билан ажралиб турмайди, бироқ кейинчалик одатий, нақшли ечимлар тугайди ва иштирокчилар ғайриоддий ғояларга эга бўлишади. Модераторлар мия бўрони сеанси пайтида пайдо бўлган барча ғояларни ёзиб олишади ёки бошқа йўллар билан ёзадилар. Сўнгра, барча ғоялар ифодаланганида таҳлил қилинади, ишлаб чиқилади ва танланади. Натижада, муаммонинг энг самарали ва тез-тез учрайдиган эчими топилади. Мия бўрони муваффақиятининг натижаси психологик муҳитга ва мунозаранинг фаоллигига боғлиқ, шунинг учун мия ҳужумида модераторнинг роли жуда муҳимдир. Бу «кулфни бузиши» ва жараёнга янги кучларни киритиши мумкин.

3.2. Эдвард де Боно томонидан ёзилган фикрлар.

Ушбу усул шунингдек Edward de Bono (Едвард де Боно) томонидан «Фикрлашнинг олти шлюзлари» деб аталади. Олти бошчаларнинг

марказида параллел фикрлаш ғояси мавжуд. Анъанавий тафаккур қарама-қаршилиқ, фикр алмашиш ва фикрларнинг тўқнашувига асосланган. Бироқ, бу ёндашув билан, кўпинча энг яхши ечим топилмайди, аммо муҳокамада муваффақиятли тарғиботчи бўлган. Параллел фикрлаш конструктив фикрлашдир, унда турли фикр ва ёндашувлар тўқнаш келмайди, бироқ мавжуд.

Гуруҳ ишларида энг кенг тарқалган модел - сессия бошланишида бош кийимдаги кетма-кетликнинг таърифи. Ушбу кетма-кетлик муаммонинг ечими асосида аниқланади. Сўнгра, барча иштирокчилар бир вақтнинг ўзида маълум бир кетма-кетлик бўйича бир хил рангдаги бош кийимларини кийиб, тегишли тартибда ишлайдиган сеанс бошланади. Модераторлар кўк чизик остида қоладилар ва жараёни кузатадилар. Сессиянинг натижалари кўк чизик остида тўпланади.

Қизил қалпоқ. Туйғулар. Интизор, ҳиссиётлар ва олдиндан туйғуларни оқлаш керак эмас. Бунга қандай муносабатим бор?

Сариқ қалпоқ. Афзаллик. Нима учун буни бажариш керак? Қандай афзалликлар бор? Нима учун бундай қилиш мумкин? Бу нима учун ишлайди?

Қора қалпоқ. Эҳтиёткорлик. Ҳукм. Баҳолаш. Буни бажариш тўғрими? Натижа бўладими? Камчиликлари қандай? Бу ерда қандай хато бор?

Яшил қалпоқ. Ижодкорлик. Турли фикрлар. Янги фикрлар. Таклифлар. Эҳтимоли бўлган ечимлар ва ҳаракатлари нималардан иборат? Алтернатив йўллари борми?

Оқ қалпоқ. Ахборот. Саволлар. Биз қандай маълумотларга эгамиз? Бизга қандай маълумот керак?

Мовий қалпоқ. Фикрлашни ташкил қилиш. Фикрлаш ҳақида ўйлаш. Биз нимага эришдик? Яна нима қилиш керак?

Олтита қалпоқ усули сизни шахсий ва жамоавий ишларни ҳар қандай ақлий ишни янада самарали қилиш имконини беради.

3.3. Ментал карталар. Синектика. Фокал объект усули.

Ақлий хариталаш (*мейндмаппинг, ақлий хариталар*) - фикрлаш ва муқобил ёзувлар тасвирлашнинг бир қулай ва самарали метод. У янги ғоялар яратиш, ғояларни тўғрилаш, ахборотни таҳлил қилиш ва ташкил қилиш, қарор қабул қилиш ва бошқа кўплаб нарсалар учун ишлатилиши мумкин. Бу анъанавий ёзиш усуллари билан бир неча шубҳали афзалликларга эга бўлган жуда кўп анъанавий, аммо, табиий фикрлашни ташкил қилишнинг табиий усули эмас. Ушбу назарияда, ижодий жараёнинг инсоннинг хотираси билан чамбарчас боғлиқлиги таъкидланади, шунинг учун хотира ривожланиши керак. У асосий варақни қоғоз варағи марказига ёзишни ва асосий сўздан келиб чиқадиган филиалларда эслаб қолиш керак бўлган барча уюшмалар

ёзишни таклиф қилди. Фикрлар ҳам тузилиши мумкин. Бундай картани яратиш янги уюшмалар пайдо бўлишига ёрдам беради, картанинг кўриниши жуда яхши эсимда.

Тони Бьюзан (Тони Бузан), ақли хариталаш техникаси муаллифи, кўйидаги ҳаракат таклиф:

- Линеер рўйхатга олишнинг ўрнига радиал фойдаланинг. Бу шуни англатадики, бизнинг эътиборимиз асосий мавзу, қоғознинг марказига жойлаштирилади. Бу, албатта, диққат марказида.
- Ҳеч нарса эмас, балки калит сўзларни ёзиб олинг. Энг характерли, ёрқин, эслаб қолинган «гапириш» сўзлари калит сўзлар сифатида танланган. Калит сўзлар марказий мавзудан ажралиб турган соҳаларга жойлаштирилган. Линклар (филиаллар) иерархик эмас, балки бирлаштирувчи бўлиши керак. Хотирлашга ҳисса қўшадиган уюшмалар рамзий чизмалар билан қўллаб-қувватланиши мумкин.

Синектика

Синектика - Уилям Гордон ва Жорж Принсе (томонидан таклиф этилган ижод психологик активлаштириш, хорижга техникаси ташкил энг самарали Уилям Гордон, Жорж Принсе). Бу мия бўронини ривожлантириш ва такомиллаштиришдир. Қачон сйнестис АҚШ ривожлантириш ва билдирдилар ғоялар ўзгартириш имконини беради мақбул танқид, бу оломон. Ушбу ҳужум доимий гуруҳ томонидан амалга оширилади. Унинг аъзолари аста-секин биргаликда ишлашга, танқидчилардан кўрқишни бас қилишади, кимдир уларнинг таклифларини рад этганда хафа бўлмайдилар.

Усул тўрт хил аналоглардан фойдаланади:

1. Тўғридан-тўғри ўхшашлик.

Кўриб чиқиладиган объект табиатда ёки технологияда кўп ёки камроқ ўхшаш объект билан таққосланади. Масалан, мебелни бўяш жараёнини такомиллаштириш учун, тўғридан-тўғри ўхшашликдан фойдаланиш минераллар, гуллар, қушлар ва бошқалар рангли бўлиб, П. ёки қоғоз, филм, ва ҳоказо рангларнинг қандай рангга эга эканлигини кўриб чиқиш.

2. Рамзий ўхшашлик.

Бу парадоксал шаклда, икки сўзда бу ҳодисанинг моҳиятини акс эттирувчи жумлага эга бўлишни талаб қилади. Мисол учун, мрамар билан боғлиқ бўлган вазифани ҳал қилишда «камалак сари» ибораси топилган, чунки силаланмиш мрамар (оқдан ташқари) ҳаммаси камалакка ўхшаш ёрқин нақшлардир, аммо уларнинг барчаси доимийдир.

3. Ажойиб ўхшашлик.

Муаммо шартлари талаб қилинадиган ишларни бажарадиган ҳаёлий воситаларни ёки белгиларни тақдим этишингиз керак. Масалан, мен автомобилнинг ғилдиракларига тегиб борадиган йўлни хоҳлайман.

4. Шахсий ўхшашлик (симпатия).

Вазифада кўрсатилган мавзунини ёки мавзунини ўзингиз тасаввур қилиш имконини беради. Мебел мебелини мисолида сиз ўзингизни бўяшни истаган қора қўйни тасаввур қилишингиз мумкин. Ёки агар тишли такомиллашган бўлса, ўзингни атрофида айланадиган тишли қутилариининг ўрнини алмаштириб, ўз ўқи атрофида айланадиган тишли восита деб тасаввур қилинг. Унга мос келадиган барча нарсаларни ҳис қилиш учун ва у ноқулайлик ёки ортиқча юкни бошдан кечириш учун ушбу тишли қутининг «тасвирини» тўлиқ киритиш керак. Бундай реенарратсияни нима қилади? Бу фикрлаш инертсиясини сезиларли даражада камайтиради ва вазифани янги нуқтаи назардан кўришга имкон беради. Сўнесиссининг асосий воситаси ўхшашлик ёки метафора. Ёндашув кўпинча ишчи гуруҳлар томонидан қўлланилади ва муаммоларни эчишда ва муаммоларни ўрганишда иштирокчиларга ижодий жавобларни топишда ёрдам бериши мумкин. У фойдаланувчиларга мавжуд ақлий пойдеворларни бузади ва мавҳум фикрлашни ўрганади, шунингдек, янги нашрларда эски муаммоларни кўриб чиқади. Синектиклар мия бўрони билан жуда ўхшаш. Синектиклар ва мия бўрони ўртасидаги асосий фарқ катта тартиб ва қатъийликдир. Бу ғалати туюлиши мумкин, ижод жараёнини тартибга солишга уриниб кўриши мумкин, бироқ кўплаб одамлар мия бўрони очик шаклида иштирок этиб, тушкунликка тушишади. Сўнесисс янги ғоялар яратиш бўйича қўлланма беради. Кўп қадамларнинг мавжудлиги туфайли бу вазифани мия ҳужуми усулига кўра белгилаш тартибини талаб қилиш, бу жараён янада мураккаб ва кўпроқ вақт ва куч талаб этади.

Фокус объектлар усули.

«Фокал объект усули» деб номланадиган ғояларни ишлаб чиқариш усули одатда ихтирочилик техникаси сифатида ишлатилади, аммо у бошқа мақсадлар учун ҳам, масалан, журнал мақоласини танлаш учун ҳам қўлланилиши мумкин. Чарлз томонидан ихтиро усули Wҳитинг (Чарлзнинг Wҳитинг).

Ушбу услуб тасодифий танланган объектларни ўрганиш объектига узатиш имконияти асосида амалга оширилади. Ушбу усулнинг мақсади турли хусусиятларга эга бўлган турли хил вариантларни олиш асосида ўзига хос объектни яхшилаш ёки ривожлантиришдир. Усулнинг маъноси «фокал»

деган маънони англатади, яъни диққат марказида «диққат марказида» деган маънони англатади.

Биринчи жадвал қурилди. Мақола ёзишни истаган объект ёки жадвал мақоланинг устки қисмига киритилади. Бу маълум бир мутахассислик соҳасига тегишли ҳар қандай объект бўлиши мумкин. Кейин тасодифий учта тасодифий объект олинади. Бу сизнинг олдингизда кўрган ёки луғат, китоб ва ҳоказо. Ёрдамида танлаган учта исм бўлиши мумкин. Бундан ташқари, сиз танлаган учта сўзнинг ҳар бирида ақлга келган хусусиятлар, хусусиятлар, таърифлар қайд этилган.

Охирги босқичда сиз танлаган нарсангизни жадвалдаги ҳар бир сўз билан алмаштиришга ҳаракат қилинг ва натижада пайдо бўладиган иборалар бирор нарсани тушунтирадими ёки йўқми деб ўйланг, сизда бирон бир уюшма пайдо бўлишига сабаб бўлсин.

Чорак соатларнинг чорак мобайнида «фокал объект усули» ўнлаб ёки иккита ғояларни ишлаб чиқишга имкон беради, улардан бирида ёки иккитаси охирида танланиши мумкин.

Натижада, ушбу усулдан фойдаланганда ўрганилаётган объектнинг хусусиятлари ва сифати жиҳатидан янги вариантларни олиш мумкин. Оддий объектларнинг усули ўз афзалликлари ва камчиликларига эга. Шундай қилиб, ижобий фазилатларга янги имкониятлар қидириш, ғояларнинг ўзига хослиги, шунингдек, фойдаланиш қулайлиги киради.

Салбий томонларга - мураккаб муаммоларни ҳал қилишда қўллашнинг иложи йўқлиги, шунингдек олинган нарсаларни эски хусусиятларга эга бўлган мезонларга мувофиқ ажралиб чиқиш мураккаблиги.

3.4. Морфологик таҳлил. Синов ва хато усули. Ижодий масалалардаги муаммоларни ҳал қилиш назарияси.

Морфологик таҳлил ихтиро соҳасидаги тизим ёндашувининг намунасидир. Усул машҳур Швейтсариялик астроном Фритз Звискй (Звискй, Фритз) томонидан ишлаб чиқилган. Ушбу ускуна ёрдамида қисқа вақт ичида рокета ишлаб чиқаришда катта ҳажмдаги оригинал техник ечимларни қўлга киритди.

Морфологик таҳлилни ўтказиш учун муаммони аниқ шакллантириш керак ва асл муаммо фақатгина маълум бир тизим билан боғлиқ бўлишидан қатъи назар, изланиш шунга ўхшаш структурага эга бўлган барча мумкин бўлган тизимларга умумлаштирилади ва натижада кўпроқ умумий саволга жавоб беради.

Морфологик таҳлил объектни ташкил этувчи барча асосий элементларни ифодаловчи стол (морфологик қути) нинг қурилишига асосланади ва бу элементларнинг амалга оширилишининг кўплаб машҳур

вариантларини кўрсатади. Объектни қўллаш учун вариантларни бирлаштириб, сиз энг қутилмаган янги ечимларни олишингиз мумкин. Ҳаракатларни кетма-кетлиги қуйидагича:

- Муаммони аниқ ифодалаш.
- Объектнинг энг муҳим элементларини аниқланг.
- Элементларнинг ишлаш параметрларини аниқланг.
- Уларни столга қўйинг.
- Жадвалдаги барча вариантларни кўриб чиқинг.
- Энг яхши вариантни танланг.

Морфологик таҳлилнинг асосий ғояси - муаммони ҳал этишнинг турли вариантларини танлаш ва кўриб чиқиш жараёнини тартибга солишдир. Ҳисоблаш асосан илгари кўриб чиқилмаган вариантларни кўриб чиқиш мумкинлигига асосланади. Морфологик таҳлил тамойили компьютер воситаларидан фойдаланган ҳолда осонлик билан амалга оширилади. Бироқ, кўплаб элементларга эга мураккаб объектлар учун жадвал жуда оғир бўлади. Уларнинг кўпчилиги амалий маънодан маҳрум бўлган жуда кўп вариантларни кўриб чиқиш керак, бу усулни жуда кўп вақт талаб қиладиган усулдан фойдаланади. Шундай қилиб, усулнинг асосий камчиликлари объектни таҳлил қилиш ва уни кўриб чиқиш учун жуда кўп вариантни олиш имкониятини соддалаштиришдир. Морфологик таҳлил оддий ва мураккаб ўзгаришлар жуда кўп. Шу билан бирга, унинг оддий объектлар учун ишлатилиши ва таниқли эчимлар (рекламалар, дизайнлар ва бошқалар) комбинатсияси туфайли янги ғояларни топиш мумкин бўлган жой.

Синов ва хато усули.

Синов ва хато услуги (умумий нуктаи назар: найза усули) 1898 йилда Э. Тхорндике (Тхорндике, Эдуард Ли) томонидан тасодифий бажарилган восита ва ақлий ҳаракатларга асосланган ҳолда ўрганишнинг бир усули бўлиб, унда хайвон учун муҳим вазифа ҳал қилинди. Қуйидаги мисолларда, худди шунга ўхшаш шароитларда худди шунга ўхшаш муаммоларни ҳал қилиш учун сарфлайдиган вақт аста-секин камайиб боради, ҳатто линеер бўлмаган ҳолда, у тезкор ечим шаклини олади. Синов ва хато услубининг кейинги таҳлили шуни кўрсатадики, у бутунлай хатолик ва мақсадга мувофиқ эмас, балки ўзида ўтган тажрибани ва муаммони ҳал қилиш учун янги шартларни бирлаштиради. Синов ва хатолик инсоний фикрнинг туғма усулидир. Бундан ташқари, бу усулни вариантларни тартиблаш усули деб аташади.

Усулнинг афзалликлари:

- Ушбу усулни ўрганишнинг ҳожати йўқ.
- Ечимнинг методик соддалиги.
- Оддий топшириқлар қоникарли тарзда ҳал этилади (10дан ортиқ синов ва хато).

Усулининг камчиликлари:

- Ўртача мураккабликдаги муаммолар (20-30 дан ортиқ синов ва хатоликлар) кам ҳал қилинди ва мураккаб вазифалар қийинчилик билан ҳал қилилмади (1000 дан ортиқ синов ва хатолик).
- Қарор қабул қилинмайди.
- Фикрлаш алгоритми йўқ, биз фикрлаш жараёнини назорат қилмаймиз. Вариантларнинг деярли хаотик кўриниши мавжуд.
- Қарор қабул қилинганда ва у мавжуд бўлмагани маълум эмас.
- Қарорнинг кучини баҳолаш учун ҳеч қандай мезон йўқ, шунинг учун фикрлашни тўхтатишнинг аниқ жойи йўқ. Кейинги дақиқада ажойиб қарор чиқарилса нима бўлади?
- Кўпроқ талаб катта қийин муаммоларни ҳал вақт сармоя ва ирода.

Синов ва хато услуби учун «ақлга келган дастлабки ечим заиф нарса» коидаси бажарилганлигига ишониш мумкин. Ушбу ҳодиса одамнинг имкон қадар тезкор бўлмаган ноаниқликдан қутилишга ҳаракат қилишини ва биринчи навбатда нимани эслаётганини англатади. МП & А синов ва хато учун қисқартма. Кўпинча матнлар, масалан, ихтирочилик муаммоларини ҳал қилиш назарияси билан боғлиқ бўлган. ИМЕНда синов ва хато услуби самарасизлиги учун бенчмарк сифатида қаралади. бошқа ҳар қандай эвристик усул баҳолаш учун бу билан солиштириганда. Йилдан Сифатида - бу вариант усули бустинг, у фойдаланиш пайтида вариантлар сонини ўлчаш мумкин Сифатида ва бошқа ҳар қандай эвристик усул билан уларни таққослаш. Бундай математик тадқиқотлар шуни кўрсатадики, керакли вариантларнинг сони услубнинг самарадорлиги билан мутаносиб равишда мос келади ва уни ишлатилганда эритма вақтига тўғридан тўғри пропорционал. Бироқ, аниқ миқдорий ва статистик тадқиқотлар жуда кам. ИМЕНда улар ихтирочилик муаммолари даражаси бўйича самарадорликнинг тахминий миқдорий баҳоси билан чекланган (Ю. П. Саламатов).

Ижодий масалаларни ечиш назарияси (ИМЕН)

ИМЕН - 1946 йилда Ҳейнрич Саулович Алтшуллер ва унинг ҳамкасблари томонидан асос солган ихтирочилик муаммоларини ҳал қилиш

назарияси 1956 йилда нашр этилган, «ихтирочилик ижодкорлиги маълум конунларга мувофиқ ишлаб чиқилган технологик ўзгаришларга боғлиқ» бу «субъектив муносабатлардан қатъий назар, янги меҳнат воситаларини яратиш обектив конунларга риоя қилиш керак». ИМЕН нинг пайдо бўлиши ихтирочилик жараёнини тезлаштирувчи, ундан тасодифий элементларни йўқотишнинг зарурлиги сабаб бўлди: кутилмаганда ва кутилмаган ёритилиш, кўр-қидириб қидириш ва вариантларни олиб ташлаш, кайфиятга боғлиқлик ва бошқалар. Бундан ташқари, ИМЕНнинг мақсади - сифатни ошириш ва ихтиролар даражасини ошириш психологик инертсияни йўқотиб, ижодий ҳаёлотни кучайтириш орқали. ИМЕНни қўллашнинг асосий функсиялари ва йўналишлари:

- Ҳар қандай мураккаблиги ва йўналишини ҳал Зукколар муаммони;
- Техник тизимларнинг ривожланишини прогноз қилиш;
- Ижодий фикрлаш ва тасаввур ишлаб чиқиш;
- Ижодий фазилатларини ривожлантириш шахснинг ва ижодий жамоалари ривожлантириш.

ИМЕН қаттиқ илмий назария эмас. ИМЕН ихтиронинг абстракт шаклидаги тажрибаси ва илм-фанни ривожлантириш тажрибаси билан умумлаштирилди. Г. Алтшуллер муаммонинг энг самарали эчимини фақат «мавжуд» ресурслар орқали «ўзи» деб атади. Шундай қилиб, у идеал якуний натижани (ИФР) шакллантиришга келди: «Тизим ёки атроф-муҳитнинг муайян элементи (X-элементи) зарарли таъсирни ўзи йўқ қилади ва фойдали таъсир кўрсатиш қобилиятини сақлаб қолади «. Куни амалда идеал Якуний натижа тўлиқ камдан-кам ҳолларда эришса бўлади, лекин у ижодий фикрлаш учун йўналтирувчи сифатида хизмат қилади. ИФРга қараганда қанчалик яқин бўлса, шунча яхши бўлади. Самарали бўлмаган ечимлар учун кесиш воситасини қўлга киритгач, ихтирочи вазиятни стандарт мини-вазифага ўзгартириш мумкин: «ИФРга мувофиқ, ҳамма нарса худди шундай қолиши керак, лекин зарарли, кераксиз сифат йўқолиши ёки янги, фойдали сифат пайдо бўлиши керак». Мини-муаммонинг асосий ғояси муҳим (ва қиммат) ўзгаришлардан қочиш ва энг аввало энг оддий эчимларни ҳисоблашдир. Мини-топширикни тузиш муаммонинг аниқ таърифига ҳисса қўшади:

- Тизимнинг қандай қисмлари бор, улар қандай қилиб ўзаро таъсир қилади?
- Қайси уланишлар зарарли, безовта қилувчи, бетараф бўлган ва фойдалидир?
- Қайси қисмлари ва уланишлари ўзгариши мумкин ва қайси бири мумкин эмас?

- Қандай ўзгаришлар системани такомиллаштиришга олиб келади ва бу - бузилиш? Ас ИМЕН ривожлантириш натижасида техник соҳада ҳал иxtирочилик муаммо четга олди ва бугунги кунда энг яхши ишлатилади нон-техник соҳаларда (бизнес, санъат, таълим, сиёсат, ва бошқалар.)

Хулоса: Бир компанияни муваффақиятли бошқариш учун менежерлар инсон фикрлашнинг психологик фаоллашуви усулларини, ғояларни мунтазам излаш усулларини ва ижодий вазифаларни мақсадли ҳал этиш усулларини билиши керак. Ҳар йили муаммоларни ҳал қилиш учун ноаниқ ёндошиш қобилияти тобора оммалашиб бормоқда. Инсоннинг ижодий қобилиятлари ва уларни ривожлантириш ва ишлатиш қобилияти дунёдаги барча компаниялар, йирик корпоратсиялардан кичик ходимлар билан ишлайдиган фирмаларга юқори баҳо беради. Шу муносабат билан менежерлар ходимларнинг малакасини оширишга қизиқишмоқда. Эдуард Де Боннинг фикрлаш қобилиятлари, ақлий хариталар, синактика, фокал объект методикаси, морфологик таҳлил, синов ва хато усуллари, иxtирочилик муаммоларини ҳал қилиш назарияси (ИМЕН) нинг энг машҳур ва самарали усулларида 7 та кўриб чиқдим. Ушбу усулларнинг натижалари бошқача. Оддий усуллардан бирини танлаш ва энг яхши ижобий натижага эришиш учун жамоанинг вазифалари ва мақсадларини аниқ белгилаш, шунингдек, корхона ижодий жамоасининг ҳажмини ва ундаги ижодий раҳбарларнинг мавжудлигини ҳисобга олиш керак. Яқинда бутун дунёда ижодий фаолият самарадорлигини ошириш дастурлари оммалашди. Ушбу дастурларнинг турли турлари мавжуд: гуруҳ тренинглари, бизнес-ўйинлар, тестлар ва бошқалар. Дастурда иштирок этаётган корхоналар раҳбарларининг салоҳият даражасини ошириш дастурининг 84% ини кўра, дастур натижалари нафақат ижобий таъсир кўрсатди, балки ходимлар янги ғояларни осонгина ишлаб чиқаришни ўргандилар, бу эса меҳнат унумдорлигини оширадиган, шунингдек, жамоавий ишларни такомиллаштирди, гуруҳлар кўпроқ бўлди бирлаштирувчи («Креатив иқтисод» журнали 2005 йил октябр).

V. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1-амалий машғулот: Маданият ва санъат соҳасида ижодий фикрлашни ривожлантириш. (2 соат).

Ишдан мақсад: Менежер ҳақида умумий тушунча бериш. Менежер фаолиятини режалаштириш бўйича машқлар орқали мустаҳкамлаш. Менежер фаолиятини ташкил қилиш усуллари ўрганиш. Ижодкорликни юзага чиқаришдаги тўсиқлар, ижодкорликни рағбатлантириш ва ривожлантириш. *Махсус хона, проектор, стикер, ватман, фломастер.*

Масаланинг қўйилиши: Ижодий жараённи қуйидаги кадамлар кетма-кетлигида тақдим этинг:

1. Муаммо баёноти (вазифалар)
2. Тайёрлаш (топшириқни ўрганиш, тўплаш, таснифлаш ва таҳлил қилиш, прогнозлаш)
3. Эҳтиёжларни топиш, инкубацион (мантқиқий ва бирламчи ахборот ишлаш)
4. Янги фикр, синтез, муаммоларни ечиш
5. Тасдиқлаш ва баҳолаш (натижани тушуниш ва таҳлил қилиш)
6. Тақдимот (натижаларни аудиторияга энг яхши тарзда тақдим этиш).

Ишни бажариш учун намуна: Компьютер ўйинида ғалаба қозониш

Компьютер келажакнинг белгиси ва замонавий дунёдаги энг тез ривожланаётган бизнес эканлигини англаган ҳолда, икки компания ушбу соҳада рақобатга киришишга қарор қилишди. Фирма А - бу Американинг энг йирик корпорацияларидан бири бўлиб, электроника соҳасида этакчи мавқега эга. Ушбу бизнесга юз миллионлаб доллар маблаг Ёсарфлайди, уни бозорни тадқиқ қилиш, энг яхши техник мутахассислар ва сотувчиларни жалб қилиш ва энг яхши жиҳозланган фабрикаларни қуриш учун сарфлайди. Б фирмаси - бу бир вақтлар коллежни ташлаган икки киши. Электроникада уларнинг бутун тажрибаси аслида "кўк қутилар" - ноқонуний бепул шаҳарлараро қўнғироқларни амалга оширадиган қурилмаларни сотиш билан шуғулланади. Машиналарини ишлаб чиқишни бошладан олдин, улар тадқиқотга бир тийин сарфламайдилар. Барча бошланғич капитали Волксваген автобуси ва чўнтак калькулятори сотилишидан олинган 1300 долларни ташкил этади. Уларнинг штаб-квартираси (ва умуман, уларнинг ягона хонаси) шериклардан

бирининг ётоқхонасида жойлашган ва йиғилиш "конвейер" гаражда. Ким кўпроқ муваффақиятли бўлади - А фирмаси ёки Б фирмаси?

Назорат саволлари

1. Маданият ва санъат соҳаси фаолияти деганда нимани тушунасиз?
2. Фаолиятни режалаштириш ҳақида нималарни биласиз?
3. Фаолиятни тўғри ташкил этиш йўлларини айтиб беринг.

Адабиётлар: 1. Кирсанов К. «Креативный и эвристический менеджмент», Ванюрихин Г.И. «Креативный менеджмент» / Менеджмент в России и за рубежом. N 2, 2001

2. Википедия – электронная энциклопедия. <http://ru.wikipedia.org>

2-амалий машғулот: Ғояларни ишлаб чиқиш методлари ва турлари (2 соат).

Ишдан мақсад: Брейнсторминг. Эдвард де Боно томонидан ёзилган фикрларни мустаҳкамлаш. Ментал карталар, синектика, фокал объект усули, морфологик таҳлил, синов ва хато усули, ижодий масалалардаги муаммоларни ҳал қилиш назариясини мустаҳкамлаш.

Масаланинг қўйилиши: Ташкилотни бошқаришдаги учта босқич ва уларнинг бажарилиши:

1. Муаммо туғдириш.
2. Фикрларни яратиш.
3. Фикрларни гуруҳлаш, танлаш ва баҳолаш.

Ишни бажариш учун намуна: Қандай қилиб бахони олиш мумкин
60-йилларнинг бирида, сиз Ел университетида иқтисод бўйича ўқиётган талабасиз, муддатли илмий ишлар ёзиб, бир кун ичида мамлакатга кичик посилка ва посилка этказиб берадиган авиакомпанияни яратишни таклиф қиласиз. Сиз яратишни орзу қилган ушбу компания тўғридан-тўғри АҚШ компанияси ва Америка почта хизмати билан рақобатлашади. Режа ушбу икки кучли рақобатчиларни бизнестан қувиб чиқаришни кўзда тутади, ҳатто янги ташкил этилган компания ўзларининг рақобатчиларига қараганда бир хил масофада кичик посилка этказиб бериш учун хизматидан 40 баравар кўпроқ пул талаб қилса ҳам. Ишингиз учун қандай баҳога эга бўласиз?

**3-амалий машғулот: Шахсинг ижодий фикрлашини фаоллаштириш
йўллари амалий қўллаш**

Ақлни хариталаш ёрдамида тақвим яратиш. Ментал хариталар ёрдамида тақвим яратиш.

**4-амалий машғулот: Маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг
бошқарув тизими.**

Фокал объектлар усули ёрдамида фломастер ишлаб чиқиш.

VI. КЕЙСЛАР БАНКИ

Кейс. Картинанинг ишлашда қандай шакл қирралари ифодаланган.



Кейсни бажариш босқичлари ва топшириқлари

1. Кейсдаги муаммони келтириб чиқарган асосий сабабларни (кичик ва индивидуал гуруҳларда аниқлаш)
2. Картинани ишлашда ишлашда рассомнинг руҳий ҳолатини очиб беринг. Рассомнинг маҳоратини аниқланг. (гуруҳларда таҳлил ёзма ёки оғзаки.)

«ФСМУ» методи

Технологиянинг мақсади: Мазкур технология иштирокчилардаги умумий фикрлардан хусусий хулосалар чиқариш, таққослаш, қиёслаш орқали ахборотни ўзлаштириш, хулосалаш, шунингдек, мустақил ижодий фикрлаш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади. Мазкур технологиядан маъруза машғулотларида, мустаҳкамлашда, ўтилган мавзунини сўрашда, уйга вазифа беришда ҳамда амалий машғулот натижаларини таҳлил этишда фойдаланиш тавсия этилади.

Технологияни амалга ошириш тартиби:

- қатнашчиларга мавзуга оид бўлган якуний хулоса ёки ғоя таклиф этилади;
- ҳар бир иштирокчига ФСМУ технологиясининг босқичлари ёзилган

қоғозларни тарқатилади:



- иштирокчиларнинг муносабатлари индивидуал ёки гуруҳий тартибда тақдимот қилинади.

ФСМУ таҳлили қатнашчиларда касбий-назарий билимларни амалий машқлар ва мавжуд тажрибалар асосида тезроқ ва муваффақиятли ўзлаштирилишига асос бўлади.

Намуна.

Фикр: “Ижодкорнинг руҳий ҳолати тушунчасини қандай изоҳлайсиз”.

Топшириқ: Мазкур фикрга нисбатан муносабатингизни ФСМУ орқали таҳлил қилинг.

“Инсерт” методи

Методнинг мақсади: Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билмларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун хотира машқи вазифасини ҳам ўтайди.

Методни амалга ошириш тартиби:

- ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган инпут-матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;
- янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намоиш этилади;
- таълим олувчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн

билан ишлашда талабалар ёки қатнашчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:

Белгилар	1-матн	2-матн	3-матн
“В” – таниш маълумот.			
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак.			
“+” бу маълумот мен учун янгилик.			
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?			

Белгиланган вақт якунлангач, таълим олувчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади, уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот якунланади.

“Тушунчалар таҳлили” методи

Методнинг мақсади: мазкур метод талабалар ёки қатнашчиларни мавзу буйича таянч тушунчаларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш, ўз билимларини мустақил равишда текшириш, баҳолаш, шунингдек, янги мавзу буйича дастлабки билимлар даражасини ташҳис қилиш мақсадида қўлланилади.

Методни амалга ошириш тартиби:

- иштирокчилар машғулот қоидалари билан таништирилади;
- тингловчиларга мавзуга ёки бобга тегишли бўлган сўзлар, тушунчалар номи туширилган тарқатмалар берилади (индивидуал ёки гуруҳли тартибда);
- тингловчилар мазкур тушунчалар қандай маъно англатиши, қачон, қандай ҳолатларда қўлланилиши ҳақида ёзма маълумот берадилар;
- белгиланган вақт якунига етгач ўқитувчи берилган тушунчаларнинг тўғри ва тўлиқ изоҳини ўқиб эшиттиради ёки слайд орқали намойиш этади;
- ҳар бир иштирокчи берилган тўғри жавоблар билан ўзининг шахсий муносабатини таққослайди, фарқларини аниқлайди ва ўз билим даражасини текшириб, баҳолайди.

Намуна: “Модулдаги таянч тушунчалар таҳлили”

Тушунчалар	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
Графика	Санаътнинг кенг тарқалган турларидан бири.	Бу санъатга оддий қорақаламда чизилган сурат, мавзули композиция, Штобга ишланган турли суратлар, безак расмлардир.
Пленер	(франсузча сўздан эн плеин аир- тоза ҳавода) деган маънони англатади	табiiй шароитда, очиқ ҳавода расм ишлаш. Пленер термини одатда пейзажда ишлатилади.
Профиль	(франсузча сўздан профил -ён томондан кўриниши) маъносини беради.	хар қандай жониворнинг ёки буюмнинг ён томонидан кўриниши.
Ранглар гаммаси	ранг тусларининг асосий муносабатлари	картинада ранг ечими. Масалан: Иссиқ ёки совуқ ранг гаммаси.
Реализм	тасвирий санъатда нарсалар ҳаётда қандай кўринса, шундайлигича кўриниши	тасвирий санъатда нарсалар ҳаётда қандай кўринса, шундайлигича кўриниши тасвирланишига асосланган оқим
Сюжет	(франсузча сўздан сюжет – тема, предмет) деган маънони беради.	сюжетли картинада: тасвирий санъат асарида аниқ воқеани очиб беради.
Натурализ	тасвирий санъат йўналишларидан бири	тасвирловчи, тасвирланаётган нарсаларнинг биринчи галда ташқи кўриниши, сиртқи суратини тасвирлаш

		лозимлигини мақсад қилиб қўяди.
--	--	---------------------------------

Изоҳ: Иккинчи устунчага қатнашчилар томонидан фикр билдирилади. Мазкур тушунчалар ҳақида қўшимча маълумот глоссарийда келтирилган.

VII. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

Мустақил таълимни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Мустақил таълим тегишли ўқув модули бўйича ишлаб чиқилган топшириқлар асосида ташкил этилади ва унинг натижасида тингловчилар битирув иши дирасида реферат ёки курс ишини тайёрлайди.

Мустақил иш талаблари ҳар бир тингловчи ўзи танлаган расом ижоди ёки бадиий асар тақдимотини тайёрлайди.

Мустақил иш тақдмоти қуйидаги таркибий қисмлардан иборат бўлади:

- Сарварақ;
- аннотасия;
- мундарижа;
- асосий қисм: назарий таҳлил;
- иллюстарсиялар иловаси;
- хулоса.;
- глоссарий;
- адабиётлар рўйхати.

Кейслар банки;

Бошқа материаллар (фанни ўзлаштиришга ёрдам берувчи қўшимча материаллар: электрон таълим ресурслари, маъруза матни, глоссарий, тест, кроссворд ва бошқ.)

Шунингдек, мустақил таълим жараёнида тингловчи касбий фаолияти натижаларини ва талабалар учун яратилган ўқув-методик ресурсларини “Электрон портфолио” тизимида киритиб бориши лозим.

VIII. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Акварель	франсузча <i>акварелле</i> лотинча <i>аква</i> - сув) – сувда тез эрийдиган ва ювиладиган майин шаффоф боёқ	Френсх Акварелле Латин <i>аква</i> <i>ватер</i>) солубле ин <i>ватер</i> анд детергент, паинт а тхин транспарент
Анималист	(лотинча «ашта» хайвон) - хайвонларни тасвирловчи рассом.	(Латин <i>Асхтон</i> <i>анимал</i>) - а депистион оф тхе артист
Мато	рангтасвир асарини ишлашда фойдаланадиган материал	хе оператион оф тхе паинтинг материал
Гармония	(грек. Назгтюгна –муносиблик мувофиқлик) бадий асар қисмларнинг мутаносиблиги	(Грек. Назгтюгна <i>смплиансе</i> - муносиблик) тхе пропортион оф тхе <i>ворк оф арт</i>
Сюжет	(франс. - предмет, нарса). Тасвирий санъатда – тасвирланган Придмет ёки воқеа тушунилади.	(Банд. - Субжест). <i>Фине арт</i> - Придмет <i>десcribeд</i> ор ундерстоод тхе эвент
Ритм (вазн)	(грекча <i>рхитхмисос</i> – бир меътордаги, текис) – асар композиция қурилмасининг муҳим томонларидан бири. Буюм, шакл, ранг ёки нақш элементларининг бир меъёрда такрорланиши.	(Грек <i>рхитхмисос</i> а <i>флат</i> меътордаги) - <i>Оне оф тхе мост импортант аспесц оф тхе композицион оф тхе ворк девисе. Обжест, схапе, солор ор паттерн элеменц оф а нормал ретурн.</i>
Композиция	(лотинча «сотрозо» тузилиш, қурилиш) –бадий асардаги образлар ва бадий воситаларнинг муайян ғоявий мақсадга хизмат қиладиган тартибда жойлашиши.	(Латин <i>сотроз десигн, сонструсион</i>) <i>воркс</i> - бадий схарактерс анд артистис меанс, ин ордер то серве тхе спесифис <i>пурпосе оф идеологисал поситион</i>
Натюрморт	жонсиз табиат демақдир	меанс оф инанимате <i>натуре</i>
Гризаял	(Франсузча <i>грис</i> – бир хил рангда мойқалам ёрдамида бажарилган тасвирий асар)	(Френсх <i>грис</i> - усинг тхе <i>саме солор брусх ворк фине</i>)

Графика	Санаътнингкенгтарқалгантурлариданб ири. Бу санъатга оддий қорақаламда чизилган сурат, мавзули композиция, Штобга ишланган турли суратлар, безак расмлардир.	Санаътнингкенгтарқалга нтурлариданбири. Тҳис симпле дравинг қорақаламда арт имагес, тҳематис сомпоситион, Схтобга маде а вариетй оф паинтингс, десоративе пистурес.
Натурализм	тасвирий санъат йўналишларидан бир бўлиб, тасвирловчи, тасвирланаётган нарсаларнинг биринчи галда ташқи кўриниши, сиртки суратини тасвирлаш лозимлигини мақсад қилиб кўяди.	фине арт, фине, десcribe тхе аппеарансе оф тҳингс, фирст оф алл сорреспонденсе сҳоулд аим то десcribe тхе пистуре
Сюжет	(франсузча сўздан сюжет – тема, предмет)- сюжетли картинада: тасвирий санъат асарида аниқ воқеани очиқ беради.	(Тхе Френсх word субжест материал май бе субжест) - тхе бевитсҳинг паинтингс: фине арт сларлй ревалс тхе сторй
Реализм	тасвирий санъатда нарсалар ҳаётда қандай кўринса, шундайлигича тасвирланишига асосланган оқим	вилл лоок ат тхе фине тҳингс ин лифе, ин арт, ит ис нот басед он тхе десриптионс оф тхе суррент
Ранглар гаммаси	ранг тусларининг асосий муносабатлари. Картинада ранг ечими. Масалан: Иссиқ ёки совуқ ранг гаммаси.	солор сҳадес муносабатлари.Картинад а солор солутионс. Фор эхампле: ҳот ор солд солорс.
Профил ь	(франсузча сўздан профил - ён томондан кўриниши)- ҳар қандай жониворнинг ёки буюмнинг ён томонидан кўриниши.	(Тхе Френсх word профиле -ён сиде виев) - тхе аппеарансе оф аий анимал ор бй тхе сиде оф тхе унит.
Пленер	(франсузча сўздан эн плеин аир- тоза ҳавода) – табиий шароитда, очик ҳавода расм ишлаш. Пленер термини одатда пейзажда ишлатилади.	(Френсх эн плеин аир слеан аир- word) - тхе натурал энвиронмент, оутдоорс имаге просессинг. Плена ис а терм офтен усед ин тхе ландссапе.
Пропорция	(мутаносиблик) – (лотинча сўздан- пропорцио- соразмерность) – қисм ўлчови, ўлчамларнинг бир-бирига ва	(Балансе) - (Латин соъздан- пропорцио- соразмерность) - а

	бутун шаклга бۆлган нисбати.	меASURE оф тхе порцион-сизе ратио то оне аНОТхер, анд тхе вхОле схапе.
Портрет	(франсузча сўздан портрАит- тасвир) – тасвирий санъат жанри, маълум бир шахс (одам) нинг ёки бир неча кишининг (икки, гуруҳ ва бошқалар)га бағишланган асар.	(Тхе Френсх word имАге портрАит-) - висуал арц генре, а персон (ман) ор море (two, группс, этс.) work.

IX. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

I. Махсус адабиётлар

- 1.1. Батоврина Е.В. На пути к достижению эффективности управленца: способности как факторы успеха управленческой деятельности // Современные гуманитарные исследования. – 2006. – № 1.
- 1.2. Батоврина Е.В. Диагностика креативности при подготовке управленческих кадров // Теория и практика управления: новые подходы. Выпуск шестой. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 2006.
- 1.3. Метод балансовых вариаций в креативном менеджменте / Г. Ванюрихин; О. Репина, В. Тихобаев // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №12. - с. 100-108.
- 1.4. Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. N 2. с. 123-143.
- 1.5. Ванюрихин Г.И. Творчество в менеджменте. Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». — М., 2000. — Вып. 3.
- 1.6. Журавлев В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Часть 2) // Креативная экономика - 2008 - № 5 – с. 51-55.
- 1.7.КругловА.В.Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции». Журнал «Проблемы современной экономики». №4 (12), 2004.
- 1.8. Макиавелли Н. Государь./Пер. с ит. — М.: Планета, 1990.
- 1.9. Шевырёв А.В. Креативный менеджмент: синергетический подход. Белгород, ЛитКараВан, 2007. – 215 с.
- 1.10. Encyclopedia of creativity / M.A. Runco, S.R. Pritzker. – San Diego: Academic Press, 1999.
- 1.11.Кандинский В. О духовном в искусстве. // перевод с немецкого Н.Б.Маньковской. - Москва: изд. ООО Группа Компаний “РИПОЛ” классик, 2016.
- 1.12. Ховард К. Опыт менеджера: Учебное пособие / К. Ховард, Э.М. Коротков. -М.: НИЦ Инфра-М, 2013. -224 с.
URL.: <http://znanium.com/bookread.php?book=347242>

II. Интернет сайтлари

- 2.1. www.president.uz.

- 2.2. www.gov.uz
- 2.3. www.edu.uz
- 2.4. www.culture.ru
- 2.5. www.dsmi.uz