

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

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

**ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ САНЪАТ ВА МАДАНИЯТ ИНСТИТУТИ
ХУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА
УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

**МАДАНИЯТ ВА САНЪАТ МУАССАСАЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА
БОШҚАРИШ”, “ИЖТИМОИЙ-МАДАНИЙ ФАОЛИЯТ”,
“РЕЖИССЁРЛИК” (ТУРЛАРИ БЎЙИЧА)”, “САНЪАТШУНОСЛИК
(ТУРЛАРИ БЎЙИЧА)” ЙЎНАЛИШЛАРИ**

**“САНЪАТ ВА МАДАНИЯТ БОШҚАРУВИДА АРТ МЕНЕЖМЕНТ
АСОСЛАРИ”**

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 “Ижтимоий – гуманитар фанлар”
кафедраси доценти, т.ф.н.
Файзиев Тўрабек Рауфович

Такризчилар: Тошкент давлат аграр университети ҳузуридаги
педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг
малакасини ошириш тармоқ Маркази директори,
иқтисод фанлари доктори, профессор
А.В. Маматқулов

ЎзДСМИ “Маданият ва санъат
муассасаларини ташкил этиш ва
бошқариш” кафедраси профессори,
ф.ф.д. С.С.Тўйчиева

Ўқув-услубий мажмуа Ўзбекистон давлат санъат ва маданият
институти кенгашининг 2019 йил _____даги ____-сонли қарори билан
нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I. ИШЧИ ДАСТУР	65
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....	72
III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР	82
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ	Ошибка! Закладка не определена.
V. КЕЙСЛАР БАНКИ.....	49
VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ.....	57
VII. ГЛОССАРИЙ	58
VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	63

I. ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Дастур 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, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармонлари, шунингдек 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли Қарорида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касб маҳорати ҳамда инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш, шунингдек амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

Дастур мазмуни олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари ва қонунчилик нормалари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик тараққиёт 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 берилётган 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 қамраб олади.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

Олий таълим муассасалари педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг **мақсади** санъат ва маданият соҳасидаги 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 маҳоратини доимий ривожланишини таъминлашдан иборат.

Курснинг **вазифаларига** қуйидагилар киради:

- Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш”, “Ижтимоий-маданий фаолият”, “Режиссёрлик” (турлари бўйича)”, “Санъатшунослик (турлари бўйича)” йўналишларида кадрларнинг касбий билим, кўникма, малакаларини узлуксиз янгилаш ва ривожлантириш механизмларини яратиш;

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

- санъат ва маданият соҳасидаги 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 ва бошқариш”, “Ижтимоий-маданий фаолият”, “Режиссёрлик” (турлари бўйича)”, “Санъатшунослик (турлари бўйича)” йўналишларида ўқув жараёнини фан ва ишлаб чиқариш билан самарали интеграциясини таъминлашга қаратилган фаолиятни ташкил этиш.

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

“Санъат ва маданият бошқарувида арт менежмент асослари” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Тингловчи:

• Арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, яратилган илмий адабиётларни;

- арт менежментнинг назарий асослари;
- “менежмент” тушунчаси ва унинг функциясини;
- арт менежментнинг замонавий концепциясини;
- стратегик режалаштириш тамойилларини;
- визуал арт, ҳамда ижро санъатида менежментг асосларини;
- музей менежменти ривожланиш тенденциясини ;
- арт менежмент соҳасидаги долзарб масалаларни **билиши** керак.

Тингловчи:

- Арт менежмент бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш;
- арт менежментг бўйича хорижий тилдаги манбалардан фойдалана олиш;
- менежментни шакллантира олиш;
- бошқарув усулларини аниқлай олиш;
- аудиторияларни таҳлил эта олиш **кўникмаларига эга бўлиши лозим.**

Тингловчи:

- Санъат ва маданият муассасаларини бошқариш;
- продюссерлик фаолиятини ташкил этиш;
- иш юритиш усулларидан фойдаланиш бўйича **малакаларига эга бўлиши зарур.**

Тингловчи:

- машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш;
- арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш **компетенцияларига эга бўлиши лозим.**

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Санъат ва маданият бошқарувида арт менежмент асослари” курси маъруза ва амалий машғулотлар 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, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Санъат ва маданият бошқарувида арт менежмент асослари” модули мазмуни ўқув режадаги “Санъатшунослик фанларини ўқитишнинг замонавий методикаси”, “Маданий фаолиятни ташкил этишда ахборот технологиялари”, “Оммавий маданиятга қарши курашда ғоявий иммунитетни шакллантиришнинг тизимли таҳлили”, “Ижро санъати маркетинги стратегиялари” ва шунга ўхшаш ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда маданият ва санъат муассасалари рағбарлари ва ходимлари касбий тайёргарлик даражасини орттиришга хизмат қилади

Модулнинг таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш”, “Ижтимоий-маданий фаолият”, “Режиссёрлик” (турлари бўйича)”, “Санъатшунослик (турлари бўйича)” йўналишларида ҳамда тасвирий ва амалий санъат муассасаларини бошқариш, арт менежментнинг янги ғоялари устида ишлаш; арт менежментнинг илмий таҳлил этиш: арт менежментни ривожлантириш ва такомиллаштириш компетенцияларига эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимооти

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси			Мустақил таълим
			жумладан			
			Жами	Назарий	Амалий машғулот	
1.	Арт менежмент модулинингнинг замонавий концепциясини; арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётларни; Арт менежментнинг мазмуни. Креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежерининг	4	4	2	2	-

	маҳорати. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар					
2.	Мақсадни белгилаш ва ташкилий режалаштириш. Миссия ва мақсад. Стратегик таҳлил. SWOT-таҳлили. Стратегик режалаштириш ва стратегик танлаш моделлари. Стратегияни тадбиқ этиш. Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари. Мотивация асослари. Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари. Ижодий жамоада мотивацион дифференциация.	2	2	-	2	-
3.	Инсоний ва техник кўникмалар. Арт менежмент модули бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларидан фойдалана олиш.	4	4	2	2	-
4.	Коммуникация жараён сифатида. Шахслараро коммуникациялар. Ташкилий коммуникациялар. Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари. Машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.	6	6	2	4	-
Жами: 16 соат		16	16	6	10	-

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу.

Арт менежмент модулинингнинг замонавий концепциясини; арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётларни; Арт менежментнинг мазмуни. Креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежерининг маҳорати. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар

2 - мавзу.

Инсоний ва техник кўникмалар. Арт менежмент модули бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларида фойдалана олиш.

3-мавзу. Коммуникация жараён сифатида. Шахсларо коммуникациялар. Ташкилий коммуникациялар. Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари. Машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ

1- Амалий машғулот

Арт менежмент модулинингнинг замонавий концепциясини; арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётларни; Арт менежментнинг мазмуни. Креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежерининг маҳорати. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар.

2- Амалий машғулот

Мақсадни белгилаш ва ташкилий режалаштириш. Миссия ва мақсад. Стратегик таҳлил. SWOT-таҳлили. Стратегик режалаштириш ва стратегик танлаш моделлари. Стратегияни тадбиқ этиш. Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари. Мотивация асослари.

Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари. Ижодий жамоада мотивацион дифференциация.

3-Амалий машғулот

Инсоний ва техник кўникмалар. Арт менежмент модули бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларидан фойдалана олиш.

4- Амалий машғулот.

Коммуникация жараён сифатида. Шахслараро коммуникациялар. Ташкилий коммуникациялар. Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари. Машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш

5-Амалий машғулот

Фандрейзинг –пул маблағлари, ресурслар (инсон, моддий, ахборот ва ҳ.з)ни жалб этиш жараёни. Индивидуал ҳомийлар. Фондлар. Корпорациялар. Ҳукумат. Телефон, почта, якка тартибдаги, соло, воқийлик фандрейзинлари. Фандрейзин – бизнес сифатида.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модуль бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларида фойдаланилади:

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

- давра суҳбатлари (кўрилаётган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилятини ошириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантикий 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.	Кейсни ечиш	0.5	

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

“SWOT-таҳлил” методи

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

SWOT таҳлил:

S – strength (кучли)

W – weakness (заиф)

O – opportunities (имкониятлар)

T – threatens (хатарлар)

Таҳлил қилиш учун 2x2 ўлчамдаги матрица тузилади:

S	W
O	T

Намуна Музейнинг рақобатли SWOT таҳлили

	Манфаатли омиллар	Манфаатсиз омиллар
Ички муҳит омиллари	<p>S – кучли томони.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Юқори малакали ходимлардан иборат жамоа. 2. Бошқа санъат муассасалари билан ўрнатилган манфаатли алоқалар. 3. Кўرғазмалар ташкил этишда инновацион шаклларни қўллаш. 	<p>W – заиф томонлари</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бошқарув жараёнининг салбий томонлари (сусткашлик). 2. Айрим мутахассисликлар бўйича юқори малакали кадрларнинг етишмаслиги (м-н: маркетинг)
Ташқи муҳит омиллари	<p>O – имкониятлар.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ўз экспонатининг ноёблиги бўйича музейнинг таниқлилик даражаси. 2. Деярли кучли рақобатнинг мавжуд эмаслиги. 3. Халқаро маданий алоқаларда 	<p>T – хатарлар.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объектив санъат талабининг пасайиб кетиши. 2. Ички рақобат: мутахассис кадрларнинг бошқа иш жойига ўтиб кетиши. 3. Ташқи рақобат: Кўплаб музей

катнашиш имкониятлари.	ва галереяларнинг мавжудлиги.
------------------------	-------------------------------

Хулосалаш (Резюме, Веер) методи.

Методнинг мақсади: Бу метод мураккаб, кўптармоқли, мумкин қадар, муаммоли характеридаги мавзуларни ўрганишга қаратилган. Методнинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир хил ахборот берилади ва айна пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектларда муҳокама этилади. Масалан, муаммо ижобий ва салбий томонлари, афзаллик, фазилат ва камчиликлари, фойда ва зарарлари бўйича ўрганилади. Бу интерфаол метод танқидий, таҳлилий, аниқ мантикий фикрлашни муваффақиятли ривожлантиришга ҳамда ўқувчиларнинг мустақил ғоялари, фикрларини ёзма ва оғзаки шаклда тизимли баён этиш, ҳимоя қилишга имконият яратади. “Хулосалаш” методидан маъруза машғулотларида индивидуал ва жуфтликлардаги иш шаклида, амалий ва семинар машғулотларида кичик гуруҳлардаги иш шаклида мавзу юзасидан билимларни мустаҳкамлаш, таҳлили қилиш ва таққослаш мақсадида фойдаланиш мумкин.

Методни амалга ошириш тартиби

- тренер-ўқитувчи иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;
- тренинг мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммони таҳлил қилиниши зарур бўлган қисимлари туширилган тарқатма материалларни тарқатади;
- ҳар бир гуруҳ ўзига берилган муаммони атрофлича таҳлил қилиб, ўз мулоҳазаларини тавсия этилаётган схема бўйича тарқатмага ёзма баён қилади;
- Навбатдаги босқичда барча гуруҳлар ўз тақдимотларини ўтказадилар. Шундан сўнг, тренер томонидан таҳлиллар умумлаштирилади, зарурий ахборотлар билан тўлдирилади ва мавзу.

Намуна:

Галерея аудиториясини сегментлаш					
Даромадлари бўйича		Ёши бўйича		Жинси бўйича	
афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги
Хулоса:					

“Кейс-стади” методи

«Кейс-стади» - англизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «стади» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида қўлланилган. Кейсда очиқ ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қерда (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

“Кейс методи”ни амалга ошириш босқичлари

Иш Босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
1-босқич: Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш; ✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда); ✓ ахборотни умумлаштириш; ✓ ахборот таҳлили; ✓ муаммоларни аниқлаш
2-босқич: Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш; ✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш
3-босқич: Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўллари ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил эчим йўллари ишлаб чиқиш; ✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш; ✓ муқобил ечимларни танлаш
4-босқич: Кейс ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш; ✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш; ✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш

«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: Ф –фикрингизни баён этинг, С – унга сабаб кўрсатинг, М – мисол келтиринг, У- умумлаштиринг.

- 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: “Музей брендинини шакллантиришда доимий ташриф буюрувчилар ҳатти ҳаракати таъсир этади”.

Топшириқ: Мазкур фикрга нисбатан муносабатингизни ФСМУ орқали таҳлил қилинг.

“Ассесмент” методи

Методнинг мақсади: мазкур метод таълим олувчиларнинг билим даражасини баҳолаш, назорат қилиш, ўзлаштириш кўрсаткичи ва амалий кўникмаларини текширишга йўналтирилган. Мазкур техника орқали таълим олувчиларнинг билиш фаолияти турли йўналишлар (тест, амалий кўникмалар, муаммоли вазиятлар машқи, қиёсий таҳлил, симптомларни аниқлаш) бўйича ташҳис қилинади ва баҳоланади.

Методни амалга ошириш тартиби:

“Ассесмент”лардан маъруза машғулотларида талабаларнинг ёки қатнашчиларнинг мавжуд билим даражасини ўрганишда, янги маълумотларни баён қилишда, семинар, амалий машғулотларда эса мавзу ёки маълумотларни ўзлаштириш даражасини баҳолаш, шунингдек, ўз-ўзини баҳолаш мақсадида индивидуал шаклда фойдаланиш тавсия этилади. Шунингдек, ўқитувчининг ижодий ёндашуви ҳамда ўқув мақсадларидан келиб чиқиб, ассесментга қўшимча топшириқларни киритиш мумкин.

Намуна. Ҳар бир катакдаги тўғри жавоб 5 балл ёки 1-5 баллгача баҳоланиши мумкин.

“Инсерт” методи

Методнинг мақсади: Мазкур метод ўқувчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билмларни ўзлаштирилишини энгиллаштириш 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 матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намойиш 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 тингловчиларнинг 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);

- ўқувчилар мазкур тушунчалар қандай маъно англатиши, қачон, қандай ҳолатларда қўлланилиши ҳақида ёзма маълумот берадилар;

- белгиланган вақт якунига етгач ўқитувчи берилган тушунчаларнинг тугри 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
Арт маркетинг	ташкилий ва бадий мақсадларга эришишда истеъмолчилар билан ўзаро манфаатдорлик муносабатларни ўрнатишга йўналтирилган интеграштирилган менежмент жараёни	
Паблик рилейшинз	жамият билан алоқа ўрнатиб, уни йўлга қўйиш, яъни санъаткор ёки расом шуҳратини ёйиш учун санъат асари ёки унинг хизматларини тарғиб этиш, реклама қилиш	
Паблисити	мутахассислар ва улгуржи харидорларга мўлжалланган тарғиботни олиб бориш	

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

Венн Диаграммаси методи

Методнинг мақсади: Бу метод график тасвир орқали ўқитишни ташкил этиш шакли бўлиб, у иккита ўзаро кесишган айлана тасвири орқали ифодаланади. Мазкур метод турли тушунчалар, асослар, тасавурларнинг анализ ва синтезини икки аспект орқали кўриб чиқиш, уларнинг умумий ва фарқловчи жиҳатларини аниқлаш, таққослаш имконини беради.

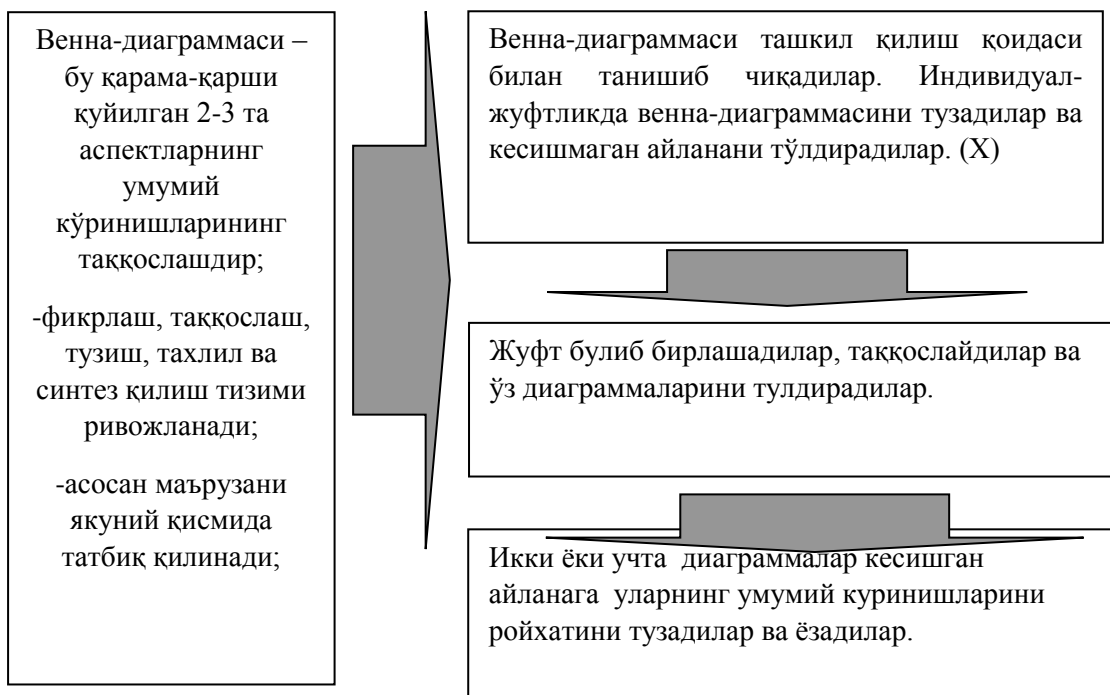
Методни амалга ошириш тартиби:

- иштирокчилар икки кишидан иборат жуфтликларга бирлаштириладилар ва уларга кўриб чиқиладиган тушунча ёки асоснинг ўзига хос, фарқли жиҳатларини (ёки акси) доиралар ичига ёзиб чиқиш таклиф этилади;

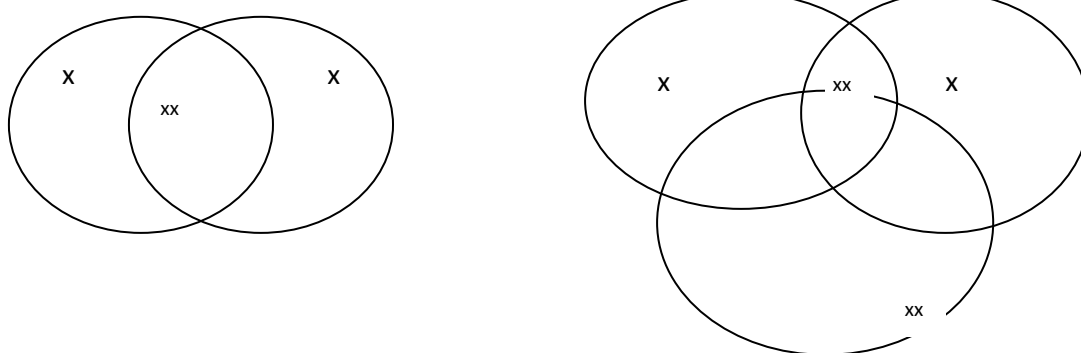
- навбатдаги босқичда иштирокчилар тўрт кишидан иборат кичик гуруҳларга бирлаштирилади ва ҳар бир жуфтлик ўз таҳлили билан гуруҳ аъзоларини таништирадилар;

- жуфтликларнинг таҳлили эшитилгач, улар биргалашиб, кўриб чиқиладиган муаммо ёхуд тушунчаларнинг умумий жиҳатларини (ёки фарқли) излаб топадилар, умумлаштирадилар ва доирачаларнинг кесишган қисмига ёзадилар.

Венн диаграммасида ишлаш қоидалари:



Венн диаграммаси



“Блиц-ўйин” методи.

Методнинг мақсади: ўқувчиларда тезлик, ахборотлар тизмини таҳлил қилиш, режалаштириш, прогнозлаш кўникмаларини шакллантиришдан

иборат. Мазкур методни баҳолаш ва мустаҳкамлаш мақсадида қўллаш самарали натижаларни беради.

Методни амалга ошириш босқичлари:

1. Дастлаб иштирокчиларга белгиланган мавзу юзасидан тайёрланган топшириқ, яъни тарқатма материалларни алоҳида-алоҳида берилади ва улардан материални синчиклаб ўрганиш талаб этилади. Шундан сўнг, иштирокчиларга тўғри жавоблар тарқатмадаги «якка баҳо» колонкасига белгилаш кераклиги тушунтирилади. Бу босқичда вазифа якка тартибда бажарилади.

2. Навбатдаги босқичда тренер-ўқитувчи иштирокчиларга уч кишидан иборат кичик гуруҳларга бирлаштиради ва гуруҳ аъзоларини ўз фикрлари билан гуруҳдошларини таништириб, баҳслашиб, бир-бирига таъсир ўтказиб, ўз фикрларига ишонтириш, келишган ҳолда бир тўхтамга келиб, жавобларини «гуруҳ баҳоси» бўлимига рақамлар билан белгилаб чиқишни топширади. Бу вазифа учун 15 дақиқа вақт берилади.

3. Барча кичик гуруҳлар ўз ишларини тугатгач, тўғри ҳаракатлар кетма-кетлиги тренер-ўқитувчи томонидан ўқиб эшиттирилади, ва ўқувчилардан бу жавобларни «тўғри жавоб» бўлимига ёзиш сўралади.

4. «Тўғри жавоб» бўлимида берилган рақамлардан «якка баҳо» бўлимида берилган рақамлар таққосланиб, фарқ бўлса «0», мос келса «1» балл қуйиш сўралади. Шундан сўнг «якка хато» бўлимидаги фарқлар юқоридан пастга қараб қўшиб чиқилиб, умумий йиғинди ҳисобланади.

5. Худди шу тартибда «тўғри жавоб» ва «гуруҳ баҳоси» ўртасидаги фарқ чиқарилади ва баллар «гуруҳ хатоси» бўлимига ёзиб, юқоридан пастга қараб қўшилади ва умумий йиғинди келтириб чиқарилади.

6. Тренер-ўқитувчи якка ва гуруҳ хатоларини тўпланган умумий йиғинди бўйича алоҳида-алоҳида шарҳлаб беради.

7. Иштирокчиларга олган баҳоларига қараб, уларнинг мавзу бўйича ўзлаштириш даражалари аниқланади.

АДАБИЁТЛАР

I. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

1. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. - Т.:“Ўзбекистон”, 2011.

2. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. – Т.: “Ўзбекистон”. 2017. – 488 б.

3. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлигимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз – Т.: “Ўзбекистон”. 2017. – 592 б.

II. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар

4. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2019.

5. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни.

6. Ўзбекистон Республикасининг “Коррупцияга қарши курашиш тўғрисида”ги Қонуни.

7. 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 Фармони.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 4947-сонли Фармони.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 3 февралдаги “Хотин-қизларни қўллаб-қувватлаш ва оила институтини мустаҳкамлаш соҳасидаги фаолиятни тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5325-сонли Фармони.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 17 июндаги “2019-2023 йилларда Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон Миллий университетида талаб юқори бўлган малакали кадрлар тайёрлаш тизимини тубдан такомиллаштириш ва илмий салоҳиятини ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4358-сонли Қарори.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги «Олий ва ўрта махсус таълим тизимида бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4391- сонли Қарори.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги «Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5763-сон фармони.

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли фармони.

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сонли Фармони.

15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 майдаги “Ўзбекистон Республикасида коррупцияга қарши курашиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5729-сон Фармони.

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 2 февралдаги “Коррупцияга қарши курашиш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Қонунининг қоидаларини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2752-сонли қарори.

17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2017 йил 20 апрелдаги ПҚ-2909-сонли қарори.

18. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2017 йил 27 июлдаги ПҚ-3151-сонли қарори.

19. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Нодавлат таълим хизматлари кўрсатиш фаолиятини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2017 йил 15 сентябрдаги ПҚ-3276-сонли қарори.

20. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 2018 йил 5 июндаги ПҚ-3775-сонли қарори.

21. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 26 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 278-сонли Қарори.

III. Махсус адабиётлар

1. Carla Stalling Walter “Arts Management. An Entrepreneurial Approach”, 2015 Taylor & Francis. Routledge.NY
2. Richard L. Daft and Dorothy Marcic. “Understanding Management”. 2017, 2015 Cengage Learning. **10th Edition**. Printed in Canada
3. М.Ш.Қайимов, А.С.Умаров, У.Ғ.Зуннунова. Санъат менежменти. Ўқув кўлланма. Тошкент 2012
4. Finola Kerrigan, Peter Fraser, Mustafa Ozbiling. Arts marketing. – Paperback. Germany, 2004.
5. Liz Hill, Catherine O’Sullivan and Terry O’Sullivan. “Creative Arts Marketing”. 2004. Composition by Genesis Typesetting, Rochester, Kent Printed and bound in Great Britain.
6. Arthur Bernstein, Naoki Sekine, Dick Weissman. “The Global Music Industry”. RoutledgeTaylor & Francis Group, New York, 2007
7. М.Ш.Қайимов, А.С.Умаров, У.Ғ.Зуннунова. Санъат менежменти. Ўқув кўлланма. Extremum-Press. 2012 й.
8. Mario La Torre. The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web. First published 2014 by PALGRAVE MACMILLAN
9. James Goodwin. “The international art markets”/ The essential guide for collectors and investors. Kogan Page. Great Britain. 2008.
10. John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen “The Producer’s Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer”. Third Edition. Published by Elsevier Inc. 2011

IV. Электрон таълим ресурслари

1. [www. ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
2. www. edu.uz
3. www.infocom.uz
4. www.gov.uz
5. www.dsmi.uz
6. www.dsmimarkaz.uz

7. www.natlib.uz
8. www.artinvestment.ru
9. www.bukowskis.se
10. www.christies.com
11. www.sothebys.com

III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1-мавзу. Арт менежмент модулинингнинг замонавий концепциясини; арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётларни; Арт менежментнинг мазмуни. Креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежерининг маҳорати. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар

Модулнинг номланиши: “Санъат ва маданият бошқарувида арт менежмент асослари”

I. Мавзу юзасидан асосий материаллар

1.Маъруза матни

Режа:

Арт менежментнинг мазмуни

Креатив ва маданият арт индустрияси

Арт менежерининг маҳорати

Таянч иборалар: менежмент, арт менежмент, менежмент функциялари, креатив индустрия, маданият индустрияси, концептуал кўникмалар, инсоний кўникмалар, техник кўникмалар.

Арт менежментнинг мазмуни

Маънавий бойликлар олимлар, мусаввирлар, бастакорлар, шоир ва ёзувчилар, назарийчилар, зиёлилар ва халқ томонидан яратилади. Маънавий маданиятни яратиш, ўзлаштириш ва ривожлантириш жараёнида жамият тараққий этади, меҳнат унумдорлиги ортади, ишлаб чиқарувчи кучлар ривожланади, кишиларнинг маънавий қиёфаси шаклланади, эстетик завқи, ижодий кучи ва қобилиятлари тараққий этади. Юртимизда амалга оширилаётган ислохотлар, барча ўзгаришлар ва янгиланишларнинг марказига инсон ва унинг манфаатлари қўйилганлиги ҳаммамизни қувонтиради. Биринчи Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, “...бугунги кунда ана шу жараёнларнинг моҳиятида ислохот – ислохот учун эмас, аввало инсон учун, унинг фаровон ҳаёти учун хизмат қилиши керак,

деган мақсад мужассам эканини ва унинг амалий ифодасини барча соҳаларда кўриш, кузатиш қийин эмас”¹. Инсоннинг фаровон ҳаёти нафақат унинг моддий бойлиги, балки манъавий маданияти билан ҳам ўлчанади.

Санъатда менежментни “маданий эҳтиёж” атамаси билан боғлашади. Инсоннинг ҳар қандай фаолияти мотивациянинг, яъни бирор нарсанинг етишмовчилигини бартараф этишга қаратилган зарурият ҳис туйғуси натижасидир. Маданий эҳтиёжлар инсонни бошқа тирик мавжудотлардан ажратувчи омилдир. Улар ёрдамида инсон шахс сифатида жамиятда ажралиб туради ва камол топади.

Санъат эстетик эҳтиёжни қондирувчи воситадир. Гўдакнинг илк ҳаракатларидан бири чизиш ва ясашга интилиши, кундалик ҳаётдаги гўзаллика бўлган эҳтиёж инсоннинг яшаш муҳити (хонадони, иш жойи) ва ўзини безатиши каби ҳаракатлар одамзоднинг азалдан тасвир орқали ўзлигини исботлашга интилиб келганидан дарак беради.

Ижодий жараён ва маданий бойликларни яратиш, ҳамда жамият маданий эҳтиёжларини қондирувчи ижодий ғояларни амалга ошириш учун шароитларни ташкил қилишда арт менежментнинг ўрни даркордир. Бугунги кунда нафақат ривожланаётган, балки ривожланган мамлакатларда ҳам замонавий санъат қуйидаги қийинчиликларга дуч келмоқда: нотижорат санъат ташкилотларда давлат томондан молиялаштиришнинг қисқарилиши, ҳомийлар қўллаб қувватлашининг камайиши, мактаблардаги бадиий таълимнинг даражаси пасайиши, хордиқ чиқаришнинг арзонроқ шакллари билан рақобатлашиши, ёш авлоднинг турмуш тарзидаги ўзгаришлар. Ушбу қийинчиликларни енгиб ўтиш учун санъат ташкилотларида арт менежмент технологиясидан фойдаланиш тақозо этмоқда.

Арт менежментнинг негизини замонавий менежмент ташкил қилади. Бошқа соҳалардагидай санъат соҳасининг бошқарувида ҳам менежментнинг режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш (лидерлик) ва назорат қилиш функциялари қўлланилади, ушбу соҳа менежерлари кўплаб монанд вазифаларни бажаришда барча бошқарув кўникмалардан фойдаланадилар. Арт менежментнинг моҳиятини англашда аввало анъанавий менежментнинг назарий асосларини ўзлаштириш талаб қилинади.

Менежмент тушунчаси мазмунини куйидагича таърифлаш мумкин:

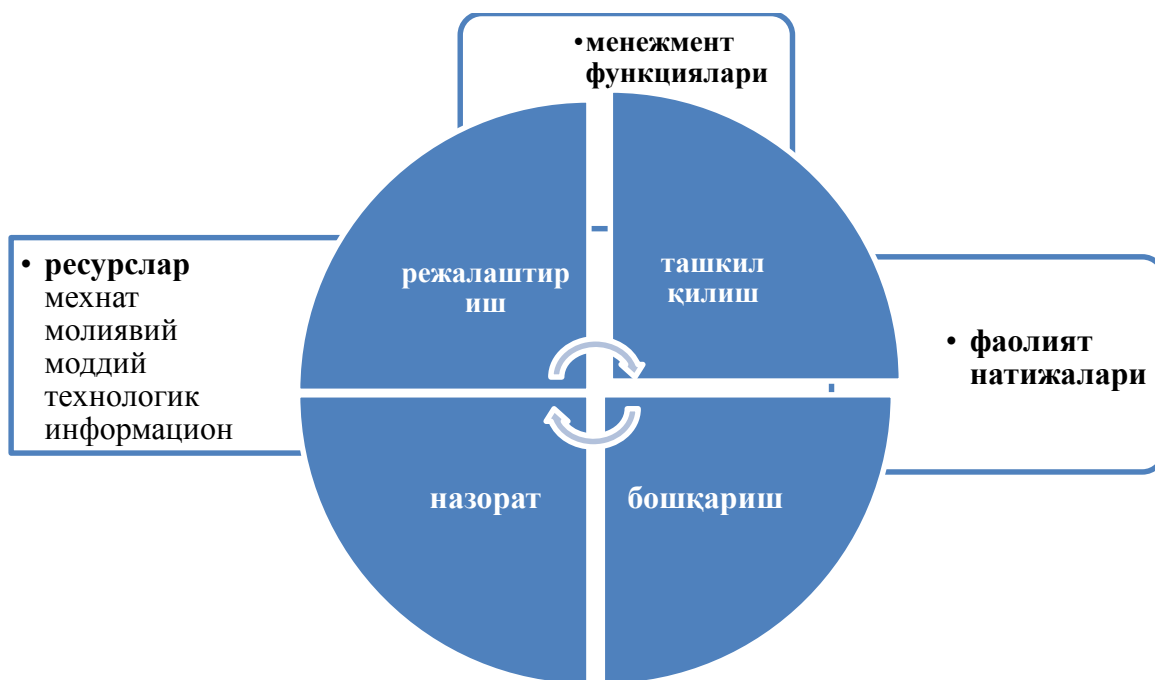
Менежмент – бу ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот (яъни корхона, муассаса, фирма, жамият ва ҳ.з) мақсадларига самарали ва унумли эришишдир.²

Ушбу таъриф иккита муҳим ғояни қамраб олган: 1) бошқарувнинг асосий функциялари (режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат

¹ И.А.Каримов. “Юксак маънавият –енгилмас куч”. Тошкент 2008.

² Richard L. Daft and Dorothy Marcic. “Understanding Management”. 2017, 2015 Cengage Learning. **10th Edition**. Printed in Canada

қилиш)ни амалга ошириш; 2) ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришиш. Бошқарувнинг асосий функцияларини амалга тадбиқ этиш менежерлардан турли билим ва кўникмаларни талаб қилади. Ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишда ресурслардан фойдаланиш жараёни 1-расмда кўрсатилган. Айрим тадқиқотчилар менежментнинг бошқа функциялари, хусусан кадрларни танлаш, маркетинг, қарорлар қабул қилиш каби функцияларини алоҳида кўрсатиб ўтадилар, лекин ушбу функцияларни асосий функциялар таркибида ўрганиш мақсадга мувофиқдир.



1-расм. Менежмент жараёни

Юқорида таъкидланишича, менежмент-бу ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишдир. Ташкилотни бошқариш катта аҳамиятга эга гарчи жамиятда ташкилотнинг ўзи муҳим ижтимоий ролни бажаради. Мураккаб технологияларга асосланган замонавий муҳитда ташкилотлар билим, инсон ва материал ресурсларни бирлаштириб, алоҳида бир одам бажара ололмайдиган вазифаларни бажарадилар. Кундалик ҳаётида ҳар бир инсон ташкилотлар фаолиятига дуч келади: шифохона хизматидан фойдаланиш, супермаркетда озиқ овқат харид қилиш, кафеда овқатланиш, бозорда кийим кечак сотиб олиш ва ҳ.з.да. Ташкилот фаолияти учун асосий маъсулиятни эса менежер ўз зиммасига олади. Расмий тарзда **ташқилотга** махсус шакллантирилган тизимга эга бўлган ва маълум мақсадларга бўйсундирилган фаолиятни амалга оширувчи ижтимоий тузилма деб таъриф бериш мумкин. *Ижтимоий тузилма* тушунчаси ташкилот икки ва ундан зиёд одамлардан иборатлигини билдиради. *Махсус шакллантирилган тизим* вазифалар ва уларнинг бажарилиши учун жавобгарлик ташкилот аъзолари ўртасида тақсимланишини англатади. *Маълум мақсадларга*

бўйсундирилганлик эса ташкилот фойда, ўз аъзолари даромадларини кўпайтириш, маънавий ёки ижтимоий эҳтиёжларни қондириш каби маълум бир натижани кўрсата олиши кераклигидан дарак беради. Мазкур таъриф барча ташкилотлар ҳам тижорат ҳам нотижорат соҳаларни тавсифлайди.

International Encyclopedia of Public Policy and Administration :“ Анъанавий менежментнинг қуйидаги бешта функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, кадрларни танлаш, бошқариш ва назоратнинг ижро ва визуал санъат маҳсулининг яратилишида, ҳамда аудиторияларга уни таништиришида кўмаклашиши арт менежментнинг мазмунини очиб беради. Ижодий жараёни бошқариш ва қўллаб қувватлаш барча турдаги, хусусан давлат, нотижорат, ҳамда хусусий санъат ташкилотларига хосдир.”

Арт менежментнинг вазифаларига қуйидагилар киради:

- санъат бозорини ўрганиш ва санъат маҳсулига мувофиқ талабни шакллантириш;
- санъат маҳсули аудиторияларини кенгайтириш, потенциал истеъмолчини доимий истеъмолчига айлантириш;
- маданий ҳаёт сифатини оширишга кўмаклашиш;
- ташқи молиялаштириш манбаларига тобелик даражасини камайтириш;
- машҳурликка эришиш ва имиджни шакллантириш мақсадида брендингни амалга ошириш;
- санъат соҳасида бандликка ва меҳнат бозорига ижобий таъсир кўрсатиш;
- ижодий жамоани мотивлаштиришга ёрдам бериш.

Замонавий менежмент таркибий қисми сифатида арт менежмент ўз олдида қуйидаги вазифаларни қўяди:

- санъат ташкилотининг ривожлантириш мақсадларини аниқлаш;
- унинг стратегиясини ишлаб чиқиш;
- муаммоларни ечиш учун тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш;
- вазифаларнинг бажарилишини назорат қилиш.

Арт менежмент қўлланиладиган соҳани тижорат ва нотижоратга ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир. Тижорат соҳасига санъат йўналишидаги асосан тадбиркорлик субъектлари киради. Мисол тариқасида хусусий галереялар, кулолчилик устахоналари, тасвирий санъат асарларини таъмирлаш ва реставрация қилиш устахоналари, дизайн ва реклама агентликлари, арт салон ва магазинлар, санъат асарлари аукциони, овоз ёзиш ва фильмларни суратга тушириш студиялари каби тижорат ташкилотларини кўрсатиш мумкин. Нотижорат ташкилотларга эса музей, симфоник оркестр, театр ва бошқалар киради. Менежмент ўз олдида тижорат ташкилотларида фойдани, нотижорат ташкилотларда эса маълум бир ижтимоий маданий

эхтиёжларни қондиришни мақсад деб белгилайди. Арт менежментининг ўзига хослиги ҳам айнан шунда. Қўйилган мақсадга қараб арт менежерлар фаолияти ҳам турлича йўналтирилади.

Креатив ва маданият арт индустрияси

АҚШнинг нотижорат арт индустрияси 2005 йилда иқтисодиётга \$166.2 млрд. даромад келтирди, 2000 йилга нисбатан бу кўрсаткич 25% га ўсган. Йиллик кўрсаткичда эса 11 %ни ташкил этиб, ЯИМ кўрсаткичи 12,5%га яқин бўлган. Нотижорат санъат ва маданият ташкилотлари харажатлари 2000 ва 2005 йиллар мобайнида 18.6%га яъни \$53.2 млрд.дан \$63.1млрд.га ошиши кузтилди. Томошаларга бўлган талаб 28% ўсди, \$80.8 млрд.дан \$103.1 млрд.га. Ушбу индустрия 5.7 млн. иш ўринлари билан таъминлади. Бундан ташқари маданият ва креатив индустрия йилига маҳаллий, штат ва федерал ҳукуматга 30 млрд. долларга яқин тушум олиб келар экан. Санъат ва маданият ташкилотлари томошабинларга турли тадбирларни тақдим этиб, ресторан, отель, чакана савдо ва бошқа маҳаллий бизнес субъектлари фаолиятга ўз хиссасини қўшади. Масалан, қандайдир бир томошага келган одамлар машинасини парковка қилиш учун гараждан фойдаланиши, шоудан кейин ресторанда овқатланиши мумкин. Одатий ташриф буюрувчи чиптадан ташқари ўртача \$30 ишлатади. Туристлар маҳаллий истъеомолчиларга қараганда икки баробар кўпроқ харажат қилар эканлар. Халқаро шаҳарлар янги фаолият турларини жалб этишда рақобатлашмоқдалар. Санъат ривожлана борар экан, креативлик ва инновацияларни ҳам келтириб чиқаради, бу эса глобал иқтисодиётни ҳаракатлантирувчи кучдир. Санъат ва маданият ишчи кучи унимдорлигини қўллаб қувватлайди. Санъат билан боғлиқ бўлиш танқидий фикрлаш, муаммони креативлик билан ҳал этиш ва коммуникация лаёқатини ривожлантиришга ёрдам беради. Бундай кўникмалар интеллектуал қобилият ва фаровонликни таъминлайди. Бадий ва маданий таълим миллий иш кучи самарадорлиги ва эгилувчанлигини такомиллаштиришда унинг унумдорлигига ижобий таъсир кўрсатиш, узок муддатли хотиржамликни таъминлаш ва ҳуқуқбузарлик ҳолатини камайтириш орқали кўмаклашади. Меҳнат ресурсларининг ошиши АҚШда 10%га кутилмоқда, санъат ва маданият соҳасида эса профессионал ва дахлдор хизмат кўрсатувчи касбларнинг 11%га ўсиши мўлжалланмоқда: музей техниклари ва консерваторлари 26%, кураторлари 23%, рассом, хайкалторош ва иллюстратор 12%, мусиқа директори ва бастакорлар 10%, продюсер ва директорлар 10%, саноат дизайнерлари 9%га. Бутун дунёда бундай ўсиш тенденцияси кузатилмоқда. Буюк Британияда ҳам креатив ва маданият индустрияси тобора ривожланиб, унинг иқтисодий таъсир кўрсатиши тобора кўтарилмоқда. Санъат ва маданият секторларининг улуши ЯИМда 0.4% ташкил этди. Бу индустрия 300.000та иш ўринларини ҳосил қилади, бу эса меҳнат бозорининг 1.1%га тўғри келади. Санъат ва маданият индустриясида иш хақи мамлакат ўртача иш хақи £26,095дан 5%га юқори. Хар бир сарфланган £1 иш хақи иқтисодиётга қўшимча £2.01 олиб келади. Санъат ва маданиятнинг тижорат креатив индустрияларни қўллашдаги роли

қуйидагича аниқланди: Буюк Британия бандлигининг 5%ни, ЯИМда 10%ни, хизматлар экспортида 11%ни ташкил этади.

“Креатив ва маданият индустрияси” ибораси турли, лекин бир бирига боғлиқ соҳаларни қамраб олади (Расм 1.). Унинг таркибига нафақат маданият тармоқлари, балки дастурий таъминотга оид нашриётнинг дастурий таъминоти, янги ОАВ ва компьютер ўйинлари каби креатив соҳалар ҳам киради. Бу соҳалар ижодкорлик ва интеллектуал мулк билан аниқланади. Европада ушбу соҳада 6,576,558 одам банд бўлиб, меҳнат бозорининг 2.71%га тўғри келади.

Креатив Индустрияси Ядроси

Музыка, рақс, театр, адабиёт, тасвирий санъат, ижро санъати, хунармандлик, видеоарт, компьютер мультимедиа арт

Қўшимча/ кўмакловчи соҳалар

Коллекционер, дизайнер, промоутер, агент, ношир, чакана савдо, овоз ёзиш студиялари, дистрибьютерлар

Санъат маҳсули тарқатувчилари

Магазинлар, кўргазма заллари, ижро этиш майдонлари, китоблар, телевидение, радио, фильм

Ядро кўпайтирувчилари

Реклама, фэшн, туризм, архитектура



Маданият ва креатив индустриялар: айрим тушунчалар ва тафовутлар

Арт менежмент ва тадбиркорлик креатив ва маданият арт индустрияси - доимо кенгайиб бораётган глобал ва локал бизнес секторига таалуқли. Глобал бозор миқёсида ушбу соҳа 2005 йилда 1.3.трлн. ортиқ US\$ни ташкил этди, ЯИМда эса АҚШ ва Буюк Британиянинг кўрсаткичлари 7%дан, Осиё давлатларининг 3%гача тебраниши кузатилди. Унинг иқтисодий ҳиссасидан ташқари, креатив ва маданият арт индустриясининг ижтимоий ва шахс фаровонлиги ўлчови сифатида амал қилишини кўриш мумкин. Билимларга асосланган иқтисодиётда товарлар ишлаб чиқаришда ва рақобатбардошлик афзаллигига эришишда асосий ресур деб билимлар қўлланилади, ушбу атама П.Даркер томонидан киритилган. Креатив ва маданият индустрияси жамият ва шахс фаровонлиги кўрсаткичи функциясини ҳам амалга оширади, ҳамда инновация ва технологияларни талаб этадиган билимлар иқтисодиётининг таркибий қисми ҳам ҳисобланади. Бугунги кунда унинг қўлланилишининг кенгайиши натижасида “креатив” ва “маданият” таркиби нималарни ўз ичига олиши ҳақида кўплаб мунозаралар олиб борилмоқда. Мунозаралардан бири креативлик тушунчасидаги ўзгаришлардан келиб чиқиб, ижодкорлилик қанчалик инновациялар, интеллектуал мулк ва билимлар иқтисодиёти орқали иқтисодий ўсишга таъсир этиши билан боғлиқ. Креатив индустрия “келиб чиқиши индивидуал креативлик, маҳорат ва қобилиятга асосланган,

интеллектуал мулкни шакллантириш ва қўллаш орқали моддий бойликлар, ҳамда иш ўринларини яратадиган соҳалар”га диққат эътиборини қаратади.

Маданият ва санъат эса креатив ва маданият индустриясидаги элементларни ҳосил қилади. Бироқ маданият индустрияси уни бошқариш ва унга ёндашиши билан креатив индустриядан анча фарқ қилади. Креатив индустрияни кўпроқ тадбиркорликда, рекламадан тортиб техник ишланмаларда кўриш мумкин. Маданият индустрияси ўз ичига ижодкорлилик ва интеллектуал мулкчилик каби томонларни қамраб олади.

Арт менежерининг фаолияти

Менежернинг мажбурияти ташкилот мақсадларига эришишда ресурслардан самарали ва оқилона фойдаланишни таъминлашдир. Менежер фаолиятини бир томнлама кўриб чиқиб бўлмайди. Ушбу шахсдан кенг қамровли билим ва кўникмалар талаб қилинади. Айрим тадқиқотчилар раҳбар эга бўлиши керак бўлган билим ва кўникмаларнинг узундан узун рўйхатларини тузиб келмоқдалар. Ричард Л.Дафт бўйича уларни учта туркумга ажратиш мумкин: концептуал, инсоний ва техник кўникмалар. Уларнинг зарурат даражаси менежер хизмат поғонасига қараб ўзгаради (2-расм)



2-расм. Бошқарувнинг концептуал, инсоний ва техник кўникмаларининг менежмент поғоналари билан ўзаробозлиқлиги

Концептуал кўникмалар- бу ташкилотни бир бутунлик ҳолда идрок этиш ва шу билан бирга ташкилот бўлақларининг ўзаро боғлиқларини аниқ ажрата олишга қаратилган инсоннинг билиш (когнитив) қобилияти. Бундай кўникмаларга менежернинг фикрлаши, қабул қилинаётган ахборотга ишлов бериш маҳорати ва режалаштиришга оид қобилияти ҳам киради. Менежер ташкилотда фирма ҳар бир бўлимининг ўрни, компаниянинг тармоқ, жамият ва янада кенгроқ ишбилармонлик ҳамда ижтимоий муҳитдаги аҳволи ҳақида

тасаввурга эга бўлиши керак. Бунинг учун шахсдан стратегик фикрлаш қобилятини талаб қилади.

Концептуал кўникмалар барча поғонадаги менежерларга даркор, лекин улар юқори поғона менежерлар учун алоҳида аҳамиятга эгадир. Ушбу менежерлар вужудга келаётган ҳар бир вазиятнинг моҳиятини англаш, муҳим омилларини белгилаш ва воқеанинг кейинги ривожини олдиндан кўра билишлари бугунги замон талабидир.

Инсоний кўникмаларда менежернинг инсонлар билан ишлаш қобиляти тушунилади. Менежернинг инсоний кўникмаларга эга бўлиши бўйсинувчиларни ўзлигини исботлашга мотивлаштириш ва уларнинг ташкилот фаолиятига жалб этилганлигини рағбатлантиришида намоён бўлади. Бундай менежер бошқа одамлар билан яхши ўзаро муносабатда бўла олади.

Инсоний кўникмаларнинг аҳамияти тобора ўсиб боришига глобаллашув жараёнининг тез суръатда бориши, ишчи кучидаги турли-туманлигининг даражаси ошиши, ҳамда юқори малакали мутахасислар учун рақобатнинг кучайиши туртки бўлмоқда. Замонавий менежерлар бўйсинувчиларнинг нафақат биргина моддий эҳтиёжлари балки уларнинг эмоционал талабларини ҳам ҳисобга олишлари керак. Бугунги кунда бўйсинувчилар бошқарувчидан лидерлик, хурмат ва максимал тарзда ташкилот фаолиятига кўмаклашиш имкониятини беришини кутмоқдалар. Инсоний кўникмалар барча поғонадаги, айниқса ҳар куни ишчилар билан бевосита алоқада бўладиган менежерлар учун муҳим аҳамиятга эга бўлиб келмоқда.

Техник кўникмалар- бу ишчи вазифаларни амалга ошириш учун кўлланиладиган махсус билим ва маҳоратдир, яъни тадқиқот, ишлаб чиқариш ёки молия каби муайян функцияларни амалга оширишда керак бўладиган усулларни кўллаш, технология ва асбоб-ускунадан фойдаланишга оид кўникмалардир. Менежернинг техник кўникмаларга эга бўлиши унда муайян соҳада касбий билими ва аналитик қобиляти борлигидан дарак беради. Техник кўникмалар энг муҳим аҳамиятга бошқарувнинг қуйи поғоналарда эгадир. Кўплаб ходим ва ишчилар биринчи бошқарув лавозимларига ўзларининг техник кўникмалари орқали эришганлар. Лекин лавозимнинг кейинги поғонасига кўтарилишда техник кўникмаларга эҳтиёж пасайиб, инсоний ва концептуал кўникмалар аҳамияти эса тобора ўсиб боради.

Менежерларнинг концептуал, инсоний ва техник кўникмалари уларга йирик ва кичик, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш, тижорат ва нотижорат ташкилотларда бошқарувнинг асосий функцияларини амалга оширишда кўмак беради. Менежернинг мажбуриятлари турли-тумандир. Уларни тавсифлаш учун бир қатор тадқиқотлар амалга оширилган бўлиб, менежернинг кунлик фаолияти бўйича саволларга энг яхши жавоб Генри Минцберг томонидан берилган. Олим тадқиқотда қатнашган менежерлар орқасидан бир неча ойлар мобайнида қадамма қадам кузатиб, улар қандай иш

билан машғул бўлганларини қайд этиб борган. Г.Минцберг бошқарув фаолиятининг учта тавсифи ва менежерлар томонидан амалга оширилаётган ўнта ролини ажратди. Кейинчалик ўтказилган тадқиқотлар тадқиқотчининг чиқарган хулосасининг тўғрилигини таъкидладилар.

Г.Минцберг ва бошқа олимлар тадқиқотлари бошқарув фаолияти менежерлар томонидан ўнта асосий ролларнинг амалга оширилиш атамаларида тасвирланиши ҳақида дарак берди (3.-жадвал). Роль—бу менежер хатти-ҳаракати тўғрисидаги тасаввурлар тўпламидир. Асосий ролларни учта концептуал категорияга гуруҳлаш мумкин:

1. информацион (ахборотни бошқариш);
2. шахслараро (инсонларни бошқариш);
3. қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ (ҳаракатларни бошқариш).

Ҳар бир роль фаолиятнинг муайян турини амалга оширишни кўзда тутади, бу эса оқибатда бошқарувнинг тўрта асосий функцияларнинг бажарилишини таъминлайди.

Категория	Роль	Фаолият турлари
Информацион	Кузатувчи	Ахборот излаш ва топиш; даврий матбуот ва ҳисоботларни кўриб чиқиш, шахсий алоқалар
	Тарқатувчи	Ахборотни ташкилотнинг бошқа аъзоларига етказиш, эслатма ва ҳисоботларни тарқатиш, телефон кўнғироқлар
	Нотик	Ташқи субъектларга ахборот етказиш, нутқ сўзлаш
Шахслараро	Бошлиқ	Тантанали ва рамзий тадбирларни ўтказиш, меҳмонларни кутиш, юридик ҳужжатларни имзолаш
	Лидер	Бўйсинувчиларга раҳбарлик қилиш, уларни мотивлаштириш; ходимларни ўқитиш ва маслаҳат бериш, коммуникация ўрнатиш
	Боғловчи бўғин	Ташкилотнинг ҳам ички, ҳам ташқи муҳитида ахборот алоқаларни ушлаб туриш; почта, телефон орқали мулоқотлар, учрашувлар
	Тадбиркор	Янги лойиҳалар ташабусси; янги ғояларни излаш, тарафдорларга

Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ		эришиш
	“Ўт ўчирувчи”	Тортишув ва бошқа муаммоларни ҳал қилиш; бўйсинувчилар ўртасида вужудга келган ихтилофларни ечиш; ташқи муҳит кескин ўзгаришларига мослашиш
	Ресурсларни тақсимловчи	Ресурсларни ажратиш бўйича қарорлар қабул қилиш; бюджет ва графиклар тузиш
	Музокараларда қатнашувчи	Шартнома, маош, бюджет каби масалалр бўйича касаба уюшмалар билан музокараларда қатнашиш; бўлимлар манфаатларини тақдим этиш

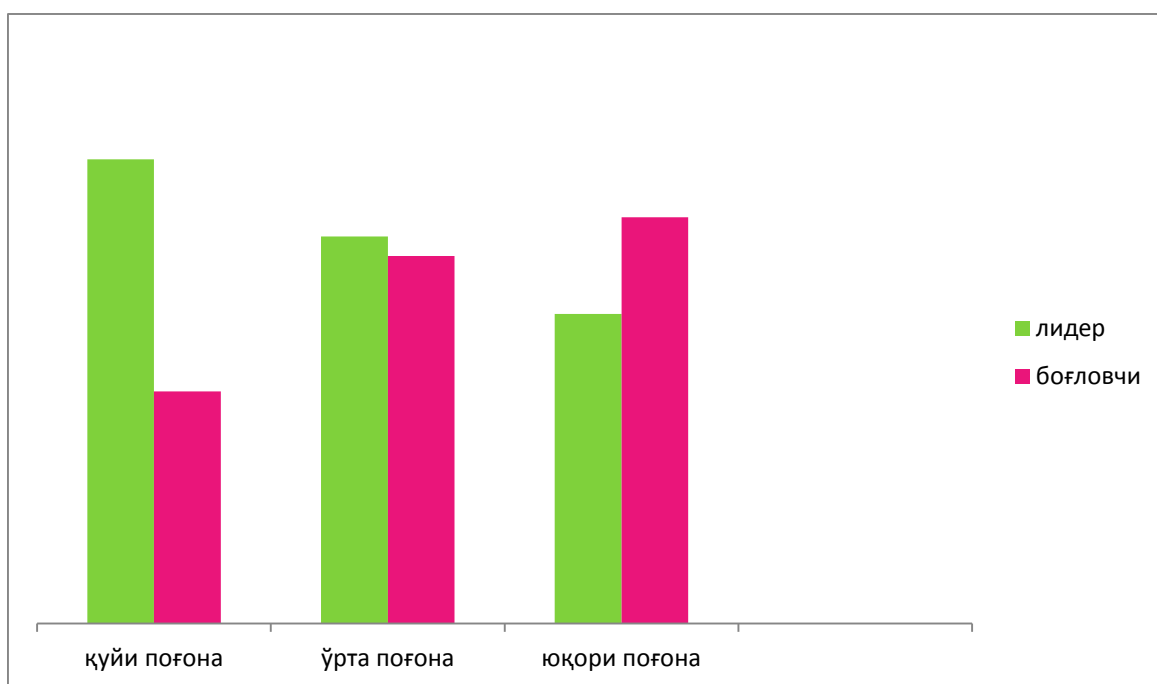
Информацион роллар ахборот тармоғини яратиш ва ривожлантиришга қаратилган бошқарув фаолияти турларини тавсифлайди. Бош менежер иш вақтининг 75% бошқа инсонлар билан гаплашишга кетади. *Кузатувчи* роли менежер томонидан турли манбалар: раҳбар, ҳамкасб ва бўйсинувчилар, оммавий ахборот воситалари, ташқи муҳит субъектларидан жорий ахборот олишини билдиради. Кўплаб маркетинг менежерлари 50 % дан ортиқ вақтларини харидорлар билан мулоқотда бўлишга сарфлайдилар. *Тарқатувчи* ва *нотиқ* роллари *кузатувчи* ролининг аксини билдиради, чунки менежер уларни амалга оширишда жорий ахборотни ташкилот ички ва ташқисидаги инсонларга етказди.

Шахслараро роллар. Менежерлар томонидан бундай ролларни амалга оширилиши бошқа инсонлар билан ўзаро муносабатларга урғу берилиши ва инсоний кўникмаларнинг қўлланилишини тақозо қилади. *Бошлиқ* ролида менежер томонидан тантанали ва рамзий тадбирларни ўтказиш, меҳмонларни кутиш, юридик ҳужжатларни имзолаш каби ҳаракатлар тушинилади. Маълум лавозимни эгаллаб туриб, менежер бутун бир фирмани тақдим этади. Мисол тариқасида, менежерлар энг яхши ходимларини мукофотлашини кўрсатиш мумкин. *Лидер* роли менежердан бўйсинувчиларни мотивлаштириш, коммуникацияни амалга ошириш ва таъсир кўрсата олишга қаратилган ҳаракатларни тақозо этади. Менежер *боғловчи бўгин* сифатида ташкилотнинг ҳам ички ҳам ташқи муҳитида ахборот алоқаларнинг барқарорлигини таъминлайди.

Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ роллар пешсаҳнага менежер олдида танлаш ёки ҳаракат қилиш зарурати туғилганда чиқади ва одатда ундан концептуал ва инсоний кўникмаларни талаб қилади. *Тадбиркор* роли ўзгаришларни ўз ташаббусига олишда намоён бўлади. Менежерлар доимо

келажакни бугунги кунга айлантириш ҳақида ўйлайдилар. Жорий муаммоларни ҳал этиш учун интилиш уларда камчиликларни бартараф этиш ҳаракатининг ташаббусини уйғотади. “Ўт ўчирувчи” роли тортишув ва бошқа муаммоларни ҳал қилиш, бўйсинувчилар ўртасида вужудга келган ихтилофларни ечиш, ташқи муҳит кескин ўзгаришларига мослашиш каби ҳаракатларда акс этади. *Ресурсларни тақсимловчи* роли меҳнат ресурслари, вақт, молиявий ресурсларни энг мақбул ва мақсадга мувофиқ тарзда қўллаш қарорлари билан боғлиқ. Менежер қандай лойиҳага маблағ ажратиши ёки харидорларнинг қайси шикоятларини биринчи навбатда кўриб чиқиши кераклиги ҳақида қарор чиқариши лозим. *Музокараларда қатнашувчи* роли менежерга белгиланган натижаларга эришишда кўмакловчи коммуникацияларни амалга ошириш ва битимлар тузишда намоён бўлади.

Бу 10 та ролни менежер қай тарзда амалга ошириши бир қатор омилларга боғлиқ бўлиб, булардан айримлари ташкилий иерархиядаги менежернинг ўрни, унинг табиий ақл-заковати, ташкилот тури, белгиланган мақсадлар. 4-расмда *лидер* ва *боғловчи бўгин* роллари турли поғонадаги менежерларда қандай аҳамиятга эгаллиги кўрсатилган. Менежернинг ташкилотдаги мавқеи ошиши билан *лидер* ролининг аҳамияти пасайиб, *боғловчи бўгин* ролининг эса ўсиши кузатилмоқда.



4-расм Иерархиянинг турли поғоналарида лидер ва боғловчи бўгин ролларининг аҳамиятлилиги

У ёки бу ролларнинг аҳамиятлилиги маълум бир вақтда бошқа омиллар билан ҳам аниқланиши мумкин. Муайян бир вақтда қайси ролнинг муҳимлигини билиш учун менежерлар ташкилот ички ва ташқи муҳитида содир бўлаётган воқеаларни доимо кузатишлари лозим.

Г.Минцберг томонидан таклиф қилинган роллар санъат соҳасидаги менежерларга ҳам қўлланилиши мумкин. Нотижорат ташкилотларда

менежерлар асосан *нотиқ, лидер* ва *ресурсларни тақсимловчи* ролларига алоҳида аҳамият беришлари лозим.

Тижорат ва нотижорат соҳалари менежерларининг фаолиятидаги асосий фарқ шундаки, тижоратдаги менежерларнинг ҳаракати фирма учун фойда олиш, яъни пул ишлаб топишга қаратилган, нотижоратда эса муайян ижтимоий ва маданий эҳтиёжларни қондиришдир. Бу тафовут нотижорат ташкилотларнинг ўзига хос ноёб хусусияти ва талабларини белгилайди. Шу туфайли уларнинг менежерлари тижорат соҳасига хос бўлмаган муаммоларни ечишга мажбурлар.

Нотиқлик ролини бажариш ҳомийлар ва жамотчилик эътиборини жалб қилишда кўл келади. Чекланган молиявий имкониятлар шароитида санъат соҳасидаги ташкилотларда ходимларни мотивлаштириш менежерлардан лидерлик роли талаб қилинади. Нотижорат соҳасидаги санъат менежерлари ташкилот (музей, театр, симфоник оркестр ва ҳ.з.) фаолиятини самарали давом этиш учун янги молиявий манбаларни қидириш билан шуғулланишлари, лимитланган маблағларни оқилона тақсимлаши уларнинг фаолиятларининг асосидир. Шу боис уларнинг ресурсларни тақсимловчи ролига ҳам муҳим аҳамият беришлари тақозо этилади.

Тижорат соҳасида санъат йўналишидаги ташкилотларни асосан кичик бизнес ташкил қилади. Бундай фирмаларда биринчи ўринга нотиқлик роли чиқади, чунки бу ерда ҳар бир менежер унча таниқли бўлмаган, лекин ривожланаётган фирмасини ташқи дунёга олиб чиқиши лозим. Тадбиркор роли ҳам ўз муҳимлигини йўқотмайди: менежердан ўз фаолиятига ижодий ёндашиши, рақобатбардошликни янада оширишга кўмакловчи янги ғояларни ҳаётга тадбиқ этиши талаб қилинади.

Ижодий жараён ва маданий бойликларни ишлаб чиқариш ҳамда уларни жамиятда идрок этишга тарғиб этиш учун шароит яратиш санъат менежери фаолиятининг асоси ҳисобланади. Арт менежер фаолияти қуйидагиларни қамраб олади:

- ижодий жараёни(ғоялар берувчи, сценарий ёзувчи ва ҳ.з) ташкил этувчи тадбиркор менежер;
- бадиий асарларни яратишни ташкил этувчи менежер ташкилотчи;
- маданий маҳсулотлар тарқатишни ташкил этувчи ва воситачилик хизматларини кўрсатувчи савдо бўйича менежер (кўргазмалар, гастроллар, китоб, диск савдоси)
- маданият ва санъатни оммалаштиришни ташкил этувчи, маданий жараённи жамият томонидан қабул қилишга ёрдам берувчи маркетинг соҳаси бўйича менежер (ахборот, реклама);
- маданий бойликларни тиклаш, уларни асраш ва оммага тақдим этиш дастури бўйича менежер.

Бугунги кун менежери ахборот ва коммуникация ҳаракатини анъанавий вертикал алоқада эмас, балки горизонтал йўналишда таъминламоқда. Бу эса ўз навбатда ташқи муҳит ўзгаришларига ташкилотнинг жавобан ҳаркати тезлаштиради. Иерархиянинг горизонтал йўналишида фаолият юритувчи лойиҳа менежерлари, функционал ва бош менежерлар замонавий бизнеснинг талабига айланмоқда.

Янги ахборот технологиялари жадал суръатларда ривожланиб бораётган бугунги кунда бизнеснинг электрон шакллари вужудга келиб, санъат соҳасини ҳам четлаб ўтмади. Интернет орқали кўплаб тасвирий ва амалий санъат асарларининг ким ошди савдоси, мусиқа йўналишда интернет-лойиҳалар, китоб савдоси каби фаолиятни амалга оширувчи электрон-тижорат ва Интернет ташкилотлари бошқаруви ва умуман Тармоқ даври менежерларга янгича ваколатни тақозо қилмоқда. Замонавий менежерда бўлиши керак бўлган маҳоратлардан асосийси кўплаб респондентлар томонидан бу самарали коммуникация, қобилиятли ходимларни ушлаб қолиш ва мотивлаштириш деб белгиланди. Умуман олганда ушбу хусусиятлар раҳбар учун муҳим ҳисобланиб келган, лекин ходимларнинг ёйиб жойлашганлик ва меҳнатни виртуал характерли жараёнига эга бўлишлик бир шароитда уларнинг аҳамияти тобора ўсиб бормоқда.

Ҳозирги даврнинг энг яхши менежерлари ноаниқликни бошқара олиш ҳамда ўзаро муносабатларга йўналтирилган, тез ҳаракатчан, эгилувчан ва мослашувчан ташкилотларни яратиш мақсадида буйруқбозлик ва унга асосланган назоратдан воз кечмоқдалар. Лидерлик бутун ташкилот бўйича тақсимланмоқда, бўйсинувчиларнинг ижодий қобилиятини рағбатлантириш ҳамда янги ғояларни вужудга келтириш учун менежерлар уларга қўшимча ихтиёрли ваколатни топширмоқдалар. Янгича лидерлик тарбиялаш, қўллаб қувватлаш ва йўналтиришга асосланиб қолмоқда.

Янги шароитларда муваффақият ўзаро муносабат ва ҳамкорликнинг мустаҳкамлиги ҳамда сифатига боғлиқдир. Нафақат ташкилот ичида, балки, унинг ташқисида ҳам-харидорлар, таъминотчилар, ҳаттоки рақобатчилар билан ҳамкорликни ривожлантириш зарурати туғулмоқда. Ҳамкорлик тушунчаси эса на функционал, на иерархик ва на ташкилий чегараларни биледи. Электрон-бизнес моделлари менежерлардан анъанавий ташкилотларда мавжуд бўлмаган ўзаро муносабатларни баҳолаш ва бошқара олишни талаб қилмоқда.

Кўплаб менежерларнинг орзуси-бу тинч, осуда ва тартибли ҳаёт кечирувчи ташкилот ёки дунёда фаолият кўрсатишдир. Лекин афсуски, бугунги дунёга ноаниқлик ва тартибсизлик хосдир. Ҳар куни ташкилотлар турли хил танглик ҳолатларга дуч келишлари мумкин: компьютер маълумотларни йўқотиш, грипп эпидемияси, турли хил инқирозлар ва ҳ.з.лар. Бундай локал муаммоларга яна глобал масштабдаги инқирозлар ҳам тез тез қўшилиб туради.

Кутилмаган вазиятларни бошқариш менежерларнинг фаолият қисми бўлиб келган. Аммо бизнинг дунё тез ҳаракатчан, ўзаро боғланган ва мураккаб бўлиб кетганлиги туфайли, тасодифлар тез тез бўлиб туриши ва кўплаб ҳолларда оғир оқибатларга олиб келиши менежерлардан янгича ваколат ва кўникмаларни талаб қилмоқда. Булардан яна бир муҳими – инқирозли вазиятларни бошқара олишдир. Инқирозли вазиятларни бошқара олиш менежердан қуйидаги маҳоратларни талаб қилади:

1. Хотиржамликни сақлай олиш.
2. Ҳамманинг кўз олдида бўла олиш.
3. Инсонларни бизнесдан афзал кўриш.
4. Ҳақиқатни гапира олиш.
5. Аввалги бизнесга қайта олиш.

Хотиржамликни сақлай олиш. Раҳбарнинг ҳис туйғулари бўйсинувчиларга ўтади, шунинг учун у келажакка умид ишонч билан қараши ва хотиржамликни сақлай олиши лозим. Инқирозли вазиятда менежернинг вазифаси бошқа одамларни тинчлантира олиш, улардаги кўрқув ва ваҳимани бартараф этишдир. Лидер ўзидаги кўрқув, иккиланиш ва аламини боса билиши, вазиятнинг хатарлилигини тушуниши билан бирга мустаҳкам иродали, бошқаларга умид бағишловчи ва руҳлантировчи бўлиши керак.

Ҳамманининг кўз олдида бўла олиш. Ноаниқлик олдида кўрқувни ҳис қилаётган одамга вазият кимнингдир назорати остида эканлиги ҳақидаги фикр хуш келади. Менежернинг инқирозли вазиятда ҳамманинг кўз олдида бўла олиши бошқаларга хотиржамлик, умид ва ишончни бағишлайди.

Инсонларни бизнесдан афзал кўриш. Инқирозли вазиятлардан шундай компаниялар осонроқ чиқа оладиларки, қайсининг менежерлари бундай ҳолатларда энг аввало инсонлар ва уларнинг туйғуларини ҳамма нарсадан афзал кўрсалар.

Ҳақиқатни гапира олиш. Менежерлар турли манбалардан ахборот олишлари, далилларни аниқлай билишлари ва вазият хусусида очиқ ойдин гапиришлари лозим.

Аввалги бизнесга қайта олиш. Юқорида таъкидлангандай, инқирозли вазиятларда менежерлар биринчи навбатда инсонларнинг жисмоний ва эмоционал муаммоларини ечишлари керак. Лекин бундан ташқари улар имкони борича бизнесга қайтиши керак. Компания ўз фаолиятини давом этиши даркор, кўплаб ходимлари эса унинг тикланишида иштирок этишни, унда ўзининг келажаги ва уйини кўришни хоҳлайдилар. Компаниянинг тикланиши ишчилар учун умид ва руҳланиш манбааси бўлиб хизмат қилади. Инқирозли вазиятларни бошқариш бу яна янги ва яхшироқ компанияни барпо этишда бўшатишган эмоционал ғайрат-шижоатни қўллаш имкониятидир.

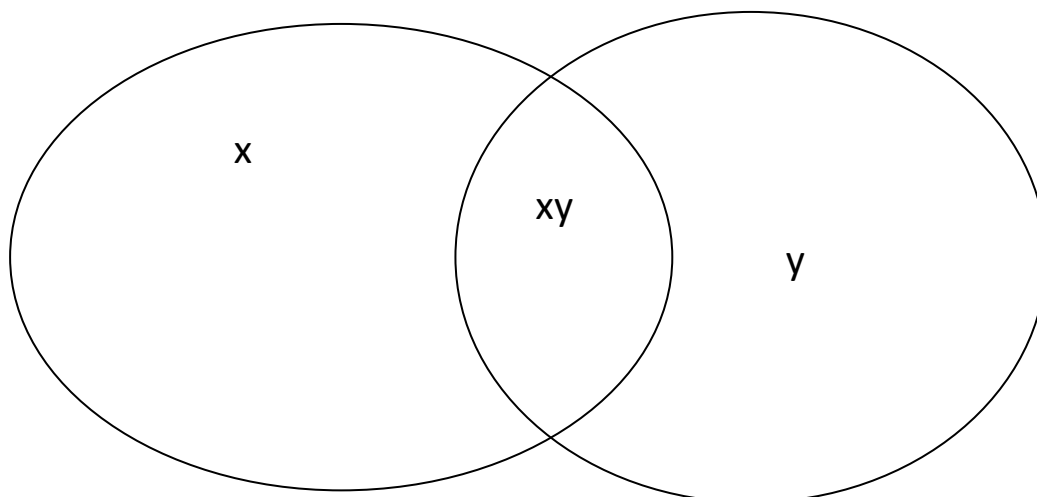
Назорат саволлари

1. Нима учун арт менежментнинг негизини замонавий менежмент ташкил қилади?
2. Сизнингча менежментнинг асосий функцияларида(режалаштириш, ташкил қилиш, лидерлик ва назорат) қандай ўхшашлик бор? Улар ўзаро боғлиқми, яъни улардан бирининг юқори даражада бажарилиши қолганларнинг самарасини белгилаб берадими?
3. Арт менежментнинг мақсад ва вазифаларини тушунтиринг.
4. Нима учун арт менежмент қўлланиладиган соҳани тижорат ва нотижоратга ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир?
5. Иерархик поғонасида кўтарилишига қараб менежернинг вазифа ва кўникмаларида қандай ўзгаришлар рўй беради? Янги кўникмаларга менежер қай тарзда эга бўлиши мумкин?
6. Нима учун айрим ташкилотларда бошқарувчилар тез тез алмашиб туради, бошқаларда эса раҳбарлар кўплаб йиллар мобайнида ишлаб келадилар? Бундай тафовутни менежернинг ёки компаниянинг қандай фазилатлари билан тушунтириш мумкин.
7. Г. Минцберг томонидан таклиф қилинган роллар санъат соҳасидаги менежерларга ҳам қўлланилиши мумкин. Нима учун нотижорат ташкилотларда менежерлар асосан *нотиқ*, *лидер* ва *ресурсларни тақсимловчи* ролларига алоҳида аҳамият беришлари лозим?
8. Маданият ва креатив индустрияси ўртасида қандай фарқ бор?
9. Инқирозли вазиятларни бошқара олиш менежердан қандай маҳоратларни талаб қилади?
10. Менежментнинг янгича шароитлардаги тавсифини изоҳлаб беринг.

2.Амалий машғулот учун материал

Вазифа1. Менежмент ва артменежментнинг умумий ва бир биридан фарқловчи томонларини “Венн диаграммаси” орқали тасвирлаб беринг

Венн диаграммаси



Вазифа 2. “Тушунчалар таҳлили” методи орқали таянч тушунчаларни изоҳланг.

Тушунчалар	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
<i>Арт менежмент</i>		
<i>Менежмент</i>		
<i>Режсалаштириши</i>		
<i>Ташкил этиши</i>		
<i>Бошқариши</i>		
<i>Назорат</i>		
<i>Креатив индустрия</i>		
<i>Маданият индустрияси</i>		
<i>Бошқарувнинг концептуал кўникмалари</i>		
<i>Бошқарувнинг инсоний кўникмалари</i>		
<i>Бошқарувнинг техник кўникмалари</i>		

Вазифа3. Танишиб чикинг ва муайян менежерлар томонидан бажариладиган ролларга мувофиқ тавсиф ўртасида чизикча билан боғланг

Информацион роллар

менежерлар томонидан бундай ролларни амалга оширилиши бошқа инсонлар билан ўзаро муносабатларга урғу берилиши ва инсоний

Шахслараро роллар

ахборот тармоғини яратиш ва ривожлантиришга қаратилган бошқарув фаолияти турларини тавсифлайди

Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ роллар

роллари пешсаҳнага менежер олдида танлаш ёки ҳаракат қилиш зарурати туғилганда чиқади ва одатда ундан концептуал ва инсоний кўникмаларни

Вазифа 4. Спотлайт. “Спива Санъат Маркази”

Озарк рассомлари гильдияси сифатида бирлашган Спива Санъат маркази 1947 йилдан буён тасвирий санъатнинг турли тажрибаларини намоён қилиб келган. Джорж А.Спива -бизнесмен, филантроп ва санъат мухлиси, 1958 йилда Джоплин (АҚШ, штат Миссури) шаҳрида биринчи санъат марказини ташкил этди. Спива марказ тарихий Косгров биносида жойлашган. Санъат имкониятлари барча учун очилиши мақсадида яратилган ушбу ташкилот ўз аъзолари ва дўстларининг олийҳимматлиги туфайли гуллаб яшнади.

Спива Санъат марказининг миссияси – ижодий тажрибани:

санъатнинг бир нечта бири билан рақобатлашадиган категорияларда иқтидорлиларни тақдирлаш;

тасвирий, ижро санъати ва адабиётни намоёништириш;

турли ёшдаги талабаларни жалб этадиган ва қизиқтирадиган таълим дастурларини тақдирлаш;

учта галереяда кўргазмлар ташкил этиш (шу жумладан, ФотоСпива);

фандрейзингни ва имкониятларни ривожлантиришни ўтказиш орқали ижодий тажрибани қўллаб қувватлаш.

Марказ маҳаллий рассомларни қўллаб қувватлаш учун уларга кўргазмалар ўтказиш ва галлереялар учун сотиб олади. Ташкилот ношаро сифатида ҳосил бўлган бўлиб, унинг ижрочи директорлари Джо Мюэллер, штати бир нечта одамлардан иборат. Унинг бюджети Миссури Санъат кенгаши, Жамият

Фонди, Фримен Госпитали ва бошқа маҳаллий корпорациялар томонидан молиялаштирилади. Бугунги кунда асарларни сотиш учун ташкил этилган арт салонлар тижорат ташкилоти сифатида фаолият олиб бормоқда

Манбаа: www.spivaarts.org.

Ушбу марказ нотижорат ёки тижорат ташкилот эканлигини аниқланг.

3.Тақдимот

7.Мавзунинг ўзлаштирилишини назорат қилиш учун тест саволлари

№	Тест топшириғи	Тўғри жавоб	Муқобил жавоб	Муқобил жавоб	Муқобил жавоб
1	Арт менежмент бу	ижро ва визуал санъат маҳсулининг яратилишида, ҳамда аудиторияларга уни таништиришида анъанавий менежментнинг барча функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш ва назоратнинг қўлланилиши	ишлаб чиқаришда анъанавий менежментнинг барча функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш ва назоратнинг қўлланилиши	сервис соҳасида анъанавий менежментнинг барча функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш ва назоратнинг қўлланилиши	тиббиёт соҳасида анъанавий менежментнинг барча функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш ва назоратнинг қўлланилиши
2	Давлат музейлари...	маҳаллий, регионал ёки миллий давлат органлари томонидан таъсис қилинади ва бошқарилади	жисмоний шахс ёки хусусий ташкилотлар томонидан молиялаштирилади ва бошқарилади.	Нотижорат фондлар ва жамиятлар томонидан бошқарилади	одатда, таълим дастурлари мақсадига мувофиқ ташкил қилинади ва иш олиб боради

3	Донорлик ...	Бир мартали хомийликни билдиради.	Ҳомий ва санъат муассасаси ўртасидаги узок муддатли муносабатларни белгилайди	бу муносабатларда тижорат ва маркетинг ёндашуви мавжуд.	Хусусий корпорация фонди
4	Импресарио ким бу	оммавий томошаларни ташкил этувчи шахс	театр менежери	концертместер	паблисити ўтказадиган , маркетинг да кутилмаганда чиққан бошқа ишларни амалга оширадиган шахс
5	Продюсер	сценарийни ўзи излаб топади ва сотиб олади, директорни ёллайди, кастингни таъминлайди, паблисити ўтказди, маркетингда кутилмаганда чиққан бошқа ишларни амалга оширади	сценарийни ўзи излаб топади ва сотиб олади, томошаларни ташкил этади	кастингни ўтказди, ролларни ажратади, сценарийни ўзи ёзади, паблисити ўтказди, менежмент да кутилмаганда чиққан бошқа ишларни амалга оширади	бадий директорни ёллайди, актёрларни сотиб олади, сценарийни ўзи ёзади, режиссёрлик фаолиятини амалга оширади

6	Менежмент бу	ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишдир	бошқарувдир	ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишдир	ташкилий ресурсларни режалаштириш
7	Ташкил этиш функцияси	муайян ишчи вазифаларни тақсимлаш, уларнинг бўлимлар зиммасига юклатиш ва ресурсларни ажратиш	ташкилот мақсадларига эришишда ходимни мотивлаштириш учун менежернинг таъсир кўрсатиши	ташкилот мақсадларига эришишда ходимлар харакатини назорат қилиш	ташкилот мақсадларига ва уларга эришиш усулларини белгилашни англатади
8	Бошқариш функцияси	ташкилот мақсадларига эришишда ходимни мотивлаштириш учун менежернинг таъсир кўрсатиши	муайян ишчи вазифаларни тақсимлаш, уларнинг бўлимлар зиммасига юклатиш ва ресурсларни ажратиш	ташкилот мақсадларига эришишда ходимлар харакатини назорат қилиш	ташкилот мақсадларига ва уларга эришиш усулларини белгилашни англатади
9	Назорат функцияси	ташкилот мақсадларига эришишда ходимлар харакатини назорат қилишни англатади	ташкилот мақсадларига ва уларга эришиш усулларини белгилашни англатади	ташкилот мақсадларига эришишда ходимни мотивлаштириш учун менежернинг таъсир кўрсатиши	муайян ишчи вазифаларни тақсимлаш, уларнинг бўлимлар зиммасига юклатиш ва ресурсларни ажратиш

10	Ташкилот бу	махсус шакллантирилган тизимга эга бўлган ва маълум мақсадларга бўйсундирилган фаолиятни амалга оширувчи ижтимоий тузилма	ижтимоий концепция	махсус шакллантирилган ижтимоий дастур	шакл
----	-------------	---	--------------------	--	------

II. Мавзу юзасидан қўшимча материаллар

1. Мавзунини ёритувчи интернет манбаалар

www.spivaarts.org.

2. Расмлар ёки инфографикалар



Спива Санъат Маркази

Management Level

Top Managers

Middle Managers

First-Line Managers

Nonmanagers (Individual Contributors)





Concept Connection Бизнес ташкилотчиларнинг истъедоди асосида ривожланиши мумкин, бироқ яхши менежмент уни кейинги босқичга кўтара олади. Рассомлар Эми Джеймс ва Крис Нюнец (Ami James (left) and Chris Núñez (right)) Miami Ink дизайн студияси бизнесини бошлаган. Аввалига Miami Ink TLC/Discovery реалити телевизион дастури асосида яратилди. Олдинига реалити шоу сифатида таклиф этилган ғоя, ТВдастуридан сўнг дизайн студияларига айлантирилди.

2 мавзу : Инсоний ва техник кўникмалар. Арт менежмент модули бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларида фойдалана олиш.

I. Мавзу юзасидан асосий материаллар

1. Маъруза матни

Режа:

Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари

Мотивация асослари

Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари

Ижодий жамоада мотивацион дифференциация

Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари

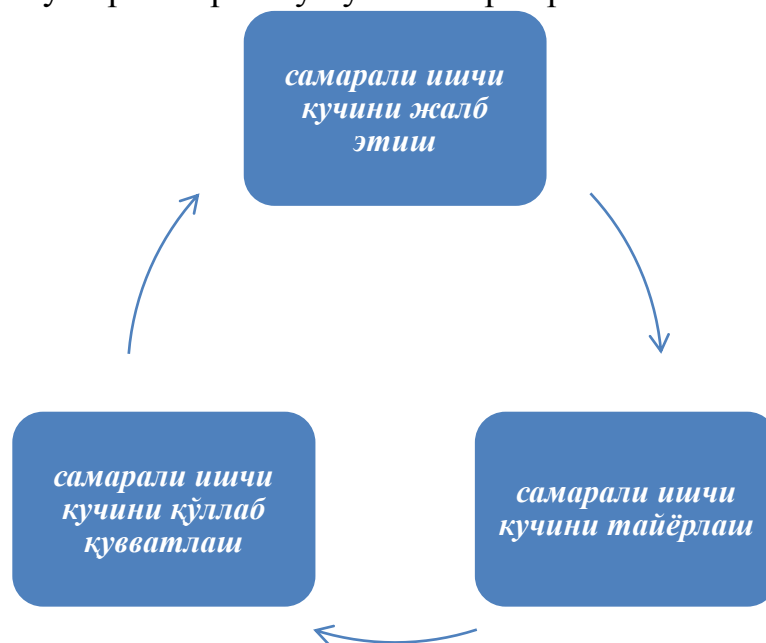
Инсон ресурсларини бошқаришда стратегик ёндашув учта ҳал қилувчи тамойилларга асосланади. Биринчиси: ҳар бир менежер унинг эгаллаб турадиган лавозимига қарамай инсон ресурсларини бошқариш учун маъсулиятни ўз устига олади. Иккинчиси: ёлланма ходимлар компаниянинг қимматбаҳо активи сифатида қабул қилинади. Бино ва иншоотлар ёки асбоб-ускуналар эмас, айнан ходимлар ташкилотнинг муҳим рақобатли афзалликни яратади. Ишчи кучини бошқариш усули барқарор рақобатбардошликни шакллантиришда асосий омил ҳисобланади. Учинчиси: инсон ресурсларини бошқариш ташкилот стратегия ва мақсадларини бир бутун қилиб бирлаштиришга мойил бўлиши керак. Бугунги кунда менежерлар олдида глобал миқёсда рақобатбардошликни ошириш, ҳаридорларга хизмат кўрсатиш сифати, унумдорлиги ва даражасини кўтариш, электрон бизнес технологиясини қўллаш каби стратегик вазифалар турибди. Булар эса, малакали персоналга бўлган эҳтиёжни юзага келтирмоқда.

Инсон ресурсларини бошқариш ўз олдига қуйидаги учта асосий мақсадни қўяди (1-расм):

1. Самарали ишчи кучини жалб этиш;
2. Унинг имкониятларини ривожлантириш;
3. Самарали ишчи кучини қўллаб қувватлаш.

Инсон ресурсларини бошқариш бўйича менежерлар энг яхши ходимларни излаш, малакасини ошириш ва ўргатиш, ҳамда уларни ушлаб қолишга ҳаракат қилишлари керак, акс ҳолда зўр бошқарув концепциялари ҳам муваффақиятсизликка учраши мумкин. Бундан ташқари, агарда

ходимлар кадрланмаётганлигини ҳис этишса, одатда компания равнақи учун барча кучларини сарфлаш истагида бўлишмайди ва кўпинча бошқа иш жойларини қидиришади. Шунинг учун ҳам ташкилот рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассисларнинг қатнашиши муҳим аҳамиятга эгадир. Инсон ресурсларини бошқариш бўйича менежерлар меҳнат қонунчилигини яхши билиши, ҳамда меҳнат муносабатларидаги ўзгаришларни тушуниши керак.



1-расм. Инсон ресурсларини стратегик бошқариш.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг фаолият натижаларига бевосита кўшилган ҳиссаси стратегик мақсадларнинг амалга ошиши ташкилотнинг инсон активлари, яъни персоналга боғлиқлигида намоён бўлади. Рақобатбардошликни сақлаб туришга бўлган эҳтиёж инсон ресурсларини бошқаришдаги ўзгаришларнинг қуйидаги уч йўналишини тақозо қилади: инсон капиталини ошириш, глобал кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш ва ахборот технологияларни жорий этиш.

Инсон капиталини ошириш. Инсон капитали- бу персоналнинг билим, тажриба, кўникма ва қобилиятларининг иқтисодий самарадорлигидир. Инсон капиталини ошириш ходимлар малакасини оширишга қаратилган стратегияларини мақсадли тарзда қўллаш йўли билан амалга ошади. Бунда энг қобилиятли мутахассисларни танлаш, уларнинг билим ва кўникмаларини ўстириш, индивидуал ва профессионал ривожланиш имкониятларини тақдим этиш, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимида рағбатлантиришни йўлга қўйиш тушунилади.

Глобаллаштириш. Бугунги кунда ташкилотлар кўникиши керак бўлган яна бир омил – глобал миқёсидаги рақобатдир. Инсон ресурсларини бошқариш нуқтаи назаридан бу бир қатор кескин муаммоларни вужудга келтирмоқда. Кўпчилик компанияларга ҳали глобаллаштиришга жавоб бера оладиган самарали сиёсат ва структурани ишлаб чиқиш масаласи олдида

турибди. 200 дан ортиқ менежерлардан олинган сўроқлаш натижалари инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаси – халқаро фаолият учун лидер ва кадрларни тайёрлаш эканлигини аниқлади. Барча соҳалардаги фирмалар глобал лидерлар, яъни нафақат етук бошқарув билимларга эга, балки турли мамлакат ва маданиятларда ишлашга қодир инсонларга бўлган эҳтиёжни тобора ўсиб бораётганлигини таъкидлашмоқдалар.

Ахборот технологиялари. Ушбу ва бошқа муаммоларни ҳал этишда ахборот технологиялари ёрдам бермоқда. *Кадрлар ахборот тизими*- бу кадрлар бўйича қарорлар ва режалаштириш учун керак бўлган маълумотлар билан таъминлайдиган интеграллаштирилган компьютер тизимидир. Бу тизимнинг базавий функцияси – иш ҳақи ва турли қўшимча имтиёзларни ҳисоблашни автоматлаштиришдир. Бундай тизим вақт ва маблағни тежайди, менежерларни майда - чуйда вазифалардан озод қилади, уларнинг кучларини стратегик характердаги масалалаларга қаратишга имкон туғдиради.

Самарали ишчи кучини жалб этиш. Самарали ишчи кучини жалб этишдаги (2-рasm) биринчи қадам инсон ресурсларини режалаштиришдир. Бунда инсон ресурсларини бошқариш бўйича менежер ва мутахассислар ташкилотдаги мавжуд бўш ўринлардан келиб чиққан ҳолда янги ходимларга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаб чиқишади. Иккинчи қадам персонални танлаш билан боғлиқ маросимларни ўтказиш ва потенциал номзодлар билан алоқа ўрнатишдир. Учинчи қадам эса, персонал бўйича менежернинг фикрига биноан ташкилотга кўпроқ самара олиб келадиган номзодларни танлаш, ва ниҳоят, янги ходим ишга қабул қилинади.



2-рasm. Самарали ишчи кучини жалб этиш

Янги ходимларни жалб этиш ҳаракатлар асосида *мос келишиш модули* (3.-рasm) ётади. Бунга мувофиқ иш берувчи ва ходим ўзларининг талаблари, манфаатлари ва кадриятларини бир бири билан мослаштиришга ҳаракат қилади.



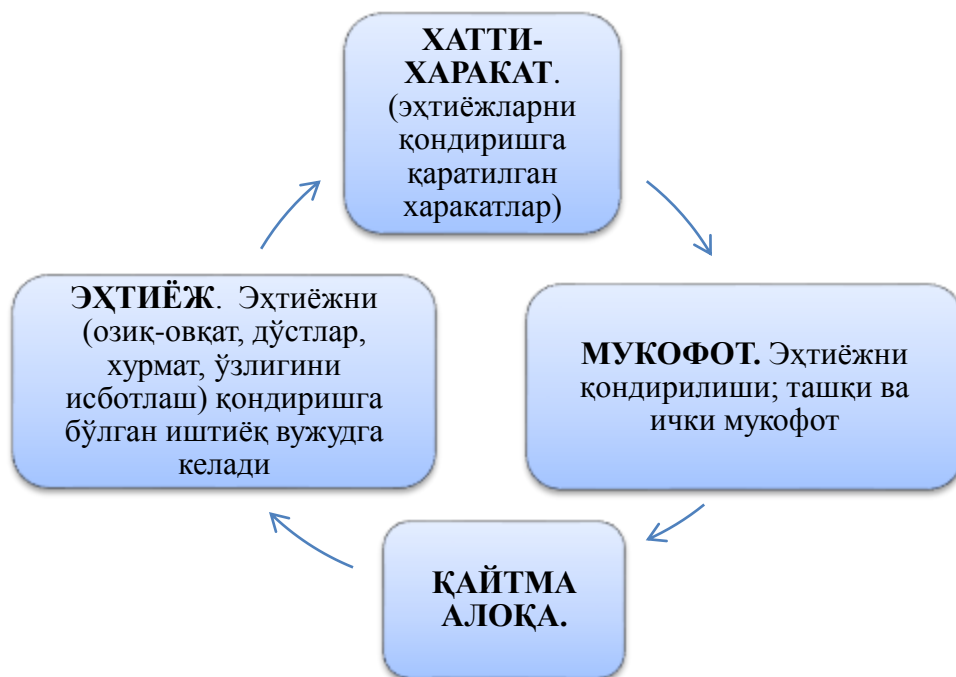
3.-расм. Мос келишиш модули

Мотивация асослари

Ходимларни мотивалаштириш уларнинг меҳнат унумдорлигига катта таъсир этади. Шунинг учун ҳам менежеларнинг муҳим вазифаларидан бири мотивацияни ташкилот мақсадларига эришишга йўналтиришдир. Мотивацияни ўрганиш инсонларни ишлашга нима мажбур қилиши, уларнинг ҳаракатланиши қай йўсинда бўлиши ва нима учун бир қанча вақт мобайнида шу йўсинда улар ҳаракатланишини тушунишга ёрдам беради.

Мотивациянинг соддалаштирилган модели 4-расмда кўрсатилган. Ҳар бир инсоннинг асосий (базавий): озиқ-овқатга, ютуқ, даромадга каби бўлган

эхтиёжлари мавжуд. Ушбу эхтиёжлар ички ғайратни вужудга келтиради. У эса ўз ўрнида эхтиёжни қондиришга қаратилган ҳатти-ҳаракатни юзага келтиради. Инсон ҳаракатининг қанчалик муваффақиятли тарзда амалга ошишидан у қандайдир мукофот олиши, яъни эхтиёжининг қондирилиши боғлиқдир. Олинган мукофотга қараб одам ўз ҳаракатлари натижасига баҳо беради ва бунга қараб келажакда ушбу ҳатти-ҳаракатларнинг қайтарилиши аниқланади.



Олинган мукофотга қараб одам ўз ҳаракатлари натижасига баҳо беради ва бунга қараб келажакда ушбу ҳатти-ҳаракатларнинг қайтарилиши аниқланади.

Эхтиёж қондирилиши натижасида олинган мукофот ташқи ва ичкига бўлинади. *Ички мукофот*- бу одамнинг маълум ҳаракатни амалга ошириш жараёнида мамнун бўлиши. Мисол учун, мураккаб вазифанинг бажарилиши мақсадга эришиш ва муаммони ҳал этиш билан мамнун бўлиш ҳис туйғусини вужудга келтиради. *Ташқи мукофот*-бошқалар томонидан бериладиган наф, манфаат ёки фойда. Булар қаторига лавозимда кўтарилиш, иш ҳақини ошириш, имтиёзларга эга бўлиш ва ҳ.з.лар киради. Яъни, бундай мукофот ташқаридан келади. Ташқи мукофот қанчалик муҳим аҳамиятга эга бўлмасин, бугунги кунда яхши менежерлар уларнинг бўйсинувчилари ички мукофот олишларига ҳам ҳаракат қилмоқдалар.

Менежернинг меҳнатга бўйсинувчиларни ундаш ва рағбатлантиришни кўллашга муносабати мотивлаштириш муаммоларига бўлган қарашлари билан аниқланади. Мотивация ёндашишларини қуйидагича ажратиш мумкин: анъанавий, инсон муносабатлари нуқтаи назаридан, инсон ресурслари нуқтаи назаридан ва замонавий.

Анъанавий ёндашиш. Ходимларни мотивлаштириш масалаларини ўрганиш илмий менежмент даврида бошланган. Бунга Ф.Тейлор асос солган

бўлиб, меҳнатга ҳақ тўлаш масаласига эътибор қаратилган, яъни ходим *иқтисодий инсон* : “инсонлар қанчалик каттароқ маблағ олишса улар кўпроқ меҳнат қилишга тайёр” сифатида кўрилган.

Инсон мунасобатлари нуқтаи назаридан инсон жамиятнинг аъзоси сифатида кўрилади бошлади. Одамни меҳнатга ундаш нафақат пулга боғлиқ, балки мотивлаштиришга ижтимоий эҳтиёжларнинг ҳам таъсир этиши кўрсатилди. Бунда *ижтимоий инсон* концепцияси вужудга келди.

Инсон ресурслари нуқтаи назаридан ёндашиш “иқтисодий инсон” ва “ижтимоий инсон” концепцияларнинг давоми бўлиб, инсон кўп қиралли шахс сифатида кўрилган. Д.Макгрегорнинг Х ва Y назарияси ҳар бир инсон яхши ишга эга бўлишни хоҳлаши, меҳнат эса бир табиий ҳолат эканлигини таъкидлаган. Ушбу концепция замонавий ёндашишнинг фундаменти ҳисобланади.

Замонавий ёндашиш. Мотивлаштиришга замонавий ёндашиш учта асосий назарий йўналишлар таъсирида шаклланган. Булар “Рағбатлантириш”, “Мазмунли” ва “Процессуал” назарияларидир.

“Кўллаб-қувватлаш” оқибатларни бошқариб туриб, инсон ҳатти-ҳаракатини назорат қиладиган воситаларга урғу беради. Бу услуб қандай рағбатлантириш йўллари ходим томонидан юқори баҳоланишини аниқлаш учун ходимларни кузатишга асосланган. Кўллаб-қувватлаш бу ҳатти – ҳаракат натижаси сифатида оқибатларни бошқаришдир. Бу ёндашув асосида Д.Ф.Скиннернинг назарияси ётади. У ходимнинг ҳатти-ҳаракатини куйидагича таснифлаган: рағбат натижасида вужудга келадиган ва рағбатни кутиш натижасида вужудга келадиган ҳатти-ҳаракат. Кўллаб-қувватлашдаги оқибатларни бошқариш асосида Э.Л.Торндайкнинг “Самара назарияси” ётади. “Самара назарияси” оддий тарзда ифодалансада лекин катта кучга эга, яъни у яхши оқибатга олиб келадиган ҳатти-ҳаракатнинг тез-тез такрорланишини эҳтимол қилади, аксинча ноъмақул оқибатга олиб келадиган ҳатти-ҳаракат такрорланишининг эҳтимоли камроқ. Ноъмақул ҳатти-ҳаракат салбий рағбатлантиришга, яъни жазолашга олиб келади. Ходим ўзига нисбатан салбий рағбатлантириш қўлланишини хоҳламайди.

“Мазмунли назария” шахснинг физиологик ва психологик эҳтиёжларига асосланган бўлиб, бу назария менежер вазифаси шахснинг эҳтиёжларини кондиришга қаратилган ижобий таъсир ўтказувчи шароитларни яратишидадир деб, тахмин қилади. Ёмон тарзда бажарилган иш, ноъмақул ҳатти-ҳаракат, ишдан қуйи даражада қониқиш каби ҳаракатлар эҳтиёжлар кондирилмаслик натижасида вужудга келиши мумкин. Тўрт энг машҳур мазмунли назариялар А.Маслоу, Д.Мак-Клелланд, К.Альдерфер, Ф.Герцберг томонидан яратилди. А.Маслоу ва К.Альдерфер назариялари эҳтиёжлар иерархияси назарияси деб танилган.

Америкалик рухшунос Абрахам Маслоу XX асрнинг 40-йилларида ўзининг “Эҳтиёжлар устунлиги” назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишларининг 5 турига таянадилар деди.

Биринчи ўриндагаи эҳтиёжлар – бу базис эҳтиёжлар, яъни, яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон энг аввало ана шу базис эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар , яъни озиқ- овқатга, кийим –кечакка, уй-жойга, дам олиш ва хордиқ чиқаришга бўлган эҳтиёж қондирилган бўлса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста секин аҳамият касб этиб боради.

Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эҳтиёжи иерархиянинг учунчи бўғинига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни ижтимоий эҳтиёжлар деб ҳам юритилади.

Ҳурматга бўлган эҳтиёж эҳтиёжлар пирамидасининг тўртинчи бўғинини ташкил қилади. Бу эҳтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олинишга бўлган эҳтиёж, яъни мавқе, нуфуз, шон-шухрат, муваффақият, диққат-эътибор. Ўзлигини исботлаш эҳтиёжи, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юқори даража яширин имкониятларнинг ҳақиқатга айланиши, нимага эришиш мумкин бўлса шунга эришиш. Бу эҳтиёжлар шахснинг ўсишида ўз аксини топади.

Бирламчи эҳтиёжлар қондирилгач бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эҳтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади.

Бу эҳтиёжларни ҳеч қачон тўла тўқис қондириш имконияти бўлмайди. Шу сабабли эҳтиёжларга асосланган мотивация жараёни чексиздир.

Алдерфер назариясида эҳтиёжлар регресси ҳам кўрилган, яъни эҳтиёжлар иерахиясида қуйи поғоналарга тушиш. Бунда уч поғона кўрилган: “мажуд бўлиш учун зарур эҳтиёжлар”, “қариндошчиликка эҳтиёжлар”, “ ўсиш учун эҳтиёжлар”. Мак–Клелланд ўз назариясида Алдерфер назариясига ўхшаш уч эҳтиёж турини ажратган: ҳокимият, бойлик, обрў.

Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси бойисий тозаланиш (мотивацион гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи меҳнат руҳий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади деган фикр ётади. У икки гуруҳ боисий ва мотивация омилларига эътиборни қаратади.

Масалан, боисий омилларга меҳнат шароити киради. Агар иш жойи ифлос, қоронҳи, кўримсиз бўлса бу меҳнатга интилишни сусайтиради. Аксинча иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатга аниқ йўналтирилган мотивлар пайдо бўлади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон кадр-қимматининг ўлчови сифатида қараш ҳам хавфлидир.

Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, кўпайишга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамоадан ажраб қолади

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, балки уни тўлдиради.

“Процессуал назария”лари асосида ходимнинг мотивация даражасига салбий ёки ижобий тарзда ўз таъсирини ўтказадиган унинг фикр юритиш жараёни ётади. Бундай назариялар кўп санокли бўлиб улар орасида энг машхур ва ишончлиси Дж.Адамс³ ва В.Врум⁴ назарияларидир. Дж.Адамс назарияси “Адолатлилик” назарияси деб ном олган. У агарда инсонлар ўз меҳнат натижаларининг атрофдагиларга нисбатан адолатлигини баҳолашса, у ҳолда ҳар қанақа адолатсизлик инсон онгининг мотивлаштирадиган ҳолатига айланади деб такидлайди. Адолатлилик назариясига биноан кишилар ўзлари эришган рағбат даражасини шу тизимда банд бўлган бошқа кишилар эришган рағбат даражаси билан қиёсий таққослайди, яъни:

Индивидуал даромад	=	Бошқа шахс даромади
Индивидуал харажат	=	Бошқа шахс харажати

Дж.Адамс фикрича харажат таркибида нафақат ходимнинг мазкур ишни бажаришга сарфлаган меҳнати, шу билан бирга унинг шу корхонада ишлаган иш стажи, малака даражаси, ўша ижтимоий мавқеи кабилар ҳам инобатга олинади.

Агар барча баҳолашлар ва таққослашлар натижасида адолатсизликка йўл қўйилмаганлиги маълум бўлса, у ҳолда мотивация омиллари ижобий томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндашилган бўлса унга ҳам худди шундай ёндашилган бўлса, у ҳолда ходим кучига куч қўшиб меҳнат қилади ва аксинча.

Яъни агар ходим бу ерда адолатсизликка йўл қўйилганини сезса, яъни рағбатлантиришда тенгсизлик бўлган бўлса, у ҳолда корхонада асаббузарлик холати вужудга келиб ихтилофларнинг содир бўлишга сабаб бўлади. Адолат тарозиси бузилган бўлади.

Кимки кўлидан келадигандан ортиқчасига интилса, у адолатдан махрумдир.

Токи кишилар меҳнатига, қобилиятига, билим заковатига яраша тақдирланмас эканлар, улар унумдорликни, интенсивликни оширишга ҳаракат қилмайдилар. Корхўнада ҳамжихатлик муҳити қарор топмайди.

В.Врумнинг “Кутиш” назарияси шахснинг ҳаракати, меҳнат самараси ва натижасининг ўзаро боғлиқликлари асосида шахснинг маслағи билан ишчи мотивациянинг аниқланишини ифодалайди. Кутиш назарияси Америкалик рухшунос В.Врум томонидан 1964 йилда ишлаб чиқилган. Унинг моҳияти шундаки, мотивация нафақат эҳтиёжни қониқтиришга, шунингдек мақсадга эришиш учун хохшга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3та муҳим омилнинг ўзаро муносабати асосий ўринни тутди.

- Меҳнат ҳаражатлари (МХ) билан натижа (Н) ўртасидаги фарқни кутиш (МХ-Н):
- Натижа (Н) билан рағбатлантириш (Р) ўртасидаги фарқни кутиш (Н-Р):
- Рағбатлантириш қиймати (Қ), яъни қониқишнинг ёки қониқмасликнинг нисбий кўрсаткичи.

Ва учала омил ўртасидаги боғланишни қуйидагича ифодалаш мумкин: Мотивация (М) қ (МХ-Н) (Н-Р) Қ.

Кутилган нарса қанчалик қониқишга олиб келса, шунчалик мотивация кучли бўлади. Бу деган сўз эҳтиёж тушунчасидан ташқари раҳбар мураккаб, қийин ишга астойдил ишлаганга яхши ҳақ тўланадиган ва рағбатлантириладиган аниқ кутиш вазиятларини яратиш керак, кутиш назариясининг моҳияти ҳам ўуни тақозо этади.

Умуман раҳбар олдида қуйидаги икки мақсад туриши керак:

- Мотивация воситаларини яхшилаш йўли билан бўйсинувчиларнинг норозилик даражасини пасайтириб бориш.
- Ходимларнинг ташаббусини уйғотадиган мотивациянинг кучли восита (регулятор) ларини қўллаб уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондириш.

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ана шу регулятор ва омилларга асосланиб ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган мижозларга ғалабага ишонтиради, атрофига истиқболли ходимларни йиғиб, уларнинг хурматини қозонади, қўл остидагиларни севади, уларнинг муаммосини ўзининг муаммоси деб тушунади, ишни юқори даражада бажаришга тадбиркорлик билан киришади.

Умуман меҳнат натижаларини рағбатлантиришда мотивациянинг қуйидаги иқтисодий ва ноиқтисодий усуллари қўлланилади

I.Иқтисодий мотивлар:

- Иш ҳақи

- Тадбиркорлик асослари
 - Турли имтиёз ва мукофотлар бериш
 - Жарима, мукофотдан махрум этиш
- II. Ноиқтисодий (ташкилий ва маънавий) омиллар:

1. Мақсадли омиллар:

- Ходимлар олдига улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни қўйиш

2. Мехнатни бойитиш мотивлари:

- Ходимларнинг иш фаолияти доирасини кенгайтириш
- Ходимлар меҳнатини бойитиш.

Янада юқорироқ босқичдаги иш бериш ва ҳақ.

3. Дахлдорликни ошириш омиллари:

- Ижтимоий масалаларни ечишда ходимларга ҳал қилувчи овоз бериш
- Қарорларни қабул қилишда ходимларни жалб қилиш ходимларга маъсулият ва ваколат бериш ва хоказо.

Мотивация – бу фақат мукофотларни тарқатиш эмас. Хизмат вазифаларини бажара олмаган ёки меҳнат интизомини бузган ходимларни адолатли жазолаш ҳам уларни ўз фаолиятларини яхшилашга ундайди.

Немис олдимлари В.Зигер ва Л.Лангдарнинг меҳнатни ташкил қилиш ва уни мотивлаштириш бўйича таклифларини келтирамиз:

- Хар бир ҳаракат, айниқса мазкур ҳаракатни бажарилишини талаб қилувчининг ҳаракати обдон ўйланган бўлиши керак.
- Кишилар меҳнатидан завқ олиши керак, иши учун жавоб бериши лозим, натижа учун бирга курашиши даркор.
- Хар бир киши ўз иш жойида ўзини нимага қодир эканлигини кўрсатгиси келади.
- Кишиларнинг ўз ишларини такомиллаштириш тўғрисидаги фикрларини билиш лозим.
- Кишиларнинг ўзлигини англашга имкон бериш керак.
- Мақсадга эришишга ўз дахлдорлигини ҳис этган ходим янада кўпроқ куч билан ишлашга, ўзини кўрсатишга ҳаракат қилади.
- Яхши ишлайдиган кишилар ҳам моддий ҳам маънавий томондан тан олинишига ҳақлидирлар.
- Хар бир ёҳодимга барча ахборотларга қира олиш ҳуқуқи бўлиши керак, бунинг устига тез бўлиши муҳимдир.
- Ходимларнинг иш фаолияти йўналишини ўзгартириш тўғрисидаги қарор уларнинг иштирокида, уларнинг тажрибаси, билимига асосланган ҳолда қабул қилиниши керак.
- Ўз ўзини назорат қилиши керак.
- Иш жараёнида ходимлар янги билимларни ола олиши лозим.

- Ходимлардан сувини сиқиб чиқариш эмас, балки уларнинг ташаббусларини қўллаб қувватлаш даркор.

- Ходимлар ўз меҳнатларининг сифати тўғрисида ахборотга эга бўлишлари лозим.

- Хар бир ходим ўз ўзига имконият борича хўжайин, боўлиқ бўлиши керак.

- Хар бир киши муваффақиятга интилади.

Охириги йигирма йил мобайнида Б.А.Локкенинг назариясига катта аҳамият берилди. “Мақсадни аниқлаш” назариясига биноан мақсадлар мотивацияга қуйидаги тўрт механизм орқали таъсир этади: эътиборнинг қаратилиши, ҳаракатнинг сафарбар этилиши, вазифанинг доимийлигини таъминлаб туриш ҳамда стратегик ривожланишга қўмаклашиш. Назария мақсаднинг икки мотивлаштирадиган белгилари: интенсивлик ва мазмунни аниқлайди.

Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари

Ишлаб чиқаришда унинг самарасини техника ва технология, унумдорлик ва рентабеллик аниқласада, санъатда ташкилот фаолияти моҳиятинининг ҳар бир ходимининг ижодий қобилияти, истеъдоди ва ғоялари ташкил қилади. Шундан келиб чиққан ҳолда, нотижорат ташкилотларда персонални бошқариш ишлаб чиқариш жараёни бошқарувидан аҳамиятлироқдир. Санъат муассасида персонални бошқариш санъат маҳсулотининг сифати ва тарқатиш масшабини аниқлайди.

Муассаса раҳбари ресурслардан оқилона фойдаланиш масаласи ечимининг энг оптимал вариантини қабул қилиши лозим. Меҳнат ресурслари муассасанинг энг муҳим ресурси бўлиб, уни ижодкор ходимлар ташкил қилади. Уларни бошқаришда мотивация алоҳида аҳамиятга эга.

Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш жараёни санъат муассасасида бошқа ташкилотларга қараганда мураккаброқ кечади, чунки бунинг учун маълум объектив ўлчовлар мавжуд эмас. Санъат муассасасида ишга қабул қилиш танлов асосида ёки меҳнат бозорида мониторинг билан шуғулланувчи махсус бўлимлар орқали амалга оширилиши мумкин. Ишга қабул қилинган ходимни муассаса фаолияти концепциясига ва меҳнат усулига кўниктириш бу раҳбарнинг кейинги вазифасидир. Опера театри ёки музей каби йирик комплексли муассаса ҳақида гап борса, бу вазифа анча мураккаб бўлиши мумкин, чунки мисол учун шуҳратпараслик каби нозик масалалар эътиборга олиниши керак. Хар бир ходимнинг максимал даражада ўз қобилиятини намоён эта олиш учун шароитлар яратиб бериш ва шу билан бирга меҳнатга мотивлаштиришнинг энг юқори поғонасига эришиш ҳам персонал бошқарувнинг муҳим вазифаларидан биридир.

Арт менежмент мотивацион муаммоларга анча сезгир бўлиб кадрларнинг базавий жойлаштириш мотивацияга тўғридан тўғри таъсир этади.

Бу эса натижада ижодий жараён самардорлигини аниқлайди, шунинг учун мотивацион жараёнинини дастурлаш мураккаб ва стратегик жиҳатдан муҳим масалалардан бири ҳисобланади. Бугунги кунда хорижий мамлакатларда конун чиқариш ва суд амалиёти мотивацияни бошқариш бўйича дастурларини амалга ошириш жараёнида ходимларга таъсир кўрсатишда уларинг ҳуқуқларини ҳимоялаб иш берувчиларни чегаралайди. Мотивацияни бошқариш ходимнинг манфаати мақсадлари ҳамда оилавий вазиятига қаратилган бўлиб бунда нозик масалалардан бири бу ходимнинг оилавий аҳволи ва шахс сифатида унинг шахсий ҳаётига аралашмай ўрганиш. Францияда қабул қилинган конун ишга қабул қилиш ва меҳнат шартномаси амал қилиш мобайнида ходимнинг шахсий кадрини ҳимоялайди. Суд амалиёти ходимлар томонидан иш жойида қолдирилган шахсий ёзувлари билан маъмуриятнинг танишишини ман этади. Иш вақтида ходимларинг хизмат телефони орқали гаплашишини назорат қилиши учун махсус қоидалар ишлаб чиқилган. Илгари иш вақти компания бошақарувининг “шахсий мулки” сифатида кўрилган бўлсада, бугунги кунда аксинча ходимнинг ўзига тегишли бўлиб қолмоқда ва иш вақти устидан ўта қатъий назорат дискриминацион тадбир сифатида кўрилмоқда.

Айрим мамлакатларда ходимларни аудио ва видео аппаратура орқали кузатиш чегараланмоқда ёки умуман ман этилмоқда. Бу эса ўз ўрнида ротацион дастурини амалга ошириш жараёнида мониторинга халақит бермоқда. Ротацион дастури бир иерархик поғона миқёсида ходимлар ўрнини алмаштиришга қаратилган режали тадбирлар тизимидир. У Арт менежментда персонални бошқариш бўйича самарали тадбир сифатида қабул қилиниши мумкин.

Япониянинг меҳнат муносабатлари модели ходимнинг оиласига ғамхўрлик қилишга қаратилган ва бу ходимнинг шахсийи ҳаётига аралашиб деб, қабул қилинмайди.

Ҳозир ишлаб чиқаришда ўзига хос психологик бахтсиз ҳодиса сифатида баҳоланаётган моббингни ман этишга қаратилган меҳнат қонунчилигининг янги йўналиши шаклланимоқда. Моббинг бу ходимга маъмурият ва ҳамкасблари томонидан ўтказиладиган психологик таъсир кўрсатишдир.

Мониторинг режанинг бажарилиш жараёнини назорат қилишни англатсада, лекин у кўпроқ меҳнат фаолиятига рағбат яратишни назарда тутлади.

Кўпчилик менежерлар меҳнатга ҳақ тўлашни асосий рағбатлантирувчи восита сифатида кўришади. Бу англашилмовчиликдан молиявий қийинчиликка учраган ташкилотлар менежерлари умидсиз холга тушадилар.

Лекин, турли мамлакатларда ўтказилган тадқиқотлар натижаси пулдан бошқа кучлироқ рағбатлантирувчи воситалар мавжудлигини исботлади. 1920 йил АҚШда меҳнат шароитларини яхшилаш меҳнат унимдорлигига қандай

таъсир этишини аниқлашга қаратилган “Хоторн таҳлили” деб ном олган тадқиқот ўтказилди. Таққослаш учун йирик заводлардан иккитаси олиниб, биринчисида иш жойи эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон қилинишига меҳнат шароитлари аста – секинлик билан ўзгартирилди. Ҳар сафар иш жойига ўзгартиришлар киритилганда иш унимдорлиги ҳам ўса бошлади. Меҳнат шароитини такомиллаштириш муддати тугаганда, тадқиқотчилар ҳамма киритилган ўзгартиришларни аста секин яна ўз ҳолига қайтара бошладилар. Лекин иш унимдорлиги ўсиб борар эди. Бундан тадқиқотчилар қуйидаги хулосага келдилар: ташкилот маънавий муҳитини яхшилаш ва меҳнат унимдорлигини оширишдаги энг муҳим омил бу ташкилот раҳбариятини ўз ходимлари тўғрисида ғамхўрлик қилишидир. Бошқача қилиб айтганда, менежер ўз бўйсинувчиларига аҳамиятлироқ бўлиши керак. Мисол учун, дунёнинг йирик бадий музейларидан бирига янги тайинланган директор ўзининг ходимларида эса қоладиган яхши таасурот қолдирди. Муҳим кўргазма очилишидан олдин у музей ходимларининг ва уларнинг оилаларига базм кечасини уюштирди.

1980 йилда университетлардан бири томонидан ўтказилган тадқиқотларда⁵ инсон нимани энг қадрли деб ҳисоблаши бўйича менежерлар ва бўйсинувчиларнинг фикрлари таққосланди. Менежерлар тузган рўйхатда биринчи ўринда “пул” турар эди. Ходимлар томонидан берилган рўйхатда эса биринчида “меҳнатга яраша баҳолаш”, кейинги ўринларда эса “ташкилот фаолиятида қатнашиш”, “муаммоларни ҳал қилишда ёндашиш”, “кафолатланган меҳнат” ва ниҳоят бешинчи ўринда “пул” турар эди.

Меҳнатни рағбатлантириш мотивацияга қисман таъсир кўрсатади. Меҳнатга ҳақ тўлашни Герцберг боисий омилларда кўрсатган. Лекин, рағбат ёрдамида ўзлигини исботлаш, обрў ва ижод қилишга бўлган эҳтиёжни қондириш мумкин. Демак, меҳнатга ҳақ тўлашда қисман мотивлаштириш функцияси мавжуд.

Персонални бошқаришда мувофиқ меҳнатни рағбатлантириш тизимини яратиш муҳим вазифалардан биридир. Бу тизимда нафақат меҳнатга ҳақ тўлаш кўрилади, балки рағбатлантиришни бошқа шакллари, яъни меҳнат таътилидан бошлаб то мукофотлаш ва профессионал тарзда малака ва маҳоратни ошириш имкониятларигачадир. Ходимларнинг билим ва маҳоратини ошириш қуйидаги кўринишда бўлиши мумкин:

- Семинарларда қатнашиш.
- Миллий ва халқаро тармоқ вакиллари билан учрашувлар.
- Амалий машғулотлар ташкил этиш .
- Журнал ва адабиётларга обуна бўлиш.
- Эвальвация жараёнига ходимларни жалб этиш.
- Ташкилот мақсад ва дастурли сиёсатида ўзгаришлар бўйича муҳокамага ходимларни жалб этиш.

⁵ Kroehnet, Gary. 100 Training Games. McGraw-Hill Book Company, 1991, p 59

Персонални бошқаришнинг вазифаси нафақат ташкилотни юқори малакали ходимлар билан таъминлаш, балки жамоанинг муваффақиятли меҳнатига уларда қизиқиш уйғотиш, ижодий ташаббускорликни рағбатлантиришдир. Яъни, бошқарувчидан ташкилотда соғлом мотивацион сиёсатни ташкил эта олиш талаб қилинади. Соғлом мотивацион сиёсат асосида эса маънавий ички муҳитни яратувчи ходимлар ўртасидаги ҳамкорлик ётади. Бу ҳамкорликда рағбатларни топиш эса менежернинг мажбурий вазифасидир. Ташкилий руҳни яратиш ва қўлаш учун менежер ҳар бир ходим шахс сифатида қанчалик қадрланишини ва уларнинг умумий мақсад сари бажараётган меҳнати қанчалик муҳимлигини кўрсата билиш керак. Санъат соҳасидаги менежер мутахассиси Джилиан Хэнбери Пул⁶ бу ҳақда менежерларга қуйидаги йўл-йўриқларни беради: “Ташкилотда керакли маънавий муҳит яратиш учун бир қатор йўлар мавжуд. Менинг фикримча, ходимларни хонасига чақириб олиш энг ноъмақул йўллардан бири. Мен эса менежерга бошқараётган муассасаси бўйлаб айланиб чиқишини тавсия этаман. Кабинетингиздан чиқинг ва сизнинг ходимларингиз “нима билан нафас олаётганини” ҳис қилишга ҳаракат қилинг. Агарда сиз кириб келишингиз билан ходимларингиз гаплашишини тўхтатса, бунда нима учун бундай бўлишини аниқлашингиз керакдир. Кимдир тушқин кайфиятда бўлсачи, бир дақиқага унинг ёнига ўтиринг. Агарда ерда қоғоз ётган бўлса бошқаларга ўрнатиб бўлиб уни кўтаринг.”

Ходимларни ҳамкорона меҳнат жараёнига жалб этиш, улар бир-бирларини яхши билиб олиши ва бир бутун жамоа бўлиб ишлашининг самарали усули - бу уларга маълум ишни бажаришда ваколат беришдир. Яхши менежер ишчи гуруҳ таркибини тез тез ўзгартиришга ҳаракат қилади, яъни ротацион дастурини амалга оширади. Одатда инсон янги лойиҳаларда ишлашни ёқтиради. Маълум бир ходимнинг вазифаларини ўзгартириб, менежер унинг қобилияти ва кучли томонларини ривожлантириш имконини беради ҳамда янги кадрларни тайёрлайди.

Дунёнинг кўп мамлакатларида ваколат бериш ҳанузгача кенг тарқалган менежементнинг амалиётига айланмади. Айрим менежерларнинг ваколат беришни хуш кўрмаслиги менежерга иттифоқдошлари ва кадрларини тайёрлай олмаслигидан хабар беради. Ваколат бериш менежер учун мураккаб бўлса ҳам, лекин бу ходим маъсулятли вазифани бажара олишига ягона йўлдир. Бир лойиҳа устида ишлаш учун ишчи гуруҳ яратишда қуйидагилар бажарилиши шарт:

1. Координатор ёки етакчи тайинлаш;
2. Ишчи гуруҳ вазифанинг ҳамма масала ва шартларини тушунганлигини текшириш;
3. Ишнинг охирига натижаси қандай кўринишда бўлишини келишиб олиш (ишчи режа, қарор ва маълум ҳаракатлар);
4. Вазифа бажарилишининг аниқ ва реал муддатини тайинлаш.

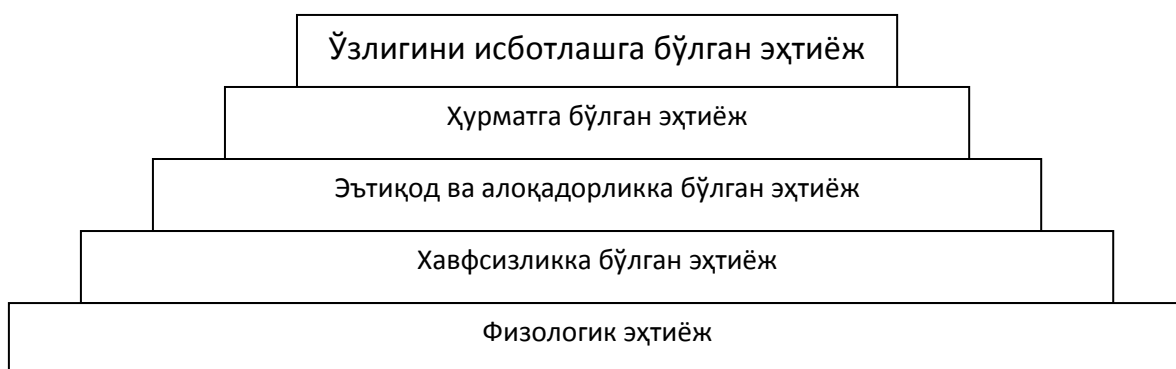
⁶ Джилиан Хэнбери Пул. “Когда менеджмент приносит деньги” СП: «контрфорс» 1999, с 34-35

Умуман инсон ресурсларини бошқариш жараёнига кўп омиллар таъсир этади булардан айримлар қуйидагилар:

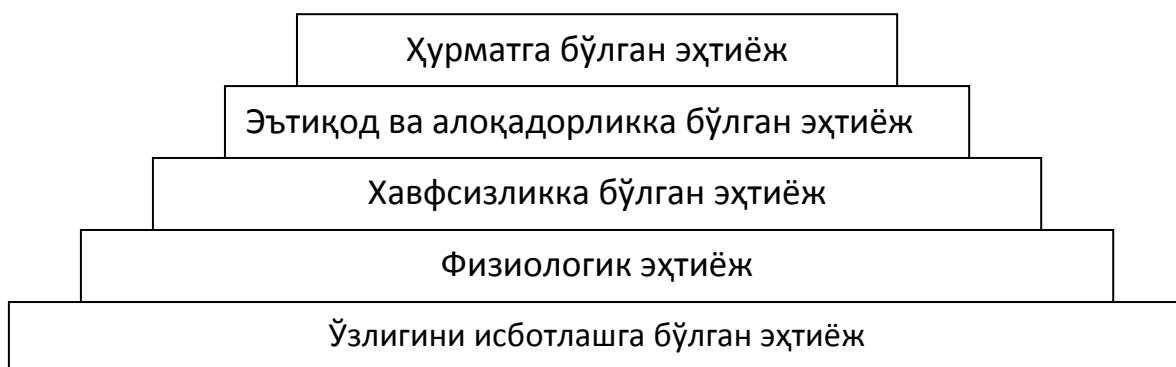
- маданий омиллар ;
- иқтисодий омиллар;
- бошқарув услуби ва амалиёти;
- меҳнат бозори ҳолати ;
- меҳнат ҳаражати омиллари.

Ижодий жамоада мотивацион дифференциация

Энг чуқур ўрганилган мотивация ўзгарувчиси бу эҳтиёждир. Маъзmunли ва процессуал мотивацион назариялари асосан умуминсоний стандартларига асосланиб ишлаб чиқилган. Бу назария хулосалари доимо ҳам Арт менежментда тўғри келмаслиги мумкин, инсон ресурслари билан боғлиқ муаммолар Арт менежментда кўшимча билим ва доимий тарзда ўрганишни талаб этади. Санъат менежери ахборот ресурси сифатида ҳар бир ижодкор ходим ҳатти – ҳаракатини ўрганмоғи лозим. Асосий эҳтиёжларнинг мос келишлигига қарамай, эҳтиёжларнинг қай бири муҳимлилиги ва олдинги эҳтиёж билан келгуси эҳтиёж орасидаги боғлиқлик ижодкор ходимларда турлича шаклланади. Масалан, музей илмий ходимининг эҳтиёжларини акс эттирувчи иерархияси қуйидагича бўлиши мумкин:



Ваҳоланки, ижодкор рассомнинг эҳтиёжлар устунлиги эса бундай кўринишда намоён бўлиши мумкин:



Мак-Клеланд назарияси бўйича “муваффақиятга эришиш” эҳтиёжи ва Алдерфер назарияси бўйича “ўсишга бўлган” эҳтиёж санъат ходимларида турлича қабул қилиниши мумкин. Бу эҳтиёжни кўп йиллар мобайнида ишлаб келаётган ходим учун жамоанинг яхши натижалари ва муваффақияти, бугунги Тармоқ даврининг ёшларига шахсий манфаатлари ва карьерасининг ўсиши ва яна бошқа ижодкор ходимлар учун ўзлигини исботлаш ёки руҳан камолга эришишда кўриши мумкин.

Юқорида кўриб чиқилган мисоллар санъат жамоаси вакиллари самарали тарзда мотивлаштириш мураккаб вазифалигини кўрсатмоқда. Бунинг ечими санъат менежери томонидан ҳар бир санъат вакилини ўрганиши, меҳнат ва ташкилий вазиятнинг мониторингини доимий тарзда амалга ошириши лозим, чунки бундай жамода мотивация вазиятли, шартлисиз ва кўп омиллидир. Қолаверса менежер ўзи бошидан юқори даражада мотивлаштирилган бўлиши керак, мотивлаштиришга мухтож менежер бошқарувчи эмас балки ижрочидир.

Ривожланган мамлакатларда, айниқса АҚШда доимий равишда мотивация даражасини аниқловчи сўровнома ўтказилади. Бунда Хэкман усули қўлланилиб, унда 7 балли тизим бўйича ходим томонидан меҳнатни тугаллашни, муҳимлигини автономлиги хилма-хиллиги баҳоланади. Раҳбарлар учун сўровнома натижалари гоҳида кутилмаган тарзда бўлади. Масалан: АҚШда сўровнома ўтказилганда ундан ўтган ходимларнинг 75% ни иши қониқтиради, бундан 30% жуда ҳам қониқарли, 35% ўртача тарзда. 11%гина ўз ишларидан қониқмаганлиги аниқ бўлди. Сўровнома ўтказилган корхона бошқарувчилари бу натижадан хайрон бўлди, чунки уларнинг фикрича 8% ходимлари ўз ишларидан жуда ҳам қониқарли бўлиб чиқишини кутишганди. Лекин АҚШ меҳнат бозорида ҳолат ўзгача: 35% хизматчилар иш ўринларини ўзгартиришни, 32% янги иш излашларини режалаштирмоқда. Иш жойларини ўзгартириш сабаларидан бири карьерасининг ўсиш имкониятлари ёмонлигини—59%, иш ҳақидан қониқмаслик — 58%, иш хавфсизлигининг тўлиқ таъминланмаганлиги — 38% ташкил этган.

Кўпичлик стресс шароитида ишлашга мажбурлигини тан олишди. Янги иш жойларини излаш соҳалари бу соғлиқни сақлаш ва компьютер тармоғидадир. 35% хизматчилар бошқарувчилар билан бўлган муносабатларини мотивацияни энг муҳим тарзда ҳал қилувчи омил деб кўрсатмоқдалар. Ўз ишидан юқори даражада қониқиш мотивацияни шакилланишида яхши асос бўлиб келмоқда.

Арт менежментда мотивация муаммоларини ҳал этиш қуйидаги ёндашувларда намоён бўлиши мумкин:

1. Мотивация назариялари айрим умумий тенденцияларини кўриб чиқиш ва ижодкор жамоада ҳатти ҳаракатни баҳолаш бўйича прогнозни тузишга ёрдам бериши;

2. Вазият ва шахс хусусиятидан келиб чиққан ҳолда мотиваторларда истиқболларни аниқлаш;

3. Арт менежментда мотивацияни бошқариш ижодкор жамоага хос мотиваторлар ва эҳтиёжларнинг ўзаро ҳаракатини бошқаришда намоён бўлиши.

Мотивация асосида эҳтиёжлар, маанфатлар ваҳоланки қисқа муддатли импульс тарздаги ҳошишлар ётади. Энг чуқур ўрганилган категория эҳтиёж категорияси бўлиб, энг самаралиси эса бу меҳнатнинг маъзмуни билан боғлиқ бўлган манфаатлардир.

Ҳаммага маълумки мотивация бу ички жараёндр. Лекин, бу жараён менежмент деб аталувчи ташкилий вазият билан бошқарилади. Ходимнинг мақсади ва муассаса мақсади бир – бири билан мувофиқ бўлиши керак, бунинг учун санъат менежери имкон қадар қўлланиши мумкин бўлган воситалардан фойдаланиши лозим. Уларнинг айримлари қуйидагича:

1. Меҳнатнинг ташкил қилиниши.

Ишнинг бажарилиши учун керак бўлган билим ва маҳорат. Бажарилган вазифаларнинг тугалланиши. Меҳнатнинг аҳамияти. Ходимнинг маъсулияти. Ходимга иш жараёнида эркинлик яратиш. Ташкилотда ўрнатилган шароит ва талабларга ишнинг мос келиши.

2. Моддий рағбатлантириши.

Таклиф қилинаётган иш ҳақини рақобатбардошлиги. Иш ҳақининг дифференциацион имкониятлари. Иш ҳақи ва меҳнат натижаларининг боғлиқлиги.

3. Номоддий рағбатнинг кенг қўлами.

4. Ходимга индивидуал тарзда ёндашиши.

Муайян ходимнинг индивидуал хусусиятлари бошқарувчи томонидан объектив баҳоланиши. Ходимнинг шахси, феъл-атвори, миллати ва мотивацион хусусиятларига юқори даражада мос келадиган ёндашувларни танлаш.

5. Мақсадларни белгилаш.

Ходимга бажарилиши керак бўлган маълум вақт мобайнида аниқ мақсад ва вазифаларни белгилаш. Мақсад ва вазифалар истиқболи, ўзига жалб ётадиган ва амалга ошириш мумкин бўладиган бўлиши.

6. Ахборот таъминоти.

Муҳим бўлган ахборотни ўз вақтида етказиш ва унда ходим эҳтиёжининг қониқиш даражаси юқори бўлиши.

7. Ташкилий маданият.

Ташкилотнинг удум ва тартиб қоидалари ходимлар ҳатти – ҳаракатини белгилаши ва улар орасидаги ўзаро ҳаракатни таъминлаши.

8. Бошқарув амалиёти.

Бошқарув услуби ва бошқарув сифати. Бошқарув услубининг вазифа мураккаблигига ва персонал тавсифномаларига мос келиши.

9. Маъмурий чоралар.

Тартиб интизомга қаратилган маъмурий чораларнинг ўз вақтида қўлланилиши. Жазонинг ношахсий характери.

10. Ходим учун муҳим бўлган қадриятлар.

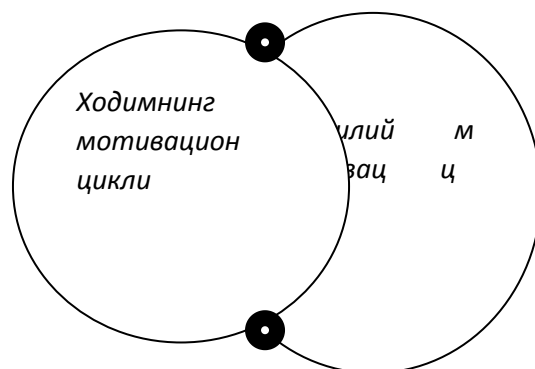
Ўз-ўзини ҳурмат қилиш. Молиявий фаровонлик. Жамоа олдида маъсулият. Карьера имкониятлари. Оила манфаатлари.

11. Таъсир кўрсатиш. Шахсий мулоқотда меҳнатга бўлган муносабатни белгиловчи ходимнинг фикрлаши, баҳо бериши ва муносабатига таъсир кўрсатиш.

Ҳар бир ходимнинг мотивацион истиқболини аниқлашда қуйидаги мотивацион ориентирларини қўллаш мақсадга мувофиқдир:

- “физиологик эҳтиёжлар” (Maslow)
- “ўзлигини исботлаш” (Maslow)
- “ўсиш” (Alderfer)
- “муваффақият” (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “кутилган натижаларнинг реаллиги” (Vroom)
- “хавфсизликка бўлган эҳтиёж” (Maslow)
- “онгли равишдаги фаолиятга эҳтиёж” (Herzberg)
- “престиж мотиватори” (Veber)
- “тан олиш мотиватори” (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “ҳокимият ва назорат мотиватори” (Veber), (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “ишчи вазият қадриятларига ходим қадриятининг мос келиши” (Bussing)
- “меҳнатнинг автономлиги” (Hackman, Oldman)
- “боғланиш ва алоқа ўрнатишга бўлган эҳтиёж” (Alderfer)
- боисий параметрлари миқёсида “ички ташкилий муносабатлар” (Herzberg)
- “ижтимоийлашишга бўлган эҳтиёж” (Maslow)
- “фаровонликка бўлган эҳтиёж” (Veber)
- “меҳнатнинг аҳамиятлилиги” (Hackman, Oldman)

Ушбу ориентирлардан фойдаланиб ходимнинг мотивацион истиқболи қай даражада ташкилот мотивацион истиқболи билан мос тушушини икки доира шаклида кўрсатиш мумкин.



Юқоридаги расмда чап доира ходимнинг идивидуал мотивацион циклини тасвирлайди ва унга динамикалик хос бўлиб, ўнг доира ташкилий контекстни ифодаласа унга статиклик хос келади. Маълум вақт мобайнида мотивацион истикболлар бир-бирига тўғри келади, лекин муассаса ва ходимнинг мотивацион истикболларида келишмовчиликнинг вужудга келиш хавфи борлигини доираларнинг икки туташув нуқтаси кўрсатади.

Бугунги кунда кўпчилик шунини таъкидламоқдаларки, мотивлаштирилган, ўз меҳнат маҳсулига қизиққан ва юқори унумли меҳнат жамоаларини яратиш нафақат иш ҳақи каби ташқи нафлар билан, балки инсонлар ўз қобилиятларини кўрсата ва ривожлантира оладиган муҳитнинг мавжудлигига боғлиқдир. Ишчи жойларда инсонларни мотивлаштириш ва ривожлантириш кўп ҳолларда менежерга боғлиқлиги ҳам эътироф қилинмоқда.

Ҳозирги замон шароитларида менежернинг роли бошқаларни бошқаришда эмас, балки ҳар бир ходим умумий ишга ўз ҳиссасини қўша оладиган ишчи жойини ташкил этиш бўлиб келмоқда. Энг яхши менежерлар шунини англамоқдаларки, дарҳақиқат вазиятни улар эмас уларнинг бўйсинувчилари бошқарадилар, чунки менежер ишни яққа ўзи бажармайди, балки бошқаларнинг ҳаракатлари билан амалга оширади. Моҳир менежер умумий мақсадга эришиш учун ҳар бир ходимнинг индивидуал қобилияти, билими, манфаатлари ва эҳтиёжларини жалб этган ҳолда бўйсинувчиларни мотивлаштиришга йўналтира олади.

Назорат саволлари

1. Инсон ресурсларини бошқариш ўз олдига қандай учта асосий мақсадларни қўяди?
2. Самарали ишчи кучини жалб этиш жараёнини тушунтириб беринг.
3. Мос келиш модули нимани англатади?
4. Ишдан кетганлар ва шартнома асосида ишловчилар сонининг ошиши инсон ресурсларини бошқаришга қандай таъсир этади?
5. Мотивацияни ўрганишнинг аҳамиятлилиги ва зарурати нимада?
6. Мотивациянинг соддалаштирилган моделини изоҳлаб беринг.
7. Сизнинг фикрингизча қай бири самаралироқ: ички мукофотми ёки

- ташки мукофот?
8. Қандай мотивация ёндашишларини биласиз?
 9. “Рағбатлантириш” назарий йўналиши нимадан таркиб топган?
 10. “Мазмунли” назариясини тушунтиринг.
 11. “Процессуал” назарий йўналишига қандай мотивацион назариялар киради?
 12. Нима учун Арт менежментда инсон ресурсларини бошқариш биринчи ўринга қўйилади?
 13. Сиз санъат муассасасининг раҳбари сифатида персонални бошқаришда ротацион дастурини қай тарзда амалга оширасиз?
 14. Моббингга йўл қўймаслик учун нималарни таклиф этасиз?

2. Амалий машғулот учун материал

Топшириқ 1.

Кейс. “Осмондаги Валли Чанги спорти курорти” (Heavenly Valley Ski Resort) ва Иккинчи Шаҳар Театри (Second City Theatre) ”

Хордиқ чиқариш соҳасида кўплаб ташкилотлар: кабель ТВ, видео, компьютер ўйинлари, скейтинг, профессионал спорт, ҳар бир истъемолчи учун курашмоқдалар.

Иккинчи Шаҳар Театри (Second City Theatre)ни Time журнали “Америка сатирасининг ибодатхонаси” деб номлади. Джон Белуши, Дэн Акройд, Билл Муррэй, Джорж Уэндт, Майк Майерс каби таниқли актёрлардан иборат труппа аудитория ёқтирадиган юморни кўрсата олишади.

Тахо Кўлида жойлашган “Осмондаги Валли Чанги спорти курорти” (Heavenly Valley Ski Resort) чангичилар, сноубордерлар ва кузатувчиларга дам олиш кунларида Марк Твен таъкидлаганидай, “бутун ер юзини узокдан кўриш имконияти”ни таклиф этади.

Ушбу икки ташкилотнинг умумийлиги нимада? Булар сайр томошалар индустриясида сервис ташкилотларидир ва муваффақиятли фаолият олиб борадилар. Уларнинг менежерлари ташкилот муҳити билан моҳирона иш олиб боришга тушуниб етишган.

Ташкилот муҳитига ташкилотга таъсир этадиган барча инсонлар, ташкилотлар, тизимлар ва бошқа кучлар киради. Иккинчи Шаҳар Театри ўзининг ижтимоий муҳитини яхши билади, чунки унинг юмори ва томошабинлари ушбу муҳитдан келиб чиқади. “Бизлар сиёсийдан кўра кўпроқ ижтимоий институтдирмиз”, деб изоҳлайди унинг ходимларидан бири, кўплаб труппаларнинг юмори сиёсий мавзуга бағишланган. Директор Келли Леонард маҳаллий маданиятни билиш муҳим эканлигини таъкидлади, айниқса Чикаго атрофдаги шаҳарчалар, Торонто ёки Детройт худудида Иккинчи шаҳар театрлари муваффақиятли фаолият олиб боришлари учун.

Бошқа томондан “Heavenly Valley” умумий муҳитнинг технологик омилларига ҳам урғу бериши лозим, хусусан сунъий қор ясайдиган

технологиялар орқали қор ёғишни бошқаришга. Heavenly менежерлари шуни биладиларки, агарда улар мижозга чанғи учиш шароитларини ярата ололмасалар ҳар қанақа тоғни ҳам таклиф эта ололмайдилар. Улар Невада ва Калифорниядаги турли тоғ сўқмоқларини ҳам таклиф этишади. Heavenlyнинг мақсади ҳар қандай табиат шароитида ташриф буюрувчиларга чанғи учишнинг энг қулай имкониятларни яратишдир.

Heavenly мижозлар фикрларини фаол ўрганиб борган ҳолда уларнинг сервисини учун катта эътибор қаратади. Ташкилот чанғи лифтларида таклифлар учун кутилар ўрнатган ва анкета сўровномаларини ўтказиб туради. Истеъмолчилар кутаётган натижалардан янада ҳам кўпроғини таъминлашга ҳаракат қилади. Heavenly мусобақалар ўтказиш, болаларни чанғи учишни ўргатиш ва сноубордерларни жиҳозлашни ҳам таклиф этади.

Second City рақобатчиларини ноёб сервис тури: сатира юморини ўзига хос брендини таклиф этиш орқали қаршилаб олди. Унинг продюсерларидан бири хордиқ чиқариш шакллари жуда ҳам кўплиги туфайли театр омон қолиши учун қил устида эканлигини таъкидлади. Second City труппа фаолиятининг аҳамиятини ҳам тан олади.

Ресурсларни бошқариш ҳар бир ташкилот муваффақиятини белгиловчи асосий омилдир. Second City ўзининг қобилиятли ижрочи ва ёзувчиларисиз аллақачон ишини тўхтатган бўлар эди. Heavenly Valley географик жойлашувидаги моддий ресурсларисиз, асбоб ускуналарисиз чанғи учиш жойига айланмас эди. Лекин иккала ташкилот ҳам имкон қадар барча ресурсларини ривожлантирдилар. Улар одамларга кулгу, қувонч ва завқ тақдим этадилар.

Саволлар

1. Heavenly Valley Ski Resort барқарор рақобатбардошлик афзаллигини таъминлашида инсон ресурслари ва стратегик менежмент фаолияти (режалаштириш ва прогнозлаштириш, реклама қилиш ва ҳ.з.)дан қай даражада фойдаланиши мумкин?
2. Heavenlyнинг мисолида унинг муҳитидаги ресурсларнинг фойдалилиги ташкилот муваффақиятига қанчалик таъсир этиши мумкин?
3. Second City Theatre қандай манъавий масалаларга дуч келиши мумкин? Менежерлар уларни қайси йўллар билан ҳал этиши мумкин?
4. Номаълумликнинг қанақа турларига ушбу театр учрашиши мумкин? Менежмент буларни қандай бартараф этади?

Топшириқ 2.

«ЎЙЛАНГ-ЖУФТЛИКДА ИШЛАНГ-ФИКР АЛМАШИНГ»

Ушбу техника биргаликдаги фаолият бўлиб, тингловчиларни матн устида фикрлаш, ўз ғояларини шакллантириш ва уларни ҳамкорлар ёрдамида муайян шаклда ифодалашга йўналтиради.

«Ўйланг-Жуфтликда ишланг-Фикр алмашинг» техникасидан фойдаланган ҳолда гуруҳларда ишни ташкил этиш жараёнининг тузилиши

1. Ўқитувчи савол ва топшириқ беради: олдин ўйлаб чиқиш, сўнг қисқа жавоблар ёзиш тартибида.



2. Тингловчилар жуфтликларга бўлиниб, бир-бири билан фикр алмашадилар ва иккала жавобни мужассам этган умумий жавобни ишлаб чиқишга ҳаракат қиладилар.



3. Ўқитувчи бир неча жуфтликларга ўттиз секунд давомида аудиторияга ўз ишининг қисқа якунини ифодалаб беришини таклиф қилади.

Вазифа1. Инсон ресурсларини бошқаришга стратегик ёндашув учта ҳал қилувчи тамойилларга асосланади. Ҳар бирини изоҳлаб беринг:

Самарали ишчи кучини жалб этиш	Самарали ишчи кучи имкониятларини ривожлантириш	Самарали ишчи кучини қўллаб қувватлаш
--------------------------------	---	---------------------------------------

Вазифа 2. Бугунги кун талаби инсон ресурсларини бошқаришдаги ўзгаришларнинг қуйидаги уч йўналишини тақозо қилади: инсон капиталини ошириш, глобал кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш ва ахборот технологияларни жорий этиш. Сизнинг фикрингизча қай бири муҳим ахамиятга эга? Санъат соҳасида бу қандай амал қилади?

3.Такдимот

4.Глоссарий

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Мотивация	уни ўрганиш кишиларнинг ҳаракатланиши қай йўсинда бўлиши ва нима учун бир қанча вақт мобайнида шу йўсинда улар ҳаракатланишини тушунишга	Motivation refers to the forces either within or external to a person that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action

	ёрдам беради.	
<i>Ички мукофот</i>	эхтиёж қондирилиши натижасида одамнинг маълум ҳаракатни амалга ошириш жараёнида мамнун бўлиши.	Intrinsic rewards are the satisfactions a person receives in the process of performing a particular action
<i>Ташқи мукофот</i>	бундай мукофот ташқаридан келади, яъни бошқалар томонидан бериладиган наф, манфаат ёки фойда.	Extrinsic rewards are given by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses
<i>Креативлик</i>	ташкилот имкониятларини кенгайтиришга кўмаклашадиган талабларга мувофиқ янги ғоялар генерацияси	Creativity Creativity is the generation of novel ideas that may meet perceived needs or respond to opportunities for the organization
<i>Маданият</i>	ташкилот аъзолари ўртасидаги асосий қадриятлар, ишонч, тушунчалар ва қоидалар тўплами	Culture Culture is the set of key values, beliefs, understandings, and norms shared by members of an organization
<i>Бошқарув этикаси</i>	ишчи жойда менежернинг бошқаришдаги ахлоқий қоидалари	Managerial ethics Managerial ethics are a set of standards that dictate the conduct of a manager operating within a workplace
<i>Эҳтиёжлар иерархияси назарияси</i>	Америкалик психолог Абрахам Маслоу XX асрнинг 40-йилларида ўзининг “Эҳтиёжлар иерархияси” назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишларининг 5 турига таянадилар деди	Hierarchy of needs theory The most well known content theory is Maslow’s hierarchy of needs theory, which proposes that people are motivated by five categories of needs—physiological, safety, belongingness, esteem, and self-actualization—that exist in a hierarchical order
<i>Инсон капитали</i>	бу билим, тажриба, кўникма ва имкониятлардан иборат бўлган иқтисодий қиймадир	Human capital Human capital refers to the economic value of the combined knowledge, experience, skills, and

		capabilities of employees
Лидерлик	ташкилий мақсадларга йўналтирилган ҳолда инсонларга таъсир этиш кишилар қобилияти	Leadership Leadership is the ability to influence people toward the attainment of organizational goals

5.Адабиётлар рўйхати

1. Carla Stalling Walter “Arts Management. An Entrepreneurial Approach”, 2015 Taylor & Francis. Routledge.NY
2. Richard L. Daft and Dorothy Marcic. “Understanding Management”. 2017, 2015 Cengage Learning.**10th Edition.** Printed in Canada
- 3.М.Ш.Қайимов,А.С.Умаров, У.Ғ.Зуннунова. Санъат менежменти. Ўқув қўлланма. Тошкент 2012

7.Мавзунинг ўзлаштирилишини назорат қилиш учун тест саволлари

№	Тест топшириғи	Тўғри жавоб	Муқобил жавоб	Муқобил жавоб	Муқобил жавоб
---	----------------	-------------	---------------	---------------	---------------

1	<p>Инсон ресурсларини бошқаришда стратегик ёндашув қайси учта ҳал қилувчи тамойилларга асосланади?</p>	<p>ҳар бир менежер инсон ресурсларини бошқариш учун маъсулиятни ўз зиммасига олади;</p> <p>ёлланма ходимлар компаниянинг қимматбаҳо ақтиви сифатида қабул қилинади;</p> <p>инсон ресурсларини бошқариш ташкилот стратегия ва мақсадларини бир бутун қилиб бирлаштириш керак</p>	<p>ҳар бир менежер инсон ресурсларини бошқариш учун маъсулиятни уларнинг зиммасига юклатади;</p> <p>ёлланма ходимлар компаниянинг ёлланма ақтиви сифатида қабул қилинади</p>	<p>инсон ресурсларини бошқариш ташкилот стратегия ва мақсадлари билан бир бутун қилиш шарт эмас</p>	<p>ёлланма ходимлар компаниянинг вақтинчалик ақтиви сифатида қабул қилинади</p>
2	<p>Моббинг нима?</p>	<p>бу ходимга маъмурият ва ҳамкасблар и томонидан ўтказиладиган психологик таъйиқ</p>	<p>бу раҳбариятга ходимлар томонидан ўтказиладиган психологик таъйиқ</p>	<p>ўтказиладиган ақлий ҳужум</p>	<p>иқтисодий жазо</p>

3	Америкалик психолог Абрахам Маслоу мотивацияси назарияси қандай номланган ?	Эҳтиёжлар иерархияси	адолатлили к назарияси	"Гигиена омиллар" назарияси	тахминлар назарияси
4	Маслоу назариясига мувофиқ "физиологик эҳтиёжлар"га қандай эҳтиёжлар кириш мумкин?	Озиқ овқат, ичимлик суви, тоза ҳаво ва ҳ.з.га бўлган эҳтиёжлар	тинчлик ҳотиржамлик, меҳнат хавфсизлиги, бош пана ва ҳ.з.	оила, жамоа, хамкасблар, дўстлар даврасига тегишли бўлиш эҳтиёжи	жамиятда обрў эътибор қозониш, оилада ўз ўрнига эга бўлиш
5	Маслоу назариясига мувофиқ "хавфсизликка бўлган эҳтиёж"га қандай эҳтиёжлар кириш мумкин?	Тинчлик ҳотиржамлик, меҳнат хавфсизлиги, бош пана ва ҳ.з.	озиқ овқат, ичимлик суви, тоза ҳаво ва ҳ.з.га бўлган эҳтиёжлар	оила, жамоа, хамкасблар, дўстлар даврасига тегишли бўлиш эҳтиёжи	жамиятда обрў эътибор қозониш, оилада ўз ўрнига эга бўлиш
6	Маслоу назариясига мувофиқ "эътиқод ва алоқадорликка бўлган эҳтиёж"га қандай эҳтиёжлар кириш мумкин?	Оила, жамоа, хамкасблар, дўстлар даврасига тегишли бўлиш эҳтиёжи	озиқ овқат, ичимлик суви, тоза ҳаво ва ҳ.з.га бўлган эҳтиёжлар	тинчлик ҳотиржамлик, меҳнат хавфсизлиги, бош пана ва ҳ.з.	жамиятда обрў эътибор қозониш, оилада ўз ўрнига эга бўлиш
7	Маслоу назариясига мувофиқ "ҳурматга бўлган эҳтиёж"га қандай эҳтиёжлар кириш мумкин?	Жамиятда обрў эътибор қозониш, оилада ўз ўрнига эга бўлиш	оила, жамоа, хамкасблар, дўстлар даврасига тегишли бўлиш эҳтиёжи	озиқ овқат, ичимлик суви, тоза ҳаво ва ҳ.з.га бўлган эҳтиёжлар	тинчлик ҳотиржамлик, меҳнат хавфсизлиги, бош пана ва ҳ.з.

8	Янги ходимларни жалб этиш ҳаракатлар асосида ётадиган мос келишиш модули нимани англатади?	Бунга мувофиқ иш берувчи ва ходим ўзларининг талаблари, манфаатлари ва қадриятларини бири бири билан мослаштиришга ҳаракат қилади	бунга мувофиқ ходим иш берувчининг талабларига мослашишга ҳаракат қилади	бунга мувофиқ иш берувчи ходимнинг талабларига бефарқ бўлади	бунга мувофиқ иш берувчи ходимнинг қадриятларига мослашишга ҳаракат қилади
9	Бошқарув усуллари:	автократик, демократик, либерал	фаолият линияси	раҳбариятнинг шахсий субъектив фазилатларини фойдаланиш	ташкилот мақсадларига функционал бирликларининг ижроси
10	Демократик раҳбар муомалада	Ижобий, мулоқотга киришимли	Қўрс, ўз гапида туриб оладиган	бошқаларни фикрини инобатга олмайдиган	бепарво

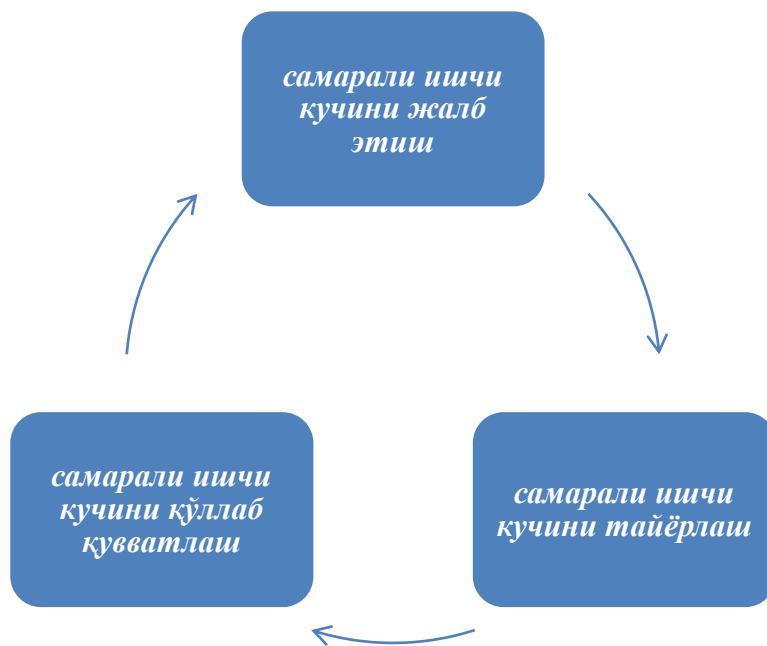
II. Мавзу юзасидан қўшимча материаллар

1. Мавзунини ёритувчи интернет манбаалар

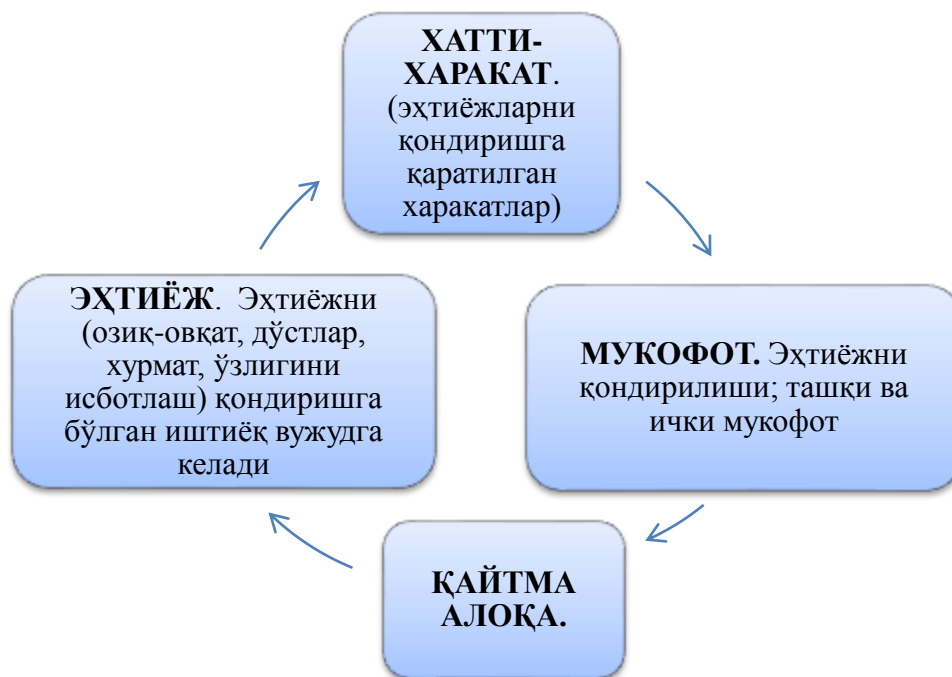
<http://hkuspace.hku.hk/prog/art-business-basics>

<http://works.doklad.ru/view/-i1MInjvXI4.html>

2. Расмлар ёки инфографикалар



Мос келиши керак



Мавзу 3. : Коммуникация жараён сифатида. Шахслараро коммуникациялар. Ташкилий коммуникациялар. Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари. Машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.

I. Мавзу юзасидан асосий материаллар

1.Маъруза матни

Режа:

Коммуникация жараён сифатида

Шахслараро коммуникациялар

Ташкилий коммуникациялар

Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш

Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари

Коммуникация жараён сифатида

Ўзаро фаолият жараёнида инсонлар турли тасаввурлар, ғоялар, таклифлар, билим ва дастурлар билан алмашинадилар. Буларнинг барчасини *ахборот*, коммуникация жараёнини эса ахборот алмашинуви жараёни деб аташ мумкин. Айнан шунинг учун ахборот алмашинуви барча бошқарув фаолияти турлари таркибига киритилган ҳамда биз коммуникацияни боғловчи жараён деб аташимиз мумкин. Менежернинг қўлидаги муҳим бошқарув асбобларидан бири ундаги ахборот ҳисобланади. Ушбу ахборотни ишлатиш ва узатиш орқали жавоблар олиб, қўл остидагиларни бошқаради, руҳлантиради ва ишни ташкил этади. Шунинг учун кўп нарса, унинг ахборотни ижобий қабул қилинишини таъминлаш учун уни узата олиш қобилиятига боғлиқ.

Коммуникация - бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлари ахборотларни самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш мувоффақиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73 фоиз америкалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик раҳбарлар коммуникацияни мақсадга эришиш учун бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровга кўра 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими ташкилотларда ахборот алмашиш энг қийин

масаладан бири деб биладилар. Коммуникация ёзма ахборот, суҳбат ва интернет шакллари орқали менежерларнинг яъни бошқарувчиларнинг асосий иш вақтини эгаллайди.

- Коммуникация – ахборот алмашишдир. Шундай экан, ахборотнинг ўзи нима эканлиги хусусида тўхталиб ўтиш зарур.

Ахборот - бу маълумот ва хабарлар йиғиндиси, тўплами бўлиб, мазмунан, янгилик унсирларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини хал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади. Ахборот бошқарув тизимига уни ривожлантириш ва такомиллаштириш мақсадида фаол таъсир этиш учун зарур маълумотлар йиғиндисидан иборат. Ахборот бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуқтаси, ҳам натижасидир, шунингдек, амалга оширилаётган ҳаракатлар мавжудлиги шarti, мустаҳкамлаш усулидир.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади:



Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳамда боғлиқ бўлган ташқи мухит ҳолатлари ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ) ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Келиб чиқиш манбасига боғлиқ равишда ахборот *ташқи* ва *ички ахборот* турларига бўлинади. *Ташқи ахборот* ташқи мухитдан олинadиган хабарлардан иборат бўлади. Яъни ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ташқи ахборотлар ҳисобланади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, махсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради. *Ички ахборот* ташкилот ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол қилинади. Ташкилот миқёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, махсулот таннархи, кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин. Агар ташкилот ичида ахборот

оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, унинг яшаши хавф остида қолади.

Ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш ва назоратни амалга ошириш турли – туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектнинг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Булар эса пировард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари миқёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Ташкилотни бошқариш учун зарур бўлган барча турдаги ахборотлар мажмуи *ахборот тизими*ни вужудга келтиради. Бошқарув ва ахборот тизимлари бошқарувнинг ҳар қандай босқичида бир бутун бўлиб фаолият кўрсатади. Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликларни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради. Туркумланганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек, уни тўплаш, ўзатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади. Барча бошқариш вазифаларини комплекс ҳал этиш учун ахборотлар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.

Ахборотлар тизими - бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини олади. Бутун ахборотлар тизими аниқ ва доимий ишлаши лозим.

Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин:

Оддий тизим. Ахборот пайдо бўлган жойдан истеъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими қуйи бошқарув босқичига тўғри келади. Иш жойидан ходимга берилган ахборот бунга мисол бўла олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

Т/р	Туркумлаш белгилари	Гуруҳлар
1.	Мазмунига қараб	• иқтисодий • ҳуқуқий • социал • техникавий • ташкилий

2.	Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ички ахборот • ташқи ахборот
3.	Кимга мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ташкилот учун • бўлим учун • цех учун • участка учун
4.	Барқарорлик характериға қараб	<ul style="list-style-type: none"> • оддий ахборот • шартли-доимий ахборот • ўзгариб турувчи ахборот
5.	Фойдаланиш учун тайёрлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • дастлабки ахборот • оралиқ ахборот • якуний ахборот
6.	Даврийлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • сменали ахборот • суткали ахборот • кварталлик ва ҳ.к. ахборот
7.	Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • директив ахборот • ҳисобот кўринишидаги ахборот • ҳисобга олиш бўйича ахборот • назорат қилиш бўйича ахборот
8.	Воқеаларнинг келиб чиқишини акс эттириш вақтига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • тарихий ахборот • жорий ахборотлар • перспектив ахборотлар
9.	Мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • бир мақсадли ахборотлар • кўп мақсадли ахборотлар, яъни кўп муаммоларни ечишга мўлжалланган ахборотлар
10.	Мустаҳкамлаш ва сақлаш имкониятига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • оғзаки ахборотлар • ёзма ахборотлар • овозли ахборотлар • тасвирли ахборотлар ва ҳ.к.
11.	Муҳимлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ўта муҳим ахборот (кўрсатма, кўлланма) • муҳим бўлмаган ахборотлар ва ҳ.к.
12.	Тўлиқлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • тўлиқ, комплекс ахборотлар • тўлиқ бўлмаган ахборотлар
13.	Характерига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуал ахборотлар

		<ul style="list-style-type: none"> • функционал ахборотлар • универсал ахборотлар
14.	Ишончилигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ишончли ахборотлар • эҳтимолли ахборотлар

1-жадвал. Ахборотлар турлари

Мураккаб тизим. Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Мураккаб ахборот тизимини бир қатор белгиларига кўра ҳар хил турларга бўлиниши мумкин. Муҳим белгиларидан бири ахборотга ишлов беришни механизациялаш ва автоматлаштириш. Бу эса ахборот ишловини сифатини яхшилайти. Бошқарув жараёнининг бирдан бир тараққиёти ахборотга ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланишдир.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари қуйидагилардан иборат:

➤ *Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври.*

Бунда ахборот оддий механизмлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

➤ *Аралаш ахборот тизими.*

Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган қурилмалари ёрдамида ўзгартиришларга эришилади. Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

➤ *Ахборот-маълумот тизими.*

Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

➤ *Кузатув ахборот тизими.*

Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккала тизим асосан технологик жараёнлар тўғрисидаги ахборотларни қайта ишлаш учун қўлланилади.

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- ишончилилик;
- тушунарли, бир маънолик;
- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилик.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, оператив иш олиб бориши, вазият ўзгаришини ўз вақтида пайқаб

олиши, ҳар бир аниқ шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, кўшимча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Шу сабабли ахборот тушунарли бўлиши керак. Чалкаш, бир-бири билан таққослаб бўлмайдиган кўрсаткичлар тўғри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур еткази.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва белгиланган муддатда бажарувчиларга юборилиши, яъни тезкорлиги ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг узлуксиз бўлишига ёрдам беради.



2-чизма. Ахборотлар тизими

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли хисобланади. Кеч берилган ахборотлар ўз қимматини йўқотади. Бошқарувига тўғри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан тўлиқ таъмин этилиши, ахборот хажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Ахборот етишмаслиги ёки хаддан ташқари кўпайиб кетиши тезкор ва тўғри бошқаришга ҳалал беради.

Ва ниҳоят, бошқариш аппарати ходимлари қанчалик юқори малакали бўлса, ахборот қиммати ҳам шунчалик юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техник воситалари билан

қанчалик мукаммал таъминланган бўлса, раҳбарларга ортиқча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги тежамкорликни таъминлайди.

Бошқариш тизимининг муваффақиятли ишлашининг зарур шarti фақат тўғри алоқагина эмас, балки тескари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Ахборотлар қабул қилингандан сўнг тескари алоқалар ҳам ўрнатиладики, буни берилган ахборотга нисбатан берилган жавоб тариқасида қабул қилиш керак. Тескари алоқалар қабул қилинган ахборотларнинг туғри тушуниш ёки тушунмасликдан амалга оширилади. Тескари алоқа ҳар қандай даражадаги тизимлар ҳаракатини ростлаб туриш учун универсал мезанизм ҳисобланади.

Бошқарилувчи тизимдан бошқарувчи тизимга (бўйсинувчидан бошлиққа) келиб тушадиган ахборотни, яъни берилган фармойиш ва буйруқнинг натижалари тўғрисидаги ахборотни тескари алоқа деб тушуниш қабул қилинган.

Бошқарув тизими унсурлари ичида мураккаб, кўп томонлама ва хилма-хил алоқалар мавжудлиги шароитида тескари алоқанинг аҳамияти айниқса ортади. Бошқарувчи тизим фармойиш ёки буйруқ, топшириқ бергандан кейин, уларнинг қандай бажарилаётганлиги тўғрисида тескари алоқа йўли бўйича ўз вақтида ахборот билан таъминланиб турилмаса, бошқариш жараёни бузилади ва бошқарув тизими бутунлай издан чиқади.

Тескари алоқа ёрдамида ахборотни жўнатувчи билан уни қабул қилувчи ўртасида алоқа ўрнатилади. Бу жараёнда ахборотни қабул қилувчи ахборот билан ўзаро алмашув жараёнининг барча босқичларини такрорлайди, натижада ахборотни юборувчи энди уни қабул қилувчига айланади, яъни ҳар иккала томон ўз вазифаларини ўзаро алмашгандек бўлишади.

Тескари алоқа - бу эшитганга, ўқиганга ёки кўрганга нисбатан акс таъсир ёки таъсирланиш таянчи. Бунда мазкур ахборотни олган шахс шу ахборотга бўлган муносабатини тушунганлиги ёки тўлиқ тушунмаганлигини, қўллаб қувватлаши ёки инкор этиши шу ахборотни юборган шахсга билдирилади. Бундай алоқа ҳар иккала томоннинг бир-бирини қанчалик тушунганлигинини билиш учун зарур.

Раҳбар берилган топшириқ ёки айtilган сўз ҳар доим бўйсунувчилар томонидан бирдек қабул қилинади, деб ўйламаслиги керак. Бундай хато фикрга боровчи раҳбар ўзини аниқ воқеликдан узоклаштиради. Тескари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инқирозга юз туттади.

Шов-шув – ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир кўрсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотларни узатиш назарияси тили билан айтганда, шов-шув - бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айtilган сўздан тортиб то уни қабул қилингунигача бўлган масофадаги

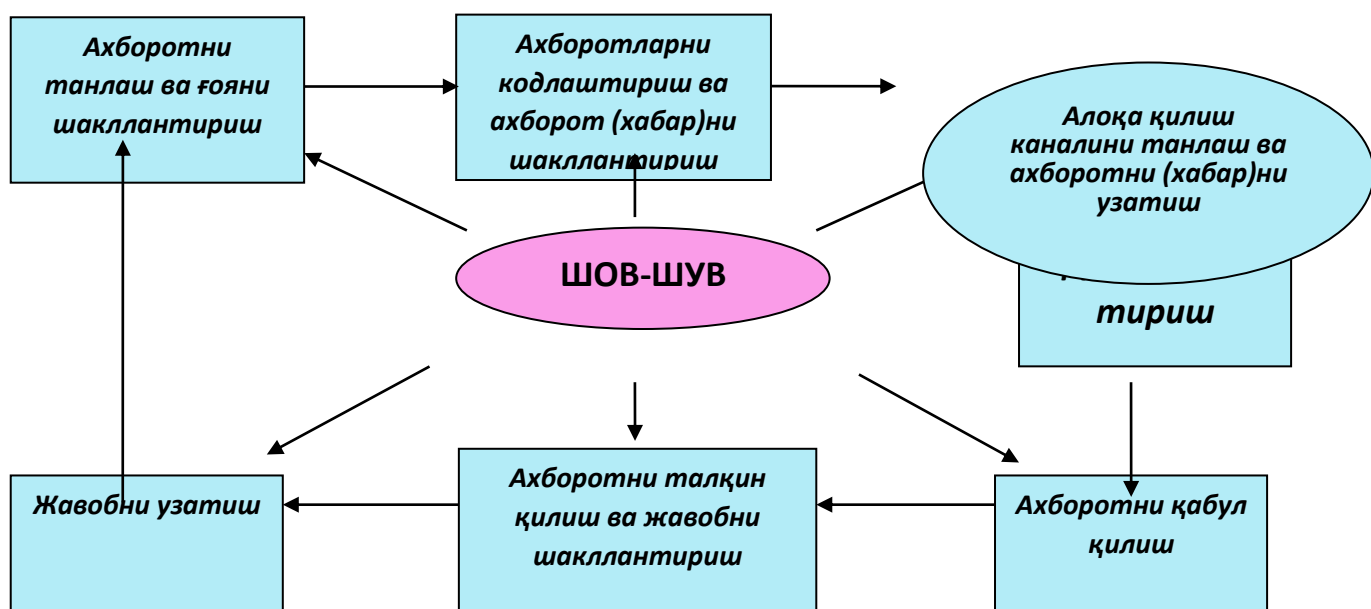
турли тўскинлар, шов-шувлар ахборотни кодлаштириш ва декодлаштириш, шунингдек, раҳбар билан бўйсунувчи ўртасидаги алоқа жараёнига катта таъсир ўтказиши мумкин. Шу сабабли шов-шувни ҳам эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

Коммуникация жараёни эса – бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Коммуникацион жараёнининг асосий вазифаси алмашиш предмети бўлган ахборотни тушунишни таъминлашдан иборат. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

- *ахборотни жўнатувчи* (ким жўнатувчи/ахборот манбаи ҳисобланади: у инсон ёки ташкилот бўлиши мумкин);
- *ахборотнинг ўзи, хабар* (ахборотнинг маъноси қандай, коммуникация қандай шаклда ёки услубда амалга ошириляпти: маълумот ёки коммуникация воситасида тарқалаётган ғоя; белгилардан иборат бўлиб, оғзаки, ёзма ёки чизма бўлиши мумкин);
- *алоқа канали, яъни ахборотни узатиш канали* (қайси канал орқали ахборот узатиляпти ёки қабул қилинаяпти);
- *ахборотни қабул қилувчи*(ахборот кимга йўналган, унинг манзилгоҳи қаер: ахборот узатиляётган объект алоҳида инсон ёки ташкилот бўлиши мумкин);
- *натижаси*(бу вазиятда коммуникациянинг мақсади ва вазифалари қандай; у кимнинг ва қандай эҳтиёжларига хизмат қиляпти).

Ана шу беш унсур бир-бири билан ҳамоханг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнида ҳар иккила томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол рол ўйнаши керак. Ахборотлар алмашинув жараёнида ҳар икки томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол роль ўйнайди. Агар раҳбар қўл остидагиларга топшириқ берса, шунинг ўзи ахборот алмашиш бошланди деган гап. Ахборот алмашиш самарали бўлиши учун ходим ўз раҳбарига топшириқни қандай тушунгани ҳақида хабар бериши, раҳбар эса ундан нималар кутишини айтиши керак.

Коммуникацион жараённи қуйидаги 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин:



3- чизма. Коммуникация жараёни

1. Ахборотни танлаш ва гоёни шакллантириш. Бу босқичда ахборотни жўнатувчи қабул қилувчига қандай топширикни, қайси гоёни бериш тўғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради. Бунда гоёга тўғри ва аниқ шакл бериш жуда муҳим мақсад – гоёни қабул қилувчига қизиқ ва ўзига жалб этадиган қилиб кўрсатиш. Афсуски, кўплаб ахборот алмашинуви ушбу босқичда узулиб қолади. Чунки ахборотни узатувчи гоёни ўйлаб чиқишга етарли вақт сарфламайди. Гоё ҳали гапга алантирилмаган ёки ахборот алмашинувига хизмат қиладиган шаклга эга бўлмаганлигини ёдда тутмоқ жуда муҳим. Ахборот жўнатувчи эндигина қайси концепцияни ахборот алмашиниш предметига айлантиришни қарор қилди. Айирбошлашни самарали амалга ошириш учун кўплаб омилларни ҳисобга олиш зарур. Ҳиссиёт ва коммуникация ўртасида ўзаро алоқа мавжуд. Қўл остидагиларни ўсишга ва такомиллашишга қобилиятли деб ҳисоблайдиган раҳбарда ахборот алмашиниш учун ижобий гоёлар топилади.

2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш. Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг гоёсини чизмаларда, график ва схемаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради. Бундай кодлаштириш гоёни хабарга айлантиради.

3. Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборотни (хабар)ни узатиш. Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини ҳам танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шахобчаси ва бошқалар киради. Хабарни узатиш ягона канал билан чекланмаслиги лозим. Икки ёки ундан ортиқ коммуникация воситаларидан биргаликда фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Жараён мураккаблашади. Модомики, хабарни узатувчи ушбу воситалардан фойдаланиш кетма-кетлигини белгилашига ва ахборотларни узатиш кетма-кетлигининг вақт оралиғини аниқлашига тўғри келади. Шунга қарамай тадқиқотлар шуни кўрсатяптики, бир вақтнинг ўзида оғзаки ва ёзма ахборот алмашинуви воситасидан фойдаланиш уларни биттасидан алоҳида фойдаланишдан анча самаралироқ. Гап хабарни узатилиши ҳақида кетганда кўпчилик уни коммуникация жараёни қабул қиладилар. Ахборот узатилиши фақатгина гоёни бошқа шахсга етказиш учун босиб ўтилиши зарур бўлган муҳим босқичлардан бири ҳисобланади. Хабар узатилиши белгили тизимдан фойдаланиш орқали амалга оширилади.

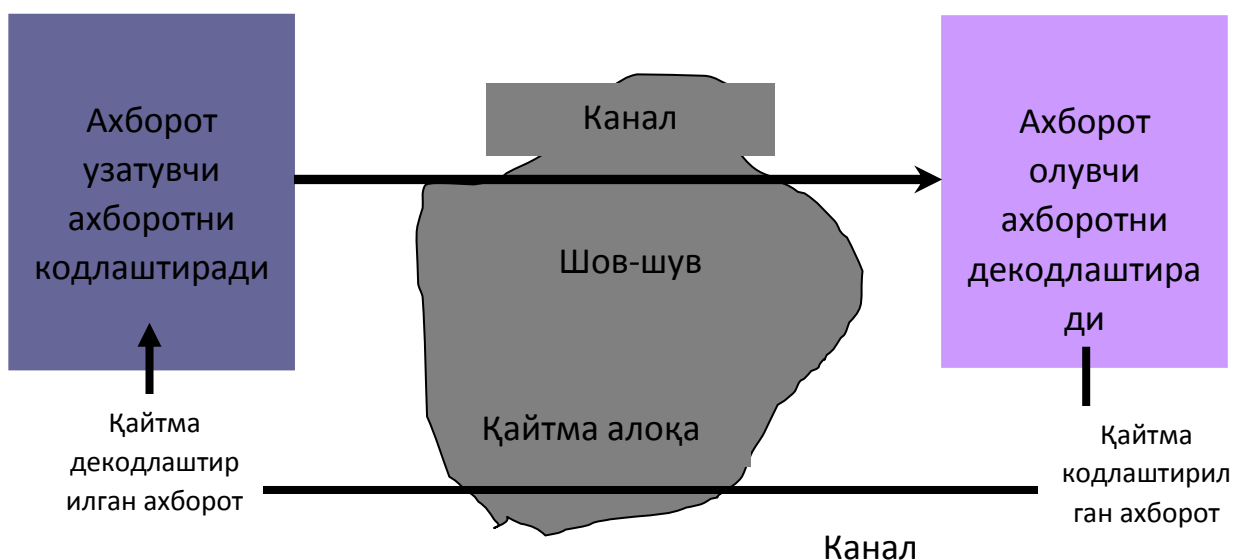
4. Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш. Декодлаштириш деганда узатилаётган ахборотни, хабарни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз қабул қилса ахборот алмашган

хисобланади. Аммо ҳар хил тўсиқлар сабабли ахборот етказилгунча йўл-йўлакай турли шов-шувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиши мумкин.

5. *Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш.* Бу босқичда ахборот узатувчи ахборотни қабул қилувчи билан ўз ўринларини алмашадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.

6. *Жавобни узатиш.* Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборот узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди.

Демак, коммуникация жараёнининг умумлаштирилган моделини куйидагича кўрсатиш мумкин:



Коммуникация жараёнининг бевосита қатнашчилари –ахборот узатувчи ва ахборот олувчилардир. Агарда ахборот олувчи ахборот узатувчининг коммуникациясига жавоб қайтарсада, қайтма алоқа вужудга келади. Ахборот олувчи жавоб қайтармаса, коммуникация жараёни бир томонли хусусиятга эга бўлади. Қайтма алоқанинг мавжудлиги эса ахборотларнинг иккала томонга боришини аниқлатади. Қайтма алоқа коммуникация самарадорлигини белгиловчи кучли воситадир, чунки ахборот узатувчига унинг ахбороти ахборот олувчи томонидан қанчалик тўғри талқин этилганлиги хақида маълумот беради.

Яхши коммуникация маҳоратига эга бўлган менежерлар коммуникациянинг айланма ҳаракатини жуда соз англайдилар. Масалан Nortel Networks корпорациясининг иккита топ-менежери –Дэнт Хант ва Эмма Караско “Лидерликнинг виртуал академияси” деб номланган телевизион дастурда ойда бир марта қатнашиб турадилар. Ушбу дастурда корпорациянинг турли ходимлари билан ток-шоу кўринишидаги мулоқот олиб борилади. Дастурни 40та мамлакатда жойлашган регионал бўлимларнинг ходимлари томоша қиладилар. Улар телефон орқали саволлар ёки шарҳлар билан мурожаат қиладилар. “Бизлар турли барьерларни олиб

ташлаш йўллари излаймиз, -дейди Эмма Караско, -Ток-шоу дунёда оммабопдир. Инсонлар ушбу форматда ўз фикрларини билдиришларига кўникиб қолган”. Телевизион дастур –бу Дэнт Хант ва Эмма Караско ўзларининг кодлаштирилган ахборотларини юборадиган каналдир. Ходимлар ушбу ахборотни декодлаштиради ва ўзларининг маълумотларини қайтма алоқа тарзида юбордилар. Бу ерда улар учун канал бўлиб телефон линиялари хизмат қилади. Шундай қилиб ҳамма нарса ойдинлашади.

Менежернинг бошқа одамлар билан унумли мулоқоти юқорида кўрилган моделнинг барча элементларидан фойдаланишни тақозо этади. Агарда ахборот олувчи ва ахборот узатувчи маълумотларни кодлаш ва декодлаштира олмасалар коммуникация жараёни узилади. Хаммага маълум, бошқа тилда сўзловчи инсон тбилан мулоқот қилиш қийиндир. Қолаверса, бир хил тилда сўзлашувчилар ўртасида ҳам коммуникацияни бузиш тез-тез содир бўлиб туради.

Коммуникациянинг бузилишлари бир қатор омиллар натижасида келиб чиқади. Масалан, канални тўғри танлаш ахборотларни шов-шувга бардош беришлигини белгилайди. Иккала томоннинг тинглаш қобилиятидан ахборотнинг тўғри ёки нотўғри қабул қилиниши боғлиқдир. Шунинг учун, самарали коммуникациялар менежердан коммуникация жараёнига шахслараро омилларнинг таъсир этиш ҳақида билишни тақозо қилади.

Рахбар ва буйсунувчи ўртасидаги коммуникация – бу ташкилотда энг куп учрайдиган ахборот алмашувидир. Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада рахбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, буйсунувчиларга таъсир кўрсатиши, қарорни яхшироқ бажариш учун уларда ташаббус ва хохиш уйғотиши мумкин. Қўпол гапиришга, бақаришга ва хоказоларга асло йўл қўйилмаслик керак. Рахбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришга, қандай сўзлашига боғлиқ

Шахслараро коммуникация – бу инсонлар ўртасидаги муносабатидир. Шахслараро муносабат табиати жамоатчилик муносабатлари табиатидан фарқ қилади. Чунки бунда муҳим ўзига хос жиҳат ҳиссиёт асосий рол ўйнайди. Шунинг учун шахслараро муносабатни гуруҳнинг психологик иқлими фактори деб қараш мумкин. Шахслараро муносабатларнинг ҳиссий асоси кишиларнинг бир-бирларига нисбатан пайдо бўладиган маълум ҳиссиётларни англатади. Шахслараро самарали коммуникация бошқарувдаги муваффақиятда жуда муҳимдир. Чунки бошқарувнинг жуда кўп вазибаларини ечиш инсонларнинг бевосита алоқаси – рахбарни ходим билан, ходимлар бир-бири билан, турли воқеалар доирасида ҳаракати орқали ҳал этилади. Бошқа томондан шахслараро коммуникация ноаниқ ва икки маъноли масалаларни муҳокама қилиш ва ҳал этишда энг муҳим усул ҳисобланади.

Менежер бошқа рахбарлар ва бўйсинувчилари билан унга қулай бўлган коммуникация каналларини қўллаш мумкин. Муаммони муҳокама этиш шахсий суҳбат, телефон, электрон почта ёки хат орқали, ёки эълонлар тахтасида маълумотни чиқариб қўйиш орқали бўлиши мумкин. Тадқиотчилар томонидан олиб борилган тадқиқотда нима учун менежерларнинг энг унумли коммуникация канални танлашишини тушунтиришга ҳаракат қилинди. Каналларнинг узатаётган ахборот ҳажми билан фарқлиниши аниқланди. Оқётган суюқликнинг тури ва ҳажми билан чекланган жисмоний характеристикага эга қувур каби коммуникация канали ахборот ҳажми билан чекланади. Каналларни маълум вақт ичида қанча иш бажара олиш қобилияти ёки имконияти бўйича таснифлаш мумкин. Канал сиғими – бир коммуникация сессияда у орқали узатилаётган ахборот ҳажмидир. Каналларнинг сиғими бўйича қуйидагича таснифлаш мумкин:

- юзма-юз суҳбат;
- телефон орқали суҳбат;
- электрон почта, интранет;
- хатлар, мактублар;
- расмий ҳисоботлар, эълонлар тахтаси.

Коммуникация каналларнинг сиғимига урта омил таъсир этади:

- А) бир вақтнинг ўзида бир қанча сигналларни қайта ишлаш;
- Б) тез икки томонлама қайтма алоқани ўрнатиш имконияти;
- В) коммуникацияларга шахсий ёндашувни таъминлаш имконияти.

Ушбу имкониятларнинг каттароғига шахсий суҳбат эгадир, чунки у тўғридан тўғри таъсир этиш, турли информацион сигналларни узатиш ва дарҳол қайтма алоқа ва шахсий ёндашувнинг ўрнатилишини кафолатлайди. Юзма юз мунозара турли таъсир этувчи сигналларни қабул қилишни таъминлайди ва ҳис туйғулар асосида вазиятнинг жиҳатларини чуқур тушунишга кўмаклашади. Масалан Rider Systems компания директори Тони Бернс барча муаммоларни шахсий суҳбат орқали ҳал этишни хуш кўради : “Инсоннинг кўзига қараб туриб, унинг овози интонациясига қулоқ солиб ҳақиқатда муаммо, масала ёки жавоб нимадалигини англаб олиш мумкин”, дейди у.



4-чизма. Коммуникация каналларининг сиғими бўйича таснифи

Таснифлашнинг кейинги ўринда телефон орқали мулоқот туради. Ушбу ҳолда ахборот узатувчи ва ахборот олувчи ўртасида шахсий контакт йўқ, катнашчилар бир бирининг имо-ишораларини қабул қилмайди. Лекин бу ерда инсон овози бор, унда эса хис туйғуга оид ахборотнинг катта ҳажми ётади.

Телефон орқали мулоқотни электрон почта тез-тез ўрнини босмоқда. Электрон маълумотларда визуал, вербал сигналлар йўқ, бу эса тушунмовчилик эҳтимолини оширади. Таснифлашнинг янада куйироқ жойида ёзма хабарлар – хатлар, мактублар ётади. Улар шахсий йўналтирилган бўлиши мумкин, лекин қоғозда тасвирланган сўзлар ва расмларни узатади ва қайтма алоқанинг тезлигини таъминламайди. Шахсиз коммуникация каналлар – бюллетенлар, стандартли хисоботлар- энг “майда” хисобланади, уларнинг узатиш сифими катта даражада чекланган. Улардан фойдалана туриб, ахборот узатувчи маълум ахборот олувчига мўлжаллайди, ахборот сигналларнинг минимумини узатади ва қайтма алоқани ўрнатмайди.

Коммуникация нафақат ахборот узатиш учун қўлланилади, балки инсонларни ишонтириш ва уларга таъсир кўрсатиш учун ҳам. Коммуникация жараёнлари ёрдамида менежерлар бўйсинувчиларни ташкилот келажаги ҳақидаги ўзларининг тасаввурларига ишонтирадилар ва уларни рағбатлантиришга ҳаракат қиладилар. Коммуникация маҳоратлари раҳбарлар учун доимо муҳим эди, охири вақтда эса ишонтириш ва таъсир кўрсатиш қобилияти ҳар қачонгидан ҳам аҳамиятли бўлиб бормоқда. Раҳбар бўйсинувчига мағрур оҳанг билан мурожаат қилиши ортда қолмоқда.

Коммуникация воситаси сифатида рамзлар ҳам қўлланилади. Менежерлар бўйсинувчиларнинг доимо нигоҳида бўлади, шунинг учун уларнинг ташқи кўриниши, айрим ҳаракатлари ва установакалари улар нимани қадрлаши ва бошқалардан нималарни кутиши ҳақидаги рамзи бўлади. Символ (белги)лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида коммуникацион жараёнда фойдаланиладиган бир нечта белгили тизим мавжуд. Коммуникацион жараёнларни таснифлашда шартли равишда белгили тизим сифатида нутқдан фойдаланиладиган *вербал коммуникация* ва турли нутқсиз белгили тизимдан фойдаланиладиган *новербал коммуникация*га ажратилади. Новербал, яъни оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чехра, совлат, вазоҳат, гапириш маҳалида товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига айтиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин. Рухшуносларнинг фикрига кўра, сўз билан айтиладиган ахборотнинг 90 фоизигача қисми сўз орқали эмас, балки новербал йўли билан қабул қилинар экан. Вербал коммуникацияда эса оғзаки мулоқот амалга оширилади.

Новербал коммуникациялар асосан шахсий учрашувларда рўй беради. Тадқиқотчилардан бири, масалан, шахсий мулоқатдаги узатилаётган сигналларнинг учта манбаасини кўрсатади: талаффуз этилаётган сўзлар, товуш (қизғинлик, интонация, тембр) ва чехра. Унинг баҳоларига мувофиқ

ушбу омилларнинг солиштирма хажми куйидагича тақсимланади : вербал таъсир этиш 7%, товуш орқали – 38%, юз ифодаси (чехра) орқали -55%. Маълумки, муҳими *нима хақида* гап бориши эмас, балки *қандай талаффуз* этилишидир. Новербал алоқалар хис туйғуларни унумлироқ узатади. Жестлар хис қилишимизни сўзлардан кўра аниқроқ ифодалайди.

Тинглаш қобилияти – бошқарувда коммуникациянинг энг асосий қисмидир. Унда факт ва хис этишни аниқ ажратиб, маълумотни тўғри интерпретация қилган ҳолда ахборотни қабул қилиш маҳорати тушунилади. Шундагина менежер қабул қилинган ахборотга тўғри жавоб бера олади. Тинглаш қобилияти одамдан диққат эътибор, энергия ва тажрибани талаб этади. Тинглаш самарали коммуникациянинг 75 % ни ташкил қилади, инсонлар эса бунга 30-40% ўзларининг вақтини ажратади. Merrill Lynch компанияси брокери Ричард Ф.Грин тинглаш қобилиятининг унинг бизнесида қанчалик муҳимлиги тўғрисида куйидагича дейди: “Агарда сиз гапирсангиз, демак мен сизга хуш келдим. Агарда мен сўзласам, демак сиз менга яхши кўриняпсиз. Мен гапирар эканман, бизнесим ўз жойида туради.” Лекин кўплаб тингловчилар ҳамсухбатини эшитишни билмайдилар, уларга ҳамсухбати нимани гапираётгани хақида эмас балки ўзлари нимани айтишлари хақида ташвишланади.

Менежер ҳамсухбатини тинглашда куйидаги қоидаларга риоя қилиши керак:

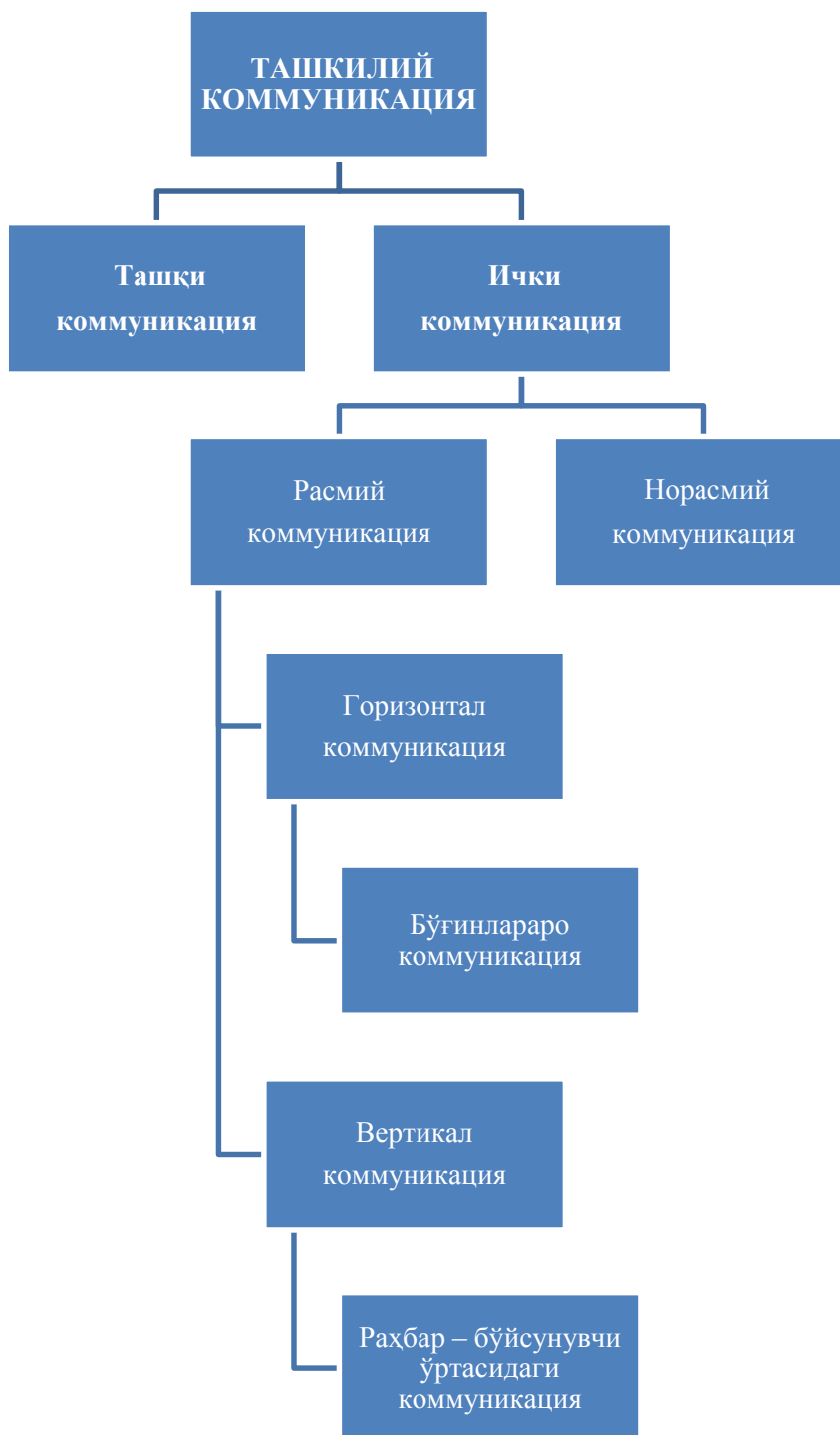
1. Фаол тингланг.
2. Қизиқарли мавзуларни топинг.
3. Аччиқланманг.
4. Шунини ёдда тутингки, бизлар гапиришимизга нисбатан тезроқ ўйлаймиз.
5. Ҳозиржавоб бўлинг.
6. Сўзларга эмас, балки мазмунига баҳо беринг.
7. Ҳамсухбатингизни зериктирманг.
8. Айтилган фикрларни ҳар томонлама ўйлаб кўришга ҳаракат қилинг.
9. Тинглаш қобилиятингизни чиниқтириб турунг.
10. Интеллектингизни чиниқтириб турунг.

Тинглашга тўғри ёндашув сиз ўзингиз хақингизда ўйлашингизни эмас, балки ҳамсухбатингиз учун жон куйдиришингиз, унинг хис туйғуларига киришингизни тақозо қилади.

Айрим ташкилотларда тинглаш қобилиятга корпоратив маданиятнинг ўзи кўмаклашади. Масалан, Wal-Mart компаниясининг топ-менежерлари ҳафтада икки марта оддий ишчилар билан учрашувлар ўтказиб, уларни тинглайдилар.

Ташкилий коммуникациялар

Коммуникациянинг иккинчи аспекти бутун бир ташкилот билан боғлиқ бўлиб ташкилий коммуникацияларни ифода этади. Ташкилий коммуникация – бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкилот ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашинувини ҳам олади.



5-чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий чизмаси

Ташқи коммуникация – бу ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашинувидир. Ташқи коммуникация бу – ташкилот ва атроф-муҳит ўртасидаги коммуникациядир. Ташқи муҳит омиллари ташкилот фаолиятига жуда қаттиқ таъсир этади. Ташкилотнинг коммуникацион эҳтиёжлари шу омилларга боғлиқ. Агар ҳақиқатда ташкилотда одамлар нима ҳақида гапираётгани, ёзаётгани ва ўқиётганини таҳлил қилиб чиқиш керак бўлганда, асосий диққат эътиборни ташкилотга таъсир кўрсатаётган ва кўрсатадиган ташқи муҳит билан ўзаро алоқадор тарздаги, информацион эҳтиёжлар билан боғлиқ масалаларга қайтишга тўғри келган бўларди. Ташкилотлар ташқи муҳитини ташкил этувчи коммуникация учун турли воситалардан фойдаланадилар. Умумий истеъмолчиларга реклама ёрдамида бошқалар учун бозорда маҳсулотни таклиф этиш дастурлари орқали ҳаракатланадилар. Жамият билан муносабатда биринчи даражали эътибор ташкилотнинг маҳаллий, умумиллий ёки халқаро босқичдаги маълум тимсол, имидж яратишга эътибор қаратилади. Ташкилотлар давлат бошқарувига бўйсуниларига ва шунга боғлиқ тарзда ёзма ҳисоботлар топширишларига тўғри келади. Ҳар қандай компания ҳар йили йиллик ҳисоботларида молия ва маркетинг бўйича маълумот беради, шунингдек, имкониятлари, имтиёзлари тўғрисидаги маълумотларни келтиради. Ташқаридан келадиган ахборотларга юқори бошқарув органлари, хокимият, вазирлик, кўмиталар, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

Ички коммуникация деганда ташкилот ичидаги бўлимлар ўртасидаги, ташкилот ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашинуви тушунилади. Ички коммуникация куйидаги коммуникацияларни ўз ичига олади:

1.Расмий коммуникация бу – ташкилотнинг ташкилий структураси бошқарув босқичлари ва бўлимлар вазифасининг ўзаро алоқаси орқали аниқланадиган коммуникациядир. Бошқарув босқичлари қанчалик кўп бўлса, ахборотнинг бузилиш эҳтимоли шунчалик юқори бўлади. Чунки ҳар бир босқич маълумотни тўғирлаши, текширувдан ўтказиши мумкин.

2.Норасмий коммуникация – бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизматга доир булмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегара доирасида бўиши керак. Норасмий коммуникация каналини миш-миш тарқалиш канали деб ҳам аташ мумкин. Модомики, миш-миш каналлари орқали ахборот расмий хабар каналларига нисбатан тезроқ тарқалар экан раҳбарлар миш-мишлардан маълум ахборотларни тарқатиш мақсадида фойдаланадилар.

Миш-мишларга тегишли бўлган ноаниқ ахборот атамаси ҳозирги кунга қадар сақланиб қолган. Шундай бўлишига қарамай тадқиқотлар шуни кўрсатдики, норасмий хабар каналлари орқали тарқаладиган ахборот яъни миш-миш кўпинча бузилмаган аниқ бўлади. Тадқиқотга кўра 80 – 99% миш-

мишлар ташкилот ҳақидаги фикрларга қарама-қарши эмас. Аниқлик даражаси унчалик юқори бўлмайди, қачонки гап шахсий ёки қаттиқ хиссий бўёқ берилган ахборот ҳақида кетаётганда. Бундан ташқари аниқлигидан қатъий назар ижобий ёки салбий таъсир кўрсатган тақдирда ҳам миш-мишнинг таъсир даражасига боғлиқ.

Расмий коммуникация ўз навбатида қуйидагилардан ташкил топади.

Ахборотлар ташкилот ичида босқичма-босқич, яъни *вертикал коммуникациялар* орқали ўтади. Ахборотлар юқори бошқарув органларидан, пастки органларга ўтади. Шунингдек, пастки органлардан юқори бошқарув бўлимларига ахборотлар оқими келади. Айнан иккинчи жараён ташкилотларда ижобий ўзгаришларга олиб келади. Вертикал коммуникациянинг энг муҳим компоненти раҳбар ва ишчилар орасидаги муносабат ҳисобланади. У раҳбарнинг асосий коммуникацион фаолиятини ташкил этади. Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ушбу фаолиятнинг 2/3 қисми бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасида амалга оширилади. Раҳбар ва хизматчи ўртасидаги кўп сонли ахборот алмашиш турларидан баъзилари вазифаларни, тамойилларни ва кутилаётган натижаларни ойдинлаштириш билан боғлиқ.

Ташкилотда вертикал коммуникациялардан ташқари, горизонтал коммуникациялар ҳам мавжуд. *Горизонтал коммуникациялар* бу – ташкилотнинг турли бўлимлари ўртасидаги коммуникациядир. Маълумки, ташкилотларда турли-хил функционал бўлимлар, цехлар ва бошқа бўлимларнинг мавжудлиги улар орасидаги ахборот оқимининг кераклигини аниқлатади. Юқоридан пастга, пастдан юқорига ахборот алмашинувига қўшимча равишда ташкилот горизонтал коммуникацияга мухтождир. Ташкилот кўплаб бўлимлардан иборат, шунинг учун улар орасидаги ахборот алмашинуви вазифа ва амалларни назорат қилиш учун зарур. Модомики, ташкилот – бу ўзаро бир-бирига боғлиқ элементлар тизими экан, раҳбарият ташкилотни керакли йўналишда ҳаракат қилдириб, махсус элементлар ўзаро ишлашини таъминлаши лозим. Масалан, фундаментал технология асосида, ташкилот турли-хил махсулотлар ишлаб-чиқариши мумкин, шунинг учун ҳам маркетинг булимининг ахборот аҳамиятлигини сақлаб қолади ва унинг талабларини ўз вақтида қондирилишини таъминлайди. Горизонтал коммуникация бу – ташкилотнинг бўлимлари ўртасидаги ахборот алмашишдир.

Демак, ташкилот миқёсида коммуникациялар уч йўналишда амалга ошади: юқоридан қуйига, қуйидан юқорига ва горизонтал тарзда. Коммуникациянинг расмий каналлари ишчи вазифалар учун маъсулиятнинг тақсимланишига мувофиқ ташкилотдан ўтади (расмий каналлар ва улар орқали узатилаётган ахборот турлари б-чизмада кўрсатилган). Кўплаб анъанавий вертикал ташкил этилган структураларда юқорига йўналган ва биринчи ўринга чиқади. Лекин замонавий структураларда горизонтал коммуникациялар афзал кўрилмоқда.

Қуйига йўналтирилган коммуникациялар юқори бўғиндан қуйи бўғинга келадиган ахборотдан иборатдир. Менежер коммуникация мазмунини белгилайди. Ходимга барча нарсани маълум қилиш имконияти мавжуд эмас, шунинг учун ҳам менежер энг муҳим ахборотни танлаб олиши зарур.



Қуйига йўналтирилган коммуникациялар қуйидаги мавзуда бўлади :

1.Мақсад ва стратегияларни жорий этиш. Ушбу ахборот қуйи поғона қайси йўналишга ҳаракат қилиши ҳақида тушунтириб беради.

2.Фармойишлар ва буйруқлар. Муайян иш ва унинг бошқа турдаги фаолиятлар билан алоқасини тавсифловчи кўрсатмалар.

3.Турли қоидалар ва маросимлар. Ушбу маълумотларда ташкилотнинг структураси, сиёсати, меъёрлари ва қоидалари белгиланади

4.Натижалар бўйича қайтма алоқа. Ушбу ахборотда муайян ходим ва бўлимлар ўз ишининг бажарилиши қанчалик яхши-ёмонлиги ҳақида гап боради.

Қуйига йўналтирилган коммуникацияларнинг энг катта камчилиги сочилиб кетишидир. Расмий комммуникациялар ходимларга ахборот етказишнинг натижа берадиган усулларида бири хисобланса ҳам, бир одамдан иккинчисига узатишда ахборотнинг 25% йўқ бўлиб кетар экан.

Юқорига йўналган коммуникациялар оқими ташкилот қуйи бўғинларидан юқори бўғинларига узатилаётган ахборотларни шакллантиради. Ходимлар ўз шикоятларини маълум қилишлари, эришган ютуқлари ҳақида билдиришлари, раҳбарият ташаббусига жавоб беришлари лозим. Ушбу коммуникацияларни қуйидаги 5 турдаги маълумотлар ташкил этади:

1. Муаммолар ва масалалар. Ушбу маълумотлар раҳбарларга ишчи муаммолар ва масалалар ҳақида дарак беради.

2.Такомиллаштириш бўйича таклифлар. Сифат ёки меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича, турли бажариладиган иш тартибини яхшилаш бўйича янги ғоялар.

3.Фаолият натижалари ҳисоботи. Бошқарувчилар вақти вақти билан ходимлар ва бўлимлар фаолияти тўғрисида ҳисобот олиб турадилар.

4. Шикоят ва баҳслар. Раҳбарлар томонидан ходимларнинг шикоятлари ва низолари тингланиши шарт.

5. Молиявий ахборотлар. Бу ерда дебиторлик счетлари, харажатлар, сотиш ҳажми, фойда ва бошқа кўрсаткичлар ҳақида маълумотлар инобатга олинади.

Компаниялар бошқаруви тўхтовсиз юқорига йўналган коммуникацияларга қизиқиш билдириб, турли каналларни қўллади: таклифлар учун қути, ходимларни сўров қилиш, очиқ эшиклар сиёсати, бошқарув информацион тизимлар, раҳбарлар ва ходимлар ўртасидаги диалоглар. Soft Choice компанияси менежерлари SINews номли онлайн журналини чиқарадилар. Унда ҳар бир ходим у ёки бу муаммога ўзининг нуқтаи назарини билдириши мумкин.

Бундай ҳаракатларга қарамай очиқ мулоқотлар йўлида барибир бир қанча тўсиқлар ётибди. Менежерларнинг ҳаммаси ҳам ишчилар муаммоси билан қизиқишни, ишчиларнинг ўзлари ҳам улардаги маълумотлар билан бўлишишни истамайдилар. Инновацион компаниялар ахборот топ-менежерларга бузилмаган ҳолда етиб келишига ҳаракат қилмоқдалар. Масалан, IBM компаниясида Speak Up дастури бўлиб, унда ходимлар электрон почта орқали менежерларга аноним хатлар юборишлари мумкин.

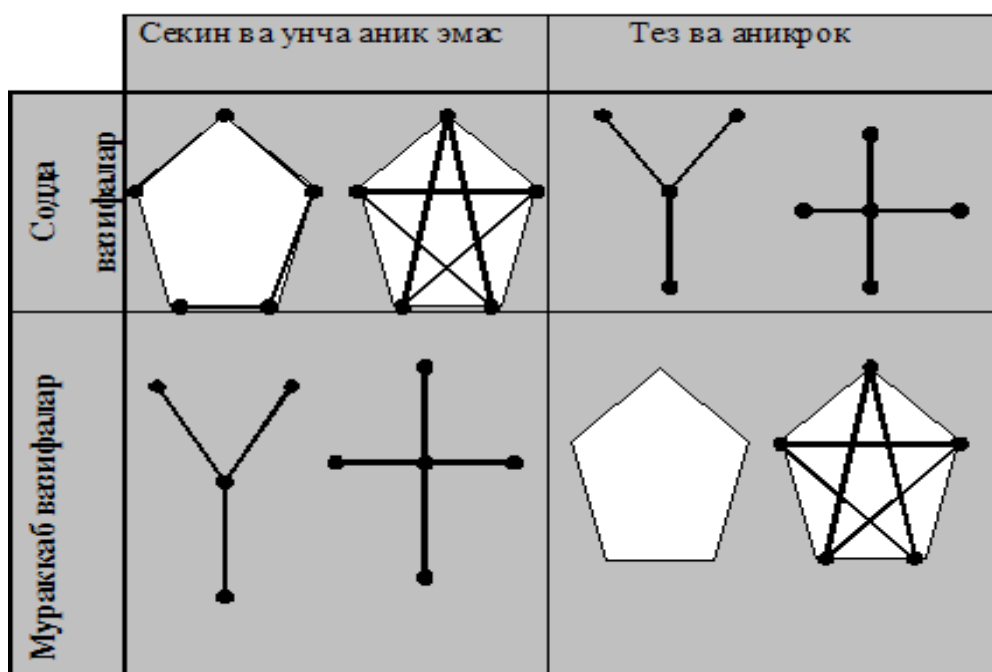
Горизонтал коммуникациялар бир бўлим ичидаги хамкасблар ўртасида ёки бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашишни намоён қилади. Улар қуйидаги категорияларга бўлинади:

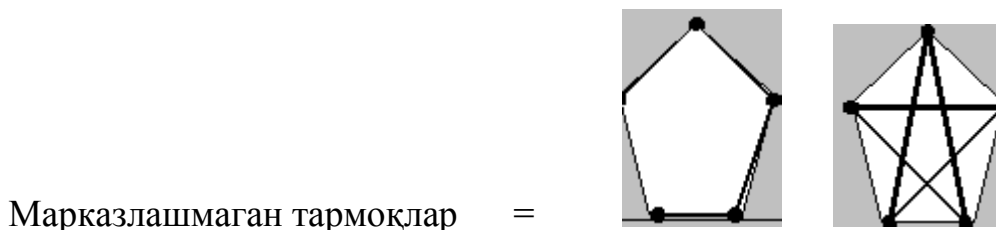
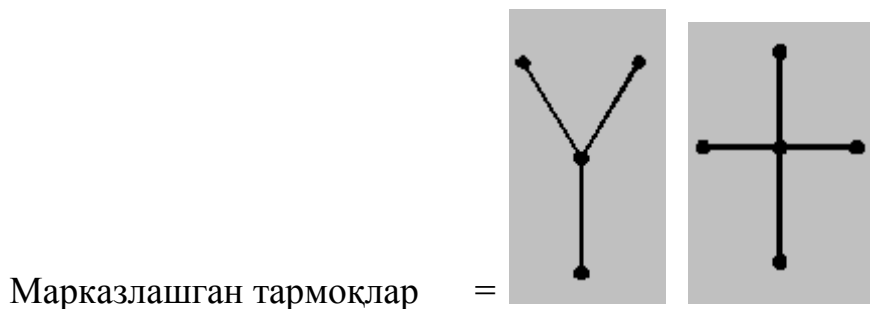
- бўлимлар ичида муаммоларни хал этиш;
- бўлимлар ишини мувофиқлаштириш ;
- ўзгаришлар ва такомиллаштиришлар бўйича ташаббуслар.

Горизонтал коммуникациялар бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштириш учун муҳимдир.

Горизонтал коммуникацияларнинг ўзгача турини командалардаги коммуникациялар ташкил этади. Кўплаб замонавий ташкилотлар командалардан тузилган. Команда аъзолари биргаликда бир вазифа устидан ишлайдилар, коммуникация структурасидан меҳнат натижалари боғлиқдир.

Командалар коммуникация жараёнлар тадқиқоти коммуникациянинг марказлашган даражаси ва команда вазифаларининг хусусиятлари асосида олиб борилади. Марказлашган тармоқда муаммони хал этиш ва қарор қабул қилиш команда аъзоларининг битта ходим билан ўзаро ҳаракатини тақозо этади. Марказлашмаган тармоқда эса команда аъзолари бир бири билан эркин муомала қилади, ахборотни бараварига қайта ишлашади ва келишилган қарор чиқаради. Қуйидаги расмда ушбу коммуникациялар тасвирланган.





Ўтказилган илмий тажрибалар шуни кўрсатдики, содда вазифаларни бажаришда марказлашган коммуникациялар юқори унумдорликни кўрсатдилар. Бундай команда аъзолари ахборотни лидерга узатардилар, у эса қарор қабул қиларди.

Марказлашмаган тармоқлар эса бундай вазифани секин ва унча аниқ эмас бажаришарди, чунки аъзоларидан бири ахборот бўлақларини бир бутун қилиб йиғиб олмагунга қадар ахборот уларни четлаб ўтарди. Лекин вазифа мураккаблашиб борган сари марказлашмаган тармоқлар тезроқ ишлашади, чунки ахборот бир одамда тўпланмайди, интенсив коммуникация жараёнида айланади ва ҳар бир команда аъзосининг қарор қабул қилишда қатнашишга имконияти бор. Марказлашган тармоқлар вазифалар мураккаблашган сари уларнинг иш уними тушиб бораверарди.

Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш

Санъат муассасида коммуникация бошқа соҳа ташкилотларидан фарқ қилади. Бу ерда ижодкор инсонлар ишлаши коммуникациянинг ўзгачалигини белгилаб беради. Агарда ишлаб чиқаришда коммуникация асосан расмий, вербал бўлса, санъат соҳасида норасмий ва новербал коммуникация хуш кўрилади. Масалан, театр-концерт муассасалари ходимлари асосан артистлар ва бадиий ходимлардан иборат бўлади.

Артистлар

1. Саҳнанинг етакчи усталари
2. Барча тоифадаги балет артистлари
3. Барча тоифадаги вокал артистлар (опера солистлари)
4. Барча тоифадаги хор артистлари
5. Барча тоифадаги симфоник оркестр артистлари

6. Барча тоифадаги драма артистлари

7. Ёрдамчи таркиб артистлари

Бадиий ходимлар

1. Бадиий раҳбар

2. Директор, директор ўринбосари

3. Бош режиссёр, бош дирижёр, бош рассом, бош хормейстер, бош балетмейстер

4. Саҳналаштирувчи режиссёр, саҳналаштирувчи балетмейстер, саҳналаштирувчи рассом, саҳналаштирувчи дирижёр, дирижёр, балетмейстер, рассом, хормейстер

5. Вокал концертмейстери, балет концертмейстери, аккомпаниатор, аккомпаниатор-концертмейстер, адабий қисм, мусиқий қисм, бадиий-саҳналаштириш қисми, труппа мудирлари, бадиий раҳбар ёрдамчиси, бош режиссёр ёрдамчиси

6. Вокал репетитори, балет репетитори, овоз режиссёри, нутқ техникаси репетитори

7. Ишлаб чиқариш устахонаси, цех мудирлари

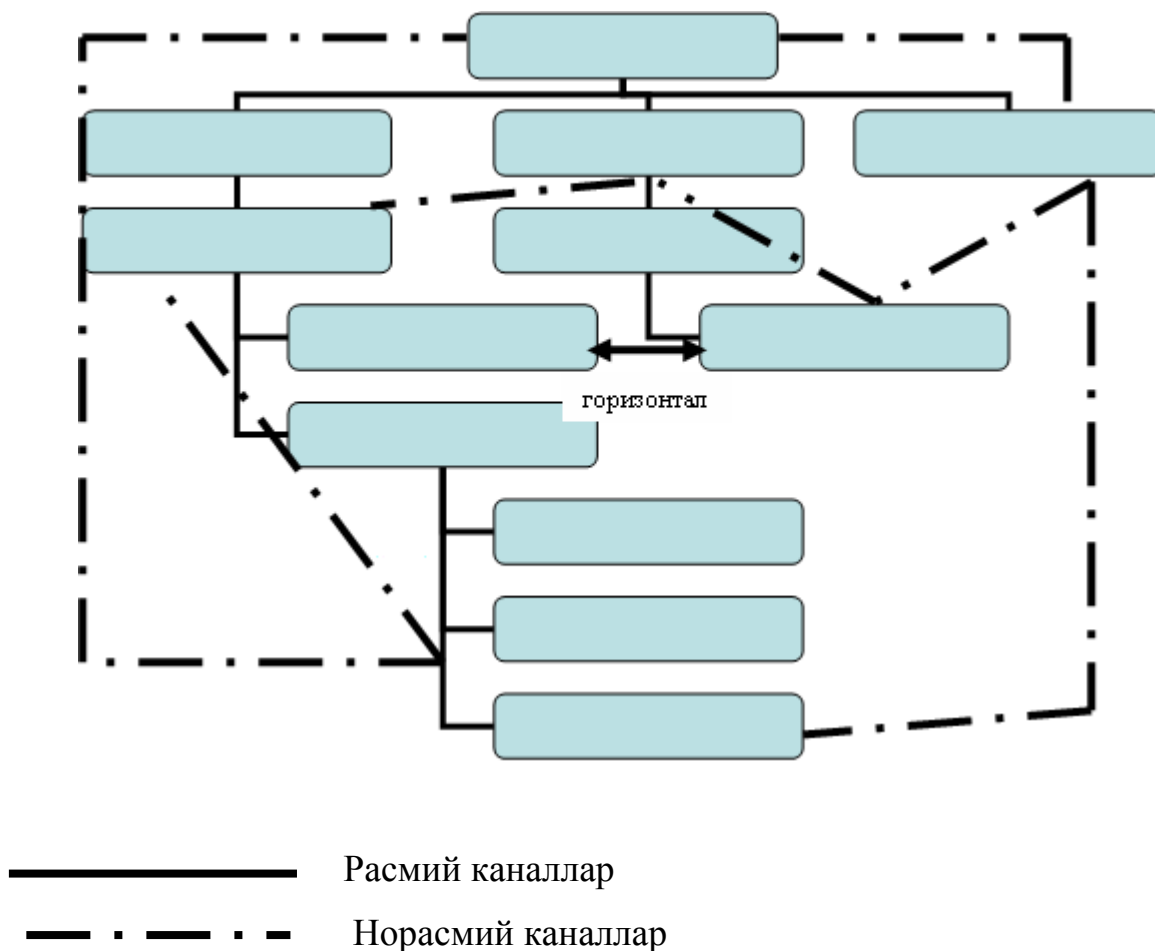
8. Безакчи рассом, рассом, декоратор-бутафор, пардозчи, костюмчи, реквизитор, тикувчи, бичувчи, режиссёр ёрдамчиси, ассистент, суфлёр, пойабзалчи, электр ёритувчи, овоз ёзиш оператори, монтажчи ва саҳна машинисти

9. Катта иқтисодчи, иқтисодчи, бош бухгалтер, бухгалтер, кассир, барча мутахассисликлар бўйича катта техниклар, овоз ёзиш оператори, катта инспектор, инспектор

Кўриниб турибдики электр ёритувчи, овоз ёзиш оператори, монтажчи ва саҳна машинисти, иқтисодчи, бухгалтер, кассир, барча мутахассисликлар бўйича катта техниклар, овоз ёзиш оператори, инспектор каби техник ва иқтисодчилардан ташқари ходимларнинг асосий таркиби ижодкор ва санъаткорлардан иборат. Ижодкор халқ эса ўз табиатига кўра алоқада кўпроқ норасмий ва новербал коммуникацияни қўллайдилар.

Норасмий коммуникациялар “қонунлаштирилган” каналлар ва муассаса иерархик структураси билан сира боғлиқ эмас. Норасмий муносабат расмий билан бирга мавжуд бўлади, лекин иерархия даражасига боғлиқ бўлмайди, барча ходимларни боғлайди. Масалан, хорижий музейларидан бирида директор “эрталабки учрашувлар”ни ўтказиб тураркан. Бундай учрашувларда музейнинг барча ходимлари йиғилишиб, кечаги иш куни давомида қандай қизиқ воқеалар содир бўлганлиги хақида гапиришар экан. Мажлисда ҳеч қандай стуллар бўлмас экан, шунинг учун ҳам улар норасмий ва эркин ҳолатда ўтади – ахборот алмашувининг ўзгача ва тезкор, ҳамда

ходимларга бардамликни бағишловчи усулидир. Қуйидаги расмда ташкилотлардаги расмий ва норасмий коммуникациялар оқимининг график чизмаси берилган.



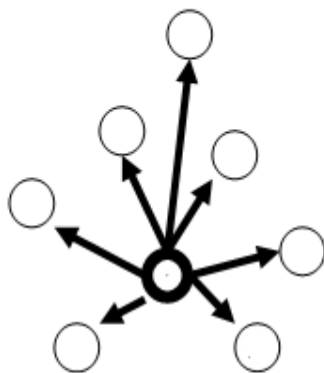
7-чизма. Коммуникациянинг расмий ва норасмий каналлари

Бунда шунга алоҳида эътибор қаратиш керакки, расмий коммуникациялар бажараётган вазифалар ва структуралар хусусиятига мувофиқ фақатгина горизонтал ёки вертикал бўла олиши мумкин.

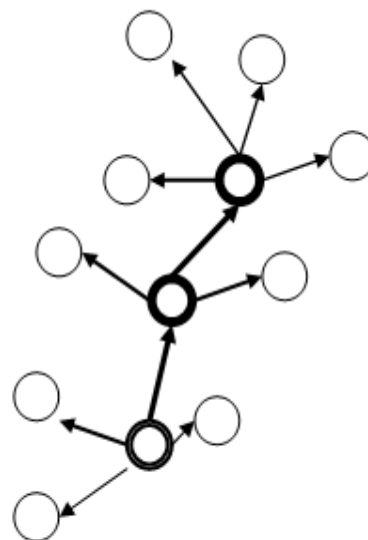
Норасмий коммуникацияларнинг ташкилотда икки турини ажратиш мумкин : “сайр қилувчи бошқарув” ва “маҳфий телеграф”.

“Сайр қилувчи бошқарув” меҳнат аҳли орасига чиқиш бўлиб, охириги йилларда кенг оммавий тус олмоқда. Ушбу усулдан барча поғонадаги менежерлар фойдаланиши мумкин. Оддий ишчи билан мулоқот ижобий муносабатлар учун замин яратади, менежер “биринчи қўл” дан у ёки бу бўлимнинг ҳаёти ҳақида ахборотни билиб олади. Ҳар қандай ташкилотда “сайр қилувчи бошқарув” ҳам қуйига йўналтирилган ҳам юқорига йўналган коммуникацияларни мустаҳкамланишига кўмаклашади. Менежер ходимларга ўз ғоялари ва қарашларини етказиш, ҳамда ходимларни ташвишга солган муаммолар ҳақида эшитиш имкониятига эга бўлади.

“Махфий телеграф” деб қуйи поғонадаги ташкилот аъзоларини турли йўналишда бирлаштирадиган норасмий коммуникация тармоқни аташ мумкин. “Махфий телеграф” ҳар қачон ва ҳар жойда бор. Агарда ташкилотда расмий коммуникациялар ёпиқ бўлса, у мулоқотнинг устун турувчи тамойилига айланади. Ушбу ҳолда ҳам у самара беради, чунки вазиятни аниқроқ тушунишга кўмаклашиб у ахборот тарқатади. Миш мишлар ходимларнинг ифORMацион бўшлиғини тўлдиришга ёрдам беради. “Телеграф” компанияда ўзгаришлар содир бўлганда, нотинчлик сезилса, иқтисодий вазият ёмонлашса ишга тушади. Тадқиқотчилар фикрига мувофиқ, “махфий телеграф” самарадорлиги бир қанча одамлардангина боғлиқ. Қуйидаги расмда унинг иккита чизмаси берилган. Оддий занжирда бир одам кўплаб бошқа одамларга қайсидир хабарларни тарқатади. Кластерли занжирда эса ахборотни бир қанча шахслар тарқатади. Қанчалик тарқатувчи бўғинлар кам бўлса шунчалик хабар аниқ бўлади. Тарқатувчи бўғинларнинг кўпайиб кетишида “махфий телеграф” “бузиқ телефон”га айланади.



Миш мишлар
занжири



Кластерли занжир.

8-чизма. “Махфий телеграф”нинг турли чизмалари

Шуниси қизиқки, “махфий телеграф” орқали узатиладиган ахборот ўзининг шубҳасиз тўғрилилиги билан ажралиб туради ва одатда ташкилий масалаларга бағишланган. Узатилаётган маълумотларнинг 80% бизнесга таалукли бўлиб, ғийбатлар билан ҳеч қандай боғлиқ эмас, бундан ташқари 70-90% маълумотлар ўз исботини топади. Кўплаб менежерлар “махфий телеграф”га салбий муносабатда бўлишади, уларнинг фикрича у орқали тарқалувчи миш мишлар ёлғон ва зарарлидир. Лекин улар адашадилар. Менежерлар шуни инобатга олиб қўйишлари керакки, узатилаётган ахборотларнинг олтитасидан бештаси расмий каналларни четлаб ўтиб “махфий телеграф” орқали юборилади. Узокни кўра биладиган менежерлар

эса ким ким билан боғлиқлиги, ахборотнинг норасмий тарқалишида ходимларнинг қай бири етакчи ўринни эгаллаши ҳақида билишлари лозим.

Санъат менежментида новербал коммуникациянинг қуйидаги турлари алоҳида эътиборга молик :

-кинесика –жест, мимик ва пантомимик ҳаракатлар мажмуаси;

-проксемика- суҳбатдошларнинг фазовий жойлашувлари;

-паралингвистика-сўзларга қўшилиб боровчи эмоционал ҳолатни тасвирлайдиган лингвистик элеменлар (интонация, тоналлик даражаси ва ҳ.з.)

Одамлар мулоқот жараёнида сўзлардан ташқари турли хил ҳаракатлардан, қилиқлардан, ҳолатлардан, кулгу, оҳанглар ва бошқалардан ҳам фойдаланадилар. Қилиқлар, мимика, оҳанглар, тўхташлар (пауза), ҳиссий ҳолатлар, кулгу, йиғи, кўз қарашлар, юз ифодалари ва бошқалар ўзаро мулоқотнинг нутқсиз воситалари бўлиб, улар мулоқот жараёни янада кучайтириб, уни тўлдиради, баъзан эса нутқли мулоқотнинг ўрнини босади.

Буюк рус ёзувчиси Л.Толстой одамларда 97 хил кулгу тури ҳамда 85 хил кўз қарашлари тури борлигини кузатган. Г.М.Андреевнинг ёзишича, одам юз ифодалари, нигоҳларининг 2000 га яқин кўринишлари бор. Айниқса, биринчи бор учрашганда кўзлар тўкнашуви, нигоҳларнинг роли кейинги мулоқотнинг тақдирига кучли таъсир кўрсатиши махсус тадқиқотлар жараёнида ўрганилган. Буларнинг барчаси мулоқотнинг ҳиссий томондан бой, мазмундор бўлишини таъминлаб, одамларнинг бир-бирларини тушунишларига ёрдам беради. Мулоқотнинг новербал воситаларининг миллий ҳамда ҳудудий хусусиятлари борлигини ҳам алоҳида таъкидлаб ўтмоқ лозим. Масалан, ўзбек халқининг мулоқот жараёни бой, ўзаро муносабатларининг бевосита характери унда шундай воситаларнинг кўпроқ ишлатилиши билан боғлиқ. Болаларнинг ўз йиғиси билан онасига ўз ҳис-кечинмалари ҳамда хоҳишларини билдиришлари ҳам болаларнинг ёш хусусиятларига боғлиқ. Бошқа миллатлар маданиятига назар ташланадиган бўлса, уларда ҳам баъзи бир мулоқот воситаларнинг турли миллатларда турли мақсадларда ишлатилишининг гувоҳи бўлиш мумкин. Болгарлар агар бирон нарса бўйича фикрни тасдиқламоқчи бўлишса, бошларини у ёқ-бу ёққа чайқашар, инкор қилишмоқчи бўлса-чи, аксинча, бош силташар экан. Маълумки, ўзбеклар, руслар ва бир қатор бошқа миллатларда бунинг акси, “йўқ” дейиш ёки норозиликни билдириш учун бош сарак-сарак қилинади.

НOVERBAL мулоқотда суҳбатдошларнинг фазовий жойлашувлари ҳам катта аҳамиятга эга. Масалан, аёллар кўпроқ ҳиссиётларга бой бўлганликлари сабабли, суҳбатлашаётганларида бир-бирларига яқин туриб гаплашадилар, эркаклар ўртасида эса доимо фазовий масофа бўлади.

Санъат муассасасида ташкилий коммуникацияни бошқариш биринчи навбатда ахборот алмашувда вужудга келган тўсиқлар, яъни барьерларни

ошиб ўтишга қаратилади. Барьерларни икки гуруҳга ажратиш мумкин: индивидуал даражадаги ва ташкилий даражадаги (9-жадвал).

Индивидуал барьерлар идрок этишнинг турли даражаси билан боғлиқ холда вужудга келиши мумкин. Шахслараро ахборот алмашувда индивидуал барьерлар қуйидаги муамоларни келиб чиқаради:

- Идрок қилишдаги руҳий фарқ;
- Маънавий (семантик) тўсиқ;
- Вербал ва новербал имо-ишоралар;
- Фильтрлаш;
- Алоқа каналларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши.

Индивидуал тўсиқлар	Ташкилий тўсиқлар
Идрок қилишдаги руҳий фарқ	Бўлимлар мақсадлари ва эҳтиёжларининг бир биридан фарқланиши
Маънавий (семантик) тўсиқ	Номаъқул ташкилий структура
Вербал ва новербал имо-ишоралар	Мувофиқлаштириш даражасининг етарлича эмаслиги
Фильтрлаш	Коммуникациянинг расмий каналларининг танқислиги
Алоқа каналларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши	

9-жадвал. Коммуникация тўсиқлар

Идрок қилишдаги руҳий фарқ. Маълумки, кишилар бир хил маълумотни ўзларининг билим даражалари, хаётий тажрибалари, қизиқиш доиралари, эҳтиёжлари, ҳиссий туйғуларининг турличалиги нуқтаи назаридан талқин этадилар ва қабуллайдилар. Бу ўринда раҳбар билан бўйсунувчи ўртасидаги муносабат ҳам муҳим рол ўйнайди. Бир-бирига ишонч ва ўзаро бир-бирини англаш бор жойда ахборот кўлами кенгаяди, уларнинг аниқлиги ошади.

Маънавий (семантик) тўсиқ узатилаётган ахборотни кодлаштиришда қўлланилган белги (символ)ларнинг ахборотни қабул қилувчилар дидларига яъни уларнинг лавозимлари, минталитети, миллий урф-одатлари нуқтаи

назаридан мос тушмаганлигида намоён бўлади. Модомики, сўзлар (белгилар) турли инсонлар учун турли маънони англатар экан, кимдир ахборот бергач уни шархламаса ёки изоҳ бермаса, ахборот қабул қилувчи томонидан ахборот ўзи истагандек қабул қилиниши мумкин. Семантик маънавий тўсиқ кўпинча тушунмовчиликка ёки кўпчилик ҳолатларда жўнатувчи назарда тутгандан бошқача маънода тушунилишига сабаб бўлиб қолади. Белги бетакрор, ажралмас маънога эга эмас. Белгининг маъноси тажрибадан ва белги ишлатилаётган вазият ва контекстдан келиб чиқиб тушунилади. Модомики, ҳар бир инсон ўзига хос тажрибага эга экан, ҳар бир ахборот алмашилиш ҳодисаси ўзига хос алоҳида янги вазият деб қаралади ва ҳеч ким узатилаётган ахборотни узатувчи назарда тутгандек қабул қилиниб, тушунилаётганига кафолат бера олмайди. Семантик тўсиқ, шунингдек, белгилар гуруҳига бериладиган маъноларда усулларнинг фарқ қилиниши туфайли вужудга келиши ҳам мумкин.

Фильтрлаш – ахборотнинг истеъмолчига тез етиб бориши ва уни ихчамлаштириш, нохуш “маълумотлар”дан тозалаш мақсадида ахборот соддалаштирилади, қайта ишланади, тегишли хулосалар чиқарилади. Бундан ташқари қуйи бўғиндаги раҳбарлар ўзлари хоҳламаган, аммо юқори бўғиндаги раҳбарлар билиши шарт бўлмаган ахборотларни юбормайдилар. Шу тариқа ахборотлар филтрланади.

Алоқа каналларининг хаддан ташқари кўпайиб кетиши ҳам коммуникацион жараёнга салбий таъсир кўрсатади. Бундай муаммо ахборотларни қайта ишлаш ва уларнинг номукаммалиги оқибатида содир бўлади. Оқиб келувчи ахборотни қайта ишлаш билан банд бўлган раҳбар барча ахборотга акс таъсир кўрсатолмайди, яъни уларга жавоб қайтара олмайди. Шунинг учун муҳимлиги жаҳатидан камроқ аҳамиятга эга бўлган ахборотни четга суриб, муҳимроқ деб ҳисоблаган ахборотларни қолдиради.

Ташкилий коммуникация барьерлар ташкилотга тегишли барча омиллар билан боғлиқ. Биринчи ўринда, бу - хокимият хажми ва статусининг турлича бўлиши муаммоси. Масалан, оддий ишчи муаммо ҳақида менежерга айтсада, менежер унинг иши ҳақида ёмон тассурот қолдирса, ишчи ушбу муаммо ҳақида гапирар эдими? Иккинчи томондан эса менежерлар одатда ишчи жиддий масалаларини еча олишига кўзи етмайди.

Коммуникацияга бўлимлар мақсадлари ва эҳтиёжларининг бир биридан фарқланиши катта таъсир кўрсатади. Уларнинг ҳар бирида ўзига яраша муаммолари мавжуд. Масалан, театр актёрлари учун асосийси - спектаклни маҳорат билан ижро эта олиш бўлса, улар маркетинг бўлими ходимлари манфаатлари билан қизиқмайди.

Номаъқул ташкилий структура ҳам коммуникацион жараёнда муаммо туғдирувчи омиллардан бири ҳисобланади. Қанчалик бошқарув бўғинлари кўп бўлиб, функциялар, вазифалар ва ваколатлар бир-бирини кўп такрорласа, шунчалик ахборотнинг манзилга етиб бориши секинлашади. Натижада шу давр ичида ҳар бир бўғинда ўзига мақбул бўлган “тузатишлар” киритилади.

Бу жараёнда бўлимлар ва бўғинларда содир бўладиган ихтилофлар ахборотлар алмашуви ҳамда қарорларни қабул қилишга жиддий тўсиқлар қўяди.

Кейинги тўсиқ –мувофиқлаштириш даражасининг етарлича эмаслиги. Бунда муассаса турли бўлимларининг бир биридан узилиб ажраб қолади. Ушбу вазият юқори бўғин қуйи бўғинлардан ўзини четга олишида ёки бўлим фаолияти ёмон назорат қилинишида пайдо бўлади.

Санъат муассасида бошқарув самарали коммуникацияни рағбатлантирувчи ташкилий структурани шакллантира олиши лозим. Бунинг учун индивидуал кўникмалар ва ташкилий ҳаракатлар зарур.

Индивидуал кўникмаларнинг энг муҳими тинглаш қобилияти ҳисобланади. Фаол тинглаш –демак саволлар бериш, қизиқишни кўрсатиш ва вақти вақти билан ҳамсухбат айтганларини қайтадан ифодалаб туриш.

Иккинчидан, ўз ахборотини узатишда тўғри канални танла билиш. Мураккаб маълумот сиғимли коммуникация каналдан фойдаланишни тақозо этади (шахсий суҳбат, телефон). Кунлик маълумотларни эса ёзма ҳолда ёки электрон почта орқали узатиш мумкин.

Учинчидан , ахборот узатувчи ҳам олувчи ҳам бир бирининг нуқтаи назарини тушунишга интилишлари лозим. Ҳамсухбатларнинг нуқтаи назарларини тўғри баҳола олиш узатилаётган сўзларнинг семантик мазмунини аниқроқ идрок этиш, ва умуман уларга объектив тарзда муносабат билдиришга кўмаклашади.

Ва ниҳоят, “сайр қилувчи бошқарув”. Раҳбар ўзининг офисидан тез тез чиқиб, коммуникация каналлари қай аҳволдагини ўзи текшириб туриши керак. Раҳбар ҳамма нарсани ўз кўзибилан кўрса, ходимлари билан учрашиб турса у муассаса ҳақида тўлиқроқ маълумотга эга бўлади, бўйсинувчиларига муҳим ғояларни етказа олади.

Ташкилий ҳаракатлардан бири – бу ишончлилик ва очиқлилик вазиятини яратишдир. Бундай ҳолатга келиш учун ходимларнинг шахслараро хусусиятларини ривожлантириш учун ҳаракатлар зарур.

Иккинчидан, бошқарувчилар коммуникациянинг расмий каналларини яратишлари ва қўллашлари шарт. Масалан, арт-дизайн студиясида ходимлар студия тўғрисидаги маълумотларни била оладилар: молиявий ҳолати, истиқбол режалари, сифат кўрсаткичлари, фаолият кўрсаткичлари. Ушбу кўрсаткичлар эълонлар тахтасида осилади. Бундан ташқари у ерда “Менда бир ғоя бор” номли саҳифа ҳам мавжуд.

Учинчидан, менежерлар бир вақтни ўзида коммуникациянинг турли: ҳам расмий, ҳам норасмий каналларини қўллашлари лозим. Бундай каналлар қаторига ёзма кўрсатмалар, юзма юз мунозаралар, “омма олдига чиқишлар” ва “маҳфий телеграф” киради. Масалан, GM заводларида ҳар ой газета чиқади, мунтазам равишда менежерларнинг ишчи гуруҳлар билан учрашуви ўтказилади, хабарларни узатиш учун кафетерийда электрон дисплей

қўлланилади. Бир нечта каналлар орқали бир вақтни ўзида маълумотларни юбориш уларнинг ахборот олувчиларига етиб бориши ва тўғри қабул қилиниши учун имконияти ортади.

Тўртинчидан, муассаса структураси коммуникацияга бўлган талабларга мувофиқ бўлиши лозим. Агарда муассасада горизонтал коммуникация каналларининг танқислиги мавжуд бўлса унда махсус гуруҳлар, лойиҳа менежерлари лавозими, матрицавий структура киритилиши мумкин.

Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари

Бугун замонавий ҳаётни ахборот-коммуникация технологияларисиз тасаввур қилиб бўлмайди. Зеро, бу технологиялар қисқа муддат ичида алоқа қилиш имкониятлари ва ахборот олиш усуллари тўғрисидаги тасаввурларимизни кескин ўзгартириб юборди.

Коммуникация бошқарувда аҳамиятли мазмунга эгаллиги барчага маълум. Бошқарув –бу муассаса мақсадларига самарали ва унумли эришишда унинг ташкилий ресурсларини режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш функцияларини амалга ошириш тизими экан, коммуникацияга бу ерда қандай функция ажратилган? Албатта бошқариш функциясидир. Лекин коммуникациянинг замонлашуви ва ривожланиши унинг яна бир функциясини бажаришига олиб келди. Энди коммуникация яна бир вазифани бажаради –бу назорат қилиш функциясидир. Замонавий ахборот –коммуникацион технологиялари айнан ушбу функцияни бажаради.

Ахборот технологиялар деганда аппарат ва дастурли воситаларни қўллаш асосида маълумот, ахборот ва билимларни тўплаш, йиғиш, сақлаш, излаш, қайта ишлаш, таҳлил қилиш, маълум қилиш усул ва йўллар тизими тушунилади. Ахборот технологияларнинг жамият ривожланиши учун стратегик аҳамиятлийлиги бўйича қуйидаги хусусиятларини кўрсатиш мумкин:

1. Ахборот технологиялар бугунги кунда муҳим стратегик омил ҳисобланадиган информацион ресурсларни ҳаракатга келтиради ва қўллашни таъминлайди. Тажрибадан шуни кузатса бўладики, информацион ресурсларни ҳаракатга келтириш, тарқатиш ва улардан самарали фойдаланиш бошқа ресурс турлари: хом ашё, энергия, фойдали қазилмалар, материал ва ускуналар, меҳнат ресурслари, ижтимоий вақтни жиддий равишда тежашга имкон яратади.

2. Ахборот технологиялар ахборот жараёнларни автоматлаштириш ва оптималлаштиришга йўл қўяди. Маълумки цивилизацияни тараққиети информацион жамиятни ташкил топишига олиб келади. Бугунги кунда ривожланган мамлакатлар аҳолисининг иш билан таъминлаган қисми ахборотни тайерлаш, қайта ишлаш, сақлаш, узатиш каби жараён билан боғлиқдир, шунинг учун ахборот технологияларини ўрганиш ва фойдаланиш зарурияти пайдо бўлди.

3. Информацион жараёнлар мураккаб ишлаб чиқариш ёки социал жараёнларнинг зарурий элементларидан ҳисобланади. Шунинг

учун ахборот технологиялар ишлаб чиқариш еки социал технологияларнинг асосий компонентиدير. Мисол учун саноат маҳсулотларини лойихалаштиришни автоматлаштирилган тизимлари, автоматлаштирилган ва роботлаштирилган ишлаб чиқаришлар, технологик жараенларни автоматлаштирилган бошқариш тизимлари ва ҳ.з.

4. Ахборот технологиялар инсонлар информацион боғлиқликни таъминловчи вазифасини бажаради. Жамиятда оммавий равишда кўлланилиб келатган алоқа воситаларини тўлдириб электрон телекоммуникация тизими, электрон почта, факс алоқаси ва алоқанинг бошқа турларидан кенг кўламда фойдаланилмоқда. Бу воситалар замонавий жамият маданиятига кўшилиб бормоқда, чунки бу воситалар кенг миқёсида қулайликлар яратиб бериши билан бирга турли социал, ишлаб чиқариш ва маиший муаммоларни бартараф этишга ердам беради.

5. Ахборот технологиялар жамиятни интеллектуаллаштиришда, таълим тизимини ва маданиятни тарққиеитишда марказий ўрин тутаети.

6. Ахборот технологиялар ҳозирги вақтда янги (билим)маълумотлар тўплаш жараенини асосий қисмини ташкил этади. Билим олиш ва тўплашнинг замонавий усуллари сунъий интеллект теорияси, информацион моделлаштириш усуллари, компьютер графикаси, тўлиқ маълумотга эга бўлмаган масаларни ечишга асосланади.

7. Жамиятнинг таракқиеитишда информацион технологияларни ривожланиши инсониятнинг глобал муаммоларини хал этишда муҳим ўрин эгаллайди.

Ахборот технологиялари – бу усуллар тизими ва ахборотларни йиғиш, сақлаш, излаш, қайта ишлаш, узатиш йўлидир. У бошқарув амалиетини ўтказишни, ишлаб чиқаришни бошқаришни, илмий изланишлар ва иқтисодиетда ташкилотларнинг ташкил топиши, уларнинг техник ривожланиши натижасида миллий иқтисодиетнинг янги тармоқлари юзага келаети. Ахборот технологиялари иқтисодий масалаларни хал қилишда куйидаги жараенларни ўз ичига олади:

1. Ахборотни йиғиш ва рўйхатдан ўтказиш;
2. Ахборотни тартиблаш, тахлил қилиш ва узатиш;
3. Маълумотларни кодлаштириш;
4. Маълумотларни сақлаш ва излаш;
5. Иқтисодий ахборотларни қайта ишлаш;
6. Ахборотни чоп этиш ва ахборотдан фойдаланиш;
7. Қарор қабул қилиш, бошқарув таъсирини ишлаб чиқариш.

Ахборот технологияларининг асосий характерли белгилари куйидагилардан иборат: одамнинг аклий имкониятларини кучайтирувчи билишнинг самарали усули ва инструмента сифатида билимлар ва фаолият турларининг барча сохаларини ривожлантириш учун фундаментал ахамияти; одам амалиёти ва турмушини узгартиришга мақсадли йуналтирилганлиги,

одам хаёти ва фаолиятининг барча жабхаларига кириб бориш кобилияти; умумахамиятга эга булган фан сифатида (математика ва фалсафа каби) фанлараро роли, бу, энг аввало, унинг методологии ахамияти, ривожланган концептуал базиснинг, универсал кулланиладиган парадигмалар, усуллар, амалий билимларни шакллантириш, тахдил ва синтез килиш учун тилларнинг мавжудлигига боғлиқ холда келиб чиқади.

Замонавий ахборот технологиялардан фойдаланиш санъат муассасаси фаолияти самарадорлигини оширишда муҳим воситаларидан бири ҳисобланади. Ахборот тармоқларини янада такомиллаштирилган тарзда мувофиқлаштириш учун муассаса фаолият жараёнларини оқилона тартибга сола оладиган тизимларни жорий этиши лозим. Муваффақиятли ривожланиш муассаса барча ахборот ресурсларини бирлаштирадиган бошқарувнинг комплекс тизими киритилишини тақозо этмоқда.

Замонавий ахборот тизимлари ахборот технологияларидан жуда кенг фойдаланади ва унга таянади. Ахборот технологиялари тўртта асосий элементдан иборат :

- Компьютер аппарат таъминоти;
- Компьютер дастурлари ;
- Маълумотларни сақлаш;
- Коммуникация технологиялари.

Компьютер аппарата таъминоти асосий элементлари : киритиш қурилмаси, ишлов бериш қурилмаси, маълумотни сақлаш қурилмаси ва чиқариш қурилмаси.

Компьютер дастурлари вазифалари компьютер қурилмалари ишини йўналтириш ҳисобланади. Компьютер дастурлари компьютер инструкцияларининг кетма-кетлиги. Дастурлар тизимли ва амалий дастурларга ажратилади.

Маълумотларни сақлаш. Маълумотлар компьютер қурилмалари ва дастурлари манипуляцияси ва коммуникацияларида узатиш учун айнан бир шаклда ифодаланиши зарур. Маълумотларнинг икки турдаги ифодасини ажратимиз мумкин: физик ифодаси ва мантиқий ифодаси. Маълумотларнинг мантиқий ифодаси. Тизим дастурлари ва амалий дастурлар маълумотларининг мантиқий ифодаси билан ишлайди. Маълумотлар одатда операцион тизимнинг еки маълумотлар базаси бошқарув тизимининг мантиқий маълумотлар тузилмаси шаклида сақланади.

Коммуникация технологиялари компоненти. Коммуникация - сигналнинг узатувчидан қабул қилувчига бирор восита орқали узатилишидир. Сигнал эса, ўз навбатида, маълумот ва ахборотдан ташкил топган хабардир. Сигнал албатта бирор бир алоқа воситаси ёрдамида узатилади. Юборувчи ва қабул қилувчи ўртасида сигнал ташувчи ҳар қандай нарса алоқа воситаси ҳисобланиши мумкин. Инсонлар сўзлашганда, гапираётган киши (юборувчи) сигналларни юборишда алоқа воситаси

сифатида хаводан фойдаланади. Телекоммуникацияда эса юборувчи сигналларни узатишда кабел сингари алоқа воситаларидан фойдаланади.

Замонавий, маълум маънода, идеал идора бошқарув мутахассислари ва идоранинг бошқа ходимлари меҳнатини комплекс автоматлаштиришни таъминлашлари лозим.

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг зарур ахборотни олиши учун компьютер ва бошқа асбоб ускуналарга тўғридан –тўғри кириш имконияти пайдо бўлмоқда. Тахлиллар шуни кўрсатдики, кўп ҳолларда идора ишини автоматлаштириш анча самарали натижалар бермоқда.

Маъмурий бошқарув соҳасига нафақат қарорлар қабул қилиш киради, шу билан бирга янги ҳужжатларни расмийлаштириш, бошқарув объектининг ҳозирги ҳолати бўйича ўйсоботлар, маълумотлар билан бирга боғлиқ идора фаолияти (идора деганда ҳар қандай иқтисодий объект, унинг бўлимлари, муассаса, институт, вазирлик ва ҳ.з. кўзда тутилмоқда) ҳам муҳим ўрин эгаллайди. Мазкур фаолиятни автоматлаштириш янги ахборот технологиялари асосида маълумотларни қайта ишлаш, сақлаш ва қидирувни амалага оширадиган “электрон офис” концепциясининг пайдо бўлишига олиб келади.

Электрон офис. Идоранинг асосий фаолияти қарор қабул қилиш мақсадида ахборотни қайта ишлашдир. Турли даражадаги идораларда иқтисодий объект сиесати шаклланади ва шу ердан раҳбарият кундалик операцияларни амалга оширади. Идорада бўлинмалардан, ташқи оламдан ахборот йиғилади, йиғилишлар, учрашувлар ўтказилади, қарорлар қабул қилинади. Чунки идорабошқарув ишини ташкил этиш шакли бўлиб, унинг ишини такомиллаштириш бошқарув аппарати ишининг самарадорлигини ошириш шартларидан биридир.

“Электрон офис” концепциясининг ҳаддан ташқари самарали эканлиги маълум бўлди. Чунки у бошқарув шартини қисқартириш, муассаса бўлимлари орасидаги коммуникацияни яхшилаш, бошқарув тезлигини ошириш имконини беради.

“Электрон офис” идора фаолиятида ахборот технологиясининг турли воситаларини қўллаш жойи саналади. Замонавий ахборот технологиялари идораларга ахборотни сақлаш, узатиш ва қайта ишлашнинг янги тамойилларига асосланган қуйидаги воситаларини таклиф этади: зарур дастурий таъминотли шахсий компьютер; юқори сифатли чоп этадиган принтер; нусха кўпайтирувчи техника; хотирали телефон; телеконференция ўтказиш учун аппаратура, маълумотларнинг ташқи базаси.

Электрон офис бошқарув меънатини автоматлаштириш ва бошқарувчиларни ахборот билан яхшироқ таъминлаш имконини беради.

Электрон офиснинг ахборот технологиясини – компьютер тармоқлари базасида ташқи муҳит ва иқтисодий объект ичида коммуникация жараенларини ташкил этиш ҳамда қўллаб – қувватлашдир.

Электрон офис технологияларидан бошқарувчилар, мутахассислар, техник ходимлар фойдаланади, у айниқса муаммоларни гуруҳ бўлиб ҳал этиш учун қулай.

Маълумотлар базаси. Электрон офисдаги маълумотлар базалари иқтисодий объектнинг ишлаб чиқариш тизими, шунингдек ташқи муҳит ҳақидаги маълумотларни жамлайди.

Маълумотлар базаларидан ахборот матнли процессор, электрон почта, компьютер конференцияси каби компьютер иловаларнинг киришига келиб тушади. Ҳар қандай Электрон офиснинг компьютер иловаси иқтисодий объект ходимларининг бир-бири билан алоқасини таъминлайди.

Маълумотлар базаларидан ахборот олишда узатиш, нусхалаш, сақлаш учун нокомпьютер техник воситаларидан фойдаланиш мумкин.

Бошқарув кадрларинг асосий иш фаолияти матнларни қайта ишлаш, сақлаш ва ҳужжатларни беришдан иборат. Электрон офиснинг асосий таркибий қисми матн муҳаррирлари электрон жадваллар, маълумотлар базасининг бошқариш тизимлари каби дастурий воситалар ташкил этади.

Электрон офисда деярли ҳар қандай турдаги - гистограмма, диаграмма, схема, жадвал ва ҳоказо тасвирни олишимконини берувчи машина графикасидан фойдаланилади. Электрон офис амалиётда шунингдек, муассаса фаолиятини назорат қилувчи ва мувофиқлаштирувчи воситалардан ҳам фойдаланилади. Улар ердамида барча бошқарув фаолияти бажариладиган ишнинг хусусиятларини тавсифловчи жараенлар мажмуи сифатида акс этади. Схемага мувофиқ кўрсатилган муддатда бовосита ижрочилар учун керакли вазифалар автоматик равишда яратилади. Дастурлар пакетларининг қуйидаги функционал гуруҳларидан фойдаланилади:

- Матнларни қайта ишлаш;
- Жадвалларни яратиш ва қайта ишлаш;
- Маълумотлар базаларини бошқаради;
- График ахборотни қайта ишлаш;
- Электрон езув дафтари.

Дастурларнинг бундай пакетлари кўпинча ихтисослаштирилган деб юритилади, чунки улар санаб ўтилган функциялардан бирини бажариш учун мўлжалланган. Ихтисослаштирилган дастур пакетларидан биридан (масалан, OFFICE 2007) тез-тез фойдаланишнинг қулайлиги дастурнинг интеграллашган дастур пакетларини ишлаб чиқаришнинг мақсадга мувофиқлиги ни шарт қилиб қўйди. Шунинг ҳисобга олиш лозимки, битта жой бўлган ҳолларда, фаолиятининг қатъий белгиланган тури кўпроқ унинг учун мўлжалланган бўлади.

“Электрон офис” концепсиясини амалий жихатдан рўебга чиқариш секин аста бошқариш усул ва методларини ўзгартиришга, бир қатор ходимлар вазифаларини қайта кўриб чиқишга, меҳнат самарадорлигини оширишга олиб келмоқда. Шу билан бир қаторда қоғоз –хужжатлар билан ишловчи ходимларга ехтиёж камаймоқда, иш вақтида фойдаланишни, бир-биридан узоқ хоналарда жойлашган ходимларни назорат қилиш имконияти ошмоқда.

Офисни автоматлаштириш ходимлар коммуникациясининг мавжуд анъанавий тизими (уларнинг кенгашлари, телефон кунгирокдари ва буйрукдари) урнини босиш эмас, балки факат тулдиришга йуналтирилган. Бу хар икки тизим биргаликда кулланиб, бошқарув меҳнатини автоматлаштириш ва бошқарувчиларга ахборот етказиб беришни янада яхшилашни таъминлайди.

Замонавий автоматлаштирилган ахборот тизимларини ва ахборот технологияларини санъат соҳасига тадбиқ қилиниши нафақат иқтисодий фойда келтиради, балки фойдаланувчи иш жойининг сифат жихатдан юқори даражада ташкил қилинишини таъминлайди. Санъат муассасида турли бошқарув даражаларига хизмат кўрсатишига мувофиқ ахборот тизимини қуйидагича таснифлаш мумкин: стратегик (юқори), тактик (ўрта) ва оператив (қуйи). Мисол тариқасида музейнинг ташкилий структураси кўрилади. Музейда қуйидаги бўлимлар фаолият кўрсатади :

- Илмий тадқиқот бўлими
- Фонд ишлари бўлими
- Экскурсия ва кўргазмалар бўлими
- Молия бўлими
- Кадрлар бўлими
- Маркетинг бўлими

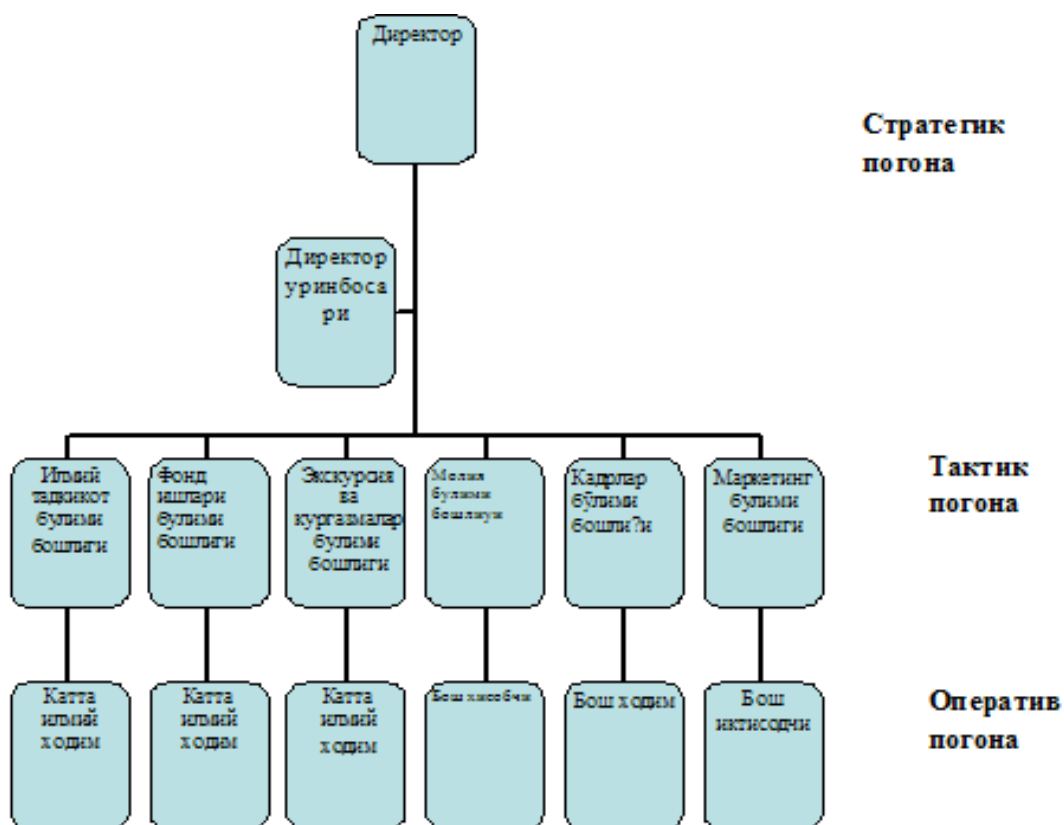
Ташкилий структурасининг чизмаси қуйида расмда берилган.

Бошқарувнинг оператив поғонаси кўп марта такрорланаётган намунавий вазифа ва операцияларнинг ечимини таъминлайди. Ушбу поғонада бажарилаётган операциялар хажми катта, ҳамда бошқарув қарорларнинг қабул қилиш динамикаси юқоридир.

Бошқарувнинг тактик поғонаси биринчи даражада тайёрланган ахборотнинг дастлабки тахлилинини талаб этувчи масалаларни ҳал этади. Бунда тахлил каби бошқарувнинг функцияси муҳим аҳамиятни касб этади. Ҳал этилаётган вазифалар хажми пасаяди, лекин уларнинг мураккаблиги ортиб боради.

Бошқарувнинг стратегик поғонаси ташкилотнинг узоқ муддатли стратегик мақсадларига эришишга қаратилган бошқарув қарорларини ишлаб чиқади. Қабул қилинган қарорлар натижаси узоқ муддатдан сўнг намоён бўлиши учун бунда бошқарувнинг стратегик режалаштириш функцияси муҳим аҳамиятга эга бўлади. Қабул қилинган стратегик мақсадлар учун

маъсулият жуда ҳам катта бўлиб, нафақат математик ва махсус воситалар қўлланилиши орқали, балки менежернинг интуицияси билан ҳам белгиланади.



Музейнинг бошқарув поғоналарига мувофиқ персоналнинг турли ихтисосини ажратиш мумкин:

- юқори стратегик поғона- директор ва унинг муовини. Уларнинг асосий вазифаси – музей фаолиятини истиқболли режалаштириш ва бошқарувнинг ички тактикасини мувофиқлаштириш;
- ўрта, тактик ёки функционал поғона – бўлим бошлиқлари. Уларнинг асосий вазифаси фаолиятнинг муайян соҳасида белгиланган функционал вазифаларни бажаришда музейни тактик бошқаришдир;
- қуйи, операцион поғона – ижрочилар ва мутахассислар.

Ахборот тизими тури бошқарувнинг қайси поғонаси ва кимнинг манфаати учун хизмат қилишига боғлиқ бўлади. Қанчалик поғона юқори бўлса шунчалик ахборот тизимлари ёрдамида бошқарувчилар томонидан бажариладиган иш ҳажми камдир. Лекин бунда ахборот тизимининг мураккаблиги ва интеллектуал имкониятлари, ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилишдаги роли ошиб боради. Бошқарувнинг ҳар қандай поғонасига барча функционал тизимлардан ахборот керак бўлади.

Операцион поғона тизими битим ва ҳодисалар (масалан молия бўлимида -накладной, иш ҳақи, хом-ашё ва материаллар оқими) тўғрисидаги кўрсткичларни қайта ишлаб қуйи бўғинни таъминлайди. Ушбу ахборот тизими музей ва ташқи муҳит ўртасидаги боғловчи бўғин ҳисобланади.

Агарда тизим ёмон ишласа, унда ташкилот на ташқаридан ахборот олади, на ташқарига узатади. Тизим ташкилотнинг бошқа ахборот тизимлари учун ахборот таъминотчисидир, чунки ўз ичида ҳам оператив, ҳам архивли маълумотларни сақлайди. Операцион поғона тизими учун мисол тариқасида бухгалтерия ҳисоботларини тузиш, банк депозитларини хужжатлаштириш, буюртмаларни қайта ишлаш, иш ҳақи тўлови ва ҳ.з. тизимини кўрсатиш мумкин.

Мутахассислар поғонаси тизими (ёки билимлар даражаси) маълумотлар билан ишлайдиган мутахассисларни таъминлайди, муҳандис ва лойиҳачилар меҳнати унумдорлигини оширади. Бу тизимнинг вазифаси – янги маълумотларни ташкилотга интеграциялаш ва қоғоздаги хужжатларни қайта ишлашда кўмаклашиш. Ушбу тизимда икки гуруҳни ажратиш мумкин:

- офис автоматлаштириш тизимлари (office automation systems)
- билимларни қайта ишлаш тизимлари (knowledge work systems).

Офис автоматлаштириш тизимларидан ҳар қайси поғона ходимлари фойдаланишади. Уни кўпроқ ўрта ихтисос ходимлари : ҳисобчи, референт, илмий ходимлар қўллашади. Асосий мақсад - маълумотларни ишлаш, иш самарадорлигини ошириш ва канцелярия меҳнатини осонлаштириш. Бу тизимлар қўйидаги функцияларни амалга оширади:

-компьютерда турли матн процессорлари орқали матнларни ишлаш;

-хужжатларни архивлаштириш;

-электрон календар ва қайдномалар билан бирга ишбилармонлик ахборотни қайта ишлаш;

-электрон ва овозли почта , ҳ.з.

Билимларни қайта ишлаш тизимлари, шу жумладан эксперт тизимлари ҳам янги маҳсулотни ишлаб чиқишда муҳандис, ҳуқуқшунос, олимлар учун керак бўлган маълумотлар билан боғлиқдир. Уларнинг вазифаси янги ахборот ва янги билимни яратишдан иборат. Масалан, илмий конструкторлик бюролар техник ишланмалар билан таъминлайди.

Ахборот тизимларини функционал тарзда дифференциялаш мумкин. Музейда асосий ташкилий функциялари илмий тадқиқот, фонд ишлари, экскурсия ва кўргазмалар, молия, маркетинг, инсон ресурларини бошқаришни ҳисоблаш мумкин.

Ахборот маҳсулотлари ва хизматлари маркетингида компьютер технологияларини қўллаш давр талаби. Маркетинг маълумотларини доимо кузатиш ва сақлаш тизимида ахборотларни йиғиш бошқа маркетинг операциялари орасида катта ўринни эгаллайди, чунки у ахборотларнинг хусусиятлари бўйича турли – туман манбалар билан боғлиқдир.

Маркетинг музейнинг сотиш фаолиятини бошқариш тамойили сифатида ташкил қилинади. Шунинг учун музей маҳсули истеъмолчиларнинг

талаблари қаноатлантириш ва фойда олиш мақсадларида бозор эҳтиёжларини ҳар тарафлама ўрганиш нуқтаи назаридан муҳитнинг қуйидаги қисмлари ҳақидаги билимларга суянади:

- музей хизматлари бозори;
- хизматларни ишлаб чиқариш;
- сотиш бозори билан боғлиқ ташқи макроиктисодий кўрсаткичлар.

Маркетинг бошқариш тизимидаги ахборотни шакллантириш ва фойдаланишнинг асосий тамойиллари қуйидагилар:

1. Ахборотларнинг муҳимлиги маркетинг муҳитининг ҳолати, вақтнинг ҳар бир лаҳзаларида акс эттиришини билдиради.

2. Маълумотларнинг ишончлилиги, ишлаб чиқариш, бозор ва ташқи муҳитни объектив ҳолати ва ривожланишини аниқ катта тикланишига асосланади.

3. Маълумотларнинг релевантлиги ахборотларни шакллантирган талабларга тўлиқ мослигини ва кераксиз маълумотлар билан ишлашдан қутилишга имкон беради.

4. Тавсифларнинг тўлиқлиги маркетинг муҳитининг ҳолати ва ривожланишига таъсирини шакллантирувчи ва кўрсатувчи барча омилларнинг объектив ҳисоби учун муҳимдир.

5. Маълумотларнинг мақсадга мувофиқлиги уларни ички ва ташқи бозорларда маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва сотиш соҳасидаги аниқ мақсадлар ва вазифаларга қаратилган.

6. Мувофиқлаштирилганлик ва ахборот бирлиги ҳулосаларда зиддиятлар, бирламчи ва ишлаб чиқарилган маълумотларда мослаштирилганлик имкониятини йўқотувчи кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқаришни талаб қилади.

Маркетинг ахборот тизимлари муаммо соҳасининг бутун таркибий қисмларини бутунлиги ва ўзаро боғлиқлиги асосида қурилади.

Иқтисодий бошқаришдаги ўзгаришлар бухгалтерия ҳисобини ташкил қилиш ва олиб боришга катта таъсир кўрсатади.

Бошқарув жараенида бухгалтерия ҳисоби катта ўрин эгаллайди, бу ерга ахборотларнинг 60 % га яқини жамланган. Бухгалтерия ҳисобининг ахборотли тизимлари анъанавий равишда вазифаларнинг қуйидаги мажмуаларини ўз ичига олади: асосий воситалар ҳисоби, моддий бойликлар ҳисоби, меҳнат ва иш ҳақи ҳисоби, тайер маҳсулотлар ҳисоби, молиявий ҳисоблаш операцияларнинг ҳисоби, ишлаб чиқариш харажатлари ҳисоби, йиғма ҳисоб ва ҳисоботларни тузиш. Бухгалтерия вазифаларини ахборот технологияси асосида марказлаштирилган ҳолда ишлаб чиқиш асосий рол ўйнайди. Хозирги вақтда республикамиз ташкилот ва ташкилотларида бухгалтерия ҳисобида турли автоматлаштирилган ахборот дастурлари кенг қўламда ишлатилиб келмоқда. “1С” бухгалтерия дастурлар тўплами – энг оммавий дастурдир.

Компьютер тармоқлари ёрдамида турли вазифаларга белгиланган ахборот тизимларини интеграллаштириш асосида ташкилотни бошқаришнинг интеграллаштирилган тизимлари яратилади. Бундай тизимларни ERP-тизимлар (Enterprise Resource Planning) деб ҳам аташади. Уларни санъат муассасаларига ҳам жорий этиш мумкин, натижада муассасанинг барча функцияларини автоматлаштирилади. Замонавий ахборот технологиялар бозорида ERP-тизимларнинг қуйидаги амалий дастурий таъминотларини санъат муассасаларида ҳам жорий этиш мумкин:

Маркетинг бўлимида -CRM (Customer relationship management)- буюртмачилар билан ўзаро муносабатларнинг ривожланишини кузатиб бориш, доимий мижозлар билан кўп томонли муносабатларни мувофиқлаштириш ва маркетингни бошқаришга, шу жумладан Интернет орқали ҳам ёрдам берадиган дастурдир.

Кадрлар бўлимида -HRM (Human resources management) – персонални, инсон омилини бошқариш учун ахборот тизимларидир. Асосий вазифалари – ташкилотнинг барча ходимлари потенциални самарали қўллаш ва бошқаришдир. HRM-тизимларда маъмурий структура ва муассаса кадрлари ҳақида маълумотлар сақланади, ҳамда штат жадвали тузилади.

Ахборот технологияларини қўллашнинг энг муҳим соҳалардан бири – телекоммуникация ва алоқа тармоғи ҳисобланади. Бу ерда ахборот тизимлари ахборот оқимларини бошқариб ва трафикни тартибга солиб алоқа тармоғининг узлуксиз ишлашини таъминлайдиган зарур восита ҳисобланади.

Ҳисоблаш техника воситаларининг ривожланиши, айниқса шахсий компьютерларнинг пайдо бўлиши маҳаллий ҳисоблаш тармоғи деб номланадиган янги типдаги ахборот – ҳисоблаш тизимларининг яратилишига олиб келди. Маҳаллий ҳисоблаш тармоғи ишлаб чиқаришни автоматлаштирилган лойиҳалаш ва технологик тайерлаш тизимлари, ишлаб чиқариш ва технологик мажмуаларни бошқариш тизимлари, идора тизимлари ва бошқаларда кенг қўлланилмоқда. Маҳаллий ҳисоблаш тармоғи турли ишлаб чиқариш бўлинмаларини бошқаришнинг мураккаб тизимларини қуришда самарали усул ҳисобланади.

Хозирги вақтда ташкилотларда турли тармоқлар кенг қўлланиб келинмоқда. Локал, глобал, маҳаллий тармоқлар ахборот алмашилишининг энг осон усулларидан бири бўлиб келмоқда. Маҳаллий тармоқ орқали бошқарувчи ташкилот билан боғланади ва глобал тармоқ ёрдамида чет эл алоқаларини ўрнатади. Глобал тармоқлар йирик шаҳарлар, мамлакат, қитъаларни қамраб олади. Локал тармоқлар эса бирмунча кичик майдонни ўз ичига олади. Локал тармоқлар чегаралган масофадаги тармоқ ҳисобланади. Локал тармоқ ҳамкасбларнинг терминалларига, муассасаларидаги ихтисослашган маълумотлар базасига ва марказлашган хизматларга (асосий компьютерлар, ахборот файлларига) кириш имконини беради. Локал тармоқ идора коммуникациясини таъминлайди ва катта ахборот оқимларини узатишга қобил. Хужжатлар асосан электрон равишда тарқатилади ва

сақланади. Бироқ, қоғоздаги хужжат ахборотни намойиш этишининг энг оммавий шакли бўлиб қолмоқда, шу электрон хужжатлар охирги фойдаланувчига етиб боргунча қоғоз шаклида киради.

Хозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида ахборот-коммуникация технологиялари хизмат кўрсатмоқда. Ўзбекистонда ҳам бозор муносабатларига ўтилиши уларнинг аҳамиятини кескин ошириб юборди.

Назорат саволлари

1. Коммуникация - бу нима?
2. Ташқи ва ички ахборот ҳақида тушунтиринг.
3. Келиб чиқиш манбасига боғлиқ равишда ахборот қандай бўлинади?
4. Ахборотлар тизими нима?
5. Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкинми?
6. Оддий тизим ҳақида маълумот беринг.
7. Мураккаб тизимни тушунтиринг.
8. Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қандай талаблар қўйилади?
9. Коммуникация жараёни деб нимага айтилади?
10. Бу жараёнда қандай тўртта базавий унсур қатнашади?
11. Коммуникацион жараённи қандай босқичлар кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин?
12. Коммуникация жараёнининг бевосита қатнашчиларини тушунтиринг.
13. Шахслараро коммуникация ҳақида гапириб беринг.
14. Каналларнинг сиғими бўйича қандай таснифлаш мумкин?
15. Вербал ва новербал коммуникацияга мисоллар келтиринг.
16. Ташкилий коммуникация нима?
17. Ташкилий коммуникациянинг таснифий чизмасини тузинг.
18. Расмий ва норасмий коммуникация ўртасидаги фарқ нимада?
19. Санъат муассасида коммуникация бошқа соҳа ташкилотларидан фарқ қиладими?
20. Коммуникация тўсиқлари ҳақида тушунтиринг.
21. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологияларининг ўрни ҳақида гапириб беринг.

2. Амалий машғулот учун материал

Вазифа 1. ЭССЕ

« Менинг фикримча менежер кўпроқ расмий коммуникацияга (норасмий коммуникацияга) аҳамият бериши лозим» мавзуида далилланган эссе ёзинг.

Эссе ҳажми таклиф қилинган мавзудаги 1000 сўзгача тузиш. **Эссе** – бу муаллифнинг алоҳида индивидуал позициясига эга эркин шаклдаги баёни бўлиб, қандайдир буюм ёки қандайдир сабаб бўйича умумий ёки олдиндан билдирилган фикр-мулоҳазалардан иборат бўлади.

Далилланган эссе бу қўйилган саволга далилланган жавоб мавжуд бўлган ёзма ишдир. Муаллиф муайян позицияга эга ва уни ҳимоя қилади, ўз позициясини қувватлаш учун бир қатор далилларни тақдим этади. Мақсад – муаллиф ўзи қўллайдиган нуқтаи назарга бошқаларни ҳам ишонтиришни хоҳлайди.

3. Тақдимот

7. Мавзунинг ўзлаштирилишини назорат қилиш учун тест саволлари

№	Тест топшириғи	Тўғри жавоб	Муқобил жавоб	Муқобил жавоб	Муқобил жавоб
1	Коммуникация – бу	кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашуви	кишилар ўртасидаги ўзаро пул алмашуви	алмашув	бўйсиниш
2	Кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашуви – бу	коммуникация	интерпретация	трансформация	гап
3	Шахслараро коммуникация – бу	инсонлар ўртасидаги муносабатидир	институтлар ўртасидаги муносабатидир	кафедралар ўртасидаги муносабатидир	шахсий масала

4	<i>Вербал коммуникация</i>	Бунда нутқдан фойдаланилади	Бунда жест фойдаланил ади	Бунда қўллардан фойдаланил ади	Бунда мимикадан фойдаланил ади
5	<i>Новербал коммуникация</i>	имо-ишоралар, масалан, чехра, совлат, важоҳат, гапириш маҳалида товушнинг ўзгариб туриши	Бунда нутқдан фойдаланил ади	Бунда тинглашдан фойдаланил ади	Бунда мусикадан фойдаланил ади
6	Ташкилий коммуникация – бу	ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкилот ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашинувини ҳам олади	кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашуви	кишилар ўртасидаги ўзаро пул алмашуви	алмашув
7	Кинесика – бу	жест, мимик ва пантомимик ҳаракатлар мажмуаси	суҳбатдошларнинг фазовий жойлашувлари	сўзларга қўшилиб борувчи эмоционал ҳолатни тасвирлайдиган лингвистик элеменлар (интонация, тоналлик даражаси ва ҳ.з.)	Бунда нутқдан фойдаланил ади
8	Проксемика- бу	суҳбатдошларнинг фазовий жойлашувлари	жест, мимик ва пантомимик ҳаракатлар мажмуаси	сўзларга қўшилиб интонация, тоналлик даражаси ва ҳ.з.	Бунда нутқдан фойдаланил ади

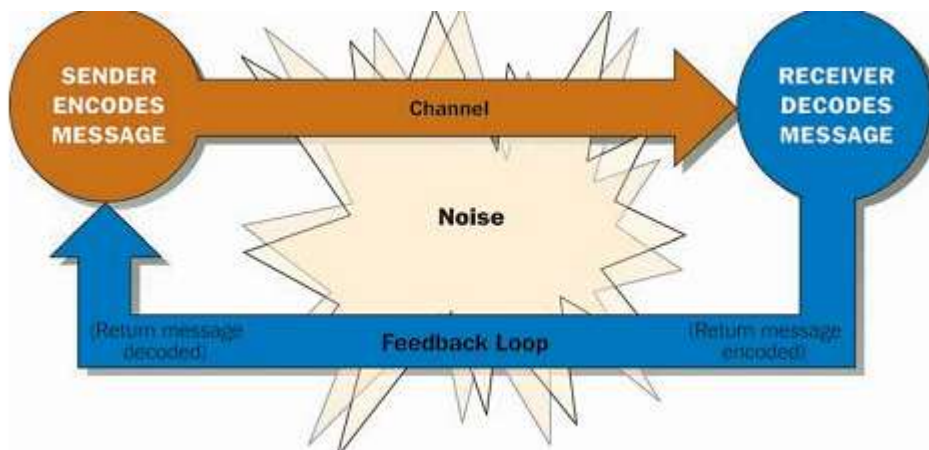
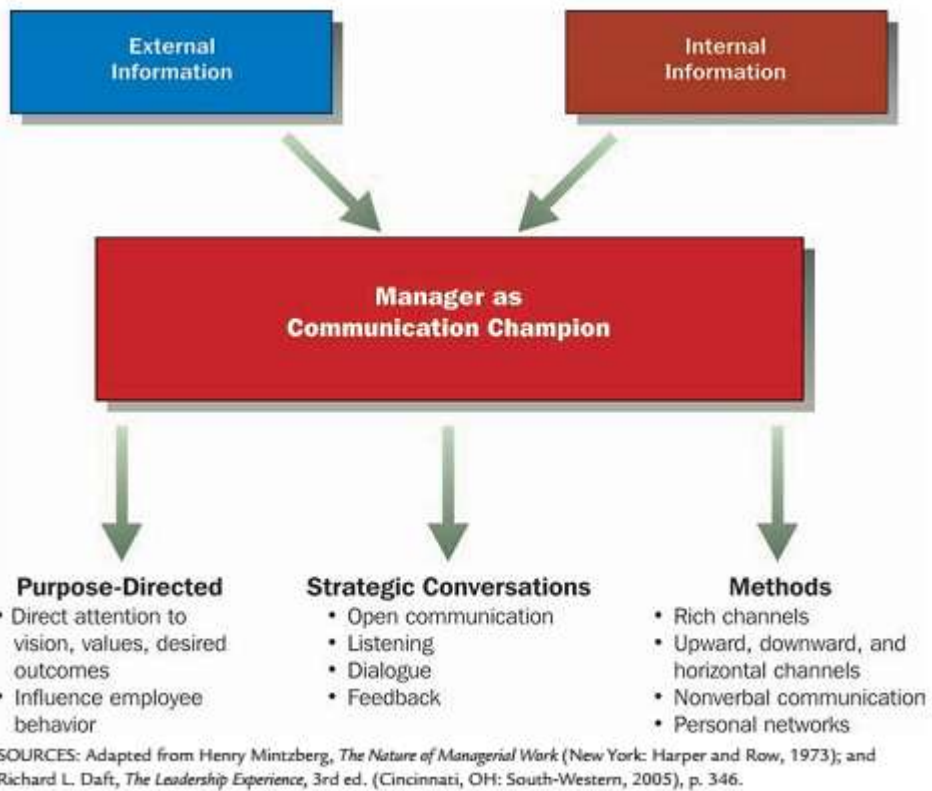
9	Паралингвистика – бу	сўзларга қўшилиб борувчи эмоционал холатни тасвирлайдиган лингвистик элеменлар (интонация, тоналлик даражаси ва ҳ.з.)	Бунда нутқдан фойдаланилади	суҳбатдошларнинг фазовий жойлашувлари	жест, мимик ва пантомимик ҳаракатлар мажмуаси
10	Консенсус тамойили:	қарорлар қабул қилиш жараёнида яқдиллик	муқобил фикр	рақобат	турли уюшмалар ва бирлашмаларнинг қарашлари

II. Мавзу юзасидан қўшимча материаллар

1. Мавзунинг ёритувчи интернет манбаалар

<http://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation>

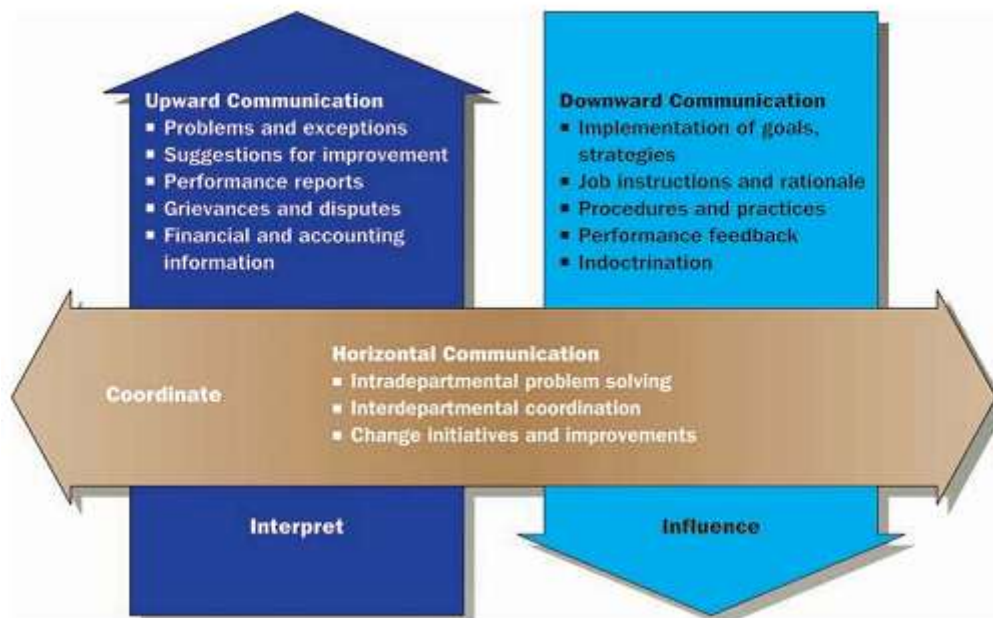
2. Расмлар ёки инфографикалар



A Model of the Communication Process



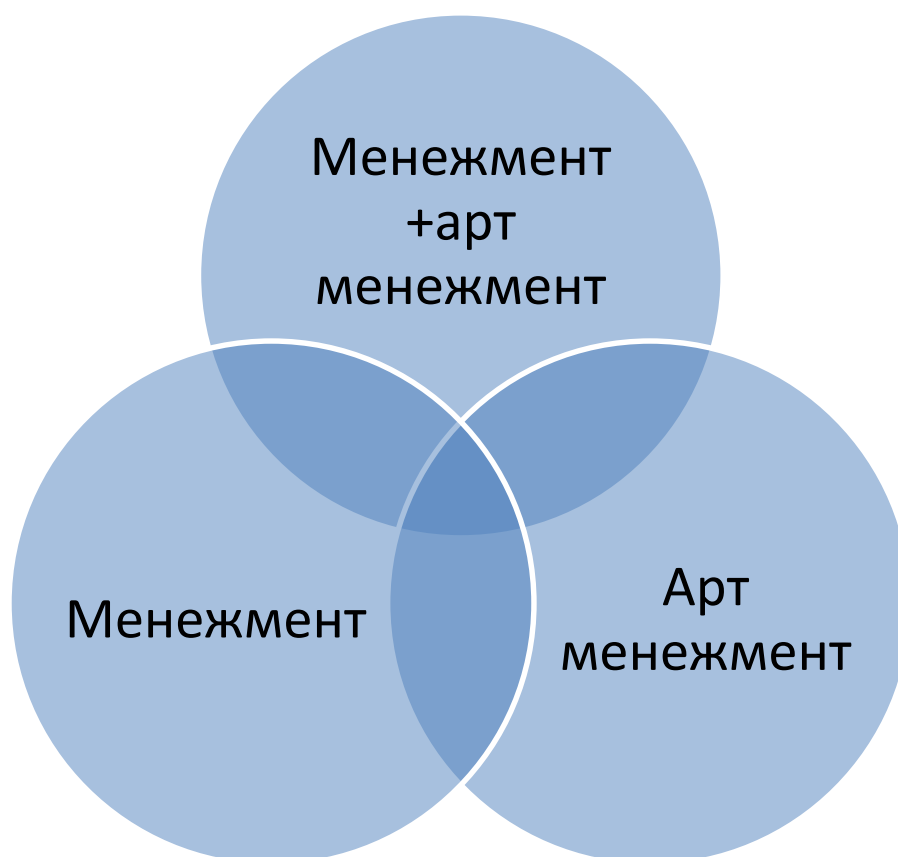
Concept Connection Videoconferencing systems, such as the Polycom high-definition system shown here, use increasingly sophisticated hardware and software to transmit both visual and verbal cues and provide feedback. On large screens in the front of the room, managers not only see and hear colleagues thousands of miles away, but they can also scrutinize displays of relevant information. These new systems provide **channel richness** once characteristic of only face-to-face meetings. Analysts expect that terrorism threats, possible pandemics, and expensive business travel will fuel at least a 20 percent annual increase in spending on videoconferencing systems in the foreseeable future.



IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

Амалий машғулот 1. “Арт менежмент модулинингнинг замонавий концепциясини; арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётларни; Арт менежментнинг мазмуни. Креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежерининг маҳорати. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар”

Вазифа 1. Менежмент ва артменежментнинг умумий ва бир биридан фарқловчи томонларини “Венн диаграммаси” орқали тасвирлаб беринг



Вазифа 2. “Тушунчалар таҳлили” методи орқали таянч тушунчаларни изоҳланг.

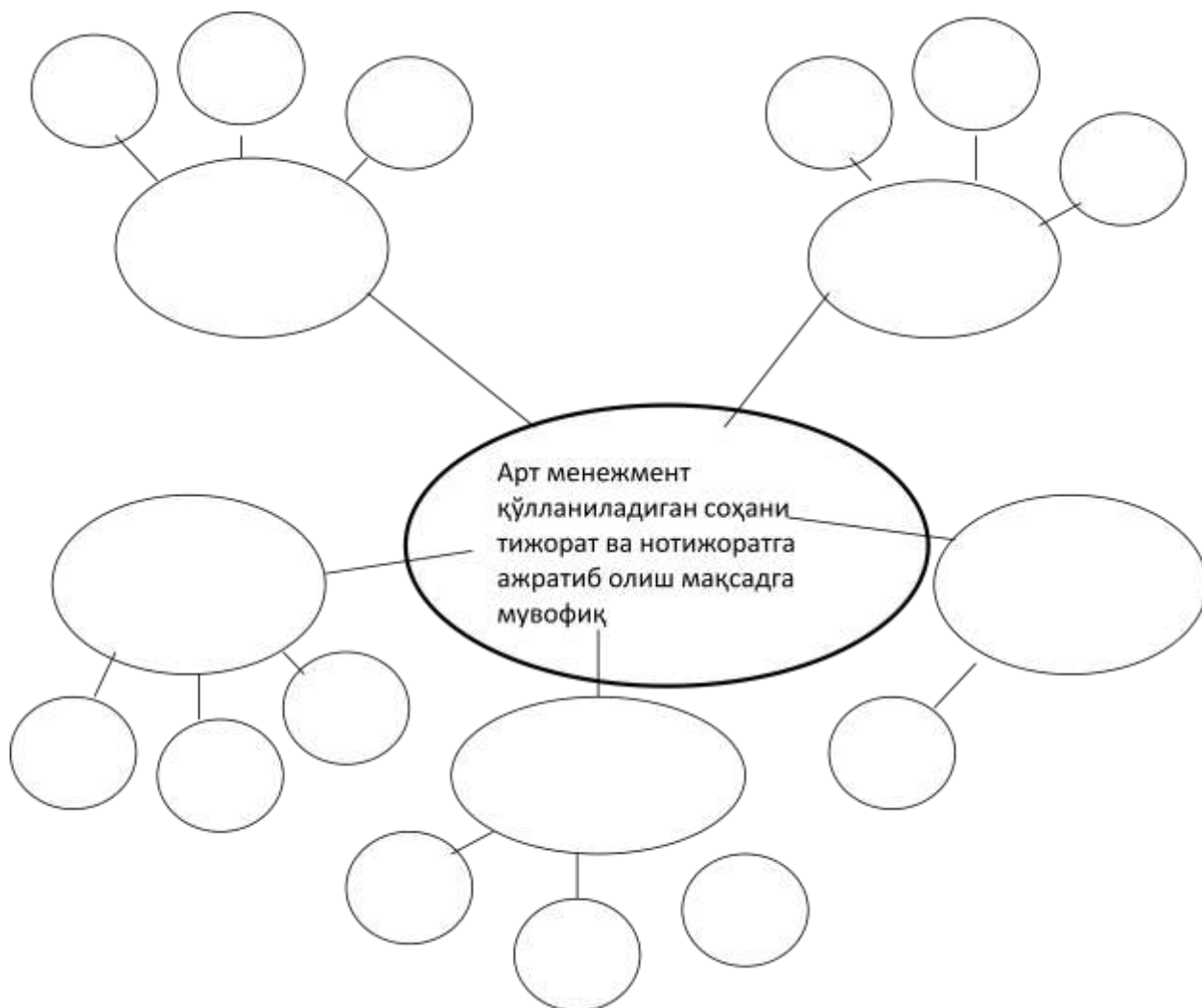
Тушунчалар	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
<i>Арт менежмент</i>		
<i>Менежмент</i>		
<i>Режсалаштириши</i>		

<i>Ташиқил этиши</i>		
<i>Бошқариши</i>		
<i>Назорат</i>		
<i>Креатив индустрия</i>		
<i>Маданият индустрияси</i>		
<i>Бошқарувнинг концептуал кўникмалари</i>		
<i>Бошқарувнинг инсоний кўникмалари</i>		
<i>Бошқарувнинг техник кўникмалари</i>		

Вазифа 3.КЛАСТЕР

☞ Кластерни тузиш қондаси

- ☉ 1. Ақлингизга келган барча нарсани ёзинг. Ғоя сифатини муҳокама қилманг: уларни оддий ҳолда ёзинг.
- ☉ 2. Орфография ва бошқа омилларга эътибор берманг.
- ☉ 3. Ажратилган вақт тугагунча ёзувни тўхтатманг. Агарда ақлингизга ғоялар келиши бирдан тўхтаса, қачонки янги ғоялар пайдо бўлмагунча қоғозга расм чизинг.
- ☉ 4. Кўпроқ алоқа бўлишлигига ҳаракат қилинг. Ғоялар сони, улар оқими ва улар ўртасидаги ўзаро алоқадорликни чегараламанг.



Вазифа4. Танишиб чикинг ва менежерлар томонидан бажариладиган муайян ролларга мувофиқ тавсиф ўртасида чизикча билан боғланг

Информацион роллар	<p>менежерлар томонидан бундай ролларни амалга оширилиши бошқа инсонлар билан ўзаро муносабатларга урғу берилиши ва инсоний кўникмаларнинг қўлланилишини такозо килади</p> <p>ахборот тармоғини яратиш ва ривожлантиришга қаратилгн бошқарув фаолияти турларини тавсифлайди</p> <p>роллар пешсаҳнага менежер олдида танлаш ёки ҳаракат қилиш зарурати туғилганда чиқади ва одатда ундан концептуал ва инсоний кўникмаларни</p>
Шахслараро роллар	
Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ роллар	

Амалий машғулот 2. “Арт менежментда стратегик ёндашув”

Вазифа 1. Кейс . “Тасодиқий томошабин”

ПЕДАГОГИК АННОТАЦИЯ

Ўқув модули: «Арт менежмент».

Мавзу: «Арт менежментда стратегик ёндашув».

Ушбу кейснинг мақсади: Тейт Ливерпуль галереяси аудиториясининг тахлилини ўрганиб чиқиш, SWOT тахлилини тузиш, бизнес портфелини аниқлаш бўйича тингловчиларда малакаларини ривожлантириш.

Режалаштириладиган ўқув натижалари:

- Аудитория сегментациясини таҳлил этиш ва баҳолаш қобилиятини ривожлантириш;
- SWOT тахлилини тузиш малакаларини орттириш;
- бизнес портфелини аниқлаш бўйича малакаларини эгаллаш.

Тингловчилар ушбу кейсни муваффақиятли ҳал этиш учун миссия, мақсад, SWOT-таҳлили, стратегия, рақобатбардошлик, И.Ансофф модели ҳақидаги билимларга эга бўлишлари лозим.

Кейс. Тасодифий томошабин

Ливерпул Тейт Галереяси ўз аудиториялар ҳақида маълумот базасини яратганда, ташриф буюрувчиларнинг асосий қисми санъат ихлосмандлари эканлиги аниқланди. 45% биринчи маротаба ташриф этганлар, уларнинг учдан икки қисми бу кафе, магазин ва "Битлз" музейига келганлардан тасодифан келиб қолган. 45% қайта ташриф буюрганлар бўлиб чиқди, лекин ушбу гуруҳда ҳам ярими тасодифан келганлар бўлиб чиқди. Умуман ташриф буюрувчиларнинг 41% замонавий санъат ҳақида озгина ёки ҳеч қандай маълумотга эга экан.

	Биринчи маротаба %	Доимий %
Мақсадли ташриф буюрган	15	30
Тасодифан ташриф буюрган	30	25

Ушбу томошабинларнинг турли гуруҳлари ҳар хил эҳтиёжга эга. Эҳтиёжларнинг иерархияси бинони кўришдан тортиб, то замонавий санъат билан танишишга бўлган эҳтиёждан иборат. Янги томошабин бино атрофидаги йўлни топишига кўмаклашишларини хоҳлайди ва унга ҳаддан ташқари эътибор беришлари унча ёқмайди. Оилавий томошабинлар аксинча галерея ходими кўргазма ёки мавзу бўйича гапириб беришларини исташади, лекин айрим томошабинлар эса тинч ва сокин бўлган, оилалар билан унча тўла бўлмаган жойни хоҳлайди.

Биринчи маротаба ташриф этганларга галерея улар кириб келиши билан муносабатлар ўрнатиши ва улардан хурсанд эканлигини билдириши кераклигини лозим топди. Бунинг учун галерея бўйича йўналишлар кўрсаткичи мавжуд бўлмаганлиги, замонавий санъат ҳақида озгина ахборотга эга бўлганлар учун етарлича маълумот, ҳамда асарлар ҳақида гапириб берувчи ассистентлар йўқлиги аниқланди.

Талабчан томошабинлар учун аудио ва видеогайдлар, маълумот хонаси, ва тажрибали ассистентлар керак экан.

Ливерпуль шаҳри галерея реконструкциясини режалаштириб турган бир вақтда, режада биринчи қаватда ахборот берувчи турли воситаларни ўрнатиш кўзда тутилди. Илгари биринчи қаватда ўтказиладиган пуллик кўргазмалар охириги қаватга ўтказиш режалаштирилди. Чунки бунга манфаатдор бўлганлар охириги қаватга ҳам кўтарилишлари аниқ эди.

Реклама стратегиясини ҳам ўзгартириш талаб этилар эди. Анъанавий промоушен тактикалари: нашр этилган реклама ва оғзаки етказилган маълумот бу биринчи маротаба мақсадли равишда келаётган томошабинларга, мэйл орқали ахборот узатиш эса доимий ташриф буюрувчиларга яхши таъсир этади, лекин биринчи маротаба тасодифан келганларни жалб этишда ташқи реклама самаралидир. Бинони янада ёритиш ва Albert Dock атрофида рекламани кучайтириш талаб этилар эди.

Манбаа: Моррис, 2000

Топширик

Тейт Ливерпуль галереяси аудиториясининг тахлилини ўрганиб чиқинг.

Тейт галереяси учун SWOT тахлилини тузинг.

Галерея бизнес портфелини аниқланг.

Кейс билан ишлашга 1 та ўқув машғулоти ажратилган. Кейс ўлчами унчалик катта эмас .

1. Кейс билан яққа тартибда танишиш ва ишлаш.
2. Устувор ғояларнинг танланиши.
3. Ўқитувчи резюмеси.
4. Тингловчиларнинг ўқув ютуқларини баҳолаш

Биринчи босқич – кейсни ҳал қилиш бўйича индивидуал иш

Тингловчи мустақил равишда:

- кейс материаллари билан танишади;
- тақдим этилган вазиятни ўрганади, изоҳлайди ва асослайди;
- муаммо ва муаммо ости муаммоларни ажратади,
- вазиятни тадқиқ ва таҳлил қилиш усулларини танлайди;

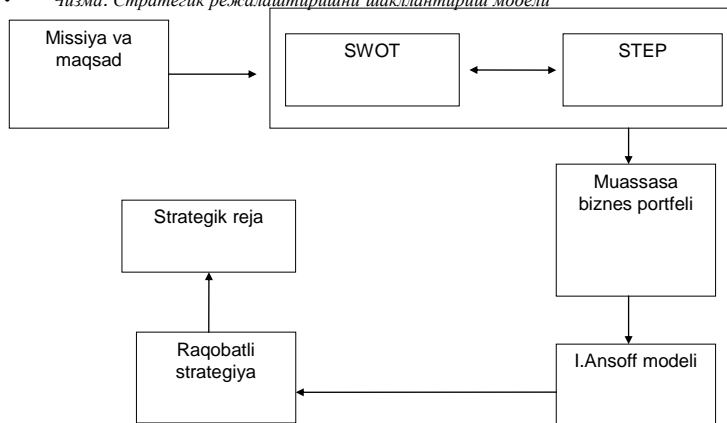
- берилган амалий вазиятни таҳлил қилади;
- ажратилган муаммони ҳал этиш усуллари ва воситаларини белгилайди ва асослайди;
- таклиф этиладиган қарорни амалга ошириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқади.

Ўқув машғулотининг якунловчи-баҳоловчи босқичи

Ўқитувчининг ҳаракатларини изчиллиги :

- мавзу бўйича хулоса чиқаради, тингловчилар эътиборини асосий жиҳатга қаратади;
- бажарилган ишнинг касбий фаолият учун аҳамияти ҳақида сўзлайди;
- тингловчилар фаолиятини баҳолайди / ўзаро баҳолашларга якун ясайди;
- ўқув машғулоти мақсадига эришганлик даражасини таҳлил қилади ва баҳолайди.

• Чизма. Стратегик режалаштиришни шакллантириш модели



	Манфаатл и омилар	Манфаатс из омилар
--	------------------------------	-------------------------------

<i>Ички муҳит омиллари</i>	<i>S – кучли томони.</i>	<i>W – заиф томонлари</i>
	• •	•
<i>Ташқи муҳит омиллар</i>	<i>O – имкониятлар.</i>	<i>T – хатарлар.</i>
	• •	•

Вазифа 2. Ўз соҳангиздаги санъат ташкилоти учун миссияни тузинг. Уни тузишда қуйидаги маълумотлардан фойдаланинг.

Миссия ўз таркибида бир қатор элементларни қамраб олади. Унинг тахминий структураси тўртта элементдан иборат.

Базавий йўналишларга маҳсулот, хизмат тизими бўйича, истеъмолчилар, бозор тизими бўйича ва технологик ҳаракатлар бўйича йўналишлар киради.

Миссиянинг иккинчи элементи – **ўсиш ва фойдадорлик** ташкилот учун муҳимдир. Ўзининг рақобатбардошлигини сақлаб туришда ўз иқтисодий ўсишини таъминлаб бориш мақсадга мувофиқдир. Фойдадорлик ташкилотнинг барқарор ўсишидан дарак бериши туфайли миссиянинг аҳамиятли қисми ҳисобланади.

Бизнес структураси тушунчасида ташкилот қайси фаолият тури билан шуғулланишини билдиради. Иқтисодиётда унинг структураси қуйидаги шакллардан бирида намоён бўлади:

- оддий бизнес-бир маҳсулли (бир тармоқли);
- доминантли бизнес-бир маҳсулот (бир тармоқ)га эътибор қаратилиб диверсификациялашган
- нисбий бизнес – диверсификациялашган

Тўртинчи унсур – **ижтимоий масъулият**. К.Девис ва Р.Бломстром бу элементни “ўз мақсадлари билан мувофиқлаштирган ҳолда жамият

фаровонлигини таъминлашга қаратилган олий раҳбариятнинг мажбуриятлари” деб таърифлайди. Бунда жамиятда ташкилот мақсадлари ва ҳаракатлари ҳақидаги маълумотни етказиш учун PR хизматидан кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Миссиянинг асосий элементлари

Вазифа 3. Кейс матнидан олинган қуйидаги маълумот бўйича Австралия Камер Оркестри учун стратегик , тактик ва операцион мақсадларини белгиланг

“Австралия Камер Оркестрининг “Австралияга жаҳон даражасидаги оркестрни тақдим этиш” миссиясида унинг асосий мақсади акс этилган. Тингловчиларига етиб бориш учун ҳар қандай оркестр хизмат сафариди бўлиши керак. Агарда жаҳон даражадаги статусда бўлса унда чет эл сафарлари оркестрнинг муҳим фаолиятларидан бирига айланади. Ушбу ҳаракат орқали нафақат кенгроқ аудиторияга эга бўлиш ва даромадни ошириш мумкин, балки Австралия Камер Оркестрига юқори даражага кўтарилишига имкон туғдиради. Дастурни тўғри танлаш, даражага мувофиқ гонорарни тайинлаш, бошқаларга хос бўлмаган лекин юқори сифатли имижни яратиш, обрўли агентлар билан ишлаш, ҳамда халқаро мақомга номзодлик қилиш учун мўлжалланган маркетинг микс комплексини ишлаб чиқиш керак.”



Ташкилотдаги мақсад ва режалар даражаси

Амалий машғулот 2. “Мақсадни белгилаш ва ташкилий режалаштириш. Миссия ва мақсад. Стратегик таҳлил. SWOT-таҳлили. Стратегик режалаштириш ва стратегик танлаш моделлари. Стратегияни тадбиқ этиш. Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари. Мотивация асослари. Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари. Ижодий жамоада мотивацион дифференциация.”

Вазифа 1. Кейс . “Тасодифий томошабин”

ПЕДАГОГИК АННОТАЦИЯ

Ўқув модули: «Арт менежмент».

Мавзу: «Арт менежментда стратегик ёндашув».

Ушбу кейснинг мақсади: Тейт Ливерпуль галереяси аудиториясининг таҳлилини ўрганиб чиқиш, SWOT таҳлилини тузиш, бизнес портфелини аниқлаш бўйича тингловчиларда малакаларини ривожлантириш.

Режалаштириладиган ўқув натижалари:

- Аудитория сегментациясини таҳлил этиш ва баҳолаш қобилиятини ривожлантириш;
- SWOT таҳлилини тузиш малакаларини орттириш;
- бизнес портфелини аниқлаш бўйича малакаларини эгаллаш.

Тингловчилар ушбу кейсни муваффақиятли ҳал этиш учун миссия, мақсад, SWOT-таҳлили, стратегия, рақобатбардошлик, И.Ансофф модели ҳақидаги билимларга эга бўлишлари лозим.

Кейс. Тасодифий томошабин

Ливерпул Тэйт Галереяси ўз аудиториялар ҳақида маълумот базасини яратганда, ташриф буюрувчиларнинг асосий қисми санъат ихлосмандлари эканлиги аниқланди. 45% биринчи маротаба ташриф этганлар, уларнинг учдан икки қисми бу кафе, магазин ва "Битлз" музейига келганлардан тасодифан келиб қолган. 45% қайта ташриф буюрганлар бўлиб чиқди, лекин ушбу гуруҳда ҳам ярими тасодифан келганлар бўлиб чиқди. Умуман ташриф буюрувчиларнинг 41% замонавий санъат ҳақида озгина ёки ҳеч қандай маълумотга эга экан.

	Биринчи маротаба %	Доимий %
Мақсадли ташриф буюрган	15	30

Тасодифан буюрган	ташриф 30	25
-------------------	-----------	----

Ушбу томошабинларнинг турли гурухлари ҳар хил эҳтиёжга эга. Эҳтиёжларнинг иерархияси бинони кўришдан тортиб, то замонавий санъат билан танишишга бўлган эҳтиёждан иборат. Янги томошабин бино атрофидаги йўлни топишига кўмаклашишларини хоҳлайди ва унга ҳаддан ташқари эътибор беришлари унча ёқмайди. Оилавий томошабинлар аксинча галерея ходими кўрғазма ёки мавзу бўйича гапириб беришларини исташади, лекин айрим томошабинлар эса тинч ва сокин бўлган, оилалар билан унча тўла бўлмаган жойни хоҳлайди.

Биринчи маротаба ташриф этганларга галерея улар кириб келиши билан муносабатлар ўрнатиши ва улардан хурсанд эканлигини билдириши кераклигини лозим топди. Бунинг учун галерея бўйича йўналишлар кўрсаткичи мавжуд бўлмаганлиги, замонавий санъат ҳақида озгина ахборотга эга бўлганлар учун етарлича маълумот, ҳамда асарлар ҳақида гапириб берувчи ассистентлар йўқлиги аниқланди.

Талабчан томошабинлар учун аудио ва видеогайдлар, маълумот хонаси, ва тажрибали ассистентлар керак экан.

Ливерпуль шаҳри галерея реконструкциясини режалаштириб турган бир вақтда, режада биринчи қаватда ахборот берувчи турли воситаларни ўрнатиш кўзда тутилди. Илгари биринчи қаватда ўтказиладиган пуллик кўрғазмалар охириги қаватга ўтказиш режалаштирилди. Чунки бунга манфаатдор бўлганлар охириги қаватга ҳам кўтарилишлари аниқ эди.

Реклама стратегиясини ҳам ўзгартириш талаб этилар эди. Анъанавий промоушен тактикалари: нашр этилган реклама ва оғзаки етказилган маълумот бу биринчи маротаба мақсадли равишда келаётган томошабинларга, мэйл орқали ахборот узатиш эса доимий ташриф буюрувчиларга яхши таъсир этади, лекин биринчи маротаба тасодифан келганларни жалб этишда ташқи реклама самаралидир. Бинони янада ёритиш ва Albert Dock атрофида рекламани кучайтириш талаб этилар эди.

Манбаа: Моррис, 2000

Топшириқ

Тейт Ливерпуль галереяси аудиториясининг тахлилини ўрганиб чиқинг.

Тейт галереяси учун SWOT тахлилини тузинг.

Галерея бизнес портфелини аниқланг.

Кейс билан ишлашга 1 та ўқув машғулоти ажратилган. Кейс ўлчами унчалик катта эмас .

1. Кейс билан якка тартибда танишиш ва ишлаш.

2. Устувор ғояларнинг танланиши.
3. Ўқитувчи резюмеси.
4. Тингловчиларнинг ўқув ютуқларини баҳолаш

Биринчи босқич – кейсни ҳал қилиш бўйича индивидуал иш

Тингловчи мустақил равишда:

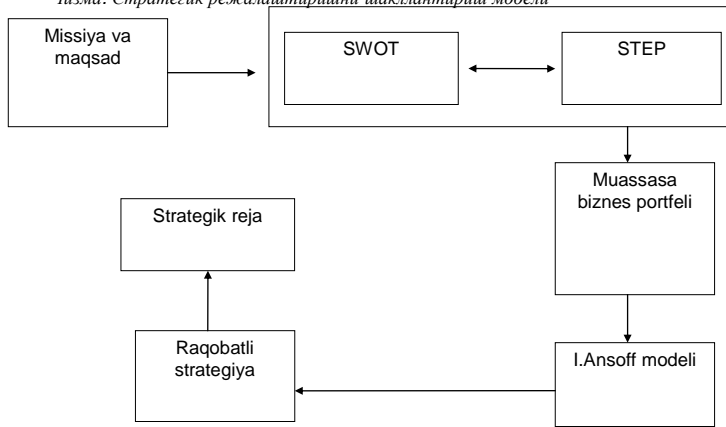
- кейс материаллари билан танишади;
- тақдим этилган вазиятни ўрганади, изоҳлайди ва асослайди;
- муаммо ва муаммо ости муаммоларни ажратади,
- вазиятни тадқиқ ва таҳлил қилиш усулларини танлайди;
- берилган амалий вазиятни таҳлил қилади;
- ажратилган муаммони ҳал этиш усуллари ва воситаларини белгилайди ва асослайди;
- таклиф этиладиган қарорни амалга ошириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқади.

Ўқув машғулотининг яқунловчи-баҳоловчи босқичи

Ўқитувчининг ҳаракатларини изчиллиги :

- мавзу бўйича хулоса чиқаради, тингловчилар эътиборини асосий жиҳатга қаратади;
- бажарилган ишнинг касбий фаолият учун аҳамияти ҳақида сўзлайди;
- тингловчилар фаолиятини баҳолайди / ўзаро баҳолашларга яқун ясайди;
- ўқув машғулоти мақсадига эришганлик даражасини таҳлил қилади ва баҳолайди.

• Чизма. Стратегик режлантиришни шаклантириши модели



	<i>Манфаатли омиллари</i>	<i>Манфаатсиз омиллари</i>
<i>Ички муҳит омиллари</i>	<i>S – кучли томони.</i> <ul style="list-style-type: none"> • • 	<i>W – заиф томонлари</i> <ul style="list-style-type: none"> •
<i>Ташқи муҳит омиллари</i>	<i>O – имкониятлар.</i> <ul style="list-style-type: none"> • • 	<i>T – хатарлар.</i> <ul style="list-style-type: none"> •

Вазифа 2. Ўз соҳангиздаги санъат ташкилоти учун миссияни тузинг. Уни тузишда қуйидаги маълумотлардан фойдаланинг.

Миссия ўз таркибида бир қатор элементларни қамраб олади. Унинг тахминий структураси тўртта элементдан иборат.

Базавий йўналишларга маҳсулот, хизмат тизими бўйича, истеъмолчилар, бозор тизими бўйича ва технологик ҳаракатлар бўйича йўналишлар киради.

Миссиянинг иккинчи элементи – **ўсиш ва фойдадорлик** ташкилот учун муҳимдир. Ўзининг рақобатбардошлигини сақлаб туришда ўз иқтисодий ўсишини таъминлаб бориш мақсадга мувофиқдир. Фойдадорлик ташкилотнинг барқарор ўсишидан дарак бериши туфайли миссиянинг аҳамиятли қисми ҳисобланади.

Бизнес структураси тушунчасида ташкилот қайси фаолият тури билан шуғулланишини билдиради. Иқтисодиётда унинг структураси қуйидаги шакллардан бирида намоён бўлади:

- оддий бизнес-бир маҳсулли (бир тармоқли);
- доминантли бизнес-бир маҳсулот (бир тармоқ)га эътибор қаратилиб диверсификациялашган
- нисбий бизнес – диверсификациялашган

Тўртинчи унсур – **ижтимоий масъулият**. К.Девис ва Р.Бломстром бу элементни “ўз мақсадлари билан мувофиқлаштирган ҳолда жамият фаровонлигини таъминлашга қаратилган олий раҳбариятнинг мажбуриятлари” деб таърифлайди. Бунда жамиятда ташкилот мақсадлари ва ҳаракатлари ҳақидаги маълумотни етказиш учун PR хизматидан кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.



Вазифа 3. Кейс матнидан олинган қуйидаги маълумот бўйича Австралия Камер Оркестри учун стратегик , тактик ва операцион мақсадларини белгиланг

“Австралия Камер Оркестрининг “Австралияга жаҳон даражасидаги оркестрни тақдим этиш” миссиясида унинг асосий мақсади акс этилган. Тингловчиларига етиб бориш учун ҳар қандай оркестр хизмат сафариди бўлиши керак. Агарда жаҳон даражадаги статусда бўлса унда чет эл сафарлари оркестрнинг муҳим фаолиятларидан бирига айланади. Ушбу ҳаракат орқали нафақат кенгроқ аудиторияга эга бўлиш ва даромадни ошириш мумкин, балки Австралия Камер Оркестрига юқори даражага кўтарилишига имкон туғдиради. Дастурни тўғри танлаш, даражага мувофиқ гонорарни тайинлаш, бошқаларга хос бўлмаган лекин юқори сифатли имижни яратиш, обрўли агентлар билан ишлаш, ҳамда халқаро мақомга номзодлик қилиш учун мўлжалланган маркетинг микс комплексини ишлаб чиқиш керак.”



Ташкилотдаги мақсад ва режалар даражаси

Амалий машғулот 3. “Инсоний ва техник кўникмалар. Арт менежмент модули бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларидан фойдалана олиш.

Ўқув модули: «Арт менежмент».

Мавзу: «Арт менежментда инсон ресурсларини бошқариш».

Ушбу кейснинг мақсади:хордиқ чиқариш соҳасига таалуқли икки ташкилотнинг самарали фаолиятини ўрганиб чиқиш ва ресурслардан қай даражада фойдаланганлигини таҳлил этиш бўйича тингловчиларда малакаларини ривожлантириш.

Режалаштириладиган ўқув натижалари:

- Инсон ресурсларини бошқаришни таҳлил этиш ва баҳолаш қобилиятини ривожлантириш;

- Ресурслардан самарали фойдаланишни таҳлил этиш малакаларини орттириш;

- мустақил тарзда қарор қабул қилиш малакаларини эгаллаш.

Тингловчилар ушбу кейсни муваффақиятли ҳал этиш учун инсон капитали, ташкилот муҳити, мотивлаштириш ҳақидаги **билимларга эга бўлишлари** лозим.

Кейс. “Осмондаги Валли Чанғи спорти курорти” (Heavenly Valley Ski Resort) ва Иккинчи Шаҳар Театри (Second City Theatre) ”

Хордиқ чиқариш соҳасида кўплаб ташкилотлар: кабель ТВ, видео, компьютер ўйинлари, скейтинг, профессионал спорт, ҳар бир истъемолчи учун курашмоқдалар.

Иккинчи Шаҳар Театри (Second City Theatre)ни Time журнали “Америка сатирасининг ибодатхонаси” деб номлади. Джон Белуши, Дэн Акройд, Билл Муррэй, Джорж Уэндт, Майк Майерс каби таниқли актёрлардан иборат труппа аудитория ёқтирадиган юморни кўрсата олишади.

Таҳо Кўлида жойлашган “Осмондаги Валли Чанғи спорти курорти” (Heavenly Valley Ski Resort) чанғичилар, сноубордерлар ва кузатувчиларга дам олиш кунларида Марк Твен таъкидлаганидай, “бутун ер юзини узоқдан кўриш имконияти”ни таклиф этади.

Ушбу икки ташкилотнинг умумийлиги нимада? Булар сайр томошалар индустриясида сервис ташкилотларидир ва муваффақиятли фаолият олиб бордилар. Уларнинг менежерлари ташкилот муҳити билан моҳирона иш олиб боришга тушуниб етишган.

Ташкилот муҳитига ташкилотга таъсир этадиган барча инсонлар, ташкилотлар, тизимлар ва бошқа кучлар киради. Иккинчи Шаҳар Театри ўзининг ижтимоий муҳитини яхши билади, чунки унинг юмори ва томошабинлари ушбу муҳитдан келиб чиқади. “Бизлар сиёсийдан кўра кўпроқ ижтимоий институтдирмиз”, деб изоҳлайди унинг ходимларидан бири, кўплаб труппаларнинг юмори сиёсий мавзуга бағишланган. Директор

Келли Леонард маҳаллий маданиятни билиш муҳим эканлигини таъкидлади, айниқса Чикаго атрофдаги шаҳарчалар, Торонто ёки Детройт худудида Иккинчи шаҳар театрлари муваффақиятли фаолият олиб боришлари учун.

Бошқа томондан “Heavenly Valley” умумий муҳитнинг технологик омилларига ҳам урғу бериши лозим, хусусан сунъий қор ясайдиган технологиялар орқали қор ёғишни бошқаришга. Heavenly менежерлари шуни биладиларки, агарда улар мижозга чанғи учиш шароитларини ярата ололмасалар ҳар қанақа тоғни ҳам таклиф эта ололмайдилар. Улар Невада ва Калифорниядаги турли тоғ сўқмоқларини ҳам таклиф этишади. Heavenlyнинг мақсади ҳар қандай табиат шароитида ташриф буюрувчиларга чанғи учишнинг энг қулай имкониятларни яратишдир.

Heavenly мижозлар фикрларини фаол ўрганиб борган ҳолда уларнинг сервисини учун катта эътибор қаратади. Ташкилот чанғи лифтларида таклифлар учун кутилар ўрнатган ва анкета сўровномаларини ўтказиб туради. Истеъмолчилар кутаётган натижалардан янада ҳам кўпроғини таъминлашга ҳаракат қилади. Heavenly мусобақалар ўтказиш, болаларни чанғи учишни ўргатиш ва сноубордерларни жиҳозлашни ҳам таклиф этади.

Second City рақобатчиларини ноёб сервис тури: сатира юморини ўзига хос брендини таклиф этиш орқали қаршилаб олди. Унинг продюсерларидан бири хордиқ чиқариш шакллари жуда ҳам кўплиги туфайли театр омон қолиши учун қил устида эканлигини таъкидлади. Second City труппа фаолиятининг аҳамиятини ҳам тан олади.

Ресурсларни бошқариш ҳар бир ташкилот муваффақиятини белгиловчи асосий омилдир. Second City ўзининг қобилиятли ижрочи ва ёзувчиларисиз аллақачон ишини тўхтатган бўлар эди. Heavenly Valley географик жойлашувидаги моддий ресурсларисиз, асбоб ускуналарисиз чанғи учиш жойига айланмас эди. Лекин иккала ташкилот ҳам имкон қадар барча ресурсларини ривожлантирдилар. Улар одамларга кулгу, қувонч ва завқ тақдим этадилар.

Саволлар

1. Heavenly Valley Ski Resort барқарор рақобатбардошлик афзаллигини таъминлашида инсон ресурслари ва стратегик менежмент фаолияти (режалаштириш ва прогнозлаштириш, реклама қилиш ва ҳ.з.)дан қай даражада фойдаланиши мумкин?

2. Heavenlyнинг мисолида унинг муҳитидаги ресурсларнинг фойдалилиги ташкилот муваффақиятига қанчалик таъсир этиши мумкин?

3. Second City Theatre қандай манъавий масалаларга дуч келиши мумкин?

4. Менежерлар уларни қайси йўллар билан ҳал этиши мумкин?

5. Номаълумликнинг қанақа турларига ушбу театр учрашиши мумкин? Менежмент буларни қандай бартараф этади?

Амалий машғулот 4. “Коммуникация жараён сифатида. Шахслараро коммуникациялар. Ташкилий коммуникациялар. Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялари. Машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.”

Вазифа 1. ЭССЕ

“Менинг фикримча менежеркўпроқ расмий коммуникацияга (норасмий коммуникацияга) аҳамият бериши лозим” мавзусида эссе ёзинг.

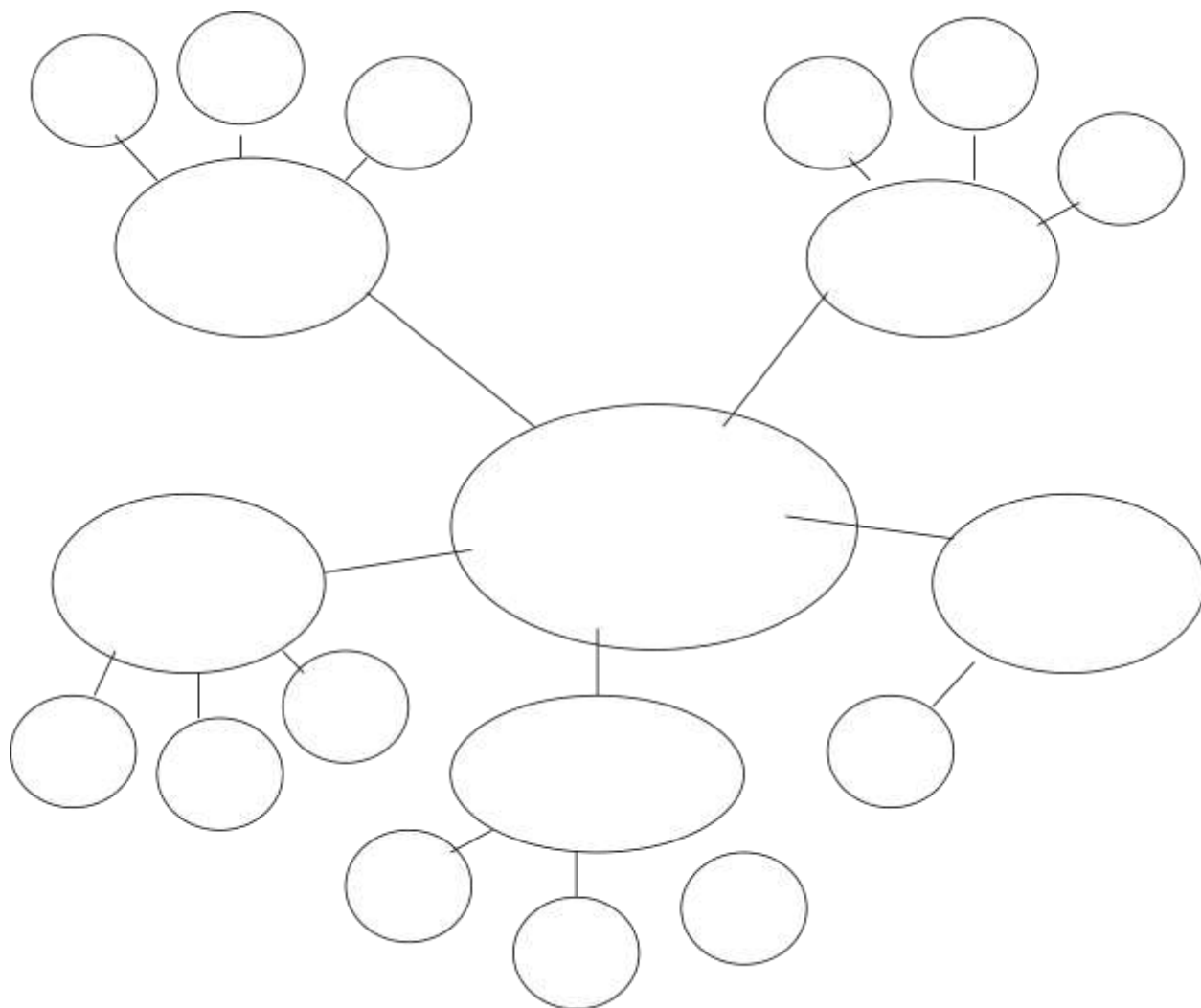
Эссе ҳажми таклиф қилинган мавзудаги 1000 сўзгача тузиш.

Вазифа 2. КЛАСТЕР

Ғоя: “Ижодкор халқ эса кўпроқ норасмий ва новербал коммуникацияни қўллайдилар ”

♪ Кластерни тузиш қондаси

- 1. Ақлингизга келган барча нарсани ёзинг. Ғоя сифатини муҳокама қилманг: уларни оддий ҳолда ёзинг.
- 2. Орфография ва бошқа омилларга эътибор берманг.
- 3. Ажратилган вақт тугагунча ёзувни тўхтатманг. Агарда ақлингизга ғоялар келиши бирдан тўхтаса, қачонки янги ғоялар пайдо бўлмагунча қоғозга расм чизинг.
- 4. Кўпроқ алоқа бўлишлигига ҳаракат қилинг. Ғоялар сони, улар оқими ва улар ўртасидаги ўзаро алоқадорликни чегараламанг.



V. КЕЙСЛАР БАНКИ

Кейс №1. “Тунда очик”

Тавсвирий санъат оммабоплигини янада ошириш туфайли ушбу соҳадаги кўшимча қийматнинг капиталга айланиш жараёни Тейт Модерн галереяси учун муваффақиятли ўтди. Мазкур кампанияни 2002 йил март ва май ойларида Лондоннинг 8та галереясидан иборат бирлашма ўтказди. Галереялар кампанияда ўзларига хос вазифаларни белгилаган бўлсалар ҳам, лекин барчалари қуйидаги мақсадларга ўз диққат эътиборини қаратдилар:

- тунги соатларнинг узайтирилганлиги хақида кўпроқ ташриф буюрувчиларни хабардор этиш;
- кечки соат 6 дан кейин ташриф буюрувчилар сонини ошириш;
- галереялар хақидаги “зерикарли ва жонга теккан жой” деган тассавурни ўзгартириб, галереялар - ижтимоий хаётнинг бир қисми сифатида каби концепцияни таклиф этиш;
- ташриф буюрувчилар завқ оладиган алоҳида бир тадбирлар, маърузалар, сафар, жонли ижро, ресторан, бар ва харидлар каби фаолиятлар доирасини ОАВда ёритиб бориш.

Баъзи бир галереялар, хусусан V&A галереяси тунги соатларгача икки йил мобайнида ишлаб келган ва 1500 -2000 га яқин тунги ташриф буюрувчиларни жалб этган. Бошқалари эса, масалан Миллий Портрет Галереяси хафтасига икки тун очик бўлиб, бир йил мобайнида ишлаган эди, унга 300-400га яқин одам кечкурун ташриф буюрган. Далвик Тасвир Галереяси ўз тажрибасида тунги ташрифларни ҳеч қачон қўлламаган ва бундай имкониятдан фойдаланиш истагини билдирди.

Кампания учун мақсадли гуруҳ этиб 25-34 ёшли санъатдан хабардор ёки мутахасис, Лондонда яшайдиган ёки ишлайдиганлар танлаб олинди. Ушбу сегментни жалб этиш учун “Санъатни севасанми?Ундан завк ол....Кечроқ.” шиор ишлаб чиқилди. Ушбу шиор реклама брэнди сифатида юракча шаклдаги ширинликларга бириктирилди. Ҳар бир галерея хақида маълумот, унинг жорий кўрғазмалари ва кеч тунгача очиклигини ёритган 190000та рисола нашр этилди. 66000таси Лондон ва Вест Эндга дистрибьютер агентлиги томонидан тарқатилди. Қатнашувчи галереялар ҳар бири 8000тасини тарқатди, қолгани эса *Time Out* журнаliga илова қилинди. Журнал ўқувчилари мақсадли аудиторияга ёши, ҳаёт тарзи каби кўрсаткичлари билан тўғри келди. Ушбу ҳаракатлар орқали 89%га ўсиш кузатилди.

Рисолада галереяларда очилган тунги барлар хақида тафсилотлар, хусусан Absolut vodka ҳомийлигидаги Love Art ароғидан коктейли бепул таклиф этилиши берилди. Absolut брэнди танланган ташриф буюрувчилар аудиториясига тўлиқ мос келади. Бундан ташқари *Time Out* ҳар хафта тунги барларни реклама қилиб, газетхонларга махсус чегирмаларни таклиф этиб борди.

Кампания харажатлари қатнашчилар ўртасида тақсимланиб, 1400 фунт стерлинга тенг бўлди. Асосий харажатларни рисолаларни чоп этиш ва тарқатиш ташкил қилди. *Time Out* газетаси ҳомийлигида 21000, Absolut брэнди томонидан эса 8000 фунт стерлингидаги харажатлар қопланди.

Хейуард Галереясида очилган биринчи тунги бар биринчи тундаёқ ўртача сондан анча кўп бўлган ташриф буюрувчилар -300тасини жалб этди. Миллий Портрет Галереясига эса 800га яқин мижоз келди. Хаттоки энг паст рейтингда бўлган Далвик Тасвир Галереясига 200та одам келди.

Кампания тугаганидан сўнг натижа кўплаб галереяларга шундай сақланиб қолди. Масалан Миллий Портрет Галереясига ташриф буюрувчиларнинг сони ўсиб борди ва ҳозирда тунги ташриф 1000 дан ортик бўлиб турибди. *Манбаа: Marlow, 2001.*

Саволлар

1. Санъат муассасаларининг биргаликдаги ҳаракатида қандай афзалликлар ва камчиликлар бўлиши мумкин?
2. Галереялар реклама кампаниясини ўтказишда қандай маълумотларга эга бўлдилар? Ушбу маълумотлардан потенциал мижозлар билан узоқ муддатли муносабатларни ўрнатишда қандай фойдаланиш мумкин?

3. Сизнинг фикрингизча, ушбу кампания ташриф буюрувчиларни санъатга эмас балки бепул ичимликка жалб этишга айланиб қолиш хавфи қай даражада? Ушбу хавфни чеклаш учун нима қилиш мумкин?

Кейс №2. “Халл Трак” театри томошибанлари

Тадқиқотлар охириги 2 йил мобайнида Халл шахрининг театрга борувчи аҳолисидан фақатгина ярми Халл Трак театрида бўлганлигини кўрсатди. Бунга қараганда 10тадан 9таси шаҳар марказида жойлашган дастури турли туманлиги билан ажралиб турадиган Халл Нью Театрига бориши аниқланди. Йилда театрга уч ва ундан ортиқ марта борган ташриф буюрувчиларнинг сони чоракдан кўпроғини ташкил этди, уларнинг орасида ҳеч қайси Халл Трак театрида бўлмаган. Томошабинларнинг учдан бир қисми “юксак” санъат шаклларидаги замонавий драмаларни кўришни хуш кўришар экан ва улар орасида Халл Трак театрига борганлар аниқланмади.

Халл Тракнинг таҳлил этилган жорий томошабинлари театр ташаббускорлари, доимий ва турли театрларга борувчилар деб топилди. Улар театрни асосан кечқурун боришга яхши жой деб, театрга бориш уйдан ташқарида овқатланишга бориш сафари сифатида қабул қилишар экан. Уларнинг ёши 25-44 ёшда.

Бунга қиёсан, янги потенциал томошабинлар (театрга борувчи лекин Халл Тракка бормаганлар) ҳақиқатдан театрга қизиқувчилар бўлмаган. Улар янгиликни излайдиган ва тажриба сифатида қабул қиладиган инсонлар тоифасидан.

Ташриф буюришга таъсир этиш. Тадқиқот сўровномаси иштокчилари бўйича Халл Трак театрига бориш учун қандай омилларга боғлиқлиги аниқланди. Театрга борувчиларнинг ярми шаҳар марказидаги янги бино ўзига жалб этишини таъкидладилар. Танаффусда томошабинлар дам оладиган хона ёки зал, бар кафеларнинг мавжудлиги ёшроқ томошабинларни жалб этиши мумкин. Жон Годбер John Godber бадиий директорининг маҳсулоти кўпчиликка ёқиши эътироф этилди. Лекин кўрсатувларнинг янги шаклларини таклиф этиш тавсия этилди.

Маркетинг натижалари. Халл Трак театри маркетинг коммуникациясидаги камчилик потенциал бозорни чуқурроқ ўрганилмаганлиги кузатилди. Театр томошабинлари театр дастурларидан театр томонидан юборилган хатлар, тез тез ташриф буюрувчилардан хабардор бўлиб туришар экан. Айримлари маҳаллий газеталарда берилган маълумотлар билан қизиқиб турар эканлар. Ёшлар эса асосан интернетдан. Саволлар

1. Халл Трак театри ўз миссиясини оширишда қандай мақсад ва вазифаларни белгилашини таклиф қила оласиз.
2. Ушбу мақсад ва вазифаларни амалга оширишда қандай стратегияларни ишлаб чиқасиз. Ушбу стратегияларни тадбиқ этиш учун маркетинг тактикасини ишлаб чиқинг.

3. Ушбу режаларни ишлаб чиқишда маълумотлар рўйхатини тузинг. Агарда Сиз Театр маркетинг менежери бўлсангиз ушбу маълумотлар етарлича бўлармиди?

Манбаа: Whitehead, 2000. Reproduced with kind permission.

Кейс №3. Опера ҳамкорлиги

Сидней Опера Хаус бутун дунёда машхур бўлган замонавий архитектура дизайнидаги бинолардан бирида жойлашган. Опера Хаус ташкилий ривожланиш инноватори сифатида унинг ижрочи директори Майкл Линк тўрт йиллик бошқаруви остида шаклланди.

Линк Австралия Кенгашидаги театр менежментида миллий санъатни кўллаб қувватловчи инновацион шахс сифатида эътироф этилиб 1998 йилда Австралия тасвирий институтини бошқарувини олди. Унинг бошқарув фаолияти Опера Хаус учун икки муҳим тарихий воқеалар – Янги йил ва 2000 йил Сидней Олимпиадасига тўғри келди. Бундай ходисалар ташкилот учун иш жараёнининг янги ёндашувларини талаб этарди ва Линк Операни “ўрганувчи ташкилот” га айлантиришга аҳд қилди. Ушбу атама америкалик менежмент намояндаси Питер Сенж (Peter Senge) томонидан 1990 йилда “Бешинчи Фан” китобида ёритилган бўлиб, унга биноан ташкилот инсонлар каби тизимли равишда ривожланиши ва тажриба алмашишлари лозим. Албатта унинг афзаллиги бир бутунлигида, ўрганиб бориш эса ташкилот муҳим фаолиятларидан бири сифатида ташкилий қувватни оширишда катта кучдир. Бошқача қилиб таъкидланганда эса, “унинг аъзолари жамоавий хабардорлик ва унумдорликни кучайтириш ва кўллаб қувватлашга доимий диққат эътиборини қаратиб турадилар ” (Senge *et al.*, 1994). Опера Хаусда муваффақиятга эришиш йўли барча ходимларни ушбу йўналишга қўйиш деб белгиланди. Линк буни қуйидагича изоҳлади: “Опера Хаусда ишлар қандай бажарилишига бутун штатни жалб этиш ёндашувини биз қабул қилдик. Натижа –бу иш жойи бўлиб, бу ерда ташкилот ривожини учун ҳар бир ходим ўз хиссасини қўшиш учун ваколат олган. Бу шахснинг ўсиши учун кўмакловчи иш жойи бўлиб, бунда инновациялар, маҳоратни кўрсатиш, “буни қила оламан” деган хатти ҳаракат тан олинади ва рағбатлантирилади”.

Ушбу жараёнинг бош ғояси турли соҳаларни қамраб олувчи лойиҳа гуруҳининг ташкил топиши бўлиб, унга тажрибаси ва функционал асоси ҳар хил бўлган ҳамкасабалар киритилди.

Уларнинг вазифаси муассасанинг 2000 йилга тайёр бўлиши, яъни компьютерга мувофиқлик ва товар ва хизматларга янги солиқлар билан танишиш. Шу билан бирга маданий ўзгаришларга бўлган зарурат масаласи муассасанинг турли бўлимлари ва поғоналари томонидан ўртага қўйилди. Концепция Командаси деб ном олган ушбу ишчи гуруҳ эътиборини муассасанинг ўзини ҳамда бу ердаги ҳар бир шахсни такомиллаштиришга қаратди.

Натижада, Сидней Опера Хаус бугунги кунда нафақат Австралияда, балки халқаро даражадаги етакчи институтдир. “Ўрганувчи ташкилот”ни

ривожлантириш натижаси сифатида амалга ошган бир қатор тадбирларни кўриш мумкин: ReaL (Relationship, Empowerment and Leadership), яъни Ўзаро муносабатлар ўрнатиш, Ваколат бериш ва Лидерлик қилиш – ички кадрларни ривожлантириш дастури бўлиб, лидерлик ва билимларни бутун Хаус бўйича тарқатишга қаратилди. Тадбиркорликга тўлиқ мос келадиган ишлаб чиқаришга асосланган мутахасисликларни таклиф этишга лойиқ Рўйхатдан ўтган Таълим Муассаси сифатида аккредитация қилинди (шу билан бирга Буюк Британиянинг Миллий Касб хунари Квалификация тизимига ҳам мос).

“Муסיқа, театр ва хореография, ҳамда кўнгил очар тадбирлар бизнес соҳасида Австралиянинг аборигенлари учун имкониятлар яратиш кейинги мақсадимиз”, деб Линк Янги Шарқий Уэлс штатида бўлиб ўтган Санъатни ўргатиш бўйича конференцияда гапириб ўтди. Опера Хаус хозирда аборигенларга ўқув дастурларни таклиф этмоқда ва мунтазам равишда Австралиянинг замонавий абориген санъаткорларнинг қобилиятларини кўрсатиб келмоқда. Ушбу конференцияда: “Бу бинода ўтирибмизки, бизлар улкан билим афзалликлари, катта интеллектуал капиталга эга бўлиб турибмиз. Уни капиталга айлантириш зарурати олдимизда турибди, бизлар одамларимиз ва тажрибаларимизни қўллашимиз учун бор имкониятларимизни ишга туширишимиз керак ва бутун Осиё кейинчалик дунёнинг бошқа жойларида ҳам ушбу имкониятларимизни кўрсатмоқчимиз.”

Манбаа: Arts Training NSW, 2000a; BBC News Online, 2002;

Саволлар

1. Сизга таниш санъат муассаси ҳақида ўйлаб кўринг. Уни “ўрганувчи ташкилот” га айлантиришда қандай қийинчиликлар мавжуд ва маркетинг қандай уларни бартараф элта олади?

2. Майкл Линк ушбу масалаларни ечишда нималарни тавсия этмоқда?

Кейс №4 “*Pobby and Dingan*” (Opal Dream номи билан ҳам таниқли)

Асос: фильм *Pobby and Dingan* 8 миллион \$ли Буюк Британия–Австралия копродукшени, Peter Cattaneo бошчилигида Academy Films томонидан ишлаб чиқарилган ва BBC Films, the UK Film Council, Invicta, New South Wales Film and TV Fund ва the Royal Bank of Scotlandлар молиялаштирган фильм. Унда опал конларида катта бўлган кичик қизалок тасвирланган бўлиб, у ўзига ўйлаб топган дўстлари Pobby ва Dinganни йўқотиши, фильмнинг якунида ўзи вафот этиши кўрсатилган.

Сотиш олди

Renaissance International собиқ Renaissance Films Ltd бириктирилган Лондонда асосланган хорижий сотувлар билан шуғулланади. Январь 2004 йилда жаҳон ҳуқуқи учун рақобатлашаётган бошқа сейлз ва молиявий операцияларни доғда қолдирди. Компаниянинг рақобат афзаллиги унинг киносценарийга катта қизиқиш билан қараши, сценарий ва лойиҳага тезда жавоб бериши, бошқа сейлз компанияларнинг сотиш учун мукофотлар ставкаси бўйича уларнинг позициясига путур етказишга журъат топишида кўриш мумкин эди. Дистрибьюторларга тақдим этилган сценарий бироқ

охирида кизалокнинг ўлимини ҳам назарда тутган. Renaissanceнинг бундай эмоционал якун топишни қўллаши Academy ва директор фильмни намойиш этадиган сейлз компанияси сифатида уни танлашига сабаб бўлди. Буюк Британиядан ташқарида фильмга жаҳон ҳуқуқини олиш учун музукораларда Renaissance продюсерга жаҳон миқёсида сотишни олдиндан баҳолади. Ушбу босқичда ҳали роллар актёрларга тайинланмаган ҳам эди, шунинг учун Renaissance фильмнинг “сўраладиган” ва “олинадиган” нархларини баҳолаётган эди. Тахминан фильм бюджети 8 миллион \$ни ташкил этган эди.

Жадвалда берилган сотиш рақамлари Ғарбий Европа, Япония ва Австралиядан кучли даражада боғлиқликни акс этди. Икки устунга ажратилган нархлар энг юқори сўраладиган ва энг камида бериладиганларни билдирар эди.

Продюсер билан келишилган битимда Renaissanceдан 2004 йил февралда ўтадиган American Film Marketда 1 миллион фунт стерлингга тенг сотишдан олди шартномаларни тузиш талаб этиларди. Фильм бозорида бу йил сценарийлар бир қанчани ташкил этди. Cattaneoнинг саундтреки Renaissanceнинг фойдасига ишлади. Албатта қизчанинг ўлими айрим дистрибьюторларни қарор чиқаришига ўйлантириб қўйди.

Сотилган худудлар ўзига қуйидагиларни киритди: Австралия (\$500,000), Италия (\$500,000), Бенелюкс давлатлари ва Индонезия (\$160,000), Япония (\$750,000). Renaissance Буюк Британиянинг кинотеатр ва видео ҳуқуқини олишга бўлган \$250,000 таклифни рад этди. Renaissance тахминан \$700,000 сотувни Каннда 2004 йил майда давом этди, бунга Франция, Швейцария, Греция, Изроил ва Ўрта Шарқда давлатлари кирди.

The Royal Bank of Scotland (RBS) pre-sale битимларини ҳисобга олиб олдиндан баҳоланган фильм бюджетининг 12 % миқдорида кредит берди. Испания (\$500,000) эса ноябрь ойида ўтган иккинчи AFMда қўлга киритилди. pre-salesдан 3.2 миллион \$ фильмни ишлаб чиқаришдан олдин йиғилди.

Renaissance's sales командаси фильмни 2005 йил февраль ва март ойларида қўришга сазовор бўлди. Инвесторлар, шу жумладан BBC Films, the UKFC ва sales команда фильмни қайтадан суратга олиш ва таҳрирлаш орқали яхшилаш кераклигини англадилар, лекин бунинг иложиси йўқ эди, чунки Канн бозори ишга тушган вақт эди. Хорижий дистрибьюторлар Renaissanceдан Каннда тугаллаган фильмни қўришни талаб қилдилар. The RBS ҳам Канн бозорида барча байерларга фильмни экранда намойиш этилишини талаб қилди, акс холда 12%ни қайтаришни талаб қилди. Продюсер ва директор фильмни намойиш қилишни хохламади. Фильм бюджетининг 40% таъминлаган BBC Films ва the UKFC муаммо чуқурлашиб кетмаслиги учун фильмни қўрсатишга қарор қилди. Шимолий Америка дистрибьюция иши.

Robby and Dignan Каннда яхши қабул қилинмади. Лекин Focus Features, АҚШнинг йирик дистрибьютори Шимолий Америка ҳуқуқлари бўйича таклиф берди. Махоратли фильммейкер ва кейинчалик Focusнинг қўшма директори

James Schamus фильмнинг якунини ўзгартириш учун рухсат сўради. Focus фильмни сотиб олиш ва уни 50% қайта суратга олиш таклифини киритди. Ушбу иш анча вақтга чўзилган бўлсада, яқун ўзгартирилди. Шунинг учун фильмнинг иккита интерпретацияси мавжуд : Шимолий Америка ва хорижий.

Манбаа John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen “The Producer’s Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer”.⁷

Саволлар

Киноиндустрия иштирокчиларини аниқланг.

Кейсда қайси кинофестиваллар кўрсатилган. Сизнинг фикрингизча у ерда питчинг ўтказилганми? Ўтказилган бўлса қайси тури?

Сейлз компания энди нима қилиши керак?

- Хорижий дистрибьюторларга уларнинг танловига мувофиқ иккала интерпретациясини таклиф этишга рози бўлиши керакми? Қандай муаммоларни келтириб чиқариши мумкин?
- Хорижий дистрибьюторларга хорижий интерпретациясини таклиф этишда туриш.
- Хорижий дистрибьюторларни Шимолий Америка интерпретациясини олишларига кўндириш.

⁷ John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen “The Producer’s Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer”. Third Edition. Published by Elsevier Inc. 2011, page 57/

Table 5.3 Renaissance sales estimates and pre-sales for *Pobby and Dingan* (19/02/2004)

<i>Film title</i>	<i>Pobby and Dingan</i>	<i>Director</i>	<i>Peter Cattaneo</i>
<i>Film budget</i>	<i>TBC</i>	<i>Writer</i>	<i>Peter Cattaneo, Ben Rice</i>
<i>Producer</i>	<i>Lizie Gower</i>	<i>Cast</i>	<i>and Phil Trill</i>
<i>Territory</i>	<i>Nick Morris</i>	<i>Takes</i>	<i>TBC</i>
	<i>Asks</i>	<i>(\$)</i>	<i>(Achieved)</i>
	<i>(\$)</i>	<i>(\$)</i>	<i>(\$)</i>
North America			
USA/Canada/Fr Canada	3,000,000	1,000,000	
Total	3,000,000	1,000,000	500,000
W Europe			
UK	1,200,000	750,000	
Germany	1,200,000	750,000	
France	1,000,000	500,000	500,000
Benelux countries	175,000	125,000	125,000
Scandinavia	250,000	175,000	
Italy	1,000,000	500,000	500,000
Portugal	60,000	40,000	
Spain	700,000	400,000	500,000
Greece	100,000	60,000	
Iceland	10,000	5,000	
Switzerland	175,000	100,000	100,000
Total	5,870,000	3,405,000	
Japan			
Japan	1,250,000	800,000	750,000
Total	1,250,000	800,000	
Australasia			
Australia/New Zealand			500,000
Total	0	0	
Africa			
S Africa	80,000	40,000	
Total	80,000	40,000	
Middle East			
Israel	60,000	40,000	40,000
Middle East	100,000	40,000	40,000
Turkey	50,000	30,000	
Total	210,000	110,000	
Eastern Europe			
CIS	200,000	75,000	
Poland	50,000	30,000	
Czech Republic	30,000	20,000	
Serbia/Croatia/Slovenia	50,000	25,000	
Hungary	30,000	18,000	
Baltics/Romania/Bulgaria	50,000	30,000	
Total	410,000	198,000	
SE Asia			
South Korea	300,000	125,000	
Thailand	50,000	30,000	
Hong Kong	60,000	25,000	
Singapore	s/d	s/d	
Philippines	30,000	10,000	

(Continued)

VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Тингловчи мустақил ишни муайян модулни хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланиб тайёрлаши тавсия этилади:

- меъёрий хужжатлардан, ўқув ва илмий адабиётлардан фойдаланиш асосида модуль мавзуларини ўрганиш;

- тарқатма материаллар бўйича маърузалар қисмини ўзлаштириш;

- автоматлаштирилган ўргатувчи ва назорат қилувчи дастурлар билан ишлаш;

- махсус адабиётлар бўйича модуль бўлимлари ёки мавзулари устида ишлаш;

- тингловчининг касбий фаолияти билан боғлиқ бўлган модуль бўлимлари ва мавзуларни чуқур ўрганиш.

Мустақил таълим мавзулари

1. “Арт менежмент” ни шакллантириш (соҳалар бўйича)
2. “Арт менежмент” функциялари ва вазифалари
3. Бошқарув стратегияси
4. SWOT таҳлилни амалга ошириш
5. Франчайзингни шакллантириш
6. Мотивация ва унинг турлари
7. Инсон ресурслари
8. “Арт менежмент”да коммуникация

VII. ГЛОССАРИЙ

1. Глоссарий

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
<i>Менежмент</i>	бу ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот (яъни корхона, муассаса, фирма, жамият ва ҳ.з) мақсадларига самарали ва унумли эришишдир.	Marketing. Planning, executing and controlling the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services in order to build lasting, mutually profitable exchange relationships satisfying individual and organisational objectives
<i>Арт менежмент</i>	Анъанавий менежментнинг куйидаги бешта функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, кадрларни танлаш, бошқариш ва назоратнинг ижро ва визуал санъат маҳсулининг яратилишида, ҳамда аудиторияларга уни таништиришида кўмаклашиши арт менежментнинг мазмунини очиқ беради.	Arts management is the application of the five traditional management functions – planning, organizing, staffing, supervising, and controlling – to the facilitation of the production of the performing or visual arts and the presentation of the artists' work to audiences.
<i>Режалаштириш</i>	ташкилий мақсадга эришиш учун вазифаларни аниқлаш ва бунда керакли ресурсларни қўллаш бўйича қарор қабул қилиш	Planning means identifying goals for future organizational performance and deciding on the tasks and use of resources needed to attain them.
<i>Ташкил этиш</i>	вазифаларни белгилаш, бўлимларга уларни юклатиш, ваколатлаш ва ресурсларни тақсимлаш	Organizing involves assigning tasks, grouping tasks into departments, delegating authority, and allocating resources across the organization
<i>Бошқариш</i>	ташкилот мақсадларига эришишда ходимларни мотивлаштиришга таъсир этиш	Leading is the use of influence to motivate employees to achieve organizational goals
<i>Назорат</i>	ходимлар фаолиятининг мониторинги бўлиб, у орқали	Controlling means

	ташкilot мақсадларига қай даражада эришилганлиги аниқланади ва керак бўлганда ўзгартиришлар киритилади	monitoring employees' activities, determining whether the organization is on target toward its goals, and making corrections as necessary
Концептуал кўникмалар	бу ташкilotни бир бутунлик холда идрок этиш ва шу билан бирга ташкilot бўлакларининг ўзаро боғлиқларини аниқ ажрата олишга қаратилган инсоннинг билиш (когнитив) қобилияти	Conceptual skill is the cognitive ability to see the organization as a whole system and the relationships among its parts
Инсоний кўникмалар	менежернинг инсонлар билан ишлаш қобилияти	Human skill is the manager's ability to work with and through other people and to work effectively as a group member
Техник кўникмалар	бу ишчи вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган махсус билим ва маҳоратдир, яъни тадқиқот, ишлаб чиқариш ёки молия каби муайян функцияларни амалга оширишда керак бўладиган усулларни қўллаш, технология ва асбоб-ускунадан фойдаланишга оид кўникмалардир	Technical skill is the understanding of and proficiency in the performance of specific tasks. Technical skill includes mastery of the methods, techniques, and equipment involved in specific functions such as engineering, manufacturing, or finance.

2.Глоссарий

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Стратегия	бу ташкilot мақсадларига эришиш ва рақобатбардошлик афзаллигига эга бўлиш учун ресурсларнинг тақсимланишини ва муҳитдаги ҳаракатларни тавсифлайдиган фаолият режасидир	Strategy The plan of action that describes resource allocation and activities for dealing with the environment, achieving a competitive advantage, and attaining the organization's goals
Стратегик режалар	Стратегик мақсадларга эришишнинг қадамма қадам ҳаракатлари. У пул маблағлари, персонал, воситалар каби	Strategic plans Strategic plans define the action steps by which the company intends to attain strategic goals. The strategic plan

	ресурсларнинг тақсимланиши ва ташкилот харакатларининг чизмаси сифатида намоён бўлади	is the blueprint that defines the organizational activities and resource allocations—in the form of cash, personnel, space, and facilities—required for meeting these targets
Стратегик мақсадлар	Одатда улар расмий мақсад деб номланади, ташкилот келажакда ўзини қандай бўлишини тавсифлайдиган ифода	Strategic goals Strategic goals, sometimes called official goals, are broad statements describing where the organization wants to be in the future
Тактик мақсадлар	Стратегик мақсадлар белгилангандан сўнг кейинги босқич тактик мақсадларни аниқлаш бўлиб, улар ташкилотнинг асосий бўлимлари фаолияти натижасидир	Tactical goals After strategic goals are formulated, the next step is to define tactical goals, which are the results that major divisions and departments within the organization intend to achieve
SWOT таҳлил	ташкилий самарадорликка таъсир этувчи кучли ва кучсиз томонлар, имкониятлар ва хатарларни баҳолаш	SWOT analysis SWOT analysis includes a careful assessment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats that affect organizational performance
Бозорга кириш стратегиялари	Хорижий бозорларга кириш учун менежерлар томонидан қўлланиладиган турли тактикалар	Market entry strategies Market entry strategies are various tactics that managers use to enter foreign markets
Франчайзинг	лицензиялашнинг бир тури бўлиб, бунда компания ўзининг хорижий франчайзисини тўлиқ материал ва хизматлар пакети билан таъминлайди	Franchising Franchising is a form of licensing in which a company provides its foreign franchisees with a complete package of materials and services
Мақсад	ташкилот истиқболда эришишга ҳаракат қилаётган исталган ҳолатдир.	Goal A goal is a desired future circumstance or condition that the organization attempts to realize
Миссия	унда муассаса қандай	Mission The mission describes

	имкониятларга эгаллиги, нимани таклиф қила олиши ва унинг бутун фаолияти қандай якуний мақсадга қаратилиши намоён бўлади.	the organization's values, aspirations, and reason for being. A well-defined mission is the basis for development of all subsequent goals and plans
--	---	---

3.Глоссарий

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Мотивация	уни ўрганиш кишиларнинг ҳаракатланиши қай йўсинда бўлиши ва нима учун бир қанча вақт мобайнида шу йўсинда улар ҳаракатланишини тушунишга ёрдам беради.	Motivation refers to the forces either within or external to a person that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action
Ички мукофот	эҳтиёж қондирилиши натижасида одамнинг маълум ҳаракатни амалга ошириш жараёнида мамнун бўлиши.	Intrinsic rewards are the satisfactions a person receives in the process of performing a particular action
Ташқи мукофот	бундай мукофот ташқаридан келади, яъни бошқалар томонидан бериладиган наф, манфаат ёки фойда.	Extrinsic rewards are given by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses
Креативлик	ташкilot имкониятларини кенгайтиришга кўмаклашадиган талабларга мувофиқ янги ғоялар генерацияси	Creativity Creativity is the generation of novel ideas that may meet perceived needs or respond to opportunities for the organization
Маданият	ташкilot аъзолари ўртасидаги асосий қадриятлар, ишонч, тушунчалар ва қоидалар тўплами	Culture Culture is the set of key values, beliefs, understandings, and norms shared by members of an organization
Бошқарув этикаси	ишчи жойда менежернинг бошқаришдаги ахлоқий қоидалари	Managerial ethics Managerial ethics are a set of standards that dictate the conduct of a manager operating within a workplace
Эҳтиёжлар иерархияси назарияси	Америкалик психолог Абрахам Маслоу XX асрнинг 40-йилларида ўзининг “Эҳтиёжлар иерархияси” назариясини яратиб, кишилар ўз	Hierarchy of needs theory The most well known content theory is Maslow's hierarchy of needs theory, which proposes that

	мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишларининг 5 турига таянадилар деди	people are motivated by five categories of needs—physiological, safety, belongingness, esteem, and self-actualization—that exist in a hierarchical order
Инсон капитали	бу билим, тажриба, кўникма ва имкониятлардан иборат бўлган иқтисодий қиймадир	Human capital Human capital refers to the economic value of the combined knowledge, experience, skills, and capabilities of employees
Лидерлик	ташкилий мақсадларга йўналтирилган ҳолда инсонларга таъсир этиш кишилар қобилияти	Leadership Leadership is the ability to influence people toward the attainment of organizational goals

4. Глоссарий

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Коммуникация	бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашинувидир	Communication is the process by which information is exchanged and understood by two or more people, usually with the intent to motivate or influence behavior
Новербал коммуникация	оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чехра, совлат, важоҳат, гапириш маҳалида товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига айтиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин	Nonverbal communication Nonverbal communication means communicating through actions, gestures, facial expressions, and behavior rather than through words
Горизонтал коммуникация	бу –ташкилотнинг турли бўлимлари ўртасидаги коммуникациядир	Horizontal communication Horizontal communication is the lateral or diagonal exchange of messages among

		peers or coworkers.
Расмий коммуникация	бу – ташкилотнинг ташкилий структураси бошқарув босқичлари ва бўлимлар вазифасининг ўзаро алоқаси орқали аниқланадиган коммуникациядир	Formal communication channels are those that flow within the chain of command or task responsibility defined by the organization
Юқорига йўналган коммуникациялар	Юқорига йўналган коммуникациялар оқими ташкилот қуйи бўғинларидан юқори бўғинларига узатилаётган ахборотларни шакллантиради	Upward Communication Messages transmitted from the lower to the higher levels in the organization’s hierarchy
Қуйига йўналтирилган коммуникация	юқори бўғиндан қуйи бўғинга келадиган ахборотдан иборатдир. Менежер коммуникация мазмунини белгилайди.	Downward Communication Messages sent from top management down to subordinates
Тинглаш қобилияти	бошқарувда коммуникациянинг энг асосий қисмидир. Унда факт ва ҳис этишни аниқ ажратиб, маълумотни тўғри интерпретация қилган ҳолда ахборотни қабул қилиш маҳорати тушунилади	Listening Listening involves the skill of grasping both facts and feelings to interpret a message’s genuine meaning

VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

1. И.А.Каримов. Юксак маънавият - енгилмас куч. Т.: “Маънавият”. –Т.: 2008. -176 б.
2. И.А.Каримов. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. - Т.: “Ўзбекистон”. 2011. -440 б.
3. И.А.Каримов. Она юртимиз бахту иқболи ва буюк келажаги йўлида хизмат қилиш – энг олий саодатдир. “Ўзбекистон”, 2015. – 302 б.
4. И.А.Каримов. Озодлик ҳавосидан тўйиб нафас олган халқ ўз йўлидан ҳеч қачон қайтмайди. Т. “Ўзбекистон”, 2016. – 28 б.
5. И.А.Каримов. Ҳаёт синовларида тобланган Қашқадарё эли ҳар қандай юксак маррани эгаллашга қодир. Т. “Ўзбекистон”, 2016. – 28 б.

6. Ш.М.Мирзиёев “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак” Тошкент: «Ўзбекистон», 2017.

II. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2006 йил 16-февралдаги “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларни малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 25-сонли Қарори.

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 26 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 278-сонли Қарори.

3. 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 4732-сон Фармони.

4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 20 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ташкил этиш чора тадбирлари тўғрисида”ги 242-сонли Қарори.

5. “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармони (*Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда, 20-сон, 354-модда*)

III. Махсус адабиётлар

1. Carla Stalling Walter “Arts Management. An Entrepreneurial Approach”, 2015 Taylor & Francis. Routledge.NY

2. Richard L. Daft and Dorothy Marcic. “Understanding Management”. 2017, 2015 Cengage Learning. **10th Edition**. Printed in Canada

3. М.Ш.Қайимов, А.С.Умаров, У.Ғ.Зуннунова. Санъат менежменти. Ўқув қўлланма. Тошкент 2012

4. Finola Kerrigan, Peter Fraser, Mustafa Ozbiling. Arts marketing. – Paperback. Germany, 2004.

5. Liz Hill, Catherine O’Sullivan and Terry O’Sullivan. “Creative Arts Marketing”. 2004. Composition by Genesis Typesetting, Rochester, Kent Printed and bound in Great Britain.

6. Arthur Bernstein, Naoki Sekine, Dick Weissman. “The Global Music Industry”. RoutledgeTaylor & Francis Group, New York, 2007

7. М.Ш.Қайимов, А.С.Умаров, У.Ғ.Зуннунова. Санъат менежменти. Ўқув қўлланма. Extremum-Press. 2012 й.

8. Mario La Torre. The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web. First published 2014 by PALGRAVE MACMILLAN
9. James Goodwin. "The international art markets"/ The essential guide for collectors and investors. Kogan Page. Great Britain. 2008.
10. John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen "The Producer's Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer". Third Edition. Published by Elsevier Inc. 2011

IV. Электрон таълим ресурслари

1. www.ziyonet.uz
2. www.edu.uz
3. www.infocom.uz
4. www.gov.uz
5. www.dsmi.uz
6. www.dsmimarkaz.uz
7. www.natlib.uz
8. www.artinvestment.ru
9. www.bukowskis.se
10. www.christies.com
11. www.sothebys.com