

## ART MENEJMENT



- ❖ ЎзДСМИ ҳузуридаги Тармоқ маркази
- ❖ “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш”
- ❖ т.ф.н., доцент Файзиев Тўрабек Рауфович

**Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус таълим  
вазирлигининг 2020 йил 7 декабрдаги 648-сонли буйруғи билан  
тасдиқланган  
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 ЎзДСМИ Илмий методик  
Кенгашининг қарори билан нашрга тавсия қилинган  
(2020 йил “29” январдаги 1-сонли баённома)

## МУНДАРИЖА

<b>I.</b>	<b>ИШЧИ ДАСТУР.....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....</b>	<b>15</b>
<b>III.</b>	<b>НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....</b>	<b>22</b>
<b>IV.</b>	<b>АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....</b>	<b>128</b>
<b>V.</b>	<b>КЕЙСЛАР БАНКИ.....</b>	<b>147</b>
<b>VI.</b>	<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>150</b>
<b>VII.</b>	<b>АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....</b>	<b>158</b>

# I. ИШЧИ ДАСТУР

## I. ИШЧИ ДАСТУР

Дастур Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда тасдиқланган “Таълим тўғрисида”ги Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сон, 2019 йил 8 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сон ва 2020 йил 29 октябрдаги “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сонли, 2020 йил 26 майдаги “Маданият ва санъат соҳасининг жамият ҳаётидаги ўрни ва таъсирини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-6000-сонли Фармонлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 августдаги “Ўзбекистон Республикасида маданият ва санъат соҳасини инновацион ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-3920-сон, 2018 йил 19 декабрдаги “Маданий мерос объектларини муҳофаза қилиш тўғрисида”ги ПҚ-4068-сон, 2020 йил 4 февральдаги “Миллий рақс санъатини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4584-сон, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 23 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 797-сонли Қарорларида 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.

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

### **Модулнинг мақсади ва вазифалари**

“Арт менежмент” модулининг 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.

#### **“Арт менежмент” модулининг вазифалари:**

- 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:**

“Арт менежмент” модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида тингловчилар:

- 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.

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

### **Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

“Арт менежмент” 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 тақсимоти

№	Модул мавзулари	Тингловчиларнинг ўқув юкلامаси, соат		
		Жами	Назарий	Амалий машғулот
1.	Арт менежмент модулига қўйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги. Арт менежернинг касбий маҳорати.	4	2	2
2.	Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмаларни шакллантириш. Арт менежментда рақамли технологияларнинг ўрни. Арт менежмент модули бўйича замонавий ўқув адабиётларини яратиш. Хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш.	4	2	2
3.	Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги.	4	2	2
4.	Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш.	8	4	4
<b>Жами: 20 соат</b>		<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>



## **НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

**1-мавзу. Арт менежмент модулига қуйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги. Арт менежернинг касбий маҳорати (2 соат).**

Арт менежмент модулига қуйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги. Арт менежернинг касбий маҳорати. Арт менежмент модулинингнинг замонавий концепцияси. Арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётлар. Арт менежментнинг мазмуни. Креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежерининг маҳорати. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар

**2-мавзу. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмаларни шакллантириш. Арт менежментда рақамли технологияларнинг ўрни. Арт менежмент модули бўйича замонавий ўқув адабиётларини яратиш. Хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш (2 соат).**

Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмаларни шакллантириш. Арт менежментда рақамли технологияларнинг ўрни. Арт менежмент модули бўйича замонавий ўқув адабиётларини яратиш. Хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш. 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- мавзу. Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги (2 соат).**

Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш. Шахсларо ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги. 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-мавзу. Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш (4 соат).**

Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш. Коммуникация жараён сифатида. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.

## **АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ**

**1- Амалий машғулот. Арт менежмент модулига қуйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги. Арт менежернинг касбий маҳорати (2 соат).**

Арт менежмент модулига қуйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги. Арт менежернинг касбий маҳорати. 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. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмаларни шакллантириш. Арт менежментда рақамли технологияларнинг ўрни. Арт менежмент модули бўйича замонавий ўқув адабиётларини яратиш. Хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш (2 соат).**

Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмаларни шакллантириш. Арт менежментда рақамли технологияларнинг ўрни. Арт менежмент модули бўйича замонавий ўқув адабиётларини яратиш. Хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш. 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. Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги (2 соат).**

Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги. 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. Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда**

**рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш (4 соат).**

Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш. 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

### **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 қобилиятини 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 қобилиятини ривожлантириш).

**II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА  
ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН  
ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ  
МЕТОДЛАРИ**

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

### “SWOT-таҳлил” методи

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

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*

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

### Хулосалаш (Резюме, Веер) методи.

**Методнинг мақсади:** Бу метод мураккаб, кўп тармоқли, мумкин қадар, муаммоли характеридаги мавзуларни ўрганишга қаратилган. Методнинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир хил ахборот берилади ва айни пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектларда муҳокама этилади. Масалан, муаммо ижобий ва салбий томонлари, афзаллик, фазилят ва камчиликлари, фойда ва зарарлари бўйича ўрганилади. Бу интерфаол метод танқидий, таҳлилий, аниқ мантиқий 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
<b>Хулоса:</b>					

### “Кейс-стади” методи

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («сасе» – 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 университетида 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 куйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қерда (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

#### “Кейс методи”ни амалга ошириш босқичлари

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

#### «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, мустақамлашда, ўтилган мавзуни 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 брендини шакллантиришда доимий ташриф буюрувчилар хатти характери 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 ташхис қилинади ва баҳоланади.

### **Методни амалга ошириш тартиби:**

“Ассесмент”лардан маъруза машғулотида 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 кўшимча топшириқларни киритиш мумкин.

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

### **“Инсерт” методи**

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод ўқувчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни 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 ташхис 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
Актёрлик	Томашабинларга асарда берилган воқеани тўлақонли етказишдаги маъсул шахс ижроси	

Режиссёра	Жамиятнинг кенг аудиторияси тўғридан алоқа ўрнатиб, уларнинг маданий ҳордиқ чиқаришларига кўмаклашиш, оммани жалб қилиш	
Фильм ва спектакл	Маълум бир воқеага асосланган драматик ва ҳажвий сахна кўринишларга эга бўлган томошабинга маънавий озуқа берадиган сахна кўриниши ва телеэкран намоиши	

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

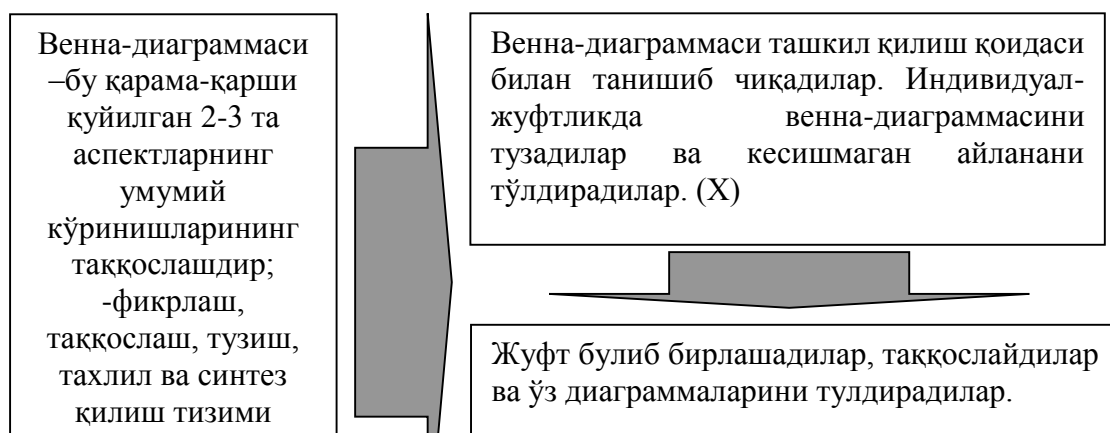
### Венн Диаграммаси методи

**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.

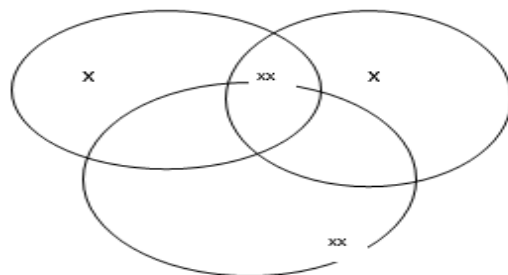
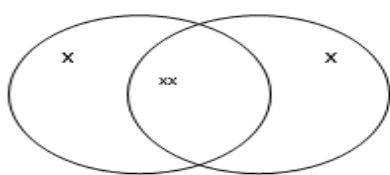
### Венн диаграммасида ишлаш қоидалари:



## Венн диагр

Икки ёки учта диаграммалар кесишган айланага уларнинг умумий курунишларини ройхатини тузадилар ва ёзадилар.

### 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.

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.

## III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

### III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

**1-мавзу. Арт менежмент модулига қўйилган замонавий талаблар.  
Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги.  
Арт менежернинг касбий маҳорати (2 соат).**

Режа:

1.1. Арт менежмент модулига қўйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш.

1.2. Арт менежмент модулининг замонавий концепцияси, креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежернинг касбий маҳорати.

1.3. Арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётлар. Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар

1.4. Ижодий жамоада мотивацион дифференциация

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

***1.1. Арт менежмент модулига қўйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш.***

Маънавий бойликлар олимлар, мусаввирлар, бастакорлар, шоир ва ёзувчилар, назариётчилар, 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”<sup>1</sup>. Инсоннинг фаровон ҳаёти нафақат унинг моддий бойлиги, балки маънавий 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 бадий 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 қуйидагича таърифлаш мумкин:

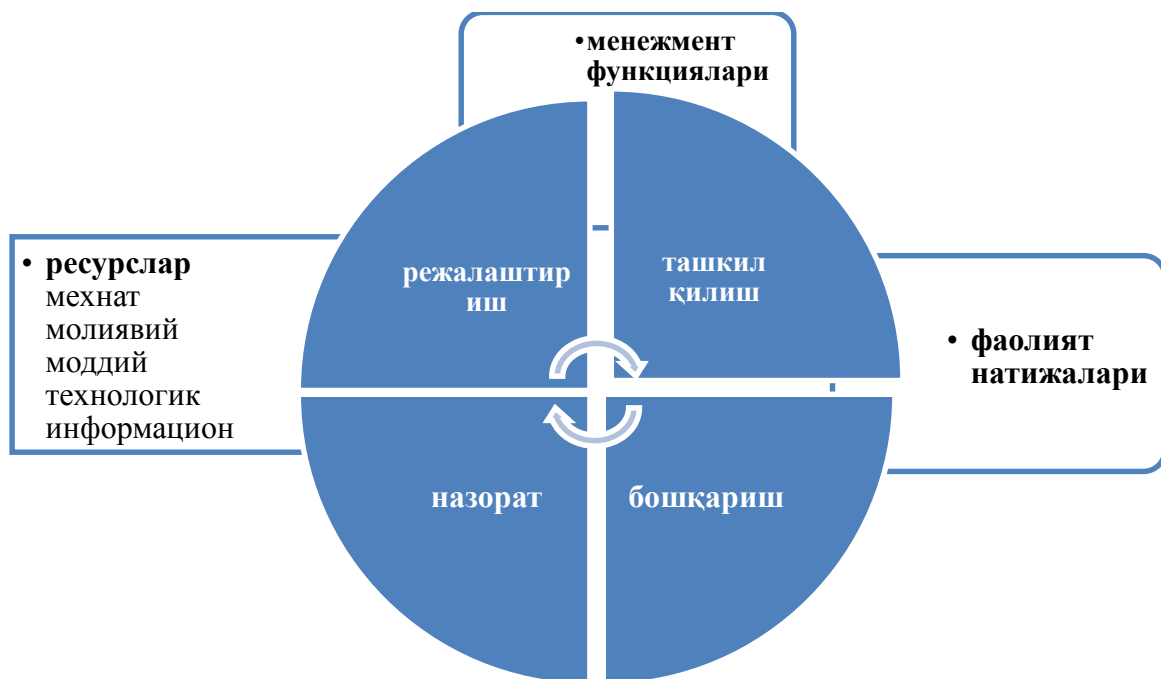
---

<sup>1</sup> И.А.Каримов. “Юксак маънавият –енгилмас куч”. Тошкент 2008.



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 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, кафедра овқатланиш, бозорда кийим кечак сотиб олиш ва ҳ.з.да. Ташкилот фаолияти учун асосий маъсулиятни эса менежер ўз зиммасига олади. Расмий тарзда ташкилотга 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 очиқ беради. Ижодий жараённи 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 тобалик 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 олдига 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 олдига тижорат ташкилотларида фойдани, нотижорат ташкилотларда эса маълум бир ижтимоий маданий эҳтиёжларни қондиришни мақсад деб белгилайди. Арт менежментининг ўзига хослиги ҳам айнан шунда. Қўйилган мақсадга қараб арт менежерлар фаолияти ҳам турлича йўналтирилади.

### ***1.2. Арт менежмент модулининг замонавий концепцияси, креатив ва маданият арт индустрияси. Арт менежернинг касбий маҳорати.***

Арт менежернинг меҳнатга бўйсинувчиларни ундаш ва рағбатлантиришни қўллашга муносабати мотивлаштириш муаммоларига бўлган қарашлари билан аниқланади. Мотивация ёндашишларини куйидагича ажратиш мумкин: анъанавий, инсон мунасобатлари 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.

“Қўллаб-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. Қўллаб-қувватлаш бу ҳатти – ҳаракат натижаси сифатида оқибатларни бошқаришдир. Бу ёндашув асосида Д.Ф.Скиннернинг назарияси ётади. У ходимнинг ҳатти-ҳаракатини қуйидагича таснифлаган: рағбат натижасида вужудга келадиган ва рағбатни кутиш натижасида вужудга келадиган ҳатти-ҳаракат. Қўллаб-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 ҳохламайди.

“Мазмунли назария” шахснинг физиологик ва психологик эҳтиёжларига асосланган бўлиб, бу назария менежер вазифаси шахснинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган ижобий таъсир ўтказувчи шароитларни яратишидадир деб, тахмин қилади. Ёмон тарзда бажарилган иш, ноъмақул ҳатти-ҳаракат, ишдан қуйи даражада қониқиш каби ҳаракатлар эҳтиёжлар қондирилмаслик натижасида вужудга келиши мумкин. Тўрт энг машхур 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 руҳшунос 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 хордик

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 олинисига 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: хокимият, 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, қоронғи, 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 қадр-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.Адамс ва В.Врум назарияларидир. Дж.Адамс назарияси “Адолатлилик” назарияси деб ном олган. У агарда инсонлар ўз меҳнат натижаларининг атрофдагиларга нисбатан адолатлигини баҳолашса, у холда 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:

$$\frac{\text{Индивидуал даромад}}{\text{Индивидуал харажат}} = \frac{\text{Бошқа шахс даромади}}{\text{Бошқа шахс харажати}}$$

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 холда мотивация омиллари ижобий томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндашилган бўлса унга ҳам худди шундай ёндашилган бўлса, у холда ходим кучига куч қўшиб меҳнат қилади ва аксинча.

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

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 маслаги 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 харажатлари (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.

### ***1.3. Арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётлар.***

Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар “Креатив ва маданият индустрияси” ибораси турли, лекин бир бирига боғлиқ соҳаларни қамраб олади (Расм 1.). Унинг таркибига нафақат маданият тармоқлари, балки дастурий таъминотга оид наشريётнинг 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 Ядриси

Муסיқа, 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 2018 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,

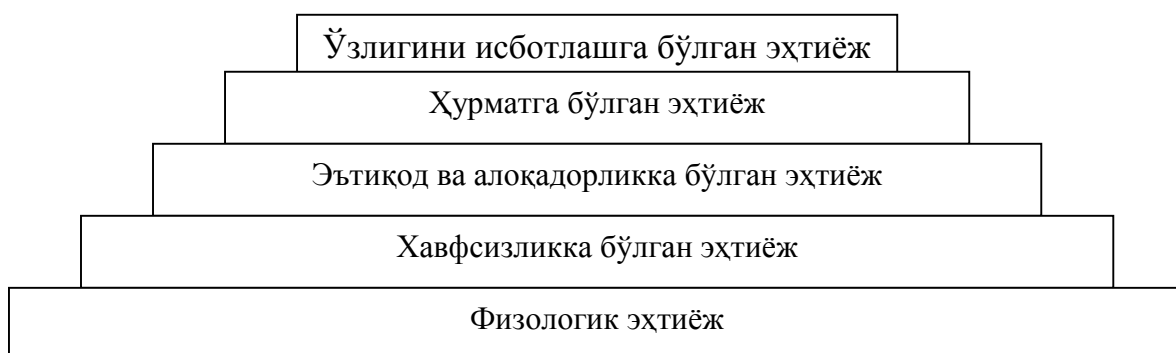


интеллектуал мулкни шакллантириш ва қўллаш орқали моддий бойликлар, ҳамда иш ўринларини яратадиган соҳалар”га диққат эътиборини қаратади.

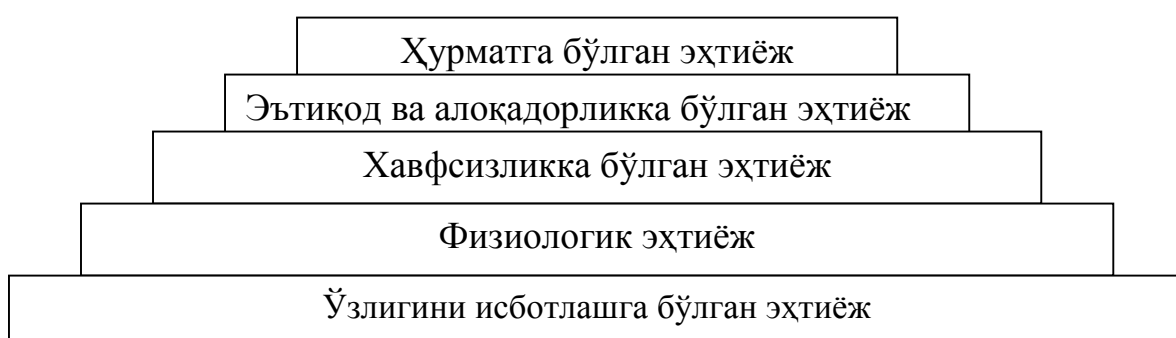
Маданият ва санъат эса креатив ва маданият индустриясидаги элементларни ҳосил қилади. Бироқ маданият индустрияси уни бошқариш ва унга ёндашиши билан креатив индустриясидан анча фарқ қилади. Креатив индустрияни кўпроқ тадбиркорликда, рекламадан тортиб техник ишланмаларда кўриш мумкин. Маданият индустрияси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

#### 1.4. Ижодий жамоада мотивацион дифференциация

Энг чуқур ўрганилган мотивация ўзгарувчиси бу эҳтиёждир. Маъзмунли 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 қўшимча 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 муҳтож 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 аосида эҳтиёжлар, маанфатлар ваҳоланки қисқа муддатли импульс тарздаги хоҳишлар ётади. Энг чуқур ўрганилган категория эҳтиёж категорияси бўлиб, энг самаралиси эса бу меҳнатнинг маъзмуни билан боғлиқ бўлган манфаатлардир.

Ҳаммага маълумки мотивация бу ички жараён. 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 рағобатбардошлиги. 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 этадиган 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 ҳарактери.

#### **10. Ходим учун муҳим бўлган қадриятлар.**

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

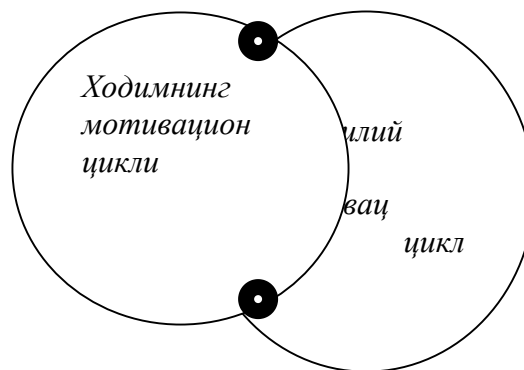
**11. Таъсир кўрсатиш.** Шахсий мулоқотда меҳнатга бўлган муносабатни белгиловчи ходимнинг фикрлаши, баҳо бериши ва муносабатига таъсир кўрсатиш.

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 идивидул мотивацион циклини тасвирлайди ва унга динамикалик хос бўлиб, ўнг доира ташкилий контексни ифодаласа унга статиклик хос келади. Маълум вақт мобайнида мотивацион истиқболлар бир-бирига тўғри келади, лекин муассаса ва ходимнинг мотивацион истиқболларида келишмовчиликнинг вужудга келиш хавфи борлигини доираларининг икки туташув нуқтаси кўрсатади.

Бугунги кунда кўпчилик шуни 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 хиссасини қўша оладиган ишчи жойини ташкил этиш бўлиб келмоқда. Энг яхши менежерлар шуни англамоқдаларки, дарҳақиқат вазиятни улар эмас уларнинг бўйсинувчилари бошқарадилар, чунки менежер ишни яқка 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. “Процессуал” назарий йўналишига қандай мотивацион назариялар киради?
2. Нима учун Арт менежментда инсон ресурсларини бошқариш биринчи ўринга қўйилади?
3. Сиз санъат муассасасининг раҳбари сифатида персонални бошқаришда ротацион дастурини қай тарзда амалга оширасиз?
4. Моббингга йўл қўймаслик учун нималарни таклиф этасиз?

**2-мавзу Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмалар Арт менежментда эришилган янги илмий натижалар, хорижий адабиётлар асосида яратилган илмий - услубий адабиётлар.**

2.1. Арт менежментда рақамли технологиялар, замонавий ўқув адабиётлари ва хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш.

2.2. Миссия ва мақсадни белгилаш ва ташкилий режалаштириш, Стратегик ва SWOT-таҳлиллари. Стратегик режалаштириш ва стратегик танлаш моделлари.

2.3. Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари

2.4. Мотивация асослари

2.5. Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари

**Таянч сўз ва иборалар:** Инсон ресурслари, стратегия, арт менежмент, арт маркетинг, мотивация, персонални бошқариш, ижодий жамоа, раҳбар ва раҳбар фазилятлари, бошқариш усуллари, стратегик режалаштириш.

**2.1. Арт менежментда рақамли технологиялар, замонавий ўқув адабиётлари ва хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш.**

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 тараққий эти 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 компоненти дир. 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 қўлланилиб 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 миқоёсида қулайликлар яратиб бериши билан бирга турли социал, ишлаб чиқариш ва маиший муаммоларни бартараф этишга ердан беради.

5. Ахборот технологиялар жамиятни интеллектуаллаштиришда, таълим тизимини ва маданиятни тарққиетигда марказий ўрин тутди.

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 тарққиетида 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 келади. Ахборот технологиялари иқтисодий масалаларни хал қилишда қуйидаги жараенларни ўз ичига олади:

1. Ахборотни йиғиш ва рўйхатдан ўтказиш;
2. Ахборотни тартиблаш, таҳлил 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 қуйидагилардан 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 ҳаёти ва фаолиятининг барча жабхаларига кириб бориш қобилияти; 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, таҳдил ва синтез қилиш учун тилларнинг мавжудлигига боғлиқ ҳолда қелиб 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 дастурларага 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 мантикий 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 меҳнاتини комплекс автоматлаштиришни таъминлашлари лозим.

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг зарур ахборотни олиши учун компьютер ва бошқа асбоб ускуналарга тўғридан –тўғри кириш имконияти пайдо бўлмоқда. Таҳлиллар 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 ўйинлар, 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 ишлашнингянги тамойилларига асосланганқуйидаги 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 таъминлашимконини беради.

Электрон офис нинг 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 офис нинг 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 хужжатларни беришдан иборат. Электрон офиснинг асосий таркибий қисми матн муҳаррирлари электрон жадваллар, маълумотлар базасинингбошқариш тизимларикаби дастурий воситалар ташкил этади.

Электрон офисда деярли ҳар қандай турдаги - гистограмма, диаграмма, схема, жадвал ва ҳоказо тасвирни олишимконини берувчи машина графикасидан фойдаланилади. Электрон офис амалиетда 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” концепциясини амалий жихатдан рўёбга 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 –ҳужжатлар 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 буйруқдари) урнини босиш эмас, балки фақат тулдиришга йуналтирилган. Бу ҳар икки тизим биргаликда қулланиб, 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

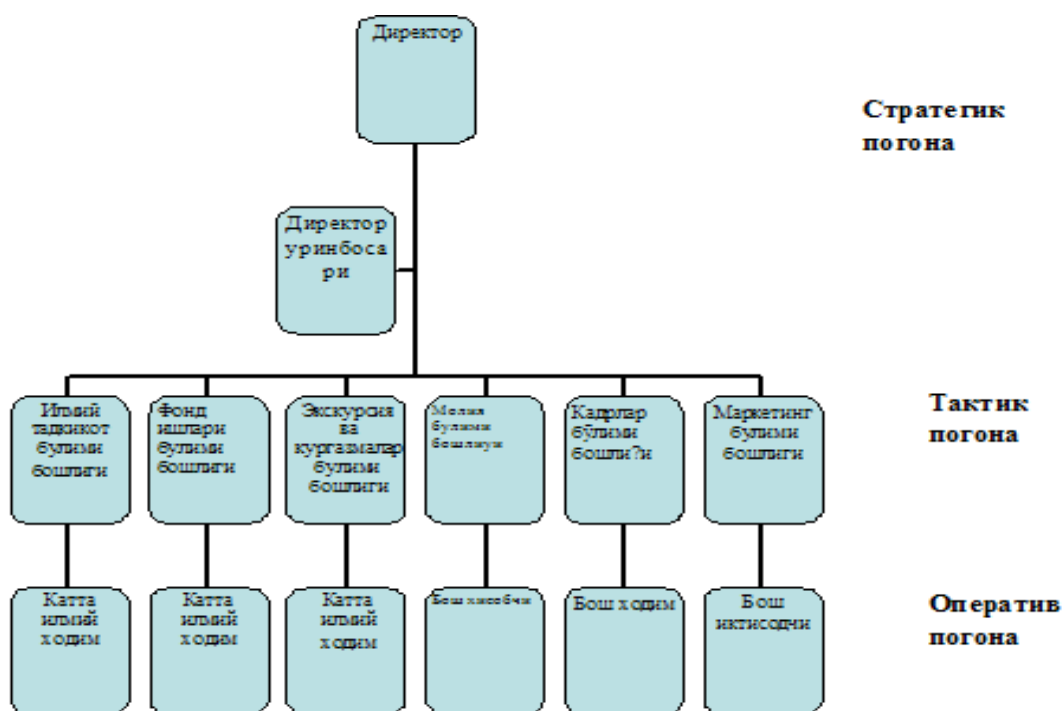
- Фонд ишлари бўлими
- Экскурсия ва кўргазмалар бўлими
- Молия бўлими
- Кадрлар бўлими
- Маркетинг бўлими

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 тахлилини 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 хажми 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 ходисалар ( масалан молия бўлимида -накладной, иш хақи, 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 хақи 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 қуйидаги 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 кўрғазмалар, молия, маркетинг, инсон ресурсларини 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 макроиқтисодий 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 ишончилиги, 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 хулосаларда 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.

Иқтисодиётни 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. Ҳозирги 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 мунасобатларнинг ривожланишини кузатиб бориш, доимий мижозлар билан кўп томонли мунасобатларни 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.

Ҳозирги вақтда ташкилотларда турли тармоқлар кенг қўлланиб келинмоқда. Локал, глобал, маҳаллий тармоқлар ахборот алмашилишнинг энг осон усуллари билан бири бўлиб келмоқда. Маҳаллий тармоқ орқали бошқарувчи ташкилот билан боғланади ва глобал тармоқ ердамида 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, муассаларидаги 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 охириги фойдаланувчига етиб боргунча қоғоз шаклида киради.

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

## **2.2. Миссия ва мақсадни белгилаш ва ташкилий режалаштириш, Стратегик ва SWOT-таҳлиллари. Стратегик режалаштириш ва стратегик танлаш моделлари.**

Миссия ўз таркибида бир қатор унсурларни қамраб олади. Унинг тахминий структураси 2. –чизмада кўрсатилган бўлиб, у тўрта элементдан иборат.



**2-чизма.** Миссиянинг асосий элементлари

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

Миссиянинг иккинчи элементи-**ўсиш ва фойдадорлик** ташкилот учун муҳимдир. Ўзининг рақобатбардошлигини сақлаб туришда ўз иқтисодий ўсишини таъминлаб бориши 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 маъсулият**. К.Девис ва Р.Бломстром бу элементни “ўз мақсадлари билан мувофиқлаштирган ҳолда жамият фаровонлигини таъминлашга қаратилган олий раҳбариятнинг маъжбуриятлари” деб таърифлайди. Бунда жамиятга ташкилот мақсадлари ва

ҳаракатлари ҳақидаги маълумотни етказиш учун PR хизматидан кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Қуйида чет элда фаолият юритувчи бир нечта санъат муассасаларининг миссияси келтирилган:

- Шотландия музейлари. Бирон бир регион ҳаётини акс эттирувчи маданиятга оид моддий предметларни тўплаш, сақлаш ва кўрғазма этиш билан шуғулланадилар. Маҳалий даражадаги маданиятни ривожлантириш мақсадида музей имкониятларидан максимал тарзда фойдаланиш учун улар ўз фаолиятини ривожлантиришга ҳаракат қилмоқдалар. Ўз фаолиятларини керакли маблағлар билан таъминлашга интилишади ва маблағлардан самарали фойдаланиш билан улар жамият олдида маъсулиятни ўз бўйнига оладилар.

- Тасвирий санъат галереяси. Унинг ишбилармонлик сиёсати тасвирий санъатни барча шаклларида тадқиқ этишга қаратилган. Шу билан бирга бадиий асарларнинг сифати ва аслигига урғу берилади.

- Роттердам рақс ансамбли. Рақс санъати тури ва бутун маданият ривожига ёрдам берадиган, шу билан бирга барча географик чегаралар, ҳамда санъат сифатида рақс чегараларидан ўтиб, жаҳон халқлари ва миллий рақслар соҳасида эришилган ютуқларни намоён қилади.

- Миннесот университети. Мазкур штат фуқароларининг эҳтиёжларига йўнлтирилган катта кўламдаги ўқув дастурларини амалга оширади.

- Канада визуал санъати маркази- ижтимоий ҳаётда фаол қатнашувчи хусусий нотижорат оммабоп муассасадир. Катталар ва болаларга мўлжалланган умумий ҳамда профессионал тарзда ривожлантириш мақсадида тасвирий ва амалий санъатни тарғиб этиш билан шуғулланади.

Миссия асосида муассаса мақсадлари белгиланади. Ундан фарқи мақсадлар бир маълум даврга қўйилади.

Келажакдаги ташкилот аҳволини тавсифловчи умумий фикрлар стратегик мақсадларни белгилайди. Стратегик мақсадларни расмий деб ҳам аташади, чунки уларда ташкилотнинг мақсад ва нияти ўз аксини топади. Стратегик режалаштиришда стратегик мақсадларга эришиш учун компаниянинг ҳаракати ҳамда унинг ресурсларининг тақсимланиши кўрсатилади. Одатда стратегик режалаштириш узоқ муддатли характерга эга бўлади.

Ташкилотнинг бўлинма ва асосий бўлимлари эришиши керак бўлган натижалар тактик мақсадлар деб белгиланади. Уларнинг амалга ошиши учун маъсулиятни ўрта бўғин менежерлари ўз зиммасига оладилар. Тактик

мақсадлар ташкилот стратегик мақсадига эришиши учун унинг бўлинмалари нима қилиши кераклигини белгилаб беради.

Тактик режалар стратегик режаларни амалга ошишда кўмаклашади ва фирма стратегиясининг маълум этапини ўтишни тақозо қилади.

Бўлим, ишчи гуруҳ ва индивидуал ходимлар муваффақ бўлиши лозим бўлган аниқ натижалар операцион (оператив) мақсадларни ташкил қилади. Операцион (оператив) режалар ташкилотнинг қуйи бўғинида ишлаб чиқилади ва улар тактик режаларнинг амалга ошишини таъминлайди.

### Стратегик таҳлил

Стратегик бошқарув ўтган асрнинг иқтисодий инқирозлари даврида вужудга келиб, ўз ривожланиш жараёнида янада таккомиллашиб келди ва бугунги турли инқирозлар ва олдиндан айтиб берилмайдиган ўзгаришларнинг тез тез рўй бераётган вақтда стратегик бошқарув концепциясини ишлаб чиқиш санъат соҳасида ҳам заруриятга айланиб бормоқда.

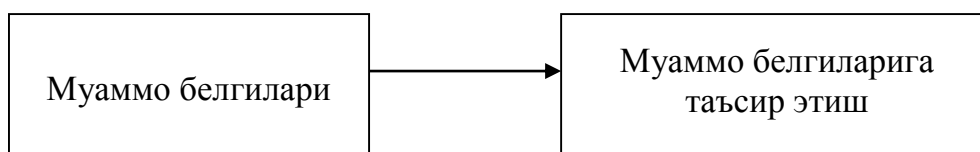
Бозор иқтисодиёти шароитида санъат соҳасидаги ташкилотлар бошқарувида стратегик ёндашувнинг муҳимлиги бугунги бизнес оламида ўзгарувчан муҳит шароитида уларнинг олдиндан прогнозлаштирилмаган муаммоларини ечишга доимо тайёр туришида ўз аксини топиши мумкин. Назарий жиҳатдан муаммоларни ҳал этишнинг қуйидаги уч йўли мавжуд (3-чизма):

1. *Анъанавий ечим.* Анъанавий ечим муаммони кўринадиган қисми, яъни унинг белгиларига таъсир этишда асосланади. Лекин бундай ечим қисқа муддатли натижа бериб, муаммо ечимини янада мураккаблаштириши мумкин.

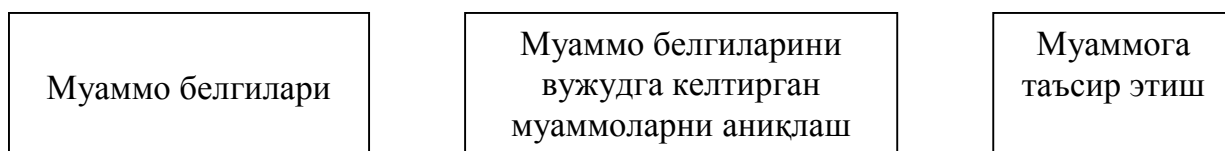
2. *Тизимли ечим.* Тизимли ечим муаммо белгисида ётган ҳақиқий муаммони аниқлаш босқичида намоён бўлиб, муаммони тўлиқ ҳал қилсада, лекин ресурс ва вақт ҳаражати бўйича самарасиздир.

3. *Стратегик ечим.* Стратегик ечим ўзгарувчан муҳит шароитда самарали чоралар тизимини яратиш йўли билан амалга ошириб, муаммоларни вужудга келишига қарши ҳимояловчи механизмларда намоён бўлади.

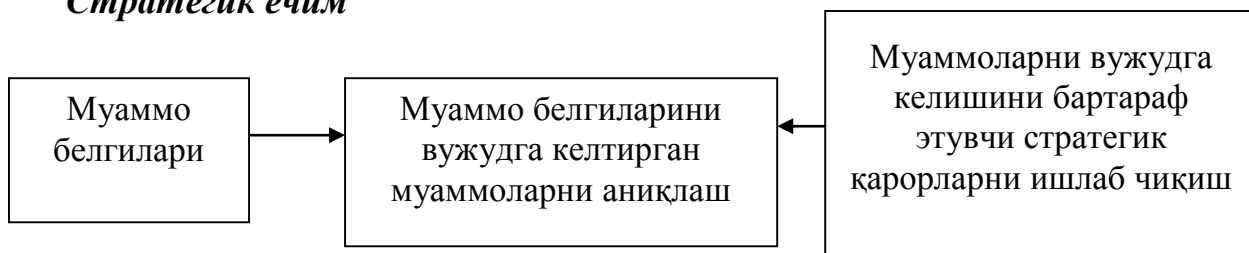
#### 1. *Анъанавий ечим*



#### 2. *Тизимли ечим*



### 3. *Стратегик ечим*



**3 -чизма.** Муаммоларни ҳал этиш йуллари

Менежментда стратегик режалаштириш ҳар бир раҳбар вазифасига ўхшаш вазифага эга яъни бошқарув объектини ташкил қилувчи аъзоларини бошқариш асосини таъмин этишдан иборат бўлиб, раҳбариятнинг ҳаракатда бўлган қарорлари мажмуаси стратегиясини ишлаб чиқаришга йўналтирилганлиги, унинг ҳозирги даврда ва асосан келажакда самарали тараққиёт топишига имкон яратади.

Ҳозирги пайтда ахборотлар ва билимнинг ўсиб бориши ташкилотнинг келажак муаммолари ва имкониятлари ҳақида олдиндан тасаввур этиш ва зарур маълумотларни ишлаб чиқиш давр талаби бўлиб қолмоқда.

Стратегик режалаштириш раҳбарлар томонидан ташкилотнинг имкониятлари ёки ташқи муҳит ҳақида таъсири тўғри ахборотлар бериш, қарорлар қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради.

Стратегик таҳлил ўз моҳиятига кўра режалаштиришдан олдинги босқич ҳисобланиб, бунда бошқарув объекти фаолиятининг жорий ҳолати ва келгусида ривож учун шароитларни аниқлаш учун ички ва ташқи муҳит таҳлили ўтказилади. Бу таҳлил кўрсаткичлари стратегик режалаштиришнинг бошланғич нуқтаси ҳисобланади.

Санъат соҳасидаги ташкилотлар фаолиятининг аҳволини баҳолаш учун мутахассислар SWOT ва STEP усулларида фойдаланишни таклиф этадилар.

Ўзининг умумийлиги ва эгилувчанлиги билан ажралиб турадиган SWOT усули санъат соҳасидаги ташкилотлар фаолиятини таҳлил этиш учун қўл келади.

SWOT-таҳлил:

S – strength (кучли)

W – weakness (заиф)

O – opportunities (имкониятлар)

T – threatens (хатарлар)

SWOT таҳлили муассаса стратегик имкониятларини баҳолашда қўлланилади. Шу билан бирга бу усулдан рақобатчиларга объектив баҳо беришда ҳам фойдаланса бўлади.

Таҳлил қилиш учун 2x2 ўлчамдаги матрица тузилади:

S	W
O	T

Матрица муассаса рақобатбардошлиги нуқтаи назаридан муассаса тавсифномаси киритилади. Юқори қисмдаги квадрантларга муассаса ички муҳити, пастки қисмига эса ташқи муҳити тасвирланади.

Чапки қисм квадрантларида муассаса ривожланган манфаатли, ўнг қисмида эса манфаатсиз тавсифномалар асосида берилади.

SWOT таҳлили (4-жадвал) муассасанинг стратегик режалаштиришни асосий таркибий қисми ҳисобланади.

SWOT таҳлили давомида кучли ва кучсиз томонлар, имкониятлар ва хатарлар, яъни санъат муассасасининг ривожланишига таъсир этувчи ташқи ва ички омиллар таққосланади. Мисол учун, музейда ички омиллар – келувчилар сони, коллекциялар, кўргазма фаолияти, ташриф буюрувчиларга хизмат кўрсатиш, молиялаштириш, даромадни ишлаб чиқиш ва орттириш – унинг кучсиз томони бўлгани каби, унинг имкониятларида афзаллик бўлиши ҳам мумкин.

	Манфаатли омиллар	Манфаатсиз омиллар
Ички муҳит омиллари	S – кучли томони. 1. Юқори малакали ходимлардан иборат жамоа. 2. Бошқа санъат муассасалар билан ўрнатилган манфаатли алоқалар. 3. Кўргазмалар ташкил этишда инновацион шакллари қўллаш.	W – заиф томонлари 1. Бошқарув жараёнининг салбий томонлари (сусткашлик). 2. Айрим мутахассисликлар бўйича юқори малакали кадрларни етишмаслиги (м-н маркетинг)
Ташқи муҳит омиллар	O – имкониятлар. 1. Музей ўз экспонатининг ноёблиги бўйича таниқлилиқ даражаси. 2. Деярли кучли рақобатнинг мавжуд эмаслиги.	T – хатарлар. 1. Объектив санъат талабини пасайиб кетиши. 2. Ички рақобат: мутахассис кадрларни

	3. Халқаро маданий алоқаларда қатнашиш имкониятлари.	бошқа иш жойга ўтиб кетиши. 3. Ташқи рақобат: Кўплаб музей ва галереяларнинг мавжудлиги.
--	--	---

#### 4-жадвал. Музейнинг рақобатли SWOT – таҳлили

Ташқи муҳит, яъни макромуҳит таҳлили учун менежерлар томонидан STEP, ETOM, QUEST каби усуллар кенг қўлланмоқда. STEP ижтимоий, технологик, иқтисодий ва сиёсий омилларни ўрганиш асосида макромуҳитни таҳлил қилиш усули бўлиб, санъат соҳаси ташкилотлари учун ташқи муҳитини ўрганишда қўл келади. Унинг аббревиатураси куйидагича:

S-social “ижтимоий”

T-technological “технологик”

E-economic “иқтисодий”

P-political “сиёсий”

STEP-таҳлилда ҳам тўрт квадрантли матрица тузилади. Таҳлилни куйидаги босқичларда амалга ошириш мумкин:

1. таҳлил объектини аниқлаш (бутун бир бошқарув объекти, алоҳида бўлимлари ёки бизнес бирлиги);
2. экспертларни тайинлаш;
3. экспертлар томонидан ўтказилган таҳлил натижаларини киритиш учун формат ишлаб чиқиш;
4. STEP-таҳлил форматини экспертлар томонидан тўлдирилиши;
5. макромуҳит таҳлилининг якуний форматини тайёрлаш;
6. стратегик ва тактик режалаштириш жараёнида макромуҳит таҳлилининг якуний формат натижаларини қўллаш;
7. режалаштирилган ҳаракатларнинг амалга ошганлигини баҳолаш.

STEP-таҳлили ривожланган мамлакатларда қўлланилади чунки ижтимоий ва технологик омиллар истиқболли ҳисобланиб у ерда иқтисодий ва сиёсий барқарорликка деярли эришилган. Ривожланаётган мамлакатларда биринчи ўринда сиёсий ва иқтисодий омилларга аҳамият берилгани учун бу таҳлилнинг бошқача варианты яъни PEST-таҳлили қўлланилади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида санъат соҳасидаги ташкилотлар учун ҳам STEP таҳлилининг варианты PESTдан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. PEST таҳлилнинг мақсади ташкилотнинг бундан кейинги



ривожланиши контекстида у учун ташқи бўлган вазиятнинг баҳоланишидадир. Бу вазият устидан олиб бориладиган назорат кичик бўлса ҳам, уни ҳисобга олиш зарур. Санъат бошқарув объекти учун ўта муҳим бўлган муаммолар ечимига таъсир эта оладиган ташқи омиллар:

а) **сиёсий омиллар** – ҳокимият ёки ҳокимият юритаётган сиёсатдаги юз бериши мумкин бўлган ўзгаришлар, мавжуд қонунлар тизимидаги ўзгаришлар, янги ташкилий тизимнинг киритилиши;

в) **иқтисодий омиллар** – ҳудудий ёки миллий иқтисодиётдаги ўзгаришлар; бундай ўзгаришлар мисол учун: музей ёки театрларда потенциал ташриф буюрувчилар сони ёки категориясига, потенциал келувчи даромади даражасига, санъат муассасаси томонидан таклиф қилинадиган хизматлар сифатига таъсир этади.

с) **ижтимоий омиллар** – истъемолчиларга таъсир этувчи демографик ўзгарувлар, масалан: аҳоли қариши; бўш вақтни банд этишга қаратилган фаолият молиявий ресурси ва истъемолчиларга бўлган рақобат курашининг кучайиши, бу масалан, янги турдаги эҳтиёжларнинг пайдо бўлиши билан тушунтирилиши мумкин; масалан, туризмнинг ўсиши, кўргазмалар билан алмашув кабилар билан боғлиқ ҳолда бозорнинг янги имкониятлари пайдо бўлиши; ижтимоий муаммоларни ечишда муассаса ролининг оширилиши;

д) **технологик омиллар** – мисол учун музей ёки галерея коллекциялари ва коммуникация воситаларини таклиф этиш стандартлари такомиллашгани сари ташриф буюрувчилар томонидан талаб ва тахмин ниятларнинг ортиши; маълумот олишга доимий кириш имкониятини берувчи компьютерлаштирилган тизимларнинг кенг тарқалиши, Тармоқ даврини тобора ривожланиб бориши.

Ташқи омиллар – сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ва технологик – бошқарув объекти такомиллашувига яхши мезон яратгани каби ўзида хавф-хатар сақлаши ҳам мумкин.

СТЕР таҳлили ташкилот мавжудлигига реал хавф туғдирган ҳолда уни кучсиз томонлари ва ташқи тарафдан келувчи хатарлар бирлашган ёки бирлашмаганлигини аниқлашга хизмат қилади. Ташқи ва ички омилларнинг қиёсий таҳлили муассаса ёки фирманинг бажарган иши самарадорлиги даражасини тушуниш мавжуд муаммоларни аниқлаш ва уларни ечиш йўллари белгилашга имкон беради.

Ташкилот ички ва ташқи муҳитини таҳлили билан бирга унинг молиявий ҳолатининг таҳлили ҳам ўта муҳимдир. Жорий молиявий ҳолатни таҳлил қилиш орқали ташкилотнинг молиявий барқарорлиги, тўлов қобилияти

ва ишлаб чиққан стратегияларни амалга ошириш имкониятларини аниқлаш мумкин. Бу таҳлил қуйидигилардан иборат:

- маблағлар манбаси ва жойлашувининг таҳлили;
- дебиторлик қарздорлик таҳлили;
- кредиторлик қарздорлик таҳлили;
- молиявий коэффициентлар таҳлили.

Маблағлар манбаси ва жойлашувининг таҳлили ўз моҳиятига кўра бухгалтерия баланси, бир вақтни ўзидаги горизонтал ва вертикал таҳлили ҳисобланади.

Дебиторлик қарздорлик таҳлили қуйидаги кетма кетликда амалга ошиши мумкин:

1. ўзгаришлар динамикаси белгиланади ва уларнинг сабаблари аниқланади;
2. дебиторларнинг асосий гуруҳи бўйича маълум вақт оралиғи учун қарздорлик динамикасининг таҳлили амалга оширилади.

Кредиторлик қарздорлик таҳлили :

- кредиторлар билан ҳисоб китоб ҳолати, банкротликка йўл қўймаслик;
- кредиторлик қарздорликнинг структураси ва унинг оптимал ўлчамини аниқлайди.

Молиявий коэффициентлар таҳлили муассаса молиявий ҳолати таҳлилининг энг муҳим аспекти ҳисобланади. Бунда қуйидаги кўрсаткичлар кенг қўлланилади:

- жорий ликвидлик коэффициенти;
- ўз ихтиёридаги маблағлар билан таъминлаш коэффициенти;
- активларни бошқариш коэффициенти;
- ишбилармонлик фаолият коэффициенти;
- дебиторлик қарздорлик айланмаси;
- фонд фойдали иш коэффициенти;
- ресурслар фойдали иш коэффициенти;
- қарзга олинган ва ўз ихтиёридаги маблағлар нисбати ва ҳ.к.

Америкалик иқтисодчилар ташкилотнинг барқарорлигини  $Z$  коэффициенти (Альтман формуласи) бўйича аниқлашни тавсия этадилар:

$$Z=1.2*X1+1.4*X2+3.3*X3+0.6*X4+1.0*X5$$

Бу ерда  $X1$ -ўз ихтиёридаги айланма маблағларнинг активлар сўммасига нисбати;  $X2$ -тақсимланмаган фойданинг активлар сўммасига нисбати;  $X3$ -

баланс фойданинг активлар сўммасига нисбати; X4- асосий фондлар+номоддий активларнинг қарзга олинган капиталнинг баланс баҳосига нисбати; X5-сотиш ҳажмининг активлар суммасига нисбати.

Агарда  $Z$  1.81дан кичик бўлса ташкилотнинг молиявий ҳолати нобарқарор деб белгиланади. Ушбу коэффициент 2.99 дан катта бўлса молиявий ҳолат барқарордир. Альтман формуласи банкротликка учраш вазиятини олдиндан билишга ёрдам беради, яъни бу ташкилот нобарқарорлигини аниқлашнинг статистик усулидир.

Бозор иқтисодиёти шароитида стратегик таҳлилни ўтказишнинг тавсиявий услубий ёндашувлари юқорида қайд этилган ташқи ва ички муҳит, ҳамда молиявий ҳолатни таҳлил қилишдан иборатдир. Бу борада олинган кўрсаткичлар асосида ташкилот стратегик режаси тузилади.

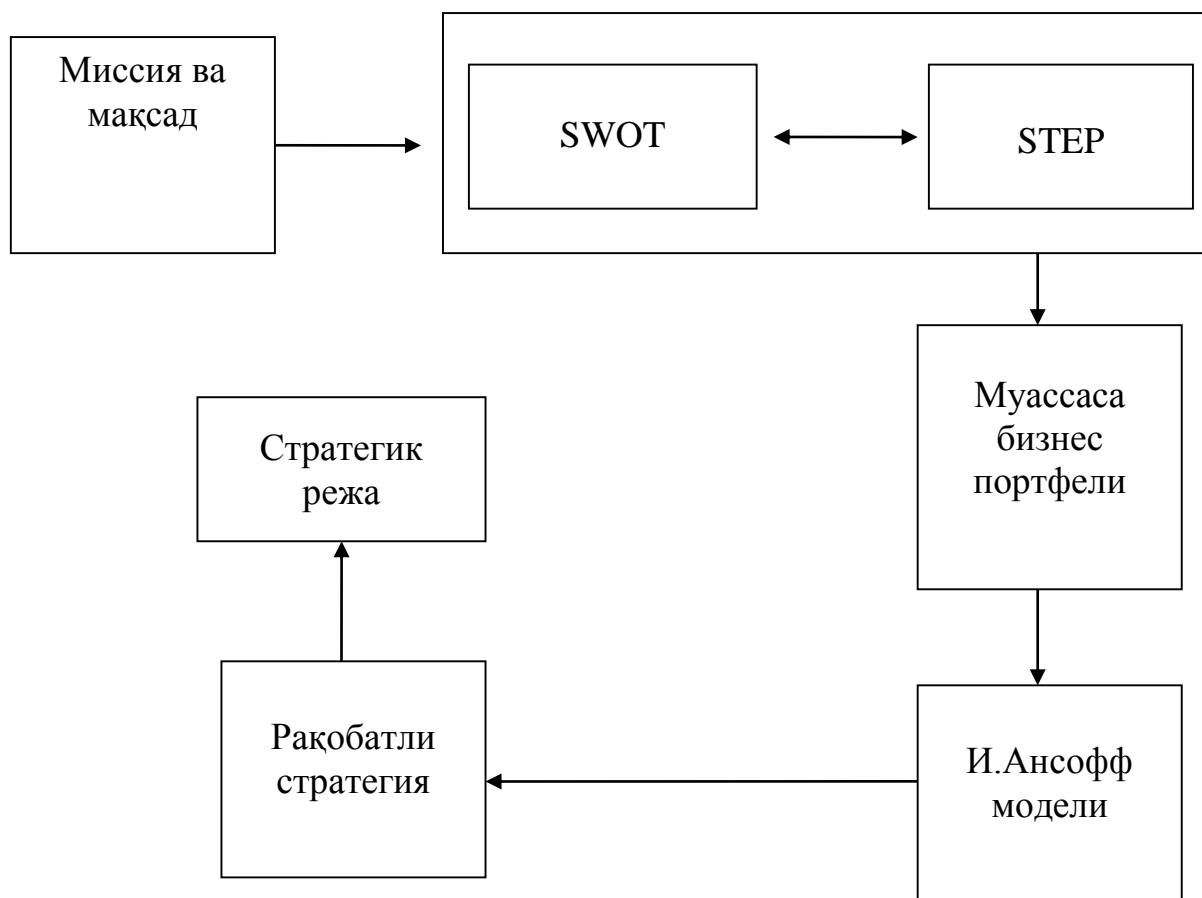
### **Стратегик режалаштириш ва стратегик танлаш моделлари**

Стратегик режаларни ишлаб чиқиш стратегик таҳлил ва режалаштириш воситаларни қўллашда асосланади. Бу воситалар ҳар хил даврда вужудга келган бўлиб, дунёнинг етакчи компаниялари фаолиятида стратегик режалаштиришнинг амалий ва умумийлаштирилган натижаларида намоён бўлган. Воситаларни асосий қисми модификация ва такомиллаштириш йўли билан ҳанузгача ривожланмоқда. Улар бизнеснинг ташқи ва ички муҳитига хос маълум иқтисодий қонунларни тасвирловчи моделларда намоён бўлади. Модел сифатида қўлланиладиган воситалар кўп нарсани ҳисобга олмаганлиги сабабли, улардан фойдаланишда айрим муаммолар мавжуд. Стратегик режалаштириш воситалардан фойдаланишдаги асосий муаммо бир нечта маълум моделларини бир биридан алоҳида ҳолда қўллашдадир. Танланган моделларни маълум кетма кетликда қўллаш яхши самара беради. Бунинг учун менежерлардан стратегик таҳлил ва режалаштириш воситаларининг маълум мажмуини аниқлаш бўйича қарор қабул қилиш ва бу асосда стратегик режалаштиришнинг корпоратив моделини шакллантириш талаб қилинади. Санъат муассасалари учун қуйидаги жараёнларни ўз ичига қамраб олувчи стратегик режалаштиришнинг шакллантириш модели (5-чизма) мутахассислар томонидан тавсия этилади:

1. Миссия ва мақсад;
2. Макро ва микро муҳит таҳлили ( STEP ва SWOT);
3. Муассаса бизнес портфели;
4. И.Ансофф модели;
5. Рақобатли стратегия;
6. Стратегик режа;

Стратегик режалаштиришнинг шаклланишидаги учинчи жараён муассаса бизнес портфелининг потенциалини аниқлашдир. Портфел бўйича қарорлар қабул қилинганидан сўнг портфелнинг ривожлантириш стратегиялари аниқланади ва бунда И.Ансофф моделининг қўлланилиши мақсадга мувофиқдир. Охирги босқичда эса рақобатли стратегияларни баҳолаш ва танлаш амалга оширилади.

*Санъат муассасасининг бизнес портфелини аниқлаш.* Портфел стратегиялари бу муассасанинг қандай товар, хизмат ёки уларнинг комплекси билан бозорга чиқиши ҳақидаги қарорларидир. Замонавий стратегик режалаштириш ва бошқариш технологияларида бизнес портфел тушунчаси муҳим аҳамиятга эгадир. Бизнес портфелнинг стратегик тузилиш ўлчовини аниқлаш муассаса ривожланиш векторини кўрсатиб беради, яъни бозорли мақсадларга эришиш йўллари ва истикболларини белгилайди. Муассаса ташкилий тузулмасини тўғри шакиллантириш ҳам бизнес портфелини бошқариш эҳтиёжларинидан келиб чиқади.



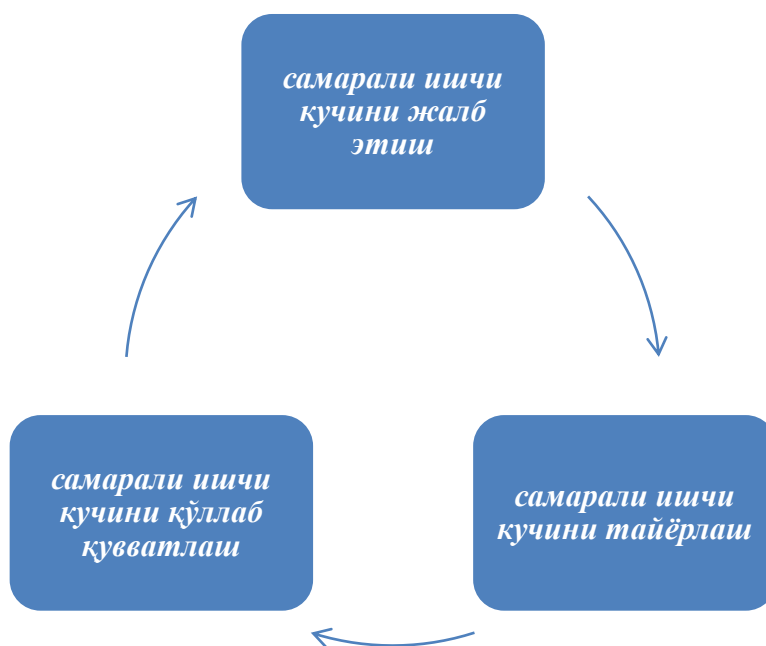
### **2.3. Инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик аҳамияти ва мақсадлари**

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, харидорларга 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 олдида 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 мутахассисларининг қатнашиши муҳим аҳамиятга эгадир. Инсон ресурсларини бошқариш бўйича менежерлар меҳнат қонунчилигини яхши билиши, ҳамда меҳнат муносабатларидаги ўзгаришларни тушунишилар керак.



**1-расм.** Инсон ресурсларини стратегик бошқариш.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг фаолият натижаларига бевосита қўшилган 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 капитал- 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.

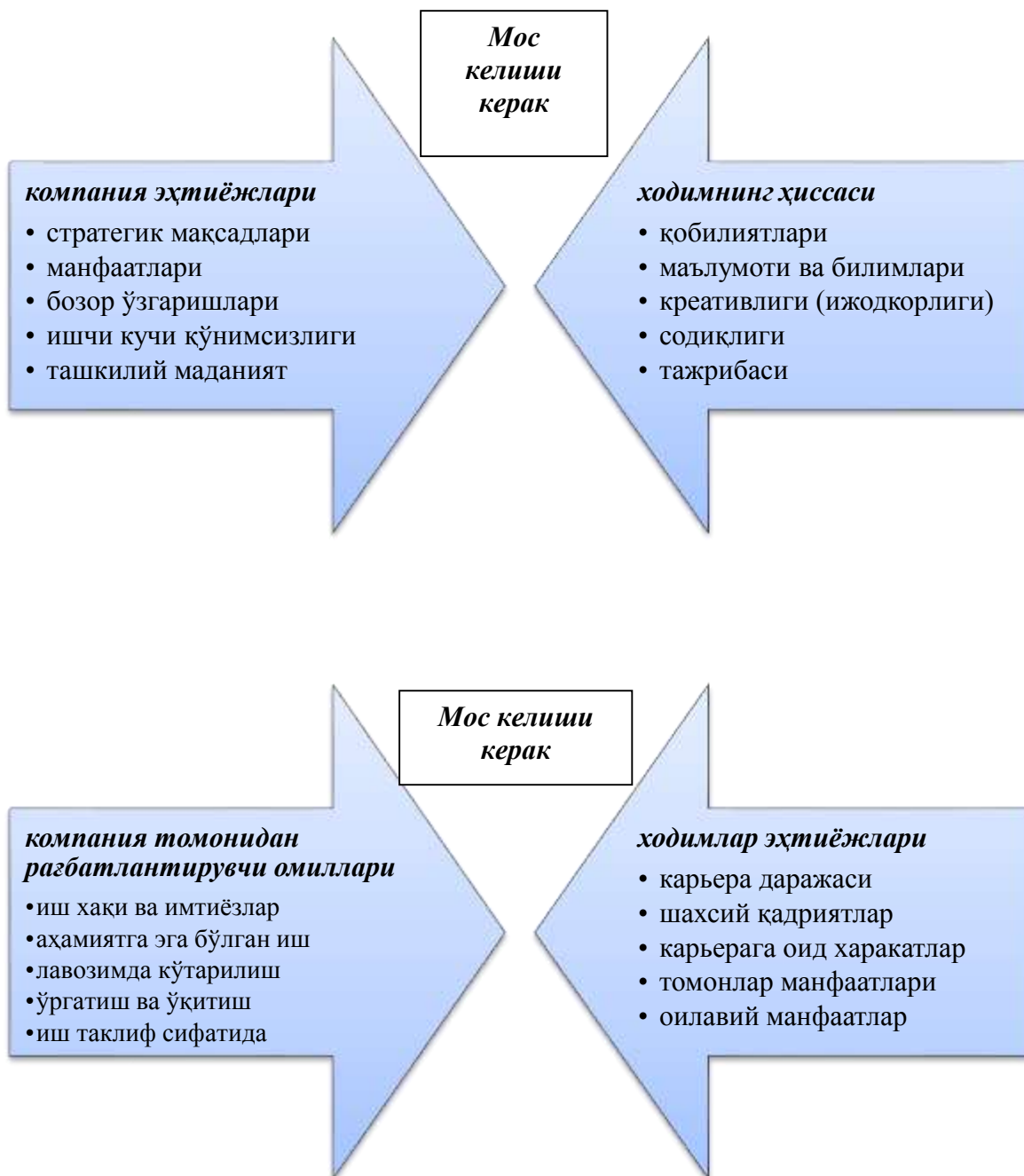
*Ахборот технологиялари.* Ушбу ва бошқа муаммоларни ҳал этишда ахборот технологиялари ёрдам бермоқда. *Кадрлар ахборот тизими*- бу кадрлар бўйича қарорлар ва режалаштириш учун керак бўлган маълумотлар билан таъминлайдиган интеграллаштирилган компьютер тизимидир. Бу тизимнинг базавий функцияси – иш ҳақи 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-расм) 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-расм. Самарали ишчи кучини жалб этиш

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



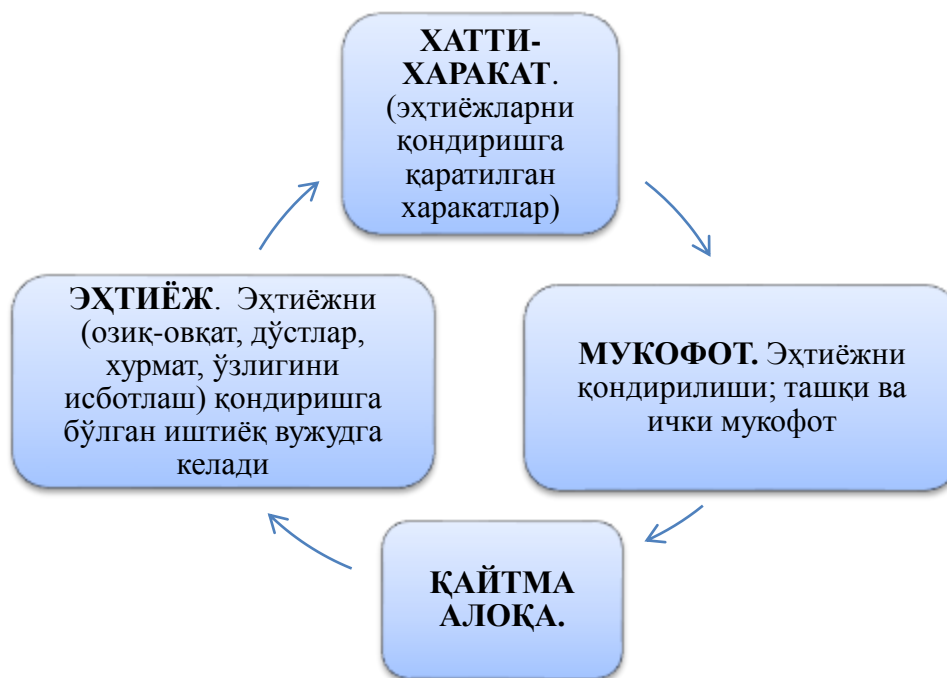
3.-расм. Мос келишиш модули



## 2.4. 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 эҳтиёжлари мавжуд. Ушбу эҳтиёжлар ички ғайратни вужудга келтиради. У эса ўз ўрнида эҳтиёжни қондиришга қаратилган ҳатти-ҳаракатни юзага келтиради. Инсон ҳаракатининг қанчалик муваффақиятли тарзда амалга ошишидан у қандайдир мукофот олиши, яъни эҳтиёжининг 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.*

**4-расм.** Мотивациянинг соддалаштирилган модели.

Эҳтиёж 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 мунасобатлари 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 X ва Y назарияси ҳар бир инсон яхши ишга эга бўлишни хохлаши, 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

қуйидагича таснифлаган: рағбат натижасида вужудга келадиган ва рағбатни кутиш натижасида вужудга келадиган ҳатти–ҳаракат. Қўллаб-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 ҳохламайди.

“Мазмунли назария” шахснинг физиологик ва психологик эҳтиёжларига асосланган бўлиб, бу назария менежер вазифаси шахснинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган ижобий таъсир ўтказувчи шароитларни яратишидадир деб, тахмин қилади. Ёмон тарзда бажарилган иш, ноъмақул ҳатти–ҳаракат, ишдан қуйи даражада қониқиш каби ҳаракатлар эҳтиёжлар қондирилмаслик натижасида вужудга келиши мумкин. Тўрт энг машхур 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 руҳшунос 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 хордик 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: хокимият, бойлик, обрў.

Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси бойсий 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.Адамс ва В.Врум 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:

$$\frac{\text{Индивидуал даромад}}{\text{Индивидуал харажат}} = \frac{\text{Бошқа шахс даромади}}{\text{Бошқа шахс харажати}}$$

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 холда мотивация омиллари ижобий томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндашилган бўлса унга ҳам худди шундай ёндашилган бўлса, у холда ходим кучига куч қўшиб меҳнат қилади ва аксинча.

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

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

В.Врумнинг “Кутиш” назарияси шахснинг ҳаракати, меҳнат самараси ва натижасининг ўзаро боғлиқликлари асосида шахснинг маслаги 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 хоҳшга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3та муҳим омилнинг ўзаро муносабати асосий ўринни тутди.

- Меҳнат харажатлари (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 керек, кутиш назариясининг мохияти хам ўуни тақозо этади.

Умуман раҳбар олдида қуйидаги икки мақсад туриши керек:

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

**Мувафқиятга 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 хақи
- Тадбиркорлик асослари
- Турли имтиёз ва мукофотлар бериш
- Жарима, мукофотдан маҳрум этиш

II. Ноиқтисодий (ташкилий ва маънавий) омиллар:

1. Мақсадли омиллар:

- Ходимлар олдида улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни қўйиш

2. Меҳнатни 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 олиншига ҳақлидирлар.
- Хар бир ўҳодимга 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 масштабини 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. Ҳар 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 самародорлигини 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 уларнинг 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 қонун ишга қабул қилиш ва меҳнат шартномаси амал қилиш мобайнида ходимнинг шахсий қадрини ҳимоялайди. Суд амалиёти ходимлар томонидан иш жойида қолдирилган шахсий ёзувлари билан маъмуриятнинг танишишини ман этади. Иш вақтида ходимларнинг хизмат телефони орқали гаплашишини назорат қилиши учун махсус қоидалар ишлаб чиқилган. Илгари иш вақти компания бошқарувининг “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 шаклланмоқда. Моббинг бу ходимга маъмурият ва ҳамкасблари томонидан ўтказиладиган психологик таъсир кўсатишдир.

Мониторинг режанинг бажарилиш жараёнини назорат қилишни англтсада, 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 ҳолга 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 бенуксон 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 бадиий 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 тадқиқотларда<sup>3</sup> инсон нимани энг кадрли 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.

<sup>3</sup> Kroehnet, Gary. 100 Training Games. McGraw-Hill Book Company, 1991, p 59

- Эвальвация жараёнига ходимларни жалб этиш.
- Ташкилот мақсад ва дастурли сиёсатида ўзгаришлар бўйича муҳокамага ходимларни жалб этиш.

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 кадрланишини ва уларнинг умумий мақсад сари бажараётган меҳнати қанчалик муҳимлигини кўрсата билиш керак. Санъат соҳасидаги менежер мутахассиси Джилиан Хэнбери Пул<sup>4</sup> бу ҳақда менежерларга қуйидаги йўл-йўриқларни беради: “Ташкилотда керакли маънавий муҳит яратиш учун бир қатор йўлар мавжуд. Менинг фикримча, ходимларни хонасига чақириб олиш энг ноъмакул 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 гаплашини тўхтатса, бунда нима учун бундай бўлишини аниқлашингиз керакдир. Кимдир тушқин кайфиятда бўлсачи, бир дақиқага унинг ёнига ўтиринг. Агарда ерда қоғоз ётган бўлса бошқаларга ўртак 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

<sup>4</sup> Джилиан Хэнбери Пул. “Когда менеджмент приносит деньги” СП: «контрфорс» 1999, с 34-35

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 охириги натижаси қандай кўринишада бўлишини келишиб олиш (ишчи режа, қарор ва маълум ҳаракатлар);

4. Вазифа бажарилишининг аниқ ва реал муддатини тайинлаш.

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.

### **Назорат саволлари**

5. Инсон ресурсларини бошқариш ўз олдига қандай учта асосий мақсадларни қўяди?
6. Самарали ишчи кучини жалб этиш жараёнини тушунтириб беринг.
7. Мос келиш модули нимани англатади?
8. Ишдан кетганлар ва шартнома асосида ишловчилар сонининг ошиши инсон ресурсларини бошқаришга қандай таъсир этади?
9. Мотивацияни ўрганишнинг аҳамиятлилиги ва зарурати нимада?
10. Мотивациянинг соддалаштирилган моделини изоҳлаб беринг.
11. Сизнинг фикрингизча қай бири самаралироқ: ички мукофотми ёки ташқи мукофот?
12. Қандай мотивация ёндашишларини биласиз?
13. “Рағбатлантириш” назарий йўналиши нимадан таркиб топган?
14. “Мазмунли” назариясини тушунтиринг.

**3- мавзу. Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги (2 соат).**

**Режа:**

3.1. Иш юритишдаги янги принциплардан фойдаланиш усуллари. Коммуникация жараён сифатида.

3.2. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги. Инсоний ва техник кўникмалар. Арт менежмент модули бўйича янги электрон ўқув адабиётларни яратиш ва улардан фойдаланиш.

3.3. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш.

3.4. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларида фойдалана олиш.

**Таянч сўз ва иборалар**

Коммуникация, шахслараро ва ташкилий коммуникация, менежмент, маркетинг, ахборот технологиялари, ички ва ташқи ахборотлар, ахборот турлари, коммуникация турлари

***3.1. Иш юритишдаги янги принциплардан фойдаланиш усуллари.***

***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. Рахбарлар 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 рахбарлар 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 шарти, мустаҳкамлаш усулидир.

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



Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳамда боғлиқ бўлган ташқи муҳит 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 муҳитдан олинadиган хабарлардан иборат бўлади. Яъни ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ташқи ахборотлар ҳисобланади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, махсулотни сотиш

шартлари хақида 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 хақида 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 хужжатларни, 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иқтисодий • ҳуқуқий • социал</li> <li>• техникавий • ташкилий</li> </ul>
2.	Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ички ахборот</li> <li>• ташқи ахборот</li> </ul>
3.	Кимга мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ташкилот учун • бўлим учун • цех учун</li> <li>• участка учун</li> </ul>
4.	Барқарорлик характерига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оддий ахборот</li> <li>• шартли-доимий ахборот</li> <li>• ўзгариб турувчи ахборот</li> </ul>
5.	Фойдаланиш учун тайёрлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дастлабки ахборот • оралиқ ахборот</li> <li>• якуний ахборот</li> </ul>
6.	Даврийлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сменали ахборот • суткали ахборот</li> <li>• кварталлик ва ҳ.к. ахборот</li> </ul>
7.	Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• директив ахборот</li> <li>• ҳисобот кўринишидаги ахборот</li> <li>• ҳисобга олиш бўйича ахборот</li> <li>• назорат қилиш бўйича ахборот</li> </ul>
8.	Воқеаларнинг келиб чиқишини ақс эттириш вақтига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тарихий ахборот • жорий ахборотлар</li> <li>• перспектив ахборотлар</li> </ul>
9.	Мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бир мақсадли ахборотлар</li> <li>• кўп мақсадли ахборотлар, яъни кўп муаммоларни ечишга мўлжалланган ахборотлар</li> </ul>



10.	Мустаҳкамлаш ва сақлаш имкониятига қараб	• оғзаки ахборотлар • ёзма ахборотлар • овозли ахборотлар • тасвирли ахборотлар ва ҳ.к.
11.	Муҳимлигига қараб	• ўта муҳим ахборот (кўрсатма, қўлланма) • муҳим бўлмаган ахборотлар ва ҳ.к.
12.	Тўлиқлигига қараб	• тўлиқ, комплекс ахборотлар • тўлиқ бўлмаган ахборотлар
13.	Характерига қараб	• индивидуал ахборотлар • функционал ахборотлар • универсал ахборотлар
14.	Ишончлилигига қараб	• 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 яхшилади. Бошқарув жараёнинг 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:

- ишончлилиқ;
- тушунарли, бир маънолик;
- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилиқ.

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, қўшимча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

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

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 ҳисобланади. 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 мукамал 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 тесқари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Ахборотлар қабул қилингандан сўнг тесқари алоқалар ҳам ўрнатиладики, буни берилган ахборотга нисбатан берилган жавоб тариқасида қабул қилиш керак. Тесқари алоқалар қабул қилинган ахборотларнинг тўғри 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 айтилган сўз ҳар доим бўйсунувчилар томонидан бирдек қабул қилинади, деб ўйламаслиги керак. Бундай хато фикрга боровчи раҳбар ўзини аниқ воқеликдан узоқлаштиради. Тескари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инқирозга юз тутади.

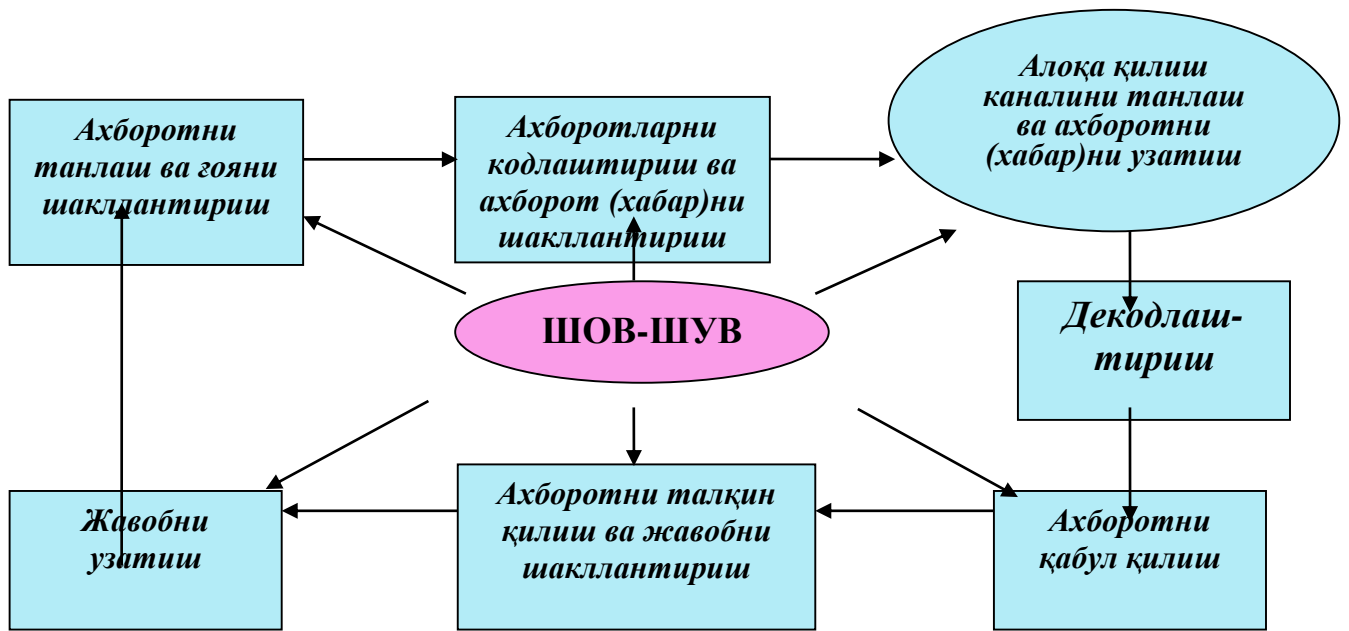
Шов-шув – ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир кўрсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотларни узатиш назарияси тили билан айтганда, шов-шув - бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айтилган сўздан тортиб то уни қабул қилингунигача бўлган масофадаги турли тўсқинлар, шов-шувлар ахборотни кодлаштириш 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 ортик 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 узатилаётган объект алоҳида инсон ёки ташкилот бўлиши мумкин);
- *натийжа* (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 жараёни қуйидаги 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин:



### 3.2. Шахсларо ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги. Инсоний ва техник кўникмалар.

1. *Ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш.* Бу босқичда ахборотни жўнатувчи қабул қилувчига қандай топшириқни, қайси ғояни бериш тўғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради. Бунда ғояга тўғри ва аниқ шакл бериш жуда муҳим мақсад – ғояни қабул қилувчига қизиқ ва ўзига жалб этадиган қилиб кўрсатиш. Афсуски, кўплаб ахборот алмашинуви ушбу босқичда узулиб қолади. Чунки ахборотни узатувчи ғояни ўйлаб чиқишга етарли вақт сарфламайди. Ғоя 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

2. *Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш.* Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг ғоясини чизмаларда, график ва схемаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради. Бундай кодлаштириш ғояни 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

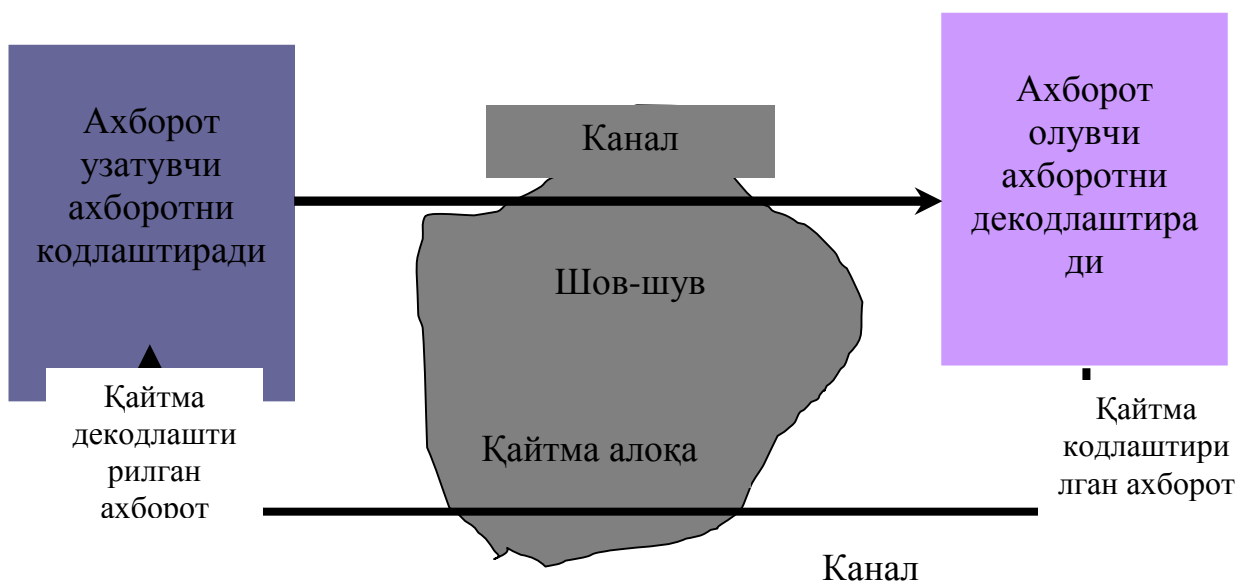
бошқалар киради. Хабарни узатиш ягона канал билан чекланмаслиги лозим. Икки ёки ундан ортиқ коммуникация воситаларидан биргаликда фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Жараён мураккаблашади. Модомики, хабарни узатувчи ушбу воситалардан фойдаланиш кетма-кетлигини белгилашига ва ахборотларни узатиш кетма-кетлигининг 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 хақида кетганда кўпчилик уни коммуникация жараёни қабул қиладилар. Ахборот узатилиши фақатгина ғояни 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 ҳисобланади. 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 кўйидагича кўрсатиш мумкин:



Коммуникация жараёнининг бевосита катнашчилари – 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 англатади. 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 катнашиб 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 йўлларини 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 юборадилар. 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 хақида 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 хошиш уйғотиши мумкин. Қўпол гапиришга, бақаришга ва хоказоларга асло йўл қўйилмаслик керак. Рахбарнинг шахсий обрўси кўп жихатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришга, қандай сўзлашига боғлиқ

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 қуйроқ 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 буйсинувчиларни ташкилот келажаги хақидаги ўзларининг тасаввурларига ишонтирадилар ва уларни рағбатлантиришга ҳаракат қиладилар. Коммуникация маҳоратлари раҳбарлар учун доимо муҳим эди, охириги вақтда эса ишонтириш ва таъсир кўрсатиш қобилияти ҳар қачонгидан ҳам аҳамиятли бўлиб бормоқда. Раҳбар буйсинувчига мағрур оҳанг билан мурожаат қилиши ортда қолмоқда.

Коммуникация воситаси сифатида рамзлар ҳам қўлланилади. Менежерлар буйсинувчиларнинг доимо нигоҳида бўлади, шунинг учун уларнинг ташқи кўриниши, айрим ҳаракатлари ва установкалари улар нимани кадрлаши ва бошқалардан нималарни кутиши хақидаги 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, важоҳат, 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 (қизгинлик, интонация, тембр) ва чехра. Унинг баҳоларига мувофиқ ушбу омилларнинг солиштирма ҳажми қуйидагича 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 ҳис туйғуларни унумлироқ узатади. Жестлар ҳис қилишимизни сўзлардан кўра аниқроқ ифодалайди.

Тинглаш қобилияти – бошқарувда коммуникациянинг энг асосий қисмидир. Унда факт ва ҳис 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 қуйидагича 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 қуйидаги қоидаларга риоя қилиши керак:

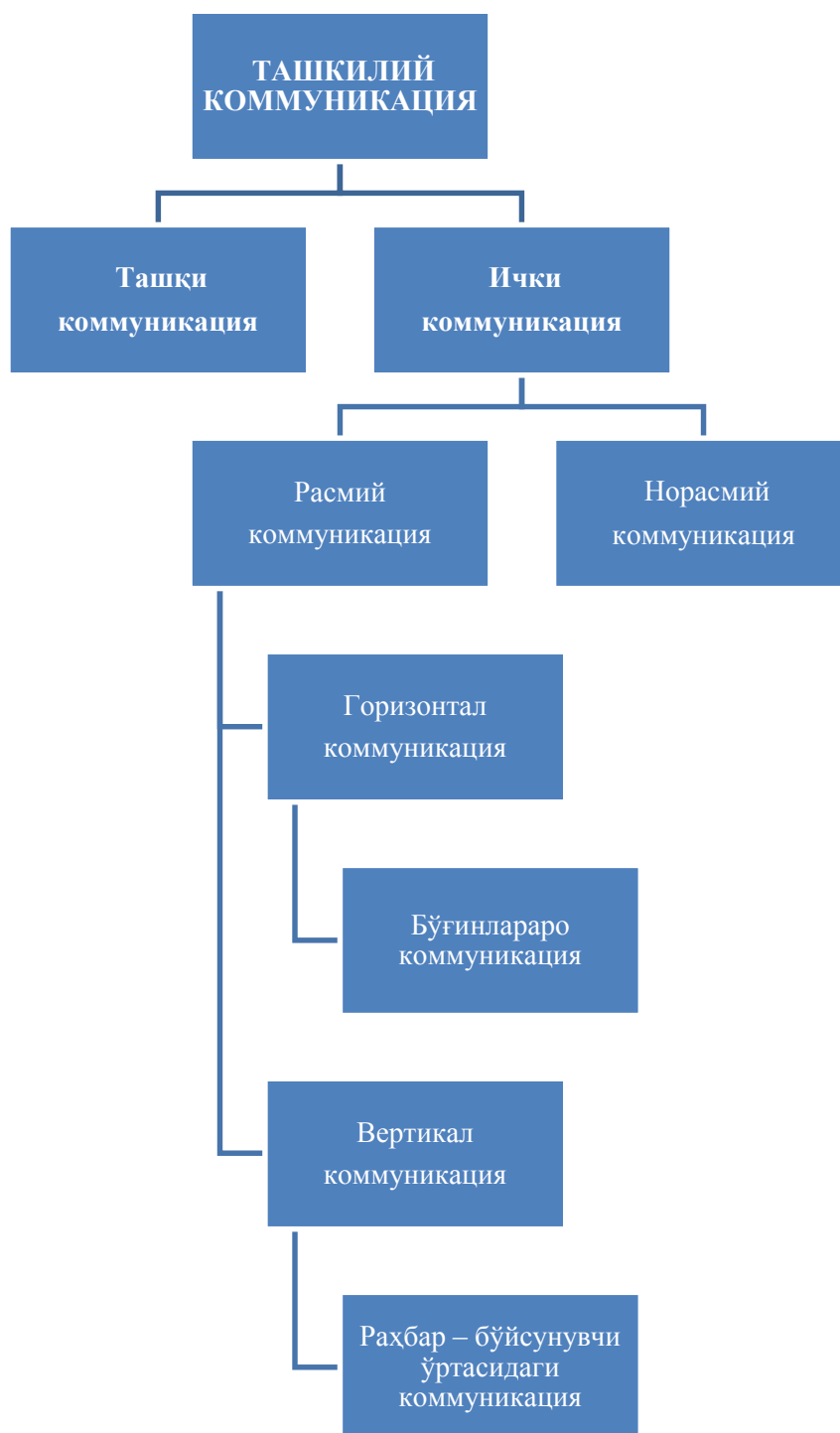
1. Фаол тингланг.

- 2.Қизиқарли мавзуларни топинг.
- 3.Аччиқланманг.
- 4.Шуни 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 туринг.
10. Интеллектингизни чиниқтириб туринг.

Тинглашга тўғри ёндашув сиз ўзингиз ҳақингизда 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.

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 бошқарувида бўйсунушларига 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, ҳокимият, вазирлик, қўмиталар, 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 қуйидаги 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 атрафидаги 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 бўёк 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.

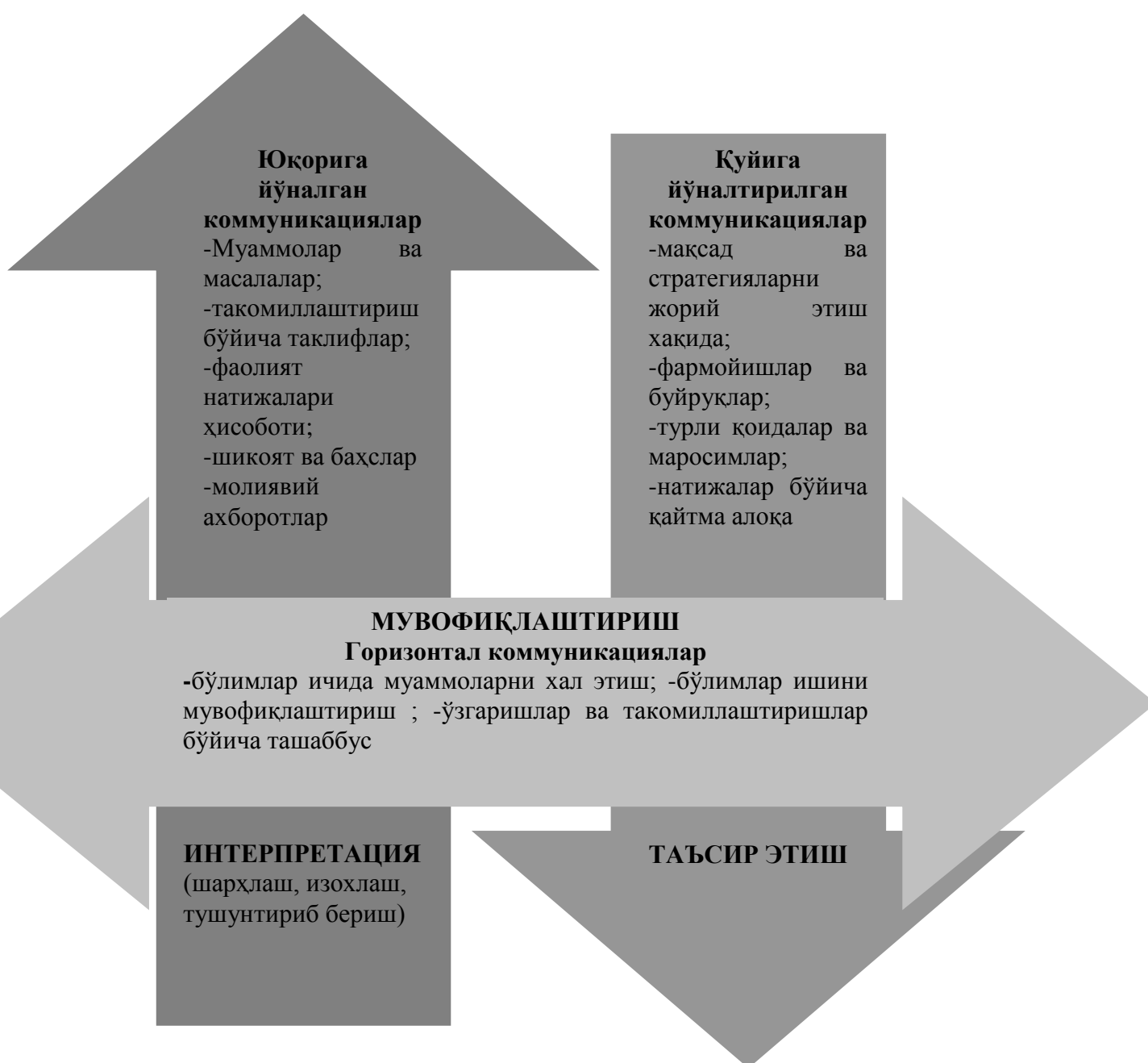
Ахборотлар ташкилот ичида босқичма-босқич, яъни *вертикал коммуникациялар* орқали ўтади. Ахборотлар юқори бошқарув органларидан, пастки органларга ўтади. Шунингдек, пастки органлардан юқори бошқарув бўлимларига ахборотлар оқими келади. Айнан иккинчи жараён ташкилотларда ижобий ўзгаришларга олиб келади. 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 англатади. 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 саклаб 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 6-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 ҳисобланса 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.Тақомиллаштириши 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 қўллайди: таклифлар учун кути, 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 очик 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.

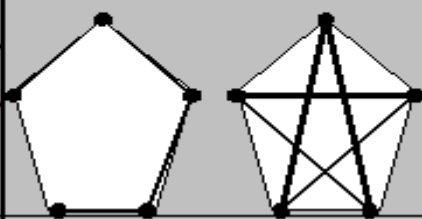
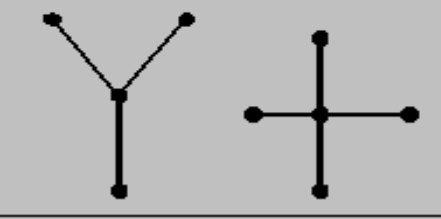
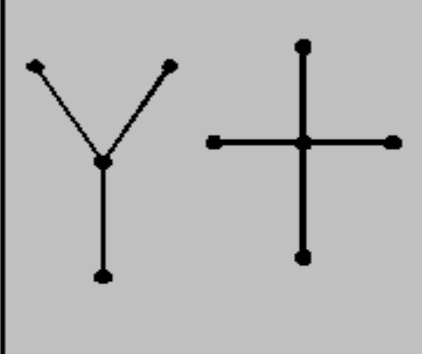
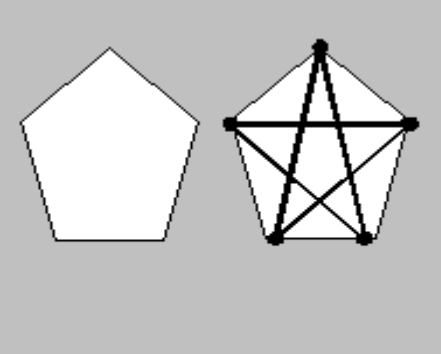
Горизонтал коммуникациялар бир бўлим ичидаги ҳамкасблар ўртасида ёки бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашишни намоён қилади. Улар қуйидаги категорияларга бўлинади:

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

Горизонтал коммуникациялар бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштириш учун муҳимдир.

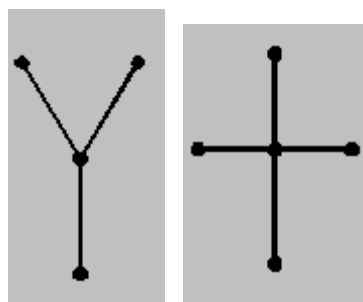
Горизонтал коммуникацияларнинг ўзгача турини командалардаги коммуникациялар ташкил этади. Кўплаб замонавий ташкилотлар командалардан тузилган. Команда аъзолари биргаликда бир вазифа устидан ишлайдилар, коммуникация структурасидан меҳнат натижалари боғлиқдир.

Командалар коммуникация жараёнлар тадқиқоти коммуникациянинг марказлашган даражаси ва команда вазифаларининг хусусиятлари асосида олиб борилади. Марказлашган тармоқда муаммони ҳал 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.

	Секин ва унча аниқ эмас	Тез ва аниқроқ
Соғда вазифалар		
Мураккаб вазифалар		

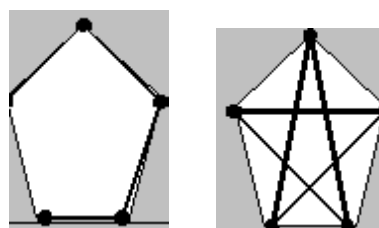
Марказлашган тармоқлар

=



Марказлашмаган тармоқлар

=



Ўтказилган илмий тажрибалар шуни кўрсатдики, соғда 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.

***3.3. Санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш. Арт менежментга оид илгор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбааларни амалда қўллаш.***

Санъат муассасида менежмент бошқа соҳа ташкилотларидан фарқ қилади. Бу ерда ижодкор инсонлар ишлаши коммуникациянинг ўзгачалигини белгилаб беради. Масалан, театр-концерт муассасалари ходимлари асосан артистлар ва бадий 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

**Бадий ходимлар**

1. Бадий 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, мусикий қисм, бадий-саҳналаштириш қисми, труппа мудирлари, бадий 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 сахна 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 сахна 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.

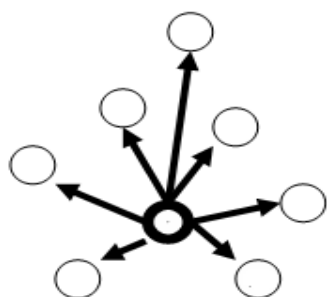
Норасмий коммуникациялар “қонунлаштирилган” каналлар ва муассаса иерархик структураси билан сира боғлиқ эмас. Норасмий муносабат расмий билан бирга мавжуд бўлади, лекин иерархия даражасига боғлиқ бўлмайди, барча ходимларни боғлайди. Масалан, хорижий музейларидан бирида директор “эрталабки учрашувлар”ни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

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

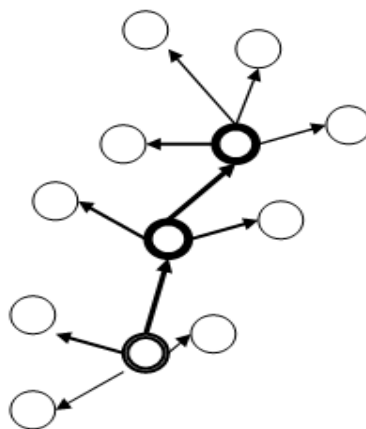
“Сайр қилувчи бошқарув” меҳнат аҳли орасига чиқиш бўлиб, охириги йилларда кенг оммавий тус олмоқда. Ушбу усулдан барча поғонадаги менежерлар фойдаланиши мумкин. Оддий ишчи билан мулоқот ижобий муносабатлар учун замин яратади, менежер “биринчи қўл” дан у ёки бу бўлимнинг ҳаёти ҳақида ахборотни билиб олади. Ҳар қандай ташкилотда “сайр қилувчи бошқарув” ҳам қуйига йўналтирилган ҳам юқорига йўналган коммуникацияларни мустахкамланишига 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 иформацион бўшлиғини тўлдиришга ёрдам беради. “Телеграф” компанияда ўзгаришлар содир бўлганда, нотинчлик сезилса, иқтисодий вазият ёмонлашса ишга тушади. Тадқиқотчилар фикрига мувофиқ, “маҳфий 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 “маҳфий телеграф” “бузик телефон”га айланади.



Миш мишлар  
занжири



Кластерли занжир

### 8-чизма. “Маҳфий телеграф”нинг турли чизмалари

Шуниси қизиқки, “маҳфий 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 “маҳфий 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 “маҳфий телеграф” орқали юборилади. Узоқни кўра билладиган 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 тўқнашуви, 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.

Новербал 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 ҳолда вужудга келиши мумкин. Шахслараро ахборот алмашувда индивидуал барьерлар қуйидаги муамоларни келиб чиқаради:

- Идрок қилишдаги руҳий фарқ;
- Маънавий (семантик) тўсиқ;
- Вербал ва новербал имо-ишоралар;
- Филтрлаш;
- 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
Филтрлаш	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 алмашиниш ходисаси 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.

*Филтрлаш* – ахборотнинг истеъмолчига тез етиб бориши ва уни ихчамлаштириш, нохуш “маълумотлар”дан тозалаш мақсадида ахборот соддалаштирилади, қайта ишланади, тегишли хулосалар чиқарилади. Бундан ташқари куйи 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 - ҳокимият ҳажми 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



махорат 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 кўзи билан кўрса, ходимлари билан учрашиб турса у муассаса ҳақида тўлиқроқ маълумотга эга бўлади, бўйсинувчиларига муҳим ғояларни етказа олади.

*Ташкилий ҳаракатлардан* бири – бу ишонччилик ва очиқчилик 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 гоё бор” номли саҳифа ҳам мавжуд.

Учинчидан, менежерлар бир вақтни ўзида коммуникациянинг турли: ҳам расмий, ҳам норасмий каналларини қўллашлари лозим. Бундай каналлар каторига ёзма кўрсатмалар, юзма юз мунозаралар, “омма олдиға 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.

### **3.4. Иш юритишнинг илғор, замонавий усулларида фойдалана олиш.**

Иш юритишда мувофиқлаштириш – бу бошқарувнинг муҳим вазифаларидан бири бўлиб, уни амалга ошириш ташкилотнинг ички ҳолатини ташқи шароитлари билан мувофиқлаштириш, тизимнинг барча бўғинлари ишидаги мувофиқликни ва улар ўртасидаги рационал алоқалар ҳамда тизимчалар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликларни ўрнатиш йўли билан таъминлашдан иборат. Шунингдек, мувофиқлаштириш – бошқарув тизими элементлари ўртасидаги ўзаро алоқа ва мувофиқликни улар ўртасида рационал алоқалар (коммуникациялар)ни ўрнатиш йўли билан таъминлашга қаратилган вазифа ҳамдир. Бу алоқаларнинг характери турли-туман бўлиши мумкин, чунки у мувофиқлаштирилаётган жараёнларга боғлиқдир. Шунинг учун бу вазифаларни бажаришда хилма хил ҳужжатли манбалар (ҳисоботлар, ахборотлар, таҳлилий маълумотлар)дан ва мажлислар, кенгашларда, интервью беришда муаммоларни муҳокама қилишда вужудга келадиган натижалардан фойдаланиш мумкин. Бунда ташкилот ишини нормал боришидан четга

чиқишларга тез эътибор қаратишга ёрдам берувчи техник алоқа воситалари катта роль ўйнайдилар.

Алоқанинг ушбу ва бошқа шакллари билан ташкилот тизимчалари ўртасида ўзаро ҳамкорлик ўрнатилади, ресурслар билан маневр қилиш амалга оширилади.

Мувофиқлаштириш қуйидагиларни назарда тутади:

- алоҳида бўлинмалар, раҳбарлар, ходимлар ўртасидаги мувофиқлик ва ўзаро ҳамкорликни таъминлаш;

- бошқарув жараёни барча хизматларининг бирлиги ва мувофиқлигини таъминлаш;

- ташкилот бўлинмалари ва лавозимли шахслари фаолиятининг ташқи муҳит субъектлари, иш бўйича шериклари билан мувофиқлигини таъминлаш;

- компаниянинг ижрочи директорлари билан унинг бюджети лойиҳасининг асосий параметрларини (бўлинмалар бюджетларини батафсил ишлаб чиқишга қадар) жамоавий ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштириш.

Мувофиқлаштиришни бир неча турларга бўлиш мумкин:

- превентив, бунда муаммолар, қийинчиликлар ва уларни бартараф қилиш йўллари башорат қилинади ва адекват чоралар қўланилади;

- бартараф қилувчи, у тизимдаги узилишларни улар содир бўлгандан кейин тугатишга мўлжалланган;

- тартибга солувчи, у бошқарув тизимлари ва ишлаб чиқаришни маълум доираларда қўллаб қувватлашга мўлжалланган;

- рағбатлантирувчи, бошқарув тизимлари ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширади.

Барча босқичлардаги раҳбарлар ва ижрочиларнинг мустақиллиги ва маъсулиятини ўсиши шароитларида норасмий алоқалар деб аталувчиларнинг ўсиши содир бўлади, улар бошқарув тузилмасининг битта босқичида бажариладиган ишларни горизонтал мувофиқлаштирилишини таъминлайдилар. Шунинг билан бир вақтда вертикал мувофиқлаштиришга зарурият қисқаради, бунда бошқарув тузилмаси “текис” бўлиб қолади. Ишлаб чиқариш, иқтисодиёт ва бошқа соҳаларда бўлгани каби бошқарув жараёнларини амалга оширишда маданият ва санъат соҳасида ҳам мувофиқлаштириш усули кенг қўлланилади. Бу ҳолат кўпроқ Маданият ва спорт ишлари вазирлиги тасарруфидаги ижодий жамоалар ва бирлашмалар фаолиятига раҳбарлик қилишда ўз аксини топади. Ижодий жамоалар фаолиятини мувофиқлаштириш ҳақида гапиришдан олдин “ижод” ва “жамоа” тушунчаларига тўхталиб ўтиш ўринлидир.

Ўзбекистон миллий энциклопедиясида ижод терминиغا қуйидагича таъриф берилган:

**Ижод** – инсоннинг янги моддий ва маънавий неъматлар яратиш фаолияти. Унда инсон тафаккури, хотираси, тасаввури, диққати, иродаси фаол иштирок этади, бутун билими, тажрибаси, истеъдоди намоён бўлади. Ижод дастлаб инсон тасаввурида туғилади. Уни жамият эътироф этсагина ҳақиқий, тўлиқ ижод бўлади. Ижод маданиятни бойитади ва ривожлантиради. Уни шартли равишда иккига: илмий ва бадиий ижодга бўлиш мумкин.

**Жамоа** – бу икки ва ундан ортиқ кишиларнинг муайян мақсад йўлида уюшган гуруҳи. Юқоридагиларга таяниб, ижодий жамоа тушунчасига қуйидагича таъриф бериш мумкин:

Ижодий жамоа – бу асосий фаолиятида жамият ва инсоният манфаатларига маданий хизмат кўрсатишни ўз олдига мақсад қилиб қўйган, маданият ва санъатнинг турли йўналишлари ҳамда жанрлари бўйича йўналтирилган, мақсад ва ғоялари бир хил бўлган маданий хизмат билан шуғулланувчи ижодий гуруҳ. Масалан, “Ялла” ансамбли, “Сурхон” гуруҳи, “Мақомчилар” ансамбли, шунингдек, мамлакатимизда фаолият кўрсатаётган 37 та профессионал театр ва айрим рақс гуруҳлари қабилар ижодий жамоа ҳисобланади.

### Назорат саволлари

1. Коммуникация - бу нима?
2. Ташқи ва ички ахборот ҳақида тушунтиринг.
3. Қелиб 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 жараёни қандай босқичлар кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тарихида ифодалаш мумкин?
12. Коммуникация жараёнининг бевосита қатнашчиларини тушунтиринг.

13. Шахслараро коммуникация хақида гапириб беринг.
14. Каналларнинг сиғими бўйича қандай таснифлаш мумкин?
15. Вербал ва невербал 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 хақида тушунтиринг.
21. Бошқарувда ахборот коммуникацион технологияларининг ўрни хақида гапириб беринг.

**4 мавзу. Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш (4 соат).**

#### Режа:

- 4.1. Арт менежментда инсон омили ва мотивация асослари
- 4.2. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш.
- 4.3. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.

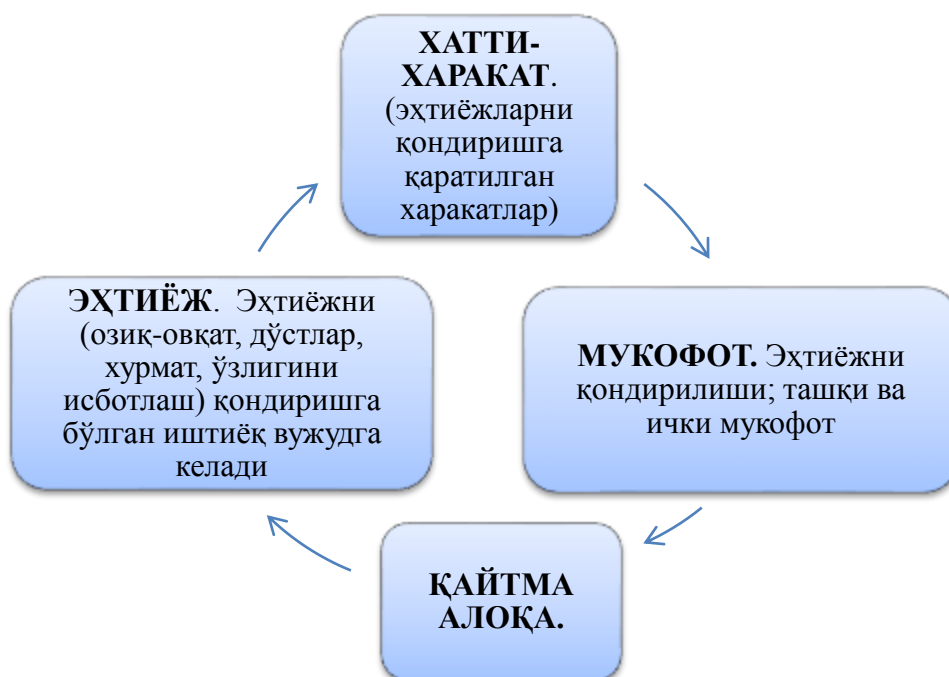
#### Таянч сўз ва иборалар

Мотивация, персонални бошқариш, моделлар, мотивацион ёндашувлар, менежер, мотив турлари, арт менежмент, арт маркетинг, рақамли технологиялар, мотивация ориентирлари, ишчи кучи, жалб этиш.

#### *4.1. Арт менежментда инсон омили ва 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 эҳтиёжлари мавжуд. Ушбу эҳтиёжлар ички ғайратни вужудга келтиради. У эса ўз ўрнида эҳтиёжни қондиришга қаратилган ҳатти-ҳаракатни юзага келтиради. Инсон ҳаракатининг қанчалик муваффақиятли тарзда амалга ошишидан у қандайдир мукофот олиши, яъни эҳтиёжининг 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.*

#### **4-расм.** Мотивациянинг соддалаштирилган модели.

Эҳтиёж 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 муносабатлари 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 X ва Y назарияси ҳар бир инсон яхши ишга эга бўлишни ҳохлаши, 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 қуйидагича 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 хохламайди.

“Мазмунли назария” шахснинг физиологик ва психологик эҳтиёжларига асосланган бўлиб, бу назария менежер вазифаси шахснинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган ижобий таъсир ўтказувчи шароитларни яратишидадир деб, тахмин қилади. Ёмон тарзда бажарилган иш, ноъмакул хатти-ҳаракат, ишдан қуйи даражада қониқиш каби ҳаракатлар эҳтиёжлар қондирилмаслик натижасида вужудга келиши мумкин. Тўрт энг машхур 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 руҳшунос 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-шуҳрат, 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 тўкис 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



эхтиёжлар”. Мак–Клелланд ўз назариясида Алдерфер назариясига ўхшаш уч эхтиёж турини ажратган: хокимият, 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, қоронғи, 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.Адамс ва В.Врум назарияларидир. Дж.Адамс назарияси “Адолатлилик” назарияси деб ном олган. У агарда инсонлар ўз меҳнат натижаларининг атрофдагиларга нисбатан адолатлигини баҳолашса, у холда 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:

$$\frac{\text{Индивидуал даромад}}{\text{Индивидуал харажат}} = \frac{\text{Бошқа шахс даромади}}{\text{Бошқа шахс харажати}}$$

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 холда мотивация омиллари ижобий

томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндашилган бўлса унга ҳам худди шундай ёндашилган бўлса, у холда ходим кучига куч қўшиб меҳнат қилади ва аксинча.

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

Токи кишилар меҳнатига, қобилиятига, билим заковатига яраша тақдирланмас эканлар, улар унумдорликни, интенсивликни оширишга ҳаракат қилмайдилар. Корхонада 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.

**Муваффиқиятга интилувчи раҳбар ана шу регулятор ва омилларга асосланиб ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган мижозларга ғалабага ишонтиради, атрофига**

**истикболли 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 маҳрум этиш

II. Ноиқтисодий (ташкилий ва маънавий) омиллар:

1. Мақсадли омиллар:

• Ходимлар олдига улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни қўйиш

2. Меҳнатни 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 хис этган ходим янада кўпроқ куч билан ишлашга, ўзини кўрсатишга ҳаракат қилади.
- Яхши ишлайдиган кишилар ҳам моддий ҳам маънавий томондан тан олинishiга ҳақлидирлар.
- Хар бир ўҳодимга барча ахборотларга кира 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 кўмаклашиш. Назария мақсаднинг икки мотивлаштирадиган белгилари: интенсивлик ва мазмунни аниқлайди.

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 вариантыни 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 фоалияти 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 олинishi керак. Ҳар бир ходимнинг максимал даражада ўз қобилиятини намойён 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 самародорлигини аниқлайди, шунинг учун мотивацион жараёнинини дастурлаш мураккаб ва стратегик жиҳатдан муҳим масалалардан бири ҳисобланади. Бугунги кунда хорижий мамлакатларда қонун чиқариш ва суд амалиёти мотивацияни бошқариш бўйича дастурларини амалга ошириш жараёнида ходимларга таъсир кўрсатишда уларнинг 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 қонун ишга қабул қилиш ва меҳнат шартномаси амал қилиш мобайнида ходимнинг шахсий қадрини ҳимоялайди. Суд амалиёти ходимлар томонидан иш жойида қолдирилган шахсий ёзувлари билан маъмуриятнинг танишишини ман этади. Иш вақтида ходимларнинг 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 шахсий ҳаётига аралashiш деб, қабул қилинмайди.

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

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

Кўпчилик менежерлар меҳнатга ҳақ тўлашни асосий рағбатлантирувчи восита сифатида кўришади. Бу англашилмовчиликдан молиявий кийинчиликка учраган ташкилотлар менежерлари умидсиз ҳолга 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 бенуксон 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 тадқиқотларда<sup>5</sup> инсон нимани энг қадрли деб ҳисоблаши бўйича менежерлар ва буйсинувчиларнинг 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 кондириш 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 куйидаги 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.

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.

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

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:

5. Координатор ёки етакчи тайинлаш;
6. Ишчи гуруҳ вазифанинг ҳамма масала ва шартларини тушунганлигини текшириш;
7. Ишнинг охиригги натижаси қандай кўринишада бўлишини келишиб олиш (ишчи режа, қарор ва маълум ҳаракатлар);
8. Вазифа бажарилишининг аниқ ва реал муддатини тайинлаш.

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.

Ҳаммага маълумки мотивация бу ички жараён дир. 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 рағбатлантириш.***

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

### ***3. Номоддий рағбатнинг кенг кўлами.***

### ***4. Ходимга индивидуал тарзда ёндашиш.***



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 этадиган 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 хатти – ҳаракатини белгилаши ва улар орасидаги ўзаро ҳаракатни таъминлаши.

#### **8. Бошқарув амалиёти.**

Бошқарув услуги 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.

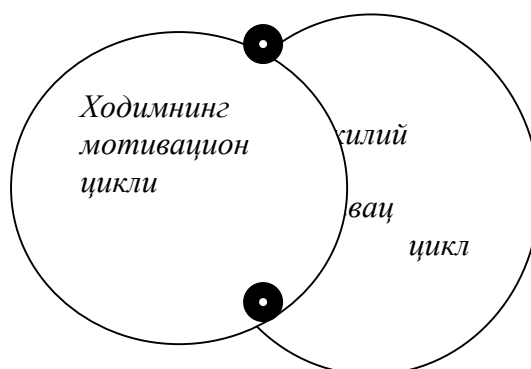
**11. Таъсир кўрсатиш.** Шахсий мулоқотда меҳнатга бўлган муносабатни белгиловчи ходимнинг фикрлаши, баҳо бериши ва муносабатига таъсир кўрсатиш.

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 идивидул мотивацион циклини тасвирлайди ва унга динамикалик хос бўлиб, ўнг доира ташкилий контексни ифодаласа унга статиклик хос келади. Маълум вақт мобайнида мотивацион истиқболлар бир-бирига тўғри келади, лекин муассаса ва ходимнинг мотивацион истиқболларида келишмовчиликнинг вужудга келиш хавфи борлигини доираларининг икки туташув нуқтаси кўрсатади.

Бугунги кунда кўпчилик шуни 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 хиссасини қўша оладиган ишчи жойини ташкил этиш бўлиб келмоқда. Энг яхши менежерлар шуни англамоқдаларки, дарҳақиқат вазиятни улар эмас уларнинг бўйсинувчилари бошқарадилар, чунки менежер ишни якка 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.

#### ***4.2. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш.***

Бугунги кунда рақамли технологиялар ҳаётнинг барча соҳаларида фаол қўлланилмоқда. иқтисодиёт, банк, хизмат сектори шунингдек таълим жараёнини ҳам тез суръатларда ривожланишига хизмат қилмоқда. Мамлакатда яшаётган барча фуқаролар, жумладан ёш болалардан тортиб нафақахўрларнинг ҳам онгида рақамли технологиялар орқали жамиятдаги барча муаммоларни ҳал қилиш мумкин деган фикрни шакллантирмоқда. Бундан ташқари, ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларининг роботлаштирилиши, масалан банк секторида, роботлар ва ишчилар ўртасидаги рақобат масаласи ҳам кўтарилмоқда. Рақамлардан фойдаланишга асосланган ҳамда жорий этилган технологияларнинг сўзсиз фойдаси билан ахлоқий, шахсий маълумотларни ҳимоя қилиш, роботлар ва ташкилотлар ходимлари ўртасидаги рақобатнинг ҳуқуқий жиҳатлари билан боғлиқ масалалар тобора кўпроқ эътиборга олинмоқда. Шу жиҳатдан, мамлакатимиз Президенти Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек “Тараққиётга эришиш учун рақамли билимлар ва замонавий ахборот технологияларини эгаллашимиз зарур ва шарт. Бу бизга юксалишнинг энг қисқа йўлидан бориш имкониятини беради. Зеро, бугун дунёда барча соҳаларга ахборот технологиялари чуқур кириб бормоқда. Албатта, рақамли иқтисодиётни шакллантириш керакли инфратузилма, кўп маблағ ва меҳнат ресурсларини талаб этишини жуда яхши биламиз. Бироқ, қанчалик қийин бўлмасин, бу ишга бугун киришмасак, қачон киришамиз?! Эртага жуда кеч бўлади”<sup>6</sup>. Давлат ва жамият бошқаруви,

<sup>6</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 24 январда Олий Мажлисга йўллаган Мурожаатномаси. <https://uza.uz/uz/posts/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyevning-oliy-25-01-2020>

ижтимоий соҳада ҳам рақамли технологияларни кенг жорий этиб, натижадорликни ошириш, бир сўз билан айтганда, одамлар турмушини кескин яхшилаш мумкин. Рақамли иқтисодиёт бу биргина фаолият тури эмас, балки, ишбилармонлик, саноат объектлари, сифатли таълим ва хизматлар деганидир. “Рақамли” атамаси барча соҳаларда ахборот технологияларидан фаол фойдаланишни англатади. Агар оддий иқтисодиётда моддий буюмлар асосий ресурс ҳисобланса, рақамли иқтисодиётда бу қайта ишланадиган ҳамда узатиладиган ахборот, маълумотлар бўлади. Уларнинг таҳлилидан сўнг эса тўғри бошқариш бўйича ечим ишлаб чиқилади.

Таълимда рақамли технологияларни ўқитиш сифатини сақлаб қолган ҳолда самарали қўллаш учун нималар қилиш керак?

Биринчидан, албатта мамлакатимизда Интернет инфратузилмасини яхшилашимиз, мобиль операторлар томонидан кўрсатилаётган хизматлар сифатини оширишимиз ва энг муҳики аҳолининг, айниқса талаба ёшларни замонавий ахборот-коммуникация технологияларининг сўнг ютуқларини ўзлаштиришга шарт-шароитлар ҳамда имтиёзлар яратиб беришимиз лозим.

Иккинчидан, ўқув жараёнини ташкил этишда рақамли технологиялардан фойдаланиш кўламини кенгайтириш ва ахборот ресурслари, ўқитиш воситалари ва масофавий ўқитиш технологияларини ривожлантириш, ижодкор талабаларни университетни рақамлаштириш лойиҳаларига жалб қилиш билан олий таълим муассасалари фаолиятини тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатларга ўзгартириш киритиш бўйича ваколатли органларга таклифлар бериш, юқори самарадорликка эга рақамли қурилмалар билан жиҳозланган тузилмалар, ўқув хоналари, лабораториялар, медиастудиялар ва бошқаларни ўз ичига олган марказларни ташкил этиш ҳамда унда орттирилган тажрибани Ўзбекистоннинг барча олий таълим муассасаларида қўллаш.

Учинчидан, замонавий ахборот-коммуникация технологиялари ва таълим технологияларининг мустақкам интеграциясини таъминлаш, бу борада педагог кадрларнинг касбий маҳоратини узлуксиз ривожлантириб бориш учун қўшимча шароитлар яратиш.

Тўртинчидан, интерфаол тақдимот тизимларидан фойдаланиш, маъруза ва семинар дарслари учун интернет билан боғлиқ ҳолда интерфаол ва мультимедиали тақдимотларни ишлаб чиқиш каби мавзулар бўйича ўқитувчиларнинг малакасини ошириш учун курсларни ташкил қилиш ва ўтказиш.

Бешинчидан, реал вақт режимида интерфаол тақдимот тизимлари, видеоконференцалоқа тизимлари, виртуал заллар, электрон ресурслардан фойдаланиб исталган вақтда масофавий ўқитиш жараёнини амалга ошириш.

Олтинчидан, булутли технологиялар, виртуал воқелик, кенгайтирилган воқеликдан фойдаланиш ҳамда дидактик материаллар ва тажриба дизайнларини ишлаб чиқишда 3D принтерини қўллаш, рақамли дидактика ва рақамли таълим моделларини қўллаш, ўқитувчилар ва талабалар учун лойиҳалар, диплом ишлари, илмий изланишлар ва бошқаларини муҳокама қилиш учун илмий веб-сайтлар ишлаб чиқиш лозим.

Шундагина, биз рақамли технологиялардан фойдаланиб таълим сифатини туширмаган ҳолда талаба-ёшларга бугунги кун талаби даражасида билим олишларига эришамиз. Алоҳида таъкидлаш керакки, бугунги кунда ҳаётимиз ҳар жиҳатдан техника ва технологиялар билан боғлиқ, яъни эрталаб соат бонгидан бошлаб то кун режасини тузиш ва ўқиш билан якунлашгача. Биз таълим сифатини ошириш ва ривожлантириш учун технологиялардан манфаатли фойдаланиш имкониятини яратишни истадик. Қачонки, планшет таълим олишнинг бир элементига айланса, болалар ўқиш жараёнига катта қизиқиш билан киришади. Бу ўйин билан классик таълимни бирлаштиришга тенгдир.

Натижада ўқиш жараёни яхшиланади, ўзлаштириш, таълим даражаси ва кадрларни тайёрлаш самарадорлиги ошади. Билимли авлод, профессионал кадрлар — бу жамиятнинг кенг миқёсда ривожланишининг гаровидир.

Бугунги кун аудиториялари ўн йил аввалгиларидан жуда катта фарқ қилади ва синф хоналари компьютерлар, iPad, планшетлар, смарт-доскалар ва бошқа турдаги таълим технологиялари билан жиҳозланган.

Дунёнинг бошқа жойларида бўлгани каби Ўзбекистонда ҳам рақамли авлоднинг етти экранли авлоди - телевизор, компьютер, планшет, таблет, фаблет, смартфон ва смартсоатлари пайдо бўлмоқда. Бундай зич рақамли муҳитга эга бўлиш ва у билан доимий ўзаро муносабат натижасида бугунги кун талабаларининг фикрлаши ва ахборотларга ишлов бериш жараёнлари олдинги фикр юритиш ва ахборот жараёнларидан тубдан фарқ қилмоқда.

Рақамли авлод ота-оналаримиз ўрганган услубда ўқитилиши мумкин эмас ва бўлмаслиги ҳам керак. Бу авлодни ўқитишда қора доска ва оқ бўрдан фойдаланиш ҳам мумкин эмас. Қора доскани оқига ва бўрни маркерга ўзгартириш ҳеч нарсани ўзгартрмайди, яъни замонавий талабаларни билим олишга ва меҳнат бозорида муваффақиятга эришиш кўникмаларини ривожлантиришга ундаш усули бўла олмайди. Замонавий ахборот-

коммуникация технологияларига асосланган инновацион таълим технологиялари ва дидактик моделларни оммавий ва самарали қўллаш орқали таълим тизимини рақамли авлодга мослаштириш зарур.

Шу билан бирга, таълим жараёнида тадқиқотга асосланган ёндашувдан фаол фойдаланиш лозим ва бу билан илмий тадқиқотда талабаларнинг кўникмаларини ривожлантириш ва IT- компетенцияга асосланган ижодий қобилиятларини ва ижодий фикрлашларини шакллантириш мумкин.

Ахборот ва коммуникация технологиялари – таълим тизимидаги барча муаммоларга ечим эмас, балки рақамли авлод учун маърузалар ва семинарларни маълумотларга бой ва интерактив қилиб амалга ошириш воситасидир. Шунини ҳам таъкидлаб ўтиш лозимки, ўқитувчилар талабаларнинг эҳтиёжларига йўналтирилган интерфаол ўқув жараёнида асосий ролни сақлаб қолади.

Ўқитувчининг обрўси ва унинг фаолиятининг самарадорлиги фақатгина курс мазмунидаги билимлар даражаси ва унинг педагогик қобилиятига эмас, балки муайян ўқув материални тўплаш, қайта ишлаш ва ўқитишда ўқитувчининг қанчалик замонавий ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш даражасига боғлиқ бўлади. Бошқача қилиб айтганда, рақамли асрда таълим қайта кўриб чиқилиши ва таълим парадигмаси ўзгартирилиши шарт, чунки талабалар ортиқ анъанавий услубда ўқишни хоҳламайдилар ва ўқитувчилар ҳам бу каби одатий усулда ўқитишни давом эттиришлари керак эмас.

Санъат соҳасидаги раҳбар 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 раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиши, қарорни яхшироқ бажариш учун уларда ташаббус ва хоҳиш уйғотиши мумкин. Қўпол гапиришга, бақаришга ва хоказоларга асло йўл қўйилмаслик керак. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришга, қандай сўзлашига боғлиқ

Менежер бошқа раҳбарлар 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. Тадқиқотчилар томонидан олиб борилган тадқиқотда нима учун менежерларнинг энг унумли коммуникация канални танлашишини тушунтиришга ҳаракат қилинди. Каналларнинг узатаётган ахборот ҳажми билан фарқланиши аниқланди.

Оқаётган суюқликнинг тури ва хажми билан чекланган жисмоний характеристикага эга қувур каби коммуникация канали ахборот хажми 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 хажмидир. Каналларнинг сиғими бўйича қуйидагича таснифлаш мумкин:

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

#### ***4.3. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш.***

Мамлакатимизнинг истиқлол йўлидаги биринчи қадамлариданок, буюк маънавиятимизни тиклаш ва янада юксалтириш, миллий таълим-тарбия тизимини такомиллаштириш асосида таълим соҳасини жаҳон андозалари ва кўникмалари даражасига чиқариш мақсадига катта аҳамият бериб келинмоқда. Шунинг учун “Таълим тўғрисида”ги қонун (1992 йил), “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” (1997 йил)нинг қабул қилиниши, вилоятларимиз марказларида ўнга яқин университетларнинг ташкил этилиши, истиқлолга қадар бизда умуман бўлмаган бир қанча олий ўқув юртлари, жумладан Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия, Жаҳон тиллари дорилфунунлари, Давлат ва жамият қурилиши, Банк-молия, Ички ишлар, Қуролли кучлар академиялари, Кончилик институти, Фуқаролик авиацияси институти каби янги таълим даргоҳлари очилди. Мустақиллик шарофати билан миллатимиз тарихи, маданияти, санъати ва маънавияти, унинг маданий мероси, халқ ижодиёти йўналишлари бўйича қатор олий ўқув юртлари ва 20 га яқин маданият ва санъат коллежлари ташкил этилди.

Бугунги кунда бозор иқтисодиёти муносабатлари ривожланаётган бир пайтда маданият ва санъат соҳалари тараққиёти билан боғлиқ бўлган замонавий фанларга аълоҳида эътибор қаратиш лозим эканлигини даврнинг ўзи кўрсатмоқда. Хусусан, бошқарув муаммолари, бошқариш маданияти, санъат ва маданият соҳасини бошқариш асослари каби фанларга катта эҳтиёж туғилмоқда. Бошқарув маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирга қатор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Бошқарувчи маданиятли бўлиши лозим.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президентининг 2012 йил 4 июндаги “Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институтини ташкил этиш тўғрисида”ги ПҚ-1771-сонли қарорига мувофиқ институт негизида бакалаврлар учун янги «Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш» ва магистрлар учун эса «Маданият ва санъат соҳаси менежменти» таълим йўналишилари ташкил этилди. Бундан кўзланган асосий мақсад маданият ҳамда санъат соҳаси, театр санъати, кино ва телевидение соҳасида замонавий талабларга жавоб берадиган, халқ ижодиёти анъаналарини асраб-авайлаш ва ривожлантиришга қодир, бадий ижоднинг замонавий методлари, инновацион техника ва технологияларни пухта эгаллаган юксак малакали раҳбарларни тайёрлашдир. Айни чоғда институтда Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш кафедраси фаолияти йўлга қўйилган.

Мамлакатимизда маданият ва санъат соҳасидаги энг йирик олий ўқув юрти ҳисобланган бу илм муассасасида “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш” мутахассислиги, шунингдек, “Маданият ва санъат соҳаси менежменти” ҳамда “Оммавий тадбирлар режиссураси” йўналишлари бўйича янги магистратура мутахассисликларини жорий этиш каби жуда муҳим масалаларни Президент қарорида белгилаб қўйилганлиги маданият ва санъат соҳасини бошқаришга доир янги илмий муассасанинг нуфузи янада оширилганлигининг ёрқин намунаси.

Маданият ва санъат соҳаларининг ўзига хос жиҳатлари инобатга олиниб, институт қошида республика миқёсида соҳага дахлдор педагог кадрларни қайта тайёрловдан ўтказиш ва малакасини ошириш учун “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш маркази”нинг ташкил этилиши ҳам катта аҳамиятга моликдир.

Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг йирик илмий муассасаси ҳисобланган мазкур институтнинг асосий вазифаларига қуйидаги муҳим масалалар ҳам киритилган:

- маданий-маънавий бойликни асраб-авайлаш ва кўпайтириш, халқимизнинг бой маданий-тарихий мероси ҳамда миллий ва умуминсоний қадриятлар уйғунлиги асосида ўзига хос хусусиятларга эга бўлган миллий театр мактаби ва бадий ижод маҳоратини ривожлантириш;
- ўқитишнинг замонавий шакл ва методлари, илғор педагогика, инновация ва ахборот-коммуникация технологиялари, электрон ахборот ресурслари, жумладан, Интернетдан кенг фойдаланган ҳолда, таълим жараёнининг юкори даражада олиб борилишини таъминлаш;



– ёшларни ватанпарварлик ва миллий ғояга садокат руҳида, маънавий юксак ва ҳар томонлама баркамол ривожланган, кенг дунёкарашга эга бўлган ва мустақил фикрлайдиган шахслар этиб тарбиялаш кабилар.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президентининг 2002 йил 26 апрелдаги “Тошкент давлат консерваториясини “Ўзбекистон давлат консерваториясига айлантириш тўғрисида”ги Фармонида мамлакатимиз профессионал мусиқа санъатини янада ривожлантириш, халқимизнинг бой маданий меросини асраб-авайлаш, чуқур ўрганиш ва таҳлил этиш, илмий-назарий тадқиқотлар олиб бориш, мусиқий таълимнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда замон талаблари даражасида малакали мутахассис кадрлар тайёрлашни йўлга қўйиш, соҳа тараққиёти учун лозим бўлган шарт-шароитлар яратиш ўз аксини топган. Шунингдек, Ўзбекистон давлат консерваторияси мусиқий таълимнинг барча йўналишлари бўйича таянч олий ўқув юрти деб белгиланиб, консерватория биносидан самарали фойдаланиш мақсадида дирекция, Иқтидорли болалар академик лицейи, Илмий-тадқиқот маркази, Эстрада санъати факультети, “Мусиқа” нашриёти ва бошқа бўлинмалар ташкил этилган.

Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон давлат консерваторияси фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2002 йил 5 сентябрда қабул қилинган қарор мамлакатимизда мусиқа санъати ва шу соҳа ходимларига кўрсатилган катта ғамхўрликдир.

Ушбу қарорда мусиқий таълимнинг келажаги ва унинг истиқболи учун барпо этилган улкан билим масканининг асосий вазифалари ҳамда унда амалга ошириладиган ташкилий, ўқув-тарбиявий, илмий-маърифий ва ижодий-таҳлилий ишлар кўламининг мазмун-моҳияти белгилаб берилган.

### **Назорат топшириқлари**

15. Инсон ресурсларини бошқариш ўз олдига қандай учта асосий мақсадларни қўяди?
16. Самарали ишчи кучини жалб этиш жараёнини тушунтириб беринг.
17. Мос келиш модули нимани англатади?
18. Ишдан кетганлар ва шартнома асосида ишловчилар сонининг ошиши инсон ресурсларини бошқаришга қандай таъсир этади?
19. Мотивацияни ўрганишнинг аҳамиятлилиги ва зарурати нимада?
20. Мотивациянинг содалаштирилган моделини изохлаб беринг.
21. Сизнинг фикрингизча қай бири самаралироқ: ички мукофотми ёки ташқи мукофот?

22. Қандай мотивация ёндашишларини биласиз?
23. “Рағбатлантириш” назарий йўналиши нимадан таркиб топган?
24. “Мазмунли” назариясини тушунтиринг.
25. “Процессуал” назарий йўналишига қандай мотивацион назариялар киради?
26. Нима учун Арт менежментда инсон ресурсларини бошқариш биринчи ўринга қўйилади?
27. Сиз санъат муассасасининг раҳбари сифатида персонални бошқаришда ротацион дастурини қай тарзда амалга оширасиз?

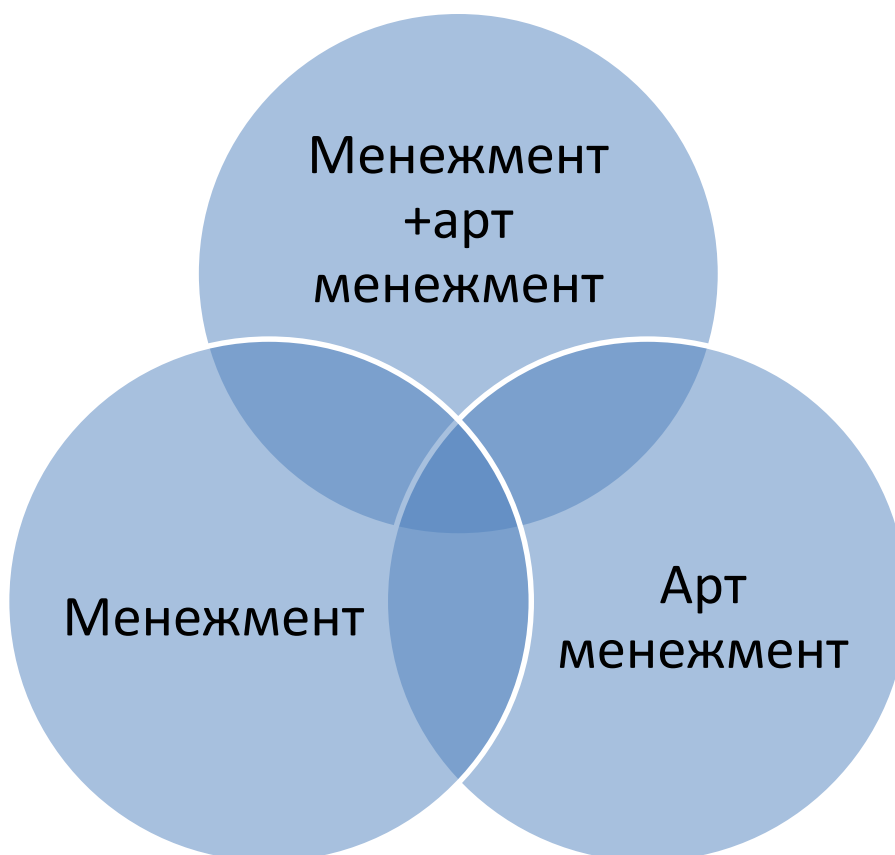
## **IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ**

## IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

### 3- Амалий машғулот.

**Арт менежмент модулига қўйилган замонавий талаблар. Арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни қўллаш. Креатив ва арт индустриянинг ўзига хослиги. Арт менежернинг касбий маҳорати (2 соат).**

*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.

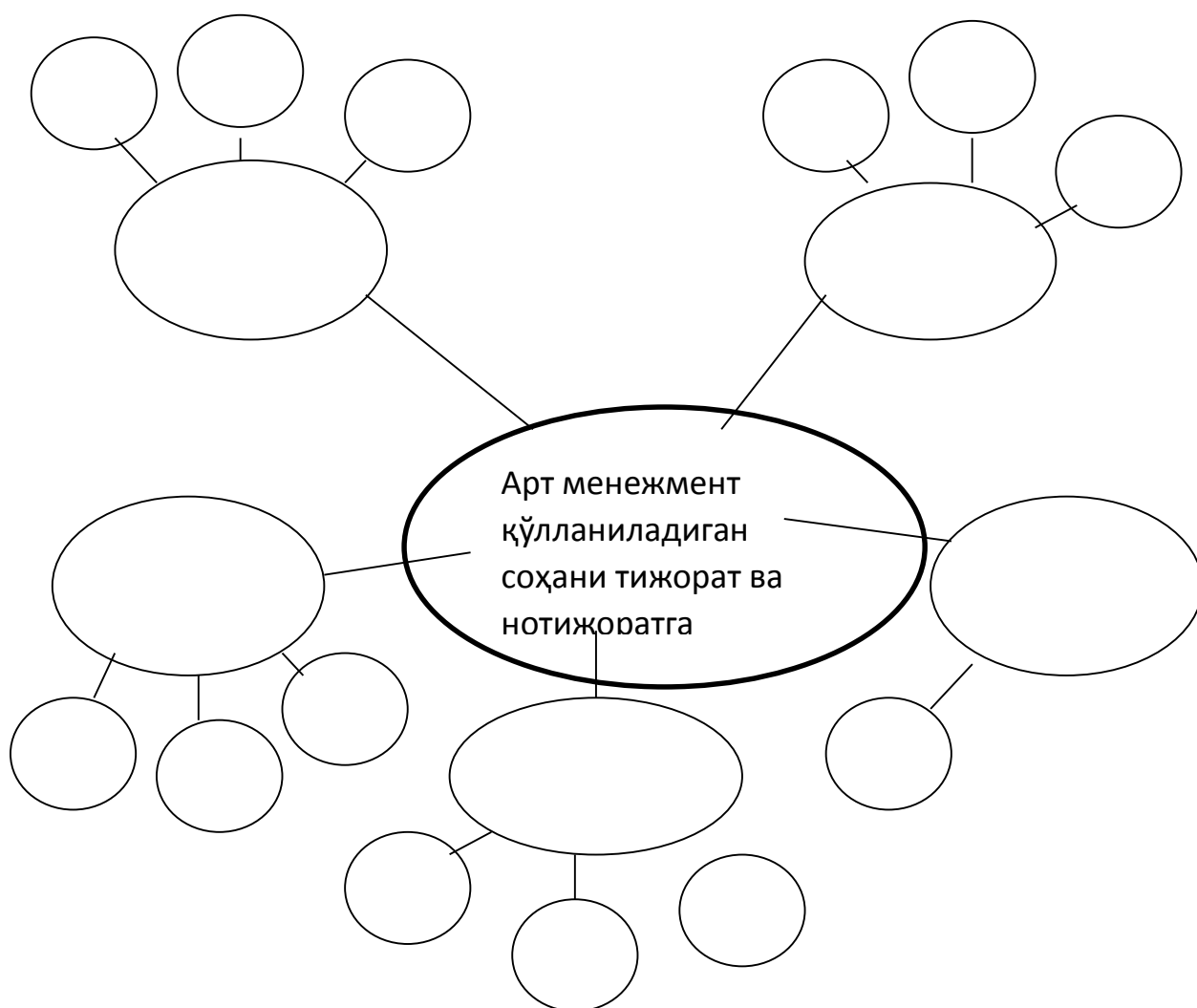
Тушунчалар	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
<i>Арт менежмент</i>		
<i>Менежмент</i>		
<i>Режалаштириши</i>		
<i>Ташкил этиши</i>		

<i>Бошқариш</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.



*Вазифа 4.* Танишиб чикинг ва менежерлар томонидан бажариладиган муайян ролларга мувофиқ тавсиф ўртасида чизикча билан боғланг

<b><i>Информацион роллар</i></b>
<b><i>Шахслараро роллар</i></b>
<b><i>Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ роллар</i></b>

менежерлар томонидан бундай ролларни амалга оширилиши бошқа инсонлар билан ўзаро муносабатларга <u>ўнғ</u> берилиши ва инсоний
ахборот тармоғини яратиш ва ривожлантиришга қаратилгн бошқарув
роллар пешсаҳнага менежер олдида танлаш ёки ҳаракат қилиш зарурати туғилганда чиқади ва одатда ундан концептуал ва инсоний

## 2- Амалий машғулот.

**Менежмент функцияларидаги концептуал кўникмаларни шакллантириш. Арт менежментда рақамли технологияларнинг ўрни. Арт менежмент модули бўйича замонавий ўқув адабиётларини яратиш. Хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш (2 соат).**

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

**Мақсаднинг қўйилиши:** 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 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 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 иштади, лекин айрим томошабинлар эса тинч ва сокин бўлган, оилалар билан унча тўла бўлмаган жойни хохлайди.

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 хақида озгина ахборотга эга бўлганлар учун етарлича маълумот, ҳамда асарлар хақида гапириб берувчи ассистентлар йўклиги 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 яқка 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:*



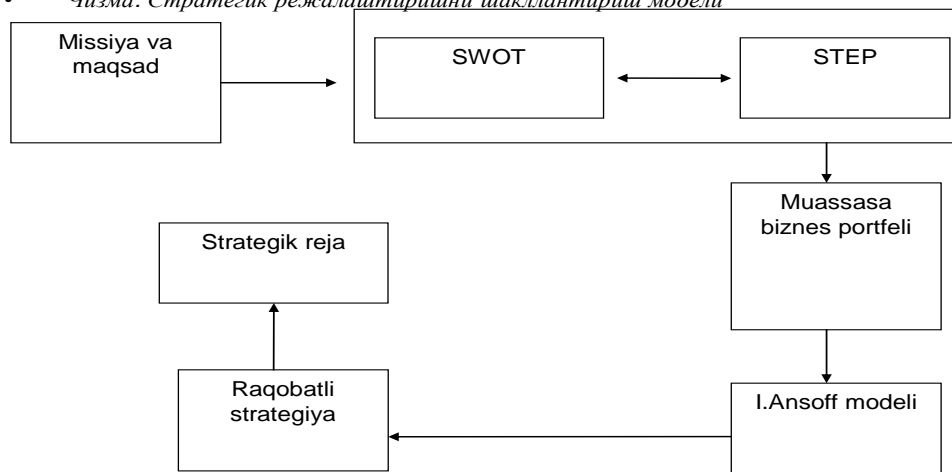
- кейс материаллари билан танишади;
- тақдим этилган вазиятни ўрганади, изоҳлайди ва асослайди;
- муаммо ва муаммо ости муаммоларни ажратади,
- вазиятни тадқиқ ва таҳлил қилиш усуллари танлайди;
- берилган амалий вазиятни таҳлил қилади;
- ажратилган муаммони ҳал этиш усуллари ва воситаларини белгилайди 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*



	<b>Манфаатли омилар</b>	<b>Манфаатсиз омилар</b>
<i>Ички муҳит омиллари</i>	<i>S – кучли томони.</i> • •	<i>W – заиф томонлари</i> •
<i>Ташқи муҳит омилар</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*

### **3-Амалий машғулот.**

**Иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳорати.  
Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш.  
Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги  
(2 соат).**

**Ишнинг мақсади:** Хордиқ чиқариш соҳасига таалуқли икки ташкилотнинг самарали фаолиятини ўрганиб чиқиш ва ресурслардан қай даражада фойдаланганлигини таҳлил этиш бўйича тингловчиларда малакаларини ривожлантириш.

**Ишдан кутилаётган натижалар:**

- 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) ”**

Хордик 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 юмори 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 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. Истъемолчилар кутаётган натижалардан янада ҳам кўпроғини таъминлашга

харакат 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.

#### **4- Амалий машғулот.**

**Арт менежментда инсон омили. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш. Арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш (4 соат).**

**Ишдан мақсад:** “Менинг фикримча менежер кўпроқ расмий коммуникацияга (норасмий коммуникацияга) аҳамият бериши лозим .....” мавзусида эссе ёзинг.

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

- тунги соатларнинг узайтирилганлиги ҳақида 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 ҳаётнинг 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 ҳафтасига икки тун очиқ 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.

Компания 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 завқ ол....Кечроқ.” шиор ишлаб чиқилди. Ушбу шиор реклама брэнди сифатида юракча шаклдаги ширинликларга бириктирилди. Ҳар бир галерея хақида маълумот, унинг жорий кўргазмалари ва кеч тунгача очиқлигини 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 ҳафта тунги барларни реклама қилиб, газетхонларга махсус чегирмаларни таклиф этиб борди.

Компания харажатлари қатнашчилар ўртасида тақсимланиб, 1400 фунт стерлингга 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.

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

### Саволлар

1. Санъат муассасаларининг биргаликдаги харакатида 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 №1. “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 тахлил 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 боровчиларнинг 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 бадий директорининг маҳсулоти кўпчиликка ёқиши эътироф этилди. Лекин кўрсатувларнинг янги шакллари 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 №2. Опера ҳамкорлиги**

Сидней Опера Хаус бутун дунёда машхур бўлган замонавий архитектура дизайнидаги бинолардан бирида жойлашган. Опера Хаус ташкилий ривожланиш инноватори сифатида унинг ижрочи директрори 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 ҳодисалар 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 қўллаб 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 камраб 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 мутахассисликларни тақлиф этишга лойиқ Рўйхатдан ўтган Таълим Муассаси сифатида аккредитация қилинди (шу билан бирга Буюк Британиянинг Миллий Касб хунари Квалификация тизими 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 ҳозирда аборигенларга ўқув дастурларни тақлиф 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 хақида ўйлаб кўринг. Уни “ўрганувчи ташкилот” га айлантиришда қандай қийинчиликлар мавжуд ва маркетинг қандай уларни бартараф зата олади?
2. Майкл Линк ушбу масалаларни ечишда нималарни тавсия этмоқда?

### **Кейс №3 “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 лойихага 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 қизалоқнинг ўлимини ҳам назарда тутган. Renaissancenинг 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 билдиради 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. Cattaneoning саундтреки Renaissanceнинг фойдасига ишлади. Албатта қизчанинг ўлими айрим дистрибьюторларни қарор чиқаришига ўйлантириб қўйди.

Сотилган хуудлар ўзига қуйидагиларни киритди: Австралиязия (\$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 кўришни 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 кўрсатишга қарор қилди.

Шимолий Америка дистрибьюция иши.

*Robby and Dingan* 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 фильмини 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”.<sup>7</sup>

### 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.

---

<sup>7</sup> 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/

## V. КЕЙСЛАР БАНКИ

## V. КЕЙСЛАР БАНКИ

### “Кейс-стади” методи



#### 1-вариант

1. “Темур тузуклари”да омилкорлик ва шафқатлилик - бошқарув одобининг асоси сифатида?	2. Хусайн Воиз Кошифий ахлоқий қарашларида раҳбар ва ҳодим ўртасидаги муносабат масаласи?
3. “Бобурнома”нинг ахлоқий моҳияти ва унинг бошқарув тизимидаги аҳамияти?	4. “Фозил одамлар шаҳри” асарида шаҳар бошлиғининг ахлоқий қиёфаси?

#### Кейс

#### 2-вариант

1. Интилувчанлик ва юксак ишонч - бошқарув этикасининг асосий тамойиллари сифатида?	2. Маҳорат - жамоани бошқаришдаги ахлоқий услуб?
3. Касбга ҳурмат туйғусининг бошқарувдаги аҳамияти?	4. Раҳбарлик фаолиятида ўзликни намоён қилишнинг ахлоқ билан мувофиқлиги?

#### Кейс

#### 3-вариант

1. Бошқарувда раҳбар маънавий қиёфасининг ахлоқий асослари?	2. Раҳбар маънавий қиёфасини ташкил этувчи мезонларнинг ахлоқий моҳияти?
3. Ҳалоллик ва фидоийлик раҳбар фаолиятининг асосий мезони?	4. Нотиклик санъатининг бошқарувдаги аҳамияти?

**Кейс****4-вариант**

1. Раҳбарликда сўз ва иш, назария ва амалиёт уйғунлиги?	2. Давлат ва жамият бошқарувида нутқ маданияти ва нотиклик санъатининг ўрни?
3. Нотикликнинг раҳбар маънавий кифасига ижобий таъсири?	4. Раҳбарнинг нутқ устида ишлаши ва нотиклик маҳоратини ошириш йўллари?

**Кейс****5-вариант**

1. Бошқарувда нутқ, нотик ва нотикликнинг ижтимоий-маънавий масъулияти?	2. Жамоа билан мулоқотни ташкил этиш усуллари?
3. Раҳбарнинг чиройли муомаласи мулоқот жараёнидаги муҳим восита?	4. Мулоқот жараёнида юзага келадиган зиддиятларнинг ахлоқий мазмуни?



## VI. ГЛОССАРИЙ

## VI. ГЛОССАРИЙ

Атама	Ўзбек тилидаги изохи	Инглиз тилидаги изои
<b>Ижтимоий-маданий фаолият</b>	жамият аъзоларини ижтимоий-бирлашуви асосида жамият қонуниятлари, кадриятларини маданий ўзлаштириш, жамият аъзоларини маданий эҳтиёжларини қондириш ва онг тафаккур ислохотларини кечишига йўналтирилган узлуксиз фаолият тизимини ташкил этган жараён	This is one of the most important elements for the interaction of the elements of the control system, through which a certain relationship is formed for this structure. Communication design in management systems is based on methods of information theory, as well as methods of selecting technical sources of information and designing communication channels. Direct and inverse communication chains are distinguished from the structural systems of control systems that have control forms. They differ in the direction of information flow.
<b>Ахборот</b>	бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан, янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир.	it is a collection of information and messages, with content, elements of novelty, and is essential for solving management tasks.
<b>Бошқарув (умумий кўринишда)</b>	бу иккита объектлар ўзаро ҳамкорлигининг маълум тури – бунда улардан бири бошқарув субъекти ҳолатида, бошқаси эса – бошқарув объекти ҳолатида бўлади.	these two objects are a known form of interaction - one of them is in the state of control and the other is in the state of control.
<b>Бошқарув вазифалари</b>	бу бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турлари.	these are relatively independent, specialized, and segregated types of management.
<b>Бошқарув жараёни</b>	ташқилот ресурсларини у томонидан ўзининг мақсадларига етишиш учун шакллантириш ва улардан фойдаланиш бўйича узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатларнинг мажмуаси.	a set of continuous interrelated efforts to shape and use the organization's resources to achieve its goals.
<b>Бошқарув иерархияси</b>	мураккаб турли-туман ва ўзаро боғланган жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойилларидан бири. У бошқарувнинг даражалари билан таърифланади, уларнинг сони қанчалик кўп бўлса, тизим шунчалик йирикдир. Иерархия бўйича, масалан, корхона, цех, участка ва ҳ.к. бошқаруви ажратилади. Ҳар бир даражанинг бошқарув тизими юқорирок даража учун бошқарув объекти бўлади. Умумий ҳолда бошқарув иерархияси ҳар	One of the main principles of the management of complex and interconnected processes. It is defined by levels of government, and the larger their number, the larger the system. By hierarchy, for example, an enterprise, workshop, site, and so on. control is disconnected. The control system of each level is the object of control for the higher level. In general, the

	бир даражадаги бошқарувни автоном ҳолда белгиланишини кўзда тутлади. Кўпинча бу бошқарув мақсадларини амалга оширишнинг воситалари ва усулларини танлашга тегишли бўлади. Иерархия бошқарувнинг мураккаб тизимидаги бошқарув тизимчаларининг биргаликда бўйсунитидан иборат бўлади.	management hierarchy assumes that each level of management is autonomous. Often it is a matter of choosing the means and methods of achieving management objectives. Hierarchy consists of the joint subordination of control systems in a complex system of management.
<b>Бошқарув объекти</b>	бу бошқарув субъекти томонидан бошқарувчи таъсирларни қабул қилувчи идора. У импульслар (бошқарув буйруқлари) ни олади уларга мувофиқ ҳаракат қилади. Ходим, меҳнат жамоаси, товарлар, ресурслар, ҳужжатлар ва ҳ.к. бошқарув объекти сифатида бўлади.	it is the management that receives the managerial influences from the management entity. It receives impulses (control commands) and acts accordingly. Employee, labor community, goods, resources, documents, etc. as an object of management.
<b>Бошқарув субъекти</b>	бошқарув тизимининг бошқарув объектига таъсир кўрсатиш манбаи бўлган бўғини ёки қисми. Бошқарув субъекти сифатида фирманинг бўлимлари ва хизматлари мажмуасини ёки алоҳида бўлинма, яқка шахс ва бошқаларни кўриб чиқиш мумкин. Бошқарув субъектини ажратиш бошқариладиган ижтимоий-иқтисодий тизимнинг қўламлири ва ундаги бошқарув тизимини таърифловчи алоқалар билан чеклангандир.	the link or part of the control system that is the source of influence on the control object. As a governing body can be considered a set of departments and services of the firm, or a separate division, individual and others. The separation of the governing entity is limited to the scope of the socio-economic system under management and the relationships that define the governing system.
<b>Бошқарув тизими</b>	1. Одамларни биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш учун зарур ҳаракатлар йиғиндиси. 2. Бошқарувни амалга оширувчи бўғинлар ва улар ўртасидаги алоқаларнинг йиғиндиси.	1. A set of actions necessary to coordinate the activities of people together. 2. A set of links between the governing bodies and between them.
<b>Бошқарув усули</b>	бу раҳбар томонидан фойдаланадиган вазифаларни ҳал қилишнинг энг характерли ва барқарор усулларининг йиғиндиси, унинг қўли остидагиларга нисбатан одати. Ташкилотларни стратегик бошқариш – инсон салоҳиятига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар сўровларига қаратувчи, ташкилотда атрофдагилар томонидан қаршиликларга жавоб қайтарувчи ва рақобат афзалликларига эришишга имкон берувчи эпчиллик билан тартибга солишлар ва ўз вақтидаги ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув бўлиб, у	it is a collection of the most characteristic and sustained methods of solving the tasks used by the leader, his habit in relation to his subordinates. The strategic management of organizations is based on human resources, the ability to organize production in a way that responds to consumer demand, the ability to respond to pressure from others in the organization, and the ability to achieve competitive advantages. .

	ташкilotни омон қолиши ва истиқболда мақсадларига эришишга имкон беради.	
<b>Бошқарув қарори</b>	бу ҳаракатларнинг маълум вариантини топиш, фаолият жараёнининг ўзи, унинг якуний натижаси.	finding a known variant of these actions, the process of action itself, its end result.
<b>Бошқарувнинг мақсади</b>	ишлаб чиқаришнинг ижтимоий-иқтисодий тизим сифатидаги эришилиши керак бўлган исталган, эҳтимол бўлган ва зарур ҳолати. Бошқарув мақсадини белгилаш – бошқарув жараёнининг бошланғич босқичидир. Бошқарув мақсади раҳбар фаолиятини йўналтирувчи омил бўлади. Бошқарув мақсади талаблар, қонунларга мос келиши ва тизим ривожланишининг ҳақиқий имкониятларини ҳисобга олиш билан белгиланиши керак. Бошқарув мақсади истиқболли ва бевосита умумий ва хусусий, оралиқ ва якуний сифатида тавсифланади.	the desired, probable and necessary condition of production to be achieved as a socio-economic system. Defining a management goal is the initial stage of the management process. The purpose of management is to guide the activities of the leader. The purpose of management should be determined by the requirements, compliance with the law and taking into account the real possibilities of system development. Management is characterized as a prospective and direct public and private, intermediate and final goal.
<b>Корпорация</b>	бу ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.	it is a union of prosperous large shareholders and trusts.
<b>Коммуникация</b>	бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир.	it is the exchange of information between these people.
<b>Мониторинг</b>	тизим ёки объект ҳолатини кузатиш, баҳолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат ва таҳлил қилиш.	monitoring, evaluating, forecasting, monitoring and analyzing the state of the system or object.
<b>Мотивация</b>	инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эҳтиёжларини қондириш учун ҳаракатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.	a set of internal and external forces in action that motivate a person to act in order to achieve specific goals and satisfy his needs.
<b>Мотивлаштириш</b>	бу руҳий омил бўлиб, шахс фаолиятининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар хил эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.	it is a spiritual factor, the source, the cause, the evidence, and the various probabilities of a person's activity. It is a powerful means of motivating employees to work.
<b>Рағбатлантириш</b>	ташкilot олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, ҳаракати, матонати ва ҳалоллигига мақсадли ёндашиш.	purposeful approach to the person's efforts, actions, perseverance and honesty in solving the problems facing the organization.
<b>Тадбиркор</b>	ташкilotга фойда келтирадиган иш берувчи.	an employer who benefits the organization.
<b>Ташаббускорлик</b>	тадбиркорлик, яратувчанлик, тажрибачилик.	entrepreneurship, creativity, experience.

<b>Обрў</b>	бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига ортирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир.	it is a universally recognized and rewarding work, a necessary confidence and shield for the leader.
<b>Психология</b>	инсоннинг руҳиятини ўрганувчи фандир. Инсон руҳиятига сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек, инсон шахсининг руҳий хусусиятлари, чунончи, қизиқиш, қобилият, феъл-атвор ва мижоз киради.	is a science that studies the human psyche. Human spirituality includes the processes of perception, perception, imagination, contemplation, regret, memory, attention, attention, will, as well as the spiritual qualities of the human person, such as curiosity, ability, behavior and clientele.
<b>Стратегия</b>	грекча «стратегос» иборасидан олинган бўлиб, «генерал санъати» маъносини билдиради.	is derived from the Greek word "strategos", meaning "art of the general".
<b>Фазилат</b>	бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.	it is a positive quality, a good quality, or a quality.
<b>Қарор</b>	бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йўлини танлаб олишдир.	it is a matter of choosing the exact course of action that can be taken.
<b>Етакчилик</b>	бошқаруви ўзаро ҳамкорликнинг, ҳукмронликнинг ҳар хил манбаларини самаралироқ бирлаштиришга асосланган ва одамларни умумий мақсадларга эриштиришга ундашга қаратилган ўзига хос одоб.	governance is based on a more effective combination of different sources of cooperation and dominance, and is aimed at encouraging people to achieve common goals.
<b>Етакчининг касбга эгаллиги</b>	менежер томонидан ишлаб чиқариш (тижорат)ни ташкил қилиш ва бошқарув соҳасидаги махсус билимлар ва кўникмаларни эгаллаши, ҳар хил соҳалардаги одамлар билан ишлаш маҳорати.	the manager has specialized knowledge and skills in the field of organization and management of production (business), the ability to work with people in various fields.
<b>Иқтисодий бошқарув усуллари</b>	бошқарув субъекти ва объекти ўртасидаги муносабатларни мамлакат ва ҳудуднинг солиқ тизими, молия – кредит механизми, божхона тизим, фирмани фаолият юритишининг иқтисодий нормативлари, сифатли меҳнат учун мотивация тизими, менежмент мақсадларини мувофиқлаштириш усуллари қўллаш ёрдамида иқтисодий тартибга солиш усуллари.	methods of harmonization of relations between the subject and object of management in the tax system of the country and the territory, financial and credit mechanism, customs system, economic standards of the firm, the system of motivation for quality work, methods of harmonization of management goals.
<b>Коммуникацион тармоқлар</b>	маълум коммуникацион жараён иштирокчиларини тегишли ахборот оқимлари ёрдамида бирлаштириш.	to unite the participants of a known communication process with the help of relevant information flows.

<p><b>Маъмурий бошқарув усуллари</b></p>	<p>бу аниқ мақсадларга эришиш учун ташкилий муносабатларга таъсир кўрсатиш усулидир. Биттагина ишни ҳар хил ташкилий шароитлар, уни ташкил қилишнинг ҳар хил турлари: қатъий тартибга солиш, ҳозиржавоблик билан жавоб қайтариш, умумий вазифаларни кўйиш, фаолиятнинг йўл кўйиладиган чегараларини белгилаш ва ҳ. к. Жамоага ташкилий таъсир кўрсатишнинг ишлари самарали ва сифатли бажарилишини таъминловчи маълум шароитлари учун энг ҳақиқий турларини аниқлашда ташкилий усуллар ўзларини намоён қилади.</p>	<p>it is a way of influencing organizational relationships to achieve specific goals. Different organizational conditions of a single case, different types of its organization: strict discipline, prompt response, setting common goals, setting limits on activities, etc. k. Organizational methods manifest themselves in determining the most real types of organizational influence on the community for certain conditions that ensure the effective and high-quality performance of work.</p>
<p><b>Маънавий – рухий ҳолат</b></p>	<p>ижтимоий гуруҳнинг қадриятли мўлжалланиши ва шахслараро муносабатларнинг характерини акс эттирувчи барқарор рухий ҳолат. У ходимларнинг кайфияти, уларни меҳнатдан қаноатлангани даражасига бевосита таъсир кўрсатади ва бу орқали пировардида ходимлар кўнимсизлиги, меҳнат унумдорлигига таъсир қилади. Қулай муҳитнинг энг муҳим аломатлари: гуруҳ аъзоларининг бир-бирларига ишончи ва юқори талабчанлиги; самимий ва ишга доир танқид; фикрни эркин ифодалаш; қўл остидагиларга босимнинг йўқлиги; жамоа аъзоларининг унинг вазифалари ва ишларнинг ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги; жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш; жамоа аъзоларининг ўзаро ёрдами; жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан гуруҳдаги ишларнинг ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиши.</p>	<p>a stable state of mind that reflects the value of the social group and the nature of interpersonal relationships. It directly affects the mood of employees, their level of job satisfaction, and in the end affects the dissatisfaction of employees, productivity. The most important features of a comfortable environment are: team members' trust and high expectations of each other; sincerity and work criticism; free expression of thought; lack of pressure on subordinates; adequate awareness of community members about their responsibilities and status; community satisfaction; mutual assistance of community members; each member of the team assumes responsibility for the state of affairs in the group.</p>
<p><b>Менежер</b></p>	<p>доимий равишда бошқарув лавозимини эгаллаб турувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг айрим турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколати берилган шахс. Менежерлар ташкилотда ҳар хил ўринларни эгаллайди (директор, гуруҳ раҳбари, ишларнинг маълум турининг ташкилотчиси, бошлиқ, мудир ва ҳ.к.), бутунлай бир хилда бўлмаган</p>	<p>a person who is permanently in charge of management and is authorized to make decisions on certain types of activities of the organization operating in market conditions. Managers occupy different positions in the organization (director, team leader, organizer of a certain type of work, boss, manager, etc.), solve completely different problems, perform various tasks.</p>

	масалаларни ҳал қилади, ҳар хил вазифаларни бажаради.	
<b>Менежерни ўзини ўзи назорат қилиши</b>	менежерни ўз фаолияти натижалари устидан назорат қилиши, шу туфайли меҳнат жараёни яхшиланади, қўйилган мақсадга эришилдими ёки йўқлиги текширилади ҳамда керакли тузатишлар киритилади	The manager monitors the results of his work, which improves the work process, checks whether the goal is achieved and makes the necessary adjustments.
<b>Менежмент</b>	бу ишлаб чиқариш ёки тижоратни бошқариш; ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг мажмуасидир.	it is the production or management of a business; is a set of management principles, methods, tools and forms developed and applied to increase production efficiency and profitability.
<b>Менежментнинг самарадорлиги</b>	ижтимоий–иқтисодий категория, бошқарув фаолиятининг натижавийлиги, моддий, молиявий, меҳнат ва одам ресурсларидан фойдаланишнинг мувофиқлик даражаси. Бошқарув натижалари ва уларга эришишга сарфланган ресурсларни солиштириш воситасида аниқланади. Менежмент самарадорлигининг вазифавий роли–унинг ривожланиши даражаси ва динамикасини, ушбу жараённинг сифати ва миқдорий томонларини акс эттиришдир.	socio-economic category, the effectiveness of management, the degree of adequacy of the use of material, financial, labor and human resources. It is determined by comparing the results of management and the resources expended to achieve them. The task of management effectiveness is to reflect the level and dynamics of its development, the qualitative and quantitative aspects of this process.
<b>Меҳнат жамоаси</b>	ходимларни биргаликда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи бирлашмаси.	an association of employees working together.
<b>Мотивация</b>	менежментнинг, инсон хулқининг мотивациясидан уни фаолиятини бошқариш амалиётида фойдаланишни кўзда тутувчи вазифаси. Ҳар бир кишининг хулқи мотивация, яъни одамнинг маълум ҳаракатларни амалга оширишга ундовчи ички кучлар билан белгиланади. Мотивация унинг ички ҳолатининг омиллари ёки атроф-муҳит, ташқи ҳолат, вазият, шароитлар таъсирига жавоби кўринишида намоён бўлади. Ҳар бир одам мотивациянинг шахсий тузилишига эга, бу унинг ривожланиши, ўз қобилиятлари, қандайдир натижаларга эришишини намоён қилиш ва ўзича баҳолаши жараёнида шаклланади.	The task of management is to use the motivation of human behavior in the management of its activities. Everyone's behavior is determined by motivation, that is, the inner forces that motivate a person to perform certain actions. Motivation is manifested in the form of a response to the factors of his internal state or the influence of the environment, external conditions, situations, conditions. Each person has a personal structure of motivation, which is formed in the process of its development, the manifestation of their abilities, the

	Мотивация одамнинг эҳтиёжлари, уларни қаноатлантирилиши даражаси ва имкониятларини ҳис қилиш билан белгиланади.	achievement of certain results and self-assessment. Motivation is determined by a person's needs, the degree to which they are satisfied, and the sense of opportunity.
--	---	---



## VII. АДАБИЁТЛАР РУЙХАТИ

## VII. АДАБИЁТЛАР РУЙХАТИ

### I. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

1. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.
2. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 592 б.
3. Мирзиёев Ш.М. Халқимизнинг розилиги бизнинг фаолиятимизга берилган энг олий баҳодир. 2-жилд. Т.: “Ўзбекистон”, 2018. – 507 б.
4. Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажакги фаровон бўлади. 3-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2019. – 400 б.
5. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари. 4-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2020. – 400 б.

### II. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар

6. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2018.
7. Ўзбекистон Республикасининг 2021 йил 20 январда қабул қилинган “Маданий фаолият ва маданият ташкилотлари тўғрисида”ги ЎРҚ-668-сонли Қонуни
8. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда қабул қилинган “Таълим тўғрисида”ги ЎРҚ-637-сонли Қонуни.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июнь “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сонли Фармони.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 августдаги “Ўзбекистон Республикасида маданият ва санъат соҳасини инновацион ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-3920-сон Қарори.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 август “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли [Фармони](#).
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрь “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сонли

### Фармони.

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 29 октябрь “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сонли [Фармони](#).

14. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 29 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси.

15. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 23 сентябрь “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 797-сонли Қарори.

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 10 февраль “Қонунчилик ҳужжатлари ижросини самарали ташкил этишда давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари раҳбарларининг шахсий жавобгарлигини кучайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” ги ПФ-6166-сонли Фармони

### **Ш. Махсус адабиётлар.**

17. А.Ҳайдаров “Ҳаракатлар стратегияси ва маънавий юксалиш”. “Донишманд зиёси” нашрети. 2020 йил

18. Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқаришга доир меърий ҳужжатлар тўплами. Тузувчи А.Ҳайдаров. – Тошкент: Фафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2016.

19. Азамат Ҳайдаров. Ижодий фаолиятини режалаштириш ва бошқариш. – Т.: “Камалак” нашрети, 2019.

20. Азамат Ҳайдаров. Маданият ва санъат соҳасини бошқариш асослари. –Т.: “Камалак” нашрети, 2019

21. Маҳмудов И. “Бошқарув психологияси”. Ўқув қўлланма.Т.: «Академия», 2010

22. Ф.Равшанов “Раҳбар ва раҳбаршунослик”. Ўқув қўлланма Т.: «Академия», 2009

23. Д.Раҳимова ва бошқалар “Ташкилотда иш юритиш”. Ўқув қўлланма. Т.: «Академия», 2008

24. У.Саидов “Бошқарув ва нотиклик санъати”. Ўқув қўлланма. Т.: “Академия” 2010

**Интернет сайтлар**

25. <http://www.lex.uz>
26. <http://www.ziyonet.uz>
27. <http://www.gov.uz>
28. <http://www.nopma.uz>
29. <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>
30. <http://education.guardian.co.uk>
31. <http://www.aboutstudy.ru>
32. <http://www.reitor.ru>
33. <http://management.ru>