

# РЕЖИССЁРЛИК САНЪАТИДА ЗАМОНАВИЙ АРТ МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ



- ❖ ЎзДСМИ хузуридаги Тармоқ маркази
- ❖ “Режиссёрлик санъати” (турлари бўйича) йўналиши
- ❖ тех.ф.н., доц. 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 хузуридаги 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. ИШЧИ ДАСТУР.....</b>	<b>4</b>
<b>II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....</b>	<b>13</b>
<b>III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....</b>	<b>22</b>
<b>IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....</b>	<b>66</b>
<b>V. КЎЧМА МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....</b>	<b>99</b>
<b>VI. КЕЙСЛАР БАНКИ.....</b>	<b>101</b>
<b>VII. ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>106</b>
<b>VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....</b>	<b>111</b>

# I. ИШЧИ ДАСТУР

## I ИШЧИ ДАСТУР

### Кириш

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, кўникама, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар такомиллаштирилиши мумкин.

### **Модулнинг мақсади ва вазифалари**

**“Режиссёрлик санъатида замонавий арт менежмент асослари”** 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.

**“Режиссёрлик санъатида замонавий арт менежмент асослари”** модулининг вазифалари:

- “Режиссёрлик санъати (турлари бўйича)”, “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;

- “Режиссёрлик санъати (турлари бўйича)”, “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш”, “Ижтимоий-маданий фаолият”, “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:**

**“Режиссёрлик санъатида замонавий арт менежмент асослари”** 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 концепцияни;
- 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;
- продюссорлик 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**

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

### **Модулнинг таълимдаги ўрни**

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар “Режиссёрлик санъати (турлари бўйича)”, “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш”, “Ижтимоий-маданий фаолият”, “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	Кўчма 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	-	4	-
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.	6	-	4	2
<b>Жами: 18 соат</b>		<b>18</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>2</b>



## **НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

**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).**

Арт менежмент модулига қўйилган 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. 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.

## **АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ**

**1-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).**

Арт менежмент модулига қўйилган 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 (4 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

**1-кўчма 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 (2 соат).**

Кўчма машғулот доирасида тингловчилар Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат ва жамият бошқаруви академиясига ташриф буюришади. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари. Арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш тамойилларини, арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш масалаларини тадқиқот қилади. 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 шаклларидадан фойдаланилади:

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

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

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

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

## I. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

### “SWOT-таҳлил” методи

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

SWOT таҳлил:

S – strength (кучли)

W – weakness (заиф)

O – opportunities (имкониятлар)

T – threatens (хатарлар)

Таҳлил қилиш учун 2x2 ўлчамдаги матрица тузилади:

#### *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. Кўргазмалар 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 таниқлилиқ 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 айна 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 мантикий фикрлашни муваффақиятли ривожлантиришга ҳамда ўқувчиларнинг мустақил ғоялари, фикрларини ёзма ва оғзаки шаклда тизимли баён этиш, ҳимоя қилишга имконият яратади. “Хулосалаш” методидан маъруза машғулотларида индивидуал ва жуфтликлардаги иш шаклида, амалий ва семинар машғулотларида кичик гуруҳлардаги иш шаклида мавзу юзасидан билимларни мустаҳкамлаш, таҳлили қилиш ва таққослаш мақсадида фойдаланиш мумкин.

### Методни амалга ошириш тартиби

- тренер-ўқитувчи иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;
- тренинг мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммони таҳлил қилиниши зарур бўлган қисимлари туширилган тарқатма материалларни таркатади;
- 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 университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида

қўлланилган. Кейсда очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ходисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерда (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

### “Кейс методи”ни амалга ошириш босқичлари

Иш Босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
<b>1-босқич:</b> Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ яқка 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>✓ яқка 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, қийёслаш орқали ахборотни ўзлаштириш, хулосалаш, шунингдек, мустақил ижодий фикрлаш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади. Мазкур технологиядан маъруза машғулотларида, мустаҳкамлашда, ўтилган мавзунини сўрашда, уйга вазифа беришда ҳамда амалий машғулот натижаларини таҳлил этишда фойдаланиш тавсия этилади.

#### Технологияни амалга ошириш тартиби:

- қатнашчиларга мавзуга оид бўлган якуний хулоса ёки ғоя таклиф этилади;



- ҳар бир иштирокчига ФСМУ технологиясининг босқичлари ёзилган қоғозларни тарқатилади: Ф –фикрингизни баён этинг, С – унга сабаб кўрсатинг, М – мисол келтиринг, У- умумлаштиринг.

- иштирокчиларнинг муносабатлари индивидуал ёки гуруҳий тартибда тақдимот қилинади.

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

### ***Намуна***

**Фикр:** “Музей брендини шакллантиришда доимий ташриф буюрувчилар ҳатти харакати таъсир этади”.

**Топшириқ:** Мазкур фикрга нисбатан муносабатингизни ФСМУ орқали таҳлил қилинг.

### **“Ассесмент” методи**

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

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

“Ассесмент”лардан маъруза машғулотларида талабаларнинг ёки катнашчиларнинг 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 катакдаги тўғри жавоб 5 балл ёки 1-5 баллгача баҳоланиши мумкин.

### **“Инсерт” методи**

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод ўқувчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билмларни ўзлаштирилишини энгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод ўқувчилар учун хотира машқи вазифасини ҳам ўтайди.

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

➤ ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган инпут-матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;

➤ янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намойиш этилади;

➤ таълим олувчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн билан ишлашда талабалар ёки қатнашчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:

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

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

### “Тушунчалар таҳлили” методи

**Методнинг мақсади:** мазкур метод тингловчиларнинг мавзу буйича таянч тушунчаларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш, ўз билимларини мустақил равишда текшириш, баҳолаш, шунингдек, янги мавзу буйича дастлабки билимлар даражасини 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 намойиши	

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

**Венн Диаграммаси методи**

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

**Методни амалга ошириш тартиби:**

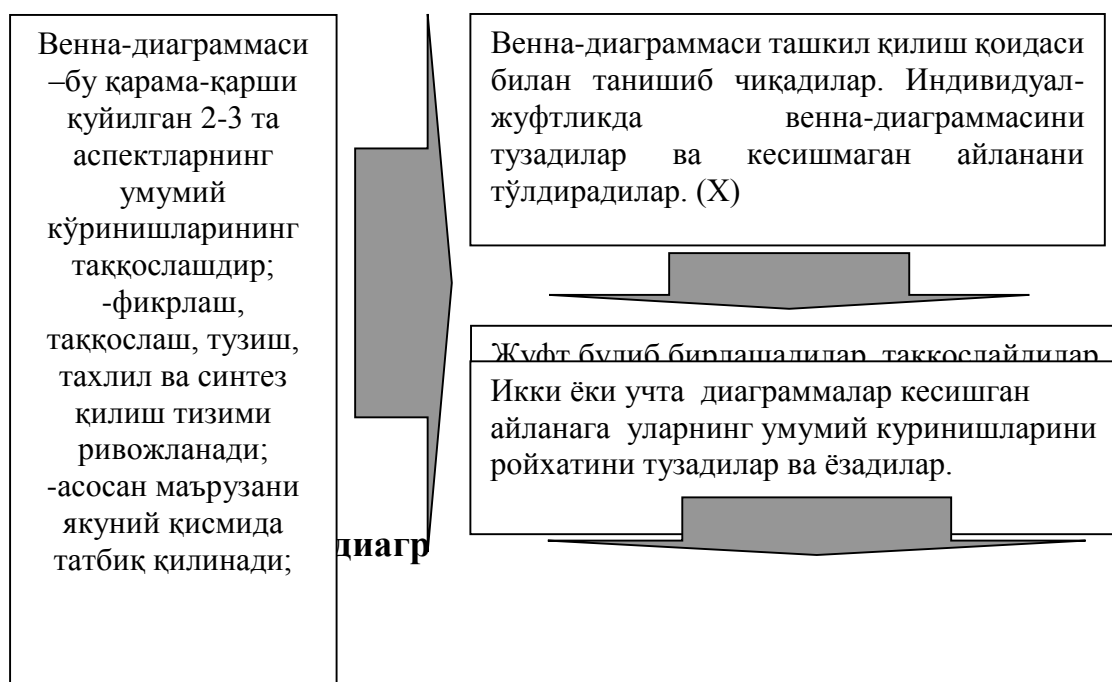
- иштирокчилар икки кишидан иборат жуфтликларга бирлаштириладилар ва уларга кўриб чиқиладиган тушунча ёки асоснинг ўзига хос, фарқли жиҳатларини (ёки акси) доиралар ичига ёзиб чиқиш таклиф этилади;

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

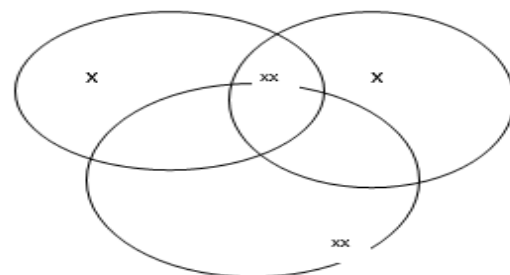
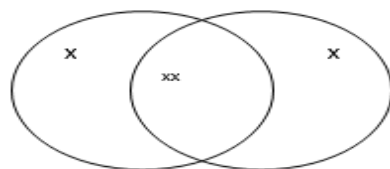
- жуфтликларнинг таҳлили эшитилгач, улар биргалашиб, кўриб чиқиладиган муаммо ёхуд тушунчаларнинг умумий жиҳатларини (ёки фарқли)

излаб топадилар, умумлаштирадилар ва доирачаларнинг кесишган қисмига ёзадилар.

### Венн диаграммасида ишлаш қоидалари:



### Венн диаграммаси



### “Блиц-ўйин” методи.

**Методнинг мақсади:** ўқувчиларда тезлик, ахборотлар тизмини таҳлил қилиш, режалаштириш, прогнозлаш кўникмаларини шакллантиришдан иборат. Мазкур методни баҳолаш ва мустаҳкамлаш мақсадида қўллаш самарали натижаларни беради.

### Методни амалга ошириш босқичлари:

1. Дастлаб иштирокчиларга белгиланган мавзу юзасидан тайёрланган топширик, 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 кўйиш сўралади. Шундан сўнг «якка хато» бўлимидаги фарқлар юқоридан пастга қараб кўшиб 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 кўшилади 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. НАЗАРІЙ МАТЕРІАЛІАР**

## II. 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**

***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.

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

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 яшашга 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:

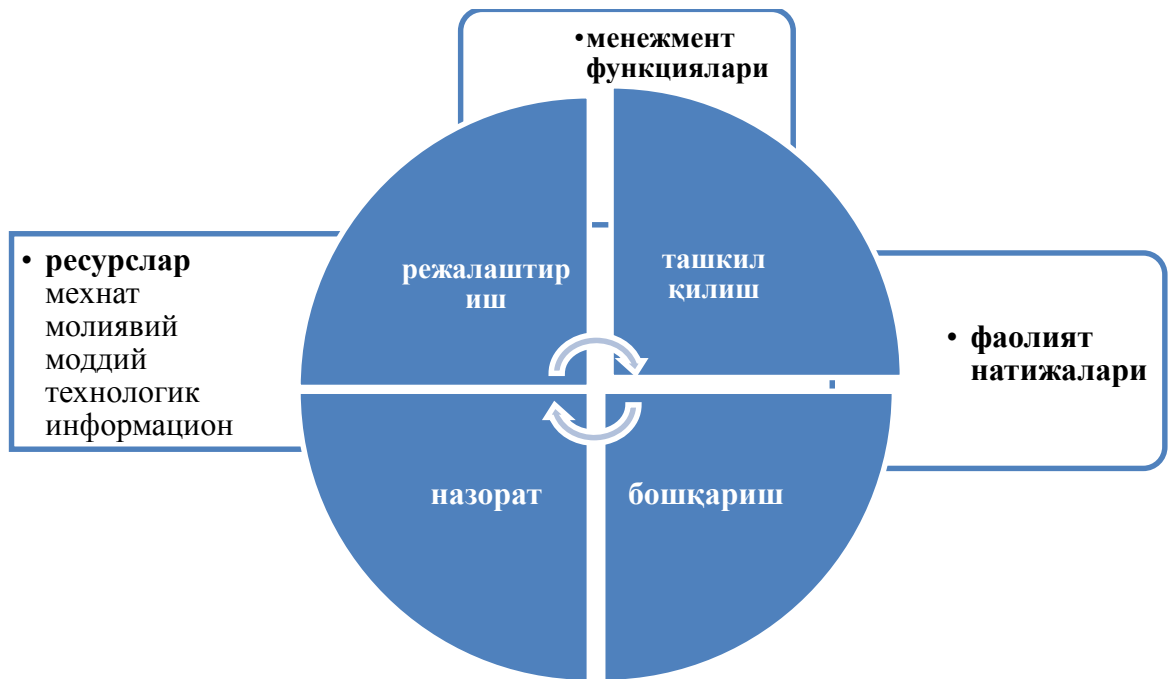
**Менежмент** – бу ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот (яъни корхона, муассаса, фирма , жамият ва ҳ.з) мақсадларига самарали ва унумли эришишдир.<sup>2</sup>

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

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



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



1-расм. Менежмент жараёни

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

вазифалар ва уларнинг бажарилиши учун жавобгарлик ташкилот аъзолари ўртасида тақсимланишини англатади. *Маълум мақсадларга бўйсундирилганлик* эса ташкилот фойда, ўз аъзолари даромадларини кўпайтириш, маънавий ёки ижтимоий эҳтиёжларни қондириш каби маълум бир натижани кўрсата олиши кераклигидан дарак беради. Мазкур таъриф барча ташкилотлар ҳам тижорат ҳам нотижорат соҳаларни тавсифлайди.

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

Арт менежментнинг вазифаларига қуйидагилар киради:

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

Замонавий менежмент таркибий қисми сифатида арт менежмент ўз 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 ажратиш 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 кўрила 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 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.

“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 куйидагича 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 хордиқ чиқаришга бўлган эҳтиёж қондирилган бўлса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста секин аҳамият касб этиб боради.

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

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

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

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

Алдерфер назариясида эҳтиёжлар регресси ҳам кўрилган, яъни эҳтиёжлар иерахиясида қуйи поғоналарга тушиш. Бунда уч поғона кўрилган: “мажуд бўлиш учун зарур эҳтиёжлар”, “қариндошчиликка эҳтиёжлар”, “ ўсиш учун эҳтиёжлар”. Мак–Клелланд ўз назариясида Алдерфер назариясига ўхшаш уч эҳтиёж турини ажратган: 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, қоронғи, кўримсиз бўлса бу меҳнатга интилишни сусайтиради. Аксинча иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуксон 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 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 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.

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

### **Креатив Индустрияси Ядроси**

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,

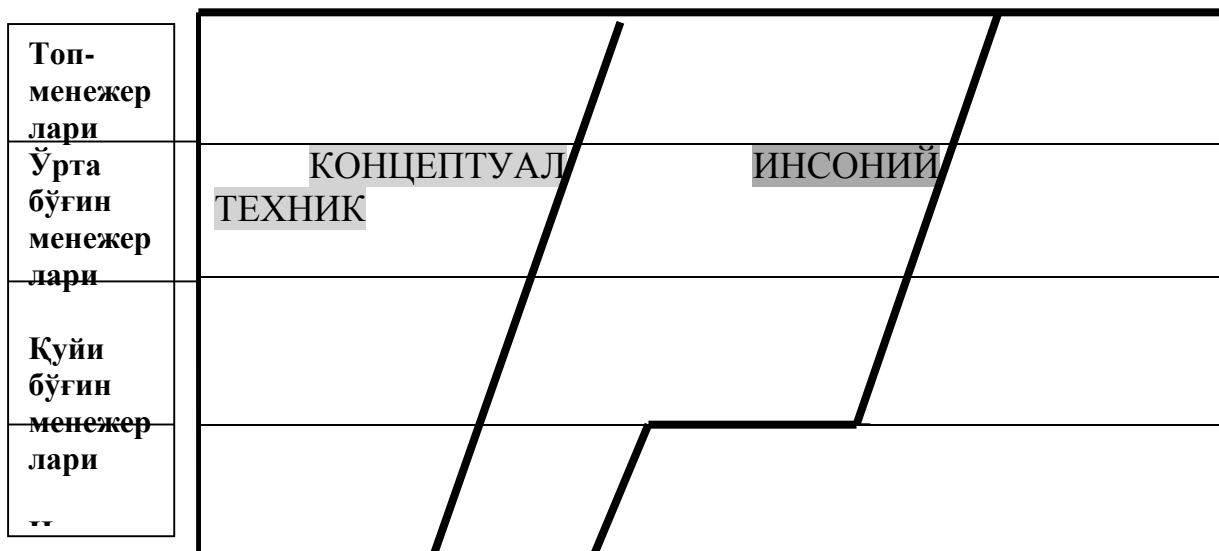
ЯИМда эса АҚШ ва Буюк Британиянинг кўрсаткичлари 7%дан, Осиё давлатларининг 3%гача тебраниши кузатилди. Унинг иқтисодий ҳиссасидан ташқари, креатив ва маданият арт индустриясининг ижтимоий ва шахс фаровонлиги ўлчови сифатида амал қилишини кўриш мумкин. Билимларга асосланган иқтисодиётда товарлар ишлаб 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.

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

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





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

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

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

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

Инсоний кўникмаларнинг аҳамияти тобора ўсиб боришига глобаллашув жараёнининг тез суръатда бориши, ишчи кучидаги турли-туманлигининг даражаси ошиши, ҳамда юқори малакали мутахасислар учун рақобатнинг кучайиши туртки бўлмоқда. Замонавий менежерлар бўйсинувчиларнинг

нафақат биргина моддий эҳтиёжлари балки уларнинг эмоционал талабларини ҳам ҳисобга олишлари керак. Бугунги кунда бўйсинувчилар бошқарувчидан лидерлик, хурмат ва максимал тарзда ташкилот фаолиятига кўмаклашиш имкониятини беришини кутмоқдалар. Инсоний кўникмалар барча поғонадаги, айниқса ҳар куни ишчилар билан бевосита алоқада бўладиган менежерлар учун муҳим аҳамиятга эга бўлиб келмоқда.

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

Менежерларнинг концептуал, инсоний ва техник кўникмалари уларга йирик ва кичик, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш, тижорат ва нотижорат ташкилотларда бошқарувнинг асосий функцияларини амалга оширишда кўмак беради. Менежернинг мажбуриятлари турли-тумандир. Уларни тавсифлаш учун бир қатор тадқиқотлар амалга оширилган бўлиб, менежернинг кунлик фаолияти бўйича саволларга энг яхши жавоб Генри Минцберг томонидан берилган. Олим тадқиқотда қатнашган менежерлар орқасидан бир неча ойлар мобайнида қадамма қадам кузатиб, улар қандай иш билан машғул бўлганларини қайд этиб борган. Г.Минцберг бошқарув фаолиятининг учта тавсифи ва менежерлар томонидан амалга оширилаётган ўнта ролини ажратди. Кейинчалик ўтказилган тадқиқотлар тадқиқотчининг чиқарган хулосасининг тўғрилигини таъкидладилар.

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

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

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

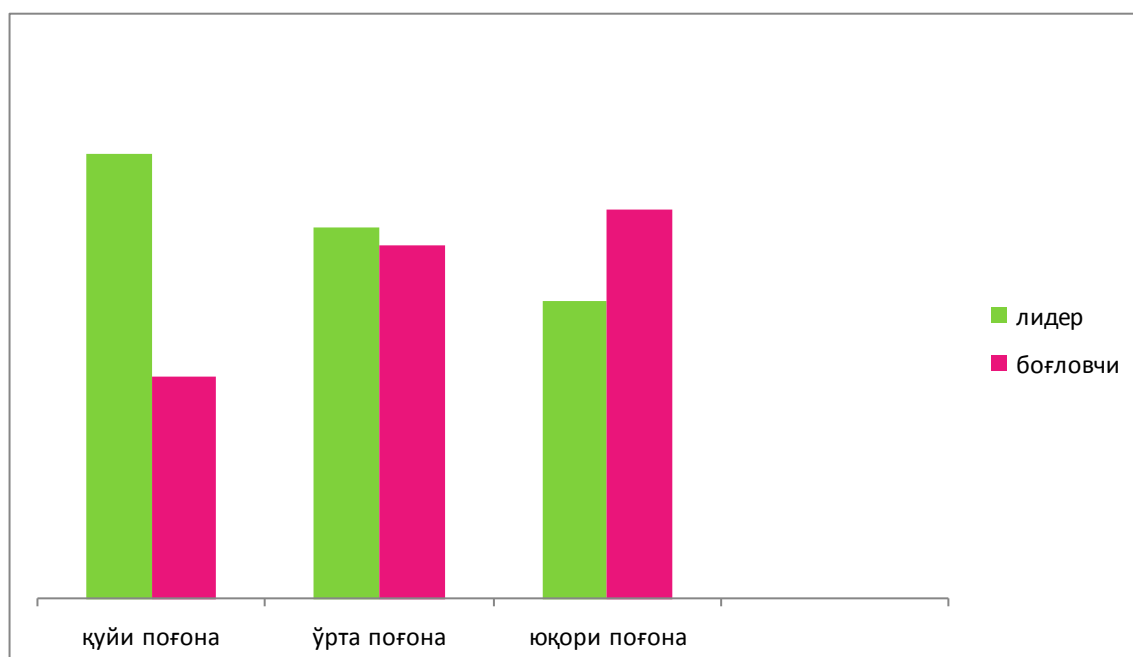
<b>Категория</b>	<b>Роль</b>	<b>Фаолият турлари</b>
Информацион	Кузатувчи	Ахборот излаш ва топиш; даврий матбуот ва ҳисоботларни кўриб чиқиш, шахсий алоқалар
	Тарқатувчи	Ахборотни ташкилотнинг бошқа аъзоларига етказиш, эслатма ва ҳисоботларни тарқатиш, телефон кўнғироқлар
	Нотик	Ташқи субъектларга ахборот етказиш, нутқ сўзлаш
Шахслараро	Бошлиқ	Тантанали ва рамзий тадбирларни ўтказиш, меҳмонларни кутиш, юридик ҳужжатларни имзолаш
	Лидер	Бўйсинувчиларга раҳбарлик қилиш, уларни мотивлаштириш; ходимларни ўқитиш ва маслаҳат бериш, коммуникация ўрнатиш
	Боғловчи бўғин	Ташкилотнинг ҳам ички, ҳам ташқи муҳитида ахборот алоқаларни ушлаб туриш; почта, телефон орқали мулоқотлар, учрашувлар
Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ	Тадбиркор	Янги лойиҳалар ташаббуси; янги ғояларни излаш, тарафдорларга эришиш
	“Ўт ўчирувчи”	Тортишув ва бошқа муаммоларни ҳал қилиш; бўйсинувчилар ўртасида вужудга келган ихтилофларни ечиш; ташқи муҳит кескин ўзгаришларига мослашиш
	Ресурсларни тақсимловчи	Ресурсларни ажратиш бўйича қарорлар қабул қилиш; бюджет ва графиклар тузиш
	Музокараларда қатнашувчи	Шартнома, маош, бюджет каби масалалр бўйича касаба уюшмалар билан музокараларда қатнашиш; бўлимлар манфаатларини тақдим этиш

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

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

**Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ** роллар пешсаҳнага менежер олдида танлаш ёки ҳаракат қилиш зарурати туғилганда чиқади ва одатда ундан концептуал ва инсоний кўникмаларни талаб қилади. *Тадбиркор* роли ўзгаришларни ўз ташаббусига олишда намоён бўлади. Менежерлар доимо келажакни бугунги кунга айлантириш ҳақида ўйлайдилар. Жорий муаммоларни ҳал этиш учун интилиш уларда камчиликларни бартараф этиш ҳаракатининг ташаббусини уйғотади. “*Ўт ўчирувчи*” роли тортишув ва бошқа муаммоларни ҳал қилиш, бўйсинувчилар ўртасида вужудга келган ихтилофларни ечиш, ташқи муҳит кескин ўзгаришларига мослашиш каби ҳаракатларда акс этади. *Ресурсларни тақсимловчи* роли меҳнат ресурслари, вақт, молиявий ресурсларни энг мақбул ва мақсадга мувофиқ тарзда қўллаш қарорлари билан боғлиқ. Менежер қандай лойиҳага маблағ ажратиши ёки харидорларнинг қайси шикоятларини биринчи навбатда кўриб чиқиши кераклиги ҳақида қарор чиқариши лозим. *Музокараларда қатнашувчи* роли менежерга белгиланган натижаларга эришишда кўмакловчи коммуникацияларни амалга ошириш ва битимлар тузишда намоён бўлади.

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



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

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

Г.Минцберг томонидан таклиф қилинган роллар санъат соҳасидаги менежерларга ҳам қўлланилиши мумкин. Нотижорат ташкилотларда менежерлар асосан *нотиқ*, *лидер* ва *ресурсларни тақсимловчи* ролларига алоҳида аҳамият беришлари лозим.

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

туфайли уларнинг менежерлари тижорат соҳасига хос бўлмаган муаммоларни ечишга мажбурлар.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кутилмаган вазиятларни бошқариш менежерларнинг фаолият қисми бўлиб келган. Аммо бизнинг дунё тез ҳаракатчан, ўзаро боғланган ва мураккаб бўлиб кетганлиги туфайли, тасодифлар тез тез бўлиб туриши ва кўплаб

ҳолларда оғир оқибатларга олиб келиши менежерлардан янги ваколат ва кўникмаларни талаб қилмоқда. Булардан яна бир муҳими – инқирозли вазиятларни бошқара олишдир. Инқирозли вазиятларни бошқара олиш менежердан қуйидаги маҳоратларни талаб қилади:

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

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

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

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

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

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



## Назорат саволлари

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

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

### Режа:

- 2.1. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш усуллари
- 2.2. Шахслараро ва ташкилий коммуникацияларнинг ўзаро боғлиқлиги. Инсоний ва техник кўникмалар.
- 2.3. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбаалардаги билимлар таҳлили, бошқариш, 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. Арт менежментда ахборот - коммуникация воситаларидан фойдаланиш усуллари**

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 кўлидаги муҳим бошқарув асбобларидан бири ундаги ахборот ҳисобланади. Ушбу ахборотни ишлатиш ва узатиш орқали жавоблар олиб, кўл 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 шarti, мустаҳкамлаш усулидир.

### **Бошқарув буйруғи**

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

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

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

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

ахборотлар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.

*Ахборотлар тизими* - бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли 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	• иқтисодий • ҳуқуқий • социал • техникавий • ташкилий
2.	Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб	• ички ахборот • ташқи ахборот
3.	Кимга мўлжалланганлигига қараб	• ташкилот учун • бўлим учун • цех учун • участка учун
4.	Барқарорлик характериға қараб	• оддий ахборот • шартли-доимий ахборот • ўзгариб турувчи ахборот
5.	Фойдаланиш учун тайёрлигига қараб	• дастлабки ахборот • оралиқ ахборот • якуний ахборот
6.	Даврийлигига қараб	• сменали ахборот • суткалик ахборот • кварталлик ва ҳ.к. ахборот
7.	Бошқарув жараёнидаги вазиғасига қараб	• директив ахборот • ҳисобот кўринишидаги ахборот • ҳисобга олиш бўйича ахборот • назорат қилиш бўйича ахборот
8.	Воқеаларнинг келиб чиқишини акс эттириш вақтига қараб	• тарихий ахборот • жорий ахборотлар • перспектив ахборотлар
9.	Мўлжалланганлигига қараб	• бир мақсадли ахборотлар • кўп мақсадли ахборотлар, яъни кўп муаммоларни ечишга мўлжалланган ахборотлар

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.	Ишончилигига 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 еткази.

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



**2-чизма. Ахборотлар тизими**

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли 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 шарти фақат тўғри алоқагина эмас, балки тесқари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Ахборотлар қабул қилингандан сўнг тесқари алоқалар ҳам ўрнатилдики, буни берилган ахборотга нисбатан берилган жавоб тариқасида қабул қилиш керак. Тесқари алоқалар қабул қилинган ахборотларнинг тўғри тушуниш ёки тушунмасликдан амалга оширилади. Тесқари алоқа ҳар қандай даражадаги тизимлар харакатини ростлаб туриш учун универсал мезанизм ҳисобланади.

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

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

Тесқари алоқа ёрдамида ахборотни жўнатувчи билан уни қабул қилувчи ўртасида алоқа ўрнатилди. 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.

Тесқари 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 икки 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.

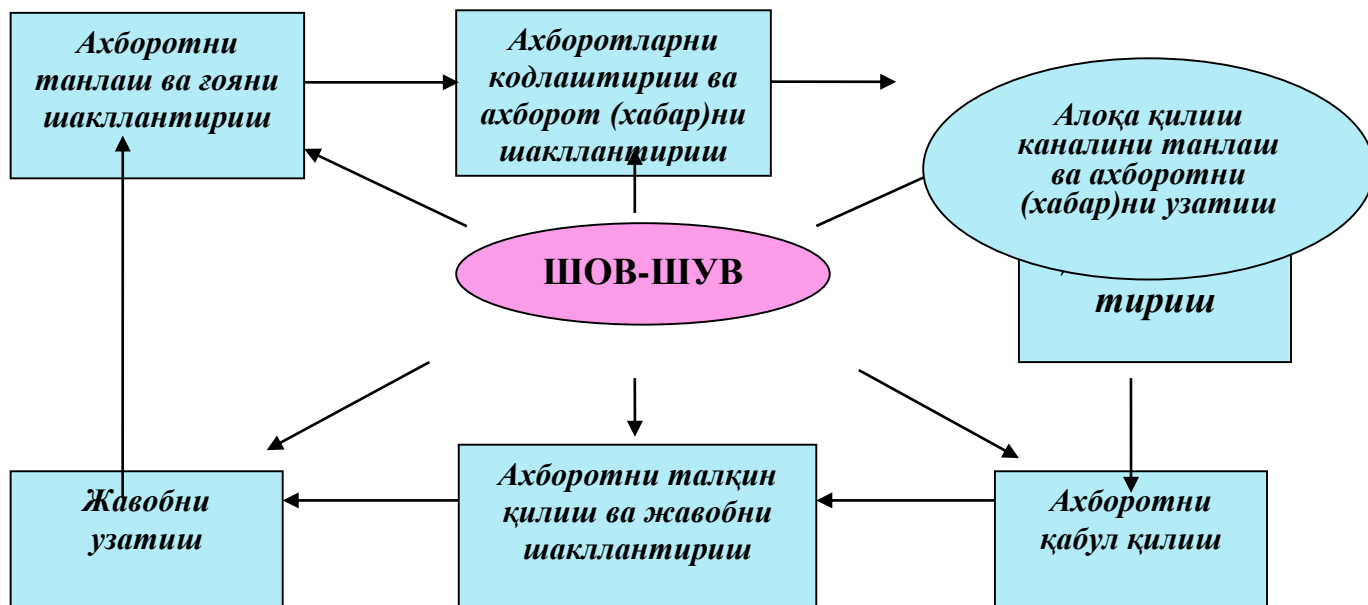
*Коммуникация жараёни эса* – бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Коммуникацион жараёнининг асосий вазифаси алмашиш предмети бўлган ахборотни тушунишни таъминлашдан иборат. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

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

Ана шу беш унсур бир-бири билан ҳамоҳанг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнида ҳар икки 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:





## 2.2. 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 айлантирилмаган ёки ахборот алмашинувига хизмат қиладиган шаклга эга бўлмаганлигини ёдда тутмоқ жуда муҳим. Ахборот жўнатувчи эндигина қайси концепцияни ахборот алмашинуви предметига айлантиришни қарор қилди. Айирбошлашни самарали амалга ошириш учун кўплаб омилларни ҳисобга олиш зарур. Ҳиссиёт ва коммуникация ўртасида ўзаро алоқа мавжуд. Қўл остидагиларни ўсишга ва такомиллаштиришга қобилиятли деб ҳисоблайдиган раҳбарда ахборот алмашинуви учун ижобий ғоялар топилади.

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.

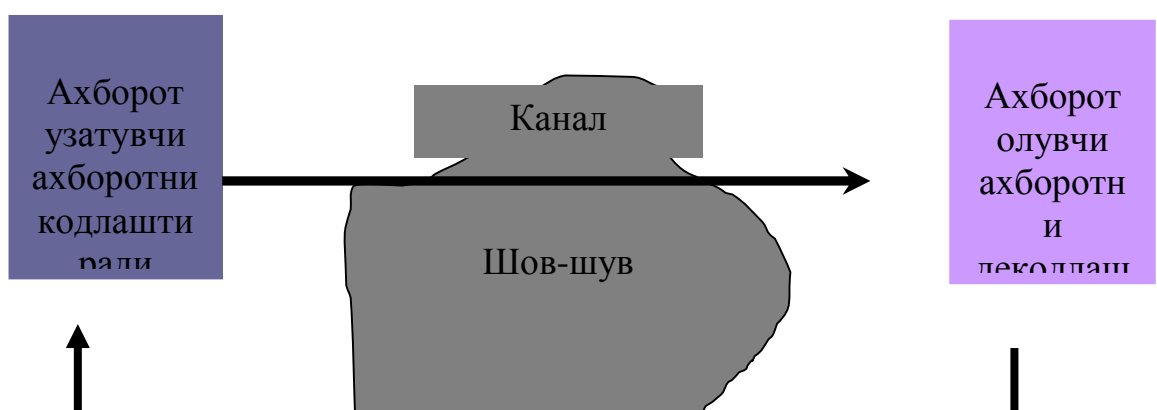
3. *Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборотни (хабар)ни узатиш.* Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини ҳам танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шахобчаси ва бошқалар киради. Хабарни узатиш ягона 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 ҳақида 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 қуйидагича кўрсатиш мумкин:



Қайтма  
декодлашти  
рилган  
ахборот

Қайтма  
кодлаштири  
лган ахборот

Коммуникация жараёнининг бевосита қатнашчилари –ахборот узатувчи ва ахборот олувчилардир. Агарда ахборот олувчи ахборот узатувчининг коммуникациясига жавоб қайтарсада, қайтма алоқа вужудга келади. Ахборот олувчи жавоб қайтармаса, коммуникация жараёни бир томонли хусусиятга эга бўлади. Қайтма алоқанинг мавжудлиги эса ахборотларнинг иккала томонга боришини 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 қатнашиб турадилар. Ушбу дастурда корпорациянинг турли ходимлари билан ток-шоу кўринишидаги мулоқот олиб борилади. Дастурни 40та мамлакатда жойлашган регионал бўлимларнинг ходимлари томоша қиладилар. Улар телефон орқали саволлар ёки шарҳлар билан мурожаат қиладилар. “Бизлар турли барьерларни олиб ташлаш йўллариини 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 ҳақида билишни тақозо қилади.

Рахбар ва бўйсунувчи 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, бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиши, қарорни яхшироқ бажариш учун уларда ташаббус ва хошиш уйғотиши мумкин. Қўпол гапиришга, бақаришга ва хоказоларга асло йўл қўйилмаслик керак. *Шахслараро коммуникация* – бу инсонлар ўртасидаги муносабатидир. Шахслараро муносабат табиати жамоатчилик муносабатлари табиатидан фарқ қилади. Чунки бунда муҳим ўзига хос жиҳат ҳиссиёт асосий рол ўйнайди. Шунинг учун шахслараро муносабатни гуруҳнинг психологик иқлими фактори деб қараш мумкин. Шахслараро муносабатларнинг ҳиссий асоси кишиларнинг бир-бирларига нисбатан пайдо бўладиган маълум ҳиссиётларни англатади. Шахслараро самарали коммуникация бошқарувдаги муваффақиятда жуда муҳимдир. Чунки бошқарувнинг жуда кўп вазифаларини ечиш инсонларнинг бевосита алоқаси – рахбарни ходим билан, ходимлар бир-бири билан, турли воқеалар доирасида ҳаракати орқали ҳал этилади.

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

-юзма-юз суҳбат;

- телефон орқали суҳбат;
- электрон почта, интранет;
- хатлар, мактублар;
- расмий хисоботлар, эълонлар тахтаси.

Коммуникация каналларнинг сиғимига учта омил таъсир этади:

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

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



**4-чизма. Коммуникация каналларининг сиғими бўйича таснифи**

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

Телефон орқали мулоқотни электрон почта тез-тез ўрнини босмоқда. Электрон маълумотларда визуал, вербал сигналлар йўқ, бу эса тушунмовчилик эҳтимолини оширади. Таснифлашнинг янада 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 мўлжалалайди, ахборот сигналларнинг минимумини узатади ва қайтма алоқани ўрнатмайди.

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

Коммуникация воситаси сифатида рамзлар ҳам қўлланилади. Менежерлар бўйсинувчиларнинг доимо нигоҳида бўлади, шунинг учун уларнинг ташқи кўриниши, айрим ҳаракатлари ва установакалари улар нимани қадрлаши ва бошқалардан нималарни кутиши ҳақидаги рамзи бўлади. Символ (белги)лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида коммуникацион жараёнда фойдаланиладиган бир нечта белгили тизим мавжуд. Коммуникацион жараёнларни таснифлашда шартли равишда белгили тизим сифатида нутқдан фойдаланиладиган *вербал коммуникация* ва турли нутқсиз белгили тизимдан фойдаланиладиган *новербал коммуникация*га ажратилади. Новербал, яъни оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чехра, совлат, 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 хажми 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. Шунга ёдда тутингки, бизлар гапиришимизга нисбатан тезроқ ўйлаймиз.
5. Ҳозиржавоб бўлинг.
6. Сўзларга эмас, балки мазмунига баҳо беринг.
7. Ҳамсухбатингизни зериктирманг.
8. Айтилган фикрларни ҳар томонлама ўйлаб кўришга ҳаракат қилинг
9. Тинглаш қобилиятингизни чиниқтириб турунг.
10. Интеллектингизни чиниқтириб турунг.

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



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

### *Ташкилий коммуникациялар*

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



5-чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий чизмаси

Ташқи коммуникация – бу ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашинувидир. Ташқи коммуникация бу – ташкилот ва атроф-муҳит ўртасидаги коммуникациядир. Ташқи муҳит омиллари ташкилот фаолиятига жуда қаттиқ таъсир этади. Ташкилотнинг коммуникацион эҳтиёжлари шу омилларга боғлиқ. Агар ҳақиқатда ташкилотда одамлар нима ҳақида гапираётгани, ёзаётгани ва ўқиётганини таҳлил қилиб чиқиш керак бўлганда, асосий диққат эътиборни ташкилотга таъсир кўрсатаётган ва кўрсатадиган ташқи муҳит билан ўзаро алоқадор тарздаги, информацион эҳтиёжлар билан боғлиқ масалаларга қайтишга тўғри келган бўларди. Ташкилотлар ташқи муҳитини ташкил этувчи коммуникация учун турли воситалардан фойдаланадилар. Умумий истеъмолчиларга реклама ёрдамида бошқалар учун бозорда маҳсулотни таклиф этиш дастурлари орқали ҳаракатланадилар. Жамият билан муносабатда биринчи даражали эътибор ташкилотнинг маҳаллий, умумиллий ёки халқаро босқичдаги маълум тимсол, имидж яратишга эътибор қаратилади. Ташкилотлар давлат 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 куйидаги коммуникацияларни ўз ичига олади:

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

*2.Норасмий коммуникация* – бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизматга доир булмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегара доирасида бўйиши 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 хозирги 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.

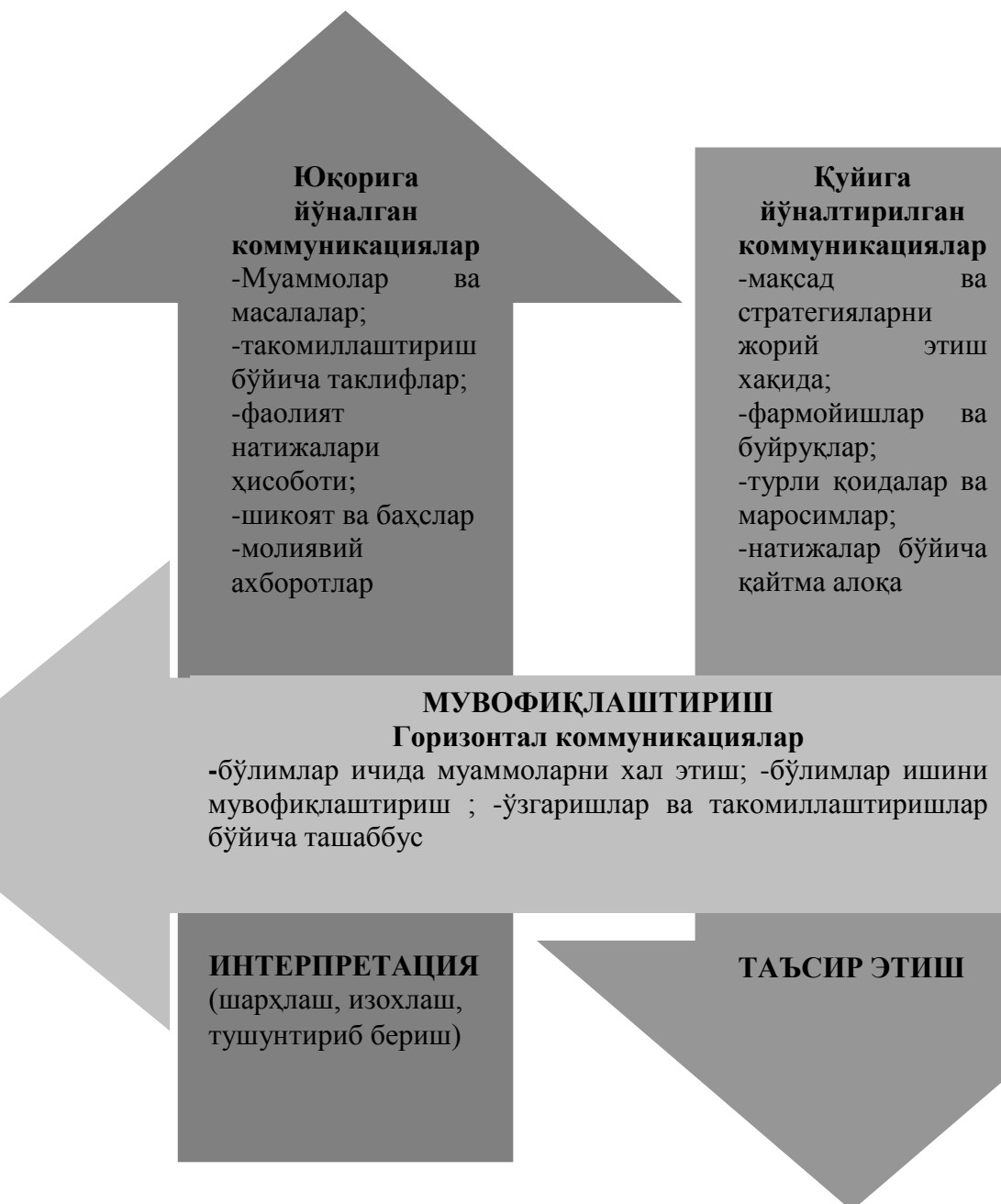
Расмий коммуникация ўз навбатида қуйидагилардан ташкил топади.

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 аниқлатади. Юқоридан пастга, пастдан юқorigа ахборот алмашинувига кўшимча равишда ташкилот горизонтал коммуникацияга муҳтождир. 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 бўлимининг ахборот аҳамиятлигини сақлаб қолади ва унинг талабларини ўз вақтида қондирилишини таъминлайди. Горизонтал коммуникация бу – ташкилотнинг бўлимлари ўртасидаги ахборот алмашишдир.

Демак, ташкилот миқёсида коммуникациялар уч йўналишда амалга ошади: юқоридан қуйига, қуйидан юқорига ва горизонтал тарзда. Коммуникациянинг расмий каналлари ишчи вазифалар учун маъсулиятнинг тақсимланишига мувофиқ ташкилотдан ўтади (расмий каналлар ва улар орқали узатилаётган ахборот турлари 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 мухим ахборотни танлаб олиши зарур.



Қуйига йўналтирилган коммуникациялар қуйидаги мавзуда бўлади :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Компаниялар бошқаруви тўхтовсиз юқорига йўналган коммуникацияларга қизиқиш билдириб, турли каналларни қўллаиди: таклифлар учун қути, ходимларни сўров қилиш, очик эшиклар сиёсати, бошқарув информацион тизимлар, раҳбарлар ва ходимлар ўртасидаги диалоглар. Soft Choice компанияси менежерлари SINews номли онлайн журналинни 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.

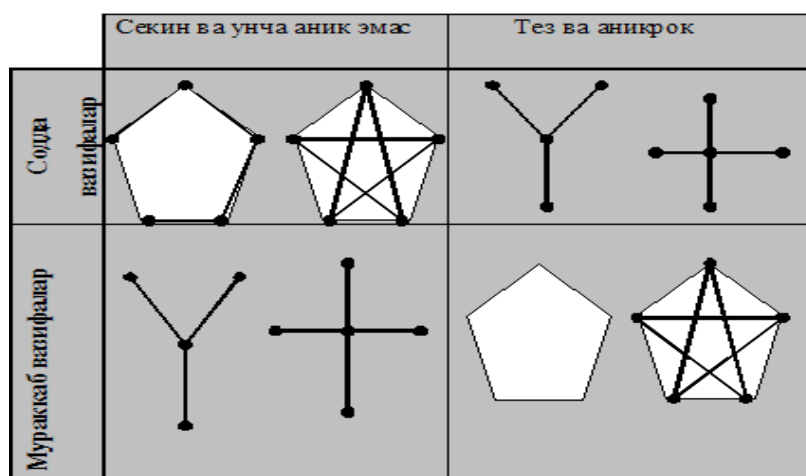
Горизонтал коммуникациялар бир бўлим ичидаги ҳамкасблар ўртасида ёки бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашишни намоён қилади. Улар қуйидаги категорияларга бўлинади:

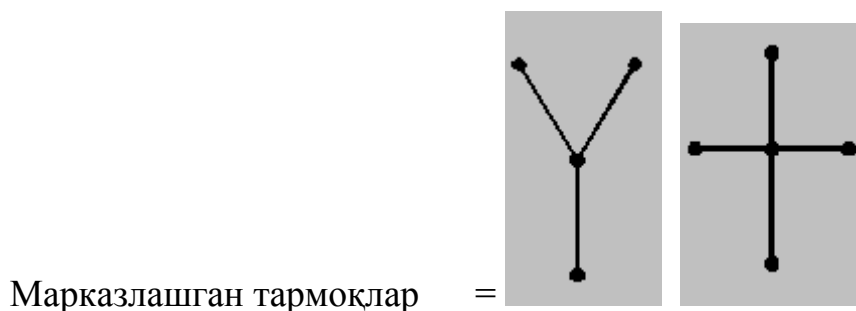
- бўлимлар ичида муаммоларни ҳал этиш;
- бўлимлар ишини мувофиқлаштириш ;
- ўзгаришлар ва такомиллаштиришлар бўйича ташаббуслар.

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.



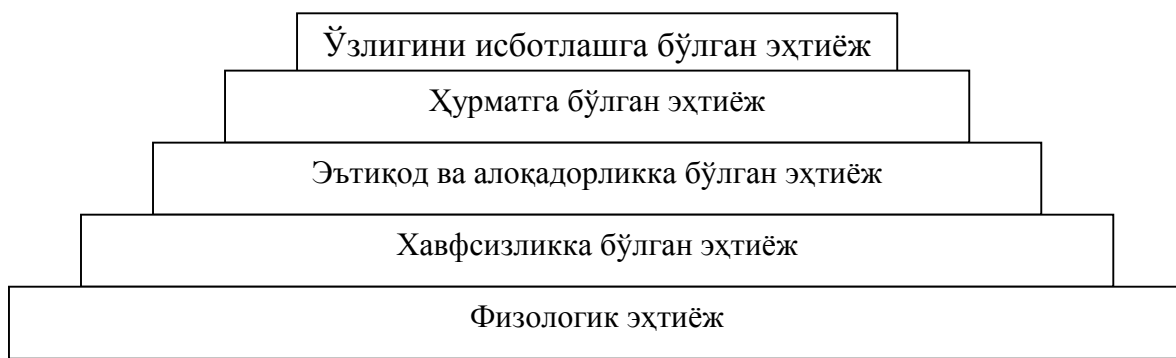


Ўтказилган илмий тажрибалар шуни кўрсатдики, содда вазифаларни бажаришда марказлашган коммуникациялар юқори унумдорликни кўрсатдилар. Бундай команда аъзолари ахборотни лидерга узатардилар, у эса қарор қабул қиларди.

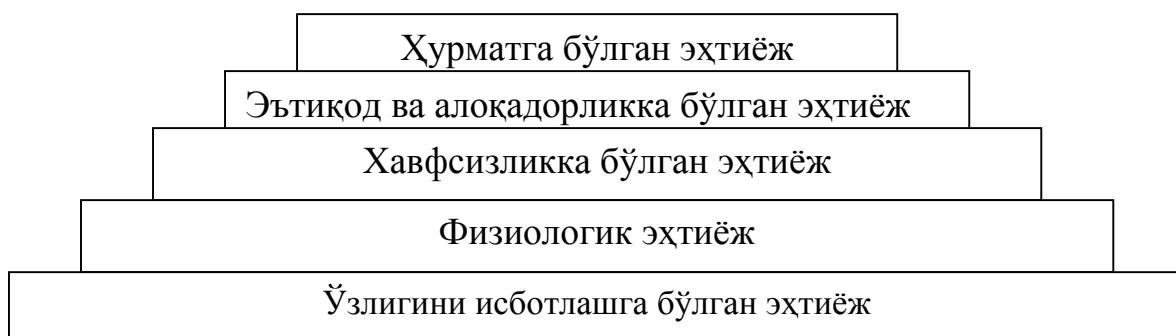
Марказлашмаган тармоқлар эса бундай вазифани секин ва унча аниқ эмас бажаришарди, чунки аъзоларидан бири ахборот бўлақларини бир бутун қилиб йиғиб олмагунга қадар ахборот уларни четлаб ўтарди. Лекин вазифа мураккаблашиб борган сари марказлашмаган тармоқлар тезроқ ишлашади, чунки ахборот бир одамда тўпланмайди,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

### ***2.3. Арт менежментга оид илғор хорижий таълим технологиялари ва бошқа манбаалардаги билимлар таҳлили***

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 шакланади. Масалан, музей илмий ходимининг эҳтиёжларини акс эттирувчи иерархияси қуйидагича бўлиши мумкин:



Баҳолаш, ижодкор рақобатнинг эҳтиёжлар устуности эса бундай кўринишда намоён бўлиши мумкин:



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

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

Ривожланган мамлакатларда, айниқса АҚШда доимий равишда мотивация даражасини аниқловчи сўровнома ўтказилади. Бунда Хэкман усули қўлланилиб, унда 7 балли тизим бўйича ходим томонидан меҳнатни тугаллашни, муҳимлигини автономлиги хилма-хиллиги баҳоланади. Раҳбарлар учун сўровнома натижалари гоҳида кутилмаган тарзда бўлади. Масалан: АҚШда сўровнома ўтказилганда ундан ўтган ходимларнинг 75% ни иши қониқтиради, бундан 30% жуда ҳам қониқарли, 35% ўртача тарзда.



11%гина ўз ишларидан қониқмаганлиги аниқ бўлди. Сўровнома ўтказилган корхона бошқарувчилари бу натижадан хайрон бўлди, чунки уларнинг фикрича 8% ходимлари ўз ишларидан жуда ҳам қониқарли бўлиб чиқишини кутишганди. Лекин АҚШ меҳнат бозорида ҳолат ўзгача: 35% хизматчилар иш ўринларини ўзгартиришни, 32% янги иш излашларини режалаштирмоқда. Иш жойларини ўзгартириш сабаларидан бири карьерасининг ўсиш имкониятлари ёмонлигини—59%, иш ҳақидан қониқмаслик — 58%, иш хавфсизлигининг тўлиқ таъминланмаганлиги — 38% ташкил этган.

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

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

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

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

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

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

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

### ***1. Меҳнатнинг ташкил қилиниши.***

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

### ***2. Моддий рағбатлантириши.***

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

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

### **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 хатти – 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.

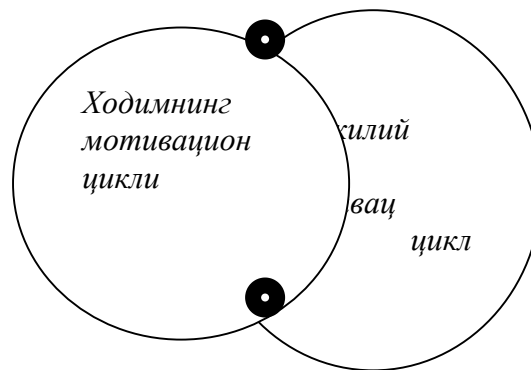
**11. Таъсир кўрсатиши.** Шахсий мулоқотда меҳнатга бўлган муносабатни белгиловчи ходимнинг фикрлаши, баҳо бериши ва муносабатига таъсир кўрсатиш.

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 микёсида “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 қизикқан ва юқори унумли меҳнат жамоаларини яратиш нафақат иш ҳақи каби ташқи нафлар билан, балки инсонлар ўз қобилиятларини кўрсата ва ривожлантира оладиган муҳитнинг мавжудлигига боғлиқдир. Ишчи жойларда инсонларни мотивлаштириш ва

ривожлантириш кўп ҳолларда менежерга боғлиқлиги ҳам эътироф қилинмоқда.

Ҳозирги замон шароитларида менежернинг роли бошқаларни бошқаришда эмас, балки ҳар бир ходим умумий ишга ўз ҳиссасини қўша оладиган ишчи жойини ташкил этиш бўлиб келмоқда. Энг яхши менежерлар 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.

### Назорат саволлари

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

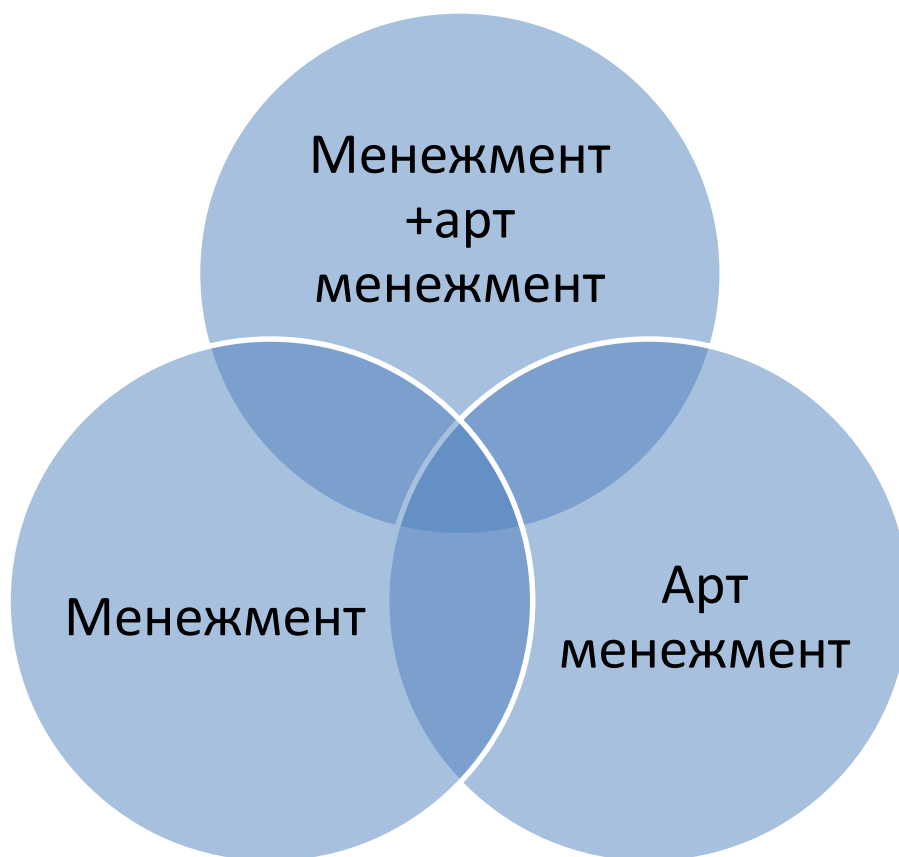
## **IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ**

## IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

### 1- 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.

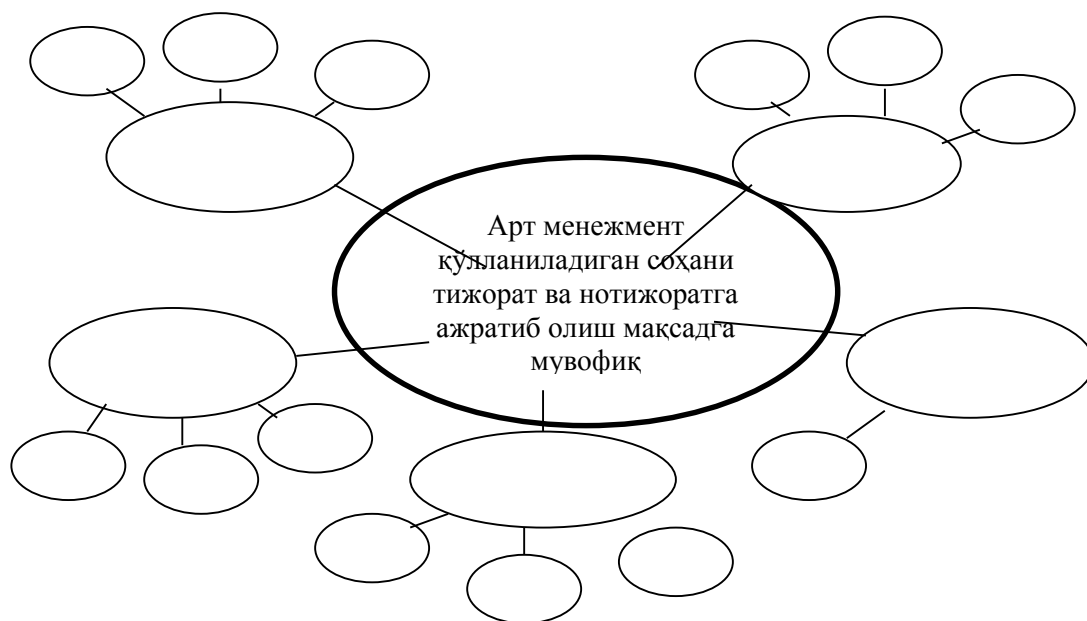
Тушунчалар	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
<i>Арт менежмент</i>		
<i>Менежмент</i>		
<i>Режсалаштириши</i>		
<i>Ташкил этиши</i>		

<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

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

## 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 (4 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 таҳлилинини 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.

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

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

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

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

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

### **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.

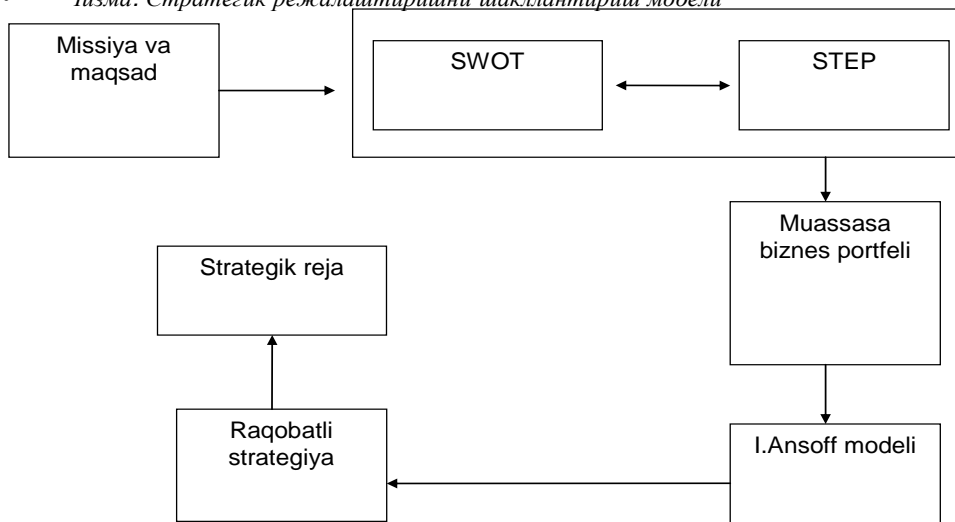
#### **Ўқув машғулотининг яқунловчи-баҳоловчи босқичи**

##### ***Ўқитувчининг ҳаракатларини изчиллиги***

- мавзу бўйича хулоса чиқаради, тингловчилар эътиборини асосий жиҳатга қаратади;
- бажарилган ишнинг касбий фаолият учун аҳамияти ҳақида сўзлайди;

- тингловчилар фаолиятини баҳолайди / ўзаро баҳолашларга якун ясайди;
- ўқув машғулотини мақсадига эришганлик даражасини таҳлил қилади ва баҳолайди.

- *Чизма. Стратегик режалаштиришни шакллантириши модели*



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

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

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

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

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

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

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

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



*Миссиянинг асосий элементлари*

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

“Австралия Камер Оркестрининг “Австралияга жаҳон даражасидаги оркестрни тақдим этиш” миссиясида унинг асосий мақсади акс этилган. Тингловчиларига етиб бориш учун ҳар қандай оркестр хизмат сафариди бўлиши керак. Агарда жаҳон даражадаги статусда бўлса унда чет эл сафарлари оркестрнинг муҳим фаолиятларидан бирига айланади. Ушбу ҳаракат орқали нафақат кенгрок 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 таалукли 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) ”**

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

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

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

Ушбу икки ташкилотнинг умумийлиги нимада? Булар сайр томошалар индустриясида сервис ташкилотларидир ва муваффақиятли фаолият олиб 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 ҳаракат қилади. Heavenly мусобақалар ўтказиш, болаларни чанғи учишни ўргатиш ва сноубордерларни жиҳозлашни ҳам таклиф этади.

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

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

#### **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 галереясидан 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 ҳақидаги “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 хафтасига икки тун очик бўлиб, бир йил мобайнида ишлаган эди, унга 300-400га яқин одам кечкурун ташриф буюрган. Далвик Тасвир Галереяси ўз тажрибасида тунги ташрифларни ҳеч қачон қўлламаган ва бундай имкониятдан фойдаланиш истагини билдирди.

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 очиклигини ёритган 19000та 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 стерлинга тенг бўлди. Асосий харажатларни рисолаларни чоп этиш ва тарқатиш ташкил қилди. *Time Out* газетаси ҳомийлигида 21000, Absolut брэнди томонидан эса 8000 фунт стерлингидаги харажатлар қопланди.

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

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

### Саволлар

1. Санъат муассасаларининг биргаликдаги ҳаракатида қандай афзалликлар ва камчиликлар бўлиши мумкин?

2. Галереялар реклама кампаниясини ўтказишда қандай маълумотларга эга бўлдилар? Ушбу маълумотлардан потенциал мижозлар билан узоқ муддатли муносабатларни ўрнатишда қандай фойдаланиш мумкин?

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

### **Кейс №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 таҳлил этилган жорий томошабинлари театр ташаббускорлари, доимий ва турли театрларга борувчилар деб топилди. Улар театрни асосан кечқурун боришга яхши жой деб, театрга бориш уйдан ташқарида овқатланишга бориш сафари сифатида қабул қилишар экан. Уларнинг ёши 25-44 ёшда.

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

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

**Маркетинг натижалари.** Халл Трак театри маркетинг коммуникациясидаги камчилик потенциал бозорни чуқурроқ ўрганилмаганлиги кузатилди. Театр томошабинлари театр дастурларидан театр томонидан юборилган хатлар, тез тез ташриф буюрувчилардан хабардор

бўлиб туришар экан. Айримлари маҳаллий газеталарда берилган маълумотлар билан қизиқиб турар эканлар. Ёшлар эса асосан интернетдан.

#### Саволлар

1. Халл Трак театри ўз миссиясини оширишда қандай мақсад ва вазифаларни белгилашини таклиф қила оласиз.
2. Ушбу мақсад ва вазифаларни амалга оширишда қандай стратегияларни ишлаб чиқасиз. Ушбу стратегияларни тадбиқ этиш учун маркетинг тактикасини ишлаб чиқинг.
3. Ушбу режаларни ишлаб чиқишда маълумотлар рўйхатини тузинг. Агарда Сиз Театр маркетинг менежери бўлсангиз ушбу маълумотлар етарлича бўлармиди?

### 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 директори Майкл Линк тўрт йиллик бошқаруви остида шаклланди.

Линк Австралия Кенгашидаги театр менежментида миллий санъатни қўллаб 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 шахсининг ўсиши учун кўмакловчи иш жойи бўлиб, бунда инновациялар, маҳоратни кўрсатиш, “буни қила оламан” деган хатти ҳаракат тан олинади ва рағбатлантирилади”.

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

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

Натижада, Сидней Опера Хаус бугунги кунда нафақат Австралияда, балки халқаро даражадаги етакчи институтдир. “Ўрганувчи ташкилот”ни ривожлантириш натижаси сифатида амалга ошган бир қатор тадбирларни кўриш мумкин: ReaL (Relationship, Empowerment and Leadership), яъни Ўзаро муносабатлар ўрнатиш, Ваколат бериш ва Лидерлик қилиш – ички кадрларни ривожлантириш дастури бўлиб, лидерлик ва билимларни бутун Хаус бўйича тарқатишга қаратилди. Тадбиркорликга тўлиқ мос келадиган ишлаб чиқаришга асосланган мутахасисликларни таклиф этишга лойиқ Рўйхатдан ўтган Таълим Муассаси сифатида аккредитация қилинди (шу билан бирга Буюк Британиянинг Миллий Касб хунари Квалификация тизимида 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 таклиф этмоқда ва мунтазам равишда Австралиянинг замонавий абориген санъаткорларнинг қобилиятларини кўрсатиб келмоқда. Ушбу конференцияда: “Бу бинода ўтирибмизки, бизлар улкан билим афзалликлари, катта интеллектуал капиталга эга бўлиб турибмиз. Уни капиталга айлантириш зарурати олдимизда турибди, бизлар одамларимиз ва тажрибаларимизни қўллашимиз учун бор имкониятларимизни ишга туширишимиз керак ва бутун Осиё кейинчалик дунёнинг бошқа жойларида ҳам ушбу имкониятларимизни кўрсатмоқчимиз.”

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

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

Продюсер билан келишилган битимда Renaissancedан 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. Cattaneонинг саундтреки Renaissancenинг фойдасига ишлади. Албатта қизчанинг ўлими айрим дистрибьюторларни қарор чиқаришига ўйлантириб қўйди.

Сотилган хуудлар ўзига қуйидагиларни киритди: Австралазия (\$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 3.2миллион \$ фильмни ишлаб чиқаришдан олдин йиғилди.

Renaissance's sales командаси фильмни 2005 йил февраль ва март ойларида кўришга 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 Dignan* Каннда яхши қабул қилинмади. Лекин Focus Features, АҚШнинг йирик дистрибьютори Шимолий Америка ҳуқуқлари бўйича таклиф берди. Махоратли фильммейкер ва кейинчалик Focusнинг қўшма директори James Schamus фильмнинг якунини ўзгартириш учун рухсат сўради. Focus фильмни сотиб олиш ва уни 50% қайта суратга олиш таклифини киритди. Ушбу иш анча вақтга чўзилган бўлсада, яқун ўзгартирилди. Шунинг учун фильмнинг иккита интерпретацияси мавжуд : Шимолий Америка ва хорижий.

Манбаа John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen “The Producer’s Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer”.<sup>3</sup>

## Саволлар

Киноиндустрія иштирокчиларини аниқланг.

<sup>3</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/

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

Сейлз компания энди нима қилиши керак?

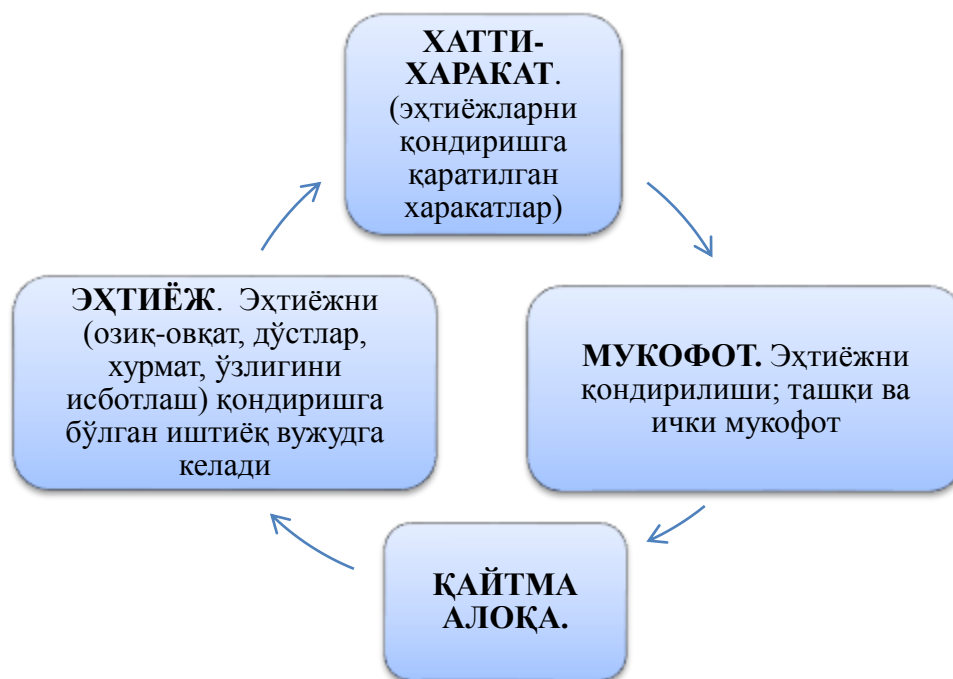
- Хорижий дистрибьюторларга уларнинг танловига мувофиқ иккала интерпретациясини таклиф этишга рози бўлиши керакми? Қандай муаммоларни келтириб чиқариши мумкин?
- Хорижий дистрибьюторларга хорижий интерпретациясини таклиф этишда туриш.
- Хорижий дистрибьюторларни Шимолий Америка интерпретациясини олишларига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

### **Амалий машғулотларни бажариш учун материаллар.**

#### **Персоналнинг бошқаришнинг 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.



**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 қўллашга 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 “иктисодий 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 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 қўйидагича 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 қиладди, аксинча ноъмақул оқибатга олиб келадиган ҳатти-ҳаракат такрорланишининг эҳтимоли камроқ. Ноъмақул ҳатти-ҳаракат салбий рағбатлантиришга, яъни жазолашга олиб келади. Ходим ўзига нисбатан салбий рағбатлантириш қўлланишини хоҳламайди.

“Мазмунли назария” шахснинг физиологик ва психологик эҳтиёжларига асосланган бўлиб, бу назария менежер вазифаси шахснинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган ижобий таъсир ўтказувчи шароитларни яратишидадир деб, тахмин қиладди. 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.

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

Яъни агар ходим бу ерда адолатсизликка йўл қўйилганини сезса, яъни рағбатлантиришда тенгсизлик бўлган бўлса, у ҳолда корхонада асаббузарлик 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 мухити 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 хам боғлиқ. Кутиш назариясида 3та мухим омилнинг ўзаро муносабати асосий ўринни тутди.

- Мехнат 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 хам 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.

**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 мехнат 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 олдида улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни қўйиш

2. Мехнатни бойитиш мотивлари:

- Ходимларнинг иш фаолияти доирасини кенгайтириш
- Ходимлар мехнатини 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 вазибаларини бажара олмаган ёки мехнат интизомини бузган ходимларни адолатли жазолаш ҳам уларни ўз фаолиятларини яхшилашга ундайди.**

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

- Хар бир ҳаракат, айниқса мазкур ҳаракатни бажарилишини талаб қилувчининг ҳаракати обдон ўйланган бўлиши керак.
- Кишилар мехнатидан 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 мехнатларининг сифати тўғрисида ахборотга эга бўлишлари лозим.

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

### **Санъат соҳасида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари**

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

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

Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш жараёни санъат муассасасида бошқа ташкилотларга қараганда мураккаброқ кечади, чунки бунинг учун маълум объектив ўлчовлар мавжуд эмас. Санъат муассасасида ишга қабул қилиш танлов асосида ёки меҳнат бозорида мониторинг билан шуғулланувчи махсус бўлимлар орқали амалга оширилиши мумкин. Ишга қабул қилинган ходимни муассаса фаолияти концепциясига ва меҳнат усулига кўниктириш бу раҳбарнинг кейинги вазифасидир. Опера театри ёки музей каби йирик комплексли муассаса ҳақида гап борса, бу вазифа анча мураккаб бўлиши мумкин, чунки мисол учун шуҳратпараслик каби нозик масалалар эътиборга олинishi 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 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 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 ҳалақит 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 аралашиб деб, қабул қилинмайди.

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

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

Кўпчилик менежерлар меҳнатга ҳақ тўлашни асосий рағбатлантирувчи восита сифатида кўришади. Бу аниқлашилмоғидан 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>4</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:

<sup>4</sup> Kroehnet, Gary. 100 Training Games. McGraw-Hill Book Company, 1991, p 59



- 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.

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>5</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 ноъмақул йўллардан бири. Мен эса менежерга бошқараётган муассасаси бўйлаб айланиб чиқишини тавсия этаман. Кабинетингиздан чиқинг ва сизнинг ходимларингиз “нима билан нафас олаётганини” ҳис қилишга ҳаракат қилинг. Агарда сиз кириб келишингиз билан ходимларингиз гаплашишини тўхтатса, бунда нима учун бундай бўлишини аниқлашингиз керакдир. Кимдир тушқин кайфиятда бўлсачи, бир дақиқага унинг ёнига ўтиринг. Агарда ерда қоғоз ётган бўлса бошқаларга ўрнатиб бўлиб уни кўтаринг.”

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

<sup>5</sup> Джилиан Хэнбери Пул. “Когда менеджмент приносит деньги” СП: «контрфорс» 1999, с 34-35

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

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

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.

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 жараёндир. 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 ташиқ қилиниши.***

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

***2. Моддий рағбатлантириши.***

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

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

***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 характери.

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

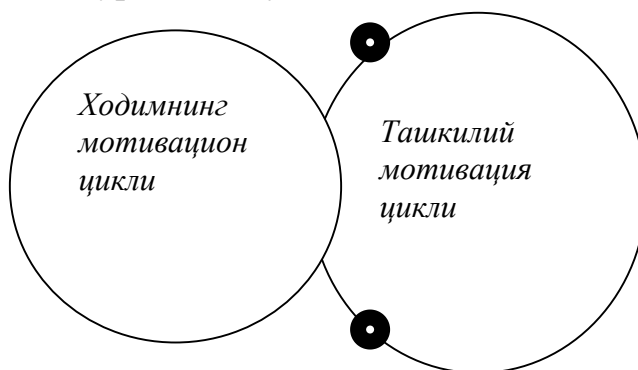
Ўз-ўзини ҳурмат қилиш. Молиявий фаровонлик. Жамоа олдида маъсулият. Карьера имкониятлари. Оила манфаатлари.

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

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

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

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



Юқоридаги расмда чап доира ходимнинг идивидуал мотивацион циклини тасвирлайди ва унга динамикалик хос бўлиб, ўнг доира ташкилий 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 ҳиссасини 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.

**V. КЎЧМА МАШҒУЛОТ**

## V.КЎЧМА МАШҒУЛОТ

**4-кўчма 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 (2 соат).**

Кўчма машғулот доирасида тингловчилар Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат ва жамият бошқаруви академиясига ташриф буюришади. Рақамли технологияларни давлат ва нодавлат ташкилотларида қўлланилиши ва улар асосида ташкилотларни бошқариш тамойиллари билан танишилади. Персоналнинг бошқаришнинг замонавий талаблари, арт менежментда рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш тамойилларини, арт менежментга оид илмий - тадқиқот ишларини олиб боришни йўлга қўйиш масалаларини тадқиқот қилади. Коммуникация жараён сифатида, шахслараро коммуникациялар, ташкилий коммуникациялар кўринишида бошқарув тизимида қўлланилаётганлигини кўришади ва ўрганишади. Санъат муассасаси бошқарувида ташкилий коммуникацияларни бошқариш, бошқарувда ахборот коммуникацион технологиялар, машғулотларни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологиялардан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш га оид малакаларга эга бўлишади. Арт менежмент билан боғлиқ илмий тадқиқотлар олиб бориш борасидаги ишлар билан танишадилар.

Кўчма дарсни ташкил этишда ёрдам берувчи. қўшимча маълумотлар тақдимот кўринишида илова қилинади.

## VI. КЕЙСЛАР БАНКИ



## VII. КЕЙСЛАР БАНКИ

### 1-КЕЙС.

Педагогика бўйича яратилган адабиётларни ўрганиш шуни кўрсатдики, уларда —Таълим жараёни тушунчасининг моҳияти турлича ёритилган.

**Таълим жараёни – бу:**

1. Ўқувчиларга билимларни бериб, уларда кўникма, малакаларни бериш орқали у ёки бу даражада уларнинг ўзлаштирилишини таъминлаш (ўқитиш)га қаратилган фаолият.

2. Ўқувчилар томонидан БКМнинг ўзлаштирилиши (ўқиши)ни таъминловчи жараёнини бошқаришга йўналтирилган ўқитувчи ва ўқувчиларнинг биргаликдаги фаолияти (чунки ўқитиш ва ўқитиш – таълимнинг ўзаро алоқадор ва ўзаро шартланган томонларидир).

3. Ўқитувчининг ўқувчилар томонидан БКМни онгли ва пухта ўзлаштирилишига йўналтирилиб, бу жараёнда билимларнинг мустақамланиши, ақлий ва жисмоний меҳнат маданияти элементларини ўзлаштириш, дунёқарашни бойитиш ва ўқувчилар хулқ-атворининг шаклланишини таъминловчи раҳбарлиги ва ҳаракатларининг изчиллиги.

4. Ўқувчиларнинг ўқитувчи раҳбарлигида БКМни ўзлаштириш, қобилиятларини ривожлантириш ва дунёқарашларини шакллантиришга қаратилган фаол билиш фаолияти.

**Саволлар:**

1. Улардан қайси бири таълим жараёнининг моҳиятини тўла ёритади?
2. Фикрингизни қандай асослайсиз?

**Тингловчилар учун кўрсатмалар:**

1. Кейс моҳиятини етарлича англаб олинг.
2. Берилган манбаларга таянган ҳолда муаммонинг ечимини топишга хизмат қилувчи омилларни аниқланг.
3. Аниқланган омиллар орасидан муаммога барчасидан кўпроқ даҳлдор бўлган омил (ёки иккита омил) ни ажратинг.
4. Ана шу омиллар асосида ечимни асослашга уринг.
5. Ечимни баён этинг.

### **Кейси ечиш жараёни:**

1. Талабалар кейс моҳиятини у билан икки-уч марта танишиш орқали, шериги (жуфтликда), гуруҳдошлари (кичик гуруҳларда) ёки жамоадошлари (жамоада) билан муҳокама қилган ҳолда етарлича англаб олади.

2. Талаба шериги (жуфтликда), гуруҳдошлари (кичик гуруҳларда) ёки жамоадошлари (жамоада) билан муҳокама қилган ҳолда муаммонинг ечимини топишга хизмат қилувчи омилларни аниқлайди.

3. Талаба (жуфтлик, кичик гуруҳ, жамоа) аниқланган омиллар орасидан муаммога барчасидан кўпроқ даҳлдор бўлган омил (ёки иккита омил)ни ажратиб олади.

4. Талаба (жуфтлик, кичик гуруҳ, жамоа) ечимни ажратиб олинган омил (иккита омил) асосида баён этади.

5. Ечим индивидуал, кичик гуруҳлар ёки жамоа иштирокида муҳокама қилинади.

### **Ўқитувчининг ечими**

1. Мазмунига кўра барча таърифлар ҳам таълим жараёнининг моҳиятини ёритишга хизмат қилади. Бироқ, муайян фан ҳар бир категория бўйича ўзининг аниқ терминологиясига эга бўлиши, тушунчалар воқеа, ҳодиса ёки жараённинг умумий тавсифини, объект ва предметларга хос муҳим белгиларни ёритишга хизмат қилиши зарур.

2. Келтирилган таърифлар асосида тегишли жараёнга хос умумий тавсифлар негизида тушунчани куйидагича шарҳлаш мақсадга мувофиқ: таълим жараёни – ўқитувчи ва ўқувчилар ўртасида ташкил этилган ҳолда илмий билим, уларни амалиётда қўллаш кўникма, малакаларини ўзлаштиришга йўналтирилган педагогик жараён.

### **2-кейс.**

Биринчи синфда ўқиётган Дилшод шеърни ифодали ўқиб бергани учун —беш баҳо олди. Ўқитувчи уни бунинг учун мақтади. Дилшод уйга қайтгач, шошганича, бу хабарни ойисига айтди. У, ҳатто, ўзи ёд олган шеърни ойисига ҳам ўқиб бермоқчи бўлди. Аммо, ойиси Дилшоднинг хабарини совуққонлик билан тинглади ва ўғлига қайрилаб ҳам қарамасдан деди:

Беш олдингми? Жуда соз, баракалла, - энди овқат тайёрлашимга халақит бермагин-да, ўйнаб кел!

Дилшод тушлик ҳам қилмай кўчага чиқиб кетди.

**Саволлар:**

1. Вазиятни қандай баҳолайсиз?
2. Дилшоднинг онаси тарбиянинг қайси тамойилларига зид иш қилди?
3. Шу каби вазиятлар Дилшоднинг тарбиясига қандай таъсир ўтказади.

**Тингловчилар учун кўрсатмалар:**

1. Кейс моҳиятини етарлича англаб олинг.
2. Берилган манбаларга таянган ҳолда муаммонинг ечимини топишга хизмат қилувчи тарбия тамойилларини аниқланг.
3. Аниқланган тарбия тамойиллари орасидан муаммога барчасидан кўпроқ даҳлдор бўлган, энг муҳим тамойил (ёки иккита тамойил)ни ажратинг.
4. Ана шу тамойил (тамойиллар) асосида ечимни асослашга уринг.
5. Ечимни баён этинг.

**Кейсни ечиш жараёни:**

1. Талабалар кейс моҳиятини у билан икки-уч марта танишиш орқали, шериги (жуфтликда), гуруҳдошлари (кичик гуруҳларда) ёки жамоадошлари (жамоада) билан муҳокама қилган ҳолда етарлича англаб олади.
2. Талаба шериги (жуфтликда), гуруҳдошлари (кичик гуруҳларда) ёки жамоадошлари (жамоада) билан муҳокама қилган ҳолда муаммонинг ечимини топишга хизмат қилувчи тарбия тамойилларини аниқлайди.
3. Талаба (жуфтлик, кичик гуруҳ, жамоа) аниқланган тарбия тамойиллари орасидан муаммога барчасидан энг муҳим тамойил (ёки иккита тамойил)ни ажратиб олади.
4. Талаба (жуфтлик, кичик гуруҳ, жамоа) ечимни ажратиб олинган тарбия тамойили (иккита тамойил) асосида баён этади.
5. Ечим индивидуал , кичик гуруҳлар ёки жамоа иштирокида муҳокама қилинади.

**Ўқитувчининг ечими**

1. Ниҳоятда ёқимсиз вазият. Онаси Дилшоднинг мактабга қандай бориб келганлиги билан ҳам қизиқмади.
2. Дилшоднинг онаси тарбияда боланинг ёш ва психологик хусусиятларини инобатга олиш, тарбия жараёнида рағбатлантириш тамойилларига зид иш қилди.

3. Шу каби вазиятлар Дилшоднинг тарбиясига салбий таъсир ўтказди, аста-секин унда кўрслик, бефарқлик, ўз-ўзини паст баҳолаш, ўзига ва атрофдагиларга ишонмаслик каби хислатлар шаклланади.

### **3-КЕЙС.**

1. Оиланинг тарбиявий имкониятлари асосида талабалар маънавиятини юксалтиришда самарали бўлган шаклларни аниқлаш.

2. Оиланинг тарбиявий имкониятлари асосида талабалар маънавиятини юксалтиришда самарали методларни танлаш.

3. Оиланинг тарбиявий имкониятлари асосида талабалар маънавиятини юксалтиришга хизмат қилувчи тарбия воситалари белгилаш.

### **Тингловчилар учун методик кўрсатмалар**

1. Тегишли адабиётлардан шакл, метод ва восита тушунчалари қандай маъно англатишини ёдга олинг.

2. Оиланинг тарбиявий имкониятлари ва шахс маънавиятини шакллантириш жараёнларининг моҳиятини чуқур ўрганинг.

3. Оиланинг тарбиявий имкониятлари асосида талабалар маънавиятини юксалтиришда самарали бўлган шакл, метод ва воситалар аниқланг.

4. Оиланинг тарбиявий имкониятлари асосида талабалар маънавиятини юксалтиришда самарали бўлган шакл, метод ва воситаларини тизимлаштиринг.

### **Кейсни ечиш жараёни:**

1. Талабалар кейс моҳиятини у билан икки-уч марта танишиш орқали, шериги (жуфтликда), гуруҳдошлари (кичик гуруҳларда) ёки жамоадошлари (жамоада) билан муҳокама қилган ҳолда етарлича англаб олади.

2. Талаба шериги (жуфтликда), гуруҳдошлари (кичик гуруҳларда) ёки жамоадошлари (жамоада) билан муҳокама қилган ҳолда муаммонинг ечимини топишга хизмат қилувчи омилларни аниқлайди.

3. Талаба (жуфтлик, кичик гуруҳ, жамоа) аниқланган омиллар орасидан муаммога барчасидан кўпроқ даҳлдор бўлган омил (ёки иккита омил)ни ажратиб олади.

4. Талаба (жуфтлик, кичик гуруҳ, жамоа) ечимни ажратиб олинган омил (иккита омил) асосида баён этади.

5. Ечим индивидуал, кичик гуруҳлар ёки жамоа иштирокида муҳокама қилинади.

## VII. ГЛОССАРИЙ

## VII. ГЛОССАРИЙ

<b>Термин</b>	<b>Ўзбек тилидаги шарҳи</b>	<b>Инглиз тилидаги шарҳи</b>
<b><i>Менежмент</i></b>	бу ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот (яъни корхона, муассаса, фирма, жамият ва ҳ.з) мақсадларига самарали ва унумли эришишдир.	Marketing. Planning, executing and controlling the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services in order to build lasting, mutually profitable exchange relationships satisfying individual and organisational objectives
<b><i>Арт менежмент</i></b>	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.	Arts management is the application of the five traditional management functions – planning, organizing, staffing, supervising, and controlling – to the facilitation of the production of the performing or visual arts and the presentation of the artists' work to audiences.
<b><i>Режалаштириш</i></b>	ташкилий мақсадга эришиш учун вазифаларни аниқлаш ва бунда керакли ресурсларни қўллаш бўйича қарор қабул қилиш	Planning means identifying goals for future organizational performance and deciding on the tasks and use of resources needed to attain them.
<b><i>Ташкил этиш</i></b>	вазифаларни белгилаш, бўлимларга уларни юклатиш, ваколатлаш ва ресурсларни тақсимлаш	Organizing involves assigning tasks, grouping tasks into departments, delegating authority, and allocating resources across the organization
<b><i>Бошқариш</i></b>	ташкилот мақсадларига эришишда ходимларни мотивлаштиришга таъсир этиш	Leading is the use of influence to motivate employees to achieve organizational goals
<b><i>Назорат</i></b>	ходимлар фаолиятининг мониторинги бўлиб, у орқали ташкилот мақсадларига қай даражада эришилганлиги аниқланади ва керак бўлганда ўзгартиришлар киритилади	Controlling means monitoring employees' activities, determining whether the organization is on target toward its goals, and making corrections as necessary
<b><i>Концептуал кўникмалар</i></b>	бу ташкилотни бир бутунлик ҳолда идрок этиш ва шу билан бирга ташкилот бўлақларининг	Conceptual skill is the cognitive ability to see the organization as a

	ўзаро боғлиқларини аниқ ажрата олишга қаратилган инсоннинг билиш (когнитив) қобилияти	whole system and the relationships among its parts
<b>Инсоний кўникмалар</b>	менежернинг инсонлар билан ишлаш қобилияти	Human skill is the manager's ability to work with and through other people and to work effectively as a group member
<b>Техник кўникмалар</b>	бу ишчи вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган махсус билим ва маҳоратдир, яъни тадқиқот, ишлаб чиқариш ёки молия каби муайян функцияларни амалга оширишда керак бўладиган усулларни қўллаш, технология ва асбоб-ускунадан фойдаланишга оид кўникмалардир	Technical skill is the understanding of and proficiency in the performance of specific tasks. Technical skill includes mastery of the methods, techniques, and equipment involved in specific functions such as engineering, manufacturing, or finance.
<b>Стратегия</b>	бу ташкилот мақсадларига эришиш ва рақобатбардошлик афзаллигига эга бўлиш учун ресурсларнинг тақсимланишини ва муҳитдаги ҳаракатларни тавсифлайдиган фаолият режасидир	Strategy The plan of action that describes resource allocation and activities for dealing with the environment, achieving a competitive advantage, and attaining the organization's goals
<b>Стратегик режалар</b>	Стратегик мақсадларга эришишнинг қадамма қадам ҳаракатлари. У пул маблағлари, персонал, воситалар каби ресурсларнинг тақсимланиши ва ташкилот ҳаракатларининг чизмаси сифатида намоён бўлади	Strategic plans Strategic plans define the action steps by which the company intends to attain strategic goals. The strategic plan is the blueprint that defines the organizational activities and resource allocations—in the form of cash, personnel, space, and facilities—required for meeting these targets
<b>Стратегик мақсадлар</b>	Одатда улар расмий мақсад деб номланади, ташкилот келажакда ўзини қандай бўлишини тавсифлайдиган ифода	Strategic goals Strategic goals, sometimes called official goals, are broad statements describing where the organization wants to be in the future
<b>Тактик мақсадлар</b>	Стратегик мақсадлар белгилангандан сўнг кейинги босқич тактик мақсадларни аниқлаш бўлиб, улар	Tactical goals After strategic goals are formulated, the next step is to define tactical goals, which are the results that major divisions and

	ташкilotнинг асосий бўлимлари фаолияти натижасидир	departments within the organization intend to achieve
<b>SWOT таҳлил</b>	ташкилий самарадорликка таъсир этувчи кучли ва кучсиз томонлар, имкониятлар ва хатарларни баҳолаш	SWOT analysis SWOT analysis includes a careful assessment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats that affect organizational performance
<b>Бозорга кириш стратегиялари</b>	Хорижий бозорларга кириш учун менежерлар томонидан қўлланиладиган турли тактикалар	Market entry strategies Market entry strategies are various tactics that managers use to enter foreign markets
<b>Франчайзинг</b>	лицензиялашнинг бир тури бўлиб, бунда компания ўзининг хорижий франчайзисини тўлиқ материал ва хизматлар пакети билан таъминлайди	Franchising Franchising is a form of licensing in which a company provides its foreign franchisees with a complete package of materials and services
<b>Мақсад</b>	ташкilot истиқболда эришишга ҳаракат қилаётган исталган ҳолатдир.	Goal A goal is a desired future circumstance or condition that the organization attempts to realize
<b>Миссия</b>	унда муассаса қандай имкониятларга эгаллиги, нимани таклиф қила олиши ва унинг бутун фаолияти қандай якуний мақсадга қаратилиши намоён бўлади.	Mission The mission describes the organization's values, aspirations, and reason for being. A well-defined mission is the basis for development of all subsequent goals and plans
<b>Мотивация</b>	уни ўрганиш кишиларнинг ҳаракатланиши қай йўсинда бўлиши ва нима учун бир қанча вақт мобайнида шу йўсинда улар ҳаракатланишини тушунишга ёрдам беради.	Motivation refers to the forces either within or external to a person that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action
<b>Ички мукофот</b>	эҳтиёж қондирилиши натижасида одамнинг маълум ҳаракатни амалга ошириш жараёнида мамнун бўлиши.	Intrinsic rewards are the satisfactions a person receives in the process of performing a particular action
<b>Ташқи мукофот</b>	бундай мукофот ташқаридан келади, яъни бошқалар томонидан бериладиган наф, манфаат ёки фойда.	Extrinsic rewards are given by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses
<b>Креативлик</b>	ташкilot имкониятларини кенгайтиришга кўмаклашадиган	Creativity Creativity is the generation of novel ideas that may



	талабларга мувофиқ янги ғоялар генерацияси	meet perceived needs or respond to opportunities for the organization
<b>Маданият</b>	ташкilot аъзолари ўртасидаги асосий кадриятлар, ишонч, тушунчалар ва қоидалар тўплами	Culture Culture is the set of key values, beliefs, understandings, and norms shared by members of an organization
<b>Бошқарув этикаси</b>	ишчи жойда менежернинг бошқаришдаги ахлоқий қоидалари	Managerial ethics Managerial ethics are a set of standards that dictate the conduct of a manager operating within a workplace
<b>Эҳтиёжлар иерархияси назарияси</b>	Америкалик психолог Абрахам Маслоу XX асрнинг 40-йилларида ўзининг “Эҳтиёжлар иерархияси” назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишларининг 5 турига таянадилар деди	Hierarchy of needs theory The most well known content theory is Maslow’s hierarchy of needs theory, which proposes that people are motivated by five categories of needs—physiological, safety, belongingness, esteem, and self-actualization—that exist in a hierarchical order
<b>Инсон капитали</b>	бу билим, тажриба, кўникма ва имкониятлардан иборат бўлган иқтисодий қиймадир	Human capital Human capital refers to the economic value of the combined knowledge, experience, skills, and capabilities of employees
<b>Лидерлик</b>	ташкiliй мақсадларга йўналтирилган ҳолда инсонларга таъсир этиш кишилар қобилияти	Leadership Leadership is the ability to influence people toward the attainment of organizational goals

## VIII. АДАБИЁТЛАР РУЙХАТИ

## VIII АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### I. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

1. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. – 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. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-жилд.– Т.: Ўзбекистон, 2019. – 400 б.
4. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари. 4-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2020. – 400 б.

### II. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар

5. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2018.
6. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 20 январда қабул қилинган “Маданий фаолият ва маданият ташкилотлари тўғрисида”ги ЎРҚ-668-сонли Қонуни.
7. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда қабул қилинган
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февраль “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 4947-сонли Фармони.
9. Ўзбекистон Республикасининг 2019 йил 8 майдаги Оммавий ижрога мўлжалланган драматик, мусиқали ва мусиқали-драматик асарлар яратганлиги учун муаллифлик ҳақини тўлаш тартиби тўғрисида низоми
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 2020 йил 4 февральдаги “Миллий рақс санъатини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-4584-сон Қарори.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 сентябрь “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5544-сонли Фармони.

13. 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.

14. 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

15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 29 октябрь “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сонли Фармони.

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

17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 30 ноябрь “Республикада айрим давлат театрлари фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 754-сонли Қарори.

18. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 20 сентябрь “Томоша» болалар мусиқий театр-студияси фаолиятини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 754-сонли Қарори.

19. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 19 август “Кинематография соҳасидаги айрим норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 695-сонли Қарори.

20. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 27 июнь “Халқаро цирк санъати фестивалини ташкил этиш ва ўтказиш тўғрисида”ги 535-сонли Қарори.

21. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 14 июнь “Ўзбекистон Республикасида кинотуризмни жадал ривожлантириш ва мамлакат кино жозибadorлигини кенг тарғиб қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 499-сонли Қарори

22. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 30 май “Ўзбекистон Республикаси маданият вазирлиги ҳузуридаги халқаро фестиваллар дирекцияси фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 444-сонли Қарори

23. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 30 мартдаги “Давлат театрлари ва концерт-томоша муассасалари фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 329-сонли Қарори

24. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 18 апрелдаги “«Дийдор» ёшлар экспериментал театр-студияси» фаолиятини ташкил этиш тўғрисида”ги 266-сонли Қарори

25. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2018 йил 14 декабрдаги “Фильмнинг оммавий намоёишини амалга ошириш учун бир

марталик рухсатнома бериш тартиби тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги 1012-сонли Қарори

26. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 21 ноябрь “Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва тошкент шаҳрида ёшларни маданият ва санъат муассасаларига кенг жалб этиш орқали уларнинг бўш вақтларини мазмунли ташкил қилиш тизимини янада ривожлантириш тўғрисида”ги 923-сонли Қарори

### III. Махсус адабиётлар

1. Усмонов Б.Ш., Ҳабибуллаев Р.А. Олий ўқув юртларида ўқув жараёнини кредит-модуль тизимида ташкил қилиш. Ўқув қўлланма. Т.: “Tafakkur” нашриёти, 2020 й. 120 бет.

2. Белогуров А.Ю. Модернизация процесса подготовки педагога в контексте инновационного развития общества: Монография. — М.: МАКС Пресс, 2016. — 116 с. ISBN 978-5-317-05412-0.

3. Гулобод Қудратуллоҳ қизи, Р.Ишмухамедов, М.Нормухаммедова. Анъанавий ва ноанъанавий таълим. – Самарқанд: “Имом Бухорий халқаро илмий-тадқиқот маркази” нашриёти, 2019. 312 б.

4. Ибраймов А.Е. Масофавий ўқитишнинг дидактик тизими. методик қўлланма/ тузувчи. А.Е. Ибраймов. – Тошкент: “Lesson press”, 2020. 112 бет.

5. Ишмухамедов Р.Ж., М.Мирсолиева. Ўқув жараёнида инновацион таълим технологиялари. – Т.: «Fan va texnologiya», 2014. 60 б.

6. Муслимов Н.А ва бошқалар. Инновацион таълим технологиялари. Ўқув-методик қўлланма. – Т.: “Sano-standart”, 2015. – 208 б.

7. Образование в цифровую эпоху: монография / Н. Ю. Игнатова ; М-во образования и науки РФ ; – Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2017. – 128 с.

8. Асекретов О.К., Борисов Б.А., Бугакова Н.Ю. и др. Современные образовательные технологии: педагогика и психология: монография. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 318 с.

9. Олий таълим тизимини рақамли авлодга мослаштириш концепцияси. Европа Иттифоқи Эрасмус+ дастурининг кўмагида.

10. English for Specific Purposes. All Oxford editions. 2010, 204.

11. Lindsay Clandfield and Kate Pickering “Global”, B2, Macmillan. 2013. 175.

12. Steve Taylor “Destination” Vocabulary and grammar”, Macmillan 2010.

13. David Spencer “Gateway”, Students book, Macmillan 2012.

14. H.Q. Mitchell, Marileni Malkogianni “PIONEER”, B1, B2, MM Publiciations. 2015. 191.
15. H.Q. Mitchell “Traveller” B1, B2, MM Publiciations. 2015. 183.
16. Махмудов И.И. Бошқарув профессионализми: психологик таҳлил. – Т.: “Академия”, 2011. – 154 б.
17. Martina Freytag. “Chorleitung- effizient und lebensnah”. Gustav Boss Verlag. Кассел, Германия, 2011.
18. Carla Stalling Walter. Arts Management: an entrepreneurial approach. USA. Routledge. 2015. 459 p.
19. Шакаров У. Б. Раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммолари. Дисс автореферати. Т.; 2018. 52 бет.
20. Махсудов Б. Ю. Бошқарув ҳисобида бюджетлаштириш методологиясини такомиллаштириш. Дисс автореферати. Т.; 2018. 52 бет.
21. Султонов А. Ф. Ўзбекистон ижро ҳокимиятида бошқарув маданиятининг ривожланиш жараёнлари. Дисс автореферати. Т.; 2018. 52 бет.
22. Тўйчиева.С, Норбеков.А. Ижтимоий сиёсий фаолият. Тошкент. Фан ва технологиялар. 2010.
23. Тўйчиева.С, Шахс ижтимоий фаоллиги ва маънавий маданият.Тошкент. Миллий энциклопедия илмий нашриёти. 2016.
24. Умаров А. Мутолаа маданияти: шахс, жамият, тараққиёт.Фан. 2004.
25. Файзиев Т., Собиржонова Д., Сулаймонов Б. Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш (маърузалар матни). Т.: 2002
26. Хайдаров А. Маданият ва санъат соҳасини бошқариш асослари. – Тошкент.Ф.Ғулом . 2016.
27. Ўтанова У. Халқ маданияти: тарихи, назарияси, муаммолари. –Т., 2007.
28. Қорабоев У., Соатов Ғ. Ўзбекистон маданияти. –Т.: Тафаккур-бўстони, 2011.

#### **IV. Интернет сайтлар**

27. <http://edu.uz>
28. <http://lex.uz>
29. <http://bimm.uz>
30. <http://ziyonet.uz>
31. <http://www.dsmi.uz>.
32. <http://artyx.ru/>