

ART MENEJMENT



- ❖ **O'zDSMI huzuridagi Tarmoq markazi**
- ❖ **“Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish”**
- ❖ **t.f.n., dotsent Fayziyev To‘rabek Raufovich**

**Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim
vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug‘i bilan
tasdiqlangan o‘quv dasturi va o‘quv rejasiga muvofiq ishlab chiqilgan.**

Tuzuvchi: O‘zDSMI “Ijtimoiy – gumanitar fanlar”
kafedrasida dotsenti, t.f.n.
Fayziyev To‘rabek Raufovich

Taqrizchilar: Toshkent davlat agrar universiteti huzuridagi
pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularning
malakasini oshirish tarmoq Markazi direktori,
iqtisod fanlari doktori, professor
A.V. Mamatqulov

O‘zDSMI “Madaniyat va san’at
muassasalarini tashkil etish va
boshqarish” kafedrasida professori,
f.f.d. S.S.To‘ychiyeva

O‘quv -uslubiy majmua O‘zDSMI Ilmiy metodik
Kengashining qarori bilan nashrga tavsiya qilingan
(2020 yil “29” yanvardagi 1-sonli bayonnoma)

MUNDARIJA

I.	ISHCHI DASTUR.....	4
II.	MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI.....	15
III.	NAZARIY MATERIALLAR.....	22
IV.	AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....	128
V.	KEYSLAR BANKI.....	147
VI.	GLOSSARIY.....	150
VII.	ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	158

I. ISHCHI DASTUR

I. ISHCHI DASTUR

Dastur O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda tasdiqlangan “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-son, 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-son, 2019 yil 8 oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-son va 2020 yil 29 oktabrdagi “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-6097-sonli, 2020 yil 26 maydagi “Madaniyat va san’at sohasining jamiyat hayotidagi o‘rni va ta’sirini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PF–6000-sonli Farmonlari hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 28 avgustdagi “O‘zbekiston Respublikasida madaniyat va san’at sohasini innovatsion rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-3920-son, 2018 yil 19 dekabrda “Madaniy meros obyektlarini muhofaza qilish to‘g‘risida”gi PQ-4068-son, 2020 yil 4 fevraldagi “Milliy raqs san’atini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4584-son, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentabrda “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-sonli Qarorlarida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo‘lib, u oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarining kasb mahorati hamda innovatsion kompetentligini rivojlantirish, sohaga oid ilg‘or xorijiy tajribalar, yangi bilim va malakalarni o‘zlashtirish, shuningdek amaliyotga joriy etish ko‘nikmalarini takomillashtirishni maqsad qiladi.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish yo‘nalishining o‘ziga xos xususiyatlari hamda dolzarb masalalaridan kelib chiqqan holda dasturda tinglovchilarning mutaxassislik fanlar doirasidagi bilim, ko‘nikma, malaka hamda kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar takomillashtirilishi mumkin.

Modulning maqsadi va vazifalari

“Art menejment” modulining maqsadi san’at va madaniyat sohasidagi kadrlarning o‘quv-tarbiyaviy jarayonlarni yuksak ilmiy-metodik darajada ta’minlashlari uchun zarur bo‘ladigan kasbiy bilim, ko‘nikma va malakalarini muntazam yangilash, malaka talablari, o‘quv reja va dasturlari asosida ularning kasbiy kompetentligi va mahoratini doimiy rivojlanishini ta’minlashdan iborat.

“Art menejment” modulining vazifalari:

- madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish", "Ijtimoiy-madaniy faoliyat", "Rejissyorlik" (turlari bo'yicha)", "San'atshunoslik (turlari bo'yicha)" yo'nalishlarida kadrlarning kasbiy bilim, ko'nikma, malakalarini uzluksiz yangilash va rivojlantirish mexanizmlarini yaratish;

- zamonaviy talablarga mos holda ta'limning sifatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan xodimlarning kasbiy kompetentlik darajasini oshirish;

- san'at va madaniyat sohasidagi kadrlar tomonidan zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va xorijiy tillarni samarali o'zlashtirilishini ta'minlash;

- maxsus fanlar sohasidagi o'qitishning innovatsion texnologiyalari va ilg'or xorijiy tajribalarni o'zlashtirish;

- "Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish", "Ijtimoiy-madaniy faoliyat", "Rejissyorlik" (turlari bo'yicha)", "San'atshunoslik (turlari bo'yicha)" yo'nalishlarida o'quv jarayonini fan va ishlab chiqarish bilan samarali integratsiyasini ta'minlashga qaratilgan faoliyatni tashkil etish.

Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar:

"Art menejment" modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida tinglovchilar:

- Art menejmentda erishilgan yangi ilmiy natijalar, yaratilgan ilmiy adabiyotlarni;

- art menejmentning nazariy asoslari;
- "menejment" tushunchasi va uning funksiyasini;
- art menejmentning zamonaviy konsepsiyasini;
- strategik rejalashtirish tamoyillarini;
- vizual art, hamda ijro san'atida menejmentg asoslarini;
- muzey menejmenti rivojlanish tendensiyasini;
- art menejment sohasidagi dolzarb masalalarni **bilishi** kerak.
- Art menejment bo'yicha yangi elektron o'quv adabiyotlarni yaratish va

ulardan foydalanish;

- art menejmentg bo'yicha xorijiy tildagi manbalardan foydalana olish;
- menejmentni shakllantira olish;
- boshqaruv usullarini aniqlay olish;
- auditoriyalarni tahlil eta olish **ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim.**
- San'at va madaniyat muassasalarini boshqarish;
- prodyussorlik faoliyatini tashkil etish;
- ish yuritish usullaridan foydalanish bo'yicha **malakalariga ega**

bo'lishi zarur.

- mashgʻulotlarni ilgʻor pedagogik hamda zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish;
- art menejment bilan bogʻliq ilmiy tadqiqotlar olib borish kompetensiyalariga ega boʻlishi lozim.

Modulning oʻquv rejadagi boshqa modullar bilan bogʻliqligi va uzviyligi

“Art menejment” moduli mazmuni oʻquv rejadagi “Sanʼatshunoslik fanlarini oʻqitishning zamonaviy metodikasi”, “Madaniy faoliyatni tashkil etishda axborot texnologiyalari”, “Ommaviy madaniyatga qarshi kurashda gʻoyaviy immunitetni shakllantirishning tizimli tahlili”, “Ijro sanʼati marketingi strategiyalari” va shunga oʻxshashoʻquv modullari bilan uzviy bogʻlangan holda madaniyat va sanʼat muassasalari ragʻbarlari va xodimlari kasbiy tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi

Modulning taʼlimdagi oʻrni

Modulni oʻzlashtirish orqali tinglovchilar “Madaniyat va sanʼat muassasalarini tashkil etish va boshqarish”, “Ijtimoiy-madaniy faoliyat”, “Rejissyorlik” (turlari boʻyicha), “Sanʼatshunoslik (turlari boʻyicha)” yoʻnalishlarida hamda tasviriy va amaliy sanʼat muassasalarini boshqarish, art menejmentning yangi gʻoyalari ustida ishlash; art menejmentning ilmiy taxlil etish: art menejmentni rivojlantirish va takomillashtirish kompetensiyalariga ega boʻladilar.

Modul bo'yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchilarning o'quv yuklamasi, soat		
		Jami	Nazariy	Amaliy mashg'ulot
1.	Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo'llash. Kreativ va art industriyaning o'ziga xosligi. Art menejning kasbiy mahorati.	4	2	2
2.	Menejment funksiyalaridagi konseptual ko'nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o'rni. Art menejment moduli bo'yicha zamonaviy o'quv adabiyotlarini yaratish. Xorijiy tajribalarga asoslangan ilg'or san'at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo'llash.	4	2	2
3.	Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o'zaro bog'liqligi.	4	2	2
4.	Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo'lga qo'yish.	8	4	4
Jami: 20 soat		20	10	10

NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu. Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash. Kreativ va art industriyaning o‘ziga xosligi. Art menejerning kasbiy mahorati (2 soat).

Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash. Kreativ va art industriyaning o‘ziga xosligi. Art menejerning kasbiy mahorati. Art menejment modulining zamonaviy konsepsiyasi. Art menejmentda erishilgan yangi ilmiy natijalar, xorijiy adabiyotlar asosida yaratilgan ilmiy - uslubiy adabiyotlar. Art menejmentning mazmuni. Kreativ va madaniyat art industriyasi. Art menejerining mahorati. Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalar

2-mavzu. Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o‘rni. Art menejment moduli bo‘yicha zamonaviy o‘quv adabiyotlarini yaratish. Xorijiy tajribalarga asoslangan ilg‘or san‘at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo‘llash (2 soat).

Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o‘rni. Art menejment moduli bo‘yicha zamonaviy o‘quv adabiyotlarini yaratish. Xorijiy tajribalarga asoslangan ilg‘or san‘at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo‘llash. Maqsadni belgilash va tashkiliy rejalashtirish. Missiya va maqsad. Strategik tahlil. SWOT-tahlili. Strategik rejalashtirish va strategik tanlash modellari. Strategiyani tadbiq etish. Inson resurslarini boshqarishning strategik ahamiyati va maqsadlari. Motivatsiya asoslari. San‘at sohasida personalni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari. Ijodiy jamoada motivatsion differentsiatsiya.

3- mavzu. Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o‘zaro bog‘liqligi (2 soat).

Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va

tashkiliy kommunikatsiyalarning o‘zaro bog‘liqligi. Insoniy va texnik ko‘nikmalar. Art menejment moduli bo‘yicha yangi elektron o‘quv adabiyotlarni yaratish va ulardan foydalanish. Art menejmentga oid ilg‘or xorijiy ta‘lim texnologiyalari va boshqa manbaalarni amalda qo‘llash. San‘at va madaniyat muassasalarini zamonaviy art menejment talablari asosida boshqarish. Ish yuritishning ilg‘or, zamonaviy usullaridan foydalana olish.

4-mavzu. Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo‘lga qo‘yish (4 soat).

Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo‘lga qo‘yish. Kommunikatsiya jarayon sifatida. Art menejment bilan bog‘liq ilmiy tadqiqotlar olib borish.

AMALIY MASHG‘ULOT MAZMUNI

1- Amaliy mashg‘ulot. Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash. Kreativ va art industriyaning o‘ziga xosligi. Art menejning kasbiy mahorati (2 soat).

Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash. Kreativ va art industriyaning o‘ziga xosligi. Art menejning kasbiy mahorati. Art menejment moduliningning zamonaviy konsepsiyasini; art menejmentda erishilgan yangi ilmiy natijalar, xorijiy adabiyotlar asosida yaratilgan ilmiy - uslubiy adabiyotlarni; Art menejmentning mazmuni. Kreativ va madaniyat art industriyasi. Art menejning mahorati. Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalar.

2- Amaliy mashg‘ulot. Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o‘rni. Art menejment moduli bo‘yicha zamonaviy o‘quv adabiyotlarini

yaratish. Xorijiy tajribalarga asoslangan ilg'or san'at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo'llash (2 soat).

Menejment funksiyalaridagi konseptual ko'nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o'rni. Art menejment moduli bo'yicha zamonaviy o'quv adabiyotlarini yaratish. Xorijiy tajribalarga asoslangan ilg'or san'at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo'llash. Maqsadni belgilash va tashkiliy rejalashtirish. Missiya va maqsad. Strategik tahlil. SWOT-tahlili. Strategik rejalashtirish va strategik tanlash modellari. Strategiyani tadbiq etish. Inson resurslarini boshqarishning strategik ahamiyati va maqsadlari. Motivatsiya asoslari. San'at sohasida personalni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari. Ijodiy jamoada motivatsion differentsiatsiya.

3-Amaliy mashg'ulot. Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o'zaro bog'liqligi (2 soat).

Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o'zaro bog'liqligi. Insoniy va texnik ko'nikmalar. Art menejment moduli bo'yicha yangi elektron o'quv adabiyotlarni yaratish va ulardan foydalanish. Art menejmentga oid ilg'or xorijiy ta'lim texnologiyalari va boshqa manbaalarni amalda qo'llash. San'at va madaniyat muassasalarini zamonaviy art menejment talablari asosida boshqarish. Ish yuritishning ilg'or, zamonaviy usullaridan foydalana olish.

4- Amaliy mashg'ulot. Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo'lga qo'yish (4 soat).

Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo'lga qo'yish. Kommunikatsiya jarayon sifatida. Shaxslararo

kommunikatsiyalar. Tashkiliy kommunikatsiyalar. San'at muassasasi boshqaruvida tashkiliy kommunikatsiyalarni boshqarish. Boshqaruvda axborot kommunikatsion texnologiyalari. Mashg'ulotlarni ilg'or pedagogik hamda zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejment bilan bog'liq ilmiy tadqiqotlar olib borish

O'QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo'yicha quyidagi o'qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma'ruzalar, amaliy mashg'ulotlar (ma'lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, aqliy qiziqishni rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash);
- davra suhbatlari (ko'rilayotgan loyiha yechimlari bo'yicha taklif berish qobiliyatini oshirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar (loyihalar yechimi bo'yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

“SWOT-tahlil” metodi

Metodning maqsadi: mavjud nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni tahlil qilish, taqqoslash orqali muammoni hal etish yo‘llarni topishga, bilimlarni mustahkamlash, takrorlash, baholashga, mustaqil, tanqidiy fikrlashni, nostandart tafakkurni shakllantirishga xizmat qiladi.

SWOT tahlil:

S – strength (kuchli)

W – weakness (zaif)

O – opportunities (imkoniyatlar)

T – threatens (xatarlar)

Tahlil qilish uchun 2x2 o‘lchamdagi matritsa tuziladi:

S	W
O	T

Namuna Muzeyning raqobatli SWOT tahlili

	Manfaatli omillar	Manfaatsiz omillar
Ichki muhit omillari	<p>S – kuchli tomoni.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yuqori malakali xodimlardan iborat jamoa. 2. Boshqa san’at muassasalari bilan o‘rnatilgan manfaatli aloqalar. 3. Ko‘rgazmalar tashkil etishda innovatsion shakllarni qo‘llash. 	<p>W – zaif tomonlari</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Boshqaruv jarayonining salbiy tomonlari (sustkashlik). 2. Ayrim mutaxassisliklar bo‘yicha yuqori malakali kadrlarning yetishmasligi (m-n: marketolog)
Tashqi muhit omillari	<p>O – imkoniyatlar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O‘z eksponatining noyoblighi bo‘yicha muzeyning taniqlilik darajasi. 2. Deyarli kuchli raqobatning mavjud emasligi. 3. Xalqaro madaniy aloqalarda qatnashish imkoniyatlari. 	<p>T – xatarlar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obyektiv san’at talabining pasayib ketishi. 2. Ichki raqobat: mutaxassis kadrlarning boshqa ish joyiga o‘tib ketishi. 3. Tashqi raqobat: Ko‘plab muzey va galereyalarning mavjudligi.

Xulosalash (Rezyume, Veyer) metodi.

Metodning maqsadi: Bu metod murakkab, ko‘p tarmoqli, mumkin qadar, muammoli xarakteridagi mavzularni o‘rganishga qaratilgan. Metodning mohiyati shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo‘yicha bir xil axborot beriladi

va ayni paytda, ularning har biri alohida aspektlarda muhokama etiladi. Masalan, muammo ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari bo'yicha o'rganiladi. Bu interfaol metod tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlashni muvaffaqiyatli rivojlantirishga hamda o'quvchilarning mustaqil g'oyalari, fikrlarini yozma va og'zaki shaklda tizimli bayon etish, himoya qilishga imkoniyat yaratadi. "Xulosalash" metodidan ma'ruza mashg'ulotlarida individual va juftliklardagi ish shaklida, amaliy va seminar mashg'ulotlarida kichik guruhlardagi ish shaklida mavzu yuzasidan bilimlarni mustahkamlash, tahlili qilish va taqqoslash maqsadida foydalanish mumkin.

Metodni amalga oshirish tartibi

- trener-o'qituvchi ishtirokchilarni 5-6 kishidan iborat kichik guruhlariga ajratadi;

- trening maqsadi, shartlari va tartibi bilan ishtirokchilarni tanishtirgach, har bir guruhga umumiy muammoni tahlil qilinishi zarur bo'lgan qisimlari tushirilgan tarqatma materiallarni tarqatadi;

- har bir guruh o'ziga berilgan muammoni atroflicha tahlil qilib, o'z mulohazalarini tavsifa etilayotgan sxema bo'yicha tarqatmaga yozma bayon qiladi;

- Navbatdagi bosqichda barcha guruhlar o'z taqdimotlarini o'tkazadilar. Shundan so'ng, trener tomonidan tahlillar umumlashtiriladi, zaruriy axborotlar bilan to'ldiriladi va mavzu.

Namuna:

Galereya auditoriyasini segmentlash					
Daromadlari bo'yicha		Yoshi bo'yicha		Jinsi bo'yicha	
afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi
Xulosa:					

«Keys-stadi» metodi

«Keys-stadi» - inglizcha so'z bo'lib, («case» – aniq vaziyat, hodisa, «stadi» – o'rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o'rganish, tahlil qilish asosida o'qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi. Mazkur metod dastlab 1921 yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o'rganishda foydalanish tartibida qo'llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o'z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qayerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/ Qanaqa (How), Nima-natija (What).

«Keys metodi»ni amalga oshirish bosqichlari

Ish Bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
-----------------	----------------------------

1-bosqich: Keys va uning axborot ta'minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka tartibdagi audio-vizual ish; ✓ keys bilan tanishish(matnli, audio yoki media shaklda); ✓ axborotni umumlashtirish; ✓ axborot tahlili; ✓ muammolarni aniqlash
2-bosqich: Keysni aniqlashtirish va o'quv topshirig'ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muammolarni dolzarblik iyerarxiyasini aniqlash; ✓ asosiy muammoli vaziyatni belgilash
3-bosqich: Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o'quv topshirig'ining yechimini izlash, hal etish yo'llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muqobil echim yo'llarini ishlab chiqish; ✓ har bir yechimning imkoniyatlari va to'siqlarni tahlil qilish; ✓ muqobil yechimlarni tanlash
4-bosqich: Keys yechimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka va guruhda ishlash; ✓ muqobil variantlarni amalda qo'llash imkoniyatlarini asoslash; ✓ ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash; ✓ yakuniy xulosa va vaziyat yechimining amaliy aspektlarini yoritish

«FSMU» metodi

Texnologiyaning maqsadi: Mazkur texnologiya ishtirokchilardagi umumiy fikrlardan xususiy xulosalar chiqarish, taqqoslash, qiyoslash orqali axborotni o'zlashtirish, xulosalash, shuningdek, mustaqil ijodiy fikrlash ko'nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur texnologiyadan ma'ruza mashg'ulotlarida, mustahkamlashda, o'tilgan mavzuni so'rashda, uyga vazifa berishda hamda amaliy mashg'ulot natijalarini tahlil etishda foydalanish tavsiya etiladi.

Texnologiyani amalga oshirish tartibi:

- qatnashchilarga mavzuga oid bo'lgan yakuniy xulosa yoki g'oya taklif etiladi;
- har bir ishtirokchiga FSMU texnologiyasining bosqichlari yozilgan qog'ozlarni tarqatiladi: F –fikringizni bayon eting, S – unga sabab ko'rsating, M – misol keltiring, U- umumlashtiring.

- ishtirokchilarning munosabatlari individual yoki guruhliy tartibda taqdimot qilinadi.

FSMU tahlili qatnashchilarda kasbiy-nazariy bilimlarni amaliy mashqlar va mavjud tajribalar asosida tezroq va muvaffaqiyatli o'zlashtirilishiga asos bo'ladi.

Namuna

Fikr: “Muzey brendini shakllantirishda doimiy tashrif buyuruvchilar hatti xarakati ta'sir etadi”.

Topshiriq: Mazkur fikrga nisbatan munosabatingizni FSMU orqali tahlil qiling.

“Assesment” metodi

Metodning maqsadi: mazkur metod ta’lim oluvchilarning bilim darajasini baholash, nazorat qilish, o’zlashtirish ko’rsatkichi va amaliy ko’nikmalarini tekshirishga yo’naltirilgan. Mazkur texnika orqali ta’lim oluvchilarning bilish faoliyati turli yo’nalishlar (test, amaliy ko’nikmalar, muammoli vaziyatlar mashqi, qiyosiy tahlil, simptomlarni aniqlash) bo’yicha tashhis qilinadi va baholanadi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

“Assesment”lardan ma’ruza mashg’ulotlarida talabalarning yoki qatnashchilarning mavjud bilim darajasini o’rganishda, yangi ma’lumotlarni bayon qilishda, seminar, amaliy mashg’ulotlarda esa mavzu yoki ma’lumotlarni o’zlashtirish darajasini baholash, shuningdek, o’z-o’zini baholash maqsadida individual shaklda foydalanish tavsiya etiladi. Shuningdek, o’qituvchining ijodiy yondashuvi hamda o’quv maqsadlaridan kelib chiqib, assesmentga qo’shimcha topshiriqlarni kiritish mumkin.

Namuna. Har bir katakdagi to’g’ri javob 5 ball yoki 1-5 ballgacha baholanishi mumkin.

“Insert” metodi

Metodning maqsadi: Mazkur metod o’quvchilarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va bilimlarni o’zlashtirilishini engillashtirish maqsadida qo’llaniladi, shuningdek, bu metod o’quvchilar uchun xotira mashqi vazifasini ham o’taydi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

- o’qituvchi mashg’ulotga qadar mavzuning asosiy tushunchalari mazmuni yoritilgan input-matnni tarqatma yoki taqdimot ko’rinishida tayyorlaydi;
- yangi mavzu mohiyatini yorituvchi matn ta’lim oluvchilarga tarqatiladi yoki taqdimot ko’rinishida namoyish etiladi;
- ta’lim oluvchilar individual tarzda matn bilan tanishib chiqib, o’z shaxsiy qarashlarini maxsus belgilar orqali ifodalaydilar. Matn bilan ishlashda talabalar yoki qatnashchilarga quyidagi maxsus belgilardan foydalanish tavsiya etiladi:

Belgilar	1-matn	2-matn	3-matn
“V” – tanish ma’lumot.			
“?” – mazkur ma’lumotni tushunmadim, izoh kerak.			
“+” bu ma’lumot men uchun yangilik.			
“– ” bu fikr yoki mazkur ma’lumotga qarshiman?			

Belgilangan vaqt yakunlangach, ta'lim oluvchilar uchun notanish va tushunarsiz bo'lgan ma'lumotlar o'qituvchi tomonidan tahlil qilinib, izohlanadi, ularning mohiyati to'liq yoritiladi. Savollarga javob beriladi va mashg'ulot yakunlanadi.

“Tushunchalar tahlili” metodi

Metodning maqsadi: mazkur metod tinglovchilarning mavzu buyicha tayanch tushunchalarni o'zlashtirish darajasini aniqlash, o'z bilimlarini mustaqil ravishda tekshirish, baholash, shuningdek, yangi mavzu buyicha dastlabki bilimlar darajasini tashhis qilish maqsadida qo'llaniladi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

- ishtirokchilar mashg'ulot qoidalari bilan tanishtiriladi;
- tinglovchilarga mavzuga yoki bobga tegishli bo'lgan so'zlar, tushunchalar nomi tushirilgan tarqatmalar beriladi (individual yoki guruhli tartibda);
- o'quvchilar mazkur tushunchalar qanday ma'no anglatishi, qachon, qanday holatlarda qo'llanilishi haqida yozma ma'lumot beradilar;
- belgilangan vaqt yakuniga yetgach o'qituvchi berilgan tushunchalarning tugri va to'liq izohini o'qib eshittiradi yoki slayd orqali namoyish etadi;
- har bir ishtirokchi berilgan to'g'ri javoblar bilan o'zining shaxsiy munosabatini taqqoslaydi, farqlarini aniqlaydi va o'z bilim darajasini tekshirib, baholaydi.

Namuna: “Moduldagi tayanch tushunchalar tahlili”

Tushunchalar	Sizningcha bu tushuncha qanday ma'noni anglatadi?	Qo'shimcha ma'lumot
Aktyorlik	Tomashabinlarga asarda berilgan voqeani to'laqonli yetkazishdagi ma'sul shaxs ijrosi	
Rejissyora	Jamiyatning keng auditoriyasi to'g'ridan aloqa o'rnatib, ularning madaniy hordiq chiqarishlariga ko'maklashish, ommani jalb qilish	
Film va spektakl	Ma'lum bir voqeaga asoslangan dramatik va hajviy sahna ko'rinishlarga ega bo'lgan tomoshabinga ma'naviy ozuqa beradigan sahna ko'rinishi va teleekran namoyishi	

Izoh: Ikkinchi ustunchaga qatnashchilar tomonidan fikr bildiriladi. Mazkur tushunchalar haqida qo'shimcha ma'lumot glossariyda keltirilgan.

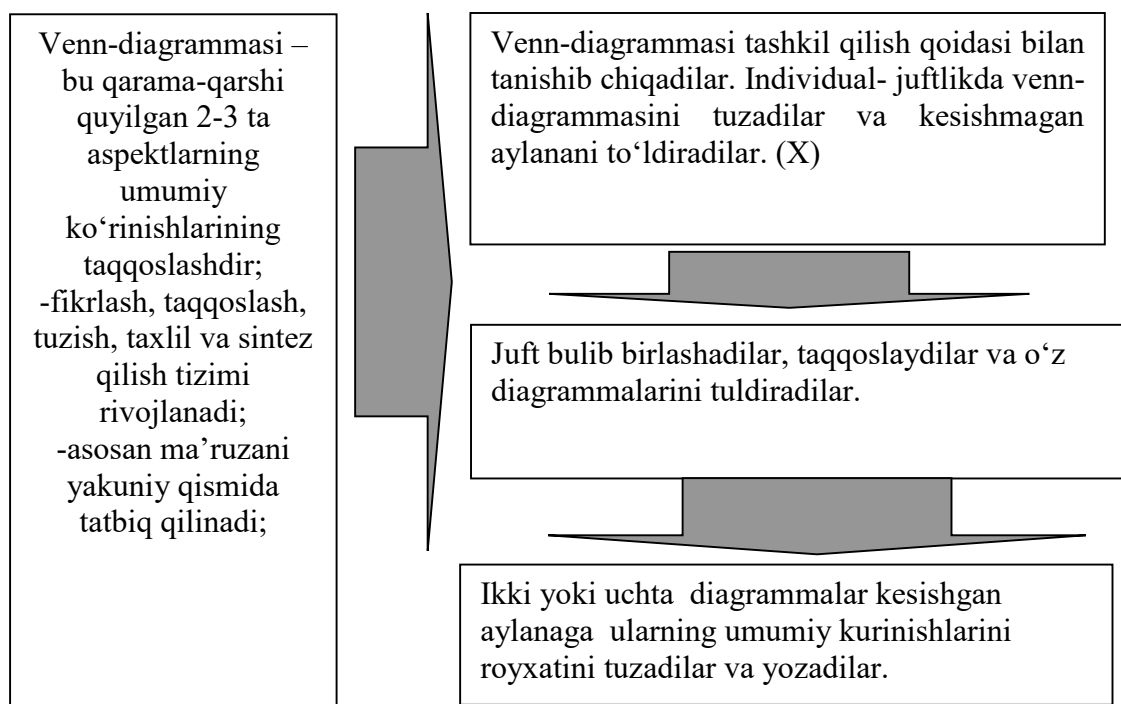
Venn Diagrammasi metodi

Metodning maqsadi: Bu metod grafik tasvir orqali o‘qitishni tashkil etish shakli bo‘lib, u ikkita o‘zaro kesishgan aylana tasviri orqali ifodalanadi. Mazkur metod turli tushunchalar, asoslar, tasavurlarning analiz va sintezini ikki aspekt orqali ko‘rib chiqish, ularning umumiy va farqlovchi jihatlarini aniqlash, taqqoslash imkonini beradi.

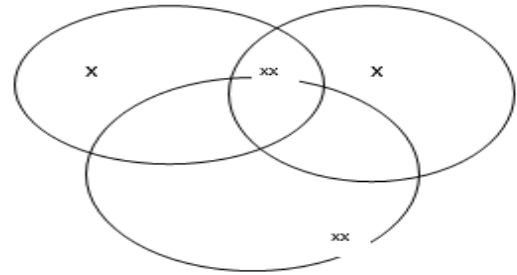
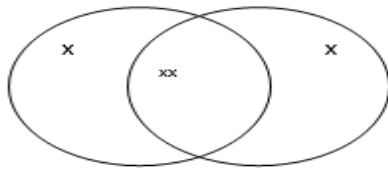
Metodni amalga oshirish tartibi:

- ishtirokchilar ikki kishidan iborat juftliklarga birlashtiriladilar va ularga ko‘rib chiqilayotgan tushuncha yoki asosning o‘ziga xos, farqli jihatlarini (yoki aksi) doiralar ichiga yozib chiqish taklif etiladi;
- navbatdagi bosqichda ishtirokchilar to‘rt kishidan iborat kichik guruhlariga birlashtiriladi va har bir juftlik o‘z tahlili bilan guruh a‘zolarini tanishtiradilar;
- juftliklarning tahlili eshitilgach, ular birgalashib, ko‘rib chiqilayotgan muammo yohud tushunchalarning umumiy jihatlarini (yoki farqli) izlab topadilar, umumlashtiradilar va doirachalarning kesishgan qismiga yozadilar.

Venn diagrammasida ishlash qoidalari:



Венн диаграммаси



“Blits-o‘yin” metodi.

Metodning maqsadi: o‘quvchilarda tezlik, axborotlar tizmini tahlil qilish, rejalashtirish, prognozlash ko‘nikmalarini shakllantirishdan iborat. Mazkur metodni baholash va mustahkamlash maksadida qo‘llash samarali natijalarni beradi.

Metodni amalga oshirish bosqichlari:

1. Dastlab ishtirokchilarga belgilangan mavzu yuzasidan tayyorlangan topshiriq, ya’ni tarqatma materiallarni alohida-alohida beriladi va ulardan materialni sinchiklab o‘rganish talab etiladi. Shundan so‘ng, ishtirokchilarga to‘g‘ri javoblar tarqatmadagi «yakka baho» kolonkasiga belgilash kerakligi tushuntiriladi.

2. Navbatdagi bosqichda trener-o‘qituvchi ishtirokchilarga uch kishidan iborat kichik guruhlariga birlashtiradi va guruh a‘zolarini o‘z fikrlari bilan guruhdoshlarini tanishtirib, bahslashib, bir-biriga ta’sir o‘tkazib, o‘z fikrlariga ishonirish, kelishgan holda bir to‘xtamga kelib, javoblarini «guruh bahosi» bo‘limiga raqamlar bilan belgilab chiqishni topshiradi. Bu vazifa uchun 15 daqiqa vaqt beriladi.

3. Barcha kichik guruhlar o‘z ishlarini tugatgach, to‘g‘ri harakatlar ketma-ketligi trener-o‘qituvchi tomonidan o‘qib eshittiriladi, va o‘quvchilardan bu javoblarni «to‘g‘ri javob» bo‘limiga yozish so‘raladi.

4. «To‘g‘ri javob» bo‘limida berilgan raqamlardan «yakka baho» bo‘limida berilgan raqamlar taqqoslanib, farq bo‘lsa «0», mos kelsa «1» ball quyish so‘raladi. Shundan so‘ng «yakka xato» bo‘limidagi farqlar yuqoridan pastga qarab qo‘shib chiqilib, umumiy yig‘indi hisoblanadi.

5. Xuddi shu tartibda «to‘g‘ri javob» va «guruh bahosi» o‘rtasidagi farq chiqariladi va ballar «guruh xatosi» bo‘limiga yozib, yuqoridan pastga qarab qo‘shiladi va umumiy yig‘indi keltirib chiqariladi.

6. Trener-o‘qituvchi yakka va guruh xatolarini to‘plangan umumiy yig‘indi bo‘yicha alohida-alohida sharhlab beradi.

7. Ishtirokchilarga olgan baholariga qarab, ularning mavzu bo‘yicha o‘zlashtirish darajalari aniqlanadi.

III. NAZARIY MATERIALLAR

III. NAZARIY MATERIALLAR

1-mavzu. Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash. Kreativ va art industriyaning o‘ziga xosligi. Art menejning kasbiy mahorati (2 soat).

Reja:

1.1. Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash.

1.2. Art menejment modulining zamonaviy konsepsiyasi, kreativ va madaniyat art industriyasi. Art menejning kasbiy mahorati.

1.3. Art menejmentda erishilgan yangi ilmiy natijalar, xorijiy adabiyotlar asosida yaratilgan ilmiy - uslubiy adabiyotlar. Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalar

1.4. Ijodiy jamoada motivatsion differensiatsiya

Tayanch iboralar: menejment, art menejment, menejment funksiyalari, kreativ industriya, madaniyat industriyasi, konseptual ko‘nikmalar, insoniy ko‘nikmalar, texnik ko‘nikmalar.

1.1. Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash.

Ma’naviy boyliklar olimlar, musavvirlar, bastakorlar, shoir va yozuvchilar, nazariyotchilar, ziyolilar va xalq tomonidan yaratiladi. Ma’naviy madaniyatni yaratish, o‘zlashtirish va rivojlantirish jarayonida jamiyat taraqqiy etadi, mehnat unumdorligi ortadi, ishlab chiqaruvchi kuchlar rivojlanadi, kishilarning ma’naviy qiyofasi shakllanadi, estetik zavqi, ijodiy kuchi va qobiliyatlari taraqqiy etadi. Yurtimizda amalga oshirilayotgan islohotlar, barcha o‘zgarishlar va yangilanishlarning markaziga inson va uning manfaatlari qo‘yilganligi hammamizni quvontiradi. Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimov ta’kidlaganidek, “...bugungi kunda ana shu jarayonlarning mohiyatida islohot – islohot uchun emas, avvalo inson uchun, uning farovon hayoti uchun xizmat qilishi kerak, degan maqsad mujassam ekanini va uning amaliy ifodasini barcha sohalarida ko‘rish, kuzatish qiyin emas”¹.

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

Insonning farovon hayoti nafaqat uning moddiy boyligi, balki man'aviy madaniyati bilan ham o'lchanadi.

San'atda menejmentni "madaniy ehtiyoj" atamasi bilan bog'lashadi. Insonning har qanday faoliyati motivatsiyaning, ya'ni biror narsaning yetishmovchiligini bartaraf etishga qaratilgan zaruriyat his tuyg'usi natijasidir. Madaniy ehtiyojlar insonni boshqa tirik mavjudotlardan ajratuvchi omildir. Ular yordamida inson shaxs sifatida jamiyatda ajralib turadi va kamol topadi.

San'at estetik ehtiyojni qondiruvchi vositadir. Go'dakning ilk xarakterlaridan biri chizish va yasashga intilishi, kundalik hayotdagi go'zallika bo'lgan ehtiyoj insonning yashash muhiti (xonadoni, ish joyi) va o'zini bezatishi kabi xarakterlar odamzodning azaldan tasvir orqali o'zligini isbotlashga intilib kelganidan darak beradi.

Ijodiy jarayon va madaniy boyliklarni yaratish, hamda jamiyat madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ijodiy g'oyalarni amalga oshirish uchun sharoitlarni tashkil qilishda art menejmentning o'rni darkordir. Bugungi kunda nafaqat rivojlanayotgan, balki rivojlangan mamlakatlarda ham zamonaviy san'at quyidagi qiyinchiliklarga duch kelmoqda: notijorat san'at tashkilotlarda davlat tomondan moliyalashtirishning qisqarilishi, homiylar qo'llab quvvatlashishining kamayishi, maktablardagi badiiy ta'limning darajasi pasayishi, xordiq chiqarishning arzonroq shakllari bilan raqobatlashishi, yosh avlodning turmush tarzidagi o'zgarishlar. Ushbu qiyinchiliklarni yengib o'tish uchun san'at tashkilotlarida art menejment texnologiyasidan foydalanish taqozo etmoqda.

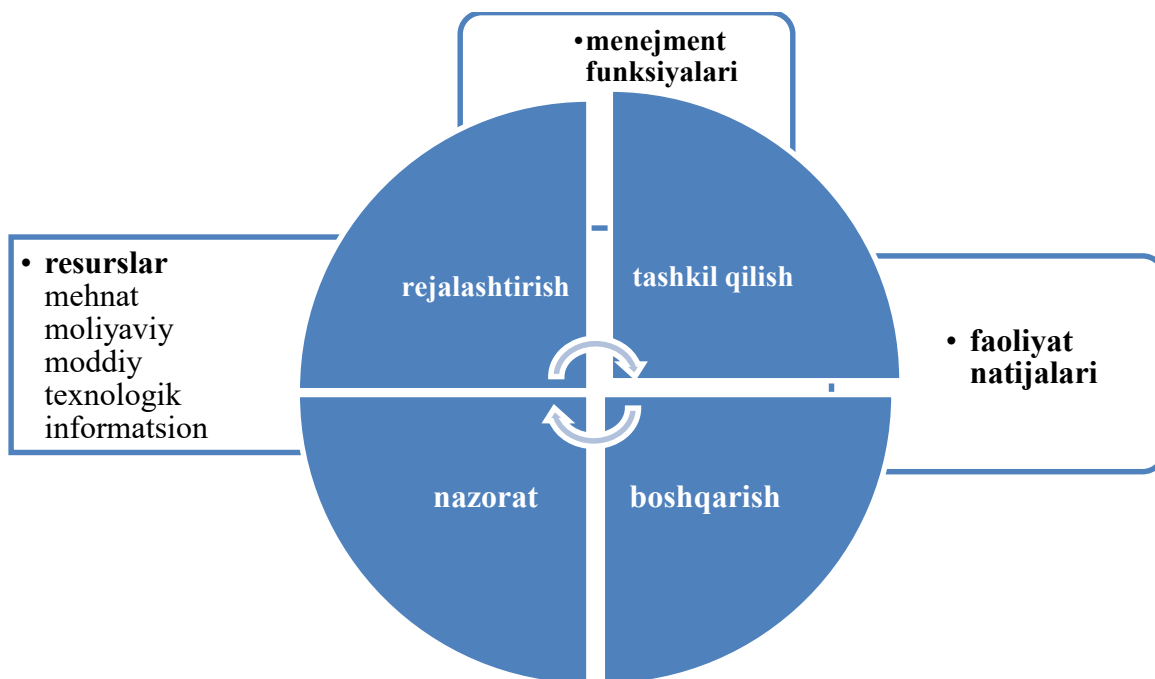
Art menejmentning negizini zamonaviy menejment tashkil qiladi. Boshqa sohalardagiday san'at sohasining boshqaruvida ham menejmentning rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (liderlik) va nazorat qilish funksiyalari qo'llaniladi, ushbu soha menejerlari ko'plab monand vazifalarni bajarishda barcha boshqaruv ko'nikmalardan foydalanadilar. Art menejmentning moxiyatini anglashda avvalo an'anaviy menejmentning nazariy asoslarini o'zlashtirish talab qilinadi.

Menejment tushunchasi mazmunini quyidagicha ta'riflash mumkin:

Menejment – bu tashkiliy resurslarni rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish orqali tashkilot (ya'ni korxonalar, muassasa, firma, jamiyat va h.z) maqsadlariga samarali va unumli erishishdir. 2

Ushbu ta'rif ikkita muhim g'oyani qamrab olgan: 1) boshqaruvning asosiy funksiyalari (rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish)ni amalga oshirish; 2) tashkilot maqsadlariga samarali va unumli erishish. Boshqaruvning

asosiy funksiyalarini amalga tadbiiq etish menejerlardan turli bilim va ko'nikmalarni talab qiladi. Tashkilot maqsadlariga samarali va unumli erishishda resurslardan foydalanish jarayoni 1-rasmda ko'rsatilgan. Ayrim tadqiqotchilar menejmentning boshqa funksiyalari, xususan kadrlarni tanlash, marketing, qarorlar qabul qilish kabi funksiyalarini alohida ko'rsatib o'tadilar, lekin ushbu funksiyalarni asosiy funksiyalar tarkibida o'rganish maqsadga muvofiqdir.



1-rasm. Menejment jarayoni

Yuqorida ta'kidlanishicha, menejment-bu tashkilot maqsadlariga samarali va unumli erishishdir. Tashkilotni boshqarish katta ahamiyatga ega garchi jamiyatda tashkilotning o'zi muhim ijtimoiy rolni bajaradi. Murakkab texnologiyalarga asoslangan zamonaviy muhitda tashkilotlar bilim, inson va material resurslarni birlashtirib, alohida bir odam bajara ololmaydigan vazifalarni bajaradilar. Kundalik hayotida har bir inson tashkilotlar faoliyatiga duch keladi: shifoxona xizmatidan foydalanish, supermarketda oziq ovqat xarid qilish, kafeda ovqatlanish, bozorda kiyim kechak sotib olish va h.z.da. Tashkilot faoliyati uchun asosiy ma'suliyatni esa menejer o'z zimmasiga oladi. Rasmiy tarzda tashkilotga maxsus shakllantirilgan tizimga ega bo'lgan va ma'lum maqsadlarga bo'ysundirilgan faoliyatni amalga oshiruvchi ijtimoiy tuzilma deb ta'rif berish mumkin. Ijtimoiy tuzilma tushunchasi tashkilot ikki va undan ziyod odamlardan iboratligini bildiradi. Maxsus shakllantirilgan tizim vazifalar va ularning bajarilishi uchun javobgarlik tashkilot a'zolari o'rtasida taqsimlanishini anglatadi. Ma'lum maqsadlarga bo'ysundirilganlik esa tashkilot foyda, o'z a'zolari daromadlarini ko'paytirish, ma'naviy yoki ijtimoiy

ehtiyojlarni qondirish kabi ma'lum bir natijani ko'rsata olishi kerakligidan darak beradi. Mazkur ta'rif barcha tashkilotlar ham tijorat ham notijorat sohalarni tavsiflaydi.

International Encyclopedia of Public Policy and Administration :“ An'anaviy menejmentning quyidagi beshta funksiyasi: rejalashtirish, tashkil etish, kadrlarni tanlash, boshqarish va nazoratning ijro va vizual san'at mahsulining yaratilishida, hamda auditoriyalarga uni tanishtirishida ko'maklashishi art menejmentning mazmunini ochib beradi. Ijodiy jarayonni boshqarish va qo'llab quvvatlash barcha turdagi, xususan davlat, notijorat, hamda xususiy san'at tashkilotlariga xosdir.”

Art menejmentning vazifalariga quyidagilar kiradi:

san'at bozorini o'rganish va san'at mahsuliga muvofiq talabni shakllantirish;
san'at mahsuli auditoriyalarini kengaytirish, potensial istyemolchini doimiy iste'molchiga aylantirish;

madaniy hayot sifatini oshirishga ko'maklashish;

tashqi moliyalashtirish manbalariga tobelik darajasini kamaytirish;

mashhurlikka erishish va imidjni shakllantirish maqsadida brendingni amalga oshirish;

san'at sohasida bandlikka va mehnat bozoriga ijobiy ta'sir ko'rsatish;

ijodiy jamoani motivlashtirishga yordam berish.

Zamonaviy menejment tarkibiy qismi sifatida art menejment o'z oldiga quyidagi vazifalarni qo'yadi:

san'at tashkilotining rivojlantirish maqsadlarini aniqlash;

uning strategiyasini ishlab chiqish;

muammolarni yechish uchun tadbirlar tizimini ishlab chiqish;

vazifalarning bajarilishini nazorat qilish.

Art menejment qo'llaniladigan sohani tijorat va notijoratga ajratib olish maqsadga muvofiqdir. Tijorat sohasiga san'at yo'nalishidagi asosan tadbirkorlik subyektlari kiradi. Misol tariqasida xususiy galereyalar, kulolchilik ustaxonalari, tasviriy san'at asarlarini ta'mirlash va restavratsiya qilish ustaxonalari, dizayn va reklama agentliklari, art salon va magazinlar, san'at asarlari auksioni, ovoz yozish va filmlarni suratga tushirish studiyalari kabi tijorat tashkilotlarini ko'rsatish mumkin. Notijorat tashkilotlarga esa muzey, simfonik orkestr, teatr va boshqalar kiradi. Menejment o'z oldiga tijorat tashkilotlarida foydani, notijorat tashkilotlarda esa ma'lum bir ijtimoiy madaniy ehtiyojlarni qondirishni maqsad deb belgilaydi. Art menejmentining o'ziga xosligi ham aynan shunda. Qo'yilgan maqsadga qarab art menejerlar faoliyati ham turlicha yo'naltiriladi.

1.2. Art menejment modulining zamonaviy konsepsiyasi, kreativ va madaniyat art industriyasi. Art menejning kasbiy mahorati.

Art menejning mehnatga bo‘ysinuvchilarni undash va rag‘batlantirishni qo‘llashga munosabati motivlashtirish muammolariga bo‘lgan qarashlari bilan aniqlanadi. Motivatsiya yondashishlarini quyidagicha ajratish mumkin: an‘anaviy, inson munasobatlari nuqtai nazaridan, inson resurslari nuqtai nazaridan va zamonaviy.

An‘anaviy yondashish. Xodimlarni motivlashtirish masalalarini o‘rganish ilmiy menejment davrida boshlangan. Bunga F.Teylor asos solgan bo‘lib, mehnatga haq to‘lash masalasiga e‘tibor qaratilgan, ya‘ni xodim *iqtisodiy inson* : “insonlar qanchalik kattaroq mablag‘ olishsa ular ko‘proq mehnat qilishga tayyor” sifatida ko‘rilgan.

Inson munasobatlari nuqtai nazaridan inson jamiyatning a‘zosi sifatida ko‘rila boshladi. Odamni mehnatga undash nafaqat pulga bog‘liq, balki motivlashtirishga ijtimoiy ehtiyojlarning ham ta‘sir etishi ko‘rsatildi. Bunda *ijtimoiy inson* konsepsiyasi vujudga keldi.

Inson resurslari nuqtai nazaridan yondashish “iqtisodiy inson” va “ijtimoiy inson” konsepsiyalarning davomi bo‘lib, inson ko‘p qiralli shaxs sifatida ko‘rilgan. D.Makgregorning X va Y nazariyasi har bir inson yaxshi ishga ega bo‘lishni hojlashi, mehnat esa bir tabiiy holat ekanligini ta‘kidlagan. Ushbu konsepsiya zamonaviy yondashishning fundamenti hisoblanadi.

Zamonaviy yondashish. Motivlashtirishga zamonaviy yondashish uchta asosiy nazariy yo‘nalishlar ta‘sirida shakllangan. Bular “Rag‘batlantirish”, “Mazmunli” va “Protsessual” nazariyalaridir.

“Qo‘llab-quvvatlash” oqibatlarni boshqarib turib, inson hatti–harakatini nazorat qiladigan vositalarga urg‘u beradi. Bu uslub qanday rag‘batlantirish yo‘llari xodim tomonidan yuqori baholanishini aniqlash uchun xodimlarni kuzatishga asoslangan. Qo‘llab-quvvatlash bu hatti – harakat natijasi sifatida oqibatlarni boshqarishdir. Bu yondashuv asosida D.F.Skinnerning nazariyasi yotadi. U xodimning hatti–harakatini quyidagicha tasniflagan: rag‘bat natijasida vujudga keladigan va rag‘batni kutish natijasida vujudga keladigan hatti–harakat. Qo‘llab-quvvatlashdagi oqibatlarni boshqarish asosida E.L.Torndaykning “Samara nazariyasi” yotadi. “Samara nazariyasi” oddiy tarzda ifodalansada lekin katta kuchga ega, ya‘ni u yaxshi oqibatga olib keladigan hatti–harakatning tez–tez takrorlanishini ehtimol qiladi, aksincha no‘maqul oqibatga olib keladigan hatti–harakat takrorlanishining ehtimoli kamroq. No‘maqul hatti–harakat salbiy

rag‘batlantirishga, ya’ni jazolashga olib keladi. Xodim o‘ziga nisbatan salbiy rag‘batlantirish qo‘llanishini hojlamaydi.

“Mazmunli nazariya” shaxsning fiziologik va psixologik ehtiyojlariga asoslangan bo‘lib, bu nazariya menejer vazifasi shaxsning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan ijobiy ta’sir o‘tkazuvchi sharoitlarni yaratishidadir deb, taxmin qiladi. Yomon tarzda bajarilgan ish, no‘maqul hatti–harakat, ishdan quyi darajada qoniqish kabi harakatlar ehtiyojlar qondirilmaslik natijasida vujudga kelishi mumkin. To‘rt eng mashhur mazmunli nazariyalar A.Maslou, D.Mak-Klelland, K.Alderfer, F.Gersberg tomonidan yaratildi. A.Maslou va K.Alderfer nazariyalari ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi deb tanilgan.

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o‘zining “Ehtiyojlar ustunligi” nazariyasini yaratib, kishilar o‘z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishlarining 5 turiga tayanadilar dedi.

Birinchi o‘rindagai ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya’ni, yashashni ta’minlash uchun zarur bo‘lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar , ya’ni oziq-ovqatga, kiyim –kechakka, uy-joyga, dam olish va xordiq chiqarishga bo‘lgan ehtiyoj qondirilgan bo‘lsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Biron ijtimoiy guruxda bo‘lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iyerarxiyaning uchunchi bo‘g‘iniga kiradi. Bu guruxdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo‘lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to‘rtinchi bo‘g‘inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishga bo‘lgan ehtiyoj, ya’ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e’tibor. O‘zligini isbotlash ehtiyoji, ya’ni Maslou iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo‘lsa shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o‘shida o‘z aksini topadi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to‘la to‘kis qondirish imkoniyati bo‘lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Alderfer nazariyasida ehtiyojlar regressi ham ko‘rilgan, ya’ni ehtiyojlar iyeraxiyasida quyi pog‘onalarga tushish. Bunda uch pog‘ona ko‘rilgan: “majud bo‘lish uchun zarur ehtiyojlar”, “qarindoshchilikka ehtiyojlar”, “ o‘sh uchun ehtiyojlar”. Mak–Klelland o‘z nazariyasida Alderfer nazariyasiga o‘xshash uch ehtiyoj turini ajratgan: xokimiyat, boylik, obro‘.

Frederik Gersbergning motivatsiya nazariyasi boyisiy tozalanish (motivatsion gigiyena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U ikki guruh boisiy va motivatsiya omillariga e'tiborni qaratadi.

Masalan, boisiy omillarga mehnat sharoiti kiradi. Agar ish joyi iflos, qoronhi, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir.

Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi

Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

"Protsessual nazariya"lari asosida xodimning motivatsiya darajasiga salbiy yoki ijobiy tarzda o'z ta'sirini o'tkazadigan uning fikr yuritish jarayoni yotadi. Bunday nazariyalar ko'p sanoqli bo'lib ular orasida eng mashxur va ishonchlisi Dj.Adams va V.Vrum nazariyalaridir. Dj.Adams nazariyasi "Adolatlilik" nazariyasi deb nom olgan. U agarda insonlar o'z mehnat natijalarining atrofdagilarga nisbatan adolatligini baholashsa, u holda har qanaqa adolatsizlik inson ongining motivlashtiradigan holatiga aylanadi deb takidlaydi. Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, yani:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual xarajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Dj.Adams fikricha xarajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishni bajarishga sarflagan mexnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, o'sha ijtimoiy mavqei kabilar xam inobatga olinadi.

Agar barcha baxolashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo'l qo'yilmaganligi malum bo'lsa, u xolda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O'zgalarga qanday yondashilgan bo'lsa unga xam xuddi shunday yondashilgan bo'lsa, u xolda xodim kuchiga kuch qo'shib mexnat qiladi va aksincha.

YAni agar xodim bu yerda adolatsizlikka yo'l qo'yilganini sezsa, yani rag'batlantirishda tengsizlik bo'lgan bo'lsa, u xolda korxonada asabbuzarlik xolati

vujudga kelib ixtiloflarning sodir bo‘lishga sabab bo‘ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo‘ladi.

Toki kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga xarakter qilmaydilar. Korxonada xamjixatlik muxiti qaror topmaydi.

V.Vrumning “Kutish” nazariyasi shaxsning harakati, mehnat samarasi va natijasining o‘zaro bog‘likliklari asosida shaxsning maslagi bilan ishchi motivatsiyaning aniqlanishini ifodalaydi. Kutish nazariyasi Amerikalik ruxshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qoniqtirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun xoxshga xam bog‘liq. Kutish nazariyasida 3ta muxim omilning o‘zaro munosabati asosiy o‘rinni tutadi.

- Mehnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o‘rtasidagi farqni kutish (MX-N):
- Natija (N) bilan rag‘batlantirish (R) o‘rtasidagi farqni kutish (N-R):
- Rag‘batlantirish qiymati (Q), yani qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko‘rsatkichi.

Va uchala omil o‘rtasidagi bog‘lanishni quyidagicha ifodalash mumkin: Motivatsiya (M) q (MX-N) (N-R) Q.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo‘ladi. Bu degan so‘z ehtiyoj tushunchasidan tashqari raxbar murakkab, qiyin ishga astoydil ishlaganga yaxshi xaq to‘lanadigan va rag‘batlantiriladigan aniq kutish vaziyatlarini yaratish kerak, kutish nazariyasining mohiyati xam o‘uni taqozo etadi.

Umuman raxbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- Motivatsiya vositalarini yaxshilash yo‘li bilan bo‘ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish.
- Xodimlarning tashabbusini uyg‘otadigan motivatsiyaning kuchli vosita (regulyator) larini qo‘llab ularning ehtiyojlarini to‘laroq qondirish.

1.3. Art menejmentda erishilgan yangi ilmiy natijalar, xorijiy adabiyotlar asosida yaratilgan ilmiy - uslubiy adabiyotlar.

Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalar “Kreativ va madaniyat industriyasi” iborasi turli, lekin bir biriga bog‘liq sohalarni qamrab oladi (Rasm 1.). Uning tarkibiga nafaqat madaniyat tarmoqlari, balki dasturiy ta‘minotga oid nashriyotning dasturiy ta‘minoti, yangi OAV va kompyuter o‘yinlari kabi kreativ sohalar ham kiradi. Bu sohalar ijodkorlik va intellektual mulk bilan aniqlanadi.

Yevropada ushbu sohada 6,576,558 odam band bo‘lib, mehnat bozorining 2.71%ga to‘g‘ri keladi.

Kreativ Industriyasi Yadrosi

Musiqa, raqs,teatr,adabiyot, tasviriy san‘at, ijro san‘ati, xunarmandlik, videoart, kompyuter multimedia art

Qo‘shimcha/ ko‘maklovchi sohalar

Kolleksioner, dizayner, promoter, agent, noshir,chakana savdo, ovoz yozish studiyalari, distribyuterlar

San‘at mahsuli tarqatuvchilari

Magazinlar, ko‘rgazma zallari, ijro etish maydonlari, kitoblar,televideniye,radio,film

Yadro ko‘paytiruvchilari

Reklama, feshn, turizm, arxitektura

Madaniyat va kreativ industriyalar: ayrim tushunchalar va tafovutlar

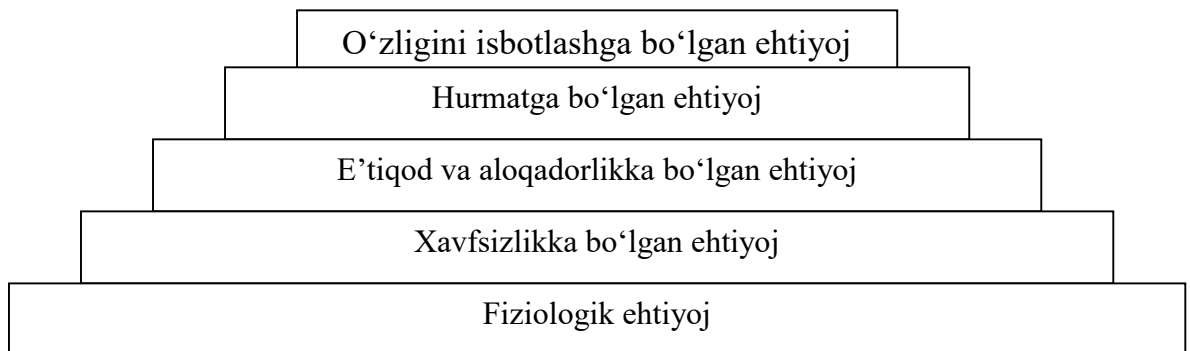
Art menejment va tadbirkorlik kreativ va madaniyat art industriyasi -doimo kengayib borayotgan global va lokal biznes sektoriga taaluqli. Global bozor miqyosida ushbu soha 2018 yilda 1.3.trln. ortiq US\$ni tashkil etdi, YAIMda esa AQSH va Buyuk Britaniyaning ko‘rsatkichlari 7%dan,Osiyo davlatlarining 3%gacha tebranishi kuzatildi. Uning iqtisodiy hissasidan tashqari, kreativ va madaniyat art industriyasining ijtimoiy va shaxs farovonligi o‘lchovi sifatida amal qilishini ko‘rish mumkin. Bilimlarga asoslangan iqtisodiyotda tovarlar ishlab chiqarishda va raqobatbardoshlik afzalligiga erishishda asosiy resur deb bilimlar qo‘llaniladi, ushbu atama P.Darker tomonidan kiritilgan. Kreativ va madaniyat industriyasi jamiyat va shaxs farovonligi ko‘rsatkichi funksiyasini ham amalga oshiradi, hamda innovatsiya va texnologiyalarni talab etadigan bilimlar iqtisodiyotining tarkibiy qismi ham xisoblanadi. Bugungi kunda uning qo‘llanilishining kengayishi natijasida “kreativ” va “madaniyat” tarkibi nimalarni o‘z ichiga olishi xaqida ko‘plab munozaralar olib borilmoqda. Munozaralardan biri kreativlik tushunchasidagi o‘zgarishlardan kelib chiqib, ijodkorlik qanchalik innovatsiyalar, intellektual mulk va bilimlar iqtisodiyoti orqali iqtisodiy o‘sishga ta’sir etishi bilan bog‘liq. Kreativ industriya “kelib chiqishi individual kreativlik, mahorat va qobiliyatga asoslangan, intellektual mulkni shakllantirish va qo‘llash orqali moddiy boyliklar, hamda ish o‘rinlarini yaratadigan sohalar”ga diqqat e’tiborini qaratadi.

Madaniyat va san‘at esa kreativ va madaniyat industriyasidagi elementlarni hosil qiladi. Biroq madaniyat industriyasi uni boshqarish va unga yondashishi bilan kreativ industriyasidan ancha farq qiladi. Kreativ industriyani ko‘proq

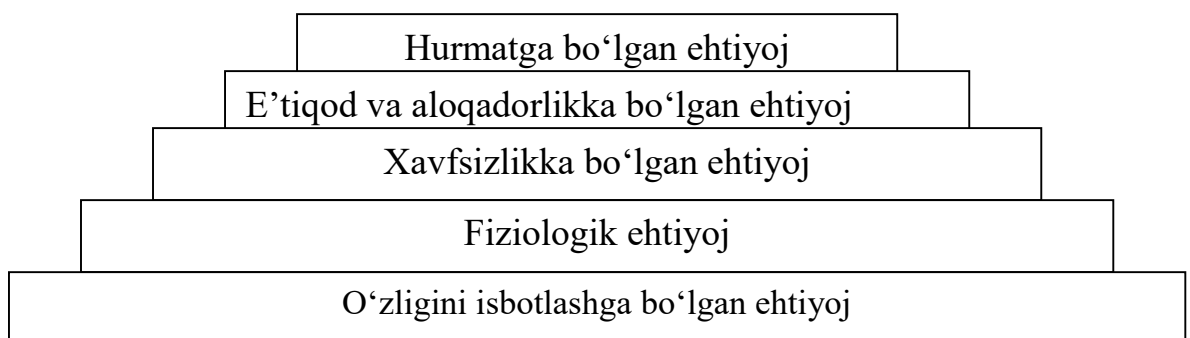
tadbirkorlikda, reklamadan tortib texnik ishlanmalarda ko‘rish mumkin. Madaniyat industriyasi o‘z ichiga ijodkorlik va intellektual mulkchilik kabi tomonlarni qamrab oladi.

1.4. Ijodiy jamoada motivatsion differentsiatsiya

Eng chuqur o‘rganilgan motivatsiya o‘zgaruvchisi bu ehtiyojdir. Ma’zmunli va protsessual motivatsion nazariyalari asosan umuminsoniy standartlariga asoslanib ishlab chiqilgan. Bu nazariya xulosalari doimo ham Art menejmentda to‘g‘ri kelmasligi mumkin, inson resurslari bilan bog‘liq muammolar Art menejmentda qo‘shimcha bilim va doimiy tarzda o‘rganishni talab etadi. San’at menejeri axborot resursi sifatida har bir ijodkor xodim hatti – harakatini o‘rganmog‘i lozim. Asosiy ehtiyojlarning mos kelishligiga qaramay, ehtiyojlarning qay biri muhimligi va oldingi ehtiyoj bilan kelgusi ehtiyoj orasidagi bog‘liqlik ijodkor xodimlarda turlicha shakllanadi. Masalan, muzey ilmiy xodimining ehtiyojlarini aks ettiruvchi iyerarxiyasi quyidagicha bo‘lishi mumkin:



Vaholanki, ijodkor rassomning ehtiyojlar ustunligi esa bunday ko‘rinishda namoyon bo‘lishi mumkin:



Mak-Kleland nazariyasi bo‘yicha “muvaffaqiyatga erishish” ehtiyoji va Alderfer nazariyasi bo‘yicha “o‘shishga bo‘lgan” ehtiyoj san’at xodimlarida turlicha qabul qilinishi mumkin. Bu ehtiyojni ko‘p yillar mobaynida ishlab kelayotgan

xodim uchun jamoaning yaxshi natijalari va muvaffaqiyati, bugungi Tarmoq davrining yoshlariga shaxsiy manfaatlari va karyerasining o‘shishi va yana boshqa ijodkor xodimlar uchun o‘zligini isbotlash yoki ruhan kamolga erishishda ko‘rishi mumkin.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan misollar san’at jamoasi vakillarini samarali tarzda motivlashtirish murakkab vazifaligini ko‘rsatmoqda. Buning yechimi san’at menejeri tomonidan har bir san’at vakilini o‘rganishi, mehnat va tashkiliy vaziyatning monitoringini doimiy tarzda amalga oshirishi lozim, chunki bunday jamoda motivatsiya vaziyatli, shartlisiz va ko‘p omillidir. Qolaversa menejer o‘zi boshidan yuqori darajada motivlashtirilgan bo‘lishi kerak, motivlashtirishga muhtoj menejer boshqaruvchi emas balki ijrochidir.

Rivojlangan mamlakatlarda, ayniqsa AQShda doimiy ravishda motivatsiya darajasini aniqlovchi so‘rovnoma o‘tkaziladi. Bunda Xekman usuli qo‘llanilib, unda 7 balli tizim bo‘yicha xodim tomonidan mehnatni tugallashni, muhimligini avtonomligi xilma-xilligi baholanadi. Rahbarlar uchun so‘rovnoma natijalari gohida kutilmagan tarzda bo‘ladi. Masalan: AQShda so‘rovnoma o‘tkazilganda undan o‘tgan xodimlarning 75% ni ishi qoniqtiradi, bundan 30% juda ham qoniqarli, 35% o‘rtacha tarzda. 11%gina o‘z ishlaridan qoniqmaganligi aniq bo‘ldi. So‘rovnoma o‘tkazilgan korxonalar boshqaruvchilari bu natijadan xayron bo‘ldi, chunki ularning fikricha 8% xodimlari o‘z ishlaridan juda ham qoniqarli bo‘lib chiqishini kutishgandi. Lekin AQSH mehnat bozorida holat o‘zgacha: 35% xizmatchilar ish o‘rinlarini o‘zgartirishni, 32% yangi ish izlashlarini rejalashtirmoqda. Ish joylarini o‘zgartirish sabalaridan biri karyerasining o‘shish imkoniyatlari yomonligini–59%, ish haqidan qoniqmaslik – 58%, ish xavfsizligining to‘liq ta‘minlanmaganligi – 38% tashkil etgan.

Ko‘pchilik stres sharoitida ishlashga majburligini tan olishdi. Yangi ish joylarini izlash sohalari bu sog‘liqni saqlash va kompyuter tarmog‘idadir. 35% xizmatchilar boshqaruvchilar bilan bo‘lgan munosabatlarini motivatsiyani eng muhim tarzda hal qiluvchi omil deb ko‘rsatmoqdalar. O‘z ishidan yuqori darajada qoniqish motivatsiyani shakillanishida yaxshi asos bo‘lib kelmoqda.

Art menejmentda motivatsiya muammolarini hal etish quyidagi yondashuvlarda namoyon bo‘lishi mumkin:

1. Motivatsiya nazariyalari ayrim umumiy tendensiyalarini ko‘rib chiqish va ijodkor jamoada hatti harakatni baholash bo‘yicha prognozni tuzishga yordam berishi;
2. Vaziyat va shaxs xususiyatidan kelib chiqqan holda motivatorlarda istiqbollarni aniqlash;

3. Art menejmentda motivatsiyani boshqarish ijodkor jamoaga xos motivatorlar va ehtiyojlarning o‘zaro harakatini boshqarishda namoyon bo‘lishi.

Motivatsiya asosida ehtiyojlar, maanfatlar vaholanki qisqa muddatli impuls tarzidagi hoxishlar yotadi. Eng chuqur o‘rganilgan kategoriya ehtiyoj kategoriyasi bo‘lib, eng samaralisi esa bu mehnatning ma‘zmuni bilan bog‘liq bo‘lgan manfaatlardir.

Hammaga ma‘lumki motivatsiya bu ichki jarayondir. Lekin, bu jarayon menejment deb ataluvchi tashkiliy vaziyat bilan boshqariladi. Xodimning maqsadi va muassasa maqsadi bir – biri bilan muvofiq bo‘lishi kerak, buning uchun san‘at menejeri imkon qadar qo‘llanishi mumkin bo‘lgan vositalardan foydalanishi lozim. Ularning ayrimlari quyidagicha:

1. Mehnatning tashkil qilinishi.

Ishning bajarilishi uchun kerak bo‘lgan bilim va mahorat. Bajarilgan vazifalarning tugallanishi. Mehnatning ahamiyati. Xodimning ma‘suliyati. Xodimga ish jarayonida erkinlik yaratish. Tashkilotda o‘rnatilgan sharoit va talablarga ishning mos kelishi.

2. Moddiy rag‘batlantirish.

Taklif qilinayotgan ish haqini raqobatbardoshligi. Ish haqining differentsiatsion imkoniyatlari. Ish haqi va mehnat natijalarining bog‘liqligi.

3. Nomoddiy rag‘batning keng ko‘lami.

4. Xodimga individual tarzda yondashish.

Muayyan xodimning individual xususiyatlari boshqaruvchi tomonidan obyektiv baholanishi. Xodimning shaxsi, fe‘l-atvori, millati va motivatsion xususiyatlariga yuqori darajada mos keladigan yondashuvlarni tanlash.

5. Maqsadlarni belgilash.

Xodimga bajarilishi kerak bo‘lgan ma‘lum vaqt mobaynida aniq maqsad va vazifalarni belgilash. Maqsad va vazifalar istiqboli, o‘ziga jalb etadigan va amalga oshirish mumkin bo‘ladigan bo‘lishi.

6. Axborot ta‘minoti.

Muhim bo‘lgan ahborotni o‘z vaqtida yetkazish va unda xodim ehtiyojining qoniqish darajasi yuqori bo‘lishi.

7. Tashkiliy madaniyat.

Tashkilotning udum va tartib qoidalari xodimlar hatti – harakatini belgilashi va ular orasidagi o‘zaro harakatni ta‘minlashi.

8. Boshqaruv amaliyoti.

Boshqaruv uslubi va boshqaruv sifati. Boshqaruv uslubining vazifa murakkabligiga va personal tavsifnomalariga mos kelishi.

9. Ma'muriy choralar.

Tartib intizomga qaratilgan ma'muriy choralarning o'z vaqtida qo'llanilishi. Jazoning noshaxsiy harakteri.

10. Xodim uchun muxim bo'lgan qadriyatlar.

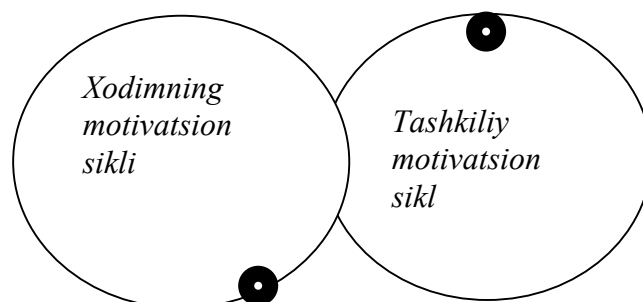
O'z-o'zini xurmat qilish. Moliyaviy farovonlik. Jamoa oldida ma'suliyat. Karyera imkoniyatlari. Oila manfaatlari.

11. Ta'sir ko'rsatish. Shaxsiy muloqotda mehnatga bo'lgan munosabatni belgilovchi xodimning fikrlashi, baho berishi va munosabatiga ta'sir ko'rsatish.

Har bir xodimning motivatsion istiqbolini aniqlashda quyidagi motivatsion oriyentirlarini qo'llash maqsadga muvofiqdir:

- “fiziologik ehtiyojlar” (Maslow)
- “o'zligini isbotlash” (Maslow)
- “o'sish” (Alderfer)
- “muvaffaqiyat” (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “ kutilgan natijalarning realligi” (Vroom)
- “xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj” (Maslow)
- “ongli ravishdagi faoliyatga ehtiyoj” (Herzberg)
- “prestij motivatori” (Veber)
- “tan olish motivatori” (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “hokimiyat va nazorat motivatori” (Veber), (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “ishchi vaziyat qadriyatlariga xodim qadriyatining mos kelishi” (Bussing)
- “mehnatning avtonomligi” (Hackman, Oldman)
- “bog'lanish va aloqa o'rnatishga bo'lgan ehtiyoj” (Alderfer)
- boisiy parametrlari miqyosida “ichki tashkiliy munosabatlar” (Herzberg)
- “ijtimoiylashishga bo'lgan ehtiyoj” (Maslow)
- “farovonlikka bo'lgan ehtiyoj” (Veber)
- “mehnatning ahamiyatliligi” (Hackman, Oldman)

Ushbu oriyentirlardan foydalanib xodimning motivatsion istiqboli qay darajada tashkilot motivatsion istiqboli bilan mos tushushini ikki doira shaklida ko'rsatish mumkin.



Yuqoridagi rasmda chap doira xodimning idividual motivatsion siklini tasvirlaydi va unga dinamikalik xos bo‘lib, o‘ng doira tashkiliy konteksni ifodalasa unga statiklik xos keladi. Ma’lum vaqt mobaynida motivatsion istiqbollar bir-biriga to‘g‘ri keladi, lekin muassasa va xodimning motivatsion istiqbollarida kelishmovchilikning vujudga kelish xavfi borligini doiralarning ikki tutashuv nuqtasi ko‘rsatadi.

Bugungi kunda ko‘pchilik shuni ta’kidlamog‘dalarki, motivlashtirilgan, o‘z mehnat mahsuliga qiziqqan va yuqori unumli mehnat jamoalarini yaratish nafaqat ish haqi kabi tashqi naflar bilan, balki insonlar o‘z qobiliyatlarini ko‘rsata va rivojlantira oladigan muhitning mavjudligiga bog‘liqdir. Ishchi joylarda insonlarni motivlashtirish va rivojlantirish ko‘p hollarda menejerga bog‘liqligi ham e’tirof qilinmoqda.

Hozirgi zamon sharoitlarida menejning roli boshqalarni boshqarishda emas, balki har bir xodim umumiy ishga o‘z hissasini qo‘sha oladigan ishchi joyini tashkil etish bo‘lib kelmoqda. Eng yaxshi menejerlar shuni anglamoqdalarki, darhaqiqat vaziyatni ular emas ularning bo‘ysinuvchilari boshqaradilar, chunki menejer ishni yakka o‘zi bajarmaydi, balki boshqalarning harakatlari bilan amalga oshiradi. Mohir menejer umumiy maqsadga erishish uchun har bir xodimning individual qobiliyati, bilimi, manfaatlari va ehtiyojlarini jalb etgan holda bo‘ysinuvchilarni motivlashtirishga yo‘naltira oladi.

Nazorat savollari

1. “Protsessual” nazariy yo‘nalishiga qanday motivatsion nazariyalar kiradi?
2. Nima uchun Art menejmentda inson resurslarini boshqarish birinchi o‘ringa qo‘yiladi?
3. Siz san‘at muassasasining rahbari sifatida personalni boshqarishda rotatsion dasturini qay tarzda amalga oshirasiz?
4. Mobbingga yo‘l qo‘ymaslik uchun nimalarni taklif etasiz?

2-mavzu Menejment funksiyalaridagi konseptual ko‘nikmalar Art menejmentda erishilgan yangi ilmiy natijalar, xorijiy adabiyotlar asosida yaratilgan ilmiy - uslubiy adabiyotlar.

2.1. Art menejmentda raqamli texnologiyalar, zamonaviy o‘quv adabiyotlari va xorijiy tajribalarga asoslangan ilg‘or san‘at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo‘llash.

2.2. Missiya va maqsadni belgilash va tashkiliy rejalashtirish, Strategik va SWOT-tahlillari. Strategik rejalashtirish va strategik tanlash modellari.

2.3. Inson resurslarini boshqarishning strategik ahamiyati va maqsadlari

2.4. Motivatsiya asoslari

2.5. San'at sohasida personalni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Tayanch so'z va iboralar: Inson resurslari, strategiya, art menejment, art marketing, motivatsiya, personalni boshqarish, ijodiy jamoa, rahbar va rahbar fazilatlari, boshqarish usullari, strategik rejalashtirish.

2.1. Art menejmentda raqamli texnologiyalar, zamonaviy o'quv adabiyotlari va xorijiy tajribalarga asoslangan ilg'or san'at va madaniyat boshqaruvini art menejmentda qo'llash.

Bugun zamonaviy hayotni axborot-kommunikatsiya texnologiyalarisiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Zero, bu texnologiyalar qisqa muddat ichida aloqa qilish imkoniyatlari va axborot olish usullari to'g'risidagi tasavvurlarimizni keskin o'zgartirib yubordi.

Kommunikatsiya boshqaruvda ahamiyatli mazmunga egaligi barchaga ma'lum. Boshqaruv –bu muassasa maqsadlariga samarali va unumli erishishda uning tashkiliy resurslarini rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish funksiyalarini amalga oshirish tizimi ekan, kommunikatsiyaga bu yerda qanday funktsiya ajratilgan? Albatta boshqarish funksiyasidir. Lekin kommunikatsiyaning zamonlashuvi va rivojlanishi uning yana bir funksiyasini bajarishiga olib keldi. Endi kommunikatsiya yana bir vazifani bajaradi –bu nazorat qilish funksiyasidir. Zamonaviy axborot –kommunikatsion texnologiyalari aynan ushbu funktsiyani bajaradi.

Axborot texnologiyalar deganda apparat va dasturli vositalarni qo'llash asosida ma'lumot, axborot va bilimlarni to'plash, yig'ish, saqlash, izlash, qayta ishlash, taxlil qilish, ma'lum qilish usul va yo'llar tizimi tushuniladi. Axborot texnologiyalarning jamiyat rivojlanishi uchun strategik ahamiyatliyligi bo'yicha quyidagi xususiyatlarini ko'rsatish mumkin:

1. Axborot texnologiyalar bugungi kunda muhim strategik omil hisoblanadigan informatsion resurslarni xarakterga keltiradi va qo'llashni ta'minlaydi. Tajribadan shuni kuzatsa bo'ladiki, informatsion resurslarni xarakterga keltirish, tarqatish va ulardan samarali foydalanish boshqa resurs turlari: xom ashyo,

energiya, foydali qazilmalar, material va uskunalari, mehnat resurslari, ijtimoiy vaqtni jiddiy ravishda tejashga imkon yaratadi.

2. Axborot texnologiyalar axborot jarayonlarni avtomatlashtirish va optimallashtirishga yo‘l qo‘yadi. Ma’lumki sivilizatsiyani taraqqiyoti informatsion jamiyatni tashkil topishiga olib keladi. Bugungi kunda rivojlangan mamlakatlar aholisining ish bilan ta’minlangan qismi axborotni tayyorlash, qayta ishlash, saqlash, uzatish kabi jarayon bilan bog‘liqdir, shuning uchun axborot texnologiyalarini o‘rganish va foydalanish zaruriyati paydo bo‘ldi.

3. Informatsion jarayonlar murakkab ishlab chiqarish yoki sotsial jarayonlarning zaruriy elementlaridan hisoblanadi. Shuning uchun axborot texnologiyalar ishlab chiqarish yoki sotsial texnologiyalarning asosiy komponentidir. Misol uchun sanoat maxsulotlarini loyixalashtirishni avtomatlashtirilgan tizimlari, avtomatlashtirilgan va robotlashtirilgan ishlab chiqarishlar, texnologik jarayonlarni avtomatlashtirilgan boshqarish tizimlari va h.z.

4. Axborot texnologiyalar insonlar informatsion bog‘liqlikni ta’minlovchi vazifasini bajaradi. Jamiyatda ommaviy ravishda qo‘llanilib kelayotgan aloqa vositalarini to‘ldirib elektron telekommunikatsiya tizimi, elektron pochta, faks aloqasi va aloqaning boshqa turlaridan keng ko‘lamda foydalanilmoqda. Bu vositalar zamonaviy jamiyat madaniyatiga qo‘shilib bormoqda, chunki bu vositalar keng miqyosida qulayliklar yaratib berishi bilan birga turli sotsial, ishlab chiqarish va maishiy muammolarni bartaraf etishga yordam beradi.

5. Axborot texnologiyalar jamiyatni intellektuallashtirishda, ta’lim tizimini va madaniyatni taraqqiyotida markaziy o‘rin tutadi.

6. Axborot texnologiyalar hozirgi vaqtda yangi (bilim)ma’lumotlar to‘plash jarayonini asosiy qismini tashkil etadi. Bilim olish va to‘plashning zamonaviy usullari sun’iy intellekt teoriyasi, informatsion modellashtirish usullari, kompyuter grafikasi, to‘liq ma’lumotga ega bo‘lmagan masalarni yechishga asoslanadi.

7. Jamiyatning taraqqiyotida informatsion texnologiyalarni rivojlanishi insoniyatning global muammolarini xalq etishda muxim o‘rin egallaydi.

Axborot texnologiyalari – bu usullar tizimi va axborotlarni yig‘ish, saqlash, izlash, qayta ishlash, uzatish yo‘lidir. U boshqaruv amaliyatini o‘tkazishni, ishlab chiqarishni boshqarishni, ilmiy izlanishlar va iqtisodiyetda tashkilotlarning tashkil topishi, ularning texnik rivojlanishi natijasida milliy iqtisodiyetning yangi tarmoqlari yuzaga keladi. Axborot texnologiyalari iqtisodiy masalalarni xalq qilishda quyidagi jarayonlarni o‘z ichiga oladi:

1. Axborotni yig‘ish va ro‘yxatdan o‘tkazish;

2. Axborotni tartiblash, taxlil qilish va uzatish;
3. Ma'lumotlarni kodlashtirish;
4. Ma'lumotlarni saqlash va izlash;
5. Iqtisodiy axborotlarni qayta ishlash;
6. Axborotni chop etish va axborotdan foydalanish;
7. Qaror qabul qilish, boshqaruv ta'sirini ishlab chiqarish.

Axborot texnologiyalarining asosiy xarakterli belgilari quyidagilardan iborat: odamning akliy imkoniyatlarini kuchaytiruvchi bilishning samarali usuli va instrumenta sifatida bilimlar va faoliyat turlarining barcha soxalarini rivojlantirish uchun fundamental axamiyati; odam amaliyoti va turmushini uzgartirishga maksadli yunaltilganligi, odam xayoti va faoliyatining barcha jabxalariga kirib borish kobiliyati; umumaxamiyatga ega bulgan fan sifatida (matematika va falsafa kabi) fanlararo roli, bu, eng avvalo, uning metodologii axamiyati, rivojlangan konseptual bazisning, universal kullaniladigan paradigmalar, usullar, amaliy bilimlarni shakllantirish, taxdil va sintez kilish uchun tillarning mavjudligiga bog'liq xolda kelib chikadi.

Zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalanish san'at muassasasi faoliyati samaradorligini oshirishda muhim vositalaridan biri hisoblanadi. Axborot tarmoqlarini yanada takomillashtirilgan tarzda muvofiqlashtirish uchun muassasa faoliyat jarayonlarini oqilona tartibga sola oladigan tizimlarni joriy etishi lozim. Muvaffaqiyatli rivojlanish muassasa barcha axborot resurslarini birlashtiradigan boshqaruvning kompleks tizimi kiritilishini taqozo etmoqda.

Zamonaviy axborot tizimlari axborot texnologiyalaridan juda keng foydalanadi va unga tayanadi. Axborot texnologiyalari to'rtta asosiy elementdan iborat :

- Kompyuter apparat ta'minoti;
- Kompyuter dasturlari ;
- Ma'lumotlarni saqlash;
- Kommunikatsiya texnologiyalari.

Kompyuter apparat ta'minoti asosiy elementlari : kiritish qurilmasi, ishlov berish qurilmasi, ma'lumotni saqlash qurilmasi va chiqarish qurilmasi.

Kompyuter dasturlari vazifalari kompyuter qurilmalari ishini yo'naltirish hisoblanadi. Kompyuter dasturlari kompyuter instruksiyalarining ketma-ketligi. Dasturlar tizimli va amaliy dasturlaraga ajratiladi.

Ma'lumotlarni saqlash. Ma'lumotlar kompyuter qurilmalari va dasturlari manipulyatsiyasi va kommunikatsiyalarida uzatish uchun aynan bir shaklda ifodalanishi zarur. Ma'lumotlarning ikki turdagi ifodasini ajratimiz mumkin: fizik

ifodasi va mantiqiy ifodasi. Ma'lumotlarning mantiqiy ifodasi. Tizim dasturlari va amaliy dasturlar ma'lumotlarining mantiqiy ifodasi bilan ishlaydi. Ma'lumotlar odatda operatsion tizimning yoki ma'lumotlar bazasi boshqaruv tizimining mantiqiy ma'lumotlar tuzilmasi shaklida saqlanadi.

Kommunikatsiya texnologiyalari komponenti. Kommunikatsiya - signalning uzatuvchidan kabul qiluvchiga biror vosita orqali uzatilishidir. Signal esa, o'z navbatida, ma'lumot va axborotdan tashkil topgan xabardir. Signal albatta biror bir aloqa vositasi yordamida uzatiladi. Yuboruvchi va qabul qiluvchi o'rtasida signal tashuvchi xar qanday narsa aloqa vositasi xisoblanishi mumkin. Insonlar so'zlashganda, gapirayotgan kishi (yuboruvchi) signallarni yuborishda aloqa vositasi sifatida xavodan foydalanadi. Telekommunikatsiyada esa yuboruvchi signallarni uzatishda kabel singari aloqa vositalaridan foydalanadi.

Zamonaviy, ma'lum ma'noda, ideal idora boshqaruv mutaxassisleri va idoraning boshqa xodimlari mehnatini kompleks avtomatlashtirishni ta'minlashlari lozim.

Rahbarlar va mutaxassislarning zarur axborotni olishi uchun kompyuter va boshqa asbob uskunalarga to'g'ridan –to'g'ri kirish imkoniyati paydo bo'lmoqda. Taxlillar shuni ko'rsatdiki, ko'p hollarda idora ishini avtomatlashtirish ancha samarali natijalar bermoqda.

Ma'muriy boshqaruv sohasiga nafaqat qarorlar qabul qilish kiradi, shu bilan birga yangi xujjatlarni rasmiylashtirish, boshqaruv obyektining hozirgi holati bo'yicha o'isobotlar, ma'lumotlar bilan birga bog'liq idora faoliyati (idora deganda har qanday iqtisodiy obyekt, uning bo'limlari, muassasa, institut , vazirlik va h.z. ko'zda tutilmoqda) ham muhim o'rin egallaydi. Mazkur faoliyatni avtomatlashtirish yangi axborot texnologiyalari asosida ma'lumotlarni qayta ishlash, saqlash va qidiruvni amalga oshiradigan “elektron ofis” konsepsiyasining paydo bo'lishiga olib keladi.

Elektron ofis. Idoraning asosiy faoliyati qaror qabul qilish maqsadida axborotni qayta ishlashdir. Turli darajadagi idoralarda iqtisodiy obyekt siyesati shakllanadi va shu yerdan rahbariyat kundalik operatsiyalarni amalga oshiradi. Idorada bo'linmalardan, tashqi olamdan axborot yig'iladi, yig'ilishlar, uchrashuvlar o'tkaziladi, qarorlar qabul qilinadi. Chunki idoraboshqaruv ishini tashkil etish shakli bo'lib, uning ishini takomillashtirish boshqaruv apparati ishining samaradorligini oshirish shartlaridan biridir.

“Elektron ofis” konsepsiyasining haddan tashqari samarali ekanligi ma'lum bo'ldi. Chunki u boshqaruv shartini qisqartirish, muassasa bo'limlari orasidagi kommunikatsiyani yaxshilash, boshqaruv tezligini oshirish imkonini beradi.

“Elektron ofis” idora faoliyatida axborot texnologiyasining turli vositalarini qo‘llash joyi sanaladi. Zamonaviy axborot texnologiyalari idoralarga axborotni saqlash, uzatish va qayta ishlashning yangi tamoyillariga asoslangan quyidagi vositalarini taklif etadi: zarur dasturiy ta’minotli shaxsiy kompyuter; yuqori sifatli chop etadigan printer; nusxa ko‘paytiruvchi texnika; xotirali telefon; telekonferensiya o‘tkazish uchun apparatura, ma’lumotlarning tashqi bazasi.

Elektron ofis boshqaruv meo‘natini avtomatlashtirish va boshqaruvchilarni axborot bilan yaxshiroq ta’minlashimkonini beradi.

Elektron ofis ning axborot texnologiyasini – kompyuter tarmoqlari bazasida tashqi muhit va iqtisodiy obyekt ichida kommunikatsiya jarayenlarini tashkil etish hamda qo‘llab – quvvatlashdir.

Elektron ofis texnologiyalaridan boshqaruvchilar, mutaxassislar, texnik xodimlar foydalanadi, u ayniqsa muammolarni guruh bo‘lib hal etish uchun qulay.

Ma’lumotlar bazasi. Elektron ofisdagi ma’lumotlar bazalari iqtisodiy obyektning ishlab chiqarish tizimi, shuningdek tashqi muhit haqidagi ma’lumotlarni jamlaydi.

Ma’lumotlar bazalaridan axborot matnli protsessor, elektron pochta, kompyuter konferensiyasi kabi kompyuter ilovalarning kirishiga kelib tushadi. Har qanday Elektron ofis ning kompyuter ilovasi iqtisodiy obyekt xodimlarining bir-biri bilan aloqasini ta’minlaydi.

Ma’lumotlar bazalaridan axborot olishda uzatish, nusxalash, saqlash uchun nokompyuter texnik vositalaridan foydalanish mumkin.

Boshqaruv kadrlarining asosiy ish faoliyati matnlarni qayta ishlash, saqlash va xujjatlarni berishdan iborat. Elektron ofisning asosiy tarkibiy qismi matn muxarrirlari elektron jadvallar, ma’lumotlar bazasining boshqarish tizimlarikabi dasturiy vositalar tashkil etadi.

Elektron ofisda deyarli har qanday turdagi - gistogramma, diogramma, sxema, jadval va hokazo tasvirni olishimkonini beruvchi mashina grafikasidan foydalaniladi. Elektron ofis amaliyeta shuningdek, muassasa faoliyatini nazorat qiluvchi va muvofiqlashtiruvchi vositalardan ham foydalaniladi. Ular yordamida barcha boshqaruv faoliyati bajariladigan ishning xususiyatlarini tavsiflovchi jarayenlar majmui sifatida aks etadi. Sxemaga muvofiq ko‘rsatilgan muddatda bovosita ijrochilar uchun kerakli vazifalar avtomatik ravishda yaratiladi. Dasturlar paketlarining quyidagi funksional guruxlaridan foydalaniladi:

- Matnlarni qayta ishlash;
- Jadvallarni yaratish va qayta ishlash;
- Ma’lumotlar bazalarini boshqaradi;

- Grafik axborotni qayta ishlash;
- Elektron yezuv daftari.

Dasturlarning bunday paketlari ko‘pincha ixtisoslashtirilgan deb yuritiladi, chunki ular sanab o‘tilgan funksiyalardan birini bajarish uchun mo‘ljallangan. Ixtisoslashtirilgan dastur paketlaridan biridan (masalan, OFFICE 2007) tez-tez foydalanishning qulayligi dasturning integrallashgan dastur paketlarini ishlab chiqarishning maqsadga muvofiqligi ni shart qilib qo‘ydi. Shuni hisobga olish lozimki, bitta joy bo‘lgan hollarda, faoliyatining qat‘iy belgilangan turi ko‘proq uning uchun mo‘ljallangan bo‘ladi.

“Elektron ofis” konsepsiyasini amaliy jixatdan ro‘yebga chiqarish sekain asta boshqarish usul va metodlarini o‘zgartirishga, bir qator xodimlar vazifalarini qayta ko‘rib chiqishga, mehnat samaradorligini oshirishga olib kelmoqda. Shu bilan bir qatorda qog‘oz –xujjatlar bilan ishlovchi xodimlarga yextiyej kamaymoqda, ish vaqtida foydalanishni, bir-biridan uzoq xonalarda joylashgan xodimlarni nazorat qilish imkoniyati oshmoqda.

Ofisni avtomatlashtirish xodimlar kommunikatsiyasining mavjud an‘anaviy tizimi (ularning kengashlari, telefon kungirokdari va buyrukdari) urnini bosish emas, balki fakat tuldirishga yunaltirilgan. Bu xar ikki tizim birgalikda kullanib, boshqaruv mexnatini avtomatlashtirish va boshqaruvchilarga axborot yetkazib berishni yanada yaxshilashni ta‘minlaydi.

Zamonaviy avtomatlashtirilgan axborot tizimlarini va axborot texnologiyalarini san‘at sohasiga tadbiiq qilinishi nafaqat iqtisodiy foyda keltiradi, balki foydalanuvchi ish joyining sifat jihatdan yuqori darajada tashkil qilinishini ta‘minlaydi. San‘at muassasida turli boshqaruv darajalariga xizmat ko‘rsatishiga muvofiq axborot tizimini quyidagicha tasniflash mumkin: strategik (yuqori), taktik (o‘rta) va operativ (quyi). Misol tariqasida muzeyning tashkiliy strukturasi ko‘riladi. Muzeyda quyidagi bo‘limlar faoliyat ko‘rsatadi :

- Ilmiy tadqiqot bo‘limi
- Fond ishlari bo‘limi
- Ekskursiya va ko‘rgazmalar bo‘limi
- Moliya bo‘limi
- Kadrlar bo‘limi
- Marketing bo‘limi

Tashkiliy strukturasiining chizmasi quyida rasmda berilgan.

Boshqaruvning operativ pog‘onasi ko‘p marta takrorlanayotgan namunaviy vazifa va operatsiyalarning yechimini ta‘minlaydi. Ushbu pog‘onada bajarilayotgan

operatsiyalar xajmi katta, hamda boshqaruv qarorlarning qabul qilish dinamikasi yuqoridir.

Boshqaruvning taktik pog‘onasi birinchi darajada tayyorlangan axborotning dastlabki taxlilini talab etuvchi masalalarni hal etadi. Bunda taxlil kabi boshqaruvning funksiyasi muhim ahamiyatni kasb etadi. Hal etilayotgan vazifalar xajmi pasayadi, lekin ularning murakkabligi ortib boradi.

Boshqaruvning strategik pog‘onasi tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqadi. Qabul qilingan qarorlar natijasi uzoq muddatdan so‘ng namoyon bo‘lishi uchun bunda boshqaruvning strategik rejalashtirish funksiyasi muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Qabul qilingan strategik maqsadlar uchun ma’suliyat juda ham katta bo‘lib, nafaqat matematik va maxsus vositalar qo‘llanilishi orqali, balki menejerning intuitsiyasi bilan ham belgilanadi.

Muzeyning boshqaruv pog‘onalari muvofiq personalning turli ixtisosini ajratish mumkin:

- yuqori strategik pog‘ona- direktor va uning muovini. Ularning asosiy vazifasi – muzey faoliyatini istiqbolli rejalashtirish va boshqaruvning ichki taktikasini muvofiqlashtirish;
- o‘rta, taktik yoki funksional pog‘ona –bo‘lim boshliqlari. Ularning asosiy vazifasi faoliyatning muayyan sohasida belgilangan funksional vazifalarni bajarishda muzeyni taktik boshqarishdir;
- quyi, operatsion pog‘ona – ijrochilar va mutaxassislar.

Axborot tizimi turi boshqaruvning qaysi pog‘onasi va kimning manfaati uchun xizmat qilishiga bog‘liq bo‘ladi. Qanchalik pog‘ona yuqori bo‘lsa shunchalik axborot tizimlari yordamida boshqaruvchilar tomonidan bajariladigan ish xajmi kamdir. Lekin bunda axborot tizimining murakkabligi va intellektual imkoniyatlari, hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi roli oshib boradi. Boshqaruvning har qanday pog‘onasiga barcha funksional tizimlardan axborot kerak bo‘ladi.

Operatsion pog‘ona tizimi bitim va hodisalar (masalan moliya bo‘limida - nakladnoy, ish xaqi, xom-ashyo va materiallar oqimi) to‘g‘risidagi ko‘rsatkichlarni qayta ishlab quyi bo‘g‘inni ta’minlaydi. Ushbu axborot tizimi muzey va tashqi muhit o‘rtasidagi bog‘lovchi bo‘g‘in hisoblanadi. Agarda tizim yomon ishlasa, unda tashkilot na tashqaridan axborot oladi, na tashqariga uzatadi. Tizim tashkilotning boshqa axborot tizimlari uchun axborot ta’minotchisidir, chunki o‘z ichida ham operativ, ham arxivli ma’lumotlarni saqlaydi. Operatsion pog‘ona tizimi uchun misol tariqasida buxgalteriya hisobotlarini tuzish, bank depozitlarini xujjatlashtirish, buyurtmalarni qayta ishlash, ish xaqi to‘lovi va h.z. tizimini ko‘rsatish mumkin.

Mutaxassislar pog‘onasi tizimi (yoki bilimlar darajasi) ma’lumotlar bilan ishlaydigan mutaxassislarni ta’minlaydi, muxandis va loyihachilar mehnati unumdorligini oshiradi. Bu tizimning vazifasi – yangi ma’lumotlarni tashkilotga integratsiyalash va qog‘ozdagi xujjatlarni qayta ishlashda ko‘maklashish. Ushbu tizimda ikki guruhni ajratish mumkin:

- ofis avtomatlashtirish tizimlari (office automation systems)
- bilimlarni qayta ishlash tizimlari (knowledge work systems).

Ofis avtomatlashtirish tizimlaridan har qaysi pog‘ona xodimlari foydalanishadi. Uni ko‘proq o‘rta ixtisos xodimlari : hisobchi, referent, ilmiy xodimlar qo‘llashadi. Asosiy maqsad - ma’lumotlarni ishlash, ish samaradorligini oshirish va kanselyariya mehnatini osonlashtirish. Bu tizimlar quyidagi funksiyalarni amalga oshiradi:

- kompyuterda turli matn protsessorlari orqali matnlarni ishlash;
- xujjatlarni arxivlashtirish;
- elektron kalendar va qaydnomalar bilan birga ishbilarmonlik axborotni qayta ishlash;
- elektron va ovozli pochta , h.z.

Bilimlarni qayta ishlash tizimlari, shu jumladan ekspert tizimlari ham yangi mahsulotni ishlab chiqishda muhandis, xuquqshunos, olimlar uchun kerak bo‘lgan ma’lumotlar bilan bog‘liqdir. Ularning vazifasi yangi axborot va yangi bilimni yaratishdan iborat. Masalan, ilmiy konstruktorlik byurolar texnik ishlanmalar bilan ta’minlaydi.

Axborot tizimlarini funksional tarzda differensiyalash mumkin. Muzeyda asosiy tashkiliy funksiyalari ilmiy tadqiqot, fond ishlari, ekskursiya va ko‘rgazmalar, moliya, marketing, inson resurlarini boshqarishni xisoblash mumkin.

Axborot maxsulotlari va xizmatlari marketingida kompyuter texnologiyalarini qo‘llash davr talabi. Marketing ma’lumotlarini doimo kuzatish va saqlash tizimida axborotlarni yig‘ish boshqa marketing operatsiyalari orasida katta o‘rinni egallaydi, chunki u axborotlarning xususiyatlari bo‘yicha turli – tuman manbalar bilan bog‘liqdir.

Marketing muzeyning sotish faoliyatini boshqarish tamoyili sifatida tashkil qilinadi. Shuning uchun muzey mahsuli iste’molchilarning talablari qanoatlantirish va foyda olish maqsadlarida bozor ehtiyejlarini har taraflama o‘rganish nuqtai nazaridan muhitning quyidagi qismlari haqidagi bilimlarga suyanadai:

- muzey xizmatlari bozori;
- xizmatlarni ishlab chiqarish;
- sotish bozori bilan bog‘liq tashqi makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar.

Marketing boshqarish tizimidagi axborotni shakllantirish va foydalanishning asosiy tamoyillari quyidagilar:

1. Axborotlarning muximligi marketing muxitining holati, vaqtning har bir lahzalarida aks ettirishini bildiradi.
2. Ma'lumotlarning ishonchliligi, ishlab chiqarish, bozor va tashqi muxitni obyektiv holati va rivojlanishini aniq katta tiklanishiga asoslanadi.
3. Ma'lumotlarning relevantligi axborotlarni shakllantirgan talablarga to'liq mosligini va keraksiz ma'lumotlar bilan ishlashdan qutilishga imkon beradi.
4. Tavsiflarning to'liqlik marketing muxitining holati va rivojlanishiga ta'sirini shakllantiruvchi va ko'rsatuvchi barcha omillarining obyektiv hisobi uchun muhimdir.
5. Ma'lumotlarning maqsadga muvofiqligi ularni ichki va tashqi bozorlarda mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish sohasidagi aniq maqsadlar va vazifalarga qaratilgan.
6. Muvofiqlashtirilganlik va axborot birligi xulosalarda ziddiyatlar, birlamchi va ishlab chiqarilgan ma'lumotlarda moslashtirilganlik imkoniyatini yo'qotuvchi ko'rsatgichlar tizimini ishlab chiqarishni talab qiladi.

Marketing axborot tizimlari muammo sohasining butun tarkibiy qismlarini butunligi va o'zaro bog'liqligi asosida quriladi.

Iqtisodiyetni boshqarishdagi o'zgarishlar buxgalteriya hisobini tashkil qilish va olib borishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Boshqaruv jarayenida buxgalteriya xisobi katta o'rin egallaydi, bu yerga axborotlarning 60 % ga yaqini jamlangan. Buxgalteriya xisobining axborotli tizimlari an'anaviy ravishda vazifalarning quyidagi majmualarini o'z ichiga oladi: asosiy vositalar hisobi, moddiy boyliklar hisobi, mehnat va ish haqi hisobi, tayer mahsulotlar hisobi, moliyaviy hisoblash operatsiyalarning hisobi, ishlab chiqarish xarajatlari hisobi, yig'ma hisob va hisobotlarni tuzish. Buxgalteriya vazifalarini axborot texnologiyasi asosida markazlashtirilgan holda ishlab chiqish asosiy rol o'ynaydi. Xozirgi vaqtda respublikamiz tashkilot va tashkilotlarida buxgalteriya hisobida turli avtomatlashtirilgan axborot dasturlari keng qo'lamda ishlatilib kelmoqda. "1S" buxgalteriya dasturlar to'plami – eng ommaviy dasturdir.

Kompyuter tarmoqlari yordamida turli vazifalarga belgilangan axborot tizimlarini integrallashtirish asosida tashkilotni boshqarishning integrallashtirilgan tizimlari yaratiladi. Bunday tizimlarni ERP-tizimlar (Enterprise Resource Planning) deb ham atashadi. Ularni san'at muassasalariga ham joriy etish mumkin, natijada muassasaning barcha funksiyalarini avtomatlashtiriladi. Zamonaviy axborot

texnologiyalar bozorida ERP-tizimlarning quyidagi amaliy dasturiy ta'minotlarini san'at muassasalarida ham joriy etish mumkin:

Marketing bo'limida -CRM (Customer relationship management)- buyurtmachilar bilan o'zaro munasobatlarning rivojlanishini kuzatib borish, doimiy mijozlar bilan ko'p tomonli munasobatlarni muvofiqlashtirish va marketingni boshqarishga, shu jumladan Internet orqali ham yordam beradigan dasturdir.

Kadrlar bo'limida -HRM (Human resources management) – personalni, inson omilini boshqarish uchun axborot tizimlaridir. Asosiy vazifalari –tashkilotning barcha xodimlari potensialini samarali qo'llash va boshqarishdir. HRM-tizimlarda ma'muriy struktura va muassasa kadrlari xaqida ma'lumotlar saqlanadi, hamda shtat jadvali tuziladi.

Axborot texnologiyalarini qo'llashning eng muxim sohalardan biri – telekommunikatsiya va aloqa tarmog'i hisoblanadi. Bu yerda axborot tizimlari axborot oqimlarini boshqarib va trafikni tartibga solib aloqa tarmog'ining uzluksiz ishlashini ta'minlaydigan zarur vosita hisoblanadi.

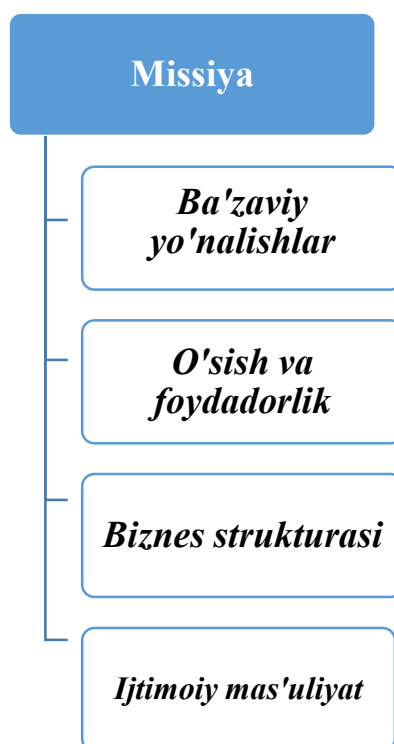
Hisoblash texnika vositalarining rivojlanishi, ayniqsa shaxsiy kompyuterlarning paydo bo'lishi mahalliy hisoblash tarmog'i deb nomlanadigan yangi tipdagi axborot – hisoblash tizimlarining yaratilishiga olib keldi. Mahalliy hisoblash tarmog'i ishlab chiqarishni avtomatlashtirilgan loyihalash va texnologik tayyorlash tizimlari, ishlab chiqarish va texnologik majmualarni boshqarish tizimlari, idora tizimlari va boshqalarda keng qo'llanilmoqda. Mahalliy hisoblash tarmog'i turli ishlab chiqarish bo'linmalarini boshqarishning murakkab tizimlarini qurishda samarali usul hisoblanadi.

Xozirgi vaqtda tashkilotlarda turli tarmoqlar keng qo'llanib kelinmoqda. Lokal, global, maxalliy tarmoqlar axborot almashinishning eng oson usullaridan biri bo'lib kelmoqda. Maxalliy tarmoq orqali boshqaruvchi tashkilot bilan bog'lanadi va global tarmoq yordamida chet el aloqalarini o'rnatadi. Global tarmoqlar yirik shaxarlar, mamlakat, qit'alarni qamrab oladi. Lokal tarmoqlar esa birmuncha kichik maydonni o'z ichiga oladi. Lokal tarmoqlar chegaralagan masofadagi tarmoq xisoblanadi. Lokal tarmoq xamkasblarning terminallariga, muassalaridagi ixtisoslashgan ma'lumotlar bazasiga va markazlashgan xizmatlarga (asosiy kompyuterlar, axborot fayllariga) kirish imkonini beradi. Lokal tarmoq idora kommunikatsiyasini ta'minlaydi va katta axborot oqimlarini uzatishga qobil. Xujjatlar asosan elektron ravishda tarqatiladi va saqlanadi. Biroq, qog'ozdagi xujjat axborotni namoyish etishining eng ommaviy shakli bo'lib qolmoqda, shu elektron xujjatlar oxirgi foydalanuvchiga yetib borguncha qog'oz shaklida kiradi.

Xozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari xizmat ko'rsatmoqda. O'zbekistonda ham bozor munosabatlariga o'tilishi ularning ahamiyatini keskin oshirib yubordi.

2.2. Missiya va maqsadni belgilash va tashkiliy rejalashtirish, Strategik va SWOT-tahlillari. Strategik rejalashtirish va strategik tanlash modellari.

Missiya o'z tarkibida bir qator unsurlarni qamrab oladi. Uning taxminiy strukturasi 2. –chizmada ko'rsatilgan bo'lib, u to'rtta elementdan iborat.



2-chizma. Missiyaning asosiy elementlari

Bazaviy yo'nalishlarga mahsulot, xizmat tizimi bo'yicha, istyemolchilar, bozor tizimi bo'yicha va texnologik harakatlar bo'yicha yo'nalishlar kiradi.

Missiyaning ikkinchi elementi-**o'sish va foydadorlik** tashkilot uchun muhimdir. O'zining raqobatbardoshligini saqlab turishda o'z iqtisodiy o'sishini ta'minlab borishi maqsadga muvofiqdir. Foydadorlik tashkilotning barqaror o'sishidan darak berishi tufayli missiyaning ahamiyatli qismi hisoblanadi.

Biznes strukturasi tushunchasida tashkilot qaysi faoliyat turi bilan shug'ullanishini bildiradi. Iqtisodiyotda uning strukturasi quyidagi shakllardan birida namoyon bo'ladi:

- oddiy biznes-bir mahsulli (bir tarmoqli);

- dominantli biznes-bir mahsulot (bir tarmoq)ga e'tibor qaratilib diversifikatsiyalashgan

- nisbiy biznes – diversifikatsiyalashgan

To'rtinchi unsur-*ijtimoiy ma'suliyat*. K.Devis va R.Blomstrom bu elementni "o'z maqsadlari bilan muvofiqlashtirgan holda jamiyat farovonligini ta'minlashga qaratilgan oliy rahbariyatning ma'jburiyatlari" deb ta'riflaydi. Bunda jamiyatga tashkilot maqsadlari va harakatlari haqidagi ma'lumotni yetkazish uchun PR xizmatidan keng foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Quyida chet elda faoliyat yurituvchi bir nechta san'at muassasalarining missiyasi keltirilgan:

- Shotlandiya muzeylari. Biron bir region hayotini aks ettiruvchi madaniyatga oid moddiy predmetlarni to'plash, saqlash va ko'rgazma etish bilan shug'ullanadilar. Mahaliy darajadagi madaniyatni rivojlantirish maqsadida muzey imkoniyatlaridan maksimal tarzda foydalanish uchun ular o'z faoliyatini rivojlantirishga harakat qilmoqdalar. O'z faoliyatlarini kerakli mablag'lar bilan ta'minlashga intilishadi va mablag'lardan samarali foydalanish bilan ular jamiyat oldida ma'suliyatni o'z bo'yniga oladilar.

- Tasviriy san'at galereyasi. Uning ishbilarmonlik siyosati tasviriy san'atni barcha shakllarida tadqiq etishga qaratilgan. Shu bilan birga badiiy asarlarning sifati va aslligiga urg'u beriladi.

- Rotterdam raqs ansambli. Raqs san'ati turi va butun madaniyat rivojiga yordam beradigan, shu bilan birga barcha geografik chegaralar, hamda san'at sifatida raqs chegaralaridan o'tib, jahon xalqlari va milliy raqslar sohasida erishilgan yutuqlarni namoyon qiladi.

- Minnesot universiteti. Mazkur shtat fuqarolarining ehtiyojlariga yo'naltirilgan katta ko'lamdagi o'quv dasturlarini amalga oshiradi.

- Kanada vizual san'ati markazi- ijtimoiy hayotda faol qatnashuvchi xususiy notijorat ommabop muassasadir. Kattalar va bolalarga mo'ljallangan umumiy hamda professional tarzda rivojlantirish maqsadida tasviriy va amaliy san'atni targ'ib etish bilan shug'ullanadi.

Missiya asosida muassasa maqsadlari belgilanadi. Undan farqi maqsadlar bir ma'lum davrga qo'yiladi.

Kelajakdagi tashkilot ahvolini tavsiflovchi umumiy fikrlar strategik maqsadlarni belgilaydi. Strategik maqsadlarni rasmiy deb ham atashadi, chunki ularda tashkilotning maqsad va niyati o'z aksini topadi. Strategik rejalashtirishda strategik maqsadlarga erishish uchun kompaniyaning harakati hamda uning

resurslarining taqsimlanishi ko'rsatiladi. Odatda strategik rejalashtirish uzoq muddatli xarakterga ega bo'ladi.

Tashkilotning bo'linma va asosiy bo'limlari erishishi kerak bo'lgan natijalar taktik maqsadlar deb belgilanadi. Ularning amalga oshishi uchun ma'suliyatni o'rta bo'g'in menejerlari o'z zimmasiga oladilar. Taktik maqsadlar tashkilot strategik maqsadiga erishishi uchun uning bo'linmalari nima qilishi kerakligini belgilab beradi.

Taktik rejalar strategik rejalarni amalga oshishda ko'maklashadi va firma strategiyasining ma'lum etapini o'tishni taqozo qiladi.

Bo'lim, ishchi guruh va individual xodimlar muvaffaq bo'lishi lozim bo'lgan aniq natijalar operatsion (operativ) maqsadlarni tashkil qiladi. Operatsion (operativ) rejalar tashkilotning quyi bo'g'inida ishlab chiqiladi va ular taktik rejalarning amalga oshishini ta'minlaydi.

Strategik tahlil

Strategik boshqaruv o'tgan asrning iqtisodiy inqirozlari davrida vujudga kelib, o'z rivojlanish jarayonida yanada takkomillashib keldi va bugungi turli inqirozlar va oldindan aytib berilmaydigan o'zgarishlarning tez tez ro'y berayotgan vaqtda strategik boshqaruv konsepsiyasini ishlab chiqish san'at sohasida ham zaruriyatga aylanib bormoqda.

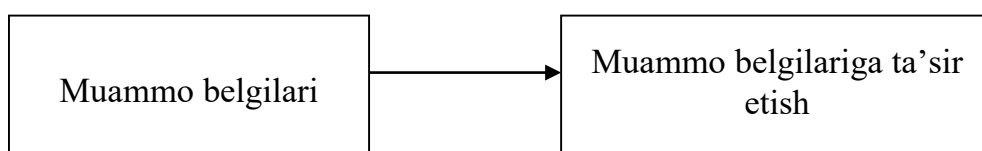
Bozor iqtisodiyoti sharoitida san'at sohasidagi tashkilotlar boshqaruvida strategik yondashuvning muhimligi bugungi biznes olamida o'zgaruvchan muhit sharoitida ularning oldindan prognozlashtirilmagan muammolarini yechishga doimo tayyor turishida o'z aksini topishi mumkin. Nazariy jihatdan muammolarni hal etishning quyidagi uch yo'li mavjud (3-chizma):

1. *An'anaviy yechim.* An'anaviy yechim muammoni ko'rinadigan qismi, ya'ni uning belgilariga ta'sir etishda asoslanadi. Lekin bunday yechim qisqa muddatli natija berib, muammo yechimini yanada murakkablashtirishi mumkin.

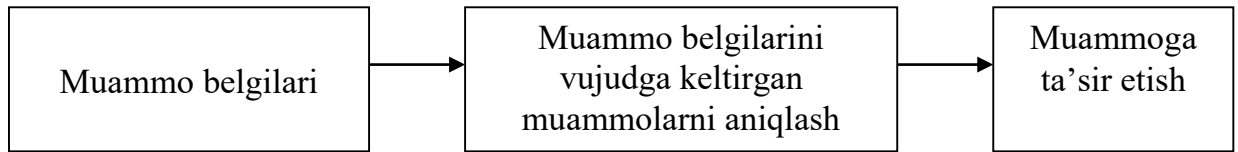
2. *Tizimli yechim.* Tizimli yechim muammo belgisida yotgan haqiqiy muammoni aniqlash bosqichida namoyon bo'lib, muammoni to'liq hal qilsada, lekin resurs va vaqt harajati bo'yicha samarasizdir.

3. *Strategik yechim.* Strategik yechim o'zgaruvchan muhit sharoitda samarali choralar tizimini yaratish yo'li bilan amalga oshirib, muammolarni vujudga kelishiga qarshi himoyalovchi mexanizimlarda namoyon bo'ladi.

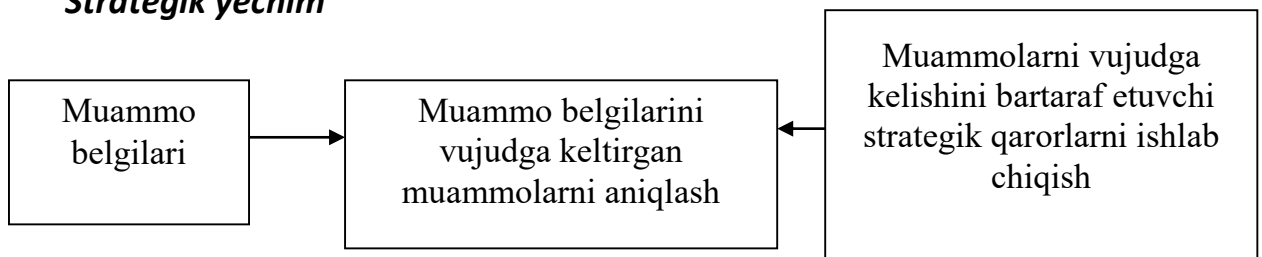
1. *An'anaviy yechim*



2. *Tizimli yechim*



3. *Strategik yechim*



3 -chizma. Muammolarni hal etish yo'llari

Menejmentda strategik rejalashtirish har bir rahbar vazifasiga o'xshash vazifaga ega ya'ni boshqaruv obyektini tashkil qiluvchi a'zolarini boshqarish asosini ta'min etishdan iborat bo'lib, rahbariyatning harakatda bo'lgan qarorlari majmuasi strategiyasini ishlab chiqarishga yo'naltirilganligi, uning hozirgi davrda va asosan kelajqda samarali taraqqiyot topishiga imkon yaratadi.

Hozirgi paytda axborotlar va bilimning o'sib borishi tashkilotning kelajak muammolari va imkoniyatlari haqida oldindan tasavvur etish va zarur ma'lumotlarni ishlab chiqish davr talabi bo'lib qolmoqda.

Strategik rejalashtirish rahbarlar tomonidan tashkilotning imkoniyatlari yoki tashqi muhit haqida ta'siri to'g'ri axborotlar berish, qarorlar qabul qilishdagi tavakkalchilikni kamaytiradi.

Strategik tahlil o'z mohiyatiga ko'ra rejalashtirishdan oldingi bosqich hisoblanib, bunda boshqaruv obyekti faoliyatining joriy holati va kelgusida rivoji uchun sharoitlarni aniqlash uchun ichki va tashqi muhit tahlili o'tkaziladi. Bu tahlil ko'rsatkichlari strategik rejalashtirishning boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi.

San'at sohasidagi tashkilotlar faoliyatining ahvolini baholash uchun mutaxassislar SWOT va STEP usullaridan foydalanishni taklif etadilar.

O'zining umumiyli va egiluvchanligi bilan ajralib turadigan SWOT usuli san'at sohasidagi tashkilotlar faoliyatini tahlil etish uchun qo'l keladi.

SWOT-tahlil:

S – strength (kuchli)

W – weakness (zaif)

O–opportunities (imkoniyatlar)

T-threatens (xatarlar)

SWOT tahlili muassasa strategik imkoniyatlarini baholashda qo‘llaniladi. Shu bilan birga bu usuldan raqobatchilarga obyektiv baho berishda ham foydalansa bo‘ladi.

Tahlil qilish uchun 2x2 o‘lchamdagi matritsa tuziladi:

S	W
O	T

Matritsa muassasa raqobatbardoshligi nuqtai nazaridan muassasa tavsifnomasi kiritiladi. Yuqori qismdagi kvadrantlarga muassasa ichki muhiti, pastki qismiga esa tashqi muhiti tasvirlanadi.

Chapki qism kvadrantlarida muassasa rivojlangan manfaatli, o‘ng qismida esa manfaatsiz tavsifnomalar asosida beriladi.

SWOT tahlili (4-jadval) muassasaning strategik rejalashtirishni asosiy tarkibiy qismi hisoblanadi.

SWOT tahlili davomida kuchli va kuchsiz tomonlar, imkoniyatlar va xatarlar, ya’ni san’at muassasasining rivojlanishiga ta’sir etuvchi tashqi va ichki omillar taqqoslanadi. Misol uchun, muzeyda ichki omillar – keluvchilar soni, kolleksiyalar, ko‘rgazma faoliyati, tashrif buyuruvchilarga xizmat ko‘rsatish, moliyalashtirish, daromadni ishlab chiqish va orttirish – uning kuchsiz tomoni bo‘lgani kabi, uning imkoniyatlarida afzallik bo‘lishi ham mumkin.

	Manfaatli omillar	Manfaatsiz omillar
Ichki muhit omillari	S – kuchli tomoni. 1. Yuqori malakali xodimlardan iborat jamoa. 2. Boshqa san’at muassasalar bilan o‘rnatilgan manfaatli aloqalar. 3. Ko‘rgazmalar tashqil etishda innovatsion shakllarini qo‘llash.	W – zaif tomonlari 1. Boshqaruv jarayoni-ning salbiy tomonlari (sustkashlik). 2. Ayrim mutaxassisliklar bo‘yicha yuqori malakali kadrlarni yetishmasligi (m-n marketolog)
Tashqi muhit omillar	O – imkoniyatlar. 1. Muzey o‘z eksponatining noyoblighi bo‘yicha taniqlilik darajasi. 2. Deyarli kuchli raqobatning mavjud emasligi. 3. Xalqaro madaniy aloqalarda qatnashish imkoniyatlari.	T – xatarlar. 1. Obyektiv san’at talabini pasayib ketishi. 2. Ichki raqobat: mutaxassis kadrlarni boshqa ish joyga o‘tib ketishi.

		3. Tashqi raqobat: Ko‘plab muzey va galereyalarning mavjudligi.
--	--	--

4-jadval. Muzeyning raqobatli SWOT – tahlili

Tashqi muhit, ya’ni makromuhit tahlili uchun menejerlar tomonidan STEP, ETOM, QUEST kabi usullar keng qo‘llanmoqda. STEP ijtimoiy, texnologik, iqtisodiy va siyosiy omillarni o‘rganish asosida makromuhitni tahlil qilish usuli bo‘lib, san’at sohasi tashkilotlari uchun tashqi muhitini o‘rganishda qo‘l keladi. Uning abbreviaturasi quyidagicha:

S-social “ijtimoiy”

T-technological “texnologik”

E-economic “iqtisodiy”

P-political “siyosiy”

STEP-tahlilda ham to‘rt kvadrantli matritsa tuziladi. Tahlilni quyidagi bosqichlarda amalga oshirish mumkin:

1. tahlil obyektini aniqlash (butun bir boshqaruv obyekti, alohida bo‘limlari yoki biznes birligi);
2. ekspertlarni tayinlash;
3. ekspertlar tomonidan o‘tkazilgan tahlil natijalarini kiritish uchun format ishlab chiqish;
4. STEP-tahlil formatini ekspertlar tomonidan to‘ldirilishi;
5. makromuhit tahlilining yakuniy formatini tayyorlash;
6. strategik va taktik rejalashtirish jarayonida makromuhit tahlilining yakuniy format natijalarini qo‘llash;
7. rejalashtirilgan harakatlarning amalga oshganligini baholash.

STEP-tahlili rivojlangan mamlakatlarda qo‘llaniladi chunki ijtimoiy va texnologik omillar istiqbolli hisoblanib u yerda iqtisodiy va siyosiy barqarorlikka deyarli erishilgan. Rivojlanayotgan mamlakatlarda birinchi o‘rinda siyosiy va iqtisodiy omillarga ahamiyat berilgani uchun bu tahlilning boshqacha varianti ya’ni PEST-tahlili qo‘llaniladi.

Bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida san’at sohasidagi tashkilotlar uchun ham STEP tahlilining varianti PESTdan foydalanish maqsadga muvofiqdir. PEST tahlilning maqsadi tashkilotning bundan keyingi rivojlanishi kontekstida u uchun tashqi bo‘lgan vaziyatning baholanishidadir. Bu vaziyat ustidan olib boriladigan

nazorat kichik bo'lsa ham, uni hisobga olish zarur. San'at boshqaruv obyekti uchun o'ta muxim bo'lgan muammolar yechimiga ta'sir eta oladigan tashqi omillar:

a) **siyosiy omillar** – hokimiyat yoki hokimiyat yuritayotgan siyosatdagi yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlar, mavjud konunlar tizimidagi o'zgarishlar, yangi tashkiliy tizimning kiritilishi;

v) **iqtisodiy omillar** – hududiy yoki milliy iqtisodiyotdagi o'zgarishlar; bunday o'zgarishlar misol uchun: muzey yoki teatrlarda potensial tashrif buyuruvchilar soni yoki kategoriyasiga, potensial keluvchi daromadi darajasiga, san'at muassasasi tomonidan taklif qilinadigan xizmatlar sifatiga ta'sir etadi.

s) **ijtimoiy omillar** – istyemolchilarga ta'sir etuvchi demografik o'zgaruvlar, masalan: aholi qarishi; bo'sh vaqtni band etishga qaratilgan faoliyat moliyaviy resursi va istyemolchilarga bo'lgan raqobat kurashining kuchayishi, bu masalan, yangi turdagi ehtiyojlarning paydo bo'lishi bilan tushuntirilishi mumkin; masalan, turizmning o'sishi, ko'rgazmalar bilan almashuv kabilar bilan bog'liq holda bozorning yangi imkoniyatlari paydo bo'lishi; ijtimoiy muammolarni yechishda muassasa rolining oshirilishi;

d) **texnologik omillar** – misol uchun muzey yoki galereya kolleksiyalari va kommunikatsiya vositalarini taklif etish standartlari takomillashgani sari tashrif buyuruvchilar tomonidan talab va taxmin niyatlarning ortishi; ma'lumot olishga doimiy kirish imkoniyatini beruvchi kompyuterlashtirilgan tizimlarning keng tarqalishi, Tarmoq davrini tobora rivojlanib borishi.

Tashqi omillar – siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik – boshqaruv obyekti takomillashuviga yaxshi mezon yaratgani kabi o'zida xavf-xatar saqlashi xam mumkin.

STEP tahlili tashkilot mavjudligiga real xavf tug'dirgan holda uni kuchsiz tomonlari va tashqi tarafdin keluvchi xatarlar birlashgan yoki birlashmaganligini aniqlashga xizmat qiladi. Tashqi va ichki omillarning qiyosiy tahlili muassasa yoki firmaning bajargan ishi samaradorligi darajasini tushunish mavjud muammolarni aniqlash va ularni yechish yo'llarini belgilashga imkon beradi.

Tashkilot ichki va tashqi muhitini tahlili bilan birga uning moliyaviy holatining tahlili ham o'ta muhimdir. Joriy moliyaviy holatni tahlil qilish orqali tashkilotning moliyaviy barqarorligi, to'lov qobiliyati va ishlab chiqqan strategiyalarni amalga oshirish imkoniyatlarini aniqlash mumkin. Bu tahlil quyidigilardan iborat:

- mablag'lar manbasi va joylashuvining tahlili;
- debitorlik qarzdorlik tahlili;
- kreditorlik qarzdorlik tahlili;

- moliyaviy koeffitsiyentlar tahlili.

Mablag‘lar manbasi va joylashuvining tahlili o‘z mohiyatiga ko‘ra buxgalteriya balansi, bir vaqtni o‘zidagi gorizontal va vertikal tahlili hisoblanadi.

Debitorlik qarzdorlik tahlili quyidagi ketma ketlikda amalga oshishi mumkin:

1. o‘zgarishlar dinamikasi belgilanadi va ularning sabablari aniqlanadi;
2. debitorlarning asosiy guruhi bo‘yicha ma‘lum vaqt oralig‘i uchun qarzdorlik dinamikasining tahlili amalga oshiriladi.

Kreditorlik qarzdorlik tahlili :

- kreditorlar bilan hisob kitob holati, bankrotlikka yo‘l qo‘ymaslik;
- kreditorlik qarzdorlikning strukturasi va uning optimal o‘lchamini aniqlaydi.

Moliyaviy koeffitsiyentlar tahlili muassasa moliyaviy holati tahlilining eng muhim aspekti hisoblanadi. Bunda quyidagi ko‘rsatkichlar keng qo‘llaniladi:

- joriy likvidlik koeffitsiyenti;
- o‘z ixtiyoridagi mablag‘lar bilan ta‘minlash koeffitsiyenti;
- aktivlarni boshqarish koeffitsiyenti;
- ishbilarmonlik faoliyat koeffitsiyenti;
- debitorlik qarzdorlik aylanmasi;
- fond foydali ish koeffitsiyenti;
- resurslar foydali ish koeffitsiyenti;
- qarzga olingan va o‘z ixtiyoridagi mablag‘lar nisbati va h.k.

Amerikalik iqtisodchilar tashkilotning barqarorligini Z koeffitsiyenti (Altman formulasi) bo‘yicha aniqlashni tavsiya etadilar:

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

Bu yerda X1-o‘z ixtiyoridagi aylanma mablag‘larning aktivlar so‘mmasiga nisbati; X2-taqsimlanmagan foydaning aktivlar so‘mmasiga nisbati; X3- balans foydaning aktivlar so‘mmasiga nisbati; X4- asosiy fondlar+nomoddiy aktivlarning qarzga olingan kapitalning balans bahosiga nisbati; X5-sotish hajmining aktivlar summasiga nisbati.

Agarda Z 1.81 dan kichik bo‘lsa tashkilotning moliyaviy holati nobarqaror deb belgilanadi. Ushbu koeffitsiyent 2.99 dan katta bo‘lsa moliyaviy holat barqarordir. Altman formulasi bankrotlikka uchrash vaziyatini oldindan bilishga yordam beradi, ya’ni bu tashkilot nobarqarorligini aniqlashning statistik usulidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik tahlilni o‘tkazishning tavsiyaviy uslubiy yondashuvlari yuqorida qayd etilgan tashqi va ichki muhit, hamda

moliyaviy holatni tahlil qilishdan iboratdir. Bu borada olingan ko'rsatkichlar asosida tashkilot strategik rejasi tuziladi.

Strategik rejalashtirish va strategik tanlash modellari

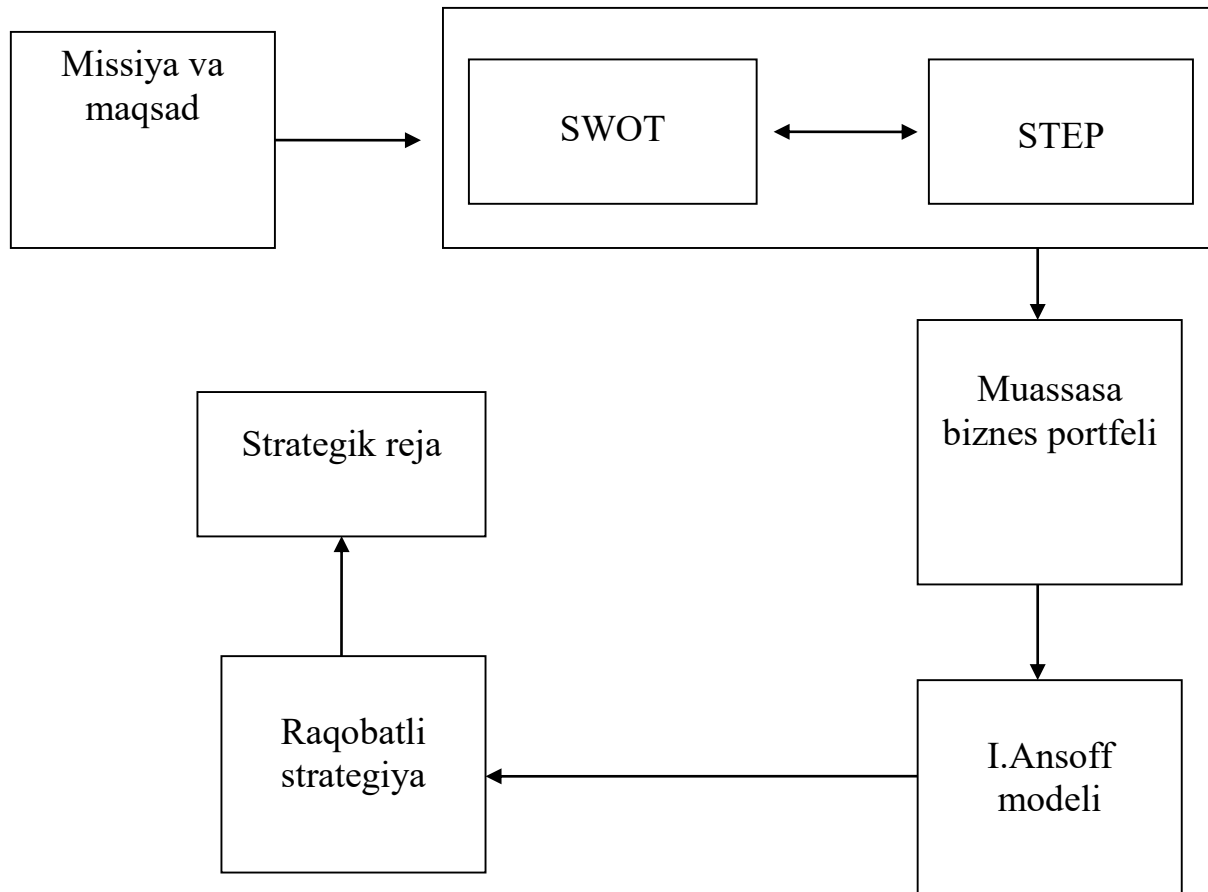
Strategik rejalarni ishlab chiqish strategik tahlil va rejalashtirish vositalarni qo'llashda asoslanadi. Bu vositalar har xil davrda vujudga kelgan bo'lib, dunyoning yetakchi kompaniyalari faoliyatida strategik rejalashtirishning amaliy va umumiyashtirilgan natijalarida namoyon bo'lgan. Vositalarni asosiy qismi modifikatsiya va takomillashtirish yo'li bilan hanuzgacha rivojlanmoqda. Ular biznesning tashqi va ichki muhitiga xos ma'lum iqtisodiy qonunlarni tasvirlovchi modellarda namoyon bo'ladi. Model sifatida qo'llaniladigan vositalar ko'p narsani hisobga olmaganligi sababli, ulardan foydalanishda ayrim muammolar mavjud. Strategik rejalashtirish vositalardan foydalanishdagi asosiy muammo bir nechta ma'lum modellarini bir biridan alohida holda qo'llashdadir. Tanlangan modellarni ma'lum ketma ketlikda qo'llash yaxshi samara beradi. Buning uchun menejrlardan strategik tahlil va rejalashtirish vositalarining ma'lum majmuini aniqlash bo'yicha qaror qabul qilish va bu asosda strategik rejalashtirishning korporativ modelini shakllantirish talab qilinadi. San'at muassasalari uchun quyidagi jarayonlarni o'z ichiga qamrab oluvchi strategik rejalashtirishning shakllantirish modeli (5-chizma) mutaxassislar tomonidan tavsiya etiladi:

1. Missiya va maqsad;
2. Makro va mikro muhit tahlili (STEP va SWOT);
3. Muassasa biznes portfeli;
4. I.Ansoff modeli;
5. Raqobatli strategiya;
6. Strategik reja;

Strategik rejalashtirishning shakllanishidagi uchinchi jarayon muassasa biznes portfelining potensialini aniqlashdir. Portfel bo'yicha qarorlar qabul qilinganidan so'ng portfelning rivojlantirish strategiyalari aniqlanadi va bunda I.Ansoff modelining qo'llanilishi maqsadga muvofiqdir. Oxirgi bosqichda esa raqobatli strategiyalarni baholash va tanlash amalga oshiriladi.

San'at muassasasining biznes protfelini aniqlash. Portfel strategiyalari bu muassasaning qanday tovar, xizmat yoki ularning kompleksi bilan bozorga chiqishi haqidagi qarorlaridir. Zamonaviy strategik rejalashtirish va boshqarish texnologiyalarida biznes portfel tushunchasi muhim ahamiyatga egadir. Biznes portfelning strategik tuzilish o'lchovini aniqlash muassasa rivojlanish vektorini ko'rsatib beradi, ya'ni bozorli maqsadlarga erishish yo'llari va istiqbollarini

belgilaydi. Muassasa tashkiliy tuzulmasini to'g'ri shakllantirish ham biznes portfelini boshqarish ehtiyojlarinidan kelib chiqadi.



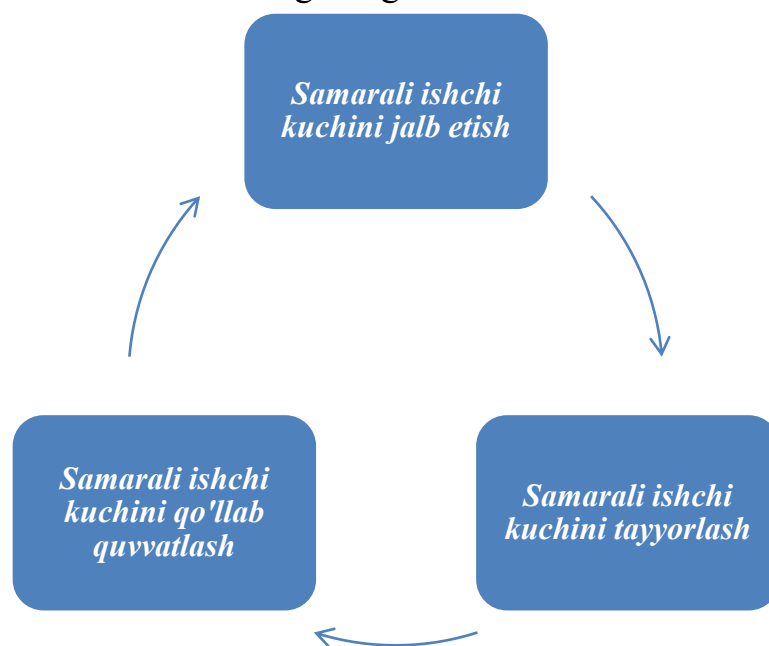
2.3. Inson resurslarini boshqarishning strategik ahamiyati va maqsadlari

Inson resurslarini boshqarishda strategik yondashuv uchta hal qiluvchi tamoyillarga asoslanadi. Birinchisi: har bir menejer uning egallab turadigan lavozimiga qaramay inson resurslarini boshqarish uchun ma'suliyatni o'z ustiga oladi. Ikkinchisi: yollanma xodimlar kompaniyaning qimmatbaho aktivi sifatida qabul qilinadi. Bino va inshootlar yoki asbob-uskunalar emas, aynan xodimlar tashkilotning muhim raqobatli afzallikni yaratadi. Ishchi kuchini boshqarish usuli barqaror raqobatbardoshlikni shakllantirishda asosiy omil hisoblanadi. Uchinchisi: inson resurslarini boshqarish tashkilot strategiya va maqsadlarini bir butun qilib birlashtirishga moyil bo'lishi kerak. Bugungi kunda menejerlar oldida global miqyosda raqobatbardoshlikni oshirish, haridorlarga xizmat ko'rsatish sifati, unumdorligi va darajasini ko'tarish, elektron biznes texnologiyasini qo'llash kabi strategik vazifalar turibdi. Bular esa, malakali personalga bo'lgan ehtiyojni yuzaga keltirmoqda.

Inson resurslarini boshqarish o‘z oldiga quyidagi uchta asosiy maqsadni qo‘yadi (1-rasm):

1. Samarali ishchi kuchini jalb etish;
2. Uning imkoniyatlarini rivojlantirish;
3. Samarali ishchi kuchini qo‘llab quvvatlash.

Inson resurslarini boshqarish bo‘yicha menejerlar eng yaxshi xodimlarni izlash, malakasini oshirish va o‘rgatish, hamda ularni ushlab qolishga harakat qilishlari kerak, aks holda zo‘r boshqaruv konsepsiyalari ham muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Bundan tashqari, agarda xodimlar qadrlanmayotganligini his etishsa, odatda kompaniya ravnaqi uchun barcha kuchlarini sarflash istagida bo‘lishmaydi va ko‘pincha boshqa ish joylarini qidirishadi. Shuning uchun ham tashkilot raqobat strategiyasini ishlab chiqishda inson resurslarini boshqarish bo‘yicha mutaxassislarining qatnashishi muhim ahamiyatga egadir. Inson resurslarini boshqarish bo‘yicha menejerlar mehnat qonunchiligini yaxshi bilishi, hamda mehnat munosabatlaridagi o‘zgarishlarni tushunishlar kerak.



1-rasm. Inson resurslarini strategik boshqarish.

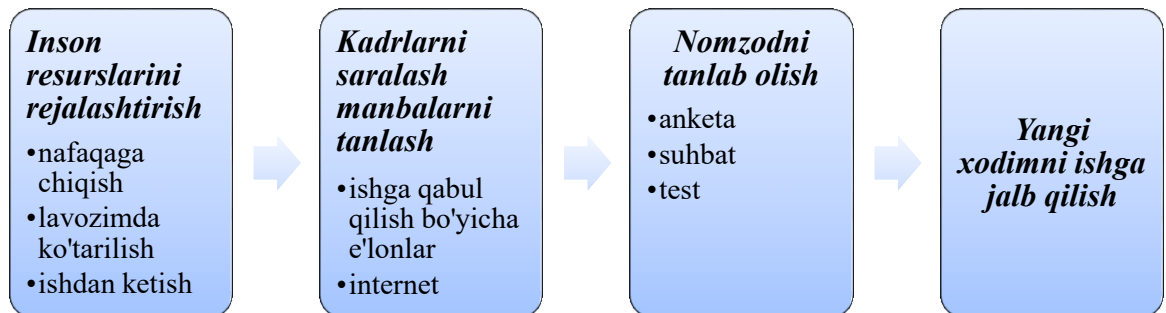
Inson resurslarini boshqarishning faoliyat natijalariga bevosita qo‘shilgan hissasi strategik maqsadlarning amalga oshishi tashkilotning inson aktivlari, ya’ni personalga bog‘liqligida namoyon bo‘ladi. Raqobatbardoshlikni saqlab turishga bo‘lgan ehtiyoj inson resurslarini boshqarishdagi o‘zgarishlarning quyidagi uch yo‘nalishini taqozo qiladi: inson kapitalini oshirish, global kadrlar strategiyasini ishlab chiqish va axborot texnologiyalarni joriy etish.

Inson kapitalini oshirish. Inson kapitali- bu personalning bilim, tajriba, ko'nikma va qobiliyatlarining iqtisodiy samaradorligidir. Inson kapitalini oshirish xodimlar malakasini oshirishga qaratilgan strategiyalarini maqsadli tarzda qo'llash yo'li bilan amalga oshadi. Bunda eng qobiliyatli mutaxassislarni tanlash, ularning bilim va ko'nikmalarini o'stirish, individual va professional rivojlanish imkoniyatlarini taqdim etish, mehnatga haq to'lash tizimida rag'batlantirishni yo'lga qo'yish tushuniladi.

Globallashtirish. Bugungi kunda tashkilotlar ko'nikishi kerak bo'lgan yana bir omil – global miqyosidagi raqobatdir. Inson resurslarini boshqarish nuqtai nazaridan bu bir qator keskin muammolarni vujudga keltirmoqda. Ko'pchilik kompaniyalarga hali globallashtirishga javob bera oladigan samarali siyosat va strukturani ishlab chiqish masalasi oldida turibdi. 200 dan ortiq menejrlardan olingan so'roqlash natijalari inson resurslarini boshqarishning asosiy vazifasi – xalqaro faoliyat uchun lider va kadrlarni tayyorlash ekanligini aniqladi. Barcha sohalardagi firmalar global liderlar, ya'ni nafaqat yetuk boshqaruv bilimlarga ega, balki turli mamlakat va madaniyatlarda ishlashga qodir insonlarga bo'lgan ehtiyojni tobora o'sib borayotganligini ta'kidlashmoqdalar.

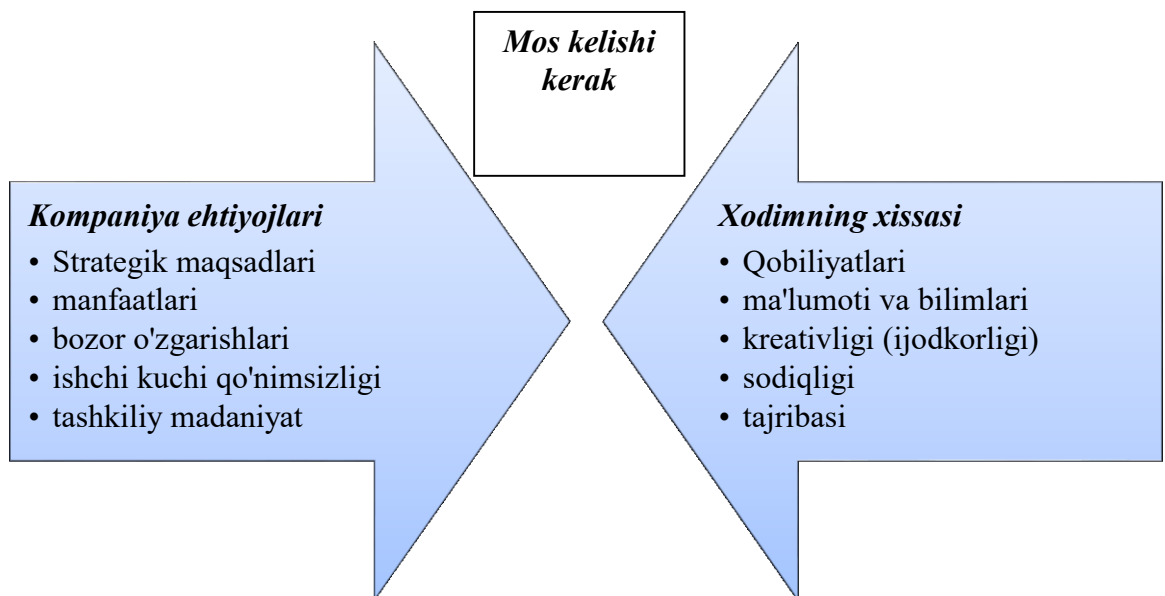
Axborot texnologiyalari. Ushbu va boshqa muammolarni hal etishda axborot texnologiyalari yordam bermoqda. *Kadrlar axborot tizimi-* bu kadrlar bo'yicha qarorlar va rejalashtirish uchun kerak bo'lgan ma'lumotlar bilan ta'minlaydigan integrallashtirilgan kompyuter tizimidir. Bu tizimning bazaviy funksiyasi – ish haqi va turli qo'shimcha imtiyozlarni hisoblashni avtomatlashtirishdir. Bunday tizim vaqt va mablag'ni tejaydi, menejrlarni mayda - chuyda vazifalardan ozod qiladi, ularning kuchlarini strategik xarakterdagi masalalarga qaratishga imkon tug'diradi.

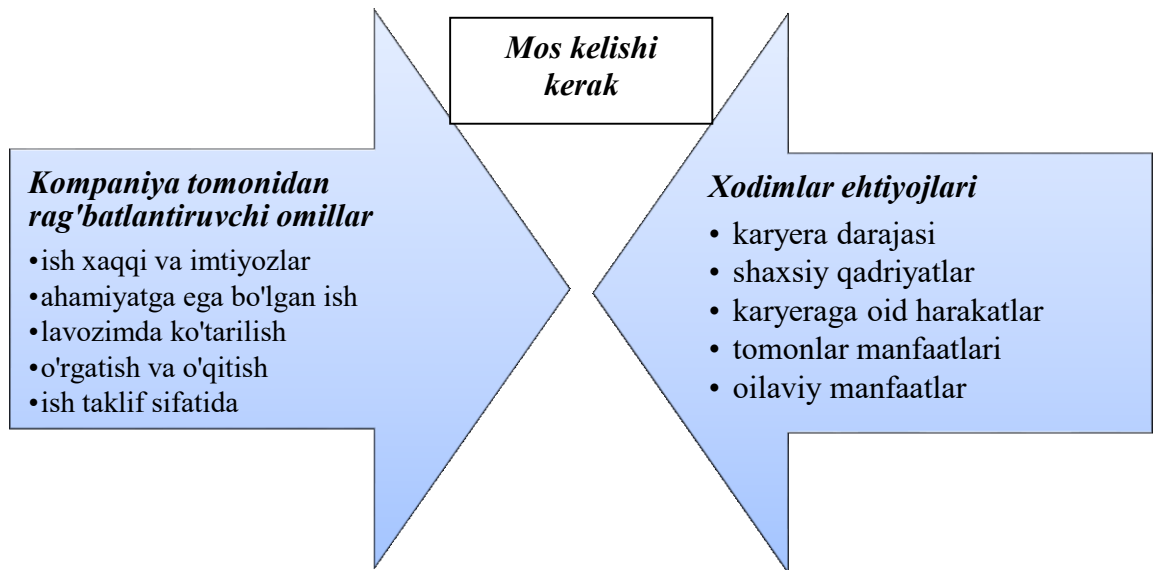
Samarali ishchi kuchini jalb etish. Samarali ishchi kuchini jalb etishdagi (2-rasm) birinchi qadam inson resurslarini rejalashtirishdir. Bunda inson resurslarini boshqarish bo'yicha menejer va mutaxassislar tashkilotdagi mavjud bo'sh o'rinlardan kelib chiqqan holda yangi xodimlarga bo'lgan ehtiyojni hisoblab chiqishadi. Ikkinchi qadam personalni tanlash bilan bog'liq marosimlarni o'tkazish va potensial nomzodlar bilan aloqa o'rnatishdir. Uchinchi qadam esa, personal bo'yicha menejerning fikriga binoan tashkilotga ko'proq samara olib keladigan nomzodlarni tanlash, va nihoyat, yangi xodim ishga qabul qilinadi.



2-rasm. Samarali ishchi kuchini jalb etish

Yangi xodimlarni jalb etish harakatlar asosida ***mos kelishish moduli*** (3.-rasm) yotadi. Bunga muvofiq ish beruvchi va xodim o'zlarining talablari, manfaatlari va qadriyatlarini bir biri bilan moslashtirishga harakat qiladi.



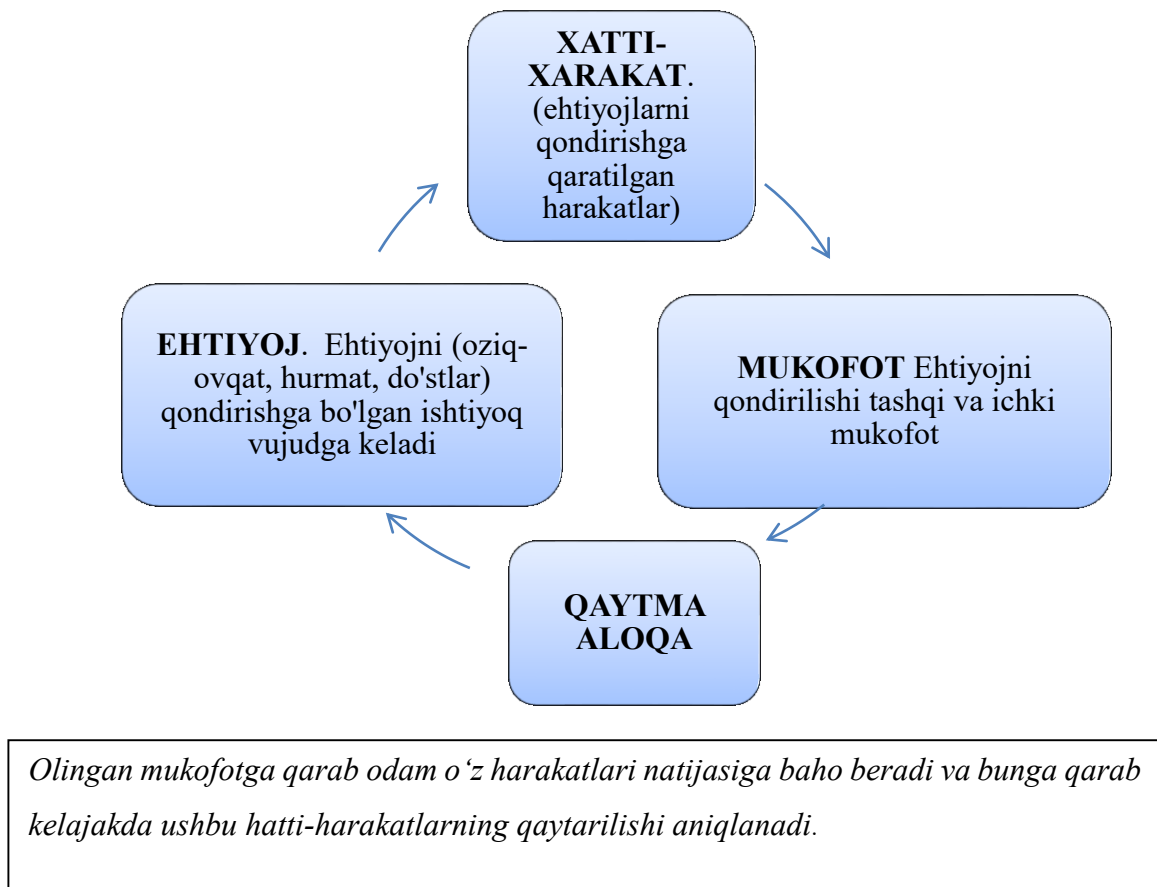


3.-rasm. Mos kelishish moduli

2.4. Motivatsiya asoslari

Xodimlarni motivalashtirish ularning mehnat unumdorligiga katta ta'sir etadi. Shuning uchun ham menejrlarning muhim vazifalaridan biri motivatsiyani tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirishdir. Motivatsiyani o'rganish insonlarni ishlashga nima majbur qilishi, ularning harakatlanishi qay yo'sinda bo'lishi va nima uchun bir qancha vaqt mobaynida shu yo'sinda ular harakatlanishini tushunishga yordam beradi.

Motivatsiyaning soddalashtirilgan modeli 4-rasmda ko'rsatilgan. Har bir insonning asosiy (bazaviy): oziq-ovqatga, yutuq, daromadga kabi bo'lgan ehtiyojlari mavjud. Ushbu ehtiyojlar ichki g'ayratni vujudga keltiradi. U esa o'z o'rnida ehtiyojni qondirishga qaratilgan hatti-harakatni yuzaga keltiradi. Inson harakatining qanchalik muvaffaqiyatli tarzda amalga oshishidan u qandaydir mukofot olishi, ya'ni ehtiyojining qondirilishi bog'liqdir. Olingan mukofotga qarab odam o'z harakatlari natijasiga baho beradi va bunga qarab kelajakda ushbu hatti-harakatlarning qaytarilishi aniqlanadi.



4-rasm. Motivatsiyaning soddalashtirilgan modeli.

Ehtiyoj qondirilishi natijasida olingan mukofot tashqi va ichkiga bo'linadi. *Ichki mukofot*- bu odamning ma'lum harakatni amalga oshirish jarayonida mamnun bo'lishi. Misol uchun, murakkab vazifaning bajarilishi maqsadga erishish va muammoni hal etish bilan mamnun bo'lish his tuyg'usini vujudga keltiradi. *Tashqi mukofot*-boshqalar tomonidan beriladigan naf, manfaat yoki foyda. Bular qatoriga lavozimda ko'tarilish, ish xaqini oshirish, imtiyozlarga ega bo'lish va h.z.lar kiradi. YA'ni, bunday mukofot tashqaridan keladi. Tashqi mukofot qanchalik muhim ahamiyatga ega bo'lmasin, bugungi kunda yaxshi menejerlar ularning bo'ysinuvchilari ichki mukofot olishlariga ham harakat qilmoqdalar.

Menejerning mehnatga bo'ysinuvchilarni undash va rag'batlantirishni qo'llashga munosabati motivlashtirish muammolariga bo'lgan qarashlari bilan aniqlanadi. Motivatsiya yondashishlarini quyidagicha ajratish mumkin: an'anaviy, inson munasobatlari nuqtai nazaridan, inson resurslari nuqtai nazaridan va zamonaviy.

An'anaviy yondashish. Xodimlarni motivlashtirish masalalarini o'rganish ilmiy menejment davrida boshlangan. Bunga F.Teylor asos solgan bo'lib, mehnatga

haq to'lash masalasiga e'tibor qaratilgan, ya'ni xodim *iqtisodiy inson* : “insonlar qanchalik kattaroq mablag‘ olishsa ular ko‘proq mehnat qilishga tayyor” sifatida ko‘rilgan.

Inson munasobatlari nuqtai nazaridan inson jamiyatning a'zosi sifatida ko‘rila boshladi. Odamni mehnatga undash nafaqat pulga bog‘liq, balki motivlashtirishga ijtimoiy ehtiyojlarning ham ta'sir etishi ko‘rsatildi. Bunda *ijtimoiy inson* konsepsiyasi vujudga keldi.

Inson resurslari nuqtai nazaridan yondashish “iqtisodiy inson” va “ijtimoiy inson” konsepsiyalarning davomi bo‘lib, inson ko‘p qiralli shaxs sifatida ko‘rilgan. D.Makgregorning X va Y nazariyasi har bir inson yaxshi ishga ega bo‘lishni hojlashi, mehnat esa bir tabiiy holat ekanligini ta'kidlagan. Ushbu konsepsiya zamonaviy yondashishning fundamenti hisoblanadi.

Zamonaviy yondashish. Motivlashtirishga zamonaviy yondashish uchta asosiy nazariy yo‘nalishlar ta'sirida shakllangan. Bular “Rag‘batlantirish”, “Mazmunli” va “Protsessual” nazariyalaridir.

“Qo‘llab-quvvatlash” oqibatlarini boshqarib turib, inson hatti–harakatini nazorat qiladigan vositalarga urg‘u beradi. Bu uslub qanday rag‘batlantirish yo‘llari xodim tomonidan yuqori baholanishini aniqlash uchun xodimlarni kuzatishga asoslangan. Qo‘llab-quvvatlash bu hatti – harakat natijasi sifatida oqibatlarini boshqarishdir. Bu yondashuv asosida D.F.Skinnerning nazariyasi yotadi. U xodimning hatti–harakatini quyidagicha tasniflagan: rag‘bat natijasida vujudga keladigan va rag‘batni kutish natijasida vujudga keladigan hatti–harakat. Qo‘llab-quvvatlashdagi oqibatlarini boshqarish asosida E.L.Torndaykning “Samara nazariyasi” yotadi. “Samara nazariyasi” oddiy tarzda ifodalansada lekin katta kuchga ega, ya'ni u yaxshi oqibatga olib keladigan hatti–harakatning tez–tez takrorlanishini ehtimol qiladi, aksincha no'maqul oqibatga olib keladigan hatti–harakat takrorlanishining ehtimoli kamroq. No'maqul hatti–harakat salbiy rag‘batlantirishga, ya'ni jazolashga olib keladi. Xodim o‘ziga nisbatan salbiy rag‘batlantirish qo‘llanishini hojlamaydi.

“Mazmunli nazariya” shaxsning fiziologik va psixologik ehtiyojlariga asoslangan bo‘lib, bu nazariya menejer vazifasi shaxsning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan ijobiy ta'sir o‘tkazuvchi sharoitlarni yaratishidir deb, taxmin qiladi. Yomon tarzda bajarilgan ish, no'maqul hatti–harakat, ishdan quyi darajada qoniqish kabi harakatlar ehtiyojlar qondirilmaslik natijasida vujudga kelishi mumkin. To‘rt eng mashhur mazmunli nazariyalar A.Maslou, D.Mak-Klelland, K.Alderfer, F.Gersberg tomonidan yaratildi. A.Maslou va K.Alderfer nazariyalari ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi deb tanilgan.

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining "Ehtiyojlar ustunligi" nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishlarining 5 turiga tayanadilar dedi.

Birinchi o'rindagai ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim –kechakka, uy-joyga, dam olish va xordiq chiqarishga bo'lgan ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Biron ijtimoiy guruxda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iyerarxiyaning uchunchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruxdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Alderfer nazariyasida ehtiyojlar regressi ham ko'rilgan, ya'ni ehtiyojlar iyeraxiyasida quyi pog'onalariga tushish. Bunda uch pog'ona ko'rilgan: "majud bo'lish uchun zarur ehtiyojlar", "qarindoshchilikka ehtiyojlar", "o'sish uchun ehtiyojlar". Mak–Klelland o'z nazariyasida Alderfer nazariyasiga o'xshash uch ehtiyoj turini ajratgan: xokimiyat, boyluk, obro'.

Frederik Gersbergning motivatsiya nazariyasi boyisiy tozalanish (motivatsion gigiyena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U ikki guruh boisiy va motivatsiya omillariga e'tiborni qaratadi.

Masalan, boisiy omillarga mehnat sharoiti kiradi. Agar ish joyi iflos, qoronhi, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir.

Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, ko‘payishga moyillik tug‘dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi

Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to‘ldiradi.

“Protsessual nazariya”lari asosida xodimning motivatsiya darajasiga salbiy yoki ijobiy tarzda o‘z ta’sirini o‘tkazadigan uning fikr yuritish jarayoni yotadi. Bunday nazariyalar ko‘p sanoqli bo‘lib ular orasida eng mashxur va ishonchlisi Dj.Adams va V.Vrum nazariyalaridir. Dj.Adams nazariyasi “Adolatlilik” nazariyasi deb nom olgan. U agarda insonlar o‘z mehnat natijalarining atrofdagilarga nisbatan adolatliligini baholashsa, u holda har qanaqa adolatsizlik inson ongining motivlashtiradigan holatiga aylanadi deb takidlaydi. Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar o‘zlari erishgan rag‘bat darajasini shu tizimda band bo‘lgan boshqa kishilar erishgan rag‘bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, yani:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual xarajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Dj.Adams fikricha xarajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishni bajarishga sarflagan mexnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, o‘sha ijtimoiy mavqei kabilar xam inobatga olinadi.

Agar barcha baxolashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo‘l qo‘yilmaganligi malum bo‘lsa, u xolda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O‘zgalarga qanday yondashilgan bo‘lsa unga xam xuddi shunday yondashilgan bo‘lsa, u xolda xodim kuchiga kuch qo‘shib mexnat qiladi va aksincha.

YAni agar xodim bu yerda adolatsizlikka yo‘l qo‘yilganini sezsa, yani rag‘batlantirishda tengsizlik bo‘lgan bo‘lsa, u xolda korxonada asabbuzarlik xolati vujudga kelib ixtiloflarning sodir bo‘lishga sabab bo‘ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo‘ladi.

Toki kishilar mexnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga xarakat qilmaydilar. Korx‘onada xamjixatlik muxiti qaror topmaydi.

V.Vrumning “Kutish” nazariyasi shaxsning harakati, mehnat samarasi va natijasining o‘zaro bog‘likliklari asosida shaxsning maslagi bilan ishchi motivatsiyaning aniqlanishini ifodalaydi. Kutish nazariyasi Amerikalik ruxshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning moxiyati shundaki,

motivatsiya nafaqat extiyojni qoniqtirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun xoxshga xam bog‘liq. Kutish nazariyasida 3ta muxim omilning o‘zaro munosabati asosiy o‘rinni tutadi.

- Mexnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o‘rtasidagi farqni kutish (MX-N):
- Natija (N) bilan rag‘batlantirish (R) o‘rtasidagi farqni kutish (N-R):
- Rag‘batlantirish qiymati (Q), yani qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko‘rsatkichi.

Va uchala omil o‘rtasidagi bog‘lanishni quyidagicha ifodalash mumkin: Motivatsiya (M) q (MX-N) (N-R) Q.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo‘ladi. Bu degan so‘z extiyoj tushunchasidan tashqari raxbar murakkab, qiyin ishga astoydil ishlaganga yaxshi xaq to‘lanadigan va rag‘batlantiriladigan aniq kutish vaziyatlarini yaratish kerak, kutish nazariyasining moxiyati xam o‘uni taqozo etadi.

Umuman raxbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- Motivatsiya vositalarini yaxshilash yo‘li bilan bo‘ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish.
- Xodimlarning tashabbusini uyg‘otadigan motivatsiyaning kuchli vosita (regulyator) larini qo‘llab ularning extiyojlarini to‘laroq qondirish.

Muvaffiqiyatga intiluvchi raxbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib o‘z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo‘lib, ular orqali xizmat ko‘rsatadigan mijozlarga g‘alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig‘ib, ularning xurmatini qozonadi, qo‘l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o‘zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mexnat natijalarini rag‘batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo‘llaniladi

I. Iqtisodiy motivlar:

- Ish xaqi
- Tadbirkorlik asoslari
- Turli imtiyoz va mukofotlar berish
- Jarima, mukofotdan maxrum etish

II. Noiqtisodiy (tashkiliy va manaviy) omillar:

1. Maqsadli omillar:

- Xodimlar oldiga ular faoliyatini yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo‘yish

2. Mexnatni boyitish motivlari:

- Xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish
- Xodimlar mexnatini boyitish.

Yanada yuqoriroq bosqichdagi ish berish va xaq.

3. Daxldorlikni oshirish omillari:

- Ijtimoiy masalalarni yechishda xodimlarga xal qiluvchi ovoz berish
- Qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish xodimlarga masuliyat va vakolat berish va xokazo.

Motivatsiya – bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. Xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mexnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash xam ularni o‘z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Nemis oldimlari V.Ziger va L.Langdarning mexnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo‘yicha takliflarini keltiramiz:

- Xar bir xarakat, ayniqsa mazkur xarakatni bajarilishini talab qiluvchining xarakati obdon o‘ylangan bo‘lishi kerak.
- Kishilar mexnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashishi darkor.
- Xar bir kishi o‘z ish joyida o‘zini nimaga qodir ekanligini ko‘rsatgisi keladi.
- Kishilarning o‘z ishlarini takomillashtirish to‘g‘risidagi fikrlarini bilish lozim.
- Kishilarning o‘zligini anglashga imkon berish kerak.
- Maqsadga erishishga o‘z daxldorligini xis etgan xodim yanada ko‘proq kuch bilan ishlashga, o‘zini ko‘rsatishga xarakat qiladi.
- Yaxshi ishlaydigan kishilar xam moddiy xam manaviy tomondan tan olinishiga xaqidirlar.
- Xar bir xodimga barcha axborotlarga kira olish xuquqi bo‘lishi kerak, buning ustiga tez bo‘lishi muximdir.
- Xodimlarning ish faoliyati yo‘nalishini o‘zgartirish to‘g‘risidagi qaror ularning ishtirokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan xolda qabul qilinishi kerak.
- O‘z o‘zini nazorat qilishi kerak.
- Ish jarayonida xodimlar yangi bilimlarni ola olishi lozim.
- Xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo‘llab quvvatlash darkor.
- Xodimlar o‘z mexnatlarining sifati to‘g‘risida axborotga ega bo‘lishlari lozim.

- Xar bir xodim o‘z o‘ziga imkoniyat boricha xo‘jayin, boo‘liq bo‘lishi kerak.

- Xar bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Oxirigi yigirma yil mobaynida B.A.Lokkening nazariyasiga katta ahamiyat berildi. “Maqsadni aniqlash” nazariyasiga binoan maqsadlar motivatsiyaga quyidagi to‘rt mexanizm orqali ta’sir etadi: e’tiborning qaratilishi, harakatning safarbar etilishi, vazifaning doimiyligini ta’minlab turish hamda strategik rivojlanishga ko‘maklashish. Nazariya maqsadning ikki motivlashtiradigan belgilari: intensivlik va mazmuni aniqlaydi.

San’at sohasida personalni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari

Ishlab chiqarishda uning samarasini texnika va texnologiya, unumdorlik va rentabellik aniqlasada, san’atda tashkilot faoliyati mohiyatining har bir xodimining ijodiy qobiliyati, iste’dodi va g‘oyalari tashkil qiladi. Shundan kelib chiqqan holda, notijorat tashkilotlarda personalni boshqarish ishlab chiqarish jarayoni boshqaruvidan ahamiyatliroqdir. San’at muassasida personalni boshqarish san’at mahsulotining sifati va tarqatish masshtabini aniqlaydi.

Muassasa rahbari resurslardan oqilona foydalanish masalasi yechimining eng optimal variantini qabul qilishi lozim. Mehnat resurslari muassasaning eng muhim resursi bo‘lib, uni ijodkor xodimlar tashkil qiladi. Ularni boshqarishda motivatsiya alohida ahamiyatga ega.

Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayoni san’at muassasasida boshqa tashkilotlarga qaraganda murakkabroq kechadi, chunki buning uchun ma’lum obyektiv o‘lchovlar mavjud emas. San’at muassasasida ishga qabul qilish tanlov asosida yoki mehnat bozorida monitoring bilan shug‘ullanuvchi maxsus bo‘limlar orqali amalga oshirilishi mumkin. Ishga qabul qilingan xodimni muassasa foaliyati konsepsiyasiga va mehnat usuliga ko‘niktirish bu rahbarning keyingi vazifasidir. Opera teatri yoki muzey kabi yirik kompleksli muassasa haqida gap borsa, bu vazifa ancha murakkab bo‘lishi mumkin, chunki misol uchun shuhratparaslik kabi nozik masalalar e’tiborga olinishi kerak. Har bir xodimning maksimal darajada o‘z qobiliyatini namoyon eta olish uchun sharoitlar yaratib berish va shu bilan birga mehnatga motivlashtirishning eng yuqori pog‘onasiga erishish ham personal boshqaruvning muhim vazifalaridan biridir.

Art menejment motivatsion muammolarga ancha sezgir bo‘lib kadrlarning bazaviy joylashtirish motivatsiyaga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir etadi. Bu esa natijada ijodiy jarayon samaradorligini aniqlaydi, shuning uchun motivatsion jarayonini dasturlash murakkab va strategik jihatdan muhim masalalardan biri hisoblanadi. Bugungi kunda xorijiy mamlakatlarda qonun chiqarish va sud amaliyoti

motivatsiyani boshqarish bo'yicha dasturlarini amalga oshirish jarayonida xodimlarga ta'sir ko'rsatishda ularning huquqlarini himoyalab ish beruvchilarni chegaralaydi. Motivatsiyani boshqarish xodimning manfaati maqsadlari hamda oilaviy vaziyatiga qaratilgan bo'lib bunda nozik masalalardan biri bu xodimning oilaviy ahvoli va shaxs sifatida uning shaxsiy hayotiga aralashmay o'rganish. Fransiyada qabul qilingan qonun ishga qabul qilish va mehnat shartonmasi amal qilish mobaynida xodimning shaxsiy qadrini himoyalaydi. Sud amaliyoti xodimlar tomonidan ish joyida qoldirilgan shaxsiy yozuvlari bilan ma'muriyatning tanishishini man etadi. Ish vaqtida xodimlarning xizmat telefoni orqali gaplashishini nazorat qilishi uchun maxsus qoidalar ishlab chiqilgan. Ilgari ish vaqti kompaniya boshqaruvining "shaxsiy mulki" sifatida ko'rilgan bo'lsada, bugungi kunda aksincha xodimning o'ziga tegishli bo'lib qolmoqda va ish vaqti ustidan o'ta qat'iy nazorat diskriminatsion tadbir sifatida ko'rilmogda.

Ayrim mamlakatlarda xodimlarni audio va video apparatura orqali kuzatish chegaralanmogda yoki umuman man etilmogda. Bu esa o'z o'rnida rotatsion dasturini amalga oshirish jarayonida monitoringa xalaqit bermogda. Rotatsion dasturi bir iyerarxik pog'ona miqyosida xodimlar o'rnini almashtirishga qaratilgan rejali tadbirlar tizimidir. U Art menejmentda personalni boshqarish bo'yicha samarali tadbir sifatida qabul qilinishi mumkin.

Yaponiyaning mehnat munosabatlari modeli xodimning oilasiga g'amxo'rlik qilishga qaratilgan va bu xodimning shaxsiy hayotiga aralashish deb, qabul qilinmaydi.

Hozir ishlab chiqarishda o'ziga xos psixologik baxtsiz hodisa sifatida baholanayotgan mobbingni man etishga qaratilgan mehnat qonunchiligining yangi yo'nalishi shakllanmogda. Mobbing bu xodimga ma'muriyat va hamkasblari tomonidan o'tkaziladigan psixologik ta'sir ko'satishdir.

Monitoring rejaning bajarilish jarayonini nazorat qilishni anglatsada, lekin u ko'proq mehnat faoliyatiga rag'bat yaratishni nazarda tutadi.

Ko'pchilik menejerlar mehnatga haq to'lashni aososiy rag'batlantiruvchi vosita sifatida ko'rishadi. Bu anglashilmovchilikdan moliyaviy qiyinchilikka uchragan tashkilotlar menejerlari umidsiz holga tushadilar.

Lekin, turli mamlakatlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasi puldan boshqa kuchliroq rag'batlantiruvchi vositalar mavjudligini isbotladi. 1920 yil AQShda mehnat sharoitlarini yaxshilash mehnat unimdorligiga qanday ta'sir etishini aniqlashga qaratilgan "Xotorn tahlili" deb nom olgan tadqiqot o'tkazildi. Taqqoslash uchun yirik zavodlardan ikkitasi olinib, birinchisida ish joyi ergonometrik nuqtai nazardan benuqson qilinishiga mehnat sharoitlari asta – sekinlik bilan o'zgartirildi.

Har safar ish joyiga o'zgartirishlar kiritilganda ish unumdorligi ham o'sa boshladi. Mehnat sharoitini takomillashtirish muddati tugaganda, tadqiqotchilar hamma kiritilgan o'zgartirishlarni asta sekin yana o'z holiga qaytara boshladilar. Lekin ish unumdorligi o'sib borar edi. Bundan tadqiqotchilar quyidagi xulosaga keldilar: tashkilot ma'naviy muhitini yaxshilash va mehnat unumdorligini oshirishdagi eng muhim omil bu tashkilot rahbariyatini o'z xodimlari to'g'risida g'amxo'rlik qilishidir. Boshqacha qilib aytganda, menejer o'z bo'ysinuvchilariga ahamiyatliroq bo'lishi kerak. Misol uchun, dunyoning yirik badiiy muzeylaridan biriga yangi tayinlangan direktor o'zining xodimlarida esda qoladigan yaxshi taasurot qoldirdi. Muhim ko'rgazma ochilishidan oldin u muzey xodimlarining va ularning oilalariga bazm kechasini uyushtirdi.

1980 yilda universitetlardan biri tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarda³ inson nimani eng qadrlidi deb hisoblashi bo'yicha menejerlar va buysinuvchilarning fikrlari taqqoslandi. Menejerlar tuzgan ro'yxatda birinchi o'rinda "pul" turar edi. Xodimlar tomonidan berilgan ruyxatda esa birinchida "mehnatga yarasha baholash", keyingi o'rinlarda esa "tashkilot faoliyatida qatnashish", "muammolarni hal qilishda yondashish", "kafolatlangan mehnat" va nihoyat beshinchi o'rinda "pul" turar edi.

Mehnatni rag'batlantirish motivatsiyaga qisman ta'sir ko'rsatadi. Mehnatga haq to'lashni Gersberg boisiy omillarda ko'rsatgan. Lekin, rag'bat yordamida o'zligini isbotlash, obro' va ijod qilishga bo'lgan ehtiyojni qondirish mumkin. Demak, mehnatga haq to'lashda qisman motivlashtirish funksiyasi mavjud.

Personalni boshqarishda muvofiq mehnatni rag'batlantirish tizimini yaratish muhim vazifalardan biridir. Bu tizimda nafaqat mehnatga haq to'lash ko'riladi, balki rag'batlantirishni boshqa shakllari, ya'ni mehnat ta'tilidan boshlab to mukofotlash va professional tarzda malaka va mahoratni oshirish imkoniyatlarigachadir. Xodimlarning bilim va mahoratini oshirish quyidagi ko'rinishda bo'lishi mumkin:

- Seminarlarda qatnashish.
- Milliy va xalqaro tarmoq vakillari bilan uchrashuvlar.
- Amaliy mashg'ulotlar tashkil etish .
- Jurnal va adabiyotlarga obuna bo'lish.
- Evalvatsiya jarayoniga xodimlarni jalb etish.
- Tashkilot maqsad va dasturli siyosatida o'zgarishlar bo'yicha muhokamaga xodimlarni jalb etish.

Personalni boshqarishning vazifasi nafaqat tashkilotni yuqori malakali xodimlar bilan ta'minlash, balki jamoaning muvaffaqiyatli mehnatiga ularda

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

qiziqish uyg‘otish, ijodiy tashabusskorlikni rag‘batlantirishdir. YA’ni, boshqaruvchidan tashkilotda sog‘lom motivatsion siyosatni tashkil eta olish talab qilinadi. Sog‘lom motivatsion siyosat asosida esa ma’naviy ichki muhitni yaratuvchi xodimlar o‘rtasidagi hamkorlik yotadi. Bu hamkorlikda rag‘batlarni topish esa menejerning majburiy vazifasidir. Tashkiliy ruhni yaratish va qo‘lash uchun menejer har bir xodim shaxs sifatida qanchalik qadrlanishini va ularning umumiy maqsad sari bajarayotgan mehnati qanchalik muhimligini ko‘rsata bilish kerak. San’at sohasidagi menejment mutaxassisi Djilian Xenberi Pul⁴ bu haqda menejerlarga quyidagi yo‘l-yo‘riqlarni beradi: “Tashkilotda kerakli ma’naviy muhit yaratish uchun bir qator yo‘lar mavjud. Mening fikrimcha, xodimlarni xonasiga chaqirib olish eng no‘maqul yo‘llardan biri. Men esa menejerga boshqarayotgan muassasasi bo‘ylab aylanib chiqishini tavsiya etaman. Kabinetingizdan chiqing va sizning xodimlaringiz “nima bilan nafas olayotganini” his qilishga harakat qiling. Agarda siz kirib kelishingiz bilan xodimlaringiz gaplashishini to‘xtatsa, bunda nima uchun bunday bo‘lishini aniqlashingiz kerakdir. Kimdir tushkin kayfiyatda bo‘lsachi, bir daqiqaga uning yoniga o‘tiring. Agarda yerda qog‘oz yotgan bo‘lsa boshqalarga o‘rnak bo‘lib uni ko‘taring.”

Xodimlarni hamkorona mehnat jarayoniga jalb etish, ular bir–birlarini yaxshi bilib olishi va bir butun jamoa bo‘lib ishlashining samarali usuli - bu ularga ma’lum ishni bajarishda vakolat berishdir. Yaxshi menejer ishchi guruh tarkibini tez tez o‘zgartirishga harakat qiladi, ya’ni rotatsion dasturini amalga oshiradi. Odatda inson yangi loyihalarda ishlashni yoqtiradi. Ma’lum bir xodimning vazifalarini o‘zgartirib, menejer uning qobiliyati va kuchli tomonlarini rivojlantirish imkonini beradi hamda yangi kadrlarni tayyorlaydi.

Dunyoning ko‘p mamlakatlarida vakolat berish hanuzgacha keng tarqalgan menejmentning amaliyotiga aylanmadi. Ayrim menejerlarning vakolat berishni xush ko‘rmasligi menejerga ittifoqdoshlari va kadrlarini tayyorlay olmasligidan xabar beradi. Vakolat berish menejer uchun murakkab bo‘lsa ham, lekin bu xodim ma’sulyatli vazifani bajara olishiga yagona yo‘ldir. Bir loyiha ustida ishlash uchun ishchi guruh yaratishda quyidagilar bajarilishi shart:

1. Koordinator yoki yetakchi tayinlash;
2. Ishchi guruh vazifaning hamma masala va shartlarini tushunganligini tekshirish;
3. Ishning oxirgi natijasi qanday ko‘rinishada bo‘lishini kelishib olish (ishchi reja, qaror va ma’lum harakatlar);
4. Vazifa bajarilishining aniq va real muddatini tayinlash.

⁴ Джиллиан Хэнбери Пул. “Когда менеджмент приносит деньги” СПб: «Контрфорс» 1999, с 34-35

Umuman inson resurslarini boshqarish jarayoniga ko‘p omillar ta’sir etadi bulardan ayrimlar quyidagilar:

- madaniy omillar ;
- iqtisodiy omillar;
- boshqaruv uslubi va amaliyoti;
- mehnat bozori xolati ;
- mehnat harajati omillari.

Nazorat savollari

5. Inson resurslarini boshqarish o‘z oldiga qanday uchta asosiy maqsadlarni qo‘yadi?
6. Samarali ishchi kuchini jalb etish jarayonini tushuntirib bering.
7. Mos kelish moduli nimani anglatadi?
8. Ishdan ketganlar va shartnoma asosida ishlovchilar sonining oshishi inson resurslarini boshqarishga qanday ta’sir etadi?
9. Motivatsiyani o‘rganishning ahamiyatliligi va zarurati nimada?
10. Motivatsiyaning soddalashtirilgan modelini izohlab bering.
11. Sizning fikringizcha qay biri samaraliroq: ichki mukofotmi yoki tashqi mukofot?
12. Qanday motivatsiya yondashishlarini bilasiz?
13. “Rag‘batlantirish” nazariy yo‘nalishi nimadan tarkib topgan?
14. “Mazmunli” nazariyasini tushuntiring.

3- mavzu. Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o‘zaro bog‘liqligi (2 soat).

Reja:

3.1. Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalanish usullari. Kommunikatsiya jarayon sifatida.

3.2. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o‘zaro bog‘liqligi. Insoniy va texnik ko‘nikmalar. Art menejment moduli bo‘yicha yangi elektron o‘quv adabiyotlarni yaratish va ulardan foydalanish.

3.3. San‘at va madaniyat muassasalarini zamonaviy art menejment talablari asosida boshqarish. Art menejmentga oid ilg‘or xorijiy ta‘lim texnologiyalari va boshqa manbaalarni amalda qo‘llash.

3.4. Ish yuritishning ilg‘or, zamonaviy usullaridan foydalana olish.

Tayanch so‘z va iboralar

Kommunikatsiya, shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiya, menejment, marketing, axborot texnologiyalari, ichki va tashqi axborotlar, axborot turlari, kommunikatsiya turlari

3.1. Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalanish usullari.

Kommunikatsiya jarayon sifatida.

O‘zaro faoliyat jarayonida insonlar turli tasavvurlar, g‘oyalar, takliflar, bilim va dasturlar bilan almashinadilar. Bularning barchasini *axborot*, kommunikatsiya jarayonini esa axborot almashinuvi jarayoni deb atash mumkin. Aynan shuning uchun axborot almashinuvi barcha boshqaruv faoliyati turlari tarkibiga kiritilgan hamda biz kommunikatsiyani bog‘lovchi jarayon deb atashimiz mumkin. Menejerning qo‘lidagi muhim boshqaruv asboblaridan biri undagi axborot hisoblanadi. Ushbu axborotni ishlatish va uzatish orqali javoblar olib, qo‘l ostidagilarni boshqaradi, ruhlantiradi va ishni tashkil etadi. Shuning uchun ko‘p narsa, uning axborotni ijobiy qabul qilinishini ta‘minlash uchun uni uzata olish qobiliyatiga bog‘liq.

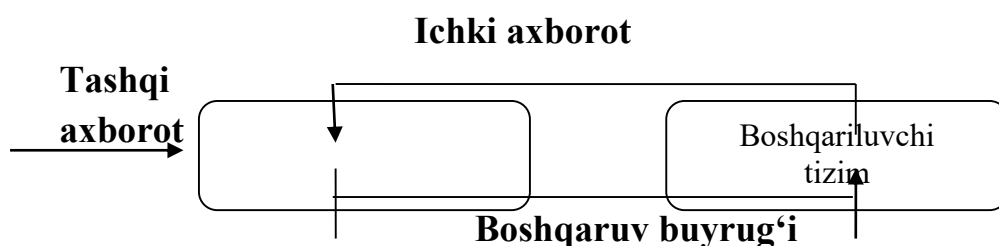
Kommunikatsiya - bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashinuvidir. Raxbarlar qilayotgan hamma ishlari axborotlarni samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan kommunikatsiya ish muvoffaqiyatini ta‘minlaydi. So‘rovlar shuni ko‘rsatadiki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz angliyalik raxbarlar kommunikatsiyani maqsadga erishish uchun bosh to‘siq deb hisoblaydilar.

Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi tashkilotlarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar. Kommunikatsiya yozma axborot, suhbat va internet shakllari orqali menejrlarning ya'ni boshqaruvchilarning asosiy ish vaqtini egallaydi.

Kommunikatsiya – axborot almashishdir. Shunday ekan, axborotning o'zi nima ekanligi xususida to'xtalib o'tish zarur.

Axborot - bu ma'lumot va xabarlar yig'indisi, to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsirlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini xal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi. Axborot boshqaruv tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol ta'sir etish uchun zarur ma'lumotlar yig'indisidan iborat. Axborot boshqaruv apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan harakatlar mavjudligi sharti, mustahkamlash usulidir.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi:



Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obyektning hamda bog'liq bo'lgan tashqi muxit holatlari haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq) ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Kelib chiqish manbasiga bog'liq ravishda axborot *tashqi* va *ichki axborot* turlariga bo'linadi. *Tashqi axborot* tashqi muxitdan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. YA'ni tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar tashqi axborotlar xisoblanadi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, maxsulotni sotish shartlari xaqida axborotlar kiradi. *Ichki axborot* tashkilot yoki uning boshqaruv bo'g'inida shakllanib, iste'mol qilinadi. Tashkilot miqyosida ular jumlasiga sexlar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnikaviy ta'minot, maxsulot tannarxi, kadrlar, mexnat unumdorligi xaqida axborotlar kiritilishi

mumkin. Agar tashkilot ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, uning yashashi xavf ostida qoladi.

Hozirgi davrda xalq xo‘jaligining turli bo‘linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish va nazoratni amalga oshirish turli – tuman axborotlarga bog‘liq. Axborotning xilma-xilligi har bir boshqaruv obyektning faoliyati ko‘p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o‘ta murakkabligi va davom etish sur‘atlarining yuqoriligi bilan bog‘liqdir.

Tashkilotni boshqarish uchun zarur bo‘lgan barcha turdagi axborotlar majmui *axborot tizimini* vujudga keltiradi. Boshqaruv va axborot tizimlari boshqaruvning har qanday bosqichida bir butun bo‘lib faoliyat ko‘rsatadi. Boshqaruv axborotlari o‘ta turli-tuman bo‘lganligi tufayli boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o‘ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya‘ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchiliklarni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma‘lum darajada yordam beradi. Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to‘plash, o‘zlash va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to‘liqroq ta‘min etiladi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar bir boshqarish obyektining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo‘lib, o‘z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Axborot tizimlari ikki xil bo‘lishi mumkin:

Oddiy tizim. Axborot paydo bo‘lgan joydan iste‘mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to‘g‘ri keladi. Ish joyidan xodimga berilgan axborot bunga misol bo‘la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1.	Mazmuniga qarab	• iqtisodiy • huquqiy • sotsial • texnikaviy • tashkiliy

2.	Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • ichki axborot • tashqi axborot
3.	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • tashkilot uchun • bo'lim uchun • sex uchun • uchastka uchun
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • oddiy axborot • shartli-doimiy axborot • o'zgarib turuvchi axborot
5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • dastlabki axborot • oraliq axborot • yakuniy axborot
6.	Davriyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • smenali axborot • sutkali axborot • kvartallik va h.k. axborot
7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • direktiv axborot • hisobot ko'rinishidagi axborot • hisobga olish bo'yicha axborot • nazorat qilish bo'yicha axborot
8.	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • tarixiy axborot • joriy axborotlar • perspektiv axborotlar
9.	Mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • bir maqsadli axborotlar • ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni yechishga mo'ljallangan axborotlar
10.	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • og'zaki axborotlar • yozma axborotlar • ovozli axborotlar • tasvirli axborotlar va h.k.
11.	Muhimligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llanma) • muhim bo'lmagan axborotlar va h.k.
12.	To'liqligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • to'liq, kompleks axborotlar • to'liq bo'lmagan axborotlar
13.	Xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • individual axborotlar

		<ul style="list-style-type: none"> • funksional axborotlar • universal axborotlar
14.	Ishonchliligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • ishonchli axborotlar • ehtimolli axborotlar

1-jadval. Axborotlar turlari

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog‘liq. Murakkab axborot tizimini bir qator belgilariga ko‘ra har xil turlarga bo‘linishi mumkin. Muhim belgilaridan biri axborotga ishlov berishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish. Bu esa axborot ishlovini sifatini yaxshilaydi. Boshqaruv jarayoning birdan bir taraqqiyoti axborotga ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalanishdir.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

➤ *Axborotlarni to‘la o‘zlashtirish davri.*

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

➤ *Aralash axborot tizimi.*

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o‘zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta‘minlaydi, ba’zida tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

➤ *Axborot-ma‘lumot tizimi.*

Bunda ko‘z bilan bajariladigan nazorat uchun ba’zi bir ma‘lumotlarni berish bilan cheklanadi.

➤ *Kuzatuv axborot tizimi.*

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta‘minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to‘g‘risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo‘llaniladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo‘yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma‘nolilik;
- tezkorlik;
- to‘liqlik;
- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, operativ ish olib borishi, vaziyat o'zgarishini o'z vaqtida payqab olishi, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, qo'shimcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Shu sababli axborot tushunarli bo'lishi kerak. Chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va belgilangan muddatda bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorligi ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining uzluksiz bo'lishiga yordam beradi.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli xisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi. Boshqaruviga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot xajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki xaddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga halal beradi.

Va nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsa, axborot qimmatini ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnik vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Axborotlar qabul qilingandan so'ng teskari aloqalar ham o'rnatiladiki, buni berilgan axborotga nisbatan berilgan javob tariqasida qabul qilish kerak. Teskari aloqalar kabul kilingan axborotlarning tug'ri tushunish yoki tushunmaslikdan amalga oshiriladi. Teskari aloqa xar qanday darajadagi tizimlar xarakatini rostlab turish uchun universal mehanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysinuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq, topshiriq bergandan keyin, ularning qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Teskari aloqa yordamida axborotni jo‘natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o‘rtasida aloqa o‘rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o‘zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya‘ni har ikkala tomon o‘z vazifalarini o‘zaro almashgandek bo‘lishadi.

Teskari aloqa - bu eshitganga, o‘qiganga yoki ko‘rganga nisbatan aks ta‘sir yoki ta‘sir lanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo‘lgan munosabatini tushunganligi yoki to‘liq tushunmaganligini, qo‘llab quvvatlashi yoki inkor etishi shu axborotni yuborgan shaxsga bildiriladi. Bunday aloqa xar ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganligini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so‘z har doim bo‘ysunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o‘ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o‘zini aniq voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o‘rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

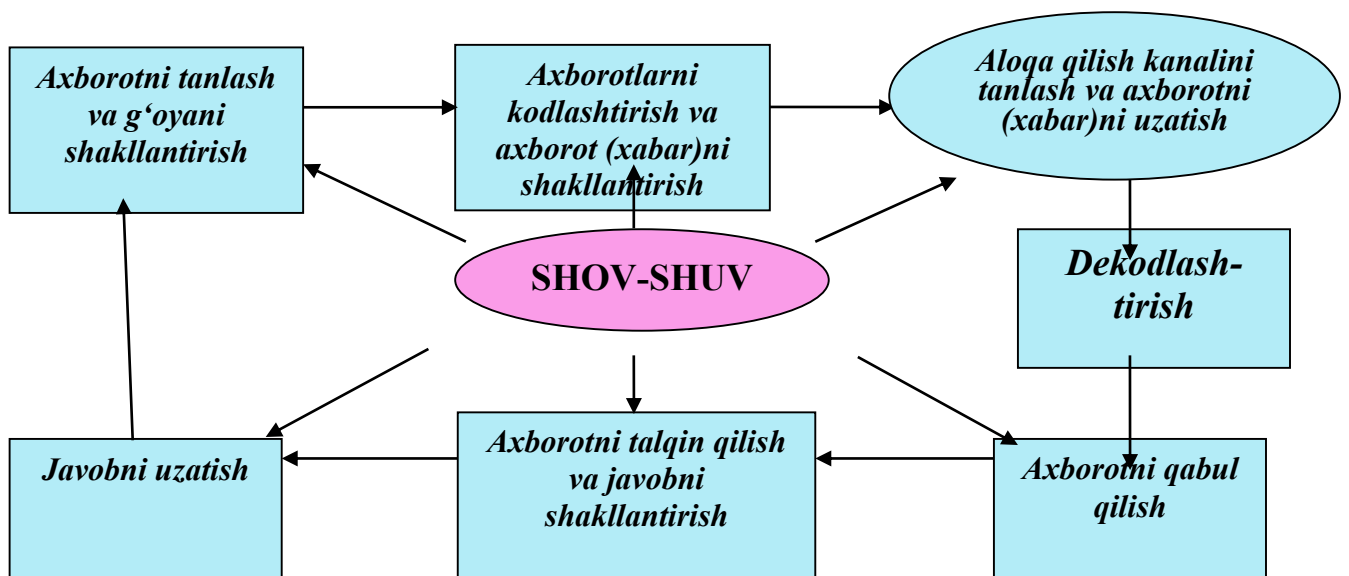
Shov-shuv – axborot almashuv jarayonida salbiy ta‘sir ko‘rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda, shov-shuv - bu g‘oyani buzib talqin qilishda namoyon bo‘ladi. Aytilgan so‘zdan tortib to uni qabul qilingunigacha bo‘lgan masofadagi turli to‘sqinlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek, rahbar bilan bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta‘sir o‘tkazishi mumkin. Shu sababli shov-shuvni ham e‘tiborsiz qoldirish mumkin emas.

Kommunikatsiya jarayoni esa – bu ikki va undan ortiq odamlar o‘rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Kommunikatsion jarayonining asosiy vazifasi almashish predmeti bo‘lgan axborotni tushunishni ta‘minlashdan iborat. Bu jarayonda to‘rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- *axborotni jo‘natuvchi* (kim jo‘natuvchi/axborot manbai xisoblanadi: u inson yoki tashkilot bo‘lishi mumkin);
- *axborotning o‘zi, xabar* (axborotning ma‘nosi qanday, kommunikatsiya qanday shaklda yoki uslubda amalga oshirilyapti: ma‘lumot yoki kommunikatsiya vositasida tarqalayotgan g‘oya; belgilardan iborat bo‘lib, og‘zaki, yozma yoki chizma bo‘lishi mumkin);
- *aloqa kanali, ya‘ni axborotni uzatish kanali* (qaysi kanal orqali axborot uzatilyapti yoki qabul qilinayapti);
- *axborotni qabul qiluvchi*(axborot kimga yo‘nalgan, uning manzilgohi qayer: axborot uzatilyotgan obyekt alohida inson yoki tashkilot bo‘lishi mumkin);
- *natija*(bu vaziyatda kommunikatsiyaning maqsadi va vazifalari qanday; u kimning va qanday ehtiyojlariga xizmat qilyapti).

Ana shu besh unsur bir-biri bilan xamoxang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida xar ikkila tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak. Axborotlar almashinuv jarayonida har ikki tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynaydi. Agar rahbar qo'l ostidagilarga topshiriq bersa, shuning o'zi axborot almashish boshlandi degan gap. Axborot almashish samarali bo'lishi uchun xodim o'z rahbariga topshiriqni qanday tushungani haqida habar berishi, rahbar esa undan nimalar kutishini aytishi kerak.

Kommunikatsion jarayonni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin:



3.2. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o'zaro bog'liqligi. Insoniy va texnik ko'nikmalar.

1. *Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish.* Bu bosqichda axborotni jo'natuvchi qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi. Bunda g'oyaga to'g'ri va aniq shakl berish juda muxim maqsad – g'oyani qabul qiluvchiga qiziq va o'ziga jalb etadigan qilib ko'rsatish. Afsuski, ko'plab axborot almashinuvi ushbu bosqichda uzulib qoladi. Chunki axborotni uzatuvchi g'oyani o'ylab chiqishga yetarli vaqt sarflamaydi. G'oya hali gapga alantirilmagan yoki axborot almashinuviga xizmat qiladigan shaklga ega bo'lmaganligini yodda tutmoq juda muhim. Axborot jo'natuvchi endigina qaysi konsepsiyani axborot almashinish predmetiga aylantirishni qaror qildi. Ayirboshlashni samarali amalga oshirish uchun ko'plab omillarni xisobga olish zarur. Xissiyot va kommunikatsiya o'rtasida o'zaro aloqa mavjud

2. *Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish.* Bu yerda axborotni jo‘natuvchi o‘zining g‘oyasini chizmalarda, grafik va sxemalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi. Bunday kodlashtirish g‘oyani xabarga aylantiradi.

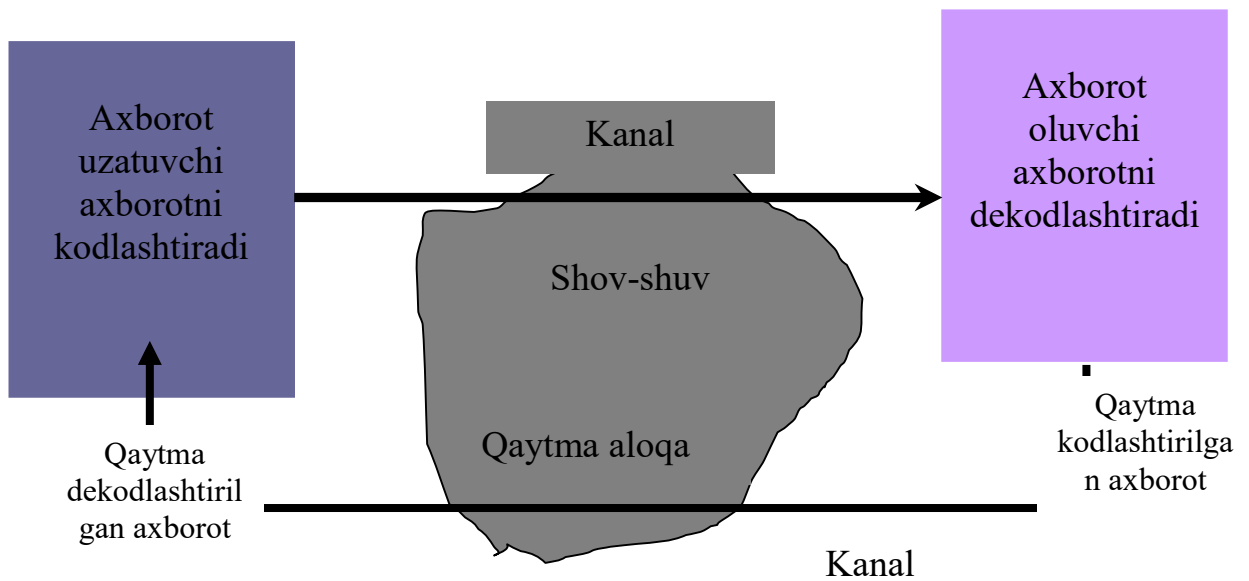
3. *Aloqa qilish kanalini tanlash va axborotni (xabar)ni uzatish.* Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini ham tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shaxobchasi va boshqalar kiradi. Xabarni uzatish yagona kanal bilan cheklanmasligi lozim. Ikki yoki undan ortiq kommunikatsiya vositalaridan birgalikda foydalanish maqsadga muvofiq. Jarayon murakkablashadi. Modomiki, xabarni uzatuvchi ushbu vositalardan foydalanish ketma-ketligini belgilashiga va axborotlarni uzatish ketma-ketligining vaqt oralig‘ini aniqlashiga to‘g‘ri keladi. Shunga qaramay tadqiqotlar shuni ko‘rsatyaptiki, bir vaqtning o‘zida og‘zaki va yozma axborot almashinuvi vositasidan foydalanish ularni bittasidan alohida foydalanishdan ancha samaraliroq. Gap xabarni uzatilishi xaqida ketganda ko‘pchilik uni kommunikatsiya jarayoni qabul qiladilar. Axborot uzatilishi faqatgina g‘oyani boshqa shaxsga yetkazish uchun bosib o‘tilishi zarur bo‘lgan muhim bosqichlardan biri xisoblanadi. Xabar uzatilishi belgili tizimdan foydalanish orqali amalga oshiriladi.

4. *Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish.* Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan axborotni, xabarni qabul qiluvchi fikriga o‘tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni xech qanday to‘siqsiz qabul qilsa axborot almashgan xisoblanadi. Ammo xar xil to‘siqlar sababli axborot yetkazilguncha yo‘l-yo‘lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo‘qotishi mumkin.

5. *Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish.* Bu bosqichda axborot uzatuvchi axborotni qabul qiluvchi bilan o‘z o‘rinlarini almashadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. *Javobni uzatish.* Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborot uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi.

Demak, kommunikatsiya jarayonining umumlashtirilgan modelini quyidagicha ko‘rsatish mumkin:



Kommunikatsiya jarayonining bevosita qatnashchilari –axborot uzatuvchi va axborot oluvchilardir. Agarda axborot oluvchi axborot uzatuvchining kommunikatsiyasiga javob qaytarsada, qaytma aloqa vujudga keladi. Axborot oluvchi javob qaytarmasa, kommunikatsiya jarayoni bir tomonli xususiyatga ega bo‘ladi. Qaytma aloqaning mavjudligi esa axborotlarning ikkala tomonga borishini anglatadi. Qaytma aloqa kommunikatsiya samaradorligini belgilovchi kuchli vositadir, chunki axborot uzatuvchiga uning axboroti axborot oluvchi tomonidan qanchalik to‘g‘ri talqin etilganligi haqida ma’lumot beradi.

Yaxshi kommunikatsiya mahoratiga ega bo‘lgan menejerlar kommunikatsiyaning aylanma harakatini juda soz anglaydilar. Masalan Nortel Networks korporatsiyasining ikkita top-menejeri –Dent Xant va Emma Karasko “Liderlikning virtual akademiyasi” deb nomlangan televizion dasturda oyda bir marta qatnashib turadilar. Ushbu dasturda korporatsiyaning turli xodimlari bilan tok-shou ko‘rinishidagi muloqot olib boriladi. Dasturni 40ta mamlakatda joylashgan regional bo‘limlarning xodimlari tomosha qiladilar. Ular telefon orqali savollar yoki sharhlar bilan murojaat qiladilar. “Bizlar turli baryerlarni olib tashlash yo‘llarini izlaymiz, -deydi Emma Karasko, -Tok-shou dunyoda ommabopdir. Insonlar ushbu formatda o‘z fikrlarini bildirishlariga ko‘nikib qolgan”. Televizion dastur –bu Dent Xant va Emma Karasko o‘zlarining kodlashtirilgan axborotlarini yuboradigan kanaldir. Xodimlar ushbu axborotni dekodlashtiradi va o‘zlarining ma’lumotlarini qaytma aloqa tarzida yuboradilar. Bu yerda ular uchun kanal bo‘lib telefon liniyalari xizmat qiladi. Shunday qilib hamma narsa oydinlashadi.

Menejerning boshqa odamlar bilan unumli muloqoti yuqorida ko‘rilgan modelning barcha elementlaridan foydalanishni taqozo etadi. Agarda axborot

oluvchi va axborot uzatuvchi ma'lumotlarni kodlash va dekodlashtira olmasalar kommunikatsiya jarayoni uziladi. Xammaga ma'lum, boshqa tilda so'zlovchi inson bilan muloqot qilish qiyindir. Qolaversa, bir xil tilda so'zlashuvchilar o'rtasida ham kommunikatsiyani buzish tez-tez sodir bo'lib turadi.

Kommunikatsiyaning buzilishlari bir qator omillar natijasida kelib chiqadi. Masalan, kanalni to'g'ri tanlash axborotlarni shov-shuvga bardosh berishligini belgilaydi. Ikkala tomonning tinglash qobiliyatidan axborotning to'g'ri yoki noto'g'ri qabul qilinishi bog'liqdir. Shuning uchun, samarali kommunikatsiyalar menejerdan kommunikatsiya jarayoniga shaxslararo omillarning ta'sir etish xaqida bilishni taqozo qiladi.

Raxbar va buysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya – bu tashkilotda eng kup uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, sex boshlig'i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baxolanadi. Jonli alokada raxbar fakat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishi, qarorni yaxshiroq bajarish uchun ularda tashabbus va xoxish uyg'otishi mumkin. Qo'pol gapirishga, baqirishga va xokazolarga aslo yo'l qo'yilmaslik kerak. Raxbarning shaxsiy obro'si ko'p jihatdan u o'z fikrini qay tarzda bildirishga, qanday so'zlashiga bog'liq

Tasniflashning keyingi o'rinda telefon orqali muloqot turadi. Ushbu holda axborot uzatuvchi va axborot oluvchi o'rtasida shaxsiy kontakt yo'q, qatnashchilar bir birining imo-ishoralari qabul qilmaydi. Lekin bu yerda inson ovozi bor, unda esa xis tuyg'uga oid axborotning katta xajmi yotadi.

Telefon orqali muloqotni elektron pochta tez-tez o'rnini bosmoqda. Elektron ma'lumotlarda vizual, verbal signallar yo'q, bu esa tushunmovchilik ehtimolini oshiradi. Tasniflashning yanada quyiroq joyida yozma xabarlar – xatlar, maktublar yotadi. Ular shaxsiy yo'naltirilgan bo'lishi mumkin, lekin qog'ozda tasvirlangan so'zlar va rasmlarni uzatadi va qaytma aloqaning tezligini ta'minlamaydi. Shaxsiz kommunikatsiya kanallari –byulletenlar, standartli xisobotlar- eng "mayda" xisoblanadi, ularning uzatish sig'imi katta darajada cheklangan. Ulardan foydalana turib, axborot uzatuvchi ma'lum axborot oluvchiga mo'lljalaydi, axborot signallarining minimumini uzatadi va qaytma aloqani o'rnatmaydi.

Kommunikatsiya nafaqat axborot uzatish uchun qo'llaniladi, balki insonlarni ishontirish va ularga ta'sir ko'rsatish uchun ham. Kommunikatsiya jarayonlari yordamida menejerlar bo'ysinuvchilarni tashkilot kelajagi xaqidagi o'zlarining tasavvurlariga ishontiradilar va ularni rag'batlantirishga xarakat qiladilar. Kommunikatsiya mahoratlari rahbarlar uchun doimo muhim edi, oxirgi vaqtda esa ishontirish va ta'sir ko'rsatish qobiliyati har qachongidan ham ahamiyatli bo'lib

bormoqda. Rahbar bo'ysinuvchiga mag'rur ohang bilan murojaat qilishi ortda qolmoqda.

Kommunikatsiya vositasi sifatida ramzlar ham qo'llaniladi. Menejerlar bo'ysinuvchilarning doimo nigohida bo'ladi, shuning uchun ularning tashqi ko'rinishi, ayrim xarakatlari va ustanovkalari ular nimani qadrlashi va boshqalardan nimalarni kutishi xaqidagi ramzi bo'ladi. Simvol (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida kommunikatsion jarayonda foydalaniladigan bir nechta belgili tizim mavjud. Kommunikatsion jarayonlarni tasniflashda shartli ravishda belgili tizim sifatida nutqdan foydalaniladigan *verbal kommunikatsiya* va turli nutqsiz belgili tizimdan foydalaniladigan *noverbal kommunikatsiyaga* ajratiladi. Noverbal, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, sovlal, vajohat, gapirish mahalida tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikriga ko'ra, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 foizigacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'li bilan qabul qilinadi. Verbal kommunikatsiyada esa og'zaki muloqot amalga oshiriladi.

Noverbal kommunikatsiyalar asosan shaxsiy uchrashuvlarda ro'y beradi. Tadqiqotchilardan biri, masalan, shaxsiy muloqatdagi uzatilayotgan signallarning uchta manbaasini ko'rsatadi: talaffuz etilayotgan so'zlar, tovush (qizg'inlik, intonatsiya, tembr) va chehra. Uning baholariga muvofiq ushbu omillarning solishtirma xajmi quyidagicha taqsimlanadi: verbal ta'sir etish 7%, tovush orqali – 38%, yuz ifodasi (chehra) orqali -55%. Ma'lumki, muhimi *nima xaqida* gap borishi emas, balki *qanday talaffuz* etilishidir. Noverbal aloqalar his tuyg'ularni unumliroq uzatadi. Jestlar his qilishimizni so'zlardan ko'ra aniqroq ifodalaydi.

Tinglash qobiliyati – boshqaruvda kommunikatsiyaning eng asosiy qismidir. Unda fakt va his etishni aniq ajratib, ma'lumotni to'g'ri interpretatsiya qilgan holda axborotni qabul qilish mahorati tushuniladi. Shundagina menejer qabul qilingan axborotga to'g'ri javob bera oladi. Tinglash qobiliyati odamdan diqqat e'tibor, energiya va tajribani talab etadi. Tinglash samarali kommunikatsiyaning 75 % ni tashkil qiladi, insonlar esa bunga 30-40% o'zlarining vaqtini ajratadi. Merrill Lynch kompaniyasi brokeri Richard F.Grin tinglash qobiliyatining uning biznesida qanchalik muhimligi to'g'risida quyidagicha deydi: “Agarda siz gapirsangiz, demak men sizga xush keldim. Agarda men so'zlasam, demak siz menga yaxshi ko'rinyapsiz. Men gapirar ekanman, biznesim o'z joyida turadi. ” Lekin ko'plab tinglovchilar hamsuxbatini eshitishni bilmaydilar, ularga xamsuxbati nimani gapirayotgani xaqida emas balki o'zlari nimani aytishlari xaqida tashvishlanadi.

Menejer xamsuxbatini tinglashda quyidagi qoidalarga rioya qilishi kerak:

1. Faol tinglang.
2. Qiziqarli mavzularni toping.
3. Achchiqlanmang.
4. Shuni yodda tutingki, bizlar gapirishimizga nisbatan tezroq o‘ylaymiz.
5. Hozirjavob bo‘ling.
6. So‘zlarga emas, balki mazmuniga baho bering.
7. Hamsuxbatingizni zeriktirmang.
8. Aytilgan fikrlarni har tomonlama o‘ylab ko‘rishga xarakat qiling
9. Tinglash qobiliyatingizni chiniqtirib turing.
10. Intellektingizni chiniqtirib turing.

Tinglashga to‘g‘ri yondashuv siz o‘zingiz xaqingizda o‘ylashingizni emas, balki hamsuxbatingiz uchun jon kuydirishingiz, uning xis tuyg‘ulariga kirishingizni taqozo qiladi.

Ayrim tashkilotlarda tinglash qobiliyatga korporativ madaniyatning o‘zi ko‘maklashadi. Masalan, Wal-Mart kompaniyasining top-menejerlari xaftada ikki marta oddiy ishchilar bilan uchrashuvlar o‘tkazib, ularni tinglaydilar.

Kommunikatsiyaning ikkinchi aspekti butun bir tashkilot bilan bog‘liq bo‘lib tashkiliy kommunikatsiyalarni ifoda etadi. Tashkiliy kommunikatsiya – bu o‘ta murakkab, ko‘p bosqichli tizim bo‘lib, o‘z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning tashqarisidagi axborot almashinuvini ham oladi.

Tashqi kommunikatsiya – bu tashkilot bilan tashqi muxit o‘rtasidagi axborot almashinuvidir. Tashqi kommunikatsiya bu – tashkilot va atrof-muhit o‘rtasidagi kommunikatsiyadir. Tashqi muhit omillari tashkilot faoliyatiga juda qattiq ta’sir etadi. Tashkilotning kommunikatsion ehtiyojlari shu omillarga bog‘liq. Agar xaqiqatda tashkilotda odamlar nima haqida gapirayotgani, yozayotgani va o‘qiyotganini tahlil qilib chiqish kerak bo‘lganda, asosiy diqqat e’tiborni tashkilotga ta’sir ko‘rsatayotgan va ko‘rsatadigan tashqi muhit bilan o‘zaro aloqador tarzidagi, informatsion ehtiyojlar bilan bog‘liq masalalarga qaytishga to‘g‘ri kelgan bo‘lardi. Tashkilotlar tashqi muhitini tashkil etuvchi kommunikatsiya uchun turli vositalardan foydalanadilar. Umumiy iste’molchilarga reklama yordamida boshqalar uchun bozorda mahsulotni taklif etish dasturlari orqali harakatlanadilar. Jamiyat bilan munosabatda birinchi darajali e’tibor tashkilotning mahalliy, umumilliy yoki xalqaro bosqichdagi ma’lum timsol, imidj yaratishga e’tibor qaratiladi. Tashkilotlar davlat boshqaruviga bo‘ysunishlariga va shunga bog‘liq tarzda yozma xisobotlar topshirishlariga to‘g‘ri keladi. Har qanday kompaniya har yili yillik xisobotlarida moliya va marketing bo‘yicha ma’lumot beradi, shuningdek, imkoniyatlari, imtiyozlari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni keltiradi. Tashqaridan

keladigan axborotlarga yuqori boshqaruv organlari, xokimiyat, vazirlik, qo'mitalar, Vazirlar Maxkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda tashkilot ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, tashkilot ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashinuvi tushuniladi. Ichki kommunikatsiya quyidagi kommunikatsiyalarni o'z ichiga oladi:

1. Rasmiy kommunikatsiya bu – tashkilotning tashkiliy strukturasi boshqaruv bosqichlari va bo'limlar vazifasining o'zaro aloqasi orqali aniqlanadigan kommunikatsiyadir. Boshqaruv bosqichlari qanchalik ko'p bo'lsa, axborotning buzilish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi. Chunki har bir bosqich ma'lumotni to'g'irlashi, tekshiruvdan o'tkazishi mumkin.

2. Norasmiy kommunikatsiya – bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bulmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo'ishi kerak. Norasmiy kommunikatsiya kanalini mish-mish tarqalish kanali deb ham atash mumkin. Modomiki, mish-mish kanallari orqali axborot rasmiy xabar kanallariga nisbatan tezroq tarqalar ekan rahbarlar mish-mishlardan ma'lum axborotlarni tarqatish maqsadida foydalanadilar.

Mish-mishlarga tegishli bo'lgan noaniq axborot atamasi xozirgi kunga qadar saqlanib qolgan. Shunday bo'lishiga qaramay tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, norasmiy xabar kanallari orqali tarqaladigan axborot ya'ni mish-mish ko'pincha buzilmagan aniq bo'ladi. Tadqiqotga ko'ra 80 – 99% mish-mishlar tashkilot haqidagi fikrlarga qarama-qarshi emas. Aniqlik darajasi unchalik yuqori bo'lmaydi, qachonki gap shaxsiy yoki qattiq xissiy bo'yoq berilgan axborot haqida ketayotganda. Bundan tashqari aniqligidan qat'iy nazar ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatgan taqdirda ham mish-mishning ta'sir darajasiga bog'liq.

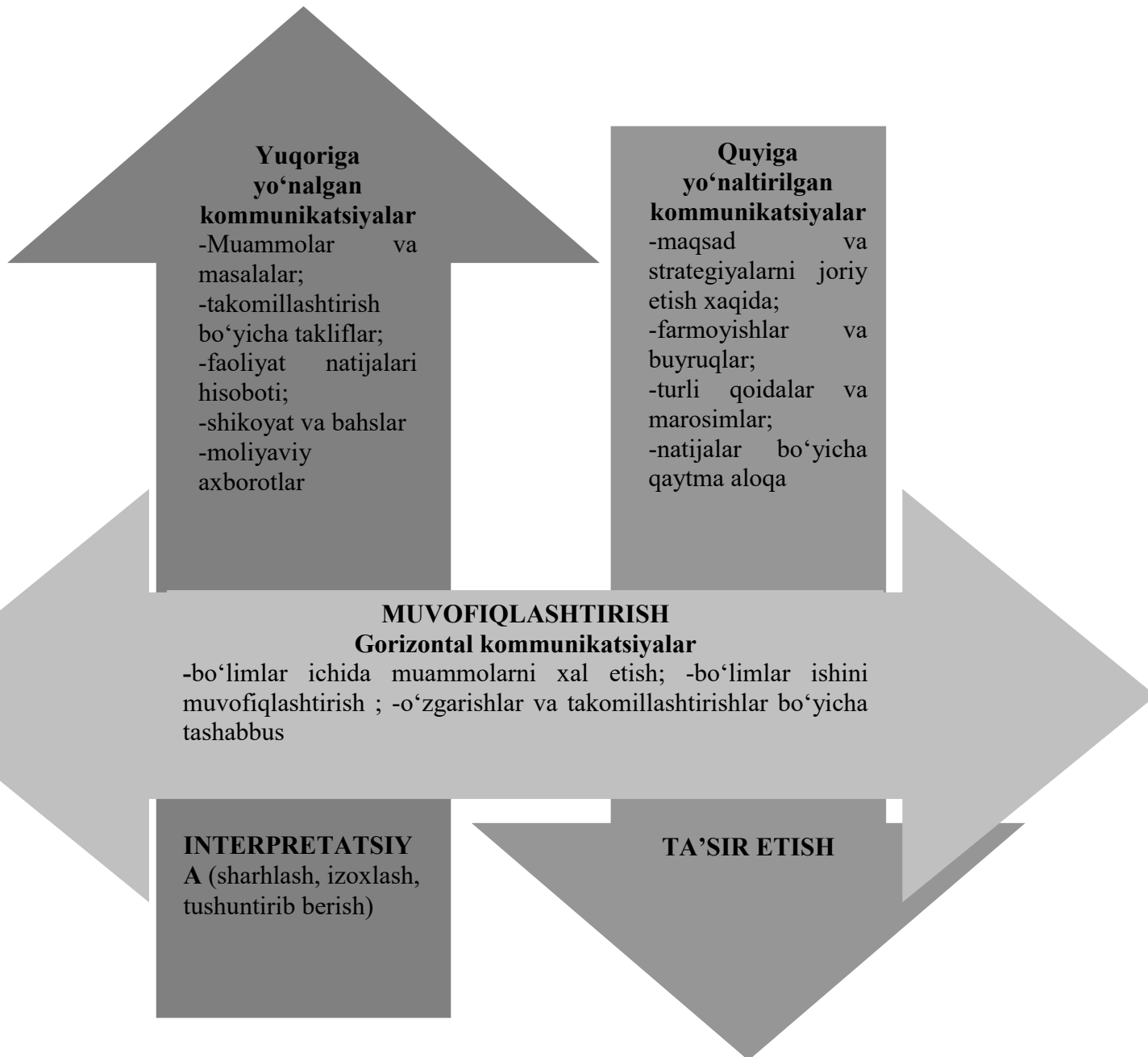
Rasmiy kommunikatsiya o'z navbatida quyidagilardan tashkil topadi.

Axborotlar tashkilot ichida bosqichma-bosqich, ya'ni *vertikal kommunikatsiyalar* orqali o'tadi. Axborotlar yuqori boshqaruv organlaridan, pastki organlarga o'tadi. Shuningdek, pastki organlardan yuqori boshqaruv bo'limlariga axborotlar oqimi keladi. Aynan ikkinchi jarayon tashkilotlarda ijobiy o'zgarishlarga olib keladi. Vertikal kommunikatsiyaning eng muhim komponenti rahbar va ishchilar orasidagi munosabat hisoblanadi. U rahbarning asosiy kommunikatsion faoliyatini tashkil etadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ushbu faoliyatning 2/3 qismi boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasida amalga oshiriladi. Rahbar va xizmatchi o'rtasidagi ko'p sonli axborot almashish turlaridan ba'zilar vazifalarni, tamoyillarni va kutilayotgan natijalarni oydinlashtirish bilan bog'liq.

Tashkilotda vertikal kommunikatsiyalardan tashqari, gorizontal kommunikatsiyalar xam mavjud. *Gorizontal kommunikatsiyalar* bu –tashkilotning turli bo‘limlari o‘rtasidagi kommunikatsiyadir. Ma’lumki, tashkilotlarda turli-xil funksional bo‘limlar, sexlar va boshqa bo‘limlarning mavjudligi ular orasidagi axborot oqimining kerakligini anglatadi. Yuqoridan pastga, pastdan yuqoriga axborot almashinuviga qo‘shimcha ravishda tashkilot gorizontal kommunikatsiyaga muxtojdir. Tashkilot ko‘plab bo‘limlardan iborat, shuning uchun ular orasidagi axborot almashinuvi vazifa va amallarni nazorat qilish uchun zarur. Modomiki, tashkilot – bu o‘zaro bir-biriga bog‘liq elementlar tizimi ekan, rahbariyat tashkilotni kerakli yo‘nalishda xarakat qildirib, maxsus elementlar o‘zaro ishlashini ta’minlashi lozim. Masalan, fundamental texnologiya asosida, tashkilot turli-xil maxsulotlar ishlab-chikarishi mumkin, shuning uchun xam marketing bulimining axborot axamiyatligini saklab koladi va uning talablarini o‘z vaqtida qondirilishini ta’minlaydi. Gorizontal kommunikatsiya bu – tashkilotning bo‘limlari o‘rtasidagi axborot almashishdir.

Demak, tashkilot miqyosida kommunikatsiyalar uch yo‘nalishda amalga oshadi: yuqoridan quyiga, quyidan yuqoriga va gorizontal tarzda. Kommunikatsiyaning rasmiy kanallari ishchi vazifalar uchun ma’suliyatning taqsimlanishiga muvofiq tashkilotdan o‘tadi (rasmiy kanallar va ular orqali uzatilayotgan axborot turlari 6-chizmada ko‘rsatilgan). Ko‘plab an’anaviy vertikal tashkil etilgan strukturalarda yuqoriga yo‘nalgan va birinchi o‘ringa chiqadi. Lekin zamonaviy strukturalarda gorizontal kommunikatsiyalar afzal ko‘rilmoqda.

Quyiga yo‘naltirilgan kommunikatsiyalar yuqori bo‘g‘indan quyi bo‘g‘inga keladigan axborotdan iboratdir. Menejer kommunikatsiya mazmunini belgilaydi. Xodimga barcha narsani ma’lum qilish imkoniyati mavjud emas, shuning uchun ham menejer eng muxim axborotni tanlab olishi zarur.



chizma. Rasmiy kommunikatsiyalar

Quyiga yoʻnaltirilgan kommunikatsiyalar quyidagi mavzuda boʻladi :

1.Maqsad va strategiyalarni joriy etish. Ushbu axborot quyi pogʻona qaysi yoʻnalishga xarakat qilishi xaqida tushuntirib beradi.

2.Farmoyishlar va buyruqlar. Muayyan ish va uning boshqa turdagi faoliyatlar bilan aloqasini tavsiflovchi koʻrsatmalar.

3.Turli qoidalar va marosimlar. Ushbu maʼlumotlarda tashkilotning strukturasi, siyosati, meyorlari va qoidalari belgilanadi

4.Natijalar boʻyicha qaytma aloqa. Ushbu axborotda muayyan xodim va boʻlimlar oʻz ishining bajarilishi qanchalik yaxshi-yomonligi xaqida gap boradi.

Quyiga yo'naltirilgan kommunikatsiyalarning eng katta kamchiligi sochilib ketishidadir. Rasmiy kommunikatsiyalar xodimlarga axborot yetkazishning natija beradigan usullaridan biri xisoblansa ham, bir odamdan ikkinchisiga uzatishda axborotning 25% yo'q bo'lib ketar ekan.

Yuqoriga yo'nalgan kommunikatsiyalar oqimi tashkilot quyi bo'g'inlaridan yuqori bo'g'inlariga uzatilayotgan axborotlarni shakllantiradi. Xodimlar o'z shikoyatlarini ma'lum qilishlari, erishgan yutuqlari xaqida bildirishlari, rahbariyat tashabbusiga javob berishlari lozim. Ushbu kommunikatsiyalarni quyidagi 5 turdagi ma'lumotlar tashkil etadi:

1. *Muammolar va masalalar.* Ushbu ma'lumotlar rahbarlarga ishchi muammolar va masalalar xaqida darak beradi.

2. *Takomillashtirish bo'yicha takliflar.* Sifat yoki mehnat unumdorligini oshirish bo'yicha, turli bajariladigan ish tartibini yaxshilash bo'yicha yangi g'oyalar.

3. *Faoliyat natijalari hisoboti.* Boshqaruvchilar vaqti vaqti bilan xodimlar va bo'limlar faoliyati to'g'risida hisobot olib turadilar.

4. *Shikoyat va bahslar.* Rahbarlar tomonidan xodimlarning shikoyatlari va nizolari tinglanishi shart.

5. *Moliyaviy axborotlar.* Bu yerda debitorlik schetlari, xarajatlar, sotish xajmi, foyda va boshqa ko'rsatkichlar xaqida ma'lumotlar inobatga olinadi.

Kompaniyalar boshqaruvi to'xtovsiz yuqoriga yo'nalgan kommunikatsiyalarga qiziqish bildirib, turli kanallarni qo'llaydi: takliflar uchun quti, xodimlarni so'rov qilish, ochiq eshiklar siyosati, boshqaruv informatsion tizimlar, rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi dialoglar. Soft Choice kompaniyasi menejerlari SINews nomli onlayn jurnalini chiqaradilar. Unda har bir xodim u yoki bu muammoga o'zining nuqtai nazarini bildirishi mumkin.

Bunday xarakatlarga qaramay ochiq muloqotlar yo'lida baribir bir qancha to'siqlar yotibdi. Menejerlarning xammasi ham ishchilar muammosi bilan qiziqishni, ishchilarning o'zlari ham ulardagi ma'lumotlar bilan bo'lishishni istamaydilar. Innovatsion kompaniyalar axborot top-menejerlarga buzilmagan holda yetib kelishiga xarakat qilmoqdalar. Masalan, IBM kompaniyasida Speak Up dasturi bo'lib, unda xodimlar elektron pochta orqali menejerlarga anonim xatlar yuborishlari mumkin.

Gorizontal kommunikatsiyalar bir bo'lim ichidagi xamkasblar o'rtasida yoki bo'limlar o'rtasidagi axborot almashishni namoyon qiladi. Ular quyidagi kategoriyalarga bo'linadi:

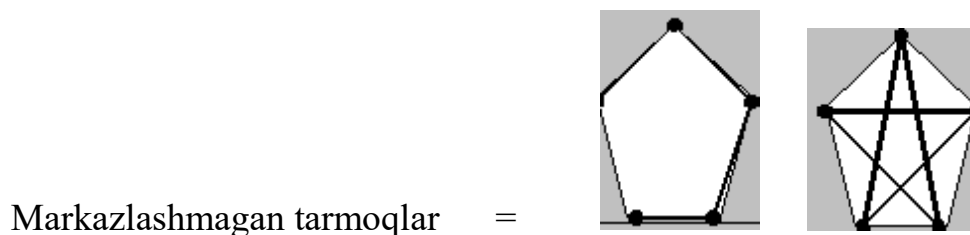
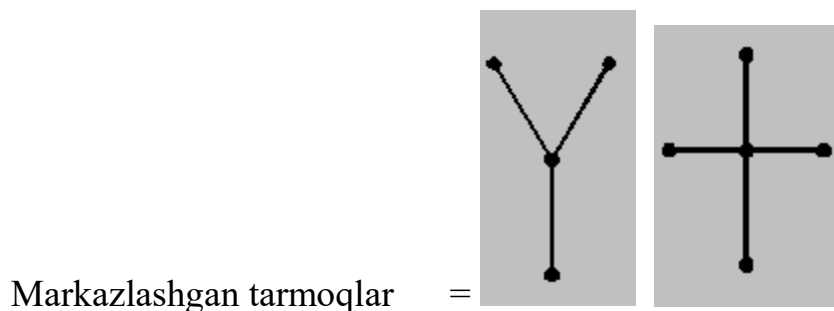
- bo'limlar ichida muammolarni xal etish;
- bo'limlar ishini muvofiqlashtirish ;

-o‘zgarishlar va takomillashtirishlar bo‘yicha tashabbuslar.

Gorizontal kommunikatsiyalar bo‘limlar faoliyatini muvofiqlashtirish uchun muhimdir.

Gorizontal kommunikatsiyalarning o‘zgacha turini komandalardagi kommunikatsiyalar tashkil etadi. Ko‘plab zamonaviy tashkilotlar komandalardan tuzilgan. Komanda a‘zolari birgalikda bir vazifa ustidan ishlaydilar, kommunikatsiya strukturasi mehnat natijalari bog‘liqdir.

Komandali kommunikatsiya jarayonlar tadqiqoti kommunikatsiyaning markazlashgan darajasi va komanda vazifalarining xususiyatlari asosida olib boriladi. Markazlashgan tarmoqda muammoni xal etish va qaror qabul qilish komanda a‘zolarining bitta xodim bilan o‘zaroxarakatini taqozo etadi. Markazlashmagan tarmoqda esa komanda a‘zolari bir biri bilan erkin muomala qiladi, axborotni baravariga qayta ishlashadi va kelishilgan qaror chiqaradi. Quyidagi rasmda ushbu kommunikatsiyalar tasvirlangan.



O‘tkazilgan ilmiy tajribalar shuni ko‘rsatdiki, sodda vazifalarni bajarishda markazlashgan kommunikatsiyalar yuqori unumdorlikni ko‘rsatdilar. Bunday komanda a‘zolari axborotni liderga uzatardilar, u esa qaror qabul qilardi.

Markazlashmagan tarmoqlar esa bunday vazifani sekin va uncha aniq emas bajarishardi, chunki a‘zolaridan biri axborot bo‘laklarini bir butun qilib yig‘ib olmagunga qadar axborot ularni chetlab o‘tardi. Lekin vazifa murakkablashib borgan sari markazlashmagan tarmoqlar tezroq ishlashadi, chunki axborot bir odamda to‘planmaydi, intensiv kommunikatsiya jarayonida aylanadi va har bir komanda a‘zosining qaror qabul qilishda qatnashishga imkoniyati bor.

Markazlashgan tarmoqlar vazifalar murakkablashgan sari ularning ish unimi tushib boraverardi.

3.3. San'at va madaniyat muassasalarini zamonaviy art menejment talablari asosida boshqarish. Art menejmentga oid ilg'or xorijiy ta'lim texnologiyalari va boshqa manbaalarni amalda qo'llash.

San'at muassasida menejment boshqa soha tashkilotlaridan farq qiladi. Bu yerda ijodkor insonlar ishlashi kommunikatsiyaning o'zgachaligini belgilab beradi. Masalan, teatr-konsert muassasalari xodimlari asosan artistlar va badiiy xodimlardan iborat bo'ladi.

Artistlar

1. Sahnaning yetakchi ustalari
2. Barcha toifadagi balet artistlari
3. Barcha toifadagi vokal artistlar (opera solistlari)
4. Barcha toifadagi xor artistlari
5. Barcha toifadagi simfonik orkestr artistlari
6. Barcha toifadagi drama artistlari
7. Yordamchi tarkib artistlari

Badiiy xodimlar

1. Badiiy rahbar
2. Direktor, direktor o'rinbosari
3. Bosh rejissyor, bosh dirijyor, bosh rassom, bosh xormeyster, bosh baletmeyster
4. Sahnalashtiruvchi rejissyor, sahnalashtiruvchi baletmeyster, sahnalashtiruvchi rassom, sahnalashtiruvchi dirijyor, dirijyor, baletmeyster, rassom, xormeyster
5. Vokal konsertmeysteri, balet konsertmeysteri, akkompaniator, akkompaniator-konsertmeyster, adabiy qism, musiqiy qism, badiiy-sahnalashtirish qismi, truppa mudirlari, badiiy rahbar yordamchisi, bosh rejissyor yordamchisi
6. Vokal repetitori, balet repetitori, ovoz rejissyori, nutq texnikasi repetitori
7. Ishlab chiqarish ustaxonasi, sex mudirlari
8. Bezakchi rassom, rassom, dekorator-butafor, pardozi, kostyumchi, rekvizitor, tikuvchi, bichuvchi, rejissyor yordamchisi, assistent, suflyor, poyabzalchi, elektr yorituvchi, ovoz yozish operatori, montajchi va sahna mashinisti

9. Katta iqtisodchi, iqtisodchi, bosh buxgalter, buxgalter, kassir, barcha mutaxassisliklar bo'yicha katta texniklar, ovoz yozish operatori, katta inspektor, inspektor

Ko'rinib turibdiki elektr yorituvchi, ovoz yozish operatori, montajchi va sahna mashinisti, iqtisodchi, buxgalter, kassir, barcha mutaxassisliklar bo'yicha katta texniklar, ovoz yozish operatori, inspektor kabi texnik va iqtisodchilardan tashqari xodimlarning asosiy tarkibi ijodkor va san'atkorlardan iborat. Ijodkor xalq esa o'z tabiatiga ko'ra aloqada ko'proq norasmiy va noverbal kommunikatsiyani qo'llaydilar.

Norasmiy kommunikatsiyalar "qonunlashtirilgan" kanallar va muassasa iyerarxik strukturasi bilan sira bog'liq emas. Norasmiy munosabat rasmiy bilan birga mavjud bo'ladi, lekin iyerarxiya darajasiga bog'liq bo'lmaydi, barcha xodimlarni bog'laydi. Masalan, xorijiy muzeylaridan birida direktor "ertalabki uchrashuvlar"ni o'tkazib turarkan. Bunday uchrashuvlarda muzeyning barcha xodimlari yig'ilishib, kechagi ish kuni davomida qanday qiziq voqealar sodir bo'lganligi xaqida gapirishar ekan. Majlisda hech qanday stullar bo'lmas ekan, shuning uchun ham ular norasmiy va erkin holatda o'tadi – axborot almashuvining o'zgacha va tezkor, hamda xodimlarga bardamlikni bag'ishlovchi usulidir.

Norasmiy kommunikatsiyalarning tashkilotda ikki turini ajratish mumkin : "sayr qiluvchi boshqaruv" va "mahfiy telegraf".

"Sayr qiluvchi boshqaruv" mehnat ahli orasiga chiqish bo'lib, oxirigi yillarda keng ommaviy tus olmoqda. Ushbu usuldan barcha pog'onadagi menejerlar foydalanishi mumkin. Oddiy ishchi bilan muloqot ijobiy munosabatlar uchun zamin yaratadi, menejer "birinchi qo'l" dan u yoki bu bo'limning hayoti xaqida axborotni bilib oladi. Har qanday tashkilotda "sayr qiluvchi boshqaruv" ham quyiga yo'naltirilgan ham yuqoriga yo'nalgan kommunikatsiyalarni mustaxkamlanishiga ko'maklashadi. Menejer xodimlarga o'z g'oyalari va qarashlarini yetkazish, hamda xodimlarni tashvishga solgan muammolar xaqida eshitish imkoniyatiga ega bo'ladi.

"Mahfiy telegraf" deb quyi pog'onadagi tashkilot a'zolarini turli yo'nalishda birlashtiradigan norasmiy kommunikatsiya tarmoqni atash mumkin. "Mahfiy telegraf" har qachon va har joyda bor. Agarda tashkilotda rasmiy kommunikatsiyalar yopiq bo'lsa, u muloqotning ustun turuvchi tamoyiliga aylanadi. Ushbu xolda ham u samara beradi, chunki vaziyatni aniqroq tushunishga ko'maklashib u axborot tarqatadi. Mish mishlar xodimlarning iformatsion bo'shlig'ini to'ldirishga yordam beradi. "Telegraf" kompaniyada o'zgarishlar sodir bo'lganda, notinchlik sezilsa, iqtisodiy vaziyat yomonlashsa ishga tushadi. Tadqiqotchilar fikriga muvofiq, "mahfiy telegraf" samaradorligi bir qancha odamlardangina bog'liq. Quyidagi

rasmda uning ikkita chizmasi berilgan. Oddiy zanjirda bir odam ko‘plab boshqa odamlarga qaysidir xabarlarini tarqatadi. Klasterli zanjirda esa axborotni bir qancha shaxslar tarqatadi. Qanchalik tarqatuvchi bo‘g‘inlar kam bo‘lsa shunchalik xabar aniq bo‘ladi. Tarqatuvchi bo‘g‘inlarning ko‘payib ketishida “mahfiy telegraf” “buziq telefon”ga aylanadi.

Shunisi qiziqki, “mahfiy telegraf” orqali uzutiladigan axborot o‘zining shubhasiz to‘g‘rililigi bilan ajralib turadi va odatda tashkiliy masalalarga bag‘ishlangan. Uzatilayotgan ma‘lumotlarning 80% biznesga taaluqli bo‘lib, g‘iybatlar bilan hech qanday bog‘liq emas, bundan tashqari 70-90% ma‘lumotlar o‘z isbotini topadi. Ko‘plab menejerlar “mahfiy telegraf”ga salbiy munosabatda bo‘lishadi, ularning fikricha u orqali tarqaluvchi mish mishlar yolg‘on va zararlidir. Lekin ular adashadilar. Menejerlar shuni inobatga olib qo‘yishlari kerakki, uzatilayotgan axborotlarning oltitasidan beshtasi rasmiy kanallarni chetlab o‘tib “mahfiy telegraf” orqali yuboriladi. Uzoqni ko‘ra biladigan menejerlar esa kim kim bilan bog‘liqligi, axborotning norasmiy tarqalishida xodimlarning qay biri yetakchi o‘rinni egallashi xaqida bilishlari lozim.

San‘at menejmentida noverbal kommunikatsiyaning quyidagi turlari alohida e‘tiborga molik :

- kinesika –jest, mimik va pantomimik xarakterlar majmuasi;
- proksemika- suhbatdoshlarning fazoviy joylashuvlari;
- paralingvistika-so‘zlarga qo‘shilib boruvchi emotsional xolatni tasvirlaydigan lingvistik elementlar (intonatsiya, tonallik darajasi va h.z.)

Odamlar muloqot jarayonida so‘zlardan tashqari turli xil harakatlardan, qiliqlardan, holatlardan, kulgu, ohanglar va boshqalardan ham foydalanadilar. Qiliqlar, mimika, ohanglar, to‘xtashlar (pauza), hissiy holatlar, kulgu, yig‘i, ko‘z qarashlar, yuz ifodalari va boshqalar o‘zaro muloqotning nutqsiz vositalari bo‘lib, ular muloqot jarayonini yanada kuchaytirib, uni to‘ldiradi, ba‘zan esa nutqli muloqotning o‘rnini bosadi.

Buyuk rus yozuvchisi L.Tolstoy odamlarda 97 xil kulgu turi hamda 85 xil ko‘z qarashlari turi borligini kuzatgan. G.M.Andreyevaning yozishicha, odam yuz ifodalari, nigohlarining 2000 ga yaqin ko‘rinishlari bor. Ayniqsa, birinchi bor uchrashganda ko‘zlar to‘qnashuvi, nigohlarning roli keyingi muloqotning taqdiriga kuchli ta‘sir ko‘rsatishi maxsus tadqiqotlar jarayonida o‘rganilgan. Bularning barchasi muloqotning hissiy tomondan boy, mazmundor bo‘lishini ta‘minlab, odamlarning bir-birlarini tushunishlariga yordam beradi. Muloqotning noverbal vositalarining milliy hamda hududiy xususiyatlari borligini ham alohida ta‘kidlab o‘tmoq lozim. Masalan, o‘zbek xalqining muloqot jarayoni boy, o‘zaro

munosabatlarning bevosita xarakteri unda shunday vositalarning ko‘proq ishlatilishi bilan bog‘liq. Bolalarning o‘z yig‘isi bilan onasiga o‘z his-kechinmalari hamda xohishlarini bildirishlari ham bolalarning yosh xususiyatlariga bog‘liq. Boshqa millatlar madaniyatiga nazar tashlanadigan bo‘lsa, ularda ham ba‘zi bir muloqot vositalarning turli millatlarda turli maqsadlarda ishlatilishining guvohi bo‘lish mumkin. Bolgarlar agar biron narsa bo‘yicha fikrni tasdiqlamoqchi bo‘lishsa, boshlarini u yoq-bu yoqqa chayqashar, inkor qilishmoqchi bo‘lsa-chi, aksincha, bosh siltashar ekan. Ma‘lumki, o‘zbeklar, ruslar va bir qator boshqa millatlarda buning aksi, “yo‘q” deyish yoki norozilikni bildirish uchun bosh sarak-sarak qilinadi.

Noverbal muloqotda suhbatdoshlarning fazoviy joylashuvlari ham katta ahamiyatga ega. Masalan, ayollar ko‘proq hissiyotlarga boy bo‘lganliklari sababli, suhbatlashayotganlarida bir-birlariga yaqin turib gaplashadilar, erkaklar o‘rtasida esa doimo fazoviy masofa bo‘ladi.

San‘at muassasasida tashkiliy kommunikatsiyani boshqarish birinchi navbatda axborot almashuvda vujudga kelgan to‘siqlar, ya‘ni baryerlarni oshib o‘tishga qaratiladi. Baryerlarni ikki guruxga ajratish mumkin: individual darajadagi va tashkiliy darajadagi (9-jadval).

Individual baryerlar idrok etishning turli darajasi bilan bog‘liq xolda vujudga kelishi mumkin. Shaxslararo axborot almashuvda individual baryerlar quyidagi muamolarni kelib chiqaradi:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq;
- Ma‘naviy (semantik) to‘siq;
- Verbal va noverbal imo-ishoralar;
- Filtrlash;
- Aloqa kanallarining haddan tashqari ko‘payib ketishi.

Individual to‘siqlar	Tashkiliy to‘siqlar
Idrok qilishdagi ruhiy farq	Bo‘limlar maqsadlari va ehtiyojlarining bir biridan farqlanishi
Ma‘naviy (semantik) to‘siq	Noma‘qul tashkiliy struktura
Verbal va noverbal imo-ishoralar	Muvofiqlashtirish darajasining yetarlicha emaslig
Filtrlash	Kommunikatsiyaning rasmiy kanallarining tanqisligi

Aloqa kanallarining haddan tashqari ko‘payib ketishi	
--	--

9-jadval. Kommunikatsiya to‘siqlar

Idrok qilishdagi ruhiy farq. Ma’lumki, kishilar bir xil ma’lumotni o‘zlarining bilim darajalari, xayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, hissiy tuyg‘ularining turlichaligi nuqtai nazaridan talqin etadilar va qabullaydilar. Bu o‘rinda rahbar bilan bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi munosabat ham muhim rol o‘ynaydi. Bir-biriga ishonch va o‘zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko‘lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi.

Ma’naviy (semantik) to‘siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo‘llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga ya’ni ularning lavozimlari, mintaliteti, milliy urf-odatlarini nuqtai nazaridan mos tushmaganligida namoyon bo‘ladi. Modomiki, so‘zlar (belgilar) turli insonlar uchun turli ma’noni anglatar ekan, kimdir axborot bergach uni sharxlamasa yoki izoh bermasa, axborot qabul qiluvchi tomonidan axborot o‘zi istagandek qabul qilinishi mumkin. Semantik ma’naviy to‘siq ko‘pincha tushunmovchilikka yoki ko‘pchilik holatlarda jo‘natuvchi nazarda tutgandan boshqacha ma’noda tushunilishiga sabab bo‘lib qoladi. Belgi betakror, ajralmas ma’noga ega emas. Belgining ma’nosi tajribadan va belgi ishlatilayotgan vaziyat va kontekstdan kelib chiqib tushuniladi. Modomiki, har bir inson o‘ziga xos tajribaga ega ekan, har bir axborot almashinish hodisasi o‘ziga xos alohida yangi vaziyat deb qaraladi va hech kim uzatilayotgan axborotni uzatuvchi nazarda tutgandek qabul qilinib, tushunilayotganiga kafolat bera olmaydi. Semantik to‘siq, shuningdek, belgilar guruhiga beriladigan ma’nolarda usullarning farq qilinishi tufayli vujudga kelishi ham mumkin.

Filtrlash – axborotning iste’molchiga tez yetib borishi va uni ixchamlashtirish, noxush “ma’lumotlar”dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli xulosalar chiqariladi. Bundan tashqari quyi bo‘g‘indagi rahbarlar o‘zlari xohlamagan, ammo yuqori bo‘g‘indagi rahbarlar bilishi shart bo‘lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.

Aloqa kanallarining xaddan tashqari ko‘payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularning nomukammaligi oqibatida sodir bo‘ladi. Oqib keluvchi axborotni qayta ishlash bilan band bo‘lgan rahbar barcha axborotga aks ta’sir ko‘rsatolmaydi, ya’ni ularga javob qaytara olmaydi. Shuning uchun muhimligi jahatidan kamroq

ahamiyatga ega bo'lgan axborotni chetga surib, muhimroq deb hisoblagan ahborotlarni qoldiradi.

Tashkiliy kommunikatsiya baryerlar tashkilotga tegishli barcha ommillar bilan bog'liq. Birinchi o'rinda, bu - xokimiyat xajmi va statusining turlicha bo'lishi muammosi. Masalan, oddiy ishchi muammo xaqida menejerga aytsada, menejer uning ishi xaqida yomon tassurot qoldirsa, ishchi ushbu muammo xaqida gapirar edimi? Ikkinchi tomondan esa menejerlar odatda ishchi jiddiy masalalarini yecha olishiga ko'zi yetmaydi.

Kommunikatsiyaga bo'limlar maqsadlari va ehtiyojlarining bir biridan farqlanishi katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning har birida o'ziga yarasha muammolari mavjud. Masalan, teatr aktyorlari uchun asosiysi - spektaklni mahorat bilan ijro eta olish bo'lsa, ular marketing bo'limi xodimlari manfaatlari bilan qiziqmaydi.

Noma'qul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga yetib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar axborotlar almashuvi hamda qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlar qo'yadi.

Keyingi to'siq –muvofiqlashtirish darajasining yetarlicha emasligi. Bunda muassasa turli bo'limlarining bir biridan uzilib ajrab qoladi. Ushbu vaziyat yuqori bo'g'in quyi bo'g'inlardan o'zini chetga olishida yoki bo'lim faoliyati yomon nazorat qilinishida paydo bo'ladi.

San'at muassasida boshqaruv samarali kommunikatsiyani rag'batlantiruvchi tashkiliy strukturani shakllantira olishi lozim. Buning uchun individual ko'nikmalar va tashkiliy xarakterlar zarur.

*Individual ko'nikmalar*ning eng muhimi tinglash qobiliyati xisoblanadi. Faol tinglash –demak savollar berish, qiziqishni ko'rsatish va vaqti vaqti bilan xamsuxbat aytganlarini qaytadan ifodalab turish.

Ikkinchidan, o'z axborotini uzatishda to'g'ri kanalni tanla bilish. Murakkab ma'lumot sig'imli kommunikatsiya kanaldan foydalanishni taqozo etadi (shaxsiy suhbat, telefon). Kunlik ma'lumotlarni esa yozma xolda yoki elektron pochta orqali uzatish mumkin.

Uchinchidan, axborot uzatuvchi ham oluvchi ham bir birining nuqtai nazarini tushunishga intilishlari lozim. Hamsuxbatlarning nuqtai nazarlarini to'g'ri baxola olish uzatilayotgan so'zlarning semantik mazmunini aniqroq idrok etish, va umuman ularga obyektiv tarzda munosabat bildirishga ko'maklashadi.

Va nihoyat, “sayr qiluvchi boshqaruv”. Rahbar o‘zining ofisidan tez tez chiqib, kommunikatsiya kanallari qay axvoldagini o‘zi tekshirib turishi kerak. Rahbar hamma narsani o‘z ko‘zibilan ko‘rsa, xodimlari bilan uchrashib tursa u muassasa xaqida to‘liqroq ma’lumotga ega bo‘ladi, bo‘ysinuvchilariga muhim g‘oyalarni yetkaza oladi.

Tashkiliy xarakatlardan biri – bu ishonchlik va ochiqlik vaziyatini yaratishdir. Bunday holatga kelish uchun xodimlarning shaxslararo xususiyatlarini rivojlantirish uchun xarakatlar zarur.

Ikkinchidan, boshqaruvchilar kommunikatsiyaning rasmiy kanallarini yaratishlari va qo‘llashlari shart. Masalan, art-dizayn studiyasida xodimlar studiya to‘g‘risidagi ma’lumotlarni bila oladilar: moliyaviy holati, istiqbol rejalar, sifat ko‘rsatkichlari, faoliyat ko‘rsatkichlari. Ushbu ko‘rsatkichlar e‘lonlar taxtasida osiladi. Bundan tashqari u yerda “Menda bir g‘oya bor” nomli saxifa ham mavjud.

Uchinchidan, menejerlar bir vaqtni o‘zida kommunikatsiyaning turli: ham rasmiy, ham norasmiy kanallarini qo‘llashlari lozim. Bunday kanallar qatoriga yozma ko‘rsatmalar, yuzma yuz munozaralar, “omma oldiga chiqishlar” va “mahfiy telegraf” kiradi. Masalan, GM zavodlarida har oy gazeta chiqadi, muntazam ravishda menejerlarning ishchi guruxlar bilan uchrashuvi o‘tkaziladi, xabarlarini uzatish uchun kafeteriyda elektron displey qo‘llaniladi. Bir nechta kanallar orqali bir vaqtni o‘zida ma’lumotlarni yuborish ularning axborot oluvchilariga yetib borishi va to‘g‘ri qabul qilinishi uchun imkoniyati ortadi.

To‘rtinchidan, muassasa strukturasi kommunikatsiyaga bo‘lgan talablarga muvofiq bo‘lishi lozim. Agarda muassasada gorizonta kommunikatsiya kanallarining tanqisligi mavjud bo‘lsa unda maxsus guruxlar, loyiha menejerlari lavozimi, matritsaviy struktura kiritilishi mumkin.

3.4. Ish yuritishning ilg‘or, zamonaviy usullaridan foydalana olish.

Ish yuritishda muvofiqlashtirish – bu boshqaruvning muhim vazifalaridan biri bo‘lib, uni amalga oshirish tashkilotning ichki holatini tashqi sharoitlari bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo‘g‘inlari ishidagi muvofiqlikni va ular o‘rtasidagi ratsional aloqalar hamda tizimchalar o‘rtasidagi o‘zaro hamkorliklarni o‘rnatish yo‘li bilan ta‘minlashdan iborat. Shuningdek, muvofiqlashtirish – boshqaruv tizimi elementlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqa va muvofiqlikni ular o‘rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o‘rnatish yo‘li bilan ta‘minlashga qaratilgan vazifa hamdir. Bu aloqalarning xarakteri turli-tuman bo‘lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog‘liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarishda xilma xil hujjatli manbalar (hisobotlar, axborotlar, tahliliy

ma'lumotlar)dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berishda muammolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanish mumkin. Bunda tashkilot ishini normal borishidan chetga chiqishlarga tez e'tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o'ynaydilar.

Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o'rtasida o'zaro hamkorlik o'rnatiladi, resurslar bilan manevr qilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- alohida bo'linmalar, rahbarlar, xodimlar o'rtasidagi muvofiqlik va o'zaro hamkorlikni ta'minlash;

- boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta'minlash;

- tashkilot bo'linmalari va lavozimli shaxslari faoliyatining tashqi muhit subyektlari, ish bo'yicha sheriklari bilan muvofiqligini ta'minlash;

- kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning byudjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo'linmalar byudjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo'lish mumkin:

- preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llari bashorat qilinadi va adekvat choralar qo'llaniladi;

- bartaraf qiluvchi, u tizimdagi uzilishlarni ular sodir bo'lgandan keyin tugatishga mo'ljallangan;

- tartibga soluvchi, u boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishni ma'lum doiralarda qo'llab quvvatlashga mo'ljallangan;

- rag'batlantiruvchi, boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishning samaradorligini oshiradi.

Barcha bosqichlardagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va ma'suliyatini o'sishi sharoitlarida norasmiy aloqalar deb ataluvchilarning o'sishi sodir bo'ladi, ular boshqaruv tuzilmasining bitta bosqichida bajariladigan ishlarni gorizontal muvofiqlashtirilishini ta'minlaydilar. Shuning bilan bir vaqtda vertikal muvofiqlashtirishga zaruriyat qisqaradi, bunda boshqaruv tuzilmasi "tekis" bo'lib qoladi. Ishlab chiqarish, iqtisodiyot va boshqa sohalarda bo'lgani kabi boshqaruv jarayonlarini amalga oshirishda madaniyat va san'at sohasida ham muvofiqlashtirish usuli keng qo'llaniladi. Bu holat ko'proq Madaniyat va sport ishlari vazirligi tasarrufidagi ijodiy jamoalar va birlashmalar faoliyatiga rahbarlik qilishda o'z aksini topadi. Ijodiy jamoalar faoliyatini muvofiqlashtirish haqida gapirishdan oldin "ijod" va "jamoalar" tushunchalariga to'xtalib o'tish o'rinlidir.

O'zbekiston milliy ensiklopediyasida ijod terminiga quyidagicha ta'rif berilgan:

Ijod – insonning yangi moddiy va ma’naviy ne’matlar yaratish faoliyati. Unda inson tafakkuri, xotirasi, tasavvuri, diqqati, irodasi faol ishtirok etadi, butun bilimi, tajribasi, iste’dodi namoyon bo‘ladi. Ijod dastlab inson tasavvurida tug‘iladi. Uni jamiyat e’tirof etsagina haqiqiy, to‘liq ijod bo‘ladi. Ijod madaniyatni boyitadi va rivojlantiradi. Uni shartli ravishda ikkiga: ilmiy va badiiy ijodga bo‘lish mumkin.

Jamoa – bu ikki va undan ortiq kishilarning muayyan maqsad yo‘lida uyushgan guruhi. Yuqoridagilarga tayanib, ijodiy jamoa tushunchasiga quyidagicha ta’rif berish mumkin:

Ijodiy jamoa – bu asosiy faoliyatida jamiyat va insoniyat manfaatlariga madaniy xizmat ko‘rsatishni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘ygan, madaniyat va san’atning turli yo‘nalishlari hamda janrlari bo‘yicha yo‘naltirilgan, maqsad va g‘oyalari bir xil bo‘lgan madaniy xizmat bilan shug‘ullanuvchi ijodiy guruh. Masalan, “Yalla” ansambli, “Surxon” guruhi, “Maqomchilar” ansambli, shuningdek, mamlakatimizda faoliyat ko‘rsatayotgan 37 ta professional teatr va ayrim raqs guruhlari kabilar ijodiy jamoa hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Kommunikatsiya - bu nima?
2. Tashqi va ichki axborot xaqida tushuntiring.
3. Kelib chiqish manbasiga bog‘liq ravishda axborot qanday bo‘linadi?
4. Axborotlar tizimi nima?
5. Axborot tizimlari ikki xil bo‘lishi mumkinmi?
6. Oddiy tizim xaqida ma’lumot bering.
7. Murakkab tizimni tushuntiring.
8. Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga qanday talablar qo‘yiladi?
9. Kommunikatsiya jarayoni deb nimaga aytiladi?
10. Bu jarayonda qanday to‘rtta bazaviy unsur qatnashadi?
11. Kommunikatsion jarayonni qanday bosqichlar ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin?
12. Kommunikatsiya jarayonining bevosita qatnashchilarini tushuntiring.
13. Shaxslararo kommunikatsiya xaqida gapirib bering.
14. Kanallarning sig‘imi bo‘yicha qanday tasniflash mumkin?
15. Verbal va noverbal kommunikatsiyaga misollar keltiring.
16. Tashkiliy kommunikatsiya nima?
17. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy chizmasini tuzing.

18. Rasmiy va norasmiy kommunikatsiya o'rtasidagi farq nimada?
19. San'at muassasida kommunikatsiya boshqa soha tashkilotlaridan farq qiladimi?
20. Kommunikatsiya to'siqlari xaqida tushuntiring.
21. Boshqaruvda axborot kommunikatsion texnologiyalarining o'rni xaqida gapirib bering.

4 mavzu. Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo'lga qo'yish (4 soat).

Reja:

- 4.1.** Art menejmentda inson omili va motivatsiya asoslari
- 4.2.** Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish.
- 4.3.** Art menejment bilan bog'liq ilmiy tadqiqotlar olib borish.

Tayanch so'z va iboralar

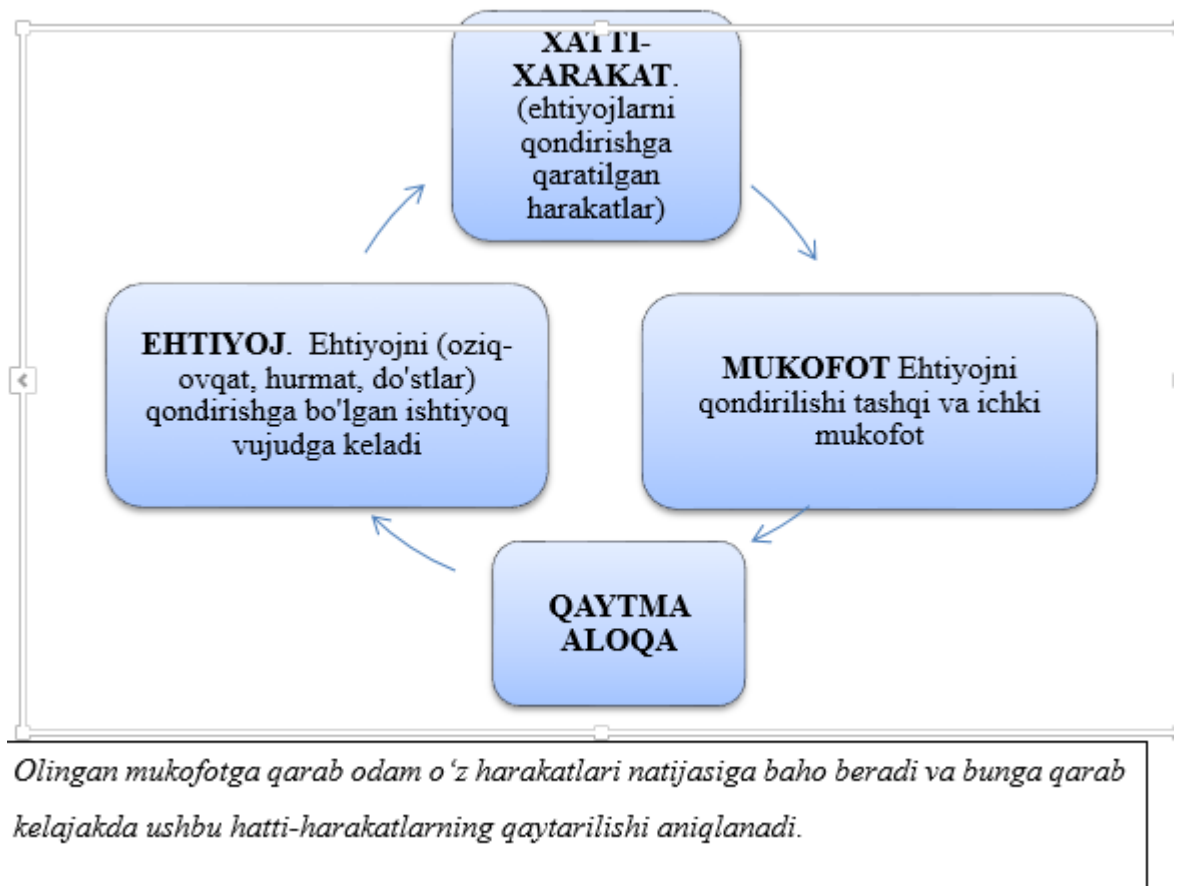
Motivatsiya, personalni boshqarish, modellar, motivatsion yondashuvlar, menejer, motiv turlari, art menejment, art marketing, raqamli texnologiyalar, motivatsiya orientirlari, ishchi kuchi, jalb etish.

4.1. Art menejmentda inson omili va motivatsiya asoslari

Xodimlarni motivalashtirish ularning mehnat unumdorligiga katta ta'sir etadi. Shuning uchun ham menejmlarning muhim vazifalaridan biri motivatsiyani tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirishdir. Motivatsiyani o'rganish insonlarni ishlashga nima majbur qilishi, ularning harakatlanishi qay yo'sinda bo'lishi va nima uchun bir qancha vaqt mobaynida shu yo'sinda ular harakatlanishini tushunishga yordam beradi.

Motivatsiyaning soddalashtirilgan modeli 4-rasmda ko'rsatilgan. Har bir insonning asosiy (bazaviy): oziq-ovqatga, yutuq, daromadga kabi bo'lgan ehtiyojlari mavjud. Ushbu ehtiyojlar ichki g'ayratni vujudga keltiradi. U esa o'z o'rnida ehtiyojni qondirishga qaratilgan hatti-harakatni yuzaga keltiradi. Inson harakatining qanchalik muvaffaqiyatli tarzda amalga oshishidan u qandaydir mukofot olishi,

ya'ni ehtiyojining qondirilishi bog'liqdir. Olingan mukofotga qarab odam o'z harakatlari natijasiga baho beradi va bunga qarab kelajakda ushbu hatti-harakatlarning qaytarilishi aniqlanadi.



4-rasm. Motivatsiyaning soddalashtirilgan modeli.

Ehtiyoj qondirilishi natijasida olingan mukofot tashqi va ichkiga bo'linadi. *Ichki mukofot*- bu odamning ma'lum harakatni amalga oshirish jarayonida mamnun bo'lishi. Misol uchun, murakkab vazifaning bajarilishi maqsadga erishish va muammoni hal etish bilan mamnun bo'lish his tuyg'usini vujudga keltiradi. *Tashqi mukofot*-boshqalar tomonidan beriladigan naf, manfaat yoki foyda. Bular qatoriga lavozimda ko'tarilish, ish xaqini oshirish, imtiyozlarga ega bo'lish va h.z.lar kiradi. YA'ni, bunday mukofot tashqaridan keladi. Tashqi mukofot qanchalik muhim ahamiyatga ega bo'lmasin, bugungi kunda yaxshi menejerlar ularning bo'ysinuvchilari ichki mukofot olishlariga ham harakat qilmoqdalar.

Menejerning mehnatga bo'ysinuvchilarni undash va rag'batlantirishni qo'llashga munosabati motivlashtirish muammolariga bo'lgan qarashlari bilan

aniqlanadi. Motivatsiya yondashishlarini quyidagicha ajratish mumkin: an'anaviy, inson munasobatlari nuqtai nazaridan, inson resurslari nuqtai nazaridan va zamonaviy.

An'anaviy yondashish. Xodimlarni motivlashtirish masalalarini o'rganish ilmiy menejment davrida boshlangan. Bunga F.Teylor asos solgan bo'lib, mehnatga haq to'lash masalasiga e'tibor qaratilgan, ya'ni xodim *iqtisodiy inson* : “insonlar qanchalik kattaroq mablag' olishsa ular ko'proq mehnat qilishga tayyor” sifatida ko'rilgan.

Inson munasobatlari nuqtai nazaridan inson jamiyatning a'zosi sifatida ko'rila boshladi. Odamni mehnatga undash nafaqat pulga bog'liq, balki motivlashtirishga ijtimoiy ehtiyojlarning ham ta'sir etishi ko'rsatildi. Bunda *ijtimoiy inson* konsepsiyasi vujudga keldi.

Inson resurslari nuqtai nazaridan yondashish “iqtisodiy inson” va “ijtimoiy inson” konsepsiyalarning davomi bo'lib, inson ko'p qiralli shaxs sifatida ko'rilgan. D.Makgregorning X va Y nazariyasi har bir inson yaxshi ishga ega bo'lishni hojlashi, mehnat esa bir tabiiy holat ekanligini ta'kidlagan. Ushbu konsepsiya zamonaviy yondashishning fundamenti hisoblanadi.

Zamonaviy yondashish. Motivlashtirishga zamonaviy yondashish uchta asosiy nazariy yo'nalishlar ta'sirida shakllangan. Bular “Rag'batlantirish”, “Mazmunli” va “Protsessual” nazariyalaridir.

“Qo'llab-quvvatlash” oqibatlarni boshqarib turib, inson hatti–harakatini nazorat qiladigan vositalarga urg'u beradi. Bu uslub qanday rag'batlantirish yo'llari xodim tomonidan yuqori baholanishini aniqlash uchun xodimlarni kuzatishga asoslangan. Qo'llab-quvvatlash bu hatti – harakat natijasi sifatida oqibatlarni boshqarishdir. Bu yondashuv asosida D.F.Skinnerning nazariyasi yotadi. U xodimning hatti–harakatini quyidagicha tasniflagan: rag'bat natijasida vujudga keladigan va rag'batni kutish natijasida vujudga keladigan hatti–harakat. Qo'llab-quvvatlashdagi oqibatlarni boshqarish asosida E.L.Torndaykning “Samara nazariyasi” yotadi. “Samara nazariyasi” oddiy tarzda ifodalansada lekin katta kuchga ega, ya'ni u yaxshi oqibatga olib keladigan hatti–harakatning tez–tez takrorlanishini ehtimol qiladi, aksincha no'maqul oqibatga olib keladigan hatti–harakat takrorlanishining ehtimoli kamroq. No'maqul hatti–harakat salbiy rag'batlantirishga, ya'ni jazolashga olib keladi. Xodim o'ziga nisbatan salbiy rag'batlantirish qo'llanishini hoxlamaydi.

“Mazmunli nazariya” shaxsning fiziologik va psixologik ehtiyojlariga asoslangan bo'lib, bu nazariya menejer vazifasi shaxsning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan ijobiy ta'sir o'tkazuvchi sharoitlarni yaratishidadir deb, taxmin qiladi.

Yomon tarzda bajarilgan ish, no'maqul hatti–harakat, ishdan quyi darajada qoniqish kabi harakatlar extiyojlar qondirilmaslik natijasida vujudga kelishi mumkin. To'rt eng mashxur mazmunli nazariyalar A.Maslou, D.Mak-Klelland, K.Alderfer, F.Gersberg tomonidan yaratildi. A.Maslou va K.Alderfer nazariyalari ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi deb tanilgan.

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining "Ehtiyojlar ustunligi" nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishlarining 5 turiga tayanadilar dedi.

Birinchi o'rindagai ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim –kechakka, uy-joyga, dam olish va xordiq chiqarishga bo'lgan ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Biron ijtimoiy guruxda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iyerarxiyaning uchunchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruxdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Alderfer nazariyasida extiyojlar regressi ham ko'rilgan, ya'ni extiyojlar iyeraxiyasida quyi pog'onalarga tushish. Bunda uch pog'ona ko'rilgan: "majud bo'lish uchun zarur extiyojlar", "qarindoshchilikka extiyojlar", "o'sish uchun extiyojlar". Mak-Klelland o'z nazariyasida Alderfer nazariyasiga o'xshash uch extiyoj turini ajratgan: xokimiyat, boylik, obro'.

Frederik Gersbergning motivatsiya nazariyasi boyisiy tozalanish (motivatsion gigiyena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U ikki guruh boisiy va motivatsiya omillariga e'tiborni qaratadi.

Masalan, boisiy omillarga mehnat sharoiti kiradi. Agar ish joyi iflos, qoronhi, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir.

Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi

Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

“Protsexual nazariya”lari asosida xodimning motivatsiya darajasiga salbiy yoki ijobiy tarzda o'z ta'sirini o'tkazadigan uning fikr yuritish jarayoni yotadi. Bunday nazariyalar ko'p sanoqli bo'lib ular orasida eng mashxur va ishonchlisi Dj.Adams va V.Vrum nazariyalaridir. Dj.Adams nazariyasi “Adolatlilik” nazariyasi deb nom olgan. U agarda insonlar o'z mehnat natijalarining atrofdagilarga nisbatan adolatliligini baholashsa, u holda har qanaqa adolatsizlik inson ongining motivlashtiradigan holatiga aylanadi deb takidlaydi. Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, yani:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual xarajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Dj.Adams fikricha xarajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishni bajarishga sarflagan mexnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, o'sha ijtimoiy mavqei kabilar xam inobatga olinadi.

Agar barcha baxolashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo'l qo'yilmaganligi malum bo'lsa, u xolda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O'zgalarga qanday yondashilgan bo'lsa unga xam xuddi shunday yondashilgan bo'lsa, u xolda xodim kuchiga kuch qo'shib mexnat qiladi va aksincha.

YAni agar xodim bu yerda adolatsizlikka yo'l qo'yilganini sezsa, yani rag'batlantirishda tengsizlik bo'lgan bo'lsa, u xolda korxonada asabbuzarlik xolati vujudga kelib ixtiloflarning sodir bo'lishga sabab bo'ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo'ladi.

Toki kishilar mexnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga xarakat qilmaydilar. Korx'onada xamjixatlik muxiti qaror topmaydi.

V.Vrumning “Kutish” nazariyasi shaxsning harakati, mehnat samarasi va natijasining o‘zaro bog‘likliklari asosida shaxsning maslagi bilan ishchi motivatsiyaning aniqlanishini ifodalaydi. Kutish nazariyasi Amerikalik ruxshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat extiyojni qoniqtirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun xoxshga xam bog‘liq. Kutish nazariyasida 3ta muxim omilning o‘zaro munosabati asosiy o‘rinni tutadi.

- Mexnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o‘rtasidagi farqni kutish (MX-N):
- Natija (N) bilan rag‘batlantirish (R) o‘rtasidagi farqni kutish (N-R):
- Rag‘batlantirish qiymati (Q), yani qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko‘rsatkichi.

Va uchala omil o‘rtasidagi bog‘lanishni quyidagicha ifodalash mumkin: Motivatsiya (M) q (MX-N) (N-R) Q.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo‘ladi. Bu degan so‘z extiyoj tushunchasidan tashqari raxbar murakkab, qiyin ishga astoydil ishlaganga yaxshi xaq to‘lanadigan va rag‘batlantiriladigan aniq kutish vaziyatlarini yaratish kerak, kutish nazariyasining mohiyati xam o‘uni taqozo etadi.

Umuman raxbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- Motivatsiya vositalarini yaxshilash yo‘li bilan bo‘ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish.
- Xodimlarning tashabbusini uyg‘otadigan motivatsiyaning kuchli vosita (regulyator) larini qo‘llab ularning extiyojlarini to‘laroq qondirish.

Muvaffiqiyatga intiluvchi raxbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib o‘z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo‘lib, ular orqali xizmat ko‘rsatadigan mijozlarga g‘alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig‘ib, ularning xurmatini qozonadi, qo‘l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o‘zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mexnat natijalarini rag‘batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo‘llaniladi

I. Iqtisodiy motivlar:

- Ish xaqi
- Tadbirkorlik asoslari
- Turli imtiyoz va mukofotlar berish
- Jarima, mukofotdan maxrum etish

II. Noiqtisodiy (tashkiliy va manaviy) omillar:

1. Maqsadli omillar:

- Xodimlar oldiga ular faoliyatini yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo'yish

2. Mexnatni boyitish motivlari:

- Xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish
- Xodimlar mexnatini boyitish.

Yanada yuqoriroq bosqichdagi ish berish va xaq.

3. Daxldorlikni oshirish omillari:

- Ijtimoiy masalalarni yechishda xodimlarga xal qiluvchi ovoz berish
- Qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish xodimlarga masuliyat va vakolat berish va xokazo.

Motivatsiya – bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. Xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mexnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash xam ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Nemis oldimlari V.Ziger va L.Langdarning mexnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo'yicha takliflarini keltiramiz:

- Xar bir xarakat, ayniqsa mazkur xarakatni bajarilishini talab qiluvchining xarakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak.
 - Kishilar mexnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashishi darkor.
 - Xar bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi.
 - Kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim.
 - Kishilarning o'zligini anglashga imkon berish kerak.
 - Maqsadga erishishga o'z daxldorligini xis etgan xodim yanada ko'proq kuch bilan ishlashga, o'zini ko'rsatishga xarakat qiladi.
 - Yaxshi ishlaydigan kishilar xam moddiy xam manaviy tomondan tan olinishiga xaqlidirlar.
 - Xar bir xodimga barcha axborotlarga kira olish xuquqi bo'lishi kerak, buning ustiga tez bo'lishi muximdir.
 - Xodimlarning ish faoliyati yo'nalishini o'zgartirish to'g'risidagi qaror ularning ishtirokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan xolda qabul qilinishi kerak.
 - O'z o'zini nazorat qilishi kerak.
 - Ish jarayonida xodimlar yangi bilimlarni ola olishi lozim.

- Xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo‘llab quvvatlash darkor.
- Xodimlar o‘z mexnatlarining sifati to‘g‘risida axborotga ega bo‘lishlari lozim.
- Xar bir xodim o‘z o‘ziga imkoniyat boricha xo‘jayin, boo‘liq bo‘lishi kerak.
- Xar bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Oxirigi yigirma yil mobaynida B.A.Lokkening nazariyasiga katta ahamiyat berildi. “Maqsadni aniqlash” nazariyasiga binoan maqsadlar motivatsiyaga quyidagi to‘rt mexanizm orqali ta’sir etadi: e’tiborning qaratilishi, harakatning safarbar etilishi, vazifaning doimiylikini ta’minlab turish hamda strategik rivojlanishga ko‘maklashish. Nazariya maqsadning ikki motivlashtiradigan belgilari: intensivlik va mazmunni aniqlaydi.

Ishlab chiqarishda uning samarasini texnika va texnologiya, unumdorlik va rentabellik aniqlasada, san’atda tashkilot faoliyati mohiyatining har bir xodimining ijodiy qobiliyati, iste’dodi va g‘oyalari tashkil qiladi. Shundan kelib chiqqan holda, notijorat tashkilotlarda personalni boshqarish ishlab chiqarish jarayoni boshqaruvidan ahamiyatliroqdir. San’at muassasida personalni boshqarish san’at mahsulotining sifati va tarqatish masshtabini aniqlaydi.

Muassasa rahbari resurslardan oqilona foydalanish masalasi yechimining eng optimal variantini qabul qilishi lozim. Mehnat resurslari muassasaning eng muhim resursi bo‘lib, uni ijodkor xodimlar tashkil qiladi. Ularni boshqarishda motivatsiya alohida ahamiyatga ega.

Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayoni san’at muassasasida boshqa tashkilotlarga qaraganda murakkabroq kechadi, chunki buning uchun ma’lum obyektiv o‘lchovlar mavjud emas. San’at muassasasida ishga qabul qilish tanlov asosida yoki mehnat bozorida monitoring bilan shug‘ullanuvchi maxsus bo‘limlar orqali amalga oshirilishi mumkin. Ishga qabul qilingan xodimni muassasa foaliyati konsepsiyasiga va mehnat usuliga ko‘niktirish bu rahbarning keyingi vazifasidir. Opera teatri yoki muzey kabi yirik kompleksli muassasa haqida gap borsa, bu vazifa ancha murakkab bo‘lishi mumkin, chunki misol uchun shuhratparaslik kabi nozik masalalar e’tiborga olinishi kerak. Har bir xodimning maksimal darajada o‘z qobliyatini namoyon eta olish uchun sharoitlar yaratib berish va shu bilan birga mehnatga motivlashtirishning eng yuqori pog‘onasiga erishish ham personal boshqaruvning muhim vazifalaridan biridir.

Art menejment motivatsion muammolarga ancha sezgir bo‘lib kadrlarning bazaviy joylashtirish motivatsiyaga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir etadi.

Bu esa natijada ijodiy jarayon samaradorligini aniqlaydi, shuning uchun motivatsion jarayonini dasturlash murakkab va strategik jihatdan muhim masalalardan biri hisoblanadi. Bugungi kunda xorijiy mamlakatlarda qonun chiqarish va sud amaliyoti motivatsiyani boshqarish bo'yicha dasturlarini amalga oshirish jarayonida xodimlarga ta'sir ko'rsatishda ularing huquqlarini himoyalab ish beruvchilarni chegaralaydi. Motivatsiyani boshqarish xodimning manfaati maqsadlari hamda oilaviy vaziyatiga qaratilgan bo'lib bunda nozik masalalardan biri bu xodimning oilaviy ahvoli va shaxs sifatida uning shaxsiy hayotiga aralashmay o'rganish. Fransiyada qabul qilingan qonun ishga qabul qilish va mehnat shartonmasi amal qilish mobaynida xodimning shaxsiy qadrini himoyalaydi. Sud amaliyoti xodimlar tomonidan ish joyida qoldirilgan shaxsiy yozuvlari bilan ma'muriyatning tanishishini man etadi. Ish vaqtida xodimlarning xizmat telefoni orqali gaplashishini nazorat qilishi uchun maxsus qoidalar ishlab chiqilgan. Ilgari ish vaqti kompaniya boshqaruvining "shaxsiy mulki" sifatida ko'rilgan bo'lsada, bugungi kunda aksincha xodimning o'ziga tegishli bo'lib qolmoqda va ish vaqti ustidan o'ta qat'iy nazorat diskriminatsion tadbir sifatida ko'rilmogda.

Ayrim mamlakatlarda xodimlarni audio va video apparatura orqali kuzatish chegaralanmogda yoki umuman man etilmogda. Bu esa o'z o'rnida rotatsion dasturini amalga oshirish jarayonida monitoringga xalaqit bermogda. Rotatsion dasturi bir iyerarxik pog'ona miqyosida xodimlar o'rnini almashtirishga qaratilgan rejali tadbirlar tizimidir. U Art menejmentda personalni boshqarish bo'yicha samarali tadbir sifatida qabul qilinishi mumkin.

Yaponiyaning mehnat munosabatlari modeli xodimning oilasiga g'amxo'rlik qilishga qaratilgan va bu xodimning shaxsiy hayotiga aralashish deb, qabul qilinmaydi.

Hozir ishlab chiqarishda o'ziga xos psixologik baxtsiz hodisa sifatida baholanayotgan mobbingni man etishga qaratilgan mehnat qonunchiligining yangi yo'nalishi shakllanmogda. Mobbing bu xodimga ma'muriyat va hamkasblari tomonidan o'tkaziladigan psixologik ta'sir ko'satishdir.

Monitoring rejaning bajarilish jarayonini nazorat qilishni anglatsada, lekin u ko'proq mehnat faoliyatiga rag'bat yaratishni nazarda tutadi.

Ko'pchilik menejerlar mehnatga haq to'lashni aososiy rag'batlantiruvchi vosita sifatida ko'rishadi. Bu anglashilmovchilikdan moliyaviy qiyinchilikka uchragan tashkilotlar menejerlari umidsiz holga tushadilar.

Lekin, turli mamlakatlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasi puldan boshqa kuchliroq rag'batlantiruvchi vositalar mavjudligini isbotladi. 1920 yil AQShda mehnat sharoitlarini yaxshilash mehnat unimdorligiga qanday ta'sir etishini

aniqlashga qaratilgan “Xotorn tahlili” deb nom olgan tadqiqot o‘tkazildi. Taqqoslash uchun yirik zavodlardan ikkitasi olinib, birinchisida ish joyi ergonometrik nuqtai nazardan benuqson qilinishiga mehnat sharoitlari asta – sekinlik bilan o‘zgartirildi. Har safar ish joyiga o‘zgartirishlar kiritilganda ish unumdorligi ham o‘sa boshladi. Mehnat sharoitini takomillashtirish muddati tugaganda, tadqiqotchilar hamma kiritilgan o‘zgartirishlarni asta sekin yana o‘z holiga qaytara boshladilar. Lekin ish unumdorligi o‘sib borar edi. Bundan tadqiqotchilar quyidagi xulosaga keldilar: tashkilot ma’naviy muhitini yaxshilash va mehnat unumdorligini oshirishdagi eng muhim omil bu tashkilot rahbariyatini o‘z xodimlari to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qilishidir. Boshqacha qilib aytganda, menejer o‘z bo‘ysinuvchilariga ahamiyatliroq bo‘lishi kerak. Misol uchun, dunyoning yirik badiiy muzeylaridan biriga yangi tayinlangan direktor o‘zining xodimlarida esda qoladigan yaxshi taasurot qoldirdi. Muhim ko‘rgazma ochilishidan oldin u muzey xodimlarining va ularning oilalariga bazm kechasini uyushtirdi.

1980 yilda universitetlardan biri tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlarda⁵ inson nimani eng qadrlidi deb hisoblashi bo‘yicha menejerlar va buysinuvchilarning fikrlari taqqoslandi. Menejerlar tuzgan ro‘yxatda birinchi o‘rinda “pul” turar edi. Xodimlar tomonidan berilgan ruyxatda esa birinchida “mehnatga yarasha baholash”, keyingi o‘rinlarda esa “tashkilot faoliyatida qatnashish”, “muammolarni hal qilishda yondashish”, “kafolatlangan mehnat” va nihoyat beshinchi o‘rinda “pul” turar edi.

Mehnatni rag‘batlantirish motivatsiyaga qisman ta’sir ko‘rsatadi. Mehnatga haq to‘lashni Gersberg boisiy omillarda ko‘rsatgan. Lekin, rag‘bat yordamida o‘zligini isbotlash, obro‘ va ijod qilishga bo‘lgan ehtiyojni qondirish mumkin. Demak, mehnatga haq to‘lashda qisman motivlashtirish funksiyasi mavjud.

Personalni boshqarishda muvofiq mehnatni rag‘batlantirish tizimini yaratish muhim vazifalardan biridir. Bu tizimda nafaqat mehnatga haq to‘lash ko‘riladi, balki rag‘batlantirishni boshqa shakllari, ya’ni mehnat ta’tilidan boshlab to mukofotlash va professional tarzda malaka va mahoratni oshirish imkoniyatlarigachadir. Xodimlarning bilim va mahoratini oshirish quyidagi ko‘rinishda bo‘lishi mumkin:

- Seminarlarda qatnashish.
- Milliy va xalqaro tarmoq vakillari bilan uchrashuvlar.
- Amaliy mashg‘ulotlar tashkil etish .
- Jurnal va adabiyotlarga obuna bo‘lish.
- Evalvatsiya jarayoniga xodimlarni jalb etish.

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

- Tashkilot maqsad va dasturli siyosatida o'zgarishlar bo'yicha muhokamaga xodimlarni jalb etish.

Xodimlarni hamkorona mehnat jarayoniga jalb etish, ular bir–birlarini yaxshi bilib olishi va bir butun jamoa bo'lib ishlashining samarali usuli - bu ularga ma'lum ishni bajarishda vakolat berishdir. Yaxshi menejer ishchi guruh tarkibini tez tez o'zgartirishga harakat qiladi, ya'ni rotatsion dasturini amalga oshiradi. Odatda inson yangi loyihalarda ishlashni yoqtiradi. Ma'lum bir xodimning vazifalarini o'zgartirib, menejer uning qobiliyati va kuchli tomonlarini rivojlantirish imkonini beradi hamda yangi kadrlarni tayyorlaydi.

Dunyoning ko'p mamlakatlarida vakolat berish hanuzgacha keng tarqalgan menejmentning amaliyotiga aylanmadi. Ayrim menejerlarning vakolat berishni xush ko'rmasligi menejerga ittifoqdoshlari va kadrlarini tayyorlay olmasligidan xabar beradi. Vakolat berish menejer uchun murakkab bo'lsa ham, lekin bu xodim ma'sulyatli vazifani bajara olishiga yagona yo'ldir. Bir loyiha ustida ishlash uchun ishchi guruh yaratishda quyidagilar bajarilishi shart:

5. Koordinator yoki yetakchi tayinlash;
6. Ishchi guruh vazifaning hamma masala va shartlarini tushunganligini tekshirish;
7. Ishning oxirgi natijasi qanday ko'rinishda bo'lishini kelishib olish (ishchi reja, qaror va ma'lum harakatlar);
8. Vazifa bajarilishining aniq va real muddatini tayinlash.

Umuman inson resurslarini boshqarish jarayoniga ko'p omillar ta'sir etadi bulardan ayrimlar quyidagilar:

- madaniy omillar ;
- iqtisodiy omillar;
- boshqaruv uslubi va amaliyoti;
- mehnat bozori xolati ;
- mehnat harajati omillari.

Hammaga ma'lumki motivatsiya bu ichki jarayondir. Lekin, bu jarayon menejment deb ataluvchi tashkiliy vaziyat bilan boshqariladi. Xodimning maqsadi va muassasa maqsadi bir – biri bilan muvofiq bo'lishi kerak, buning uchun san'at menejeri imkon qadar qo'llanishi mumkin bo'lgan vositalardan foydalanishi lozim. Ularning ayrimlari quyidagicha:

1.Mehnatning tashkil qilinishi.

Ishning bajarilishi uchun kerak bo'lgan bilim va mahorat. Bajarilgan vazifalarning tugallanishi. Mehnatning ahamiyati. Xodimning ma'suliyati. Xodimga

ish jarayonida erkinlik yaratish. Tashkilotda o‘rnatilgan sharoit va talablarga ishning mos kelishi.

2. Moddiy rag‘batlantirish.

Taklif qilinayotgan ish haqini raqobatbardoshligi. Ish haqining differentsiatsion imkoniyatlari. Ish haqi va mehnat natijalarining bog‘liqligi.

3. Nomoddiy rag‘batning keng ko‘lami.

4. Xodimga individual tarzda yondashish.

Muayyan xodimning individual xususiyatlari boshqaruvchi tomonidan obyektiv baholanishi. Xodimning shaxsi, fe‘l-atvori, millati va motivatsion xususiyatlariga yuqori darajada mos keladigan yondashuvlarni tanlash.

5. Maqsadlarni belgilash.

Xodimga bajarilishi kerak bo‘lgan ma‘lum vaqt mobaynida aniq maqsad va vazifalarni belgilash. Maqsad va vazifalar istiqboli, o‘ziga jalb etadigan va amalga oshirish mumkin bo‘ladigan bo‘lishi.

6. Axborot ta‘minoti.

Muhim bo‘lgan ahborotni o‘z vaqtida yetkazish va unda xodim ehtiyojining qoniqish darajasi yuqori bo‘lishi.

7. Tashkiliy madaniyat.

Tashkilotning udum va tartib qoidalari xodimlar hatti – harakatini belgilashi va ular orasidagi o‘zaro harakatni ta‘minlashi.

8. Boshqaruv amaliyoti.

Boshqaruv uslubi va boshqaruv sifati. Boshqaruv uslubining vazifa murakkabligiga va personal tavsifnomalariga mos kelishi.

9. Ma‘muriy choralar.

Tartib intizomga qaratilgan ma‘muriy choralarning o‘z vaqtida qo‘llanilishi. Jazoning noshaxsiy harakteri.

10. Xodim uchun muxim bo‘lgan qadriyatlar.

O‘z-o‘zini xurmat qilish. Moliyaviy farovonlik. Jamoa oldida ma‘suliyat. Karyera imkoniyatlari. Oila manfaatlari.

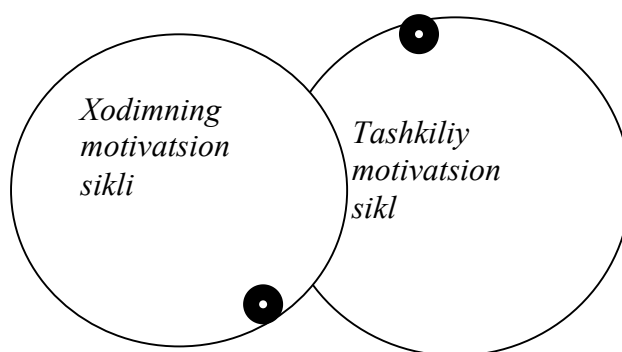
11. Ta‘sir ko‘rsatish. Shaxsiy muloqotda mehnatga bo‘lgan munosabatni belgilovchi xodimning fikrlashi, baho berishi va munosabatiga ta‘sir ko‘rsatish.

Har bir xodimning motivatsion istiqbolini aniqlashda quyidagi motivatsion oriyentirlarini qo‘llash maqsadga muvofiqdir:

- “fiziologik ehtiyojlar” (Maslow)
- “o‘zligini isbotlash” (Maslow)
- “o‘sis” (Alderfer)
- “muvaffaqiyat” (McClelland, Atkinson, Heckhausen)

- “kutilgan natijalarning realligi” (Vroom)
- “xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyoj” (Maslow)
- “ongli ravishdagi faoliyatga ehtiyoj” (Herzberg)
- “prestij motivatori” (Veber)
- “tan olish motivatori” (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “hokimiyat va nazorat motivatori” (Veber), (McClelland, Atkinson, Heckhausen)
- “ishchi vaziyat qadriyatlariga xodim qadriyatining mos kelishi” (Bussing)
- “mehnatning avtonomligi” (Hackman, Oldman)
- “bog‘lanish va aloqa o‘rnatishga bo‘lgan ehtiyoj” (Alderfer)
- boisiy parametrlari miqyosida “ichki tashkiliy munosabatlar” (Herzberg)
- “ijtimoiylashishga bo‘lgan ehtiyoj” (Maslow)
- “farovonlikka bo‘lgan ehtiyoj” (Veber)
- “mehnatning ahamiyatliligi” (Hackman, Oldman)

Ushbu orientirlardan foydalanib xodimning motivatsion istiqboli qay darajada tashkilot motivatsion istiqboli bilan mos tushushini ikki doira shaklida ko‘rsatish mumkin.



Yuqoridagi rasmda chap doira xodimning idividul motivatsion siklini tasvirlaydi va unga dinamikalik xos bo‘lib, o‘ng doira tashkiliy konteksni ifodalasa unga statiklik xos keladi. Ma‘lum vaqt mobaynida motivatsion istiqbollar bir-biriga to‘g‘ri keladi, lekin muassasa va xodimning motivatsion istiqbollarida kelishmovchilikning vujudga kelish xavfi borligini doiralarning ikki tutashuv nuqtasi ko‘rsatadi.

Bugungi kunda ko‘pchilik shuni ta’kidlamoqdalarki, motivlashtirilgan, o‘z mehnat mahsuliga qiziqqan va yuqori unumli mehnat jamoalarini yaratish nafaqat

ish haqi kabi tashqi naflar bilan, balki insonlar o‘z qobiliyatlarini ko‘rsata va rivojlantira oladigan muhitning mavjudligiga bog‘liqdir. Ishchi joylarda insonlarni motivlashtirish va rivojlantirish ko‘p hollarda menejerga bog‘liqligi ham e‘tirof qilinmoqda.

Hozirgi zamon sharoitlarida menejerning roli boshqalarni boshqarishda emas, balki har bir xodim umumiy ishga o‘z hissasini qo‘sha oladigan ishchi joyini tashkil etish bo‘lib kelmoqda. Eng yaxshi menejerlar shuni anglamoqdalarki, darhaqiqat vaziyatni ular emas ularning bo‘ysinuvchilari boshqaradilar, chunki menejer ishni yakka o‘zi bajarmaydi, balki boshqalarning harakatlari bilan amalga oshiradi. Mohir menejer umumiy maqsadga erishish uchun har bir xodimning individual qobiliyati, bilimi, manfaatlari va ehtiyojlarini jalb etgan holda bo‘ysinuvchilarni motivlashtirishga yo‘naltira oladi.

4.2. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish.

Bugungi kunda raqamli texnologiyalar hayotning barcha sohalarida faol qo‘llanilmoqda. iqtisodiyot, bank, xizmat sektori shuningdek ta‘lim jarayonini ham tez sur‘atlarda rivojlanishiga xizmat qilmoqda. Mamlakatda yashayotgan barcha fuqarolar, jumladan yosh bolalardan tortib nafaqaxo‘rlarning ham ongida raqamli texnologiyalar orqali jamiyatdagi barcha muammolarni hal qilish mumkin degan fikrni shakllantirmoqda. Bundan tashqari, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarining robotlashtirilishi, masalan bank sektorida, robotlar va ishchilar o‘rtasidagi raqobat masalasi ham ko‘tarilmoqda. Raqamlardan foydalanishga asoslangan hamda joriy etilgan texnologiyalarning so‘zsiz foydasi bilan axloqiy, shaxsiy ma‘lumotlarni himoya qilish, robotlar va tashkilotlar xodimlari o‘rtasidagi raqobatning huquqiy jihatlari bilan bog‘liq masalalar tobora ko‘proq e‘tiborga olinmoqda. Shu jihatdan, mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyev ta‘kidlaganidek “Taraqqiyotga erishish uchun raqamli bilimlar va zamonaviy axborot texnologiyalarini egallashimiz zarur va shart. Bu bizga yuksalishning eng qisqa yo‘lidan borish imkoniyatini beradi. Zero, bugun dunyoda barcha sohalarga axborot texnologiyalari chuqur kirib bormoqda. Albatta, raqamli iqtisodiyotni shakllantirish kerakli infratuzilma, ko‘p mablag‘ va mehnat resurslarini talab etishini juda yaxshi bilamiz. Biroq, qanchalik qiyin bo‘lmasin, bu ishga bugun kirishmasak, qachon kirishamiz?! Ertaga juda kech bo‘ladi”⁶. Davlat va jamiyat

⁶ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 24

boshqaruvi, ijtimoiy sohada ham raqamli texnologiyalarni keng joriy etib, natijadorlikni oshirish, bir so‘z bilan aytganda, odamlar turmushini keskin yaxshilash mumkin. Raqamli iqtisodiyot bu birgina faoliyat turi emas, balki, ishbilarmonlik, sanoat obyektlari, sifatli ta’lim va xizmatlar deganidir. “Raqamli” atamasi barcha sohalarda axborot texnologiyalaridan faol foydalanishni anglatadi. Agar oddiy iqtisodiyotda moddiy buyumlar asosiy resurs hisoblansa, raqamli iqtisodiyotda bu qayta ishlanadigan hamda uzatiladigan axborot, ma’lumotlar bo‘ladi. Ularning tahlilidan so‘ng esa to‘g‘ri boshqarish bo‘yicha yechim ishlab chiqiladi.

Ta’lmda raqamli texnologiyalarni o‘qitish sifatini saqlab qolgan holda samarali qo‘llash uchun nimalar qilish kerak?

Birinchidan, albatta mamlakatimizda Internet infratuzilmasini yaxshilashimiz, mobil operatorlar tomonidan ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifatini oshirishimiz va eng muhimi aholining, ayniqsa talaba yoshlarni zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining so‘ng yutuqlarini o‘zlashtirishga shart-sharoitlar hamda imtiyozlar yaratib berishimiz lozim.

Ikkinchidan, o‘quv jarayonini tashkil etishda raqamli texnologiyalardan foydalanish ko‘lamini kengaytirish va axborot resurslari, o‘qitish vositalari va masofaviy o‘qitish texnologiyalarini rivojlantirish, ijodkor talabalarni universitetni raqamlashtirish loyihalariga jalb qilish bilan oliy ta’lim muassasalari faoliyatini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarga o‘zgartirish kiritish bo‘yicha vakolatli organlarga takliflar berish, yuqori samaradorlikka ega raqamli qurilmalar bilan jihozlangan tuzilmalar, o‘quv xonalari, laboratoriyalar, mediastudiyalar va boshqalarni o‘z ichiga olgan markazlarni tashkil etish hamda unda orttirilgan tajribani O‘zbekistonning barcha oliy ta’lim muassasalarida qo‘llash.

Uchinchidan, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va ta’lim texnologiyalarining mustahkam integratsiyasini ta’minlash, bu borada pedagog kadrlarning kasbiy mahoratini uzluksiz rivojlantirib borish uchun qo‘shimcha sharoitlar yaratish.

To‘rtinchidan, interfaol taqdimot tizimlaridan foydalanish, ma’ruza va seminar darslari uchun internet bilan bog‘liq holda interfaol va multimediali taqdimotlarni ishlab chiqish kabi mavzular bo‘yicha o‘qituvchilarning malakasini oshirish uchun kurslarni tashkil qilish va o‘tkazish.

Beshinchidan, real vaqt rejimida interfaol taqdimot tizimlari, videokonferensaloqa tizimlari, virtual zallar, elektron resurslardan foydalanib istalgan vaqtda masofaviy o‘qitish jarayonini amalga oshirish.

Oltinchidan, bulutli texnologiyalar, virtual voqelik, kengaytirilgan voqelikdan foydalanish hamda didaktik materiallar va tajriba dizaynlarini ishlab chiqishda 3D printerini qo‘llash, raqamli didaktika va raqamli ta’lim modellarini qo‘llash, o‘qituvchilar va talabalar uchun loyihalar, diplom ishlari, ilmiy izlanishlar va boshqalarini muhokama qilish uchun ilmiy veb-saytlar ishlab chiqish lozim.

Shundagina, biz raqamli texnologiyalardan foydalanib ta’lim sifatini tushirmagan holda talaba-yoshlarga bugungi kun talabi darajasida bilim olishlariga erishamiz. Alohida ta’kidlash kerakki, bugungi kunda hayotimiz har jihatdan texnika va texnologiyalar bilan bog‘liq, ya’ni ertalab soat bongidan boshlab to kun rejasini tuzish va o‘qish bilan yakunlashgacha. Biz ta’lim sifatini oshirish va rivojlantirish uchun texnologiyalardan manfaatli foydalanish imkoniyatini yaratishni istadik. Qachonki, planshet ta’lim olishning bir elementiga aylansa, bolalar o‘qish jarayoniga katta qiziqish bilan kirishadi. Bu o‘yin bilan klassik ta’limni birlashtirishga tengdir.

Natijada o‘qish jarayoni yaxshilanadi, o‘zlashtirish, ta’lim darajasi va kadrlarni tayyorlash samaradorligi oshadi. Bilimli avlod, professional kadrlar — bu jamiyatning keng miqyosda rivojlanishining garovidir.

Bugungi kun auditoriyalari o‘n yil avvalgilaridan juda katta farq qiladi va sinf xonalari kompyuterlar, iPad, planshetlar, smart-doskalar va boshqa turdagi ta’lim texnologiyalari bilan jihozlangan.

Dunyoning boshqa joylarida bo‘lgani kabi O‘zbekistonda ham raqamli avlodning yetti ekranli avlodi - televizor, kompyuter, planshet, tablet, fablet, smartfon va smartsoatlari paydo bo‘lmoqda. Bunday zich raqamli muhitga ega bo‘lish va u bilan doimiy o‘zaro munosabat natijasida bugungi kun talabalarining fikrlashi va axborotlarga ishlov berish jarayonlari oldingi fikr yuritish va axborot jarayonlaridan tubdan farq qilmoqda.

Raqamli avlod ota-onalarimiz o‘rgangan uslubda o‘qitilishi mumkin emas va bo‘lmasligi ham kerak. Bu avlodni o‘qitishda qora doska va oq bo‘rdan foydalanish ham mumkin emas. Qora doskani oqiga va bo‘rni markerga o‘zgartirish hech narsani o‘zgartirmaydi, ya’ni zamonaviy talabalarni bilim olishga va mehnat bozorida muvaffaqiyatga erishish ko‘nikmalarini rivojlantirishga undash usuli bo‘la olmaydi. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga asoslangan innovatsion ta’lim texnologiyalari va didaktik modellarni ommaviy va samarali qo‘llash orqali ta’lim tizimini raqamli avlodga moslashtirish zarur.

Shu bilan birga, ta'lim jarayonida tadqiqotga asoslangan yondashuvdan faol foydalanish lozim va bu bilan ilmiy tadqiqotda talabalarning ko'nikmalarini rivojlantirish va IT- kompetensiyaga asoslangan ijodiy qobiliyatlarini va ijodiy fikrlashlarini shakllantirish mumkin.

Axborot va kommunikatsiya texnologiyalari – ta'lim tizimidagi barcha muammolarga yechim emas, balki raqamli avlod uchun ma'ruzalar va seminarlarni ma'lumotlarga boy va interaktiv qilib amalga oshirish vositasidir. Shuni ham ta'kidlab o'tish lozimki, o'qituvchilar talabalarning ehtiyojlariga yo'naltirilgan interfaol o'quv jarayonida asosiy rol ni saqlab qoladi.

O'qituvchining obro'si va uning faoliyatining samaradorligi faqatgina kurs mazmunidagi bilimlar darajasi va uning pedagogik qobiliyatiga emas, balki muayyan o'quv materialini to'plash, qayta ishlash va o'qitishda o'qituvchining qanchalik zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash darajasiga bog'liq bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, raqamli asrda ta'lim qayta ko'rib chiqilishi va ta'lim paradigmasi o'zgartirilishi shart, chunki talabalar ortiq an'anaviy uslubda o'qishni xohlamaydilar va o'qituvchilar ham bu kabi odatiy usulda o'qitishni davom ettirishlari kerak emas.

San'at sohasidagi raxbar va buysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya – bu tashkilotda eng kup uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, sex boshlig'i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baxolanadi. Jonli alokada raxbar fakat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishi, qarorni yaxshiroq bajarish uchun ularda tashabbus va xoxish uyg'otishi mumkin. Qo'pol gapirishga, baqirishga va xokazolarga aslo yo'l qo'yilmaslik kerak. Raxbarning shaxsiy obro'si ko'p jihatdan u o'z fikrini qay tarzda bildirishga, qanday so'zlashiga bog'liq

Menejer boshqa raxbarlar va bo'ysinuvchilari bilan unga qulay bo'lgan kommunikatsiya kanallarini qo'llash mumkin. Muammoni muhokama etish shaxsiy suxbat, telefon, elektron pochta yoki xat orqali, yoki e'lonlar taxtasida ma'lumotni chiqarib qo'yish orqali bo'lishi mumkin. Tadqiqotchilar tomonidan olib borilgan tadqiqotda nima uchun menejerlar ning eng unumli kommunikatsiya kanalni tanlashishini tushuntirishga xarakat qilindi. Kanallarning uzatayotgan axborot xajmi bilan farqlanishi aniqlandi. Oqayotgan suyuqlikning turi va xajmi bilan cheklangan jismoniy xarakteristikaga ega quvur kabi kommunikatsiya kanali axborot xajmi bilan cheklanadi. Kanallarni malum vaqt ichida qancha ish bajara olish qobiliyati yoki imkoniyati bo'yicha tasniflash mumkin. Kanal sig'imi – bir kommunikatsiya sessiyada u orqali uzatilayotgan axborot xajmidir. Kanallarning sig'imi bo'yicha quyidagicha tasniflash mumkin:

- yuzma-yuz suhbat;
- telefon orqali suhbat;
- elektron pochta, intranet;
- xatlar, maktublar;
- rasmiy xisobotlar, e'lonlar taxtasi.

4.3. Art menejment bilan bog'liq ilmiy tadqiqotlar olib borish.

Mamlakatimizning istiqlol yo'lidagi birinchi qadamlaridanoq, buyuk ma'naviyatimizni tiklash va yanada yuksaltirish, milliy ta'lim-tarbiya tizimini takomillashtirish asosida ta'lim sohasini jahon andozalari va ko'nikmalari darajasiga chiqarish maqsadiga katta ahamiyat berib kelinmoqda. Shuning uchun "Ta'lim to'g'risida"gi qonun (1992 yil), "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" (1997 yil)ning qabul qilinishi, viloyatlarimiz markazlarida o'nga yaqin universitetlarning tashkil etilishi, istiqlolga qadar bizda umuman bo'lmagan bir qancha oliy o'quv yurtlari, jumladan Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya, Jahon tillari dorilfununlari, Davlat va jamiyat qurilishi, Bank-moliya, Ichki ishlar, Qurolli kuchlar akademiyalari, Konchilik instituti, Fuqarolik aviatsiyasi instituti kabi yangi ta'lim dargohlari ochildi. Mustaqillik sharofati bilan millatimiz tarixi, madaniyati, san'ati va ma'naviyati, uning madaniy merosi, xalq ijodiyoti yo'nalishlari bo'yicha qator oliy o'quv yurtlari va 20 ga yaqin madaniyat va san'at kollejlari tashkil etildi.

Bugungi kunda bozor iqtisodiyoti munosabatlari rivojlanayotgan bir paytda madaniyat va san'at sohalari taraqqiyoti bilan bog'liq bo'lgan zamonaviy fanlarga a'lohida e'tibor qaratish lozim ekanligini davrning o'zi ko'rsatmoqda. Xususan, boshqaruv muammolari, boshqarish madaniyati, san'at va madaniyat sohasini boshqarish asoslari kabi fanlarga katta ehtiyoj tug'ilmoqda. Boshqaruv madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Boshqaruvchi madaniyatli bo'lishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidentining 2012 yil 4 iyundagi "O'zbekiston davlat san'at va madaniyat institutini tashkil etish to'g'risida"gi PQ-1771-sonli qaroriga muvofiq institut negizida bakalavrlar uchun yangi «Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish» va magistrlar uchun esa «Madaniyat va san'at sohasi menejmenti» ta'lim yo'nalishlari tashkil etildi. Bundan ko'zlangan asosiy maqsad madaniyat hamda san'at sohasi, teatr san'ati, kino va televideniye sohasida zamonaviy talablarga javob beradigan, xalq ijodiyoti an'analari asrab-avaylash va rivojlantirishga qodir, badiiy ijodning zamonaviy metodlari, innovatsion texnika va texnologiyalarni puxta egallagan yuksak malakali

rahbarlarni tayyorlashdir. Ayni chog‘da institutda Madaniyat va san‘at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish kafedrasini faoliyati yo‘lga qo‘yilgan.

Mamlakatimizda madaniyat va san‘at sohasidagi eng yirik oliy o‘quv yurti hisoblangan bu ilm muassasasida “Madaniyat va san‘at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish” mutaxassisligi, shuningdek, “Madaniyat va san‘at sohasi menejmenti” hamda “Ommaviy tadbirlar rejissurasi” yo‘nalishlari bo‘yicha yangi magistratura mutaxassisliklarini joriy etish kabi juda muhim masalalarni Prezident qarorida belgilab qo‘yilganligi madaniyat va san‘at sohasini boshqarishga doir yangi ilmiy muassasaning nufuzi yanada oshirilganligining yorqin namunasidir.

Madaniyat va san‘at sohasining o‘ziga xos jihatlari inobatga olinib, institut qoshida respublika miqyosida sohaga daxldor pedagog kadrlarni qayta tayyorlovdan o‘tkazish va malakasini oshirish uchun “Pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish markazi”ning tashkil etilishi ham katta ahamiyatga molikdir.

Madaniyat va san‘at sohasi boshqaruvining yirik ilmiy muassasasi hisoblangan mazkur institutning asosiy vazifalariga quyidagi muhim masalalar ham kiritilgan:

- madaniy-ma‘naviy boylarni asrab-avaylash va ko‘paytirish, xalkimizning boy madaniy-tarixiy merosi hamda milliy va umuminsoniy qadriyatlar uyg‘unligi asosida o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan milliy teatr maktabi va badiiy ijod mahoratini rivojlantirish;

- o‘qitishning zamonaviy shakl va metodlari, ilg‘or pedagogika, innovatsiya va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, elektron axborot resurslari, jumladan, Internetdan keng foydalangan holda, ta‘lim jarayonining yukori darajada olib borilishini ta‘minlash;

- yoshlarni vatanparvarlik va milliy g‘oyaga sadokat ruhida, ma‘naviy yuksak va har tomonlama barkamol rivojlangan, keng dunyokarashga ega bo‘lgan va mustaqil fikrlaydigan shaxslar etib tarbiyalash kabilar.

O‘zbekiston Respublikasi birinchi Prezidentining 2002 yil 26 apreldagi “Toshkent davlat konservatoriyasini “O‘zbekiston davlat konservatoriyasiga aylantirish to‘g‘risida”gi Farmonida mamlakatimiz professional musiqa san‘atini yanada rivojlantirish, xalqimizning boy madaniy merosini asrab-avaylash, chuqur o‘rganish va tahlil etish, ilmiy-nazariy tadqiqotlar olib borish, musiqiy ta‘limning o‘ziga xos xususiyatlarini inobatga olgan holda zamon talablari darajasida malakali mutaxassis kadrlar tayyorlashni yo‘lga qo‘yish, soha taraqqiyoti uchun lozim bo‘lgan shart-sharoitlar yaratish o‘z aksini topgan. Shuningdek, O‘zbekiston davlat konservatoriyasi musiqiy ta‘limning barcha yo‘nalishlari

bo'yicha tayanch oliy o'quv yurti deb belgilanib, konservatoriya binosidan samarali foydalanish maqsadida direksiya, Iqtidorli bolalar akademik litseyi, Ilmiy-tadqiqot markazi, Estrada san'ati fakul'teti, "Musika" nashriyoti va boshqa bo'linmalar tashkil etilgan.

Vazirlar Mahkamasining "O'zbekiston davlat konservatoriyasi faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2002 yil 5 sentabrda qabul qilingan qaror mamlakatimizda musiqa san'ati va shu soha xodimlariga ko'rsatilgan katta g'amxo'rlikdir.

Ushbu qarorda musiqiy ta'limning kelajagi va uning istiqboli uchun barpo etilgan ulkan bilim maskanining asosiy vazifalari hamda unda amalga oshiriladigan tashkiliy, o'quv-tarbiyaviy, ilmiy-ma'rifiy va ijodiy-tahliliy ishlar ko'lamining mazmun-mohiyati belgilab berilgan.

Nazorat topshiriqlari

15. Inson resurslarini boshqarish o'z oldiga qanday uchta asosiy maqsadlarni qo'yadi?
16. Samarali ishchi kuchini jalb etish jarayonini tushuntirib bering.
17. Mos kelish moduli nimani anglatadi?
18. Ishdan ketganlar va shartnoma asosida ishlovchilar sonining oshishi inson resurslarini boshqarishga qanday ta'sir etadi?
19. Motivatsiyani o'rganishning ahamiyatliligi va zarurati nimada?
20. Motivatsiyaning soddalashtirilgan modelini izohlab bering.
21. Sizning fikringizcha qay biri samaraliroq: ichki mukofotmi yoki tashqi mukofot?
22. Qanday motivatsiya yondashishlarini bilasiz?
23. "Rag'batlantirish" nazariy yo'nalishi nimadan tarkib topgan?
24. "Mazmunli" nazariyasini tushuntiring.
25. "Protsessual" nazariy yo'nalishiga qanday motivatsion nazariyalar kiradi?
26. Nima uchun Art menejmentda inson resurslarini boshqarish birinchi o'ringa qo'yiladi?
27. Siz san'at muassasasining rahbari sifatida personalni boshqarishda rotatsion dasturini qay tarzda amalga oshirasiz?

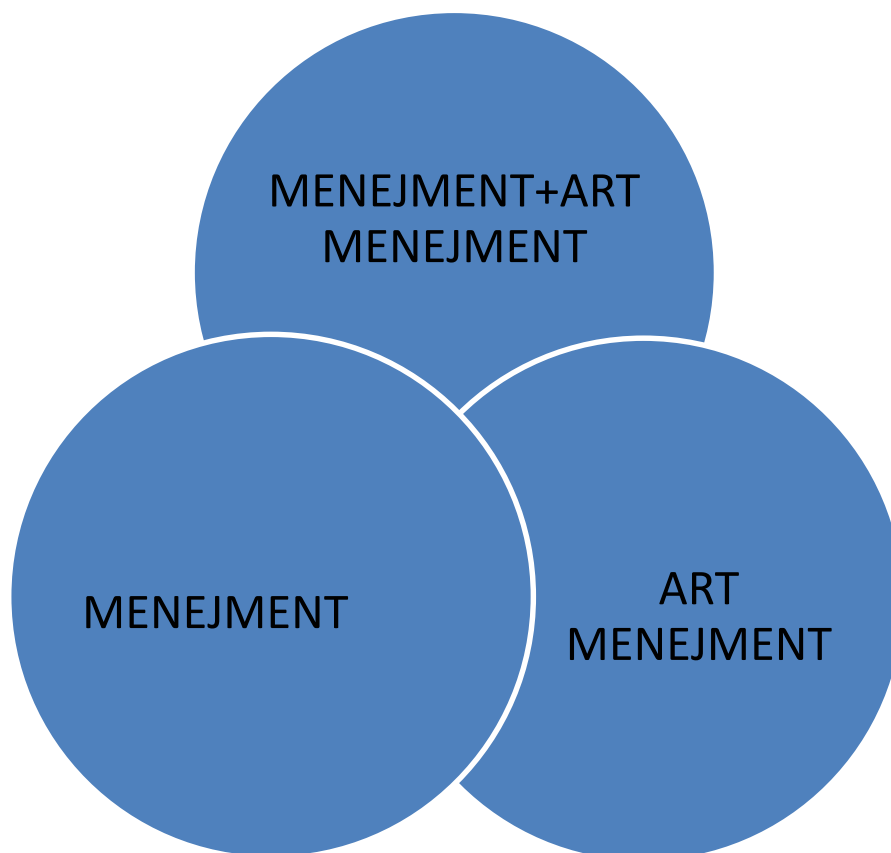
IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

3- Amaliy mashg‘ulot.

Art menejment moduliga quyilgan zamonaviy talablar. Art menejmentda zamonaviy innovatsiyalarni va xorijiy tajribalarni qo‘llash. Kreativ va art industriyaning o‘ziga xosligi. Art menejerning kasbiy mahorati (2 soat).

Vazifa 1. Menejment va artmenejmentning umumiy va bir biridan farqlovchi tomonlarini “Venn diagrammasi” orqali tasvirlab bering



Vazifa 2. “Tushunchalar tahlili” metodi orqali tayanch tushunchalarni izoxlang.

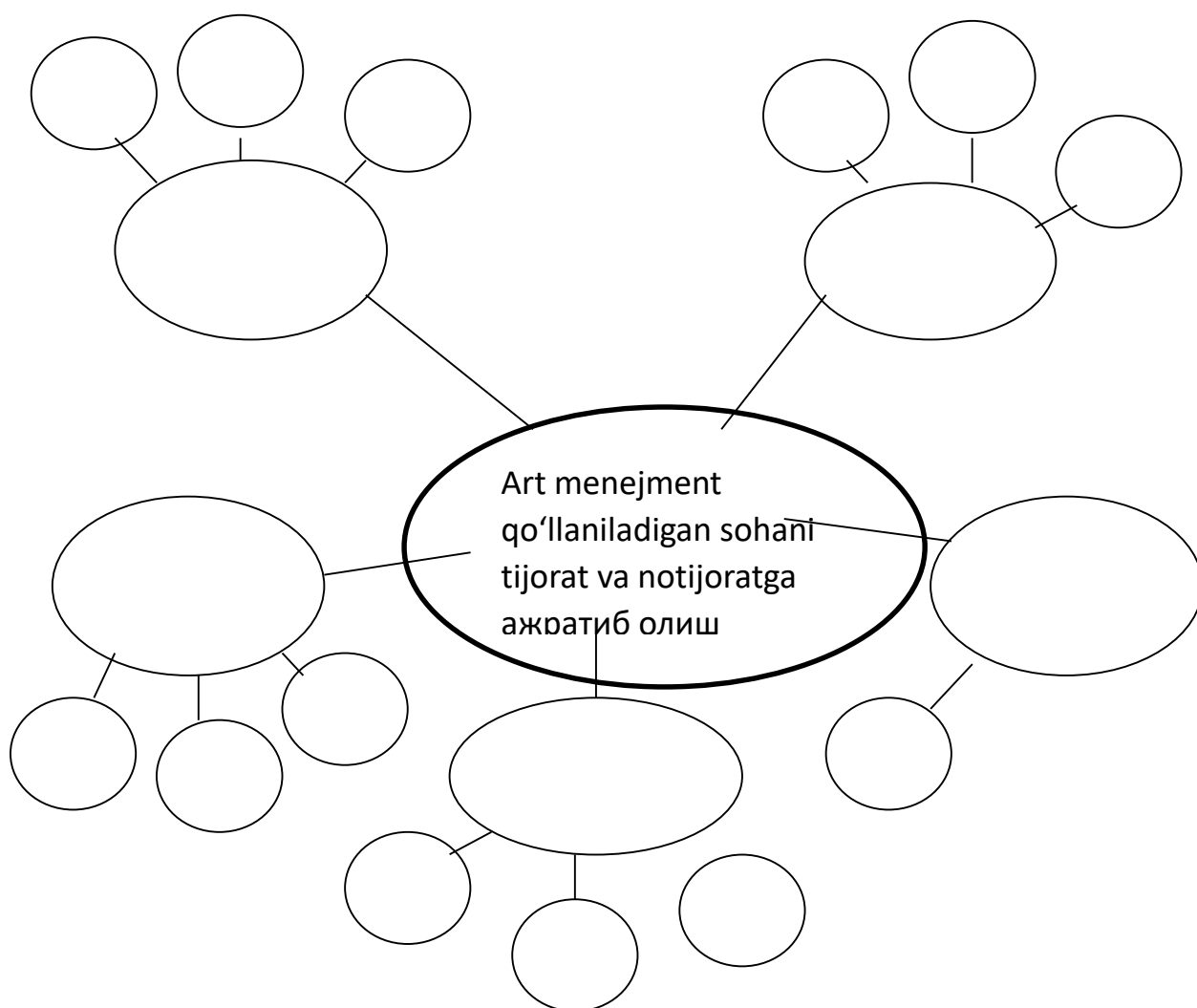
Tushunchalar	Sizningcha bu tushuncha qanday ma’noni anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
<i>Art menejment</i>		
<i>Menejment</i>		
<i>Rejalashtirish</i>		
<i>Tashkil etish</i>		
<i>Boshqarish</i>		

<i>Nazorat</i>		
<i>Kreativ industriya</i>		
<i>Madaniyat industriyasi</i>		
<i>Boshqaruvning konseptual ko'nikmalari</i>		
<i>Boshqaruvning insoniy ko'nikmalari</i>		
<i>Boshqaruvning texnik ko'nikmalari</i>		

Vazifa 3.KLASTER

Klasterni tuzish qoidasi

- ⊙ 1. Aqlingizga kelgan barcha narsani yozing. G'oya sifatini muhokama qilmang: ularni oddiy holda yozing.
- ⊙ 2. Orfografiya va boshqa omillarga e'tibor bermang.
- ⊙ 3. Ajratilgan vaqt tugaguncha yozuvni to'xtatmang. Agarda aqlingizga g'oyalar kelishi birdan to'xtasa, qachonki yangi g'oyalar paydo bo'lmaguncha qog'ozga rasm chizing.
- ⊙ 4. Ko'proq aloqa bo'lishligiga harakat qiling. G'oyalar soni, ular oqimi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqadorlikni chegaralamang.



Vazifa 4. Tanishib chiking va menejerlar tomonidan bajariladigan muayyan rollarga muvofik tavsif o'rtasida chizikcha bilan bog'lang

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

2- Amaliy mashg'ulot.

Menejment funksiyalaridagi konseptual ko'nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o'rni. Art menejment moduli bo'yicha zamonaviy o'quv adabiyotlarini yaratish. Xorijiy tajribalarga asoslangan ilg'or san'at va madaniyat boshqaruvini art mejejmentda qo'llash (2 soat).

Ishdan maqsad: Ushbu keysning maqsadi: Teyt Liverpool galereyasi auditoriyasining taxlilini o'rganib chiqish, SWOT taxlilini tuzish, biznes portfelini aniqlash bo'yicha tinglovchilarda malakalarini rivojlantirish.

Maqsadning qo'yilishi: Auditoriya segmentatsiyasini tahlil etish va baholash qobiliyatini rivojlantirish;

- SWOT taxlilini tuzish malakalarini orttirish;
- biznes portfelini aniqlash bo'yicha malakalarini egallash.

Tinglovchilar ushbu keysni muvaffaqiyatli hal etish uchun missiya, maqsad, SWOT-tahlili, strategiya, raqobatbardoshlik, I.Ansoff modeli haqidagi bilimlarga ega bo'lishlari lozim.

Keys. Tasodifiy tomoshabin

Liverpul Teyt Galereyasi o'z auditoriyalar xaqida ma'lumot bazasini yaratganda, tashrif buyuruvchilarning asosiy qismi san'at ixlosmandlari ekanligi aniqlandi. 45% birinchi marotaba tashrif etganlar, ularning uchdan ikki qismi bu kafe, magazin va "Bitlz" muzeyiga kelganlardan tasodifan kelib qolgan. 45% qayta tashrif buyurganlar bo'lib chiqdi, lekin ushbu guruxda ham yarimi tasodifan kelganlar bo'lib chiqdi. Umuman tashrif buyuruvchilarning 41% zamonaviy san'at xaqida ozgina yoki hech qanday ma'lumotga ega ekan.

		Birinchi marotaba	Doimiy %
		%	
Maqsadli	tashrif	15	30
buyurgan			
Tasodifan	tashrif	30	25
buyurgan			

Ushbu tomoshabinlarning turli guruxlari har xil ehtiyojga ega. Ehtiyojlarning iyerarxiyasi binoni ko'rishdan tortib, to zamonaviy san'at bilan tanishishga bo'lgan ehtiyojdan iborat. Yangi tomoshabin bino atrofidagi yo'lni topishiga ko'maklashishlarini xoxlaydi va unga haddan tashqari e'tibor berishlari uncha yoqmaydi. Oilaviy tomoshabinlar aksincha galereya xodimi ko'rgazma yoki mavzu

bo'yicha gapirib berishlarini istashadi, lekin ayrim tomoshabinlar esa tinch va sokin bo'lgan, oilalar bilan uncha to'la bo'lmagan joyni xoxlaydi.

Birinchi marotaba tashrif etganlarga galereya ular kirib kelishi bilan munosabatlar o'rnatishi va ulardan xursand ekanligini bildirishi kerakligini lozim topdi. Buning uchun galereya bo'yicha yo'nalishlar ko'rsatkichi mavjud bo'lmaganligi, zamonaviy san'at xaqida ozgina axborotga ega bo'lganlar uchun yetarlicha ma'lumot, hamda asarlar xaqida gapirib beruvchi assistentlar yo'qligi aniqlandi.

Talabchan tomoshabinlar uchun audio va videogaydlar, ma'lumot xonasi, va tajribali assistentlar kerak ekan.

Liverpul shaxri galereya rekonstruksiyasini rejalashtirib turgan bir vaqtda, rejada birinchi qavatda axborot beruvchi turli vositalarni o'rnatish ko'zda tutildi. Ilgari birinchi qavatda o'tkaziladigan pullik ko'rgazmalar oxirigi qavatga o'tkazish rejalashtirildi. Chunki bunga manfaatdor bo'lganlar oxirigi qavatga xam ko'tarilishlari aniq edi.

Reklama strategiyasini ham o'zgartirish talab etilar edi. An'anaviy promoushen taktikalari: nashr etilgan reklama va og'zaki yetkazilgan ma'lumot bu birinchi marotaba maqsadli ravishda kelayotgan tomoshabinlarga, meyl orqali axborot uzatish esa doimiy tashrif buyuruvchilarga yaxshi ta'sir etadi, lekin birinchi marotaba tasodifan kelganlarni jalb etishda tashqi reklama samaralidir. Binoni yanada yoritish va Albert Dock atrofida reklamani kuchaytirish talab etilar edi.

Manbaa: Morris, 2000

Topshiriq

Teyt Liverpool galereyasi auditoriyasining taxlilini o'rganib chiqing.

Teyt galereyasi uchun SWOT taxlilini tuzing.

Galereya biznes portfelini aniqlang.

Keys bilan ishlashga 1 ta o'quv mashg'uloti ajratilgan. Keys o'lchami unchalik katta emas

1. Keys bilan yakka tartibda tanishish va ishlash.
2. Ustuvor g'oyalarning tanlanishi.
3. O'qituvchi rezyumesi.
4. Tinglovchilarning o'quv yutuqlarini baholash

Birinchi bosqich – keysni hal qilish bo'yicha individual ish

Tinglovchi mustaqil ravishda:

- keys materiallari bilan tanishadi;
- taqdim etilgan vaziyatni o'rganadi, izohlaydi va asoslaydi;
- muammo va muammo osti muammolarni ajratadi,

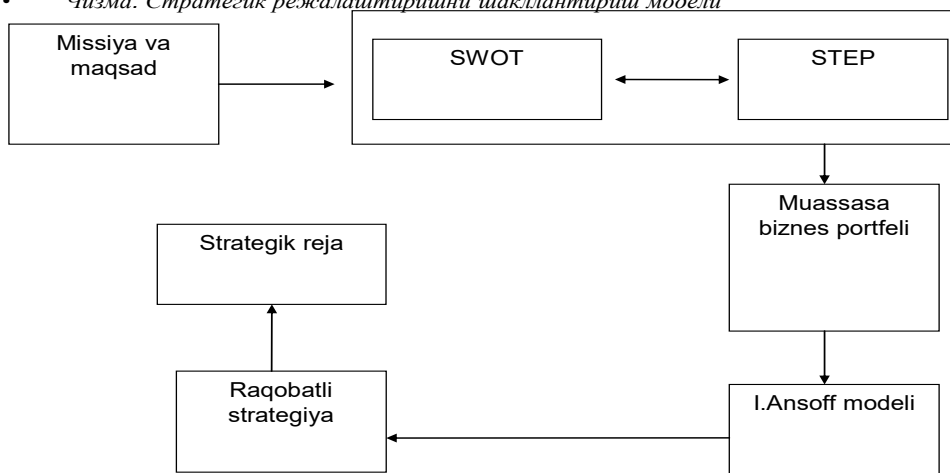
- vaziyatni tadqiq va tahlil qilish usullarini tanlaydi;
- berilgan amaliy vaziyatni tahlil qiladi;
- ajratilgan muammoni hal etish usullari va vositalarini belgilaydi va asoslaydi;
- taklif etiladigan qarorni amalga oshirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqadi.

O'quv mashg'ulotining yakunlovchi-baholovchi bosqichi

O'qituvchining harakatlarini izchilligi :

- mavzu bo'yicha xulosa chiqaradi, tinglovchilar e'tiborini asosiy jihatga qaratadi;
- bajarilgan ishning kasbiy faoliyat uchun ahamiyati haqida so'zlaydi;
- tinglovchilar faoliyatini baholaydi / o'zaro baholashlarga yakun yasaydi;
- o'quv mashg'uloti maqsadiga erishganlik darajasini tahlil qiladi va baholaydi.

- *Чизма. Стратегик режалантиришни шаклантириши модели*



Vazifa 2. O'z sohangizdagi san'at tashkiloti uchun missiyani tuzing. Uni tuzishda quyidagi ma'lumotlardan foydalaning.

Missiya o'z tarkibida bir qator elementlarni qamrab oladi. Uning taxminiy strukturasi to'rtta elementdan iborat.

	<i>Manfaatli omillar</i>	<i>Manfaatsiz omillar</i>
<i>Ichki muhit omillari</i>	<i>S – kuchli tomoni.</i> <ul style="list-style-type: none"> • • 	<i>W – zaif tomonlari</i> <ul style="list-style-type: none"> •
<i>Tashqi muhit omillar</i>	<i>O – imkoniyatlar.</i> <ul style="list-style-type: none"> • • 	<i>T – xatarlar.</i> <ul style="list-style-type: none"> •

Bazaviy yo‘nalishlarga mahsulot, xizmat tizimi bo‘yicha, iste‘molchilar, bozor tizimi bo‘yicha va texnologik harakatlar bo‘yicha yo‘nalishlar kiradi.

Missiyaning ikkinchi elementi – **o‘shish va foydadorlik** tashkilot uchun muhimdir. O‘zining raqobatbardoshligini saqlab turishda o‘z iqtisodiy o‘shishini ta‘minlab borish maqsadga muvofiqdir. Foydadorlik tashkilotning barqaror o‘shidan darak berishi tufayli missiyaning ahamiyatli qismi hisoblanadi.

Biznes stukturasi tushunchasida tashkilot qaysi faoliyat turi bilan shug‘ullanishini bildiradi. Iqtisodiyotda uning strukturasi quyidagi shakllardan birida namoyon bo‘ladi:

- oddiy biznes-bir mahsulli (bir tarmoqli);
- dominantli biznes-bir mahsulot (bir tarmoq)ga e‘tibor qaratilib diversifikatsiyalashgan
- nisbiy biznes – diversifikatsiyalashgan

To‘rtinchi unsur – **ijtimoiy mas‘uliyat**. K.Devis va R.Blomstrom bu elementni “o‘z maqsadlari bilan muvofiqlashtirgan holda jamiyat farovonligini ta‘minlashga qaratilgan oliy rahbariyatning majburiyatlari”, deb ta‘riflaydi. Bunda jamiyatda tashkilot maqsadlari va harakatlari haqidagi ma‘lumotni yetkazish uchun PR xizmatidan keng foydalanish maqsadga muvofiqdir.



Missiyaning asosiy elementlari

Vazifa 3. Keys matnidan olingan quyidagi ma'lumot bo'yicha Avstraliya Kamer Orkestri uchun strategik , taktik va operatsion maqsadlarini belgilang

“Avstraliya Kamer Orkestrining “Avstraliyaga jahon darajasidagi orkestrni taqdim etish” missiyasida uning asosiy maqsadi aks etilgan. Tinglovchilariga yetib borish uchun har qanday orkestr xizmat safarida bo‘lishi kerak. Agarda jahon darajadagi statusda bo‘lsa unda chet el safarlari orkestrning muhim faoliyatlaridan biriga aylanadi. Ushbu xarakat orqali nafaqt kengroq auditoriyaga ega bo‘lish va daromadni oshirish mumkin, balki Avstraliya Kamer Orkestriga yuqori darajaga ko‘tarilishiga imkon tug‘diradi. Dasturni to‘g‘ri tanlash, darajaga muvofiq gonorarni tayinlash, boshqalarga xos bo‘lmagan lekin yuqori sifatli imijni yaratish, obro‘li agentlar bilan ishlash, hamda xalqaro maqomga nomzodlik qilish uchun mo‘ljallangan marketing miks kompleksini ishlab chiqish kerak.”



3-Amaliy mashg'ulot.

Ish yuritishdagi yangi prinsiplardan foydalana olish mahorati. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish. Shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalarning o'zaro bog'liqligi (2 soat).

Ishning maqsadi: Xordiq chiqarish sohasiga taaluqli ikki tashkilotning samarali faoliyatini o'rganib chiqish va resurslardan qay darajada foydalanganligini taxlil etish bo'yicha tinglovchilarda malakalarini rivojlantirish.

Ishdan kutilayotgan natijalar:

- Inson resurslarini boshqarishni tahlil etish va baholash qobiliyatini rivojlantirish;

- Resurslardan samarali foydalanishni taxlil etish malakalarini orttirish;

- mustaqil tarzda qaror qabul qilish malakalarini egallash.

Tinglovchilar ushbu keysni muvaffaqiyatli hal etish uchun inson kapitali, tashkilot muhiti, motivlashtirish haqidagi **bilimlarga ega** bo'lishlari lozim.

Keys. "Osmondagi Valli Chang'i sporti kurorti" (Heavenly Valley Ski Resort) va Ikkinchi Shahar Teatri (Second City Theatre) "

Xordiq chiqarish sohasida ko'plab tashkilotlar: kabel TV, video, kompyuter o'yinlari, skeyting, professional sport, har bir istyemolchi uchun kurashmoqdalar.

Ikkinchi Shahar Teatri (Second City Theatre)ni Time jurnali “Amerika satirasining ibodatxonasi” deb nomladi. Djon Belushi, Den Akroyd, Bill Murrey, Djourj Uendt, Mayk Mayers kabi taniqli aktyorlardan iborat truppa auditoriya yoqtiradigan yumorni ko‘rsata olishadi.

Taxo Ko‘lida joylashgan “Osmondagi Valli Chang‘i sporti kurorti” (Heavenly Valley Ski Resort) chang‘ichilar, snouborderlar va kuzatuvchilarga dam olish kunlarida Mark Tven ta‘kidlaganiday, “butun yer yuzini uzoqdan ko‘rish imkoniyati”ni taklif etadi.

Ushbu ikki tashkilotning umumiyliigi nimada? Bular sayr tomoshalar industriyasida servis tashkilotlaridir va muvaffaqiyatli faoliyat olib boradilar. Ularning menejerlari tashkilot muhiti bilan mohirona ish olib borishga tushunib yetishgan.

Tashkilot muhitiga tashkilotga ta‘sir etadigan barcha insonlar, tashkilotlar, tizimlar va boshqa kuchlar kiradi. Ikkinchi Shahar Teatri o‘zining ijtimoiy muhitini yaxshi biladi, chunki uning yumori va tomoshabinlari ushbu muhitdan kelib chiqadi. “Bizlar siyosiydan ko‘ra ko‘proq ijtimoiy institutdirmiz”, deb izohlaydi uning xodimlaridan biri, ko‘plab truppalarning yumori siyosiy mavzuga bag‘ishlangan. Direktor Kelli Leonard mahalliy madaniyatni bilish muhim ekanligini ta‘kidladi, ayniqsa Chikago atrofdagi shaharchalar, Toronto yoki Detroyt xududida Ikkinchi shahar teatrlari muvaffaqiyatli faoliyat olib borishlari uchun.

Boshqa tomondan “Heavenly Valley” umumiy muhitning texnologik omillariga ham urg‘u berishi lozim, xususan sun‘iy qor yasaydigan texnologiyalar orqali qor yog‘ishni boshqarishga. Heavenly menejerlari shuni biladilarki, agarda ular mijozga chang‘i uchish sharoitlarini yarata ololmasalar xar qanaqa tog‘ni ham taklif eta ololmaydilar. Ular Nevada va Kaliforniyadagi turli tog‘ so‘qmoqlarini ham taklif etishadi. Heavenlyning maqsadi har qanday tabiat sharoitida tashrif buyuruvchilarga chang‘i uchishning eng qulay imkoniyatlarni yaratishdir.

Heavenly mijozlar fikrlarini faol o‘rganib borgan holda ularning servisi uchun katta e‘tibor qaratadi. Tashkilot chang‘i liftlarida takliflar uchun qutilar o‘rnatgan va anketa so‘rovnomalarini o‘tkazib turadi. Istyemolchilar kutayotgan natijalardan yanada ham ko‘prog‘ini ta‘minlashga xarakat qiladi. Heavenly musobaqalar o‘tkazish, bolalarni chang‘i uchishni o‘rgatish va snouborderlarni jihozlashni ham taklif etadi.

Second City raqobatchilarini noyob servis turi: satira yumorini o‘ziga xos brendini taklif etish orqali qarshilab oldi. Uning prodyuserlaridan biri xordiq chiqarish shakllari juda ham ko‘pligi tufayli teatr omon qolishi uchun qil ustida ekanligini ta‘kidladi. Second City truppa faoliyatining ahamiyatini ham tan oladi.

Resurslarni boshqarish har bir tashkilot muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omildir. Second City o‘zining qobiliyatli ijrochi va yozuvchilarisiz allaqachon ishini to‘xtatgan bo‘lar edi. Heavenly Valley geografik joylashuvidagi moddiy resurslarisiz, asbob uskunalarisiz chang‘i uchish joyiga aylanmas edi. Lekin ikkala tashkilot ham imkon qadar barcha resurslarini rivojlantirdilar. Ular odamlarga kulgu, quvonch va zavq taqdim etadilar.

4- Amaliy mashg‘ulot.

Art menejmentda inson omili. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish. Art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo‘lga qo‘yish (4 soat).

Ishdan maqsad: “Mening fikrimcha menejer ko‘proq rasmiy kommunikatsiyaga (norasmiy kommunikatsiyaga) ahamiyat berishi lozim” mavzusida esse yozing.

Maqsad qo‘yilishi: Tasviriy san‘at ommabopligini yanada oshirish tufayli ushbu sohadagi qo‘shimcha qiymatning kapitalga aylanish jarayoni Teyt Modern galereyasi uchun muvaffaqiyatli o‘tdi. Mazkur kompaniyani 2002 yil mart va may oylarida Londonning 8ta galereyasidan iborat birlashma o‘tkazdi. Galereyalar kompaniyada o‘zlariga xos vazifalarni belgilagan bo‘lsalar ham, lekin barchalari quyidagi maqsadlarga o‘z diqqat e‘tiborini qaratdilar:

- tungi soatlarning uzaytirilganligi xaqida ko‘proq tashrif buyuruvchilarni xabardor etish;
- kechki soat 6 dan keyin tashrif buyuruvchilar sonini oshirish;
- galereyalar xaqidagi “zerikarli va jonga tekkan joy” degan tassavurni o‘zgartirib, galereyalar - ijtimoiy xayotning bir qismi sifatida kabi konsepsiyani taklif etish;
- tashrif buyuruvchilar zavq oladigan alohida bir tadbirlar, ma‘ruzalar, safar, jonli ijro, restoran, bar va xaridlar kabi faoliyatlar doirasini OAVda yoritib borish.

Ba‘zi bir galereyalar, xususan V&A galereyasi tungi soatlargacha ikki yil mobaynida ishlab kelgan va 1500 -2000 ga yaqin tungi tashrif buyuruvchilarni jalb etgan. Boshqalari esa, masalan Milliy Portret Galereyasi haftasiga ikki tun ochiq bo‘lib, bir yil mobaynida ishlagan edi, unga 300-400ga yaqin odam kechqurun tashrif buyurgan. Dalvik Tasvir Galereyasi o‘z tajribasida tungi tashriflarni hech qachon qo‘llamagan va bunday imkoniyatdan foydalanish istagini bildirdi.

Kompaniya uchun maqsadli gurux etib 25-34 yoshli san'atdan xabardor yoki mutaxassis, Londonda yashaydigan yoki ishlaydiganlar tanlab olindi. Ushbu segmentni jalb etish uchun "San'atni sevasanmi? ...Undan zavq ol...Kechroq." shior ishlab chiqildi. Ushbu shior reklama brendi sifatida yurakcha shakldagi shirinliklarga birlashtirildi. Har bir galereya xaqida ma'lumot, uning joriy ko'rgazmalari va kech tungacha ochiqligini yoritgan 190000ta risola nashr etildi. 66000tasi London va Vest Endga distribyuter agentligi tomonidan tarqatildi. Qatnashuvchi galereyalar har biri 8000tasini tarqatdi, qolgani esa *Time Out* jurnaliga ilova qilindi. Jurnal o'quvchilari maqsadli auditoriyaga yoshi, hayot tarzi kabi ko'rsatkichlari bilan to'g'ri keldi. Ushbu xarakterlar orqali 89%ga o'sish kuzatildi.

Risolada galereyalarda ochilgan tungi barlar xaqida tafsilotlar, xususan Absolut vodka homiyligidagi Love Art arog'idan kokteyli bepul taklif etilishi berildi. Absolut brendi tanlangan tashrif buyuruvchilar auditoriyasiga to'liq mos keladi. Bundan tashqari *Time Out* har hafta tungi barlarni reklama qilib, gazetxonlarga maxsus chegirmalarni taklif etib bordi.

Kompaniya xarajatlari qatnashchilar o'rtasida taqsimlanib, 1400 funt sterlingga teng bo'ldi. Asosiy xarajatlarni risolalarni chop etish va tarqatish tashkil qildi. *Time Out* gazetasi homiyligida 21000, Absolut brendi tomonidan esa 8000 funt sterlingidagi xarajatlar qoplandi.

Xeyuard Galereyasida ochilgan birinchi tungi bar birinchi tundayoq o'rtacha sondan ancha ko'p bo'lgan tashrif buyuruvchilar -300tasini jalb etdi. Milliy Portret Galereyasiga esa 800ga yaqin mijoz keldi. Xattoki eng past reytingda bo'lgan Dalvik Tasvir Galereyasiga 200ta odam keldi.

Kompaniya tugaganidan so'ng natija ko'plab galereyalarga shunday saqlanib qoldi. Masalan Milliy Portret Galereyasiga tashrif buyuruvchilarning soni o'sib bordi va hozirda tungi tashrif 1000 dan ortiq bo'lib turibdi. *Manbaa: Marlow, 2001.*

Savollar

1. San'at muassasalarining birgalikdagi xarakterida qanday afzalliklar va kamchiliklar bo'lishi mumkin?
2. Galereyalar reklama kampaniyasini o'tkazishda qanday ma'lumotlarga ega bo'ldilar? Ushbu ma'lumotlardan potensial mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni o'rnatishda qanday foydalanish mumkin?
3. Sizning fikringizcha, ushbu kampaniya tashrif buyuruvchilarni san'atga emas balki bepul ichimlikka jalb etishga aylanib qolish xavfi qay darajada? Ushbu xavfni cheklash uchun nima qilish mumkin?

Keys №1. "Xall Trak" teatri tomoshibanlari

Tadqiqotlar oxirigi 2 yil mobaynida Xall shahrining teatrga boruvchi aholisidan faqatgina yarmi Xall Trak teatrida bo‘lganligini ko‘rsatdi. Bunga qaraganda 10tadan 9tasi shahar markazida joylashgan dasturi turli tumanligi bilan ajralib turadigan Xall Nyu Teatriga borishi aniqlandi. Yilda teatr uch va undan ortiq marta borgan tashrif buyuruvchilarning soni chorakdan ko‘prog‘ini tashkil etdi, ularning orasida hech qaysi Xall Trak teatrida bo‘lmagan. Tomoshabinlarning uchdan bir qismi “yuksak” san’at shakllaridagi zamonaviy dramalarni ko‘rishni xush ko‘rishar ekan va ular orasida Xall Trak teatriga borganlar aniqlanmadi.

Xall Trakning taxlil etilgan joriy tomoshabinlari teatr tashabbuskorlari, doimiy va turli teatrlarga boruvchilar deb topildi. Ular teatrni asosan kechqurun borishga yaxshi joy deb, teatrga borish uydan tashqarida ovqatlanishga borish safari sifatida qabul qilishar ekan. Ularning yoshi 25-44 yoshda.

Bunga qiyosan, yangi potensial tomoshabinlar (teatr boruvchi lekin Xall Trakka bormaganlar) xaqiqatdan teatrqa qiziquvchilar bo‘lmagan. Ular yangilikni izlaydigan va tajriba sifatida qabul qiladigan insonlar toifasidan.

Tashrif buyurishga ta’sir etish. Tadqiqot so‘rovnomasi ishtokchilari bo‘yicha Xall Trak teatriga borish uchun qanday omillarga bog‘liqligi aniqlandi. Teatrqa boruvchilarning yarmi shahar markazidagi yangi bino o‘ziga jalb etishini ta’kidladilar. Tanaffusda tomoshabinlar dam oladigan xona yoki zal, bar kafelarnig mavjudligi yoshroq tomoshobinlarni jalb etishi mumkin. Jon Godber John Godber badiiy direktorining mahsuloti ko‘pchilikka yoqishi e’tirof etildi. Lekin ko‘rsatuvlarning yangi shakllarini taklif etish tavsiya etildi.

Marketing natijalari. Xall Trak teatri marketing kommunikatsiyasidagi kamchilik potensial bozorni chuqurroq o‘rganilmaganligi kuzatildi. Teatr tomoshobinlari teatr dasturlaridan teatr tomonidan yuborilgan xatlar, tez tez tashrif buyuruvchilardan xabardor bo‘lib turishar ekan. Ayrimlari maxalliy gazetalarda berilgan ma’lumotlar bilan qiziqib turar ekanlar. Yoshlar esa asosan internetdan.

Savollar

1. Xall Trak teatri o‘z missiyasini oshirishda qanday maqsad va vazifalarni belgilashini taklif qila olasiz.
2. Ushbu maqsad va vazifalarni amalga oshirishda qanday strategiyalarni ishlab chiqasiz. Ushbu strategiyalarni tadbiq etish uchun marketing taktikasini ishlab chiqing.
3. Ushbu rejalarni ishlab chiqishda ma’lumotlar ro‘yxatini tuzing. Agarda Siz Teatr marketing menejeri bo‘lsangiz ushbu ma’lumotlar yetarlicha bo‘larmidi?

Manbaa: Whitehead, 2000. Reproduced with kind permission.

Keys №2. Opera hamkorligi

Sidney Opera Xaus butun dunyoda mashxur bo‘lgan zamonaviy arxitektura dizaynidagi binolardan birida joylashgan. Opera Xaus tashkiliy rivojlanish innovatori sifatida uning ijrochi direktori Maykl Link to‘rt yillik boshqaruvi ostida shakllandi.

Link Avstraliya Kengashidagi teatr menejmentida milliy san‘atni qo‘llab quvvatlovchi innovatsion shaxs sifatida e’tirof etilib 1998 yilda Avstraliya tasviriy instiutini boshqaruvini oldi. Uning boshqaruv faoliyati Opera Xaus uchun ikki muhim tarixiy voqealar – Yangi yil va 2000 yil Sidney Olimpiadasiga to‘g‘ri keldi. Bunday hodisalar tashkilot uchun ish jarayonining yangi yondashuvlarini talab etardi va Link Operani “o‘rganuvchi tashkilot” ga aylantirishga axd qildi. Ushbu atama amerikalik menejment namoyandasi Piter Senj (Peter Senge) tomonidan 1990 yilda “Beshinchi Fan” kitobida yoritilgan bo‘lib, unga binoan tashkilot insonlar kabi tizimli ravishda rivojlanishi va tajriba almashishlari lozim. Albatta uning afzalligi bir butunligida, o‘rganib borish esa tashkilot muhim faoliyatlaridan biri sifatida tashkiliy quvvatni oshirishda katta kuchdir. Boshqacha qilib ta’kidlanganda esa, “uning a’zolari jamoaviy xabardorlik va unumdorlikni kuchaytirish va qo‘llab quvvatlashga doimiy diqqat e’tiborini qaratib turadilar” (Senge *et al.*, 1994). Opera Xausda muvaffaqiyatga erishish yo‘li barcha xodimlarni ushbu yo‘nalishga qo‘yish deb belgilandi. Link buni quyidagicha izohladi: “Opera Xausda ishlar qanday bajarilishiga butun shtatni jalb etish yondashuvini biz qabul qildik. Natija –bu ish joyi bo‘lib, bu yerda tashkilot rivoji uchun har bir xodim o‘z xissasini qo‘shish uchun vakolat olgan. Bu shaxsning o‘sishi uchun ko‘maklovchi ish joyi bo‘lib, bunda innovatsiyalar, mahoratni ko‘rsatish, “buni qila olaman” degan xatti xarakter tan olinadi va rag‘batlantiriladi”.

Ushbu jarayoning bosh g‘oyasi turli sohalarni qamrab oluvchi loyiha guruxining tashkil topishi bo‘lib, unga tajribasi va funksional asosi har xil bo‘lgan xamkasabalar kiritildi.

Ularning vazifasi muassasaning 2000 yilga tayyor bo‘lishi, ya’ni kompyuterga muvofiqlik va tovar va xizmatlarga yangi soliqlar bilan tanishish. Shu bilan birga madaniy o‘zgarishlarga bo‘lgan zarurat masalasi muassasaning turli bo‘limlari va pog‘onalari tomonidan o‘rtaga qo‘yildi. Konsepsiya Komandasi deb nom olgan ushbu ishchi gurux e’tiborini muassasaning o‘zini hamda bu yerdagi har bir shaxsni takomillashtirishga qaratdi.

Natijada, Sidney Opera Xaus bugungi kunda nafaqat Avstraliyada, balki xalqaro darajadagi yetakchi institutdir. “O‘rganuvchi tashkilot”ni rivojlantirish natijasi sifatida amalga oshgan bir qator tadbirlarni ko‘rish mumkin: ReaL (Relationship, Empowerment and Leadership), ya’ni O‘zaro munosabatlar o‘rnatish,

Vakolat berish va Liderlik qilish – ichki kadrlarni rivojlantirish dasturi bo‘lib, liderlik va bilimlarni butun Xaus bo‘yicha tarqatishga qaratildi. Tadbirkorlikga to‘liq mos keladigan ishlab chiqarishga asoslangan mutaxassisliklarni taklif etishga loyiq Ro‘yxatdan o‘tgan Ta’lim Muassasi sifatida akkreditatsiya qilindi (shu bilan birga Buyuk Britaniyaning Milliy Kasb xunar Kvalifikatsiya tizimiga ham mos).

“Musiqqa, teatr va xoreografiya, hamda ko‘ngil ochar tadbirlar biznes sohasida Avstraliyaning aborigenlari uchun imkoniyatlar yaratish keyingi maqsadimiz”, deb Link Yangi Sharqiy Uels shtatida bo‘lib o‘tgan San’atni o‘rgatish bo‘yicha konferensiyada gapirib o‘tdi. Opera Xaus xozirda aborigenlarga o‘quv dasturlarni taklif etmoqda va muntazam ravishda Avstraliyaning zamonaviy aborigen san’atkorlarning qobiliyatlarini ko‘rsatib kelmoqda. Ushbu konferensiyada: “Bu binoda o‘tiribmizki, bizlar ulkan bilim afzalliklari, katta intellektual kapitalga ega bo‘lib turibmiz. Uni kapitalga aylantirish zarurati oldimizda turibdi, bizlar odamlarimiz va tajribalarimizni qo‘llashimiz uchun bor imkoniyatlarimizni ishga tushirishimiz kerak va butun Osiyo keyinchalik dunyoning boshqa joylarida ham ushbu imkoniyatlarimizni ko‘rsatmoqchimiz.”

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

Savollar

1. Sizga tanish san’at muassasi xaqida o‘ylab ko‘ring. Uni “o‘rganuvchi tashkilot” ga aylantirishda qanday qiyinchiliklar mavjud va marketing qanday ularni bartaraf etadi?

2. Maykl Link ushbu masalalarni yechishda nimalarni tavsiya etmoqda?

Keys №3 “Pobby and Dingan” (Opal Dream nomi bilan ham taniqli)

Asos: film *Pobby and Dingan* 8 million \$li Buyuk Britaniya–Avstraliya koprodaksheni, Peter Cattaneo boshchiligida Academy Films tomonidan ishlab chiqarilgan va BBC Films, the UK Film Council, Invicta, New South Wales Film and TV Fund va the Royal Bank of Scotlandlar moliyalashtirgan film. Unda opal konlarida katta bo‘lgan kichik qizaloq tasvirlangan bo‘lib, u o‘ziga o‘ylab topgan do‘stlari Pobby va Dinganni yo‘qotishi, filmning yakunida o‘zi vafot etishi ko‘rsatilgan.

Sotish oldi

Renaissance International sobiq Renaissance Films Ltd biriktirilgan Londonda asoslangan xorijiy sotuvlar bilan shug‘ullanadi. Yanvar 2004 yilda jahon xuquqi uchun raqobatlashayotgan boshqa seylz va moliyaviy operatsiyalarni dog‘da qoldirdi. Kompaniyaning raqobat afzalligi uning kinossenariyga katta qiziqish bilan qarashi, ssenariy va loyihaga tezda javob berishi, boshqa seylz kompaniyalarning

sotish uchun mukofotlar stavkasi bo'yicha ularning pozitsiyasiga putur yetkazishga jur'at topishida ko'rish mumkin edi. Distribyutorlarga taqdim etilgan ssenariy biroq oxirida qizaloqning o'limini ham nazarda tutgan. Renaissancening bunday emotsional yakun topishni qo'llashi Academy va direktor filmni namoyish etadigan seylz kompaniyasi sifatida uni tanlashiga sabab bo'ldi. Buyuk Britaniyadan tashqarida filmga jahon xuquqini olish uchun muzokoralarda Renaissance prodyuserga jahon miqyosida sotishni oldindan baholadi. Ushbu bosqichda hali rollar aktyorlarga tayinlanmagan ham edi, shuning uchun Renaissance filmning "so'raladigan" va "olinadigan" narxlarini baholayotgan edi. Taxminan film byudjeti 8 million \$ni tashkil etgan edi.

Jadvalda berilgan sotish raqamlari G'arbiy Yevropa, Yaponiya va Avstraliyadan kuchli darajada bog'liqlikni aks etdi. Ikki ustunga ajratilgan narxlar eng yuqori so'raladigan va eng kamida beriladiganlarni bildirar edi.

Prodyuser bilan kelishilgan bitimda Renaissancedan 2004 yil fevralda o'tadigan American Film Marketda 1million funt sterlingga teng sotishdan oldi shartnomalarni tuzish talab etilardi. Film bozorida bu yil ssenariylar bir qanchani tashkil etdi. Cattaneoning saundtreki Renaissancening foydasiga ishladi. Albatta qizchanning o'limi ayrim distribyutorlarni qaror chiqarishiga o'ylantirib qo'ydi.

Sotilgan xududlar o'ziga quyidagilarni kiritdi: Avstralaziya (\$500,000), Italiya (\$500,000), Benelyuks davlatlari va Indoneziya (\$160,000), Yaponiya (\$750,000). Renaissance Buyuk Britaniyaning kinoteatr va video xuquqini olishga bo'lgan \$250,000 taklifni rad etdi.

Renaissance taxminan \$700,000 sotuvni Kannda 2004 yil mayda davom etdi, bunga Fransiya, Shveysariya, Gretsiya, Izroil va O'rta Sharqda davlatlari kirdi.

The Royal Bank of Scotland (RBS) pre-sale bitimlarini xisobga olib oldindan baholangan film byudjetining 12 % miqdorida kredit berdi. Ispaniya (\$500,000) esa noyabr oyida o'tgan ikkinchi AFMda qo'lga kiritildi. pre-salesdan 3.2million \$ filmni ishlab chiqarishdan oldin yig'ildi.

Renaissance's sales komandasi filmni 2005 yil fevral va mart oylarida ko'rishga sazovor bo'ldi. Investorlar, shu jumladan BBC Films, the UKFC va sales komanda filmni qaytadan suratga olish va tahrirlash orqali yaxshilash kerakligini angladilar, lekin buning ilojisi yo'q edi, chunki Kann bozori ishga tushgan vaqt edi. Xorijiy distribyutorlar Renaissancedan Kannda tugallagan filmni ko'rishni talab qildilar. The RBS ham Kann bozorida barcha bayerlarga filmni ekranda namoyish etilishini talab qildi, aks xolda 12%ni qaytarishni talab qildi. Prodyuser va direktor filmni namoyish qilishni xoxlamadi. Film byudjetining 40% ta'minlagan BBC Films

va the UKFC muammo chuqurlashib ketmasligi uchun filmni ko'rsatishga qaror qildi.

Shimoliy Amerika distribyusiya ishi.

Pobby and Dingan Kannada yaxshi qabul qilinmadi. Lekin Focus Features, AQShning yirik distribtori Shimoliy Amerika xuquqlari bo'yicha taklif berdi. Maxoratli filmmeyker va keyinchalik Focusning qo'shma direktori James Schamus filmning yakunini o'zgartirish uchun ruxsat so'radi. Focus filmni sotib olish va uni 50% qayta suratga olish taklifini kiritdi. Ushbu ish ancha vaqtga cho'zilgan bo'lsada, yakun o'zgartirildi. Shuning uchun filmning ikkita interpretatsiyasi mavjud : Shimoliy Amerika va xorijiy.

Manbaa John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen "The Producer's Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer".⁷

Savollar

Kinoindustriya ishtirokchilarini aniqlang.

Keysda qaysi kinofestivallar ko'rsatilgan. Sizning fikringizcha u yerda pitching o'tkazilganmi? O'tkazilgan bo'lsa qaysi turi?

Seylz kompaniya endi nima qilishi kerak?

- Xorijiy distribyutorlarga ularning tanloviga muvofiq ikkala intepretatsiyasini taklif etishga rozi bo'lishi kerakmi? Qanday muammolarni keltirib chiqarishi mumkin?

- Xorijiy distribyutorlarga xorijiy interpretatsiyasini taklif etishda turish.

- Xorijiy distribyutorlarni Shimoliy Amerika interpretatsiyasini olishlariga ko'ndirish.

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

V. KEYSLAR BANKI

V. KEYSLAR BANKI

“Keys-stadi” metodi



1-variant

1. “Temur tuzuklari”da omilkorlik va shafqatlilik - boshqaruv odobining asosi sifatida?	2. Husayn Voiz Koshifiy axloqiy qarashlarida rahbar va hodim o‘rtasidagi munosabat masalasi?
3. “Boburnoma”ning axloqiy mohiyati va uning boshqaruv tizimidagi ahamiyati?	4. “Fozil odamlar shahri” asarida shahar boshlig‘ining axloqiy qiyofasi?

Keys

2-variant

1. Intiluvchanlik va yuksak ishonch - boshqaruv etikasining asosiy tamoyillari sifatida?	2. Mahorat - jamoani boshqarishdagi axloqiy uslub?
3. Kasbga hurmat tuyg‘usining boshqaruvdagi ahamiyati?	4. Rahbarlik faoliyatida o‘zlikni namoyon qilishning axloq bilan muvofiqligi?

Keys

3-variant

1. Boshqaruvda rahbar ma’naviy qiyofasining axloqiy asoslari?	2. Rahbar ma’naviy qiyofasini tashkil etuvchi mezonlarning axloqiy mohiyati?
3. Halollik va fidoiylilik rahbar faoliyatining asosiy mezoni?	4. Notiqlik san’atining boshqaruvdagi ahamiyati?

Keys
4-variant

1. Rahbarlikda so‘z va ish, nazariya va amaliyot uyg‘unligi?	2. Davlat va jamiyat boshqaruvida nutq madaniyati va notqlik san‘atining o‘rni?
3. Notqlikning rahbar ma‘naviy qiyofasiga ijobiy ta‘siri?	4. Rahbarning nutq ustida ishlashi va notqlik mahoratini oshirish yo‘llari?

Keys
5-variant

1. Boshqaruvda nutq, notiq va notqlikning ijtimoiy-ma‘naviy mas‘uliyati?	2. Jamoa bilan muloqotni tashkil etish usullari?
3. Rahbarning chiroyli muomalasi muloqot jarayonidagi muhim vosita?	4. Muloqot jarayonida yuzaga keladigan ziddiyatlarning axloqiy mazmuni?

VI. GLOSSARIY

VI. GLOSSARIY

Atama	O'zbek tilidagi izohi	Ingliz tilidagi izoi
Ijtimoiy-madaniy faoliyat	jamiyat a'zolarini ijtimoiy-birlashuvi asosida jamiyat qonuniyatlari, qadriyatlarini madaniy o'zlashtirish, jamiyat a'zolarini madaniy ehtiyojlarini qondirish va ong tafakkur islohotlarini kechishiga yo'naltirilgan uzluksiz faoliyat tizimini tashkil etgan jarayon	This is one of the most important elements for the interaction of the elements of the control system, through which a certain relationship is formed for this structure. Communication design in management systems is based on methods of information theory, as well as methods of selecting technical sources of information and designing communication channels. Direct and inverse communication chains are distinguished from the structural systems of control systems that have control forms. They differ in the direction of information flow.
Axborot	bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir.	it is a collection of information and messages, with content, elements of novelty, and is essential for solving management tasks.
Boshqaruv (umumiy ko'rinishda)	bu ikkita obyektlar o'zaro hamkorligining ma'lum turi – bunda ulardan biri boshqaruv subyekti holatida, boshqasi esa – boshqaruv obyekti holatida bo'ladi.	these two objects are a known form of interaction - one of them is in the state of control and the other is in the state of control.
Boshqaruv vazifalari	bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.	these are relatively independent, specialized, and segregated types of management.
Boshqaruv jarayoni	tashkilot resurslarini u tomonidan o'zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlarning majmuasi.	a set of continuous interrelated efforts to shape and use the organization's resources to achieve its goals.
Boshqaruv iyerarxiyasi	murakkab turli-tuman va o'zaro bog'langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta'riflanadi, ularning soni qanchalik ko'p bo'lsa, tizim shunchalik yirikdir. Iyerarxiya bo'yicha, masalan, korxonalar, sexlar, uchastkalar va h.k. boshqaruvni ajratiladi. Har bir darajaning boshqaruv tizimi yuqoriroq daraja uchun boshqaruv obyekti bo'ladi. Umumiy holda boshqaruv iyerarxiyasi har bir darajadagi boshqaruvni avtonom holda belgilanishini ko'zda tutadi. Ko'pincha bu boshqaruv maqsadlarini	One of the main principles of the management of complex and interconnected processes. It is defined by levels of government, and the larger their number, the larger the system. By hierarchy, for example, an enterprise, workshop, site, and so on. control is disconnected. The control system of each level is the object of control for the higher level. In general, the management hierarchy assumes that each level of management is

	amalga oshirishning vositalari va usullarini tanlashga tegishli bo'ladi. Iyerarxiya boshqaruvning murakkab tizimidagi boshqaruv tizimchalarining birgalikda bo'ysunishidan iborat bo'ladi.	autonomous. Often it is a matter of choosing the means and methods of achieving management objectives. Hierarchy consists of the joint subordination of control systems in a complex system of management.
Boshqaruv obyekti	bu boshqaruv subyekti tomonidan boshqaruvchi ta'sirlarni qabul qiluvchi idora. U impulslar (boshqaruv buyruqlari) ni oladi ularga muvofiq harakat qiladi. Xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. boshqaruv obyekti sifatida bo'ladi.	it is the management that receives the managerial influences from the management entity. It receives impulses (control commands) and acts accordingly. Employee, labor community, goods, resources, documents, etc. as an object of management.
Boshqaruv subyekti	boshqaruv tizimining boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatish manbai bo'lgan bo'g'ini yoki qismi. Boshqaruv suyekti sifatida firmaning bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv subyektini ajratish boshqariladigan ijtimoiy-iktisodiy tizimning ko'lamlri va undagi boshqaruv tizimini ta'riflovchi aloqalar bilan cheklangandir.	the link or part of the control system that is the source of influence on the control object. As a governing body can be considered a set of departments and services of the firm, or a separate division, individual and others. The separation of the governing entity is limited to the scope of the socio-economic system under management and the relationships that define the governing system.
Boshqaruv tizimi	1. Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlar yig'indisi. 2. Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.	1. A set of actions necessary to coordinate the activities of people together. 2. A set of links between the governing bodies and between them.
Boshqaruv usuli	bu rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig'indisi, uning qo'li ostidagilarga nisbatan odati. Tashkilotlarni strategik boshqarish – inson salohiyatiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar so'rovlariga qaratuvchi, tashkilotda atrofdegilar tomonidan qarshiliklarga javob qaytaruvchi va raqobot afzalliklariga erishishga imkon beruvchi epchillik bilan tartibga solishlar va o'z vaqtidagi o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv bo'lib, u tashkilotni omon qolishi va istiqbolda maqsadlariga erishishga imkon beradi.	it is a collection of the most characteristic and sustained methods of solving the tasks used by the leader, his habit in relation to his subordinates. The strategic management of organizations is based on human resources, the ability to organize production in a way that responds to consumer demand, the ability to respond to pressure from others in the organization, and the ability to achieve competitive advantages. .
Boshqaruv qarori	bu harakatlarning ma'lum variantini topish, faoliyat jarayonining o'zi, uning yakuniy natijasi.	finding a known variant of these actions, the process of action itself, its end result.

Boshqaruvning maqsadi	ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Boshqaruv maqsadi rahbar faoliyatini yo'naltiruvchi omil bo'ladi. Boshqaruv maqsadi talablar, qonunlarga mos kelishi va tizim rivojlanishining haqiqiy imkoniyatlarini hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Boshqaruv maqsadi istiqbolli va bevosita umumiy va xususiy, oraliq va yakuniy sifatida tavsiflanadi.	the desired, probable and necessary condition of production to be achieved as a socio-economic system. Defining a management goal is the initial stage of the management process. The purpose of management is to guide the activities of the leader. The purpose of management should be determined by the requirements, compliance with the law and taking into account the real possibilities of system development. Management is characterized as a prospective and direct public and private, intermediate and final goal.
Korporatsiya	bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.	it is a union of prosperous large shareholders and trusts.
Kommunikatsiya	bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir.	it is the exchange of information between these people.
Monitoring	tizim yoki obyekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat va tahlil qilish.	monitoring, evaluating, forecasting, monitoring and analyzing the state of the system or object.
Motivatsiya	insonni aniq maqsadlarga erishish va o'z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.	a set of internal and external forces in action that motivate a person to act in order to achieve specific goals and satisfy his needs.
Motivlashtirish	bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalili va har xil ehtimollaridir.U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.	it is a spiritual factor, the source, the cause, the evidence, and the various probabilities of a person's activity. It is a powerful means of motivating employees to work.
Rag'batlantirish	tashkilot oldida turgan masalani yechishda kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.	purposeful approach to the person's efforts, actions, perseverance and honesty in solving the problems facing the organization.
Tadbirkor	tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.	an employer who benefits the organization.
Tashabbuskorlik	tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.	entrepreneurship, creativity, experience.
Obro'	bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga ortirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir.	it is a universally recognized and rewarding work, a necessary confidence and shield for the leader.
Psixologiya	insonning ruhiyatini o'rganuvchi fandır. Inson ruxiyatiga sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining	is a science that studies the human psyche. Human spirituality includes the processes of perception, perception, imagination,

	ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi.	contemplation, regret, memory, attention, attention, will, as well as the spiritual qualities of the human person, such as curiosity, ability, behavior and clientele.
Strategiya	grekcha «strategos» iborasidan olingan bo'lib, «general san'ati» ma'nosini bildiradi.	is derived from the Greek word "strategos", meaning "art of the general".
Fazilat	bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.	it is a positive quality, a good quality, or a quality.
Qaror	bu bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yo'lini tanlab olishdir.	it is a matter of choosing the exact course of action that can be taken.
Yetakchilik	boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.	governance is based on a more effective combination of different sources of cooperation and dominance, and is aimed at encouraging people to achieve common goals.
Yetakchining kasbga egaligi	menejer tomonidan ishlab chiqarish (tijorat)ni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarni egallashi, har xil sohalardagi odamlar bilan ishlash mahorati.	the manager has specialized knowledge and skills in the field of organization and management of production (business), the ability to work with people in various fields.
Iqtisodiy boshqaruv usullari	boshqaruv subyeksi va obyeksi o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va hududning soliq tizimi, moliya – kredit mexanizmi, bojxona tizim, firmani faoliyat yuritishining iqtisodiy normativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment maqsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.	methods of harmonization of relations between the subject and object of management in the tax system of the country and the territory, financial and credit mechanism, customs system, economic standards of the firm, the system of motivation for quality work, methods of harmonization of management goals.
Kommunikatsion tarmoqlar	ma'lum kommunikatsion jarayon ishtirokchilarini tegishli axborot oqimlari yordamida birlashtirish.	to unite the participants of a known communication process with the help of relevant information flows.
Ma'muriy boshqaruv usullari	bu aniq maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, uni tashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h. k. Jamoaga tashkiliy ta'sir ko'rsatishning ishlari samarali va sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari	it is a way of influencing organizational relationships to achieve specific goals. Different organizational conditions of a single case, different types of its organization: strict discipline, prompt response, setting common goals, setting limits on activities, etc. k. Organizational methods manifest themselves in determining the most real types of organizational influence on the community for

	uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladi.	certain conditions that ensure the effective and high-quality performance of work.
Ma'naviy – ruhiy holat	ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljallanishi va shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat. U xodimlarning kayfiyati, ularni mehnatdan qanoatlangani darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va bu orqali pirovardida xodimlar qo'nimsizligi, mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi. Qulay muhitning eng muhim alomatlari: guruh a'zolarining bir-birlariga ishonchi va yuqori talabchanligi; samimiy va ishga doir tanqid; fikrni erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosimning yo'qligi; jamoa a'zolarining uning vazifalari va ishlarning holati haqida yetarlicha xabardorligi; jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish; jamoa a'zolarining o'zaro yordami; jamoaning har bir a'zosi tomonidan guruhdagi ishlarning holati uchun javobgarlikni o'ziga olishi.	a stable state of mind that reflects the value of the social group and the nature of interpersonal relationships. It directly affects the mood of employees, their level of job satisfaction, and in the end affects the dissatisfaction of employees, productivity. The most important features of a comfortable environment are: team members' trust and high expectations of each other; sincerity and work criticism; free expression of thought; lack of pressure on subordinates; adequate awareness of community members about their responsibilities and status; community satisfaction; mutual assistance of community members; each member of the team assumes responsibility for the state of affairs in the group.
Menejer	doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydi (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), butunlay bir xilda bo'lmagan masalalarni hal qiladi, har xil vazifalarni bajaradi.	a person who is permanently in charge of management and is authorized to make decisions on certain types of activities of the organization operating in market conditions. Managers occupy different positions in the organization (director, team leader, organizer of a certain type of work, boss, manager, etc.), solve completely different problems, perform various tasks.
Menejerni o'zini o'zi nazorat qilishi	menejerni o'z faoliyati natijalari ustidan nazorat qilishi, shu tufayli mehnat jarayoni yaxshilanadi, qo'yilgan maqsadga erishildimi yoki yo'qligi tekshiriladi hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi	The manager monitors the results of his work, which improves the work process, checks whether the goal is achieved and makes the necessary adjustments.
Menejment	bu ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasidir.	it is the production or management of a business; is a set of management principles, methods, tools and forms developed and applied to increase production efficiency and profitability.

Menejmentning samaradorligi	ijtimoiy–iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi. Boshqaruv natijalari va ularga erishishga sarflangan resurslarni solishtirish vositasida aniqlanadi. Menejment samaradorligining vazifaviy roli–uning rivojlanishi darajasi va dinamikasini, ushbu jarayonning sifati va miqdoriy tomonlarini aks ettirishdir.	socio-economic category, the effectiveness of management, the degree of adequacy of the use of material, financial, labor and human resources. It is determined by comparing the results of management and the resources expended to achieve them. The task of management effectiveness is to reflect the level and dynamics of its development, the qualitative and quantitative aspects of this process.
Mehnat jamoasi	xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashmasi.	an association of employees working together.
Motivatsiya	menejmentning, inson xulqining motivatsiyasidan uni faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko‘zda tutuvchi vazifasi. Har bir kishining hulqi motivatsiya, ya’ni odamning ma’lum harakatlarni amalga oshirishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi. Motivatsiya uning ichki holatining omillari yoki atrof-muhit, tashqi holat, vaziyat, sharoitlar ta’siriga javobi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Har bir odam motivatsiyaning shaxsiy tuzilishiga ega, bu uning rivojlanishi, o‘z qobiliyatlari, qandaydir natijalarga erishishini namoyon qilish va o‘zicha baholashi jarayonida shakllanadi. Motivatsiya odamning ehtiyojlari, ularni qanoatlantirilishi darajasi va imkoniyatlarini his qilish bilan belgilanadi.	The task of management is to use the motivation of human behavior in the management of its activities. Everyone's behavior is determined by motivation, that is, the inner forces that motivate a person to perform certain actions. Motivation is manifested in the form of a response to the factors of his internal state or the influence of the environment, external conditions, situations, conditions. Each person has a personal structure of motivation, which is formed in the process of its development, the manifestation of their abilities, the achievement of certain results and self-assessment. Motivation is determined by a person's needs, the degree to which they are satisfied, and the sense of opportunity.

VII. ADABIYOTLAR RO'YXATI

VII. ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari

1. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O'zbekiston”, 2017. – 488 b.
2. Mirziyoyev SH.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. 1-jild. – T.: “O'zbekiston”, 2017. – 592 b.
3. Mirziyoyev SH.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: “O'zbekiston”, 2018. – 507 b.
4. Mirziyoyev SH.M. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi. 3-jild.– T.: “O'zbekiston”, 2019. – 400 b.
5. Mirziyoyev SH.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O'zbekiston”, 2020. – 400 b.

II. Normativ-huquqiy hujjatlar

6. O'zbekiston Respublikasining Konstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2018.
7. O'zbekiston Respublikasining 2021 yil 20 yanvarda qabul qilingan “Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida”gi O'RQ-668-sonli Qonuni
8. O'zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda qabul qilingan “Ta'lim to'g'risida”gi O'RQ-637-sonli Qonuni.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 12 iyun “Oliy ta'lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PF-4732-sonli Farmoni.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 28 avgustdagi “O'zbekiston Respublikasida madaniyat va san'at sohasini innovatsion rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida” gi PQ-3920-son Qarori.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgust “Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida”gi PF-5789-sonli [Farmoni](#).
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktabr “O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi PF-5847-sonli [Farmoni](#).
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 29 oktabr “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi PF-6097-sonli [Farmoni](#).
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2020 yil 29 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi.
15. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentabr

“Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-sonli Qarori.

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021 yil 10 fevral “Qonunchilik hujjatlari ijrosini samarali tashkil etishda davlat boshqaruvi organlari va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari rahbarlarining shaxsiy javobgarligini kuchaytirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” gi PF-6166-sonli Farmoni

SH. Maxsus adabiyotlar.

17. A.Haydarov “Harakatlar strategiyasi va ma’naviy yuksalish”. “Donishmand ziyosi” nashryoti. 2020 yil

18. Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarishga doir meyoriy hujjatlar to‘plami. Tuzuvchi A.Haydarov. – Toshkent: G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2016.

19. Azamat Haydarov. Ijodiy faoliyatini rejalashtirish va boshqarish. – T.: “Kamalak” nashryoti, 2019.

20. Azamat Haydarov. Madaniyat va san’at sohasini boshqarish asoslari. – T.: “Kamalak” nashryoti, 2019

21. Mahmudov I. “Boshqaruv psixologiyasi”. O‘quv qo‘llanma.T.: «Akademiya», 2010

22. F.Ravshanov “Rahbar va rahbarshunoslik”. O‘quv qo‘llanma T.: «Akademiya», 2009

23. D.Rahimova va boshqalar “Tashkilotda ish yuritish”. O‘quv qo‘llanma. T.: «Akademiya», 2008

24. U.Saidov “Boshqaruv va notiqlik san’ati”. O‘quv qo‘llanma. T.: “Akademiya” 2010

Internet saytlar

25.<http://www.lex.uz>

26.<http://www.ziyonet.uz>

27.<http://www.gov.uz>

28.<http://www.nopma.uz>

29.<http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>

30.<http://education.guardian.co.uk>

31.<http://www.aboutstudy.ru>

32.<http://www.reitor.ru>

33. <http://management.ru>