

# REJISSYORLIK SAN'ATIDA ZAMONAVIY ART MENEJMENT ASOSLARI



- ❖ O'zDSMI huzuridagi Tarmoq markazi
- ❖ “Rejissyorlik san’ati” (turlari bo‘yicha) yo‘nalishi
- ❖ tex.f.n., dots. Fayziyev To‘rabek Raufovich

**Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim  
vazirligining 2020 yil 7 dekabrdagi 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

<b>I. ISHCHI DASTUR.....</b>	<b>4</b>
<b>II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI.....</b>	<b>13</b>
<b>III. NAZARIY MATERIALLAR.....</b>	<b>22</b>
<b>IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....</b>	<b>66</b>
<b>V. KO‘CHMA MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....</b>	<b>99</b>
<b>VI. KEYSLAR BANKI.....</b>	<b>101</b>
<b>VII. GLOSSARIY.....</b>	<b>106</b>
<b>VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....</b>	<b>111</b>

# I. ISHCHI DASTUR

## I ISHCHI DASTUR

### Kirish

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 sentabrdagi “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

**“Rejissyorlik san’atida zamonaviy art menejment asoslari” 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.

**“Rejissyorlik san’atida zamonaviy art menejment asoslari” modulining vazifalari:**

- “Rejissyorlik san’ati (turlari bo’yicha)”, “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;

- “Rejissyorlik san’ati (turlari bo’yicha)”, “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish”, “Ijtimoiy-madaniy faoliyat”, “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:**

**“Rejissyorlik san’atida zamonaviy art menejment asoslari” 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 konsepsiyani;
- 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.
- mashg'ulotlarni ilg'or pedagogik hamda zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish;
- art menejment bilan bog'liq ilmiy tadqiqotlar olib borish **kompetensiyalariga ega bo'lishi lozim.**

### **Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi**

“Rejissyorlik san'atida zamonaviy art menejment asoslari” moduli mazmuni o'quv rejadagi “San'atshunoslik fanlarini o'qitishning zamonaviy metodikasi”, “Madaniy faoliyatni tashkil etishda axborot texnologiyalari”, “Ommaviy madaniyatga qarshi kurashda g'oyaviy immunitetni shakllantirishning tizimli tahlili”, “Ijro san'ati marketingi strategiyalari” va shunga o'xshash o'quv modullari bilan uzviy bog'langan holda rejissyorlar, prodyussorlar, madaniyat va san'at muassasalari rahbarlari va xodimlari kasbiy tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

### **Modulning ta'limdagi o'rni**

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar “Rejissyorlik san'ati (turlari bo'yicha)”, “Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish”, “Ijtimoiy-madaniy faoliyat”, “San'atshunoslik (turlari bo'yicha)” yo'nalishlarida hamda tasviriy va amaliy san'at muassasalarini boshqarish, art menejmentning yangi g'oyalari ustida ishlash; art menejmentning ilmiy taxlil etish: art menejmentni rivojlantirish va takomillashtirish kompetensiyalariga ega bo'ladilar.

### Modul bo'yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchilarning o'quv yuklamasi, soat			
		Jami	Nazariy	Amaliy mashg'ulot	Ko'chma 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 menejerning kasbiy mahorati.	4	2	2	-
2.	Menejment funksiyalaridagi konseptual ko'nikmalarni shakllantirish. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning o'рни. 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	-	4	-
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.	6	-	4	2
<b>Jami: 18 soat</b>		<b>18</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>2</b>



## 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 moduliningning 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. 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.

## 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 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

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 menejerining 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 (4 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

**1-ko'chma 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 (2 soat).**

Ko'chma mashg'ulot doirasida tinglovchilar O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat va jamiyat boshqaruvi akademiyasiga tashrif buyurishadi. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari. Art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish tamoyillarini, art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo'lga qo'yish masalalarini tadqiqot qiladi. 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**

## I. 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:

#### *Namuna Muzeyning raqobatli SWOT tahlili*

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

### **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 tavsiya 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:*

<b>Galereya auditoriyasini segmentlash</b>					
<b>Daromadlari bo'yicha</b>		<b>Yoshi bo'yicha</b>		<b>Jinsi bo'yicha</b>	
afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi
<b>Xulosa:</b>					

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

### «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 guruhiiy 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 voqega 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.

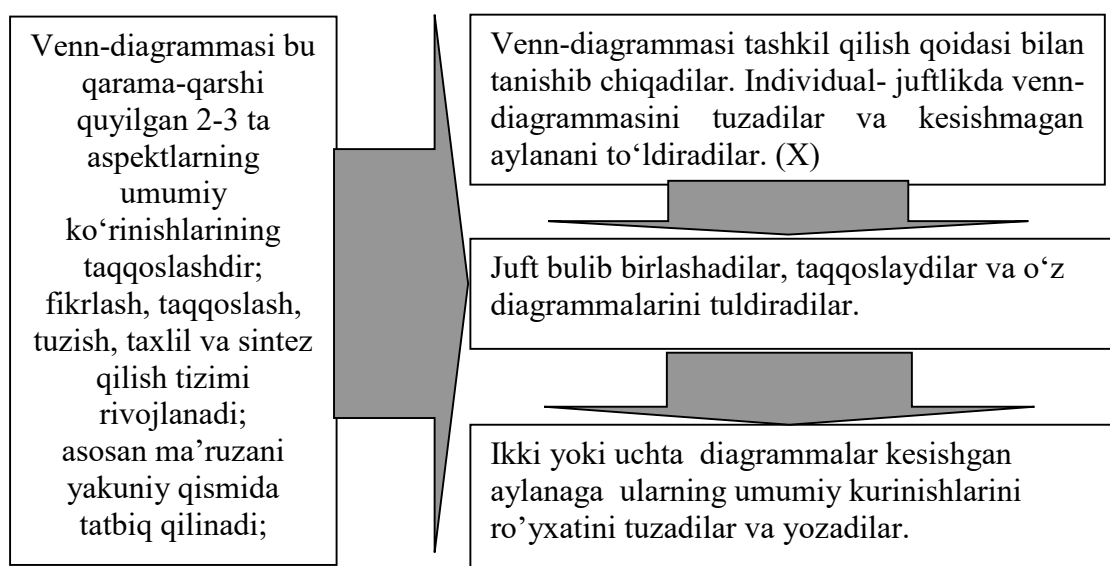
### Venn Diagrammasi metodi

**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:



### **“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 ishonitirish, 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**

## II. 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 menejnerning 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 menejnerning kasbiy mahorati.**

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

*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 sohalarda ko‘rish, kuzatish qiyin emas”<sup>1</sup>. Insonning farovon hayoti nafaqat uning moddiy boyligi, balki ma’naviy madaniyati bilan ham o‘lchanadi.

San’atda menejmentni “madaniy extiyoj” atamasi bilan bog‘lashadi. Insonning har qanday faoliyati motivatsiyaning, ya’ni biror narsaning yetishmovchiligini bartaraf etishga qaratilgan zaruriyat his tuyg‘usi natijasidir.

---

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

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.

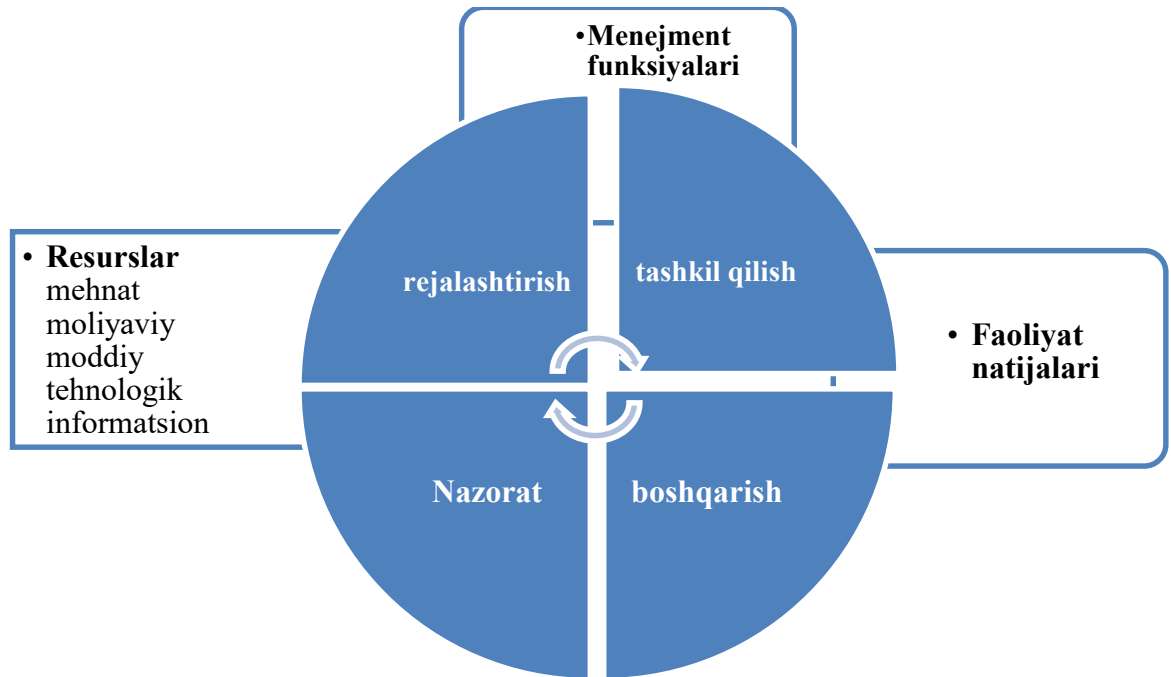
Art menejmentning negizini zamonaviy menejment tashkil qiladi. Boshqa sohalardagiday san'at sohasining boshqaruvida ham menejmentning rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (liderlik) va nazorat qilish funksiyalari qo'llaniladi, ushbu soha menejerlari ko'plab monand vazifalarni bajarishda barcha boshqaruv ko'nikmalardan foydalanadilar. Art menejmentning mohiyatini 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.<sup>2</sup>

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.

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



*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 rol ni 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 nzariyaisda 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‘sh 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.

“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 mashhur va ishonchlisi Dj.Adams va V.Vrum nazariyalaridir. Dj.Adams nazariyasi “Adolatlilik” nazariyasi deb nom olgan. U agarda insonlar o‘z mehnat natijalarining atrof-dagilarga 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 mexnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga xarakat 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 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 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.

“Kreativ va madaniyat industriyasi” iborasi turli, lekin bir biriga bog‘liq sohalarini 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**

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

### **Qo‘shimcha/ ko‘maklovchi sohalar**

Kolleksioner, dizayner, promouter, 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

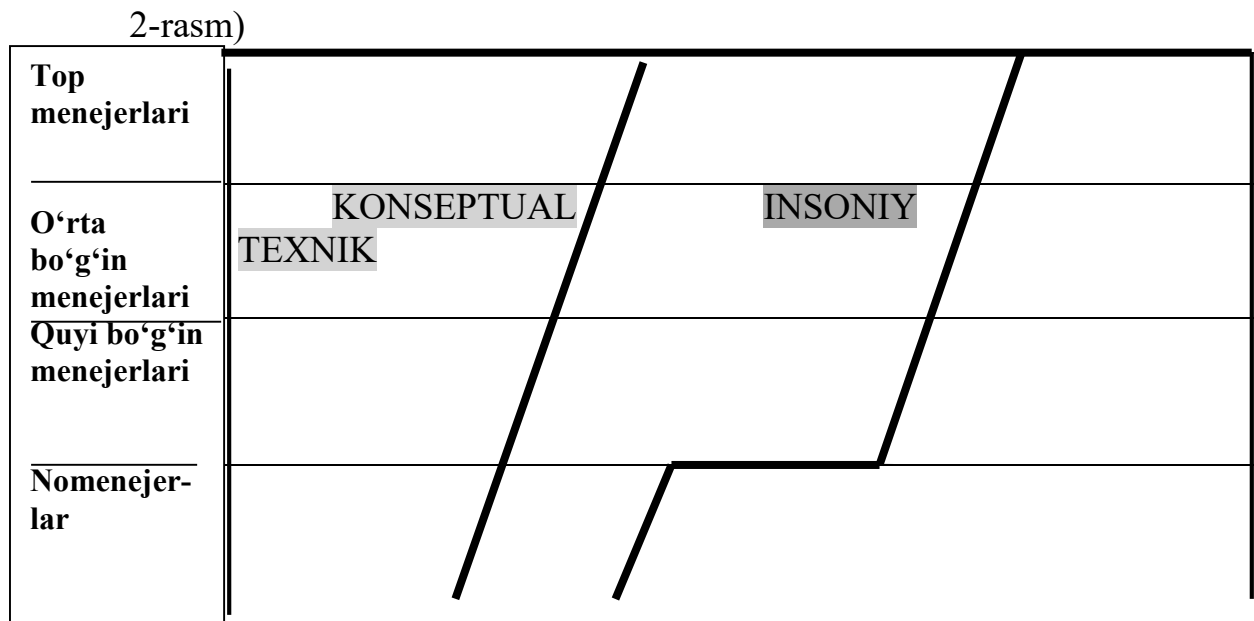
Art menejment va tadbirkorlik kreativ va madaniyat art industriyasi -doimo kengayib borayotgan global va lokal biznes sektoriga taaluqli. Global bozor miqyosida ushbu soha 2018 yilda 1.3.trln. ortiq US\$ni tashkil etdi, YAIMda esa AQSH va Buyuk Britaniyaning ko‘rsatkichlari 7%dan, Osiyo davlatlarining 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.

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

Menejning majburiyati tashkilot maqsadlariga erishishda resurslardan samarali va oqilona foydalanishni ta'minlashdir. Menejer faoliyatini bir tomnlama ko'rib chiqib bo'lmaydi. Ushbu shaxsdan keng qamrovli bilim va ko'nikmalar talab qilinadi. Ayrim tadqiqotchilar rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan bilim va ko'nikmalarning uzundan uzun ro'yxatlarini tuzib kelmoqdalar. Richard L.Daft bo'yicha ularni uchta turkumga ajratish mumkin: konseptual, insoniy va texnik ko'nikmalar. Ularning zarurat darajasi menejer xizmat pog'onasiga qarab o'zgaradi



2-rasm. Boshqaruvning konseptual, insoniy va texnik ko'nikmalarining menejment pog'onalari bilan o'zarobog'liqligi

**Konseptual ko'nikmalar**- bu tashkilotni bir butunlik xolda idrok etish va shu bilan birga tashkilot bo'laklarining o'zaro bog'liqlarini aniq ajrata olishga qaratilgan insonning bilish (kognitiv) qobiliyati. Bunday ko'nikmalarga menejerning fikrlashi, qabul qilinayotgan axborotga ishlov berish mahorati va rejalashtirishga oid qobiliyati ham kiradi. Menejer tashkilotda firma har bir bo'limining o'rnini, kompaniyaning tarmoq, jamiyat va yanada kengroq ishbilarmonlik hamda ijtimoiy muhitdagi ahvoli haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Buning uchun shaxsdan strategik fikrlash qobiliyatini talab qiladi.

Konseptual ko'nikmalar barcha pog'onadagi menejerlarga darkor, lekin ular yuqori pog'ona menejerlar uchun alohida ahamiyatga egadir. Ushbu menejerlar vujudga kelayotgan har bir vaziyatning mohiyatini anglash, muhim omillarini belgilash va voqeaning keyingi rivojini oldindan ko'ra bilishlari bugungi zamon talabidir.

**Insoniy ko'nikmalarda** menejerning insonlar bilan ishlash qobiliyati tushuniladi. Menejerning insoniy ko'nikmalarga ega bo'lishi bo'ysinuvchilarni o'zligini isbotlashga motivlashtirish va ularning tashkilot faoliyatiga jalb etilganligini rag'batlantirishida namoyon bo'ladi. Bunday menejer boshqa odamlar bilan yaxshi o'zaro munosabatda bo'la oladi.

Insoniy ko'nikmalarining ahamiyati tobora o'sib borishiga globallashtirish jarayonining tez sur'atda borishi, ishchi kuchidagi turli-tumanligining darajasi oshishi, hamda yuqori malakali mutaxassislar uchun raqobatning kuchayishi turtki bo'lmoqda. Zamonaviy menejerlar bo'ysinuvchilarning nafaqat birgina moddiy

ehtiyoblari balki ularning emotsional talablarini ham hisobga olishlari kerak. Bugungi kunda bo‘ysinuvchilar boshqaruvchidan liderlik, xurmat va maksimal tarzda tashkilot faoliyatiga ko‘maklashish imkoniyatini berishini kutmoqdalar. Insoniy ko‘nikmalar barcha pog‘onadagi, ayniqsa har kuni ishchilar bilan bevosita aloqada bo‘ladigan menejerlar uchun muhim ahamiyatga ega bo‘lib kelmoqda.

**Texnik ko‘nikmalar-** bu ishchi vazifalarni amalga oshirish uchun qo‘llaniladigan maxsus bilim va mahoratdir, ya‘ni tadqiqot, ishlab chiqarish yoki moliya kabi muayyan funksiyalarni amalga oshirishda kerak bo‘ladigan usullarni qo‘llash, texnologiya va asbob-uskunadan foydalanishga oid ko‘nikmalardir. Menejerning texnik ko‘nikmalarga ega bo‘lishi unda muayyan sohada kasbiy bilimi va analitik qobiliyati borligidan darak beradi. Texnik ko‘nikmalar eng muhim ahamiyatga boshqaruvning quyi pog‘onalarda egadir. Ko‘plab xodim va ishchilar birinchi boshqaruv lavozimlariga o‘zlarining texnik ko‘nikmalari orqali erishganlar. Lekin lavozimning keyingi pog‘onasiga ko‘tarilishda texnik ko‘nikmalarga ehtiyoj pasayib, insoniy va konseptual ko‘nikmalar ahamiyati esa tobora o‘sib boradi.

Menejerlarning konseptual, insoniy va texnik ko‘nikmalari ularga yirik va kichik, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish, tijorat va notijorat tashkilotlarda boshqaruvning asosiy funksiyalarini amalga oshirishda ko‘mak beradi. Menejerning majburiyatlari turli-tumandir. Ularni tavsiflash uchun bir qator tadqiqotlar amalga oshirilgan bo‘lib, menejerning kunlik faoliyati bo‘yicha savollarga eng yaxshi javob Genri Minsberg tomonidan berilgan. Olim tadqiqotda qatnashgan menejerlar orqasidan bir necha oylar mobaynida qadamma qadam kuzatib, ular qanday ish bilan mashg‘ul bo‘lganlarini qayd etib borgan. G.Minsberg boshqaruv faoliyatining uchta tavsifi va menejerlar tomonidan amalga oshirilayotgan o‘nta rolini ajratdi. Keyinchalik o‘tkazilgan tadqiqotlar tadqiqotchining chiqargan xulosasining to‘g‘riligini ta’kidladilar.

G.Minsberg va boshqa olimlar tadqiqotlari boshqaruv faoliyati menejerlar tomonidan o‘nta asosiy rollarning amalga oshirilish atamalarida tasvirlanishi xaqida darak berdi (3.-jadval). Rol–bu menejer xatti-harakati to‘g‘risidagi tasavvurlar to‘plamidir. Asosiy rollarni uchta konseptual kategoriyaga guruhlash mumkin:

1. informatsion (axborotni boshqarish);
2. shaxslararo (insonlarni boshqarish);
3. qarorlar qabul qilish bilan bog‘liq (xarakatlarni boshqarish).

Har bir rol faoliyatning muayyan turini amalga oshirishni ko‘zda tutadi, bu esa oqibatda boshqaruvning to‘rta asosiy funksiyalarning bajarilishini ta’minlaydi.

Kategoriya	Rol	Faoliyat turlari
Informatsion	Kuzatuvchi	Axborot izlash va topish; davriy matbuot va hisobotlarni ko‘rib chiqish, shaxsiy aloqalar
	Tarqatuvchi	Axborotni tashkilotning boshqa a‘zolariga yetkazish, eslatma va hisobotlarni tarqatish, telefon qo‘ng‘iroqlar
	Notiq	Tashqi subyektlarga axborot yetkazish, nutq so‘zlash
Shaxslararo	Boshliq	Tantanal va ramziy tadbirlarni o‘tkazish, mehmonlarni kutish, yuridik hujjatlarni imzolash
	Lider	Bo‘ysinuvchilarga rahbarlik qilish, ularni motivlashtirish; xodimlarni o‘qitish va maslahat berish, kommunikatsiya o‘rnatish
	Bog‘lovchi bo‘g‘in	Tashkilotning ham ichki, ham tashqi muhitida axborot aloqalarni ushlab turish; pochta, telefon orqali muloqotlar, uchrashuvlar
Qarorlar qabul qilish bilan bog‘liq	Tadbirkor	Yangi loyihalar tashabussi; yangi g‘oyalarni izlash, tarafdorlarga erishish
	“O‘t o‘chiruvchi”	Tortishuv va boshqa muammolarni hal qilish; bo‘ysinuvchilar o‘rtasida vujudga kelgan ixtiloflarni yechish; tashqi muhit keskin o‘zgarishlariga moslashish
	Resurslarni taqsimlovchi	Resurslarni ajratish bo‘yicha qarorlar qabul qilish; byudjet va grafiklar tuzish
	Muzokaralarda qatnashuvchi	Shartnoma, maosh, byudjet kabi masalalar bo‘yicha kasaba uyushmalar bilan muzokaralarda qatnashish; bo‘limlar manfaatlarini taqdim etish

**Informatsion rollar** axborot tarmog‘ini yaratish va rivojlantirishga qaratilgan boshqaruv faoliyati turlarini tavsiflaydi. Bosh menejer ish vaqtining 75% boshqa insonlar bilan gaplashishga ketadi. *Kuzatuvchi* roli menejer tomonidan turli manbalar: rahbar, hamkasb va bo‘ysinuvchilar, ommaviy axborot vositalari, tashqi muhit subyektlaridan joriy axborot olishini bildiradi. Ko‘plab marketing menejerlari 50 % dan ortiq vaqtlarini xaridorlar bilan muloqotda bo‘lishga sarflaydilar. *Tarqatuvchi* va *notiq* rollari *kuzatuvchi* rolining aksini bildiradi, chunki menejer

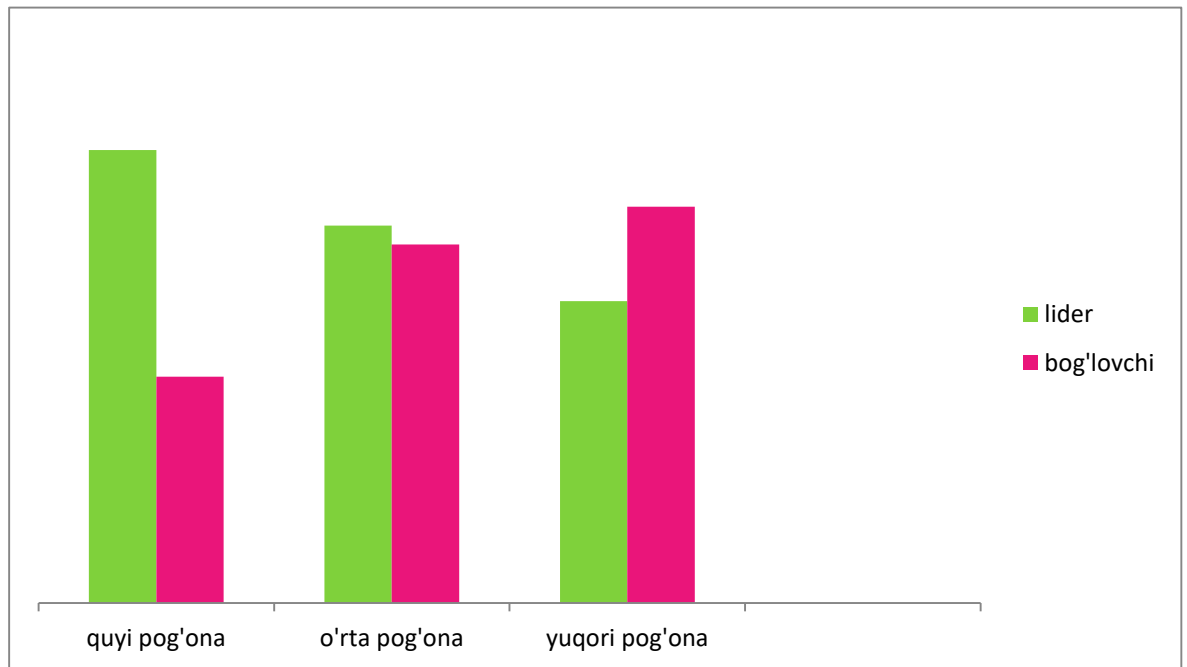


ularni amalga oshirishda joriy axborotni tashkilot ichki va tashqisidagi insonlarga yetkazadi.

**Shaxslararo rollar.** Menejerlar tomonidan bunday rollarni amalga oshirilishi boshqa insonlar bilan o‘zaro munosabatlarga urg‘u berilishi va insoniy ko‘nikmalarning qo‘llanilishini taqozo qiladi. *Boshliq* rovida menejer tomonidan tantanali va ramziy tadbirlarni o‘tkazish, mehmonlarni kutish, yuridik hujjatlarni imzolash kabi harakatlar tushiniladi. Ma’lum lavozimni egallab turib, menejer butun bir firmani taqdim etadi. Misol tariqasida, menejerlar eng yaxshi xodimlarini mukofotlashini ko‘rsatish mumkin. *Lider* roli menejerdan bo‘ysinuvchilarni motivlashtirish, kommunikatsiyani amalga oshirish va ta’sir ko‘rsata olishga qaratilgan harakatlarni taqozo etadi. Menejer *bog‘lovchi bo‘g‘in* sifatida tashkilotning ham ichki ham tashqi muhitida axborot aloqalarning barqarorligini ta’minlaydi.

**Qarorlar qabul qilish bilan bog‘liq** rollar peshsahnaga menejer oldida tanlash yoki xarakat qilish zarurati tug‘ilganda chiqadi va odatda undan konseptual va insoniy ko‘nikmalarni talab qiladi. *Tadbirkor* roli o‘zgarishlarni o‘z tashabussiga olishda namoyon bo‘ladi. Menejerlar doimo kelajakni bugungi kunga aylantirish haqida o‘ylaydilar. Joriy muammolarni hal etish uchun intilish ularda kamchiliklarni bartaraf etish harakatining tashabussini uyg‘otadi. “*O‘t o‘chiruvchi*” roli tortishuv va boshqa muammolarni hal qilish, bo‘ysinuvchilar o‘rtasida vujudga kelgan ixtiloflarni yechish, tashqi muhit keskin o‘zgarishlariga moslashish kabi harakatlarda aks etadi. *Resurslarni taqsimlovchi* roli mehnat resurslari, vaqt, moliyaviy resurslarni eng maqbul va maqsadga muvofiq tarzda qo‘llash qarorlari bilan bog‘liq. Menejer qanday loyihaga mablag‘ ajratishi yoki xaridorlarning qaysi shikoyatlarini birinchi navbatda ko‘rib chiqishi kerakligi haqida qaror chiqarishi lozim. *Muzokaralarda qatnashuvchi* roli menejerga belgilangan natijalarga erishishda ko‘maklovchi kommunikatsiyalarni amalga oshirish va bitimlar tuzishda namoyon bo‘ladi.

Bu 10 ta rolni menejer qay tarzda amalga oshirishi bir qator omillarga bog‘liq bo‘lib, bulardan ayrimlari tashkiliy iyerarxiyadagi menejerning o‘rni, uning tabiiy aql-zakovati, tashkilot turi, belgilangan maqsadlar. 4-rasmda *lider* va *bog‘lovchi bo‘g‘in* rollari turli pog‘onadagi menejerlarda qanday ahamiyatga egaligi ko‘rsatilgan. Menejerning tashkilotdagi mavqei oshishi bilan *lider* rolining ahamiyati pasayib, *bog‘lovchi bo‘g‘in* rolining esa o‘sishi kuzatilmoqda.



*4-rasm Iyerarxiyaning turli pog'onalarida lider va bog'lovchi bo'g'in rollarining ahamiyatliligi*

U yoki bu rollarning ahamiyatliligi ma'lum bir vaqtda boshqa omillar bilan ham aniqlanishi mumkin. Muayyan bir vaqtda qaysi rolning muhimligini bilish uchun menejerlar tashkilot ichki va tashqi muhitida sodir bo'layotgan voqealarni doimo kuzatishlari lozim.

G.Minsberg tomonidan taklif qilingan rollar san'at sohasidagi menejerlarga ham qo'llanilishi mumkin. Notijorat tashkilotlarda menejerlar asosan *notiq, lider va resurslarni taqsimlovchi* rollariga alohida ahamiyat berishlari lozim.

Tijorat va notijorat sohalari menejerlarining faoliyatidagi asosiy farq shundaki, tijoratdagi menejerlarning harakati firma uchun foyda olish, ya'ni pul ishlab topishga qaratilgan, notijoratda esa muayyan ijtimoiy va madaniy ehtiyojlarni qondirishdir. Bu tafovut notijorat tashkilotlarning o'ziga xos noyob xususiyati va talablarini belgilaydi. Shu tufayli ularning menejerlari tijorat sohasiga xos bo'lmagan muammolarni yechishga majburlar.

Notiqlik rolini bajarish homiyilar va jamotchilik e'tiborini jalb qilishda qo'l keladi. Cheklangan moliyaviy imkoniyatlar sharoitida san'at sohasidagi tashkilotlarda xodimlarni motivlashtirish menejerlardan liderlik roli talab qilinadi. Notijorat sohasidagi san'at menejerlari tashkilot (muzey, teatr, simfonik orkestr va h.z.) faoliyatini samarali davom etish uchun yangi moliyaviy manbalarni qidirish bilan shug'ullanishlari, limitlangan mablag'larni oqilona taqsimlashi ularning faoliyatlarining asosidir. Shu bois ularning resurslarni taqsimlovchi rolga ham muhim ahamiyat berishlari taqozo etiladi.

Tijorat sohasida san'at yo'nalishidagi tashkilotlarni asosan kichik biznes tashkil qiladi. Bunday firmalarda birinchi o'ringa notiqlik roli chiqadi, chunki bu yerda har bir menejer uncha taniqli bo'lmagan, lekin rivojlanayotgan firmasini tashqi dunyoga olib chiqishi lozim. Tadbirkor roli ham o'z muhimligini yo'qotmaydi: menejerdan o'z faoliyatiga ijodiy yondashishi, raqobatbardoshlikni yanada oshirishga ko'maklovchi yangi g'oyalarni hayotga tadbiriq etishi talab qilinadi.

Ijodiy jarayon va madaniy boyliklarni ishlab chiqarish hamda ularni jamiyatda idrok etishga targ'ib etish uchun sharoit yaratish san'at menejeri faoliyatining asosi hisoblanadi. Art menejer faoliyati quyidagilarni qamrab oladi:

- ijodiy jarayoni(g'oyalar beruvchi, ssenariy yozuvchi va x.z) tashkil etuvchi tadbirkor menejer;
- badiiy asarlarni yaratishni tashkil etuvchi menejer tashkilotchi;
- madaniy mahsulotlar tarqatishni tashkil etuvchi va vositachilik xizmatlarini ko'rsatuvchi savdo bo'yicha menejer (ko'rgazmalar, gastrollar, kitob, disk savdosi)
- madaniyat va san'atni ommalashtirishni tashkil etuvchi, madaniy jarayonni jamiyat tomonidan qabul qilishga yordam beruvchi marketing sohasi bo'yicha menejer (axborot, reklama);
- madaniy boyliklarni tiklash, ularni asrash va ommaga taqdim etish dasturi bo'yicha menejer.

Bugungi kun menejeri axborot va kommunikatsiya harakatini an'anaviy vertikal aloqada emas, balki gorizontal yo'nalishda ta'minlamoqda. Bu esa o'z navbatda tashqi muhit o'zgarishlariga tashkilotning javoban harkatini tezlashtiradi. Iyerarxiyaning gorizontal yo'nalishida faoliyat yurituvchi loyiha menejerlari, funksional va bosh menejerlar zamonaviy biznesning talabiga aylanmoqda.

Yangi axborot texnologiyalari jadal sur'atlarda rivojlanib borayotgan bugungi kunda biznesning elektron shakllari vujudga kelib, san'at sohasini ham chetlab o'tmadi. Internet orqali ko'plab tasviriy va amaliy san'at asarlarining kim oshdi savdosi, musiqa yo'nalishda internet-loyihalar, kitob savdosi kabi faoliyatni amalga oshiruvchi elektron-tijorat va Internet tashkilotlari boshqaruvi va umuman Tarmoq davri menejerlarga yangicha vakolatni taqozo qilmoqda. Zamonaviy menejerda bo'lishi kerak bo'lgan mahoratlardan asosiysi ko'plab respondentlar tomonidan bu samarali kommunikatsiya, qobiliyatli xodimlarni ushlab qolish va motivlashtirish deb belgilandi. Umuman olganda ushbu xususiyatlar rahbar uchun muhim hisoblanib kelgan, lekin xodimlarning yoyib joylashganlik va mehnatni virtual xarakterli jarayoniga ega bo'lishlik bir sharoitda ularning ahamiyati tobora o'sib bormoqda.

Hozirgi davrning eng yaxshi menejerlari noaniqlikni boshqara olish hamda o‘zaro munosabotlarga yo‘naltirilgan, tez harakatchan, egiluvchan va moslashuvchan tashkilotlarni yaratish maqsadida buyruqbozlik va unga asoslangan nazoratdan voz kechmoqdalar. Liderlik butun tashkilot bo‘yicha taqsimlanmoqda, bo‘ysinuvchilarning ijodiy qobiliyatini rag‘batlantirish hamda yangi g‘oyalarni vujudga keltirish uchun menejerlar ularga qo‘shimcha ixtiyorli vakolatni topshirmoqdalar. Yangicha liderlik tarbiyalash, qo‘llab quvvatlash va yo‘naltirishga asoslanib qolmoqda.

Yangi sharoitlarda muvaffaqiyat o‘zaro munosabat va hamkorlikning mustahkamligi hamda sifatiga bog‘liqdir. Nafaqat tashkilot ichida, balki, uning tashqisida ham-xaridorlar, ta‘minotchilar, hattoki raqobatchilar bilan hamkorlikni rivojlantirish zarurati tug‘ulmoqda. Hamkorlik tushunchasi esa na funksional, na iyerarxik va na tashkiliy chegaralarni biladi. Elektron-biznes modellari menejerlardan an‘anaviy tashkilotlarda mavjud bo‘lmagan o‘zaro munosabatlarni baholash va boshqara olishni talab qilmoqda.

Ko‘plab menejerlarning orzusi-bu tinch, osuda va tartibli hayot kechiruvchi tashkilot yoki dunyoda faoliyat ko‘rsatishdir. Lekin afsuski, bugungi dunyoga noaniqlik va tartibsizlik xosdir. Har kuni tashkilotlar turli xil tanglik holatlarga duch kelishlari mumkin: kompyuter ma‘lumotlarni yo‘qotish, gripp epidemiyasi, turli xil inqirozlar va h.z.lar. Bunday lokal muammolarga yana global masshtabdagi inqirozlar ham tez tez qo‘shilib turadi.

Kutilmagan vaziyatlarni boshqarish menejerlarning faoliyat qismi bo‘lib kelgan. Ammo bizning dunyo tez harakatchan, o‘zaro bog‘langan va murakkab bo‘lib ketganligi tufayli, tasodiflar tez tez bo‘lib turishi va ko‘plab hollarda og‘ir oqibatlarga olib kelishi menejerlardan yangicha vakolat va ko‘nikmalarni talab qilmoqda. Bulardan yana bir muhimi – inqirozli vaziyatlarni boshqara olishdir. Inqirozli vaziyatlarni boshqara olish menejerdan quyidagi mahoratlarni talab qiladi:

1. Xotirjamlikni saqlay olish.
2. Hammaning ko‘z oldida bo‘la olish.
3. Insonlarni biznesdan afzal ko‘rish.
4. Haqiqatni gapira olish.
5. Avvalgi biznesga qayta olish.

**Xotirjamlikni saqlay olish.** Rahbarning his tuyg‘ulari bo‘ysinuvchilarga o‘tadi, shuning uchun u kelajakka umid ishonch bilan qarashi va xotirjamlikni saqlay olishi lozim. Inqirozli vaziyatda menejerning vazifasi boshqa odamlarni tinchlantira olish, ulardagi qo‘rquv va vahimani bartaraf etishdir. Lider o‘zidagi qo‘rquv, ikkilanish va alamini bosa bilishi, vaziyatning xatarliligini tushunishi bilan birga mustahkam irodali, boshqalarga umid bag‘ishlovchi va ruhlantirovchi bo‘lishi kerak.

***Hammanining ko‘z oldida bo‘la olish.*** Noaniqlik oldida qo‘rquvni his qilayotgan odamga vaziyat kimningdir nazorati ostida ekanligi haqidagi fikr xush keladi. Menejerning inqirozli vaziyatda hammaning ko‘z oldida bo‘la olishi boshqalarga xotirjamlik, umid va ishonchni bag‘ishlaydi.

***Insonlarni biznesdan afzal ko‘rish.*** Inqirozli vaziyatlardan shunday kompaniyalar osonroq chiqa oladilarki, qaysining menejerlari bunday holatlarda eng avvalo insonlar va ularning tuyg‘ularini hamma narsadan afzal ko‘rsalar.

***Xaqiqatni gapira olish.*** Menejerlar turli manbalardan axborot olishlari, dalillarni aniqlay bilishlari va vaziyat xususida ochiq oydin gapirishlari lozim.

***Avvalgi biznesga qayta olish.*** Yuqorida ta’kidlanganday, inqirozli vaziyatlarda menejerlar birinchi navbatda insonlarning jismoniy va emotsional muammolarini yechishlari kerak. Lekin bundan tashqari ular imkoni boricha biznesga qaytishi kerak. Kompaniya o‘z faoliyatini davom etishi darkor, ko‘plab xodimlari esa uning tiklanishida ishtirok etishni, unda o‘zining kelajagi va uyini ko‘rishni xoxlaydilar. Kompaniyaning tiklanishi ishchilar uchun umid va ruhlanish manbaasi bo‘lib xizmat qiladi. Inqirozli vaziyatlarni boshqarish bu yana yangi va yaxshiroq kompaniyani barpo etishda bo‘shatilgan emotsional g‘ayrat-shijoatni qo‘llash imkoniyatidir.

### **Nazorat savollari**

1. Nima uchun art menejmentning negizini zamonaviy menejment tashkil qiladi?
2. Sizningcha menejmentning asosiy funksiyalarida(rejalashtirish, tashkil qilish, liderlik va nazorat) qanday o‘xshashlik bor? Ular o‘zaro bog‘liqmi, ya’ni ulardan birining yuqori darajada bajarilishi qolganlarning samarasini belgilab beradimi?
3. Art menejmentning maqsad va vazifalarini tushuntiring.
4. Nima uchun art menejment qo‘llaniladigan sohani tijorat va notijoratga ajratib olish maqsadga muvofiqdir?
5. Iyerarxik pog‘onasida ko‘tarilishiga qarab menejerning vazifa va ko‘nikmalarida qanday o‘zgarishlar ro‘y beradi? Yangi ko‘nikmalarga menejer qay tarzda ega bo‘lishi mumkin?
6. Nima uchun ayrim tashkilotlarda boshqaruvchilar tez tez almashib turadi, boshqalarda esa rahbarlar ko‘plab yillar mobaynida ishlab keladilar? Bunday tafovutni menejerning yoki kompaniyaning qanday fazilatlari bilan tushuntirish mumkin.
7. G. Minsberg tomonidan taklif qilingan rollar san’at sohasidagi menejerlarga ham qo‘llanilishi mumkin. Nima uchun notijorat tashkilotlarda

menejerlar asosan *notiq, lider va resurslarni taqsimlovchi* rollariga alohida ahamiyat berishlari lozim?

8. Madaniyat va kreativ industriyasi o'rtasida qanday farq bor?
9. Inqirozli vaziyatlarni boshqara olish menejerdan qanday mahoratlarni talab qiladi?
10. Menejmentning yangicha sharoitlardagi tavsifini izohlab bering.

**2- 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:**

**2.1. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish usullari**

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

**2.3. Art menejmentga oid ilg'or xorijiy ta'lim texnologiyalari va boshqa manbaalardagi bilimlar tahlili, boshqarish, 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. Art menejmentda axborot - kommunikatsiya vositalaridan foydalanish usullari***

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 asboblardan 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 inglizlik rahbarlar 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 menejerlarning 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.

### **Boshqaruv buyrug'i**

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	• ichki axborot • tashqi axborot
3.	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	• tashkilot uchun • bo'lim uchun • sex uchun • uchastka uchun
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	• oddiy axborot • shartli-doimiy axborot • o'zgarib turuvchi axborot
5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	• dastlabki axborot • oraliq axborot • yakuniy axborot
6.	Davriyligiga qarab	• smenali axborot • sutkali axborot • kvartallik va h.k. axborot



7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direktiv axborot</li> <li>• hisobot ko‘rinishidagi axborot</li> <li>• hisobga olish bo‘yicha axborot</li> <li>• nazorat qilish bo‘yicha axborot</li> </ul>
8.	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarixiy axborot • joriy axborotlar</li> <li>• perspektiv axborotlar</li> </ul>
9.	Mo‘ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bir maqsadli axborotlar</li> <li>• ko‘p maqsadli axborotlar, ya’ni ko‘p muammolarni yechishga mo‘ljallangan axborotlar</li> </ul>
10.	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• og‘zaki axborotlar • yozma axborotlar</li> <li>• ovozli axborotlar • tasvirli axborotlar va h.k.</li> </ul>
11.	Muhimligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o‘ta muhim axborot (ko‘rsatma, qo‘llanma)</li> <li>• muhim bo‘lmagan axborotlar va h.k.</li> </ul>
12.	To‘liqligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to‘liq, kompleks axborotlar</li> <li>• to‘liq bo‘lmagan axborotlar</li> </ul>
13.	Xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individual axborotlar</li> <li>• funksional axborotlar</li> <li>• universal axborotlar</li> </ul>
14.	Ishonchliligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishonchli axborotlar</li> <li>• ehtimolli axborotlar</li> </ul>

**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.

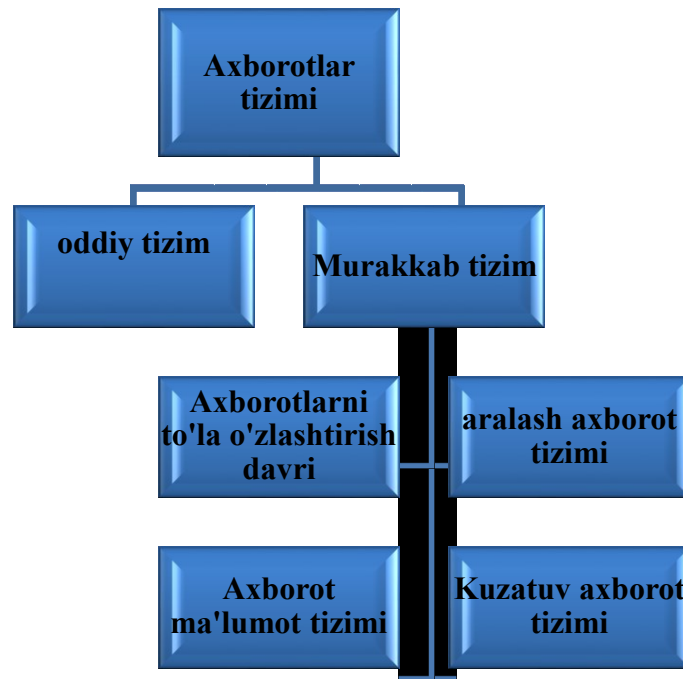
Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- 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.



**2-chizma. Axborotlar tizimi**

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 kabilan kilingan axborotlarning tug‘ri tushunish yoki tushunmaslikdan amalga oshiriladi. Teskari aloqa xar qanday darajadagi tizimlar xarakterini 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'sirlanish 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.

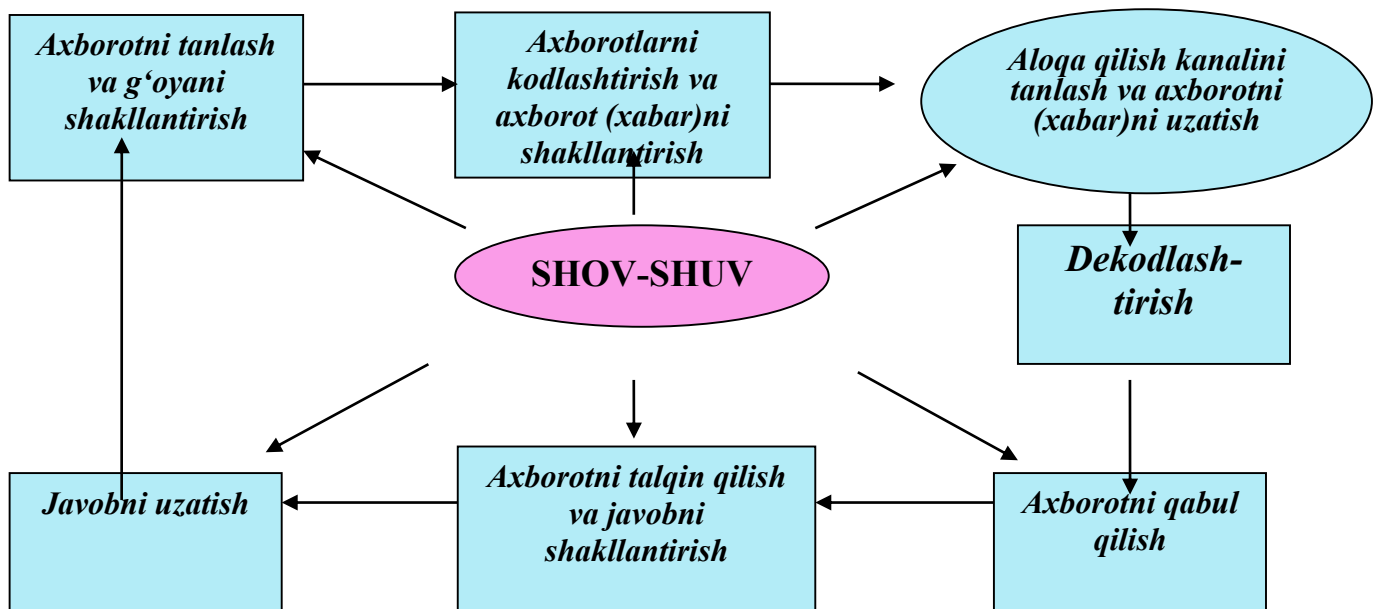
*Kommunikatsiya jarayoni* esa – bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Kommunikatsion jarayonining asosiy vazifasi almashish predmeti bo'lgan axborotni tushunishni ta'minlashdan iborat. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- *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 uzatilayotgan 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:



## 2.2. 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. Qo‘l ostidagilarni o‘shirishga va takomillashishga qobiliyatli deb xisoblaydigan rahbarda axborot almashinish uchun ijobiy g‘oyalar topiladi.

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.

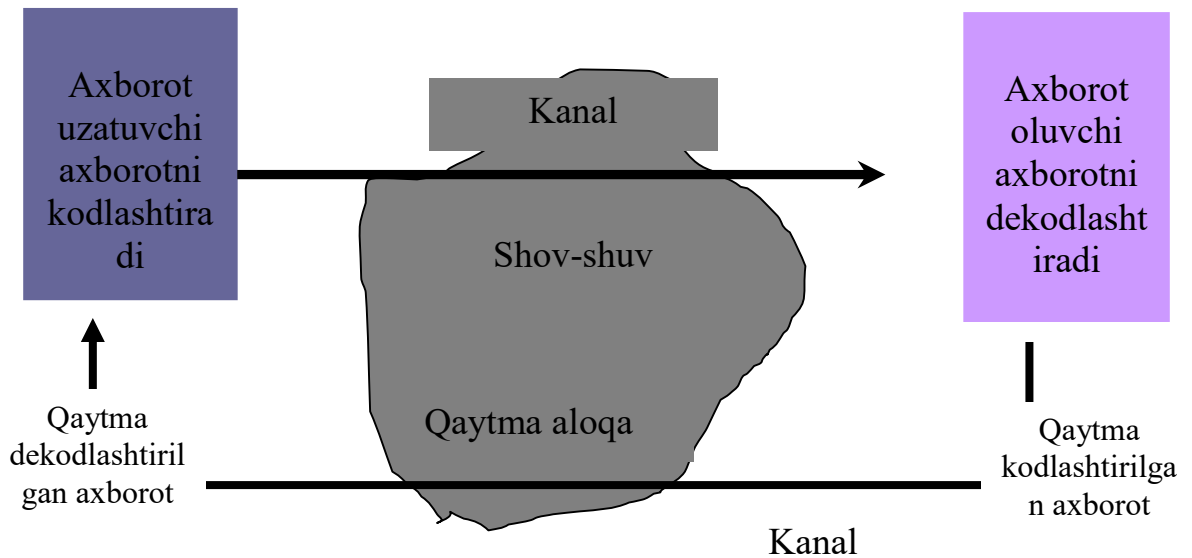
3. *Aloqa qilish kanalini tanlash va axborotni (xabar)ni uzatish.* Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini ham tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shaxobchasi va boshqalar kiradi. Xabarni 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 umumli 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

tbilan 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 ulara tashabbus va xoxish uyg‘otishi mumkin. Qo‘pol gapirishga, baqirishga va xokazolarga aslo yo‘l qo‘yilmaslik kerak. *Shaxslararo kommunikatsiya* – bu insonlar o‘rtasidagi munosabatidir. Shaxslararo munosabat tabiati jamoatchilik munosabatlari tabiatidan farq qiladi. Chunki bunda muhim o‘ziga xos jihat hissiyot asosiy rol o‘ynaydi. Shuning uchun shaxslararo munosabatni guruhning psixologik iqlimi faktori deb qarash mumkin. Shaxslararo munosabatlarning hissiy asosi kishilarning bir-birlariga nisbatan paydo bo‘ladigan ma‘lum hissiyotlarni anglatadi. Shaxslararo samarali kommunikatsiya boshqaruvdagi muvaffaqiyatda juda muhimdir. Chunki boshqaruvning juda ko‘p vazifalarini yechish insonlarning bevosita aloqasi – rahbarni hodim bilan, hodimlar bir-biri bilan, turli voqealar doirasida harakati orqali hal etiladi.

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;

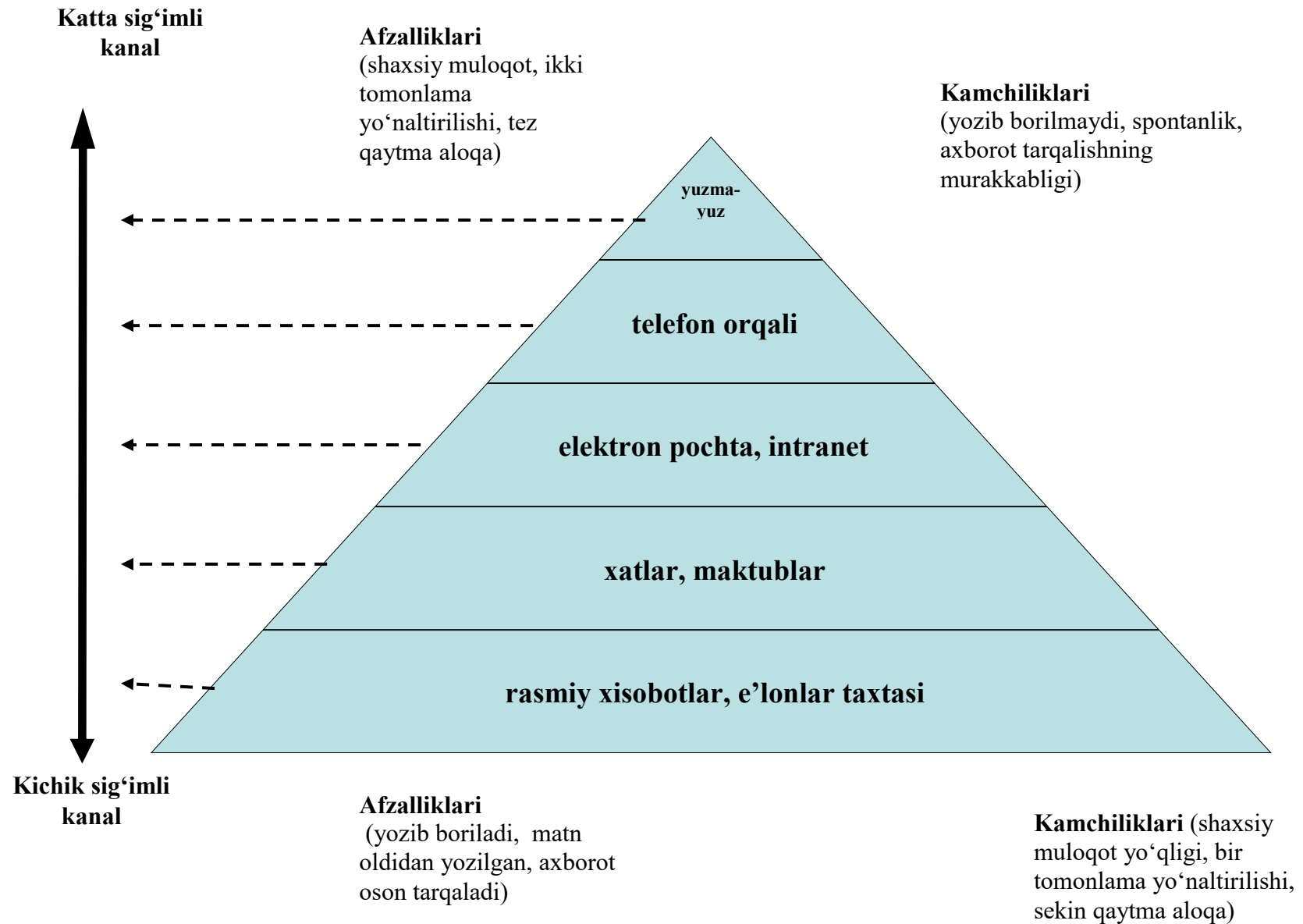


-rasmiy xisobotlar, e'lonlar taxtasi.

Kommunikatsiya kanallarining sig'imiga uchta omil ta'sir etadi:

- A) bir vaqtning o'zida bir qancha signallarni qayta ishlash;
- B) tez ikki tomonlama qaytma aloqani o'rnatish imkoniyati;
- V) kommunikatsiyalarga shaxsiy yondashuvni ta'minlash imkoniyati.

Ushbu imkoniyatlarning kattarog'iga shaxsiy suhbat egadir, chunki u to'g'ridan to'g'ri ta'sir etish, turli informatsion signallarni uzatish va darhol qaytma aloqa va shaxsiy yondashuvning o'rnatilishini kafolatlaydi. Yuzma yuz munozara turli ta'sir etuvchi signallarni qabul qilishni ta'minlaydi va xis tuyg'ular asosida vaziyatning jihatlarini chuqur tushunishga ko'maklashadi. Masalan Rider Systems kompaniya direktori Toni Berns barcha muammolarni shaxsiy suhbat orqali xal etishni xush ko'radi : "Insonning ko'ziga qarab turib, uning ovozi intonatsiyasiga quloq solib xaqiqatda muammo, masala yoki javob nimadaligini anglab olish mumkin", deydi u.



**4-chizma. Kommunikatsiya kanallarining sig'imi bo'yicha tasnifi**

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-ishoralarini 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 kanallar –byulletenlar, standartli xisobotlar- eng “mayda” xisoblanadi, ularning uzatish sig‘imi katta darajada cheklangan. Ulardan foydalana turib, axborot uzatuvchi ma’lum axborot oluvchiga mo‘ljalaydi, axborot signallarning 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 qilinarkan. 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:

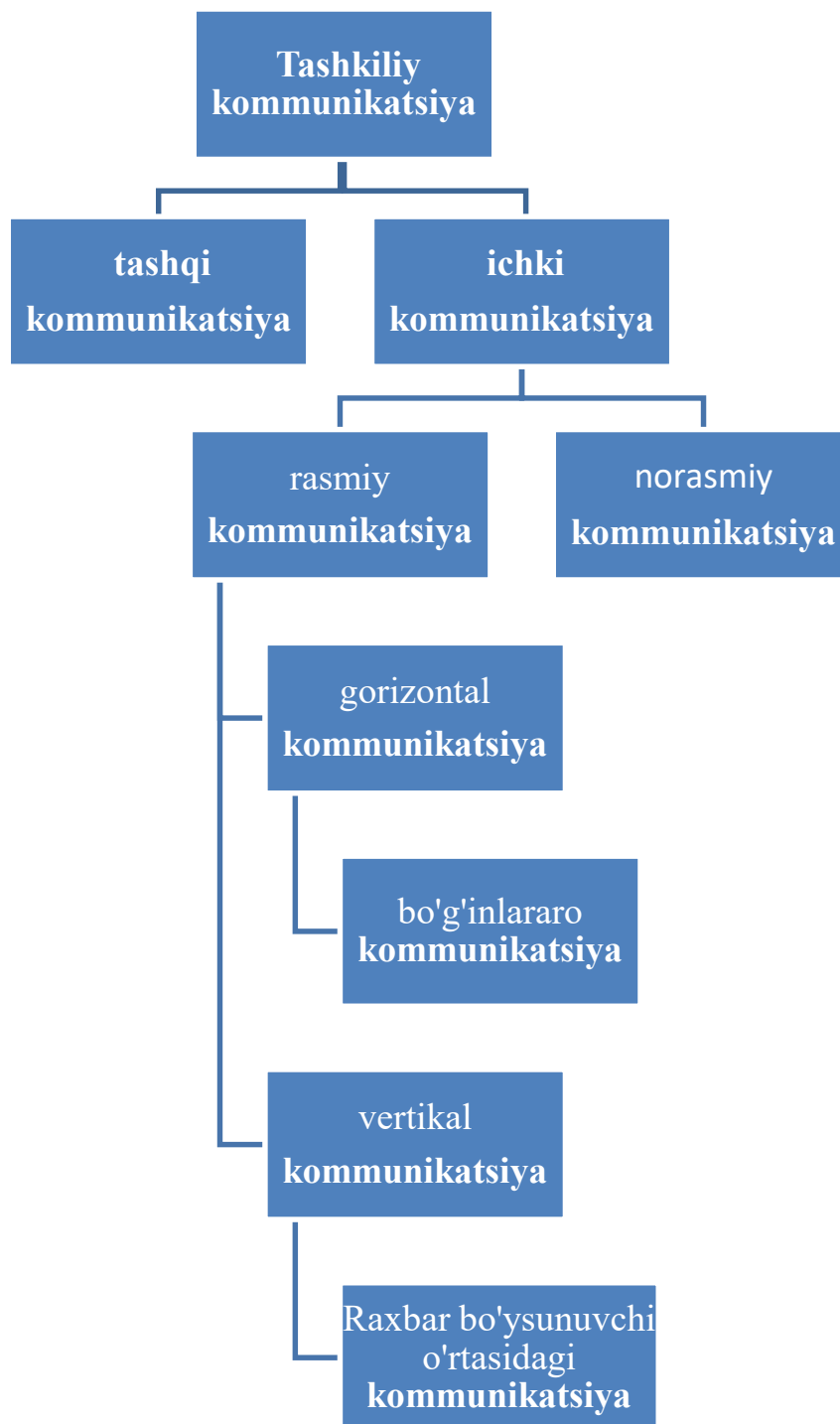
- 1.Faol tinglang.
- 2.Qiziqarli mavzularni toping.
- 3.Achchiqlanmang.
- 4.Shuni yodda tutingki, bizlar gapirishimizga nisbatan tezroq o'ylaymiz.
- 5.Hozirjavob bo'ling.
- 6.So'zlarga emas, balki mazmuniga baho bering.
- 7.Hamsuxbatingizni zeriktirmang.
- 8.Aytilgan fikrlarni har tomonlama o'ylab ko'rishga 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.

### ***Tashkiliy kommunikatsiyalar***

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.



5-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy chizmasi

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 raxbar atrofidagi shov-shuvlar, raxbarning 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.

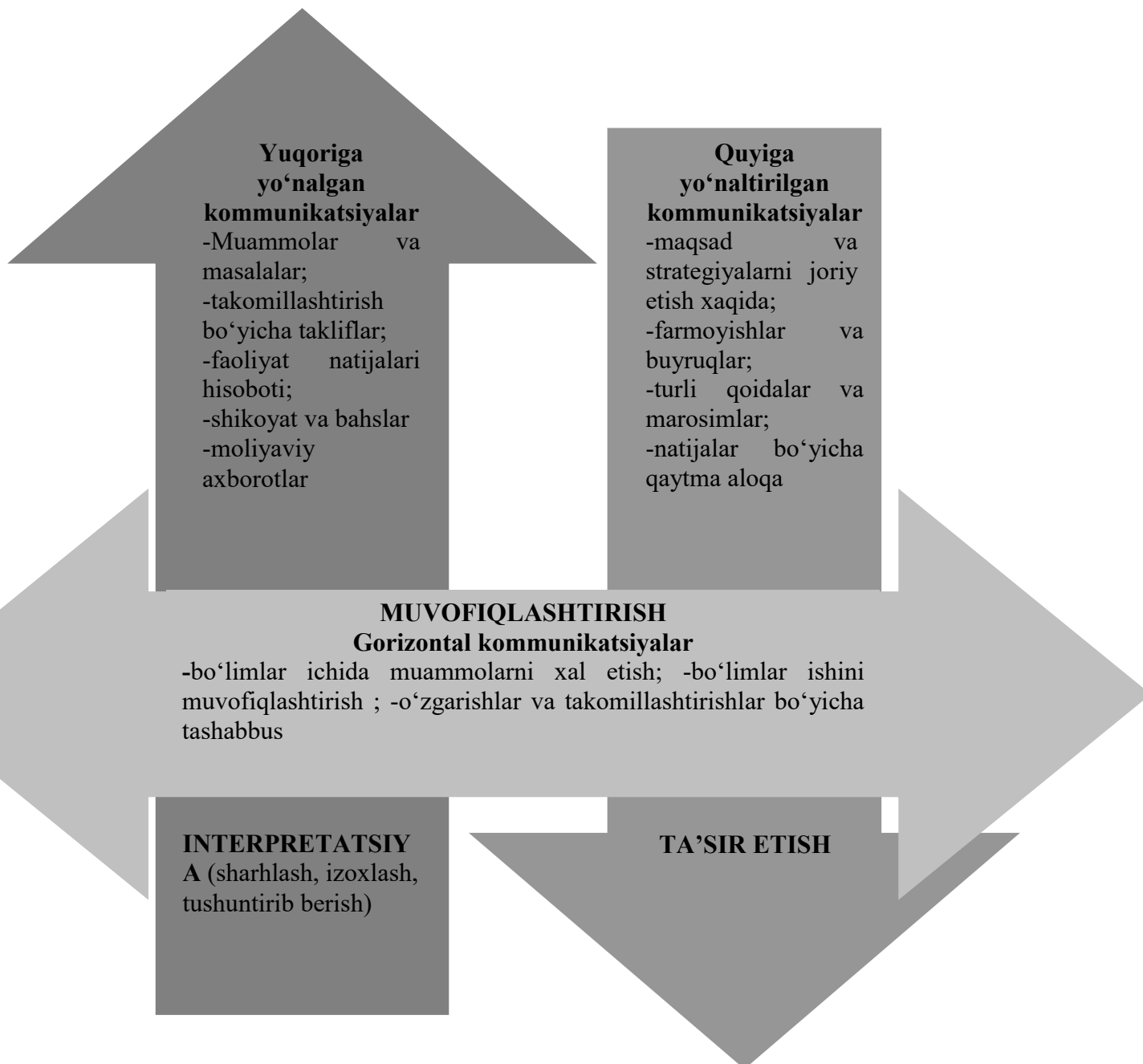
Axborotlar tashkilot ichida bosqichma-bosqich, ya'ni *vertikal kommunikatsiyalar* orqali o'tadi. Axborotlar yuqori boshqaruv organlaridan, pastki organlarga o'tadi. Shuningdek, pastki organlardan yuqori boshqaruv bo'limlariga axborotlar oqimi keladi. Aynan ikkinchi jarayon tashkilotlarda ijobiy o'zgarishlarga

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 almashinuviga 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.



Quyiga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar quyidagi mavzuda bo'ladi :

1.*Maqsad va strategiyalarni joriy etish.* Ushbu axborot quyi pog'ona qaysi yo'nalishga xarakat qilishi xaqida tushuntirib beradi.

2.*Farmoyishlar va buyruqlar.* Muayyan ish va uning boshqa turdagi faoliyatlar bilan aloqasini tavsiflovchi ko'rsatmalar.

3.*Turli qoidalar va marosimlar.* Ushbu ma'lumotlarda tashkilotning strukturasi, siyosati, meyorlari va qoidalari belgilanadi

4.*Natijalar bo'yicha qaytma aloqa.* Ushbu axborotda muayyan xodim va bo'limlar o'z ishining bajarilishi qanchalik yaxshi-yomonligi xaqida gap boradi.

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



Yuqoriga yoʻnalgan kommunikatsiyalar oqimi tashkilot quyi boʻgʻinlaridan yuqori boʻgʻinlariga uzatilayotgan axborotlarni shakllantiradi. Xodimlar oʻz shikoyatlarini maʼlum qilishlari, erishgan yutuqlari xaqida bildirishlari, rahbariyat tashabbusiga javob berishlari lozim. Ushbu kommunikatsiyalarni quyidagi 5 turdagi maʼlumotlar tashkil etadi:

1. *Muammolar va masalalar.* Ushbu maʼlumotlar raxbarlarga ishchi muammolar va masalalar xaqida darak beradi.

2. *Takomillashtirish boʻyicha takliflar.* Sifat yoki mehnat unumdorligini oshirish boʻyicha, turli bajariladigan ish tartibini yaxshilash boʻyicha yangi gʻoyalar.

3. *Faoliyat natijalari hisoboti.* Boshqaruvchilar vaqti vaqti bilan xodimlar va boʻlimlar faoliyati toʻgʻrisida 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 koʻrsatkichlar xaqida maʼlumotlar inobatga olinadi.

Kompaniyalar boshqaruvi toʻxtovsiz yuqoriga yoʻnalgan kommunikatsiyalarga qiziqish bildirib, turli kanallarni qoʻllaydi: takliflar uchun quti, xodimlarni soʻrov qilish, ochiq eshiklar siyosati, boshqaruv informatsion tizimlar, rahbarlar va xodimlar oʻrtasidagi dialoglar. Soft Choice kompaniyasi menejerlari SINews nomli onlayn jurnalini chiqaradilar. Unda har bir xodim u yoki bu muammoga oʻzining nuqtai nazarini bildirishi mumkin.

Bunday xarakatlarga qaramay ochiq muloqotlar yoʻlida baribir bir qancha toʻsiqlar yotibdi. Menejerlarning xammasi ham ishchilar muammosi bilan qiziqishni, ishchilarning oʻzlari ham ulardagi maʼlumotlar bilan boʻlishishni istamaydilar. Innovatsion kompaniyalar axborot top-menejerlarga buzilmagan holda yetib kelishiga xarakat qilmoqdalar. Masalan, IBM kompaniyasida Speak Up dasturi boʻlib, unda xodimlar elektron pochta orqali menejerlarga anonim xatlar yuborishlari mumkin.

Gorizontal kommunikatsiyalar bir boʻlim ichidagi xamkasblar oʻrtasida yoki boʻlimlar oʻrtasidagi axborot almashishni namoyon qiladi. Ular quyidagi kategoriyalarga boʻlinadi:

- boʻlimlar ichida muammolarni xal etish;
- boʻlimlar ishini muvofiqlashtirish ;
- oʻzgarishlar va takomillashtirishlar boʻyicha tashabbuslar.

Gorizontal kommunikatsiyalar boʻlimlar faoliyatini muvofiqlashtirish uchun muhimdir.

Gorizontal kommunikatsiyalarning oʻzgacha turini komandalardagi kommunikatsiyalar tashkil etadi. Koʻplab zamonaviy tashkilotlar komandalardan

tuzilgan. Komanda a'zolari birgalikda bir vazifa ustidan ishlaydilar, kommunikatsiya strukturasi mehnat natijalari bog'liqdir.

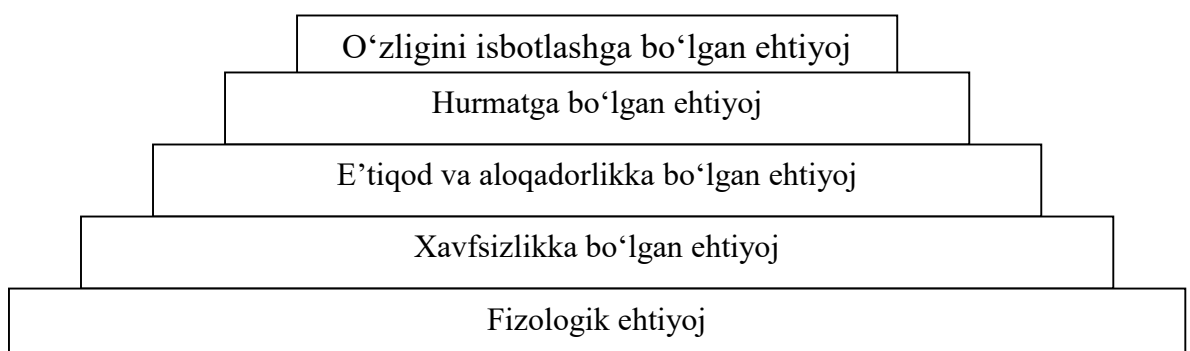
Komandali kommunikatsiya jarayonlar tadqiqoti kommunikatsiyaning markazlashgan darajasi va komanda vazifalarining xususiyatlari asosida olib boriladi. Markazlashgan tarmoqda muammoni xal etish va qaror qabul qilish komanda a'zolarining bitta xodim bilan o'zaroxarakatini taqozo etadi. Markazlashmagan 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.

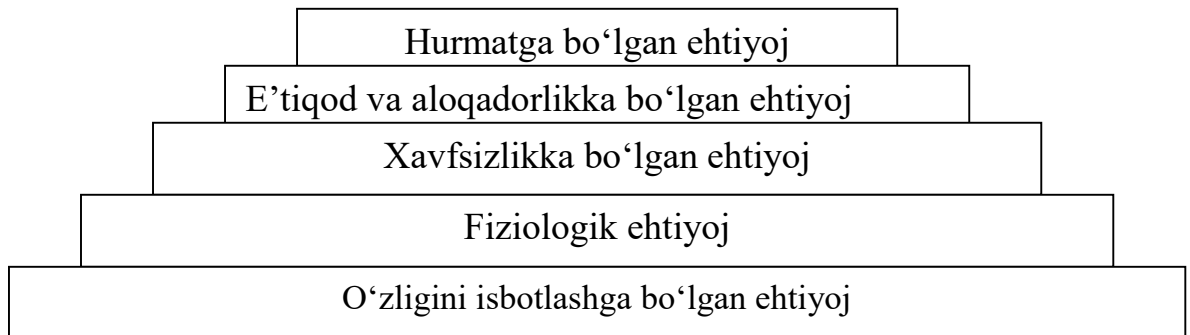
Markazlashmagan tarmoqlar esa bunday vazifani sekin va uncha aniq emas bajarishardi, chunki a'zolaridan biri axborot bo'laklarini bir butun qilib yig'ib olmagunga qadar axborot ularni chetlab o'tardi. Lekin vazifa murakkablashib borgan sari markazlashmagan tarmoqlar tezroq ishlashadi, chunki axborot 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.

### ***2.3. Art menejmentga oid ilg'or xorijiy ta'lim texnologiyalari va boshqa manbaalardagi bilimlar tahlili***

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‘sishga 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 choralalar.**

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

### **10. Xodim uchun muxim bo‘lgan qadriyatlar.**

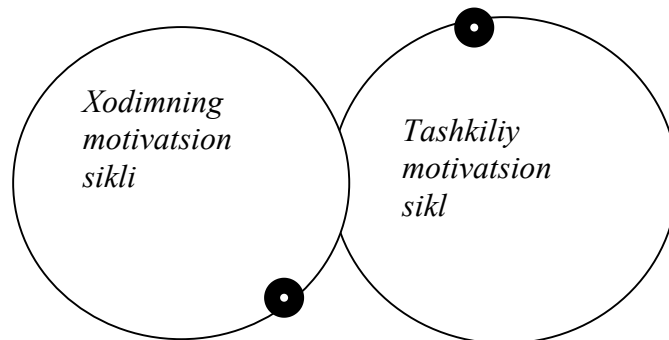
O‘z-o‘zini xurmat qilish. Moliyaviy farovonlik. Jamoa oldida ma’suliyat. Karyera imkoniyatlari. Oila manfaatlari.

**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‘shish” (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 idividual motivatsion siklini tasvirlaydi va unga dinamiklik xos bo'lib, o'ng doira tashkiliy konteksni ifodalasa unga statiklik xos keladi. Ma'lum vaqt mobaynida motivatsion istiqbollari bir-biriga to'g'ri keladi, lekin muassasa va xodimning motivatsion istiqbollari kelishmovchilikning vujudga kelish xavfi borligini doiralarning ikki tutashuv nuqtasi ko'rsatadi.

Bugungi kunda ko'pchilik shuni ta'kidlaydiki, 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 anglamoqdiki, 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. 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.

## **IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI**

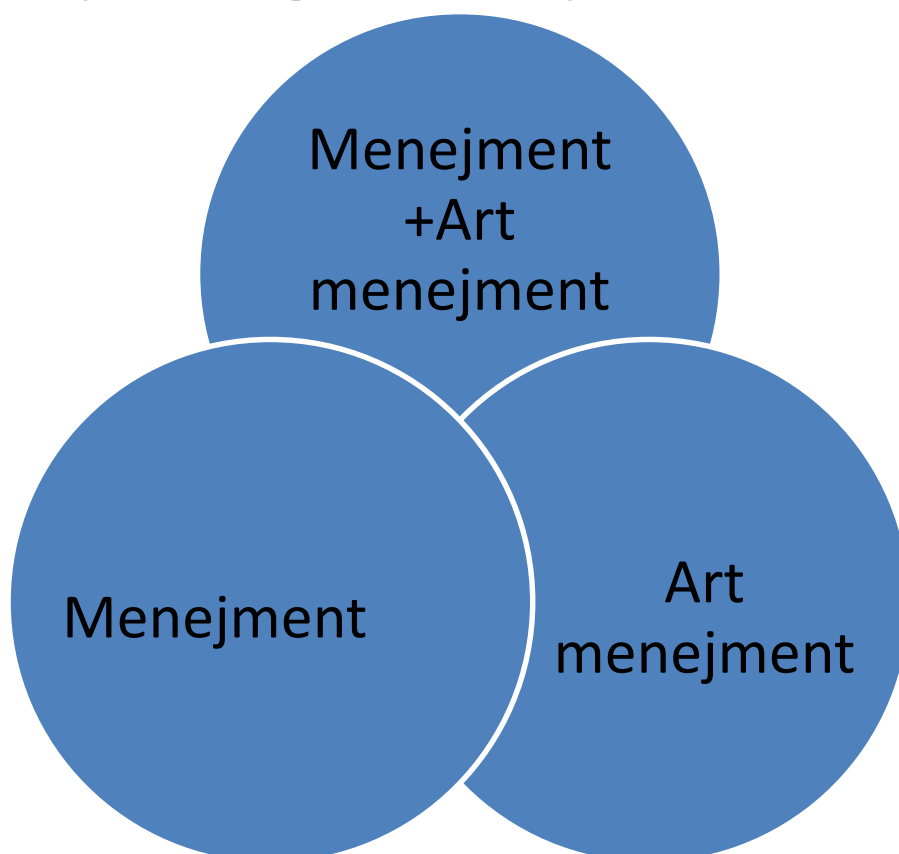


## V. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

### 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).**

*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.

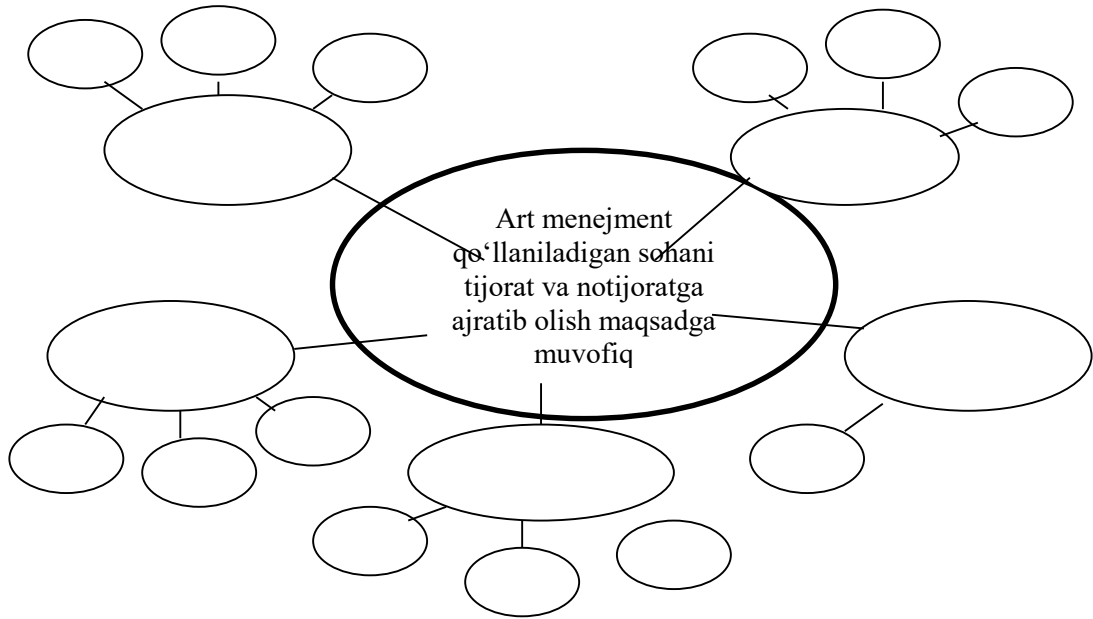
Tushunchalar	Sizningcha bu tushuncha qanday ma’noni anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
<i>Art menejment</i>		
<i>Menejment</i>		
<i>Rejalashtirish</i>		
<i>Tashkil etish</i>		
<i>Boshqarish</i>		

<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

<b><i>Informatsion rollar</i></b>	menejerlar tomonidan bunday rollarni amalga oshirilishi boshqa insonlar bilan o'zaro munosabatlarga urg'u berilishi va insoniy ko'nikmalarning qo'llanilishini taqozo qiladi
<b><i>Shaxslararo rollar</i></b>	axborot tarmog'ini yaratish va rivojlantirishga qaratilgn boshqaruv faoliyati turlarini tavsiflaydi
<b><i>Qarorlar qabul qilish bilan bog'liq rollar</i></b>	rollar peshsahnaga menejer oldida tanlash yoki xarakter qilish zarurati tug'ilganda chiqadi va odatda undan konseptual va insoniy ko'nikmalarni talab qiladi

## **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 (4 soat).**

**Ishdan maqsad:** Ushbu keysning maqsadi: Teyt Liverpul 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.

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.

### **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:***

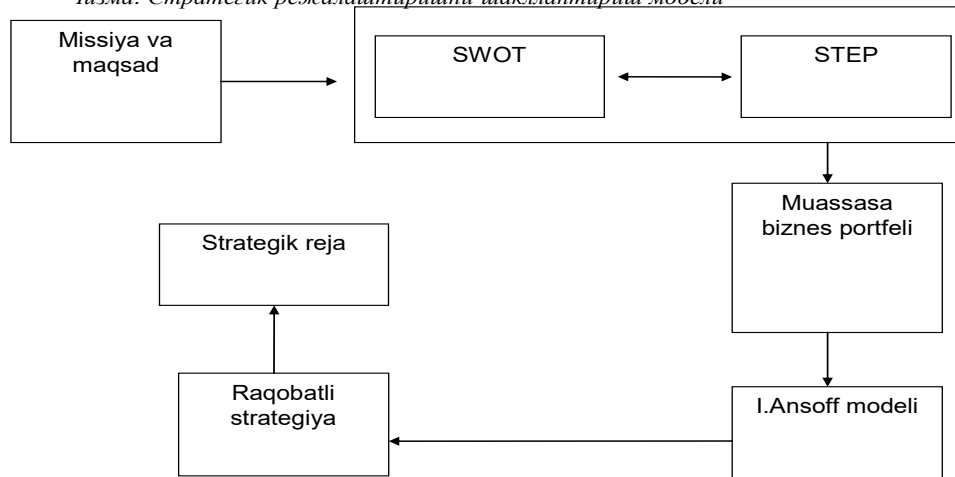
- keys materiallari bilan tanishadi;
- taqdim etilgan vaziyatni o'rganadi, izohlaydi va asoslaydi;
- muammo va muammo osti muammolarni ajratadi,
- vaziyatni tadqiq va tahlil qilish usullarini tanlaydi;
- berilgan amaliy vaziyatni tahlil qiladi;
- ajratilgan muammoni hal etish usullari va vositalarini 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 режаланштиришни шакллантириши модели



	<i>Manfaatli omillar</i>	<i>Manfaatsiz omillar</i>
<i>Ichki muhit omillari</i>	<i>S – kuchli tomoni.</i> • •	<i>W – zaif tomonlari</i> •
<i>Tashqi muhit omillar</i>	<i>O – imkoniyatlar.</i> • •	<i>T – xatarlar.</i> •

**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.

**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

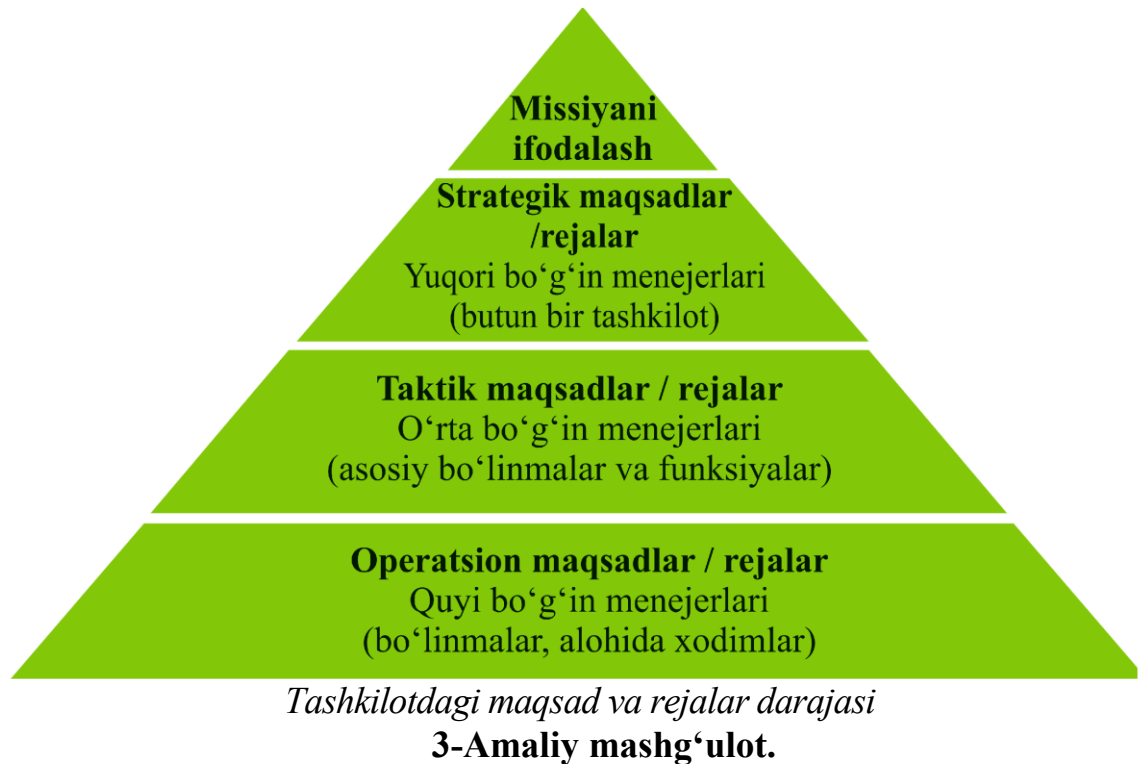
To‘rtinchi unsur – **ijtimoiy mas‘uliyat**. K.Devis va R.Blomstrom bu elementni “o‘z maqsadlari bilan muvofiqlashtirgan holda jamiyat farovonligini ta‘minlashga qaratilgan oliy rahbariyatning majburiyatlari”, deb ta‘riflaydi. Bunda jamiyatda tashkilot maqsadlari va harakatlari haqidagi ma‘lumotni yetkazish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



**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,



Djorj 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 xarakter 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 xaftasiga 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 xarakatlar 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 xarakatida 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 kompaniya 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, teatrqa borish uydan tashqarida ovqatlanishga borish safari sifatida qabul qilishar ekan. Ularning yoshi 25-44 yoshda.

Bunga qiyosan, yangi potensial tomoshabinlar (tetrga 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?

## **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 aborijenlari 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 hozirda aborijenlarga o‘quv dasturlarni taklif etmoqda va muntazam ravishda Avstraliyaning zamonaviy aborijen 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.”

### 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 eata oladi?
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 AFMdada 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 Kannda 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”.<sup>3</sup>

### **Savollar**

Kinoindustriya ishtirokchilarini aniqlang.

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

Seylz kompaniya endi nima qilishi kerak?

- Xorijiy distribyutorlarga ularning tanloviga muvofiq ikkala interpretatsiyasini 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.

### **Amaliy mashg‘ulotlarni bajarish uchun materiallar.**

#### **Personalning boshqarishning motivatsiya asoslari.**

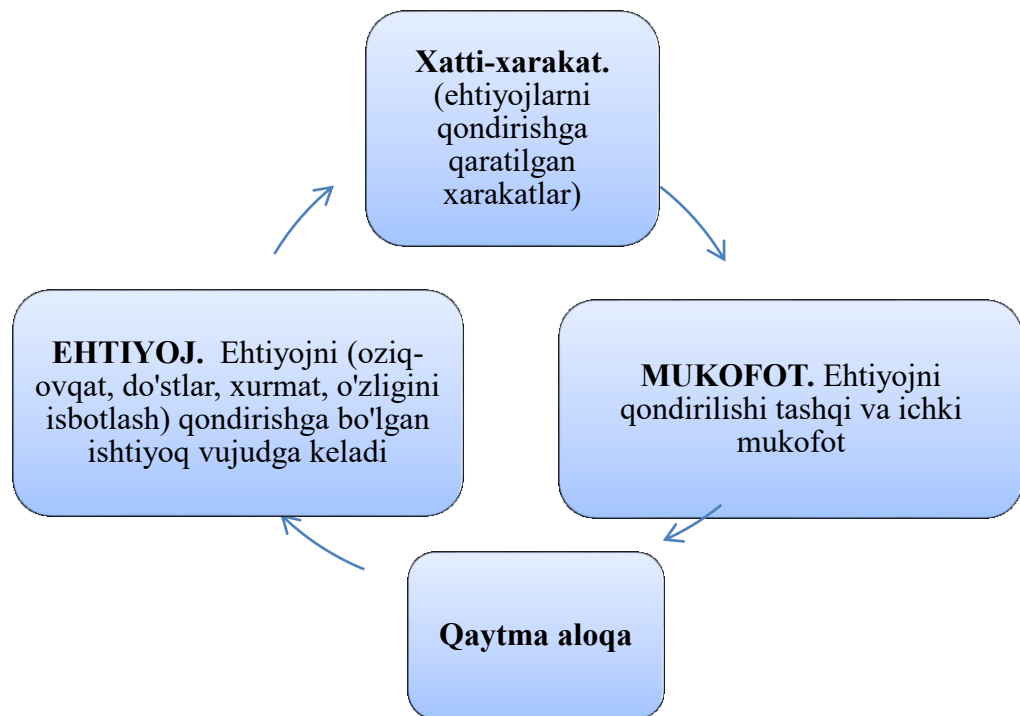
Xodimlarni motivalashtirish ularning mehnat unumdorligiga katta ta’sir etadi. Shuning uchun ham menejlarining muhim vazifalaridan biri motivatsiyani tashkilot maqsadlariga erishishga yo‘naltirishdir. Motivatsiyani o‘rganish insonlarni ishlashga nima majbur qilishi, ularning harakatlanishi qay yo‘sinda 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.

---

<sup>3</sup> John J. Lee, Jr. Anne Marie Gillen “The Producer’s Business Handbook: The Roadmap for the Balanced Film Producer”. Third Edition. Published by Elsevier Inc. 2011, page 57/





**4-rasm.** Motivatsiyaning soddalashtirilgan modeli.

Ehtiyol 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'riladi. 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 mashhur 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 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 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.

**Muvaffqiyatga 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 xaqqidirlar.
- 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 doimiyiligini ta’minlab turish hamda strategik rivojlanishga ko‘maklashish. Nazariya maqsadning ikki motivlashtiradigan belgilari: intensivlik va mazmunni 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 faoliyati 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 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'rilmoqda.

Ayrim mamlakatlarda xodimlarni audio va video apparatura orqali kuzatish chegaralanmoqda yoki umuman man etilmoqda. Bu esa o'z o'rnida rotatsion dasturini amalga oshirish jarayonida monitoringa xalaqit bermoqda. 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 shakllanmoqda. 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 asosiy rag‘batlantiruvchi vosita sifatida ko‘rishadi. Bu anglashilmovchilikdan moliyaviy qiyinchilikka uchragan tashkilotlar menejrlari 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 unumdorligiga 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 tadqiqotlarda<sup>4</sup> 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

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



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 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 xamkorlikda 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 menejent mutaxassisi Djilian Xenberi Pul<sup>5</sup> 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.”

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

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‘rinishda bo‘lishini kelishib olish (ishchi reja, qaror va ma‘lum harakatlar);
4. 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.

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 choralalar.***

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

***10. Xodim uchun muxim bo'lgan qadriyatlar.***

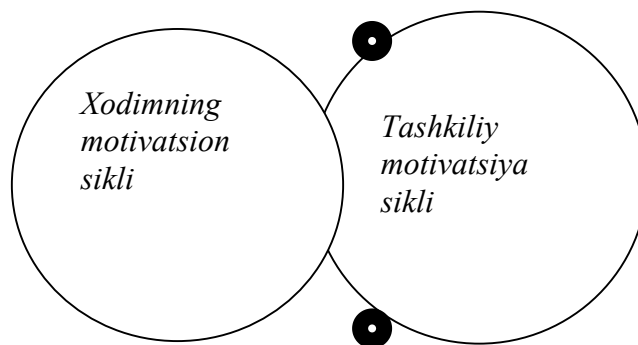
O'z-o'zini xurmat qilish. Moliyaviy farovonlik. Jamoa oldida ma'suliyat. Karyera imkoniyatlari. Oila manfaatlari.

**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'kidlayotgandek, 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.

## V. KO'CHMA MASHG'ULOT

## V.KO‘CHMA MASHG‘ULOT

**4-ko‘chma 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 (2 soat).**

Ko‘chma mashg‘ulot doirasida tinglovchilar O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat va jamiyat boshqaruvi akademiyasiga tashrif buyurishadi. Raqamli texnologiyalarni davlat va nodavlat tashkilotlarida qo‘llanilishi va ular asosida tashkilotlarni boshqarish tamoyillari bilan tanishiladi. Personalning boshqarishning zamonaviy talablari, art menejmentda raqamli texnologiyalarning yangi prinsiplaridan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish tamoyillarini, art menejmentga oid ilmiy - tadqiqot ishlarini olib borishni yo‘lga qo‘yish masalalarini tadqiqot qiladi. Kommunikatsiya jarayon sifatida, shaxslararo kommunikatsiyalar, tashkiliy kommunikatsiyalar ko‘rinishida boshqaruv tizimida qullanilayotganligini ko‘rishadi va o‘rganishadi. San‘at muassasasi boshqaruvida tashkiliy kommunikatsiyalarni boshqarish, boshqaruvda axborot kommunikatsion texnologiyalar, mashg‘ulotlarni ilg‘or pedagogik hamda zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalangan holda tashkil etish va boshqarish ga oid malakalarga ega bo‘lishadi. Art menejment bilan bog‘liq ilmiy tadqiqotlar olib borish borasidagi ishlar bilan tanishadilar.

Ko‘chma darsni tashkil etishda yordam beruvchi. qo‘shimcha ma‘lumotlar taqdimot ko‘rinishida ilova qilinadi.

## **VI. KEYSLAR BANKI**



## VII. KEYSLAR BANKI

### 1-KEYS.

Pedagogika bo'yicha yaratilgan adabiyotlarni o'rganish shuni ko'rsatdiki, ularda —Ta'lim jarayoni tushunchasining mohiyati turlicha yoritilgan.

**Ta'lim jarayoni** – bu:

1. O'quvchilarga bilimlarni berib, ularda ko'nikma, malakalarni berish orqali u yoki bu darajada ularning o'zlashtirilishini ta'minlash (o'qitish)ga qaratilgan faoliyat.

2. O'quvchilar tomonidan BKMning o'zlashtirilishi (o'qishi)ni ta'minlovchi jarayonini boshqarishga yo'naltirilgan o'qituvchi va o'quvchilarning birgalikdagi faoliyati (chunki o'qitish va o'qitish – ta'limning o'zaro aloqador va o'zaro shartlangan tomonlaridir).

3. O'qituvchining o'quvchilar tomonidan BKMni ongli va puxta o'zlashtirilishiga yo'naltirilib, bu jarayonda bilimlarning mustahkamlanishi, aqliy va jismoniy mehnat madaniyati elementlarini o'zlashtirish, dunyoqarashni boyitish va o'quvchilar xulq-atvorining shakllanishini ta'minlovchi rahbarligi va harakatlarining izchilligi.

4. O'quvchilarning o'qituvchi rahbarligida BKMni o'zlashtirish, qobiliyatlarini rivojlantirish va dunyoqarashlarini shakllantirishga qaratilgan faol bilish faoliyati.

**Savollar:**

1. Ulardan qaysi biri ta'lim jarayonining mohiyatini to'la yoritadi?
2. Fikringizni qanday asoslaysiz?

***Tinglovchilar uchun ko'rsatmalar:***

1. Keys mohiyatini yetarlicha anglab oling.
2. Berilgan manbalarga tayangan holda muammoning yechimini topishga xizmat qiluvchi omillarni aniqlang.
3. Aniqlangan omillar orasidan muammoga barchasidan ko'proq dahldor bo'lgan omil (yoki ikkita omil) ni ajrating.
4. Ana shu omillar asosida yechimni asoslashga uring.
5. Yechimni bayon eting.

### ***Keysni yechish jarayoni:***

1. Talabalar keys mohiyatini u bilan ikki-uch marta tanishish orqali, sherigi (juftlikda), guruhdoshlari (kichik guruhlarda) yoki jamoadoshlari (jamoadada) bilan muhokama qilgan holda yetarlicha anglab oladi.

2. Talaba sherigi (juftlikda), guruhdoshlari (kichik guruhlarda) yoki jamoadoshlari (jamoadada) bilan muhokama qilgan holda muammoning yechimini topishga xizmat qiluvchi omillarni aniqlaydi.

3. Talaba (juftlik, kichik guruh, jamoa) aniqlangan omillar orasidan muammoga barchasidan ko‘proq dahldor bo‘lgan omil (yoki ikkita omil)ni ajratib oladi.

4. Talaba (juftlik, kichik guruh, jamoa) yechimni ajratib olingan omil (ikkita omil) asosida bayon etadi.

5. Yechim individual, kichik guruhlar yoki jamoa ishtirokida muhokama qilinadi.

### **O‘qituvchining yechimi**

1. Mazmuniga ko‘ra barcha ta’riflar ham ta’lim jarayonining mohiyatini yoritishga xizmat qiladi. Biroq, muayyan fan har bir kategoriya bo‘yicha o‘zining aniq terminologiyasiga ega bo‘lishi, tushunchalar voqea, hodisa yoki jarayonning umumiy tavsifini, obyekt va predmetlarga xos muhim belgilarni yoritishga xizmat qilishi zarur.

2. Keltirilgan ta’riflar asosida tegishli jarayonga xos umumiy tavsiflar negizida tushunchani quyidagicha sharhlash maqsadga muvofiq: ta’lim jarayoni – o‘qituvchi va o‘quvchilar o‘rtasida tashkil etilgan holda ilmiy bilim, ularni amaliyotda qo‘llash ko‘nikma, malakalarini o‘zlashtirishga yo‘naltirilgan pedagogik jarayon.

### **2-keys.**

Birinchi sinfda o‘qiyotgan Dilshod she’rni ifodali o‘qib bergani uchun —besh baho oldi. O‘qituvchi uni buning uchun maqtadi. Dilshod uyga qaytgach, shoshganicha, bu xabarni oyisiga aytdi. U, hatto, o‘zi yod olgan she’rni oyisiga ham o‘qib bermoqchi bo‘ldi. Ammo, oyisi Dilshodning xabarini sovuqqonlik bilan tingladi va o‘g‘liga qayrilab ham qaramasdan dedi:

Besh oldingmi? Juda soz, barakalla, - endi ovqat tayyorlashimga xalaqit bermagin-da, o‘ynab kel!

Dilshod tushlik ham qilmay ko‘chaga chiqib ketdi.

**Savollar:**

1. Vaziyatni qanday baholaysiz?
2. Dilshodning onasi tarbiyaning qaysi tamoyillariga zid ish qildi?
3. Shu kabi vaziyatlar Dilshodning tarbiyasiga qanday ta'sir o'tkazadi.

**Tinglovchilar uchun ko'rsatmalar:**

1. Keys mohiyatini yetarlicha anglab oling.
2. Berilgan manbalarga tayangan holda muammoning yechimini topishga xizmat qiluvchi tarbiya tamoyillarini aniqlang.
3. Aniqlangan tarbiya tamoyillari orasidan muammoga barchasidan ko'proq dahldor bo'lgan, eng muhim tamoyil (yoki ikkita tamoyil)ni ajrating.
4. Ana shu tamoyil (tamoyillar) asosida yechimni asoslashga uring.
5. Yechimni bayon eting.

**Keysni yechish jarayoni:**

1. Talabalar keys mohiyatini u bilan ikki-uch marta tanishish orqali, sherigi (juftlikda), guruhdoshlari (kichik guruhlarda) yoki jamoadoshlari (jamoada) bilan muhokama qilgan holda yetarlicha anglab oladi.
2. Talaba sherigi (juftlikda), guruhdoshlari (kichik guruhlarda) yoki jamoadoshlari (jamoada) bilan muhokama qilgan holda muammoning yechimini topishga xizmat qiluvchi tarbiya tamoyillarini aniqlaydi.
3. Talaba (juftlik, kichik guruh, jamoa) aniqlangan tarbiya tamoyillari orasidan muammoga barchasidan eng muhim tamoyil (yoki ikkita tamoyil)ni ajratib oladi.
4. Talaba (juftlik, kichik guruh, jamoa) yechimni ajratib olingan tarbiya tamoyili (ikkita tamoyil) asosida bayon etadi.
5. Yechim individual, kichik guruhlar yoki jamoa ishtirokida muhokama qilinadi.

**O'qituvchining yechimi**

1. Nihoyatda yoqimsiz vaziyat. Onasi Dilshodning maktabga qanday borib kelganligi bilan ham qiziqmadi.
2. Dilshodning onasi tarbiyada bolaning yosh va psixologik xususiyatlarini inobatga olish, tarbiya jarayonida rag'batlantirish tamoyillariga zid ish qildi.
3. Shu kabi vaziyatlar Dilshodning tarbiyasiga salbiy ta'sir o'tkazadi, asta-sekin unda qo'rslik, befarqlik, o'z-o'zini past baholash, o'ziga va atrofdagilarga ishonmaslik kabi xislatlar shakllanadi.

### 3-KEYS.

1. Oilaning tarbiyaviy imkoniyatlari asosida talabalar ma'naviyatini yuksaltirishda samarali bo'lgan shakllarni aniqlash.
2. Oilaning tarbiyaviy imkoniyatlari asosida talabalar ma'naviyatini yuksaltirishda samarali metodlarni tanlash.
3. Oilaning tarbiyaviy imkoniyatlari asosida talabalar ma'naviyatini yuksaltirishga xizmat qiluvchi tarbiya vositalari belgilash.

### Tinglovchilar uchun metodik ko'rsatmalar

1. Tegishli adabiyotlardan shakl, metod va vosita tushunchalari qanday ma'no anglatishini yodga oling.
2. Oilaning tarbiyaviy imkoniyatlari va shaxs ma'naviyatini shakllantirish jarayonlarining mohiyatini chuqur o'rganing.
3. Oilaning tarbiyaviy imkoniyatlari asosida talabalar ma'naviyatini yuksaltirishda samarali bo'lgan shakl, metod va vositalar aniqlang.
4. Oilaning tarbiyaviy imkoniyatlari asosida talabalar ma'naviyatini yuksaltirishda samarali bo'lgan shakl, metod va vositalarini tizimlashtiring.

### Keysni yechish jarayoni:

1. Talabalar keys mohiyatini u bilan ikki-uch marta tanishish orqali, sherigi (juftlikda), guruhdoshlari (kichik guruhlarda) yoki jamoadoshlari (jamoada) bilan muhokama qilgan holda yetarlicha anglab oladi.
2. Talaba sherigi (juftlikda), guruhdoshlari (kichik guruhlarda) yoki jamoadoshlari (jamoada) bilan muhokama qilgan holda muammoning yechimini topishga xizmat qiluvchi omillarni aniqlaydi.
3. Talaba (juftlik, kichik guruh, jamoa) aniqlangan omillar orasidan muammoga barchasidan ko'proq dahldor bo'lgan omil (yoki ikkita omil)ni ajratib oladi.
4. Talaba (juftlik, kichik guruh, jamoa) yechimni ajratib olingan omil (ikkita omil) asosida bayon etadi.
5. Yechim individual, kichik guruhlar yoki jamoa ishtirokida muhokama qilinadi.

## VII. GLOSSARIY

## VII. GLOSSARIY

<b>Termin</b>	<b>O‘zbek tilidagi sharhi</b>	<b>Ingliz tilidagi sharhi</b>
<b><i>Menejment</i></b>	bu tashkiliy resurslarni rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish orqali tashkilot (ya’ni korxonalar, muassasa, firma, jamiyat va h.z) maqsadlariga samarali va umumli erishishdir.	Marketing. Planning, executing and controlling the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services in order to build lasting, mutually profitable exchange relationships satisfying individual and organisational objectives
<b><i>Art menejment</i></b>	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.	Arts management is the application of the five traditional management functions – planning, organizing, staffing, supervising, and controlling – to the facilitation of the production of the performing or visual arts and the presentation of the artists’ work to audiences.
<b><i>Rejalashtirish</i></b>	tashkiliy maqsadga erishish uchun vazifalarni aniqlash va bunda kerakli resurslarni qo‘llash bo‘yicha qarorqabul qilish	Planning means identifying goals for future organizational performance and deciding on the tasks and use of resources needed to attain them.
<b><i>Tashkil etish</i></b>	vazifalarni belgilash, bo‘limlarga ularni yuklatish, vakolatlash va resurslarni taqsimlash	Organizing involves assigning tasks, grouping tasks into departments, delegating authority, and allocating resources across the organization
<b><i>Boshqarish</i></b>	tashkilot maqsadlariga erishishda xodimlarni motivlashtirishga ta’sir etish	Leading is the use of influence to motivate employees to achieve organizational goals
<b><i>Nazorat</i></b>	xodimlar faoliyatining monitoringi bo‘lib, u orqali tashkilot maqsadlariga qay darajada erishilganligi aniqlanadi va kerak bo‘lganda o‘zgartirishlar kiritiladi	Controlling means monitoring employees’ activities, determining whether the organization is on target toward its goals, and making corrections as necessary
<b><i>Konseptual ko‘nikmalar</i></b>	bu tashkilotni bir butunlik xolda idrok etish va shu bilan birga tashkilot bo‘laklarining o‘zaro bog‘liqlarini aniq ajrata olishga	Conceptual skill is the cognitive ability to see the organization as a whole system and the relationships among its parts

	qaratilgan insonning bilish (kognitiv) qobiliyati	
<b><i>Insoniy ko'nikmalar</i></b>	menejerning insonlar bilan ishlash qobiliyati	Human skill is the manager's ability to work with and through other people and to work effectively as a group member
<b><i>Texnik ko'nikmalar</i></b>	bu ishchi vazifalarni amalga oshirish uchun qo'llaniladigan maxsus bilim va mahoratdir, ya'ni tadqiqot, ishlab chiqarish yoki moliya kabi muayyan funksiyalarni amalga oshirishda kerak bo'ladigan usullarni qo'llash, texnologiya va asbob-uskunadan foydalanishga oid ko'nikmalardir	Technical skill is the understanding of and proficiency in the performance of specific tasks. Technical skill includes mastery of the methods, techniques, and equipment involved in specific functions such as engineering, manufacturing, or finance.
<b><i>Strategiya</i></b>	bu tashkilot maqsadlariga erishish va raqobatbardoshlik afzalligiga ega bo'lish uchun resurslarning taqsimlanishini va muhitdagi xarakterlarni tavsiflaydigan faoliyat rejasidir	Strategy The plan of action that describes resource allocation and activities for dealing with the environment, achieving a competitive advantage, and attaining the organization's goals
<b><i>Strategik rejalar</i></b>	Strategik maqsadlarga erishishning qadamma qadam xarakterlari. U pul mablag'lari, personal, vositalar kabi resurslarning taqsimlanishi va tashkilot xarakterlarining chizmasi sifatida namoyon bo'ladi	Strategic plans Strategic plans define the action steps by which the company intends to attain strategic goals. The strategic plan is the blueprint that defines the organizational activities and resource allocations—in the form of cash, personnel, space, and facilities—required for meeting these targets
<b><i>Strategik maqsadlar</i></b>	Odatda ular rasmiy maqsad deb nomlanadi, tashkilot kelajakda o'zini qanday bo'lishini tavsiflaydigan ifoda	Strategic goals Strategic goals, sometimes called official goals, are broad statements describing where the organization wants to be in the future
<b><i>Taktik maqsadlar</i></b>	Strategik maqsadlar belgilangandan so'ng keyingi bosqich taktik maqsadlarni aniqlash bo'lib, ular tashkilotning asosiy bo'limlari faoliyati natijasidir	Tactical goals After strategic goals are formulated, the next step is to define tactical goals, which are the results that major divisions and departments within the organization intend to achieve

<b>SWOT taxlil</b>	tashkiliy samaradorlikka ta'sir etuvchi kuchli va kuchsiz tomonlar, imkoniyatlar va xatarlarni baholash	SWOT analysis SWOT analysis includes a careful assessment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats that affect organizational performance
<b>Bozorga kirish strategiyalari</b>	Xorijiy bozorlarga kirish uchun menejerlar tomonidan qo'llaniladigan turli taktikalar	Market entry strategies Market entry strategies are various tactics that managers use to enter foreign markets
<b>Franchayzing</b>	litsenziyalashning bir turi bo'lib, bunda kompaniya o'zining xorijiy franchayzisini to'liq material va xizmatlar paketi bilan ta'minlaydi	Franchising Franchising is a form of licensing in which a company provides its foreign franchisees with a complete package of materials and services
<b>Maqsad</b>	tashkilot istiqbolda erishishga harakat qilayotgan istalgan holatdir.	Goal A goal is a desired future circumstance or condition that the organization attempts to realize
<b>Missiya</b>	unda muassasa qanday imkoniyatlarga egaligi, nimani taklif qila olishi va uning butun faoliyati qanday yakuniy maqsadga qaratilishi namoyon bo'ladi.	Mission The mission describes the organization's values, aspirations, and reason for being. A well-defined mission is the basis for development of all subsequent goals and plans
<b>Motivatsiya</b>	uni o'rganish kishilarning harakatlanishi qay yo'sinda bo'lishi va nima uchun bir qancha vaqt mobaynida shu yo'sinda ular harakatlanishini tushunishga yordam beradi.	Motivation refers to the forces either within or external to a person that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action
<b>Ichki mukofot</b>	ehtiyoj qondirilishi natijasida odamning ma'lum harakatni amalga oshirish jarayonida mamnun bo'lishi.	Intrinsic rewards are the satisfactions a person receives in the process of performing a particular action
<b>Tashqi mukofot</b>	bunday mukofot tashqaridan keladi, ya'ni boshqalar tomonidan beriladigan naf, manfaat yoki foyda.	Extrinsic rewards are given by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses
<b>Kreativlik</b>	tashkilot imkoniyatlarini kengaytirishga ko'maklashadigan talablarga muvofiq yangi g'oyalar generatsiyasi	Creativity Creativity is the generation of novel ideas that may meet perceived needs or respond to opportunities for the organization



<b><i>Madaniyat</i></b>	tashkilot a'zolari o'rtasidagi asosiy qadriyatlar, ishonch, tushunchalar va qoidalar to'plami	Culture Culture is the set of key values, beliefs, understandings, and norms shared by members of an organization
<b><i>Boshqaruv etikasi</i></b>	ishchi joyda menejerning boshqarishdagi axloqiy qoidalari	Managerial ethics Managerial ethics are a set of standards that dictate the conduct of a manager operating within a workplace
<b><i>Ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi</i></b>	Amerikalik psixolog Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining "Ehtiyojlar iyerarxiyasi" nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishlarining 5 turiga tayanadilar dedi	Hierarchy of needs theory The most well known content theory is Maslow's hierarchy of needs theory, which proposes that people are motivated by five categories of needs—physiological, safety, belongingness, esteem, and self-actualization—that exist in a hierarchical order
<b><i>Inson kapitali</i></b>	bu bilim,tajriba, ko'nikma va imkoniyatlardan iborat bo'lgan iqtisodiy qiymadir	Human capital Human capital refers to the economic value of the combined knowledge, experience, skills, and capabilities of employees
<b><i>Liderlik</i></b>	tashkiliy maqsadlarga yo'naltirilgan holda insonlarga ta'sir etish kishilar qobiliyati	Leadership Leadership is the ability to influence people toward the attainment of organizational goals

## VIII. ADABIYOTLAR RO'YXATI

## VIII 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. Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi. 3-jild.– T.: O‘zbekiston, 2019. – 400 b.
4. Mirziyoyev SH.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2020. – 400 b.

### II. Normativ-huquqiy hujjatlar

5. O‘zbekiston Respublikasining Konstitusiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2018.
6. O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 20 yanvarda qabul qilingan “Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to‘g‘risida”gi O‘RQ-668-sonli Qonuni.
7. O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda qabul qilingan
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevral “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi 4947-sonli Farmoni.
9. O‘zbekiston Respublikasining 2019 yil 8 maydagi Ommaviy ijroga mo‘ljallangan dramatik, musiqali va musiqali-dramatik asarlar yaratganligi uchun mualliflik haqini to‘lash tartibi to‘g‘risida nizomi
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 2020 yil 4 fevraldagi “Milliy raqs san’atini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-4584-son Qarori.
12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 sentabr “2019-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5544-sonli Farmoni.
13. 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.
14. 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

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 29 oktabr "Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-6097-sonli Farmoni.

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2020 yil 29 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi.

17. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 30 noyabr "Respublikada ayrim davlat teatrlari faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 754-sonli Qarori.

18. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 20 sentabr "Tomosha» bolalar musiqiy teatr-studiyasi faoliyatini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi 754-sonli Qarori.

19. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 19 avgust "Kinematografiya sohasidagi ayrim normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida"gi 695-sonli Qarori.

20. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 27 iyun "Xalqaro sirk san'ati festivalini tashkil etish va o'tkazish to'g'risida"gi 535-sonli Qarori.

21. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 14 iyun "O'zbekiston Respublikasida kinoturizmni jadal rivojlantirish va mamlakat kino jozibadorligini keng targ'ib qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 499-sonli Qarori

22. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 30 may "O'zbekiston Respublikasi madaniyat vazirligi huzuridagi xalqaro festivallar direksiyasi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 444-sonli Qarori

23. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 30 martdagi "Davlat teatrlari va konsert-tomosha muassasalari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 329-sonli Qarori

24. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 18 apreldagi "«Diydor» yoshlar eksperimental teatr-studiyasi» faoliyatini tashkil etish to'g'risida"gi 266-sonli Qarori

25. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018 yil 14 dekabrda "Filmning ommaviy namoyishini amalga oshirish uchun bir martalik ruxsatnoma berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 1012-sonli Qarori

26. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 21 noyabr "Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahrida yoshlarni madaniyat va san'at muassasalariga keng jalb etish orqali ularning bo'sh vaqtlarini mazmunli tashkil qilish tizimini yanada rivojlantirish to'g'risida"gi 923-sonli Qarori

## Maxsus adabiyotlar

1. Usmonov B.SH., Habibullayev R.A. Oliy o‘quv yurtlarida o‘quv jarayonini kredit-modul tizimida tashkil qilish. O‘quv qo‘llanma. T.: “Tafakkur” nashriyoti, 2020 y. 120 bet.
2. Belogurov A.Y. Modernizatsiya protsessa podgotovki pedagoga v kontekste innovatsionnogo razvitiya obshestva: MonografiY. — M.: MAKSS Press, 2016. — 116 s. ISBN 978-5-317-05412-0.
3. Gulobod Qudratulloh qizi, R.Ishmuhammedov, M.Normuhammedova. An’anaviy va noan’anaviy ta’lim. – Samarqand: “Imom Buxoriy xalqaro ilmiy-tadqiqot markazi” nashriyoti, 2019. 312 b.
4. Ibraymov A.YE. Masofaviy o‘qitishning didaktik tizimi. metodik qo‘llanma/ tuzuvchi. A.YE. Ibraymov. – Toshkent: “Lesson press”, 2020. 112 bet.
5. Ishmuhammedov R.J., M.Mirsoliyeva. O‘quv jarayonida innovatsion ta’lim texnologiyalari. – T.: «Fan va texnologiya», 2014. 60 b.
6. Muslimov N.A va boshqalar. Innovatsion ta’lim texnologiyalari. O‘quv-metodik qo‘llanma. – T.: “Sano-standart”, 2015. – 208 b.
7. Obrazovaniye v sifrovuyu epoxu: monografiya / N. Y. Ignatova ; M-vo obrazovaniya i nauki RF ; – Nijniy Tagil: NTI (filial) UrFU, 2017. – 128 s.
8. Asekretov O.K., Borisov B.A., Bugakova N.Y. i dr. Sovremenniye obrazovatelniye texnologii: pedagogika i psixologiya: monografiY. – Novosibirsk: Izdatelstvo SRNS, 2015. – 318 s.
9. Oliy ta’lim tizimini raqamli avlodga moslashtirish konsepsiyasi. Yevropa Ittifoqi Erasmus+ dasturining ko‘magida.
10. English for Specific Purposes. All Oxford editions. 2010, 204.
11. Lindsay Clandfield and Kate Pickering “Global”, B2, Macmillan. 2013. 175.
12. Steve Taylor “Destination” Vocabulary and grammar”, Macmillan 2010.
13. David Spencer “Gateway”, Students book, Macmillan 2012.
14. H.Q. Mitchell, Marileni Malkogianni “PIONEER”, B1, B2, MM Publiciations. 2015. 191.
15. H.Q. Mitchell “Traveller” B1, B2, MM Publiciations. 2015. 183.
16. Mahmudov I.I. Boshqaruv professionalizmi: psixologik tahlil. – T.: “Akademiya”, 2011. – 154 b.
17. Martina Freytag. “Chorleitung- effizient und lebensnah”. Gustav Boss Verlag. Kassel, Germaniya, 2011.

18. Carla Stalling Walter. Arts Management: an entrepreneurial approach. USA. Routledge. 2015. 459 p.
19. Shakarov U. B. Rahbar axloqi va adolatli boshqaruvni tashkil etish muammolari. Diss avtoreferati. T.; 2018. 52 bet.
20. Maxsudov B. Y. Boshqaruv hisobida byudjetlashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Diss avtoreferati. T.; 2018. 52 bet.
21. Sultonov A. F. O‘zbekiston ijro hokimiyatida boshqaruv madaniyatining rivojlanish jarayonlari. Diss avtoreferati. T.; 2018. 52 bet.
22. To‘ychiyeva.S, Norbekov.A. Ijtimoiy siyosiy faoliyat. Toshkent. Fan va texnologiyalar. 2010.
23. To‘ychiyeva.S, Shaxs ijtimoiy faolligi va ma’naviy madaniyat.Toshkent. Milliy ensiklopediya ilmiy nashriyoti. 2016.
24. Umarov A. Mutolaa madaniyati: shaxs, jamiyat, taraqqiyot.Fan. 2004.
25. Fayziyev T., Sobirjonova D., Sulaymonov B. Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish (ma’ruzalar matni). T.: 2002
26. Xaydarov A. Madaniyat va san’at sohasini boshqarish asoslari. – Toshkent.G‘.G‘ulom . 2016.
27. O‘tanova U. Xalq madaniyati: tarixi, nazariyasi, muammolari. –T., 2007.
28. Qoraboyev U., Soatov G‘. O‘zbekiston madaniyati. –T.: Tafakkur-bo‘stoni, 2011.

#### **IV. Internet saytlar**

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