O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI MADANIYAT VA SPORT ISHLARI VAZIRLIGI

O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN’AT VA MADANIYAT INSTITUTI

“XALQ IJODIYOTI” FAKULTETI “IJTIMOIY MADANIY FAOLIYAT” TA’LIM YO‘NALISHI

“MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH” KAFEDRASI

“MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARIGA MA’MURIY RAHBARLIK TIZIMI: NAZRIYA VA AMALIYOT**”**

mavzusidagi

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

“Bitiruv malakaviy ish kafedrada dastlabki himoyadan o‘tdi”
“Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish” kafedrasining ____ - sonli yig’ilish bayonnomasi
“____” _____2014 yil

Kafedra mudiri
Katta o‘qituvchi: Shodiev X.X

Bajardi: “Ijtimoiy madaniy faoliyat” ta’lim yo‘nalishi bitiruvchisi
Juramuratov Nodirbek.
Ilmiy rahbar:
Katta o‘qituvchi: Shodiev X.X

Toshkent – 2014

MUNDARIJA

KIRISH ……3

I.BOB. MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARIGA RAHBARLIK QILISH VA UNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Rahbarlik tushunchasining mazmun mohiyati ……7

1.2. Madaniyat va san’at muassasalariga rahbarlik, tashkiliy madaniyatning strukturasi va mazmuni …… 20

II. BOB. MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARIGA MA’MURIY RAHBARLIKNING AMALIY AHAMIYATI

2.1. Rahbar psixologiyasi va rahbar shaxsiga qo‘yiladigan talablar ……..30

2.2. Madaniyat va san’at muassasalariga mamuriy rahbarlik menejmentning tarkibiy qismi sifatida ……...43

Xulosa …… 57

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati …… 58

Ilovalar ……...61

K I R I S H

Mavzuning dolzarbligi: O‘zbekiston Respublikamizdagi mustaqil huquqiy, demokiratik davlat, erkin fuqarolik jamiyat qurish yo‘lidagi ulkan ishlar inson mohiyatini yangidan kashf qilishga, uni o‘zligini anglashga, imkoniyatlarini ro‘yobga chiqarishga va ma’naviy intilektual, aqliy-amaliy rivojlanishi uchun yangi shart-sharoitlar yaratib beradi.

Hammamizga yaxshi ma’lumki, yoshlik intilishlari chegara bilmaydi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, ezgu orzu-niyatlar bilan yonib yashayotgan yigit qizlarga ular ko‘zlayotgan yuksak ufqlar, buyuk maqsadlar, avvalo, insonnining o‘zi uchun yurti va xalqi uchun foydali ekanligini ochib berish mumkin.

Bu o‘z navbatida insoniyat yaratgan an’naviy ilmiy boyliklarga, insonning o‘ziga yangicha munosabat yondoshuvini yuzaga keltirdi. Prezidentimiz I.A.Karimov aytganlaridek “Fuqarolar endi ijtimoiy iqtisodiy jarayonlarning ishtirokchisi bajaruvchisi emas balki bunyodkori va tashkilotchisidir” [1].

O‘zbekston fuqarolari hayotida ijtimoiy barqarorlikni ta’minlash masalalari Preziden I.A.Karimov asarlarida va chiqishlarida ham muhim o‘rin tutmoqda. Bundan tashqari hozirgi vaqtda ta’lim mazmuniga shaxs ijtimoiylashuvi masalasi asosiy g‘oya sifatida kiritilayotganini ko‘rishimiz mumkin.

Rahbar madaniyati–rahbar xodimlar yetakchilar yo‘l boshchilarga xos ma’naviy qiyofa axloq odob, muomila va boshqaruv madaniyatini ifodalovchi so‘z birikmasi. Madaniyat avvalo ma’naviy boylik xosilasi. Siyosiy madaniyati yuksak rahbar millat davlat xalq manfaati nazaridan ish tutadi, umummanfaatni o‘z shaxsiy ehtiyoj va manfaatlaridan ustun qo'yadi. Rahbar va rahbarlikka davogar shaxs alohida xulq atvorga, ma’naviyat va madaniyatga ega bo‘lish uni doimiy ravishda takomillashtirib borish zarur. Buning uchun siyosiy hayotdan xabardor bo‘lish, yoki iqtisodiy va kasbiy bilimlarni o‘zlashtirishning o‘zigina kifoya qilmaydi. Ular jahon tajribalari asosida shakllangan ilg’or boshqaruv malakalarini ham o‘zlashtirgan bo‘lishi kerak. Bugungi rahbar bunga zimmasidagi vazifalarga yuksak ma’suliyat bilan yondashish o‘ziga nisbatan talabchanlik orqali erishadi.

[1] Karimov I.A. Istiqlol va ma’naviyat-T: O’zbekiston 1995. 66-67 betlar.

Siyosat iqtisod va ma’naviyatga dahildor kitoblar va mumtoz adabiyot tarixiy jarayonlarni chuqur mushohada qilish ham uning duniyo qarashini kengaytiradi. Agar aql zakovati, ta'fakkuri, ma’naviy kamoloti, madaniyati bilan rahbar mustaqil fikirlashdan, mushohada qilishdan, kundalik voqea hodisalarni teran tahlil etib borishdan uzoqlashsa rahbarlik talab etgan ma’naviyatdan uzoqlashib boradi.

Boshqaruvda nima va qanday qilinadi, degan savollarga javob berish uchun boshqaruvning funksional tavsifini ko‘rib chiqishning muxim jihati bo‘lib, quyidagilar sanaladi:

- Boshqaruvni o‘zaro aloqadorligi va tashkilotdagi munosabatlar tizimi;
- Tashkilotning boshqaruvi va tashqi muxiti;
- Yetakchilik.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, adabiyotlarda tashkilot boshqaruvining bir qancha nuqtai nazarlari keltiriladi. Tashkilot boshqaruvining odatdagi nuqtai nazari asosan tashkilotda odamni boshqarish savollari bo‘yicha yoritiladi, boshqaruvning strategiyasi, ya'ni tashkilotni o‘zgaruvchan tashqi muxitga moslashuvi ko‘rsatiladi.

Tashkilot boshqaruvini ko‘rib chiqishning yuqori axamiyatli yondashuvi bo‘lib quyidagilar ko‘rsatiladi:

–Boshqaruvni tashkilot ichida sodir bo‘ladigan amallar nuqtai nazaridan ko‘rish;

–Boshqaruvni tashkilotning tashqi muxitga kirishishi amali xolatidan ko‘rish;

–Tashkilot boshqaruvini shu faoliyatni amalga oshirish nuqtai gazaridan ko‘rib chiqish.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi: Hozirgacha soha mutaxassislaridan ko‘pchiligi muommolarining qator qirralarini o‘rganganlar.

U yoki bu madaniyatni mikro va makrodarajada tavsiflovchi va identifikatsiyalovchi ko‘pgina yondashuvlar mavjud. Shundan kelib chiqqan holda F.Harris va R.Moran (1991) ma'lum tashkiliy madaniyatni quyidagi 10 ta tavsif asosida ko‘rib chiqishni taklif etishadi:

O‘zbekistonda oila va undagi o‘zaro munosabatlarda alohida qadriyat sifatida qaralishi bu borada yurtimizga xos bo‘lgan xususiyatlarni ifodalaydi. Shu

bois mavjud muammoni xududiy va etno psixologik xususiyatlarini inobatga olgan holda o‘rganish zarur.

Tadqiqotning maqsadi: Madaniyat va san’at muassasalariga mamuriy rahbarlik qilish tizimining bugungi kundagi ahvolini o‘rganish, hamda muammolarning yechimini izlab topish bo‘yicha keraklicha matreallarini to‘plash va ularni taqqoslab ilmiy tahlil qilish ko‘zda tutilgan.

Tadqiqotning vazifalari:

- Madaniyat va san’at muassasalari faoliyatini boshqarishning o‘ziga xosligini va madaniyat rivojlanishiga ta’sirini o‘rganish;
- Mustaqillik sharoitida madaniyat tarbiyasining rivojlanishini boshqarishda, ijtimoiy qadriyatlar va uning shakllanishida oila rolini ilmiy jihatdan talqin qilish.
- san'at tashkilotining rivojlantirish maqsadlarini aniqlash;
- uning strategiyasini ishlab chiqish;
- muammolarni yechish uchun tadbirlar tizimini ishlab chiqish;
- vazifalarning bajarilishini nazorat qilish.

Tadqiqotning ob’yekti: Madaniyat va san’at muassasalariga rahbarlik qilishning mavjud ahvolini o‘rganish uchun yurtimizdagi mavjud madaniyat va san’at muassasalariga tizimli yondashildi.

Tadqiqotning predmeti: Ijtimoiy madaniy-ma’rifiy muassasalar faoliyatini boshqarish xususiyatlari va shakllari belgilangan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi: Mustaqillik sharoitida madaniyat tarbiyasining rivojlanishini boshqarish va rahbarlik xususiyatlarini aniqlashda ko‘rinadi. Yana sohaga oid istiqbolli tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tadqiqotning metadologik asosi:

Ushbu mavzuni taxlil qilishda va uni yoritishda O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I. A.Karimovning asarlari, ta’lim muammolari, xalq ta’limi, kadrlar tayyorlash milliy dasturi, internet saytlari va boshqalarning ilmiy ishlaridan va metodik jurnal va adabiyotlaridan, Respublikamizning ushbu sohasidagi

mutaxassislar va ilmiy tadqiqotchilarning tahliliy ma’lumotlari ishda o‘z aksini topgan.

Tadqiqotning metodlari: sohaga doir manbalarni yeg‘ish va ularni keng miqyosda o‘rganib tahlil qilish. Kuzatuv, va savol-javob usullaridan foydalanildi.

Tadqiqotning ilmiy-amaliy ahamiyati:

Tadqiqotning nazariy ahamiyati bevosita uning ilmiy yangiligidan kelib chiqadi. Tadqiqot dasturini yaratish statistik tahlil, madaniyat va san’at muassasalariga rahbarlik qilishning xususiyatlari o‘rganilishi fanga nazariy xissa bo‘lib qo‘shildi. Madaniyat va san’at muassasalariga rahbarlik qilishda muhim va uncha ahmiyatga ega bo‘lmagan mexanizmlarni, boshqaruv faoliyatida rahbarning ta’siri kuchli ekanligini aniqlash bu jarayonga rejali ta’sir o‘tkazish imkonini beradi. Bu ishdan kasb-hunar kollejlarga rahbarlik va boshqaruv sohalarini o‘rganishda qo‘l kelishi mumkin.

Bitiruv malakaviy ishining strukturaviy tuzilishi:

- kirish.
- asosiy qism (2-bob, 4 bo‘lim).
- xulosa va tavsiyalar.
- foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.
- ilovalardan iborat.

I BOB. MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARIGA RAHBARLIK QILISH VA UNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Rahbarlik tushunchasining mazmun mohiyati

Rahbarlik (fors yo‘lboshchilik) o‘z faoliyati sohasida yuksak ko‘rsatgichlarga (natijalarga erishgan) (V.Paretov) harizmatik (M. Veber) boshqalardan inteliktual va axloqiy jihatdan ustun bo‘lgan (D.Yuverje) siyosiy munosabatlarda eng faol hokimiyat uchun intilayotgan (Mills) Jamiyatning tashkillashgan ozchiligi (G.Moska) biyologik va irsiy kelib chiqishi sababli jamiyatda yuqori darajaga erishgan. Mutaxassislarning fikricha tashkilot rasman mavjud joyda qaror topadi, ledirlik esa psixologik munosabatlar asosida vujudga keladi. Rahbar ledirlikdan qonuniy o'lchovlarga egaligi, rasmiy tashkilot bilan yuzaga kelishi, huquq asosida funksiyaga kirishuvi bilan farq qiladi. Rahbar ijtimoiy nazorat va hokimiyat vositachisi bo‘lsa ledir guruhga birlashgan sub’yektlar meyor va maqsadlarning favqullotda yuzaga chiqishi bilan bog’liq psixologik munosabatlar xosilasidir.

Rahbarning faoliyati huquqiy meyorlar bilan ta’minlanadi, ledirning faoliyati esa hamkorlikdagi aloqa va munosabatlarning ma’naviy ruhiy meyorlari bilan kafolatlanadi. Ikki yoki undan ortiq shaxslarning muayyan maqsad yo‘lida birlashuvi yoki birlashtirilishi guruhni tashkil etadi. Guruh mavjud joyda esa rahbar faolyat ko‘rsatadi. Jamiyat ichida eng kichik guruh sifatida oilani olsak uning tarkibida albatta rahnoma va ergashuvlar mavjud. Oila rahbari taraqqiyot yo‘nalishi, maqsad va rejalarni belgilovchi hamda muvofiqlashtirlovchi asosiy shaxsdir, shuningdek oilani boshqarish tartibga solish ta’minlash choralarini ko‘rish kabi turli-tuman muammolar uning zimmasida bo‘ladi. Bular rahbarning qanday shaxs ekanligini uning oila muammolarini qanday darajada amalga oshira olishi dunyo qarashi tafakkuri, qobiliyati tadbirkorlik kabi qator hususiyatlariga bog‘liqki. Rahbar shaxsiyatini tahlil qilish uni tanlash va baholashni alohida tadqiq etish rahbar shunoslikning muhim tadqiqot ob’yekti sifatida maydonga chiqadi. Shuningdek ta’lim–tarbiya beruvchi, yo‘l yuriq ko‘rsatuvchi, ustoz yoki faoliyatda

murabbiy din ilohiiyat bilan bog'liq faoliyatda murshid shaxslarga nisbatan ham rahbar atamasi foydalaniladi. Rahbar har qanday guruh yoki tashkilotda umumiy va cheklangan vazifalar oldidagi ma'suliyatlardir. Rahbar deganda rahbar tomonidan oshirilgan va amalga oshirlayotgan hamda amalga oshirilishi ko'zada tutilgan faoliyatlar xatti-harakatlar nazarda tutiladi. Shunga ko'ra rahbar boshqaruvning asosiy mazmunini tashkil etadi.

Boshqaruvning insoniyatga ma'lum uchta sosiy turi mavjud. Inson aql zakovat yordamida tartiblashtirilib madaniy an'analarga singdirilgan ya'ni tabiiylashtirilmagan yozilmagan qonun qoidalar yordamidagi boshqaruv, bevosita tayinlangan ma'sul shaxslar yordamidagi boshqaruv, qonunlar qo'llanmalar, qoidalar kabi yozma hujjatlar yordamidagi boshqaruv. Hozirgi vaqtda rahbarlikka faqat kasbiy faoliyat sifatida qarash an'anasi kucahygan va u mansabdor hamda mansabdorlikni o'rganish sohasi sifatida iqtisoslashgan. So'ngi yillarda mazkur soha mutaxassislar uzoq tortishuvdan keyin ushbu turlarni "Mansabdor shaxs va bajaruvchi vazifasini bajaruvchi shaxs" tarzida talqin qilmoqda. Rahbariyat boshqaruv tizimi asosida faoliyat ko'rsatuvchi, eng kichik ko'p tarmoqlar tashkilot va uyushmalardan tortib, davlat va jamiyat doirasida yerik tuzilmalargacha barcha idoralarga xos rahbarlardan iborat yahlit guruhni ifodalaydi. Unda rahbar va rahabriyatdan farqli ravshda bir-biriga buysunuvchi yoki parallel ish olib boruvchi tarmoqlar va ularni birlashtiruvchi tuzilma faoliyat asosiy masala bo'lib ko'pchilik shaxslardan tashkil topgan bunday tizimda bir kishining emas balki butun bir tuzilmaning hususiyatlari hamda faoliyati bosh masla hisoblanadi.

Rahbariyat guruhlashgan idoraning tashkiliy tuzilishi bilan birga maqsadga kura tarmoqlanish hususiyatlari, ishlash jarayoni, prinsipalar va qonuniyatlar sohalar bo'yicha a'loqadorligi hamda muvoffiqligi hamda shart sharoitlari hamda shu kabi boshqa masalalarni qamrab oladi. Rahbariyat masalalarini tadqiq etish bugungi kunda asosan davlat boshqaruvi personal boshqaruvi davlat hizmati va uning tarmog'i bo'lgan hizmat huquqi fanlari doirasida amalga oshiriladi. Lekin rahbariyat qanday va qancha tarmoqqa bo'linmasin yagona tizim bo'lganligi tufayli uning ma'lum qonuniyatlar metodlar hamda prinsiplarga asoslangan

maqsad va vazifalari mavjud. Ularni o‘rganish, tahllil etish, baholash, tadqiq etishning o‘zi yahlid yo‘nalishdir.

Shularga ko'ra rahbariyatning mohiyatini har tomonlam o‘rganish rahbarshunoslik doirasida amalga oshiriladigan ish hisoblanadi. Rahbarsunoslik rahbariyat rahbarlik bilan bog’liq hususiyatlarni tadqiq etuvchi fanning o‘ziga xos yo‘nalishidir. Uning diqqat markazida:

1) bevosita yoki bilvosita rahbarshunoslikka doir tarixiy zamonaviy yozma manbalar ularning ijodkorlari rahbarshunoslik bilan bog’liq tarixiy va zamonaviy voqiya hodisalar amaliy jarayonalar rahbarshunoslik ob’yektlarining o‘ziga xos hususiyatlarini o‘rganish;

2) fan va amaliy jarayondagi masalalarni bir butunlikda olib ularning rivojlanish shart-sharoitlari. Asoslari yo‘nalishlari tatbiq etish ob’yektiv vazifalari va boshqalarni ilmiy tekshirish muvofiqlashtirish va qiyosiy tahlil qilish.

3) Sohaga oid qonuniyatlarni kashf qilish va tarqqiy ettirish shu maqsadda muayyan davr hamda kelajak uchun muhum xulosalar tag’dim etishni tizimlashtirish kabi masalalar turadi.[1]

Rahbarshunoslik fanining bosh vazifasi o’z ob’yektlariga doir barcha masalalar ilmiy amaliy va nazariy jihatdan teran o’rganish vositasida: jamiyat taraqqiyoti uchun xizmat qiladigan muhim xulosalar taqdim etish erishilgan natijalarni ahamiyati, tadbiq etish davri o‘rni va maqsadlarini aniqlagan holda qo‘llash uchun tavsiyalar, tizimlar, funksional tizimni taqdim etish jamiyatga xizmat ko‘rsatish samaradorligini asoslash amaliy jarayonalarda zamonaviy bilimlar bilan qurollantirib borish; rahbar hodimlar uchun vujudga kelish mumkin bo‘lgan yangi shart-sharoitlar hamda vaziyatda zarur xususiyatlar, tartiblar, qoidalar, va boshqalar. Talabalarni bashorat qilish eng ilg’or sifatlar, samarali faoliyat shakllari tashkiliy mehanizmlar hamda uslublarni ishlab chiqish va jortiy etiushdan iborat. Rahbarshunoslik fanining ijtimoiy ahamiyati shundan iboratki uning ob’yektlari jamiyat va uning faoliyati xalq turmush tarzi va taraqqiyot o‘rtasida bog’lovchi bo‘g’in hisoblanadi.

[1] www.ziyonet.uz.

Rahbar har qanday ijtimoiy guruhda taraqqiyotga intilishning siyosiy jihatdan strategik takdik yo‘nalishlarini huquqiy jihatdan faoliyat imkoniyatlari va chegaralarni iqtisodiy jihatdan shart-sharoitlari moddiy asoslari va maxsulotlarini ma’naviy jihatdan esa tarbiyaviy, ma’rifiy va madaniy darajasini shakllantirishda yetakchi o‘rin tutadi. Bu esa rahbardan yuksak aql zakovat, keng duniyo qarash rahbarshunoslik fani doirasida erishilgan barcha yutuqlardan zamonaviy ma’lumotlardan xabardor etishni talab etadi. Shu ma’noda rahbar rahbarshunoslikning alohida fan sifatida o‘rganilishi tashkilot jamiyatning taraqqiyot sari tez va ilg’or g’oyalar asosida ilgarilashga katta ta’sir ko‘rsatdi hamda yuqorida zikr etilgan muammolarni anglash va o‘z vaqtida hal etishga demak rahbar faoliyatining izchilligi, sifat va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Rahbar madaniyati–rahbar xodimlar yetakchilar yo‘l boshchilarga xos ma’naviy qiyofa axloq odob, muomila va boshqaruv madniyatini ifodalovchi so‘z birikmasi. Madaniyat avvalo ma’naviy boylik xosilasi. Siyosiy madaniyati yuksak rahbar millat davlat xalq manfaati nazaridan ish tutadi, umummanfaatni o‘z shaxsiy ehtiyoj va manfaatlaridan ustun qo'yadi. Rahbar va rahbarlikka davogar shaxs alohida xulq atvorga, ma’naviyat va madaniyatga ega bo‘lish uni doimiy ravishda takomillashtirib borish zarur. Buning uchun siyosiy hayotdan xabardor bo‘lish yoki iqtisodiy va kasbiy bilimlarni o‘zlashtirishning o‘zigina kifoya qilmaydi. Ular jahon tajribalari asosida shakllangan ilg’or boshqaruv malakalarini ham o‘zlashtirgan bo‘lishi kerak. Bugungi rahbar bunga zimmasidagi vazifalarga yuksak ma’suliyat bilan yondashish o‘ziga nisbatan talabchanlik orqali erishadi. Siyosat iqtisod va ma’naviyatga dahildor kitoblar va mumtoz adabiyot tarixiy jarayonlarni chuqur mushohada qilish ham uning duniyo qarashini kengaytiradi. Agar aql zakovati ta'fakkuri ma’naviy kamoloti, madaniyati bilan rahbar mustaqil fikirlashdan mushohada qilishdan kundalik voqea hodisalarni teran tahlil etib borishdan uzoqlashsa rahbarlik talab etgan ma’naviyatdan uzoqlashib boradi.

Rahbar ma’naviyat va madaniyatning kuch qudratidan ezgu maqsadlar yo‘lida samarali foydalanishi boshqaruv tizimidagi ijtimoiy immunitetlarni

insonparvarlik g’oyalari asosida rivojlanib borishi darkor. Zero rahbarlik uslubi boshqarish madaniyatining ma’lum elimentlariga ega bo‘lishni taqqazo etadi rahbarlar bilan oddiy odamlar o‘rtasidagi munosabatlar madaniyatlilik qoidalariga asoslanmog’i kerak. Bu qoidalar ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash kishilar o‘rtasida insonparvarlik munosabatlari o‘zaro hurmat hamjamiyatlik hamda birodorlikdan iborat. Bularning barchasi rahbar ma’naviy saviyasining o‘sib borishiga siyosiy madaniyatning takomillashuviga katta yordam beradi. Chunki cheklangan ta'fakkur chala bilan past madaniayat bilan dunyoda ro‘y berayotgan murakkab jarayonlarni teran anglash ma'suliyatli vazifali mansabni egallab bo‘lmaydi.

Binobarin demokratik asosida shug’illanib borayotgan jamiyatimiz talabi aqlan va manan barkamol puhta bilimga ega bo‘lgan teran ta'fakkurli kishilargina rahbar bo‘lishga haqlidir.

Rahbar ma’suliyati rahbar madaniyatining asosiy belgilaridan biri bo‘lib uning ma’lum sohaga javobgarligini ifoda etadi. U alohida shaxs ma’suliyatidan farq qilib kengligi bilan ajralib turadi.

Shu bilan rahbar ma’suliyati hamisha muhim sanalgan. Ma’suliyat avvalo har bir kishining vijdoni qolaversa jamoa jamiyat va millat oldidagi burchini anglaydir. Umuman ma’suliyat rahbarning vazifasiga nisbatan javobgarlik tuyg’usidir. Rahbar faoliyatidagi barcha salbiy hodisalar ma’suliyat hissining sustligidan kelib chiqadi. Ma’suliyatsizlikning eng salbiy ko‘rinishi siyosiy ma’suliyatsizlikdir.

Siyosiy ma’suliyatsizlik siyosiy kaltabinlik, sabsata bozlik, nayrangbozlik, qalloblik, kabi illatlarning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Binobarin rahbarlik lavozimidagi kishidan yuksak ong va tafakkur hushyor idrok talab etadi. Bugungi kunda rahbar kadrlar oldiga qo'yilayotgan qolaversa hayot taqqoza etayotgan asosiy vazifalar quydagilardan iborat[1].

Rahbar ko‘ngli ochiq qalbi va ko'ngli toza aql zakovat sohibi ma’naviy shakllangan bo‘lishi kerak.

[1] www.edu.uz hukumat portali

1. Rahbar o‘zini tarbiya qilgan, ishonch bildirib yuksak martabaga munosib ko‘rgan el yurtiga halol xizmat qilishi lozim.

2. Rahbar aqlli va tajribali o‘z ishining bilimdoni bo‘lgan mutaxassislarga tayanmog’i ularning fikriga quloq solmog’i shunga asoslanib xulosa chiqarmog’i kerak.

3. Rahbarning barcha ishlari xalq hayotiga ijobiy ta’sir ko‘rsatmog’i lozim. Kimlargadir yaxshi ko‘rinish maqtanish uchun qilingan ish rahbarning kelgusidagi faoliyatiga salbiy iz qoldirishi mumkin.

4. Rahbarda xalq va vatanga fidoyilik, tashabbuskorlik, qa’tiyat va talabchanlik bo‘lmog’i lozim. Manmanlik, zo'rovonlik, o‘zgalar fikrga quloq solmaslik rahbar kadrlarni yaxshi mutaxassislar, mehnatkash sodda va samimiy odamlardan uzoqlashtirib qo‘yadi.

5. Rahbar hech qachon mayda gaplar fusqu fasod mayshad bozlikka berilmasligi kerak.

6. Katta rabarlarning kichik rahbarlarni mahalliychilik oshna-og’aynichilik shaxsiy sadoqatiga qarab tanlashi o‘ta kaltabinlik. Ayniqsa yangi rahbar o‘zidan oldin faoliyat ko‘rsatgan rahbar davrida ishlagan yaxshi mutaxassislarni ishdan bo‘shatishi, o‘ziga raqib bilishi achinarli xol bo‘lib, bu umumdavlat manfaatiga jiddiy zarar yetkazadi.

7. Rahbar maqtovdan boshi aylanib “dohiy”lik kasaliga chalinib qolmasligi kerak. Bunday rahbarlar atirofida faqat o‘z manfaatini o‘ylovchi “maslahatguylar” amalparast, laganbardor, poraxo‘r oddiy odamlarga zug’im o‘tgazuvchi kimsalar to‘planib qoladi.

8. Rahbar nafs balosiga qarshi turmog’i, o‘zidan kichik rahbarlarni bu balodan asramog’i lozim.

9. Rahbar adolatsizlikka aslo yo‘l qo‘ymasligi lozim.

10. Rahbar o‘z shaxsiy hayoti, turmush kechirishida ham boshqalarga o‘rnak bo‘lmog’i shart.

11. Rahbarning barcha ishlari ochiq va oshkora bo‘lmog’i lozim. Vaqti-vaqti bilan xalq oldida hisobot berib turishi ularga obru keltiradi.

12.Rahbar o‘z g’oyasi, fikri harakat dasturiga ega bo‘lishi bilan birga barchani yurt taraqqiyoti bilan birga xalq tinch totuvligi, farovonligi yo‘lida yagona g’oya oldida jipislashtirishi shart.

Rahbarlik aql-farosat kuch g’ayrat, izlanish va topqirlikni o‘z ustida tinmay ishlashni tadbirkorlikni talab etadi. “Rahbarlik” tarbiyasining quydagi jihatlari ahamiyatlidir:

1) Rahbar ijtimoiy shaxs sifatida ishlab chiqaruvchi kuchlar va ishlab chiqarish resurislarini birlashtirib uning asosiy harakatlantiruvchi kuchini boshqaruvchi sifatida omilkorlik bilan ish yurituvchi shaxs;

2) Rahbar har qanday ishni amalga oshirish uchun avvalo mustaqil qaror qabul qiladi. Bu qaror rahbarning tadbirkorlik, ishbilarmonlik faoliyati maqsadlarini belgilaydi;

3) Rahbar o‘z sohasiga yangi g’oya yangi tashabbus, yangi texnologiyalarni joriy etuvchi tadbirkor shaxs hisoblanadi;

4) Rahbar mehnati, ayni vaqtda tadbirkorlikka asoslangan mashaqqatli faoliyatdir.

Unga sarflangan kuch mablag’ ba’zan vaqtincha foyda emas zarar keltirishi, bunda jamoa foyda o‘rniga zarar ham ko‘rishi mumkin. U bunday holatlarni oldindan ko‘ra olishi va unga tayyor turishi zarur bo‘lganda faoliyatini qayta boshlashi o‘zida bunga kuch g’ayrat topa bilish lozim. Ushbu jihatlar rahbarlik faoliyatning ma’lum jihatlarini namayon etadi. Rahbar halol, fok, vujdonli, iymonli, qattiq qul, diyonatli, mehr-shafqatli bo‘lishi kerak. Rahbarlikka egri yo‘l egri qo‘l egri maqsad bilan erishib bo‘lmaydi.

Fel-atvorida egrilik bor kishi rahbarlik lavozimida uzoq davom ettira olmaydi. Shu bilan birga u o‘zi boshqarayotgan jamoa orasida obruga ega bo‘lishi zarur rahbar faol bo‘lmasa jamiyatda ijtimoiy faollik shakllanmaydi. Kattami kichikmi qanday mansabda bo‘lishidan qattiy nazar har bir rahbar oldida “o‘z ishimga talab darjasida yodashishim uchun nimalarni bilishim, qanday fazilatlarga ega bo‘lishim kerak?” degan savol hamisha kundalang turadi. Boshqaruvdan ko‘nikma mahorat, bilim,aql va idrokning roli katta.

Malaka oshirishda pedagogik texnologiyalardan poydalanish. «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»da: “Inson” uning har tomonlama uyg‘un kamol topishi va farovonligi, shaxs manfaatlarini ro'yobga chiqarishning sharoitlarini va ta'sirchan mexanizmlarini yaratish, eskirgan tafakkur va ijtimoiy xulq-atvorning andozalarini o‘zgartirish Respublikada amalga oshirilayotgan islohotlarning asosiy maqsadi va harakatlantiruvchi kuchidir", deyiladi[1]. Bunday maqsadni amalga oshirish, asosan, pedagoglar zimmasiga tushadi. Shuning uchun ham oliy ta'lim muassasalarida o‘qituvchilarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish jarayoni mazmun va mohiyatiga bugungi kunda jamiyatning istiqbol talablariga mos yangilanishlar kiritilishi lozim.

Malaka oshirish tizimida «Pedagogika masalalari» kursi o‘quv fanini yangi pedagogik texnologiya asosida olib borish bugungi kunning dolzarb masalalaridan biridir. Shuni e'tirof etish kerakki, hali Respublikamizda malaka oshirish tizimida yangi pedagogik texnologiyalarni, ta'lim innovatsiyalarini to‘plash, ular ichidan faoliyatimiz uchun eng samaradorlarini tajriba sinovlaridan o‘tkazish va o‘quv jarayoniga joriy etishni yo‘lga qo‘yadigan tizim shakllantirilgani yuq. Vaholanki bugungi kunda ta'lim samaradorligini oshirish.

Davlat ta'lim standartlarining bajarilishini ta'minlash, ta'limning sifat ko’rsatkichini kafolatlashda zamonaviy pedagogik texnologiya hal qiluvchi omillardan bo’lib bormoqda. Pedagogik texnologiyani o’quv jarayonida qo‘llash jahon amaliyotida keng tarqalmoqda. Zero, o‘quv jarayonini demokratlashtirish, kelishuvchanlik asosida tashkil qilishda hamkorlik, hamijodkorlik rivoj topmoqda.

Bu jarayon tinglovchilarni o’quv faoliyatini amalga oshirishda harakatlantiruvchi kuch bo’lib xizmat qiladi.

Tinglovchi va o‘qituvchini doimiy izlanishga, uzluksiz o‘z ustida ishlashga undaydi. Bu o‘z navbatida, ta'limda samaradorlikni ta'miilaydi. Zamonaviy pedagogik texnologiyalardan barcha pedagoglar xabardor bo‘lishlari zarur.

Pedagogik texnologiya-bu tizimli fikr yuritish usulini pedagogikaga singdirish, boshqacha qilib aytganda pedagogik jarayonni muayyan bir tizimga

[1] Yo’ldoshev J. Malaka oshirish - ta'lim-tarbiya omili.-T.: O’qituvchi, 1993. 136-b.

keltirishdir (Sakomoto). Demak, pedagogik texnologiya insonga (ta'lim-tarbiya oluvchiga) oldindan belgilangan maqsad bo‘yicha ta'sir o‘tkazish faoliyatidan iborat. Bu faoliyatni amalga oshirish uni tashkil qilish, olib borish. takomillashtirish, tahlil qilish, tadbiq qilish, qiyoslash, umumlashtirish, xulosa chiqarish, boshqarish, nazorat va baholash kabi jarayonlarni o‘z ichiga oladi.

O’quv faoliyati ma'ruzalarni munozara asosida o‘tkazish, amaliy o‘yinlar, davra suhbatlari, pedagogik vaziyatlardan chiqish usullariga bag‘ishlangan munozara, tajriba almashish, interfaol mashg‘ulotlar asosida olib borish maqsadga muvofiq. Bu jarayonni olib borishda quyidagi mezonlarga rioya qilinadi va testdan unumli foydalanish, fikr mulohazalar bildirishda asosiy maqsaddan chetga chiqib ketmaslik; hamkasblarning fikr-mulohazalari va tajribalariga ijobiy munosabatda bo‘lish. Ular bilan hamkor, hamjihat bo‘lish; har qanday vaziyatda suzlonchini dihat bilan eshitish, boshhalar fikri, nutstai nazarlariga keng fe'llik bilan yondashish; so'zlashda anitslikka, tinglayotganlar uchun tushunarli va chala gapirishga jiddiy e'tibor berish; tinglovchilar bilishni va ular uchun (samiyatli bulgan fikrlarnigina bildirish; qatnashchilar o'z fikrini bildira olish uchun imkoniyat berish, buning uchun qulay vaziyat yaratish hamda ijobiy munosabat bildirish; muhokamalarda va o‘zaro munosabatlarda holislik va samimiylikka rioya qilish; xushyor, zeyrak, sezgir, sergak bo‘lish.[1]

Pedagogik texnologiyaning boshqaruvchanligi shundan iboratki, bunda ta'lim jarayonini rejalashtirib, tashhis qilish, natijalash, tuzatish va o‘zgarishlar kiritish imkoniyatlari mavjud. Bunda ta'limda kutilgan natijaga erishiladi, vaqt tejaladi, tinglovchilar faoliyati yanada yuqori darajaga kutariladi, bu esa pedagogik texnologiyaning samarasi demakdir.

Tadqiqotimizda maktab o‘qituvchilarini yangi pedagogik texnologiya asosida qayta tayyorlashda quyidagilarni asosiy vazifa sifatida oldimizga maqsad qilib qo'ydik: yangilangan milliy pedagogik tizimda, xususan maktab o‘qituvchilarini yangi pedagogik texnologiya asosida qayta tayyorlashning nazariy asoslarini ishlab chiqish; o‘qituvchilarni yangi pedagogik texnologiya bo‘yicha

[1]Yo‘ldoshev J.R, Usmonov S.A. Pedagogik texnologiya asoslari.-T.: «O‘qituvchi» 2004. 63-64-bet.

bilishi zarur bo‘lgan bilimlar mazmuni va uni tanlash tamoyillarini ko’rsatib berish, malaka oshirish jarayonida o‘qituvchilarni yangi pedagogik texnologiya asosida qayta tayyorlash prinsiplarini ko‘rsatib berish; o‘qituvchilarni malaka oshirishdan keyingi davrida yangi pedagogik texnologiya asosida tayyorlashning ta'lim samaradorligini oshirishdagi o‘rnini ko‘rsatib berish.

Malaka oshirishda innovatsion texnologiyalardan foydalanish tinglovchilarda o‘z kasbiga qiziqishini kuchaytiradi. Ushbu yo‘nalishdagi o‘quv jarayonini loyihalashda quyidagilarni nazarda tutish lozim: tinglovchi faolligini oshirish; hamkorlikka chiqarish; yaratilgan dastur, qo'llanma, ma'ruza matnlarini chuqur pedagogik tahlil qilish; mustaqil mutoala qilish ko'nikma va malakalarini shakllantirish; o‘z fikrini bildira olish, himoya qila olish va isbotlay olishga o‘rgatish.

Pedagogik texnologiyaning afzalligi ta'lim jarayonini bir butunlikda ko‘rib, ta'lim maqsadi, uning mazmuni, bilim berish usullari va vositalari hamda tinglovchi va o‘qituvchilarni bir majmuaga keltirib hamda ta'lim bosqichlarini loyihalab, uni nazorat qilish natijalarini baholash kabi qisimlarni o‘zaro uzviy bog‘lab uning loyhasini tuzishdadir. Ammo eng avvalo boshqaruv san’ati aniqroq aytganda ijoddir. Rahbarlikka ham sanatkor uchun zarur bo’lganidek, iqtidor va iste’dod lozim. Natijada to‘plangan bilimlari tajribalarini boshqaruvning umumiy qonuniyatlari sifatida shakllantirib o‘zining rahbarlik usulini yaratadi.

U o‘zining boshqaruv ususllarini shakllantirishda mutlaqo erkin shaxsdir ammo uning rahbarlik usuli ijobiy natija berishi kerak. Rahbarlik faoliyatining samaradorligi rahbar shaxsining tafakkuri, aql idroki ham bevosita bo‘g’liq. Bu hammaga ham nasib qilavermaydigan yuksak fazila-T.: Agar rahbarda maskur xislatlar shakllangan bo‘lsa, bunday rahbar boshqaruvning sir asrorlarini mukammal egallab oldi u o‘z jamoasi o‘rtasida obru va ishonch qozonadi. Shuning uchun rahbarlik faoliyatini tafakkur va harakat birligi deyish mumkin. Rahbardagi o‘ziga xos talabchanlik mehribonlik hamda ma’suliyat jamoa azolarida javobgarlik hissining shakllanishiga sabab bo‘ladi. Malakali rahbar kadrlar tizimini shakllantirish uchun ijtimoiy psixologiya kabi fanlarni yaxshi o‘zlashtirishi lozim.

Ana shunday rahbar jamiyat vatan oldidagi ma’suliyatini burchini teran his qiladi, ijtimoiy hayotda inson manfaatlarining ustivorligini hayotiy ehtiyoj sifatida qabul qiladi.

RAHBARLIK MA’NAVIYATI-rahbarning shakllangan (ichki) ruhiy quvvati. Uning ma’naviy psixologik madaniayti ajdodlar ibratiga asoslanib, qadriyat darjasida qadrlanadigan, shaxs ma’naviy olamini tartibga soladigan ko‘nikma darajasiga yetgan hissiy ko‘nikmasiga darajasiga yetgan hissiy bilimlar majmuyidir. Rahbar o‘z rahbarlik salohiyatini takomillashtirish uchun ma’naviy olamini boyituvchi bilimlarni egallash tashabbuskorlik qobiliyatini oshirishi zarur. Rahbarning ma’naviy mulkiga aylangan bilim uninga xohish istaklarini chegaralay bilish, o‘zini tashqi tazeq va ta’sirlardan himoya qilishiga vosita bo‘ladi. Ya’ni ma’naviy jihatdan barkamol rahbar bo‘lib, ularning qadriyatga aylangan qismini ijodiy rivojlantirishni nazarda tutadi. I.A.Karimovning milliy qadriyatlarni tiklash, bobolar qoldirgan ma’naviyatni ulug’lash, undan ibrat olish, o‘zlikni anglash lozimligi[1] haqidagi fikrlar muhimdir.

Zero ma’naviyati qashshoq o‘zining dunyo qarashi fikriga ega bo‘lmagan odamga har qanday voyronkorg’oya o‘z ta’sirini o‘tkaza oladi. Chunki Prezidentimiz ta’kidlaganidek. “O‘zbekistonimizning egtangi kuni ma’naviy madaniy barkamol ruhan tetik, mustaqil fikrlash va ishlash qobiliyatiga ega bo‘lgan zamonasining ilmiy texnika taraqqiyoti talablariga mos kasb-hunar mahoratini o‘zida mujassam etgan g’ururi baland iymoni butun irodasi baquvvat chinakkam vatanparvar insopli va oriyatli insonlar qo‘lida va hakoza”.

Rahbarning boshqaruv sa’nati sirlarini bilishi xodimlarni tanlashdan tortib ular bilan bog’liq ziddiyatli vaziyatlarda oqilona yechim topa olishi, o‘zi ma’sul jabhada yuksak mehnat samaradorligiga erishish uchun jamoaning buniyodkorlik kuchlarini safarbar eta olish. Samimiyat adolat, muomila, ishbilarmonlik asosiy muammo bilan ikkinchi darjali vazifalarni o‘z vaqtida bilish, tashabbuskorlik optemizim rahbar madaniaytini tashkil etuvchi omillar. Rahbarning uzoqni ko'ra

[1] Karimov I.A.O‘zbekiston XXI asr bo‘sag‘asida xavfsizlikka taxdid, barqarorlik shartlari va tarqqiyot kafolatlari.- T.: “O‘zbekiston” 1997.112-130 betlar.

bilishi hayot va ishlab chiqarish jarayonida vujudga keladigan murakkab vaziyatlarda o‘zini yo‘qotmasdan noan’anaviy kutilmagan yechimlar o‘ylab topishi, jamoadagi har bir xodim, ishchi kungliga yo‘l topa olishi rahabr mahoratining namyon bo‘lishi hisoblanadi.

Uslubiy faoliyat ta’limning ma’lum turi hisoblanadi. U o‘z ichiga tadqiqot tashxis, uslubiy loyhaviy maslaxat tahlil tashkiliy uslubiy vazifalarni qamrab olidi. Tashkiliy uslubiy vazifalarning yangilanishi bugungi pedagogik tizimning rivojlanishiga imkon berdi. Ayni faoliyat quydagi xossalarga ega bo‘lgan tizim tarzida tasavvur etiladi. Maqsadga yo‘nalganlikning mavjudligi vaqt o‘tishi bilan rivojlanib borish ya’ni denamiklik barqaror holatini saqlash qobiliyati uslubiy ishlarni boshqarishda kasb ta’limi o‘qituvchilari jamoasining faol ishtiroki va moslashuvchanligi. Uslubiy faoliyatda quydagi yo‘nalishlar eng muhim hisoblanadi.Tashxis rejalashtirish sohasi o‘qituvchilarning malaka oshrishga ehtiyojini tashxis qilish o‘qituvchining axborotga bo‘lgan ehtiyoji tashxisi, uzoq muddatli rejalashtirish va boshqalar. Biz izlanish olib borayotgan litsey va kasb-hunar kollej rahbarlarining malakasini oshirish jarayonida variatuv dasturlarning o’rni va ularning bugungi kunning axborot texnologiyalari bilantanishtirishdan iboratdir.

Bugungi kunning rahbarlari ta’lim jarayonida bo’layotgan o’zgarishlardan xabardor bo’lishlari uvchun ularning malakasini oshirib qayta tayyorlab turish lozim hisoblanadi.

Ya’ni jamoada haqiqiy rahbar ruhiy kutarinki kayfiyat bilan ish olib bormog’i va yashamog’i lozim. Shu tarizda rahbarlikning eng yaxshi tashkilotchilik, tadbirkorlik fazilatlari shakllanib mukammallashtirib boradi. Boshqarish eng avvalo kishilar bilan ishlashdir. rahbar notiqlik mahoratiga ega bo‘lishi, tushunarli ifodali va ta’sirchan ishonarli va davatkor ruhda gapirishga o‘rganish kerak. Rahbarning tenglash mahorati bugungi kunda dolzarb vazifaga aylangan. Chunki tinglash qobiliyati gapruvchini ilhomlantiradi ruhlantiradi. Shu tariqa yangi fikrlar g’oyalarning shakllantirishiga imkon tug’iladi. Rahbar qalbi toza shijoatli ishbilarmon rahbarlik faoliyatida salbiy yoki ijobiy hatti-harakatlar

o‘zida shakllangan solahiyat kuchi bilan javob bera olish qobiliyatiga ega bo‘lish kerak.

Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati - jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o‘rinli bo‘lardi. Bola o‘z rivojlanishida hamma me'yorlar bo‘yicha ulg‘ayib borayotgan bo‘lsa, ota-ona uning o‘sishiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg‘ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darxol kerakli choralar ko‘riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv belgisidir.

- ijtimoiy soha ob’yektlarini boshqarish va boshqaruvchilik xususiyatlarini shakllantirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur o‘rganish;

- davlatimiz tomonidan yoshlarda boshqaruvchilik va yetakchilik qobiliyatini shakllantirish va boshqaruv mahoratini rivojlantirish sohasida olib borilayotgan ishlarni tizimli tahlil qilish;

- yoshlarda boshqaruvchilik va yetakchilik xususiyatlarini shakllantirishga ta'sir etuvchi turli ehtiyoj va omillarni o‘rganish;

- ijtimoiy sohaning samaradorligini yanada oshirish orqali boshqaruv mahoratini rivojlantirishda yangi qirralarini yuzaga chiqarish.

1.2. Madaniyat va san’at muassasalariga rahbarlik, tashkiliy madaniyatning strukturasi va mazmuni

Zamonaviy adabiyotlarda tashkiliy madaniyat tushunchasi haqida anchagina izohlar mavjud. Biroq shunga qaramay tashkiliy-boshqaruv tartibi, tashkiliy madaniyat konsepsiyasi yagona haqiqiy izohga ega emas.

Har bir muallif bu tushunchaga o‘zining shaxsiy izohini berishga harakat qiladi. Ko‘pgina mualliflar tashkiliy madaniyatni o‘zida tashkilot yoki guruh a'zolari tomonidan ajratiladigan yoki isbotsiz qo‘llaniladigan murakkab kompozitsiyali muhim tahminlarni namoyish etadi degan tushunchadan kelib chiqib tushuntirishadi.

Tashkiliy madaniyatning juda tor va juda keng ma'nodagi tushunchalari mavjud. Ko‘pincha tashkiliy madaniyat tashkilotning katta qismida hoh tashkilot ichidagi, hoh undan tashqarisidagi munosabat va o‘zaro faoliyat asosida yotuvchi tahmin, qadriyatli mo‘ljal, kutish, joylashish va meyorlarda qo‘llaniladigan boshqaruv idealogiyasi va falsafasi sifatida talqin etiladi.

Tashkiliy madaniyat tashkilotdagi odamlar o‘rtasidagi munosabatlarda yuzaga chiqadi. Shuning uchun ham turli odamlar yoki tashkilotning turli qismlari uni yoritishda turli iboralarni qo‘llashadi. Tashkiliy madaniyatni izohlashdagi va aniqlashdagi turlitumanlikka qaramay, ularda umumiy holatlar mavjud. Ko‘pgina mualliflar tashkilot a'zolarining o‘z xulqi va harakatlarida suyanadigan bazaviy taxminlar namunalariga tayanishadi.

Bu taxminlar ko‘pincha at-rof-muhitni boshqaruvchi shaxslar (guruhlar, tashkilot, jamiyat) va uning o‘zgarishlarini sozlovchi (tabiat, vaqt, munosabat, ish va bosh-qalar) bilan bog’liq.

Qadriyat shaxsni qo‘llab turuvchi (yoki qadriyat mo‘ljali) mualliflar tomonidan tashkilot madaniyatini aniqlashga kiritilgan ikkinchi umumiy kategoriya hisoblanadi.

Qadriyat shaxsni qanday qo‘llash mumkin yoki mumkin emasligiga yo‘naltiradi. Misol uchun ba'zi tashkilotlarda «mijoz xamisha haq» deb hisoblashadi, shuning uchun ham ularda tashkilot a'zolari ishlarida

muvaffaqqiyatsizlikka uchraganda mijozni ayblashga yo‘l qo‘yilmaydi. Boshqalarda esabalki buning teskarisidir.[1]

Biroq u holda ham, bu holda ham qadriyatni qabul qilish shaxsga u ma'lum vaziyatda qanday hara-kat qilishiga yordam beradi.

Nihoyat, tashkiliy madaniyat tushunchasining uchinchi muhim kategoriyasi bo‘lib «timsol» hisoblanadiki, uning yordamida qadriyat tashkilot a'zolariga «uzatiladi». Ko‘p firmalar o‘zlarining qadriyatlari barcha xujjatlarda to‘liq yoritishga mo‘ljallangan maxsus timsollarga ega.

Yuqoridagi izohlar va tushunchalardan kelib chiqqan holda, tashkiliy madaniyatni quyidagicha tushunish taklif etiladi. Tashkiliy madaniyat-bu tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilingan muhim tahminlar to‘plami bo‘lib, kishilarga ularning tutumida va hara-katlarida mo‘ljal beradi.

Bu qadriyatlar shaxslarga tashkilot ichki moddiy va ma'naviy muhitiga «timsol» vositasi orqali yetkaziladi. Tashkilot madaniyatining ko‘pgina jabhalari yorqin ko‘rsatilgan.

Tashkiliy madaniyatning firma muvaffaqiyatiga ta'sir darajasi masalasi hali ham ochiq qoladi. Lekin shu narsa aniqki, tashkilot ish natijalari bilan tashkilot madaniyati o‘rtasidagi munosabat ko‘p jihatdan tashkilot madaniyatida aks ettirilgan qadriyatlar mazmu-niga bog’liq bo‘ladi.

Shunday ekan firma odamlarga hoh u yetkazib beruvchi, ishchi, haridor bo‘lsin e'tiborsizlik qilsa, albatta muvaffaqiyatdan uzoqlashadi.

Tashkiliy madaniyat o‘zida taxminlar, qadriyat, ishonch, timsolni mujassamlashtirgan strukturaga ega bo‘lib, tashkilot a'zolariga ularning muammolarini hal qilishda yordam beradi.

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan darajalarga mos holda tashkiliy madaniyat ikkiga sub'yektiv va ob'yektiv turlarga bo‘linadi. Sub'yektiv tashkiliy madaniyat ishchilar tomonidan taxminlar. Ishonch, kutish, shuningdek tashkilot muhitidagi shaxsdan tashqarida mavjud bo‘lgan, qadriyat, meyorlarni jamoa bo‘lib qanday qabul qilishdan kelib chiqadi.

[1] Asqarov A. O'zbek xalqining etnogenezi va etnik tarixi. — T.: Universitet, 2007.

Sub'yektiv tashkiliy madaniyat boshqaruv madaniyatini shakl-lantirishda asos bo‘lib xizmat qiladi.

Ob'yektiv tashkiliy madaniyat esa odatda tashkilot atrofida yara-tilgan sharoitdan kelib chiqqan holda paydo bo‘ladi. Bunga quyida-gilar: bino va uning ko‘rinishi (dizayni) joylashgan o‘rni, jihozlar va mebel, qulayliklar, qabul qilish xonasi, avtomobillar saqlash joyi va avtomobillarning o‘zi ham kiradi. Bularning barchasi tashkilot qo‘llab-quvvatlaydigan qadriyatda u yoki bu darajada aks etadi.

Tashkiliy madaniyatning ikki turi ham muhim bo‘lsada, sub'-yektiv turi umumiy holda ham, odamlar va tashkilotlar o‘rtasida ish yuritishda ko‘proq imkoniyatlar yaratadi.

U yoki bu madaniyatni mikro va makro darajada tavsiflovchi va identifikatsiyalovchi ko‘pgina yondashuvlar mavjud. Shundan kelib chiqqan holda F.Harris va R.Moran (1991) ma'lum tashkiliy madaniyatni quyidagi 10 ta tavsif asosida ko‘rib chiqishni taklif etishadi:[1]

- O‘zini va tashkilotdagi o‘z o‘rnini bilish (ba'zilar madaniyatni ishchilarini o‘zlarining ichki kayfiyatlariga kam aralashtirish bi-lan baholasa, boshqalari-ularning tashqi paydo bo‘lishni rag’bat-lantiradi; bir holatda mustaqillik va ijod hamkorlik orqali paydo bo‘lsa, boshqasida-individualizm orqali).

- Kommunikatsion tizim va muomila tili (og’zaki, yozma, noverbel kommunikatsiya, «telefon huquqi» va guruhdan guruhga, tashkilotdan tashkilotga aloqa ochiqligi foydalanish);

- Tashqi ko‘rinish, kiyim va o‘zini ishda namoyish etish (maxsus kiyim, ish stillari, kosmetika, pricheskaning turli-tumanligi va shu kabilar mikromadaniyatning mavjudligini tasdiqlaydi).

- Nimani va odamlar qanday ovqatlanishadi, odatlar va shu so-hadagi an'analar (ishchilarning ovqatlanishini tashkil etish, tash-kilotda shunday joylarning mavjudligi; odamlar ovqatni o‘zlari bilan birga olib kelishadi yoki

[1] Azamat Ziyo. O'zbek davlatchiligi tarixi. - T.:. “ma’naviyat” 2000.

tashkilot ichida, tashqarisidagi ka-felarga chiqishadi; ovqatlanishga detatsiya; turli darajadagi xodim-lar birga ovqatlanishadimi yoki alohida va boshqalar).

- Vaqtni anglash, unga va undan foydalanishga bo‘lgan munosabat (aniqlik darajasi va xodimlarning unga ma'suldorligi; vaqt taq-simotiga amal qilish va buning uchun rag’batlantirish).

- Odamlar o‘rtasidagi munosabatlar (yoshi va jinsi, donoligi va intellekti, bilimi va tajribasi, dini va fuqaroligi bo‘yicha va boshqalar; munosabatlarning shakllanish darajasi, qo‘llab-quvvat-lanishi, nizolarni hal etish yo‘llari)

- Qadriyatlar (nimadir yaxshi yoki nimadir yomon deya mo‘ljal olin-gan to‘plam sifatida) va meyorlar (ma'lum turdagi xulqqa nisbatan munosabatga taxmin va kutish to‘plami sifatida) odamlar o‘z tash-kiliy hayotlarida qadrlaydigan narsalar (o‘zining holati, tituli, ishining o‘zi va boshqalar).

- Nimagadir ishonch va munosabat (rahbariyatga, muvaffaqiyatga, o‘z kuchiga, o‘zaro yordamga, etnik xulqqa, adolatga ishonch va boshqalar; hamkasblarga, mijozlarga, raqobatchilarga, zug’um va zo‘ravonlikka, agressiyaga nisbatan munosabat va boshqalar).

- Xodimni rivojlantirish o‘qitish jarayoni (o‘ylanmasdan yoki ongli bajarilgan ish; ishchilarni axborotlashtirish protsedurasi; faoliyatdagi mantiqiy munozaralarni rad etish yoki tan olish; sabab-larni tushuntirishdagi yondashuvlar).

- Mehnat etikasi va motivlashtirish (ishga munosabat va ishdagi ma'suliyat; ishni taqsimlash; ish joyining tozaligi; ish sifati; ish-dagi odatlar; ishni va rag’batni baholash; individual yoki guruhiy ish; ishdagi ko‘tarilish).

Ushbu yuqorida ta'kidlangan tashkiliy madaniyatni harakteris-tikalari birgalikda olinganda tashkilot madaniyati konsepsiyalarini aks ettiradi.

Oldingi boblardan ma'lum bo‘ldiki tashqi muhit tashkilotga sezilarli ta'sir o‘tkazadi va uning madaniyatda namoyon bo‘ladi.

Amaliyotning guvohlik berishicha, bitta muhitda va bir xil sharoitda funksiyalashtirilgan ikkita tashkilot turlicha madaniyatga ega bo‘lishi mumkin. Bu shuning uchun ham sodir bo‘ladiki, tashkilotning a'zolari o‘zlarining birgalikdagi tajribalari orqali muhim 2 ta muammoni turlicha hal etishadi. Birinchisi bu tashqi

adantatsiya (moslashuv): tashkilot tomonidan nima qilinishi kerak bo‘lgan va qanday qilingan? Ikkinchisi-bu ichki integratsiya: tashkilot xodimlari ularning ishi va hayoti bilan bog’liq bo‘lgan kundalik tashkiliy muammolarini qanday hal etishadi?

Tashqi adaptatsiya va yashab qolish jarayoni tashkilotning bozor-dagi o‘z ozig’ini qidirishi va topishi, uning doimiy o‘zgaruvchan tashqi muhitga moslashishi bilan bog’liq.

Bu tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishi va tashqi muhit vakillari bilan o‘zarofaoliyat jarayonidir.

Ushbu jarayonda bajarilayotgan vazifalar tegishli bo‘lgan masalalar, ularni yechish metodlari, muvaffaqiyatlarga va omadsizlikka bo‘lgan ta'sirlanishlar va boshqalar hal etiladi.

Tashkilot a'zolari hamkorlikda ishlab chiqarilgan tajribalardan foydalanib, ularning faoliyatiga yordam beruvchi umumiy yondashuvlarni rivojlantirishadi. Keyingi masalalar guruhiga maqsadlarni belgilash va ularga erishish vositalarini tanlash kiradi. Ayrim tashkilotlarda xodimlar maqsadlarni qo‘yishida ishtirok etishadi va shu orqali ular erishishi majburiyatini o‘zlariga olishadi.

Boshqalarida esa xodimlar faqat maqsadlarga erishish vositalari va metodlarini tanlashda qatnashishadi, yana boshqa tashkilot-larda esa xodimlar unisida ham, bunisida ham qatnashishmaydi yoki aksincha.

Har qanday tashkilotda uning xodimlari quyidagi jaryonlarda ishtirok etishlari zarur:

- Tashqi muhitdan tashkilot uchun muhim bo‘lgan va bo‘lmagan xa-tolarni ajratib olishda;
- Erishilgan natijlarni baholashning yo‘llari va usullarini ishlab chiqishda;
- Maqsadlarga erishishdagi muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlik sabablarini topishda. Xodimlar o‘zlarining real imkoniyatlari, ustunliklari va muvaffaqiyatlari haqidagi axborotlarni tashqi muhit vakillariga yetkazishning ustivor usullarining rivojlanishiga ehtiyoj sezishadi.

Ayrim tashkilotlar shu maqsadlar uchun o‘zining xodimlarini, buyurtma beruvchi va yetkazib beruvchi tashkilotlarga safarlar uyushtirishadi.

Ichki integratsiya jarayoni tashkilot a'zolari o‘rtasidagi samarali munosabatlarni o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlash bilan bog’liq. Ichki integratsiya jarayoni o‘zlikni aniqlashdagi alohida guruh uchun (sub'yektiv madaniyat) hamda butun tashkilot jamoasi uchun spetsiifikani o‘rnatishdan boshlanadi.[1]

Shunday qilib odamlar yangiliklarga intilishadi, ularni o‘rab turgan muhitda muhim o‘zgarishlar sodir bo‘lishiga, ilgari ular uchun havf solib turgan xatarlar endilikda o‘zgarishiga ishonishadi. Tashkiliy madaniyatning shakllanishiga, uning mazmuni va ayrim parametrlariga ichki va tashqi muhitning bir qancha omillari ta'sir etadi.

Tashkilot madaniyatining shakllanishi tashqi muhitning quyidagi omillariga bog’liq:

- Butun va xususiy sohadagi ishchi muhit;
- Milliy madaniyat.

Tashkilot qabul qilgan ma'lum madaniyat u faoliyat olib borayot-gan sohaning spetsifikatsiyasiga, bozorning o‘ziga xosligiga, iste'molchilarga va shu kabilarga bog’liq. Ma'lumki, sohadagi yuqori texnologiyali tashkilotlar madaniyatida «innovatsiya» qadriyati va o‘zga-rishlarga ishonch yuqori.

Biroq bir xil va bir sohadagi tashkilot, kompaniyalarda bu jihatlar milliy madaniyatga bog’liq holda turlicha namoyon bo‘ladi. Tashkilot madaniyati shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar tahlilini ko‘rsatishicha, tashkilotning butun umri davomida rivojlanishi va o‘zgarishiga oxirgi omil katta ta'sir ko‘rsatar ekan.

Odatda tashkilotlar boshqa tashkilotdan boshqacha madaniyatga ega bo‘lgan kishilarni tashkilotga jalb etish hisobiga o‘sadi. Tashkilotning yangi a'zolari o‘zlari xohlasa-xohlarniasa tashkilotga madaniyat «virus»ini olib kelishadi. Qaysi madaniyatning «yashab qolishi» ko‘proq uning irodasiga bog’liq bo‘lib, xulqning ma'lum holatlari intensivligiga ta'sir etadi.

[1] Ахунбабаев Х.Г. Об одном согдийском обычаи //История материальной культуры Узбекистана. Вып.23 — Т., 1990.

Tashkilot madaniyatining kuchi quyidagi uch holat bilan aniqlanadi:

- Madaniyatning «baquvvatligi»;
- Tashkilot a'zolari tomonidan madaniyatning bo‘linishi darajasi;
- Madaniyat ustivorligining aniqligi.

Tashkilot madaniyatining «baquvvatligi» xodimlar tomonidan ajratilgan muhim tahminlar miqdori bilan aniqlanadi. Ishonch va qadriyatlarga boy bo‘lgan madaniyat tashkilot xulqiga kuchli ta'sir o‘tkazadi. Shunday qilib, «baquvvat» madaniyat ko‘pchilik xodimlar tomonidan ajratiladi va ustivorlikni ancha aniqroq belgilab, tashki-lotdagi xulqqa chuqurroq ta'sir o‘tkazadi. [1]

Shuni hisobga olish zarurki, kuchli madaniyat tashkilot uchun fa-qatgina ustivorlik yaratmasdan tashkilotda o‘zgarishlar o‘tkazish yo‘lida jiddiy salbiy oqibatlar ham keltirib chiqarishi mumkin. Faqatgina kerakki odamlarni ishga olish va keraksiz odamlarni ishdan bo‘shatishi bilan mos kelmaydigan tashkiliy madaniyatni qo‘llovchi metodlar mavjud.

Asosiy metod guruhlariga quyidagilar kiradi:

❖ Menejer e'tibor berishi lozim bo‘lgan ob'yektlar va narsalar. Bu tashkilotda madaniyatni qo‘llab-quvvatlashdagi ancha kuchli metodlardan bo‘lib, o‘zining takrorlanuvchi harakati bilan menejer ishchilarga nima muhim ekanligini va ulardan nima talab etilishini bildirib turadi.

❖ Rahbariyatni tashkilot inqiroziga va kritik vaziyatlarga reaksiyasi. Inqirozli holat tashkilotdan yoki mavjud madaniyatni kuchay-tirishni yoki yangi qadriyat va meyorlarni kiritib holatni o‘zgartirish talab qilinadi.

Misol uchun, tashkilot mahsulotiga bo‘lgan talabning keskin kamayishi holatida tashkilot oldida 2 muqobil (al-ternativ) qoladi:

❖ Bir qism ishchilarni ishdan bo‘shatish yoki o‘shancha ishchilarni saqlab qolgan holda ish vaqtini qisqartirish. Odamlar «birinchi nomer» sifatida qaraladigan tashkilotlarda ikkinchi variant tanlanadi.

[1] Jabborov I. Antik madaniyat va ma'naviyat xazinasi. — T.: O'zbekiston.1999.

❖ O‘qitish, mashg’ulot, rollarni modellashtirish. Bo‘ysunuvchilar tomonidan tashkiliy madaniyat jihatlari, ular o‘z rollarini qanday ijro etishlari kerakligiga qarab tuziladi. Menejer o‘quv dasturida ataylab muhim «madaniy» signallarni talab qilishi mumkin.[1]

Shuningdek, menejer bo‘ysunuvchilar ba'zi narsalarni o‘zi ham namoyish qilishi mumkin, masalan, mijozlarga bo‘lgan ma'lum munosabatlarni yoki boshqalarni tinglay olish kabilarni.

Rag’bat va statusni aniqlash mezonlari. Tashkilotdagi madaniyat rag’batlantirish tizimi va javob etish orqali ham o‘rganilishi mumkin. Jalb etish orqali taqsimlash (shinam kabinet, sekretar, avtomobil va boshqalar) ancha baquvvat tashkilotlar roli va xulqini ko‘rsatadi.

Ishga qabul qilish, o‘sish va ishdan bo‘shatish mezoni. Bu tashkilotda madaniyatni quvvatlashning eng muhim usullaridan biri. Tashkilot va uning rahbariyati butun kadrlar jarayonini barqarorlashtirib tursa, uning barcha a'zolariga ma'lum bo‘ladi. Kadrlar masalasidagi mezonlar tashkilotdagi mavjud bo‘lgan tashkiliy madaniyat mustahkamlanishiga yordam berishi yoki aksincha halaqit qilishi mumkin.

Tashkiliy timsol va an'analar. Tashkiliy madaniyat asosida yotuvchi ishonch va qadriyatlar turli xil an'analar, urflar, marosimlar orqali aks etadi. An'analar tashkilot tomonidan ma'lum vaqtdagi va ma'lum sababga ko‘ra o‘tkazib turiladigan tadbirlar hisoblanib, tashkilot xodimlari xulqiga, dunyoqarashla-riga ta'sir etish maqsadida qo‘llaniladi.

Tashkiliy madaniyatni boshqarish

Yuqorida ko‘rsatilganidek, tashkilot madaniyati o‘z ichiga uch darajani oladi:

- qadriyati;
- qiymat va ishonch;
- bazaviy taxmin.

[1] Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004. - 238 с.

Ko‘rsatilgan har bir darajada madaniyat orqali o‘zgarishlar o‘tkazish bilan manipulirovalash imkoniyati mavjudmi degan savol yuzaga keladi. Tashkilot egallab turgan rivojlanish bosqichiga bog’liq bo‘lmagan shunday pozitsiya mavjudki, uning yuqori rahbariyati madaniyatni ikki usulda boshqarishi mumkin.

Birinchisi tashkilot a'zolarining ko‘pchiligida ishtiyoq qo‘zg’atishi mumkin bo‘lgan entuaizmni yuqoridan ko‘rishni namoyish etadi. Rahbar yetakchi tashkilot bazaviy qadriyatini jonlantiradi va hayotga tadbiq etadi.Bu rahbarning o‘zi ishongan qadriyatlarga va qaynoq munosabati asosida taxmin qilinadi.

Ikkinchi usulni qo‘llash tashkilotning boshqa tomonidan, uning quyi darajasidan boshlanadi. Ushbu holda asosiy e'tibor tashkilotning haqqoniy hayotidagi detallarga qaratiladi. Menejerlar butun tashkilotni kuzata olishlari, unda nima sodir bo‘layotganligini, buning bilan tashkilot madaniyatini qadamba-qadam boshqarishga harakat qilishlari kerak. Ma'lumki, ko‘pgina rahbarlar ayrim qadriyat va ishonchga suyanishadi, lekin ularni tashkilotning boshqa a'zolariga berishmaydi. Bunday vaziyatda ular tashkiliy madaniyatga ta'sir etish imkoniyatini yo‘qotishadi.

Bu yerdan shunday xulosa chiqarish kerakki, kiritilgan qadriyatlar oqibatiga qiziqishlardan darak beruvchi birinchi usulini ommaviy chiqishlar, shaxsiy namuna orqali amalga oshirish mumkin. Rahbarlarga iloji boricha matbuot, radio, televideniya orqali chiqishlar qilishi orqali o‘rnatilgan qadriyatlarni tashviqot qilishi tavsiya etiladi.[1]

Ikkinchi usuli tashkilotning kundalik hayoti madaniyatini aha-miyatini tushunishni talab etadi. Bunda haqqoniy vositalar bo‘lib, tashkilotning timsoli va moddiy buyumlari va timsoli, xulqiy na-munani ishlab chiqish va yaratish, qadamma-qadam o‘zaroharakatini kiritishlarni moslashtirish bo‘lishi mumkin. Madaniyatni boshqarish yuqori darajaning quyi darajani bazaviy taxminlarni o‘zgartirish orqali ta'sir etish imkoniyatini anglatadi.

Agar menejerlarning kundalik harakatlari ularning o‘zlari joriy etgan qadriyatlariga mos tushsa, so‘zsiz tashkilot madaniyatining rivojlanishini va mustahkamlanishini ta'minlaydi.

---

[1] Гавриленко В.М., Водопьянов В.П. Менеджмент: Учеб. пособ. - М.: Книга-сервис, 2003. – 192 с.

Ko‘rinib turibdiki tashkiliy madaniyatni boshqarish oson ish emas. Madaniyatni boshqarish yetarlicha uzoq muddatli jarayondir. Insonlar ongida yotuvchi chuqur bazaviy taxminlar, ishonch va xulqni qisqa muddatda o‘zgartirish juda mushkul. Ushbu jarayon tashkilot-ning yangi a'zolarini doimo ijtimoiylashtirish, to‘xtovsiz tashkilotda nimani qadrlash, nimaga ishonish, tashkilotdagi har bir detalga e'tiborli bo‘lish va nihoyat butun ishni to‘g’ri rejalashtirish nazarda tutadi. Quyidagi tavsiyalar menejerlarga tashkilotlarda madaniyatni samarali boshqarishga yordam berishi mumkin:

- Tashkilot tashqi muhitida qabul qilinmaydigan nomoddiy jihatlarga alohida e'tibor qarating. Odamlardagi chuqur tomir otgan taxminlar, qadriyatlarni o‘zgartirish madaniyatni boshqarish tizimi va tuzilmasida murakkab va uzoq muddatni talab qiladi;

- Tashkiliy madaniyatni transformatsiyalanishiga olib keluvchi takliflarga astoidil yondoshing;

- Muhim tashkiliy timsollarning ahamiyatini chuqurroq tushu-nishga harakat qiling (kompaniya nomi, lozunglari).

- Tashkilotning tarixi to‘g’risidagi hikoyalarni tinglab boring, ulardagi qahramonlar kim, unda tashkiliy madaniyatda nimalar iz qoldirganligini tahlil qilib turing.

- Tashkiliy an'analarni doimiy davom ettirib boring, uning yordamida g’oyalarni madaniyatga singdirasiz;

- Abstrak g’oyalarni bevosita va bilvosita o‘zingizning kundalik faoliyatingizga joriy qilib boring. Bunda menejerdan qaysi g’oyalarni qo‘llab-quvvatlashi va qanday harakatlar bilan bu g’oyalarni tashkilotning quyi darajasiga yetkazishni tushunish talab etiladi.[1]

[1] Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004. - 238 с.

II. **BOB.** MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARIGA MA’MURIY RAHBARLIKNING AMALIY AHAMIYATI

2.1. Rahbar psixologiyasi va rahbar shaxsiga qo‘yiladigan talablar

Muammoning qo‘yilishi. Shaxs tushunchasi psixologiya fanida markaziy o‘rinni egallaydi va asosiy psixologik talqinlar shaxs mavzusi atrofida amalga oshadi.

Shaxsning turli ta'riflari mavjud, lekin bu tushunchani to’laroq, aks ettiradigan quyidagisi o‘rinli: «Shaxs bu - o‘zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o‘zgartira oluvchi sub'yekt, insondir». E'tibor berilsa, ushbu ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o‘tiladi: 1. Bilish; 2. Hissiyot; 3. Munosabat. Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya'ni tashqi olamni insonning o‘z ehtiyojiga binoan o‘zgartirishga qaratilgan.

Ishlab chiqarish sharoitida inson xulqini tushunish va uni boshqarish uchun shaxs tabiati xaqida ma'lum bir ma'lumotga ega bo‘lish kerak. Tashkilotda shaxs o‘zgalar bilan munosabatga kirishar ekan, demak, u turli ijtimoiy guruhlar faoliyatida qatnashadi. Shu munosabat bilan shaxs a'zo bo‘lgan guruh va jamoalarga xos psixologik kqonunlarni ham tahlil etish zarurati tug‘iladi. Ushbu bo‘limda aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zurur xislatlar xaqida to‘xtalib o‘tamiz.

Boshqaruv jarayonini psixologik tahtil etish masalasi, avvalambor, rahbarning faoliyatini takomillashtirishni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘yadi. Mazkur maqsadni amalga oshirish uchun rahbarga qo‘yiladigan talablar, ularni bajarishga moyillik va boshqaruv faoliyatini to‘laqonli amalga oshirishga to‘sqinlik qiluvchi shaxs xususiyatlarini o‘rganish zarurati tug‘iladi.

Rahbar shaxs xislatlari. Rahbar shaxsi tushunchasini tahlil etar ekanmiz, unga xos xususiyatlarni uch guruhga bo‘lib o‘rganish taklif qilinadi:

1. Biografik tavsif;
2. Qobiliyat;
3. Shaxs xislatlari.

Rahbar shaxsining biografik jihatlariga uning yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqyei va ma'lumoti kiradi.

Rahbar yoshi. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bog‘liqigi rivojlangan mamlakatlar tadqiqotlariga asoslanadi. Aniqlanishicha, Yaponiya qayta ishlab chikqarish yirik kompaniyalari rahbarlarining o‘rtacha yoshi 63,5 bo‘lsa, shu toifa amerikalik rahbarlarning yoshi 59 da ekan. Yaponiya yirik kompaniya rahbarlarini o‘rganishda uchraydigan va taajjublanarli jihatlardan biri, ularning yoshi ulug‘ligidir. Ba'zi bir tashkilotlarda (masalan, «Soni korporeyshn») kompaniya prezidentining yoshi 65 deb cheklangan bo‘lsa-da, lekin ko’pgina avtomobil sohasidagi firma rahbarlarining yoshi 75 va undan yuqoriligi ajablanarli hol emas. Umuman olganda, Yaponiyada xodimning korxonaga bir umr yo’llanish tajribasi qo‘llanadi. Ma'lum bo‘lishicha, yuqori bug’in rahbarlarining ko’pchiligi o’z tashkilotida 30 yildan ortiq, ishlaydi. Bu sohada o’tkazilgan tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, katta yoshli rahbarlar, agar ularning sog’ligi ko’ngildagiday bo‘lsa, ushbu tashkilot uchun katta tajriba manbaidir. Rahbarning ulug’ yoshi haqida gapirar ekanmiz, nafaqat uning biologik jihati, balki, ijtimoiy tomoni, g‘ayoaviy tajribasini ham nazarda tutishimiz darkor. Zero, «Qari bilganni pari bilmas», deb xalqimiz bejiz aytishmagan. Biroq, ishlab chiqarishga zamonaviy texnologiyaning kirib kelishi ularni o’zlashtirishda ma'lum mahoratni talab qiladi. Baxtga qarshi, hozirgacha kompyuterda ishlashni o’rganolmayotgan katta yoshli rahbarlarni uchratish qiyin emas. Shu jihatdan olganda, yosh rahbar ko’pincha tashkilotga ilg’or texnologiya va tezkorlik olib kiruvchi omil sifatida qabul qilinadi.

Yosh rahbar boshqaradigan tashkilotdagi xodimlarning o’rtacha yosh ko’rsatkichi ko’pincha past bo’ladi. Yoshlik (30-35 yosh atrofida) bu yangilik va kashfiyotlarga moyillik, ijodiylik, ko’rmaslik va o’zgaruvchan muhitga moslashuvchanlik bilan ifodalanadi. Afsuski, bunday tashkilotda katta yoshdagi (40-45 dan yuqori) xodimlarga, hatto, shubxa bilan qarashadi. Lekin, aniqlanishicha, inson 35-55 yoshlarida o’z kasbining moxir ustasiga aylanadi, o’z sohasidagi bilimni yaxshi egallaydi va ixtirolarni joriy etishga o‘zida ishtiyoq,

sezadi. Shu bilan birga, unda vaziyatni sovuqqonlik bilan tahlil etish, vazminlik kayfiyati shakllanadi.

Albatta, hamma yosh rahbar ilg’or texnologiya tarafdori va shunga moyil deb aytish qiyin, lekin yoshlarga zamonaviylik xos. Bu esa o’z navbatida, yosh rahbarning zamonaviy va ilg’or ishlab chiqarish uslublariga murojaat etish extimolini kuchaytiradi. Xalqimizda, yoshi katta bo‘lsa ham ko’ngli yosh degan ibora bor. Demak, zamonaviy rahbar yoshidan qat'i nazar ilg’or texnologiyalar tarafdori, tashkilot miqyosida zamonaviy ishlab chiqarishni joriy etishga qobiliyatli bo‘lishi lozim. Bu esa o’tish davri talabidir.

Raxbar jinsi. Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilinishi taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq, mamlakatlari, xududimiz sharoitida yaqqol namoyon bo’ladi. Bu xududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq, belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan ko’pgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezoni ta'sirida idrok etiladi. Hozir, insonning jinsiy mansubligiga qaramay, kasb yoki lavozim pog’onasida katta imkoniyatlar paydo bo’layotganini ko’ramiz. Mamlakatimizda tadbirkorlik va davlat boshqaruvi sohasida ayollarga katta yo’l ochilgan. Ammo, shunga qaramay, rahbar so‘zi ko’pincha erkak jinsi bilan qiyoslanadi va negadir, ayol rahbar idora etadigan sohalar sifatida maorif, sog’liqni saqlash, axoliga xizmat ko’rsatishgsan nariga o’tilmaydi.

Haqiqatdan ham ayolning u yoki bu sohada boshqaruv lavozimini egallashi, ko’p jihatdan, bu soha ayollarga mosmi yoki erkaklargami degan savolga bostik, bo‘lib qolgan. Bir qator tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, erkak va ayol aralash ishlaydigan guruhda ko‘pincha erkaklar tashabbusni o‘z qo‘llariga olar emish. Tadqiqotchi Ye. Xollander tajribasiga kura, guruh, doirasida qal etiladigan vazifani yechishda erkaklar ko‘proq, maqbul yo‘l topa olishadi va aralash guruhda esa ustunlikka intilishadi. Olimning tushuntirishicha, erkalarga xos bunday xatti-harakat, ko‘p jihatdan, jamiyatda urnatilgan normalar va erkaklar xulqiga oid ustanovka, ya'ni kutuvlardan kelib chiqadi. Bunday ustanovkalar asosidagi standartlar atrofdagilarning bulayotgan voqea-xodisalarni idroq etishiga ham katta

ta'sir etadi. Masalan, psixolog R. Rays o‘tkazgan tajribada qo‘yidagi manzara kuzatiladi: tajriba davomida harbiy o‘quv yurti kursantlarida ayollarga nisbatan ma'lum (unchalik ijobiy bo‘lmagan) ustanovka shakllantirilgan. Shundan so‘ng, kursantlarni uchtadan qilib ikki guruhga bo‘lishgan va laboratoriya sharoitidagi tajribada qatnashishga taklif etishgan. Ikki guruh, kursantga ikki rahbar - biri erkak, ikkinchisi ayol boshchilik qilgan. Guruhlar ma'lum bir murakkab vazifalarni hal etishgan va yechim davomida rahbar faol mavquy egallagan. Aniqlanishicha, ayol rahbarlik qilgan kursantlar guruh muvaffaqiyatini tasodifga yuyishgan, erkak rahbar bo‘lgan guruhdagi kursantlar esa muvaffaqiyatda aynan rahbarning qobiliyatini yetakchi deb kursatishgan. Mazkur tajriba shundan dalolat beradiki, atrofdagi voqealarni baholashimiz ko‘p jihatdan ayni jamiyatda qabul qilingan norma va meyorlarga bog‘liq.

Boshqaruv amaliyotida va shuningdek, ba'zi bir adabiyotlarda erkak rahbar faoliyati ayol rahbarnikiga nisbatan anchagina samarali degan tasavvur mavjud. Odatda, bunday fikrga quyidagi dalillar keltiriladi: erkak yorqin ifodalangan mantiqiy fikrlash xususiyatiga ega emish, ayol esa ko‘pincha hissiyotga beriladi; erkak o‘z ishiga fidoyi desak, ayol qimmatli vaqtini oilaga sarflaydi. Chunonchi, erkak turli salbiy ta'sirlarga, stresslarga chidamli bo‘lsa, ayol murakkab vaziyatda xatto aqlini «yuqotib» quyishi mumkin ekan.

Ammo, hayot buning aksini ko‘rsatib turibdiki, ayni payt ishlab chiqarishni samarali boshqarayotgan ayollarni ko‘plab uchratish mumkin. Jinsiy tafovutlarni tahlil etishda samaradan kura boshqaruv uslubi haqida gapirsa, o‘rinliroq, bo’ladi. Erkak rahbar asosiy diqqat-e'tiborini ishlab chiqarish muammolariga taalluqli vazifalarga qaratsa, ayol rahbar ko‘proq, jamoaning ijtimoiy-psixologik jihatlariga, psixologik muxitni sog‘lomlashtirishga qaratadi, degan xulosalar ham kam emas. Albatta, bu fikr bir qancha baxs va munozaraga sabab bo‘lsada, endilikda qo‘shimcha tadqiqotlar o‘tkazishni ham taqozo etayapti.

Ho‘sh, aslida erkak va ayol rahbarlar muvaffaqiyatga erishishlarida ma'lum farq, tafovut mavjudmi, degan savolga quyidagi javobni olamiz. Taniqli olima F. Denmark, katta hajmdagi tadqiqotlari asosida shunday xulosaga keldiki, boshqaruv

sohalarida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jinsiy tafovutlar kuzatilmas ekan. Ayol va erkak menejerlarning boshqaruv faoliyatidagi farqi shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga koʻproq e'tibor beradilar. Erkak va ayol menejerlarga xos jinsiy psixologik farqning boʻlishi tabiiy, lekin jamoa oldida turgan vazifani bajarish, koʻzlangan maqsadga erishish borasida jinsiy tafovut kuzatilmaydi. Nazarimizda, bu muvaffaqiyatlar sababi jinsga xos boʻlmagan omillar bilan belgilanadi. Masalan, shaxsning koʻpgina ishchanlik fazilatlari jinsiy moyilliklar bilan emas, balki ijtimoiy qadriyatlar, harakterdagi xususiyatlarga asoslanadi. Xususan, insoniy munosabatlarga e'tibor, kungilchanlik, boshqaruvda demokratik tamoyillarga suyanish ayollarda koʻproq, uchraydi va bu koʻrsatkichlar ma'lum ma'noda jamoa faolligiga ijobiy ta'sir etuvchi omillardir.

Bir qator tajriba va koʻzatish natijalari yana bir boshqa ma'lumotlarni ham beradi. Rahbarlik darajasi qanchalik yuqori boʻlsa, erkak va ayol rahbar oʻz uslublarida shunchalik qarama-qarshi jins xususiyatlarini namoyish etadilar. Erkak rahbar erkakka xos xislatdan tashqari ayolga xos ayrim fazilatlarni ham boshqaruv amaliyotida qullashini koʻramiz: kungilchanlik, nozik didlik, intuitsiya... Oʻz navbatida ayollar ham erkaklarga xos sifatlarni oʻz faoliyatlarida qoʻllaydilar: mustahkam iroda, qatiylik, faollik, tirishqoqlik... Demak, boshqaruv samarasini jinsiy mansublik bilan bogʻlash notugʻridir. Bu oʻrinda boshqa omillar ahamiyatliroq hisoblanadi. Misol uchun intellekt, qadriyatlar, shaxs xususiyatlari, ma'lumot darajasi, boshqaruv sohasidagi tajriba kabi koʻrsatkichlarni keltirish mumkin.

Biografik jihatlar qatoriga shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqueyi va uning ma'lumoti darajasini kiritish mumkin. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishda mavquyi va ma'lumot ham muhim omil sanaladi. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim R. Stogdill muallifligidagi «Boshqaruv qoʻllanmasi»da ta'kidlanishicha, muvaffaqiyatli boshqaruv va shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavquyi oʻrtasidagi bogʻliqlik 94% ga teng hamda ma'lumoti oʻrtasidagi bogʻliqlik esa, 88% ga tengdir. Yaponiyalik tadqiqotchi T. Kono ma'lumotiga koʻra, oddiy yapon menejeri, albatta, muxandislik mutaxassisligi yoki ijtimoiy fanlar boʻyicha

universitet diplomiga ega bo‘lishi shart. Ko‘p hollarda menejerlar ikki mutaxassislik diplomiga ega bo‘lsa, bir qator yetakchi biznesmenlar va yirik rahbarlarning biografik tahlili ularning yuqori ma'lumotga ega ekanliklaridan dalolat beradi.

Shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavquyi rahbarlik faoliyatini bajarishida kuchli omil hisoblanadi. Buning ahamiyati ayniqsa sharq madaniyati misolida yaqqol kuzga tashlanadi. Xududimizdagi oddiy fuqaro rahbar shaxsida nufuzli, o‘ziga to‘q va to‘la-to‘kis insonni kurishni xoxlaydi. Rahbar mayda iqtisodiy muammolarni bemalol xal qila olishi, katta ijtimoiy aloqalarga molik ekanligi bilan hamda o‘z aqliy qobiliyati, tajribasi bo‘yicha boshqa xodimlardan ustun turishi lozim. Rahbarning ijtimoiy- iqtisodiy mavquyi dastlabki paytlarda yetakchi rolni o‘ynaydi. Keyinchalik esa u haqidagi bo‘lgan jamoa tasavvuri rahbarning vazifalarni ado etish qobiliyatiga borib taqaladi. Ammo, shaxs shakllangan muxitning rahbarlikka, shuningdek, oilaviy an'analarning boshqaruv qobiliyati rivojlanishiga ta'sirini o‘rganish ham o‘ta ahamiyatlidir. Xaqiqatan, rahbar oilasida tug‘ilish, ulg‘ayish davomida ota tajribasini o‘zlashtirish dominantlikka, ya'ni ustunlikka moyillikning shakllanishiga asos bo‘lishi mumkin. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim F.Fidler ta'rifi bo‘yicha «kompaniya prezidenti bo‘lishning eng ishonchli omili, kompaniyaga egalik qiladigan oilada tug‘ilishdir». Lekin, Li Yakokka kabi buyuk menejerning biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inqor etadi. Binobarin, bu shaxs rahbarlikning past qatlamlaridan uning eng yuqori chuqqisiga ko‘tarildi[1].

Bir qator mashxur tadbirkorlar o‘tmishini taxlil etish natijasida aniqlandiki, ularning ko‘pchiligi oilada tung‘ich farzand bo‘lib o‘sishgan. Darhaqiqat, oilada tung‘ichlik o‘z mavquyiga kura ma'lum mas'uliyat ham demakdir. O‘zbek oilalaridagi ko‘pbolalik sharoiti tung’ich farzandga ota-onaga madadkor bo‘lish, kichiklarga raxnamolik qilish va nazoratni o’z bo’yniga olishini taqozo etadi. Bu esa shakllanayotgan shaxsning tashkilotchilik va nazoratga bo‘lgan imkoniyatini

[1] www.ziyouz.com.

yanada oshiradi, kelgusi faoliyatida o’z-o‘zini idora eta olish qobiliyatini shakllantiradi.

Hayot tajribasi. Inson tajribasi va uning boshqaruv faoliyatida namoyon bo‘lishi ikki asosiy masala orqali taxlil qilinadi. Birinchidan, yuqori bug’in rahbari uchun boshqaruv tajribasi zarur, shuningdek, ulardan xayotiy tajribaga ega bo‘lish ham talab qilinadi. Ikkinchidan, o’rta bug’in rahbarida o’z sohasi bo’yicha kamida uch yillik tajriba bo‘lishi lozim. Bu toifa rahbar tajribasini taxlil etar ekanmiz, asosiy e'tibor kasb sohasiga qaratiladi.

Qobiliyat. Odatda psixologiya fanida qobiliyatning umumiy va maxsus turlari ko’rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo‘nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo’ladi. Mana shunday umumiy qobiliyat turkumiga inson aqlini, ya'ni intellektni kiritish mumkin. Rahbar intellekt qanchalik yuqori bo‘lishi kerak, degan savol, albatta, bahsdan xoli emas. Ba'zi tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, o‘ta yuqori intellekt yuksak rahbarlik malakalarini amalga oshirishga harakat berar ekan. Shunday deyishning asoslaridan biri - qaror aabul ailishda haddan tashqari aqlni ishlatish bu jarayonni yanada cho‘zib yuborishi mumkin. Shuning uchun boshqa bir qator tadqiqotchilar, rahbarda nazariy aqldan ko‘ra, amaliy rivojlangan bo‘lishi kerak, degan to‘xtamga kelishadi. Yaponiyalik olimlarning kuzatishlaricha, maktab va universitetda yuqori baholarda uqigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik katta lavozimlarga erisholmaganlar. Tadqiqotchi T. Kono fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo‘lgan guruh, tabiatini o‘zlashtira ololmaganidir. Aynan tashkilotchilik xislati ko‘pchilik menejerlarning lavozimda o‘sishlari uchun asosiy omil bo‘lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko‘pgina oraliq, omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo‘lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bug‘in rahbarlari va xodimlar o’rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

Yuqori bug‘inga mansub rahbar o‘z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko‘rsatkichga ega bo‘lishi kerak. Bunday

salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqishi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid yechimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida gamxurlik va h.k.

Lavozim talablari turli butan rahbarlari uchun turlicha salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori butan rahbarlari yorqin ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo‘lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqador tanish-bilishlari ko‘p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qayerga yo‘nalishini tezda payqab olishlari kerak.

Har qanday tashkilotdagi asosiy og‘irlikni o‘ziga oluvchi o’rta bug‘in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko‘proq, rivojlangan bo‘lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta xajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini taxlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

Shaxsiy xislatlar. Yuqorida aytib o‘tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo‘yadi. Natijada nafaqat mazkur xislatlarni aniqlash, balki bu yo‘nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo’yicha bir qator vazifalarni xal egishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma'lumki, rahbarlikka oid shaxs xislatlarini anikqlovchi bir qancha psixologik metodlar mavjud bo‘lib, ularni muvaffaqiyatli qullay olish bir tomondan tadqiqotchi malakasiga kelib taqalsa, ikkinchi tomondan ushbu metodikalarning ishchanligi va olingan ma'lumotlarning xaqqoniyligi masalasi turadi. Masalan, g‘arbda ishlab chiqilgan test va so‘rovnomalarni mahalliy xududimizga, mentalitetimizga moslashtirish shu vaqtgacha dolzarb bo‘lib kelganiga guvoxmiz.

Muvaffaqiyatli rahbarlikka oid shaxs xislatlarini talqin etarkanmiz, shu mavzu yuzasidan chet el olimlari tomonidan o‘tkazilgan ba'zi bir tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va Yaponiyalik 1500 menejerlarni o‘rganish asosida samarali rahbarlikka oid quyidagi xislatlar ajratib ko‘rsatiladi:

- strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;

- ishchilarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha maqbul va o'z vaqtida qaror qabul qilish;

- faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish evaziga o'z mas'uliyatiin oshirishga intilish;

- xavfli sharoitda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;

- o'z kuchiga cheksiz ishonch;

- o'z huquqlarini anglash va mas'uliyatni his qilish;

- kezi kelganda qurbon berishga ham tayyor turish;

- muloqot malakalarini mukammallashtirishga intilish;

- murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish;

- mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g'ayratni safarbar etish;

- aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkaldan qurqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;

- amalga oshirilayotgan g'oya va natijalarni ishlab chiqarishga, joriy etishga xuddi shaxsiy mulkdek qarash[1].

Yaponiyalik va Amerikalik menejerlarni qiyosiy o'rganish natijasida olingan xulosalar shundan iborat bo'ldiki, yapon menejerlari o'z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlarga ko'proq e'tibor berishar ekan va jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati yetakchi o'rinda turar ekan. Amerikalik menejerlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko'proq rag'batlantirishar ekan.

Ma'lumki, boshqaruvning ko'p sohalarida muvaffaqiyatli rahbarlik faoliyatini ta'minlovchi shaxs xislatlarini aniqlashga doyr ko'plab tadqiqotlar olib borilgan. Jumladan, o'tgan asrning 50-yillarida, har qanday sohada uddaburro rahbar bo'la olishlikka tegishli xislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar o'tkazildi. Natijada, boshqaruvni mukammal ijro etuvchi xamma rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5% xislat ko'zga tashlandi. Bular quyidagicha:

[1] www.gov.uz

- aql-idrok, murakkab va mavxum muammolarni yechish qobiliyati o’rtadan baland, ammo juda yuqori bo‘lmasligi shart;

-tashabbuskorlik;

- o‘ziga ishonch, o‘z mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

Lekin ko‘p tadqiqotchilar diqqat-e'tiborlaridagi asosiy xususiyatlardan biri - rahbar shaxsiga xos dominantlik (ustunlik)ka intilishdir. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o‘z qo‘liga olishiga, guruhga yetakchilik qilishiga va murakkab vaziyatda mas'uliyatni o‘z buyniga olishiga zamin yaratadi. Shu munosabat bilan tadqiqotchi R. Stogdill qalamiga mansub «Rahbar qo‘llanmasi»da dominantlik boshqaruvga zarur sifatlar ruyxatida birinchi o‘ringa qo‘yiladi. Dominantlik so‘zi bir necha ma'noni anglatadi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, o‘zgalarga ta'sir etish degan bir jumla mazmunan hamma gapga asos bo’ladi. Yuqorida ta'kidlangan ma'nodagi «ta'sir etish» iborasi hissiyot tufayli o‘zgalarni o‘ziga jalb eta bilish, o‘zaro munosabat natijasida o‘ziga nisbatan xayrixoxlik hissini yaratishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilg’or faoliyati uchun rahbar o‘z zimmasidagi rasmiy majburiyat va vakolatlar o‘zi yetarli emas. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar G. Kuns va S.O‘.Donnelning fikricha «agar xodimlar rahbariyat tomonidan o‘rnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular o‘zlarining 60-65% imkoniyatlarini ishlata olar va o‘z majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan bushamasliklariga bahona topar edilar, xolos. Xodimlarning qobiliyatlaridan to‘la foydalanish niyatidagi rahbar ularda shunga loyiq xis tuyg‘uni uyg‘ota olishi lozim». Bu yerda gap rahbarning o‘z liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obru-e'tibori xaqida borayapti. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam o‘rinni egallagan rahbargina o‘z xodimlari qobiliyatini 100% jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin.

Yuqorida zikr etilgan qo‘llanmada e'tirof qilingan sifatlardan yana biri, rahbarning o‘ziga ishonch hissidir. Sir emas, har birimiz rahbar o‘ziga ishongan va ishonmagan hollarda nafaqat qanday ish tutishini, xatto o‘zini qanday tutishini ham ko‘rganmiz. Baxtga qarshi, o‘ziga ishonchi bo‘lmagan rahbar vaziyat o‘zgarishi

bilan, o‘z qarorini o‘zgartirib turadi. Bunday rahbar qo‘l ostida ishlaydigan xodimlar o‘z rahbari timsolida suyanchiq ko‘rmaydilar, tashkilotda o‘tkazayotgan kunlari vaqtinchalikdek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar o‘zgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o‘z shaxsiga va qobiliyatiga ishonmagan odam o‘zgalarda ham ishonch uyg‘ota olmaydi.

Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri - vazminlik va sabru bardoshlikdir. Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg‘ularning tug‘yoniga yo‘l qo‘ymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi.

Ma'lumki, rahbar odamlar orasida va ularga xos turli hissiyotlar og‘ushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy xis-tuyg‘ulari o‘zaro kundalik muloqotda tez «yuqish» xususiyatiga ega. Shuning uchun rahbar qaltis va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti ta'siriga berilmaslik, balki atrofdagilarga o‘z muvozanati va jilovlangan xis-tuyg‘usi bilan ta'sir eta olishi kerak. Shaxsning bu fazilati bir tomondan asab tizimining tug‘ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bog‘liqdir. Asab tizimining mu'tadilligi uchun rahbar o‘z sog‘ligi haqida qayg‘urishi lozim. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya'ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko‘proq, e'tibor berish, noxush vaziyatlarni donolik bilan bartaraf etish, ko‘proq, yaqin do‘stlar davrasida bo‘lish, jismoniy tarbiya va foydali mashg‘ulotlarga ishqibozlik kayfiyatida vaqtni o‘tkazish, har qanday stressga qarshi tura olishni kuchaytiradi, shuningdek, organizmning ishchanlik qobiliyatini qayta tiklashga xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri - muvaffaqiyatga intilishdir. Rahbar o‘z oldiga maqsad quya olishi va uni bajarishga o‘rinishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilishni ikki toifaga bo‘lish mumkin:

1) muvaffaqiyatga intilish;
2) mag‘lubiyatdan qochish.

Biron-bir qiyin va inqirozli vaziyat paydo bo‘lganda, ba'zi birlar mazkur vaziyatni xal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o‘ylasa, boshqa birov esa talofotga uchramaslik g‘amida o‘zini iloji boricha «ofat»dan olib qochadi.

Bu bir xil vaziyatga ikki xil yondoshuv bo‘lib, uning egalari turlicha harakterdagi insonlardir. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar esa aynan birinchi toifaga mansub bo‘lgani sababli, u muammolarni tez xal etadi va yanada o‘z maqsadi sari oldinga intiladi. Bunday toifa kishisi odatda tavakkalchilikka ham borishi mumkin. Kezi kelganda u katta maqsadni kichik bulaklarga bo‘lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday omilni hamisha amalga oshirish oson emas. Binobarin, rahbar tavakkalga bora oladigan va xavf-xatardan qurqmaydigan harakterga ega bo‘lishi lozim. Mashxur biznesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: «Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo‘l qo‘yilgan xatolarni o‘z vaqtida tuzatib ketish lozim».

Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan odam doim o‘z faoliyat natijalari haqida xabardor bo‘lishni istaydi. Mehnat bilan bog‘liq vaziyat esa faoliyatidan ma'lumot olish orqali o‘z hayot mazmunini tahlil etish imkonini beradi. Aynan shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: «Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kun cheksiz muammolarni xal qilish maqsadida aql-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi»[1].

Bunday ibora ko‘pgina tadbirkorlarga xos bo‘lib, aniqlanishicha, maqsad yo‘lida malakasi yo‘qori biznesmenlar uchun pul degan narsa unchalik katta qiymatga ega emasdir.

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat-mas'ullik va vazifani xal etishga qaratilgan ishonch. Iqtisodiy va ijtimoiy qalqish paytida o‘z hamkorida ishonch uyg‘otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muxim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik

[1] T.R.Fayziev, D.Sobirjonova, B.Sulaymonovlarning “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish” (ma’ruza matni), -T.: 2012 y.,

faoliyati bilan uyg‘unlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy o‘ringa kutariladi. Rahbarning, nafaqat, obrusini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo‘lidan yetaklaydigan fazilatlardan biri - mustaqillikdir. Rahbar o‘z qarashi, mushoxada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. To‘g‘ri, rahbar o‘z hamkasblariga, shuningdek, maslaxatchilariga quloq tutishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu bois fikrlash va xatti-harakatdagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, mustaqillik qaysarlik kayfiyatiga aylanmasligi lozim. Buning uchun rahbar hamisha o‘z tashabbusini tashkilot yoki jamoa maqsadlari bilan uyg‘unlashtirib borishi zarur.

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir. Aniqlanishicha, rahbar o‘z kundalik faoliyatining turtdan uch qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini kuzdan kechirar ekanmiz, beixtiyor Li Yakokka esdaliklariga duch kelamiz: «Men avtomobil sohasida bir umr ishlagan odamni bilaman. U oliy ma'lumotli bo‘lib, o‘zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va o‘z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o‘zga bilan muloqotda bo‘lishni bilmas edi».

Shunday qilib, rahbar faoliyatidagi samaradorlikni amalga oshiradigan shaxs xislatlari bilan tanishib o‘tdik. Sir emaski, hech bir inson ushbu ruyxatdagi xislatlar bilan birga tug‘ilmaydi. Bularning hammasi insonga ato etilgan layoqat, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy yashash sharoitlarining maxsulidir. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo‘lishi, shaxsdan muntazam tartib va o‘z ustida ishlashni, doimo o‘z idrokida namuna yaratish va unga taqdid etishni talab qilishadi.

2.2. Madaniyat va san’at muassasalariga mamuriy rahbarlik menejmentning tarkibiy qismi sifatida

Man'aviy boyliklar olimlar, musavvirlar, bastakorlar, shoir va yozuvchilar, nazariyotchilar, xullas, xalq tomonidan yaratiladi. Man'aviy madaniyatni yaratish, o‘zlashtirish va rivojlantirish jarayonida jamiyat taraqqiy etadi, mehnat unumdorligi ortadi, ishlab chiqaruvchi kuchlar rivojlanadi, kishilarning man'aviy 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.

Prezidentimiz 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”.[1]

Insonning farovon hayoti nafaqat uning moddiy boyligi, balki man'aviy 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. 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 harakatlaridan biri chizish va yasashga intilishi, kundalik hayotdagi go‘zallika bo‘lgan ehtiyoj insonning yashash muhiti (xonadoni, ish joyi) va o‘zini bezatishi kabi harakatlar 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 san'at menejmentining o‘rni darkordir.

[1] Karimov I.A. O'zbekiston XXI asrga intilmoqda. — T.: O'zbekiston, 2000.

San'at menejmenti zamonaviy menejment va san'atshunoslikning tarkibiy qismi xisoblanib, madaniy va ijodiy jarayon uchun sharoit yaratuvchi tizim sifatida san'atni idrok etishdan kelib chiqadi va jamiyatning madaniy hayot darajasini oshirish maqsadida insonlar madaniy va san'at sohasidagi mexnat natijalari bilan muvofiqlashtirishga qaratilgan faoliyat sifatida nazarda tutiladi.[1]

San'at menejmentining 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.

San'at menejmenti moxiyatini anglashda avvalo 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 korxona, muassasa, firma , jamiyat va h.z) maqsadlariga samarali va unumli erishishdir.

Ushbu ta'rif ikkita muxim 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 tadbiq etish menejerlardan turli bilim va ko‘nikmalarni talab qiladi. 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.

Menejment jarayoni.

Yuqorida takidlanishicha, menejment-bu tashkilot maqsadlariga samarali va unumli erishishdir. Tashkilotni boshqarish katta ahamiyatga ega, garchi jamiyatda tashkilotning o‘zi muhim ijtimoiy rolni bajaradi. Murakkab texnologiyalarga

[1] Гавриленко В.М., Водопьянов В.П.Менеджмент: Учеб. пособ. - М.: Книга-сервис, 2003. – 192 с.

asoslangan zamonaviy muhitda tashkilotlar bilim, inson va material resurslarni birlashtirib, aloxida bir odam bajara ololmaydigan vazifalarni bajaradilar.

Kundalik hayotida har bir inson tashkilotlar faoliyatiga duch keladi: shifoxona xizmatidan foydalanish, supermarketda oziq ovqat harid 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 stukturaga 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 stuktura 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.

San'at menejmentining mohiyati, maqsad va vazifalari.

San'at menejmentining predmeti butun bir san'at sohasi xamda uning aloxida yo‘nalishlari (teatr, kino, tasviriy va amaliy san'at)dagi turli xil tarixiy davr va jamiyat tizimlarida mavjud bo‘lgan tashkillashtirishning shakl, model va usullarini o‘rganishga aytiladi.[1]

San'at menejmentining asosiy maqsadi san'at faoliyatining bozor iqtisodiyotidagi qiymati va ijtimoiy darajasini oshirishga ko‘maklovchi munosib tashkiliy qarorlarni topishdir. San'at menejmenti fan sifatida ikki o‘lchamdan iborat:

[1] Курс MBA по менеджменту. / Пер. с англ Коэн. Аллен Р. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 507 с.

1 analitik-tasviriy (tashkillashtirishning ma'lum shakl va usullarini tasvirlash va tadqiq etish);

2 loyixa-modelli (tashkillashtirishning ko‘proq qo‘llaniladigan samarali usul va modellarini rivojlantirish va sinash).

Bu har ikkala o‘lcham o‘zaro bog’liq va bir birini to‘ldiradi.

San'at menejmentning maqsad va vazifalariga quyidagilar kiradi*:*

. ma'muriy-madaniy siyosatdan kelib chiquvchi madaniy xayot tizimi (modeli)ni vujudga keltirish;

· madaniyat taraqqiyotini rejalashtirish;

· san'at sohasidagi tarmoq tizimlarini yaratish;

· san'at sohasidagi tashkilotlar faoliyatining samaradorligi doimiy nazorat etish;

· xodimlar faoliyatini rag’batlantirish;

· yangi san'at bozorlarini izlash va egallash;

· san'at sohasida xalqaro xamkorlik shakl va modellarini yaratish.

Zamonaviy menejment tarkibiy qismi sifatida san'at menejmenti 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.

San'at menejmenti qo‘llaniladigan sohani tijorat va notijoratga ajratib olish maqsadga muvofiqdir. Tijorat sohasiga san'at yo‘nalishidagi asosan o‘rta va kichik tadbirkorlik sub'yektlari kiradi.

Misol tariqasida xususiy galereyalar, kulolchilik ustaxonalari, tasviriy san'at asarlarini ta'mirlash va restavratsiya qilish ustaxonalari, dizayn va reklarnia agentliklari, art salon va magazinlar, san'at asarlari auksioni, san'at dasturlari bo‘yicha maxsus o‘quv kurslari kabi tijorat tashkilotlarini ko‘rsatish mumkin.

Notijorat tashkilotlarga esa badiiy yo‘nalishidagi o‘rta va oliy ta'lim muassasalari, 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. San'at menejmentining o‘ziga xosligi ham aynan shunda.

Qo‘yilgan maqsadga qarab san'at menejerlari faoliyati ham turlicha yo‘naltiriladi.

San'at menejerining faoliyati.

Menejerning majburiyati tashkilot maqsadlariga erishishda resurslardan samarali va oqilona foydalanishni ta'minlashdir. Menejer faoliyatini bir tomnlarnia 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 Boshqaruvning konseptual, insoniy va texnik ko‘nikmalarining menejment pog’onalari bilan o‘zaro bog’liqligi.Konseptual ko‘nikmalar- bu tashkilotni bir butunlik xolda idrok etish va shu bilan birga tashkilot bo‘laklarining o‘zarobog’liklarini 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‘rni, kompaniyaning tarmoq, jamiyat va yanada kengroq ishbilarmonlik hamda ijtimoiy muxitdagi axvoli 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 aloxida ahamiyatga egadir.

Ushbu menejerlar vujudga kelayotgan har bir vaziyatning moxiyatini anglash, muhim omillarini belgilash va voqyeaning 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‘zaromunosabatda bo‘la oladi.

Insoniy ko‘nikmalarning ahamiyati tobora o‘sib borishiga globallashuv jarayonining tez sur'atda borishi, ishchi kuchidagi turli-tumanligining darajasi oshishi, hamda yuqori malakali mutaxasislar uchun raqobatning kuchayishi turtki bo‘lmoqda. Zamonaviy menejerlar bo‘ysinuvchilarning nafaqat birgina moddiy ehtiyojlari 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 muxim 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 muxim ahamiyatga boshqaruvning quyi pog’onalarda egadir. [1]

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 axamiyati 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

[1] www.google.uz

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. Rol -bu menejer xatti-harakati to‘g’risidagi tasavvurlar to‘plamidir.

Asosiy rollarni uchta konseptual kategoriyaga guruxlash mumkin:

1. informatsion (axborotni boshqarish);

2. shaxslararo (insonlarni boshqarish);

3. qarorlar qabul qilish bilan bog’liq (harakatlarni 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 xisobotlarni ko‘rib chiqish, shaxsiy aloqalar.

-Tarqatuvchi axborotni tashkilotning boshqa a'zolariga yetkazish, eslatma va xisobotlarni tarqatish, telefon qo‘ng’iroqlar.

- Notiq tashqi sub'yektlarga axborot yetkazish, nutq so‘zlash

- Shaxslararoboshliq tantanali va ramziy tadbirlarni o‘tkazish, mehmonlarni kutish, yuridik xujjatlarni 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 muxitida axborot aloqalarni ushlab turish;

- Pochta, telefon orqali muloqotlar, uchrashuvlar.

- Qarorlar qabul qilish bilan bog’liq Tadbirkor Yangi loyixalar 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 masalalr bo‘yicha kasaba uyushmalar bilan muzokaralarda qatnashish;

-Bo‘limlar manfaatlarini taqdim etish.

Informatsion rollar axborot tarmog’ini yaratish va rivojlantirishga qaratilgn 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 sub'yektlaridan joriy axborot olishini bildiradi. Ko‘plab marketing menejerlari 50 % dan ortiq vaqtlarini haridorlar bilan muloqotda bo‘lishga sarflaydilar.[1]

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‘zaromunosabatlarga urg’u berilishi va insoniy ko‘nikmalarning qo‘llanilishini taqozo qiladi.

Boshliq rolida menejer tomonidan tantanali va ramziy tadbirlarni o‘tkazish, mehmonlarni kutish, yuridik xujjatlarni imzolash kabi harakatlar tushiniladi.

[1] Расулов М. Бозорни ижтисмоий тартиблаштириш Т.: ТДИУ 2005-74 бет.

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‘ysinuvchilrni motivlashtirish, kommunikatsiyani amalga oshirish va ta'sir ko‘rsata olishga qaratilgan harakatlarni taqozo etadi.

Menjer bog’lovchi bo‘g’in sifatida tashkilotning ham ichki ham tashqi muxitida axborot aloqalarning barqarorligini ta'minlaydi.

Qarorlar qabul qilish bilan bog’liq rollar peshsahnaga menejer oldida tanlash yoki xrakat 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 xaqida 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. Resurslani 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 haridorlarning qaysi shikoyatlarini birinchi navbatda ko‘rib chiqishi kerakligi xaqida 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.

Lider va bog’lovchi bo‘g’in rollari turli pog’onadagi menejerlarda qanday ahamiyatga egaligi ko‘rsatilgan.

Menejerning tashkilotdagi mavqyei oshishi bilan lider rolining ahamiyati pasayib, bog’lovchi bo‘g’in rolining esa o‘sishi kuzatilmoqda.

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 muxitida sodir bo‘layotgan voqyealarni 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.

Odatda notijorat tashkilotarning moliyaviy resurs mabasini tovar va xizmatlarni sotish emas, balki davlat tomonidan belgilanadigan pul mablag’lari, grantlar va ko‘nglli xayr -ehsonlar tashkil qiladi.

Lekin ushbu manbaa qat'iyan limitlangan bo‘lib, menejerlar o‘z diqqat e'tiborlarini sarf-harajatlarni maksimal tarzda kamaytirishga qaratadilar

Agarda menejer pul mablag’lari bilan samarali foydalana olishini ko‘rsata ololmasa, unda tashkilot uchun yangi xayr-ehson yoki davlat tomonidan mablag’ olish uchun muammo tug’ilishi muqarar.

Notiqlik rolini bajarish xomiylar 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 roliga 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 muximligini yo‘qotmaydi: menejerdan o‘z faoliyatiga ijodiy yondashishi, raqobatbardoshlikni yanada oshirishga ko‘maklovchi yangi g'oyalarni hayotga tadbiq 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 xisoblanadi. San'at menejeri faoliyati quyidagilarni qamrab oladi:

- ijodiy jarayoni(g'oyalar beruvchi, ssenariy yozuvchi va x.) tashkil etuvchi tadbirkor menejer;
- badiiy asarlarni yaratishni tashkil etuvchi menejer tashkilotchi;
- madaniy maxsulotlar 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, reklarnia);
- 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'minlarnioqda. Bu esa o‘z navbatda tashqi muhit o‘zgarishlariga tashkillotning 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, musiqiy 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 xisoblanib kelgan, lekin xodimlaring yoyib joylashganlik va mehnatni virtual harakterli jarayoniga ega bo‘lishlik bir sharoitda ularning ahamiyati tobora o‘sib bormoqda.Hozirgi davrning eng yaxshi menejerlari noaniqlikni boshqara olish hamda o‘zaromunosabotlarga yo‘naltirilgan, tez harakatchan, egiluvchan va moslashuvchan tashkilotlarni yaratish maqsadida buyruqbozlik va unga asoslangan nazoratdan voz kechmoqdalar[1].

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‘zaromunosabat va xamkorlikning mustahkamligi hamda sifatiga bog’liqdir. Nafaqat tashkilot ichida, balki uning tashqisida ham- haridorlar, ta'minotchilar, xattoki 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

[1] T.R.Fayziev, D.Sobirjonova, B.Sulaymonovlarning “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish” (ma’ruza matni), -T.: 2012 y.,

tashkilotlarda mavjud bo‘lmagan o‘zaromunosabatlarni baholash va boshqara olishni talab qilmoqda.

Ko‘plab menejerlarning orzusi-bu tinch, osuda va tartibli hayot kechuvchi tashkilot yoki dunyoda faoliyat ko‘rsatishdir. Lekin afsuski bugungi dunyoga noaniqlik va tartibsizlik xosdir.

Har kuni tashkilotlar turli xil tanglik xolatlarga duch kelishlari mumkin: kompyuter ma'lumotlarni yo‘qotish, gripp epidemiyasi, turli xil inqirozlar va h.z.lar. Va 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‘zarobog’langan va murakkab bo‘lib ketganligi tufayli, tasodiflar tez tez bo‘lib turishi va ko‘plab xollarda og’ir oqibatlarga olib kelishi menejerlardan yangicha vakolat va ko‘nikmalarni talab qilmoqda.

Bulardan yana bir muximi - inqirozli vaziyatlarni boshqara olishdir.

Inqirozli vaziyatlarni boshqara olish menejerdan quyidagi mahoratlarni talab qiladi:

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

Xotirjamlikni saqlay olish. Rahbarning xis 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 alarniini bosa bilishi, vaziyatning xatarliligini tushunishi bilan birga mustaxkam irodali, boshqalarga umid bag’ishlovchi va ruhlantirovchi bo‘lishi kerak.

Hammanining ko‘z oldida bo‘la olish. Noaniqlik oldida qo‘rquvni xis qilayotgan odamga vaziyat kimningdir nazorati ostidagi 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 xolatlarda eng avvalo insonlar va ularning tuyg’ularini xamma 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 etirishi 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.

Xulosa

Madaniyat va san’at muassasalariga mamuriy rahbarli qilish va ularni boshqarishda samaradorlikka erishish muhim masalalardan biri hisoblanad. Shu boisadn har bir tashkilotda boshqarish muammosi bor. Bu muammolarni hal etish uchun zamonaviy yetakchi kadrlarga bo‘lgan talablar ham bugungi kuda yo‘q emas. Yosh yetakchi rahbarlarni izlab topish va ularni rag‘batlantirib borish bugungi kun talabi hisoblanadi.

Mamlakatning umumiy taraqqiyoti individual komillikning yig‘indisi, ko‘rinishi sifatida namoyon bo‘ladi. Xalqimiz mentalitetiga xos bo‘lgan ana shu o‘ziga xoslik, ya'ni jamoaga qarab fikrlash, qaror qilishdan iborat mazkur tamoyildan kelib chiqib, yoshlarda boshqaruvchilik qobiliyatini shakllantirish va boshqaruv mahoratini rivojlantirish katta ahamiyatga ega.

San’at va madaniyat sohasimi, yoki boshqa tashkilotning rahbari har qanday yoshda ham kuchli, yengilmas va irodali shaxs bo‘lishi kerak. Biroq, yosh yetakchilar o‘zlariga yuklangan barcha mas'uliyatni tushunmaydilar. Ma'lumki, yosh yetakchilar o‘zlariga juda ham ishongan bo‘ladilar. Biroq, ularda tajriba yetarli bo‘lmaydi. Katta yoshdagi yetakchi yetarlicha tajribaga ega bo‘lgani bois o‘zi va jamoani boshqarishni, qayerda va qanday harakat qilishni juda yaxshi biladi. Ammo yosh yetakchi boshqalardan o‘rganadi, o‘z maqsadiga qanday erishishni tasavvur eta oladi.

San’at va madaniyat sohasini rivojlantirishda ijtimoiy boshqaruv mexanizmalarini tahlil etishdan maqsad talabalarda boshqarish muammolariga qiziqish uyg‘otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug‘dirishdir. Chunki hozir boshqarish asoslarini va bozor ko‘nikmalarini o‘rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o‘rta, katta jamoalarning rahbarlari, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli sohalarini boshqarish bo‘yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiquvchilar bo‘lib yetishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish va ijtimoiy sohada har xil tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasiga tushadi. Shu boisdan boshqaruv san’atini o‘rganishni keng yo‘lga qo‘yish davr talabi hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

RO‘YXATI

I. Normatuv-huquqiy hujjatlar:

1.1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. - T.: “O‘zbekiston”, 2013y.

1.2. O‘zbekiston Respublikasining “Ta'lim to‘g‘risida”gi qonuni (1997 yil 29 avgustda qabul qilingan) - T.: “O‘zbekiston”.

1.3. O‘zbekiston Respublikasining “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” - T.: “O‘zbekiston”, 1997. 29 avgust

1.4. O‘zbekiston Respublikasining “Madaniy boyliklarning olib chiqilishi va olib kirilishi to‘g‘risida” qonuni 1998-yil.

1.5. O‘zbekiston Respublikasining “Madaniy me’ros ob’yektlarini muhofaza qilish va ulardan foydalanish to‘g‘risida” qonuni 2001-yil.

1.6. O‘zbekiston Respublikasining “Muzeylar to‘g‘risida” qonuni. 2009-yil.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar mahkamasining qarorlari.

2.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Respublikada musiqiy ta’limni, madaniyat va san’at o‘quv yurtlari faoliyatini yaxshilash to‘g’risida”gi 1996 yil 31dekabrda, PF-1692-sonli Farmoni.

2.2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekistonda milliy raqs va xoreografiya san’atini rivojlantirish to‘g‘risida”gi 1997-yil 8-yanvar, PF-1695-sonli Farmoni.

2.3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston teatr san’atini rivojlantirish to‘g‘risida”gi 1998 yil 26 mart, PF-1980-sonli Farmoni.

2.4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi madaniyat va sport ishlari vazirligini tashkil etish to‘g‘risida”gi 2004 yil 27 sentyabr, PF-3491-sonli Farmoni.

2.5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasining “Madaniyat va aholi dam olish markazlarini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2013 yil 25 iyundagi 178-sonli qarori.

III. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari va nutuqlari:

3.1. Karimov I.A. Istiqlol va ma'naviyat-T.: “O‘zbekiston” 1995 yil.

3.2. Karimov I.A. O‘zbekiston XXI asr bo‘sag‘asida havfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va tarqqiyot kafolatlari.-T.: O‘zbekiston, 1997. 112-130, betlar.

3.3. Karimov I.A. Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashmoq kerak. T. 10. -T.: O‘zbekiston, 2002. 432 – B.

3.4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning. Xalq deputatlari Surxondaryo viloyati kengashining navbatdan tashqari sessiyasida so‘zlagan nutqi. 2002 yil 21 fevral

3.5. Karimov I.A. Biz tanlagan yo‘l - demokratik taraqqiyot va ma'rifiy dunyo bilan hamkorlik yo‘li. T. 11. - T.: O‘zbekiston, 2003. 320 –B.

3.6. Karimov I.A. Tinchlik va xavfsizligimiz o‘z kuch-qudratimizga, hamjihatligimiz va qat'iy irodamizga bog‘liq.T.12. -T.: O‘zbekiston, 2004 400 -B.

3.7. Karimov I.A. O‘zbek xalqi hech qachon, hech kimga qaram bo‘lmaydi. T. 13. - T.: O‘zbekiston, 2005. 448 – B.

3.8. Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz - jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. -T.: O‘zbekiston, 2005. 96. – B

3.9. Karimov I.A. Yangicha hayotni eskicha qarash va yondashuvlar bilan qurib bo‘lmaydi. “Xalq so‘zi” 2005 yil 18 fevral.

3.10. Karimov I.A. Inson, uning huquq va erkinliklari hamda manfaatlari-eng oliy qadriyat. // Xalq so‘zi, 2005 yil dekabr.

3.11. Karimov I.A. Inson, uning huquq va erkinliklari oliy qadriyat. T.14. - T.: O‘zbekiston, 2006. 280 –B.

3.12. Karimov I.A. Inson manfaatlarini ta'minlash, ijtimoiy himoya tizimini takomillashtirish - ustuvor vazifalarimizdir. - T.: O‘zbekiston, 2007. 46 – B.

3.13. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat-yengilmas kuch.-T.: “Ma'naviyat”, 2008. 176 -B.

3.14. Karimov I.A “O‘zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida” T.: O‘zbekiston, 2011. 440 – B.

IV. Darslik va o’quv qo‘llanmalar

4.1. Ibrohim Mahmudovning “Boshqaruv psixologiyasi” –T.: “YUNAKS PRINT” 2006 yil, 228-B.

4.2. T.R.Fayziev, D.Sobirjonova, B.Sulaymonovlarning “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish” (ma’ruza matni), -T.: 2012 y., 347-B.

4.3. “O‘zbekiston Milliy Ensiklopediyasi” –T.: Davlat ilmiy nashriyoti. 5-tom. 2002 yil.

4.4. Sharifxo‘jaev M., Abdullaev Yo.,“Menejment”. -T.:“O‘qituvchi”, 2001 y. 170-B.

4.5. G‘ulomov S.S., “Menejment asoslari”, -T.: 2002 y. 190 –B.

4.6. Fayziev T.R., Raxmatullaev A.I. “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish” fani (ma’ruza matnlari). –T.: O‘zDSMI, 2012 y.144-B

4.7. Chang Y.N., Campo-Flores F. Business policy and strategy, Text and cases. Good year publishing company. Santa Monica, 1980.

4.8. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание и символы. М.: Экономика, 1991

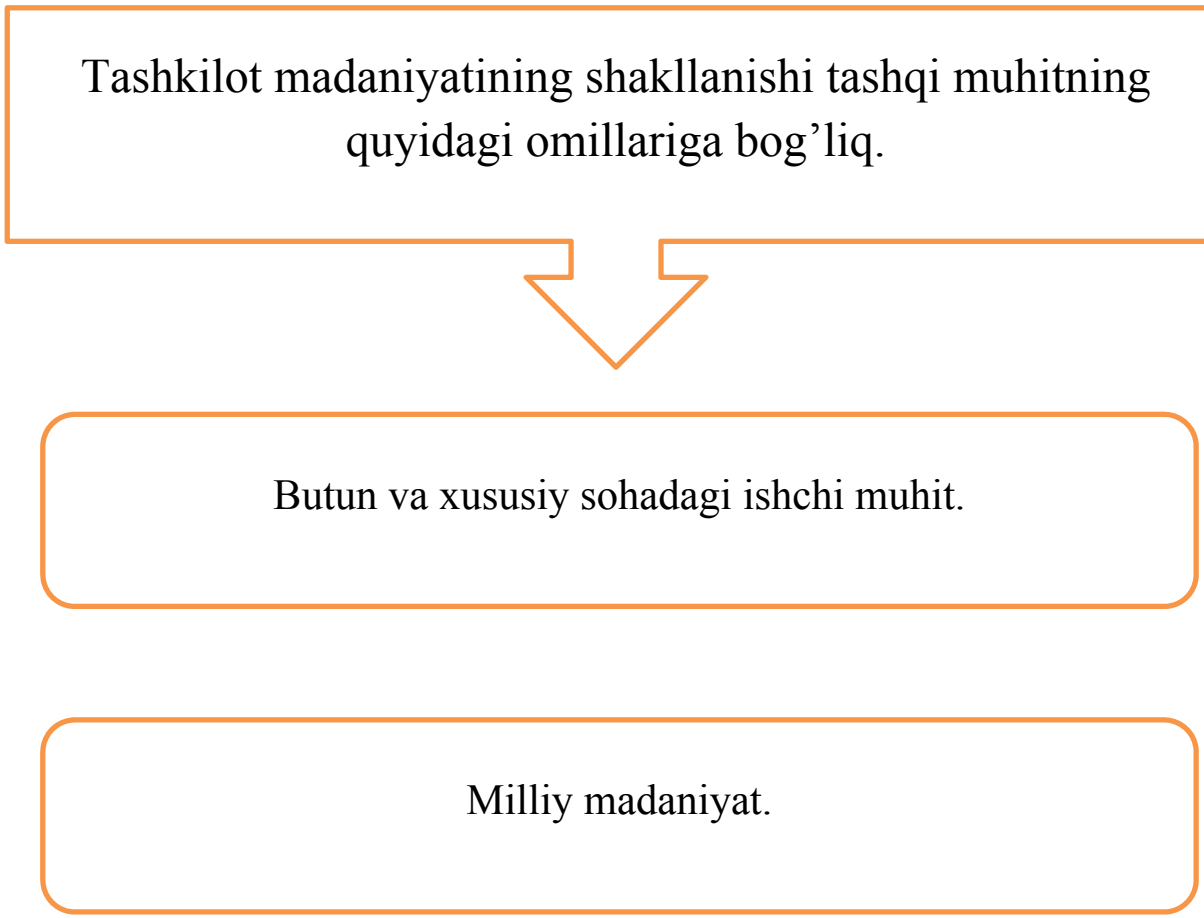
V. Internet saytlari:

5.1. http:// www.ziyoNet.uz O‘zbekiston ta’lim portal

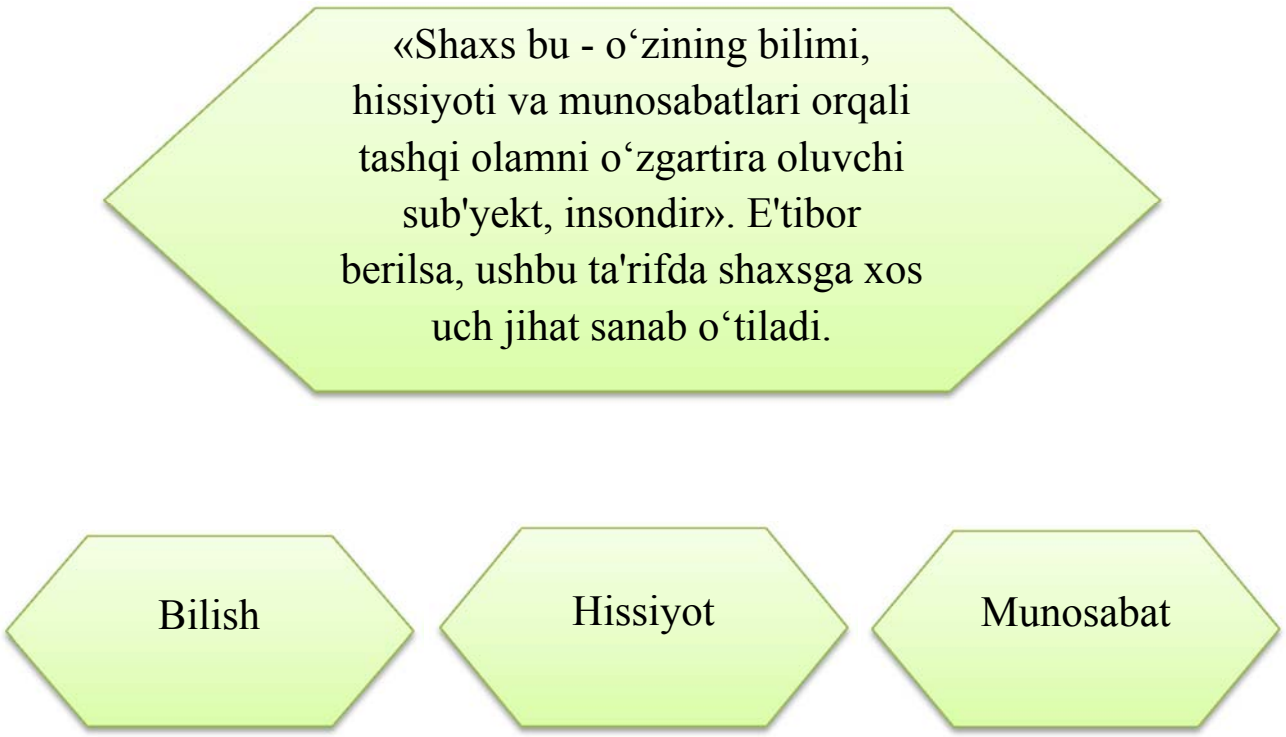
5.2. http:// www.gov.uz hukumat portali

Ilovalar

1-Ilova.



2-Ilova.


«Shaxs bu - o‘zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o‘zgartira oluvchi sub'yekt, insondir». E'tibor berilsa, ushbu ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o‘tiladi.
Bilish
Hissiyot
Munosabat

3-Ilova

Inqirozli vaziyatlarni boshqara olish menejerdan quyidagi mahoratlarni talab qiladi:

1. Xotirjamlikni saqlay olish.

2. Hammanining ko‘z oldida bo‘la olish.

3. Insonlarni biznesdan afzal ko‘rish.

4. Haqiqatni gapira olish.

5. Avvalgi biznesga qayta olish.