

**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**

**“MADANIYAT VA SAN‘AT MUASSASALARINI TASHKIL ETISH VA  
BOSHQARISH” KAFEDRASI**

**“TEATRLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH ASOSLARI”**

**MAVZUSIDAGI**

**BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

“Bitiruv malakaviy ish kafedrada  
dastlabki himoyadan o‘tdi”

**Bajardi:** “MSMTEB” ta’lim  
yo‘nalishi 4-kurs bitiruvchisi

**Baxramova Nilufar**\_\_\_\_\_

“MSMTEB” kafedrasining \_\_\_\_\_ -  
sonli yig‘ilish bayonnomasi  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2016 yil

**Ilmiy rahbar:**

katta o‘qituvchi

**Durdiyev B.** \_\_\_\_\_

Kaf.mudiri \_\_\_\_\_ **X.Shodiyev**

**Toshkent-2016**

## MUNDARIJA

**KIRISH**.....

**I BOB. Teatr san’ati –tarbiya omili sifatida**

1.1. Teatr san’atida tarbiyaviy masalalar talqini.....

1.2. Teatrlar faoliyatini rivojlantirishga oid xujjat mohiyati.....

**II BOB. Teatrlar faoliyatini boshqarish asoslari**

2.1. Mustaqillik yillarida O‘zbekiston teatrlari faoliyati boshqaruvining o‘ziga  
xosligi.....

2.2. San’at menejmenti tushunchasi va uni teatrlar faoliyatini boshqarishdagi  
ahamiyati.....

**Xulosa**.....

**Glossariy**.....

**Foydalaniladigan adabiyotlar**.....

## KIRISH

**Mavzuning dolzarbligi:** Yurtimiz mustaqillikka erishgach, kishilar ongi, dunyoqarashi, tafakkuri, maqsad va intilishlari, bir soʻz bilan aytganda maʼnaviy-mafkuraviy olamida, ruhiy tabiati va hatto qiyofasida ulkan oʻzgarishlar paydo boʻla boshladi. Bu borada Prezidentimiz va hukumatimizning maʼnaviyat, maʼrifat, mafkura, madaniyat, sanʼat va gʻoyaviy yoʻnalish borasida olib borilayotgan hayotiy va odilona siyosati muhim omil boʻlib xizmat etmoqda. Zero, gap maʼnaviyat, mafkura, gʻoya, sanʼat, madaniyat va maʼrifat haqida borar ekan, unda teatr sanʼatining tarbiya oʻchogʻi ekanligi, sahna sanʼatining barkamol avlod tarbiyasiga taʼsirining ahamiyati beqiyosligini hech kim inkor etolmaydi.

Teatr sanʼati insonlarga maʼnaviy ozuqa berish, ularning maʼnaviyatini oshirish, ruhiyatini koʻtarish, tarbiyalash, bilim berish, estetik zavq berish va boshqa ezgu ishlarni amalga oshirish maqsadida sahnada bong uradi.

Teatr sanʼati oʻzining koʻpfunksiyali ekanligi, toʻgʻridan-toʻgʻri, yuzma-yuz taʼsir qilish imkoniyatlariga egaligi, tanlangan repertuari orqali insonlarga maʼnaviy bilim berishga qaratilganligi bilan ahamiyatlidir.

Xukumatimiz tomonidan ishlab chiqilayotgan va hayotga izchil joriy etilayotgan turli sohalardagi islohotlar, reja va dasturlar, amaliy say-harakatlarning barchasi –inson uchun, uning manfaatlari, farovon hayoti, xavfsizligi va orzu umidlarining roʻyobga chiqishi, bir soʻz bilan aytganda, inson va uning baxtli hayotini taʼminlashga qaratilgandir. Siyosat, ilmu-fan, madaniyat, sanʼat, dinu diyonat sohasida dunyoni hayratga solayotgan ushbu diyor va uning xalqi - mustaqillik tufayli anʼana va qadriyatlarni tiklash, ularni zamon talablari asosida boyitish va rivojlantirish, oʻzligini anglash, dunyo hamjamiyatidan munosib oʻrin egallash kabi buyuk maqsadlarni amalga oshirmoqda. Tarixan qisqa vaqt ichida erishilgan ulkan yutuq va natijalar -Vatanimiz, xalqimiz shuhratini, boy tariximiz, bebaho milliy qadriyat va anʼanalarimiz, qudratli maʼnaviy va iqtisodiy salohiyatimizni butun jahonga tarannum etdi. Mamlakatimiz aholisining madaniy, maishiy ahvolini yanada yaxshilash, milliy qadriyatlarimiz va gʻurur-iftixor tuygʻusini yuksaltirish, jamiyatni tubdan yangilash, zamonaviy dunyoqarashga ega boʻlgan har tomonlama barkamol avlodni –yuksak maʼnaviyatli shaxsni tarbiyalash

kabi dolzarb masalalar -davlatimiz siyosatining ustivor yo‘nalishlarida o‘zining aksini topmoqda.

Darhaqiqat, san‘at koshonalari, san‘atni o‘rgatuvchi muassasalar boshqa tashkilot yoki muassasalardan o‘zining ko‘p jihatlari bilan ajralib turadi. Chunki san‘at sohasi bilan shug‘ullanuvchi muassasalarda “sahna” deb atalmish muqaddas bir pirxona borki, unda faoliyatning asosini tarbiya, insonlarga yaxshilik, ezgulik ulashish, davr mafkurasiga xizmat qilish, Vatanni sevish, ardoqlash kabi buyuk niyatlarga intilish tashkil etadi. Yurtboshimiz I.A.Karimovning “Sahna san‘ati insonlarga nafaqat zavqu-shavq baxsh etadi, ayni vaqtda milliy g‘urur, milliy iftixor manbai, qudratli tarbiya vositasi ham bo‘la olishi –bu isbot talab qilmaydigan haqiqatdir”<sup>1</sup>, deb aytgan so‘zlari ushbu sohalarning jamiyatimiz taraqqiyotidagi ahamiyatining buyukligini anglatadi.

Jamiyat taraqqiyotidagi har qanday o‘zgarishlar, yangiliklar, ayniqsa, insoniyat rivojiga katta turtki beradigan jarayonlar, kashfiyotlar insonning ta’sirisiz ro‘y bermaydi. Buning uchun avvalo, asriy an’analar, tegishli shart-sharoit, tafakkur maktabi, madaniy-ma’naviy muhit mavjud bo‘lmog‘i kerak. Millatning tabiatida, qonida, nasl-nasabida ezgulik sari intilish mafkurasi va qonuniyati jo‘sh urishi lozim. Yoshlarni milliy va umuminsoniy qadriyatlarga nisbatan hurmat ruhida va axloq qoidalari asosida tarbiyalash, yosh avlodda hayotga qat’iy ishonch va qarashni, mentalitetimizga yot bo‘lgan zararli ta’sir va oqimlarga qarshi tura olish, jamiyat taraqqiyotiga salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi illatlar (ichish, chekish, giyohvandlik va h.k)ga qarshi kurash yo‘llarini izlash - yurtimizda yashayotgan har bir fuqaroning oldida turgan muhim vazifalardandir.

Bunday ulkan ishlarni amalga oshirishda teatr, ya’ni sahna san‘atining ahamiyati beqiyosdir.

Davlatimiz rahbari I.A.Karimov “Ma’naviyatni shakllantirishga bevosita ta’sir qiladigan muhim hayotiy omil –bu ta’lim –tarbiya tizimi bilan chambarchas bog‘liqdir”<sup>2</sup>, deb aytganlari aynan mana shu sohaning vazifalarnini to‘g‘ri anglashga

---

<sup>1</sup> Karimov I.A.”Milliy teatrimiz - iftixorimiz”. Toshkent shahrida Akademik Drama teatri yangi binosining ochilish marosimida so‘zlagan nutqi. 2001 yil 30 avgust.

<sup>2</sup> “Yuksak ma’naviyat –yengilmas kuch” T, 2008, 60-bet.

undaydi. Shu jihatdan ham tarbiya masalasi barcha masalalardan yuqori turishliklarini anglash qiyin emas. “Ta’limni tarbiyadan, tarbiyani esa ta’limdan ajratib bo‘lmaydi –bu sharqona qarash, sharqona hayot falsafasidir. Bu haqda fikr yuritganda, men Abdulla Avloniyning “Tarbiya biz uchun yo hayot –yo mamot, yo najot –yo haloqat, yo saodat –yo falokat masalasidir” degan chuqur ma’noli so‘zlarni eslayman”<sup>3</sup>, degan so‘zlari ta’lim va tarbiya sohasining o‘ta muhimligini yana bir bor ta’kidlaydi.

Spektakllarni sahnalashtirishdan asosiy maqsad ham insonlarga to‘g‘ri tarbiya berishdir. Teatrning tarbiya vositasi ekanligi, unda insonlar ongiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qilish imkoniyatlarining kengligi, estetik zavq bag‘ishlash, insonlarga ma’naviy, ahloqiy, tarbiyaviy bilimlarni berish, dunyoqarashlarini kengaytirish, didini oshirishga yordam beradigan maskan ekanligini baralla aytish mumkin.

Bu kabi ishlarni amalga oshirishda teatrdagi boshqaruv zvenolarining o‘z o‘rnida, maqsadga muvofiq, reja asosida ish olib borishlari muhimdir.

Man’aviy boyliklar olimlar, musavvirlar, bastakorlar, rejissyor, shoir va yozuvchilar, nazariyotchilar, xullas, xalq tomonidan yaratiladi. Ma’naviy 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”<sup>4</sup>. Insonning farovon hayoti nafaqat uning moddiy boyligi, balki man’aviy madaniyati bilan ham o‘lchanadi.

San’at sohasida “San’at menejmenti” degan bir tushuncha borki, bu san’at sohasini boshqarishni anglatadi. Bu menejment turini “madaniy ehtiyoj” atamasi bilan bog‘lashadi. Madaniy ehtiyojlar insonni boshqa tirik mavjudotlardan ajratuvchi

---

<sup>3</sup> “Yuksak ma’naviyat –yengilmas kuch” T, 2008, 62-bet.

<sup>4</sup> “Yuksak ma’naviyat –yengilmas kuch” T, 2008, 69-bet.

omildir. Ular yordamida inson shaxs sifatida jamiyatda ajralib turadi va kamol topadi. Aslida ham san'at estetik ehtiyojlarni qondiruvchi vositadir.

Ijodiy jarayon va madaniy boyliklarni yaratish, san'at asarlarini yaratish hamda jamiyat madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ijodiy g'oyalarni amalga oshirish uchun sharoitlarni tashkil qilishda san'at menejmentining roli muhimdir. Teatrlar faoliyatini to'g'ri boshqarish – teatr rahbari zimmasiga katta ma'suliyat yuklash bilan bir qatorda, uning faoliyatini takomillashtirishga, taraqqiy etishga katta ta'sir ko'rsatadi.

**Mavzuning o'rganilganlik darajasi.** Teatrlar faoliyatini o'rganish va tahlil qilishda, uning boshqaruviga oid mavzularni o'zlashtirishda bir qancha teatrlarning faoliyatini o'rganishga to'g'ri keldi. Jumladan, Muqimiy nomidagi musiqiy teatri faoliyatidan asosiy baza sifatida foydalanildi. Madaniyat va san'at boshqaruviga oid mavzular o'rganib chiqildi. Teatrlar faoliyatini boshqarishga oid bir qancha manbalar, maqolalar va internet ma'lumotlaridan foydalanildi.

**Tadqiqot ishining maqsad va vazifalari.** Yoshlar tarbiyasida sahna san'atining o'rni va roli muhimdir. Teatrlar faoliyatini har tomonlama o'rganish, qo'yilgan spektakllarni tahlil qilish, uni boshqarishdagi ijodiy va administrativ jihatlar mazkur bitiruv ishining mazmunini tashkil etadi.

Mazkur tadqiqot ishida teatrlar faoliyatini boshqarish, uning ijodiy, tashkiliy, administrativ jihatlari tahlil qilingan. Teatrlar faoliyatini boshqarish bo'yicha tavsiyalar berish, sahnalashtirilayotgan asarlarning inson tafakkuriga ta'siri va jamiyat taraqqiyotiga hissa qo'shishdagi ahamiyati, teatrlarimiz faoliyatida boshqaruvning yangicha usullarini joriy qilishni tahlil etish maqsad qilib qo'yilgan.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, teatrlar faoliyatini to'g'ri boshqarish – teatrlar faoliyatini yaxshilashning muhim omillaridan hisoblanadi. Ijodiy, tashkiliy va administrativ boshqaruv uyg'unligiga erishish - teatrlarimiz faoliyatini yuritishdagi maqsad va vazifalarini aniq belgilab olishga xizmat qiladi.

**Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi.** Ushbu bitiruv malakaviy ishi kirish, 2ta bob hamda 4ta paragraf, xulosa, glossariy va foydalaniladigan adabiyotlar ro'yhatidan iborat.

## **IBOB. Teatr san'ati –tarbiya omili sifatida**

### **1.1. Teatr san'atida tarbiyaviy masalalar talqini**

Mustaqillik shamollari nafaqat ijtimoiy, balki san'at, madaniyat, ma'naviy hayotda ham katta e'tibor va ma'suliyat qaratish lozim bo'lgan ishlarni takomillashtirishga turtki bo'ldi. Turli tadbirlarni yuksak darajada tashkil etishga, xalq ommasini bu tadbirlardagi ishtirokini faollashtirishga katta e'tibor qaratildi.

Teatr sohasini rivojlantirishga qaratilgan davlatimiz tomonidan juda ko'p e'tiborga loyiq ishlarning amalga oshirilganligi – bu sohaning rivojiga katta ta'sir ko'rsatmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “O'zbekiston teatr san'atini rivojlantirish to'g'risida”gi farmoni (1998yil 26 mart), O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O'zbekteatr” ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi faoliyatini tashkil etish to'g'risidagi qarori (1998yil, 22may), Hamza nomidagi O'zbek Davlat Akademik drama teatriga “Milliy teatr” maqomini berish to'g'risidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni (2001yil, 21sentabr) va boshqalar shular jumlasidandir.

Teatr san'ati tarixi nuqtai nazaridan olib qaraladigan bo'lsa, mustaqillik yillaridagi erishgan jarayonlar ushbu soha bo'yicha erishgan katta yutuqlarimizni tasdiqlaydi.

Mustaqillik yillarida teatr san'atiga davlat tomonidan yuqori darajada e'tibor berilganligi uning taraqqiyot yo'lida katta samaralarga erishishiga omil bo'ldi. Teatrlarimiz Prezidentimiz tomonidan e'lon qilinayotgan “Yil davlat dasturlari”da belgilangan vazifalarni bajarishga katta hissa qo'shmoqdalar.

Respublikamizda faoliyat yuritayotgan deyarli barcha teatrlarimiz Respublika miqiyosida o'tkazilayotgan bayram va tomoshalar va yubileylarda o'zlarining rang-barang repertuarlari bilan ishtirok etib kelmoqdalar.<sup>5</sup>

Insonlarga estetik zavq berish, ularning ma'naviyatini boyitish, bo'sh vaqtlarini samarali o'tkazish kabi vazifalarni bajarishda teatr san'ati roli benihoya kattadir. Zero, yurtboshimiz ta'kidlaganlaridek, “Bugun biz o'zligimizni anglash yo'lida

---

<sup>5</sup> “Mustaqillik yillaridagi teatrlarimiz faoliyati” to'g'risidagi ba'zi ma'lumotlar “Istiqlol va milliy teatr” deb nomlangan to'plamdan olingan. To'plovchilar: N. Sayfullayev, E. O'rinov. 2002y,

o‘tmishimizning noyob va ilgari noma‘lum bo‘lgan sahifalarini ochayotgan hozirgi sharoitda teatr san‘atimiz tarixidagi ba‘zi nuqtalarning asl mohiyati namoyon bo‘layotganiga guvoh bo‘lib turibmiz”<sup>6</sup>. Shuning uchun teatr san‘atini rivojlantirish, uni omma o‘rtasida keng targ‘ib qilish va takomillashtirishda pedagoglar, rejissyorlar, prodyuserlar, san‘atkorlar, bir so‘z bilan aytganda barchamiz mas‘ulmiz.

Xozirgi kunda teatrlarimiz faoliyatning mazmuni juda keng masshtabni qamrab olgan. Xalq va professional teatrlari o‘zlarini qaddini tiklab olishda, moddiy-texnik bazasini takomillashtirishda, ijodiy mahsulotlarning qiymatini oshirishda, milliy modelimizga xizmat qiladigan asarlar yaratishda, ijrochilarning moddiy ehtiyojlarini qondirishda, bir so‘z bilan aytganda spektakllarning saviyasini ko‘tarishda rejissyorlar va boshqa ijodkorlarning roli benihoyadir.

Ammo har qanday holatda ham teatrlar faoliyatini boshqarishda kelajakni ko‘zlab tutilgan ishlar hamisha o‘z samarasini berib kelgan. O‘zbekiston Respublikasi prezidenti huzuridagi Vazirlar mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi davlat teatrlari va konsert tashkilotlarining maqomi to‘g‘risida”gi 11-son qarori(1992yil, 13yanvar), “O‘zbekistonda teatr va musiqa san‘atini yanada rivojlantirishni qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni (1995yil 28oktabr, 415son qaroriga asoslangan) va boshqa tegishli xujjatlarda O‘zbekistonda teatr san‘atini rivojlantirish bo‘yicha aniq ko‘rsatmalar va tavsiyalar berilganligi bilan e‘tiborga loyiqdir.

Sahna san‘ati o‘zining insonlarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta‘sir qilishi bilan boshqa san‘atlardan ajralib turadi. Shu jihatdan olib qaralganda, san‘at sohasi insonlarning ruhiy tomonidan qo‘llab-quvvatlab, estetik jihatdan zavqlantirib, ma‘naviy jihatdan boyitib boradi. Shuning uchun ham davlatimiz rahbarlari tomonidan san‘atning barcha turlarini rivojlantirish, takomillashtirish uchun turli farmon, qaror va farmoyishlar ishlab chiqilmoqdaki, ularning oliy maqsadi jamiyatda sog‘lom muhit yaratish, insonlarga to‘g‘ri yo‘llanma berish, ularni Vatanga sadoqat ruhida tarbiyalash, jamiyatga foydasi tegadigan inson qilib tarbiyalash va boshqa ijobiy hislatlarni jo qilishga qaratilgan. Shu jihatdan olib qaraganda prodyuserlik faoliyat

---

<sup>6</sup> Prezident I.Karimovning Akademik drama teatri yangi binosining ochilish marosimida so‘zlagan nuqi. 2001y, 30avgust.

ham san'at va madaniyatimizni targ'ib qilishda o'zining munosib hissasini qo'shib kelmoqda.

O'zbekiston xalqining ma'naviy jihatdan yuksalishida teatrlarimizning roli beqiyosdir. Uning tarbiya sohasidagi vazifasi san'atlar ichida eng samaralisidir. U xoh professional, xoh havaskor teatr kollektivi bo'lsin tarbiyaviy asosga ega bo'lishi shart. Komediya janridagi asarlarda kulgu orqali kamchiliklar ko'rsatilsa, jiddiy asrlarda qahramonlarning kurashlari orqali tomoshabinni tarbiyalab boradi. Barcha janrdagi spektakllar tomoshabin uchun estetik zavq va ma'naviy ozuqa manbai bo'lib xizmat qilmog'i lozim. Oddiy misolni keltirib o'tishimiz mumkin.

Bir yigit xudoga o'zining kambag'alligidan nolib, shikoyat qilib turganini bir nuroniy qariya eshitib qoladi va unga qo'lini, oyog'ini, ko'zini bersa, evaziga katta pul berishini va uning judayam boyib ketishini aytadi. Ammo, yigit bunga ko'nmaydi, uning sog'ligi hamma narsadan ustun ekanligini anglab etadi.

Xuddi mana shu hikoya Respublika Yoshlar teatri repertuaridan o'rin olgan "Hazillar karnavali" (Karnaval shutov) tomoshasida spektakl shakliga keltirilib, tomoshabinlar e'tiboriga havola etildi. Bu spektaklni ko'rgan har qanday sog'lom insonda shukr qilish, sog'likning qadriga etish, mehnatni ulug'lash kabi tuyg'ularning uyg'onishi tabiiydir.

Yana bir hammamizga tanish bo'lgan bir hangomani keltirib o'tishni joiz deb bildik.

Qiziqchi aktyor Ortiq Sultonov tomonidan ijro etilgan ushbu hangoma shakshubhasiz har qanday insonni o'ylashga majbur qiladi.

Bir qariya o'limi oldidan o'g'illarini chaqirib, ulardan qaysi biri u o'lgandan so'ng uning yonida qabrda bir kun yotib qoladiganiga katta xumda tillolarini qoldirishini vasiyat qiladi. O'g'illari qabrda yotishga qo'rqishadi va ko'chadan kelayotgan bir yigitga ko'zlari tushib, undan boyagi vazifani bajarsa bir xum tillo berishlarini va'da qiladi. U yigit shu tomonlarga kelayotib bir arqon topib olgan bo'ladi. "Sigirimni bog'larman", deb juda xursand bo'ladi. Boyagi "iltimos"ga darrov ko'nadi. Ertalab o'g'illari borib qabrni ochsa, yigit o'rnidan turib qocha boshlaydi. "Ey, to'xta, tillolaringni olib ket", deganda, yigit: "Bir qarich arqonga

shunchalik azoblashdiki, agar bu tillolarni olsam, holim ne kechadi”, deb qochishda davom etadi.

Shunga o‘xshash asarlarni tomoshabin ko‘rganda o‘ziga yarasha xulosalarni chiqara boshlaydi, qilgan noto‘g‘ri ishlarini to‘g‘irlashga harakat qiladi, keyin ham bunday noma’qulchiliklarni qilmaslikka odatlanadi.

Mana sahna san’atning kuchi. Bizning teatr sahnasida qo‘yilayotgan asarlarimizning deyarli ko‘pchiligida ana shunday maqsadlar oldinga qo‘yilganligiga shubhamiz yo‘q.

Xozirgi kunning dolzarb muammolarini ko‘tarib chiqishda teatrlarimiz yetakchi o‘rinlarni egallashlari shart. Masalan, Nasrullo Qobilovning “To‘da” asarini olaylik. Mazkur asar ham xozirgi kunning eng dolzarb muammolarini ko‘tarib chiqqan asarlardan hisoblanadi. Undagi qahramonlarning har birining o‘ziga xos bo‘lgan jihatlari, xarakterli xususiyatlari, yaxshi va yomon tomonlari, nimaga intilishi, nimadan nafratlanishi va boshqa jihatlari muallif tomonidan juda ta’sirli va mohirona tasvirlangan. Giyohvandlik muammosini tor ma’noda qarash kerak emas. U juda keng masshtabni egallagan muammolardan eng og‘iri desak, mubolag‘a bo‘lmaydi. Butun dunyo bu muammoni bartaraf qilish imkoniyatlarini izlamoqda. Asarda bunday nopok yo‘lga, ya’ni giyohvandlikka kirib qolish sabablari, uni oldinda nimalar kutayotganligi, undan qutilish imkoniyatlari kam ekanligi – muallif tomonidan aniq tushuntirib berilgan.

Asarda qahramonning bu yo‘ldan qaytish imkoniyati borligini tasvirlanishi asarning salmog‘ini oshiradi. Chunki, juda ko‘p shu mazmundagi asarlarda, kinofilmlarda bu yo‘ldan qaytishning iloji yo‘qligi haqidagi g‘oya ilgari suriladi. Bu asarda esa Samandarning bu ishga chek qo‘yishga intilishi asardagi konfliktni kuchaytirishga asos bo‘ladi.

Bunday asarlar har qanday toifadagi odamlarni o‘ylashga, fikrlashga majbur qiladi. Haqiqatdan ham bu yo‘lning oxiri yo‘q, faqat ajal bilan tugashi aniq bo‘lgan yo‘l. Bu yo‘ldan yurishni o‘z vaqtida to‘xtatishni ishora qilgan asar bu.

Asarning tarbiyaviy ta’siri shundaki, muallif Samandar obrazi orqali, ya’ni ularning o‘zlarining orasidan chiqqan yigitning bu yo‘lning oxiri nima bilan tugashini to‘g‘ri anglashi va bunga irodasini bo‘ysindira olishi va bu illatga qarshi kurasha

olishidir. Asarda kim salbiy, kim ijobiy qahramon ekanligini darrov anglab olish mushkulroq. To'g'ri, nashavandlarni "yaxshi" yoki "ijobiy" deyish qiyin. Ammo, muallif ularning o'ziga xos bo'lgan ijobiy tomonlarini ham topishga harakat qilgan. Samandar ko'rgan tush uning bu yo'lning xatarli ekanligini anglashiga yordam berganligi, Kamolaning da'vati, iltimosi, sevgisi - bu yo'ldan ketish kerakligini muallif juda ta'sirchan ifodalagan.

Rejissyorning asosiy vazifalardan biri shuki, u tomoshabinlardan oldinroq yuradigan, unga nima yoqadi-yu, nima ma'qul kelmaydigan, nima qilsa teatr ijodiy guruhining faoliyati yaxshilanadi, qanday asarlar teatr repertuaridan o'rin olish kerak, degan savollarga albatta javobi bo'lishi kerak.

Bu aytilgan fikrlarimiz asosan ijodiy boshqaruv tushunchalari bilan izohlanadi. YA'ni, rejissyor asar tanlaydi, ijodiy guruh bilan tahlil qiladi, stol atrofida o'qish, mizanssenalar ustida ishlash, badiiy obrazlar ustida ishlash, bir so'z bilan aytganda repititsiyalarni tashkil etadi va spektaklni yaratadi. Baletmeyster spektakldagi plastik yechimlar va raqslarga, bastakor asardagi musiqali jarayonlarga javobgar hisoblanadi. Rejissyor esa spektaklning to'liq namoyishi uchun ma'sul shaxsdir.

Ammo, bu ishlarning hammasini administrativ boshqaruvsiz amalga oshirish juda qiyin kechadi. Chunki, ijodiy ishlarni amalga oshirish uchun administrativ boshqaruvning ko'magi kerak bo'ladi. Repititsiyalar vaqtini belgilash, kerakli jihozlar bilan ta'minlash, maosh to'lash, rag'batlantirish, tayyor bo'lgan ijod mahsullarini namoyish etishga tayyorlash va boshqa ishlarni mazkur soha vakillari amalga oshiradilar.

Bunda repertuar tanlash masalalari ham ularning diqqat markazlarida turmog'i lozim.

Teatr san'ati xalqimizning ma'naviy madaniyatida muhim o'rinni egallab, uni har jihatdan mukammal inson bo'lib etishishiga xizmat qilib kelmoqda. Turli tarbiya vositalari ichida teatr san'atining roli beqiyosdir. Teatrning paydo bo'lishi insonlar o'rtasida ahloq normalarining normallasuvi, ularda bir-birlariga nisbatan hurmat-e'tibor tushunchalarining shakllanib, takomillashuvi bilan belgilanadi. Insonlar bir-birlari bilan obrazlar vositasida munosabatda bo'la boshladilar. Ular ko'pchilik bo'lib

yig'ilganlarida, biror bir voqeani bayram qilib nishonlayotganlarida teatr san'atining elementlarini qo'llay boshlaganlar.

Yoshlar tarbiyasida, ularning bo'sh vaqtlarini to'g'ri tashkil etishda, ularni ijodkorlikka yo'naltirishda, mutoaala madaniyatini shakllantirish va boshqa ijobiy hislatlarni jo qilishda sahna san'atining ahamiyati katta ekanligini doimo nazarda tutishimiz kerak. Bu maqsadlarga erishish esa boshqarish tizimini maqsadga muvofiq ish olib borishida namoyon bo'ladi.

Professional teatr sahnasida rol ijro etish uchun maxsus ma'lumotga ega bo'lgan, shu sohani to'liq egallagan mutaxassislar jalb etiladi. Bunda rejissyor aktyorlarning xarakterli xususiyatlari, ichki va tashqi holatlarining bir-biriga mos kelishi, asar ruhiyati, stil va yo'nalishdan kelib chiqqan holda, bir so'z bilan aytganda, asar xarakteridan kelib chiqib ijro uchun qahramonlarini tanlaydi. Masalan, ba'zi aktyorlar jiddiy rollarni ijro etishni qoyilmaqom qilib bajaradilar. Ammo, komediya janridagi rollarni esa yaxshi uddalay olmay qoladilar. Shuning uchun ba'zi rejissyorlar bunday aktyorlarga faqat jiddiy rollarni topshiradilar. Ular faqat bir tomonlama obrazlarni yarata boshlaydilar, natijada ularning ijro etgan barcha rollari bir xil bo'lib qoladi. To'g'ri, u hamma aktyorlarga tegishli emas. O'z ustida tinimsiz ijod qiladigan ijodkorlar bunday fikrlarning paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaydilar. Bu haqda Q.Xo'jayev o'zining "Sahnaga yo'l" kitobining "Rejissyorning rollarni taqsimlashi" bobida shunday deb yozadi: "Yangi pyesadagi rollar qanday usulda taqsimlanmasin, bir necha shunday rolni ijro etgan aktyorning sinovidan o'tgan uslubiga suyanish aslo mumkin emas. Bu shuning uchun yomonki, birinchidan, faqat bir yo'sindagi rolni ijro etib kelgan aktyor o'zini-o'zi bir qolipga solib qo'yishi mumkin. Ikkinchidan, yangi spektaklda aktyorning individualligi yordamida biron-bir tesha tegmagan, qiziqarli jihat topilmasligi mumkin. Pyesani o'qib, uning ustida dastlabki ishlovdayoq teatrdagi o'z truppasining tarkibini yaxshi bilgan rejissyor dramaturg asarining mahliyo qilgan obrazlari xususiyatidan kelib chiqishi, ijrochilardagi muallif matnida aks etgan narsalarni imkoni boricha haqqoniy va yangicha talqin eta oladigan ijodiy fazilatlarni qidirishi kerak. Pyesani o'qir ekan,

rejissyor beixtiyor o‘zi ishlayotgan teatr truppsi qoshidagi aktyorlar individual shaxsiy qiyofasiga muvofiq har bir rolni hayolan mo‘ljallab chiqadi”.<sup>7</sup>

Talabalar sahnasida esa rol taqsimlash jarayoniga sal boshqacharoq yondashishga to‘g‘ri keladi. Xuddi teatrdagidek, muallif tomonidan berilgan obrazga mos xarakterli aktyorga rol berilgach, u bilan sahnalashtirish ishlarini boshlaydi. Teatrda “xarakterli” aktyorlarga ko‘pincha bosh rollar beriladi va ular ko‘pincha mashhurlik cho‘qqilarini zabt etadilar.

Aktyorlik mahoratini yaxshi o‘zlashtira boshlagan, aktyorlikning ba’zi qirralarining g‘unchalari ko‘zga ko‘rina boshlagan talabaga faqat bosh rollarni berib, mahorati kamroq talabaga esa epizodik kichik-kichik rollar berilaversa, bu ularni mahorat jihatdan tarbiyalash uslubiga to‘g‘ri kelmaydi. Chunki, talaba-aktyor-rejissyorni tarbiyalashda ularning barchasiga baravar “yuk” taqsimlanmog‘i lozim. Shunda ular ustoz-o‘qituvchidan olishi kerak bo‘lgan barcha bilimlarni egallashga erishadilar.

Repertuar tanlash va rol taqsimlashda rejissyor va ijodiy guruhlar fikrlashib, bir maqsadni ko‘zlagan holda ish boshlasalar samarali natijalarga erishadilar. Dramatik asarlar bilan yaqindan tanishish, spektakllar tomosha qilish, ularni tahlil qila olish va u haqda fikrini bayon eta olish -talaba-aktyor-rejissyor uchun muhim vazifalardan hisoblanadi.

Ilk bor sahnaga chiqib ish boshlanganda iloji boricha aktyorga erkin harakat uchun imkoniyatlar yaratish kerak. Aks holda, aktyor rejissyordan faqat vazifa kutib, roli ustida ishlamay qo‘yadi. Bu esa rejissyorga ancha qiyinchilik tug‘diradi, chunki aktyor yangi xatti-harakatlar izlamay qo‘yadi. Har qanday san’at sohasida shug‘ullanuvchilar, hattoki boshqa ishlar bilan band bo‘lganlarida ham yangilik, yangi harakatlar yaratish, original topilmalar izlash bilan hayollarini band qiladilar. Ayniqsa, rejissura va aktyorlik mahorati sohasida bu vaziyat yanada jiddiy tus oladi. Chunki hozircha, faqat matn bor. Uni jonlantirish jarayoni esa, aktyor va rejissyor mehnatlarining natijasi sifatida u yoki bu darajada namoyon bo‘lib, katta va mashshaqqatli jarayondir. Sahnada ishlash jarayoni boshlangandan keyin turli vaziyatlar va holatlar yuzaga kelishi mumkin. Masalan, asar sahnaga chiqqandan

---

<sup>7</sup>Q.Xo‘jaev. “Sahnaga yo‘l”. T., O‘qituvchi, 1982y, 28bet.

keyin rol aktyorga yoqmay qolishi, partnyori bilan ishlashni hohlamasligi, turli qaysarliklar qilishi va boshqa shunga o‘xshash xatti-harakatlar qilib, ishlashga halaqit berishlari mumkin. Rejissyor har qanday sharoitda ham bunday vaziyatlarni oldini olishi zarur. Rejissyor jamoada ijodiy muhit yaratib berishga ma’sul shaxslardir. Shuning uchun ijodiy guruh ichidagi muhitning sog‘lomligi ham asarlarning sahna yuzini ko‘rishida katta rol o‘ynaydi. Ba’zi hollarda bir-ikkita rolni qoyilmaqom qilib o‘ynagan, buning natijasida u yutuqlar ostida “esankirab” qolib, boshqa ijrochilarga nisbatan kekkayishlik, manmanlik, o‘zini ko‘rsatish kabi xususiyatlar sezilganda kollektiv rahbari buni darhol oldini olish masalasini birinchi o‘ringa qo‘ymog‘i lozim.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, teatr san’ati tarbiya o‘chog‘idir. U insonlar bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri muloqot qilib, insonlarga ma’naviy ozuqa berish, yaxshilikka yetaklash, Vatanni, oilasini sevish va boshqa ezgu ishlarga yo‘naltirishda katta ahamiyat kasb etadi.

**1.2. Teatrlar faoliyatini rivojlantirishga oid xujjat mohiyati** Yurtimiz mustaqillikka erishgach, teatr san’atini rivojlantirish bo‘yicha davlatimiz tomonidan bir qancha xujjatlar ishlab chiqildiki, ularning barchasi bu sohani yanada rivojlantirishga turtki bo‘ldi. Teatr – jamiyat ma’naviy hayotida voqelikni aks ettiruvchi tarbiya vositasi sifatida muhim rol o‘ynaydi. Darhaqiqat, mustaqillik davrida teatrimiz sahnalarida xalqimiz ma’naviyati, milliy qadriyatlarimizni targ‘ib etuvchi, tomoshabinlar talabiga mos asarlar yaratish, urf-odatlarimizni bugungi yosh avlodga yetkazishga alohida e’tibor qilinishi bu sohaning yangilikka intilayotganligidan dalolat bermoqda. Bu esa o‘z navbatida muxlislarning teatrga bo‘lgan mehri, ixlosini oshiryapti.

Juda ko‘p rejissyorlar, tadbirlar tashkilotchilari hozirgi kunda dramaturgiyaning oqsayotganligi to‘g‘risida yozishadi. Balki, aslida ham shundaydir. Lekin, hozirda Respublikamizda o‘tkazilayotgan bayramlar, teatr festivallari, “Ma’naviyat va ma’rifat” telekanalida namoyish etilayotgan spektakllarni ko‘rib, bu soha bo‘yicha faqat yaxshi gaplarni aytgimiz keladi.

Yuqorida qayd etib o‘tilgan davlatimiz tomonidan ishlab chiqilgan xujjatlarda san‘at va madaniyatni rivojlantirishga qanchalik katta e‘tibor berilayotganligiga guvoh bo‘lamiz. Jumladan, O‘zbekiston Respublikasi prezidenti huzuridagi Vazirlar mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi davlat teatrlari va konsert tashkilotlarining maqomi to‘g‘risida”gi 11-son qarori (1992yil, 13yanvar), “O‘zbekistonda teatr va musiqa san‘atini yanada rivojlantirishni qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni (1995yil 28oktabr, 415son qaroriga asoslangan), davlatimiz rahbarining “O‘zbekiston teatr san‘atini rivojlantirish to‘g‘risida”gi farmoni (1998yil 26 mart), O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekteatr” ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risidagi qarori (1998yil, 22may), Hamza nomidagi O‘zbek Davlat Akademik drama teatriga “Milliy teatr” maqomini berish to‘g‘risidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentimizning farmoni (2001yil, 21sentabr) va boshqalar - teatr san‘atini moddiy-texnik bazasini yaxshilash, ijodiy jarayonlarda yangilik, muvaffaqiyatlar cho‘qqisini zabt etish, teatr san‘atini jahon sahnasiga chiqishiga qaratilgan muhim xujjatlardandir.

O‘zbekiston Respublikasi prezidenti huzuridagi Vazirlar mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi davlat teatrlari va konsert tashkilotlarining maqomi to‘g‘risida”gi 11-son qarori(1992yil, 13yanvar)da teatr va konsert faoliyatini boshqarish tuzilishini takomillashtirish, teatr-tomosha muassasalarini shartnoma (bitim) munosabatlari tizimiga o‘tkazish, o‘zbek milliy va jahon teatri hamda musiqasining eng yaxshi namunalarini targ‘ib qilishni yanada rivojlantirish, musiqaviy-estetik tarbiyani va aholiga madaniy xizmat ko‘rsatishni yaxshilash maqsadida ishlab chiqilgan muhim hujjatlardan biri edi. Unda hozirgi sharoitlarida insonning moddiy va ma‘naviy ehtiyojlari dialektikasida san‘atning o‘rni, respublika fuqarolarining axloqiy e‘tiqodi, vatanparvarligi va baynalminalligini shakllantirishda sahna san‘atining roli bilan belgilanishi ko‘rsatilgan.

“Mazkur Maqom teatr-tomosha muassasasining ayniqsa hozirgi sharoitda iqtisodiyot bilan bog‘liq ma‘naviy ishlab chiqarish ekanligini va shu sababli ilmiy boshqarishni, doimo o‘zgarib turuvchi tomoshabinlar ommasini o‘rganishni, uning

respublika, viloyat, shahar madaniyati tizimidagi o‘rniga to‘g‘ri baho berishni talab etuvchi muassasa ekanligini tan olishga asoslandi.

Mazkur Maqom teatr-tomosha muassasalari uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, o‘zbek milliy, jahon teatri va musiqa san’atining eng yaxshi namunalarini targ‘ib qilishni yanada rivojlantirish, spektakllar, konsert dasturlari va chiqishlarining g‘oyaviy-badiiy saviyasini oshirish, musiqiy-estetik tarbiyani va aholiga madaniy xizmat ko‘rsatishni yaxshilash, respublikada teatr va konsert faoliyatini boshqarish tuzilishini takomillashtirish, ijodiy tashabbusni rag‘batlantirish va teatr-tomosha muassasalari jamoasining mehnat, moliyaviy va moddiy resurslardan oqilona foydalanishdan, ish sifati va samaradorligini hamda uning natijalari uchun mas’uliyatni oshirishdan manfaatdorligini kuchaytirish maqsadida ishlab chiqilgan.

Mazkur Maqomning amal qilishi teatrlarga, teatr-studiyalarga, konsert tashkilotlariga, musiqali dastalar birlashmalariga, O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat va sport ishlari vazirligi tizimidagi mustaqil badiiy jamoalarga va konsert zallariga taalluqlidir<sup>8</sup>.

Darhaqiqat, san’at sohasi hozirgi kunda iqtisodiyot bilan bog‘liq ma’naviy ishlab chiqarish ekanligini va shu sababli ilmiy boshqarishni, doimo o‘zgarib turuvchi tomoshabinlar ommasini o‘rganishni taqozo etadi. Bu sohalarni ilmiy jihatdan o‘rganish, tahlil qilish, sotsiologik tadqiqotlar o‘tkazish, tomoshabinlar ehtiyojlarini o‘rganish va ularni qoniqtirish yo‘lidan borish, ularga ma’naviy ozuqa berish, ma’naviy dunyosini boyitish, teatr, umuman san’at sohasini anglash bilan bog‘liq tushunchalarni kengaytirish mazkur xujjatning asosiy mazmunini tashkil etadi.

Ilmiy boshqarish deganda, mazkur sohalarning nazariy asoslarini o‘rganish, uning genezisidan tortib, xozirgi kun zamonaviy tendensiyalarigacha, undagi ijodiy, tashkiliy, ma’muriy (administrativ) jihatlarini ilmiy jihatdan tahlil qilish asnosida o‘rganish va boshqarish nazarda tutiladi.

Mazkur Maqom mamlakat teatr va konsert tashkilotlarini xo‘jalikni yuritishning yangicha sharoitlariga o‘tkazish qoidalari asosida ishlab chiqilgan bo‘lib, unda quyidagi prinsiplar belgilab berilgan:

---

<sup>8</sup> O‘zbekiston Respublikasi prezidenti huzuridagi Vazirlar mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi davlat teatrlari va konsert tashkilotlarining maqomi to‘g‘risida”gi 11-son qarori(1992yil, 13yanvar).

“Umumdavlat va ijtimoiy-madaniy siyosatni amalga oshirishni xalq deputatlari Kengashlari, madaniy boshqarmalar, ijodiy uyushmalar va boshqa jamoat tashkilotlarining huquq va burchlarini kengaytirish bilan, shuningdek, ijodiy-ishlab chiqarish va ijtimoiy rivojlanish masalalarini hal etishda teatr-tomosha muassasalari mehnat jamoalarining mustaqilligi bilan qo‘shib olib borish;

teatr-konsert faoliyatini ustun darajada tarmoq boshqaruvidan ustun darajada hududiy boshqaruvga o‘tkazish. Bunda mahalliy an’analar, aholining talab va ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda teatr va konsert faoliyatining kompleks va proporsional rivojlanishini ta’minlash uchun zarur bo‘lgan resurslarning asosiy qismi xalq deputatlari mahalliy Kengashlarining ixtiyorida bo‘lishi kerak;

madaniyatni boshqarish organlari, teatr-tomosha muassasalari qaysi idoraga bo‘ysunishlaridan qat’i qazar, ularda yagona mafkuraviy siyosat yuritilishini ta’minlaydilar, tarmoq kompleks dasturlari ishlab chiqilishi va amalga oshirilishini tashkil etadilar, ularni zarur resurslar bilan ta’minlaydilar, bevosita o‘zlariga qarashli teatr-tomosha muassasalariga rahbarlik qiladilar;

filarmoniya faoliyatini ustun darajada rivojlantirish, dramaturglari va bastakorlarining ijodiy yutuqlarini, o‘zbek milliy va jahon adabiyoti, musiqa madaniyati va xalq ijodining eng yaxshi namunalarini targ‘ib qilish, xalqlarining milliy madaniyatlari gullab-yashnashiga va o‘zaro boyishiga ko‘maklashish, bolalar va o‘smirlarni musiqiy-estetik tarbiyalash ishlarini yaxshilash;

xo‘jalik yuritishning ilg‘or shakllaridan foydalanish, teatr-tomosha muassasalarini moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishning, ijodiy-ishlab chiqarish va ijtimoiy rivojlanish hamda mehnat jamoasi mehnatiga haq to‘lash jamg‘armalari miqdorining, har bir xodim mehnatiga to‘lanadigan haqning pirovard iqtisodiy va ijtimoiy ko‘rsatkichlarga, mehnatning sifati va samaradorligiga mustahkam bog‘liqligini belgilash.

San’at muassasasi sifatida teatr-tomosha muassasasining ijodiy vazifasi, janr yo‘nalishi uni tashkil etish (yoki qayta tashkil etish)da, agar teatr-tomosha muassasasi respublika bo‘ysunishida bo‘lmasa, viloyat yoki shahar boshqaruv organlarining roziligi bilan O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi tomonidan belgilanadi. Respublika teatr-tomosha muassasalarining kimga bo‘ysunishi O‘zbekiston

Respublikasi Madaniyat va sport ishlari vazirligining buyrug‘i bilan belgilab qo‘yiladi”<sup>9</sup>.

Mazkur xujjatda teatr –tomosha muassasalarini boshqarish bo‘yicha ham ko‘rsatmalar berilgan. Bunda “I.Teatr-tomosha muassasalarini boshqarish” bo‘limining I-qismida bu haqda shunday deyilgan:

“1. Teatr-tomosha muassasalarini boshqarish mazkur Maqom va teatr ustaviga muvofiq amalga oshiriladi. Teatr boshqaruv organlari tuzilishini va uni saqlash xarajatlarini mustaqil belgilaydi.

2. Teatr-tomosha muassasasining rahbari, agar teatr yoki konsert tashkiloti respublika bo‘ysunishida bo‘lsa, O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat va sport ishlari vazirligi tomonidan tayinlanadi. Boshqa teatr-tomosha muassasalarining rahbarlari mahalliy organlar bilan kelishilgan holda Madaniyat va sport ishlari vazirligi tomonidan tayinlanadi.

3. Teatr-tomosha muassasasining badiiy rahbarligida, odatda, maxsus oliy ma‘lumotga ega bo‘lgan yoki teatr-tomosha muassasasida kamida 5 yil rahbarlik lavozimida ishlagan shaxslar tayinlanadi.

4. Agar teatr-tomosha muassasasi respublika bo‘ysunishida bo‘lsa O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat va sport ishlari vazirligi, boshqa hollarda esa viloyat madaniyat boshqarmalari va shahar madaniyat bo‘limlari teatr rahbari bilan mehnat shartnomasi (bitim) tuzadilar va shartnomaga muvofiq u quyidagilar uchun javob beradi:

teatr-tomosha muassasasining butun ijodiy va moliyaviy-xo‘jalik faoliyati uchun;

shartnoma (bitim) majburiyatlariga javob beruvchi maqsadga yo‘naltirilgan ijodiy jarayonni tashkil etish;

jamoada muvaffaqiyatli ishlash uchun qulay muhit yaratish, teatr ijodiy xodimlarining kasb mahoratini o‘stirish va ularda mas‘uliyat hissini tarbiyalash.

Shartnoma (bitim)ga tashkiliy va ijodiy xarakterdagi bandlar kiritiladi. Ular shartnoma (bitim) bo‘yicha hozirgi tarif stavkalari (okladlar)da ko‘rsatilmagan maosh

---

<sup>9</sup>O‘zbekiston Respublikasi prezidenti huzuridagi Vazirlar mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi davlat teatrlari va konsert tashkilotlarining maqomi to‘g‘risida”gi 11-son qarori(1992yil, 13yanvar).

belgilashni o‘z ichiga olgan bo‘limlardan iborat bo‘ladi. Shartnoma shartlarini oshkor qilish yollanuvchi tomonga ham, yollovchi tomonga ham qat’iyan taqiqlanadi.

5. Teatr-tomosha muassasasi rahbari ushbu korxonada nomidan mustaqil tarzda harakat qiladi, uning manfaatlarini himoya qiladi, teatr mulkini istifoda etadi, shartnomalar, shu jumladan, mehnat shartnomalari tuzadi, ishonch xatlari beradi, hisob-kitob va boshqa hisoblab ochadi, mablag‘ni sarflash huquqiga ega bo‘ladi, shtatlarni tasdiqlaydi, teatrning barcha xodimlari uchun majburiy bo‘lgan buyruqlar chiqaradi va ko‘rsatmalar beradi, teatr faoliyati natijalari uchun javob beradi.

6. Teatr-tomosha muassasalarida uning rahbarining taklifi bilan teatr tomonidan mustaqil belgilangan tartibda tashkil etiluvchi va harakat qiluvchi badiiy kengash yoki boshqa bir maslahat kengashi tuzilishi mumkin.

7. Teatr-tomosha muassasasi jamoasining rahbar bilan o‘zaro munosabatlari, mehnatni muhofaza qilish, ijtimoiy rivojlanish, tegishli jamg‘armalarni taqsimlashda xodimlarning ishtirok etishi O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi va teatr ustavi asosida tartibga solinadi”<sup>10</sup>.

Mazkur xujjatning 5-qismiga e‘tibor qiling: Unda “Teatr-tomosha muassasasi rahbari ushbu korxonada nomidan mustaqil tarzda harakat qiladi, uning manfaatlarini himoya qiladi, teatr mulkini istifoda etadi, shartnomalar, shu jumladan, mehnat shartnomalari tuzadi, ishonch xatlari beradi, hisob-kitob va boshqa hisoblab ochadi, mablag‘ni sarflash huquqiga ega bo‘ladi, shtatlarni tasdiqlaydi, teatrning barcha xodimlari uchun majburiy bo‘lgan buyruqlar chiqaradi va ko‘rsatmalar beradi, teatr faoliyati natijalari uchun javob beradi”, deyilgan. Aynan manashu paragrafda teatr boshqaruvchisining asosiy ishi, vazifasi ko‘rsatilgan bo‘lib, unda bu rahbarning iqtisodiy, moliyaviy, hisob-kitob ishlarini yaxshi bilishi, tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo‘lishi, turli tashkilotlar, insonlar bilan yuqori darajada muomala madaniyatiga ega bo‘lishi, ijodiy va texnik xodimlar, umuman teatr jamoasidagi ijodiy muhitni yaxshilash, hamda ijodiy ishlarni amalga oshirishdagi to‘siqlarni yengishda asosiy figuralardan bo‘lishi kerakligi nazarda tutilgan.

---

<sup>10</sup>O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 6 iyuldagi 157-son qarori tahririda — O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari to‘plami, 2005 y., 27-son, 192-modda)

Undan tashqari, bu xujjatda mablag‘ bilan ta‘minlash, teatr-tomosh muassasalarini rejalashtirish, ularga narx belgilash, ijodiy mehnat va ish haqi, tashqi iqtisodiy faoliyat va teatrni tugatish to‘g‘risida ham ma‘lumotlar berilgan.

Bu xujjat mustaqillikning dastlabki yillarida ishlab chiqilgan edi. Shu bois, bu xujjatlardan keyin ham juda ko‘p bu sohani rivojlantirishga oid xukumat qarorlari ishlab chiqildi.

Teatr san‘atini rivojlantirishga oid yana bir muhim xujjat bu O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining **“O‘zbekteatr” ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida**”gi qaroridir. Ushbu qaror teatr san‘atini rivojlantirishga qaratilgan, uni boshqaruviga oid eng muhim xujjatlardandir.

Bu xujjat 1998 yil 22 mayda 223-son bilan tasdiqlangan. Hukumatimiz rahbarining «O‘zbekiston teatr san‘atini rivojlantirish to‘g‘risida» 1998 yil 26 martdagi PF-1980-son Farmonini bajarish maqsadida Vazirlar Mahkamasi 13ta banddan iborat ko‘rsatma, buyruq va topshiriqlar ishlab chiqadilar. Ular quyidagilardir:

“1. «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi to‘g‘risidagi nizom, uning tarkibiga kiruvchi muassasalar va badiiy jamoalar ro‘yxati, birlashma direksiyasining shtat jadvali va tuzilmasi 1, 2, 3, 4-ilovalarga muvofiq tasdiqlansin.

2. O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat ishlari vazirligi hamda «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasiga:

Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi bilan birgalikda oliy ma‘lumotga ega bo‘lgan iqtidorli yoshlardan dramaturglar va rejissyorlar tayyorlash ikki yillik kurslarini tashkil etish yuzasidan ikki oy muddatda Vazirlar Mahkamasiga taklif kiritish;

Uch oy muddatda «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tizimiga kiruvchi muassasalar va badiiy jamoalarning tuzilmasi hamda nizomlarini qayta ko‘rib chiqish va tasdiqlash;

Moliya vazirligi bilan birgalikda bir oy muddatda «Artmadad» jamg‘armasi mablag‘laridan samarali foydalanish tartibini ishlab chiqib tasdiqlash;

«O‘zbekiston Milliy teatri», «Akademik teatr» maqomlari berish haqidagi nizomlarni tayyorlash va ularni uch oy muddatda Vazirlar Mahkamasiga kiritish topshirilsin.

3. Belgilab qo‘yilsinki:

«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi O‘zbekiston teatr arboblari uyushmasining mol-mulki bo‘yicha vorisi hisoblanadi;

uyushma uchun qonunchilikda belgilangan soliq imtiyozlari hamda uyushma a‘zolari uchun belgilangan imtiyozlar «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tarkibidagi Teatr ijodkarlari uyushmasi a‘zolari uchun ham saqlanib qoladi;

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «O‘zbekistonda teatr va musiqa san‘atini yanada rivojlantirishni qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmonni amalga oshirish masalalari haqida» 1995 yil 28 oktabrdagi 415-son qarorida belgilangan imtiyozlar «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish hamda uning tasarrufiga kiruvchi muassasalarga joriy etiladi;

«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi bosh direktori birlashma boshqaruvining raisi hisoblanadi;

Bosh direktor O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, uning o‘rinbosarlari esa Madaniyat va sport ishlari vazirligi tomonidan tayinlanadi.

4. «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi «Teatr» oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnalining shtat jadvali va tuzilmasi 5, 6-ilovalarga muvofiq tasdiqlansin.

Jurnal tahririyati «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi markaziy apparati joylashgan Toshkent shahar, Hamza ko‘chasi, 49-uyga joylashtirilsin.

5. O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat ishlari vazirligining yarim yillik hisoboti yakunlariga ko‘ra «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tasarrufiga o‘tgan tashkilotlar asosiy fondlari va mulklarini o‘z balansidan birlashma balansiga tekin o‘tkazsinlar.

6. O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi:

«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tarkibiga kiruvchi teatr tashkilotlari va muassasalarini mablag‘ bilan ta‘minlash tartibini saqlab qolsin;

«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi markaziy apparati va «Teatr» oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnali faoliyati bilan bog‘liq xarajatlarni qoplash uchun mablag‘ ajratsin;

«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasining markaziy apparati hamda «Teatr» oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnali tahririyatiga xizmat ko‘rsatish uchun ikkita yengil avtomobilga limit ajratsin.

7. O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi, Makroiqtisodiyot va statistika vazirligi hamda Madaniyat ishlari vazirligi «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tasarrufidagi teatr tashkilotlarining binolarini ta‘mirlash, ularning moddiy-texnika bazasini mustahkamlash uchun 1999-2000 yillarda mablag‘ ajratishni rejalashtirsinlar.

8. «Toshshaharyo‘lovchitrans» davlat uyushmasi «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi uchun ajratilgan limitga muvofiq transport xizmati ko‘rsatishni ta‘minlasin.

9. O‘zbekiston Respublikasi Davlat matbuot qo‘mitasi «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasining «Teatr» oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnali, ilmiy-tadqiqot, reklama va boshqa nashrlarini chop etishda yordam ko‘rsatsin.

10. O‘zbekiston Pochta va telekommunikatsiyalar agentligi «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi uchun shahar va hukumat telyefon aloqalarini belgilangan tartibda o‘rnatishni ta‘minlasin.

11. O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar vazirligi va Tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasini tashqi iqtisodiy faoliyat qatnashchisi sifatida ro‘yxatdan o‘tkazsin.

12. Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va viloyatlar hokimliklariga «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tashkilotlarining ijodiy imkoniyatlaridan samarali foydalanish, milliy teatr yutuqlarini keng targ‘ib etishga yo‘naltirilgan o‘zaro gastrol almashuvlarini tashkil etish uchun bevosita amaliy yordam ko‘rsatish vazifasi yuklansin.

13. Mazkur qarorning bajarilishini nazorat qilish O‘zbekiston Respublikasi Bosh vazirining o‘rinbosari A.Azizxo‘jayev zimmasiga yuklansin.

Vazirlar Mahkamasining 1998 yil 22 maydagi 223-son qarorining 1-ilovasida «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi to‘g‘risida nizom ishlab chiqilgan. Unda 8ta band, «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tarkibiga kiruvchi muassasalar va badiiy jamoalar ro‘yxati, «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi direksiyasi shtat jadvali, «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tuzilmasi, “Teatr” oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnali tahririyati shtat jadvali, «Teatr» oylik adabiy-badiiy axborot-reklama jurnali tahririyati tuzilmasi bandlarida shu sohaning barcha maqsad va vazifalari berilgan. Bu qarorda umumiy qoidalar, O‘zbekteatr ICHBning maqsad va vazifalari, xuquqlari, boshqaruv tizimi, xuquq va majburiyatlari, direksiyaning shtat jadvali va boshqalar bo‘yicha tavsiyalar berilgan.

“Umumiy qoidalar” 5ta banddan iborat bo‘lib, ular quyidagilar:

1.«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi (keyingi o‘rinlarda «O‘zbekteatr» birlashmasi deb ataladi) teatr, teatr-studiyalar jamoalarini va alohida ijodkorlarni ixtiyoriy ravishda birlashtiruvchi tashkilot hisoblanadi;

2. «O‘zbekteatr» birlashmasi tarkibiga davlat teatrlari bilan bir qatorda, mulkchilik shakllari va qaysi idoraga bo‘ysunishlaridan qati nazar, ijodiy jamoalar va alohida ijodkorlar ham kiritilishi mumkin.

3. «O‘zbekteatr» birlashmasi o‘z faoliyatida O‘zbekiston Respublikasi Konstitusiyasiga, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi qarorlariga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va farmoyishlariga, Vazirlar Mahkamasining qarorlari va farmoyishlariga, O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat va sport ishlari vazirligining buyruqlariga hamda mazkur Nizomga amal qiladi.

4. «O‘zbekteatr» birlashmasi alohida mulkka egalik qiluvchi yuridik shaxs hisoblanib, bank muassasalarida o‘zining hisob-kitob, valyuta schyotlariga, o‘z muhri va boshqa ramziy ashyolariga ega bo‘ladi. O‘z nomidan mamlakatimizdagi va xorijdagi hamkorlar bilan turli shartnoma va bitimlar tuzishi, mulkiy va mulkiy

---

<sup>11</sup> O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekteatr” ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida”gi 223-son qarori. 1998 йил 22 май.

bo‘lmagan huquqlar hamda majburiyatlar olishi, sud organlarida da’vogar va javobgar bo‘lishi mumkin.

5. «O‘zbekteatr» birlashmasining manzili: Toshkent shahar, Hamza ko‘chasi, 49, 51-uylar.

«O‘zbekteatr» birlashmasining 2-bo‘limida uning maqsad va vazifalari belgilab berilgan. Unda:

«O‘zbekteatr» birlashmasi milliy teatr san’atining boy an’analari va yutuqlarini asrab-avaylash va rivojlantirish, kishilarning ma’naviy kamolotida teatr san’atining o‘rnini yuksaltirish, zamon talablari darajasidagi sahna asarlari yaratish, ularda milliy an’analarimizni ulug‘lash orqali umuminsoniy qadriyatlarni tarannum etish, jahon teatr san’ati sohasida qo‘lga kiritilgan yutuqlardan unumli foydalanish, ijodkorlarni iqtisodiy va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash uchun kuch va mablag‘larni birlashtirish maqsadida tashkil etildi.

7. Quyidagilar «O‘zbekteatr» birlashmasining asosiy vazifalari hisoblanadi:

o‘zbek xalqining asrlar davomida avlod-dan-avlodga noyob meros sifatida o‘tib kelayotgan teatr va tomosha san’ati an’analarini boyitish, xalqimiz, ayniqsa, yosh avlod ongida milliy madaniyatimiz va qadriyatlarimizga nisbatan ehtirom hislarini oshirish;

mamlakatimizdagi mavjud teatrlar yo‘nalishlarini belgilash, yangi badiiy jamoalar tuzish, boy an’analarga tayangan holda jahon andozalari darajasidagi zamonaviy milliy teatr san’ati maktabini yaratish;

o‘z tarkibidagi ijodiy jamoalarning tashkiliy, moliyaviy, moddiy-texnika masalalarini hal etish, ularni zamonaviy texnika vositalari, zarur ashyolar bilan ta’minlash;

O‘zbekiston teatr san’atini mamlakatimizda va chet ellarda targ‘ib etish, gastrol faoliyatini uyushtirish va muvofiqlashtirish;

milliy va xalqaro teatr festivallarida ishtirok etish hamda ularni tashkil etish.

o‘z tarkibidagi ijodiy jamoalar repertuarini shakllantirish;

aholining teatr san’atiga bo‘lgan talab va ehtiyojlarini o‘rganish maqsadida sotsiologik tadqiqotlar olib borish;

mamlakatimizdagi va chet ellardagi muassasalar bilan madaniy, ilmiy-ijodiy, iqtisodiy hamkorlik qilish yuzasidan o‘zaro manfaatli shartnomalar tuzish, qo‘shma korxonalar tashkil etish;

teatr san’ati sohasida malakali kadrlar tayyorlash va ularni qayta tayyorlashni tashkil etish;

«O‘zbekteatr» birlashmasi tarkibidagi muassasalar faoliyatiga rahbarlik qilishning zamonaviy tizimini yaratish, tashabbuskorlikni rag‘batlantirishning samarali usullarini joriy etish”, deb yozilgan.

III –bo‘limda bu tashkilotning xuquqlari, IV-bo‘limda mablag‘lari, V-bo‘limda qatnashchilar va ularning xuquq va majburiyatlari belgilab berilgan. VI-bo‘limda bu tizim qoshida Teatr ijodkorlari uyushmasi faoliyat ko‘rsatishi haqida ma’lumot berilgan.

VII-bo‘lim aynan manashu bitiruv malakaviy ishning asosiy mazmuni hisoblanadi. Bu bo‘limda “O‘zbekteatr” birlashmasining boshqaruv tizimi bo‘yicha ma’lumotlarga ega bo‘lishimiz mumkin.

Unda «O‘zbekteatr» birlashmasiga Bosh direktor rahbarlik qilishi hamda bosh direktor rahbarligidagi Boshqaruv uning tasarruf etuvchi organi hisoblanishi haqida ko‘rsatma berilgan.

Birlashmaga bosh direktor Vazirlar Mahkamasi tomonidan, uning o‘rinbosarlari esa Madaniyat va sport ishlari vazirligi tomonidan tayinlanadi. O‘z navbatida bosh direktor «O‘zbekteatr» birlashmasi Boshqaruvi va Teatr ijodkorlari uyushmasining raisi hisoblanadi. U o‘z vakolati doirasida «O‘zbekteatr» birlashmasi Boshqaruvi va uning tasarrufidagi muassasalar uchun bajarilishi majburiy bo‘lgan buyruqlar va boshqa ma’muriy hujjatlarni chiqaradi. Undan tashqari, bosh direktor «O‘zbekteatr» birlashmasi xodimlarini mustaqil ravishda ishga qabul qiladi va ishdan bo‘shatadi hamda uning tarkibidagi barcha muassasalar rahbarlari bilan belgilangan tartibda shartnomalar tuzadi. Muassasa rahbarlari o‘z navbatida o‘z xodimlari bilan alohida-alohida shartnomalar tuzadilar.

VIII- bo‘limda birlashmani tugatish yoki boshqa biron bir ijodiy tashkilot bilan birlashtirilishi mumkinligi haqida ma’lumot berilgan.

Mazkur xujjatning 2-ilovasida «O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi tarkibiga kiruvchi muassasalar va badiiy jamoalar ro‘yxati berilgan. Ular hozirgi kunda Respublikamizda faoliyat yuritayotgan Toshkent shahri va viloyatlari hamda Qoraqalpog‘iston teatrlaridir:

1. Alisher Navoiy nomidagi davlat akademik opera va balet katta teatri
2. Hamza nomidagi o‘zbek davlat akademik drama teatri (Xozir O‘zbek davlat Milliy akademik teatri deb yuritiladi)
3. Muqimiy nomidagi o‘zbek davlat musiqiy teatri
4. Toshkent davlat akademik rus drama teatri
5. Abror Hidoyatov nomidagi o‘zbek davlat drama teatri (hozirda o‘zbek davlat drama teatri deb yuritiladi)
6. Toshkent davlat operetta teatri
7. Abdulla Qahhor nomidagi Respublika satira teatri
8. Yo‘ldosh Oxunboboyev nomidagi o‘zbek davlat yosh tomoshabinlar teatri
9. Respublika qo‘g‘irchoq teatri
10. Toshkent davlat yosh tomoshabinlar teatri
11. Qoraqalpog‘iston Respublikasi Berdaq nomidagi davlat musiqali drama teatri
12. Sapar Xo‘janiyozov nomidagi Qoraqalpog‘iston davlat yosh tomoshabinlar teatri
13. Qoraqalpog‘iston davlat qo‘g‘irchoq teatri
14. Andijon viloyati Yo‘ldosh Oxunboboyev nomidagi musiqali drama teatri
15. Andijon shahar Abbas Bakirov nomidagi yoshlar teatri
16. Andijon viloyati «Lola» qo‘g‘irchoq teatri
17. Buxoro viloyati Sadriddin Ayniy nomidagi musiqali drama teatri
18. Buxoro viloyati qo‘g‘irchoq teatri
19. Jizzax viloyati Yunus Rajabiy nomidagi musiqali drama teatri
20. Jizzax viloyati qo‘g‘irchoq teatri
21. Sirdaryo viloyati Olim Xo‘jayev nomidagi musiqali drama teatri
22. Qashqadaryo viloyati Mulla To‘ychi Toshmuhamedov nomidagi musiqali drama teatri
23. Qashqadaryo viloyati qo‘g‘irchoq teatri
24. Surxondaryo viloyati Mannon Uyg‘ur nomidagi musiqali drama teatri

- 25.Farg‘ona viloyati Yusufjon qiziq Shakarjonov nomidagi musiqali drama teatri
- 26.Farg‘ona viloyati rus drama teatri
- 27.Farg‘ona viloyati qo‘g‘irchoq teatri
- 28.Qo‘qon shahar Hamza nomidagi musiqali drama teatri
- 29.Samarqand viloyati Hamid Olimjon nomidagi musiqali drama teatri
- 30.Samarqand viloyati Chexov nomidagi rus drama teatri
- 31.Kattaqo‘rg‘on shahar Abdulhamid Majidiy nomidagi drama teatri
- 32.Samarqand viloyati qo‘g‘irchoq teatri
- 33.Namangan viloyati Alisher Navoiy nomidagi musiqali drama teatri
- 34.Xorazm viloyati Ogahiy nomidagi musiqali drama teatri
- 35.Xorazm viloyati qo‘g‘irchoq teatri
- 36.«Diydor» teatr studiyasidir.

«Artmadad» maxsus jamg‘armasi, «Teatr» oylik adabiy reklamatijorat jurnali, Teatr ijodkorlari uyushmasi, teatr-ishlab chiqarish birlashmasi, Aktyorlar uyi, Toshkent tajriba-ishlab chiqarish kombinati, Farg‘ona viloyatlararo tajriba-ishlab chiqarish kombinatlari ham “O‘zbekteatr” ICHB tasarrufiga kiritilgan.

Mazkur xujjatning 3-ilovasida “O‘zbekteatr” ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasi direksiyasining shtat jadvallari ham belgilab berilgan: Ular:

Bosh direktor

Kadrlar bo‘limi

Bosh direktor o‘rinbosari

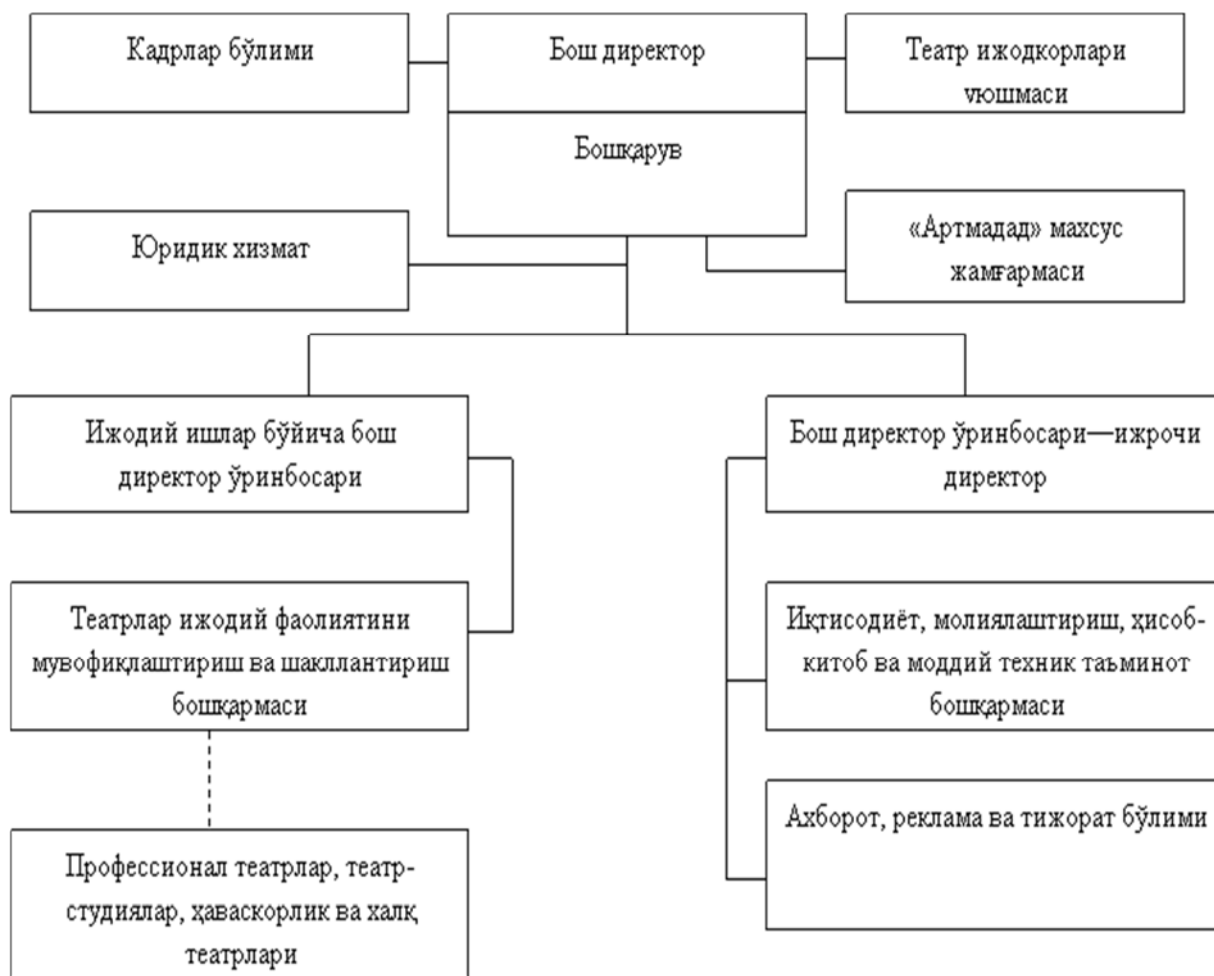
Yuridik xizmat

Teatrlar ijodiy faoliyatini muvofiqlashtirish va shakllantirish boshqarmasi

Iqtisodiyot, moliyalashtirish, hisob-kitob va moddiy-texnik ta‘minot boshqarmasi

Axborot, reklama va tijorat bo‘limi.

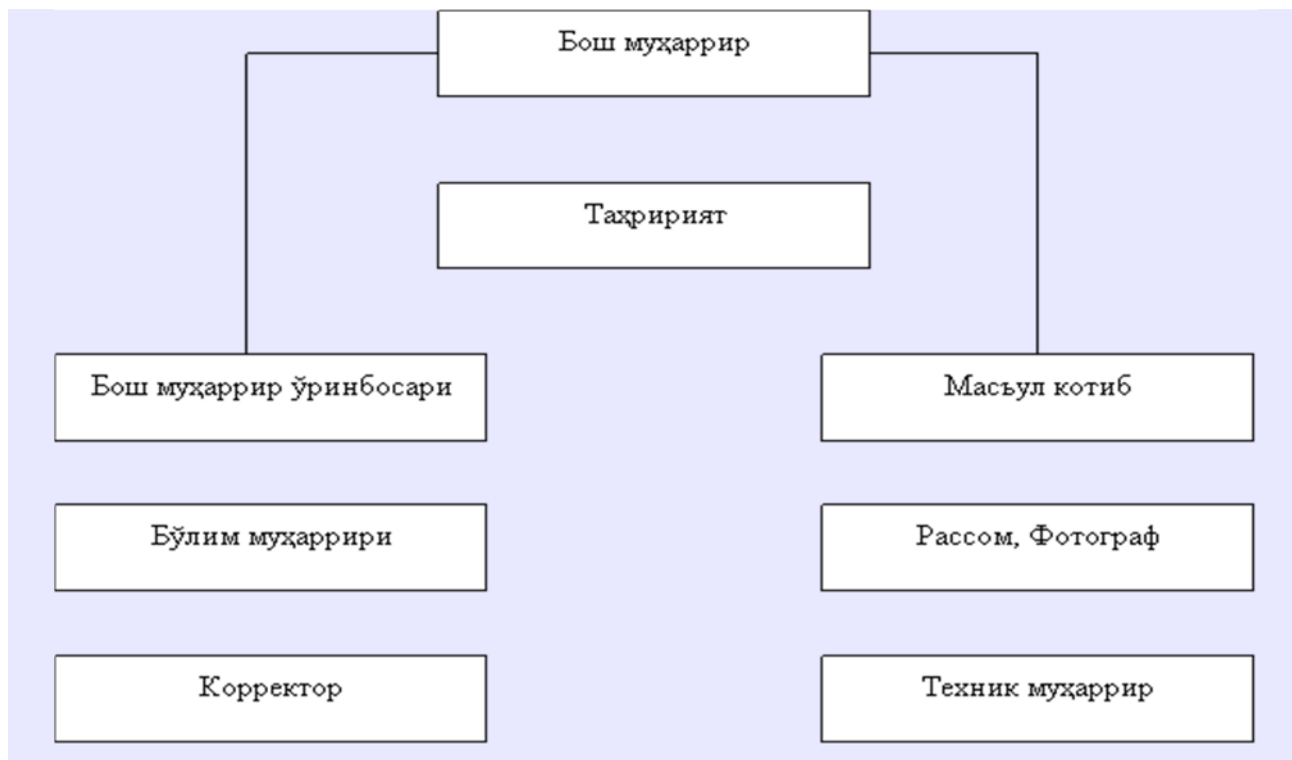
«O‘zbekteatr» ijodiy-ishlab chiqarish birlashmasining tuzilmasi quyidagi sxema ko‘rinishida berilgan:



Qarorning 5-ilovasida Teatr» oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnali tahririyatining shtat jadvali berilgan:

<b>№</b>	<b>Nomi</b>	<b>Soni</b>
<b>1</b>	Bosh muharrir	
<b>2</b>	Bosh muharrir o'rinbosari	
<b>3</b>	Mas'ul kotib	
<b>4</b>	Bo'lim muharriri	
<b>5</b>	Rassom	
<b>6</b>	Fotograf	
<b>7</b>	Texnik muharrir	
<b>8</b>	Korrektor	
<b>9</b>	<b>Jami</b>	

Qarorning 6-ilovasida «Teatr» oylik adabiy-badiiy, axborot-reklama jurnali tahririyatining tuzilmasi berilgan:



Хукулатимиз томонидан ishlab chiqarilayotgan barcha shu sohalarga oid xujjatlarda teatrlarimiz faoliyatini yanada yaxshilash, uning moddiy texnik bazasini mustahkamlash, teatr san'atidan tarbiya vositasi sifatida foydalanish, insonlarga estetik zavq ulashish, ularning ma'naviy bilimlarini oshirish kabi muhim masalalar ko'zda tutilgan.

## **ИБОБ. Teatrlar faoliyatini boshqarish asoslari**

### **2.1. .Mustaqillik yillarida O'zbekiston teatrlari faoliyati boshqaruvining o'ziga xosligi**

Mustaqillikning ilk kunlaridanoq barcha teatr jamoalari faoliyatini qaytadan ko'rib chiqish, ular ishini yaxshilash, kino san'atidagi ijodiy – tashkiliy jarayonni tubdan isloh qilish, musiqada esa markazlashgan boshqaruv tizimini shakllantirish hamda bular asosida san'at taraqqiyotiga e'tibor qaratish davlat siyosati darajasiga ko'tarildi. Mana shu maqsadlarni amalga oshirishini ta'minlash yo'lida xukumatning “O'zbekistonda teatr va musiqa san'atini yanada rivojlantirish, qo'llab–quvvatlash va rag'batlantirish chora tadbirlari to'g'risida” ( 1995 yil 20 oktabr ), “O'zbeknavo” gastrol – konsert birlashmasini tashkil etish to'g'risida” ( 1996 yil 5 aprel ), “O'zbekiston – Vatanim manim qo'shiq bayrami

haqida” ( 1996 yil 27 avgust)gi bir qator qaror va farmonlari e’lon qilindi. Ayni jarayonda san’at sohalar taraqqiyotida yuzaga kelgan muammolarni ijobiy hal etilishida boshqaruv tuzilmalarining ahamiyati kattadir.

Teatr barcha tomosha san’atlari ichida o’zining jonliligi, tomoshabin ko’z o’ngida sodir bo’lishi bilan ajralib turadi. Eramizdan ming yillar avval Afinada vujudga kelgan ushbu tomosha turi kishilar ko’ngilidan katta joy olgan. Undagi voqealar, holatlar bizga shu qadar yaqinki, tomosha jarayonida beixtiyor o’sha qahramonlar bilan birga yashaymiz, ularning kechinmalarini qalbdan his qilamiz. Shu jihatlari bilan ham teatr har bir zamonda va davrda o’z ahamiyatini yo’qotmagan.

Bir so’z bilan aytganda odamlarning qalbiga beqiyos ta’sir o’tkazib, ularni mudom ezgulik va oliyjanoblikka chorlab kelayotgan teatr san’ati ma’naviy hayotimizning uzviy bir qismiga aylanib qolgan desak hato bo’lmaydi.

XX asr boshida mustamlakachilik zulmiga qaramay xalqimiz yangi ufqlar, milliy uyg’onish va erkinlikka intilib yashagan bir davrda buyuk ajdodlarimiz, ma’rifatparvarlar tomonidan amalga oshirilgan bu ulkan harakatlarni o’ziga xos ma’naviy jasorat namunasi edi, deb atash mumkin.

Teatrning madaniy hayotimizdagi ulkan vazifasi to’g’risida, uning o’rnini boshqa hech bir narsa va hech bir san’at turi bosa olmasligi to’g’risida ko’p so’zlashish mumkin.

Mana shunday qudratli kuchga ega bo’lgan teatr san’atiga mustaqillik yillarida yangi mavzular kirib keldi. “Ish bor joyda xato bor” deyishganidek teatr san’ati ham bir qancha kamchiliklardan holi emas. Masalan, Mustaqillik yillarining ilk davrida g’oya, yo’nalish masalasi ijodkorlarni o’ylantirgan bo’lsa, keyinroq dolzarb muammo, tomoshabin masalasi teatr jamoasi oldiga qator muammoli savollarni qo’ydi. Teatrlar “kassabop” spektakllarga ruju qo’ya boshladilar. Ammo bu muammolar teatrlarimiz ma’muriyati tomonidan chuqur o’rganilmagan. Teatrlar faoliyati boshqaruvida bu masalalarni hal etish bo’yicha chora-tadbirlar ishlab chiqilmaganligi – bu soha faoliyati bir muddat to’xtab qolganday tasavvur qilishga majbur qiladi. Respublika teatrlari o’z oldida turgan g’oya muammosini hal qilib bo’lganida kech bo’lgan, teatr tomoshabinni yo’qotib bo’lgandi.

Yuqoridagi sanab o‘tilgan va yana boshqa bir qancha muammolarni bartaraf etish, madaniyatning ushbu sohasi ijodiy xodimlari mehnatini rag‘batlantirish, O‘zbekistonda asrlar osha yashab kelayotgan tomosha san‘ati an‘analarini o‘rganish, boyitish va targ‘ib qilish, teatr san‘atini har tomonlama rivojlantirish, moddiy texnik negizini yanada mustahkamlash, mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ma‘naviy – ma‘rifiy islohotlarda teatr arboblarning faol ishtirokini ta‘minlash, milliy va umumbashariy qadriyatlarni tarannum etuvchi badiiy barkamol sahna asarlari yaratish, maxsus ta‘lim tizimini zamon talablariga mos xolda takomillashtirish, yuqori malakali kadrlarga bo‘lgan extiyojni to‘laroq qondirish maqsadida O‘zbekiston Prezidentining “Respublika teatrlari artistlarining mehnatiga haq to‘lash shartlarini yaxshilash to‘g‘risida”gi (1993 yil, 3 dekabr), “O‘zbekistonda teatr va musiqa san‘atini yanada rivojlantirish, qo‘llab – quvvatlash va rag‘batlantirish chora tadbirlari to‘g‘risida”gi (1995 yil, 20 dekabr) farmoni qabul qilinishi xukumatimizning yuqorida aytib o‘tilgan turg‘unlikdan chiqib ketish yo‘lidagi katta sayi harakat edi.

Ushbu farmonga muvofiq O‘zbekiston Respublikasi madaniyat ishlari vazirligi oldiga Respublika teatr va musiqa san‘atini yanada rivojlantirishning istiqbolli dasturlarini ishlab chiqish va tasdiqlash, Alisher Navoiy nomidagi davlat akademik opera va balet katta teatri huzurida 15 kishidan iborat stajyorlar guruhini tashkil etish kabi masalalar qo‘yildi.

“O‘zbekiston teatr san‘atini rivojlantirish to‘g‘risida” gi farmoniga muvofiq esa O‘zbekiston Madaniyat ishlari vazirligi tizimida “O‘zbekteatr” ijodiy – ishlab chiqarish birlashmasi va uning qoshida Teatr ijodkorlari uyushmasini tashkil etish, shuningdek, Milliy teatr va ommaviy tomosha san‘atlari yutuqlarini keng targ‘ib etish maqsadida “Teatr” oylik adabiy – badiiy, axborot – reklama jurnali nashr etilishini ta‘minlash masalalarining qo‘yilishi va bular san‘at sohasini rivojlantirishga katta ta‘sir ko‘rsata olishi haqida yuqorida aytib o‘tgan edik.

Bu xujjatlarda iste‘dodli yoshlarni qo‘llab-quvvatlash borasidagi keltirilgan jumlar diqqatga sazovordir:

Iqtidorli yoshlarni izlab topish va malakali mutaxassis kadrlar tayyorlashda oliy va o‘rta – maxsus o‘quv yurtlariga yaqindan yordam berish;

O‘zbekiston Teleradiokompaniyasi “Kamolot”, “Umid”, “Oltin meros” va boshqa jamg‘armalar yordamida yosh ijodkorlar san‘atini targ‘ib qilish, ularning turmush sharoitlarini yaxshilash, mamlakatimizda va chet ellarda ta‘lim olish hamda malaka oshirishlarini uyushtirish kabi qator vazifalar belgilangan.

Aslida qaysidir sohada muammo, kamchiliklar bo‘lsa, qonun chiqaruvchi organlar, vazirlik va tashkilotlar mana shu sohani rivojlantirish uchun kurashadilar. Va bu borada barcha amaliy ishlarni bajarishga oshiqadilar, shu jumladan, soha rivojini ta‘minlash maqsadida turli qaror va farmonlar qabul qilinadi.

Teatr san‘atini rivojlantirish borasida ham yuqorida sanab o‘tganimizdek bir qator farmonlar e‘lon qilindi. Xo‘sh farmonlar ijrosi qay darajada boryapti, farmonning asl mazmun mohiyati nimada, bu borada qanday chora tadbirlar ko‘rilmogda, xullas bularning barchasini nainki yoritish balki farmon mohiyati bilan yaqindan tanishtirish kerak bo‘ladi.

Turli mamlakatlar o‘rtasidagi madaniy – ma‘rifiy aloqalarning barqarorlashib, mustaqillik yillarida yanada mustaxkamlanib borayotganligi quvonarli xol. Bir qator uzoq va yaqin xorij mamlakatlarida o‘zbek teatrlarining ijodiy safarlari bugungi kun o‘zbek teatrining mavqei oshib borayotganligini ko‘rsatadi.

Keyingi paytlarda “sahna yengil – yelpi asarlarga to‘lib ketdi” degan ibora qulog‘imizga ko‘p chalinadi. Ammo, bu degani barcha asarlar saviyasiz degani emas. Teatrlarimiz repertuarlaridan shunday asarlar joy olganki, ular kishilarni tarbiyalab, ruhini poklaydi.

Yurtboshimiz I. Karimov aytganidek “Tarixsiz kelajak yo‘q. O‘z tarixi, ajdodlarini anglamagan, bilmagan hech bir kishi o‘z kelajagini yarata olmaydi.”<sup>12</sup> Shunday ekan ajdodlarimizni anglash ularning ezgu amallarini davom ettirish biz yoshlar uchun ham qarz, ham farz.

O‘zbekiston atalmish bu ko‘hna zamindan necha – necha allomayu ulamolar o‘tmadi. Abu Ali ibn Sino, At – Termiziy, Al – Farg‘oniy, Ahmad Yassaviy,

---

<sup>12</sup> Karimov I. “O‘zbekistonning o‘z istiqlol va taraqqiyot yo‘li”. Toshkent. “O‘zbekiston” nashriyoti. 1992y., 26-b.

Amir Temur, Mirzo Ulug‘bek, Zaxiriddin Muhammad Bobur kabi ulug‘ zotlar nomini sanab adog‘iga yetolmaysan kishi. Mana shunday tarixiy shaxslar hayotining sahnaga olib chiqilishi quvonarli xol albatta. Zero, aktyorlar tomonidan maromiga yetkazib ijro etilgan har bir rol kishilar ongu shuurini qamrab olishi muqarrar. Ayniqsa Alisher Navoiy, Zaxiriddin Bobur tavalludlari munosabatlari bilan ham o‘zbek teatrlari sahnasida bu kabi siymolar obrazlari talqin qilinishi teatrlarimiz repertuarlari salmog‘ini yanada oshirdi. O‘zbek davlat Milliy akademik drama teatrida rejissyor Rustam Hamidov tomonidan sahnalashtirilgan Uyg‘un va Izzat Sultonning “Alisher Navoiy” dramasi buyuk shoir va mutafakkir Nizomiddin Mir Alisher Navoiy tavalludining 575yillik to‘yiga katta to‘yona bo‘ldi.

Undan tashqari, ushbu teatrda sahnalashtirilgan “Sohibqiron” (rejissyor O.Salimov) spektakli, Farg‘ona musiqali drama va komediya teatrida qo‘yilgan “Amir Temur va To‘xtamishxon” (To‘ra Mirzo) dramasi, Olim Xo‘jayev nomidagi Sirdaryo viloyat musiqali drama va komediya teatrida “Amir Temur” spektakli, 2007 yil 1 – iyun kuni O‘zbek Milliy akademik drama teatrida taqdimoti bo‘lib o‘tgan “Uvaysiy” spektakllari ham O‘zbekiston teatrlari repertuarini boyitib kelmoqda. Bunday misollarni juda kshplab keltirish mumkin.

Mustaqillik shamollari nafaqat ijtimoiy, balki san‘at, madaniyat, ma‘naviy hayotda ham katta e‘tibor va ma‘suliyat qaratish lozim bo‘lgan ishlarni takomillashtirishga turtki bo‘ldi. Turli tadbirlarni yuksak darajada tashkil etishga, xalq ommasini bu tadbirlardagi ishtirokini faollashtirishga katta e‘tibor qaratildi. Teatr san‘atini rivojlantirish bo‘yicha ham juda ko‘p e‘tiborga loyiq ishlar amalga oshirildi. “Shuni aytib o‘tish joyizki, hukumatimiz milliy qadriyatlarni tiklash, badiiy an‘analarni taraqqiy ettirish, ayniqsa, musiqa va teatr san‘atini rivojlantirishga alohida e‘tibor berib, doimiy rahnamolik qilib kelmoqda. Yurtboshimizning 1995 yil 20 oktabrdagi “O‘zbekistonda teatr va musiqa san‘atini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni, 1998 yil 26 martdagi “O‘zbekiston teatr san‘atini rivojlantirish to‘g‘risida”ga Farmoni, 1998 yil 22 mayda “O‘zbekteatr ijodiy ishlab chiqarish birlashmasi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida”gi Farmoni, 2001 yil 21 sentabrda “Hamza nomidagi O‘zbek davlat Akademik drama teatriga “Milliy teatr” maqomini berish to‘g‘risida”gi Farmoni, 2012 yil 4 iyundagi "O‘zbekiston Davlat

san'at va madaniyat institutini tashkil etish to'g'risida"gi Qarori, 2014 yil 22 yanvardagi "O'zbek Milliy akademik drama teatrining 100 yilligini nishonlash to'g'risida"gi Qarori shuningdek, 2010 yilda Buxoro shahrida qad ko'targan "Boqiy va navqiron Buxoro" monumenti, hamda Buxoro davlat teatri yangi binosining ishga tushirilishi mamlakatimizda ma'naviy taraqqiyotga davlat miqyosida e'tibor qaratilayotganligining yorqin isboti hamda olib borilayotgan islohotlarning ijobiy natijasidir. Davlatimizning teatrlar faoliyatini yaxshilashga oid ishlab chiqqan xujjatlari teatrlar boshqaruvida mazkur qaror yoki farmonlarning ijrosida namoyon bo'lishi nazarda tutilgan.

Bu islohotlar ichida har tomonlama yetuk, barkamol avlodni tarbiyalab voyaga yetkazish, ya'ni inson kamoloti va uning ma'naviy-ma'rifiy tarbiyasi alohida o'rin tutadi. San'at insonni go'zalikka chorlovchi, ezgu an'analarni birlashtiruvchi ma'naviy vosita bo'lib, o'z janr va mohiyatiga ko'ra shunday bir ijtimoiylikki, uning bosh va oliy maqsadi barkamol shaxs tarbiyasidir. Binobarin, Prezidentimizning "Albatta, hozirgi davrda bozor iqtisodiyoti talablarini ham inobatga olish kerak. Lekin yuksak badiiyat va haqqoniylik, ezgu maqsadlarga xizmat qilish ruhi bilan sug'orilgan asarlar yaratish – barcha san'at turlari kabi bu soha uchun ham asosiy mezon bo'lishi tabiiy. Bu maqsadga erishish uchun yosh va iste'dodli dramaturg va rejissyorlar, teatr aktyorlarini tarbiyalab voyaga yetkazish ayniqsa dolzarb ahamiyat kasb etadi"<sup>13</sup>, – deb ta'kidlagan fikrlarida san'atning ayniqsa sahna san'atining yuksak kuchga egaligi, bu sohani yuksaltirish uchun yoshlarga e'tibor qaratish kerakligi kunning muhim vazifasi ekanligini qayd etib, soha bo'yicha kadrlar tayyorlash sifatini isloh etish kabi masalalarni kun tartibiga qo'yimoqda.

Ana shunday ulug' maqsadlarni oldiga qo'ygan davlatimiz xalqimizning barcha ehtiyojlarini o'rganish va unga mos kadrlarni tayyorlashda muhim strategik dasturlar ishlab chiqib, uni hayotga tadbiq etish asnosida shu soha vakillari oldiga katta ma'suliyat yuklamoqda".<sup>14</sup> Teatr san'ati tarixi nuqtai nazaridan olib qaraladigan bo'lsa, mustaqillik yillaridagi erishgan jarayonlar ushbu soha bo'yicha erishgan katta yutuqlarimizni tasdiqlaydi.

---

<sup>13</sup> Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat – yengilmas kuch. T.Ma'naviyat. 2008 y. 145 b.

<sup>14</sup> B.Sayfullayev. Tomosha san'ati tarixi va nazariyasi. T.2014y. 6 b.

Undan tashqari, Respublikamizda faoliyat yuritayotgan deyarli barcha teatrlarimiz Respublika miqiyosida o‘tkazilayotgan bayram va tomoshalar va yubileylarda o‘zlarining rang-barang repertuarlari bilan ishtirok etib kelmoqdalar.<sup>15</sup>

Insonlarga estetik zavq berish, ularning ma’naviyatini boyitish, bo‘sh vaqtlarini samarali o‘tkazish kabi vazifalarni bajarishda teatr san’ati roli benihoya kattadir. Zero, yurtboshimiz ta’kidlaganlaridek, “Bugun biz o‘zligimizni anglash yo‘lida o‘tmishimizning noyob va ilgari noma’lum bo‘lgan sahifalarini ochayotgan hozirgi sharoitda teatr san’atimiz tarixidagi ba’zi nuqtalarning asl mohiyati namoyon bo‘layotganiga guvoh bo‘lib turibmiz”<sup>16</sup>. Shuning uchun teatr san’atini rivojlantirish, uni omma o‘rtasida keng targ‘ib qilish va takomillashtirishda pedagoglar, rejissyorlar, prodyuserlar, san’atkorlar, bir so‘z bilan aytganda barchamiz mas’ul miz.

Xozirgi kunda teatr sohasini rivojlantirishning mazmuni juda keng masshtabni qamrab olgan. Xalq va professional teatrlari o‘zlarini qaddini tiklab olishda, moddiy-texnik bazasini takomillashtirishda, ijodiy mahsulotlarning qiymatini oshirishda, milliy modelimizga xizmat qiladigan asarlar yaratishda, ijrochilarning moddiy ehtiyojlarini qondirishda, bir so‘z bilan aytganda spektakllarning saviyasini ko‘tarishda rejissyorlar va san’at sohasi odamlarining roli benihoyadir.

Sahna san’ati o‘zining insonlarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qilishi bilan boshqa san’atlardan ajralib turadi. San’at sohasi insonlarning ruhiy tomonidan qo‘llab-quvvatlab, estetik jihatdan zavqlantirib, ma’naviy jihatdan boyitib boradi. Shuning uchun ham davlatimiz rahbarlari tomonidan san’atning barcha turlarini rivojlantirish, takomillashtirish uchun turli farmon, qaror va farmoyishlar ishlab chiqilmoqdaki, ularning oliy maqsadi jamiyatda sog‘lom muhit yaratish, insonlarga to‘g‘ri yo‘llanma berish, ularni Vatanga sadoqat ruhida tarbiyalash, jamiyatga foydasi tegadigan inson qilib tarbiyalash va boshqa ijobiy hislatlarni jo qilishga qaratilgan.

Teatr san’ati xalqimizning ma’naviy madaniyatida muhim o‘rinni egallab, uni har jihatdan mukammal inson bo‘lib etishishiga xizmat qilib kelmoqda. Turli tarbiya vositalari ichida teatr san’atining roli beqiyosdir. Teatrning paydo bo‘lishi insonlar

---

<sup>15</sup> “Mustaqillik yillaridagi teatrlarimiz faoliyati” to‘g‘risidagi ba’zi ma’lumotlar “Istiqlol va milliy teatr” deb nomlangan to‘plamdan olingan. To‘plovchilar: N. Sayfullayev, E. O‘rinov. 2002y,

<sup>16</sup> Prezident I. Karimovning Akademik drama teatri yangi binosining ochilish marosimida so‘zlagan nuqi. 2001y, 30avgust.

o'rtasida ahloq normalarining normallasuvi, ularda bir-birlariga nisbatan hurmat-e'tibor tushunchalarining shakllanib, takomillashuvi bilan belgilanadi. Insonlar bir-birlari bilan obrazlar vositasida munosabatda bo'la boshladilar. Ular ko'pchilik bo'lib yig'ilganlarida, biror bir voqeani bayram qilib nishonlayotganlarida teatr san'atining elementlarini qo'llay boshlaganlar.

Teatr san'ati uzoq yillik rivojlanish tarixiga ega bo'lib, jahon teatrlarida ko'plab mashhur aktyor va rejissyorlar ijodiy faoliyat olib bormoqdalar. XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida rejissyor kasbi paydo bo'lganidan beri teatrda asosiy badiiy g'oyani aniqlovchi, badiiy obrazni yaratuvchi rejissyor bo'lib kelmoqda.

Ammo teatr rejissyorining taraqqiyotida uning boshqaruv funksiyalariga to'g'ri yondoshish bu san'at turini rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatmoqda. Teatr sohasini boshqarishda hozirgi kunga kelib prodyuserlik faoliyatning rolining muhimligini aytib o'tish joiz.

Har qanday asar sahnalashtirilganidan so'ng o'z qobig'i doirasida qolib ketsa, unga tomoshabin kam tushsa bu asarni sahnalashtirishdan faqat zarar ko'rish mumkin. To'g'ri, yuqori darajada, badiiy jihatdan mukammal, zo'r asarlarni ham tomoshabin e'tiboriga yetkazish masalasi to'g'risida o'ylab ko'radigan vaqt keldi. Qo'yilgan spektakl o'z tomoshabiniga ega bo'lishi, buning uchun esa spektaklga tomoshabinlarni jalb qilish masalalarini birinchi o'ringa qo'yish kerak.

Teatrlar faoliyatini boshqarishda bu jihatlarga katta e'tibor qaratish kerak ekanligini zamonning o'zi tasdiqlamoqda. Bu ishlarni amalga oshirishda teatr prodyuserlik faoliyati mexanizmlarini ishga solish muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu o'rinda teatr san'atida prodyuser kerakmi? Nima uchun?, degan savol paydo bo'ladi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti davrida, teatr mahsulotini sota olish, reklama qilib ommalashtira olish lozim. Raqobatbardosh teatrni yaratish zamon talabidir. Mana shu ishlarni amalga oshirishda prodyuserning xizmati beqiyosdir. Ko'pgina jahonning mashhur teatrlarida prodyuserlar yetakchilik qilib, teatr san'ati rivojiga katta hissa qo'shib kelmoqdalar. Teatr rejissyorlari bilan bir qatorda prodyuserlar teatr repertuarida badiiy jihatdan mukammal spektakllar joy olishida faollik qilmoqdalar. Teatr mexanizmini ishga tushirishga yordam bermoqdalar. XXI asr xaqiqiy prodyuser teatri asriga aylanmoqda, chunki aynan prodyuser pyesani

tanlab, rejissyor va aktyorlarni taklif etib, katta mablagʻni jalb qiladi. Lekin, koʻpchilik klassik teatr tarafdorlariga bu narsa yoqmaydi. Shunday boʻlishiga qaramay, ular prodyuserlarni tan olishga majbur boʻlmoqdalar.

Bizning Respublikamizda teatr prodyuserligi kasbi juda qiyinchilik bilan rivojlanmoqda. Chunki davlat teatrlarida prodyuser degan shtat yoʻq va hech qaysi oliy oʻquv yurtida bunday mutaxassislar tayyorlanmaydi. Faqatgina baʼzi sanʼat sohasiga oid boʻlgan muassasalarda fan sifatida kiritilgan. Prodyuserlarni koʻproq shaxsiy teatr studiyalarida uchratishimiz mumkin. Prodyuserlik spektakli bir-ikkita odamga moʻljallanmagan ommaviy tomosha boʻlib, raqobatbardosh boʻlishi kerak. Prodyuserlik kasbining asosi bu tomoshabinlarga kerak boʻlgan loyihani topishdir. Tashqaridan qaraganda unchalik katta harakat talab qilmaydigan ishday tuyuladi, ammo bu ham jiddiy tayyorgarlikni talab etadi. Hozirgi kunda yaxshi prodyuser, yaxshi rejissyor kabi kamyob mutaxassislikdir. Prodyuserlik kasbi insoniy sifatlar va soha boʻyicha bilimlarga tayanadi. Prodyuserlik faoliyatni sanʼat menejmenti tushunchasi bilan qiyoslash mumkin (sanʼat menejmenti haqida 2-bobda soʻz boradi).

Prodyuser spektakl ustida ishlashda maqsad va vazifalarni aniqlab olgach, tashkiliy va moliyaviy ishlarni bajarishga kirishadi. Loyihaning gʻoyasi shakllangach, doimiy ravishda tomoshabinlar qiziqishi monitoringini olib borib, ularning qiziqishlarini aniqlaydi. Loyihani moliyalashtirishda rekvizit, dekoratsiya, texnik apparatlarning brak, texnik nosozligini sugʻurta qildiradi. Loyiha janrini tomoshabinlar qiziqishiga qarab aniqlaganda aktyor va rejissyor shaxsining ahamiyati hisobga olinadi.

Prodyuser har bir loyihani boshlashdan oldin kalendar sahnalashtirish rejasini tuzadi. Bu rejada prodyuserning loyiha boʻyicha qiladigan barcha ishlarni aniq koʻrsatiladi. Jumladan, iqtisod, ijod, huquq va menejment jarayonlari ifoda etiladi. Teatr prodyuseri, sahnalashtiruvchi rejissyorning quyidagi vazifalarini bilishi kerak:

1. Rejissyorlik ishining birinchi pogʻonasi, umumiy gʻoyani topib pyesaning sahnaviy variantini yaratishdir (koʻpincha dramaturg bilan hamkorlikda);

2. Badiiy guruhni tashkil etib, rassom-ssenografni, kostyumlar boʻyicha rassomni, bastakorni, baletmeysterni (kerak boʻlsa rejissyor assistentini, chiroq

rassomini, sahna harakati sahnalashtiruvchisini, qo‘shiqlar muallifi va h.k.) tayinlaydi;

3. Ishning umumiy hajmidan kelib chiqqan holda, tayyorlangan eskizlar bo‘yicha, rejissyorning ishtirokida spektaklning moliyaviy smetasi tuziladi;

4. Rejissyor aktyor ijrochilarni aniqlab (rollarni bo‘lib beradi) va texnik tashkiliy repetitsiya jarayonlariga javob beruvchi rejissyor yordamchisini tayinlaydi;

5. Rejissyorning keyingi ishi bir qancha yo‘nalishlardan iborat bo‘ladi. Bir tomondan sahnalashtiruvchi guruh a‘zolari (dekoratsiyalar maketini va kostyumlar eskizini yaratuvchi-rassomlarni, spektaklni musiqiy bezovchi kompozitorlarni, spektaklning plastik partiturasini yaratuvchi mutaxassislar)ni maqsadli yo‘naltiradi va nazorat qiladi;

6. Komponentlarni bir butun, yaxlitlikka yig‘ish rejissyorning vazifasidir. Shuning uchun ijodiy guruh ish faoliyatining har bir bosqichini rejissyor tasdiqlaydi;

7. Paralel ravishda spektaklni tayyorlashdagi asosiy qism - repetitsiya, rejissyorni aktyorlar bilan ishlash jarayoni boshlanadi.

Teatrda “rejissyor aktyorda o‘ladi” degan ibora bor. Amaliyotda kamchiligi bor spektaklni sahnalashtirgan rejissyorni tanqid qilishadi. Haqiqatda spektaklning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligiga sahnalashtiruvchi rejissyor javob beradi. Shundan kelib chiqib shuni aytish mumkinki, rejissyor faqatgina yahshi tashkilotchigina emas, balki keng eruditsiyaga, aktyorlik mahoratidan tortib, to dekoratsiyalar yaratish jarayoni texnologiyasini, tovush, nur imkoniyatlari texnikasini, psixologik muhitni yarata olishi, pedagogik va ilmiy faoliyat amaliyotiga ega bo‘liishi lozim<sup>17</sup>.

Spektaklning estetik tomonini va uning tashkiliy tomonini, ishtirokchilarni tanlash, matn interpretatsiyasi va sahna vositalarini qo‘llash kabi ishlar teatr boshqaruvchisining asosiy vazifasidir.

Xulosa qilib shuni aytish kerakki, teatrlar faolyatini boshqarishda rahbar xodimning zimmasida katta ma’suliyat yotadi. Bir so‘z bilan aytganda, teatrning umumiy taqdiri ko‘p jihatdan teatr rahbari, teatr boshqaruviga bog‘liq bo‘ladi.

---

<sup>17</sup> Аркус Л, Васильева И. Бедность не порок. Современная драма выявлена, сценах и исторических отступлениях. 1998, №16. –С. 14.

Chunki, juda mashhur aktyorlar ijrosi, klassik repertuarlar, yuqori darajadagi ijro – teatrlar faoliyatining bir tomonlama ifodalaydi, xolos. Bu yerda ijod mahsulining reklamasi, uning o‘z tomoshabinlariga ega bo‘lishi, ijod mahsulining xalq manfaatlari bilan mos kelishi, teatrning raqobatbardoshligi va boshqa jihatlari ham hisobga olinishi zarur. Bu tushunchalarni uyg‘unligiga erishishda teatr rahbarining mahorati muhim rol o‘ynaydi.

## **2.2.San’at menejmenti tushunchasi va uni teatrlar faoliyatini boshqarishdagi ahamiyati**

Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish ta’lim yo‘nalishida tahsil oluvchi talabalar madaniyat va san’at sohasiga oid barcha tushunchalarining mazmunini yaxshi anglab olishi – sohani boshqarishda katta muvaffaqiyatlarga ega bo‘lishi uchun kafolatdir, desak adashmagan bo‘lamiz. Chunki, bu sohani boshqarishda shunday tushunchalar borki, madaniyat va san’at sohasi rahbari uning kelib chiqishidan tortib, amal qilish jarayonlarigacha hamma jihatlarni bilishi lozim bo‘ladi. Madaniyat va san’at muassasalari (teatr, musiqa, raqs maktablari, muzey, madaniyat va aholi dam olish markazlari, madaniyat va istirohat bog‘lari va boshqalar)ning taraqqiyotini ko‘p jihatdan uni to‘g‘ri, maqsadli boshqaruvi belgilaydi. Boshqaruvni to‘g‘ri tashkil etish – shu sohani rivojlantirishga muhim omillardan hisoblanadi.

San’at sohasini boshqarishda “san’at menejmenti” degan tushuncha bor. Bu tushuncha orqali san’atni boshqarish bo‘yicha ko‘rsatmalar beriladi. Menejment tushunchasida o‘zimizga ma’lumki, faoliyat boshqaruvi tushuniladi. San’at menejmenti o‘z nomidan bilinib turibdiki, san’at boshqaruvini tushuntiradi.

Hammamizga ma’lumki, man’aviy boyliklar olimlar, musavvirlar, bastakorlar, shoir va yozuvchilar, nazariyotchilar, xullas, xalq tomonidan yaratiladi. Ma’naviy 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. Insonning farovon hayoti nafaqat uning moddiy boyligi, balki ma'naviy madaniyati bilan ham o'lchanadi.

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

San'at estetik ehtiyojni qondiruvchi vositadir. Go'dakning ilk xarakterlaridan biri chizish va yasashga intilishi, kino, (multfilm), spektakllar tomosha qilish, kundalik hayotdagi go'zallika bo'lgan ehtiyoj insonning yashash muhiti (xonadoni, ish joyi) va o'zini bezatishi kabi xarakterlar odamzodning azaldan san'at vositalari 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.

*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 mehnat natijalari bilan muvofiqlashtirishga qaratilgan faoliyat sifatida nazarda tutiladi. Yuqori berilgan boblarda keltirilgan davlatimiz tomonidan ishlab chiqarilayotgan xujjatlarda ham aynan anashu masalalarga e'tibor berilayotganligi haqida aytib o'tgan edik. Aynan san'at menejmenti anashu xujjatlardagi tavsiya, ko'rsatma va vazifalarni ijrosini amalga oshiruvchi muhim bo'limdir.

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 korxonalar, muassasalar, firma, jamiyat va h.z.) maqsadlariga samarali va unumli erishishdir.<sup>18</sup>

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.

Teatrlar faoliyatida bu teatrning oylik, yillik hamda strategik (ish) rejalari, repetuarlar, repititsiyalarni tashkil etishga shart-sharoitlarni rejalashtirish, ishni tashkil etish, xodimlar vazifalari bo'yicha, lavozim yo'riqnomalari, xujjatlar bilan ishlash, tayyor ijodiy mahsulotni "bozor"ga tayyorlash, xullas, bir so'z bilan aytganda, teatr faoliyatini boshqarishga oid barcha yumushlarni tashkil etadi.

Boshqaruvning asosiy funksiyalarini amalga tadbiiq 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.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, menejment- bu tashkilot maqsadlariga samarali va unumli erishishdir. Tashkilotni boshqarish katta ahamiyatga ega, garchi jamiyatda tashkilotning o'zi muhim ijtimoiy rolni bajaradi. Murakkab texnologiyalarga asoslangan zamonaviy muhitda tashkilotlar bilim, inson va material resurslarni birlashtirib, aloxida bir odam bajara ololmaydigan vazifalarni bajaradilar. Kundalik hayotida har bir inson tashkilotlar faoliyatiga duch keladi: shifoxona xizmatidan foydalanish, supermarketda oziq ovqat xarid qilish, kafeda ovqatlanish, bozorda kiyim kechak sotib olish va h.z.da. Tashkilot faoliyati uchun asosiy ma'suliyatni esa menejer o'z zimmasiga oladi. Rasmiy tarzda tashkilotga maxsus shakllantirilgan 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.

---

<sup>18</sup> Ричард Л.Дафт Менеджмент. ООО "Питер Пресс", 2007

*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 vazifalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

San'at menejmentining predmeti butun bir san'at sohasi hamda uning alohida 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. 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. 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 soxasidagi tarmoq tizimlarini yaratish;

-san'at soxasidagi tashkilotlar faoliyatining samaradorligi doimiy nazorat etish;

-xodimlar faoliyatini rag'batlantirish;

-yangi san'at bozorlarini izlash va egallash;

-san'at soxasida 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 soxasiga san'at yo'nalishidagi asosan o'rta va kichik tadbirkorlik subyektlari kiradi. Misol tariqasida xususiy galereyalar, kulolchilik ustaxonalari, tasviriy san'at asarlarini ta'mirlash va restavratsiya qilish ustaxonalari, dizayn va reklama agentliklari, art salon va magazinlar, san'at asarlari auksioni, 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<sup>19</sup>. 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 tomnlama ko'rib chiqib bo'lmaydi. Ushbu shaxsdan keng qamrovli bilim va ko'nikmalar talab qilinadi. Ayrim tadqiqotchilar rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan bilim va ko'nikmalarining 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.

*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'zni, kompaniyaning tarmoq, jamiyat va yanada kengroq ishbilarmonlik hamda ijtimoiy muxitdagi axvoli

<sup>19</sup> A.Umarov. San'at menejmenti. T.2000y

haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Buning uchun shaxsdan strategik fikrlash qobiliyatini talab qiladi.

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

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

Insoniy ko'nikmalarning ahamiyati tobora o'sib borishiga globallashtirish jarayonining tez sur'atda borishi, ishchi kuchidagi turli- tumanligining darajasi oshishi, hamda yuqori malakali mutaxassislar uchun raqobatning kuchayishi turtki bo'lmoqda. Zamonaviy menejerlar bo'ysinuvchilarning nafaqat birgina moddiy 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. Menejning 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. Ko'plab xodim va ishchilar birinchi boshqaruv lavozimlariga o'zlarining texnik ko'nikmalari orqali erishganlar. Lekin lavozimning keyingi pog'onasiga ko'tarilishda texnik ko'nikmalarga ehtiyoj pasayib, insoniy va konseptual ko'nikmalar ahamiyati esa tobora o'sib boradi.

Ijodiy jarayon va madaniy boyliklarni ishlab chiqarish hamda ularni jamiyatda idrok etishga targ'ib etish uchun sharoit yaratish san'at menejeri faoliyatining asosi hisoblanadi.

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 mahsulotlar tarqatishni tashkil etuvchi va vositachilik xizmatlarini ko'rsatuvchi savdo bo'yicha menejer (ko'rgazmalar, gastrollar, spektakllar, aktyorlar, rejissyorlar haqidagi manbalar (kitob), spektakllar videosi tushirilgan disk savdosi va b.)
- madaniyat va san'atni ommalashtirishni tashkil etuvchi, madaniy jarayonni jamiyat tomonidan qabul qilishga yordam beruvchi marketing soxasi bo'yicha menejer (axborot, reklama);
- madaniy boyliklarni tiklash, ularni asrash va ommaga taqdim etish dasturi bo'yicha menejer;
- teatr ijodiy mahsulotlarini targ'ib (reklama) qilish, uni joylarda namoyishini tashkil etish. (Hozirgi kunda bu faoliyatni asosan administratorlar bajarib kelmoqdalar).

Bugungi kun menejeri axborot va kommunikatsiya xarakterini an'anaviy vertikal aloqada emas, balki gorizontal yo'nalishda ta'minlamoqda. Bu esa o'z navbatda tashqi muhit o'zgarishlariga tashkilotning javoban xarakterini 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. Ushbu xususiyatlar rahbar uchun muhim hisoblanib kelgan.

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. Liderlik butun tashkilot bo'yicha taqsimlanmoqda, bo'ysinuvchilarning ijodiy qobiliyatini rag'batlantirish hamda yangi g'oyalarni vujudga keltirish uchun menejerlar ularga qo'shimcha ixtiyorli vakolatni topshirmoqdalar. Yangicha liderlik tarbiyalash, qo'llab quvvatlash va yo'naltirishga asoslanib qolmoqda.

Yangi sharoitlarda muvaffaqiyat o'zaro munosabat va hamkorlikning mustahkamligi hamda sifatiga bog'liqdir. Nafaqat tashkilot ichida, balki uning tashqisida ham- xaridorlar, ta'minotchilar, 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 tashkilotlarda mavjud bo'lmagan o'zaro munosabatlarni 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 xarakatchan, 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. Teatrlarda juda ko'p marta uchrab turadigan holatlardan biri – ijodkorlar, aktyorlar, rejissyorlar o'rtasidagi ba'zi kelishmovchiliklar – ijodiy muhitning buzilishidir. Bunday holat ba'zan tayyor bo'lib qolgan asarlarning namoyishini keyinga surilib qolishiga sabab bo'lishi mumkin. Anashunga o'xshash holatlarda – inqirozli

vaziyatlarni boshqara olish rahbatdan katta mahorat talab qilinadi. 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 alamini bosa bilishi, vaziyatning xatarliligini tushunishi bilan birga mustaxkam irodali, boshqalarga umid bag‘ishlovchi va ruhlantirovchi bo‘lishi kerak. Teatr ijodkorlari orasida uchrab turadigan (har doim emas) juda tortishuvli, janjalli holatlarda o‘z obro‘si bilan jamoani tinchlantirish, vaziyatni to‘g‘ri tahlil qila olish kerak bo‘ladi. Inqirozli holat deb faqat ijrochilar o‘rtasidagi tortishuv yoki urush-janjallar emas, balki, teatrning moliyaviy, iqtisodiy ahvoli ham nazarda tutilishi mumkin. Ana shunday holatlarda rahbarning ularni kelajakka optimistik holatda boshqarishi katta muvaffaqiyat keltirishi mumkin.

*Hammanining ko‘z oldida bo‘la olish.* Noaniqlik oldida qo‘rquvni his 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 etishi darkor, ko‘plab xodimlari esa uning tiklanishida ishtirok etishni, unda o‘zining kelajagi va uyini ko‘rishni xoxlaydilar. Kompaniyaning tiklanishi ishchilar uchun umid va ruhlanish manbaasi bo‘lib xizmat qiladi. Inqirozli vaziyatlarni boshqarish bu yana yangi va yaxshiroq kompaniyani barpo etishda bo‘shatilgan emotsional g‘ayrat-shijoatni qo‘llash imkoniyatidir.

San‘at menejmentida strategik yondashuv degan bir tushuncha borki, unda bu sohaning kelajak taqdirini oldindan ko‘ra bilish, maqsadni belgilash, tashkiliy rejalashtirish, loyihalashtirish kabi ishlarni amalga oshirishda roli kattadir.

Maqsad va reja tushunchalari har qanday jamiyat hayotining ajralmas qismidir. *Maqsad* –bu tashkilot istiqbolda erishishga xarkat qilayotgan istalgan holatdir. Maqsadning ahamiyati tashkilot qandaydir natija uchun mavjudligini aniqlashda namoyon bo‘lsada, maqsadlar nafaqat natijani aniqlashda, balki xodimlar va jamiyat uchun u xaqda ma‘lumot yetkazishda imkon tug‘diradi. *Reja* belgilangan maqsadlarga qarab tashkilot xarakatining “yo‘nalishi”ni ifoda etadi. *Rejalashtirish* esa tashkilot maqsadlari va ularga erishish usullarini belgilashni anglatadi.

Maqsadlar vazifaga erishish vositasidir. Tashkilot vazifasini aniqlashda quyidagilarni kursatish kerak:

- a) tashkilot qanday mahsulot(xizmat) ishlab chiqaradi?
- b) tashkilotning tashqi muhitga nisbatan ishlash tamoyillari qanday?
- v) tashkiliy madaniyati: ichki muhit va bu muhit odamlarni o‘ziga qanday jalb etadi?

Bugungi kunda samarali boshqarishni amalga oshirish va kelajakga rejalar tuzish uchun teatr o‘zining strategik rejalashtirish ishlarini amlga oshirishi lozim bo‘ladi.

Kelajakni ko‘zlab qilingan har qanday ish o‘z samarasini albatta beradi. Ishni boshlash jarayonida qiyinchiliklar, tushunmovchiliklar, ba’zi kelishmovchiliklar bo‘lishi mumkin. Ammo, menejer bu vaziyatni to‘g‘ri tahlil qilishi va uni o‘z xodimlariga tushuntirish kerak bo‘ladi. Masalan, bog‘ yaratilishi uchun ko‘chat ekish kerak. Bu ko‘chatni ekish uchun joyni tayyorlash kerak, ekilgan daraxtlar ham bir yoki ikki yilda hosil beravermaydi. Uch-to‘r yil bu daraxtning hosilini kutib

o'tiraveradigan bo'lsa, fermer yoki dehqon bankrotga uchraydi. Shunda u ko'chatlar katta bo'lib olguncha yerga boshqa narsalarni ekib, uning xosilidan foydalanib turilsa, maqsadga muvofiq bo'ladi. Bu o'xshatishning san'atning barcha sohalariga qo'llash mumkin. Kelajak uchun mo'ljallangan daraxt 3-4yildan so'ng o'z mevasini bera boshlagach, u katta foyda olish imkoniyatlari yanada kengayadi.

*Inson resurslarini boshqarishning strategik ahamiyati va maqsadlari.*

Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv uchta hal qiluvchi tamoyillarga asoslanadi. Birinchisi:

-har bir menejer uning egallab turadigan lavozimiga qaramay inson resurslarini boshqarish uchun ma'suliyatni o'z ustiga oladi.

-Ikkinchisi: yollanma xodimlar kompaniyaning qimmatbaho aktivi sifatida qabul qilinadi. Bino va inshootlar yoki asbob-uskunalar emas aynan xodimlar tashkilotning muhim raqobatli afzallikni yaratadi. Ishchi kuchini boshqarish usuli barqaror raqobatbardoshlikni shakllantirishda asosiy omil xisoblanadi.

-Uchinchisi: inson resurslarini boshqarish tashkilot strategiya va maqsadlarini bir butun qilib birlashtirishga moyil bo'lishi kerak. Bugungi kunda menejerlar oldida global miqyosida raqobatbardoshlikni oshirish, xaridorlarga xizmat ko'rsatish sifati, unumdoligi va darajasini ko'tarish, elektron biznesi texnologiyasini qo'llash kabi strategik vazifalar turibdi.

Bular esa malakali personalga bo'lgan ehtiyojni yuzaga keltirmoqda.

Inson resurslarini boshqarish o'z oldiga quyidagi uchta asosiy maqsadlarni qo'yadi:

- 1.samarali ishchi kuchini jalb etish;
- 2.uning imkoniyatlarini rivojlantirish;
- 3.samarali ishchi kuchini qo'llab quvvatlash.

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha menejerlar eng yaxshi xodimlarni izlash, malakasini oshirish va o'rgatish, hamda ularni ushlab qolishga xarakat qilishlari kerak, aks holda zo'r boshqaruv konsepsiyalari ham muvaffaqiyatsizlikka uchrashi darkor. Bundan tashqari, agarda xodimlar qadrlanmayotganligini his etishsa, odatda kompaniya ravnaqi uchun barcha kuchlarini sarflash istagida bo'lishmaydi va ko'pincha boshqa ish joylarini qidirishadi. Shuning uchun ham tashkilot raqobat

strategiyasini ishlab chiqishda inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarining qatnashishi muhim ahamiyatga egadir. Inson resurslarini boshqarish bo'yicha menejerlar mehnat qonunchiligini yaxshi bilishi, hamda mehnat munosabatlaridagi o'zgarishlarni tushunishlar kerak.

Teatrlar yoki kino san'ati bunday vaziyatlar juda ko'p uchraydi. Ayniqsa teatrda turli rollarni ijro etib yurgan aktyor kelajagini shu teatrda ko'rishi kerak. Buning uchun esa, rag'batlantirish, uning yaxshi ijrolarini e'tirof etish, reklama qilish kabi ishlarni amalga oshirish lozim. Ana shunda u o'z kelajagini shu teatrda ko'radi va shunga intilib harakat qiladi.

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

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

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

madaniyatlarda ishlashga qodir insonlarga bo'lgan ehtiyojni tobora o'sib borayotganligini ta'kidlashmoqdalar.

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

*Samarali ishchi kuchini jalb etish.* Samarali ishchi kuchini jalb etishdagi birinchi qadam *inson resurslarini rejalashtirishdir*. Bunda inson resurslarini boshqarish bo'yicha menejer va mutaxassislar tashkilotdagi mavjud bo'sh o'rinlardan kelib chiqqan xolda yangi xodimlarga bo'lgan ehtiyojni xisoblab chiqishadi. Inson resurslarini rejalashtirish, deganda, nafaqaga chiqish, lavozimini ko'tarish, ishdan ketish kabi holatlar nazarda tutiladi.

Ikkinchi qadam *personalni tanlash* bilan bog'liq marosimlarni o'tkazish va potensial nomzodlar bilan aloqa o'rnatishdir. Unda ishga qabul qilish bo'yicha e'lonlar berish (internet orqali bo'lishi) ham mumkin.

Uchinchi qadam esa personal bo'yicha menejerning fikriga binoan tashkilotga ko'proq samara olib keladigan *nomzodlarni tanlash*. Nomzodlarni tanlash turli san'at tashkilotlarida turlicha tashkil etiladi. Ba'zan maxsus yo'llanma bilan kelgan, endigina institutni tamomlagan, yosh yigit yoki qizni birdaniga shu tashkilot qo'yan talablarga javob bera olmay qolgan holatlarda ulardan voz kechish emas, ulardagi imkoniyatlarni o'rganish, ularning kelajakda holatlarini ko'ra olish rahbardan katta mahorat talab etadi.

Va nihoyat, yangi xodim ishga qabul qilinadi.

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

Kompaniya (tashkilot, masalan, teatr)ning ehtiyojlari, (ya'ni, strategik maqsadlari va manfaatlari, bozor o'zgarishlari, ishchi kuchi qo'nimsizligi, tashkiliy

madaniyat) - xodimning qobiliyatlari, ma'lumoti va bilimlari, kreativligi (ijodkorligi), sodiqligi, tajribasi va boshqa xususiyatlari bilan mos kelishi kerak.

Undan tashqari *kompaniya tomonidan rag'batlantiruvchi omillar* (ya'ni ish xaqi va imtiyozlar, ahamiyatga ega bo'lgan ish, lavozimda ko'tarilish, o'rgatish va o'qitish, ish taklif sifatida) xodimlarni ehtiyojlari (ya'ni, karyera darajasi, shaxsiy qadriyatlar, karyeraga oid xarakterlar, tomonlar manfaatlari, oilaviy manfaatlar va boshqalar) bilan bir-birlariga mos kelishi zarur.

#### *San'atda personalni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari*

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

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

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

Ish vaqtida xodimlarni boshqarishni turli rahbarlar turlicha amalga oshiradilar. Uni kengroq ma'noda olib qaraladigan bo'lsak, turli mamlakatlarda ham buning o'ziga xosligini kuzatish mumkin. Masalan, Yaponiyaning mehnat munosabatlari modeli xodimning oilasiga g'amxo'rlik qilishga qaratilgan va bu xodimning shaxsiy hayotga aralashish deb qabul qilinmaydi.

Lekin turli mamlakatlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasi puldan boshqa kuchliroq rag'batlantiruvchi vositalar mavjudligini isbotladi. 1920 yil AQShda mehnat sharoitlarini yaxshilash mehnat unumdorligiga qanday ta'sir etishini aniqlashga qaratilgan "Xotorn taxlili" deb nom olgan tadqiqot o'tkazildi. Taqqoslash uchun yirik zavodlardan ikkitasi olinib, birinchisida ish joyi ergonometrik nuqtai nazardan benuqson qilinishiga mehnat sharoitlari asta – sekinlik bilan o'zgartirildi. Har safar ish joyiga o'zgartirishlar kiritilganda ish unumdorligi ham o'sa boshladi. Mehnat sharoitini takomillashtirish muddati tugaganda, tadqiqotchilar hamma kiritilgan o'zgartirishlarni asta sekin yana o'z holiga qaytara boshladilar. Lekin ish unumdorligi o'sib borar edi. Va bundan tadqiqotchilar quyidagi xulosaga keldilar: tashkilot ma'naviy muxitini yaxshilash va mehnat unumdorligini oshirishdagi eng muxim omil bu tashkilot rahbariyatini o'z xodimlari to'g'risida g'amxurlik qilishidir. Boshqacha qilib aytganda, menejer o'z bo'ysinuvchilariga ahamiyatliroq bo'lishi kerak. Misol uchun dunyoning yirik badiiy muzeylaridan biriga yangi tayinlangan direktor o'zining xodimlarida esda qoladigan yaxshi taasurot qoldirdi. Muhim ko'rgazma ochilishidan oldin u muzey xodimlarining va ularning oilalariga bazm kechasini uyushtirdi.

1980 yilda universitetlardan biri tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarda<sup>20</sup> inson nimani eng qadrlidi deb xisoblashi bo'yicha menejerlar va buysinuvchilarning fikrlari taqqoslandi. Menejerlar tuzgan ro'yxatda birinchi o'rinda "pul" turar edi. Xodimlar tomonidan berilgan ruyxatda esa birinchida "mehnatga yarasha baxolash", keyingi o'rinlarda esa "tashkilot faoliyatida qatnashish", "muammolarni hal qilishda yondashish", "kafolatlangan mehnat" va nihoyat beshinchi o'rinda "pul" turar edi.

Personalni boshqarishda muvofiq mexnatni rag'batlantirish tizimini yaratish muxim vazifalardan biridir. Bu tizimda nafaqat mexnatga xaq to'lash ko'riladi, balki

---

<sup>20</sup> Kroehnet, Gary. 100 Training Games. McGraw-Hill Book Company, 1991, p 59

ragʻbatlantirishni boshqa shakllari, yaʼni mexnat taʼtilidan boshlab to mukofotlash va professional tarzda malaka va mahoratni oshirish imkoniyatlarigachadir.

Personalni boshqarishning vazifasi nafaqat tashkilotni yuqori malakali xodimlar bilan taʼminlash, balki jamoaning muvaffaqiyatli mexnatiga ularda qiziqish uygʻotish, ijodiy tashabusskorlikni ragʻbatlantirishdir. YAʼni boshqaruvchidan tashkilotda sogʻlom motivatsion siyosatni tashkil eta olish talab qilinadi. Sogʻlom motivatsion siyosat asosida esa maʼnaviy ichki muxitni yaratuvchi xodimlar oʻrtasidagi xamkorlik yotadi. Bu xamkorlikda ragʻbatlarni topish esa menejning majburiy vazifasidir. Tashkiliy ruxni yaratish va qoʻlash uchun menejer xar bir xodim shaxs sifatida qanchalik qadrlanishini va ularning umumiy maqsad sari bajarayotgan mehnati qanchalik muhimligini koʻrsata bilish kerak. Sanʼat sohasidagi menejment mutaxassisi Djilian Xenberi Pul<sup>21</sup> bu xaqda menejerlarga quyidagi yoʻl-yoʻriqlarni beradi: **“Tashkilotda kerakli maʼnaviy muhit yaratish uchun bir qator yoʻllar mavjud. Mening fikrimcha, xodimlarni xonasiga chaqirib olish eng nomaqul yoʻllardan biri. Men esa menejerga boshqarayotgan muassasasi boʻylab aylanib chiqishini tavsiya etaman. Kabinetingizdan chiqing va sizning xodimlaringiz “nima bilan nafas olayotganini” his qilishga xarakat qiling. Agarda siz kirib kelishingiz bilan xodimlarinigiz gaplashishini toʻxtatsa, bunda nima uchun bunday boʻlishini aniqlashingiz kerakdir. Kimdir tushkin kayfiyatda boʻlsa-chi, bir daqiqaga uning yoniga oʻtiring. Agarda yerda qogʻoz yotgan boʻlsa boshqalarga oʻrnak boʻlib uni koʻtaring.”**

Xodimlarni hamkorona mehnat jarayoniga jalb etish, ular bir–birlarini yaxshi bilib olishi va bir butun jamoa boʻlib ishlashining samarali usuli - bu ularga maʼlum ishni bajarishda vakolat berishdir. Yaxshi menejer ishchi gurux tarkibini tez tez oʻzgartirishga harakat qiladi, yaʼni rotatsion dasturini amalga oshiradi. Odatda inson yangi loyihalarda ishlashni yoqtiradi. Maʼlum bir xodimning vazifalarini oʻzgartirib, menejer uning qobiliyati va kuchli tomonlarini rivojlantirish imkonini beradi hamda yangi kadrlarni tayyorlaydi.

Xulosa qilib aytganda, inson resurslarini boshqarish jarayoniga madaniy, iqtisodiy, mehnat harajati omillari, boshqaruv uslubi va amaliyoti, mehnat bozori

---

<sup>21</sup> Джиллиан Хэнбери Пул. “Когда менеджмент приносит деньги” СПб: «контрфорс» 1999, с 34-35

holati va boshqalar ta'sir ko'rsatadi. Shu jihatdan olib qaralganda, san'at menejmenti hozirgi kun bozor iqtisodiyoti davridagi san'atni rivojiga katta ta'sir ko'rsatadigan figuralardan biri ekanligiga hech shubha yo'q.

## XULOSA

Mustaqillikka erishgan dastlabki kunlardan oq teatr san'atini rivojlantirish, teatrlarimiz moddiy-texnik bazasini yanada yaxshilash, xalqni teatr san'atiga yaqinlashtirish masalalari – davlatimizning diqqat e'tiborida bo'lganligi haqida yuqorida aytib o'tgan edik. Darhaqiqat, davlatimiz tomonidan ishlab chiqilayotgan va taqdim etilayotgan bu xujjatlar barcha san'at sohasi bilan shug'ullanuvchilar oldidagi muhim vazifalarni qo'yimoqda. Bu maqsadlarga erishishda, O'zbekiston san'atini yuqori pog'onalariga olib chiqishda san'at sohasi xodimlari zimmasiga, ayniqsa uning boshqaruv zvenolari zimmasiga juda katta ma'suliyat bag'ishlaydi.

San'at sohasini, ayniqsa teatr san'atini rivojlantirish bo'yicha o'ndan ortiq qonun, farmonlarning ishlab chiqilishi barcha san'at sohasi rahbarlari oldiga ularning o'z bilimlarini oshirish, madaniy saviyasi, dunyoqarashlarini kengaytirishga, yangiliklar sari intilishga, zamonaviy ahborot vositalari, xorij tajribalaridan xabardor bo'lishiga, qo'l ostidagi xodimlarini boshqarishda prinsipiiallik, namuna, ahloqiy va boshqa jihatlari ustida tinmay izlanishlar olib borishni taqozo etadi.

Muhtaram Prezidentimizning "Ayni paytda teatr san'atimizda ham bugungi hayotimizni, zamonamiz qahramonlari qiyofasini har tomonlama chuqur ochib beradigan, tomoshabinni o'ziga tortadigan, ham dramaturgiya, ham rejissura nuqtai nazaridan badiiy yuksak asarlar, afsuski, kam ekanini tan olishimiz lozim. Aksincha, real haqiqatdan yiroq, odamga katta ma'naviy oziq bermaydigan asarlar bilan teatrlar kassasini to'ldirish holatlari ko'proq ko'zga tashlanmoqda.

Albatta, hozirgi davrda bozor iqtisodiyoti talablarini ham inobatga olish kerak. Lekin yuksak badiiyat va haqqoniylik, ezgu maqsadlarga xizmat qilish ruhi bilan sug'orilgan asarlar yaratish - barcha san'at turlari kabi bu soha uchun ham asosiy mezon bo'lishi tabiiy. Bu maqsadga erishish uchun yosh va iste'dodli

dramaturg va rejissyorlar, teatr aktyorlarini tarbiyalab voyaga yetkazish ayniqsa dolzarb ahamiyat kasb etadi<sup>22</sup>, degan soʻzlari bu sanʼat turining jamiyatimiz taraqqiyotiga qoʻshayotgan hissasi, uning madaniy hayotimizdagi ulkan vazifasi toʻgʻrisida, kelajakda qilishimiz lozim boʻlgan ishlarni amalga oshirishga katta turtki boʻladi.

Xozirgi kunda bunday imkoniyatlarga ega boʻlish bu faoliyatni boshqarishni toʻgʻri yoʻlga qoʻyishda namoyon boʻladi. Teatrlar faoliyatini boshqarishda uning ijodiy jarayonlari, administrativ jihatlarini, xodimlar, bir soʻz bilan aytganda teatrni toʻliq boshqarish nazarda tutilgan.

Bunda sanʼat menejmentining yoʻlga qoʻyilishi bu sohani rivojlantirishning asosidir, deb hisoblash mumkin.

Sanʼat menejmentida menejerning moliyaviy jihatda katta tajriba, bilim va mahoratga ega ekanligi muhimdir. Chunki, bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha jarayonlarni manashu talab-ehtiyojlar asosida tashkil etish – tashkilot muvaffaqiyatining kafolatlaridan biridir.

Yuqorida aytib oʻtganimizdek, moliyani boshqarish *boshqaruvning* eng murakkab aspektlaridan biri hisoblanadi. Shuning uchun ham institutda oʻquv rejasiga kiritilgan “Moliya va kredit”, Madaniyat va sanʼat sohasi iqtisodiyoti”, “Buxgalteriya va hisob-kitob” kabi fanlarni yaxshi oʻzlashtirish lozim boʻladi. Shu jihatdan olib qaralganda boshqaruvning bunday shaklida byudjetlashtirish, daromad va kapitalni shakllantirish va qoʻllash, kontrolling kabi zamonaviy texnologiyalardan foydalanishni bilish talab etilmoqda.

Yirik sanʼat muassasalarida moliyani boshqarish moliya ishlari boʻyicha rahbarning muovini, oliy taʼlim muassasalarida moliya ishlari prorektori, kichik va oʻrta biznes subyektlarida esa bosh buxgalter yoki iqtisodchi tomonidan amalga oshiriladi. Ularning hammasi moliya ishlari boʻyicha menejerlarni tashkil qiladi. Teatrlarda ham xuddi shunday.

Xulosa sifatida yana shuni aytish mumkinki, teatrlarimiz hozirda juda katta muvaffaqiyatlarni qoʻlga kiritgan holda faoliyat yuritmoqdalar. Buning boisi shundaki, kadrlar tayyorlashga boʻlgan jiddiy eʼtibor, aynan Oʻzbekiston davlat

---

<sup>22</sup> I.Karimov. Yuksak maʼnaviyat-yengilmas kuch. T., Maʼnaviyat.2008. 816

san'at va madaniyat institutida tayyorlanayotgan kadrlarning sifati ham shu institut rahbariyatining bu faoliyatlarni samarali boshqaruvida namoyon bo'lmoqdaki, institutni tamomlab ishlarga joylashib, o'z faoliyatlarini davom ettirayotgan talabalardagi shijoat, ishtiyoq va kasbga bo'lgan mehrlari buni isbotlamoqdalar.

Teatrlar faoliyatini boshqarishda ijodiy va ma'muriy boshqaruv uyg'unligiga erishish teatr faoliyatini taraqqiyotida katta rol o'ynaydi. Chunki, ijod - bu shunday jarayonki, unda aniq standart bo'lmagan, aktyor yoki ijrochining o'z imkonlari xususiyatlaridan kelib chiqqan holda, xarakterli xususiyatlari va boshqa jihatlari, rejissyor va aktyor, ijodiy guruhning bir g'oya tizimida ish olib borishida, yangiliklar, yangicha rejissyorlik topilmalari, mahorat cho'qqilarini zabt etishdagi jihatlari vujudga keladigan san'atdir. Administrativ (ma'muriy) boshqaruvda esa, aniq standart mezonlar va qonunlar asosida ish olib borilishini taqozo etadi. Shuning uchun ham teatrlar faoliyatini boshqarishda jamiyat va xalq manfaatlari, davr talablari, davlatimiz siyosatidagi qarashlarni ifodalash va boshqa xususiyatlarni hisobga olish muhimdir.

Xulosa qilib aytganda, teatrlarimiz faoliyatini boshqarishda davr talablariga mos hatti-xarakatlarni amalga oshirish, zamon bilan hamnafas bo'lish, xalqning ma'naviy ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda ish yuritish -bu faoliyatning taraqqiyotiga katta ta'sir ko'rsatadi. Bu esa xalqimizning didiga mos asarlar yaratish, ularni ma'naviy oziqlantirish, estetik didini oshirish, bo'sh vaqtlarini mazmunli o'tkazish va boshqa ezu ishlarida namoyon bo'lmog'i lozim.

## Glossariy

**Rejissyor** - *Fran.* «regisseur», *lot.* «rego» – boshqaraman (upravlyayu) soʻzidan olingan. Spektakl, tomoshani sahnalashtirish ishlari badiiy rahbari.

**Pyesa** - *Fran.* piyese – «butun yoki umum» soʻzidan olingan. Xilma-xil sahna asarlari (drama, komediya, tragediya)ning umumiy nomi.

**Dramaturgiya** - *Lot.* «harakat» soʻzidan olingan. Drama – harakat va kishilarning oʻzaro soʻzlashuvidan tarkib topadi. Yozuvchining drama shaklida yozgan asarlar yigʻindisidir. Sahna uchun muljallanib yozilgan asarlar majmuidir.

**Kompozitsiya** -*Lot.* «qurmoq» – asar qismlarining tuzilishi, mantiqiy joylashishi va uning oʻzaro bogʻlanishi.

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

**Sanʼat menejmenti** -zamonaviy menejment va sanʼatshunoslikning tarkibiy qismi hisoblanib, 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 soxasidagi mexnat natijalari bilan muvofiqlashtirishga qaratilgan faoliyatdir.

**Prolog** - *Gr.* «prologos» – asardagi voqealarning boshlanish qismi.

**Kulminatsiya** -*Lot.* «culmen, culminis» – cho‘qqi, harakat rivojlanishining eng yuqori nuqtasi.

**Aktyor** - *Fr.* akteur, *lot.* Aktor – ijrochi, harakat qiluvchi degan ma’noni bildiradi.

**Mizanssena** -*fr.* mise en scene – sahnada joylashish. Konfliktlarni plastik harakatga ko‘chirish, sahnada aktyorlarning joylashuvi, harakati, kichik sahnalar.

**Repertuar** -(*fran.* royxat) – yakka sozanda, ansambl, teatr jamoalarining ijro etiladigan jami asarlari majmui.

**Analiz** - (*yun.* analysis) – qismlarga bo‘lish, tahlil qilish.

**Yetakchi xatti-harakat** -Oliy maqsadga olib chiquvchi yo‘l.

**Oliy maqsad** -Rejissyorning sahnalashtirishdagi xususiy fikri, nuqtai nazari. (Stanislavskiy sistemasi prinsiplaridan biri (B.Zaxava)).

**Obraz** - Keng ma’noda ijodkorning fikr-tuyg‘ulari singdirilgan hayot manzarasini anglatadi, tor ma’noda badiiy asarda aks ettirilgan inson siyosini ifodalaydi.

**Inssenirovka** -*Lot.* insurgens – nasriy va nazmiy asarlarni teatr uchun qayta ishlash. Adabiy asarlarni dramatik holatga keltirish.

**Ssenariy** – Dramatik asarning rejasi, dasturi. Tomoshani barcha harakat sharoitlarini ifodalovchi adabiy asar.

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

I.A.Karimov. “Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajak yo‘lida xizmat qilish – eng oliy saodatdir”. T., 2015.

I.A.Karimov. “Adabiyotga e’tibor – ma’naviyatga, kelajakka e’tibor”. T.: “O‘zbekiston”. 2009.

I.A.Karimov. “Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch”. T.: “Ma’naviyat”. 2008.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 26 martdagi “O‘zbekiston teatr san’atini rivojlantirish to‘g‘risida”ga Farmoni.

I.Karimov. “Milliy teatrimiz - iftixorimiz”. Akademik Drama teatri yangi binosining ochilish marosimida so‘zlagan nutqi. 2001 yil 30 avgust.

To‘plam. “Istiqlol va milliy teatr”. To‘plovchilar: N.Sayfullayev, E.O‘rinov.2002y.

B.Sayfullayev, J.Mamatqosimov. “Aktyorlik mahorati”. T.: “Fan va texnologiya”. 2012.

B.Sayfullayev. “Tomosha san’ati tarixi va nazariyasi”.T., 2014.

B.Sayfullayev, V.Rustamov. “Prodyuserlik mahorati asoslari”. T., 2015.

K.S.Stanislavskiy. “Aktyorning o‘z ustida ishlashi”. T.Xo‘jayev tarjimasi. S.Muhamedov muharrirligida. T. Yangi asr avlodi. 2010.

M.Muhamedov. “Rejissura asoslari”. T.: O‘DSI bosmaxonasi. 2008.

J.Mahmudov, X.Mahmudova. “Rejissura asoslari”. T.: O‘DSI bosmaxonasi. 2008.

V.Q.Rustamov. “Zamonaviy bayramlar rejissurasi muammolari”. T.: 2013.

N.Sayfullayev. V.Rustamov. Xalq teatri rejissurasi. T., 2008. TDMI bosmaxonasi.

### ***Internet saytlari***

Ziyonet – O‘zbekiston ta’lim portali

<http://www.uzbekteatr.skm.uz> – “O‘zbekteatr” ICHB sayti

<http://www.teatr.uz> – O‘zbek Milliy Akademik drama teatri sayti

**O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti,  
“Xalq ijodiyoti” fakulteti “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va  
boshqarish” ta’lim yo‘nalishi bitiruvchisi Baxramova Nilufarning “Teatrlar  
faoliyatini boshqarish asoslari” mavzusidagi bitiruv malakaviy ishiga taqriz**

Teatr san’ati insonlarga ma’naviy ozuqa berish, ularning ma’naviyatini oshirish, ruhiyatini ko‘tarish, tarbiyalash, bilim berish, estetik zavq berish va boshqa ezgu ishlarni amalga oshirish xizmat qilib kelmoqda.

Teatr san’ati o‘zining ko‘pfunksiyali ekanligi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri, yuzma-yuz ta’sir qilish imkoniyatlariga egaligi, tanlangan repertuari orqali insonlarga ma’naviy bilim berishga qaratilganligi bilan ahamiyatlidir.

Xukumatimiz tomonidan ishlab chiqilayotgan va hayotga izchil joriy etilayotgan turli sohalardagi islohotlar, reja va dasturlar, amaliy say-harakatlarning barchasi –inson uchun, uning manfaatlari, farovon hayoti, xavfsizligi va orzu umidlarining ro‘yobga chiqishi, bir so‘z bilan aytganda, inson va uning baxtli hayotini ta’minlashga qaratilgandir. Siyosat, ilmu-fan, madaniyat, san’at, dinu diyonat sohasida dunyoni hayratga solayotgan ushbu diyor va uning xalqi - mustaqillik tufayli an’ana va qadriyatlarni tiklash, ularni zamon talablari asosida boyitish va rivojlantirish, o‘zligini anglash, dunyo hamjamiyatidan munosib o‘rin egallash kabi buyuk maqsadlarni amalga oshirmoqda.

Spektakllarni sahnalashtirishdan asosiy maqsad ham insonlarga to‘g‘ri tarbiya berishdir. Teatrning tarbiya vositasi ekanligi, unda insonlar ongiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qilish imkoniyatlarining kengligi, estetik zavq bag‘ishlash, insonlarga ma’naviy, ahloqiy, tarbiyaviy bilimlarni berish, dunyoqarashlarini kengaytirish, didini oshirishga yordam beradigan maskan ekanligini baralla aytish mumkin.

Bu kabi ishlarni amalga oshirishda teatrdagi boshqaruv zvenolarining o‘z o‘rnida, maqsadga muvofiq, reja asosida ish olib borishlari muhimdir.

Mazkur bitiruv malakaviy ishida san’at sohasini boshqaruviga oid bo‘lgan “San’at menejmenti” degan tushuncha xaqida juda batafsil fikr mulohazalarning berilishi ishning mazmunini boyitgan. Bu menejment turini “madaniy extiyoj” atamasi bilan bog‘lashadi. Madaniy ehtiyojlar insonni boshqa tirik mavjudotlardan

ajratuvchi omildir. Ular yordamida inson shaxs sifatida jamiyatda ajralib turadi va kamol topadi. Aslida ham san'at estetik ehtiyojlarni qondiruvchi vositadir. Ijodiy jarayon va madaniy boyliklarni yaratish, san'at asarlarini yaratish hamda jamiyat madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ijodiy g'oyalarni amalga oshirish uchun sharoitlarni tashkil qilishda san'at menejmentining roli muhimdir. Teatrlar faoliyatini to'g'ri boshqarish – teatr rahbari zimmasiga katta ma'suliyat yuklash bilan bir qatorda, uning faoliyatini takomillashtirishga, taraqqiy etishga katta ta'sir ko'rsatadi.

B.Nilufar mazkur bitiruv malakaviy ishida teatrlar faoliyatini o'rganish va tahlil qilishda, uning boshqaruviga oid mavzularni o'zlashtirishda, shu sohaga oid xujjatlarni tahlil qilishda bir qancha teatrlarning faoliyatini o'rganganligi diqqatga sazovordir.

Mazkur tadqiqot ishida teatrlar faoliyatini boshqarish, uning ijodiy, tashkiliy, administrativ jihatlari tahlil qilingan. Teatrlar faoliyatini boshqarish bo'yicha tavsiyalar berish, sahnalashtirilayotgan asarlarning inson tafakkuriga ta'siri va jamiyat taraqqiyotiga hissa qo'shishdagi ahamiyati, teatrlarimiz faoliyatida boshqaruvning yangicha usullarini joriy qilishni tahlil etish maqsad qilib qo'yilgan.

Mazkur bitiruv malakaviy ishini himoyaga tavsiya etaman.

---

---

---

**O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti,  
“Xalq ijodiyoti” fakulteti “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va  
boshqarish” ta’lim yo‘nalishi bitiruvchisi Bahramova Nilufarning “Teatrlar  
faoliyatini boshqarish asoslari” mavzusidagi bitiruv malakaviy ishiga ilmiy  
rahbar**

**XULOSASI**

Xukumatimizning teatr san’atini rivojlantirishga oid xujjatlarning asl maqsadi mazkur san’at turini rivojlantirish, uning moddiy-texnika bazasini takomillashtirish, teatrning ijodiy va administrativ boshqaruvini uyg‘unligiga erishishdir. Teatr san’ati tarixi nuqtai nazaridan olib qaraladigan bo‘lsa, mustaqillik yillarida mazkur xujjatlar ijrosini ta’minlash maqsadida bu san’at turiga e’tibor kuchaytirildi.

Mustaqillik yillarida teatr san’atiga davlat tomonidan yuqori darajada e’tibor berilganligi uning taraqqiyot yo‘lida katta samaralarga erishishiga omil bo‘ldi. Teatrlarimiz mamlakatimizda ro‘y berayotgan voqeliklarga, tariximizga oid asarlari bilan xalqimizga xizmat ko‘rsatib kelmoqda. Jumladan, prezidentimiz tomonidan e’lon qilinayotgan “Yil davlat dasturlari”da, ajdodlarimiz tavallud kunlari munosabati bilan o‘tkazilayotgan yubiley tantanlari va boshqa ijtimoiy hayotning muhim masalalarini yoritishda teatr san’ati faol ishtirok etib kelmoqda.

Mazkur bitiruv malakaviy ishini yoritishda bitiruvchi Bahromova Nilufar teatr san’atini rivojlantirishga oid xujjatlarning mazmun mohiyati to‘g‘risidagi ma’lumotlarni berganligi ahamiyatlidir. Undan tashqari, san’atni, jumladan teatr san’atini boshqarishdagi ijodiy va ma’muriy boshqaruvni bo‘yicha qiziqarli ma’lumotlarni berib o‘tgan. Bitiruv malakaviy ishlaridagi mavzular ketma-ketligi va yoritilishi talab darajasida bajarilgan. Mavzular atroflicha yoritilib, tahlil qilinganligi ishning mazmunini boyitgan.

Bitiruv malakaviy ishida ba’zi orfografik va stilistik kamchiliklarni kuzatish mumkin. Ammo bu bitiruv malakaviy ishining mazmuniga ta’sir qilmaydi.

Bahramova Nilufarning “Teatrlar faoliyatini boshqarish asoslari” mavzusidagi bitiruv malakaviy ishini himoyaga tavsiya etaman.

**Ilmiy rahbar:** “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish

