

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

**O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN‘AT VA MADANIYAT INSTITUTI  
XALQ IJODIYOTI FAKULTETI**

**“Himoyaga tavsiya etilsin”**

Fakultet dekani

\_\_\_\_\_S.Ikramov

2019-yil “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

**5151700 – Madaniyat va san‘at muassasalarini tashkil etish va boshqarish  
yo‘nalishi 4-kurs talabasi Uzakov Jamoliddin Erkinovichning “San‘at  
muassasasi boshqaruvini takomillashtirishning kreativ yo‘llari” mavzusida  
yozgan**

**BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**Ilmiy rahbar**

\_\_\_\_\_X.Shodiyev

“Madaniyat va san‘at muassasalarini tashkil etish  
va boshqarish” kafedrası katta o‘qituvchisi

**Taqrizchi**

\_\_\_\_\_S.To‘ychieva

O‘zbekiston davlat san‘at va madaniyat instituti falsafa fanlari doktori, professor  
v.b.

**“Himoyaga tavsiya etilsin”**

Madaniyat va san‘at muassasalarini

tashkil etish va boshqarish kafedrası mudiri

\_\_\_\_\_B.Salaydinov

2019-yil “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

**TOSHKENT 2019**

# **SAN'AT MUASSASI BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISHNING KREATIV YO'LLARI**

Mundarija

Kirish

## **I. Bob. O'zbekistonda madaniyat va san'atni ommalashtirish va rivojlantirish siyosatining konseptual asoslari**

1.1. San'at va madaniyat sohadagi siyosatining konseptual negizlari va uning mamlakat taraqqiyotiga ta'siri

1.2. San'at va madaniyat menejmenti haqida ilmiy yondoshuvlar va uning zamonaviy klassifikatsiyasi

## **II. Bob. San'at sohasi menejmentining talablari, hususiyatlari va funksiyalari**

2.1. San'at menejmentda inson resurslarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.

2.2. San'at muassasasi boshqaruvida tashkiliy kommunikatsiyalarni boshqarish xorij tajribasi.

Xulosa

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## Kirish

**Mavzuning dolzarbligi.** Bugun O‘zbekiston Respublikasida jadal taraqqiyot davri boshlanib jamiyatning har bir sohasida tub islohotlar o‘tkazilmoqda. Buning provard natijasida esa inson va uning manfaatlarining ifodasi turibdi. Bu jarayonda esa mamlakatda qabul qilingan Harakatlar strategiyasi muhim dasturilamal bo‘lib hizmat qilmoqda. Jamiyat a'zolarining bugungi kunidan rozi bo‘lib yashashdek ezgu g‘oyani ifodalagan mazkur hujjatni aholining ijtimoiy hayotida o‘z ifodasini topishida jamiyat a'zolarining madaniy ehtiyojlarini qondirish bilan harakterlanuvchi ijtimoiy-madaniy faoliyatning ham muhim o‘rni bor. Chunki, uzluksiz tizim sifatida e'tirof etilayotgan ijtimoiy-madaniy faoliyat Harakatlar strategiyasini o‘zidayoq xalq hayotiga kirib borish mexanizmi sifatida ko‘rsatib qo‘yilgan.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmonining 8-ilovasiga ko‘ra qabul qilingan 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi<sup>1</sup>ni «Xalq bilan muloqot va inson manfaatleri yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturining 52-bandida fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlarida fuqarolar yig‘ini raisining o‘rinbosari-keksalar va faxriylar ishlari bo‘yicha maslahatchilari uchun turkum tadbirlar dasturini amalga oshirish, o‘quv-seminarlarini o‘tkazish, ularning ish faoliyati samaradorligini ta'minlash maqsadida uslubiy qo‘llanmalar ishlab chiqish belgilab qo‘yilgan. Bundan ko‘zlangan maqsad esa keksa yoshdagi fuqarolarning mamlakat ijtimoiy-siyosiy hayotida keng qamrovli ishtirok etishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratish, jamiyat, oilalar va mahallalarda tinchlik va osoyishtalikni ta'minlash, shuningdek yosh avlodni xalqimizning ko‘p asrlik an'analarini hurmat qilish ruhida tarbiyalash ishidagi rolini oshirishdir.

Bir so‘z bilan aytganda harakatlar strategiyasida ko‘zda tutilgan maqsadlarga erishishda san’at va madaniyat faoliyatning muhim o‘rni bor. Bu o‘z navbatida

---

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli farmoni. 2017 yil 7 fevral

faoliyatning samarali tashkil etilishi nafaqat mamlakat aholini madaniy ehtiyojlarini qondirish, ong - tafakkur darajasini bugungi taraqqiyotga monand oshirish bilan chegaralanib qolmay, ulkan bunyodkor xalqni ozod va obod vatan, erkin va farovon hayot qurishdek ezgu maqsad yo'lida birlashtiradi.

**Bitiruv malakaviy ishining o'rganilganlik darsajasi.** Madaniyat va san'at sohasi menejmenti bugungi kunda alohida fan sifatida va boshqaruvga xizmat qiluvchi maxsus soha sifatida anchagina rivojlandi. Dunyo miqyosida bu soha nazariy jihatdan yetarlicha asoslangan ilmiy yo'nalish hisoblanadi. Mamlakatimizda menejment iqtisodiy faoliyatning zamonaviy boshqaruv mexanizmi sifatida yetarli adabiyotlar va tadqiqotlar bilan ta'minlangan. Masalan, Yuldoshev N.Q, Qozoqov O.S., G'ulomov S.S., Kostrov A.R. , Zub A.T. va boshqa ko'plab olimlarning ishlarida menejment xalq xo'jaligining turli sohalarini boshqarish uchun muhim omil va hayotiy ilm sohasi sifatida tadqiq qilingan.

Hozirgacha amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlarda san'at va madaniyat sohasini boshqarishning zamonaviy fani hisoblangan artmenejment bir qator olimlar ishida o'z aksini topgan. Ular qatoriga A.S.Umarov, M.B.Bekmurodov<sup>2</sup>, U.X.Qoraboev, A.M.Ro'zmetov, M.A.Mirzaev, D.X.Muhammadiev, S.To'ychieva va A.Haydarov<sup>3</sup> kabi olimlarni kiritish mumkin. Shuningdek, madaniyat siyosati, tarixi va madaniyat va san'at muassasalari faoliyati yuzasidan darslik, o'quv qo'lanma hamda ilmiy maqolalar nashr ettirib kelishmoqda. Jumladan, S. Abduholiqov<sup>4</sup>, N. Ortiqov<sup>5</sup>, N. Sagdullayev va M. Aminjonova<sup>6</sup>, I. Jabborov<sup>7</sup>, A. Mavrulov<sup>8</sup>, V.Alimov<sup>9</sup>, Q. Usmonov va boshqalar<sup>10</sup> N. Musayev va N. Azimov<sup>11</sup>,

---

<sup>2</sup> Bekmurodov M., Umarov A., Qoraboev U., Xaydarov Z. Ijtimoiy-madaniy faoliyat tarixi, nazariyasi va uslubiyoti. –Toshkent: Ma'naviyat, 2016.

<sup>3</sup> Haydarov A. Harakatlar strategiyasi va ma'anaviy yuksalish. – Toshkent: "G'ofur G'ulom nomidagi nashriyot – matbaa ijodiy uyi". 2018

<sup>4</sup> Abduholiqov S. Madaniyat tarixi va uning masalasi. – Toshkent, 1992.

<sup>5</sup> Ortiqov N. Ma'naviyat: Milliy va umuminsoniy qadriyatlar. – Toshkent: "O'zbekiston", 1997.

<sup>6</sup> Sagdullayev N., Aminjonova M. Madaniyatimiz tarixidan lavhalar. – Toshkent: O'zbekiston, 1998.

<sup>7</sup> Jabborov I. O'zbeklar turmush tarzi va madaniyati. – Toshkent, 2003.

<sup>8</sup> Mavrulov A. Madaniyat va tafakkur o'zgarishlari. – Toshkent: "Adolat", 2004; o'sha muallif. Ma'naviy barkamol inson tarbiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2008.

<sup>9</sup> Alimov V va boshqalar. Madaniyatshunoslik – Toshkent: 2006.

<sup>10</sup> Usmonov Q va boshqalar. Madaniyatshunoslik. – Toshkent, istisod-moliya, 2008

<sup>11</sup> Musayev N., Azimov A. Madaniyatshunoslik. – Toshkent, 2011

U. Qoraboyev, G'. Soatov<sup>12</sup> San'at menejmentining nazariy asoslari alohida mavzu sifatida o'rganilmagan bo'lsada, yuqorida keltirilgan olimlar o'z kitoblari, maqolalari va ilmiy ma'ruzalarida O'zbekiston sharoitida bu fanning shakllanishi uchun poydevor bo'luvchi fikrlarni bayon etganlar. Biz o'z ishimizda artmenejmentning hozirgi zamon xususiyatlarini atroflicha o'rganishni maqsad qildik. Shuningdek o'zbek san'atining o'ziga xos jihatlarini hisobga olgan holda O'zbekistonda artmenejment va artmarketing sohasining tarkibiy o'zgarishlarini tadqiq qilishga, shu asosda tavsiyalar ishlab chiqishga harakat qildik.

**Bitiruv malakaviy obekti va predmeti.** San'at muassasalarini boshqarishda zamonaviy menejment usullaridan foydalanish imkoniyatlari, mavjud bo'lgan ilmiy adabiyotlar tahlilini amalga oshirish, art menejment hamda art marketing faoliyatini kompleks o'rganish, O'zbekiston sharoitida san'at va madaniyat bozorining shakllanish xususiyatlarini tahlil qilish, bugungacha bo'lgan tajribalarni umumlashtirish asosida ilg'or texnologik tavsiyalarni ishlab chiqish. Tadqiqot ob'ekti sifatida bir qator san'at turlari, san'at muassasalari, istirohat bog'lari, madaniyat va aholi dam olish markazlarining faoliyati har tomonlama o'rganildi.

**Bitiruv malakaviy ishning maqsadi.** San'at boshqaruvida qo'llanilayotgan amaliy boshqaruv usullarini o'rganish, umumlashtirish, xulosalar qilish. San'at boshqaruvida kreativlik yutuqlarini O'zbekiston sharoitiga moslashtirish, boshqaruvning yangi texnologik mexanizmlarini o'rganish asosida Respublikamizdagi barcha san'at muassasalari faoliyatini to'g'ri boshqarishga yordam beruvchi tavsiyalarni ishlab chiqish. Va quyidagi vazifalar belgilanib olindi:

- O'zbekistonda madaniyat va san'atni ommalashtirish va rivojlantirish siyosatining konseptual asoslarini o'rganish;
- San'at va madaniyat sohadagi siyosatining konseptual negizlari va uning mamlakat taraqqiyotiga ta'siri;

---

<sup>12</sup> Qoraboyev U. Madaniyat masalalari. – Toshkent: 2009.; Qoraboyev U., Soatov G'. O'zbekiston madaniyati. – Toshkent: Tafakkur-bo'stoni, 2011.

- San'at va madaniyat menejmenti haqida ilmiy yondoshuvlar va uning zamonaviy klassifikatsiyasi tahlil etish;
- San'at menejmentda inson resurslarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini nazariy va amaliy jihatlarini tadqiq etish;
- San'at muassasasi boshqaruvida tashkiliy kommunikatsiyalarni boshqarish xorij tajribasini tahlil etish va o'rganish.

Tanlangan mavzu nazariy muammolarga bag'ishlangan bo'lsada, bitiruv malakaviy ishni yozish davomida faqatgina nazariya bilan cheklanib qolmaslikka, qo'yilgan masalaning amaliy ahamiyatiga ham jiddiy e'tibor berildi. Zero har qanday nazariy fikrdan maqsad – amaliy holatni yaxshilash, erishilgan natijaning darajasini sifat jihatidan bir qadar oshirishdir. Mazkur tadqiqot davomida art menejment sohasining ilg'or tajriba va tavsiyalaridan keng foydalanildi.

**Bitiruv malakaviy ishining nazariy va amaliy ahamiyati.** O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezident I.A. Karimov va Prezident Sh. Mirziyoyevning asarlarida ilgari surilgan g'oya va fikrlar shuningdek, mavzu doirasidagi ilmiy adabiyotlar mavzuni keng yoritilishiga nazariy asos vazifasini o'tadi.

Olingan mavzu yuzasidan san'at va madaniyat sohasi menejmenti va marketingi erishgan ilmiy yutuqlarni nazariy umumlashtirish, uning eng ilg'or usul va uslubiyotini ijodiy o'rganish, O'zbekiston san'ati va madaniyatining istiqbolida zamonaviy art menejment tavsiyalaridan foydalanish. Mazkur ish avvalo madaniyat va san'at xodimlari uchun, madaniy faoliyat va san'at faoliyatini yurituvchi ijodiy muassasalar uchun, madaniyat va sport ishlari tizimining mutaxassislari uchun nazariy ahamiyat kasb etadi. Tadqiqot xulosalari O'ZDSMI "Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish" kafedrasida o'tiladigan maxsus fanlar va maxsus kurslarning o'rgatilishida nazariy manba' bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek san'at muassasalari, teatrlar, muzeylar, istirohat bog'lari, ko'rgazmalar, kontsert-gastrol birlashmalari faoliyatida ham nazariy jihatdan qo'llanilishi mumkin. Qolaversa san'atni boshqarish bilan, san'at bozori bilan shug'ullanuvchi artmenejerlar uchun bizning ishimiz amaliy ahamiyat kasb etishiga umid qilamiz.

**Bitiruv malakviy ishining nazariy va uslubiy asoslari.** O`zbekiston tarixi fanida haqqoniylik, xolislik, tarixiylik kabi jahon tarixshunosligi an`analariga asoslangan uslubiy qarashlar, yondashuvlar qaror topdi. Masalani o`rganish jarayonida tadqiqotchi tomonidan tarixiylik tamoyiliga, yangicha fikrlash, haqqoniy ilmiy tahlilga asoslanildi.

**Bitiruv malakaviy ishining tarkibiy tuzilishi.** Bitiruv malakaviy ishi kirish, ikki bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro`yxatidan iborat.

## **I. Bob. O‘zbekistonda madaniyat va san'atni ommalashtirish va rivojlantirish siyosatining konseptual asoslari**

### **1.2. San'at va madaniyat sohadagi siyosatining konseptual negizlari va uning mamlakat taraqqiyotiga ta'siri**

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali yig‘ilishda so‘zlagan ma'ruzasida Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev jumladan shunday dedi: **“Bugun hayotimizning o‘zi Konstitutsiyamizda ifodasini topgan eng oliy maqsad-inson manfaatlarini hartomonlama ta'minlash masalasini dolzarb vazifa qilib qo‘ymoqda. Inson manfaatlarini ta'mindash uchun eng avvalo odamlar bilan,xalq bilan muloqot qilish, ularning dardu tashvishlari,orzu niyatlari,hayotiy muammo va ehtiyojlarini yaxshi bilish kerak”**.<sup>13</sup> O‘tgan 2016 yili sentyabr oyida Internet tarmog‘ida Respublika Bosh vazirining elektron qabulxonasi ish boshlaganidan so‘ng nisbatan qisqa muddat ichida respublika aholisidan 218 mingdan ortiq murojaat tushgan. Murojaatlarning ko‘pchilik qismi hayotning ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy sohalarida mavjud bo‘lgan turli byurokratik to‘siqlar, qonunga zid bo‘lgan idoraviy yo‘riqnomalar,tadbirkorlik bo‘yicha noqonuniy tekshirishlar, stavkasi optimal bo‘lgan bank kreditlari ajratish,huquq va tartibot idoralarining faoliyati haqida,shuningdek, aholining uy-joy qurilishi, kommunal, transport, savdo xizmati, energiya ta'minoti, yo‘llarning holatini yaxshilash va boshqalar xususida bo‘lgan. Mamlakatimiz Prezidenti o‘z so‘zida davom etib, xalq bilan muloqot qilib, ularni o‘ylantirayotgan muammolar yechimini topish bugungi kun talabi ekanligini ta'kidlab shunday dedi: **“Xalq davlat idoralariga emas, davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak va bu haqiqatni avvalo barcha bo‘g‘imdagi rahbarlar yaxshi tushunib olishi darkor”**.<sup>14</sup>

Prezidentimizning taklifi bilan 2017 yilni “Xalq bilan muloqot va inson manfaatlarini yili” deb e'lon qilinishi, shu bilan davlat Dasturini ishlab chiqilishi,

---

<sup>13</sup> “Халқ сўзи” газетаси, 2016 йил 7 – декабрь, №243(6678).

<sup>14</sup> “Халқ сўзи” газетаси, 2016 йил 7 – декабрь, №243(6678).



2017 yildan boshlab barcha darajadagi hokimlar, prokuratura va ichki ishlar organlari rahbarlarining aholi oldida hisobot berishi tizimini joriy etilishi, har bir tuman va shaharda “Xalq qabulxonalarini” tashkil etish va ularni to‘laqonli faoliyat ko‘rsatishi, kelgusida mahalliy hokimlarni bevosita xalq tomonidan saylash tizimini yo‘lga qo‘yilishi jamiyatimizda erkin demokratik fuqarolik jamiyati qurishda oldinga tashlangan keskin qadam desak, mubolag‘a bo‘lmaydi.

Mamlakatimiz ana shu taraqqiyot yo‘lidan rivojlanish jarayonida yildan yilga katta yutuqlarga yarishmoqda. O‘zbekiston tanlab olgan taraqqiyot yo‘li demokratiya va erkinlikning umume’tirof etilgan tamoyillariga asoslanadi. Bu yo‘ldan rivojlanishdan asosiy maqsad esa mamlakatimizda demokratik davlat va fuqarolik jamiyati barpo etishdan iborat.

Ana shunday buyuk maqsadga erishish yo‘lida jamiyatimizning ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy va ma’naviy sohalarida tub islohotlar o‘tkazilishi jarayoni davom etmoqda. Shu narsani ta’kidlash kerakki, mamlakatimizda barpo etilayotgan yangi jamiyatning ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy, huquqiy va ma’naviy-axloqiy negizlarini yaratish borasida tub o‘zgarishlar amalga oshirilmoqda.

Mustaqil O‘zbekistonni rivojlantirishning ma’naviy-axloqiy negizlari haqida birinchi Prezidentimiz Islom Abdug‘anievich Karimov quyidagi to‘rt asosni alohida ko‘rsatib o‘tadi:

- Umuminsoniy qadriyatlarga sodiqlik;
- Xalqimizning ma’naviy merosini mustahkamlash va rivojlantirish;
- Insonning o‘z imkoniyatlarini erkin namoyon qilish;
- Vatanparvarlik;<sup>15</sup>

Albatta, jamiyat taraqqiyotining ma’naviy- axloqiy negizlari masalasi o‘z mazmuni va mohiyatiga ega. Shu narsa ma’lumki ma’naviy-axloqiy tushunchasi eng avvalo ma’naviyat, uning turli shakllarda namoyon bo‘lishi va amal qilishi, ma’naviy-mafkuraviy munosabatlar va vazifalar hamda ularni turmushga tadbiiq etish bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy tuzilmalar faoliyatini o‘z ichiga oladi.

---

<sup>15</sup> Karimov.I.A “O‘zbekiston buyuk kelajak sari”-T.: “O‘zbekiston” 1998 y. 56-bet

O‘zbekistonda ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar istiqlolning dastlabki yillarida ishlab chiqilgan o‘zbek modeli asosida amalga oshirmoqda. Bu model boshqa mamlakatda amalga oshirilayotgan modellardan o‘zining bir qator jihatlari bilan farq qiladi. Jumladan, islohotlardan o‘zbek modelida ma'naviyat va iqtisodning o‘zaro bog‘liqligi va shu bog‘liqlikning iqtisodiy taraqqiyotdagi o‘rniga alohida urg‘u beriladi.

O‘z asarlaridan birida Islom Karimov iqtisodiy munosabatlarni jamiyatning tanasiga, ma'naviyatni esa jamiyatning joniga o‘xshatgan edi<sup>16</sup>. Bu qiyos badiiy shaklda bayon qilingan bo‘lsa ham, unda ilmiy teranlik va reallik mavjud.

Madaniyat va san‘at sohalarini rivojlantirishga berilayotgan e‘tibor tufayli bugungi kunda madaniyat va san‘at sohalarini boshqarishga dolzarb masalalardan biri sifatida qaralmoqda. Inson qalbi va ongiga o‘zining jozibasi bilan ta’sir etadigan soha bu albatta san‘at sohasidir. San‘at insonlarga o‘zgacha ilig‘lik kashf etadigan ulug‘ tuyg‘u hisoblanadi. Ayniqsa estrada san‘atkorlariga bo‘layotgan talab bugungi kunda juda kuchayib bormoqda. Bu jarayonlar albatta yoshlarning qalbidan joy olishga urinishi tabiiydir. Globallashuv jarayonida san‘at va madaniyat sohalarini to‘g‘ri tashkil etish va ularni boshqarish muammolari ularni to‘g‘ri talqinlarda insonlarga yetkazib berish dolzarblik kasb etmoqda. Bugungi kunda rivojlanib borayotgan estrada san‘ati haqida birinchi Prezidentimiz Islom Karimov “Biz estrada san‘atining bugungi va ertangi rivoji haqida so‘z yuritar ekanmiz, avvalambor «milliy estrada» degan iboraning ma’no-mazmuniga alohida e‘tibor berishimiz, uni har qanday begona ta’sirdan, ayniqsa, «ommaviy madaniyat» ruhidagi oqimlar ta’siridan himoya qilishimiz tabiiy, albatta. Bu haqida gapirganda, bir holatni afsus bilan aytishga to‘g‘ri keladi. Ayrim yosh ijrochi va ijodiy guruhlarining jamoatchilik e‘tiboriga taqdim etayotgan «asar»lari san‘atning hech qanday talab va me’zonlariga javob bermaydi. Nafaqat mavzu va musiqa, ijro usullari, balki sahna harakatlarida ham ochiqdan-ochiq ajnabiy «ommaviy madaniyat» ko‘rinishlariga taqlid qilish, «yulduzlik» kasaliga chalinish holatlari

---

<sup>11</sup> Каримов. И.А. ”Биздан озод ва обод Ватан қолсин”. 2-жилд. 261-бетлар

tez-tez uchrab turayotgani chinakkam san'at muhlislarini ranjitmasdan qolmaydi, albatta.

Ayniqsa, bizning milliy an'analarimizga, ahloq-odob qoidalariga mutlaqo to'g'ri kelmaydigan kliplar, turli tillardagi so'zlarni qorishtirib yoki talaffuzni ataylab buzib aytish kabi nomunosib harakatlarni ayrim yosh ijrochilar o'zi uchun qandaydir yangicha uslub deb bilayotgani, menimcha, san'atni, uning mohiyati va ahamiyatini tushunmaslikdan boshqa narsa emas. Madaniy jamoatchiligimiz, avvalambor musiqashunos olimlar, ustoz san'atkorlar, kompozitorlar, yozuvchi va jurnalistlar, ko'p sonli san'at ihlosmandlari bunday masalalar yuzasidan o'z fikrini ochiq bildirib borishi, shu tariqa yoshlarimizga to'g'ri tarbiya berishimiz ham qarz, ham farz, deb o'ylayman"<sup>17</sup>.

Birinchi Prezidentimiz san'at va madaniyat sohasi xodimlari zimmasiga yuklagan ma'suliyati juda o'rinlidir. Chunki bugungi kunda san'at va madaniyat sohasini rivolantirish va uni to'g'ri tashkil etib boshqarib borish juda muhim ahamiyatga egadir. Prezidentimiz Islom Karimov yuqoridagi fikrlarini isboti tariqasida yana estrada san'atining mohiyatiga to'xtaladi. "Nega deganda, agar insonning qulog'i yingil-yelpi, tumtaroq ohanglarga o'rganib qolsa, bora-bora uning badiiy didi, musiqa madaniyati pasayib ketishi, uning ma'naviy olamini sohta tushunchalar egallab olishi ham hech gap emas. Ohir-oqibatda bunday odam «Shoshmaqom» singari milliy me'rosimizning noyob durdonalarini ham, Mosart, Bethoven, Bah va Chaykovskiy kabi dunyo tan olgan buyuk kompozitorlarning asarlarini ham qabul qilishi qiyin bo'ladi"<sup>18</sup>.

Bunday holatlarning oldini olish uchun san'atkorlar orasida sog'lom ijodiy muhit tashkil qilish, o'sib kelayotgan yosh avlodning ma'naviy olami va madaniy saviyasini yuksaltirish, yoshlarimizning milliy va jahon musiqa madaniyatining mumtoz asarlari bilan birga, ularning kayfiyati va intilishlariga mos keladigan zamonaviy estrada san'ati namunalaridan keng bahramand bo'lishi uchun zarur

---

<sup>17</sup> Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch, -T.: "Ma'naviyat", 2008 y., -B. 141.

<sup>18</sup> O'sha asar., -B. 142.

shart-sharoitlar yaratish, musiqiy ta'limni yanada rivojlantirish masalalari o'ta muhim ahamiyat kasb etadi.

San'at va madaniyat sohalarini rivojlantirishda ijtimoiy boshqaruv mexanizmlarini tahlil etishdan maqsad talabalarda boshqarish muammolariga qiziqish uyg'otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug'dirishdir. Chunki hozir boshqarish asoslarini va bozor ko'nikmalarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o'rta, katta jamoalarning rahbarlari, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatning turli sohalarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiquvchilar bo'lib yetishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish va san'at sohasida har xil tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasiga tushadi.

Shuning uchun san'at va madaniyat sohasini rivojlantirishga doir yurtimiz mustaqillika erishganimizdan so'ng O'zbekiston Respublikasining bir qator qonunlari, prezident farmonlari va qarorlar ishlab chiqildi. Hususan "Madaniy boyliklarning olib chiqilishi va olib kirilishi"<sup>1</sup>, "Madaniy me'ros obyektlarini muhofaza qilish va ulardan foydalanish"<sup>2</sup>, "Muzeylar"<sup>3</sup> to'g'risidagi qonunlari qabul qilindi. Shu qatorda san'at va madaniyat sohasini rivojlantirish borasida, Prezident farmonlari ishlab chiqildi. Masalan; "Respublikada musiqiy ta'limni, madaniyat va san'at o'quv yurtlari faoliyatini yaxshilash"<sup>4</sup> to'g'risida, "O'zbekistonda milliy raqs va xoreografiya san'atini rivojlantirish"<sup>5</sup> to'g'risida, "O'zbekiston teatr san'atini rivojlantirish"<sup>6</sup> to'g'risidagi hamda "O'zbekiston Respublikasi madaniyat va sport ishlari vazirligini tashkil etish"<sup>7</sup> to'g'risidagi bir qator farmonlari ishlab chiqildi va ularning ijrosini ta'minlash yuzasidan joylarda

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasining "Madaniy boyliklarning olib chiqilishi va olib kirilishi to'g'risida"gi qonuni, 1998-yil 29-avgust

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasining "Madaniy me'ros obyektlarini muhofaza qilish va ulardan foydalanish to'g'risida"gi qonuni, 2001 yil 30 avgust.

<sup>3</sup> O'zbekiston Respublikasining "Muzeylar to'g'risida" qonuni, 2009 yil 13 oktyabr

<sup>4</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Respublikada musiqiy ta'limni, madaniyat va san'at o'quv yurtlari faoliyatini yaxshilash to'g'risida"gi, 1996 yil 31 dekabr, PF-1692-sonli Farmoni

<sup>5</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekistonda milliy raqs va xoreografiya san'atini rivojlantirish to'g'risida"gi 1997 yil 8 yanvar, PF-1695-sonli Farmoni.

<sup>6</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston teatr san'atini rivojlantirish to'g'risida"gi. 1998 yili 26 mart, PF-1980-sonli Farmoni.

<sup>7</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi madaniyat va sport ishlari vazirligini tashkil etish to'g'risida"gi 2004 yil 27 sentyabr, PF-1980-sonli Farmoni.

qator ishlar amalga oshirilib kelinmoqda. Yuqoridagi barcha shart-sharoitlarni yoshlarning ta'lim tarbiyasiga jiddiy ta'sir etadigan omillardan eng muhim rol o'ynaydigan madaniyat va san'at sohasini rivojlantirishga Respublikamiz birinchi Prezidenti tomonidan ko'rsatilayotgan e'tibordir.

San'at va madaniyat sohasini rivojlantirish va ularni optimallashtirish bugungi kunda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Madaniyat va san'at xodimlarini yetuk kadrlar etib tayyorlash va ular yaratayotgan asrlar shaxs ma'naviyatini yuksaltirishga ulkan hissa qo'shmoqliklari zarur hisoblanadi. Man'aviy boyliklar olimlar, musavvirlar, bastakorlar, shoir va yozuvchilar, nazariyotchilar, xullas, xalq tomonidan yaratiladi. Man'aviy madaniyatni yaratish, o'zlashtirish va rivojlantirish jarayonida jamiyat taraqqiy etadi, mehnat unumdorligi ortadi, ishlab chiqaruvchi kuchlar rivojlanadi, kishilarning man'aviy qiyofasi shakllanadi, estetik zavqi, ijodiy kuchi va qobiliyatlari taraqqiy etadi. Yurtimizda amalga oshirilayotgan islohotlar, barcha o'zgarishlar va yangilanishlarning markaziga inson va uning manfaatlari qo'yilganligi hammamizni quvontiradi. Birinchi 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>1</sup>. Insonning farovon hayoti nafaqat uning moddiy boyligi, balki man'aviy madaniyati bilan ham o'lchanadi.

Ma'lumki, madaniy-ma'rifiy faoliyat juda keng jabhali bo'lib, uning eng ishonchli va ommaviy shakli xalq badiiy ijodiyoti bilan bog'liq edi. Ushbu shakl mustaqillik yillarida ham klub faoliyatining asosiy yo'nalishi bo'lib qoldi. Mamlakatimiz bo'ylab madaniyat ishlari vazirligiga qarashli klub muassasalari qoshidagi badiiy jamoalar sonining muttasil o'sib borganligini ko'rish mumkin. Masalan, agar 1991 yilda bunday dastalar jamoalar va uyushmalar soni 13248 tani tashkil etgan bo'lsa<sup>19</sup>, 1994 yilga kelib ularning soni 13574 taga yetdi<sup>20</sup>.

---

<sup>1</sup> Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch, -T.: "Ma'naviyat", 2008 y., 174. B.

<sup>19</sup> Madaniyat muassasalarning 1990-1991 yillaridagi faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari. – Toshkent: 1991. – B. 4.

<sup>20</sup> Madaniyat muassasalarning 1994-1995 yillaridagi faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari. – Toshkent: 1995. – B. 8.

Bunday ijobiylikning birinchi sababi, birinchidan istiqlol tufayli joylarda milliylikning, ayniqsa, madaniyat sohasida milliy hududiy xususiyatlarga e'tiborning kuchayishi, jamiyat a'zolarida ijtimoiy madaniy faoliyatining ortib borishi bo'lsa, ikkinchidan, ushbu jamoalar sonining ortib borishiga ko'p jihatdan o'zbek xalqining ma'naviy-ma'rifiy masalalarga azaldan e'tibor berilishi imkon berdi.

O'zbekiston Respublikasi madaniyat ishlari vazirligi xalq badiiy ijodiyotini tobora takomillashtirish, ularning xalqchilligini ko'tarish borasida talay ishlar amalga oshirildi. Chunonchi vazirlik hay'atining 1992 yil 2 noyabrdagi "Xalq havaskorlik jamoasi", "Namunali jamoa" unvonlarini qayta tasdiqlash to'g'risidagi qarorida bunday jamoalar xalq orasida keng madaniy-ma'rifiy faoliyat olib borayotganligi ta'kidlab o'tildi. Shu yili "xalq havaskorlik jamoalari" va "namunali" unvonlari bo'lgan jamoalar faoliyati qaytadan ko'rib chiqildi. Ular ijodiy sinovlardan o'tkazildi. Bunday sinov "xalq ijodi va madaniy-ma'rifiy ishlar jumxuriyat markazi" tomonidan amalga oshirildi.

1992 yilda 254 ta havaskorlik halq jamoalari o'rtasida o'tkazilgan ko'rik asosy e'tibor ularning faoliyatidagi milliylikka e'tibor qaratildi. Ko'rikda sahna liboslari, cholg'u asboblari, moddiy texnik jihozlarining salmog'i masalasi hodimlar bilan ta'milanganlik holati bunday jamoalar ijodiy faoliyatini baholashning eng muhim mezonlari sifatida e'tirof etildi. Ijodiy sinov guruhlarining qaroriga asosan mavjud Nizom talablariga javob bera olmaganligi uchun Respublika bo'yicha 16 ta jamoaning "xalq havaskorlik jamoasi" unvoni bekor qilindi. Ayniqsa, Andijon shahrining "Umid", "Do'stlik", Qashqadaryo viloyatining "Feruz" kabi jamoalari faoliyati istiqlol talablariga mos kelmasligi ta'kidlandi<sup>21</sup>.

Madaniyat va aholi dam olish markazlari, sport inshootlari faoliyatini yanada yaxshilash va yosh avlodning kun sayin o'sib borayotgan madaniy-ma'rifiy ehtiyojlarini qondirish, ularning bo'sh vaqtini samarali va mazmunli tashkil etish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2013 yil 25

---

<sup>21</sup> O'z R MDA M 7-fond, 1-ro'yxat, 8-ish, 12-varaq

iyundagi “2013-2018 yillarda zamonaviy madaniyat va aholi dam olish markazlarini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 178-sonli qarori qabul qilindi<sup>22</sup>. Qarorda 3 tipda zamonaviy madaniyat va aholi dam olish markazlari tashkil etilishi ko‘zda tutilgan, ular:

I tipda – xizmat ko‘rsatiladigan aholi soni 40 ming nafardan ortiq bo‘lgan va kamida 400 o‘rindiqli tomosha zaliga ega bo‘lgan holda shaharlarda va tumanning ma‘muriy markazlarida;

II tipda – xizmat ko‘rsatiladigan aholi soni 20 ming nafardan ortiq bo‘lgan va o‘rindiqlar soni 250 tani tashkil etadigan tomosha zaliga ega bo‘lgan holda shaharlarda va tuman markazlarida;

III tipda – xizmat ko‘rsatiladigan aholi soni 7 mingdan ortiq bo‘lgan va o‘rindiqlar soni 150 tani tashkil etadigan tomosha zaliga ega bo‘lgan holda shaharlarda va tuman markazlarida tashkil etilishi mumkin.

Ushbu qaror asosida 2013-2014 o‘quv yilidan O‘zbekiston davlat san‘at va madaniyat institutida “Madaniy dam olish tadbirlari tashkilotchisi” ta‘lim yo‘nalishini ochish bo‘yicha taklif berildi.

Madaniy dam olish insonning bo‘sh vaqtdan oqilona foydalangan holda keng dunyoqarashga ega bo‘lishda ma‘naviy - estetik jihatdan kamol topishida, jismoniy sog‘lom bo‘lishida muhim omillardan hisoblanadi.

Dam olish madaniyatini yuksaltirishdan asosiy maqsad — kishilarning madaniy hordiq chiqarishlarini ta‘minlash bilan birga, ularni har tomonlama yetuk inson bo‘lib kamolga yetishishlariga ko‘maklashishdan iboratdir.

Islohotlarning asosiy tamoyillardan biri – davlatning bosh islohotchi ekani, jumladan, ma'naviyat bilan iqtisodni bog‘lovchi xalqa vazifasini bajaradi. Totalitar iqtisoddan bozor iqtisodiga o‘tishda davlatning islohotchilik rolini tan olmaslik totalitar iqtisod o‘z-o‘zidan bozor iqtisodiga aylanadi, deb xom hayol qilish natijasidir. Rivojlangan bozor iqtisodi o‘zini-o‘zi boshqarishi mumkin. Lekin buning uchun iqtisodiy taraqqiyotning yuqori darajasidan tashqari, mustahkam huquqiy poydevor, ma'naviy-ahloqiy munosabatlarnig muayyan darajasi bo‘lishi

---

<sup>22</sup> Xalq so‘zi. 2013 yil 26 iyun.

lozim. Bularsiz totalitar iqtisod o‘z-o‘zidan bozor iqtisodiga aylanib qolmaydi. Mabodo, aylangan taqdirda ham bunga juda uzoq muddat kerak bo‘ladi. Shu sababli “Oldin odamlarga moddiy boylik berish, so‘ngra ma'naviyat to‘g‘risida o‘ylash kerak, deydiganlar haq bo‘lmasalar kerak. Ma'naviyat- insonning, xalqning, jamiyatning davlatning kuch-qudratidir. U yo‘q joyda hych qachon baxt saodat bo‘lmaydi. Nafaqat qo‘hna tarix, bali yangi tarix ham buning ko‘plab misollarini beradi.

Ma'naviyatni mustahkamlash uchun mehnat va mablag‘ni ayash o‘z kelajagiga bolta urish demakdir. Vatan va jahon madaniyatining, adabiyot va san'atning yutuqlari har bir oilaga yetib borishi uchun oilaning moddiy ta'minlanganligidan qat'iy nazar qulay sharoitlar yaratish talab etiladi. Ijodiy xodimlarning ma'naviy kuchiga erkinlik berish, ularga har tomonlama yordam ko‘rsatish ham katta ahamiyatga egadir”.

Ma'naviyat iqtisodiy jarayonlarni harakatga keltiruvchi, rivojlantiruvchi muhim omillardan hisoblanadi. Ikkinchi tomondan esa, ma'naviyat iqtisodiyot bilan uzviylikda rivojlanadi. Ba'zan u iqtisodiy tushkunlik davrida ham rivojlana olsa-da, uning haqiqiy yuksaklikka ko‘tarilishi iqtisodiy o‘sish, rivojlanish davrida yuz beradi. Bunga G‘arb tarixi ham, Sharq tarixi ham guvohlik beradi. Shunday ekan, “Ajdodlarimizning ruhi poklari va urf-odatlarini, bizning eng yaxshi an'analarimiz qayta tiklanganda islohotlar muvaffaqiyatga erishadi. o‘ta o‘qimishli, ruhan bardam va jismonan baquvvat kishilargina istiqlol va taraqqiyot yo‘lini bosib o‘ta oladi. Sarchashmalari buyuk ajdodlarimizning tafakkurlari va muddaolaridan boshlanadigan xalqimizning ma'naviy qadriyatlarini iqtisodiy o‘zgartirishlarimizning mustahkam poydevori bo‘lib xizmat qiladi”.<sup>23</sup>

Ma'naviyat iqtisoddan uzoqlashar yoki uni unutar ekan, asta-sekin inqirozga yuz tutaydi. Iqtisod ham o‘z navbatida ma'naviyatga zid yo‘lga tushib qolsa, oxir-oqibar bo‘hronga uchraydi. Buning sababi shundaki, jamiyat hayoti bir-biri bilan bog‘liq ikki qism: iqtisodiy va ma'naviy hayotga bo‘linadi. Ularni bir-

---

<sup>22</sup> Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. 2-жилд. 13-бет



biriga qarshi qo'yish, bir—biridan ajratish voqyelikka zid bo'lib, oxiri muvaffaqiyatsizlik bilan tugaydigan mashg'ulotdir.

Ma'naviyat va iqtisod qushning ikki qanotiga qiyos qilinmoqda. Qanotlardan biri oldinroq, ikkinchisi keyinroqda bo'lsa, yoki biri uzunroq ikkinchisi qisqaroq bo'lsa, parvoz bir joyda aylanishdan iborat bo'ladi. Shu nuqtai nazardan qarasaq, iqtisodiyotimizning barqaror sur'atlar bilan rivojlanayotgani ko'zga tashlanadi. Ma'naviy hayotimizning ba'zi jabhalarida esa, xususan, adabiyot va san'atimizda ba'zi oqsashlar ko'zga tashlanmoqda. Shoirlarimiz va yozuvchilarimiz, teatr san'ati vakillari, rassomlarimiz va haykaltaroshlarimiz hanuzgacha zamonamiz qahramonlarining yorqin obrazlarini yaratganlari yo'q. Ba'zi asarlarda esa tadbirkorlar va savdo xodimlariga mensimay qarash, hatto ularni masxaralash holatlari ko'zga tashlanmoqda. Sho'rolar tuzumidan qolgan bunday sarqitlardan qanchalik tez qutulsak, taraqqiyotimiz uchun shunchalik yaxshi bo'ladi.

Ma'lumki, iqtisodiyot bilan ma'naviyatning o'zaro aloqadorligi, ularning biri ikkinchisiz yashay olmasligini chuqur ilmiy dalillar asosida ko'rsatib bergan. Ya'ni, iqtisodiyot bilan ma'naviyat inson va jamiyat hayotining bir- birini to'ldiradigan, o'zaro ta'sir va aks ta'sir etadigan ikki tomoni, ikki qirrasidir.<sup>24</sup>

Yana bir ta'kidlash joizki, ma'naviyat bilan iqtisodning bir-birini inkor etmaydi, aksincha, bir-birini quvvatlab, o'zaro ta'sirlanib, rivojlanib boradi. Biz iqtisodiy o'nnglanish, iqtisodiy tiklanish, iqtisodiy rivojlanishni ma'naviy poklanish, ma'naviy yuksalish harakatlari bilan tamomila uyg'un bo'lishini istaymiz. Siyosatimizni shunga quramiz va uni to'la tatbiq etamiz. Odamlarimiz omilkor, salohiyatli, oqibatli, halol va ijtimoiy maydonlarda sobit turadigan bo'lsinlar.

Barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni innovatsion rivojlanishsiz, keng ko'lamli ilmiy-texnik kooperatsiyasiz va yangi texnologiyalar, ilm-fan va texnika yutuqlarini joriy etmasdan tasavvur qilib bo'lmaydi. Aynan shuning uchun ilm-fan va texnikani yanada rivojlantirish, Islom hamkorlik tashkilotiga a'zo davlatlarning

---

<sup>11</sup> Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. 35-бет

intellektual salohiyatini mustahkamlash tashkilotimiz faoliyatida muhim o'rin egallashi lozim, deb hisoblaymiz<sup>25</sup>.

Odam ana shu ma'naviy-ma'rifiy bilim, ko'nikma, malaka va sifatlarga ega bo'lsagina ijtimoiy taraqqiyotning bugungi kun talablari darajasidagi milliy mentalitetga inson omiliga aylanadi. Befarq, beg'am, loqayd, tepsa-tebranmas odam taraqqiyotning inson omili bo'la olmaydi.

Biz qurayotgan fuqarolik jamiyati, bozor iqtisodiyoti, ma'naviy yangilanish siyosati xalqimizning tashabbuskorligi, ijodkorligini qo'llab-quvvatlash har bir kishining o'z mexnat natijalaridan baxramand bo'lishi, manfaatdorligi, insonning ijtimoiy salohiyatini to'la to'kis ro'yobga chiqarishga barcha imkoniyatlar eshigini ochib beradi.

Inson faqat yeb, ichish, qorin to'yg'azish, boylik orttirish, yaxshi kiyinish tashvishi bilan yashamaydi. Ruhiy qashshoq bo'lgan odam yuksak ma'naviyat sohibi ham bo'lolmaydi. Ma'naviy tuban kimsa to'q, farovon, madaniy turmush kechirish me'yorlarini ham bilmaydi, kelajakni oldindan ko'rolmaydi, undaylarning iymon va e'tiqodi sust, beqaror bo'ladi. Iqtisodiyot va ma'naviyatning birini oldin, ikkinchisini keyinroq emas, balki ularni bir paytning o'zida teng rivojlantirish zarurligini qayta-qayta ta'kidlandi, ana shu nazariy qoida va yo'l-yo'riqlarni amalga oshirishda payti allaqachon yetgan. "Oldin odamlarga moddiy boylik berish, so'ngra ma'naviyat to'g'risida o'ylash kerak, deydiganlar haq bo'lmasalar kerak"<sup>26</sup>.

Mamlakatimizda ma'naviyatni rivojlantirish masalalariga davlatning o'zi homiylik qilib, bosh islohotchilik rolini bajarmoqda. Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasi Prezident xalq farovonligini oshirishga shuningdek, madaniyat va san'atning turli sohalarini yanada rivojlantirish bo'yicha Prezident farmonlari, Vazirlar Mahkamasining bir qator qonunlari qabul qilinib amaliy ishlarda o'z aksini topmoqda.

---

<sup>25</sup> Мирзиёев Ш.М. Ислом ҳамкорлик ташкилоти Ташқи ишлар вазирлари кенгаши 43-сессияси очилиш маросимидаги нутқи

<sup>11</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. 81-бет

## **1.2. San'at va madaniyat menejmenti haqida ilmiy yondoshuvlar va uning zamonaviy klassifikatsiyasi**

San'at va madaniyat sohasi menejmenti mamlakatimizda aholi turli tabaqalari vakillarini badiiy, estetik, ahloqiy, ijtimoiy-siyosiy, yo'nalishlarda tarbiyalash, odamlarning ma'naviy, ijodiy faolligini tashkil etish, barkamol insonni shakllantirishdagi o'rni va roli kattadir. Madaniyat va san'at sohasidagi o'zgarishlar, xususan madaniyat va aholi dam olish markazlari, madaniyat va san'at saroylari, muzeylar, madaniyat va istirohat bog'lari, mahalla guzarlari, axborot-resurs markazlari, kutubxonalar, rassomlik galerialari orqali amalga oshirilib kelinmoqda. Sobiq sho'rolar davrida bu faoliyat madaniy-oqartuv ishi nomi bilan yuritilar, ularning asosiy ish mazmuni totalitar tuzum mafkurasining badiiy vositalar orqali aholining eng quyi qatlamlariga qadar yetib borishi uchun xizmat qilar edi. O'sha davrdagi klub muassasalariga odamlar deyarli kirishmas, badiiy havaskorlik ijodiyoti nomiga tashkil etilar edi. Qishloq joylaridagi kutubxonalarning eshiklariga qulf solib qo'yilgan bo'lib, ulardagi kitoblar soni 3-5 mingdan oshmas, ular ham asosan siyosiy adabiyotlardan iborat edi.

Menejment - bu inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan u:

- boshqaruv xokimiyati va san'ati;
- resurslarni boshqarish bo'yicha a'loxida moxirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

Madaniyat va san'at sohasi menejmenti esa madaniyat va san'at muassasalridagi jarayonlarni va personallarni boshqarish demaktir.

Madaniyat va san'at sohasi tarixi qadimiydir. Uning tub ildizlari insoniyatning ilk uyushuvlari davriga borib taqaladi. Ilk uyushuv shakllari ilmiy adabiyotlarda tosh, bronza, temir davrlarida tarkib topganligi talqin etiladi. Bu davrda odamlarning madaniy ijtimoiylashuvi hayotni ta'minlash, uning barqaror davomiyligini belgilash zaruratidan yuzaga kelgan. Hayotning moddiy tomonlarini ta'minlash uchun odamlar bir-birlariga ov qilish, baliq tutish, ekin ekish, teskari

jinsni o'ziga jalb etishga erishishni turli o'yinlar, mashqlar tarzida o'rganib borganlar. O'rgatish uzluksiz, doimiy davom etgan. O'rgatish uzluksizligi va doimiyligi ta'limning alohida soha sifatida shakllanishiga sabab bo'lgan. Demak madaniyat sohasi faoliyatini ta'limning asosi deyish mumkin.

“Menejer” tushunchasi O'zbekiston Milliy ensiklopediyasida quyidagicha izohlanadi : “Menejer” ( inglizcha – boshqaruvchi) :

1. Korxonalar va kompaniyalar egalari bo'lmagan, maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning qonun-qoidalarini biluvchi malakali mutaxassis, yollanma boshqaruvchi;

2. Rivojlangan mamlakatlarda kompaniya, firma, korxonalar, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchi, rahbar xodim;

3. Obligatsiya zayomlarini chiqarish (emissiya ) va uni kapital bozorida o'tkazish bilan shug'ullanuvchi bank sindikatlari guruhlarining rahbar ishtirokchisi<sup>27</sup>.

Madaniyat va san'at menejmenti haqida ikki yo'nalishda so'z ketadi. **Birinchidan**, keng ma'noda inson yashash sharoiti uslublari ijtimoiy vokelik sifatida shaxs ijtimoiylashuviga taalluqli bo'lmagan holda va ijtimoiy hodisa tizimiga oid fikrlar: madaniyat va san'at moddiy va ma'naviy muhitni ifodalaydi, insonni shakllanishi va yuksalishiga imkon yaratadi. **Ikkinchidan**, tor ma'noda, jamiyat hayotidagi aniq doiraga oid fikrlar: (madaniyat va san'at doirasi). Madaniy-tarixiy merosni saqlash va ulardan foydalanishni qamrab oladi (muzey, kutubxona, arxiv ishlari, milliy va mahalliy an'analar, bayramlar va boshqalar). Badiiy ta'lim va bolalar ijodiyoti, san'at, ijodiy ( badiiylikka uyg'un) faoliyat, kontsert faoliyati, bo'sh vaqtda ko'ngilochar ishlarni tashkillashtirish, havaskorlik, etnografik san'at va hunar, shuningdek, ularni ta'minlab beruvchi faoliyat (madaniyat iqtisodiyoti, moliyalashtirish, boshqaruv, axborot, kasbiy faoliyatga tayyorlash va qayta tayyorlash). Madaniyat doirasidagi faoliyat turli rasmiy

---

<sup>27</sup> Ўзбекистон Миллий Энциклопедияси. 4- том. – Т. : Ўз.МЭ Давлат илмий нашриёти, 2000 йил. – Б. 422-423

idoralar ( davlat, munitsipal, xususiy , jamoat tashkilotlari va h.k.), shuningdek, ayrim odamlar tomonidan amalga oshiriladi. Bundan so'ng ularning barchasi qisqa qilib firmalar deb ataladi.

Hozirgi globallashuv jarayoni mehnat mentalitetiga ham o'z ta'sirini o'tkazadi. "Keyingi vaqtlarda tashkilot madaniyati degan termin ilmiy muomalaga ham kiritildi. Ushbu masala bo'yicha tadqiqot olib borayotgan taniqli sotsiolog M. Bekmurodovning fikricha, tashkilot madaniyati muassasaning nafaqat ishchanlik xususiyatini ifodalaydi, balki tashkilotga xos bo'lgan madaniyatning har bir xodim xatti-charaklarida aks etishi, shaxsning fe'l-atvorlari motivi darajasiga yuksalishini nazarda tutadi. Tashkilot madaniyati xodimlar tomonidan o'z-o'zicha o'zlashtirilmaydi, balki rejali asoslarda izchillik bilan mutaxassislar ongi, ruhiyatiga singdirib boriladi"<sup>28</sup>.

Hozirgi kunda madaniyat va san'at doirasi istalgan firma faoliyatiga tegishlidir (nafaqat madaniyat doirasiga), shuningdek, ulardagi menedjmentlarga xam. Madaniyat ishlarida ko'rinadiki, zamonaviy menedjment (bu haqda kuyiroq to'liq aytib o'tiladi), nafakat o'z ijtimoiy – madaniy kontekstlariga, ijtimoiy doiradagi firmalariga yanada ko'proq bog'lik bo'ladi, balki o'zi xam yangi ko'rinishdagi ijtimoiy-madaniy texnologiya jihatlarini xam o'zlashtirib oladi. Buning ustiga, har bir firma aniq bir madaniyat tashuvchisiga aylanadi (bu haqda xam alohida suxbatlashamiz). Madaniyat doirasi—zamonaviy menedjment xam o'zidagi bor xususiyatlarga asoslanib, madaniyat doirasidagi muassasalar bilan juda muhim xamkorlik olib boradi: homiylikning keng yoyilishi, xayriya, jamoatchilik o'rtasidagi turli aloqalar (Public relations), bularsiz xech bir amal yuzaga chikmaydi.

Madaniyat va san'at sohasi menejmentining dastlabki ko'rinishlaridagi faoliyati hisoblangan Madaniyat va san'at sohasi menejmentining yuqori bosqichi odamlarning bo'sh vaqtini mazmunli tashkil etish, qo'shimcha kasblar, hunarlarni o'rganish, qiziqishlar asosidagi klublar, to'garaklarda faoliyat yuritish singari mashg'ulliklar tarzida amal qila boshladi.

Shuningdek, madaniyat va san'at sohasi menejmenti turmush tarzini

---

<sup>28</sup> M. Bekmurodov.,A. Begmatov. Millim mentalitet va rahbar ma'naviyati. T.,2003, 10 bet.

bezash, an'ana va urf-odatlarni o'tkazish, diniy marosimlarni, tabiat va rasmiy bayramlarni nishonlash shaklida ham namoyon bo'la bordi. SHu tariqa madaniyat va san'at sohasi menejmentining odamlar hayotida mustahkam joylashganligining asosiy omillari oydinlashdi. Ularni quyidagicha tasniflash mumkin:

1. Tabiat kuchlaridan qo'rquv asosidagi uyushuv ehtiyoji;
2. Uyushuvning doimiyligini ta'minlash uchun intilish, ya'ni, guruh qabila, urug' liderlari tomonidan muayyan diniy marosimlarni so'zsiz bajarilishining talab etilganligi;
3. Boshqa qabila, urug'lar tahdididan himoyalanihdan iborat ijtimoiy ehtiyoj;
4. Qabila, urug' doirasida amal qilib kelayotgan hayot tarzini, uning davomiyligini ta'minlash maqsadida turli hunarlar (ov qilish, jang qilish, ekin ekish va h.k.)ni yosh avlodga o'rgatib borish zarurati;
5. Naslni davom ettirish zaruratidan kelib chiquvchi ijtimoiy ehtiyoj hamda teskari jinsdan rohat qilish ishtiyoqi;
6. Bo'sh vaqtni qiziqarli o'tkazish xohishidan iborat madaniy ehtiyoj;
7. Odamlarni favqulodda vaziyatlarda yalpi safarbar qila olishga erishish zarurati;
8. Odamlarni o'zaro ahilligi, totuv turmush tarzini ta'minlash uchun ularni biror bir mashg'ulot turi bilan band etib turishdan iborat ijtimoiy ehtiyoj;
9. San'at turlaridan zavq olish, go'zallikka intilish, nafis narsalarni yaratishdan iborat ma'naviy ehtiyoj;
10. Yoshlarni maqsadli tarbiyalash uchun muayyan idellarga yo'naltiruvchi sog'lom raqobat ruhini yaratishdan iborat jamiyat ehtiyoji;
11. Yoshlarni keng dunyoqarash va chuqur bilimli qilib hayotga tayyorlash uchun ularga qo'shimcha bilim va hunarlar berish zarurati;
12. Jamiyatdagi an'ana, marosim, bayram, urf-odatlarning o'tkazilishini ma'lum tartibotlar asosida muvofiqlashtirib borishdan iborat ijtimoiy ehtiyojlar shular jumlasidandir.

Ijtimoiy – madaniy faoliyat shu omillar asosida o'zining asosiy

funktsiyalariga ega bo'ldi. Bu funktsiya, ya'ni vazifalar quyidagilardir:

- uzluksizlik;
- davomiylik;
- foydalilik;
- me'yoriylik;
- xavfsizlik;
- go'zallikka oshuftalik;
- ma'naviy o'zlikni saqlab turuvchilik;
- shaxsni va jamoani rivojlantiruvchilik;
- estetik saviya, didni tarbiyalovchilik;
- ta'lim, san'at, fan, ishlab chiqarish va boshqa turli xizmat sohalari

oldidagi faoliyatlar hamda vazifalarni ixtiyoriy tarzda jamoaviy yoki individual shakllarda rivojlantiruvchilik.

Sho'rolar davrida ijtimoiy – madaniy faoliyat funktsiyalari muayyan darajada o'zgartirilib, kommunistik mafkuraga to'la moslashtirildi. Uning nomi madaniy – oqartuv ishi deb atala boshlandi. Madaniy – oqartuv ishi tarkibiga kutubxonalar, klublar, muzeylar, madaniyat va istirohat bog'lari kiritildi. Xalqning ming yillar mobaynidagi an'anaviy ijtimoiy – madaniy muassasalari bo'lgan choyxonalar, guzarlar, bog'lar, nodavlat tashkilotlar, diniy muassasalar, shuningdek, milliy va ijtimoiy uyushganlik shakllari bo'lgan odamlarning ko'ngilli uyushmalari, to'ylar, marosim va an'analar, urf – odatlar bu tarkibdan chetda qoldi. Bir makon va zamon muhitida xalq turmush tarzi o'zgacha, sovetlarning madaniy-oqartuv ishi o'zgacha tarzda amal qila boshladi. Madaniy-oqartuv ishida ommaviylik tamoyili ishlamadi. Shuningdek bu faoliyat odamlarning milliy ruxiga begona ish va mashg'ulotlar tarzida amal qilib keldi. SHunga qaramay sho'rolarning klub va kutubxona muassasalari partiya qarorlari hamda mustabid hokimiyat yo'riqnomalarini aholining eng quyi bo'g'inlarigacha yetkazish ommani siyosiy-mafkuraviy ta'sir doirasida mustaxkam ushlab turishda muayyan rolb o'ynaydi.

Sho'rolar davri madaniy-oqartuv ishi mazmuni quyidagilardan iborat edi:

1. Aholi dunyoqarashining uzluksiz boshqarib turish ;
2. Ruxsat etilgan havaskorlik to'garaklariga aholini jalb etish;
3. Hukmron kommunistik partiya g'oyalarini targ'ib etish;

Shunday qilib, sho'rolar davriga xos bo'lgan xususiyatlar qo'yidagilardan iborat edi:

- Barcha sohalarda yakka hukmronlik qilish mavjud edi.
- Tadbirkorlik, tijorat ishlari sikuvga olingan edi.
- Ijtimoiy hayotda dinning roli past edi.
- Jamoat tashkilotlarining faoliyati sust edi.
- Xalqaro hamjamiyatlar bilan aloqa deyarli yo'q edi.
- Milliy madaniy-ma'naviy merosga hurmat sun'iy pasaytirilgan edi.
- Odamlar dunyoda nima bo'layotganini bilmas edilar.
- Ayollar ijtimoiy hayotda kam ishtirok etar edilar.
- Yoshlar jamiyatda xal kiluvchi kuch emas edilar.

Bugungi kunda madaniyat va san'at sohasi menejmenti xodimi:

1. Odamlarning ijtimoiy-madaniy extiyojlari asosidagi takliflarni shakllantiruvchilik;
2. Aholini turli ijtimoiy jamolarga uyushtiruvchilik;
3. Aholi dunyokarashini maksadli boyituvchilik;
4. Aholi iste'dodlarini aniqlovchilik va tarbiyalovchilik;
5. Milliy kadriyatlarini tiklashga xizmat qiluvchilik maqomlariga ega bo'ldi.

Istiqlolga erishganimizdan so'ng madaniyat va san'at sohasi menejmenti tubdan o'zgardi. Bu sohada tub tarkibiy o'zgarishlar tadrijiy tarzda amalga oshirilmoqda. Mazkur o'zgarishlar natijasida ijtimoiy – madaniy faoliyatning asosiy ish funksiyalari tarkib toptirildi. Ular quyidagilar:

1. O'zbekistonni mustaqil rivojlanishini ta'minlovchi besh asosiy tamoyilning hayotdan mustahkam o'rin olishiga ko'maklashish;
2. Aholi turli qatlamlarida mamlakatimizda yuz berayotgan o'zgarishlar jarayoniga bevosita dahldorlikni shakllantirish;



3. Hech kimdan kam bo'lmagan shaxs, jamiyat va davlatni shakllantirishga faol ko'maklashish;
4. Jamiyatda hushyorlik sezgirlik ogohlikni ta'minlashda aholini faol qatnashtirish ;
5. Odamlarni sho'rolar davridagi kabi noiloj emas, balki, dildan xohlab yakdil birlashuviga xizmat qilish;
6. Aholini bunyodkorlik faoliyatlariga yo'naltirish;
7. Aholini madaniyat, san'at, texnika, hunarmandchilik va sport mashg'ulotlari, klublari, to'garaklariga to'liq qamrov tamoyili asosida keng jalb etilishiga erishish ;
8. Odamlarda milliy an'analar, urf-odatlar, qadimiy bayramlarimizga ehtirom fazilatini tarkib toptirish orqali milliy o'zlikni anglashga ko'maklashish;
9. Aholi turli tabaqalari vakillarida istiqloq ramzlari, bayramlari, ideallariga sadoqat, fidoiylik fazilatlarini shakllantirishga xizmat qilish ;
10. Odamlarda badiiy estetik didning yuqori darajada shakllanishiga xizmat qilish ;
11. Axolida oila muqaddasligi qadriyatining mustahkamlanishiga faol xizmat qilish ;
13. "Maktab-oila-mahalla" hamkorligini ta'minlash orqali ijtimoiy – madaniy faoliyatni rivojlantirishga erishish;
12. Turli ijtimoiy harakatlar, nodavlat tashkilotlar, partiyalar, milliy – madaniy markazlar bilan faol hamkorlikni yo'lga qo'yish;
13. "Zamonamiz qahramoni" obrazini hududdagi real shaxslar timsolida yaratish orqali ibrat omilini keng targ'ib etish;
14. Har bir insonga xos bo'lgan iste'dodni aniqlash yo'lida doimiy faoliyat olib borish va ularning xududiy intellektual salohiyat xaritasini ishlab chiqish ;
15. Jamiyatdagi ijobiy o'zgarishlarni reklama qilish orqali yoshlarda faol bunyodkorlik fazilatlarini shakllantirish;

16. Hududning ijtimoiy-madaniy rivojlanish imkoniyatlari bo'yicha asoslangan amaliy prognozlar yaratish ishlarini olib borish;

17. Istiqloq yillarida shu tariqa madaniyat va san'at sohasi menejmenti mamlakatimizda amalga oshirilayotgan barcha isloxlarning uzviy bo'g'iniga aylandi.

Bugungi kunda madaniyat va san'at sohasi menejmenti kasbining sohibi quyidagi sohalarda ishlashlari mumkin:

1. Madaniyat va sport ishlari vazirligi tasarrufidagi muassasalarda; (madaniyat va aholi dam olish markazlari, klublar, muzeylar, parklar)

2. Turli ijtimoiy harakatlar, partiyalar, nodavlat tashkilotlarda, qo'shma korxonalarda;

3. Ijtimoiy va tijorat reklama muassasalarida;

4. Mahalliy hokimiyat tuzilmalarida, mahalla bo'g'inlarida;

5. Ommaviy axborot vositalarida, radio va televideniya;

6. Sotsiologik markazlar, ilmiy-tadqiqot institutlarida;

7. Milliy-madaniy markazlarda;

8. Kontsert tashkilotlarida; (san'at menejeri prodyusser)

9. Milliy-madaniy merosni saqlash va uni targ'ib etuvchi muassasalarda;

10. Pedagogik faoliyatlarni tashkil etishda;

San'at sohasi boshqaruvi kasbining imkoniyat doirasi keng bo'lib, bozor munosabatlarining talab va taklif tamoyili talablari asosida erkin faoliyatlarni yo'lga qo'yishga yo'naltirilgandir.

San'at sohasi boshqaruvining tamoyillari bir-biridan aloxida xolda mavjud bulmaydi, ular yaxlit tizimni tashkil etadi va ularning xar biri bo'sh vaqt sharoitida ommaning madaniyat va san'at sohasi menejmentiida yagona jarayonning ajralmas qismini ifodalaydi. Ijtimoiy-madaniy faoliyatning tamoyillari madaniyat va san'at sohasi menejmentining mavjud konuniyatlarini aks ettiradi va barchasi birgalikda ijtimoiy-madaniy ishlarning xarakteri, mazmuni va shakllarini belgilaydi. Bu tamoyillardan birining bo'lmasligi umumiy bir butunlikning buzulishiga olib keladi.

San'at sohasi boshqaruvi aholining dam olishini tashkil qilish, ommaga axborot va bilim berish, ommani xavaskorlik ijodiyotiga jalb qilish kabi vazifalarni xam bajaradi.

Demak, madaniy-ommaviy tadbirlarni tayyorlashda ijtimoiy-madaniy faoliyatning o'ziga xos tashkiliy xususiyatlariga murojaat etish muhim urin tutadi. Chunki xar xil madaniyat va san'at sohasi menejmenti shaklini tashkil qilishda bu vazifalardan birdek foydalanila bermaydi. Ba'zi shakllarda ko'prok axborot beriladi, ba'zilari, asosan, dam olish uchun xizmat qiladi, boshqalari ko'prok madaniy-ijodiy jarayonga qatnashtirishga yordam beradi.

Madaniyat va san'at sohasi faoliyatidagi tadbirlarning o'ziga xos xususiyatlaridan biri u bir marta tashkil kilinib, asosan, bir marta namoyish qilinadi. Agar spektakllar, kinofilmlar tayyorlanganidan so'ng yuzlab marta namoyish kilinsa, ijtimoiy-madaniy muassasalardagi tadbirlar, asosan, takroran kuyilmaydi. Madaniyat va san'at sohasi menejmenti tadbirlarining deyarli xammasi xuddi shu xususiyatga ega. Fakat badiiy targ'ibot-tashvikot jamoalari, ba'zi mavzuli kontsert dasturlari bir marta tayyorlanib, xar xil joylarda bir necha marta namoyish etilishi mumkin. Ular ma'lum vaqt mobaynida (masalan, ma'lum mavsumda, ish jarayonida, ya'ni paxta, g'alla yig'im-terimida...) bir necha marta namoyish qilinishi mumkin. Lekin ma'lum muddatdan so'ng, albatta boshqa yangi dastur tuzishga tayyorgarlik ko'riladi.

Agar teatrda qo'yilgan pesani yana bir necha yildan keyin qaytadan sahnalashtirish mumkin bo'lsa, ijtimoiy-madaniy muassasa tadbirlarida bu holat takrorlanmaydi. Biror tadbir stsenariysi sxemasini ikkinchisiga qo'llash mumkin emas. Har qanday yangi stsenariy yangi tuzilishni, yangi mehnatni talab qiladi.

San'at sohasi boshqaruvi – bu jamoa miqyosidagi ijodiy jarayon sifatida namoyon bo'ladi. Qishloqlardagi jamoat tashkilotlari esa shaxsni madaniyat va san'at sohasi faoliyatiga jalb etishga yo'naltiruvchi sub'ekt sifatida jamoat faoliyatining namoyondasi xisoblanuvchi aloxida shaxs emas, balki jamoa, birlashma, madaniy uyushma yoki keng xalq ommasi o'rtasida ma'naviy faoliyat

olib boruvchi jamoat tashkilotlari belgilanadi. Ayni paytda jamoat tashkilotlari faoliyatining samaradorligi ular bilan individual ijodiy faoliyat birligiga bog'liqligini xam xisobga olish zarur.

San'at sohasi boshqaruvi ishtirok etuvchi sub'ektlar tabiatiga ko'ra individual, guruxli va ommaviy kabi shakllarga ajratiladi. Ijtimoiy-madaniy faoliyatning xar bir turiga muayyan shakl mos keladi. o'qish, amaliy san'at asarlari bilan tanishish san'at asarlarini umumlashtirishning individual shakli xisoblanadi. Badiiy ijrochiilk, turizm va xavaskorlik ijodiy birlashmalari badiiy qadriyatlarni ommalashtirishning guruxli shakli xisoblansa, spektakllar, filmlar, kontsertlar tomosha qilish va bayramlarda ishtirok etish madaniy faoliyatning yuqorida bayon qilib o'tilgan individual, guruxli va ommaviy shakllari muayyan madaniy an'analarning uyg'unligini nazarda tutadi.

Dunyo globallashib borar ekan, insonlar o'rtasida dunyo xalqlari madaniyatiga qiziqish ortib boraveradi. Kishilar tomonidan san'atning barcha soha va turlariga bo'lgan ishtiyoq va o'rganishlar hamda istemol qilishga talabning ortib borishi muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Bu holat esa turli yutuq va muammolarni olib keladi hususan, Chet ellik kontekstlarda nodir bo'lmagan san'at shakllari ular talqin qilinadigan tarzda talqin va qabul qilinadimi? Ular haqida tasavur va bilimlar yetarli? Globallashuv jarayonida ushbu jarayonlar qanday qilib insonlar ijtimoiy-maishiy turmush tarziga ta'sir etmoqda? Chet el san'ati shakllariga qiziqishning sabablari nima va ular mahalliy, xorijiy va xalqaro bozorga qanday ta'sir ko'rsatadi? Madaniy qadriyatlar va madaniy mablag' bilan taqqoslashning tor doirasi nima? Masalan, g'arb va sharq davlatlari san'at hizmati qay darajada qiyosiy tahlil eta olinyaptimi/ - degan turlicha savollarni qo'ymoqda bugungi kun.

Yuqoridagi savollar javobi birinchi navbatda san'at menejmenti rivoji va unga bo'lgan davlatning siyosati alohida hamaiyat kasb etib, rivojlangan davlatlar siyosatidan ham o'rin olganligini kuzatishimiz mumkin.

San'at menejmenti tanqidiy fikrlash qobiliyatlarini birlashtirib turish juda ko'plab rasmiy va norasmiy yondashuvlarda shaxslar va jamiyat uchun hayot sifatini yaxshilashda juda samarali bo'lishi mumkin.

Tanqidiy fikrlash nima? Qanday qilib bu kundalik hayotimizda ro'y beradi? Tanqidiy fikrlashni ingl. Mos yozuvlar bilan aniqlashni yaxshi ko'raman: vertolyot. Tanqidiy fikrlash qobiliyatini qo'llashda, g'oyani, yoki har tomondan masala va barcha nuqtai nazarlardan ustun bo'lishi kerak. Barcha burchaklarni bosib, nuqtai nazarga ega bo'lish va har bir pozitsiyadan ma'lumot olish qaror qabul qilishda yordam beradi. Barcha nuqtai nazarlar ko'rib chiqilgandan so'ng, yanada kuchli qaror qabul qilish mumkin.

Tanqidiy fikrlash o'z-o'zini aks ettirish uchun juda muhimdir. Ma'naviy hayotga erishish va hayotimizni shu tarzda muvofiqlashtirish uchun biz qadriyatlarimiz va qarorlarimizni oqlashimiz va o'ylashimiz kerak. Tanqidiy fikrlash bu o'z-o'zini baholash jarayoni uchun vositalarni taqdim etadi. Tanqidiy fikrlash va ijodiy ifodalar odamlarning mehr-shafqatli va bag'rikenglik xususiyatlarini yanada yaxshilaydi. Tanqidiy fikrlash bizni yakuniy natijaga olib boradi. Shuningdek, bizni axloqiy va axloqiy jihatdan boshqarishi mumkin. Biz turli vaziyatlar va fikrlar nuqtai nazaridan vaziyatlarni, strategiyalarni va muammolarni ko'rib chiqqani uchun, bu jarayon boshqa odamlar va turli vaziyatlar bilan muloqot qilish imkonini beradi. Fikr va takliflarni muzokara qilish va motivatsiya qilishni o'rganish suhbatni va yakuniy natijaga ko'ra yuqori darajaga ko'tariladi.

San'at sohasi boshqaruvi jabhalarida tanqidiy fikrlashning ahamiyati muhim sanaladi. Tanqidiy fikrlash muammoni hal qilish yoki yakuniy natijaga erishish uchun strateglashtirishdan ko'ra katta. Tanqidiy fikrlash bizni intellektual, axloqiy va ijodiy fikrlashni o'rgatadi. San'at sohasi boshqaruvida AQShda xalqaro miqyosda ham san'at asarlarini yaratish yoki galereyalar, muzeylar va madaniyat markazlari uchun ishlashga alohida e'tibor qaratgan. San'atning insoniy sharoitga qanchalik muhim ekanligini tushunish uchun bor imkoniyatlarini ishga solishdi. Insonlar hayotida san'atga ega bo'lish san'atdan hayratlantirish imkoniyat beradi.

San'at boshqaruvchilari tomonidan istemolchilarning qiziqish va istaklari doimiy ravishda turli tadqiqot va so'rovlar olib borishdi. Turlicha savollar bilan yondashishdi. Men nima izlayapman? Men nimani tinglayapman? Men nimani o'qiyman? Bu rassom nima deyishga urinadi? Qanday his etaman? Ushbu muallifni etkazishga harakat qilayotgan narsa nima? Reaksiyalar katta farq qilishi mumkin. Odamlar ijodiy muhitda yanada qulayroq bo'ladi. Fikrimiz va tanamiz bo'shashganda, g'oyalar va ilhomlar bizga kuch-quvvat bag'ishlaydi. Ba'zilar bu tajribani ilohiy aralashuv yoki oqim ichida bo'lish deb hisoblashadi.

Shuningdek san'at boshqaruvi kreativligida PR texnologiyalardan munosib foydalanishdi. **“Agar bu so'zlarni so'zma-so'z aytishim mumkin bo'lsa, unda bo'yash uchun hech qanday sabab yo'q edi”**. Eduard Xopper, san'atkor

Odamlar san'atni rivojlantirishda ishtirok etishga da'vat etilishi kerak, deb o'ylayman. San'at hamma narsada va hamma narsada topiladi. Bu faqat shaxsiy lazzat va afzallik masalasidir. San'at sportchi, olim, mexanik, bakachi, talabada uchraydi, chunki san'at - bu o'ziga jalb qilgan ishning quvonchli jarayonida topadigan jarayondir.

**“Haqiqiy san'atkor ilhomlantiruvchi emas, balki boshqalarni ilhomlantiruvchi kishidir”**, deydi san'atkor Salvador Dali. San'at boshqaruvi kreativligida birinchi navbatda iste'molchilar manfaati birinchi o'ringa chiqadi.

San'at va tanqidiy fikrlash xizmatlaridan foydalanish mumkin bo'lgan yana bir sektor - bu ayniqsa, bolalar va o'smirlarning ta'limidir. San'atni yaratgan talabalar nafaqat his-tuyg'ulari bilan, balki ularni tayyor mahsulot bilan ham ifoda etishlari mumkin. Bolalarning ishonchli va samimiy muhitda tengdoshlari bo'lganida, ularning tasavvurlari va shaxsiyatlari porlashi mumkin. Bu juda ozod bo'lgan tajriba. San'atning amalga oshirilishi bolalarni kamolotga yetkazishda foydali bo'lib, ularni yanada samimiy va g'amxo'rlik qiladigan kattalarni shakllantirishga yordam beradi. Guruh va sinfning rasmiy tarkibi doirasida bolalar bir-birining taraqqiyotiga duch keladilar. Bundan tashqari, talabalar o'qituvchilarning ishtirokini kuzatishi va bir-birlarini rag'batlantirishi va qo'llab-

quvvatlanishi, ularga do'stlik va guruhning dinamikasini rivojlantirish imkoniyatini beradi.

Biroq tanqidiy fikrlash va ijodiy fikrlashni rag'batlantirish nafaqat yosh aqlga ega bo'lishi kerak. San'at hamma uchun. Yoshi yoki vaziyatdan qat'i nazar, u o'z ijodiy fikrini o'zi tanlagan holda jalb qilishi kerak. Faqat xursandchilik va ijodkorlik holatida bo'lish aqlni kengaytiradi. Fikrimizni va ijodkorlikni qo'llashning chuqur aloqasi bor, bu bizning insoniy fazilatlarimizni, eng muhimi, bag'rikenglik va rahm-shafqatimizni uyg'otadi.

**“Ko'rish uchun ko'zimni yumdim”.** Pol Gogin, san'atkor

**San'at va san'at boshqaruvi.** Zamonaviy san'at sohasi bugungi kunda an'anaviy tasviriy san'at, mashhur va tijoriy san'at, folklor san'ati va raqamli san'atning yangi shakllarini o'z ichiga qamrab oladigan darajada rivojlanmoqda.

San'at menejmenti ko'p narsalar bir vaqtning o'zida sodir bo'lgan keng maydondir.

Xorijlik olimlar tomonidan san'at menejmenti yuzasidan ko'plab ilmiy-amaliy tadqiqotlar olib boorish bilan birgalikda kitoblar nashr etilmoqda. San'atni boshqarish kitoblaridan Constance DeVereaux<sup>29</sup> Jane Austenni "Jane Austen"da sohaga tegishli nazariy-amaliy ko'rsatmalar hamda amaliy tadqiqotlar atroflicha bayon etilgan. "DeVereaux" jamg'armalari birlashib, san'atni boshqarishning empirik va kontsessual dunyosi o'rtasidagi boshqa ziddiyatlarni o'rganishadi. (shu jumladan, DeVereaux tomonidan 3 ta) "San'at va madaniy boshqaruv": "Maydonlarni o'rganish", "San'at va madaniy boshqaruv tadqiqotlari" va "San'at va madaniy boshqaruv tushunchalari" sarlavhalari ostida nshrlar qilingan.

DeVereauxning "Madaniy boshqaruv sohasi" deb nomlangan tadqiqotlari ko'pgina yozuvchilarni san'at va madaniyat sohalarida boshqaruv nazariyalari va amaliy ko'nikmalari tahlil qilingan.

Aleksandar Brkich tomonidan "San'at boshqaruvchisining o'limi" deb nomlangan asarida san'at menejerlari va rassomlar o'rtasidagi tortishuv va

---

<sup>29</sup>Devereaux, C. (2009). Arts and Culture Management: The State of the Field. Journal of Arts Management, Law, and Society, 38 (3), 235-238.

muammolarni, individual va kollektiv amaliyoti haqida ma'lumotlar olishimiz mumkin.

Goran Tomkining yuqori darajadagi san'atga oid boshqaruv jurnallarida maqolalarida ham kreativ sa'at sihasi boshqaruvi haqida o'z nuqtai nazarlarini berib o'tgan.

Tasos Zembylasning madaniy siyosatni baholash haqidagi maqolasi bizga samaradorlik, sifat va hatto muvaffaqiyatga o'xshash g'oyalar bilan qarama-qarshi bo'lgan fikrlarni va iqtisod va auditoriya fanlari bu sohada gumanitarlarning ustunligini anglatishini eslatadi. U, shuningdek, bunday o'zgarishlarni o'zgarishni istamaslik, siyosiy nazoratdan tsenzura qilishgacha va baholash qanday tuzilgan va amalga oshirilayotgani haqidagi boshqa ikkiyuzlamachiliklardan kelib chiqadigan bunday baholarni ishga tushirishga asos bo'lgan foydali tushunchalarni taqdim etadi.

Irlandiya kontekstidagi san'atkorlarning qiyin hayoti Kerry McCall tomonidan o'rganiladi. U madaniy ishning qiyinchiliklari va foydalari haqida bilgan barcha elementlarni samarali tarzda birlashtiradi. Uning so'zlariga ko'ra, ijodkorlik sanoati va ushbu sohalarda ishlaydigan ko'plab odamlar hayoti bilan turkli uzulishlar, kelishmovchiliklar haqida bor deb biladi.

"Stahl" va "Trondel" ning maqolasida, san'atni boshqarish uchun tashkiliy va tizim nazariyasi - aql-idrok aqlsizlik, noaniqlik, g'ayritabiiylik, ishtiyoq va kashfiyotni o'z ichiga olgan qiziqarli boshqaruv tushunchalari mavjud. Lekin ko'proq nazariy yondashuvlar o'rniga men bularni yaxshi biladigan narsalar, ular bilan shu g'oyalarni amalda qo'llaydigan va ular bilan amaliy tarzda ishlaydigan maqola bo'lardi. Boshqacha aytganda, bunday idroklarni san'at boshqaruvchilari bilan sinovdan o'tkazadigan jarayonning sarlavhalarini o'qib chiqishni, ular bizni yanada yaxshiroq boshqarishga yordam beradimi yoki yo'qligini bilishlarini ko'rishi haqida bir qator tahliliy fikrlar berib o'tgan<sup>30</sup>.

Yuqoridagi olimlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarnin o'rganish, san'at sohasi boshqaruvi va san'atni rivojlantirish, san'atni shakllantirish va qo'llab-

---

<sup>30</sup> from [http:// music.ed.nafme.org/srme/a-research-agenda-formusic-education-thinking-ahead/](http://music.ed.nafme.org/srme/a-research-agenda-formusic-education-thinking-ahead/)



quvvatlashda muhim rol o'ynaydi va madaniy sektorning barcha sohalarida erkinlik, erkinlik va tenglikka erishishga yordam beradi. San'at siyosati va menejmenti bo'yicha san'at va san'at tamoyillari, metod va printsiplari haqidagi tushunchangizni chuqurlashtirishga hizmat qiladi.

## **II. Bob. San'at sohasi menejmentining talablari, hususiyatlari va funksiyalari**

### **2.1. San'at menejmentda inson resurslarni 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 inson resurslarini boshqarish san'at mahsulining sifati va tarqatish masshtabini aniqlaydi.

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

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

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

chiqarish va sud amaliyoti motivatsiyani boshqarish bo'yicha dasturlarini amalga oshirish jarayonida xodimlarga ta'sir ko'rsatishda ularing huquqlarini himoyalab ish beruvchilarni chegaralaydi. Motivatsiyani boshqarish xodimning manfaati maqsadlari hamda oilaviy vaziyatiga qaratilgan bo'lib bunda nozik masalalardan biri bu xodimning oilaviy ahvoli va shaxs sifatida uning shaxsiy hayotiga aralashmay o'rganish. Fransiyada qabul qilingan qonun ishga qabul qilish va mehnat shartonmasi amal qilish mobaynida xodimning shaxsiy qadrini himoyalaydi. Sud amaliyoti xodimlar tomonidan ish joyida qoldirilgan shahsiy yozuvlari bilan ma'muriyatning tanishishini man etadi. Ish vaqtida xodimlarning xizmat telefoni orqali gaplashishini nazorat qilishi uchun maxsus qoidalar ishlab chiqilgan. Ilgari ish vaqti kompaniya boshqaruvining "shaxsiy mulki" sifatida ko'rilgan bo'lsada, bugungi kunda aksincha xodimning o'ziga tegishli bo'lib qolmoqda va ish vaqti ustidan o'ta qat'iy nazorat diskriminatsion tadbir sifatida ko'rilmoqda. Ayrim mamlakatlarda xodimlarni audio va video apparatura orqali kuzatish chegaralanmoqda yoki umuman man etilmoqda. Bu esa o'z o'rnida rotatsion dasturini amalga oshirish jarayonida monitoringa xalaqit bermoqda. Rotatsion dasturi bir ierarxik pog'ona miqyosida xodimlar o'rnini almashtirishga qaratilgan rejali tadbirlar tizimidir. U san'at menejmentida personalni boshqarish bo'yicha samarali tadbir sifatida qabul qilinishi mumkin.

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

Hozir ishlab chiqarishda o'ziga xos psixologik baxtsiz hodisa sifatida baholanayotgan mobbingni man etishga qaratilgan mehnat qonunchiligining yangi yo'nalishi shakllanmoqda. Mobbing bu xodimga ma'muriyat va hamkasblari tomonidan o'tkaziladigan psixologik ta'sir ko'satishdir. Monitoring rejaning bajarilish jarayonini nazorat qilishni anglatsa-da, lekin u ko'proq mehnat faoliyatiga rag'bat yaratishni nazarda tutadi. Ko'pchilik menejerlar mehnatga haq to'lashni asosiy rag'batlantiruvchi vosita sifatida ko'rishadi.

Bu anglashilmovchilikdan moliyaviy qiyinchilikka uchragan tashkilotlar menejerlari umidsiz holga tushadilar. Lekin, turli mamlakatlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasi puldan boshqa kuchliroq rag'batlantiruvchi vositalar mavjudligini isbotladi. 1920 yil AQShda mehnat sharoitlarini yaxshilash mehnat unumdorligiga qanday ta'sir etishini aniqlashga qaratilgan "Xotorn tahlili" deb nom olgan tadqiqot o'tkazildi. Taqqoslash uchun yirik zavodlardan ikkitasi olinib, birinchisida ish joyi ergonometrik nuqtai nazardan benuqson qilinishiga mehnat sharoitlari asta – sekinlik bilan o'zgartirildi. Har safar ish joyiga o'zgartirishlar kiritilganda ish unumdorligi ham o'sa boshladi. Mehnat sharoitini takomillashtirish muddati tugaganda, tadqiqotchilar hamma kiritilgan o'zgartirishlarni asta sekin yana o'z holiga qaytara boshladilar. Lekin ish unumdorligi o'sib borar edi. Bundan tadqiqotchilar quyidagi xulosaga keldilar: tashkilot ma'naviy muhitini yaxshilash va mehnat unumdorligini oshirishdagi eng muhim omil bu tashkilot rahbariyatini o'z xodimlari to'g'risida g'amxo'rlik qilishidir. Boshqacha qilib aytganda, menejer o'z bo'ysinuvchilariga ahamiyatliroq bo'lishi kerak. Misol uchun, dunyoning yirik badiiy muzeylaridan biriga yangi tayinlangan direktor o'zining xodimlarida esda qoladigan yaxshi taasurot qoldirdi. Muhim ko'rgazma ochilishidan oldin u muzey xodimlarining va ularning oilalariga bazm kechasini uyushtirdi<sup>31</sup>.

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

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

---

<sup>31</sup> Djillian Xenberi Pul. "Kogda menedjment prinosit dengi" SP: «kontrfors» 2000

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

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

Personalni boshqarishning vazifasi nafaqat tashkilotni yuqori malakali xodimlar bilan ta'minlash, balki jamoaning muvaffaqiyatli mehnatiga ularda qiziqish uyg'otish, ijodiy tashabusskorlikni rag'batlantirishdir. Ya'ni, boshqaruvchidan tashkilotda sog'lom motivatsion siyosatni tashkil eta olish talab qilinadi. Sog'lom motivatsion siyosat asosida esa ma'naviy ichki muhitni yaratuvchi xodimlar o'rtasidagi hamkorlik yotadi. Bu xamkorlikda rag'batlarni topish esa menejning majburiy vazifasidir. Tashkiliy ruhni yaratish va qo'lash uchun menejer har bir xodim shaxs sifatida qanchalik qadrlanishini va ularning umumiy maqsad sari bajarayotgan mehnati qanchalik muhimligini ko'rsata bilish kerak. San'at sohasidagi menejent mutaxassisi Djilian Xenberi Pul<sup>32</sup> bu haqda menejerlarga quyidagi yo'l-yo'riqlarni beradi: "Tashkilotda kerakli ma'naviy muhit yaratish uchun bir qator yo'lar mavjud. Mening fikrimcha, xodimlarni xonasiga chaqirib olish eng no'maqul yo'llardan biri. Men esa menejerga boshqarayotgan muassasasi bo'ylab aylanib chiqishini tavsiya etaman. Kabinetingizdan chiqing va sizning xodimlaringiz "nima bilan nafas olayotganini" his qilishga harakat qiling. Agarda siz kirib kelishingiz bilan xodimlaringiz gaplashishini to'xtatsa, bunda

---

<sup>32</sup> Djillian Xenberi Pul. "Kogda menedjment prinosit dengi" SP: «kontrfors» 2000

nima uchun bunday bo‘lishini aniqlashingiz kerakdir. Kimdir tushkin kayfiyatda bo‘lsachi, bir daqiqaga uning yoniga o‘tiring. Agarda yerda qog‘oz yotgan bo‘lsa boshqalarga o‘rnak bo‘lib uni ko‘taring.”

Xodimlarni hamkorona mehnat jarayoniga jalb etish, ular bir–birlarini yaxshi bilib olishi va bir butun jamoa bo‘lib ishlashining samarali usuli - bu ularga ma'lum ishni bajarishda vakolat berishdir. Yaxshi menejer ishchi guruh tarkibini tez tez o‘zgartirishga harakat qiladi, ya'ni rotatsion dasturini amalga oshiradi. Odatda inson yangi loyihalarda ishlashni yoqtiradi. Ma'lum bir xodimning vazifalarini o‘zgartirib, menejer uning qobiliyati va kuchli tomonlarini rivojlantirish imkonini beradi hamda yangi kadrlarni tayyorlaydi. Dunyoning ko‘p mamlakatlarida vakolat berish hanuzgacha keng tarqalgan menejementning amaliyotiga aylanmadi. Ayrim menejrlarning vakolat berishni xush ko‘rmasligi menejerga ittifoqdoshlari va kadrlarini tayyorlay olmasligidan xabar beradi. Vakolat berish menejer uchun murakkab bo‘lsa ham, lekin bu xodim ma'suliyatli vazifani bajara olishiga yagona yo‘ldir. Bir loyiha ustida ishlash uchun ishchi guruh yaratishda quyidagilar bajarilishi shart:

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

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

- madaniy omillar ;
- iqtisodiy omillar;
- boshqaruv uslubi va amaliyoti;
- mehnat bozori xolati;
- mehnat harajati omillari<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Djillian Xenberi Pul. “Kogda menedjment prinosit dengi” SP: «kontrfors» 2000

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

O'zbekiston Respublikasining rivojlangan mamlakatlar qatoriga qo'shilishida va kadrlar siyosatini samarali amalga oshirishda vatanga sadoqat tuyg'ulari, tizimli va tahliliy fikrlash qobiliyatiga hamda o'zgarishlarga moslashuvchanlik kabi nazariy bilim va ko'nikmalarga ega bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega.

Mamlakatimizning birinchi Prezidenti I.Karimov ta'kidlaganlaridek: "Bugungi kunning eng muhim vazifasi - hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvda, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda ma'suliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, iymoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir"<sup>34</sup>.

O'ziga xos faoliyat turi bo'lgan boshqarishning maqsadi ijtimoiy mehnatni tartibga solish va muvofiqlashtirishdan iborat. Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi, ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlarini: mahsulotni boshqarish, bozorni boshqarish, moliyaviy boshqarish va personalni boshqarishni ochib beradi.

Hozirgi davrda cheklanmagan ijrochilik xokimiyatidan bozor munosabatlariga sekinlik bilan o'tish sodir bo'lmoqda. U iqtisodiy usullarga tayanadi. Shu munosabat bilan butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo'lib qolmoqda. Ma'lumki, tashkilot ichida asosiy kuch - xodimlardir.

---

<sup>34</sup> Karimov I.A. Yuksak malakali mutaxassislar – taraqqiyot omili. – Toshkent: O'zbekiston, 1995. –B.22

Hozirgi vaqtda kadrlarni boshqarishning maqsadi korxonada inson resurslarini samarali tashkil etishni ta'minlashdan iborat ekanligi hech kimga sir emas. Masalan, V.Grant va J.Smitning "Kadrlar ma'muriyati va ishlab chiqarish munosabatlari" nomli kitobida ko'rsatib o'tilishicha "kadrlarni boshqarish funksiyasi korxonani boshqarish tizimining asosiy elementi bo'lgan inson omilini birxillashtirish, unga baho berish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish bilan bog'liqdir". Biroq, kadrlar muammosini yana ham kengroq tushunish tarafdorlari ham bor. Masalan, Washington Universitetining professori Uondel French universal kadrlarni boshqarish konsepsiyasining eng ashaddiy himoyachilaridan biridir. "Kadrlarni boshqarish jarayoni: inson resurslari ma'muriyati" kitobida umumiy boshqarish jarayonining "kadrlarni boshqarish dinamik aspekt sifatida" tasvirlanadi.

U.Frenchning tashkilotni muntazam tahlil qilish nuqtai nazariga muvofiq kadrlarni boshqarish vazifasining umumiy ta'rifi yanada aniqroq ko'zga tashlanadi: "Kadrlarni boshqarish - bu tashkilotning butun tarmog'ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir. Bular tizimni takomillashtirishning keng jarayonlari bo'lib, mehnatni ixtisoslashtirishni ta'minlashi, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishi, rahbarlar tarkibining yetakchiligini, huquqiy kafolatni, mehnatga baho berishni, uning sarf etilishini kompensatsiyalash, jamoa shartnomasi, tashkiliy ta'lim va taraqqiyotni ta'minlashi lozim"<sup>35</sup>.

Kadrlarni boshqarish murakkab va ko'p bosqichli jarayondir. Ishni tashkil etish va boshqarishda kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish muhim ahamiyat kasb etadi. Sir emaski, bugungi kunda aksariyat sohalarda malakali kadrlar yetishmasligi ish o'rinlarini vakant bo'lib qolishiga olib kelmoqda. Mazkur holatning yuzaga kelishiga ikkita omil ta'sir ko'rsatmoqda.

Birinchi, sohaga oid kadrlarning yetishmasligi bo'lsa, ikkinchi, mazkur ish uchun taklif etilayotgan oylik maosh mutaxassislarni qanoatlantirmayotganligidir. Bu muammo ayniqsa, madaniyat muassasalarida

---

<sup>35</sup> French W. The Personnel Menegement Process: Human Resonrses dministration. Boston . 1970. P.46.



jumladan, madaniyat va aholi dam olish markazlarida yaqqol ko'zga tashlanmoqda. 2018 yilning fevral-mart oylarida Qashqadaryo viloyati madaniyat boshqarmasiga qarashli madaniyat va aholi dam olish markazlari faoliyati o'rganilganda kadrlar qo'nimsizligi yuqori ekanligini ko'rsatdi. Mazkur holat o'z navbatida madaniyat va aholi dam olish markazlarida personalni boshqarishda murakkablikni keltirib chiqaradi. Sababi, birinchidan, bo'sh ish o'rinlarning ko'payishi boshqa persanalga qo'shimcha vazifalar yuklanishiga olib keladi, ikkinchidan, kadrlar o'rtasida raqobatning yo'qligi kadrlar malakasining pasayishiga olib kelmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2013 yil 25 iyundagi "2013-2018 yillarda zamonaviy madaniyat va aholi dam olish markazlarini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 178-sonli qaroriga asosan Qashqadaryo viloyatida dastur asosida jami 74 madaniyat va aholi dam olish markazlari tashkil etish belgilangan. Shundan Qarshi shahar va Mirishkor, Muborak tumanlarida 3 tadan, Dehqonobod, Kasbi, Koson tumanlarida 4 tadan, Chiroqchi tumanida 5 ta, Nishon, Yakkabog', Qarshi, G'uzor tumanlarida 6 tadan, Shahrisabz tumanida 7 ta, Qamashi tumani 8 ta, Kitob tumanida 9 ta madaniyat va aholi dam olish markazlari tashkil etilgan.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2013 yil 25 iyundagi "2013-2018 yillarda zamonaviy madaniyat va aholi dam olish markazlarini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 178-sonli qaroriga asosan Qashqadaryo viloyatida tashkil etilgan 74 madaniyat va aholi dam olish markazlari kapital ta'mirlanishi ba'zilar rekonstruksiya qilinishi lozim edi. Lekin amalda atiga 21 ta (29%) madaniyat va aholi dam olish markazi ta'mirlangan.

Natijada madaniyat va aholi dam olish markazlarining ijodiy xodimlari noqulay sharoitlarda ishlashga majbur bo'lmoqda. Bu o'z navbatida madaniyat va aholi dam olish markazi xodimlarining ishga bo'lgan ishtiyoqini so'nishiga, sohadan ishdan ketishiga olib kelmoqda.

Shuningdek, madaniyat va aholi dam olish markazlarida ssenarist, sahna bezakchisi, rassom, liboschi, xo'jalik mudiri kabi shtatlar yo'qligi bois mazkur

vazifalar boshqa ijodiy xodimlarga qo`shimcha ravishda yuklanishiga sabab bo`lmoqda. Chekka hududlarda va Respublika darajasida o`tkaziladigan madaniy tadbirlar va ko`rik tanlovlarga borish uchun transport muammo, aksariyat hollarda ijodiy xodimlar transport xarajatlarini o`z yonlaridan to`lashga majbur bo`lmoqda.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, sohani rivojlantirish va madaniyat markazlari personalini samarali boshqarish uchun

- birinchidan, madaniyat markazlari ijodiy xodimlarning oylik maoshlari va ijtimoiy kafolatlarini oshirish lozim;

- Ikkinchidan, O`zbekiston davlat konservatoriyasi, O`zbekiston davlat madaniyat va san`at instituti, Komoliddin Bexzod nomidagi Milliy rassomchilik dizayn instituti, Toshkent Oliy xoreografiya maktablarida xududlar ehtiyojidan kelib chiqib, maqsadli qo`shimcha kvotalar ajratish lozim. Shuningdek, mazkur OTMda mahsus sirtqi kurslarni tashkil qilish maqsadga muvofiq;

- Uchinchidan, ijodiy xodimlarni yilda bir marta malakasini oshirish (qisqa muddatli kurslarni tashkil qilish);

- To`rtinchidan, markazlarda ssenarist, sahna bezakchisi, rassom, liboschi, ho`jalik mudiri kabi shtatlarni ajratish lozim.

## **2.2. Madaniyat muassasasi boshqaruvida tashkiliy kommunikatsiyalarni boshqarish xorij tajribasi**

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

- Ilmiy tadqiqot bo`limi
- Fond ishlari bo`limi
- Ekskursiya va ko`rgazmalar bo`limi

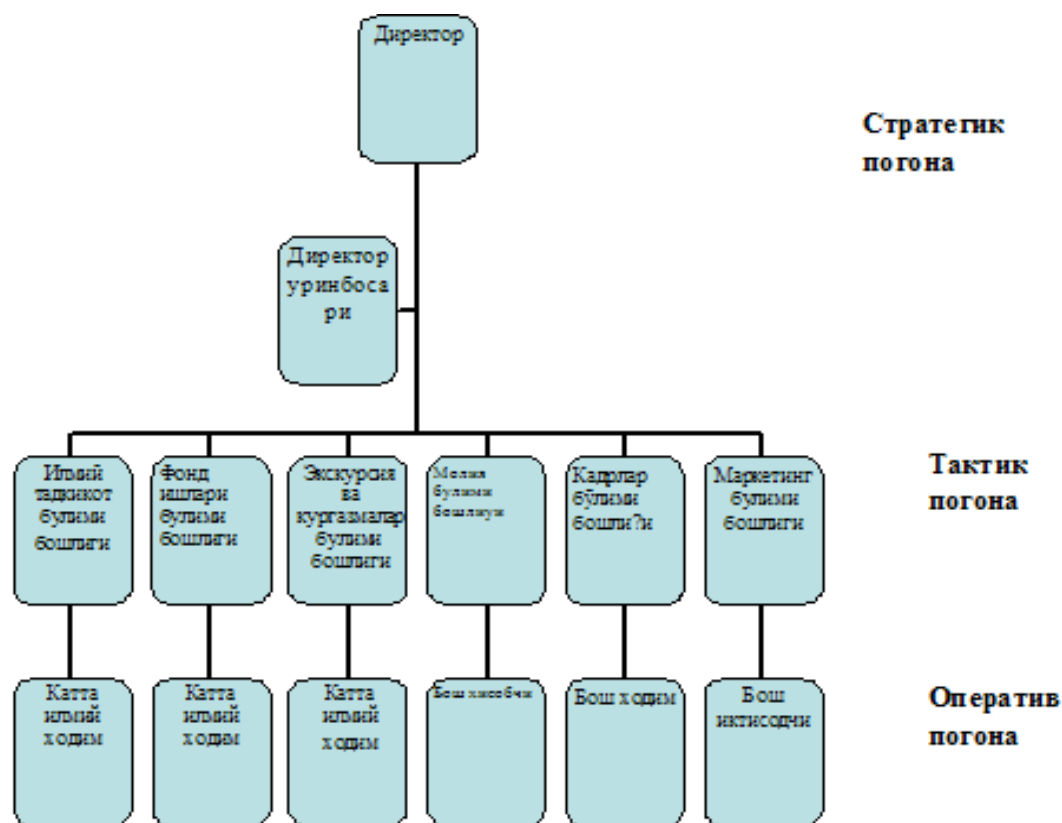
- Moliya bo'limi
- Kadrlar bo'limi
- Marketing bo'limi

Tashkiliy strukturasi quyida rasmda berilgan.

Boshqaruvning operativ pog'onasi ko'p marta takrorlanayotgan namunaviy vazifa va operatsiyalarning yechimini ta'minlaydi. Ushbu pog'onada bajarilayotgan operatsiyalar xajmi katta, hamda boshqaruv qarorlarning qabul qilish dinamikasi yuqoridir.

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

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



Muzeyning boshqaruv pog'onalariga muvofiq personalning turli ixtisosini ajratish mumkin<sup>36</sup>:

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

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

<sup>36</sup> Djillian Xenberi Pul. Kogda menedjment prinosit dengi. SP: Kontrfors

Boshqaruvning har qanday pogʻonasiga barcha funksional tizimlardan axborot kerak boʻladi.

Operatsion pogʻona tizimi bitim va hodisalar (masalan moliya boʻlimida - nakladnoy, ish xaqi, xom-ashyo va materiallar oqimi) toʻgʻrisidagi koʻrstkichlarni qayta ishlab quyib boʻgʻinni taʼminlaydi. Ushbu axborot tizimi muzei va tashqi muhit oʻrtasidagi bogʻlovchi boʻgʻin hisoblanadi. Agarda tizim yomon ishlasa, unda tashkilot na tashqaridan axborot oladi, na tashqariga uzatadi. Tizim tashkilotning boshqa axborot tizimlari uchun axborot taʼminotchisidir, chunki oʻz ichida ham operativ, ham arxivli maʼlumotlarni saqlaydi. Operatsion pogʻona tizimi uchun misol tariqasida buxgalteriya hisobotlarini tuzish, bank depozitlarini xujjatlashtirish, buyurtmalarni qayta ishlash, ish xaqi toʻlovi va boshqa tizimini koʻrsatish mumkin.

Mutaxassislar pogʻonasi tizimi (yoki bilimlar darajasi) maʼlumotlar bilan ishlaydigan mutaxassislarni taʼminlaydi, muxandis va loyihachilar mehnati unumdorligini oshiradi. Bu tizimning vazifasi – yangi maʼlumotlarni tashkilotga integratsiyalash va qogʻozdagi xujjatlarni qayta ishlashda koʻmaklashish. Ushbu tizimda ikki guruhni ajratish mumkin:

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

Ofis avtomatlashtirish tizimlaridan har qaysi pogʻona xodimlari foydalanishadi. Uni koʻproq oʻrta ixtisos xodimlari : hisobchi, referent, ilmiy xodimlar qoʻllashadi. Asosiy maqsad - maʼlumotlarni ishlash, ish samaradorligini oshirish va kanselyariya mehnatini osonlashtirish. Bu tizimlar quyidagi funksiyalarni amalga oshiradi:

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

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

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

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

Kompyuter tarmoqlari yordamida turli vazifalarga belgilangan axborot tizimlarini integrallashtirish asosida korxonani boshqarishning integrallashtirilgan tizimlari yaratiladi. Bunday tizimlarni ERP-tizimlar (Enterprise Resource Planning) deb ham atashadi. Ularni san'at muassasalariga ham joriy etish mumkin, natijada muassasaning barcha funksiyalarini avtomatlashtiriladi. Zamonaviy axborot texnologiyalar bozorida ERP-tizimlarning quyidagi amaliy dasturiy ta'minotlarini san'at muassasalarida ham joriy etish mumkin:

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

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

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

Axborot texnologiyalarning jamiyat rivojlanishi uchun strategik ahamiyatligi bo'yicha quyidagi xususiyatlarini ko'rsatish mumkin:

1. Axborot texnologiyalar bugungi kunda muhim strategik omil hisoblanadigan informatsion resurslarni xarakterga keltiradi va qo'llashni ta'minlaydi. Tajribadan shuni kuzatsa bo'ladiki, informatsion resurslarni xarakterga keltirish, tarqatish va ulardan samarali foydalanish boshqa resurs turlari: xom ashyo, energiya, foydali qazilmalar, material va uskunalari, mehnat resurslari, vaqtni jiddiy ravishda tejashga imkon yaratadi.

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

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

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

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

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

7. Jamiyatning taraqqiyotida informatsion texnologiyalarni rivojlanishi insoniyatning global muammolarini xal etishda muhim o‘rin egallaydi.

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

Madaniyat muassasida kommunikatsiya boshqa soha tashkilotlaridan farq qiladi. Bu yerda ijodkor insonlar ishlashi kommunikatsiyaning o‘zgachaligini belgilab beradi. Agarda ishlab chiqarishda kommunikatsiya asosan rasmiy, verbal bo‘lsa, madaniyat sohasida norasmiy va noverbal kommunikatsiya xush ko‘riladi. Masalan, teatr-konsert muassasalari xodimlari asosan artistlar va badiiy xodimlardan iborat bo‘ladi.

#### Artistlar

1. Sahnaning yetakchi ustalari
2. Barcha toifadagi balet artistlari
3. Barcha toifadagi vokal artistlar (opera solistlari)
4. Barcha toifadagi xor artistlari



5. Barcha toifadagi simfonik orkestr artistlari

6. Barcha toifadagi drama artistlari

7. Yordamchi tarkib artistlari

Badiiy xodimlar

1. Badiiy rahbar

2. Direktor, direktor o‘rinbosari

3. Bosh rejissyor, bosh dirijyor, bosh rassom, bosh xormeyster, bosh baletmeyster

4. Sahnalashtiruvchi rejissyor, sahnalashtiruvchi baletmeyster, sahnalashtiruvchi rassom, sahnalashtiruvchi dirijyor, dirijyor, baletmeyster, rassom, xormeyster

5. Vokal konsertmeysteri, balet konsertmeysteri, akkompaniator, akkompaniator-konsertmeyster, adabiy qism, musiqiy qism, badiiy-sahnalashtirish qismi, truppa mudirlari, badiiy rahbar yordamchisi, bosh rejissyor yordamchisi

6. Vokal repetitori, balet repetitori, ovoz rejissyori, nutq texnikasi repetitori

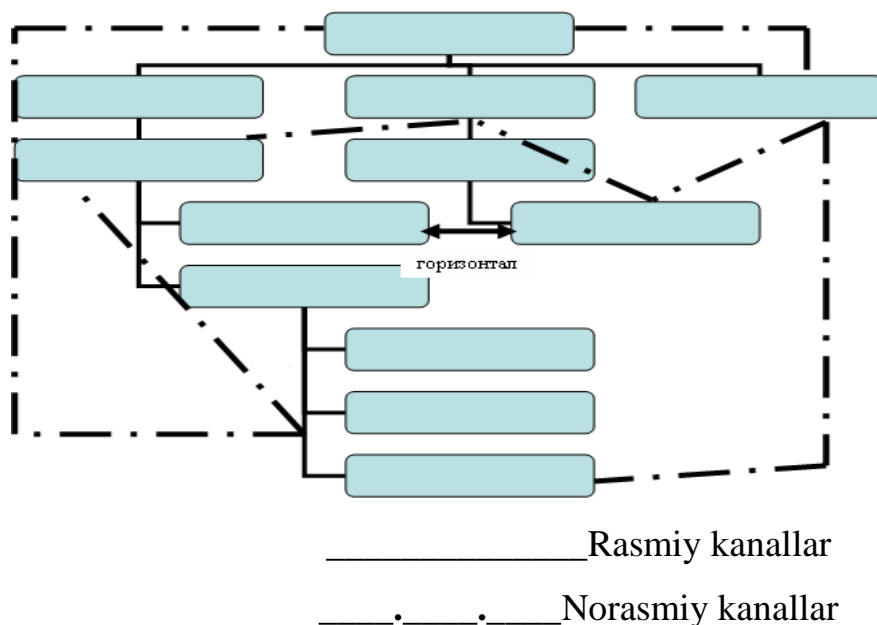
7. Ishlab chiqarish ustaxonasi, sex mudirlari

8. Bezakchi rassom, rassom, dekorator-butafor, pardozi, kostyumchi, rekvizitor, tikuvchi, bichuvchi, rejissyor yordamchisi, assistent, suflyor, poyabzalchi, elektr yorituvchi, ovoz yozish operatori, montajchi va sahna mashinisti

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

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

Norasmiy kommunikatsiyalar “qonunlashtirilgan” kanallar va muassasa ierarxik strukturasi bilan sira bog‘liq emas. Norasmiy munosabat rasmiy bilan birga mavjud bo‘ladi, lekin ierarxiya darajasiga bog‘liq bo‘lmaydi, barcha xodimlarni bog‘laydi. Masalan, xorijiy muzeylaridan birida direktor “ertalabki uchrashuvlar”ni o‘tkazib turarkan. Bunday uchrashuvlarda muzeyning barcha xodimlari yig‘ilishib, kechagi ish kuni davomida qanday qiziq voqyealar sodir bo‘lganligi xaqida gapirishar ekan. Majlisda hech qanday stullar bo‘lmas ekan, shuning uchun ham ular norasmiy va erkin holatda o‘tadi – axborot almashuvining o‘zgacha va tezkor, hamda xodimlarga bardamlilikni bag‘ishlovchi usulidir. Quyidagi rasmda tashkilotlardagi rasmiy va norasmiy kommunikatsiyalar oqimining grafik chizmasi berilgan.



*Кommunikatsiyaning rasmiy va norasmiy kanallari*<sup>37</sup>

Bunda shunga alohida e'tibor qaratish kerakki, rasmiy kommunikatsiyalar bajarayotgan vazifalar va strukturalar xususiyatiga muvofiq faqatgina gorizontaal yoki vertikal bo‘la olishi mumkin.

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

“Sayr qiluvchi boshqaruv” mehnat ahli orasiga chiqish bo‘lib, oxirigi yillarda keng ommaviy tus olmoqda. Ushbu usuldan barcha pog‘onadagi

<sup>37</sup> French W. The Personnel Menegement Process: Human Resonrses dministration. Boston . 1970. P.46.

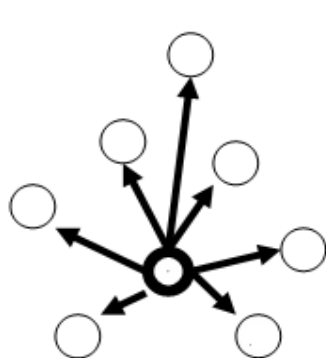
menejerlar foydalanishi mumkin. Oddiy ishchi bilan muloqot ijobiy munosabatlar uchun zamin yaratadi, menejer “birinchi qo‘l” dan u yoki bu bo‘limning hayoti xaqida axborotni bilib oladi. Har qanday tashkilotda “sayr qiluvchi boshqaruv” ham quyiga yo‘naltirilgan ham yuqoriga yo‘nalgan kommunikatsiyalarni mustaxkamlanishiga ko‘maklashadi. Menejer xodimlarga o‘z g‘oyalari va qarashlarini yetkazish, hamda xodimlarni tashvishga solgan muammolar xaqida eshitish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

“Mahfiy telegraf” deb quyi pog‘onadagi tashkilot a‘zolarini turli yo‘nalishda birlashtiradigan norasmiy kommunikatsiya tarmoqni atash mumkin. “Mahfiy telegraf” har qachon va har joyda bor. Agarda tashkilotda rasmiy kommunikatsiyalar yopiq bo‘lsa, u muloqotning ustun turuvchi tamoyiliga aylanadi. Ushbu xolda ham u samara beradi, chunki vaziyatni aniqroq tushunishga ko‘maklashib u axborot tarqatadi. Mish mishlar xodimlarning iformatsion bo‘shlig‘ini to‘ldirishga yordam beradi. “Telegraf” kompaniyada o‘zgarishlar sodir bo‘lganda, notinchlik sezilsa, iqtisodiy vaziyat yomonlashsa ishga tushadi. Tadqiqotchilar fikriga muvofiq, “mahfiy telegraf” samaradorligi bir qancha odamlardangina bog‘liq. Quyidagi rasmda uning ikkita chizmasi berilgan. Oddiy zanjirda bir odam ko‘plab boshqa odamlarga qaysidir xabarlarini tarqatadi. Klasterli zanjirda esa axborotni bir qancha shaxslar tarqatadi. Qanchalik tarqatuvchi bo‘g‘inlar kam bo‘lsa shunchalik xabar aniq bo‘ladi. Tarqatuvchi bo‘g‘inlarning ko‘payib ketishida “mahfiy telegraf” “buziq telefon”ga aylanadi.

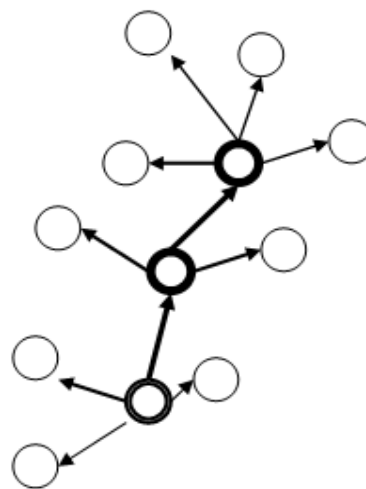
Shunisi qiziqki, “mahfiy telegraf” orqali uzutiladigan axborot o‘zining shubhasiz to‘g‘rililigi bilan ajralib turadi va odatda tashkiliy masalalarga bag‘ishlangan. Uzatilayotgan ma'lumotlarning 80% biznesga taaluqli bo‘lib, g‘iybatlar bilan hech qanday bog‘liq emas, bundan tashqari 70-90% ma'lumotlar o‘z isbotini topadi. Ko‘plab menejerlar “mahfiy telegraf”ga salbiy munosabatda bo‘lishadi, ularning fikricha u orqali tarqaluvchi mish mishlar yolg‘on va zararlidir. Lekin ular adashadilar.

Menejerlar shuni inobatga olib qo‘yishlari kerakki, uzatilayotgan axborotlarning oltitasidan beshtasi rasmiy kanallarni chetlab o‘tib “mahfiy

telegraf” orqali yuboriladi. Uzoqni ko‘ra biladigan menejerlar esa kim kim bilan bog‘liqligi, axborotning norasmiy tarqalishida xodimlarning qay biri yetakchi o‘rinni egallashi haqida bilishlari lozim.



Миш мишлар  
занжири



Кластерли занжир.

*“Mahfiy telegraf”ning turli chizmalari<sup>38</sup>*

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

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

Odamlar muloqot jarayonida so‘zlardan tashqari turli xil harakatlardan, qiliqlardan, holatlardan, kulgu, ohanglar va boshqalardan ham foydalanadilar. Qiliqlar, mimika, ohanglar, to‘xtashlar (pauza), hissiy holatlar, kulgu, yig‘i, ko‘z qarashlar, yuz ifodalari va boshqalar o‘zaro muloqotning nutqsiz vositalari bo‘lib,

<sup>38</sup> French W. The Personnel Menegement Process: Human Resonrses dministration. Boston . 1970. P.46.

ular muloqot jarayonini yanada kuchaytirib, uni to'ldiradi, ba'zan esa nutqli muloqotning o'rnini bosadi.

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

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

Madaniyat muassasasida tashkiliy kommunikatsiyani boshqarish birinchi navbatda axborot almashuvda vujudga kelgan to'siqlar, ya'ni barerlarni oshib o'tishga qaratiladi.

## **Xulosa**

Insonning ongu tafakkuri esa bir kunda o'zgarmaydi, albatta. Uning dunyo-qarashi o'zgarishi va kengayishiga vaqt kerak, tajriba kerak. CHetdan turib qanday zo'ravonlik bo'lmasin, odam zoti o'z hayoti misolida, tajribasida taklif etilayotgan va amalga oshirilayotgan o'zgarishlar unga nima berayotganini, qanday naf keltirayotganini ko'rishi kerak va iqror bo'lishi darkor.

Bilimlarni ortirish, yuz berayotgan voqealar, hayot ma'no-mazmunini chuqur anglash, ijtimoiy jaroyonlarni tushunish imkonini berishini ta'kidladi. Yuz berayotgan jaroyonlar mohiyatini teran anglashda san'atning ahamiyati bekiyosdir. Har qanday jamiyatdagi ijtimoiy iqtisodiy taraqqiyot shu jamiyatdagi odamlarning ongi va tafakkur tarzini o'zgartirishdan boshlanadi.

Mustaqillik yillarida mamlakatimizda madaniyat va san'at sohasini rivojlantirish, jahon miqyosidagi ilg'or tajribalar asosida zamonaviy madaniyat va san'at muassasalari barpo etish, ularning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, ijodkor ziyolilarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash masalalariga davlatimiz tomonidan ustuvor ahamiyat qaratilib, O'zbekistonda madaniyat va san'at sohasini yanada rivojlantirish bo'yicha 2017-2021 yillarga mo'ljallangan chora-tadbirlar dasturi tasdiqlandi. Bu qaror ham madaniyat sohasida kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirishni talab etadi.

Bugun Respublikamizda amalga oshirilayotgan islohotlarga uzviy holda kishilarimizning ma'naviy-madaniy ehtiyojlari kundan kunga o'sib, o'zgarib bormoqdaki, u jamiyatning ma'naviy qiyofasini ifoda etadi. Bunday sharoitda ijtimoiy-madaniy ishlarning yangi davrga mos shakl va usullarini ishlab chiqish va amaliyotga tadbiq etish dolzarb masaladir.

Bevosita boshqaruv jarayonini kuz oldimizga keltirsak boshqaruv sub'yekti sifatida rahbarni, obyekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etishimiz mumkin. Biroq, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'z-o'zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruv sub'yekti, balki obyekt sifatida ham tushunish zaruratini qo'yadi. Rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'z-o'zini boshqarish malakalarini egallashi tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan

biriga aylanadi.

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

Rahbarning boshqaruv sa'nati sirlarini bilishi xodimlarni tanlashdan tortib ular bilan bog'liq ziddiyatli vaziyatlarda oqilona yechim topa olishi, o'zi ma'sul jabhada yuksak mehnat samaradorligiga erishish uchun jamoaning buniyodkorlik kuchlarini safarbar eta olish. Samimiyat adolat, muomila, ishbilarmonlik asosiy muammo bilan ikkinchi darjali vazifalarni o'z vaqtida bilish, tashabbuskorlik, optimizm rahbar madaniyatini tashkil etuvchi omillar. Rahbarning uzoqni ko'ra bilishi hayot va ishlab chiqarish jarayonida vujudga keladigan murakkab vaziyatlarda o'zini yo'qotmasdan noan'anaviy kutilmagan yechimlar o'ylab topishi, jamoadagi har bir xodim, ishchi kungliga yo'l topa olishi rahbar mahoratining namyon bo'lishi hisoblanadi. San'at va madaniyat sohalarini rivojlantirishda quyidagi omillarni tahlil etish zarur hisoblanadi.

- madaniyat va san'at sohasi obyektlarini boshqarish va boshqaruvchilik xususiyatlarini shakllantirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur o'rganish;

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

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

- san'at va madaniyat sohalarining samaradorligini yanada oshirish orqali boshqaruv mahoratini rivojlantirishda yangi qirralarini yuzaga chiqarish muhimdir.

San'at sohasi boshqaruvini rivojlantirish va takomillashtirishda rivojlangan davlatlar tajribasini joriy etish maqsadga muvofiq.

London markazidagi eng yaxshi joyimizni yaratish uchun siz Britaniyaning muzeylari, Wellcome galereyasi, Bloomsbury festivali va West End teatrlari, shuningdek, boshqa muzeylar va boshqa ko'plab muzeylar bilan bir qatorda, san'at sohalari, madaniy tashkilotlar va festivallarning eng katta konsentratsiyasidan foydalanishingiz mumkin.

San'at menejmenti tajribasi va ko'nikmasini shakllantirishga qaratilgan ilmiy ishlarni muntazam ravishda motivatsiyalash va rag'batlantirishga alohida e'tibor qaratish muhim.

Shu bilan bir qatorda, san'at sohasida siyosat va menejmentda karerasini rivojlantirishga qaratilgan amaliy tavsiya va ko'rsatmalar ishlab chiqishgan.

Strategik menejment, kuch munosabatlari va siyosatning talab va foydalarini o'rganish va san'at ishlab chiqarishidagi baholarni amalda qo'llash imkonini beradi. San'at sohasidagi ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy va texnologik muhitda nazariya va amaliyotni muvozanatlaydi. Sizni tanqidiy fikrlash qobiliyatingizni rivojlantirish va kengaytirishga taklif etamiz. Bundan tashqari, jamoatchilik va ixtiyoriy sektor san'ati tashkilotlariga e'tibor qaratadigan kichik diskussiya seminar guruhlarida, shuningdek, tijoriy sektorning muhim masalalariga ham to'xtalib o'tiladi.

Bitiruv malakaviy ishi yozish davomida quyidagi xulosa va takliflarga kelindi:

### ***San'at boshqaruvi ta'limida***

- mamlakatimizdagi sa'at va madaniyat ta'limi sohasi ta'lim muassasalarida "San'at menejmenti" yo'nalishlari, maxsus o'quv kurlari tashkil etish;
- san'at sohasi boshqaruvini rivojlantirishga qaratilgan o'quv seminar, anjumanlar, konferansiyalar tashkil etish chora tadbirlarini ishlab chiqish;
- madaniyat va san'at sohasi hodimlarida boshqaruv ko'nikma va tajribalarini oshirish uchun xorijiy mamlakatlarga stajirivka, malaka va maqsadli magistratura hamda doktoranturlarga yuborish;



- san'at boshqaruvi va madaniyat siyosati nazariyasi va amaliyoti bo'yicha talabalarga mustaqil ishlanmalar berish;
- san'at boshqaruvi va ma'muriyati bilan talabalar o'rtasida uchrashuvlar, jonli muloqot va davra suhbatlar tashkil etish;
- talabalar amaliyotini aynan san'at va madaniyat boshqaruvi organlarida o'tkazishga shartnomalar belgilash;

### ***san'at boshqaruvi va iqtisod***

- san'at asarlarining eng yorqin namunalari kompleksini jamlagan holda viloyatlar va tuman-shaxarlarga ko'chma pullik ko'rgazmalarini tashkil etish
- san'at sohasida kichik biznes subektini rivojlantirishga imoniyat va qulay imtiyozlar yaratishning huquqiy asosini takomillashtirish;
- sa'nat menejmenti va marketingi tizmini takomillashtirishning iqtisodiy-huquqiy asoslarini takomillashtirishda hotij tajribasini joriy etish etyish;
- san'at sohasi boshqaruvi va iqtisodiy imkoniyatlarini oshitirishda davlat hususiy sherikchilik hamda tadbirkorlikni rivojlantirish imkoniyatlarini tahlil etish;
- san'at asarlarini sotish, sotib olish va vositachilik qilish uchun iqtisodiy-huquqiy chora tadbirlar ishlab chiqish;

### ***san'at boshqaruviga innovatsiyalar***

- san'at boshqaruviga zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish;
- sohani rivojlantirishga qaratilgan amaliy garant loyihalar e'lon qilish va moliyalashtirish;
- san'at sohasi boshqaruvini rivojlantirishga ko'maklashuvchi dasturiy ishlanmalar ishlab chiqish;
- san'at sohasi boshqaruvida kreativ "Start up" tanlovlarini tashkil etish maqsadga muvofiq.

San'at sohasi boshqaruvi mamlakatimizda aholi turli tabaqalari vakillarini badiiy, estetik, ahloqiy, ijtimoiy-siyosiy, yo'nalishlarda tarbiyalash, odamlarning ma'naviy, ijodiy faolligini tashkil etish, barkamol insonni shakllantirishdagi o'rni va roli kattadir.

Madaniyat va san'at sohasidagi o'zgarishlar, xususan madaniyat markazlari, madaniyat va san'at saroylari, muzeylar, madaniyat va istirohat bog'lari, mahalla guzarlari, axborot-resurs markazlari, kutubxonalar, rassomlik galeriyalari orqali izchillik bilan amalga oshirilib kelinmoqda va bu esa o'z navbatida yurtimizni rivojlangan davlatlar qatoridan munosib o'rin egallashida muhim ahamiyat kasb etadi.

## **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

### **I. Me'yoriy-huquqiy manbalar**

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2016.
2. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish to'g'risidagi Harakatlar strategiyasi” O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. – 2017 yil.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 1 avgustdagi “Madaniyat va san'at sohasida davlatxususiy sheriklikni rivojlantirish uchun shartsharoitlar yaratish chora-tadbirlari To'g'risida”gi PQ-3892-sonli qarori 2017 yil 16 oktyabr, PQ-3325-son.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi huzurida madaniyat va san'atni rivojlantirish jamg'armasini tashkil etish to'g'risida, 2018 yil 1 avgust, PQ-3892-son.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratish chora-tadbirlari to'g'risida 2017 yil 1 noyabr, 886-sonli.
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi huzuridagi madaniyat va san'atni rivojlantirish jamg'armasi faoliyatini tashkil etish to'g'risida 2017 yil 2 avgust, 572-sonli.

### **II. Rasmiy adabiyotlar :**

7. Karimov I.A. Ozod va obod vatan, erkin va farovon hayot – pirovard maqsadimiz. T,8. – Toshkent: O'zbekiston, 2000.
8. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat- yengilmas kuch. Toshkent: Ma'naviyat, 2008.
9. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi.–Toshkent: O'zbekiston, 2010.
10. Karimov I.A. O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida. –Toshkent.: O'zbekiston, 2011.
11. Karimov I.A. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta'minlash — bizning oliy maqsadimiz. — Toshkent.:O'zbekiston, 2009.

12. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz-vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz faravonligini yanada yuksaltirishdir. — Toshkent.: O'zbekiston, 2010.
13. Karimov I.A. Amalga oshirayotgan islohotlarimizni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyati qurish — yorug' kelajagimizning asosiy omilidir. — Toshkent.: O'zbekiston, 2014.
14. Karimov I. A. Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajagi yo'lida xizmat qilish-eng oliy saodatdir.-Toshkent: O'zbekiston, 2015.
15. Mirziyoyev Sh. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz.- Toshkent: O'zbekiston, 2017.
16. Mirziyoyev Sh. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash -yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi.-Toshkent: O'zbekiston, 2017.
17. Mirziyoyev Sh. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz.- Toshkent: O'zbekiston, 2017.

### **III. Darsliklar, ilmiy, o`quv adabiyotlar**

18. Badriddinov C. Koreyslar O'zbekistonga qanday kelib qolgan. Tarixiy xotira - ma'naviyat asosi. Buxoro. Respublika ilmiy-nazariy anjumani materiallari. 2010.25-29-betlar.
19. Gafaralы M. Kasaev A. Uzbekskaya model'ь razvitiya: mir i stabil'nost'ь – osnova progressa.M. 2000.
20. Lafasov M. O'zbekiston Respublikasining xalqaro aloqalari. T. 1995.
21. Levitin L. O'zbekiston tarixiy burilish pallasida. T. "O'zbekiston". 2001.
22. Murodov X. Muhammadiyev N. Jamolov G. O'zbekiston Jahon Hamjamiyati safida. T. "G'. G'ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti". 2000.
23. Mavlonov B. O'zbek diplomatiyasi tarixidan. Qadimgi davrdan XIX asr ikkinchi yarimigacha. (Tarixiy ocherklar va lavhalar) Toshkent. 2003.214-b.
24. Na sredneaziatskix trassax Velikogo shelkovogo puti. T. 1990.
25. Pidaev Sh. R. Ko'hna Termiz va "Buyuk ipak yo'li". Buyuk ipak yo'lidagi Markaziy Osiyo shaharlari. Samarqand. 1994.
26. Retvladze E.V., Saidov A.X. O'zbekiston hudidida eng qadimgi davrda diplomatik munosabatlarning rivojlanishi. Toshkent. 2001.

27. Rahmonov R. Fayziyev F. Yoshlar dunyoqarashi shakllanishida tarixiy ong va tarixiy xotira. T. "O'zbekiston". 2008.
28. Rahmatov M. Buyuk Ipak yo'lidan kelajak sari. "Xalq so'zi" gazetasi. 1999 yil, 13 – noyabr.
29. Hakimova M. va boshqalar. Xalqaro iqtisodiy munosabatlar. T.: "O'qituvchi", 1997.
30. Qo'chqarov Ch. Sh. Markaziy Osiyoning mintaqaviy integratsiyon jarayoni muammolari. Toshkent. "Fan", 2007.
31. Ibrohim Mahmudovning "Boshqaruv psixologiyasi" –T.: "YUNAKS PRINT" 2006 yil, 228-B.
32. T.R.Fayziev, D.Sobirjonova, B.Sulaymonovlarning "Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish" (ma'ruza matni), -T.: 2012 y., 347-B.
33. "O'zbekiston Milliy Ensiklopediyasi" –T.: Davlat ilmiy nashriyoti. 5-tom. 2002 yil.
34. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo., "Menejment". -T.: "O'qituvchi", 2001 y. 170-B.
35. G'ulomov S.S., "Menejment asoslari", -T.: 2002 y. 190 –B.
36. Fayziev T.R., Raxmatullaev A.I. "Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish" fani (ma'ruza matnlari). –T.: O'zDSMI, 2012 y.144-B
37. Chang Y.N., Campo-Flores F. Business policy and strategy, Text and cases. Good year publishing company. Santa Monica, 1980.
- 38.** References Anderson, J.; Kerr, H. (1968). a checklist for evaluating educational research. educational research, 11 (1), 74-76.
- 39.** Devereaux, C. (2009). Arts and Culture Management: The State of the Field. Journal of Arts Management, Law, and Society, 38 (3), 235-238.
- 40.** Dimaggio, P. (1987). Managers of the arts. Washington, D.C.: National Endowment for the Arts/Seven Locks Press.
- 41.** Dimaggio, P.; and USEEM, M. (1979). Decentralized Applied Research: Factors Affecting the use of Audience Research by Arts Organizations. Journal of Applied Behavioral Science, 15 (1), 79-94.

42. Dorn, C. (1992). Arts Administration: A Field of Dreams? *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38 (4), 241-251.
43. Evard, Y.; Colbert, F. (2000). Arts management: A new discipline entering the millennium? *International Journal of Arts Management*, 2 (2), 4-14.
44. Hannah, D.; Lautsch, B. (2011). Counting in qualitative research: Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1), 14-22.
45. Eidelberg, B. (2010). The Need for Arts Researchers in Arts Organizations. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40 (3), 235-237.
46. Jeffri, J. (1988). Notes from the artplex: Research issues in arts administration. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 18 (1), 5-12.
47. Madzar, S.; Citron, P. (2009). Differences in the Roles of Core Academic and Executive Faculty in MBA Programs: Time to Explore Assumptions. *Journal of Education for Business*, January/February, 183-188.
48. Maloney, R. (2013). Arts Administration Faculty of the Future: Academic Pathways to the Profession. Presentation at the annual international meeting of the Association of Arts Administration Educators, New Orleans, LA. MILLER, S. (1974). Research saves the arts administrator. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 5 (3-4), 185-198.
49. Morrison, J.; Oladunjoye, G.; Onyefulu, C. (2007). An assessment of research supervision: A leadership model enhancing current practices in Business and Management. *Journal of Education for Business*, March/April, 212-219.

## V. Internet materiallari

1. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)
2. [www.fikr.uz](http://www.fikr.uz)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)