O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

RUZIBAYEVA N.X.

KREATIVLIK VA INNOVATSIYA

SAMARQAND 2023

UO'K: 334.711:005.591.6(075.8)
R 86
KBK: 65.29ya73

N.X. Ruzibayeva. ***Kreativlik va innovatsiya*** *[Matn]: o'quv qo'llanma / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: "STEP-SEL" MCHJ. Nashriyot-matbaa bo'limi, 2023 - 356 bet.*

Taqrizchilar: N. Arabov – Samarqand davlat universiteti "Inson resurslarini boshqarish" kafedrasi mudiri, professor, i.f.d.
S.S. Aliyeva – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Moliya" kafedrasi dotsenti, i.f.n.

O'quv qo'llanmada kreativlik va innovasiyalarning iqtisodiy ahamiyati, iqtisodiyotda tutgan o'rni, korxonalarda innovatsion jarayonga kirishish tartibi, kreativlik va innovatsiyalar uchun muhit yaratish, innovatsion jarayonlarni boshqarish va strategik hamkorlik asoslarining mohiyati, innovatsiyalar va bozor, yangi mahsulot g'oyalari uchun kraudsorsing, inson kapitali indeksi, innovatsion diffuziya nazariyalari, korxona va tashkilotlarda innovatsion jarayonni tahlil qilish uchun SIPOC modelining o'rni, xizmatlar sohasida innovatsiyalar va iste'molchi, innovatsion jarayon modellari va boshqa mavzularning mohiyati kreativ tarzda yoritilgan.

Shuningdek, mamlakat innovatsion salohiyatini yanada oshirishda davlat tomonidan amalga oshirilayotgan chora – tadbirlarlarning asosiy yo'nalishlari amaliy ma'lumotlar bilan boyitilib, nazariy jihatdan yoritilgan. O'quv qo'llanma 60310400 – Iqtisodiy xavfsizlik; 60411700 Logistika (yo'nalishlar bo'yicha); 60412500 – Marketing (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) ta'lim yo'nalishlari talabalariga tavsiya etiladi.

O'quv qo'llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashining 2023 yil 30 - maydagi 10-sonli qaroriga asosan nashr etishga tavsiya etilgan.

ISBN: 978-9943-9458-8-3

© N.X. Ruzibayeva. SamISI. 2023 y.
© "STEP-SEL" MChJ. Nashryot-matbaa bo'limi. 2023 y.

KIRISH

Kreativlik va innovatsiyalar bugungi kunda butun dunyoda ishdagi yutuqlar va hayotiy muvaffaqiyat uchun asosiy ko'nikmalar sifatida tez-tez tilga olinayotganini guvohi bo’lib kelmoqdamiz. Innovatsiyalar tashkilot faoliyati va bozorda yashab qolishi uchun hal qiluvchi kuchdir. Texnologiyalardagi o'zgarishlar, globallashuv va raqobatning kuchayishi vaziyat va iqtisodiy bosimlarga, tez-tez o'zgarishlarga dosh berish uchun kreativlik va innovatsiyalar zarur bo'lgan muhitni yaratadi. Shuning uchun tashkiliy tizimlarning dizaynerlari va ishlab chiquvchilari tashkilotni bunday o'zgarishlarga moslashtirish uchun deyarli doimiy ravishda innovatsiyalar qilishlari kerak.

Yangi va kreativ g'oyalarni yaratish bugungi kunda har bir tashkilotda innovatsiya va o'sishning asosiy kalitidir. Xodimlarni kreativ fikrlash vositalari bilan ta'minlash tashkilotlarda innovatsiyalarni oshishini isbotlagan. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kreativlik uchun mahorat asoslari va vositalarini yaratgan tashkilotlar daromad, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish, innovatsiyalar va o'sish bo'yicha raqobatda ustun turadi. Tashkilotlar ko'pgina kreativ jarayonlar uchun guruhlarni joylashtirsa-da, guruh kreativlik sohasida kam tadqiqot olib borgan. Ko'pgina kreativ tadqiqotlar kreativlikka ta'sir qiluvchi individual omillarga qaratilgan. Jamoalarda kreativlikka intilish natijasida yuzaga keladigan ko'plab muammolar o'rganilmaganligicha qolmoqda. Binobarin, tashkiliy tadqiqotlarda jamoalardagi kreativlikka markaziy o‘rin berilishi muhimdir. Kreativlik ko'pincha hayotning mazmunidir, oddiy narsalarni qiziqarli qiladigan, kundalik hayotimizga yangi yondashuvlarga aylantiradigan qo'shimcha narsadir.

Ushbu o’quv qo’llanma korxona, tashkilotlarda guruh ijodi, axloq, rivojlanish va boshqa sohalardagi saboqlar kabi qiziqarli mavzularni qamrab olgan. Ushbu kitobning keng qamrovli va o'qilishi mumkin bo'lgan yondashuvi bilan siz kreativlik aslida nima ekanligini, uni qanday rivojlantirish kerakligini va uning aql, liderlik, shaxsiyat va boshqa tushunchalar bilan qanday bog'liqligini tushunishingiz mumkin.

Shuningdek, kreativ fikrlash orqali innovatsiyalarni yanada ko’proq yaratilish imkoniyatlarini, korxonalarda innovatsion jarayonlar, innovatsiyalardan foydalanish samaradorligi, innovatsion qiymat zanjiri, innovatsion mahsulotning xayotiylik davri va boshqalar haqida ko’nikmalarni shakllantirishingiz mumkin. Keltirib o’tilgan ma’lumotlar nazariy rivojlanishdan tortib, guruh kreativligi bilan bog'liq tajribalargacha, algoritmlar va g'oyalarni tanlashni qo'llab-quvvatlash vositalariga qadar turli mavzularni qamrab oladi.

I BOB. “KREATIVLIK VA INNOVATSIYA” FANINING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Kreativlik va innovatsiya tushunchalarining mohiyati
1.2. Kreativlikning 4P modeli
1.3. Innovatsiyalarning turlari va darajasi
1.4. Divergent va konvergent fikrlash
1.5. Kreativlik va innovatsiyalar uchun muhit

Tayanch so’z va iboralar: *kreativlik, innovatsiya, divergent fikrlash, konvergent fikrlash, 4P model, ijtimoiy innovatsiya, radikal innovatsiya.*

1.1. Kreativlik va innovatsiya tushunchalarining mohiyati

Kreativlik bo’yicha tadqiqotning birinchi savollaridan biri bu "Kreativlik nima?" bugungi kunda har bir inson kreativlik nima ekanligini bilvosita biladi va ko'pchilik kreativ g'oya yoki ixtiroga misol keltirishi mumkin. Deyarli hamma ham kreativlikni olqishlash, rag'batlantirish va hurmat qilish kerak bo'lgan qadrli xususiyat ekanligini tan oladi. Natijada, kreativlikni targ'ib qilish va "kreativ" atamasi turli xil kontekstlarda, auditoriyalardan yig'ilish xonalarigacha va reklama roliklarida ham uchrashini ko’rishimiz mumkin.

Ko'rinishidan, kreativlik barcha mumkin bo'lgan sohalarga to'g'ri keladi, bu orqali psixologlar, faylasuflar va o'qituvchilar nima uchun ko'p vaqtlarini kreativlikni o'rganishga bag'ishlaganliklarini tushuntirishi mumkin. Bir necha yuz yil oldin, ilk yunon faylasuflari, jumladan, Sokrat, Platon va Aristotel kreativlikni ilhomlantirilgan she'riyat, san'at va musiqaga, intellektual izlanishga olib keladigan ruhiy ma'rifat davri sifatida ko'rishgan. Sokrat va Aflotun kreativ mahsulot ilhom manbai ekanligi haqidagi g'oyani ma'qullagan bo'lsa-da, Arastu pragmatik yondashuvni tanladi, bunda ijodkorlar yozish, rasm chizish yoki bastalashda maqsadga yo'naltirilgan usullarni

qo'llaydilar. Kreativlik birinchi navbatda san'at va musiqa sohalari bilan bog'liq degan nuqtai-nazar bugungi kunda kuchli bo'lib qolsa-da, ta'lim, o'quv dasturlari kreativlik ko'plab fanlarga ta'sir qilishini ham tan oladi.

Ko'pgina fanlar bo'yicha kreativlikka o'tish COVID-19 pandemiyasi davrida ko'proq yaqqol namoyon bo'ldi, chunki har qachongidan ham ko'proq sinf xonalari onlayn rejimiga o'rnatildi va ko'plab o'qituvchilar kreativlik, tasavvur va texnologiya bo'yicha xalqaro simpoziumda ta'kidlanganidek, onlayn ta'lim texnologiyasi orqali kreativlikni rivojlantirish zarurligini tan oldilar. Bir necha avlodlar davomida kitoblar bilan bog'liq bo'lgan bilim izlash endi internetga o'tdi. Bir marta bosish orqali ma'lumotlar dunyoning ko'p qismiga osonlik bilan kirishi mumkin. Texnologiya bizga boshqa kreativ g'oyalar haqida o'ylash uchun ko'proq vaqt beradigan takrorlanadigan vazifalarni ortda qoldirdi. Kreativlik va tasavvurni rivojlantirish uchun texnologiyadan qanday foydalanishimiz mumkin?

Biz bilamizki, kreativlik qanday ta'sir ko'rsatishini va kengroq fanlar ta'sirini tushunish muhimligini. Ammo kreativlikning rivojlanishini, kreativlikka nima ta'sir qilishini va kreativlikni qanday targ'ib qilishni chinakam tushunish uchun avvalo boshidan boshlashimiz va kreativlikning aniq, kontseptual ta'rifini aniqlashimiz kerak bo’ladi. Shunday qilib, biz asosiy savoldan boshlaymiz:

KREATIVLIK NIMA?

Kreativlikni o'rganish bo'yicha uslubiy tadqiqotlarga e'tibor, ayniqsa, gestalt psixologlari Kolberg (1925) va Uollas (1926) bilan boshlangan, chunki ular kreativ muammolarni hal qilishga qaratilgan. Empirik ish keyinchalik Guildford (1950) va Torrance (1974) boshchiligidagi XX asr o'rtalarida psixometrik yondashuvlarda davom etdi va keyinchalik Gardner (1985), Runco (1985), Amabile (1996) va Sternberg (1999) tomonidan yaratilgan nazariy modellarga kengaytirildi. Bugungi kunda biz Plucker,

Beghetto va Dow (2004), Beghetto va Kaufman (2007), Simonton (2012) va Walia (2019) asarlarida kreativlikni belgilovchi zamonaviy qarashlarni o’rganamiz.

Ilmiy fan sifatida kreativlik haqidagi tadqiqotlar 1950-yillarda psixologiya sohasi sifatida boshlangan. Buning uchun dastlabki turtki J.P.Gilford tomonidan 1949 yilda "Intellektning tuzilishi" haqidagi ma'ruzasi bilan yaratilgan. J.P.Gilford Amerika Psixologiya Assotsiatsiyasining prezidenti edi. U o'z ma'ruzalarida kreativlik har kimning ixtiyorida bo'lgan resurs ekanligini va shuning uchun ham har kim undan jamiyatga ulkan hissa qo'shish uchun foydalanishi mumkinligini ta'kidladi.

O'sha paytda bu har bir aqlli harakatning asosi bo'lgan umumiy aql haqidagi keng tarqalgan tushunchaga mutlaqo zid edi. Afsuski, barcha tadqiqotchilar tomonidan qabul qilingan kreativlikning faqat bitta ta'rifi mavjud emas. Kreativlikka qancha ta'riflar mavjud bo'lsa, shuncha olimlar bu mavzu bilan band; har bir ta'rif ularning ilmiy asoslarini aks ettiradi va turli jihatlarni o'z ichiga oladi. Kreativlikning ko'p qirrali murakkabligini tushunish uchun bitta ta'rifga ega bo'lish qiyin. Biz ushbu ko'p qirralarning tasnifiga e'tibor qaratamiz, chunki ular tizimli kreativlikni tushunish uchun juda foydali bo'lishi mumkin. **Kreativlikning ba'zi ta'riflariga to’xtalib o’tamiz, ya’ni:**

- "Kreativlik – bu ma'lum bir vaqtda fikr boshqa guruh tomonidan foydali, ishonchli yoki qoniqarli deb qabul qilinadigan yangilikka olib keladigan jarayon." M. Shtayn (1953).
- “Kreativlik – bu mavzu bo'yicha yangi va turli nuqtai nazarlarni yaratish qobiliyati. Bu uning tuzilishi haqida yangi tushunchalarga ega bo'lish uchun mavzu bo'yicha bilimlarimizni parchalash va qayta qurishni o'z ichiga oladi. T.Proktor (2005).
- " Kreativlik – bu ikki g'oyaning birinchi marta kesishishidir" O.A.Keep (1957).

Kreativlik uchun biz seminarlar va ma’ruzalarimizda foydalanadigan ish ta'rifi: "Kreativlik - bu foydali narsalarni o'ylab

topish qobiliyatidir." "Yangi" atamasi o'ziga xoslik darajasi yoki biror narsaning qanchalik yangiligi haqida hech narsa demaydi. Bizning ta'rifimizdagi "foydali" atamasi, shuningdek, Shtayn misolidan farqli o'laroq, qancha odam uchun foydali bo'lishi kerakligini bildirmaydi.

Kreativlik - bu yangi va qimmatli narsa shakllanadigan hodisa. Yaratilgan buyum nomoddiy bo'lishi mumkin (masalan, g'oya, ilmiy nazariya, musiqiy kompozitsiya) yoki jismoniy ob'ekt (ixtiro, bosma adabiy asar yoki rasm).

Maykl Mumford kreativlik bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlarning qisqacha mazmunida shunday degan: "So'nggi o'n yillikda biz kreativlik yangi, foydali mahsulotlar ishlab chiqarishni o'z ichiga oladi degan umumiy kelishuvga erishganga o'xshaymiz", yoki Robert Sternberg so'zlari bilan aytganda, "original va arziydigan narsa" ishlab chiqarish[1].

Mualliflar o'zlarining aniq ta'riflarida ushbu umumiyliklardan tashqari keskin farq qiluvchi fikrlarni ham bildirganlar: Piter Meusburgerning hisob-kitoblariga ko'ra, adabiyotda yuzdan ortiq turli xil ta'riflarni topish mumkin, ular odatda yaratilgan ob'ektning o'ziga xosligini va/yoki mosligini belgilaydigan kontekstni va u sodir bo'lgan jarayonlarni ishlab chiqadi. Masalan, doktor E.Pol Torrance tomonidan shaxsning kreativ qobiliyatini baholash kontekstida berilgan ta'riflardan biri uni "muammolar, kamchiliklar, bilimlardagi bo'shliqlar, yetishmayotgan elementlar va hokazolarga sezgir bo'lish jarayoni" deb ta'riflagan; qiyinchilikni aniqlash; yechimlarni izlash, taxminlar qilish yoki kamchiliklar haqida farazlarni shakllantirish: bu gipotezalarni sinab ko'rish va qayta sinovdan o'tkazish, ehtimol ularni o'zgartirish va qayta sinovdan o'tkazish; va nihoyat natijalarni e'lon qilish.

Kreativlik, odatda innovatsiyadan, xususan, amalga oshirishga e'tibor qaratilayotganda farqlanadi. Misol uchun, Teresa Amabile va Pratt kreativlikni yangi va foydali g'oyalarni ishlab chiqarish va

[1] https://en.wikipedia.org/wiki/Creativity

innovatsiyalarni kreativ g'oyalarni amalga oshirish sifatida belgilaydi, OECD va Evrostat esa "Innovatsiya - bu yangi g'oya yoki ixtirodan ko'proq narsa. Innovatsiya faol foydalanish yoki boshqa tomonlar, firmalar, jismoniy shaxslar yoki tashkilotlar tomonidan foydalanishga taqdim etilishi orqali amalga oshirilishini talab qiladi. Bundan tashqari, hissiy tajribada o'ziga xoslik va moslik bilan bog'liq bo'lgan kognitiv qobiliyatlar va shaxsiy xususiyatlarning namunasi sifatida tavsiflangan hissiy kreativlik ham mavjud.

Kreativlikka ilmiy qiziqish bir qator fanlarda, birinchi navbatda, psixologiya, biznes tadqiqotlari va kognitiv fanlarda uchraydi. Biroq, uni ta'lim, gumanitar fanlar va ilohiyot, ijtimoiy fanlar, muhandislik, texnologiya va matematikada ham topish mumkin. Bu fanlar kreativlik va umumiy intellekt, shaxs tipi, aqliy va ruxiy jarayonlar, ruhiy salomatlik, sun’iy intellekt o‘rtasidagi munosabatlarni qamrab oladi; ta'lim, o'qitish, yetakchilik va tashkiliy amaliyotlar orqali kreativlikni rivojlantirish salohiyati; kreativlik qanday baholanishi va idrok etilishini belgilovchi omillar; milliy iqtisodiy manfaatlar uchun kreativlikni rivojlantirish; o'qitish va o'qitish samaradorligini oshirish uchun kreativ resurslarni qo'llash.

Ko'pgina mualliflar (Rowe va Boise 1974), (Dewar&Dutton 1986), (Rogers, 1995), (Utterback 1994), (Afuah 1998), (Fischer, 2001), (Garcia&Calantone, 2002), (Pedersen&Dalum, 2004), (Frascati Manual, 2004) innovatsiyalarning nazariy modellarini ishlab chiqishda texnologiya va bozor istiqbollarini birlashtirgan. Shumpeterning fikricha, 1950 yilda tashkilotlar o'zlarining aktivlari qiymatini yangilash uchun innovatsiyalar kiritishlari kerakligini ta'kidladilar. Bundan oldin ham, innovatsiya atamasi keng qo'llanilmagan bo'lsa-da, innovatsiyalar va iqtisodiy va texnologik o'zgarishlar bilan bog'liq jarayonlar muhim deb qabul qilingan[2].

Endi esa innovatsiyaning ta'riflarini ko’rib chiqamiz, ya’ni:

[2] Lorenzi, N.M., Mantel, M.I. and Riley, R.T. (1912), “Preparing your organization for technological change”, Healthcare Informatics. Schumpeter, J.A. (1934), The Theory of Economic Development, Harvard University Press,Cambridge, MA.

- "Qiymat yaratadigan yoki mijozlar to'laydigan tovar yoki xizmatga g'oya yoki ixtiroga yo'naltirish jarayoni." (Biznes lug'ati).

- "Ixtiro va ekspluatatsiya (yoki amalga oshirish)." E.Roberts (Prof., MIT). Bu yerda men kreativlikning ish ta'rifini ham taklif qilmoqchiman: "Innovatsiya - bu bozorga yoki jamiyatga foydali bo'lgan yangi narsalarni kiritish".

- Innovatsiyani yangi g'oya, mahsulot, qurilma yoki yangilik sifatida ham tushuntirish mumkin. Bu hozirgi va kelajak haqida fikr yuritish tarzidir. Innovatsiyalar kompaniyalar uchun muhim ahamiyatga ega va ular to'g'ri qo'llanilganda jarayon, strategiya va boshqaruv texnikasi bo'lishi mumkin (Kuczmarksi, 2003).

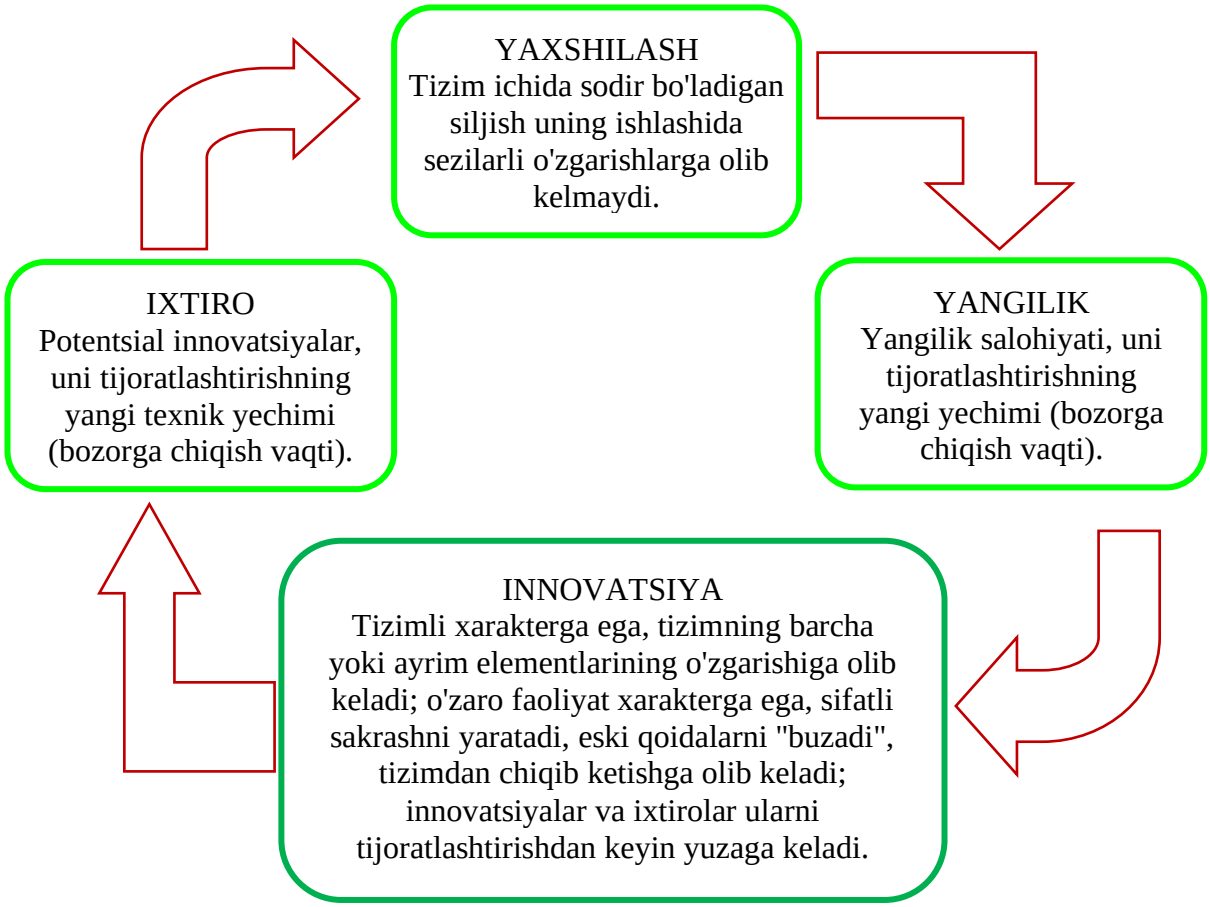
Umuman olganda, "innovatsiya" tushunchasi juda murakkab va ko'p qirrali bo'lib, u ko'plab tadqiqotlar mavzusini o'rganadi, ammo shunga qaramay, fanda innovatsiyaning umumiy qabul qilingan ta'rifi mavjud emas. Terminni ko'rib chiqishda uchta asosiy yondashuvni ko'rib chiqadigan bo'lsak, bu tasnif quyida 1-rasmda keltirilgan.



1.1-rasm. Innovatsiyani aniqlashga yondashuvlar[3]

Innovatsiya "yaxshilangan", "yangilik", ma'lum darajada, hatto "ixtiro" deb talqin qiladi. Biroq, ilmiy, qonunchilik amaliyotida foydalanish uchun ushbu so'zlar orasidagi farqni aniq tushunish kerak (1.2-rasm). Bu ta'riflar o'rtasidagi farqni quyida keltirilgan rasm orqali tushunib olish mumkin.

[3] Siauliai A. (1979). The Essence Of The Concept Of "Innovation" As An Economic Category And Economic Systems Management, Electronic Scientific Journal. Http://Www.Uecs.Ru, Date:31.10.2013



1.2-rasm. “Yaxshilash”, “ixtiro”, “yangilik”, “innovatsiya” tushunchalari

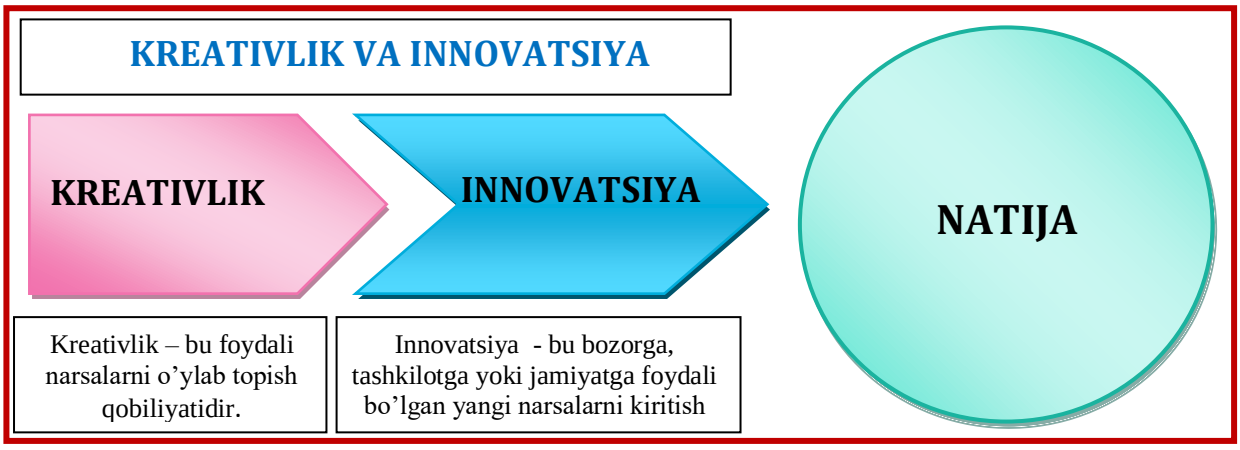
Iqtisodiyotda innovatsiyalar nazariyasining asoschisi deb atash mumkin bo'lgan Shumpeter innovatsiyani texnologik o'zgarishlarning iqtisodiy ta'siri, biznes muammolarini hal qilish uchun mavjud ishlab chiqaruvchi kuchlarning yangi kombinatsiyalaridan foydalanish sifatida ko'rdi[4].

Twissning fikriga ko'ra, innovatsiya - fan, texnologiya, iqtisodiyot va boshqaruvni o'zida mujassam etgan jarayon, chunki u yangilikka erishishga qaratilgan va g'oyaning paydo bo'lishidan boshlab ishlab chiqarish, ayirboshlash, iste'mol shaklida tijoratlashtirishgacha davom etadi[5].

[4] SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
[5] Twiss, B. (1989). Goodridge M., Managing Technology For Competitive Advantage: Integrating Technological And Organisational Development: From Strategy To Action. Trans-Atlantic Publications.

Innovatsiya - bu kreativlikning mevalarini kengroq kontekstga qanchalik kiritish mumkinligiga ham uzviy bog’liq. Kompaniya nuqtai-nazaridan, bu kengroq kontekst mahsulot taklif qilinadigan bozorbop bo'lishi mumkin yoki u tashkilot uchun ichki mahsulot bo'lishi mumkin. Foydalilik mezon sifatida innovatsiyalarda birinchi o'rinda turadi. Innovatsiya boshqalar tomonidan foydali deb tan olinishi kerak. Yangi mahsulot yoki xizmatga kelsak, buni yangi mahsulot yoki jarayonga bo'lgan talabda ko'rish mumkin.

Kreativliksiz innovatsiya bo'lmaydi. Kreativlik yuqoridagi ta'riflarda va quyidagi rasmda aniq ko'rinib turganidek, har bir yangilikning boshida mavjud bo'lib, markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsiya – bu kreativ natijani kengroq kontekstga kiritish yoki kengaytirish. Buning uchun, avvalo, kattaroq kontekstga qo'shilish uchun yetarlicha foydali deb hisoblangan yangi narsaga erishishingiz kerak.



Kattaroq kontekstga kiritilgan kreativ natija boshlang'ich g'oyadan ancha uzoqqa boradi. Shuningdek, u yetarlicha aniq bo'lishi kerak va siz unga amal qilishingiz mumkin bo'lgan darajada yaxshi o'ylangan bo'lishi kerak. Shunday qilib, kreativlik (hom) g'oyalarga ega bo'lishdan ko'proq narsadir; kreativlik, shuningdek, bu g'oyalarni yetarlicha rivojlantirishni anglatadi, shunda siz ular bilan biror narsa qila olasiz. Garchi tasodiflar o‘z rolini o‘ynashi mumkin bo‘lsa-da, ularni oddiy deb qabul qilmaslik kerak, kreativlik shunchaki kutilmaganda paydo bo‘ladigan idrok etish

emas. Kreativlik, boshqa narsalar qatori, natijaga erishish uchun ongli va tizimli ravishda boshqarilishi mumkin bo'lgan jarayon bo'lib, keyinchalik kengroq kontekstga kiritilishi mumkin.

Kreativlik va innovatsiya o'rtasidagi bog'liqlik.

Kreativlik va innovatsiya atamalari ko'pincha bir-birining sinonimi sifatida ishlatiladi. Kreativlik va innovatsiya, aslida, bir-biri bilan chambarchas bog'liq va farqlar mavjud, birinchi navbatda, foydalilik va yangilik darajasi. Biznesda yangi g'oyalarni keltirib chiqaradigan kreativlik va innovatsiyalarning qiymati kompaniyalarga ko'proq foyda va qo'shilgan qiymatni jalb qiladi. Kreativlik va innovatsiyalar biznesni uzoq vaqt davom ettirishga va raqobatbardosh bo'lishga yordam berish uchun endi shubhasizdir.

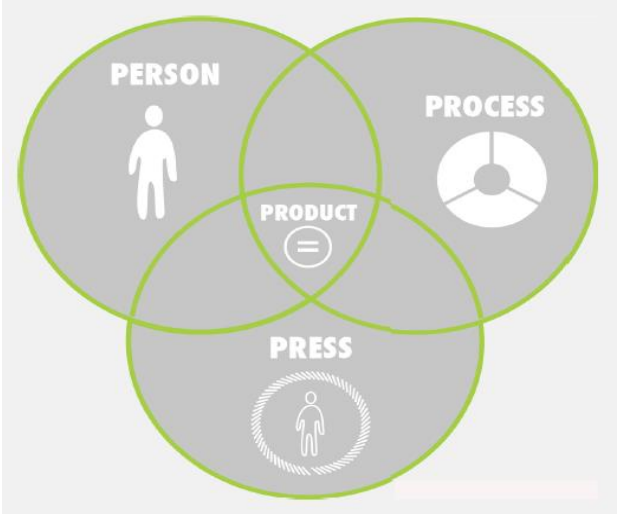
Muvaffaqiyatli biznesni rivojlantirishda innovatsiyalar asosiy hisoblanadi. Innovatsiya - bu g'oyani qabul qilish va uni qimmatli va dolzarb narsaga aylantirish. Kreativlik - bu dunyoni yangicha ko'rish, yashirin naqshlarni topish, bir-biridan farq qiladigan narsalar o'rtasida aloqa o'rnatish va yangi g'oyalarni yaratish qobiliyati. Innovatsiya ko'pincha kreativlikni qo'zg'atadi, lekin kreativlik har doim ham innovatsiyaga olib kelmaydi[6].

1.2. Kreativlikning 4p modeli

Tizimli kreativlik innovatsiyalar uchun katalizator bo'lishi mumkin. Biz kreativlikning bir nechta ta'riflarini va kreativlik va innovatsiya o'rtasidagi farqni ko’rib chiqdik. Biz allaqachon ularning o'ziga xos urg'usida sezilarli farqlarni ko'rishimiz mumkin. Amerikalik psixologiya professori Mel Rodos 1950-yillarning o‘rtalarida kreativlikning turli jihatlarini tahlil qilib, ularni toifalarga ajratdi va 4P Kreativlik modelida ularning xulosasini taqdim etdi. Rodos kreativlikning tarkibiy qismlarini tasniflash ushbu tadqiqot yo'nalishini yanada rivojlantirish uchun foydali asos bo'lib xizmat qilganiga ishondi.

[6] https://brilliantio.com/what-is-creativity-in-entrepreneurship/

Kreativlikning 4P modeli bugungi kunda foydali bo'lib qoladigan modeldir. Uning yordamida biz kreativlikka ta'sir qiluvchi turli omillarni aniqlab olishimiz va shaxs, jamoa va tashkilot sifatida ko'proq kreativlikni yaratish uchun qayerda o'zgartirishlar kiritishimiz mumkinligini tushunish mumkin. 4P modeli qisqartmasi quyidagicha: **Person**, **Process**, **Press** va **Product**.



Shaxs (**Person**). Kreativlik odamlarda paydo bo'ladi. Kreativ natijalarga odamlarning harakatlari va o'zaro ta'siri orqali erishiladi. Shaxslarning o'ziga xos fazilatlari, qadriyatlari, munosabatlari, fikrlash usullari va hatti-harakatlari mavjud bo'lib, ular o'z navbatida kreativ jarayonga, kreativ muhitga ta'sir qiladi va natijada yangi va foydali yoki kreativ natija yuzaga keladi.

Jarayon (**Process**). Kreativ yechim shunchaki osmondan tushmaydi; u boshlang'ich savol yoki rag'batlantirishning paydo bo'lishidan boshlab, yangi yechimning paydo bo'lishigacha bo'lgan jarayonni kuzatib boradi. Tabiatan hamma odamlar muammoni hal qilish uchun qandaydir tuzilgan jarayondan bilvosita foydalanadilar. Yaratish jarayonining aniq modellari so'nggi 60 yil ichida taniqli ijodkorlarni kuzatish va suhbatlar orqali ishlab chiqilgan. Bosqichma-bosqich ular takomillashtirildi va yaxshilandi.

Matbuot (**Press (environment)**). Rodosning fikricha bu atama, press, lotincha pressusdan olingan bo'lib, quti yoki idishni anglatishi mumkin. Shunday qilib, atrof-muhit insonlar va jarayonlar joylashgan konteyner yoki kontekstdir. Kontekstning sifati ishtirokchilarning o'zini qanday tutishi va jarayonlar qanday rivojlanishiga to'g'ridan-to'g'ri ijobiy yoki salbiy ta'sir qiladi. Biz hammamiz bir vaziyatni boshdan kechirdik, masalan, kreativ biror narsa o'ylab topishning iloji bo'lmagandek tuyuladi. Boshqa

tomondan, boshqa vaziyatlarda kreativ bo'lish juda oson tuyulardi. kreativ iqlim yoki kreativ madaniyatga ega bo'lgan muhit odamlar tomonidan ta'sirlanishi mumkin bo'lgan ma'lum xususiyatlarga ega.

Mahsulot (**Product**). Uchta doira, shaxs, jarayon va muhit bir-biriga mos keladigan joyda siz ijod mahsulini ko'rasiz. Bu yerda mahsulot jarayonning natijasi yoki natijasiga ishora qiladi va biz savdo ob'ekti sifatida biladigan mahsulot bilan bir xil emasligini ko’ramiz. Mahsulot she'r, protsedura yoki nazariya kabi moddiy yoki nomoddiy bo'lishi mumkin. Shuni tushunish kerakki, kreativlik mahsulotga olib keladi va bunga faqat kreativ fikrlash orqali erishiladi. Kreativ fikrlash qiymatni ta'minlaydigan yangi mahsulot uchun tabiiy shartdir. Boshqa jihatlarning har biri kreativ mahsulot/natijaga bevosita ta'sir qiladi. Turli odamlar individual natijalarni keltirib chiqaradi va har biri guruhning kreativ jarayoniga turli yo'llar bilan hissa qo'shadi. Kreativ jarayon mahsulotning umuman paydo bo'lishi yoki chiqmasligiga, agar paydo bo'lsa, u qanday turdagi va sifatli mahsulot bo'lishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Ko'p odamlar kreativlik – bu o'ziga xos qobiliyat ekanligiga ishonishadi. Yoki siz ko'p narsaga egasiz yoki afsuski, yo'q. Bu faqat sizning taqdiringiz. Ushbu e'tiqodlar to'plamiga asoslanib, ba'zi odamlarning "Men shunchaki ijodkor emasman" degan gaplarini eshitish mumkin. Shunday bo'lsa-da, kreativlik tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, kreativlik har bir kishiga xos bo'lgan tabiatan qobiliyatdir. Bu shuni anglatadiki, barcha odamlar kreativ bo'lishi mumkin. To'g'ri, odamlarda tug'ma qobiliyat bor. Har bir insonning o'ziga xos sovg'alari bor va turli odamlar turli xil ixtisoslarga ega. Bu shuni anglatadiki, har bir inson kreativ bo'lishi mumkin va har xil odamlar turli yo'llar bilan ijod qiladilar: ba'zilari o'zlarining iste'dodlariga asoslanishlari mumkin bo'lgan sohalarda ayniqsa kreativ bo'lishadi.

Boshqa tomondan, kreativlik – bu siz faol ravishda mashq qilishingiz va yaxshilashingiz mumkin bo'lgan mahoratdir. 4P

modelida biz kreativlikni boshqaradigan turli jihatlar borligini ko'rdik va ular, o'z navbatida, har bir ishtirokchi shaxs tomonidan qisman ta'sir qilishi mumkin.

Shunday qilib, har bir kishi o'z yondashuvini o'zgartirishi va masalan, yangi g'oyalarga ochiq bo'lishi mumkin. Kreativ fikrlashning divergent va konvergent fikrlash kabi ma'lum bir asosiy qobiliyatlari mavjud bo'lib, ularni har bir kishi (qayta) o'rganishi va shu orqali kreativ fikrlash qobiliyatlarini oshirishi mumkin. Bundan tashqari, individual va guruhlarga o'z ijodini ma'lum darajada yo'naltirish va shakllantirishga yordam beradigan tizimli jarayonlar (jarayon modellari) mavjud. Axir, har bir kishi o'z atrofiga ozgina bo'lsa ham o'zgartirish kiritishi va ongli ravishda kreativlik uchun qulayroq muhit yaratishi mumkin.

Shu o’rinda kreativlik - o'z-o'zidanmi yoki maqsadlimi degan savol tug’iladi?

Ko'p odamlar kreativlikni o'z-o'zidan paydo bo'ladigan narsa sifatida his qilishadi, masalan, ilhomlanish chaqnashi, bu sizni ilhomlantiruvchi hodisa paytida sodir bo'ladigandek tuyuladi. Bu lahzalarni hammamiz bilamiz va ular ijodning nazorat qilish qiyin bo'lgan jihati. Ular kelganlarida xursandchilik bilan kutib olamiz. Kreativlikni o'rganish sohasidagi tadqiqotchilar yuqorida aytib o'tilgan ilhom chaqnashlarida bo'lgani kabi mutlaq spontanlik bilan ongli va qasddan kreativlik o'rtasidagi uzluksizlik haqida gapirishadi, bunda odam "o'zboshimchalik bilan" kreativ bo'lishga harakat qiladi. Biz kreativlikning ushbu faol shaklini tez-tez o'z kreativ mashg'ulotlarimizda mashq qilamiz: biz ishtirokchilarni ularning ijodiga sakrash usullari bilan ilhomlantiramiz va qo'llab-quvvatlaymiz. Siz buni “uni amalga oshirish” yondashuvi deb ham atashingiz mumkin. O'rtada va "buni amalga oshirish" yondashuvi ishlamasdan oldin, "bu sodir bo'lsin" bosqichi mavjud. Bu yerda hamma narsa kreativlik gullab-yashnashi mumkin bo'lgan sharoitlarni o'rnatish haqida. Bu yerda atrof-muhit omillari ko'pincha rol o'ynaydi. Faktorlarni o'zgartirish mumkin, shuning

uchun kreativlik osonroq paydo bo'ladi. Bu, masalan, ko'p vaqtni ta'minlash, doimiy uzilishlarsiz va/yoki odamlar o'zlarini qulay his qiladigan yoqimli ish joylariga ega bo'lishni anglatishi mumkin.

Ko'pgina kompaniyalar, masalan, odamlar bir-birlari bilan erkin muloqot qilishlari va suhbatlashishlari mumkin bo'lgan choy yoki qahva maydonlarini ataylab taqdim etadilar. Ko'pincha, bu tasodifiy uchrashuvlar natijasida yangiliklar paydo bo'ladi. Bularning barchasi "bu sodir bo'lsin" tafakkur maktabining misollari. "Bu sodir bo'lsin" strategiyasiga asoslanib, siz kreativlikni faol ravishda targ'ib qilish uchun bir qadam oldinga borishingiz va kreativ bo'lishga harakat qilishingiz (uni amalga oshirish) uchun ongli ravishda harakat qilishingiz mumkin. O'z-o'zidan kreativlikning keng tarqalgan namunasi – bu "dush ostida turish" hikoyasi. Ko'p odamlar dushda yoki hojatxonada bo'lganlarida ilhom o'z-o'zidan paydo bo'lishini aytishadi. Ushbu turdagi tushuncha yaxshi va ayni paytda muhim, garchi u odatda yetarli emas.

1.3. Innovatsiyalarning turlari va darajasi

Texnologiyaga yo'naltirilgan kompaniyada siz yangi mahsulotlar va texnologiyalar namunalarini olishingiz mumkin. Avtomobil ishlab chiqaruvchisi yangi avlod transport vositalarining bir yoki bir nechta texnik tafsilotlarini ta'kidlaydi. Konsalting yoki sug'urta sohasida ishlaydigan odamlar tomonidan eslatib o'tilgan innovatsion misollar juda boshqacha bo'lishi mumkin. Odamlar keltirgan innovatsion misollar, odatda, ularning bevosita tajribasidan kelib chiqadi, masalan, ish yoki ular ishlayotgan sohaga ko'ra.

Innovatsiyalarni toifalash haqida gap ketganda, farqlash darajalari mavjud. Quyida biz innovatsiyalar turlarini tasniflash uchun muhim farqlarni uch darajada ko'rib chiqamiz: mahsulot, jarayon va biznes modeli.

Mahsulot/xizmat darajasi. Mahsulot/xizmat darajasidagi innovatsiyalar patentlar bilan himoyalangan va ommaviy axborot vositalarida tez-tez e'lon qilinadigan yangi texnologiyalardan foydalanadi. Ushbu texnologiyalar bozorda taklif qilinadigan yangi mahsulotlarda qo'llanilishi mumkin. Masalan, yuqori samarali mobil telefon yoki yangi dasturiy ta'minot. Shuningdek, ushbu darajaga yangi xizmatlar, masalan, yangi bank yoki sug'urta xizmatlari kiradi.

Jarayon darajasi. Jarayon darajasidagi innovatsiyalar tashkilotning ichki va tashqi muhitiga, masalan, biror narsani ishlab chiqarish yoki amalga oshirishning yangi yoki yaxshiroq usulini topish bilan bog'liq. Masalan, jarayon darajasidagi innovatsiyalarni samolyot qismlarini tezroq va arzonroq ishlab chiqarishning yangi usulida yoki rejalashtirish yoki inventarizatsiya kabi ichki jarayonlarni optimallashtirishning yangi tartibida ko'rish mumkin. Faqat bitta turdagi samolyotlardan foydalanadigan aviakompaniyalar – texnik xizmat ko'rsatish va yuklash tartib-qoidalarini soddalashtirish uchun – texnologik darajadagi innovatsiyalarga ega. Jarayon innovatsiyasining yana bir misoli – bu jarayonning bir qismini IKEA kabi boshqa birovga subpudrat qilishdir, masalan, o'z mijozlariga o'zlariga mebel yig'ishga ruxsat berish (o'sha paytda) aqldan ozgan g'oyani o'ylab topgan!

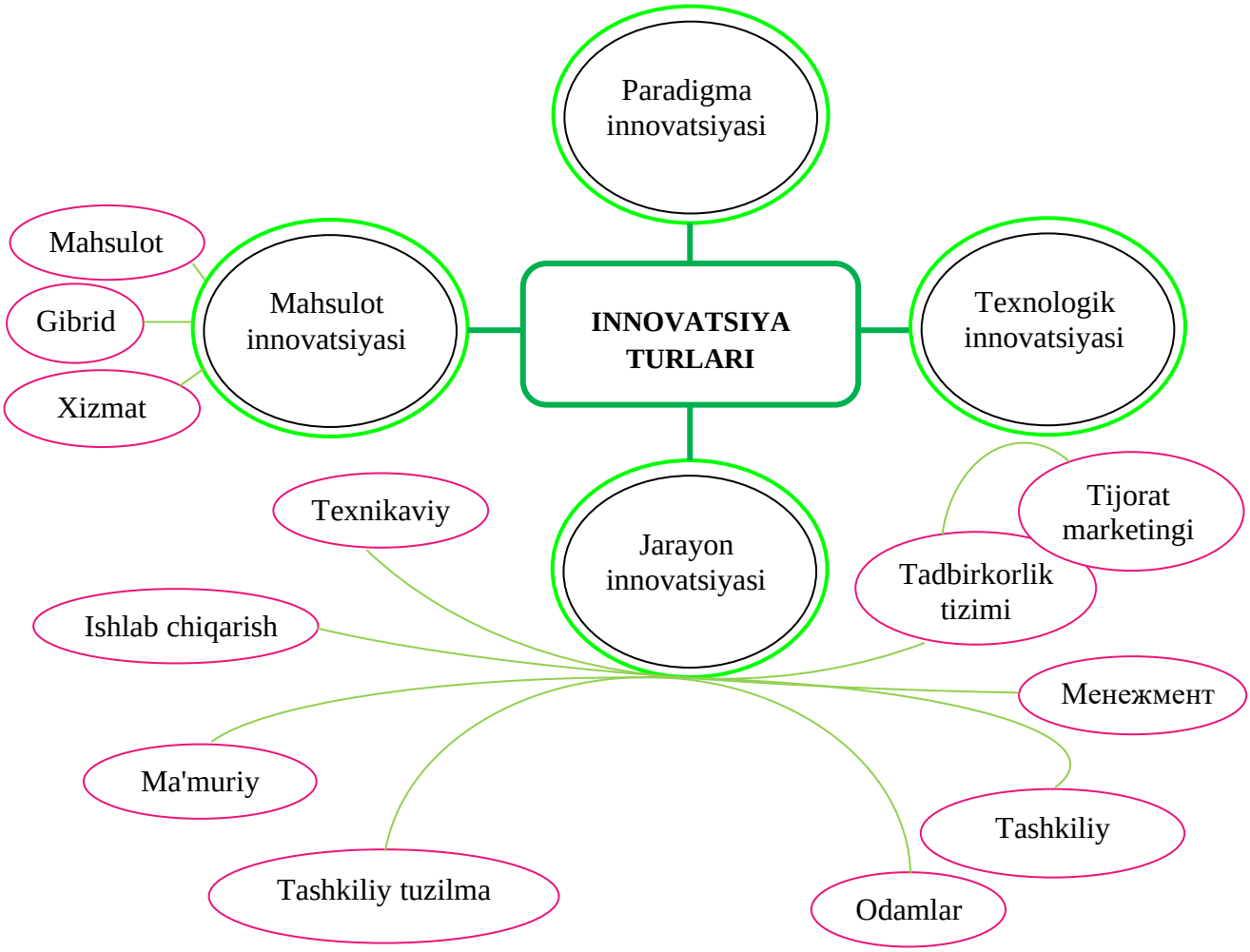
Biznes modeli darajasi. "Biznes modeli tashkilot qanday qilib qiymat yaratishi, yetkazib berishi va ushlashi asosini tavsiflaydi". Ko'pincha, foydalanuvchi va tashkilot uchun qiymat texnologiya orqali emas, balki yangi ishlash usuli orqali yaratiladi. Mavjud texnologiya yordamida mahsulot yoki xizmatni mijozga taqdim etish orqali qiymat yaratiladi. So'nggi yillarda Germaniyada yirik avtomobil ishlab chiqaruvchilar tomonidan ishlab chiqilgan avtomobil almashish modeli bunga misol bo'la oladi. Mashina sotib olish o'rniga, foydalanuvchi to'lovini to'lab, hohlagan vaqtda mashina haydashim mumkin. Men mashinani ijaraga olmoqchi bo'lganim kabi ma'lum bir ijara joyiga borishim shart emas; Men o'z mahallamda qo'yilgan avtomashinalardan foydalana olaman.

Avtomobil ishlab chiqaruvchilari avtomobil texnologiyasi (mahsulot darajasi) bo'yicha hech narsani o'zgartirmadilar, ular qiymat yaratish va yangi mijozlar guruhlariga kirish uchun yangi biznes modelini yaratdilar.

Ushbu avtomobil almashish modeli orqali avtomobilga ega bo'lishga qiziqishi bo'lmagan odamlardan daromad olish mumkin. Biznes modeli innovatsiyasining yana bir misoli to'g'ridan-to'g'ri banklardir. Ular bank xizmatlarini ma'lum binolar yoki ofislarda emas, balki faqat telefon yoki internet orqali taklif qilish g'oyasiga keldilar. Mahsulotlar banklarning turli ko'chalardagi filiallarida topilgan mahsulotlar bilan bir xil. Ko'pgina innovatsiyalar ushbu uchta darajaning kombinatsiyasini ifodalaydi - mahsulot/xizmat, jarayon va biznes modeli innovatsiyasi.

Innovatsion turdagi xaritalash vositasini ishlab chiqishda maqsad avvalgi olimlar va tadqiqotchilar tomonidan aniqlangan innovatsiyalarning asosiy turlarini birlashtirishdan iborat edi. Xususan, oldingi tizimlarda aniqlangan innovatsiyalarning noyob turlari aniqlangan: mahsulot, xizmat, gibrid, texnik, ma'muriy, tashkiliy tuzilma, tashkiliy, boshqaruv, ishlab chiqarish va biznes tizimi, tijorat/marketing (1.3-rasm).

Rasmda aks ettirilganidek, ma'muriy, tashkiliy tuzilma va odamlar kabi innovatsiyalarning har xil turlari o'rtasida nafaqat aniq o'xshashlik mavjud, balki innovatsiyalarning kengroq toifalari o'rtasida ham aniq farq yo'q, masalan, mahsulot va jarayon, chunki mahsulot innovatsiyasi bir qator jarayonlar innovatsiyalarini o'z ichiga olishi mumkin yoki pozitsiya innovatsiyasi mahsulot innovatsiyalariga olib kelishi mumkin.



1.3-rasm. Innovatsiya turlarining innovatsionon ko’rinishdagi xaritalash vositasi[7]

Ko‘p sonli munozaralarimiz va o‘nlab innovatsion yetakchilarga bergan qo‘llab-quvvatlashimizga asoslanib, endi shubhasiz, innovatsiyalarning to‘rtta asosiy turidan boshlashimiz mumkin.

1. **Incremental innovatsiya** (Incremental innovation). Mavjud texnologiya, mavjud bozor biz kuzatishimiz mumkin bo'lgan innovatsiyalarning eng keng tarqalgan shakllaridan biri. U mavjud bozorda mavjud texnologiyalardan foydalanadi. Maqsad - yangi xususiyatlar, dizayndagi o'zgarishlar va boshqalarni qo'shish orqali mavjud taklifni yaxshilash. Misol Incremental innovatsiyalar uchun eng yaxshi misolni smartfon bozorida ko'rish mumkin, bu erda eng

[7] Rowley J., Baregheh A., Smabrock S., (2011) tomonidan Frensis & Bessant, (2005) tomonidan qabul qilingan

ko'p yangilik faqat apparatni yangilash, dizaynni yaxshilash yoki ba'zi qo'shimcha funktsiyalarni/kameralarni/sensorlarni va hokazolarni qo'shishdir.

2. **Buzuvchi innovatsiya** (Disruptive innovation). Yangi texnologiya, mavjud bozor. Buzuvchi innovatsiyalar asosan yangi texnologiyalar, jarayonlar yoki mavjud tarmoqlarga buzuvchi biznes modellarini qo'llash bilan bog'liq. Ba'zida yangi texnologiyalar va biznes modellari, ayniqsa boshida, mavjud yechimlardan pastroq bo'lib tuyuladi, lekin ba'zi iteratsiyalardan so'ng, ular mavjud modellardan oshib ketadi va samaradorlik va/yoki samaradorlik afzalliklari tufayli bozorni egallaydi. Misol uchun Amazon mavjud bo'lgan kitob do'konlari sanoatini buzish uchun Internet-texnologiyalaridan foydalangan. Ular kitoblar uchun mavjud bozorga ega edilar, ammo buzg'unchi texnologiyalardan foydalanish tufayli ularni sotish, yetkazib berish va tajriba qilish usullarini o'zgartirdilar. Yana bir misol iPhone bo'ldi, u yerda bozorda mavjud texnologiyalar (tugmalar, klaviaturalar va boshqalar bo'lgan telefonlar) intuitiv foydalanuvchi interfeyslari bilan birlashtirilgan sensorli interfeysga asoslangan qurilmalar bilan almashtirildi.

3. **Arxitektura innovatsiyasi** (Architectural Innovation). Mavjud texnologiya, yangi bozor. Arxitektura innovatsiyasini biz hozirda Amazon, Google va boshqa ko'plab texnologiya gigantlarida ko'rayotgan holatdir. Ular o'zlarining domen tajribasi, texnologiyasi va ko'nikmalarini oladilar va ularni boshqa bozorda qo'llaydilar. Shu tarzda ular yangi bozorlarni ochib, mijozlar bazasini kengaytirishlari mumkin. Misol uchun Amazon va Alibaba kabi raqamli ekotizim yaratuvchilari ushbu innovatsion strategiyadan yangi bozorlarga chiqish uchun foydalanadilar. Ular turli bozorlar uchun yangi xizmatlar va mahsulotlarni taklif qilish uchun ilovalar, platformalar va ularning mavjud mijozlar bazasini yaratishda mavjud tajribadan foydalanadilar.

4. **Radikal innovatsiyalar** (Radical Innovation). Yangi texnologiya, yangi bozor. Hattoki bu ko'pchilik odamlar

innovatsiyalarni ko'rishning stereotipik usulidir, bu ularning eng kam uchraydigan shaklidir. Radikal innovatsiyalar mutlaqo yangi bozorlarni ochadigan texnologiyalar, xizmatlar va biznes modellarini yaratishni o'z ichiga oladi. Misol uchun radikal innovatsiyalarning eng yaxshi namunasi samolyot ixtirosi bo'ldi. Ushbu radikal yangi texnologiya sayohatning yangi shaklini ochib berdi, sanoatni va butunlay yangi bozorni ixtiro qildi.

Adabiyotlarda ta'kidlanganidek, innovatsiyalar loyihalarni amalga oshirish bilan butun iqtisodiy faoliyat uchun foyda keltirishi mumkin; yangi mahsulotlarni yangi sifat bilan ishlab chiqarish va ishlab chiqarish doirasi xarajatlarini kamaytirishga yordam beradi. Shuningdek, innovatsiyalar jarayonlarda vaqtni tejashi mumkin. Tizim, innovatsiyaning murakkab tabiati innovatsiya tushunchasining murakkabligi va xilma-xilligida namoyon bo'ladi. U o'z bilimlarida mujassamlangan, turli sohalarda va faoliyat sohalarida qo'llaniladigan, turli bozorlarda qo'llanilishi kerak bo'lgan turli darajadagi innovatsiyalarning keng doirasini o'z ichiga oladi. Innovatsiyalarni tasniflash muhim rol o'ynaydi, chunki u nafaqat mavjud qarashlarni tartibga solishga, balki innovatsiyalarning yaxshi o'rganilmagan masalalarini topish va aniqlash vositasiga ham imkon beradi.

Ko'pgina mualliflarning ta'kidlashicha, kompaniyalar faqat bitta turdagi innovatsiyalarga tayansa omon qololmaydi. Uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlash uchun bosqichma-bosqich innovatsiyalar etarli emas. Radikal innovatsiyalar uchun hamma narsani tikish juda xavfli va butun kompaniyaning muvaffaqiyatsiz bo'lish xavfi juda yuqori. Yangilik qanchalik radikal bo'lsa, muvaffaqiyatsizlik xavfi shunchalik yuqori bo'ladi. Shuning uchun radikal innovatsion loyihalar xavfsiz, qo'shimcha loyihalar bilan muvozanatli bo'lishi kerak.

Bu har xil turdagi innovatsiyalar kompaniya uchun turli talablarni ham qo'yadi. Bu ko'plab tashkilotlarning yarim radikal va radikal innovatsiyalarni keltirib chiqarishi uchun

kurashayotganining sabablaridan biridir. Bu erda Govindarajan va Trimble ishlash mexanizmi deb ataladigan va (radikal va yarim radikal) innovatsiyalar o'rtasidagi asosiy nomuvofiqlik haqida gapirishadi. Ishlash mexanizmi belgilangan biznes operatsiyalarini, ular qanday boshqarilishini va standartlashtirilganligini ifodalaydi. Bu yerda asosiy e'tibor samaradorlik va maqsad mavjud mahsulot/xizmat portfelini eng kam xarajat bilan ishonchli ta'minlashdir. Asosiy e'tibor takrorlanuvchanlik va bashorat qilishdir. Ishlash mexanizmi kompaniyaning non va yog' biznesini ta'minlaydi va doimiy daromad keltiradi. Aralashuvlar va o'zgarishlar ushbu samarali tuzilmada chalkashliklarga olib keladi va shuning uchun muammoli.

Natijada, ko'pchilik kompaniyalar o'zlarining mavjud jarayonlari va operatsion tartib-qoidalarida qo'shimcha innovatsiyalarga yaxshi moslashgan. Ular o'z jarayonlari, texnologiyalari va bozorlaridagi minimal o'zgarishlarga dosh bera oladilar.

1.4. Divergent va konvergent fikrlash

Tizimli kreativ fikrlash ikki xil fikrlash bosqichidan iborat bo'lib, ular doimo bir-biridan alohida amalga oshirilishi kerak: divergent fikrlash va konvergent fikrlash. Divergent fikrlash ko'plab yangi va turli xil muqobillarni keng qidirishni anglatadi. Muqobil variantlar g'oyalar, ma'lumotlar, muammoni shakllantirish usullari, harakat bosqichlari va boshqalar bo'lishi mumkin.

Konvergent fikrlash muqobillarni yo'naltirilgan, ijobiy va tasdiqlovchi baholashni tavsiflaydi. Bu ikki bosqichni qat'iy ajratish kreativ fikrlashning asosiy tamoyilini tashkil qiladi. Bunday ajralishsiz kreativ jarayon va kreativlik texnikasi hech narsaga yaramaydi. Shuning uchun, biz variantlarni (divergent fikrlash) ishlab chiqayotganda, birinchi navbatda, imkon qadar ko'proq g'oyalar, variantlar, imkoniyatlar, nuqtai nazarlarni to'plash, ularni

darhol (ehtimol faqat sizning fikringizda) baholamasdan (konvergent fikrlash) o’rganish muhimdir.

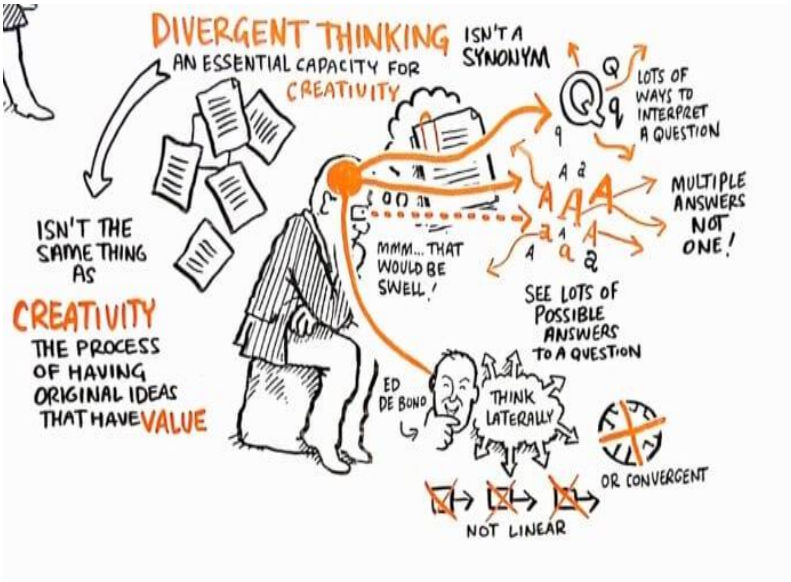
Nima uchun bu muhim? Kreativ fikrlash ilgari bog'lanmagan fikrlarni birlashtiradi va yangi narsalarni yaratadi. Buning uchun ma'lum bo'lgan hududni tark etish va ongli ravishda kashfiyot maydoniga, noma'lum narsaga borish muhimdir. Buning uchun bizga turlicha fikrlash kerak. Konvergent fikrlash yangi g'oyalar to'plangandan keyin qo'llaniladi. Divergent qisman noma'lumlardan qiziqarli, yangi jihatlarni filtrlash, ma'lumlar maydonini kengaytirish uchun ishlatiladi. Natijada paydo bo'ladigan yangilik ko'pincha aniq va mantiqiy ko'rinadi ("Nega men bu haqda oldin o'ylamagan edim?"). Yangilikka sof, mantiqiy tafakkur orqali erishib bo'lmaydi. Shuning uchun birinchi navbatda ajralish va keyin birlashish muhimdir.

Tajribadan gapiradigan bo'lsak, bu oddiy, nazariy printsipni amalda qo'llash odamlar uchun ko'pincha qiyin. Ko'pincha odamlar divergent fikrlashning o'z yo'nalishi bo'lishiga yo'l qo'ymaydilar va ular hali ham boshlarida bo'lgan har bir fikrga darhol konvergent filtr qo'yadilar. Fikrni yakunlashgacha ko'rib chiqishdan oldin, "ha, lekin ..." argumenti uni allaqachon rad etadi. Biror narsa haqida qanchalik uzoq o'ylansak, bu jarayonda divergent va konvergent fikrlash aralashib ketishi ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi.

Tizimli kreativ fikrlash bu ikkala mustaqil bosqich o'rtasidagi muvozanatdir. Fikrlashning ushbu ikki bosqichini ajratish natijasida siz quyidagilarni tushunasiz:

- mavzu haqiqatan ham turli tomonlardan tekshirilishi va ko'rib chiqilishi mumkin bo'ladi;
- mavzu uchun tegishli barcha omillar tom ma'noda ko'riladi va hisobga olinadi;
- oldindan ko'rib chiqilmagan yangi muqobillar topiladi;
- bu yangi va funktsional yechimlarni topish ehtimolini oshiradi;

- fikrlash ancha samarali tarzda tuzilgan, chunki biz unga yana bir bor muddatidan oldin cheklovlar qo'yishdan oldin aqliy tizimimizni ochiq saqlashga imkon beramiz.



Divergent fikrlash har doim konvergent fikrlashdan oldin keladi. Uning maqsadi turli xil alternativalarni shakllantirishdir.

Aqliy hujumning "ixtirochisi" Aleks Osborn 1950-yillarda ushbu texnika uchun qoidalarni ishlab chiqdi. Ushbu qoidalar biroz o'zgartirilgan shaklda bo'lsa ham, bugungi kunda ham bizda va ular aqliy hujum bilan cheklanmaydi. Ular har doim variantlarni yaratish va o'rganish uchun ishlatilishi mumkin. Divergent fikrlash qoidalari quyidagilardan iborat:

1. Hukmni kechiktirish. Baholashning har qanday shakli to'xtatiladi – buni baland ovozda aytasizmi yoki u hali ham boshingizdami, muhim emas. Hukm konvergent fikrlash bosqichida amalga oshiriladi. Baholovchi fikrning miyangizni kesib o'tishining sababi bor, garchi siz buning sababini ko'ra olmasangiz ham. Ko'pincha siz boshingizda bir oz ichki tanqidchini eshitasiz, u ba'zan pichirlaydi va ba'zida nima uchun biror narsa ishlamaydi yoki mumkin emas deb baqiradi. Ushbu ichki tanqidchi, hatto yangi fikrni baland ovozda ko'rib chiqish yoki aytmaslikni maslahat berishi mumkin. Aynan shu paytda "hukmni kechiktirish" qoidasi kuchga kiradi. Sizning ichki ijodingiz faollashganda, tanqidiy fikrlarni chetga surib qo'ying va shunga qaramay, g'oyani ushlab turing. Biz bu yangi g'oyani ijobiy ma'noda qanday ishlab chiqish mumkinligini bilmaymiz va ko'pincha bu fikr qanchalik muhim bo'lib qolishiga hayron bo'lishimiz mumkin. Hukmni to'xtatib turish biz hech qachon

baholamasligimizni anglatmaydi, bu biz buni hozir, aynan shu vaqtda qilmasligimizni anglatadi; biz baholashni keyingi vaqtga qoldiramiz. Bir tomondan, bu ko'pincha sodir bo'ladigan va odatda nima uchun biror narsa tegishli emasligi yoki ishlamasligi bilan bog'liq bo'lgan erta salbiy hukmlarning oldini olish uchun amalga oshiriladi. Boshqa tomondan, bu qoida ijobiy hukmlarga ham tegishli. Biz fikrlarni tezda rad etishdan o'zimizni saqlab qolishimiz kerak bo'lgani kabi, biz ham g'oyalarga darhol oshiq bo'lishdan yoki ularning biron bir tomoniga tezda e'tibor qaratishdan ehtiyot bo'lishimiz kerak. Buni qilish bizni boshqa, bir xil darajada muhim fikrlarni kashf qilishdan ko'r qilib qo'yishi yoki bizni yanada yaxshi g'oyalarni ishlab chiqarishga to'sqinlik qilishi mumkin.

2. Miqdorga intiling. Biz kreativlikni yangi narsaning rivojlanishi deb belgiladik. Orqaga nazar tashlaydigan bo'lsak, bu yangilik ko'pincha mantiqiy va aniq. Ba'zan biz boshimizni ikki qo'limizga tutib, o'zimizdan so'raymiz: "Nega biz buni tezroq o'ylab topmadik?" Oldindan, bu yangi g'oya ochiq-oydin emas; biz uni faqat mantiqiy fikrlash orqali kashf etmaymiz. Shuning uchun biz divergent fikrlash tamoyilidan foydalanamiz: ya’ni, yaxshi variantlarni topish va yangi narsalarni kashf qilish imkoniyatini oshirish. Avvalo, biz turli xil variantlarni ishlab chiqishimiz kerak. Fikrlar miqdori boshida muhim ahamiyatga ega. Bu miqdor orasida sifatni topish konvergent fikrlash bosqichida muhokama qilinadi. Jadvalda qancha variantlar mavjud bo'lsa, ular orasida yaxshi variantlarni topish imkoniyati shunchalik yuqori bo'ladi. Ishni boshlashdan oldin, biz ushbu ko'p variantlardan qaysi biri foydalanish mumkin bo'lgan tanlov bo'lishini aytish imkoniga ega emasmiz. Variantning yaxshi yoki yo'qligini hal qilish divergent fikrlashning bir qismi emas.

3. G’aroyib g'oyalarni qidiring. Ko'pchilik yangi g'oyalar va istiqbollarga ega bo'lish uchun odatiy fikrlash pog'onasidan chiqib ketish uchun ongli ravishda yovvoyi, g'ayrioddiy va uzoq tushunchalarni izlashni foydali deb bilishadi. Avvaliga amalga

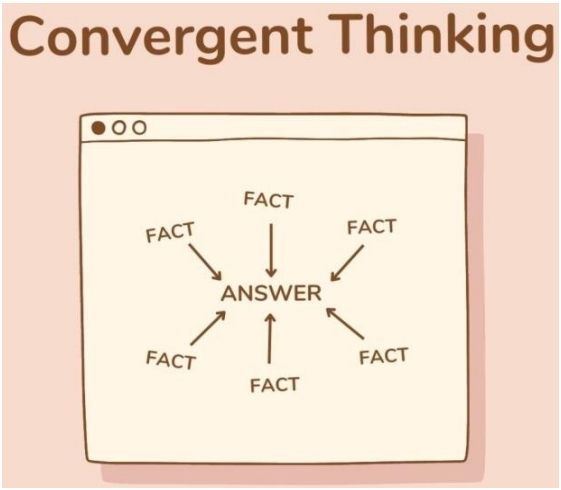
oshirish imkonsiz bo'lib ko'ringan, bema'ni tuyulgan g'oya, uni o'zgartirib, yanada rivojlantirsa-da, bosqichma-bosqich foydalanishga yaroqli yechimga aylanishi mumkin. Ko'pincha, boshida "mantiqsiz" bo'lib ko'ringan g'oyalar aslida keyinchalik foydalanish mumkin bo'lgan katta imkoniyatlarga ega. Bundan tashqari, bu g'ayritabiiy g'oyalar qo'shimcha, ehtimol unchalik ham vahshiy bo'lmagan g'oyalarni ishlab chiqish uchun boshlang'ich maydoncha bo'lishi mumkin. Bunday holda, yovvoyi g'oya o'rnashgan, odatiy fikrlashdan qochish uchun oraliq qadamdir.

4. Boshqa g‘oyalarga tayaning. Qiziqarli yechimlar ko'pincha mavjud elementlarning rivojlanishi va kombinatsiyasi orqali paydo bo'ladi. Kreativ fikrlashda ko'proq muqobillarni yaratish uchun har bir fikr boshqa elementlar bilan birlashtirilishi va yanada rivojlanishi mumkin bo'lgan boshlang'ich nuqta sifatida olinishi kerak. Demak, har bir g‘oya, har bir nuqtai nazar, qayerdan kelganidan qat’i nazar, divergent fikrlash uchun boshlang‘ich nuqta bo‘lib xizmat qiladi. Siz unga asoslanib, g'oyani o'zgartirishingiz, uni yanada rivojlantirishingiz va shu orqali ko'proq g'oyalar yaratishingiz mumkin, xuddi yig'ilishlarda giyohvand moddalarni tarqatish misolida bo'lgani kabi. Siz o'zingizga tegishli yoki boshqa odamlar tomonidan qo'shilgan mavjud g'oyalarga asoslanishingiz mumkin. Ushbu tamoyil, ayniqsa, guruhlarda samarali bo'lishi mumkin va agar guruh ishtirokchilari haqiqatan ham boshqa a'zolarning g'oyalarini tan olsa va ularga asoslansa, ko'plab g'oyalarga olib kelishi mumkin. Bir nechta aqliy savollar g'oyalarni ko'rib chiqishga yordam beradi. Agar siz o'zingiz g'oyani o'ylab topsangiz yoki uni boshqa birovdan olsangiz, unga asoslanish uchun quyidagi tavsiyalardan foydalaning:

- “Qanday qilib men ushbu g‘oyaga faol asoslanib, uni kengaytirishim mumkin?”
- “Bu haqda nimani o‘zgartirishim mumkin?”
- “Bu g‘oyani qanday qilib yaxshiroq qilishim mumkin?”

G'oyalarni ishlab chiqishda nafaqat turlicha fikrlashni mashq qiling, balki undan boshqa maqsadlarda ham foydalanish mumkin.

Ba'zida divergent va konvergent fikrlash faqat g'oyalarni rivojlantirish bilan bog'liq degan taassurot paydo bo'ladi. Bu shunday emas. Kreativ jarayonlar bo'limida ko'rib turganimizdek, oldin va keyin qo'shimcha qadamlar mavjud. Misol uchun, ma'lumotlarni to'plash orqali vaziyatni tushunishga harakat qilganingizda, birinchi qarashda muhim bo'lib tuyulishidan qat'i nazar, vaziyat bilan bog'liq bo'lgan barcha ma'lumotlarni sanab o'tish uchun divergent fikrlashni qo'llashingiz mumkin. Ilgari sizning radaringizda bo'lmagan vaziyatni tushunish uchun juda muhim jihatlar divergent fikrlash yordamida topiladi.



Konvergent fikrlash muqobillarni yo'naltirilgan, ijobiy / tasdiqlovchi baholashni tavsiflaydi. Turli xil variantlar to'plamidan eng mos alternativlarni tanlash - bu asosiy bosqich. Divergent fikrlashda, biz ongli ravishda ko'plab variantlarni ishlab chiqamiz va shu vaqtgacha faqat ba'zilari oxirida qolishini bilamiz. Omon qolganlar - biz konvergent fikrlash bilan izlayotgan narsamiz. Bu bosqich divergent fikrlash kabi muhim va xuddi shunday ehtiyotkorlik bilan amalga oshirilishi kerak. Divergent bosqichda ko'plab qiziqarli va kreativ imkoniyatlarni ishlab chiqishning foydasi yo'q, ular hukmdan omon qolmaydi va juda tez tashlab yuboriladi. Shuning uchun ham konvergent fikrlash qoidalariga e’tibor berish muhimdir:

1. Tasdiqlovchi hukmni qo'llang. Yangilik, ta'rifga ko'ra, biz allaqachon bilgan narsaga 100% mos kelishi mumkin emas. Bizning miyamiz biror narsa bizning mavjud tajribamizga mos keladimi yoki yo'qligini aniqlash uchun doimiy taqqoslash qobiliyatiga ega. Biroq, bu qobiliyat kreativlikka zarar yetkazishi mumkin. Agar biror narsa

bizning tajribamizga mos kelmasa (va yangi g'oyalar bilan, bu har doim shunday bo'ladi), boshqa reaktsiyalar qatorida, miyaning xavfni talqin qilish uchun mas'ul bo'lgan qismi faollashadi. Bu noma'lum yangilik tahdid solishi mumkinligini tekshirib ko'rishi kerak. Bu tendentsiya ko'pincha odamlarning e'tiborini potentsial muammo yuzaga kelishi mumkin bo'lgan joyga yoki nima uchun biror narsa ishlamasligiga avtomatik ravishda yo'naltirishga olib keladi. Ushbu reaktsiyaning ichida biz g'oyalarni juda tez rad etishimiz xavfi mavjud, chunki ular bizning mavjud tajriba paradigmamizga mos kelmaydi. Ushbu fikrlarni ifodalash uchun umumiy iboralarni hamma biladi: "Bu ishlamaydi, chunki ..." "Biz ilgari hech qachon bunday qilmaganmiz ..." va "Ha, lekin ..." Yaxshiyamki, biz odamlar miyamizdagi bu naqshning to'liq quli emasmiz. Konvergent fikrlashning birinchi qoidasi ushbu "muammolarni aniqlash hatti-harakati"ni buzish va ularning muammolari o'rniga ularning potentsialiga oid g'oyalarni ko'rib chiqishga qaratilgan. Variantlarni baholashda biz birinchi navbatda g'oyaning nimasi yaxshi ekanligiga va muammo yuzaga kelishi mumkin bo'lgan joy o'rniga uning potentsialiga e'tibor qaratamiz. Bizning variantlarimizga ijobiy munosabatda bo'lish g'oyalarni darhol rad etish o'rniga ularni qayta ishlashga imkon beradi. G'oyalar boshida hech qachon mukammal bo'lmaydi; har doim "muammolar" bo'ladi.

2. Qasddan bo'l (Ataylab). Variantlarni ishlab chiqish uchun sarflangan vaqt va ehtiyotkorlik ularni baholashda ham qo'llanilishi kerak. Har bir ishlab chiqilgan variant ko'rib chiqiladi va ehtimol ba'zi mezonlar bo'yicha sinovdan o'tkaziladi. Bu yerda siz biron bir variantni tezda anglab qolishdan yoki rad etishdan qochishingiz kerak. Bundan tashqari, barcha imkoniyatlarni ikkinchi marta ko'rib chiqishga vaqt ajrating va keyin o'z tanlovingizni qiling.

3. Maqsadingizni yodda saqlang. Ijod har doim muammoga javob topish bilan bog'liq. Divergent bosqichda ma'lum bir maqsad uchun variantlar ishlab chiqariladi va ularning barchasi muayyan

savolga javob bermaydi. Divergent fikrlash paytida biz bu g'oyalarni bo'g'ishni hohlamaymiz. Alohida g'oyalarni baholaganingizda, o'zingizga maqsadingizni doimo eslatib turish va g'oya sizga ushbu maqsadga erishishga yordam beradimi yoki yo'qligini va umuman maqsadingizga mos kelishini o'ylab ko'rish muhimdir.

4. Yangilikni saqlab qoling. Divergent fikrlash yangi g'oyalarni o'rganish va yaratish uchun amalga oshiriladi, chunki allaqachon ko'rib chiqilgan yechim imkoniyatlari endi qoniqarli emas. G'oyalarni tanlayotganda, yangi va noan'anaviy g'oyalarga ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish va ularni muddatidan oldin rad etmaslik muhimdir. 1-qoidada tasdiqlovchi hukmni qo'llang, biz odamlar o'zlariga notanish bo'lgan narsalar haqida erta hukm chiqarishga moyilligini ko'rdik. Ushbu qoida yana bir bor haqiqatni aniq ta'kidlaydi: yangi g'oyalar, ularning yangiligi sababli, ularni rad etishdan oldin ularni diqqat bilan o'lchash kerak.

5. G'oyalarni takomillashtirish. G'oya kamdan-kam hollarda oldindan qadoqlangan yechim bo'ladi, aksincha u pishib yetishidan oldin vaqt va e'tibor talab qiladigan urug'ga o'xshaydi. Baholash paytida shuni yodda tutingki, g'oya har doim ham darhol foydalanishga tayyor bo'lgan to'liq yechim bo'la olmaydi. Aksincha, uni o'z maqsadi uchun ishlab chiqish kerak bo'ladi. Ushbu konvergent bosqichda bu tamoyil muhim ahamiyatga ega. Taqdim etilgan variantlar bo'yicha yakuniy xulosalar chiqarish o'rniga, bularning ijobiy tomonlarini ta'kidlab, uni rivojlantirishga harakat qiling. Divergent fikrlash singari, konvergent fikrlash nafaqat g'oyaning rivojlanish bosqichi bilan bog'liq, balki u g'oya rivojlanishidan oldingi va keyingi bosqichlarda ham mavjud.

1.5. Kreativlik va innovatsiyalar uchun muhit

Siz, albatta, kreativ bo'lish juda qulay bo'lgan vaziyatlarni, keyin esa juda qiyin bo'lgan boshqa vaziyatlarni yaxshi bilasiz. Ikkalasi o'rtasidagi farq siz haqingizda biror narsa o'zgarganligi

shart emas, aksincha, sizning muhitingiz boshqacha. Biz ba'zi odamlar oldida o'z fikrlarimizga erkinlik berishni oson deb bilamiz, boshqalarning oldida esa biz o'zimizni tormozlangan his qilamiz. Muxtasar qilib aytganda, sizga yoqadimi yoki yo'qmi, atrof-muhit, odamlar va o'zingizni topadigan joylar sizning ijodingiz darajangizga ta'sir qiladi. Yaxshi xabar shundaki, siz o'z atrofingizni ijodkorligingizni oshiradigan tarzda tuzishga harakat qilishingiz mumkin.

O'zingizni qulay his qilishingiz kerak. Shaxsiy darajada, bu oddiy qoida amal qiladi: o'zingizni qulay his qilishingiz kerak. Bu sizning ijodingizdan unumli foydalanish uchun asosiy talabdir. Sizning farovonligingizga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan omillar ro'yxati:

Manzil. O'zingizni qayerdan topasiz? Siz kreativlikka yordam beradigan yoqimli va ilhomlantiruvchi xonada bo'lishingiz mumkin. Siz boshqa sovuq va yoqimsiz xonada bo'lishingiz mumkin, bu esa kreativlikka salbiy ta'sir qiladi.

Vaqt. Odamlar kunning eng faol va diqqatini jamlay oladigan vaqtini afzal ko'rishadi. Ba'zi odamlar uchun bu erta tongda bo'lsa, boshqalar uchun kunning kech boshlanishi idealdir. Eng muhimi, siz o'zingizning afzalliklaringizni bilishingiz va ularni e'tiborsiz qoldirmasligingizdir.

Yolg'iz yoki boshqalar bilan. Aksariyat innovatsiyalar jamoaviy ish natijasidir. Bugungi dunyo har qanday odam hamma narsaga javob topa olmaydigan darajada murakkab. Shunga qaramay, inson har doim ham jamoada bo'lavermaydi va ba'zida o'zingizga tayanishingiz kerak bo'ladi. Kreativ treninglar ishtirokchilaridan qaysi vaziyatlarda yaxshi g‘oyalar paydo bo‘ladi, deb so‘rasak, juda ko‘p turli javoblarni eshitamiz. Ko'pchilik tinchlikda yolg'iz qolishni yaxshi ko'radi, boshqalari esa odamlar bilan muloqot qilish va almashishga muhtojligini aytishadi.

Tanglik yoki xotirjamlik. Doimiy yuqori darajadagi stress kreativlik uchun yomon. Bu mavzu bo'yicha barcha ilmiy tadqiqotlar

tomonidan tasdiqlangan. Shunga qaramay, kreativlik haqida gap ketganda, turli xil keskinlik/tinchlik afzalliklari ham mavjud. Ko'p odamlar uchun bosim mutlaqo salbiy ta'sir ko'rsatadi; ularga vaqt va erkinlik hissi kerak. Boshqa odamlar qat'iy belgilangan muddat bosimi ostida bo'lsa, eng samarali bo'ladi. Bosim elementi bo'lmasa, ular hech qachon mos kelmaydi. Bu har kim o'zi uchun to'g'ri muvozanatni topishi kerak bo'lgan yana bir holat. Biz aniq bilgan narsa bu - biz juda ko'p yoki juda kam bosim ostida bo'lmasligimiz kerak.

Tashkilotlardagi kreativlik muhiti. Kreativlik usullari va jarayonlari foydali va qimmatlidir. Biroq, bular har qanday tashkilotda o'z mevasini berishi uchun kreativlik va innovatsiya madaniyati bo'lishi kerak. Madaniyatni to'g'ridan-to'g'ri o'lchash qiyin. Ushbu sohadagi tadqiqotchilar shunchaki artefaktlarni va tashkilot madaniyatining boshqa aniq belgilarini o'lchashlari mumkin.

Siz tashkilotdagi kreativ muhitga ongli ravishda ta'sir qilishingiz mumkin. Ijobiy o'lchovlar yanada aniqroq bo'lishi uchun siz faol ravishda biror narsa qilishingiz mumkin. Boshqaruv xodimlarining xulq-atvori va munosabati jamoaga va hatto butun tashkilotga ayniqsa kuchli ta'sir ko'rsatadi. Garchi rahbar qaror bilan kreativlikni yo'lga qo'ya olmasa ham, ularning maqomining o'zi ularni o'zgarishlarni boshlash, tavakkal qilish va jamoaga ijobiy yoki salbiy kayfiyat bag'ishlash imkonini beradigan holatga keltiradi.

Agar biron bir menejer ongli ravishda va qasddan kreativlik muhitiga to'sqinlik qilmoqchi bo'lsa, bu albatta korxonasi uchun salbiy holatni keltirib chiqaradi. Ko'pincha, bu, odatda, ularning harakatlariga ta'sir qiladigan va keyinchalik iqlimga ta'sir qiladigan kreativlik va innovatsiyalar uchun sharoitlarni tushunmasliklari tufayli yuzaga keladi. Kreativlik va innovatsiyalarga oid bilimlarini oshirib, ongli, kreativ fikrlash qobiliyatini oshiradigan rahbarlar koʻzga koʻrinarli, ijobiy oʻzgarishlar qilishi mumkinligini ham koʻramiz.

Korxonada kreativlik va innovatsioн muhit yaratishda innovatsion guruhlarning o’rni muhim. Innovatsion guruhlar - bu innovatsiyalar bilan bog'liq vazifalarni hal qilish uchun maxsus o'qitilgan va to'liq yoki yarim kunlik ishlaydigan jamoalar. Boshqa loyiha guruhlarida bo'lgani kabi, jamoa a'zolarining kasbiy tajribasi ularni tanlashda asosiy rol o'ynaydi.

Biroq, innovatsion guruhlarning ishi ko'pincha boshqa loyiha jamoalaridan ishlash usullari bilan farq qiladi, yani:

• Jamoaga mavjud standartlardan chetga chiqadigan yangi narsalarni yaratish vazifasi yuklangan. Innovatsiyalar qanday boshqarilishidan farq qiladi va turli fikr va harakat jarayonlaridan foydalanadi. Innovatsiya imkoniyatlar haqida fikr yuritishga urg'u beradi.

• Innovatsion muammolar ochiq jarayonlarni o'z ichiga oladi.

• Innovatsion jarayonlar noaniqlik bilan tavsiflanadi va yo'lda ko'plab kurs tuzatishlarini talab qiladi.

• Innovatsiya ham muvaffaqiyatsizlik ehtimoli bilan birga keladi.

• Innovatsiya, o'z-o'zidan, unchalik samarali emas, chunki biz ko'plab yondashuvlarni sinab ko'rishimiz, turli yo'nalishlarni ko'rib chiqishimiz va keyin ularni yana rad etishimiz kerak.

Harakatning ta'siri siz erishmoqchi bo'lgan innovatsiya turiga bog'liq. Radikal innovatsiyalar uchun yuqorida aytib o'tilgan ba'zi jihatlar kuchliroq talaffuz qilinadi.

Bundan biz innovatsion guruhlar uchun bir nechta qo'shimcha talablarni olishimiz mumkin:

• Innovatsion guruhlar aralash ekipajlardan iborat bo'lishi va faqat bitta sohadagi "mutaxassislar"dan iborat bo'lmasligi kerak. Shu ma'noda "aralash" bir nechta xususiyatlar bilan bog'liq:

– Jamoa turli kasb egalarini birlashtirishi kerak.

– Biroq, jamoa a'zolari ham fikrlash uslublari uchun aralash bo'lishi kerak. Bugungi kunda kreativ fikrlash jarayoniga bo'lgan individual imtiyozlarni juda yaxshi o'lchash mumkin. Aksariyat

odamlar, ayniqsa, innovatsion jarayon davomida ma'qul keladigan kognitiv imtiyozlarga ega (bular: muammoni aniqlash, g'oyalarni ishlab chiqish, echimlarni ishlab chiqish va rejalarni amalga oshirish). Barcha imtiyozlar innovatsion jarayonda qo'llaniladi va muhim ahamiyatga ega. Jamoaning fikrlash uslubi bir o'lchovli bo'lmasa, eng yaxshisidir. Misol uchun, faqat g’ayrioddiy g'oyalarni ishlab chiquvchilar aniq bo'lishi qiyin bo'lsa yoki jamoa asosan faktlarga yo'naltirilgan tahlilchilardan tashkil topgan bo'lsa, bu sizga foyda keltirmaydi. Uslublar aralashmasi muhim ahamiyatga ega. Jamoani birlashtirganingizda bunga katta ahamiyat berishingiz mumkin.

– Jamoani faqat "eski bolalar", ya'ni kompaniyada ko'p yillik tajribaga ega odamlardan tashkil qilish tavsiya etilmaydi. Muayyan fan sohalari uchun, ehtimol, boshqa sohalardan kelgan va mavzu bilan aloqasi bo'lgan tashqi odamlarni integratsiya yoki bortga jalb qilish foydali bo'lishi mumkin. Kompaniyada uzoq vaqt ishlagan odamlar ma'lum bir tarzda fikrlash va harakat qilishga odatlanib qolishadi va ko'pincha yangi narsalarni yaratish uchun zarur bo'lgan nisbatlarda firmaning ichki mantig'ini aks ettira olmaydilar.

• Innovatsion guruhlar yetarli vaqt resurslariga ega bo'lishi kerak. Topshiriqga ko'ra, jamoaning barcha a'zolari har doim ham biron bir masala bo'yicha to'liq ishlamasligi kerak. Biroq, ba'zilari kerak. Shunga qaramay, jamoaga bu masalani hal qilish uchun yetarli vaqt ajratilgani muhim. Yuqorida aytib o'tilganidek, innovatsiyalar o'z samaradorligining chegaralariga ega. Innovatsiyalar ustida ishlaydigan odamlar kashfiyotlar qilish va tajribalar o'tkazish uchun vaqt kerak. Jamoa faqat hozir va yana uchrasha oladi, deb kutmasligingiz kerak va ularning kundalik ishlarining “ustida”. Kundalik biznesning doimiy bosimi jamoaga bu maqsad uchun vaqt ajratishi kerak.

Shuning uchun, murakkab masalalar uchun osonlashtirilgan seminarlarni tashkil qilish va o'tkazish mantiqan to’g’ri. Ushbu seminarlar fasilitator (jarayon moderatori) rahbarligida o'tkaziladi,

u guruhni yangi yechimlarga erishish uchun metodik jihatdan qo'llab-quvvatlaydi. Eng muhimi, kompaniya innovatsion madaniyatni rivojlantiradi, muntazam seminarlar o'tkazadi va guruhlarning harakatlarini boshqarish uchun malakali yordamchilar mavjud bo’ladi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Innovatsion faoliyatda kreativlikning ahamiyati nimada?
2. Kreativlikning 4P modelining o’ziga xos xususiyatlari
3. Innovatsiyalarning qanday turlari mavjud?
4. Divergent va konvergent fikrlashning afzalliklari va kamchiliklari
5. Innovatsiyalar uchun muhit yaratishda kreativlikning roli
6. Innovatsiyaning qanday turlari mavjud?
7. Innovatsiyalarning darajalari va ularning mohiyati
8. Radikal innovatsiyalarning iqtisodiyotdagi o’rni
9. Tizimli kreativ fikrlash bosqichlari
10. Innovatsion guruhlarning korxona faoliyatidagi o’rni

II BOB. SHAXSNING KREATIVLIK SALOHIYATINI RO'YOBGA CHIQARISHDA "INSON KAPITALINING" AHAMIYATI

2.1. Inson kapitali tushunchasining mohiyati.
2.2. Inson kapitali indeksi.
2.3. Ishbilarmonlik munosabati kreativ g'oyalarni izlash mabasi sifatida.

Tayanch so'z va iboralar: *inson kapitali, inson kapitali indeksi, kreativ faoliyat, investitsiya, YaMM, GII.*

2.1. Inson kapitali tushunchasining mohiyati

Inson kapitali iqtisodiy fan tomonidan ishlab chiqarish kapitalining to'planishini rag'batlantiruvchi va shunga mos ravishda iqtisodiy o'sishga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan fundamental omil sifatida o'rganiladi. Mehnat resurslarining sifatini oshirish, uning mehnati narxini oshirish orqali shaxsning farovonligini oshirishga olib kelishi mumkin. Aholi farovonligining oshishi butun davlatning iqtisodiy o'sishiga ta'sir qiladi. Zamonaviy sharoitda iqtisodiy o'sishga ko'p jihatdan iqtisodiyotning innovatsion moyilligi, intellektual kapital, inson salohiyatining sifati, ya'ni inson va uning imkoniyatlari kabi ekstensiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Ilmiy adabiyotlarda insonning iqtisodiy jarayonlardagi rolini o'rganishga yondashuvlar ishchi kuchi, mehnat resurslari va inson omili toifalaridan foydalanishdan inson kapitali toifasidan foydalanishga o'zgardi.

Inson kapitali tushunchasi birinchi marta 1960 yilda amerikalik iqtisodchi Gari Bekker tomonidan ilgari surilgan. Bu nazariya o'tgan asrning 80-yillari oxirida iqtisodchi Teodor Shulsning asarlarida yanada rivojlantirildi. Rivojlanmagan mamlakatlarning og'ir iqtisodiy ahvoli bilan qiziqqan T.Shults kambag'al aholi farovonligini oshirish yerga, texnikaga yoki inson mehnatiga bog'liq emas, balki bu odamlar ega bo'lgan bilimga bog'liqligini ta'kidladi. U

iqtisodiyotning bu sifat jihatini “inson kapitali” deb atagan va unga quyidagi ta’rifni bergan: insonning barcha qobiliyatlari tug‘ma yoki orttirilgan bo‘lib, har bir shaxs uning tug‘ma qobiliyatlarini belgilovchi individual genlar to‘plami bilan tug‘iladi; Tegishli investitsiyalar orqali oshirish mumkin bo'lgan inson tomonidan qo'lga kiritilgan qimmatli fazilatlar - bu inson kapitali.

Shultsning fikricha, AQSHda 1929-1956 yillarda yalpi milliy daromad o‘sishining 21-40% ta’lim hissasiga to‘g‘ri kelgan, inson kapitalining to‘planishi esa milliy ishlab chiqarish o‘sishining 75%ida amalga oshirilgan. Shults rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarning iqtisodiy o'sish sur'atlaridagi farqlarni ta'lim, sog'liqni saqlash va mehnat migratsiyasiga uzoq muddatli sarmoya kiritish imkoniyati bilan izohlaydi: rivojlanayotgan mamlakatlar uchun oziq-ovqat va boshpana ustuvor ahamiyatga ega, shuning uchun bu muammolarni hal qilish uchun faqat qisqa muddatli sarmoyalar kiritiladi.

O'zining keyingi ishida Shults ta'limga investitsiya qilingan bir dollar va jismoniy kapitalga investitsiya qilingan bir dollarning daromadlilik stavkalarini taqqoslaydigan modelni baholadi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, inson kapitaliga qo'yilgan mablag'larning umumiy miqdori jismoniy kapital daromadiga teng yoki undan ko'p.

G. Bakker nazariyasi shundan iboratki, odamlar iste'molchi sifatida faqat ma'lum qisqa muddatli davrlarda emas, balki butun hayoti davomida o'z daromadlarini maksimal darajada oshirishdan manfaatdor. Inson kapitalining mohiyati, G.Bekkerning fikricha, har bir shaxsning bilimi, olgan ta’limi va kasbiy mahoratidir. Inson kapitalini jismoniy kapitaldan ajratib turadigan eng muhim xususiyat shundan iboratki, u ta'rifiga ko'ra shaxsning shaxsiyatida mujassamlangan yoki moddiylashgan[8]. Bu shuni anglatadiki, inson kapitali har bir shaxsning shaxsiy va individual mulki bo'lib, u, faqat o'zi, uni o'z xohishiga ko'ra tasarruf etishi mumkin.

[8] Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ. / Сост., научн. ред. Р.А. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. М.:ГУВШЭ, 2003

A.P.Morova "Inson kapitali va ijtimoiy infratuzilmaga investitsiyalar" maqolasida xodimning ta'lim darajasi va uning butun faoliyati davomida mehnatiga haq to'lash o'rtasida aniq bog'liqlik mavjudligini ta'kidlaydi. Bu, albatta, ta'lim, kasbiy mahorat darajasi (uning kompetensiyasi), mehnat unumdorligi va mehnat faoliyati sub'ektining daromadlari o'rtasidagi sabab-oqibat munosabatlarini aks ettiradi.

Aksariyat G'arb iqtisodchilari ta'rifida "inson kapitali" - bu insonga berilgan va ma'lum vaqt davomida mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan, olingan bilim, ko'nikma, motivatsiya va energiya tizimi, majmuidir. “Bu kapitalning bir shakli, chunki u kelajakdagi daromadlar yoki kelajakdagi ehtiyojlarni qondirish yoki har ikkalasining manbai hisoblanadi. Bu inson, chunki u insonning ajralmas qismidir[9]".

Iqtisodiyotda inson kapitali mehnat faoliyati sub'ektlarining ishlab chiqarishda ishtirok etish qobiliyati sifatida qaraladi, ammo bu kasbiy faoliyatning bunday insoniy tomonini hisobga olmaydi, mehnat faoliyati sub'ektining o'z vazifalariga munosabati, uning axloqiy va ma'naviy salomatligi, ijodiy salohiyati va boshqalar. R. Bandell[10] va hammualliflar ishlarida ular iqtisodiy o'sish sur'atlari inson kapitali va innovatsiyalarning to'planishiga bog'liqligini ko'rsatdi. Ta'lim darajasi sifatida ifodalangan inson kapitali zaxirasi mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi. Inson kapitalining iqtisodiy o'sishga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan kanallarni o'rganish buni empirik tarzda tasdiqlaydi[11]. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, inson kapitalining o'sishi mehnat unumdorligini oshirish, shuningdek, ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik o'zgarishlarni tezlashtirish orqali iqtisodiy o'sishga bevosita ta'sir qiladi.

[9] Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., 2-е изд. Т. 46, ч. 1.
[10] Blundell R. et al., "Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy," Fiscal studies, Vol. 20, No. 1, 1999. pp. 1-23.
[11] Cinnirella F., Streb J., "The role of human capital and innovation in economic development: evidence from post-Malthusian Prussia," Journal of economic growth, Vol. 22, No. 2, 2017. pp. 193-227.

Zamonaviy iqtisodchilar ta'rifida inson kapitali intellektual hayot sohalari, shaxsning potentsiallari[12] va uning vakolatlari yig'indisiga asoslanadi. Shu bilan birga, ilm-fan, san'at, din, ta'lim intellektual hayot sohasiga kiradi. Shaxs potentsiallarining umumiyligi quyidagilarni o'z ichiga oladi: gnoseologik (kognitiv), kreativ (ijodiy), aksiologik (qiymatga yo'naltirilgan), kommunikativ, estetik. Shuningdek insonning qobiliyatlari quyidagilardan iborat:

- insonning o'z ishiga aql-zakovat, energiya, ijobiylik, ishonchlilik, sadoqat keltira olish qobiliyati;
- noaniqlik va murakkablikka qarshi turish qobiliyati; munozaralarda pozitsiyani egallash; ish olib borilayotgan siyosiy va iqtisodiy muhitning ahamiyatini ko'rish;
- shaxsning o'rganish qobiliyati: iqtidor, tasavvur, shaxsning ijodiy tabiati, zukkolik (hayotiy vaziyatlarda ishni vijdonan va samarali bajarish qobiliyati);
- bilimlar munosabatlarini tashkil qilish va ularni tartibga solish qobiliyati
- ma'lumot va bilimlarni izlash va almashish qobiliyati: jamoaviy ruh va maqsadga erishish uchun ijobiy yo'nalish;
- odamning nafaqat bir mamlakat ichida harakat qilish qobiliyati;
- jahon madaniyati yutuqlari va tajribasi bilan tanishish uchun turli bilim bazalarini so'rash qobiliyati;
- shaxsning yangi jamiyatning axloqiy me'yorlariga muvofiqligi va boshqalar.

Demak, inson kapitali deganda biz mehnat faoliyati sub'ektlarining ijtimoiy-iqtisodiy muhitda ijobiy faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydigan qobiliyatlari, bilimlari, ko'nikmalarini tushunamiz. Bunday fazilatlar, bizning fikrimizcha, mehnat faoliyati sub'ektining turmush darajasi, uning ovqatlanishi, sog'lig'i va ta'limi bilan belgilanadi. Inson kapitalini rivojlantirishga sarmoya kiritish

[12] Шемякин Я. Европа и Латинская Америка. Взаимодействие цивилизации в контексте всемирной истории. М., 2001

mehnat unumdorligining oshishiga, ishlab chiqarishning o'sishiga, ya'ni inson salohiyatining kengayishiga olib keladi, shu bois zamonaviy tadqiqotchilar ta’limga sarmoyani eng muhim va zarur investitsiya turi deb hisoblaydilar, bu esa mamlakat iqtisodiy o‘sishining asosiy omillaridan biridir.

E'tibor bering, "inson kapitali" tushunchasi o'zining shakllanishi va rivojlanishida "inson salohiyati" tushunchasining kengroq va oldingi tushunchasidan kelib chiqadi. Bu tushunchalarning mazmun-mohiyatini hisobga olgan holda, inson salohiyati muqaddas xususiy mulk huquqi kabi fundamental qadriyatlar doirasida shakllanayotganiga e’tibor qaratamiz, yani: bo'sh joy; tovarlar va xizmatlarni ayirboshlash va tarqatish natijasida iqtisodiy daromad yoki foyda. Shu sababli, sovet, rejali va ma'muriy xo'jalik faoliyati sharoitida yuqori sifatli raqobatbardosh inson salohiyatini shakllantirish mumkin emas edi, chunki zarur iqtisodiy makon yaratilmagan, uning inson kapitalini, ijtimoiylashuv qobiliyatini va jamiyatda barqaror faoliyat yuritish qobiliyatini shakllantiradi.

Zamonaviy jamiyatda, iqtisodiy bilimlar sohasida shaxslar quyidagi talabga ega: moslashish qobiliyatiga ega, psixologik jihatdan o'zgarishlarga tayyor, tavakkal qilishga tayyor; zamonaviy aloqa vositalariga egalik qilish, ulardan faoliyatning turli sohalarida (shaxsiy, professional) faol foydalanish; axborot izlash va o'z-o'zini rivojlantirish ko'nikmalariga ega bo'lish; yagona asosiy bilimlarga va ijtimoiy kasbiy bilimlarga ega bo'lish; kasbiy ko'nikmalarni rivojlantirishga, tegishli malakalarni egallashga, kasb va faoliyat turini o'zgartirishga tayyor; hududiy harakatchanlikka moyil; qonunga bo'ysunish; ijobiy natijalarga erishishga qaratilgan; mulk farovonligini muhim hayotiy maqsad deb biladiganlar; o'z sog'lig'ini investitsiya ob'ekti (pul, vaqt) sifatida ko'rib chiqish; mustaqil uy xo'jaligini yuritishga intilish (erta yoshda mehnat qobiliyati); do'stona va tashqi aloqalarga ochiq; bag'rikeng va ijtimoiy faol.

Bunday xususiyatlarga ega bo'lgan jamiyat a'zolari ijtimoiy faoliyatning turli sohalarida mehnat unumdorligini, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga hissa qo'shishga qodir. Iqtisodiyot jamiyat taraqqiyotining markaziy fanlaridan biri bo‘lib, mamlakat iqtisodiy taraqqiyotining strategiyasi va istiqbollarini ham belgilab berishi, inson kapitali bilan bog‘liq muammoni tabiiy ravishda hal qilishi kerak. Shunday qilib, zamonaviy innovatsion iqtisodiyotda inson salohiyati va inson kapitali muammosi ta’lim orqali inson salohiyatini oshirish va uning inson kapitaliga aylanishi uchun ijobiy shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan davlat siyosati faoliyatining o‘zaro bog‘langan va o‘zaro bog‘liq tizimi sifatida qaraladi.

2.2. Inson kapitali indeksi

Ko'nikmalarni yaxshilash, salomatlikni yaxshilash, bilimlarni kengaytirish va barqarorlikni oshirish, ya'ni inson kapitali sifatini oshirish - inson samaradorligini oshirishi, ularni yanada moslashuvchan va innovatsiyalarga tayyor bo'lishi mumkin. Tez texnologik o'zgarishlar ta'sirida ishning tabiati o'zgarib borayotgani sababli, inson kapitaliga sarmoya kiritish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Muhim yutuqlarga qaramay, inson kapitaliga investitsiyalar darajasidagi sezilarli bo'shliqlar jahon hamjamiyatiga oldinda bo'ladigan narsalarga to'g'ri tayyorgarlik ko'rishga imkon bermaydi. Inson kapitali barqaror iqtisodiy o'sish va qashshoqlikni qisqartirishning eng muhim omillaridan biridir, ammo shunga qaramay, siyosatchilar uchun unga sarmoya kiritish uchun jiddiy dalillar keltirishi ba'zan qiyin.

Oxir oqibat, odamlarga sarmoya kiritishning foydalari amalga oshishi uchun uzoq vaqt talab qilinishi mumkin, yo'llar va ko'priklar esa tez iqtisodiy, shuningdek, siyosiy foyda keltirishi mumkin. Bolalarning inson kapitaliga yo'naltirilgan investitsiyalar esa, bu bolalar ulg'ayib, mehnat faoliyatini boshlagandagina iqtisodiy samara beradi. Natija qanday? Mamlakatlar ko'pincha inson

kapitaliga yetarli miqdorda sarmoya kiritmaydilar va shu sababli bir tomondan jismoniy va inson kapitali, ikkinchi tomondan iqtisodiy o'sish va qashshoqlikni kamaytirish o'rtasidagi mustahkam aloqani ta'minlash imkoniyatini yo'qotadilar.

Ushbu investitsiyalar yetishmasligi barqarorlik va farovonlik uchun xavflarni hisobga olgan holda, Jahon banki guruhi Inson kapitalini rivojlantirish loyihasini (IKRL) boshladi. Mamlakatlar hamkorligi va loyihalar tahliliga asoslanib, Jahon banki guruhi odamlarga sarmoya kiritishni taklif qilmoqda, bu harakatsizlikning narxini va inson kapitalini rivojlantirish choralariga bo'lgan talabni ko'rsatmoqda.

Loyiha hukumatning barcha darajalarida, jumladan, nomaqbul yoki samarasiz sarf-xarajatlar, boshqaruv va xizmatlar koʻrsatish muammolari, aholi dinamikasi, beqarorlik va mojarolar, infratuzilmadagi boʻshliqlar kabi murakkab muammolarni hal qilishda izchil yetakchilik va muvofiqlashtirish muhimligiga urgʻu beradi. IKRL uchta komponentdan iborat:

1. Inson kapitali indeksi (IKI). Indeksning maqsadi bugungi kunda tug'ilgan bola 18 yoshga to'lgunga qadar to'plashi mumkin bo'lgan inson kapitali miqdorini o'lchashdir. IKI vaqti-vaqti bilan o'zgaruvchan vaziyatlarni aks ettirish uchun yangilanadi va ma'lumotlar sifati yaxshilangani sari kengaytiriladi va takomillashtiriladi.

2. O'lchovlar va tadqiqotlarni kengaytirish. Ushbu o'rta muddatli ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish dasturi inson kapitalining keng doiradagi ma'lumotlarini o'lchash sifatini yaxshilash, inson kapitalini shakllantirish jarayonini tushunishni yaxshilash va uni milliy darajada amalga oshirilgan siyosat choralari bilan bog'lashga qaratilgan.

3. Mamlakatlarni ishtirok etishga taklif qiling. Bu IKRLning asosiy tarkibiy qismidir. Jahon banki guruhi hukumatlarga milliy inson kapitalini rivojlantirishga ustuvor ahamiyat berish va mamlakatlar oʻz maqsadlariga erishish yoʻlidagi toʻsiqlarni bartaraf

etishda yordam berish uchun rivojlanish bo‘yicha hamkorlar bilan ishlamoqda.

Inson kapitali indeksining birinchi versiyasi 2018 yil oktabr oyida Indoneziyaning Bali orolida Xalqaro valyuta jamg‘armasi va Jahon banki guruhining yillik yig‘ilishlari vaqtida e’lon qilinadi. Mamlakatlararo taqqoslash uchun ushbu oddiy vosita butun dunyo bo'ylab harakatni kuchaytirish uchun zarur bo'lgan siyosiy e'tiborni yaratishi kutilmoqda. Tarix shuni ko'rsatadiki, shaffof va tushunarli ko'rsatkichlarning yaratilishi shu kabi muammolar bo'yicha umumiy qarashlarni shakllantirishga yordam berdi. Misol uchun, 2001 yilda birinchi Xalqaro talabalarni baholash dasturi (PISA) natijalari e'lon qilinganida, nemis talabalarining nisbatan yomon natijalari shokni keltirib chiqardi, keyin esa ta'lim islohotlari boshlandi. Bu islohotlar o‘z samarasini berdi, ya’ni 2012 yilga kelib nemis talabalari Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotiga (OECD) a’zo qo‘shni davlatlar uchun o‘rtacha ko‘rsatkichdan yuqori natijalarni ko‘rsatdilar[13]. Indeks kelajak avlodning inson kapitalini o'lchaydi, u bugungi kunda tug'ilgan bola to'plashi mumkin bo'lgan, o'sha bola yashaydigan mamlakatda sog'liqni saqlash va ta'limning yetarli darajada yo'qligi bilan bog'liq xavfga moslashtirilgan inson kapitali miqdori sifatida aniqlanadi. IKI uchta komponentni o'z ichiga oladi:

1. Omon qolish. Ushbu komponent bugungi kunda tug'ilgan bolaning rasmiy ta'lim tizimida inson kapitali to'planishini ko'rish uchun yashashi kerakligini aks ettiradi. Omon qolish darajasi 5 yoshgacha bo'lgan bolalar uchun o'lim ma'lumotlari bilan o'lchanadi.

2. Ta'lim natijalariga moslashtirilgan maktabda o'qishning kutilayotgan yillari. Bolaning 18 yoshga to‘lgunga qadar olishi mumkin bo‘lgan ta’lim miqdori haqidagi ma’lumotlar sifat, ya’ni bolaning maktabda nimani o‘rganishi mumkinligi haqidagi ma’lumotlar bilan birgalikda foydalaniladi, bu mamlakatning xalqaro o‘quvchilar muvaffaqiyati testlaridagi natijalari bilan o‘lchanadi.

[13] Эта прорывная методология предложена в публикации Mincer (1958). Последние оценки отдачи от школьного образования в разных странах см. в публикации Montenegro and Patrinos (2014).

Ushbu ma'lumotlarning jamlanganligi bizga kutilayotgan ta'lim yillarini sifatga moslashtirilgan holda hisoblash imkonini beradi. Ta'lim sifatiga moslashtirib, ushbu komponent ba'zi mamlakatlardagi bolalar maktabda taxminan bir xil vaqt o'qisa ham, boshqa mamlakatlardagi bolalarga qaraganda ancha kam bilim olishlarini aks ettiradi.

3. Salomatlik holati. Ushbu komponent mamlakat aholisining umumiy salomatlik holatini baholash uchun ikkita ko'rsatkichdan foydalanadi: (1) 5 yoshgacha bo'lgan bolalar o'rtasida bo'yning tarqalishi va (2) 60 yoshgacha omon qolgan 15 yoshli o'smirlar ulushi sifatida belgilangan kattalarning omon qolish darajasi. Birinchi ko'rsatkich homilaning, chaqaloqning va boshlang'ich maktabgacha yoshdagi bolaning sog'lig'ining holatini aks ettiradi. Ikkinchi ko'rsatkich bugungi kunda tug'ilgan bolaning katta bo'lganida bo'lishi mumkin bo'lgan salomatlik holatini o'lchovi sifatida ishlatiladi.

Indeksga kiritilgan salomatlik holati va ta'lim darajasi komponentlari mikroiqtisodiy darajadagi qat'iy empirik tadqiqotlarga asoslangan holda ularning mehnat unumdorligiga qo'shgan hissasini aks ettiruvchi kombinatsiyada qo'llaniladi. Olingan indeks qiymati 0 dan 1 gacha. Bugungi kunda tug'ilgan bolaning sog'lig'i to'liq (bo'y bo'lmasligi va kattalar uchun 100 foiz omon qolish darajasi) va to'liq ta'lim kursi (18 yoshgacha 14 yillik yuqori sifatli maktab) bo'lishi mumkin bo'lgan mamlakat uchun indeks qiymati 1 ga teng bo'ladi. Shunga ko'ra, 0,70 qiymati bugungi kunda tug'ilgan bolaning kelajakdagi unumdorligi, agar u to'liq ta'lim kursini tugatgan va sog'lig'i yaxshi bo'lsa, kutganidan 30 foizga past bo'lishini ko'rsatadi. IKI nazariy jihatdan rivojlanish hisobi bo'yicha tadqiqotlarga asoslanganligi sababli, bu indeks mamlakatda uzoq muddatda olinishi mumkin bo'lgan daromadlar miqdoridagi real farq bilan bog'liq. Agar mamlakat 0,50 ballga ega bo'lsa, demak, agar mamlakat to'liq ta'lim va to'liq sog'liqni saqlash mezoniga erishsa, har bir ishchiga to'g'ri keladigan yalpi ichki mahsulot (YaIM) ikki

baravar yuqori bo'lishi mumkin. Indeksni ishlab chiqishda bir qator mezonlar hisobga olindi: eng muhim natijalarga e'tibor qaratish, uning tarkibiy qismlarini ketma-ket yig'ish strategiyasi, shuningdek, to'g'ridan-to'g'ri o'lchash mumkin bo'lgan tarkibiy qismlarni keng qamrovli qamrab olish. Kirish ma'lumotlariga emas, balki natijalarga asoslangan indeks haqiqatda muhim bo'lgan narsaga - natijalarga ko'proq e'tibor qaratadi va mamlakatni nafaqat investitsiyalarini ko'paytirishga, balki uning sifatini yaxshilashga ham undaydi. Bundan farqli o'laroq, sog'liqni saqlash, ta'lim yoki ijtimoiy himoyaga sarflangan xarajatlarni o'lchaydigan ko'rsatkich faqat ma'lum bir sektorga qancha dollar sarflanganligini ko'rsatadi, bu xarajatlar yakuniy natijani yaxshilagan.

Qisqa va o'rta muddatli istiqbolda siyosat choralarining samaradorligini aks ettiruvchi tavsiflovchi ko'rsatkichga ega bo'lish zarurati inson kapitalining keyingi avlodini o'lchash komponentlarini tanlashga e'tibor qaratishga olib keldi. ko'p jihatdan bir necha o'n yillar oldin, bugungi ishchilar hali maktabda o'qiyotgan paytda amalga oshirilgan siyosiy tanlovlar bilan oldindan belgilab qo'yilgan, hozirgi iqtisodiy faol aholi egallagan inson kapitali puli emas.

Inson kapitali ko'p o'lchovlarga ega, ammo ilmiy ishlarda yagona umumlashtiruvchi ko'rsatkich foydasiga "keng va eklektik ko'rsatkichlar to'plami"dan voz kechish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Biroq, bu ketma-ket yig'ish usulini talab qiladi. Nihoyat, agar shaffof ko'rsatkich vaqt o'tishi bilan va mamlakatlar bo'ylab o'zgarishlarni kuzatish uchun foydalanilsa, to'g'ridan-to'g'ri o'lchovlardan mazmunli tasvirni taqdim etsa, mamlakatlararo taqqoslashlar siyosat harakatlarini tezlashtirishi mumkin.

2.3. Ishbilarmonlik munosabati kreativ g’oyalarni izlash manbasi sifatida

Muloqot kreativ g'oyalarni izlashning eng muhim va ajralmas qismidir. Yangi axborot texnologiyalari to'g'ridan-to'g'ri aloqa

o'rnini bosa olmaydi, chunki barcha ma'lumotlarni kodlash mumkin emas. Yashirin bilimlar mavjud bo'lib, ularning almashinuvi faqat qo'shma muhokamalar va tadqiqotlar jarayonida bevosita aloqalar orqali amalga oshiriladi. Shuning uchun kreativ g'oyalarni izlash, faoliyat strategiyasini ishlab chiqish, boshqa shaxsning pozitsiyasini idrok etish va tushunish uchun biznes aloqasi dolzarb va amaliydir. Shunday qilib, muloqot o'zining ko'p qirraliligi bilan ajralib turadigan kreativ jarayon bo'lib, kreativ faoliyatni tashkil etish uchun juda muhim jihatdir. Ishbilarmonlik muloqoti ijodiy g‘oyani topish va uni original texnologiya asosida amalga oshirish hamda aholining turli qatlamlari didi va ehtiyojlarini o‘rganish usuli sifatida qiziqamiz. Boshqacha qilib aytganda, kreativ faoliyatda biznes aloqasi axborot va marketing bilan bog'liq funktsiyalarni bajaradi. Ishbilarmonlik aloqasining ushbu funktsiyalari ushbu faoliyatning kommunikativ shakli bilan belgilanadi. Tahlil qilingan ishlarda ishbilarmonlik muloqoti faoliyatning professional kommunikativ shakli sifatida qaraladi.

Muloqot nazariyasida ijtimoiy muhit, aloqa sub'ektlarining maqomi va roli, muvaffaqiyatli nutq faoliyati uchun shart-sharoitlar kabi omillarni ajratib ko'rsatiladi. Ishbilarmonlik aloqasi mualliflar tomonidan menejer faoliyatining eng muhim funktsiyasi, uning yetakchilik sharti sifatida talqin qilinadi. Karnegi "Xulq-atvor qoidalari" tizimini yaratdi, uning mohiyati mutlaq ziddiyatga yo'l qo'ymaslik, diqqatni boshqa shaxsga, xususan, faqat ijobiy qabul qilish tavsiya etiladigan mijozga qaratadi. Aynan shu pozitsiya, Karnegining fikricha, muvaffaqiyatli tadbirkorlik faoliyatining asosiy shartidir.

Kreativ faoliyatni tashkil etishda muloqotning maqsadlarining muhim yo'nalishi bo'lishi kerak:

1. Muloqot ishtirokchilari o'rtasida aloqalarni o'rnatish, ya'ni axborotni qabul qilish va uzatishga tayyorlik;

2. Axborotlash - xabarlar, fikrlar, g'oyalar, qarorlar almashish;

3. Motivatsiya - muayyan harakatlarni amalga oshirishga qaratilgan aloqa sherigi faoliyatini rag'batlantirish;

4. Muvofiqlashtirish - birgalikdagi faoliyatni tashkil etish bo'yicha harakatlarni o'zaro yo'naltirish va muvofiqlashtirish;

5. Tushunish - xabarning ma'nosini, niyatini, munosabatini, muloqot sherigi tajribasini tushunish;

6. Tuyg'ularga ta'sir qilish - hissiyotlar almashinuvi, o'zining va suhbatning boshqa ishtirokchilarining hissiy holatining o'zgarishi, niyatlar, qarorlar, fikrlarga ta'sir qilish;

7. Munosabatlar o'rnatish - munosabatlar tizimida o'z o'rnini anglash;

8. Ta'sir - sherikning holati, uning xatti-harakati, ehtiyojlari, niyatlari, qarorlari, fikrlari o'zgarishi;

9. Hamkorni ishontirish va ishontirish - muloqot maqsadlari ichida eng qiyini bo'lib, unda sherikning e'tiqod tizimiga ta'sir qilish zarur;

10. Nizolarni hal qilish.

Shunday qilib, aloqa maqsadlari korxona faoliyatining holatini tushunish, tashkilot faoliyatini takomillashtirish uchun tegishli bo'lgan maqsadlarni izlashning juda samarali usuli bo'lib, bu yangi ijodiy g'oyalarni shakllantirishga yordam beradi. Korxonaning ijodiy maqsadini amalga oshirish usullarini tanlash uchun asosiy jihatlarni yoki bir qator faoliyat turlarini o'z ichiga olgan aloqa funktsiyalarini bilish muhimdir:

- aloqa (axborot almashish);

- o'zaro ta'sir (harakat almashish, muammolarni birgalikda hal qilish uchun biznes sheriklar birlashmasi, g'oyalarni yaratish, birgalikdagi echimlarni ishlab chiqish va boshqalar);

- ijtimoiy idrok (odamlarning bir-birini idrok etishi);

- o'z-o'zini ifoda etish (salohiyatingizni namoyish qilish imkonini beradi).

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Inson kapitali tushunchasining iqtisodiy mohiyatini yoriting
2. Innovatsion faoliyatda inson kapitalidan foydalanish tartibi
3. Inson kapitali indeksining mamlakat iqtisodiyotidagi o’rni va roli
4. Inson kapitali indeksi ko’rsatkichlarining hisoblanish tartibi
5. Kreativ g’oyalarni ro’yobga chiqarishda ishbilarmonlikning o’rni
6. Inson kapitali tushunchasining vujudga kelishi va rivojlanishi
7. Kreativ faoliyatni tashkil etishda ishbilarmonlik muhitini yaratish tartibi
8. Tadbirkorlik faoliyatida inson kapitali resusrslarining muhimligi
9. Kreativ faoliyatni tashkil etishda inson kapitali indeksining o’ziga xos jihatlari
10. Kreativ g’oyalarni yaratishda inson kapitali komponentlarining ishtiroki

III BOB. BIZNESDA KREATIV G’OYALARNI AMALGA OSHIRISH YO’NALISHLARI

3.1. Tadbirkorlik – kreativlik faoliyatining alohida shakli
3.2. Reinjiniring – kreativ faoliyat yo’nalishi sifatida

Tayanch so’z va iboralar: *tadbirkor, biznes, reinjiniring, restrukturizatsiya, reorganizatsiya, kraudsorsing, moddiy kreativlik.*

3.1. Tadbirkorlik – kreativlik faoliyatining alohida shakli

Iqtisodiyotning innovatsion turining rivojlanishi tadbirkorlik faoliyati koʻlamining keskin oshishi bilan birga keladi. Innovatsion tadbirkorlikning o'ziga xos xususiyati uning ikki turiga bog’liq, ya’ni: mavzu-amaliy va ma'naviy munosabatlardir. Birinchi holda, ilmiy, texnik, ishlab chiqarish va tashkiliy yangiliklarni yaratish, ishlab chiqarish va tarqatish bilan innovatsion faoliyat haqida gapiramiz. Ikkinchisi - yangi g'oyalar va tasvirlarni yaratish yoki ularning kombinatsiyasidir. Tadbirkorlikdagi kreativ mehnat shaxsning tashabbusi, oldingi avlodlar tomonidan toʻplangan intellektual boyliklarga tayangan holda uning qobiliyatini rivojlantirish maydoni vazifasini bajaradi. Shu sababli, tadbirkorlik - bu malakali kreativlik turlarining rolini oshirish bilan bog'liq innovatsion model. Ularning asosi iqtisodiy madaniyat bo'lib, u muvaffaqiyatli va tabiiy hayot yo'nalishi va ongli harakatlar, fikrlar va munosabatlar naqshlari bilan qo'llab-quvvatlanadi. Ular o'tmish tajribasini, iqtisodiy o'sishning ma'naviy va motivatsion resurslarini jamlaydi.

Muvaffaqiyat, qoida tariqasida, romantik intilishlarga qodir bo'lmagan, boshqa odamlarning fikriga toqat qilmaydigan va tahliliy ish bilan o'zini bezovta qilmaydigan odamga hamroh bo'lmaydi. Tadbirkorlik mustaqillik va mas'uliyatdir va har doim muhim moddiy va moliyaviy resurslarga ega bo'lishni o'z ichiga oladi. Mahalliy ixtisoslashtirilgan adabiyotlarda biznesning mohiyati, maqsadi, tashkiliy-huquqiy shakllari va faoliyat sohasi haqida bir

ovozdan tushuncha mavjud. Shunday qilib, izohli terminologik lug‘atda “biznes - daromad keltiradigan tadbirkorlik faoliyatining har qanday turi; foyda keltiradigan iqtisodiy faoliyat deb ta’riflangan. “Biznes” tushunchasining bunday talqiniga to‘liq qo‘shilish mumkin. Shunga qaramay, biz "ishbilarmon" va "tadbirkor" tushunchalari u bilan chambarchas bog'liqligini ta'kidlaymiz.

Tadbirkorlik - bu jismoniy shaxs tomonidan o'z biznesini tashkil etish jarayoni. Tadbirkorlik yuqori kreativ faoliyat sifatida qaraladi, chunki tadbirkorlik "qiymat" qo'shadi yoki yaratadi. Tadbirkor xomashyo va jamiyat ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqarilgan mahsulotlar o'rtasida bog'liqlikni yaratadi. Bunday jarayon daromad va boylikni oshiradi. Tadbirkorlik, shuningdek, yangi mahsulot va texnologiyalarni joriy etishni o'z ichiga olgan ma'noda kreativ deb hisoblanadi. Yangi mahsulotlar yoki texnologiya kashf qilinmasa ham, mavjudlaridan o'zlashtirilsa ham, ular innovatsiyalardan kam emas. Chunki eski texnikadan yangicha foydalanish kreativlikni talab qiladi. Masalan, noutbuklar yaratuvchisi stol kompyuterlarining eski texnikasidan yangi usulda foydalangan va shu bilan noutbuklarni yaratgan. Shunday qilib, kreativlikni tadbirkorlikning mohiyati deb atash mumkin.

Kreativlik tadbirkor uchun muhim mahorat bo'lib, qiziqarli jarayonlar va mahsulotlarni ishlab chiqishda yordam beradi. Endi savol, tadbirkor uchun kreativlikni bunchalik hal qiluvchi va ta'sirli qiladigan narsa nimada? Keling, ko'rib chiqaylik va kreativlikning ahamiyatini tushunishga harakat qilaylik:

- **xodimlarning potentsialidan optimal foydalanish**: tadbirkor ish joyida kreativlikni rag'batlantirish orqali xodimlarning to'liq salohiyatidan foydalanadi. U yerda harakatsiz va foydalanishga tayyor bo'lgan g'oyalar okeani bo'lishi mumkin. Bunday kreativlikka tegish orqali tadbirkor rentabellik, moliyaviy quvvat va samarali qarorlar qabul qilish kabi natijalarga erishishi mumkin.
- **raqobat ustunligi**: kreativlik biznes yuritishning yangi va innovatsion usullarini yaratishga olib keladi. Yangi joylarni o'rganish

va yangi g'oyalarni yaratish samaradorlikka olib keladi va natijada tadbirkorga raqobatda kerakli ustunlikni beradi.

- **mahsulotni ishlab chiqish**: kreativlik mavjud mahsulot yoki xizmatni rivojlantirishning yangi usullarini rag'batlantiradi va shu bilan tashkilotdagi biznes faoliyatini optimallashtiradi. Kreativ tadbirkor korxonaning natijalarini qanday yaxshilashni biladi.
- **status-kvoni o'zgartirish**: kreativlik tadbirkorga biznes jarayonlari yoki moliyaviy/operatsion muammolarga nisbatan yangi istiqbollarni olish imkonini beradi. Aynan kreativlik tadbirkorga status-kvodan voz kechishga va ulkan kashfiyotlar yo'lidan borishga yordam beradi. kreativlik "odatiy" yoki "oddiy"ni e'tiborsiz qoldiradi va tadbirkorga qutidan tashqarida o'ylash imkonini beradi. An'anaviy yechimlar yopiq va yangi, qiziqarli va ko'p qirrali variantlar o'rganiladi. Bu "o'ylab bo'lmaydigan narsani o'ylash" ga olib keladi.
- **yangi bo'shliqlarni ishlab chiqish**: tadbirkor uchun an'anaviy biznes yondashuvini tahlil qilish va tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishning yangi jihatlarini o'ylab topish juda muhimdir. Bu ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish yoki yetkazib berish zanjiri va boshqalarning usullarini o'zgartirishga olib kelishi mumkin. Bularning barchasi potentsial biznes uchun yangi joylarni yaratadi va muvaffaqiyatga olib keladi.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, kreativ fikrlash muvaffaqiyatli tadbirkorlik uchun zarur bo'lgan yagona xususiyat emas. Tadqiqotlar tomonidan ta'kidlangan ba'zi boshqa sohalarga shaxslararo munosabatlar, shaxsiy xususiyatlar, amaliy ko'nikmalar, tanqidiy fikrlash va boshqalar kiradi. Shunga qaramay, kreativlik tadbirkorda bo'lishi kerak bo'lgan mahoratdir. Oddiy qilib aytganda, kreativlik erkin fikrlashni, lekin javob berilishi kerak bo'lgan asosiy savolga, ishlab chiqilishi kerak bo'lgan mahsulotga yoki yaxshilanishi kerak bo'lgan sohalarga e'tiborni qaratishni o'z ichiga oladi.

Kreativlik tadbirkorning tafakkuri va mahoratining chegaralarini olib tashlaydi. Bu sohada boshqalarga nisbatan

raqobatdosh ustunlikka erishishga yordam beradi. Biroq, tadbirkorlik sohasida kreativlik katta rol o'ynaydi.

Shunday qilib, tadbirkorlik va kreativlik o'zaro bog'liq kombinatsiyani tashkil qiladi. Samarali biznes yuritish uchun endi raqamni sindirish ko'nikmalari va amaliylik talab etilmaydi. Vaqt o'tishi bilan kreativlik yaxshi ishbilarmonlikning muhim tarkibiy qismiga aylandi. Kreativlikning yetishmasligi sizning biznesingizni turg'unlik yondashuviga olib kelishi mumkin.

Kreativ tadbirkorlik - bu san'at, arxitektura, adabiyot, sahna san'ati, musiqa, kino yoki dasturiy ta'minot, shaharni qayta tiklash, yodgorliklar va madaniy turizm, san'at va dizayn, fotografiya, sanoat innovatsiyalari va sun'iy intellekt, ommaviy axborot vositalari, moda va dizayn, an'anaviy hunarmandchilik, reklama, matbaa va kitoblarni jilovlash, veb-dizayn kabi kreativ sohadagi tadbirkorlik amaliyotidir.

Ushbu faoliyat iste'dod bilan tavsiflanadi, ular daromad keltirishi va ish o'rinlari yaratishi mumkin[14]. Shuningdek, A.Hausmann & A.Heinze kabi olimlarning fikriga ko'ra kreativ tadbirkorlik intellektual mulk, iste'dod, individual kreativlik, bu intellektual mulkni iqtisodiy sektor bilan bog'laydigan faoliyat, chunki tadbirkor o'z iste'dodidan foydalanadi; sotilgan mahsulotlar muhim ahamiyatga ega bo'lgan g'oyalar va bu ifodali qiymat, ijtimoiy qiymat, estetik qiymat, ma'naviy qiymat, tarixiy qiymat, ramziy qiymat va haqiqiylik qiymati sifatida ko'rib chiqilishi mumkin.

Madaniy tadbirkorlik atamasi ham mavjud, ammo ikkala faoliyat ham estetik va ramziy ahamiyatga ega bo'lgan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishga qaratilgan. Kreativ sohalarning ish oʻrinlari yaratish, innovatsiyalar va ijtimoiy inklyuziyaga qoʻshgan hissasi yaqqol koʻzga tashlanadi, chunki ular daromad keltiradi va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilishni ragʻbatlantiradi. Iqtisodiyotda kreativlikka o'tish tendentsiyasi ishning o'zgarishi, to'la vaqtli xodimlarning qisqarishi, mehnat bozoridagi o'zgarishlar, sanoatni

[14] Hausmann, A., & Heinze, A. (2016). Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field. Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts, 5(2), 7-22.

qayta qurish va tadbirkorlik tashabbuslari bilan oqlanadi. Kreativ sohalar doimo yangi g'oyalarni izlash bilan ajralib turadi.

Kreativ tadbirkor duch kelishi mumkin bo'lgan eng qiyin muammo biznesni ikkala darajada boshqarishdir: moliyaviy va kreativ. Muvaffaqiyatli bo'lish uchun kreativ tadbirkor oddiy tadbirkor kabi g'oyalarni ishlab chiqishi, bozorni topishi, mahsulotni ilgari surishi va munosib xodimlarni topishi kerak. Biroq, bu faoliyat muvaffaqiyatli bo'lishi uchun xususiy investorlarni o'ziga jalb qilish kerak, shuning uchun kreativ tadbirkor kompaniyani yaratishga qiziqish ko'rsatishi, uning mazmuni qiymati raqobatbardosh ustunlik bo'lishini ta'minlashi va yaxshi boshqaruv amaliyotini qo'llashi kerak[15].

Kreativ tadbirkorlik tadbirkorlik ko'nikmalari va kreativ qobiliyatlar o'rtasidagi bog'liqlikni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, madaniy sohalarning asosiy muammolaridan biri shundaki, noaniq talab, cheksiz xilma-xillik mavjud va tovarlarni ishlab chiqarish uchun qanday ko'nikmalar talab qilinishini aniqlash qiyin. Madaniy mahsulotlar va xizmatlar sifatida ularning tijorat salohiyatini yaratish va ulardan foydalanishning murakkab jarayoni o'rtasida vositachilik qilish kerak[16].

Bizning fikrimizcha, tadbirkor va biznesmen o'rtasidagi farqni ham aniqlab olishimiz kerak. Biznesmen bozor munosabatlarining sub'ekti bo'lib, u tadbirkorlik bilan shug'ullanadi, o'ziga xos va allaqachon faoliyat ko'rsatayotgan, ilgari foyda olish uchun yaratilgan. Tadbirkorga kelsak, bu yangi tadbirkorlik faoliyatini tashkil etuvchi sub'ektdir. U yangi biznesning muvaffaqiyatli bo'lishi va kelajakda ma'lum daromad keltirishi uchun alohida harakat qiladi. Va yangi biznesni tashkil etish shaxsiy kapitalning jiddiy investitsiyalarini talab qilganligi sababli, tadbirkor uni to'liq yoki qisman yo'qotish xavfini o'z zimmasiga oladi. Biroq, uyushgan biznes ishlay boshlagach, tadbirkor go'yo yangi sifatga o'tadi: u o'z biznesini

[15] Norte, C. de C. e D. R. do. (2015). Desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas na região do Norte.
[16] Suwala, L. (2015). Cultural Entrepreneurship. The SAGE Encyclopedia of Economics and Society, 513-515. doi:10.4135/9781452206905.n202

yurituvchi tadbirkorga aylanadi. Tadbirkorlik faoliyati ijtimoiy omil sifatida bozor innovatsiyalariga yo'naltirilgan iqtisodiyot sharoitida shakllanadi. Tadbirkorlik faoliyatining asosiy ahamiyati shundan iboratki, u bunyodkorlik uchun sharoit yaratadi, bu esa mamlakat iqtisodiyoti va ijtimoiy hayotini imkon qadar tezroq oʻzgartirishga yordam beradi. Iqtisodiy hodisa sifatida tadbirkorlik ikki o'zaro bog'liq vaziyat mavjud bo'lganda vujudga keladi: tashkiliy-iqtisodiy innovatsiyalar va iqtisodiy erkinlik. Kreativ qidiruv iqtisodiy faoliyat sifatida tadbirkorlikning o'ziga xos xususiyati ishlab chiqarish omillarining kombinatsiyasidir. Gap yangi tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni ochish yoki koʻpaytirish maqsadida tashkiliy tuzilmalarni yaratish va rivojlantirish haqida bormoqda. Tadbirkor uchun bu raqobatdagi ustunlik va katta foydani anglatadi. Shuning uchun ishbilarmon shaxs uchun "tadbirkorlik" atamasi, ehtimol, "professionallik" so'zining ekvivalenti. Kreativ yo'naltirilgan kasbiy faoliyat sifatida tadbirkorlik tashabbuskorlik va kreativlikni maksimal darajada ozod qilishga imkon beruvchi tadbirkorlik ruhi bilan ajralib turadi. Bunda tadbirkorning sogʻlom fikrlashi, tavakkal qila olishi, boshqarishi, oʻz intellektual imkoniyatlaridan foydalangan holda tanlagan maqsadlariga erishishi kabi kreativ fazilatlari muhim ahamiyat kasb etadi. Bu subyektiv shaxsiy fazilatlarning ahamiyati shundan iboratki, ular tadbirkorning tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil etishining harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi.

Innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish sharoitida mustaqillikka muhtoj, oʻz kreativ va tashkilotchilik qobiliyatini roʻyobga chiqarishga intilayotgan, tanlash imkoniyatiga ega boʻlgan malakali kreativ tadbirkorlarni maydonga olib chiqish katta amaliy ahamiyatga ega. Sanoatda ham, iqtisodiyotning agrar sektorida ham tadbirkorlik faoliyatining fundamental xususiyatlari tadbirkorlarning intellektual kapital tashuvchisi ekanligi bilan izohlanadi. Uning mohiyati mantiqdan foydalangan holda aqliy faoliyatni amalga oshirish qobiliyatida, ya'ni mantiqiy xulosalarni amalga oshirish uchun mulohaza yuritish, voqealar rivojlanishini

bashorat qilish qobiliyatidir. Biroq, muvaffaqiyatli tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishda aqliy qobiliyatlarning o'zi asosiy narsa emas. Aqliy qobiliyatlar o'z xulosalarining to'g'riligiga ishonch, iroda kuchi, to'g'ri odamlarni (hamkasblar, sheriklar) qozonish qobiliyati bilan uyg'unlashganda, xavfning maqbulligidan qo'rqish, qiyinchiliklarni yengish qobiliyati - bularning barchasi, boshqa sifat va xususiyatlar bilan birgalikda bunday shaxsning tadbirkor bo'lishiga imkon beradi. Tadbirkor aqliy qobiliyatlarining bu xususiyatlari uning intellektual kapitalining asosini tashkil etuvchi faoliyatining barcha bosqichlarida namoyon bo'ladi.

Odamlar tabiatan kreativ ekanligini unutmang. Ba'zi odamlar doimo kreativ, boshqalari shunchaki nafas olishadi va ko'pchiligimiz ularning o'rtasidamiz. Odamlar ko'pincha hayotda qachon va qanday qilib ijod qilishni bilishmaydi. Shuning uchun ular ko'pincha kundalik tartib tufayli kreativ g'oyalardan foydalana olmasligidan xafa bo'lishadi. Tadqiqotchi Uilyam Millerning ta'kidlashicha, odamlar ko'pincha kreativ ekanliklarini tan olmaydilar va ular ko'pincha kreativ bo'lish imkoniyatlarini qo'ldan boy beradilar. Shuning uchun u barcha kreativ yo‘llarni tan olishdan boshlanadi, deb o‘ylaydi. Tashkilotdagi odamlar o'z kreativ g’oyalarini yetti xil darajada rivojlantirishlari mumkin:

1. G‘oya kreaivligi (Idea creativity): yangi mahsulot, xizmat yoki muammoni hal qilish yo‘li g‘oyasi kabi yangi g‘oya yoki konsepsiya haqida fikr yuritish.
2. Moddiy kreaivlik (Material creativity): mahsulot, reklama, reportaj yoki fotosurat kabi moddiy ob'ektni ixtiro qilish va yaratish.
3. Tashkiliy kreaivlik (Organization creativity): odamlarni yoki loyihalarni tashkil qilish, yangi tashkiliy shakl yoki narsalarni tuzishga yondashuvni yaratish. Misollar loyihani tashkil etish, yangi turdagi korxonani boshlash, ishchi guruhga qo'shilish yoki qayta tashkil etish, guruh siyosati va qoidalarini o'zgartirishni o'z ichiga olishi mumkin.

4. Aloqa kreaivligi (Relationship creativity): hamkorlik va o'zaro manfaatli munosabatlarga erishish uchun innovatsion yondashuv. O'zaro munosabatlarning ijodkorligiga misol qilib, qiyin vaziyatlardan osongina chiqib ketadigan yoki boshqa odamlar bilan samarali muloqot qiladigan odam bo'lishi mumkin.

5. Tadbir kreaivligi (Event creativity): taqdirlash marosimlari, jamoat bayramlari va yillik uchrashuvlar kabi tadbirlarni tashkil etish va oʻtkazish. Bu erda ijodkorlik bezaklarda, xodimlarni tadbirga jalb qilish usullarida, stsenariylarni yaratishda va hokazolarda namoyon bo'lishi mumkin.

6. Ichki kreaivlik (Inner creativity): ichki ong hissini o'zgartirish; fikrlashning yangi yondashuvlariga ochiq bo'lish, an'anaviy nuqtai nazarni buzish, ichki tuyg'uni o'zgartirish va narsalarga qarashning yangi usullarini topish.

7. O'z-o'zidan kreaivlik (Spontaneous creativity): to'g'ridan-to'g'ri yoki kutilmagan tarzda harakat qilish, masalan, uchrashuvda hazilkash javob, bema'ni nutq, bitimni yopishga urinayotganda janjalni tez va oson hal qilish va hokazo.

3.2. Reinjiniring – kreativ faoliyat yo’nalishi sifatida

Reinjiniring – ushbu hodisa haqidagi klassik g'oyalar uning jarayon tabiatiga qaratilgan bo’lib, M. Hammer va J. Champy ta'rifiga ko'ra, reinjiniring - bu tashkilot va korxonalarning tannarx, sifat, xizmat ko'rsatish va vaqt kabi hal qiluvchi zamonaviy ko'rsatkichlarini keskin, sakrashli yaxshilanishga erishish uchun biznes jarayonlarini tubdan qayta ko'rib chiqish va tubdan qayta loyihalashdir[17].

M.Parfetning fikricha, reinjiniring deganda tashkilotni muhandislik faoliyati sifatida qurish boʻyicha yangi qarashlarni ishlab chiqish tushuniladi, u yangi maqsadlarni shakllantirish va ularga erishish uchun ilgʻor aloqa va axborot vositalaridan keng

[17] Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М., 2011

foydalanishni nazarda tutadi[18]. Ya'ni, reinjiniringning asosiy tushunchalari - yangi jarayonlarni ishlab chiqish, mijozlar ehtiyojini qondirishga e'tibor berish, ishga innovatsion yondashuvdir.

"Biznes jarayonlar reinjiniringi" (BPR - Business process reengineering) kontseptsiyasi taxminan 1990 yilda paydo bo'lgan va shundan beri menejment va axborot texnologiyalari sohasidagi mutaxassislarning faol qiziqishini uyg'otmoqda. Reinjiniring muammolari olimlar tomonidan faol o'rganilmoqda, ammo umumiy qabul qilingan yondashuvlar mavjud emas. Eng nufuzlisi M. Hammer va J. Champi tomonidan 1993 yilda nashr etilgan "Korporatsiyalarning reinjiniringi: biznesdagi inqilob" monografiyasidir[19].

Eng nufuzli nashrlardan biri guvohlik berishicha, reinjiniring nafaqat biznes-jarayonlarning o'zini, balki ishlab chiqarish munosabatlari va xodimlarning faoliyati shartlarini, natijalar va mavjud vakolatlarini o'zgartirish, ya'ni maqsadlarga erishishning asosiy jarayonlarini tubdan qayta baholash orqali tizimli qayta qurishdir.[20.]

Ilmiy adabiyotlarda mavjud bo'lgan biznes-jarayonlarni reinjiniringining turli xil ta'riflarini tahlil qilish ularni umumlashtirish va tashkilotni boshqarish xususiyatlariga zamonaviy nuqtai nazarni hisobga olgan holda quyidagi ta'rifni taklif qilish imkonini beradi.

Reinjiniring - bu tashkilot faoliyatini tubdan, bosqichma-bosqich yaxshilashga erishish uchun biznes jarayonlarini tizimli qayta qurish (transformatsiya qilish). Reinjiniring kompaniya faoliyatini isloh qilishning boshqa turlaridan qayta qurish va qayta tashkil etishdan farq qiladi.

Restrukturizatsiya - bu korxonada amalga oshiriladigan biznes yuritish va uni isloh qilish usullarini kompleks o'zgartirish jarayoni.

[18] Parfett M. The business process redesign handbook / M. Parfett. – L.: NCC Blackwell, 1995.
[19] Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д. Чампли. - СПб.: СПб ун-т, 2009.
[20] Choudrie J., Hlupic, V., Irani Z. Teams and their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note // International Journal of Flexible Manufacturing Systems. 2002. Vol. 14. Iss. 1.

Bu yuqori boshqaruv faoliyatining mahsulidir va korporatsiyaning tashkiliy-huquqiy shakliga ta'sir qilmaydi, uning egalari tarkibiga va ularning aksiyalari (ulushlari) hajmiga ta'sir qilmaydi. Restrukturizatsiyalash – bu kompaniyaning ish sharoitlarini o'zgaruvchan bozor sharoitlariga va uni rivojlantirish bo'yicha ishlab chiqilgan strategiyaga har tomonlama moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlar majmuidir. Boshqaruv tuzilmasi va funksiyalarini takomillashtirish, faoliyatning texnik va texnologik jihatlaridagi qoloqlikni bartaraf etish, moliyaviy-iqtisodiy siyosatni takomillashtirish va shu asosda ishlab chiqarish samaradorligini, mahsulot va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirish, mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarish tannarxini kamaytirishdir. Restrukturizatsiya biznes-reja yoki investitsiya loyihasi asosida amalga oshiriladi.

Reorganizatsiya – qo'shilish, bo'linish va o'zgartirish shaklida kompaniyaning tashkiliy-huquqiy tuzilishini o'zgartirish jarayoni. U faqat aksiyadorlik jamiyati egalarining qarori asosida amalga oshiriladi va biznesning tashqi tuzilishini o'zgartiradi. Reorganizatsiyadan farqli o'laroq, reinjiniring ichki boshqaruv tuzilmasini inqilobiy o'zgartirish va ishni tashkil etishdagi tizimli qarama-qarshiliklarni bartaraf etish zarurligiga asoslanadi. Shunday qilib, reinjiniringning vazifasi muayyan bozor talablariga javob beradigan modelni shakllantirish emas, balki butun bozorning dinamik o'zgaruvchan xususiyatlari bilan evolyutsion tarzda o'zaro ta'sir qila oladigan biznes arxitekturasini yaratishdir.

Reinjiniring jarayonlarida qoʻllaniladigan texnologiyalar tahlili shuni koʻrsatadiki, ular biznes-jarayonlarning yoʻnalishi, tuzilishi, dinamikasi, ularning umumiy maʼnosi va yakuniy taʼsiridagi oʻzgarishlar sifatida turli reinjiniring modellarini shakllantirish imkonini beruvchi gʻoyalarning keng doirasiga asoslanadi. Reinjiniringning kontseptual, simulyatsiya, maqsadli, tizimli, tarmoqli va bilimga yo'naltirilgan modellari mavjud. Model qanday bo'lishidan qat'i nazar, reinjiniring tashkilotning alohida bo'limlariga

ham ta'sir qilishi mumkin va ma'lum xodimlarning faoliyatiga va umuman tashkilotga biznes funktsiyalari tizimi sifatida taalluqlidir, ularning ba'zilari kraudsorsing tamoyili bo'yicha tashkilot bilan bevosita bog'liq bo'lmagan ixtiyoriy ijrochilarga[21] o'tkazilishi mumkin (kraudsorsing, kraud - "olomon" va manba - "resurslardan foydalanish"). Bu atama Wired jurnali muharriri Jeff Xou tomonidan kiritilgan.

Kraudsorsing - bu cheksiz miqdordagi noprofessionallar yordamida professional darajadagi muammolarni hal qilish usuli. Kraudsorsingdan foydalanadigan barcha loyihalarning asosi o'z vaqtini qurbon qilishga tayyor bo'lgan iste'dodli odamlardir. Odatda, bunday loyihalar bilan shug'ullanadigan ishqibozlar o'z ishlaridan ma'naviy qoniqish olish uchun emas, balki pul ishlashga intilishadi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, biznes-jarayonlarni reinjiniringi ichki va marketingdagi asosiy muammolarni hal qilish vositasidir, masalan, bozordagi mavqeini yo'qotish, tashkiliy dinamikada yoki asosiy bozordagi salbiy tendentsiya tufayli inqirozni bartaraf etish, qulay bozor sharoitida marketing salohiyatini keskin oshirish, tegishli mahalliy va tizimli boshqaruv texnologiyalarini (IT, sifat menejmenti va boshqalar) joriy etish.

Umuman olganda, zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotida ishlab chiqilgan reinjiniring haqidagi g'oyalar va zamonaviy tadbirkorlik faoliyatining psixologik, madaniy va sotsiologik tadqiqotlari[22] natijalari tashkilot xodimlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan reinjiniring jarayonidagi o'zgarishlarni aniqlashga imkon beradi.

Bularga quyidagilar kiradi: faoliyatni tashkil etish tamoyilini o'zgartirish (qattiq tashkiliy bo'linmalardan loyiha guruhlari va vaqtinchalik ishchi guruhlarga); faoliyatni murakkab ko'p funktsional vazifalar sohasiga o'tkazish; boshqaruv va ijroning barcha darajalariga javobgarlikni taqsimlash; faoliyat jarayonida

[21] Hammer M. The reengineering revolution: handbook. - NY.: HarperBusiness, 1995.
[22] Grint K. Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering // Organization. 1994. Vol. 1. No. 3

o'rganish va rivojlanishga qiziqishning ortishi; mehnatga haq to'lash tamoyilining o'zgarishi (yutuqlar uchun to'lov); xodimlarning qobiliyatlari va malakalariga e'tiborni oshirish; xodimlar e'tiborini mijozlarga qaratish; bo'lim boshliqlari lavozimini o'zgartirish (nazoratdan murabbiylikka); tashkiliy tuzilmaning ierarxik darajalari sonining qisqarishi; xodimlarning yetakchilik yo'nalishini rivojlantirish.

Biznes-jarayonlarni reinjiniring qilish doirasida hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalardan yana biri texnologik va ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish tizimidagi nazorat va boshqaruv harakatlarini minimallashtirishdir. Amalga oshirilayotgan biznes-jarayonlarning samaradorligini ta'minlash nuqtai nazaridan, bu iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqdir, chunki bu ta'sirlar moddiy qadriyatlarni (mahsulot va jarayon innovatsiyalari) yaratish va ishlab chiqarish sohasidagi xarajatlar bilan bog'liq. Richaglar, chora-tadbirlar va usullar to'plamini birlashtirgan reinjiniring asosan quyidagilarga qaratilgan bo’ladi:

- biznes jarayonlarini noldan amalga oshirishni ta'minlaydigan eskirgan yondashuvlardan voz kechishga qaratilgan;

- mavjud tuzilmalar va tartiblarga e'tibor bermaslikni o'z ichiga oladi;

- korxona faoliyatida sezilarli o'zgarishlarga olib keladi.

Ushbu yondashuv biznesni muvozanatli boshqarish mexanizmini yaratishni o'z ichiga oladi. Shuning uchun innovatsiyalarni boshqarish amaliyotida reinjiniring korxonani inqirozli vaziyatdan chiqishning strategik yo'nalishlaridan biri bo'lib xizmat qiladi. Reinjiniringning innovatsion falsafasi korxonada tubdan yangi biznes-jarayonlarning paydo bo'lishi va ilm-fanni talab qiladigan mahsulotlar ishlab chiqarishga mo'ljallangan yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni yaratishdan iborat. Ishlab chiqarish sohasiga reinjiniringni joriy etish orqali sanoati rivojlangan mamlakatlar korxonalari yaxlit avtomatlashtirish tizimini ishlab chiqish va joriy etishda undan unumli

foydalanmoqda. Jahon amaliyotida CAD-CAM (Computer Assisted Design - Computer Assisted Manufacturing), Continuous Acquisition and Life Cycle Support (CALS) va boshqa strategiyalardan foydalaniladi. Bunday holda, ishlab chiqarishni reinjiniring yuqori darajada integratsiyalashgan kompyuterlashtirilgan ishlab chiqarishga o'tishning samarali usuli sifatida ishlaydi.

Biznes-jarayon reinjiniringining mohiyatini chuqurroq tushunish uchun uning har xil turlarini ko'rib chiqish kerak. B. Anderson[23] ishida biznes-jarayon reinjiniringining quyidagi turlari keltirilgan:

1. Tizimli reinjiniring, mavjud biznes-jarayonni yaxshiroq tushunish va yangi, yaxshiroq jarayonlarni tizimli ravishda yaratish uchun uni o'rganish, hujjatlashtirish va tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

2. Reinjiniringni noldan boshlab, bu mavjud biznes-jarayonni to‘liq bartaraf etish, uni tubdan qayta ko‘rib chiqish va noldan yangi biznes-jarayonni yaratishni nazarda tutadi.

E.E Melnikova[24], N.M. Ziyavitdinova[25], A.E.Uskov[26]lar biznes-jarayonlarni reinjiniringning bunday turlari quyidagicha ko'rsatishgan:

1. Inqiroz reinjiniringi, bu biznes jarayonlarini tubdan qayta loyihalashni anglatadi.

2. Biznes jarayonlarini takomillashtirishni o'z ichiga olgan rivojlanish reinjiniringi.

L.V. Bryantseva reinjiniringning to'rt turini ajratib ko'rsatadi:

- profilaktik reinjiniring, uning mohiyati potentsialdan foydalanish va korxonaning tashqi va ichki muhitiga yuzaga kelishi mumkin bo'lgan tahdidlarni kamaytirishga qaratilgan o'zgarishlarni amalga oshirishdir;

---

[23] Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования / Б. Андерсон. М.: Стандарты и качество, 2008. 272 с.

[24] Мельникова Е. Е. Реинжиниринг под увеличительным стеклом: вопросы и ответы / Е. Е. Мельникова, Т. Н. Сысо // Вестн. Омск. ун-та. Сер.: Экономика. 2007. № 1. С. 117–125.

[25] Зиявитдинова Н. М. Инновации – основа реинжиниринга / Н. М. Зиявитдинова // Сб. науч. тр. 4-й Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 т. Курск, 2014. С. 110–114.

[26] Усков А. Е. Совершенствование системы управления бизнес-процессами в электросетевых компаниях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. 25 с.

- qo'shma reinjiniring, ya'ni iqtisodiy jihatdan o'zaro bog'langan tizimlarda amalga oshiriladigan transformatsiyalar;

– rivojlanishni boshqarish tizimida risklarni boshqarishning kontseptual qoidalarini amalga oshirish vositasi bo'lgan risk muhandisligi;

– texnologik va iqtisodiy jihatdan bog‘liq bo‘lgan tizimlarni kompleks o‘zgartirishni o‘z ichiga oluvchi tarmoqlararo reinjiniring.

Iqtisodchi olimlar E.E. Melnikova va T.N. Siso quyidagi tasnifni taklif qiladilar:

- "tor ma'noda" reinjiniring - korxonaning individual biznes jarayonlarini qayta loyihalash;

- "keng ma'noda" reinjiniring - korxonaning tashkiliy tuzilmasi va biznes jarayonlarini to'liq qayta qurish;

– teskari reinjiniring – biznes-jarayon modelini “navbatdagidek” qurish va tahlil qilish;

– to'g'ridan-to'g'ri reinjiniring - "kerak bo'lganidek" biznes-jarayon modelini qurish va tahlil qilish.

Korxona faoliyati samaradorligini oshirish, korxonani inqirozdan olib chiqish maqsadida biznes jarayonlarini tubdan o'zgartirish salbiy va ijobiy oqibatlarga olib keladigan chuqur tarkibiy o'zgarishlarga olib keladi. Biznes jarayonlari reinjiniringining ijobiy natijalariga quyidagilar kiradi:

– kompaniya ishidagi xatolar sonini kamaytirish;

– tekshirishlar va tasdiqlashlar sonini qisqartirish;

– qarorlar qabul qilish sohasidagi vakolatlarni berish va ular uchun javobgarlik;

– tashkiliy tuzilmada ierarxiya darajalarining qisqarishi;

- tashkilotning moslashuvchanligini va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga javob berish tezligini oshirish;

– ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini muvaffaqiyatli avtomatlashtirish uchun sharoit yaratish;

– doimiy tashkiliy bo‘linmalardan loyiha guruhlari va vaqtinchalik ishchi guruhlarga o‘tish;

- faoliyatni murakkab ko'p funktsional vazifalar sohasiga o'tkazish;

- xodimlarni rivojlantirish, ulardan daromadni oshirish.

Biznes jarayonlarini reinjiniring qilishning salbiy oqibatlari quyidagilardan iborat:

- transformatsiya davrida korxona faoliyatining tartibsizligi;

– xodimlar sonining qisqarishi;

- xodimlar tomonidan amalga oshirilayotgan o'zgarishlarni va shunga mos ravishda yangi boshqaruv modelini rad etish;

– muhim resurs xarajatlari;

- muvaffaqiyatsizlik ehtimoli, buning natijasida kompaniya o'z faoliyatini to'xtatishi mumkin.

Biznes-jarayonlarni reinjiniring qilishning ijobiy oqibatlari, shuningdek, innovatsiyalar uchun shart-sharoitlarni yaratishni o'z ichiga olishi kerak, chunki vakolatlarni topshirish kompaniyada innovatsion g'oyalarning paydo bo'lishini rag'batlantiradi.

Biznes jarayonlarini reinjiniringning ushbu ijobiy ta'sirini ko'rib chiqishning muhimligi, shuningdek, ko'plab mualliflar uni innovatsiyalarni boshqarish vositasi, boshqaruv innovatsion tizimi, innovatsion faoliyat shakli, biznesni qayta loyihalashda innovatsion yondashuv, uning innovatsiyalar bilan yaqin aloqadorligini ko'rsatadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Tadbirkorlikda kreativlikning ahamiyati
2. Tadbirkor va biznesmen tushunchalarining farqli jihatlari
3. Kreativ faoliyatning reinjiniring yo’nalishi mohiyati
4. Reorganizatsiyaning biznes jarayonlari bilan bog’liqligi
5. Reinjiniring jarayonida qo‘llaniladigan texnologiyalarning o’ziga xos jihatlari
6. Bugungi kunda kreativ tadbirkor deganda qanday shaxsni ko’z oldimizda gavdalantirishimiz mumkin?
7. Restrukturizatsiyaning tadbirkorlikdagi o’rni

8. Biznes jarayonlarini reinjiniringi innovatsion korxonalarda qo’llanilishi

9. Biznes jarayonlari reinjiniringining ijobiy natijalariga nimalar kiradi?

10. Biznes-jarayon reinjiniringining qanday turlari mavjud?

IV BOB. KREATIVLIK JARAYONI MODELLARI

4.1. Kreativlik muammolarini tadqiq qilish
4.2. Dizayn fikrlash
4.3. Tizimli kreativ fikrlash
4.4. Teleskoplash-klasterlash-Mindmapping

Tayanch so' va iboralar: *Dizayn fikrlash, tizimli kreativ fikrlash, teleskoplash, klaster, mindmapping*, *MindMeister, MindManager.*

4.1. Kreativlik muammolarini tadqiq qilish

Muammoni hal qilishda albatta tadqiqot zarur. Ammo muammoning aniq sababini aniqlash qiyin bo'lgan holatlar mavjud. Bu muammoning manbasini toraytirish uchun yetarli vaqt bo'lmaganda yoki uning asosiy sababi haqida turli fikrlar mavjud bo'lganda paydo bo'lishi mumkin. Bunday hollarda siz muammoning aniqlanganligidan qat'i nazar, potentsial yechimlarni o'rganishga imkon beradigan kreativ muammolarni hal qilishdan foydalanishingiz mumkin.

Kreativ muammolarni hal qilish (CPS) an'anaviy fikrlash muvaffaqiyatsizlikka uchragan muammolarni hal qilish yoki imkoniyatlarni aniqlash usuli bo'lib hisoblanadi. Bu sizni yangi istiqbollarni topishga va innovatsion yechimlarni taklif qilishga undaydi, shunda siz to'siqlarni yengib o'tish va maqsadlaringizga erishish uchun reja tuzishingiz mumkin. To'siqlar va qiyinchiliklarga dosh berish ish hayotining muntazam qismidir va ularni yengish har doim ham oson emas. Mahsulotlaringiz, xizmatlaringiz, aloqalaringiz va shaxslararo ko'nikmalaringizni yaxshilash hamda siz va tashkilotingiz ustun bo'lishi uchun siz kreativ fikrlashni rag'batlantirishingiz va samarali innovatsion yechimlarni topishingiz kerak.

Kreativ muammolarni hal qilish boshqa innovatsion jarayonlarga qaraganda kamroq tuzilgan va ochiq yechimlarni izlashga undaydi. Shuningdek, u yangi istiqbollarni rivojlantirishga va ish joyida kreativlikni rivojlantirishga qaratilgan. Uning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- murakkab muammolarga kreativ yechim topish: foydalanuvchilarning tadqiqotlari vaziyatning murakkabligini yetarlicha tasvirlay olmaydi. Boshqa innovatsion jarayonlar ushbu ma'lumotlarga tayansa-da, kreativ muammolarni hal qilish ularsiz yechimlarni berishi mumkin.

- o'zgarishlarga moslashish: biznes doimo o'zgarib turadi va biznes rahbarlari moslashishi kerak. Kreativ muammolarni hal qilish kutilmagan muammolarni bartaraf etishga va noan'anaviy muammolarga yechim topishga yordam beradi.

- innovatsiyalar va o'sishni rag'batlantirish: yechimlardan tashqari, kreativ muammolarni hal qilish kompaniya o'sishiga turtki bo'lgan innovatsion g'oyalarni keltirib chiqarishi mumkin. Ushbu g'oyalar yangi mahsulot liniyalari, xizmatlar yoki samaradorlikni oshiradigan o'zgartirilgan operatsiyalar tuzilishiga olib kelishi mumkin.

Kreativ muammolarni hal qilish an'anaviy ravishda quyidagi asosiy tamoyillarga asoslanadi:

1. Divergent va konvergent fikrlashni muvozanatlash. Kreativ muammolarni hal qilish yechimlarni topish uchun ikkita asosiy vositadan foydalanadi: divergensiya va konvergentsiya. Divergentsiya muammoga javoban g'oyalarni keltirib chiqaradi, konvergentsiya esa ularni qisqa ro'yxatgacha qisqartiradi. Bu ikki amaliyotni muvozanatlashtiradi va g'oyalarni aniq yechimlarga aylantiradi.

2. Muammolarni savollar sifatida qayta tuzing. Muammolarni savollar sifatida belgilash orqali siz to'siqlarga e'tibor berishdan yechimga o'tasiz. Bu potentsial g'oyalar haqida fikr yuritish erkinligini ta'minlaydi.

3. G'oyalar haqida hukm chiqarishni kechiktirish. Aqliy hujum paytida g'oyalarni darhol rad etish yoki qabul qilish tabiiy bo'lishi mumkin. Biroq, darhol hukmlar g'oyalarni yaratish jarayoniga xalaqit beradi. Hatto aql bovar qilmaydigan ko'rinadigan g'oyalar ham keyingi izlanish va rivojlanish natijasida ajoyib yangiliklarga aylanishi mumkin.

4. "Yo'q, lekin" o'rniga "Ha, Va"ga e'tibor qarating. "Yo'q" kabi salbiy so'zlarni ishlatish kreativ fikrlashni susaytiradi. Buning o'rniga, kreativ va innovatsion g'oyalarni rivojlantirishga yordam beradigan muhitni yaratish va qo'llab-quvvatlash uchun ijobiy tildan foydalaning.

Kreativ muammolarni hal qilish ko'nikmalariga ega bo'lish bir qator afzalliklarga olib kelishi mumkin, jumladan:

- ishga layoqatlilikni oshiring: Ish beruvchilar o'z-o'zidan qotib qolmagan, ammo tanqidiy fikr yurita oladigan, muammolarni hal qiladigan va kreativ yechimlarni taklif qila oladigan, samaraliroq ishlaydigan va ko'proq vaqt va kuchni tejaydigan shaxslarni qidirmoqda. O'z mahoratingizni ko'rsatish sizni yanada jozibali nomzodga aylantirishi va ishga joylashish imkoniyatingizni oshirishi mumkin.
- qaror qabul qilishni takomillashtirish: ular muammolarga turli tomonlardan yondashishga va yaxshiroq qarorlar qabul qilishga yordam beradi.
- moslashuvchanlikni oshiring: kreativ yechimlarni topish qobiliyati o'zgarishlarga moslashishga va yangi muammolarni samarali hal qilishga yordam beradi.
- ishlashni yaxshilash: muammolarni innovatsion usullarda hal qilish samaradorlikni oshirishga olib kelishi mumkin.

Aql-idrok va muammolarni kreativ hal qilish o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatish uchun urinishlar ko'p marta qilingan, ammo ko'p yillik tadqiqotlardan so'ng psixologlar kreativlik aql bilan bir xil emas degan xulosaga kelishdi. Kimdir aqllidan ko'ra ko'proq kreativ bo'lishi mumkin yoki aksincha. Samarali fikrlashning maqsadi turli

yondashuvlarni yaratish va hatto eng kam aniq yoki ehtimoliy yondashuvlarni hisobga olishdir. Muammoni kreativ hal qilish, hatto muammoning istiqbolli yechimi topilgan bo'lsa ham, turli xil yondashuvlarni qidirishda davom etish istagini keltirib chiqaradi. Qattiq fikrlash muammolarni hal qilishda qobiliyatsizlikka olib keladi, chunki bunday muammolarni hal qilish usullari muvaffaqiyatli bo'lish uchun o'tmishdagi tajribalarga tayanadi. Bunday muammolarni hal qilish usullari reproduktiv fikrlash deb ataladi.

Yuqori mahsuldor kreativ mutafakkirlarning juda ko'p boy, xilma-xil g'oyalarni yaratishining asosiy sababi shundaki, ular hech kim o'ylamagan yangi istiqbolni izlaydilar. Kreativ muammolarni hal qilishning birinchi bosqichi, shuning uchun muammoni ko'p noyob usullar bilan qayta ko'rishdir. Muammoni ko'rishning dastlabki bir necha usullari noyob yechimlarni topish uchun juda reproduktiv bo'lishi mumkin. Qayta qurishning har bir turli qatlami bilan muammoni tushunish yaxshilanadi, bu esa mutafakkirni muammoning ildiziga olib keladi. Shu nuqtada, kreativ mutafakkir o'zining o'tmishdagi tajribasidan kelib chiqadigan barcha reproduktiv fikrlash bosqichlaridan voz kechadi va muammoni qayta kontseptsiyaga kiritadi. Kreativ mutafakkirlarning yana bir ta'kidlangan qobiliyati shundaki, ular noaniq fikrlar va mos kelmaydigan fikrlar o'rtasida harakat qila oladilar.

Misol Edisonning birinchi yorug'lik lampasi ixtirosi birinchi yorug'lik tizimi bo'lib, uning lampalaridagi yuqori qarshilikli filamentlar bilan parallel zanjirlardagi simlarni birlashtirishni o'z ichiga oladi. Parallel sxemalar va qarshilik simlarini ishlatish g'oyasi o'sha davrning an'anaviy mutafakkirlariga kelmagan ikkita qarama-qarshi fikr edi, ammo Edison ikkita mos kelmaydigan narsa o'rtasidagi bog'liqlikni ko'ra oldi.

Kreativ muammolarni hal qilishning olti bosqichi mavjud bo'lib, ularda ham divergent, ham konvergent fikrlash jarayonlari qo'llaniladi. Ushbu qadamlar ma'lumotlarni qidirish va keyin

ma'lumotlarni toraytirish uchun zarurdir. Konvergentsiya vaqtida emissiya nuqtasiga juda yaqin yoki keyingi ko'rib chiqish uchun yetarlicha yaqin bo'lgan ma'lumotlar tanlanadi. Muayyan bog'liq va tegishli narsalar alohida-alohida xitlar deb nomlanadi va bunday xitlar klasteri "hotspots" deb nomlanadi.

1. Maqsadni topish bosqichi. Ushbu bosqich muammolarni ro'yxatga olish uchun turli xil fikrlashni qo'llaydi. Keyinchalik muhokama qilish uchun tegishli sohalarni aniqlash uchun konvergentsiyadan foydalaniladi. "Xitlar" va "qaynoq nuqtalar" ustuvorliklarni, muammoning ahamiyatini, uning dolzarbligini va tabiatini aniqlash uchun aniqlanadi.

2. Faktlarni aniqlash bosqichi. Keyingi bosqich faktlarni aniqlash bosqichi bo'lib, bunda muammoni tushunish tegishli ma'lumotlarni yig'ish orqali oshiriladi. Bu ham yangi g'oyalarni yaratishga yordam beradi. "Xitlar" va "qaynoq nuqtalar" muammoni yangi nuqtai nazardan ko'rishga yordam beradi.

3. Muammoni izlash bosqichi. Ushbu bosqichda oldingi bosqichdagi barcha "xitlar" eng samarali muammolar ro'yxatini aniqlash uchun ishlatiladi.

4. G'oyalarni topish bosqichi. Ushbu bosqichda kreativ muammolarni hal qiluvchi jamoalar potentsial yechimlarni izlaydilar. Asosan divergent faoliyat g'oyalarni shakllantirish vositalaridan foydalangan holda ko'plab g'oyalarni chiqarish uchun ishlatiladi.

5. Yechim izlash bosqichi. Amalga oshirish mumkin bo'lgan barcha g'oyalar filtrlanadi va ularning amalga oshirilishi tekshiriladi.

6. Qabulni topish bosqichi. Bu - orqali yechimlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradigan turli xil faoliyat:

- mumkin bo'lgan to'siqlar va ularni engish usullarini sanab o'ting;
- amalga oshirish va favqulodda vaziyatlar rejalarini ishlab chiqish;
- ishlash uchun harakat rejalarini ishlab chiqish.

Ko'pchilik an'anaviy g'oyalarga o'rganib qoladi va bu ko'pincha kreativ muammolarni hal qilishdagi asosiy to'siqlardan biridir. Ushbu fikr tufayli odamlar va tashkilotlar innovatsion bo'lishga urinishda turli xil tuzoqlarga tushib qolishadi. Guruh mashg'ulotlarini tashkil etish, unda odamlar g'oyalar ustida aqliy hujumi o'tkazish, shaxs sifatida xato qilish xavfini kamaytiradi va bu shaxsiy noto'g'ri qarashlarni kamaytiradi. Muammoni odamlar bilan baham ko'rish yoki g'oyalarimizni eshitish orqali biz boshqalarning munosabati va takliflarini tushunish imkoniyatiga ega bo'lamiz.

4.2. Dizayn fikrlash

Dizayn fikrlash dizaynerlarning eksklyuziv mulki emas - adabiyot, san'at, musiqa, fan, muhandislik va biznesdagi barcha buyuk innovatorlar buni amalda qo'llashgan. Xo'sh, nima uchun uni dizayn fikrlash deb atash kerak?

Dizayn fikrlashning o'ziga xos jihati shundaki, dizaynerlarning ish jarayonlari bizga muammolarni kreativ va innovatsion tarzda hal qilish uchun insonga yo'naltirilgan biznesimizda, mamlakatimizda va hayotimizda hal qilish uchun insonga asoslangan usullarni tizimli ravishda ajratib olish, o'rgatish, o'rganish va qo'llashda yordam beradi.

Apple, Google va Samsung kabi dunyoning ba'zi yetakchi brendlari dizaynni o'ylash yondashuvini tezda o'zlashtirdilar va dunyodagi yetakchi universitetlar tegishli metodologiyani o'rgatadilar, jumladan Stenford, Garvard, London Imperial kolleji va Hindistondagi Srishti instituti. Dizayn fikrlashni o'zingizning ish oqimingizga kiritishdan oldin, bu nima ekanligini va nima uchun bu qadar mashhurligini bilishingiz kerak. Bu yerda biz ta'qib qilishni qisqartiramiz va sizga dizaynni o'ylash nimani anglatishini va nima uchun bu juda talabchanligini tushuntirishga harakat qilamiz.

Dizayn fikrlashning ilmiy tug'ilgan joyi Kaliforniyadagi Stenford universiteti qoshidagi maktabdir. Dizayn fikrlash nomi Amerikaning

IDEO dizayn kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u Dizayn fikrlashni hozirgi ko'rinishida rasmiylashtirgan va ommalashgan. Dizayn fikrlashda foydalanuvchilar va ularning ehtiyojlari birinchi o'rinda turadi; ular barcha mulohazalarning boshlang'ich nuqtasidir. Butun jarayon foydalanuvchi ehtiyojlarini aks ettiruvchi innovatsiyalarni yaratishga qaratilgan. Texnik maqsadga muvofiqlik va iqtisodiy maqsadga muvofiqlik asosiy baholash mezonidir, lekin boshlang'ich nuqta emas. Shu sababli, dizayn fikrlash haqida gap ketganda, mahsulot yoki xizmatdan foydalanish kontekstida foydalanuvchini diqqat bilan kuzatish jarayonning bir qismidir. Ushbu sifatli kuzatuvlardan foydalanuvchilar uchun innovatsion tushunchalarni olish mumkin. Dizayn fikrlashda kuzatuvlarga sifatli yondashuvlar, klassik bozor tadqiqotlaridan bilganimizdek, miqdoriy yondashuvlardan aniq farq qiladi.

Dizayn fikrlash - bu iterativ jarayon bo'lib, unda siz foydalanuvchilaringizni tushunishga, taxminlarga qarshi chiqishga, muammolarni qayta aniqlashga va prototip va sinovdan o'tkazishingiz mumkin bo'lgan innovatsion yechimlarni yaratishga intilasiz. Umumiy maqsad sizning dastlabki tushunish darajangiz bilan bir zumda ko'rinmaydigan muqobil strategiyalar va yechimlarni aniqlashdir. Dizayn fikrlash shunchaki jarayon emas, u fikrlashning mutlaqo yangi usulini ochadi va bu yangi fikrlashni qo'llashga yordam beradigan amaliy usullar to'plamini taklif qiladi.

Dizayn fikrlash - bu sizning biznesingizni qayta tasavvur qilish imkonini beruvchi muammolarni hal qilish usuli. Biznes va iste'molchilar uchun dizaynning ahamiyati ortib borayotganligi sababli, tobora ko'proq kompaniyalar ushbu fikrlash usullarini o'zlarining ish jarayonlariga kiritish orqali o'z samaradorligini oshirish yo'llarini qidirayotgani ajablanarli emas.

Dizayn fikrlash muammoni hal qilishda insonga yo'naltirilgan yondashuvni oladi. U dastlab dizayn muammolarini intuitiv ravishda hal qilish usuli sifatida ishlab chiqilgan. Ammo bundan ham qiyinroq

muammolarga qo'llanilishi mumkin. Ushbu fikrlash usuli ko'pincha an'anaviy "yuqoridan pastga" chiziqli yondashuvlarga muqobil bo'lgan lateral muammolarni hal qilish usuli hisoblanadi. Dizayn fikrlash va kreativlik yangi boshqaruv uslubi bo'lib xizmat qiladi, bu sizga qutidan tashqarida fikr yuritish imkonini beradi. Bu sizga chegaralar bilan cheklanmasdan, muayyan muammo uchun yechimlarni yaratishga imkon beradi. Uning metodologiyasi muammoni hal qilish va yechimga yo'naltirilgan. Bu odamlar va tashkilotlarga ichki masalalar bo'yicha kerakli natijalarga erishish yoki kelajakdagi strategiya ustida ishlash imkonini beradi. Shu bilan birga, u odamlarga turli xil qiyinchiliklar haqida turlicha fikr yuritish uchun asos yaratadi.

Dizayn fikrlash biz nafaqat dunyoda yashaymiz, balki dunyoni yaratamiz degan g'oyaga asoslanadi. Bu nuqtai nazar biz qilayotgan har bir narsa nimanidir loyihalashtirishni o'z ichiga olishini tushunishga olib keladi. Bu texnologiyadan qanday foydalanishimizdan, oilamiz, do'stlarimiz, hamkasblarimiz va mijozlarimiz bilan qanday munosabatda bo'lishimizgacha bo'lishi mumkin.

Dizayn fikrlash - bu raqamli texnologiyalarning afzalliklari bilan inson ijodining eng yaxshisini birlashtirish orqali odamlar va texnologiyani bog'lashning kreativ usuli. Dizayn fikrlash zamonaviy tashkilotlarga foydali ta'sir ko'rsatdi. Bu odamlarga o'zlarining tabiiy, insoniy qobiliyatlarini kreativlik uchun ishlatish va bu ko'nikmalarni dizayn, rejalashtirish, texnologiya, biznes va ta'lim kabi turli sohalardagi muammolarga qo'llash imkonini beradi. Bu sizning mijozlaringizga yoqadigan muvaffaqiyatli mahsulotlarni yaratish uchun kreativlikdan foydalanish imkonini beradi, bu esa monetizatsiya muvaffaqiyatingizni oshiradi. Bu sizning foydalanuvchilaringiz uchun mazmunli tajriba yaratish haqida - ko'proq pul sarflaydigan foydalanuvchilar. Dizayn fikrlash muammoni hal qilishda tahlil, sintez, baholash va amalga oshirish kabi an'anaviy chiziqli yondashuvlardan ongni o'zgartirishni talab

qiladi. Buning o'rniga, u bir nechta yechimlarni ishlab chiqarishga, ushbu yechimlarni mezonlar bo'yicha baholashga va eng yaxshi variantni tanlashga qaratilgan. Bugungi kunda dizayn fikrlash barcha fanlar va kompaniyalarga innovatsiyalar kiritish va mavjud mahsulotlar va xizmatlarni yaxshilashga yordam berish uchun keng qo'llaniladi. U oxirgi foydalanuvchiga qaratilganligi sababli, dizayn fikrlash korxonalarga bozor tendentsiyalari va mijozlar talablarini yaxshiroq kutish va javob berishga yordam beradi.

Dizayn fikrlash qanday muammolarni hal qilishi mumkin? Dizayn fikrlash turli xil ko'nikmalarni o'rgatadi, shu jumladan kreativ jarayonni boshidan oxirigacha qanday boshqarish va go'daklikdan kattalargacha kreativ g'oyalarni qanday tarbiyalash. Dizayn fikrlash steroidlardagi kreativlikka o'xshaydi. Bu kompaniyalarning raqobatchilarga qaraganda muammolarni yaxshiroq hal qiladigan innovatsion g'oyalarni taklif qilish usuli sifatida boshlandi. Bu ular uchun ko'zni ochdi va juda muvaffaqiyatli bo'ldi. Endi u dizaynerlar, marketologlar va innovatorlar tomonidan o'z martabalarini oshirish uchun ishlatiladi. Dizayn fikrlash bilan siz muvaffaqiyatga har qachongidan ham tezroq erishishingiz mumkin. Nafaqat muammolarni vizual tarzda hal qilishda ajoyib, balki dizayn fikrlash ham har qanday biznes muammolarini hal qilishi mumkin.

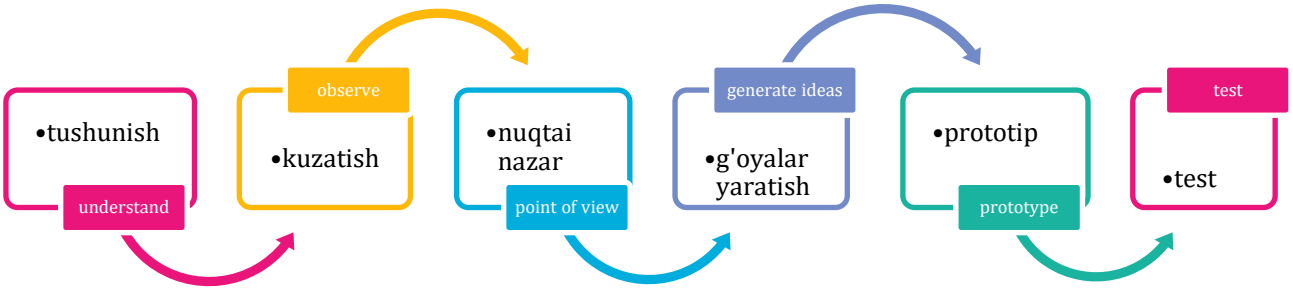
Dizayn fikrlash bizga muammolarni aniqlashga va ularni imkoniyatga aylantirishga yordam beradi. Biz dizayn fikrlash - bu biz duch kelayotgan muammoga yondashish yoki shunchaki yangi yechim izlash usuli deb hisoblaymiz. Bu bizni rejalashtirish, loyihalash va amalga oshirishning an'anaviy yondashuvidan jarayonimiz yanada kreativ, yaxlit va iterativ bo'lgan yondashuvga olib boradi. Darhaqiqat, so'nggi o'n yil ichida dizayn fikrlash ko'plab mukofotlarga sazovor bo'ldi.

Dizayn fikrlash - bu yechimlar aniq bo'lmagan, o'zgaruvchilar o'zgaruvchan va oldindan aytib bo'lmaydigan inson omillari hamma narsani o'zgartirishi mumkin bo'lgan qiyin muammolarni hal qilish uchun mukammal vositadir. Dizayn fikrlashni qanchalik ko'p mashq

qilsak, ijodiy ishonchimiz shunchalik ortib boradi va muammolarni ijodiy hal qilishda shunchalik yaxshi bo'lamiz.

Kreativ muammolarni hal qilish juda ko'p kreativlikni talab qiladigan va foydalanuvchilar va ularning ehtiyojlariga taalluqli bo'lmagan (yoki faqat masofadan turib) sof texnik xarakterdagi savollar bilan shug'ullanishi mumkin. Kreativ muammolarni hal qilish modeliga o'xshab, dizayn fikrlash bosqichlari iterativdir. Bu shuni anglatadiki, qoniqarli javob topilgunga qadar individual qadamlar kerak bo'lganda tez-tez takrorlanadi.

Dizayn fikrlash bosqichlari bo’lib quyidagilar hisoblanadi:



1. Tushunish. Bu bosqich kreativ muammolarni hal qilish modelidagi vaziyatni baholashga o'xshaydi. Uning maqsadi muammoni tushunish va uni hal qilish uchun imkon qadar ko'proq ma'lumot, faktlar va savollarni topishdir. Ushbu bosqich keyingi bosqichda "to'g'ri" foydalanuvchilar va manfaatdor tomonlarni kuzatish uchun tayyorgarlik vazifasini bajaradi.

2. Kuzatish. Foydalanuvchilar o'zlarining ehtiyojlari va motivlarini aniqlay olishlari uchun kuzatilishi kerak. Foydalanuvchilarni tushunish uchun bir qator sifatli usullar qo'llaniladi. Intervyu yoki yarim tuzilgan munozaralar buning bir jihatidir. Dizayn fikrlash ko'p foydalanuvchi ehtiyojlarini aniq aytib bo'lmaydi, deb taxmin qiladi. Shuning uchun, mahsulot yoki xizmatdan foydalanish kontekstida foydalanuvchilarni kuzatish muhimdir.

3. Nuqtai nazar. Keyinchalik, Tushunish va Kuzatish bosqichlarida to'plangan barcha ma'lumotlardan ma'no paydo bo'lishi kerak; markaziy vazifalar belgilanishi kerak. Bu muammoni

kreativ hal qilish modelidagi “Muammolarni shakllantirish” bosqichiga o'xshaydi. Dizayn fikrlashda vizualizatsiya, shuningdek, ramka deb ataladigan narsa yaratiladi. U markaziy savollarni yaxlit, izchil kontekstga joylashtiradi.

4. G'oyalar yaratish. Bu bosqich “Kreativ muammolarni hal qilish modeli”ning “G‘oyalarni o‘rganish” bosqichi bilan bir xil. Maqsad, belgilangan vazifalar uchun imkon qadar ko'proq g'oyalarni ishlab chiqish va keyin eng potentsialga ega bo'lganlarni tanlashdir.

5. Prototip. Kreativ muammolarni hal qilishda yechimlarni shakllantirish bosqichiga o'xshab, g'oya amaliy atamalarga tarjima qilinadi. Dizayn fikrlash g'oyalardan ko'plab oddiy prototiplarni yaratish, ularni foydalanuvchi uchun aniq qilish imkoniyatidan foydalanadi. Keyinchalik ular bosqichma-bosqich ishlab chiqilib, funktsional yechimlarga aylanadi. G'oya juda oddiy vositalar bilan, masalan, qog'oz, loy, Lego yoki oddiy chizmalar yordamida ko'rinadigan, aniq yoki boshqa tarzda boshdan kechirilishi mumkin bo'lishi kerak. Buni amalga oshirish orqali siz qaysi g‘oyalar tasavvur qilinganidek ishlayotganini va ularni amalga oshirishdan oldin qaysilarini o‘zgartirish kerakligini tezda ko‘rishingiz mumkin.

6. Test. Ishlab chiqilgan yechimlar haqiqatan ham foydalanuvchi tomonidan tushuniladimi yoki yo'qligini tekshirish uchun ular aslida foydalanuvchi tomonidan sinovdan o'tkaziladi. Maqsadli foydalanuvchilarga prototiplar ko'rsatiladi, ular qanchalik yaxshi ishlaydi va yechim ularning kutganlariga mos keladimi. Foydalanuvchilarning fikr-mulohazalari yechimni yanada takomillashtirish uchun ishlatilishi mumkin.

4.3. Tizimli kreativ fikrlash

Tizimli kreativ fikrlash (SCT-Systematic creative thinking) - bu odamlar uchun ham, ayniqsa, kreativ muammolarni hal qilish va innovatsion fikrlash jarayonlari doirasidagi guruhlar uchun o'ziga xos navigatsiya tizimi. Muammoni kreativ hal qilishni talab qiladigan

vaziyatlar muammoning yechimi qanday ko'rinishini bilmasligimiz va/yoki mavjud yondashuvlarning yordam bermasligi bilan tavsiflanadi. Demak, muammomizni hal qilish uchun innovatsion g‘oyalar kerak.

Muammo "bu yerda va hozir" va biz ega bo'lishni hohlaydigan vaziyat o'rtasida bo'shliq mavjud bo'lgan har qanday vaziyat sifatida aniqlanadi. Bu ko'pincha innovatsiyalar uchun tegishli bo'lgan holatlardir. Biroq, boshqa kontekstlarni ham jalb qilish mumkin. Bunga misollar:

- mahsulot uchun yangi reklama kampaniyasi yaratilishi kerak;
- menejer uydan va koronadan ishlaganiga qaramay, jamoaga tegishlilik va jamoa tuyg'usini yaratishi;
- rahbariyat tashkilotning xarid jarayonini tezlashtirishni hohlaydi;
- poezdni tormozlashda ishqalanishni kamaytirish kerak;
- batareyani zaryadlashning mumkin bo'lgan davrlari sonini oshirish kerak.

Barcha misollar aniq, taniqli va ishlaydigan yechim yo'qligi bilan tavsiflanadi. Aksincha, muammoning yechimi haligacha noma'lum yoki talabga javob beradigan yechim topilmagan.

Yuqoridagi barcha misollarda biz kreativ bo'lishimiz kerak, ya'ni innovatsion yechim topib, uni sinab ko'rishimiz kerak.

Buning sababi shundaki, ishchi yechim oldindan ma'lum emas, hatto keyinchalik u ko'pincha "mutlaqo mantiqiy" ko'rinadi. Shunday qilib, biz ko'plab yo'nalishlarni o'rganishimiz va tom ma'noda "bajarish mumkin bo'lgan" marshrutni topmagunimizcha, ushbu tadqiqotning ko'p qismini tark etishimiz kerak. Ayniqsa, guruhlarda bu jarayon nafaqat samarali, balki ko'pincha samarasiz bo’lishi ham mumkin. Ishtirok etgan odamlar ko'pincha guruhning bundan keyin nima qilishi kerakligi haqida aniq tasavvurga ega va odatda umumiy aniq yondashuv mavjud emasligini bilishadi. Aynan shu o'rinda umuman kreativ muammolarni hal qilishning jarayon modellari va

xususan SCT muhim ahamiyatga ega. "Tizimli kreativ fikrlash" – bu tizimli kreativ muammolarni hal qilishning ikkita ma'lum va o'rganilgan modellarining kombinatsiyasi. Bu amaldagi ehtiyojdan kelib chiqqan.

Asos sifatida ikkita jarayon modeli ko’rib chiqishimiz mumkin. Bir tomondan, nisbatan taniqli Dizayn fikrlash modeli, nomidan ko'rinib turibdiki, u dizayn sanoatidan kelib chiqqan va AQShdagi Stenford universitetidagi D-maktabda o'zining ilmiy uyiga ega. Dizayn fikrlash Amerikaning IDEO dizayn kompaniyasi orqali ma'lum bo'ldi, u ushbu shaklda dizayn fikrlashni rasmiylashtirdi va "reklama qildi".

Ular barcha fikrlarning boshlang'ich nuqtasini tashkil qiladi. Butun jarayon haqiqatan ham ushbu foydalanuvchi ehtiyojlariga javob beradigan innovatsiyalarni yaratishga qaratilgan. Amalda dizayn fikrlashning "muammosi" shundaki, ko'pgina kompaniyalarda foydalanuvchilarning ehtiyojlari birinchi o'rinda turmaydigan yoki biz kreativ hal qilishimiz kerak bo'lgan savolga oddiygina tegishli bo'lmagan holatlar mavjud. Misol uchun, agar siz tormoz eskirishini kamaytirmoqchi bo'lsangiz, ehtimol siz foydalanuvchilarning ehtiyojlariga e'tibor qaratmasligingiz mumkin.

Ikkinchi jarayon modeli tadqiqotdan tashqari nisbatan noma'lum bo'lgan kreativ muammolarni hal qilish (CPS). Tizimli kreativ fikrlash 1950-yillarda Buffaloda (AQSh) boshlangan. Tashabbuschi Aleks Osborn edi, u o'sha paytda butun dunyoga ma'lum bo'lgan aqliy hujum jarayonini ishlab chiqdi. Bunga uning BBDO reklama agentligidagi samarasiz uchrashuvlar tajribasi asos bo'ldi. Ushbu uchrashuvlarning bir nechta lentalarini tahlil qilgandan so'ng, u aqliy hujum deb nomlangan jarayonni taklif qildi, bunda g'oyalarni rivojlantirish g'oyalarni baholashdan ajratilgan va ma'lum qoidalarga amal qilgan. Faqat g'oyalarni rivojlantirish bilan bog'liq bo'lgan aqliy hujum jarayoniga asoslanib, Aleks Osborn Sidni Parnes bilan birgalikda muammolarni kreativ hal qilishning butun jarayonini va shu bilan birga g'oyani ishlab chiqishdan oldin va keyin

sodir bo'ladigan bosqichlarni tavsiflovchi kreativ muammolarni hal qilish modelining birinchi versiyasini ishlab chiqdi.

Tizimli kreativ fikrlash doimiy ravishda ishlab chiqilgan va dizayn fikrlashdan farqli o'laroq, kreativlikni talab qiladigan barcha turdagi savollar uchun ishlatilishi mumkin. Biroq, bu oson emas, ayniqsa, u bilan birinchi marta aloqada bo'lgan odamlar uchun, chunki u nisbatan murakkab. Masalan, qadamlarning aniq ketma-ketligi yo'q. Bu haqiqatga yaqin, chunki kreativ jarayonlar ko'pincha guruhlarda sodir bo'ladi. Shunga qaramay, ko'pchilik uchun jarayon tartibi bo'yicha tavsiyalar mavjud bo'lsa, dizayn fikrlashda bu juda foydali. Amalda biz ushbu ikki jarayonning aralashmasidan tobora ko'proq foydalanmoqdamiz va mijozlar talablariga yanada yaqinroq yo'naltirilgan tizimli kreativ fikrlash bilan integratsiyalashgan modelni yaratdik. Tizimli kreativ fikrlash uchta markaziy element bilan tavsiflanadi:

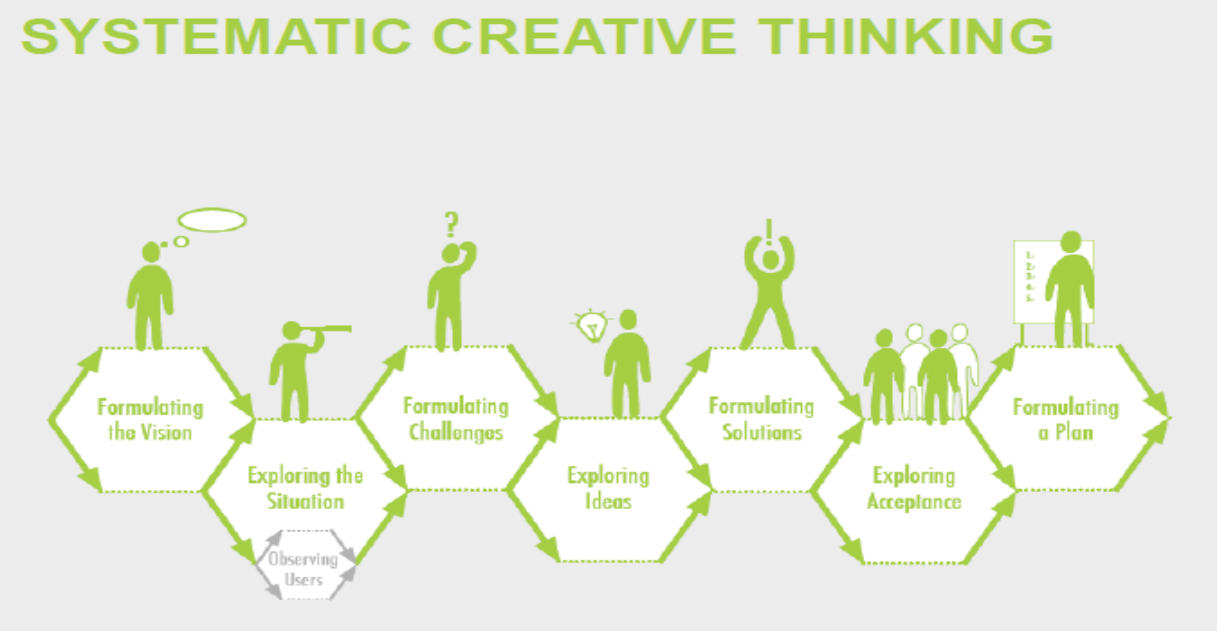
1. Diversion va yaqinlashtiruvchi fikrlashning bo'linishi
2. Strukturaviy taklif sifatida jarayon modeli
3. Jarayon davomida "fikrlash vositalari" deb ataladigan vositalardan foydalanish mumkin.

Kreativlik 12 yildan ortiq vaqt davomida ikkala jarayon, kreativ muammolarni hal qilish (CPS) va dizayn fikrlash (DT) bilan ishlaydi. Kreativ muammolarni hal qilish jarayoni uzoqroq tarixga ega, dizayn fikrlash so'nggi paytlarda sezilarli darajada oshdi. Boshqa sabablar qatorida, bu qisman SAP asoschisi Hasso Plattnerning ta'siri bilan bog'liq. Ikkala jarayon modeli ham ochiq muammolarni hal qilish uchun iterativ, kreativ jarayonlardan foydalanadi. Ikkala jarayon ham bir oz farq qiladi, lekin ular bir xil printsiplar va o'xshash fikrlash vositalaridan foydalanadilar. Shunday qilib, ularning farqlari umumiy xususiyatlar va o'xshashliklardan ustun turadi. Shuning uchun biz har ikkala jarayonning aralashmasidan tobora ko'proq foydalanmoqdamiz va usullarimizning diqqatini mijozimizning ehtiyojlariga qaratamiz. So'nggi yillarda "dizayn fikrlash" atamasi ko'plab kompaniyalar uchun muhim bo'lib qoldi va biz bu atama

hozirda "ichida" ekanligini payqadik. Shu sabablarga ko'ra, biz muammoni kreativ hal qilish va dizayn fikrlashni bitta modelda birlashtirgan integratsiyalashgan modelni yaratishga qaror qildik. Biz buni tizimli kreativ fikrlash jarayoni deb ataymiz.

Bosqichlarni nomlashda biz ismlarimizni CPS modeliga asosladik. Jarayonlarni vizualizatsiya qilishda biz modelimizni chiziqli dizayn fikrlash formatiga asosladik. Tajriba shuni ko'rsatdiki, ko'rinadigan boshlanishi va ko'rinadigan oxiri bo'lgan chiziqli tasvirni ko'p odamlar uchun CPS jarayonlarining aylana shaklidan ko'ra tushunish osonroqdir. Shu bilan birga, tizimli kreativ fikrlash jarayoni ham tabiiy ravishda iterativ jarayondir va biz uni shunga mos ravishda xaritalashtirdik.

Tizimli kreativ fikrlashning jarayon modeli quyidagicha izohlash mumkin: ko'rishdan – rejagacha. Odamlar ko'pincha bu jarayonni tabiiy ravishda kuzatib boradilar. Biroq, ayniqsa, guruhlar qaysi jarayon bosqichida ekanligi haqida umumiy tushunchaga ega bo'lishlari foydalidir. Va ular bir-biridan ajralib chiqadimi yoki yaqinlashadimi.



Tizimli kreativ fikrlash jarayonining bosqichlari:

1. Vizyonni shakllantirish. Bu bosqich tizimli kreativ fikrlash modelining vizyonni o'rganish bosqichiga mos keladi. Maqsad - munosib maqsadni topish yoki kreativ tarzda o'zgartirilishi mumkin bo'lgan muammoni aniqlash. Ushbu bosqich nuqta chiziq bilan tasvirlangan, chunki ko'pincha maqsad yoki muammo mavjud, shuning uchun uni qidirishga hojat yo'q. Bunday holda, siz keyingi bosqichdan to'g'ridan-to'g'ri boshlashingiz va vaziyatni aniqlashingiz mumkin bo'ladi.

2. Vaziyatni o'rganish. Bu qadam, tizimli kreativ fikrlash modelidagi vaziyatni baholash bosqichiga mos keladi va dizayn fikrlashning tushunish bosqichi bilan mos keladi. U vaziyatni yaxshiroq tushunishingiz uchun muammo haqida iloji boricha ko'proq ma'lumot va faktlarni to'plash uchun ishlatiladi.

3. Foydalanuvchilarni kuzatish. Kuzatish bosqichi - vaziyatni aniqlashning vositachi bosqichi yoki kichik jihatidir. U foydalanuvchiga yo'naltirilgan muammoni hal qilishda ishlatiladi.

4. Muammolarni shakllantirish. Bu bosqich tizimli kreativ fikrlash modelidagi qiyinchiliklarni shakllantirish bosqichiga yoki dizayn fikrlash jarayonidagi nuqtai nazarga mos keladi. Ushbu bosqichning maqsadi g'oyalarni topish uchun asosiy savollarni shakllantirish va shundan so'ng innovatsiyaga yondashuv burchagini aniqlashdir.

5. G‘oyalarni o‘rganish. Bu qadam tizimli kreativ fikrlash modeli va dizayn fikrlashning bir xil nomdagi bosqichiga to'liq mos keladi.

6. Yechimlarni shakllantirish. Bu yerda, tizimli kreativ fikrlash jarayonida bir xil nomdagi bosqichda hech qanday o'zgarishlar yo'q. Ushbu bosqich dizayn fikrlashning prototip bosqichiga to'g'ri keladi.

7. Qabul qilishni o'rganish (ichki va tashqi). Bu bosqich tizimli kreativ fikrlash modelidan qabul qilishni o'rganish va design thinking testining birlashmasidir. Tizimli kreativ fikrlash bu yerda ichki manfaatdor tomonlarga katta e'tibor qaratgan bo'lsa-da, dizayn fikrlash oxirgi foydalanuvchilarga, ya'ni tashqi manfaatdor

tomonlarga qaratilgan. Biroq, testning ikkala shakli ham tegishli bo'lganligi sababli, ikkalasi ham bir bosqichda birgalikda ishlatilishi mumkin. Shunday qilib, bu yerda maqsad topilgan yechim manfaatdor tomonlar, foydalanuvchilar va qaror qabul qiluvchilar tomonidan ma'qullanganligini tekshirishdir.

8. Rejani shakllantirish. Bu bosqichda maqsad rejani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan keyingi bosqichlar bilan jihozlashdir. Agar jarayonni bir vaqtning o'zida yakunlash mumkin bo'lmasa-da, lekin ko'plab kichik seanslarga bo'lingan bo'lsa, har bir seansdan so'ng keyingi bosqichlar qanday amalga oshirilishi haqida reja tuzilishi kerak bo’ladi.

4.4. Teleskoplash-klasterlash-mindmapping

Kreativlikda teleskoplash ikki bosqichli fikr-baholashning baholash bosqichida foydalaniladigan uch bosqichli vositadir. Bu ikki bosqichli fikrlash-baholash jarayonining ikkinchi bosqichini bajarish uchun vosita bo'lib, guruh qarorni kechiktirish qoidasini qo'llash orqali yechim g'oyalarini ishlab chiqarishni tugatgandan so'ng qo'llaniladi. Yuqorida aytib o'tilgan an'anaviy ikki bosqichli jarayonning baholash bosqichi guruh teleskoplash usulining birinchi bosqichini, ya'ni alohida guruh a'zolari tomonidan g'oyalarni dastlabki tanlashni boshlagandan so'ng boshlanadi.

Guruhning har bir a'zosi yaratilgan g'oyalarning kichik sonini (qanchaligi fasilitatorning ixtiyoriga bog'liq) o'zining "eng yaxshi garovi" sifatida belgilaydi, bu esa o'zining shaxsiy nuqtai nazaridan qo'shimcha tekshirishga loyiqdir. Ikkinchi bosqich, "tushunish uchun tinglash" - bu tanlangan "eng yaxshi garovlar"ning har birining ma'nosini (nima uchun ular buni qimmatli deb hisoblashadi) uni tanlagan a'zolarning har biri tomonidan hukm qilmasdan tushuntirishdan iborat. Amalda, turli a'zolar bir xil g'oyani mutlaqo boshqa sabablarga ko'ra yoki g'oyani juda boshqacha talqin qilgan holda "eng yaxshi garov" sifatida tanlagan bo'lishi odatiy hol emas.

Qo'pol qoida yoki qonun "g'oya qanchalik aniq ifodalangan bo'lsa, bir nechta sabab va ma'nolarning ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi". Shunday qilib, teleskopning ushbu hukmsiz ikkinchi bosqichining maqsadi - barcha nuqtai nazarlarni tushunish va hurmat qilishdir. Stasser va Birchmeier[27] kabi qaror qabul qiluvchi olimlar tomonidan qo'llab-quvvatlangan tanqidiy fikrlashning afzalliklari, bu munozaralar qaror qabul qiluvchilarni yaxshiroq xabardor qilish orqali yaxshiroq qarorlarni keltirib chiqaradi, bu ikkinchi teleskop bosqichida tortishuvlar va nizolarsiz sodir bo'ladi. Ikkinchi teleskop bosqichi guruh a'zolarining o'ziga xos tanlovlari bilan bog'liq bo'lgan har qanday yashirin profillarni yuzaga chiqarish uchun zarur bo'lgan shaxsiy xavfsizlikning guruh iqlimini rivojlantirishga yordam beradi.

Ikkinchi teleskop bosqichi, shuningdek, yakuniy tanlangan tanlov bo'yicha konsensusni shakllantirishga yordam beradi (uchinchi bosqichda), lekin eng muhimi, yangi g'oyalar yoki (ko'rib chiqilayotgan g'oyalarning takomillashtirilgan versiyalari) eklektik paydo bo'lishiga hissa qo'shadi, chunki a'zolar tushunishni boyitadi. Tushunish deganda faqat fikrlarning emas, balki vaziyat kontekstining ham ma’nosi sifatida gapiramiz; muammoni o'rab turgan faktlar yoki haqiqat bir butun sifatida hal qilinmoqda. Va nihoyat, teleskopning uchinchi bosqichida guruh bir nechta muhim eng yaxshi variantlarni (yoki ba'zi hollarda bitta optimal variantni) baholash va konsensusga erishish uchun birgalikda ishlaydi, amalga oshirishni rejalashtirishga o'tadi. Ko'pincha yaxshi fikr yuritish uchun vaziyat haqidagi faktlarni to'g'ri tushunish kerak, deb aytiladi. Teleskoplash jarayoni asossiz taxminlardan voz kechishga va muhokamadan olingan ma'lumotlar sifatiga ishonch darajasini yaratishga yordam beradi.

A'zolar tanlangan variantlarning sifati va variantlarga asoslangan faktlarning sifati bo'yicha kelishuvga erishadilar. Ba'zi

[27] Stasser, G., Birchmeier, Z. (2003). Group Creativity and Collective Choice. In B. Nijstad, P.B. Paulus (Eds.), Group Creativity: Innovation Through Collaboration if possible (pp. 85-109). New York: Oxford University Press.

variantlar juda yaxshi aniqlangan bo'lishi mumkin, ba'zilari esa biroz kamroq aniqlangan. Ikkinchi holda, noaniqlik darajasi o'z-o'zidan haqiqat sifatida amalga oshiriladi va qabul qilinadi.

Haqiqatan ham, noaniqlik darajasi guruhning haqiqat yoki variantni juda muhimligini aniqlashining sababi bo'lishi mumkin. Amalda, nihoyat tanlangan variantlar to'liq tushuniladi (a'zolar qaysi tasdiqlovchi faktlar aniq ekanligini va qaysilari chayqalishi mumkinligini bilishadi, lekin ular bilan davom etishga tayyor). Ushbu teleskoplash usulini optimal yechimlar paydo bo'lishida konsensus yaratish ko'nikmalaridan tashqari turli ko'nikmalarni qo'llaydigan konvergentsiya vositasi sifatida tushunish kerak. Shunday qilib, a'zolarning ushbu vositadan foydalanishdagi mahorati katta ahamiyatga ega. Ushbu kreativlik vositasidan foydalanishni o'rgatish - mustaqil yordam berish bilan birlashtirilgan eng yaxshi yondashuv. Biroq, malakali mustaqil fasilitator alohida a'zolarning mahorat darajasidan qat'i nazar, guruh tomonidan yuqori darajadagi mahoratga ega bo'lishini ta'minlashi mumkin.

Sog'lom va samarali jarayonlarni rivojlantiradigan ishchi guruhlar vaqt o'tishi bilan yuqori malakaga ega bo'lib, ushbu jarayonlarni amalga oshirishga qodir bo'ladi. Shuning uchun, biz ushbu kreativlik vositasini o'rganish uchun tanlagan muayyan jarayonga (ikki bosqichli fikr-baholash jarayoni) kelsak, guruhlar ushbu ikki bosqichli jarayondan foydalangan holda muammolarni muvaffaqiyatli hal qilganda, guruh a'zolari mohirlik bilan ajralib chiqish (variantlarni yaratish) va birlashish (variantlarni baholash) imkoniyatiga ega bo'lishini kutamiz.

Ko'nikmalar guruhining ba'zi a'zolari teleskopik konvergentsiyani muvaffaqiyatli qo'llashni o'rganishlari mumkin, ya’ni:

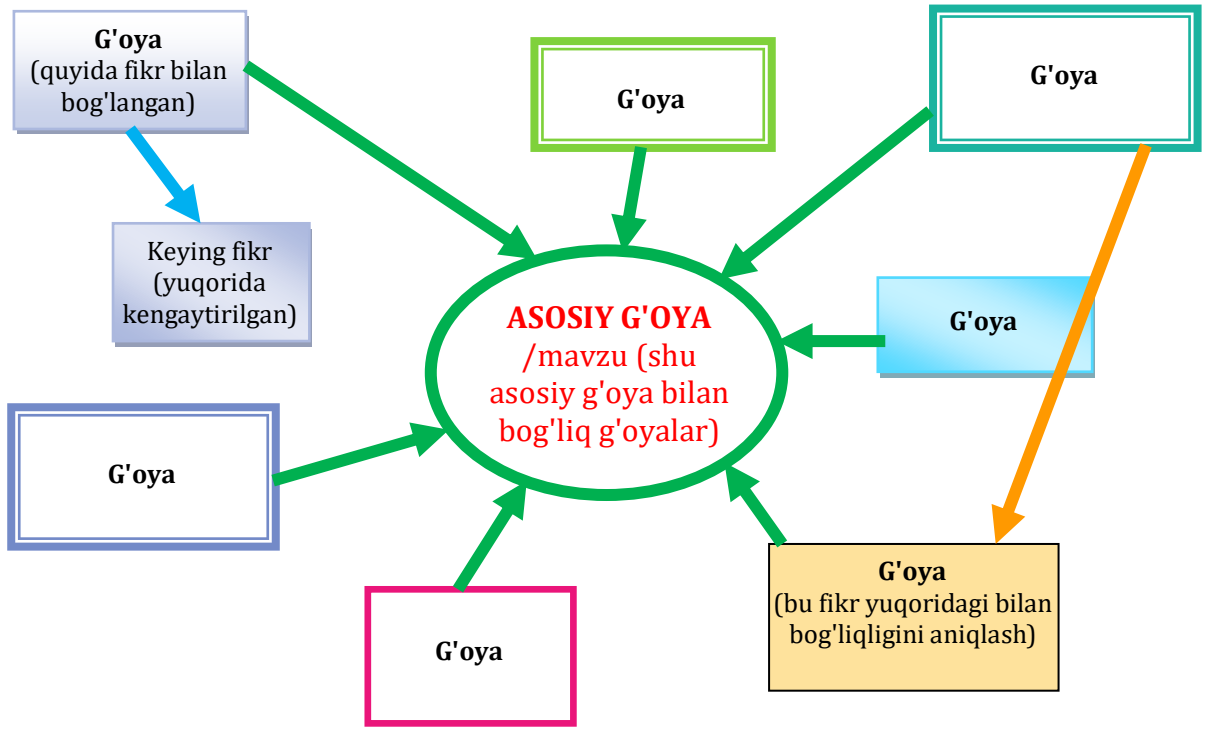
- idroklardagi farqlarni konstruktiv va boyitilgan variantlar manbai sifatida ko'ring;
- boshqalar variant haqida nima deyishini diqqat bilan tinglang;

- variant ichidagi so'zlar siz uchun nimani anglatishini aniq tushuntiring;
- oddiy tildan foydalaning;
- agar kerak bo'lsa, aniqlik kiritish uchun istiqbolli variantlarni qayta ko'rsating;
- tushunishdagi aniq nomuvofiqliklarni to'g'ridan-to'g'ri va aniq ko'rib chiqing;
- kichik farqlarni bartaraf etuvchi so'zlarni rivojlantiring;
- g'ayrioddiy variantlarni yaxshi tinglashga ishonch hosil qiling (ko'p odamlar turli xil bo'lganligi sababli farq qiladigan g'oyalardan qochishadi);
- mashhur bo'lmagan, ammo kuchli bo'lishi mumkin bo'lgan variantlarni o'rganish uchun gapiring;
- maysani himoya qilmasdan, yaxshi tanlov qilishga e'tibor qarating. Guruhning asosiy mezoni sifatida "butun tashkilot uchun sof foyda"dan foydalanishni ko'rib chiqing;
- to'liq guruh ishtiroki uchun ishlang. Yuqori maqomga ega yoki ko'proq ovozli odamlarning guruhni o'zgartirishiga yo'l qo'ymang;
- xavfli yangi variantlar haqida tashvishlaringizni boshqalar bilan baham ko'ring, chunki bu yangi fikrlashga olib kelishi va bunday xavfli variantlarni g'oyaning innovatsion tomonlarini saqlaydigan, lekin potentsial noqulaylikni kamaytiradigan va shu bilan muvaffaqiyatli qabul qilish va amalga oshirish uchun ko'proq imkoniyatni ta'minlaydigan biroz boshqacha variantlarga aylantirishi mumkin.

Biz korxona, tashkilotlarda guruh a'zolarining teleskop vositasida samarali ishtirok etishlari uchun zarur bo'lgan o'ziga xos kognitiv, munosabat va xulq-atvor ko'nikmalarini batafsil tasvirlab berdik va bu qanday qilib ular faoliyati baholanayotganda baholanayotgan g'oyalar sifatini sezilarli darajada yaxshilashi mumkin, bu esa eng yaxshi g'oyalarning rivojlanishiga imkon beradi.

Klasterlash Gabriele Lusser Riko tomonidan o'zining "Tabiiy yo'lni yozish" kitobida aniqlangan va ishlab chiqilgan. Uning ushbu

uslubni ishlab chiqishdagi maqsadi g'oyalarni bog'lash uchun tasvirlar yordamida miya va uning barcha fikrlash jarayonlarini bir-biriga bog'lash va chiziqli fikrlashni faollashtirishda yordam berish edi. Ushbu uslub bizga tiqilib qolmasdan fikrlarimiz va tushunchalarimiz orqali oldinga va orqaga harakat qilishimizga imkon beradi va bizga ilhom olish uchun kengroq ko'lamni beradi (4.2-rasm).

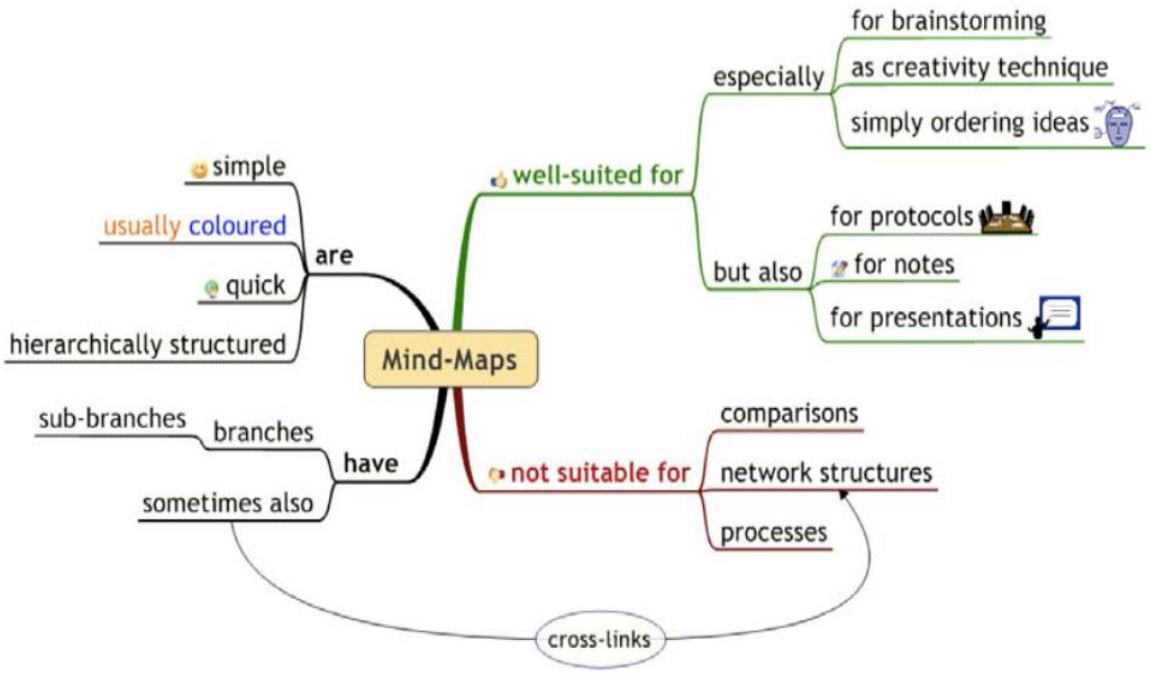


4.1 – rasm. Klasterlash usulida asosiy g'oyani yaratilish sxemasi

Klasterlash yoki xaritalash mavzu haqida fikr yuritishning turli usullaridan xabardor bo'lishga yordam beradi. Klaster yoki "aql xaritasi" yaratish uchun umumiy mavzuni qog'ozning o'rtasiga yozing. Keyin butun varaqdan foydalanib, ushbu mavzuga oid fikrlarni tezda yozib oling. Agar g'oya boshqa g'oyalarni tug'dirsa, g'oyalar klasterini shakllantirish uchun ularni chiziqlar va doiralar / shakllar yordamida bir-biriga bog'lang. Bu yerda butun maqsad sizning g'oyalaringiz bir-biriga va asosiy mavzuga qanday bog'liqligini vizual ravishda ko'rsatish uchun chiziqlar va doiralardan foydalanishdir. Klaster yoki xarita aqliy hujumning ikki bosqichini (g'oyalarni yozib olish va keyin ularni guruhlash)

birlashtiradi. Shuningdek, u sizga mavzuning eng ko'p aytadigan jihatlarini bir qarashda ko'rish imkonini beradi, shuning uchun u yozish uchun keng mavzuni qanday yo'naltirishni tanlashga yordam beradi.

"Aql xaritasi" atamasi ko'pincha turli xil norasmiy grafik bilim artefaktlari uchun noto'g'ri ishlatiladi. Biroq, bu yerda u faqat Toni Buzan tomonidan taqdim etilgan va savdo belgisi sifatida qo'llaniladi (Buzan va Buzan, 1996). Aql xaritasi har doim o'rtada bitta markaziy mavzuga ega bo'lib, undan yorliqlangan filiallar va kichik shoxchalar chiziladi (4.2-rasmga qarang).



4.2-rasm. Aql xaritasi usulining qo’llanilish sxemasi

Mindmap - bu bir nechta g'oyalar yoki ma'lumotlar qismlari o'rtasida grafik aloqalarni o'rnatish uchun ma'lumotlarni vizualizatsiya qilish usuli. Ushbu uslub har bir fikrni yozishni va keyin bu fikrni boshqa tegishli qismlarga chiziqlar yoki egri chiziqlar bilan bog'lashni o'z ichiga oladi. Bu munosabatlar tarmog'iga olib keladi. Ushbu munosabatlarni tahlil qilish va o'zgartirish orqali maslahatchi eng yaxshi harakat yo'nalishini va kutilgan natijalarni aniqlay oladi.

Aql xaritalaridan foydalanib, maslahatchilar murakkab g'oyalar va tushunchalarni qo'lga olishlari, tasniflashlari, tahlil qilishlari va tasavvur qilishlari mumkin. Barcha aql xaritalari bir nechta umumiy xususiyatlarga ega. Ular markazdan tarqaladigan tabiiy tashkiliy tuzilishga ega bo'lib, oddiy, miyaga qulay tushunchalar bo'yicha chiziqlar, belgilar, so'zlar, rang va tasvirlardan foydalanadi. Shunday qilib, aql xaritasi monoton ma'lumotni miyaning tabiiy ishlashiga mos keladigan rangli, esda qolarli va yuqori darajada tashkil etilgan diagrammaga aylantiradi.

Aniq tugunlar va bog'lanishlar o'rniga, aql xaritalarida faqat yorliqli novdalar mavjud. Ushbu tarmoqlar o'rtasidagi munosabatlarni aniqlab bo'lmaydi. Strukturaviy jihatdan, ong xaritasi bog'langan yo'naltirilgan asiklik grafik bo'lib, uning yagona aloqa turi sifatida ierarxiyaga ega. Aql xaritasi - bu tushunarli ierarxik tuzilmani ta'minlovchi yorliqli elementlarning oddiy daraxti.

Mind-mapping - bu aqliy hujum, konspekt, eslatma olish va klasterlash uchun o'rnatilgan texnikadir. Aql xaritalari ob'ektlar orasidagi munosabatlar tuzilmalari uchun mos emas, chunki ular ierarxik model bilan chegaralangan.

Aqlni xaritalash uchun keng tarqalgan dasturiy vositalardan ba'zilari FreeMind, faol ishlab chiquvchilar hamjamiyatiga ega bepul ochiq manbali aqlni xaritalash vositasi, MindManager, bozorda yetakchi bo‘lgan, aqlni xaritalash uchun tijorat dasturiy ta’minoti, Nova-Mind, boshqa moslashuvchan tijorat vositasi va MindMeister, real vaqtda hamkorlikda xaritalash xususiyatiga ega bo'lgan veb-ga asoslangan aql xaritasi xizmati. MindMeister ham tijoriy xususiyatga ega, biroq birinchi xaritalar bepul.

Misol uchun, mijozlarning xarid qilish jarayonini tasavvur qilish mumkin bo'lgan sotuv aql xaritasini yaratib, unda qo'rg'oshin ishlab chiqarish, konversiya va daromadlarga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlaydi. Siz darslar natijasida paydo bo'lgan har qanday taxminlar, iqtiboslar, taxminlar, tavsiyalar, yo'riqnomalar va boshqa g'oyalarni yozib olishingiz va ushbu ma'lumotlarni vizual tarzda

umumlashtirishingiz mumkin. Guruh a'zolari va rahbarlari birgalikda qaydlar, yozuvlar va boshqa muhim tafsilotlarni qo'shish orqali Aql xaritalarini boyitishlari mumkin. FreeMind kabi Mind Mapping dasturi yordamida siz sichqonchani bir necha marta bosish orqali aql xaritalari va rasmlarini yaratishingiz mumkin. Shuningdek, siz murakkab harakatlarni filtrlash, saralash va guruhlash mumkin bo'lgan kichikroq bog'langan xaritalarga ajratishingiz mumkin.

Aql xaritasi quyidagi barcha holatlar uchun ishlatilishi mumkin:

1. Aqliy hujum, g‘oyalar yaratish, muammoni yechish.

2. Strategik boshqaruv fikrlash, loyihani rejalashtirish, shaxsiy maqsadni belgilash, axborotni samarali tashkil etish va taqdim etish.

3. Ko'p manbalardan olingan ma'lumotlarni o'rganish va mustahkamlash

4. O'rganish va yodlash, eslatma olish, tillarni o'rganish.

5. Kreativlik va xayoliy fikrlashni kuchaytirish.

Kontseptsiya tabiatda topilgan naqshlarga va miya qanday ishlashini o'rganishga asoslangan. Kompyuter chiziqli tarzda ishlayotgan bo'lsa, miya assotsiativ va chiziqli ishlaydi. Bu shuningdek, fikrlaringizni tartibga solishning juda intuitiv usulidir, chunki aql xaritalari bizning miyamizning fikrlash tarzini taqlid qiladi - chiziqli fikrlashdan ko'ra, bir-birining g'oyalarini aks ettiradi. Aql xaritalari tabiiy assotsiatsiyalar orqali tushunchalarni birlashtiradi va guruhlaydi. Bu ko'proq g'oyalarni yaratishga, mavzuingizda chuqurroq ma'no topishga yordam beradi, shuningdek, ko'proq narsani to'ldirishga yoki etishmayotgan narsani topishga undaydi. Katta miqdordagi assotsiatsiyalar tufayli ular juda kreativ bo'lishi mumkin, ular ilgari o'ylamagan yangi g'oyalar va uyushmalarni yaratishga moyildirlar. Assotsiatsiya deyarli barcha aqliy funktsiyalarda asosiy rol o'ynaydi. Aql deyarli bir zumda assotsiatsiyalar hosil qiladi va "xaritalash" o'z fikrlaringizni faqat so'zlar yoki iboralar yordamida ifodalashdan ko'ra tezroq yozishga imkon beradi. Tasodifiy va "devordan tashqari" g'oyalar rag'batlantiriladigan aqliy hujumdan farqli o'laroq, kontseptsiya

xaritasi g'oyalarni yanada tuzilgan bog'lashni ta'minlaydi. Aql xaritasi bir vaqtning o'zida sizga katta hajmdagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan holda katta mavzu haqida umumiy ma'lumot berishi mumkin.

Mind Maps harflar va raqamlardan foydalanadi va ular rang va tasvirdan ham foydalanadi, ya'ni ular miyaning chap va o'ng tomonlarini jalb qiladi. Shuning uchun siz Mind Maps-dan foydalanganda fikrlash kuchingizni sinergik tarzda oshirishingiz mumkin. Miyaning har bir tomoni bir vaqtning o'zida boshqasini oziqlantiradi va kuchaytiradi, bu esa cheksiz kreativ salohiyatni ta'minlaydi. Mind Mapping - bu "chap miya" mantiq, so'zlar va belgilar ko'nikmalarini "o'ng miya" naqsh, rang va shakl qobiliyatlari bilan birlashtirgan vositadir. O'z fikrlaringiz va idroklaringizni fazoviy tarzda taqdim etish va ranglar va rasmlarni qo'llash orqali yaxshiroq umumiy ko'rinishga erishiladi va yangi aloqalar paydo bo'lishi mumkin. Markaz sifatida asosiy muammodan boshlash va ko'plab mumkin bo'lgan yondashuvlarga erishish uchun undan assotsiatsiyalar va g'oyalarni yaratish kerak.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Kreativlik muammolari deganda nimani tushunasiz?

2. Kreativ faoliyatda dizayn fikrlashning ahamiyati va bosqichlari

3. Innovatsion jarayonda tizimli kreativ fikrlashning mohiyati

4. Tizimli kreativ fikrlashda mindmapping (aql xaritasi) usulining afzallikari

5. Korxona innovatsion faoliyatida klasterlash usulinig qo’llanilishi

6. Kreativ muammolarni hal qilish qanday asosiy tamoyillarga asoslanadi?

7. Kreativlikda teleskoplash usulining o’ziga xos jihatlari

8. Mind-mappingdan mijozlarning xarid qilish jarayonida qanday foydalanish mumkin?

9. Teleskopik konvergentsiya muvaffaqiyatli qo'llanilishi uchun qanday vazifalar amalga oshirilishi lozim?

10. Tizimli kreativ fikrlash jarayonining bosqichlari.

V BOB. KREATIVLIK VOSITALARI

5.1. Quickscore kreativlik testi

5.2. Kano tahlil – Nominal Group texnikasi – sinetika

5.3. Operatsion kreativlik – Storyboarding – Absence Thinking

5.4. Buzilish daraxti diagrammasi – Lotus guli – kuchli maydon tahlili diagrammasi

Tayanch so'z va iboralar: *Storyboarding, lotus guli, kano tahlil, nominal group texnikasi, sinetika, quickscore, absence thinking.*

5.1. Quickscore kreativlik testi

MindTools Quickscore kreativlik testini – bu sizning biznes kreativlik qobiliyatlaringizni baholash va rivojlantirishga yordam beradi, shuning uchun mualliflar buni №1 kreativlik "vositasi" deb sanashgan. Bu, shuningdek, kundalik hayotda biz qiladigan barcha ishlarni amalga oshirish uchun foydalanadigan usullarni takomillashtirish imkoniyatlarini izlash va kashf qilish jarayonidir. Har birimiz kreativ bo'lishimiz mumkin, agar bizda to'g'ri ruhiy holat mavjud bo'lsa va biz topshiriq uchun mavjud bo'lgan tegishli vositalardan foydalansak. Ushbu test sizning qanchalik kreativ ekanligingizni tezda baholaydi. Bu mutlaq o'lchovni ta'minlamaydi, lekin bu sizning kreativ fikrlash darajangizni his qilish imkonini beradi. Kreativlik darajangizni rivojlantirishga yordam berish uchun biz ushbu test natijalaridan va ba'zi qo'shimcha vositalardan foydalanamiz. MindTools 70 dan ortiq kitoblarni yozish va yuzlab mijozlar tashkilotlari bilan maslahatlashish davomida ko'plab tashkilotlarda kreativlik bilan bog'liq kamida uchta asosiy muqobil munosabat mavjudligini aniqladik.

- №1 munosabat: tadqiqot va ishlanmalar tashkilotdagi yagona kreativ sohadir.

• №2 munosabat: Barcha xodimlar kreativdir. Biz faqat orqaga o'tirib, voqealar sodir bo'lishiga yo'l qo'yishimiz kerak.

• Munosabat №3: Biz barcha xodimlarimizni kreativ bo'lishga va yangi va turli g'oyalarga intilishga faol ravishda rag'batlantirishimiz kerak.

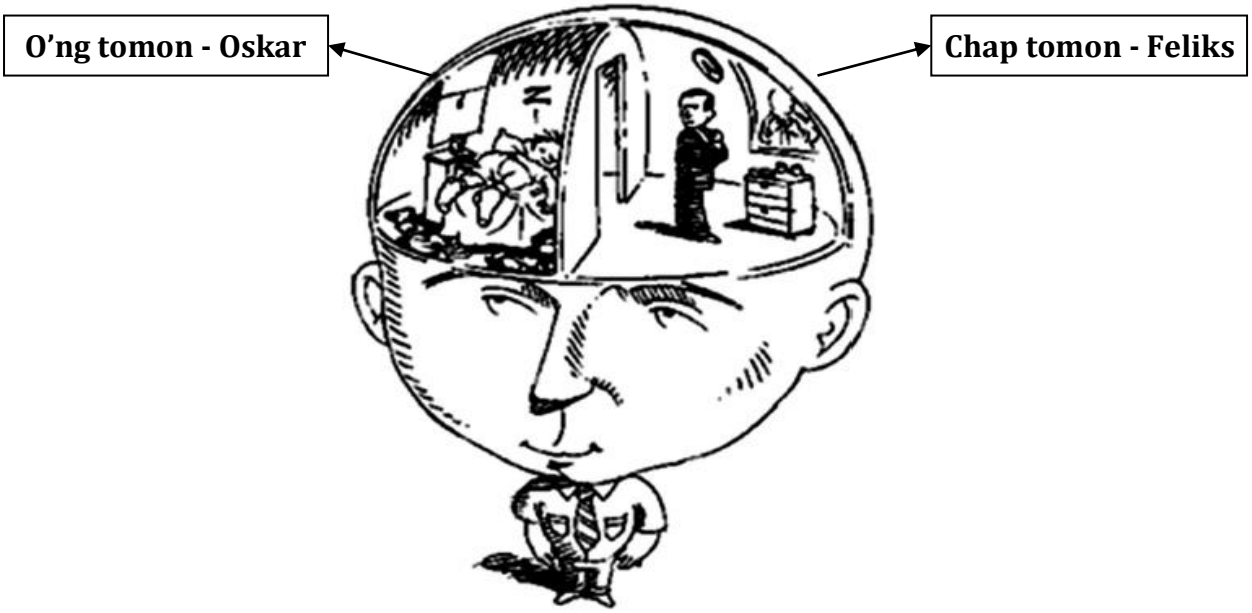
Bugungi muhitda uchinchi munosabat maqbul bo'lgan yagona narsadir. Korxona xodimlari tashkilotlarimizdagi eng qimmatli manbadir. Yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqishda yoki muammolarimizni hal qilishda ulardan unumli foydalanamizmi? Xodimlarimizdan kreativ bo'lishni talab qiladigan muhitni ta'minlamagan holda, bu ajoyib g'oyalar oltin konini qazib olmasak, biz muhim imkoniyatni qo'ldan boy bermiz. Biz ularning aqliy imkoniyatlaridan, tajribalaridan samarali foydalanishimiz kerak. Agar tashkilot omon qoladigan bo'lsa, bu qobiliyatni kengaytirishga yordam berish juda muhimdir.

Robert E. Franken inson motivatsiyasi haqidagi asarida kreativ bo'lish uchun narsalarga turli nuqtai nazardan qaray olish kerakligini ta'kidlaydi. Kreativlik moslashuvchanlik va noaniqlikka toqat qilish kabi fikrlashning asosiy fazilatlari bilan bog'liq. Ushbu kreativ muammoni hal qilish testi muammoni hal qilishga bo'lgan munosabatingiz va muammoga qanday yondashayotganingiz kreativ fikrlash uchun qulay yoki yo'qligini baholash uchun ishlab chiqilgan. Test ikki turdagi savollardan iborat: stsenariylar va o‘z-o‘zini baholash.

Har bir stsenariy uchun shunga o'xshash vaziyatda o'zingizni qanday tutishingizga qarab javob bering. O'z-o'zini baholashda savollar uchun berilgan bayonotlar sizga qanchalik tegishli ekanligini ko'rsating. Eng aniq natijalarni olish uchun har bir savolga iloji boricha halol javob bering.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, siz boshqa mualliflarning miyamizning o'ng va chap tomonlari turli funktsiyalarni bajarishi haqidagi tushunchaga murojaat qilganini ko'rgansiz. Kreativ odamlar ushbu ikkita funktsiyani bitta qat'iy yondashuvga

birlashtirishi mumkin. Chap va o'ng qobiliyatlarni birlashtirib, miyaning faqat bir tomoniga e'tibor qaratishda hech kim raqobatlasha olmaydigan sinergiyani hosil qiladi. Chap tomoni mantiqiy fikrlash tomoni, o'ng tomoni esa kreativ tomon. Ular huddi shu kvartirada bo'lgan Feliks va Oskar kabi "G'alati juftlik"ning bosh suyagi ichida mavjud (3.1-rasmga qarang).



5.1-rasm. Miyaning Feliks va Oskar tomonlari

Feliks, bizning miyamizning chap tomoni kabi, funktsional, mantiqiy, texnik va rejalashtiruvchi shaxsdir. U ro'yxatlarni yaxshi ko'radi; u hamma narsani tartibda bo’lishini hohlaydi. U chalkash muhitda xafa bo'ladi. Unda boshqalarni xursand qilish istagi kuchli. Boshqa tomondan, Oskar bizning miyamizning o'ng tomoniga o'xshaydi: juda kreativ, juda kontseptual, juda tez his-tuyg'ularga moyil bo'lib, chalkashlik va noaniqliklarda gullab-yashnaydi. Oskar yaratgan tushunchalar, Feliks ularni amalga oshirish uchun mantiqiy, tuzilgan tartibga solishga harakat qiladi yoki u kontseptsiyani amaliy emas deb rad etadi. Kreativ bo'lishda biz duch keladigan muammo - bu miyamizning ikki xil qismini qanday qilib ilgari erishib bo'lmaydigan natijalarga erishish uchun birgalikda ishlashga undashimiz mumkin. Ammo kreativlikning o'zi yetarli

emas. Bu innovatsiyalar bilan birga bo'lishi kerak. Kreativlik va innovatsiya hamkorlar, lekin ular bir xil narsa emas.

• Kreativlik yangi yoki turli g‘oyalarni ishlab chiqishdir;

• Innovatsiya – g‘oyalarni aniq mahsulotlar, xizmatlar yoki jarayonlarga aylantirishdir. Yangiliksiz kreativlik behuda kuchdir. Har bir tashkilot duch keladigan qiyinchilik - bu yaxshi g'oyalarni foydaga aylantirishdir. Kreativ jarayonning mohiyati shundan iborat.

Bu shuni anglatadiki, tashkilot ma'qullash va amalga oshirish jarayonida shaxsning g'oyasini tezlashtiradigan tizimga ega bo'lishi kerak. Bu kreativ/innovatsion jarayon shaxsdan jamoaga, barcha ta'sirlangan shaxslarga silliq o'tishni talab qiladi. Kreativ fikrlash metodologiyasi ushbu turdagi tashkilotni amalga oshirish uchun quyidagi jarayondan foydalanadi:

1. *Tashkilot madaniyati va qarashlariga kreativlikni kiritish*.

2. *Kreativlik holatini baholash*. Tashkilotning kreativlik samaradorligi darajasini baholash kerak. Bu jarayonda javob berilishi mumkin bo'lgan odatiy savollar quyidagilar:

• tashkilot o'zining kreativ investitsiyasidan tushgan daromadining o'lchoviga egami?

• bizning sa'yi-harakatlarimizning necha foizi kreativ faoliyatga bag'ishlangan va bu yetarlimi?

• tashkilotda bosh kreativlik bo'limi bormi?

• kreativ maqsadlarimiz bormi?

• so'nggi 12 oy ichida xodimlarimizning necha foizi kreativlikni o'lchash mumkin bo'lgan yaxshilanishga erishdi va bu foiz yetarlimi?

• yangi g'oyalarni takomillashtirish uchun resurslar mavjudmi?

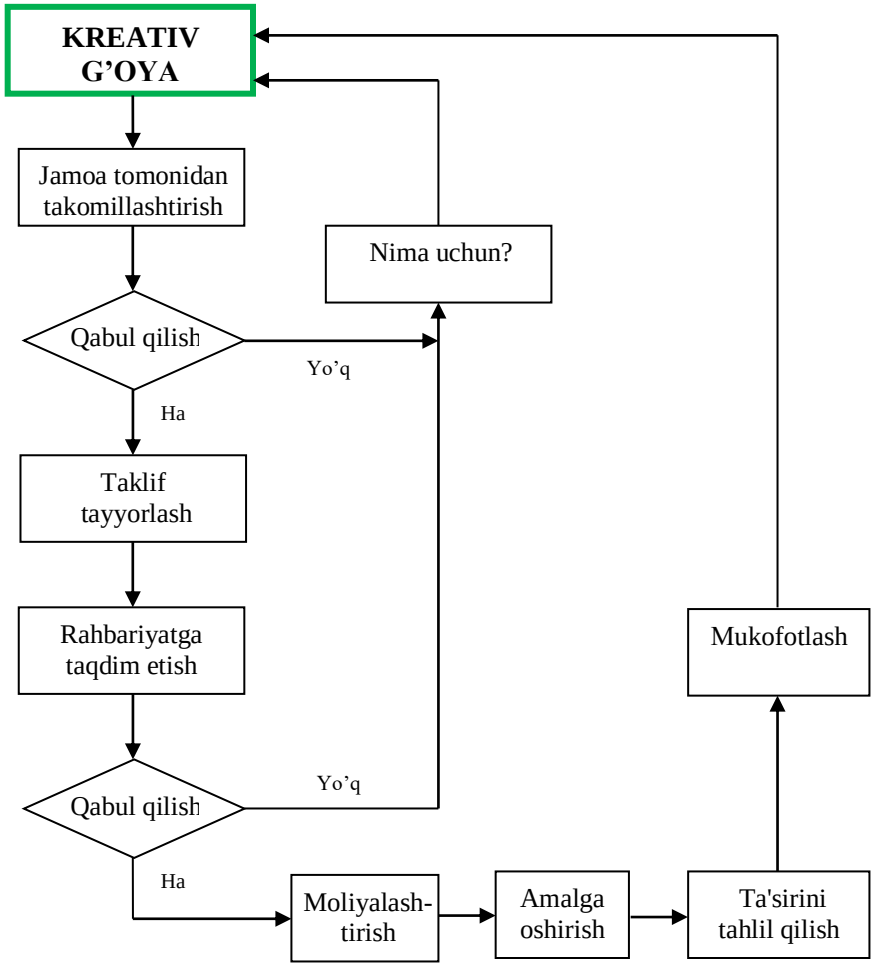
• tashkilotning yanada kreativ bo'lishi yo'lida qanday to'siqlar bor?

3. Kreativ fikrlash jarayonini yo'lga qo'ying (3.2-rasmga qarang).

• hammani kreativlikka o'rgating.

• ushbu g'oyalarni tezda amalga oshirish uchun tashkilotning hozirgi va kelajakdagi faoliyatiga muhim ta'sir ko'rsatadigan g'oyalarni yuqori rahbariyat e'tiboriga tezda yetkazadigan g'oyalarni

ko'rib chiqish tizimini o'rnating. Kamroq ahamiyatli g'oyalarni baholashni tezlashtirish va ularni amalga oshirish uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olish uchun quyi darajadagi ko'rib chiqish kengashlari tuzilishi kerak.

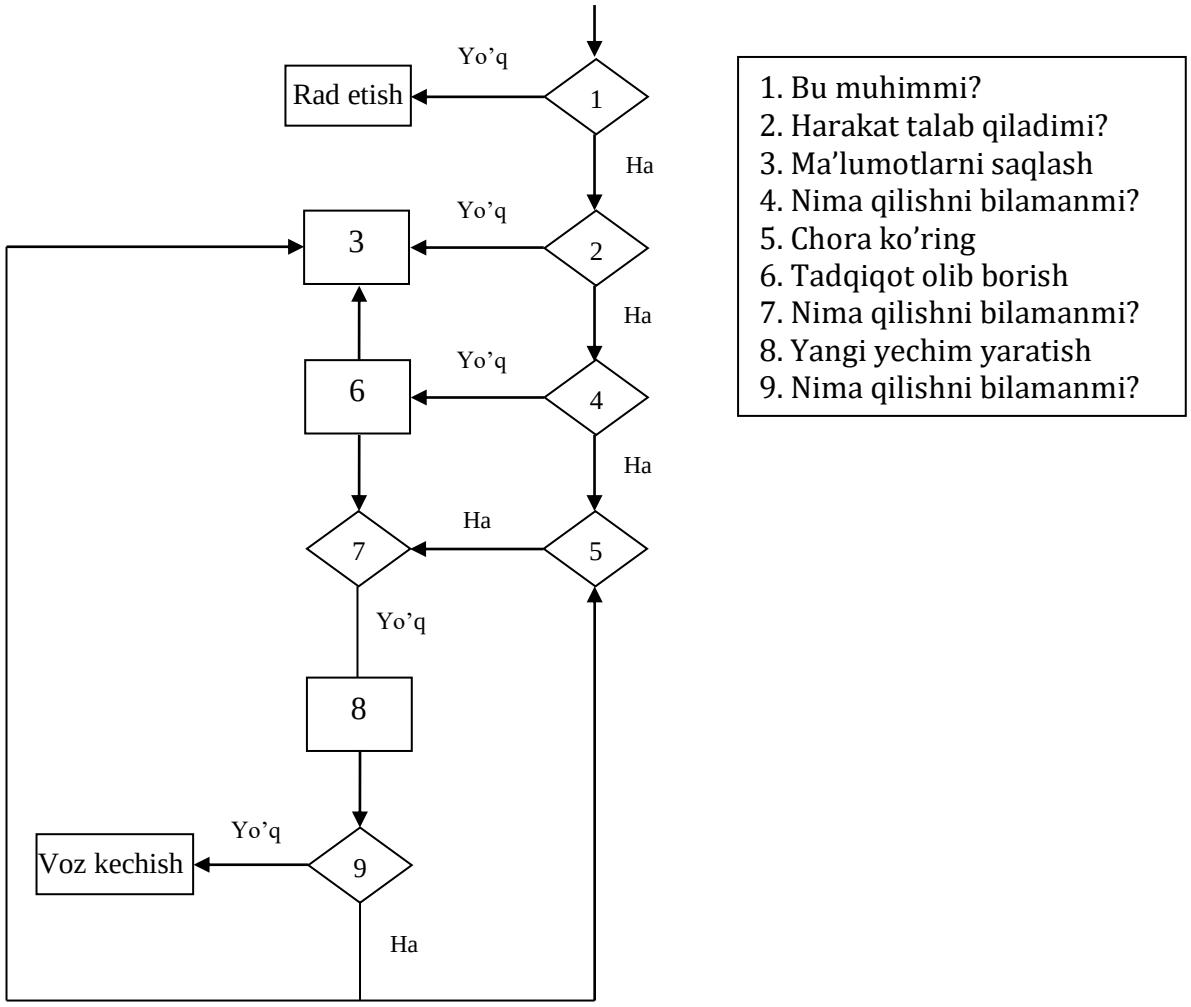


5.2-rasm. Kreativ fikrlash jarayoni.

- kreativ takliflarni moliyalashtirish uchun ko‘rib chiqish kengashi uchun byudjet belgilanishi kerak. Tekshiruv kengashining byudjet bilan bog'liq investitsiyalarning daromadliligi o'lchanishi kerak. Agar jarayon samarali ishlayotgan bo'lsa, eng kamida, investitsiya daromadi 12: 1 bo'lishi kerak.
- rahbariyat tadbirkorlik nuqtai nazariga ega bo'lgan xodimlarni tanib olishi va qo'llab-quvvatlashi, ularga yaxshi kontseptsiyalarni o'rganish, ishlab chiqish va biznes takliflarini tayyorlash imkoniyatini beruvchi guruhlarni shakllantirishi kerak.

• tashkilot bo'ylab tavakkalchilik muhitini mustahkamlash uchun olijanob muvaffaqiyatsizliklar va muvaffaqiyatlarni mukofotlaydigan mukofot tizimlari o'rnatilishi kerak.

3.2 va 3.3-rasmlar fikrlash jarayonining har xil turlarining ikkita sxemasi. 3.2-rasm kreativ fikrlash modelini va 3.3-rasmda an'anaviy fikrlash modelini aks ettiradi. Tashkilotning kreativ muvaffaqiyat darajasiga kuchli ta'sir ko'rsatadigan omillardan biri bu uning ijodga bo'lgan munosabati va birinchi navbatda muammo-imkoniyatlarni topishdir.



5.3-rasm. An'anaviy fikrlash jarayoni.

Kreativlik spektrida u faol bo'lmagan yondashuv turidan qat'i nazar, kreativ odamlar shunchaki o'tirib, imkoniyatlar yoki muammolar paydo bo'lishini kutishmaydi. Buning o'rniga, ular o'z muhitini potentsial imkoniyatlar yoki muammolarni qidirib

topadilar va ular buni kreativ vaqtni yaxshi o'tkazish deb bilishadi, chunki aslida ular narsalarni o'zgartirish imkoniyatidan hayajonlanadilar. Ular o'zgarishdan qo'rqmaydi; aksincha, ular buni qabul qiladilar.

Yechish uchun imkoniyatlar va muammolarni topish yangicha fikrlashni talab qiladi. Tashkilotingizning doimiy innovatsion tomonini ishga tushirganingizda, leksikoningizning umumiy qismi bo'lmasligi mumkin bo'lgan ko'plab yangi so'zlar va iboralarni eshitasiz. Ko'pchilik sizning biznes ta'limingizdan tanish bo'ladi, ammo boshqalar butunlay yangi bo'ladi. Ushbu bobda biz shaxsiy kreativlik uchun ushbu barcha vositalar va texnikalar haqida batafsil ma'lumot bermaymiz.

Menejerlarni bezovta qiladigan narsalardan biri bu tashkilotingiz a'zolarining butun miya fikrlashga o'tishidir. 100 yil davomida xodimlardan ishga borganlarida faqat “chap miya”dan foydalanishlari so‘ralgan. Esingizda bo'lsa, chap miya miyaning chiziqli fikrlash, ketma-ket fikrlash, analitik fikrlash, mantiqiy fikrlash va batafsil fikrlash uchun mas'ul bo'lgan tomonidir. Bularning barchasi ishning sanoat davridagi muhim atributlardir. Ammo ish o'zgardi va endi biz xodimlardan ko'proq narsani so'raymiz. Afsuski, ta'lim va kompaniyalar biz so'ragan narsa va biz mukofotlayotgan narsa bir xil emasligini tushunishda sekinlashdi. Biz kimdandir "o'ng miya" dan foydalanishni so'raganimizda, biz endi chiziqli bo'lmagan fikrlashni so'raymiz, ular o'z tasavvurlarini ishlatishlari, his-tuyg'ularga ko'proq javob berishlari, kontseptual fikrlashlari va dunyoga yanada yaxlit yondashuvni ko'rib chiqishlari uchun.

Darhaqiqat, ko'pchilik bugungi kunda biz yashayotgan dunyo nafaqat foyda keltirishi, balki to'g'ri fikrlovchilarni talab qilishini ta'kidladi. Den Pink yozgan asarida u globallashuvdagi katta o'zgarishlar sharoitida raqobatbardosh qolish zarurligini muhokama qiladi. U boshqa odamning terminologiyasini topib, rag'batlantirishni va uni "yuqori darajadagi tushuncha" deb

hisoblashni taklif qildi. Buning uchun naqshlarni tan olish va imkoniyatlarni aniqlash va bir-biriga bog'liq bo'lmagan g'oyalarni yangi narsaga birlashtirish qobiliyati talab etiladi. Ushbu yangi yuqori teginish yondashuvi boshqalarga hamdard bo'lish, odamlarning o'zaro munosabatlarining nozik tomonlarini tushunish, o'zidan quvonch topish va boshqalarda uni uyg'otish qobiliyatini o'z ichiga oladi. Maqsad va ma'noga intilishda quotidiandan tashqariga cho'zishdir

5.2. Kano tahlil – nominal group texnikasi – sinetika

Kano tahlili mualliflar tomonidan №2 kreativlik va innovatsiyalarni kuchaytiruvchi vosita sifatida baholanadi va tadbirkor innovatorlar uchun mahsulot yoki xizmatga qaysi xususiyatlarni kiritishni hohlashingizni hal qilishda eng foydali kreativ usullaridan biridir.

Kano mahsulot ishlab chiqish va mijozlar ehtiyojini qondirish modeli 1984 yilda Tokio Fan universitetining sifat menejmenti professori doktor Noriaki Kano tomonidan nashr etilgan. Kanoning ta'kidlashicha, mahsulot yoki xizmat faqat funksionallikdan ko'proq narsani anglatadi. Bu mijozlarning his-tuyg'ulariga ham tegishli. Misol uchun, yangi mashina sotib olgan barcha mijozlar tormoz bosganida uning to'xtab qolishini kutishadi, lekin ko'pchilik uning ovozli to'xtash joyiga yordam berish tizimidan xursand bo'ladi. Bunday jozibali xususiyatni qo'shish mijozlarni quvontirishi va sezilarli darajada qimmatga tushmasdan sotishni oshirishi mumkin. Boshqa tomondan, mahsulotga doimiy ravishda yangi xususiyatlarni kiritish qimmatga tushishi va mijozlar ehtiyojini qondirishni kuchaytirmasdan uning murakkabligini oshirishi mumkin. Shunday qilib, model sizni mahsulotlaringiz mijozlar ehtiyojlariga qanday bog'liqligi haqida o'ylashga undaydi, shu bilan birga mahsulotni ishlab chiqishda "ko'proq - har doim yaxshi" yondashuvidan "kamroq - ko'proq" yondashuvga o'tish.

Vaziyatni tasavvur qiling: innovatsion jamoangiz kelgusi yilgi mahsulotlarni yangilashdan xursand. G'oyalar tarqaldi va sizning odamlaringiz firmangizning eng ko'p sotiladigan mahsuloti uchun ko'plab yangi xususiyatlarni taklif qilishdi. Lekin, loyiha rahbari sifatida sizda ba'zi shubhalar bor. Barcha qo'shimcha funktsiyalarning narxi sezilarli bo'ladi va tayyor mahsulotni byudjet va o'z vaqtida yetkazib berish juda qiyin bo'ladi. Bu yerda Kano modeli kabi vosita foydali bo'lishi mumkin. Bu mahsulot yoki xizmat xaridorni qanchalik ehtiyojini qondirishiga qarab, qaysi xususiyatlarga ega bo'lishi kerakligini hal qilishning oddiy va ko'p qirrali usuli.

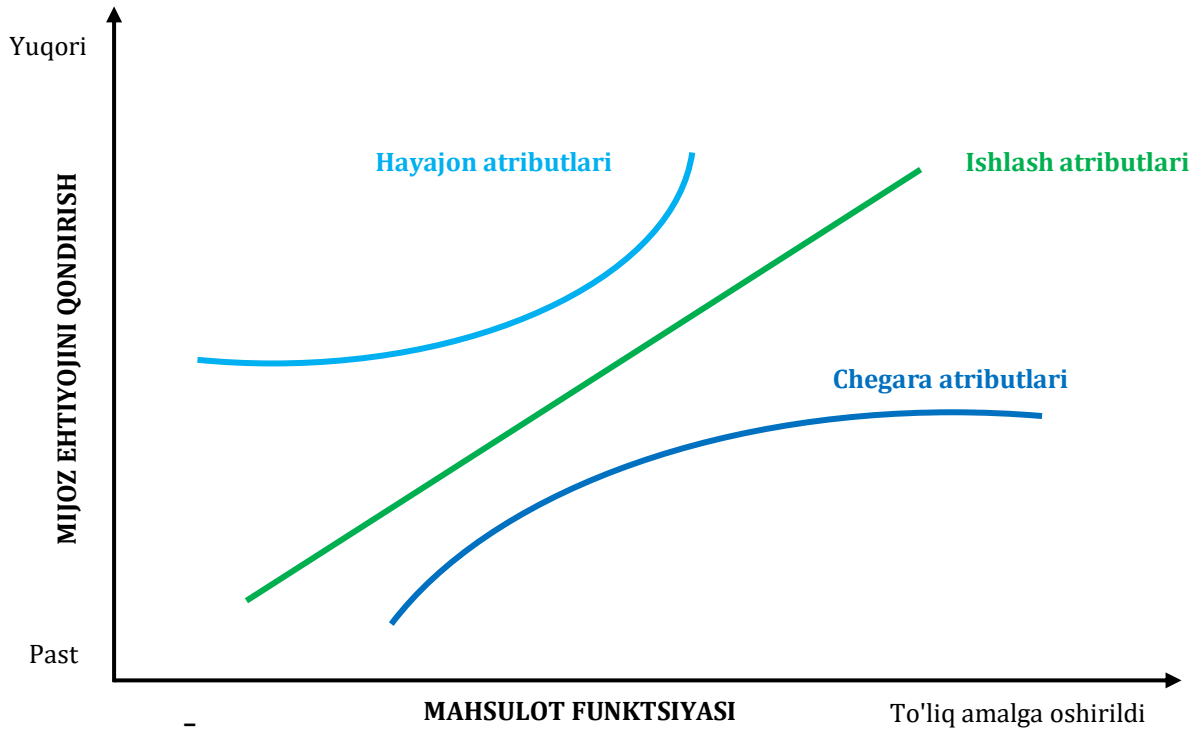
Kano modeli qanday ishlaydi? Model mahsulot va xizmatlarga atributning (yoki mulkning) uchta turini belgilaydi:

1. Chiqish atributlari (asosiy ma'lumotlar). Bu mijozlar mahsulot yoki xizmatga ega bo'lishini kutadigan asosiy xususiyatlardir. Misol uchun, mehmonxonani bron qilganingizda, siz issiq suv va toza choyshabli to'shakni mutlaq minimal deb kutasiz.

2. Ishlash atributlari (qoniqarlilar). Bu elementlar mutlaqo zarur emas, lekin ular mijozning mahsulot yoki xizmatdan zavqlanishini oshiradi. Bizning misolimizga qaytadigan bo'lsak, siz odatda pullik Wi-Fi va standart televizorni topmoqchi bo'lganingizda, mehmonxona xonangizda bepul o'ta tezkor keng polosali tarmoq va HD televizor borligini bilishdan mamnun bo'lasiz.

3. Hayajonlanish atributlari (delighters). Bu sizning mahsulotingizning raqobatbardoshligini chindan ham oshirishi mumkin bo'lgan kutilmagan elementlardir. Bu mijozlar o'zlari xohlashlarini ham bilmagan, lekin ularni topganlarida xursand bo'ladigan xususiyatlardir. Mehmonxona xonangizda kechki ishdan bo'shatish xizmati karavotda qoldirgan bepul Belgiya shokoladlarini topish mumkin.

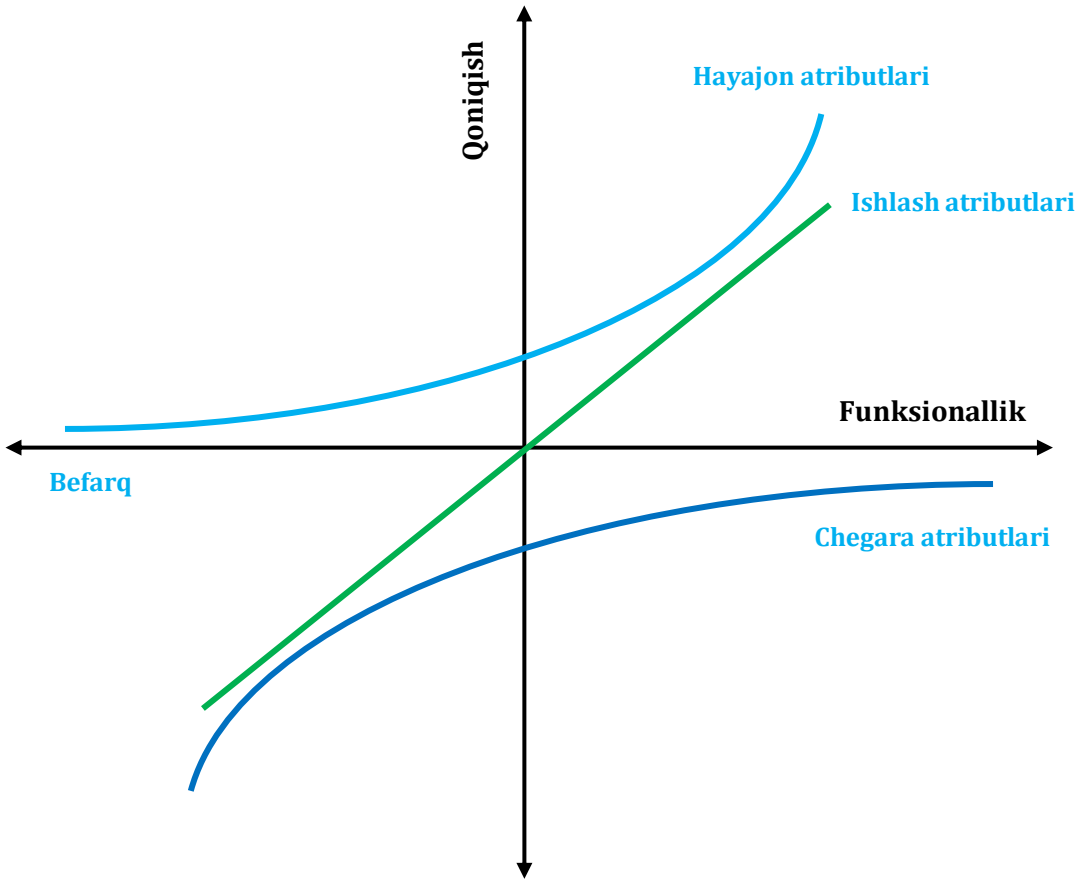
Quyidagi 5.4 – rasmda mahsulot yoki xizmatdagi uchta xususiyatning har birining mavjudligi (yoki yo'qligi) mijozlar ehtiyojini qondirishga qanday ta'sir qilishi ko'rsatilgan.



5.4 – rasm. Mahsulot yoki xizmatga uchta xususiyatning ta’siri

Diagramma Yaponiya Sifat Nazorat Jamiyatining ruxsati bilan qayta ishlab chiqarilgan. Ko'rib turganingizdek, agar mahsulot xususiyatlari mijozning chegara atributlariga mos kelmasa, uning qoniqish darajasi juda past bo'ladi. Biroq, agar siz ularni to'liq yetkazib bersangiz ham, siz mijozlarni unchalik hayratda qoldirolmaysiz. Aksariyat mahsulotlar ishlash atributlari bo'yicha raqobatlashadi, bunda mijoz bir mahsulotni boshqasiga solishtiradi va turli xususiyatlar mavjudligidan qoniqishni baholaydi. Ammo u haqiqatan ham o'ziga yoqadigan va mukammal tarzda amalga oshirilmagan bo'lsa ham, unga yuqori qoniqish bag'ishlaydigan hayajonli atributni kashf qilishi mumkin.

Quyidagi 5.5-rasmda mijozlarning ma'lum xususiyatlarga (yoki ularning yetishmasligi) munosabati qoniqish darajasiga qanday salbiy yoki nol ta'sir ko'rsatishi ko'rsatilgan.



5.5-rasm. Mijozlarning ma'lum xususiyatlarga (yoki ularning yetishmasligi) munosabati qoniqish darajasi ta’siri

Pastki o'ng kvadrantda siz faqat pol atributlariga ega bo'lgan mahsulot, hatto ularning soni bo'lsa ham, xaridorlarning befarq qoniqish darajasiga olib kelmasligini ko'rishingiz mumkin. Ishlash atributlarini taklif qilganingizda mijozlar sizning mahsulotingizni jozibador deb bilishni boshlaydilar va aynan shu chiziq bo'ylab, yuqori o'ng kvadrantda, aksariyat tashkilotlar o'z mahsulotlarini bozorda joylashtiradilar. Hayajon atributlari sizga raqobatdosh ustunlikni berishi mumkin bo'lgan "voy omil" xususiyatlaridir. Bu xususiyatlar sarmoyadan yaxshi daromad keltirishi mumkin, chunki yuqori darajadagi mijozlar qoniqishini yaratish uchun ularning ko‘pchiligi kerak emas.

Kano modelidan qanday foydalanish kerak? Kano Model tahlilini qo'llashdan oldin, mijozlaringiz nimani qadrlashini bilib oling. Hech qachon bilaman deb o'ylamang! Ulardan nimani yoqtirishlarini, nimani yaxshi ko'rishlarini va nimani

yoqtirmasliklarini so'rang. Masalan, so'rovlar yoki fokus-guruhlardan foydalangan holda mijozlaringizga to'g'ridan-to'g'ri murojaat qilish, ularning o'zgaruvchan umidlarini kuzatib borish uchun ham foydalidir.

Keyin, quyidagi besh bosqichni bajaring:

1. Mahsulotingiz yoki xizmatingizning barcha mumkin bo'lgan xususiyatlari va atributlarini, shuningdek, mijozlaringizni mamnun qilish uchun qila oladigan barcha narsalarni o'rganing va aqliy hujum qiling.

2. Bularni pol, ishlash yoki hayajon atributlari sifatida tasniflang va to'rtinchi turni qo'shing, Tegishli emas. Bular qiymat qo'shmaydigan narsalar, chunki mijozlar ularga ahamiyat bermaydilar.

3. Mahsulotingiz yoki xizmatingiz barcha muhim chegara atributlariga ega ekanligiga ishonch hosil qiling. Agar kerak bo'lsa, ushbu xususiyatlarni kiritishingiz uchun ba'zi ishlash atributlarini o'chirib tashlang.

4. Hayajon atributlarini baholang va ulardan ba'zilarini mahsulot yoki xizmatingizga qanday kiritishingiz mumkinligi haqida o'ylab ko'ring. Yana, agar kerak bo'lsa, hayajon atributiga sarmoya kiritish uchun ba'zi ishlash atributlarini kesib tashlang.

5. Qabul qilinadigan foyda marjasini saqlab qolgan holda, raqobatbardosh narxda yetkazib berishingiz mumkin bo'lgan ishlash atributlarini tanlang.

Kano modeli ma'lum turdagi mahsulot ustida birinchi marta ishlayotgan jamoalar yoki umuman tajribasi kam bo'lganlar uchun ajoyib yordam bo'lishi mumkin. Qurilishga qaysi xususiyatlarni kiritish kerakligini va Kano modeli nima uchun ustuvorlikni tabiiy jarayon sifatida ko'rishga yordam beradigan qimmatli yo'l-yo'riq berish uchun mo'ljallangan. Va nihoyat, Kano modeli MVP (Minimum Viable Product) ni bozorga imkon qadar tezroq chiqarmoqchi bo'lgan jamoalarga foyda keltirishi mumkin. Ular o'z tadqiqotlarini

davom ettirishlari va boshqa qoniqarli yoki zavqlantiruvchi vositalarni qo'shishlari mumkin.

Nominal guruh texnikasi (NGT) har bir kishidan hissa qo'shishni rag'batlantiradigan va muammolar yoki yechimlarning nisbiy ahamiyati bo'yicha tezkor kelishuvga yordam beradigan guruh aqliy hujumining tuzilgan usuli sifatida aniqlanadi. Ushbu texnikada guruh a'zolari o'z g'oyalarini yozishni boshlaydilar, so'ngra qaysi g'oyani eng yaxshi deb bilishlarini tanlashadi. Jamoa a'zolari tayyor bo'lgach, har kim o'zining sevimli g'oyasini taqdim etadi va takliflar keyin butun guruh tomonidan ball tizimidan foydalangan holda muhokama qilinadi va ustuvor hisoblanadi. NGT alohida guruh a'zolarining muhimlik reytinglarini guruhning yakuniy vaznli ustuvorliklariga birlashtiradi.

Nominal guruh texnikasidan qachon foydalanish kerak? Ba'zi korxona, tashkilot guruhi a'zolari boshqalarga qaraganda ancha baland ovozda; ba'zi guruh a'zolari sukutda yaxshiroq o'ylashadi; ba'zi a'zolar ishtirok etmayotganidan xavotir bor. Guruh osonlik bilan ko'p miqdordagi g'oyalarni yaratmaydi. Guruh a'zolarining bir qismi yoki barchasi jamoada yangi muammo munozarali yoki qizg'in mojaro bor.

Nominal guruh texnikasi bosqichlarida kerakli materiallar: har bir shaxs uchun qog'oz va qalam yoki ruchka, flipchart, markirovka qalamlari va lenta. Korxonadagi mavjud muammo mavzusi bo'lgan muammo, savol yoki masalani ayting va hamma tushunishiga ishonch hosil qiling. Guruhning har bir a’zosi muammoni koʻrib chiqishda xayoliga kelgan yechim yoki gʻoyalar haqida jimgina oʻylaydi va belgilangan vaqt oralig‘ida (5 dan 10 minutgacha) iloji boricha koʻproq narsani yozadi. Har bir a'zo bitta fikrni baland ovozda aytadi. Boshqaruvchi buni flipchartga yozib oladi. Hech qanday munozaraga, hatto tushuntirish uchun savollarga ham ruxsat berilmaydi. Berilgan g'oyalar jamoa a'zolarining yozma ro'yxatidan bo'lishi shart emas. Darhaqiqat, vaqt o'tishi bilan ko'plab g'oyalar asl ro'yxatlarda topilmaydi. A'zo o'z navbatini "o'tishi" va keyingi

g'oyani qo'shishi mumkin. Barcha a'zolar o'tib ketguncha yoki kelishilgan vaqtgacha guruh atrofida davom etadi. Har bir fikrni navbatma-navbat muhokama qiling. So'zni faqat g'oya muallifi rozi bo'lganda o'zgartirish mumkin. G'oyalar ro'yxatdan faqat bir ovozdan kelishilgan holda yoki dublikatlar mavjud bo'lganda olib tashlanishi mumkin. Munozara ma'noni aniqlashtirishi, mantiqni yoki tahlilni tushuntirishi, savollarni ko'tarishi va javob berishi yoki kelishuv yoki kelishmovchilikni bildirishi mumkin.

Guruh g'oyalarni toifalarga ham birlashtirishi mumkin. Ko'p ovoz berish yoki ro'yxatni qisqartirish orqali asl savolga nisbatan yozib olingan g'oyalarga ustunlik bering. Odatda, yakuniy qaror sifatida eng yuqori umumiy reytingga ega bo'lgan yechim tanlanadi. Boshqa o'zgarishlarga har bir yechimni ball qiymatini belgilash orqali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ish hajmini baholash kiradi; ball qiymati qanchalik baland bo'lsa, shuncha ko'p ish talab qilinadi.

Nominal guruh texnikasining asosiy maqsadi fikr farqlarini hal qilish emas, balki tushuntirishdir. Munozara barcha g'oyalar o'rtasida teng darajada muvozanatli bo'lishi kerak.

Sinektika[28] mualliflar tomonidan kreativlik va muammolarni hal qilish texnikasi sifatida qabul qilinadi, chunki u kreativlikka tizimli yondashuvni aqliy hujum kabi usullarda qo'llaniladigan muammoni hal qilishning erkin yondashuvi bilan birlashtiradi. SCAMPER, aqliy hujum va tasodifiy kiritish kabi oddiy kreativlik usullari muvaffaqiyatsizlikka uchraganida bu foydali usul hisoblanadi. Sinektika yaratilayotgan g'oyalarni ishga tushirish uchun turli usullardan foydalanadi. Bu odamlarni o'rnatilgan fikrlash usullaridan uzoqlashishga undaydi va ularni yanada kreativ fikrlash usullariga yo'naltirishga yordam beradi.

[28] Sinektika so'zi "yagona aloqani yaratish uchun turli narsalarni birlashtirish" degan ma'noni anglatadi. U 1960-yillarning boshida qo'llanila boshlandi va (badiiy kontekstda) Nikolas Rukes tomonidan ishlab chiqilgan. Muammo shundaki, ikkita nazariya ham Sinektikani bir xil tarzda tushuntiradi. Buning ikkita mumkin bo'lgan izohi bor: birinchisi, texnikaning "asoschisi"dan boshqa hech kimga tushunib bo'lmaydigan darajada murakkabligi. Ikkinchisi, harakatdagi ixtirolar texnikaning moslashuvchanligini oshirish uchun ushbu noaniqlikni maqsadli ravishda kiritdilar.

Biroq, sinektikada qo'llaniladigan turli xil trigger(turtki)lar va fikrlash yondashuvlarining juda ko'pligini hisobga olsak, undan foydalanish muammoni hal qilishdan ko'ra ko'proq vaqt talab qilishi mumkin, aytaylik, an'anaviy aqliy hujum. Shuning uchun ko'plab mutaxassislar boshqa kreativlik usullari muvaffaqiyatsizlikka uchraganida, undan foydalanishni "ikkinchi darajali vosita" sifatida tasniflashadi. Muammo shundaki, hech ikki mutaxassis ushbu vositaga bir xil tarzda qaramaydi, bu asosan ixtirochi (Uilyam Gordon) kreativlikni kuchaytiruvchi vosita sifatida moslashuvchanligini oshirish uchun maqsadli ravishda "noaniqlik" tuyg'usini o'z ichiga oladi.

Sinektika yordamida g'oyalarni yaratish uch yoki to'rt bosqichli jarayondir, ya’ni:

1. Refering: Ma'lumot to'plash va to'g'ridan-to'g'ri o'xshashliklarga oid imkoniyatni aniqlash.

2. Reflecting: g‘oyalarni, shu jumladan, shaxsiy analogiyalarni yaratish uchun keng ko‘lamli texnikalardan foydalanish.

3. Qayta qurish: "siqilgan ziddiyat" modeli yordamida foydali yechim yaratish uchun g'oyalarni birlashtirish.

4. Fantastik energiya yaratish: foydalanuvchilar o'z tasavvurlarini cheksiz qo'yib yuborishlari va ko'pincha "fantastik o'xshashlik" deb ta'riflanadigan eng g'alati yechimlarni bog'lashlari va o'ylab topishlari kerak.

Yo'naltiruvchi bosqichda siz vositadan muvaffaqiyatli foydalanish uchun keyinchalik foydalanadigan poydevor qo'yasiz. Ushbu bosqichda siz:

• hal qilmoqchi bo'lgan muammoni aniq belgilang.

• muammoni keltirib chiqaradigan omillarni to'g'ri tadqiq qiling.

• shu paytgacha qanday yechimlar sinab ko'rilganini tushuning.

Mulohaza yuritish - bu siz aniqlagan muammoning mumkin bo'lgan yechimlarini kreativ va xayoliy ravishda yaratadigan joy. Bu yerda asosiy e'tibor birlashmalar va g'oyalarni yaratish uchun turli

xil "turtkilar" va "tramplinlar" dan foydalanishga qaratilgan. Aqliy hujumda bo'lgani kabi, mulohaza yuritish ham takliflarni tanqidiy baholashdan ko'ra, kreativ fikrlashga urg'u berib, erkin, o'z-o'zidan va ochiq fikrda amalga oshiriladi. Sinektikaning aqliy hujum va boshqa kreativlik usullaridan farq qiladigan joyi rasmiy va tizimli ravishda boshqa yondashuvlar va vaziyatlar bilan taqqoslash, ular va hal qilinayotgan muammo o'rtasida assotsiatsiyalar yaratish orqali yangi g'oyalar yaratishga intiladi. Ya'ni, Sinektik g'oyalarni yaratish jarayonini boshlashning foydali usuli - bu imkoniyat yoki muammoning ichida va atrofida aqliy hujumdan foydalanish. Bu muammoga bir qator mumkin bo'lgan yechimlarni yaratishi kerak.

5.3. Operatsion kreativlik – storyboarding – absence thinking

Ko'pchiligimiz u yoki bu shaklda aqliy hujumi jarayonini boshdan kechirganmiz. Aqliy hujum ko'plab yangi g'oyalarni yaratishi mumkin, ammo ular muammoni hal qilish uchun zarur bo'lgan yechimlar bilan shug'ullanishi shart emas. Operatsion kreativlik[29] aqliy hujumning yuzaki zaif tomonlariga alternativa sifatida ishlab chiqilgan. Bu usul Uilyam Gordon tomonidan ishlab chiqilgan. Ishtirokchi imkoniyat yoki muammoni aytib berish o'rniga, imkoniyat haqida umumiy bayonot bilan boshlaydi, chunki faqat jarayon boshqaruvchisi masalaning aniq mohiyatini biladi.

Aqliy hujumning umumiy bosqichlari tugagach, jarayon boshqaruvchisi o'rganilayotgan masalaning mohiyatiga yaqinroq bo'lgan aniqroq savol beradi va ishtirokchilar javob berishadi. So'ngra jarayon boshqaruvchisi tobora aniqroq savollar berishda davom etadi va haqiqiy kreativ muammo batafsil ko'rib chiqilgunga qadar javoblarni sanab o'tadi. Aksariyat hollarda aqliy hujum butun

[29] Operatsion kreativlik shuni ta'kidlaydiki, raqobat dinamikasining tezlashishi va tadbirkorlik tashkilotlarining strategiyani shakllantirish va amalga oshirishda yanada dinamik yondoshuvlarga o'tishi bilan krativlik ham mahsulot, ham operatsion mukammallikka erishish uchun muhim ahamiyatga ega bo'ladi. So'nggi 20 yil ichida tadbirkorlik tashkilotlari bilimlarni ishlab chiqish, tarqatish va tashkilotlarda qo'llash usullarini yaxshilash uchun jamoaga asoslangan tuzilmalarni tobora ko'proq qabul qilmoqdalar. Garchi bu mahsulot va operatsion samaradorlikni sezilarli darajada yaxshilagan bo'lsa-da, tashkilotlar endi ishlashning kelajakdagi tubdan yaxshilanishi shaxslarning kreativ qobiliyatlarini yaxshilashga bog'liqligini tushunishadi.

jamoani ishtirok etishga undaydigan erkin va ochiq muhitni ta'minlaydi.

Aqliy hujum jarayonining inklyuzivligi tufayli u tanlangan yechim uchun jamoa a'zolaridan sotib olishga yordam beradi. Jamoa a'zolari yondashuvga sodiq bo'lish ehtimoli ko'proq va agar ular uni ishlab chiqishda ishtirok etsa, muvaffaqiyatga erishish uchun qo'llaridan kelganini qiladilar.

Shuningdek, aqliy hujum mashqlari paytida jamoa a'zolarining o'zaro ta'siri jamoa a'zolari o'rtasidagi aloqalarni yaratish va mustahkamlashga yordam beradi. Keyin jamoa yuqori samarali jamoaga aylanish uchun jamoani rivojlantirish jarayonida tezroq harakat qiladi. Keyinchalik, operativ kreativlikdan foydalangan holda, savollar ko'rib chiqilayotgan masala hal qilinmaguncha tobora aniqroq bo'lib boradi.

Standart g'oyalarni yaratish usullari mavjud g'oyalarni birlashtirish yoki moslashtirishga qaratilgan. Bu, albatta, natijalarni berishi mumkin.

Storyboard yondashuvi kreativlikni kuchaytiruvchi vosita bo'lib, u sizning fikringizni yangi aloqalar o'rnatish, boshqacha fikr yuritish va yangi istiqbollarni ko'rib chiqishga yordam beradi. Storyboard texnikasi aqliy hujum va lateral fikrlashni kino syujetlarini ishlab chiqish uchun studiya tipidagi tizim bilan birlashtiradi. Mashg'ulotchi o'zi bilan flipchart, shpal va 5 × 8 dyuymli bo'sh indeksli kartalarni olib keladi. Mashg'ulotchi hal qilinishi kerak bo'lgan imkoniyat yoki muammoni tavsiflashdan boshlaydi va ishtirokchilar potentsial yechim toifalarini nomlashadi.

Masalan, muammo shunday deylik: To'xtatilayotgan operatsiyaning bir qismi bo'lgan odamlar bilan nima qilishimiz kerak? Bu toifalarga yo'nalishni o'zgartirish, boshqa joyga ko'chirish, qayta tayyorlash, yarim kunlik lavozimga qisqartirish, nafaqaga chiqish va hokazolar kiradi. Har bir toifa kartochkada qo'lda chop etiladi, u shpalning yuqori qismiga mahkamlanadi.

Keyin mashg’ulotchi g'oyalarni yaratuvchi bir qator savollarni so'raydi, masalan: Qanday qilib bu xodimlarni kompaniyaga foyda keltiradigan tarzda yo'naltirish mumkin? Shaxs? Keyin ishtirokchilar o'z g'oyalarini 5 × 8 kartalarga yozadilar, har bir karta uchun bitta fikr. Kartochkalar yig'iladi, muallifning nomini aytmasdan va tanqidsiz ovoz chiqarib o'qiladi, umumiy mavzular bo'yicha guruhlarga bo'linadi va tegishli kategoriya kartasi ostida doskaga mahkamlanadi. Ko'rgan narsasiga qarab, o'qituvchi ko'proq kreativlik va g'oyalarni shakllantirishga yordam berish uchun tegishli savollarni beradi.

Esda tutingki, quyidagi usullarni guruh sozlamalarida va fikrlash shakllarini buzish va yaratish uchun aqliy hujum seanslarida kreativlikni rivojlantirish uchun qo'llash mumkin. Biz ma'lum bir fikrlash va fikrlash shakllarida qolib ketishga moyilmiz. Bularni sindirish fikringizni bo'shatishga va yangi g'oyalarni yaratishga yordam beradi. Eskilarini ortda qoldirib, yangi fikrlash shakllaridan foydalanishni boshlash uchun bir nechta vositalar va usullardan foydalanish mumkin, ya’ni:

- taxminlarga qarshi chiqish;
- muammoni qayta so'zlab bering;
- teskari o'ylab ko'ring;
- o'zingizni turli ommaviy axborot vositalari orqali ifoda eting;
- mumkin bo'lgan g'oyalarni ong xaritasini yarating;
- “agar men boʻlganimda” oʻyinini oʻynang: “Agar men boʻlganimda…” deb oʻzingizdan soʻrang, men bu muammoni qanday hal qilgan boʻlardim?
- formatsiyalar va kombinatsiyalar.

Ushbu strategiyalar kreativlikni sezilarli darajada oshirishga imkon beradigan poydevor yaratadigan muhitni yaratishga yordam beradi.

YO'QLIK FIKRI (ABSENCE THINKING). Yo'q bo'lgan fikrlash ongingizni o'zingiz o'ylayotgan narsalar haqida kreativ fikrlashga, shuningdek, siz o'ylamagan narsalarni o'ylashga o'rgatishni o'z

ichiga oladi. Muayyan biror narsa haqida o'ylayotganingizda, siz ko'pincha u yerda yo'q narsani sezasiz, odamlar nima qilmayotganini kuzatasiz va odatda unutadigan narsalar ro'yxatini tuzasiz. Boshqacha qilib aytganda, siz nima yo'qligi haqida ataylab o'ylashga harakat qilasiz va "nima yo'q" deb tasavvur qilasiz. Ushbu uslubdan individual kreativlikni yaxshilash uchun ham, guruhlarda ishlashda ham foydalanish mumkin. Siz qotib qolganingizda va fikrlash tarzingizni yoki fikrlash modelingizni boshqa rejimga o'zgartira olmaganingizda foydalanishingiz mumkin. Bu vositadan qanday foydalanish kerak?

1. Bir varaq qog'ozni yarmiga qatlang. Qog'ozning chap tomonida nimaga e'tibor qaratayotganingizni yozing va o'ylab ko'ring, so'ngra o'ng tomoni va chap tomonida nima yo'qligi haqida o'ylang.

2. So'ngra, biror narsaga (yoki boshqa tarzda) qaraganingizda, u yerda nima yo'qligiga e'tibor bering.

3. Shuningdek, siz odamlarni kuzatishingiz va ular nima qilmayotganini payqashingiz mumkin.

4. Ba'zilar undan odatda unutib qo'yadigan narsalar ro'yxatini tuzish uchun foydalanadilar.

Xulosa qilib aytganda, haqiqatan ham foydali bo'lish uchun, nima yo'qligini ataylab va diqqat bilan o'ylab ko'ring.

Narsalar orasidagi bo'shliqlarni chizadigan rassom yoki mijozlar hech qanday izoh bermagan mahsulot joylari haqida hayratda qolgan mebel ombori menejeri haqida o'ylab ko'ring. U jadvallar yordamida ularni kuzatadi va foydalanmayotganda jadvallarni tashqarida qoldirishini qayd etadi. Kreativ harakat shundaki, u osongina yig'ilib, saqlanadigan stol ixtiro qiladi. Kreativ fikrlash jarayonining psixologiyasi shundayki, biz bor narsani ko'rishda juda yaxshi bo'lsak-da, u yerda yo'q narsani ko'rish uchun yaxshiroq ish qilishimiz kerak. Yo'qlik haqida fikrlash buning o'rnini ataylab bizni ko'z oldimizga kelmaydigan narsalarni osonlik bilan ko’rishga majburlash orqali qoplaydi.

5.4. Buzilish daraxti diagrammasi – lotus guli – kuchli maydon tahlili diagrammasi

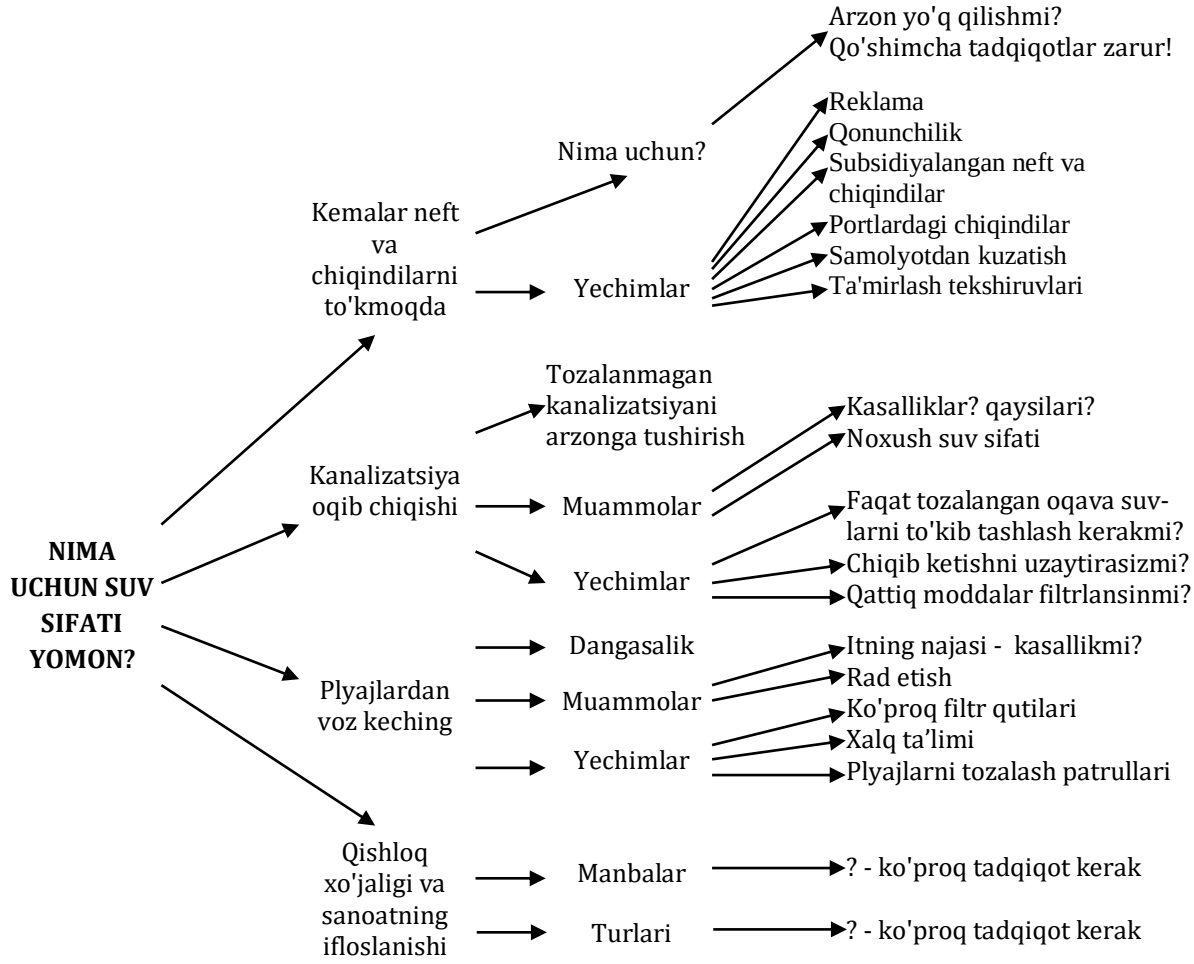
BUZILISH DARAXTI DIAGRAMMASI[30]. Breakdown yoki Drilldown - bu murakkab imkoniyatlar va muammolarni asta-sekin kichikroq qismlarga ajratishning oddiy usuli. Texnikani qo'llash uchun, to'liq varaqning chap tomonida boshlangan imkoniyat bayonoti yoki tekshirilayotgan muammoni yozishdan boshlang. Bu Ishikawa diagrammasini boshlashga o'xshaydi. Keyinchalik, keyingi darajadagi tafsilotlarni tashkil etadigan elementlar yoki xulosalarni yozish orqali muammoni keyingi bosqichga ajrating. Bular muammoga yoki imkoniyatga hissa qo'shadigan omillar, u bilan bog'liq ma'lumotlar yoki u tomonidan ko'tarilgan savollar bo'lishi mumkin. Tekshirilayotgan masalani birgalikda tashkil etuvchi kichikroq qismlarga ajratish jarayoni "burg'ulash" deb ataladi. Keyin, ushbu qismlarning har biri uchun jarayonni ikkinchi darajada takrorlang, endi uchinchi darajani yarating. Bu jarayonni takrorlang. Vaziyatga yoki tekshirilayotgan imkoniyatga hissa qo'shadigan omillarni to'liq tushunmaguningizcha, nuqtalarni chuqurlashtirishda davom eting. Savolni chuqurroq o'rganish sizga uni chuqurroq tushunishga yordam beradi. Jarayon sizga muammoga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlashga yordam beradi. Ketma-ket burg'ulash sizni dastlab muammo bilan bog'liq bo'lmagan o'xshash omillarni bog'lashni taklif qiladi. Shuningdek, 5.5-rasmda ko'rsatilganidek, qo'shimcha ma'lumotni qayerdan izlash kerakligini aniqlaydi[31].

Bu, shuningdek, kontur yoki struktura daraxtini yaratishga o'xshaydi. Agar sizda mavjud bo'lgan bilimlardan foydalanib, ularni

[30] Amerika Sifat Jamiyati (ASQ) ma'lumotlariga ko'ra, bu tizimli diagramma, daraxt tahlili, analitik daraxt va ierarxiya diagrammasi deb ham ataladi. Daraxt diagrammasi ikkita yoki undan ko'p shoxlangan bitta elementdan boshlanadi, ularning har biri ikki yoki undan ko'p tarmoqlanadi va hokazo. U daraxtga o'xshaydi, tanasi va bir nechta shoxlari bor. U keng toifalarni nozik darajalarga ajratish uchun ishlatiladi. Daraxt diagrammasini ishlab chiqish fikrlashni bosqichma-bosqich umumiylikdan aniqlikka o'tkazishga yordam beradi.

[31] Yuqoridagi misolda Florida vindserfing klubi egasi o'z a'zolaridan Biskeyn ko'rfazi qirg'og'i yaqinidagi suvning yoqimsiz sifati haqida shikoyat qilmoqda, ko'pchilik a'zolarning fikriga ko'ra, bu bir necha yillardan beri katta muammo bo'lib kelgan. Egasi yuqoridagi umumiy rasmda batafsil tahlilni amalga oshiradigan kreativlik direktorini olib keladi.

sindira olmasangiz, unda fikrni tushunish uchun zarur bo'lgan barcha tadqiqotlarni bajaring. Burg'ulash kreativ odamlarga vaziyat haqida o'ylashni boshlaydigan boshlang'ich nuqtani beradi va ularning kreativligi va qiziqishini uyg'otadi. Bu ular qo'l ostidagi faktlarni to'liq tushunmaydigan joylarni ta'kidlaydi va keyingi tadqiqotlarni qayerda o'tkazish kerakligini ko'rsatadi. "Burg'ulash" katta va murakkab imkoniyat bayonotini uni tashkil etuvchi qismlarga ajratishga yordam beradi. Ushbu komponentlar bilan ishlash rejalarini ishlab chiqishni osonlashtiradi. Shuningdek, u sizga qaysi nuqtalarni batafsilroq o'rganishingiz kerakligini ko'rsatadi.

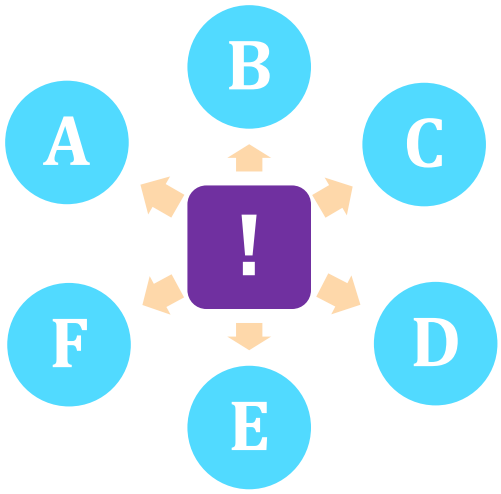


5.5-rasm. Past sifatli dengiz suvi muammosini batafsil ko'rib chiqish

LOTUS GULI. Lotus Blossom texnikasi ko'plab g'oyalarni yaratish uchun analitik usullardan foydalanadi. Bular hal

qilinayotgan muammoning eng yaxshi yechimini berishi mumkin. Texnika Yaponiyadagi Clover Management Research direktori Yasuo Matsumura tomonidan ishlab chiqilgan[32]. Ushbu texnikada oltita bosqich bajariladi:

1. Diagramma markazidagi kvadrat (pitil) va kvadratni o'rab turgan sakkizta doira (barg barglari) dan tashkil topgan lotus gullari diagrammasini (rasmga qarang) tuzing.
2. Diagramma markaziga sariq kvadrat markaziy fikr yoki masalani yozing.
3. Markaziy mavzu uchun g'oyalar yoki yechimlarni qidiring. Keyin, ularni gul barglariga (pushti doiralar) yozing.



Misol. Harrington institutining vazifasi mijozlar tashkilotlarida "kreativ muhit yaratish" edi. Trenerlar, maslahatchilar va xodimlar ushbu yondashuvga amal qilish uchun ushbu asosiy g'oyani/bayonotni lotus gulining markaziga yozdilar. Missiyani qanday hal qilish bo'yicha bahs-munozaralar davomida ular "kreativ muhitni yaratish" asosiy mavzusiga tegishli sakkizta kichik mavzuni taklif qilishdi:

- Qiyin muhit yarating.
- Tayyor bo'lmagan g'oyalarni kashf qilish yo'llarini yarating.
- Kreativ kengash tuzing.
- Ishni ko’taringki kayfiyatda amalga oshiring.

[32] Texnika Yaponiyadagi Clover Management Research direktori Yasuo Matsumura tomonidan ishlab chiqilgan. Matsumura biz hammamiz o'z-o'zidan paydo bo'lgan, ijodiy fikrlovchi bo'lib tug'ilganmiz, deb hisoblardi, shu bilan birga bizning ta'limimizning ko'p qismi ongni singdirish yoki "fikrlash tartibsizliklari" sifatida qaralishi mumkin. Bizga muammolar yoki vaziyatlarga munosabatimizni oldindan belgilab beruvchi qat'iy aqliy munosabat (o'tmishdagi mutafakkirlar fikriga asoslanib) bilan muammolarni va yangi hodisalarni qanday hal qilishni o'rgatishdi. Odatda, biz o'tmishda duch kelgan shunga o'xshash muammolar asosida o'ylaymiz. Muammolarga duch kelganimizda, biz o'tmishda ilgari ishlagan narsaga e'tibor qaratamiz. Keyin, biz boshqa barcha yondashuvlarni hisobga olmaganda, o'tmishdagi tajribalar asosida tahliliy ravishda eng istiqbolli yondashuvni tanlaymiz va muammoni hal qilish uchun aniq belgilangan yo'nalishda ishlaymiz. Manba: http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/creative-thinking-technique-lotus-blossom/

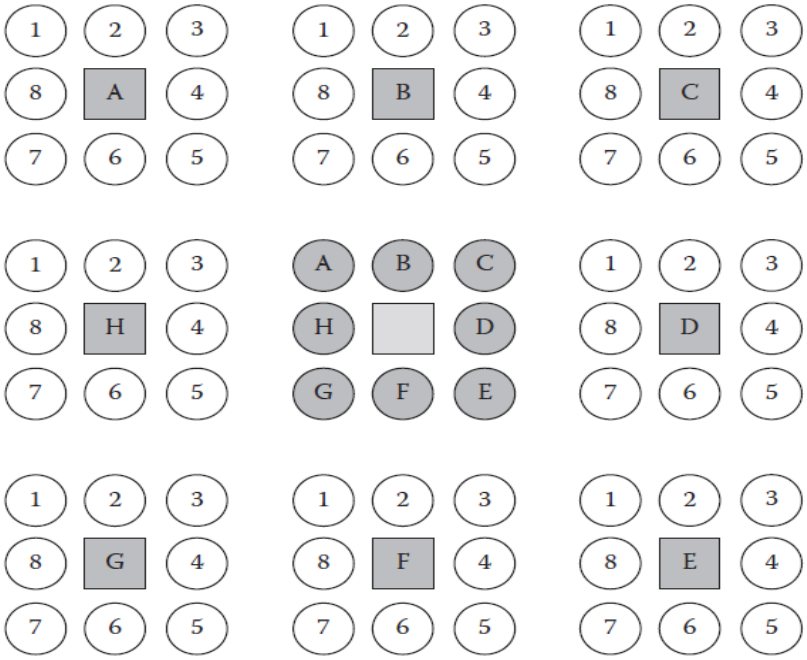
- Ishning ma'nosini kengaytiring.
- Ijobiy munosabatni shakllantirish.
- G'oyalar uchun kontekstlarni taklif qiling.
- Kreativ fikrlash uchrashuvlarini tashkil qilish.

4. Bu fikrlar bosh maydon atrofidagi doiralarda yozilgan. Doiralarda yozilgan har bir fikr yangi lotus gulining markaziy mavzusiga aylanadi (5.6-rasm).

5. Keyin har bir markaziy g'oya uchun 3-bosqich bajariladi.

6. Barcha fikrlar ishlatilmaguncha jarayonni davom ettiring.

Ushbu uslub Xarrington institutiga yillar davomida ko'plab qiziqarli g'oyalarni yaratishga yordam berdi. Boshqalar qatorida biz multimediyali kreativ kitoblari, videolar, o'quv o'yinchoqlari va boshqalar bilan jihozlangan kreativ fikrlash uchun maxsus imkoniyatlar xonasini tashkil etishga yordam berdik.



5.6-rasm. Lotus gullari

Bundan tashqari, vosita chizmalar bilan ishlatilgan xonada barchamiz begunoh va kreativ tug'ilganimizni eslatish uchun xodimlar va oila a'zolari tomonidan chizilgan rasmlar bilan

bezatilgan[33]. Muammoning mohiyatini aniq tushunganingizda, siz kreativ yechim uchun g'oyalar yaratishga o'tishingiz mumkin. Bu yerda siz iloji boricha ko'proq foydali g'oyalar yaratishni xohlaysiz. Yaratilgan g'oyalarning faqat ba'zilari amalga oshirish uchun amaliy bo'ladi. Kreativlik jarayonining ushbu bosqichida siz o'z g'oyalaringizni baholash uchun qaysi mezonlardan foydalanishni hal qilishingiz kerak. Qattiq baholash jarayonisiz, ehtimol juda ehtiyotkor bo'lgan yechimni tanlashga moyil bo'lasiz.

KUCHLI MAYDON TAHLIL DIAGRAMASI - bu o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadigan (cheklovchi kuchlar) yoki o'zgarishga (harakatlantiruvchi kuchlar) turuvchi elementlarni aniqlash va tahlil qilish uchun vizual yordamdir. Ushbu uslub cheklovchilarni yengish va harakatlantiruvchi kuchlardan maksimal darajada foydalanish rejalarini ishlab chiqish orqali yaxshilanishga yordam beradi.

Kuchli maydon tahlil diagramasi texnikasi ba'zi sozlamalarda quyidagilarni amalga oshirish uchun ishlatiladi:

- Muammoli vaziyatni uning asosiy tarkibiy qismlarida tahlil qilish.
- Muammoli vaziyatning asosiy elementlarini aniqlang, ular bo'yicha biror narsa qilish mumkin.
- “Bumerang” effektlari va ahamiyatsiz harakatlarni minimallashtiradigan muammolarni hal qilish uchun tizimli va chuqur strategiya ishlab chiqish.
- Baholash bosqichida foydalanish uchun mezonlar ishlab chiqilishi va aniq belgilanishi kerak, shunda ular izchil qo'llanilishi mumkin.

Texnika jiddiy qo'llanilganda ushbu maqsadlarning har biriga erishish uchun samarali vositadir. Faoliyat darajasi, boshqacha qilib

[33] Yaqinlik diagrammasi g'oyalar va ma'lumotlarni tartibga solish uchun tadbirkor innovatorlar uchun tegishli vositadir. Bu krearivlikni yaxshilash uchun ishlatiladigan eng foydali vositalardan biridir. Ushbu usul odatda kreativ mashg'ulotlarda qo'llaniladi va aqliy hujumidan kelib chiqadigan ko'p sonli g'oyalarga imkon beradi. Kartochkalarni tabiiy munosabatlariga qarab guruhlarga ajratish kerak. Saralangandan so'ng, ularni osonroq ko'rib chiqish va tahlil qilish mumkin. Bundan tashqari, u tez-tez kreativ kontekstli so'rov sessiyalarida dala suhbatlaridan eslatmalar va tushunchalarni tashkil qilish usuli sifatida ishlatiladi. Bugungi IT bilan ushbu vositaning funksionalligi ma'lumotlarni o'zaro munosabatlariga qarab guruhlarga guruhlaydigan algoritmlar ichida biroz avtomatlashtirilgan. "Yaqinlik diagrammasi" atamasi 1960-yillarda Jiro Kavakita tomonidan ishlab chiqilgan va ba'zan KJ usuli deb ataladi.

aytganda, muammoni aniqlash va tahlil qilishning boshlang'ich nuqtasidir. Muammoni yaratish uchun hozirgi daraja odatda biron bir yashirin me'yor yoki maqsaddan uzoqlashadi[34]. Muayyan faoliyat darajasi ko'rib chiqilayotgan shaxs, guruh yoki tashkilotga ta'sir qiluvchi ba'zi bosim va ta'sirlar natijasida paydo bo'lgan deb hisoblanishi mumkin. Bu ko'p sonli ta'sirlarni Levin "kuchlar" deb ataydi va ular ko'rib chiqilayotgan shaxs yoki vaziyat uchun tashqi va ichki bo'lishi mumkin. Levin ikki turdagi kuchlarni aniqlaydi:

- muayyan faoliyatning yuzaga kelishiga yordam beruvchi harakatlantiruvchi yoki yordam beruvchi kuchlar.
- xuddi shu faoliyatning paydo bo'lishiga to'sqinlik qiluvchi yoki unga qarshi turuvchi kuchlarni cheklash yoki taqiqlash.

Faoliyat darajasi osonlashtiruvchi va qabul qiluvchi kuchlarning bir vaqtda ishlashi natijasidir. Ikki kuch maydoni qarama-qarshi yo'nalishda harakat qiladi va ikkalasining kuchlirog'i muammoli vaziyatni tavsiflashga moyil bo'lsa-da, odatda odatiy xatti-harakatlar yoki barqaror holat holatini ko'rsatadigan muvozanat nuqtasiga erishiladi. Biroq, har bir sohaning kuchidagi o'zgarishlar tashvishli faoliyat darajasining o'zgarishiga olib kelishi mumkin. Shunday qilib, odatiy ko'rinadigan hatti-harakatlar yoki muzlatilgan munosabatlarni yengillashtiruvchi va qabul qiluvchi kuch maydonlarining nisbiy kuchli tomonlarini o'zgartirish orqali o'zgartirish (va tegishli muammolarni hal qilish) mumkin.

Muayyan vaziyatda qanday turdagi kuchlar harakat qilayotganini va qaysilari ta'sirga moyilligini tushunish uchun kuch maydonini tahlil qilish kerak. Muammoni to'liqroq tushunish uchun birinchi qadam sifatida kuchlarni (ham osonlashtiruvchi, ham qabul qiluvchi) imkon qadar to'liq aniqlash kerak. Aniqlangan kuchlarni sanab o'tish va iloji boricha ularning nisbiy hissasi yoki kuchli

[34] Kuchlar maydoni tahlilini ishlab chiqqan Kurt Levin taklif qildiki, har qanday muammoli vaziyat - bu shaxs yoki guruhning xatti-harakati, tashkilotning hozirgi holati yoki holati, muayyan munosabatlar to'plami, yoki aql doirasi - istalgan darajadan farq qiladigan faoliyat darajasini tashkil etuvchi deb hisoblanishi mumkin. Misol uchun, chekish, faoliyat sifatida, agar u ko'proq intensivlik bilan yoki xohlaganingizdan yuqori darajada sodir bo'lsa, muammo uchun asos bo'lishi mumkin. Sifat, faoliyat darajasining yana bir misoli sifatida, agar u kerakli darajada bo'lmasa, muammoga aylanishi mumkin. Depressiya yoki avtoritarizm, munosabat faolligi darajasiga misol sifatida, ular juda kuchli yoki istalgan darajadan yuqori bo'lsa, muammoga aylanadi.

tomonlarini qayd etish kerak. Muammo tan olingandan va tegishli manfaatdor tomonlar muammoli vaziyatni o'zgartirish majburiyatini olgandan so'ng, muammoni tahlil qilish uchun kuch maydonini tahlil qilish faoliyatida to'rtta asosiy bosqich qo'llaniladi.

1. Muammoni aniqlang va ideal yechimni taklif qiling.
2. Muammoli vaziyatga ta'sir qiluvchi kuchlarni aniqlang va bu kuchlar yechimni yoqlab yoki unga qarshi harakat qilyaptimi, baho bering.
3. Ushbu kuchlarni o'zgartirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish.
4. O'zgartirishning samaradorligini aniqlash uchun vaziyatni qayta ko'rib chiqing va agar kerak bo'lsa, qo'shimcha tuzatishlar kiriting.

Birinchi qadam muammoni aniqlash va ideal vaziyatni taklif qilishni o'z ichiga oladi. Muammoni aniqlashda uning nima ekanligini aniq aytish kerak.

Kuchlar maydonini tahlil qilishda siz uchinchi bosqichni boshlashga tayyormiz: vaziyatga ta'sir qiluvchi kuchlarni o'zgartirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish.

1. Ustuvorlikni hal qilishda o'zgarish qulayligi va taklif etilayotgan o'zgarishlarning ta'siri o'rtasidagi muvozanatga intiling. Ko'pincha, har qanday vaziyatni hal qilishda harakatlar ijodiy fikrlashni talab qiladi. Fasilitatorlar va cheklovchilar o'rtasidagi muvozanat qaysi kuchlarni o'zgartirish kerakligini hal qilish uchun maslahatdir.
2. Tavsiya etilgan vosita muvozanat nuqtasini siljitish uchun cheklovchi kuchlarni olib tashlashdir. Agar yangi nuqta qoniqarli bo'lmasa, harakatlantiruvchi kuchlarni ko'rib chiqing va qaysi birini muvaffaqiyatli o'zgartirishingiz mumkinligini aniqlang.

To'rtinchi qadam - vaziyatni o'rganish. Agar siz hali ham yangi vaziyatdan qoniqmasangiz, qaysi engillashtiruvchi kuchlar qo'shilishi mumkinligini aniqlang. Har safar o'zgartirish

rejalashtirilganda, o'zgarishga arziydimi yoki yo'qligini aniqlashga vaqt ajrating. Bu savollarni bering:

• U kerakli natijalarni beradimi?

• Qaysi osonlashtiruvchi va cheklovchi omillar ta'sir qiladi va qanchalik?

• Muvozanat nuqtasi qanday ta'sir qiladi?

• Xuddi shunday natijalarga erishishning yaxshiroq yo'li bormi?

• O'zgarish jarayonning boshqa qismlariga salbiy ta'sir ko'rsatadimi?

• Investitsion daromad qanday bo'ladi?

Kuchli maydon diagrammasini tahlil qilish oddiy vositadir. Undan tirishqoqlik bilan foydalanish va yechimlarni doimiy ravishda baholash u sizning maqsadingizga erishish yo'lida ishlashini ta'minlaydi. Majburiy maydon tahlili qimmatlidir, chunki u rejalarni ishlab chiqish va ustuvorliklarni belgilashga yordam berish orqali aqliy hujumdan tashqariga chiqadi.

Ushbu mavzuda ko'rib chiqilgan individual kreativlik muammoni aniqlashdan boshlanadigan g'oyalarni amalga oshirish bilan bog'liq ish tugaguniga qadar jarayonni anglatadi. Aynan shu ta’riflarning o‘zidayoq tadbirkorlar hech bo‘lmaganda kichik kreativlik darajasiga ega bo‘lmasa, oldinga bora olmasligi va gullab-yashnashi mumkin emasligi ayon bo‘ladi. Tadbirkor kreativlikning quyidagi barcha tarkibiy qismlariga ega bo'lishi kerak:

• Motivatsiya: Aytaylik, shaxs tadbirkorning ikkita asosiy tarkibiy qismiga ega: kreativ fikrlash va tajriba. Agar shaxs bu borada hech narsa qilishga undamasa, bundan hech narsa chiqmasligi ehtimoli hali ham yuqori. Bir narsa aniq: shaxs hech qachon kreativ yechimlarni ishlab chiqish istagisiz tadbirkorga aylanmaydi.

• Mutaxassislik: Tadbirkor biladigan hamma narsani, xususan, u ishlayotgan soha yoki sohani qamrab oladi. Tadbirkordan o'zi yo'lga qo'ymoqchi bo'lgan biznes yo'nalishi bo'yicha asosiy bilimlardan ko'proq bo'lishi kutiladi. Rasmiy ta'lim, treninglar va

seminarlar, hatto haqiqiy yoki amaliy tajriba orqali "aniq mutaxassis" sifatida tanilgan bo'lish mumkin[35].

- Kreativ fikrlash ko'nikmalari: Ekspertiza asosan tashqi manbalardan olingan bo'lsa-da, kreativ fikrlash ko'proq odamning shaxsiyati va xarakteriga bog'liq. Bu shaxsning g'oyalarni ishlab chiqish va ularni kerakli natijalar yoki maqsadlarni ta'minlaydigan kombinatsiyalarga erishish uchun birlashtirish qobiliyatini anglatadi.

Bu uch komponent kreativlikning asosiy komponentlari hisoblanadi. Ularning birortasi bo'lmasa, kreativlik mavjud bo'lolmaydi. Ammo bular tadbirkorning kreativ salohiyatidan to'liq foydalanish yoki to'liq foydalanish uchun zarur bo'lgan yagona elementlar emas.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Kreativlik qobiliyatini oshirish uchun qanday vazifalar amalga oshirilishi kerak?
2. Korxonada Quickscore kreativlik testini o’tkazishning ahamiyati
3. Kreativ va an’anaviy fikrlash jarayonlarining farqli jihatlari
4. Kano tahlilining iqtisodiy mohiyati
5. Lotus guli texnikasining kreativlikdagi o’rni
6. Kano modeli qanday ishlaydi?
7. Storyboardning noan’anaviy xususiyatlari
8. Nominal guruh texnikasining kreativlikdagi afzalliklari
9. Sinetikadan kreativ muamolarni hal qilishda foydalanish tartibi
10. Kuchli maydon tahlil diagramasining kreativlikdagi samaradorligi

[35] Aniq ekspertlar - bu fikr yurituvchilar, yuqori darajadagi mutaxassislar, ular o'z sohalarida hammadan ustun bo'lib, ommaviy axborot vositalarining barcha shakllarida etakchi mutaxassislarga aylanishadi. “Tafakkurning besh ustuni”ga amal qiling: (1) maqola va kitoblar nashr etish; (2) muntazam ravishda guruhlar va kompaniyalar bilan gaplashish; (3) "yangi" fikrlash bilan ilhomlantiring; (4) ommaviy axborot vositalarining doimiy e'tiborini jalb qilish; va (5) Internetdan ijodiy foydalanish. Birgalikda foydalanilganda, ushbu beshta ustun o'z biznesingizni yagona qo'ng'iroq qilish uchun joylashtirish uchun eng yaxshi strategiyani taklif qiladi. Sizning xizmatingiz yoki mahsulotingiz kerak bo'lganda istiqbollar va mijozlar faqat siz haqingizda o'ylashadi. Raqobatchilaringiz yetishish uchun kurashmoqda.

VI BOB. BIZNES UCHUN INNOVATSIYALAR NAZARIYASI

6.1. Qiymat taklifining xayot aylanishi
6.2. Innovatsion jarayonlar
6.3. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi
6.4. Strategik innovatsiyalarni yaratish jarayoni

Tayanch so'z va iboralar: *innovatsion jarayon, qiymat taklifi, qiymat barqarorligi, mahsulot innovatsiyasi, innovatsion strategiya, innovatsiyalarning umumiy nazariyasi.*

6.1. Qiymat taklifining xayot aylanishi

Qiymat egri chizig'i kontseptsiyasidan foydalangan holda tashkilotlar mahsulotning sanoat standartlari va raqobatchilar bilan taqqoslaganda mijozlarga ko'proq qiymat beradigan xususiyatlarini kamaytirishi yoki oshirishi mumkin edi. Bu bozorda noyob taklifni yaratishga qaratilgan tashkilotning qiymat strategiyasini aniqlashning ajoyib usulidir. Qiymatning hayot aylanishi nazariyasi tashkilotning o'z mijozlari uchun qiymatni saqlab qolish yoki undan olingan foydani yaxshilash orqali yangilash zarurligini ta'kidlab, unga asoslanadi. Bu mijozlar nuqtai nazaridan qiymat ma'lum bir davr mobaynida uzluksiz ravishda o'zgarib turadigan ehtiyojning hayotiy tsikli ekanligiga asoslanadi. Texnologik o'zgarishlar, iste'molchilarning hatti-harakatlaridagi o'zgarishlar, makroiqtisodiy ssenariylarning o'zgarishi yoki bozorga yangi raqobatchilarning kirib kelishi tufayli ehtiyojlar qayta shakllanadi, natijada mahsulot yoki xizmatdan olinadigan foyda vaqt o'tishi bilan kamayadi. Qiymatli sayohat yo‘l xaritasi qiymatini yaratish, qiymatni qayta loyihalash va qadr-qimmatni ta’minlash bo‘yicha doimiy sa’y-harakatlar orqali ro’y bermoqda. Tashkilotlar mahsulotning xususiyatlariga asoslangan yo'l xaritalari haqida o'ylashni to'xtatib, diqqatni qiymatga asoslangan mahsulot yo'l xaritalari va hayot

aylanishlariga qaratishlari kerak, bunda mijozlar uchun qimmatli sayohat xaritalari yetakchilik qiladi. Buning bevosita ta'siri mahsulotning ko'plab xususiyatlaridan voz kechish va mijozlarga qiymat qo'shadigan va foydali bo'lgan narsalarga e'tibor qaratishdir.

Qiymat yaratish - bu qiymatning hayot aylanishining birinchi bosqichi bo'lib, birinchi marta foydalanuvchilar uchun yordamchi dastur yaratishga qaratilgan. Bu mijoz va tashkilot o'rtasidagi boshlang'ich bosqich va birinchi aloqadir, shuning uchun uning mijozlarga ta'siri va ko'lami yaratilgan mijozlar tajribasiga va mahsulotdan olinadigan yordamga bog'liq.

Qiymatning barqarorligi - bu o'zgaruvchan tendentsiyalar bilan bog'liq bo'lib qolishi uchun mijozlarga foydaliligini ta'minlashda mahsulotni doimiy ravishda yangilashning doimiy hodisasidir. Android, iOS va Microsoft tizimlarida havodan yangilanishlarga oʻxshash bosqichma-bosqich ishlanmalar qoʻshimcha funksiyalar qoʻshilishini va mahsulot yoki xizmatdagi xatoni tuzatishini taʼminlaydi, bu esa mijozning mahsulot tomonidan taqdim etilgan qiymat taklifidan doimo xabardor boʻlishini taʼminlaydi.

Qiymatni qayta loyihalash bir xil mahsulot yoki xizmat doirasidagi yangi qiymat taklifini qayta kashf etishga koʻproq yoʻnaltirilgan boʻlib, mahsulotdan olingan qiymat S-egri chizig'idan pastga tushganda kuchga kiradi, bu esa foydalilikning pasayishiga olib keladi va shu bilan mijozni yo'qotish xavfiga olib keladi. Cheklangan foydalilikning kamayishi qonuni ushbu hodisani eng yaxshi ta'riflaydi, bunda qiymat foydalilik, mahsulot yoki xizmat o'z mijoziga taalluqli bo'ladi, ammo, biz mahsulotni iste'mol qila boshlasak, foydalilik kamayib boradi va shu bilan bir xil mahsulotdan olingan qiymatning pasayishiga olib keladi. Bu mijozning mahsulot yoki xizmatga o'z ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan butunlay boshqa nuqtai nazardan qarashini ta'minlaydi.

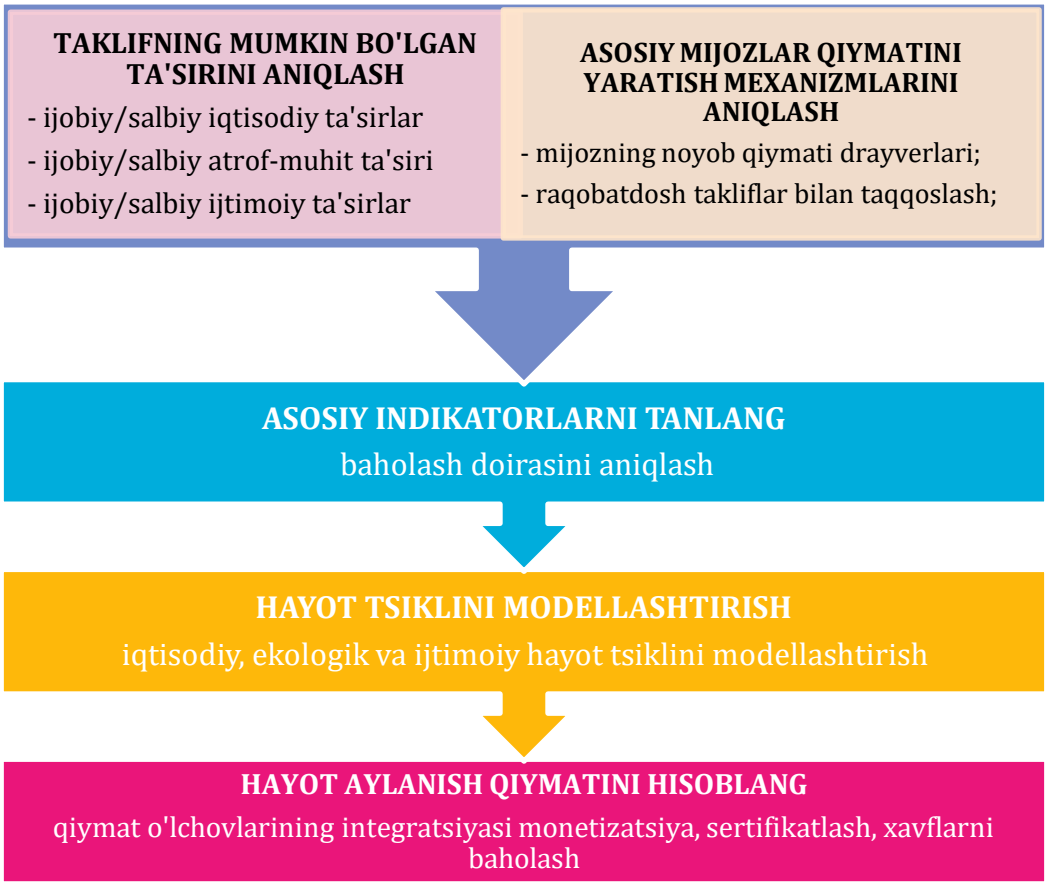
Mijozlarning qiymat takliflarini ishlab chiqishning an'anaviy usullari va asoslari mijozga taqdim etiladigan imtiyozlarni miqdoriy baholash va qiymat taklifini noyob mijozning ehtiyojlariga

moslashtirish juda muhimligini ko'rsatadi[36]. Biroq, atrof-muhit va ijtimoiy masalalarni qiymat taklifiga qanday integratsiya qilish bo'yicha bilimlar yetishmasligi mavjud, garchi bu jihatlar mijozlarning sotib olish qarorlariga kuchayib borayotganida ta'sir ko'rsatsa ham[37].

Hayotiy tsikl haqida fikr yuritish sanoat taklifining uning hayot aylanishiga ta'sirini baholash uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan turli xil vositalarni taklif qiladi. Standart hayot aylanishini baholash (LCA) atrof-muhitga ta'sirni baholash uchun ishlatilishi mumkin, hayot tsikli tannarxini iqtisodiy ta'sirlarni o'lchash uchun foydalanish mumkin, shu bilan birga ijtimoiy ta'sirlarni baholash uchun ijtimoiy LCA vositalari ishlab chiqilmoqda. Hayotiy tsiklni o'ylash, masalan, investitsiya qarorlarini yoki sanoat jarayonidagi o'zgarishlarni baholashda qo'llanilishi mumkin. Ushbu tadqiqot iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy manfaatlarni ko'rsatadigan barqaror qiymat takliflarini ishlab chiqish uchun marketing vositasi sifatida hayot aylanish jarayonidan foydalanadi.

Ikkita amaliy tadqiqotlar orqali biz ikkita sanoat sektorida barqaror qiymat takliflarini ishlab chiqishni ko'rib chiqamiz: metallurgiya va avtomobilsozlik. Ikkita amaliy tadqiqotlarga asoslanib, biz hayot tsikli fikrlash yordamida barqaror qiymat takliflarini ishlab chiqish uchun jarayon asosini taklif qilamiz. Jarayon doirasi sanoat mahsulotlari va xizmatlarining iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy qiymatini ko'rsatish va baholash uchun qo'llanilishi mumkin (6.1 – rasmga qarang). Taklif etilayotgan barqaror qiymat taklifini ishlab chiqish jarayoni potentsial ta'sirlarni aniqlash; asosiy qiymat yaratish mexanizmlarini aniqlash; asosiy ko'rsatkichlarni tanlash; hayot tsiklini modellashtirish va hayot tsikli qiymatini namoyish qilishni o'z ichiga oladi.

[36] Anderson, J., Narus, J. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, May 2006, 90-99.
[37] Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing,* 75, 132-135.



6.1 - rasm. Barqaror qiymat taklifini ishlab chiqish uchun taklif etilayotgan asos

Potentsial ta'sirlarni aniqlash mahsulot yoki xizmatning joriy va kelajakdagi asosiy afzalliklarini aniqlashni anglatadi. Bu taklifning barcha xususiyatlarini tan olishni o'z ichiga oladi, ular iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy o'lchovlarda daromad yaratish yoki yo'qotishlarni kamaytirish orqali potentsial qiymatni ta'minlaydi. Qiymat yaratishning asosiy mexanizmlarini aniqlash yetkazib beruvchining taklifi qiymat yaratishi yoki muammolar mavjud bo'lganda yo'qotishlarning oldini olishi mumkin bo'lgan mijoz jarayonlarining elementlarini ochishni anglatadi. Yetkazib beruvchilar, shuningdek, mijozni qadrlaydigan ta'sir turini aniqlashga harakat qilishlari va shu bilan mijozning ehtiyojlariga ko'ra qiymat taklifini yaratishlari kerak. Bu maqsadli mijozning noyob qiymat omillarini aniqlashni va farqning qulay nuqtalarini aniqlash uchun raqobatdosh takliflarni baholashni talab qiladi.

Asosiy ko'rsatkichlarni tanlash taklif tomonidan taqdim etilgan qiymatni aniqlay oladigan tegishli iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy ko'rsatkichlarni aniqlash va ularning asosiy darajasini o'lchashni o'z ichiga oladi. Bu LCA jarayonining muhim qismi bo'lgan hayot tsiklini modellashtirish ko'lamini belgilaydi.

Hayotiy tsiklni modellashtirish iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy o'lchovlardagi ko'rsatkichlarni miqdoriy aniqlashni anglatadi, bu asosiy ko'rsatkichlar uchun bazani yaratish va taklifning hayot aylanishi davomida yuzaga keladigan ta'sirlarni tahlil qilishni o'z ichiga oladi. ushbu tahlil davomida hayot tsiklini modellashtirish bosqichi barqaror qiymatning turli o'lchovlari o'rtasidagi potentsial o'zaro kelishuvlarni tan olishni o'z ichiga olishi kerakligi aniqlandi.

Hayotiy tsikl qiymatini ko'rsatish taklifdan kelib chiqadigan umumiy foydalanish qiymatini (ya'ni, mijoz uchun realizatsiya qilingan umumiy qiymat) aniqlashni anglatadi. Mijozlarning qiymat takliflari kontekstida bunga to'g'ridan-to'g'ri iqtisodiy foyda va kamaytirilgan ekologik va ijtimoiy ta'sirlarning hosilaviy iqtisodiy foydalari, shuningdek, kengroq jamiyat uchun taqdim etiladigan imtiyozlarni birlashtirish orqali erishish mumkin. Bizning amaliy tadqiqotlarimizda biz atrof-muhit va ijtimoiy imtiyozlarning hosilaviy mijozlar qiymatini ko'rsatishning uch xil usulini topdik. Monetizatsiya foydaning qiymatini pul shaklida hisoblashni anglatadi, masalan, CO^2 emissiyasini baholash uchun uglerod narxlaridan foydalanish. Sertifikatlash barqarorlikni anglatuvchi sertifikat yoki ekologiya belgisini izlashni anglatadi. Nihoyat, xavfni baholash ekologik va ijtimoiy barqarorlikni yaxshilash uchun mijozlar uchun kamaytirilishi mumkin bo'lgan potentsial xavflarni hisoblashni anglatadi.

6.2. Innovatsion jarayonlar

O'z bozori uchun ko'proq qiymat yaratadigan kompaniya gullab-yashnaydi, raqobatchilar esa faqat yetakchidan qolgan

narsalarni oladi. Yildan yilga qiymatdagi bu farqni takrorlang va muvaffaqiyat doimiy ravishda o'sha birinchi yetakchi tashkilot bilan bog'lanadi. Bu juda oddiy ko'rinadi, lekin mashaqqatli.

Ko'pgina innovatsiyalar nazariyasi mutaxassislarining ta'kidlashicha, insoniyatga ma'lum bo'lgan har qanday faoliyat turini boshqarishning yagona ishonchli usuli bor - fanni yaratish va undan foydalanish. Innovatsiyalar nazariyasi fanlari qo'llanilish sohasidan qat'i nazar, muammolarni hal qilish qobiliyatini, prognozlash qobiliyatini va ob'ektiv mulohazalar qobiliyatini sezilarli darajada yaxshilashga imkon beradi. Bundan tashqari, bu xavfni yaxshiroq nazorat qilish, yanada samarali boshqarish va yanada izchil natijalarni beradi. Innovatsiyalar nazariyasiga e'tibor qaratamishimiz, eng avvalo nazariy jihatdan innovatsiyalarning o'n turini tavsiflab, so'ngra innovatsiya nazariyasining asosiy nuqtalarini tavsiflab beramiz. Piter Druker o'z tadqiqotida bir necha yo'llar bilan innovatsiyalar kiritish orqali qiymat qo'shishga harakat qilgan tadbirkorlar o'z hamkasblariga qaraganda doimiy ravishda muvaffaqiyatli bo'lganligini aniqladi, bu fakt Doblin konsalting tadqiqotining hisobotlari bilan tasdiqlangan.

Innovatsiyalarning o'n turi - bu sizning kompaniyangiz hozir sinab ko'rayotgan turli xil innovatsiyalarni baholash uchun asosdir. Doblin[38] innovatsion konsalting kompaniyasi tomonidan 2000 dan ortiq innovatsion loyihalar bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlarga asoslanib, ular shuni aniqladilarki, umuman olganda kompaniyaga innovatsiyalar kiritishning 10 ta aniq usuli bor:

1. Foyda modeli: tadbirkorlar qanday qilib pul topishadi?

2. Tarmoq: qanday qilib tadbirkorlar qiymat yaratish uchun boshqalar bilan bog'lanadi?

[38] https://www.doblin.com/ten-types. Doblinning so'zlariga ko'ra, ko'p yillar davomida rahbarlar innovatsiyalarni yangi mahsulotlarni ishlab chiqish bilan tenglashtirgan. Biroq, yangi mahsulotlarni yaratish innovatsiyalarning faqat bitta usuli bo'lib, u o'z-o'zidan investitsiyalarning eng past rentabelligini va eng kam raqobatdosh ustunlikni ta'minlaydi. Innovatsiyalarning o'n turi 1988 yilda Doblin Consultancy tomonidan kashf etilgan va mahsulotlardan tashqari yangi imkoniyatlarni aniqlash va hayotiy innovatsiyalarni rivojlantirishning o'ziga xos usulini taqdim etadi.

3. Tuzilishi: tadbirkorlar iqtidor va aktivlarni qanday tashkil qiladi va moslashtiradi?

4. Jarayon: tadbirkorlar o'z ishlarini bajarish uchun imzo yoki ustun usullardan qanday foydalanadilar?

5. Mahsulot samaradorligi: tadbirkorlar farqlovchi xususiyatlar va funksionallikni qanday rivojlantiradi?

6. Mahsulot tizimi: qanday qilib tadbirkorlar bir-birini to'ldiruvchi mahsulot va xizmatlarni yaratadilar?

7. Xizmat: tadbirkorlar o'z takliflarining qiymatini qanday qo'llab-quvvatlaydi va oshiradi?

8. Kanal: qanday qilib tadbirkorlar sizning takliflaringizni mijozlar va foydalanuvchilarga yetkazadi?

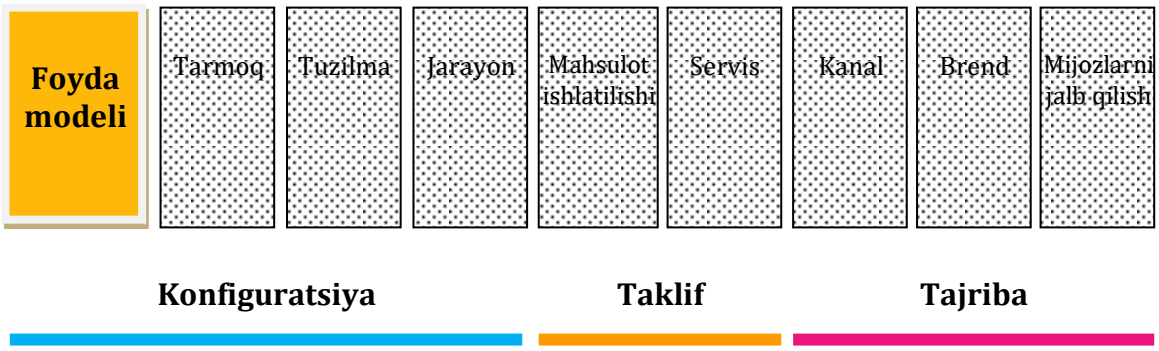
9. Brend: qanday qilib tadbirkorlar sizning takliflaringiz va biznesingizni ifodalaydi?

10. Mijozlar tajribasi: qanday qilib tadbirkorlar jozibali o'zaro munosabatlarni rivojlantiradi?

Qizig'i shundaki, tadqiqot bir nechta innovatsiya turlarini sinab ko'radigan tadbirkor kompaniyalarning ta'sirini ham aniq ko'rsatdi. Aksariyat tadbirkorlar o'z mahsulotining samaradorligini oshirish orqali innovatsiyalarni amalga oshirsalar (5-toifa), bir necha usulda innovatsiyalar kiritish orqali qiymat qo'shishga harakat qilgan kompaniyalar doimiy ravishda muvaffaqiyatga erishdilar, ularning innovatsiyalarida sarmoyani qaytarish ehtimoli ko'proq edi.

Tarix davomida barcha ajoyib innovatsiyalar ushbu 10 asosiy turning bir nechta kombinatsiyasini o'z ichiga oladi. Bu Doblin davriy jadvalidir. Siz innovatsion harakatlaringizga ko'p jihatdan yordam berish uchun 10 turdan foydalanishingiz mumkin. Bu sizning innovatsiyalarga qanday yaqinlashayotganingizni baholash uchun diagnostika vositasi bo'lishi mumkin, u sizning raqobat muhitingizni tahlil qilishga yordam beradi va bo'shliqlar va boshqa narsalarni qilish va bozorni ko'tarish uchun potentsial imkoniyatlarni ochib beradi. Bundan tashqari, Doblin aniq ta'kidlaydiki, 100 dan ortiq innovatsion taktikalar mavjud, ya’ni

tadbirkorlar innovatsiyalarning o'n turidan foydalanishi mumkin bo'lgan aniq, ma'lum usullar, tadbirkorlarga foyda olish uchun ikkita yoki uchtasini Innovatsion foyda modeli bilan birlashtirgan holda[39] foydalanishlari mumkin. Bular Doblin modelida ko'rsatilganidek, molekulalarni hosil qilish uchun bir-biriga bog'langan elementlarga o'xshaydi, siz ulardan sanoatingizga haqiqiy ta'sir ko'rsatishga yordam beradigan yutuqlarni yaratish uchun foydalanishingiz mumkin (6.2-rasm).



6.2-rasm. Innovatsion foyda modeli

Doblin davriy jadvali, kimyoviy davriy jadval kabi, hayratlanarli yutuqdir. Davriy jadval uchun yagona yoki eng yaxshi tuzilma yo'q, ammo konsensus qanday bo'lishidan qat'i nazar, bu yerda ishlatiladigan shakl juda foydali va eng keng tarqalgan. Davriy jadval uyushtirilgan kimyoviy ma'lumotlarning durdona asaridir va kimyo davriy jadvalining hozirgi ko'rinishiga evolyutsiyasi g'alabadir.

6.3. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi

Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi Greg Yezerskiy tomonidan yaratilgan. Texnogen tizimlarning paydo bo‘lishi, muvaffaqiyati va yo‘q bo‘lishi sabablarini tushunish va

[39] Doblinning so'zlariga ko'ra, innovatsion foyda modellari firma takliflari va boshqa qiymat manbalarini naqd pulga aylantirishning yangi usulini topadi. Ajoyiblar mijozlar va foydalanuvchilar aslida nimani qadrlashi va yangi daromad yoki narxlash imkoniyatlari qayerda bo'lishi mumkinligini chuqur tushunishni aks ettiradi. Innovatsion foyda modellari ko'pincha sanoatning nima taklif qilish, nimani to'lash yoki daromadlarni qanday yig'ish haqida charchagan eski taxminlariga qarshi turadi. Bu ularning kuchining katta qismidir: ko'pgina sohalarda ustun foyda modeli ko'pincha o'nlab yillar davomida shubhasiz qoladi.

mexanizmlarini ta’minlash bilan bog‘liq nazariyani yaratishga qaratilgan ish 1988 yilda boshlangan. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi (IUN) nomini Doktor Noel Leon Rovira taklif qilgan va 2005 yilda qabul qilingan.

IUN ushbu faktlar va tamoyillarga asoslanadi:

- barcha sun’iy tizimlar (mahsulotlar, jarayonlar, xizmatlar, tashkilotlar va boshqalar) ularning murakkabligi va o‘ziga xos xususiyatidan qat’i nazar, vaqt o‘tishi bilan rivojlanadi. Har qanday innovatsiya bu uzluksiz jarayondagi yagona qadamdir.
- qabul qilingan tasodifiyligiga qaramay, evolyutsiya jarayoni mantiqiy va ustun yo‘nalishga ega.
- ushbu evolyutsion mantiqdan chetga chiqish yaqinlashib kelayotgan innovatsiya uchun muammolarni oldindan belgilab beradi.
- buning o‘rniga, evolyutsiya jarayoni mantig‘iga bo‘ysunish (ataylab yoki yo‘q) imkoniyatlarni bekor qilish va muvaffaqiyatli innovatsiyalarni deyarli talab bo‘yicha yaratish imkonini beradi, ya’ni:
- evolyutsion mantiqni bilish: a) muammolarni samarali hal qilish; b) kelajakdagi evolyutsion o‘zgarishlarni ishonchli bashorat qilish; c) taklif etilayotgan innovatsiyalarni ob’ektiv baholash va d) har bir biznes muvaffaqiyati uchun zarur bo‘lgan boshqa funksiyalarni ta’minlaydi.
- innovatsiya fanining paydo bo‘lishi natijani sezilarli darajada yaxshilagan holda xavf va harajatlarni keskin kamaytirish imkonini beradi.
- va nihoyat, har qanday ilmiy nazariyani samarali o‘rgatish va takomillashtirish mumkin, bu esa korporativ "Talab bo‘yicha innovatsiyalar" qobiliyatini yaratishga imkon beradi.

Bu IUN imkoniyatlarining barchasi real loyihalar ehtiyojlarini qondirish uchun sinchkovlik bilan sinovdan o‘tgan turli xil biznes ilovalarini yaratish uchun ishlatilgan, ular hech qanday shubhasiz o‘zlarining samaradorligini isbotladilar. IUN qo‘llanilishidan foyda

koʻrgan mijozlar roʻyxati butun dunyo boʻylab koʻplab nufuzli kompaniyalar va muassasalarni oʻz ichiga oladi. IUN global miqyosda ham oʻqitilgan. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi (IUN) - bu resept va bashorat qilish qobiliyatiga ega va eng keng qoʻllanilishiga ega boʻlgan yagona ilmiy innovatsiya nazariyasi.

Muvaffaqiyatga erishish resepti oddiy (hatto ibtidoiy)ga oʻxshaydi: innovatsiya qiling va mehnatingiz samarasidan bahramand boʻling! Biroq, statistika oddiylik tushunchasini qoʻllab-quvvatlamaydi. Bundan tashqari, innovatsiyalar nafaqat murakkab, balki juda xavflidir. Misol uchun, Garvard va Deloitte tomonidan oʻtkazilgan tadqiqotga koʻra, innovatsion loyihaning daromadli yangi bozor taklifini yaratish ehtimoli 25 foizdan past, innovatsiyaning moliyaviy oʻsish ehtimoli esa 1 foizdan past. Taqqoslash uchun, kazinoda ruletka oʻyinida gʻalaba qozonish ehtimoli (rangga tikish paytida) sezilarli darajada yuqori (48 foiz), lekin oʻyinchilar uzoq muddatda baribir yutqazishadi, chunki koeffitsientlar ularga qarshi qolmoqda. Gʻalaba qozonish ehtimoli juda past boʻlgan kompaniyalar juda ehtiyotkor boʻlishlari ajablanarli emas, chunki innovatsiyalarni majburlash va doimiy ravishda muvaffaqiyatsizlikka uchramaslik qimmatbaho resurslarning isrof qilinishiga va natijada ularning muddatidan oldin yoʻq boʻlishiga olib keladi.

IUN jamgʻarmasi innovatorlarning ongini qanday qilib gʻalaba qozongan gʻoyalarni ishlab chiqarganini oʻrganish oʻrniga (bu juda sub’ektiv), mahsulot va xizmatlar qanday rivojlanganligi (ob’ektiv jarayon) va qiymat taklifi qanday oʻzgarganligi (yana ob’ektiv) tahlili edi, oʻz sohalarida innovatsiyalarni joriy etish. Tahlil shuni koʻrsatdiki, kompaniyaning bozor takliflari vaqt oʻtishi bilan muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsizlikka uchragan. Bundan tashqari, tahlil vaqt sinovidan oʻtgan universal (sanoat chegaralari boʻylab) "tamoyillar va formulalar"ni aniqladi, bu esa deyarli talab boʻyicha oʻyinni oʻzgartiruvchi noyob innovatsiyalarni yaratish imkonini beradi.

Bundan tashqari, tahlil shuni koʻrsatdiki, barcha koʻrinadigan oʻxshashliklarga qaramay, texnogen tizimlarning evolyutsiyasi jarayoni tasodifiy emas, unda asosiy mantiq va ustun yoʻnalish mavjud. Yangi takliflar ushbu yoʻnalish boʻylab harakat qilganda ("evolyutsion itoatkorlik"), ular yoʻq boʻlganlarga qaraganda muvaffaqiyatga erishish uchun koʻproq imkoniyatga ega. Oʻz qarorlarini qabul qilishda ushbu ustun evolyutsiya yoʻnalishi haqidagi bilimga asoslanishi yaxshiroq natijalarga erishish uchun muhimdir. Bundan tashqari, ushbu mantiqni bilish mahsulot va xizmatlarning kelajakdagi evolyutsiyasini ishonchli prognoz qilish imkonini beradi, bu esa oʻz navbatida raqobatdosh ustunlik va oʻsishga olib keladigan yuqori takliflarni yaratishga imkon beradi.

Keling, ustunlik va keyingi oʻsish ehtimoli yuqori boʻlgan IUN "evolyutsion tamoyillaridan" birini koʻrib chiqaylik. U "Koʻp funksiyalilikka oʻtish" deb ataladi. Uning mohiyati boshqa tizimlarning funksional imkoniyatlarini oʻzlashtirish ("oʻgʻirlash")dan iborat boʻlib, bu "koʻp funksiyali" tizimlar (va ishlab chiqaruvchilar) uchun raqobatdosh ustunlik va boshqalar uchun kamchilikka olib keladigan qiymat taklifining oʻsishiga olib keladi. Kalkulyator, uygʻotuvchi soat, kamera, videokamera, MP3 pleer, kitob, ovoz yozish moslamasi, GPS qurilmasi funksiyalarini oʻz ichiga olgan "Smartfon"ning paydo boʻlishini koʻrib chiqishda prinsipni osongina tasvirlash mumkin. Funksionallikning oshishi tufayli qiymat taklifi juda oʻsdi, bu Motorola, Nokia va Erikson kabi smartfon ishlab chiqaruvchilarining oʻsishiga olib keldi.

“Koʻp funksiyalilik” tamoyillaridan foydalanishda muvaffaqiyat qozongan boshqa tizimlarga misollar koʻp. Ularga printer (nusxa koʻchirish / faks / skanerlash), oʻyin pristavkalari (talab boʻyicha filmlar bilan), narx belgilari (oʻrnatilgan xavfsizlik bilan) kabi mahsulotlar kiradi; samolyot oʻrindiq yostigʻi (flotatsiya moslamalari sifatida xizmat qiladi); avtomobil oʻrindiqlari (xavfsizlik va boshqa funksiyalar bilan), orqa koʻrinish oynalari (navigatsiya, vaqt va

boshqa ma’lumotlar bilan), yorug‘lik moslamalari (integratsiyalashgan fan bilan) va boshqalar.

Kelajakda o‘yinni o‘zgartiruvchi innovatsiyalarni yaratish uchun ushbu bilimdan qanday foydalanish mumkin? Misol uchun, agar siz televizor ishlab chiqaruvchisi bo‘lsangiz, boshqa qurilmalar tomonidan bajarilayotgan funksiyalarni qo‘shish orqali mahsulotlaringizning qiymatini oshirishingiz mumkin. Televizor o‘z ichiga o‘yin konsoli, kompyuter, simsiz yo‘riqnoma va boshqa ko‘plab funksiyalarni olishi mumkin, natijada muzlatgich, pechka, xavfsizlik, sug‘orish tizimi va boshqa ko‘plab uy bilan bog‘liq muhim funksiyalarni boshqaradigan "uy KPU" ga aylanadi. Ko‘pgina kompaniyalar foyda ko‘rishlari mumkin bo‘lsa-da, SONY bu o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun juda mos keladi, chunki u bozorning ko‘plab segmentlarida mavjud va kerakli tajribaga ega. Iste’molchilarga kelsak, ular ishlab chiqaruvchi korxonaning ustunligini/o‘sishini ta’minlaydigan ko‘p tizim o‘rniga faqat bitta tizimni sotib olish orqali foyda ko‘radi.

Biz mumkin bo‘lgan savollarni oldindan aytib bermoqchimiz va hech qanday kombinatsiya muvaffaqiyatli bo‘lmasligini ta’kidlamoqchimiz. Misol uchun, har qanday funksiyaning mexanik kombinatsiyasini mashq qilmaslik kerak, chunki bu yaxshi fikr emas. Biroq, IUN, nazariya sifatida, muvaffaqiyatning evolyutsion imkoniyatlarini oshirish uchun funksiyalarni qanday birlashtirish qoidalariga ega, ammo qisqa mavzu formati tufayli ularni batafsil muhokama qilish mumkin emas. Bundan tashqari, IUNda ko‘plab ilovalar, jarayonlar, vositalar va qoidalar/formulalar mavjud. Men chin dildan umid qilamanki, o‘ylangan izlanuvchi ushbu cheklovlarni tushunadi va taklif qilingan yondashuvning yangiligi va uning vosita kuchiga ega ekanligidan bahramand bo‘ladi.

Va nihoyat, eng muhimi, har qanday ilmiy nazariya singari, IUN ham samarali o‘rgatilishi mumkin. Har qanday ilmiy nazariya uchun ushbu standart xususiyat IUN, uning keng doiradagi ilovalari, jarayonlari va vositalarini qabul qilishni o‘z mahorati va arsenalini

oshirishga intilayotgan innovatsion amaliyotchilar uchun past xavfli taklifga aylantiradi. Ishonchim komilki, innovatsiyalarning umumiy nazariyasi va uning vositalari to‘plamini o‘zlashtirish butun dunyo bo‘ylab innovatorlarga o‘zlarining barqaror innovatsion qobiliyatlarini rivojlantirishda muvaffaqiyatga erishish imkonini beradi va shu bilan o‘z faoliyatiga o‘ziga xos va qimmatli hissa qo‘shadi.

Muayyan raqobatdosh bo'lmagan sohalarda tarmoqlar o'rtasida hamkorlik qilish va tajriba almashish sizning maqsadlaringizga arzonroq, xavfsizroq va resurslarni tejaydigan tarzda yanada samaraliroq erishishga, shuningdek, takroriy keraksiz xatolarning oldini olishga yordam beradi. Qo'mitalar va ishchi guruhlar ko'pincha soha ta'kidlagan muammoga yechim topadilar. Keyin biz yechim taklifini yangi yoki yangilangan xizmat sifatida bozorga chiqarishdan avval moslashtiramiz va paketlaymiz, masalan, yo‘riqnoma, standart, IT xizmati yoki o‘quv kursi.

Bu yerda innovatsiyalar nazariyasi qiziq bo'ladi. Biz har qanday kompaniya kabi o'z daromadimiz bilan yashaymiz, lekin resurs bazasi keyinchalik qo'mitalarda ishtirok etuvchi kompaniyalardan keladi. Ular bizni tijorat formatida ishlab chiqadigan va takomillashtiradigan tajriba nuqtai nazaridan rivojlanish salohiyatini beradi. Shu bilan birga, kompaniyalar boshqalarning bilim va tajribasidan foydalangan holda o'z rivojlanishini tezlashtirishi mumkin bo'lgan qiymat tarmog'idan foyda oladi. Qiymatli tarmoqda bu kompaniyalar o'rtasidagi aloqalar haqida, xususan, asosiy omil bo'ladigan kengaytirilgan hamkorlik shaklida. Katta hajmdagi tashqi hamkorlikni tashkil qilish qobiliyati bu borada muhim bilim ustunligidir va ixtisoslashgan tashqi ekspertizalarni birlashtirish alohida kompaniyalarga raqobatchilar uchun taqlid qilish juda qiyin bo'lgan resurs yaratishga imkon beradi. Kompaniyalarning raqobatbardoshligi ular o'z tajribalaridan mutaxassis yoki integrator sifatida foydalanishlari mumkin bo'lgan hamkorlikni qanchalik yaxshi rivojlantirishiga bog'liq bo'ladi.

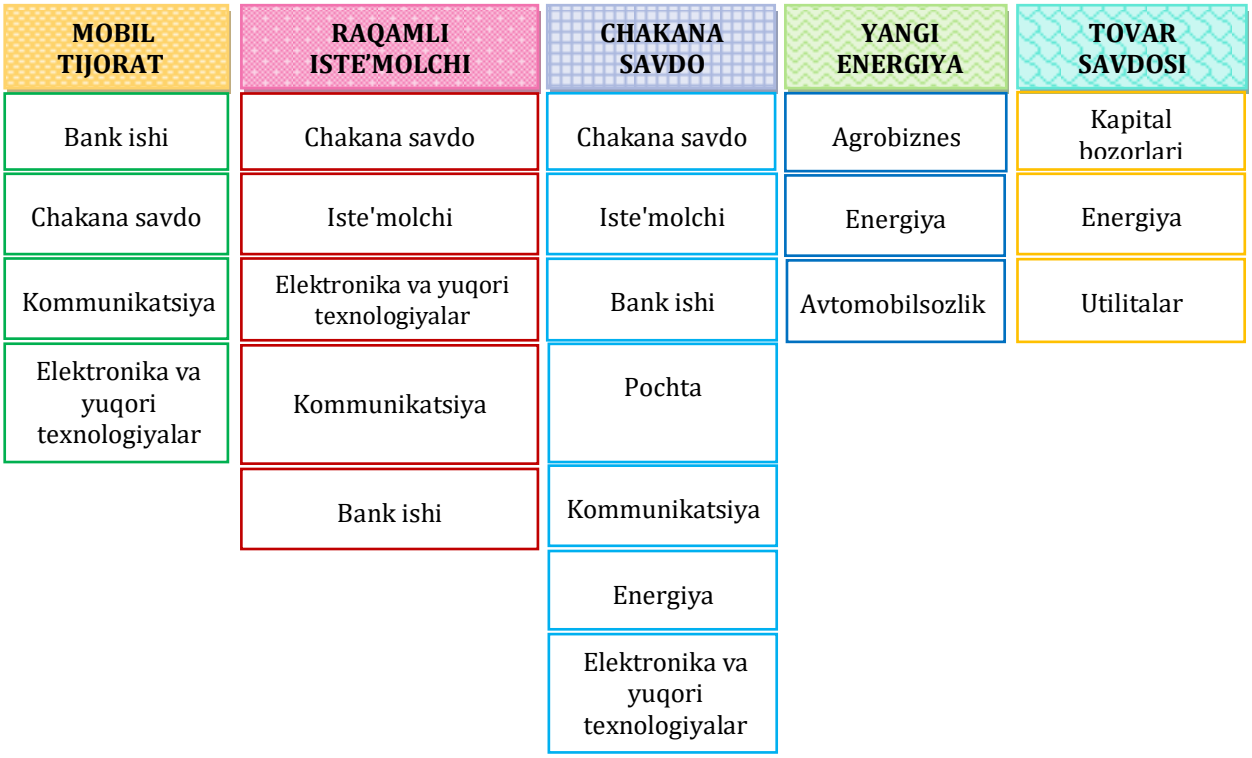
Kompaniyaning innovatsiyalar salohiyati kompaniyaning boshqa tashkilotlar bilan tashqi aloqalarini ham oshiradi. Tez o'zgaruvchan sohalarda ichki va tashqi bilimlarni birlashtirish tobora muhim ahamiyat kasb etadi. Kompaniya, uning yetkazib beruvchilari va raqobatchilari o'rtasidagi hamkorlik muvaffaqiyatning asosiy shartiga aylanadi. Hamkorlik qandaydir shaffoflikni nazarda tutganligi sababli, xavfsiz tarzda axborot almashish mumkin bo'lgan neytral forum uchun biznes-rejaning aniq asosi hamkorlikning chinakam muvaffaqiyatga erishishi uchun asosiy ahamiyatga ega bo'ladi.

Innovatsiyalar nazariyasi shuni ko'rsatadiki, tarmoqlararo hamkorlik (CICs) raqamli iste'molchiga erishish yoki mobil tijoratni o'zlashtirish kabi bir nechta maqsadlarga erishish uchun tuzilishi mumkin va 6.3 - rasmda ko'rsatilganidek, bir nechta tarmoqlarni qamrab olishi mumkin.

Innovatsiyalar nazariyasi shuni anglatadiki, sanoatdagi umumiy standartlar resurslar samaradorligini oshirish, shaxsiy xavfsizlikni oshirish, yuqori mavjudlik, yuqori ishonchlilik va natijada innovatsiyalarning yuqori barqaror darajalariga olib keladi. Ushbu standartlar doimiy samaradorlik chora-tadbirlari uchun innovatsiyalarni taqqoslashni osonlashtiradi, shuningdek, sotib olish va xarid qilish nuqtai nazaridan eng yaxshi barqaror yechimlarni tanlashga yordam beradi.

Innovatsion vositalar va standartlar talabni oshiradi va yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikni rivojlantiradi. Boshqacha qilib aytganda, ular yanada barqarorlikka erishish yo'lida muhim to'xtash joyi bo'ladi. Kompaniyaning strategik biznes maqsadlarini eng yaxshi qo'llab-quvvatlaydigan optimal tashkilotga erishish uchun innovatsiyalar nazariyasi tuzilma va kompaniyaning ichki madaniyati o'rtasida kattaroq muvozanat bo'lishi kerakligini aytadi. Xuddi shunday, nazariy jihatdan, kompaniyaning tarkibiy o'zgarishi uchun eng katta tahdid uning korporativ madaniyatidir. Biz kompaniyaning turli biznes jarayonlarini eng yaxshi qo'llab-

quvvatlashni ta'minlaydigan, umumiy qarash va qadriyatlar to'plamiga ega bo'lgan, iloji boricha bir xil bo'lgan tashkilotni yaratishni o’rgatishga intilamiz.



6.3-rasm. Mobil tijorat

Manba: Accenture outlook | Tarmoqlararo ekotizimlar: qutidan tashqari o'sish (2013 yil fevral).

6.4. Strategik innovatsiyalarni yaratish jarayoni

Innovatsiyani mijozlarning qondirilmagan ehtiyojlarini qondiradigan yechimlarni ishlab chiqish jarayoni sifatida aniqlash mumkin. Innovatsion strategiya - bu ma'lum bozorda qondirilmagan mijozlar ehtiyojlarini tizimli ravishda aniqlash va o'sish uchun maqsad qilib qo'yilishi kerak bo'lgan ehtiyojlarni tanlash. Mijozlarning qondirilmagan ehtiyojlarini aniqlash va ustuvorlik qilish, biznesga mahsulot va xizmatlarning ishonchli innovatsiyalari orqali bozor ulushini yoki foydani oshirish imkonini beradi. Bajarilishi kerak bo'lgan ishlar innovatsion strategiyani ko'rish uchun mukammal ob'ektivni taklif qiladi, chunki u mijozlaringizning barcha qondirilmagan ehtiyojlarini ochishga imkon beradi. Ko'plab

firmalar innovatsion rejalashtirish zarurligini tan oladilar va uni faol amalga oshiradilar. Bu o'sib borayotgan raqobat bilan bog'liq, ya’ni siz faqat bugungi kunni hisoblay olmaysiz, raqobatda omon qolish va g'alaba qozonish uchun doimiy ravishda yangiliklarni izlash va joriy etish, mumkin bo'lgan o'zgarishlarni oldindan ko'rish va rejalashtirish kerak.

McKinsey ma'lumotlariga ko'ra, rahbarlarning kamida 84 foizi o'sish strategiyasi uchun innovatsiyalar muhimligini ta'kidlaydi. Turni tanlash va strategiyani yaratish innovatsiya muvaffaqiyatining kalitidir. Innovatsion o'zgarishlarni loyihalash innovatsion strategiyani tanlash va amalga oshirishda ma'lum bir ketma-ketlikni ta'minlaydi: maqsadlarni belgilashdan uni amaliy amalga oshirishgacha. Bugun biz innovatsiyaning ushbu bosqichining rivojlanishi haqida gaplashamiz, lekin birinchi navbatda, "Strategik innovatsiya" atamasi nimani anglatishini aniqlaymiz?

Strategik innovatsiyalar - bu o‘yinni o‘zgartiradigan va iste’molchilar, mijozlar va korporatsiya uchun muhim yangi qiymat yaratadigan o‘sish strategiyalari, yangi mahsulot toifalari, xizmatlar yoki biznes modellarini yaratish.

Strategik innovatsiyalar yo‘lni kamroq bosib o‘tadi, bu tashkilotni o‘zining belgilangan biznes chegaralari va aqliy modellaridan tashqariga qarashga va imkoniyatlar sohasini ochiq fikrli, kreativ izlanishda ishtirok etishga chaqiradi.

Strategik innovatsiyalar bir necha darajalarda ishlaydigan yaxlit yondashuvni talab qiladi. Birinchidan, u biznes strategiyasiga noan’anaviy va an’anaviy yondashuvlarni uyg‘unlashtiradi, "Sanoatni oldindan ko‘rish", "Iste’molchi/mijozlarni tushunish" va "Strategik muvofiqlashtirish" amaliyotlarini asos sifatida qo‘llaydi va ularni yanada an’anaviy yondashuvlar va modellar bilan to‘ldiradi. Ikkinchidan, u paradoksal (Paradoksal - bu paradoksni, ikkita ma’noga ega bo‘lgan narsani tasvirlaydigan sifat. Uning yunoncha ildizlari "qarama-qarshi fikr" deb tarjima qilinadi va bitta bayonot yoki harakatda ikki xil fikr to‘qnashsa, bu paradoksaldir)

koʻrinadigan ikkita fikrni birlashtiradi: uzoq muddatli imkoniyatlarni xayoliy ravishda oʻrganadigan keng koʻlamli, istiqbolli fikrlash va qisqa muddatli, oʻlchanadigan biznes ta’siriga olib keladigan pragmatik, tubdan amalga oshirish faoliyati.

Strategik innovatsiyalar - bu ketma-ket, yutuq yoki uzluksiz innovatsiyalarni yaratishga qaratilgan yaxlit, tizimli yondashuv. Innovatsiya iste’molchilarga, mijozlarga, sheriklarga va korporatsiyaga yetkazilgan qiymatda sezilarli farq yaratadigan qasddan, takrorlanadigan jarayon boʻlsa, "strategik" boʻladi. Strategik innovatsiyalar tashabbusi intizomli, ammo kreativ jarayondan foydalangan holda biznesni rivojlantirish imkoniyatlari portfelini yaratadi.

Innovatsion rivojlanish strategiyasi - bu maqsad va vazifalar, qarorlar qabul qilish qoidalari va innovatsiyalarni joriy etish asosida kompaniyani eski holatdan yangi holatga o'tkazish usullaridan samarali foydalanish lozim: texnologik, mahsulot, tashkiliy, boshqaruv, iqtisodiy, ijtimoiy va kompaniyani tovarlar va xizmatlar uchun raqobatbardosh bozorlarda joylashtirish.

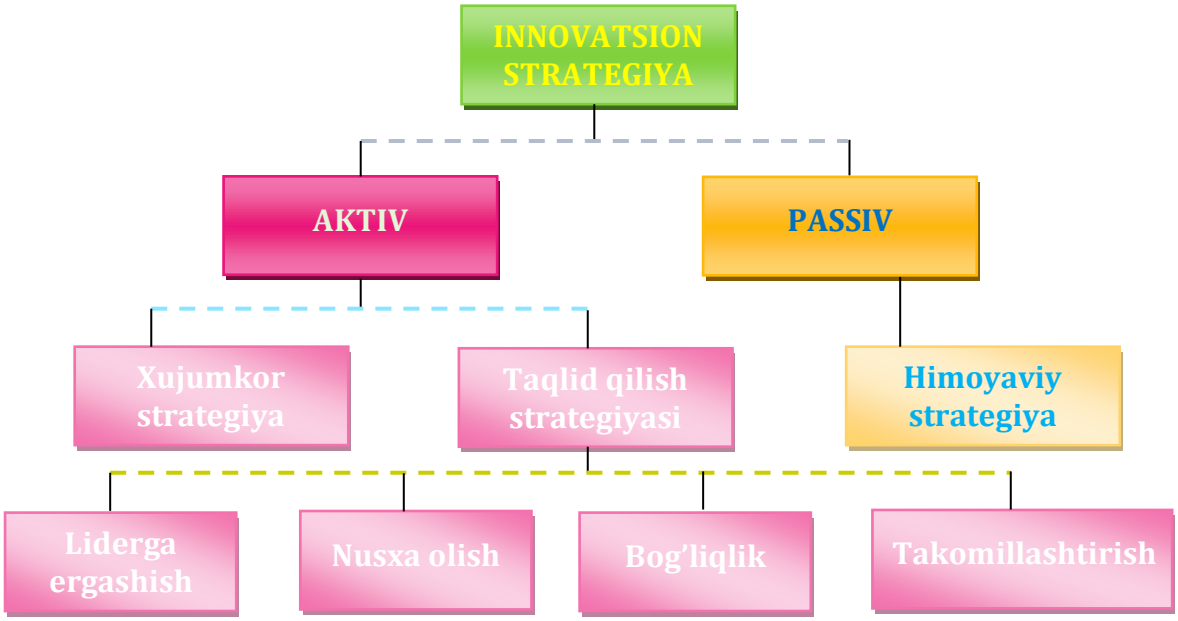
Barcha innovatsion strategiyalarni uchta shartli guruhga birlashtirish mumkin:

Hujumkor - bozorga kirish yoki diversifikatsiya qilish shaklida o'sish strategiyasini amalga oshirish uchun yangi texnologik yechimlarni ishlab chiqishga qaratilgan. Ushbu turdagi innovatsion strategiya o'z faoliyatini tadbirkorlik raqobati tamoyillariga asoslaydigan firmalar uchun xosdir. Bu yuqori risk va yuqori to'lovga ega. Bu ilm-fan va texnologik innovatsiyalarni amalga oshirishda ma'lum bir tasnifga ega bo'lgan rahbarlardan bozorning yangi istiqbollari va o'zgarishlarini taqdim etish, ularni tovarlar yoki xizmatlarga tezda joriy etish qobiliyatini talab qiladi. Aksariyat hollarda yangi texnologiyalarni qo'llash bilan birgalikda tadqiqotga e'tibor qaratish talab etiladi. Undan bugungi kunda foydalanadigan kompaniyalar - texnologik startaplar: Uber, Spotify.

Himoyaviy - kompaniyaning mavjud bozorlarda raqobatbardosh mavqeini saqlab qolishga qaratilgan. Bunday strategiyaning asosiy vazifasi innovatsion jarayonda foyda-xarajat nisbatini faollashtirishdan iborat. Ushbu turdagi innovatsion strategiya yuqori xavfni ham o'z ichiga oladi va raqobat muhitida foyda oladigan firmalar uchun mos keladi. Buning uchun siz sezilarli bozor ulushini qo'lga kiritishingiz va past ishlab chiqarish xarajatlari orqali foyda marjasini saqlab qolishingiz kerak. Yirik kompaniyalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatni ishlab chiqarish va marketing sohasida kuchli mavqega ega bo'lgan firmalar kutadi. Shu bilan birga, raqobatchi tomonidan kiritilgan innovatsiyalarga tezda javob berish uchun yetarli ilmiy va texnik salohiyatni saqlab qolish kerak. Undan foydalanadigan kompaniyalar - o'rta va yirik texnologiya kompaniyalari: Google, Apple.

Taqlid strategiyasi - kuchli bozor va texnologik mavqega ega firmalar tomonidan qo'llaniladi. Taqlid strategiyasi bozorga ma'lum innovatsiyalarni chiqarishda ixtiro bo'lmagan firmalar tomonidan qo'llaniladi. Shu bilan birga, kichik innovatsion firmalar yoki yetakchi firmalar tomonidan bozorga chiqarilgan innovatsiyalarning asosiy iste'mol xususiyatlari (lekin texnik xususiyatlari shart emas) ko'chiriladi. Shu bilan bir qatorda, yangi texnologiya boshqalardan, masalan, litsenziyalarni sotib olish orqali olinadi. Litsenziya o'z ishlanmalari va ixtirolariga qaraganda ancha arzon bo'lishi, tezroq olinishi va ishonchliroq ishlashi mumkin. Bu juda muvaffaqiyatli strategiya, ammo ixtironing asl nusxasini moslashtirish va monopoliya holatini yaratish uchun yuqori maxsus malaka va erishilgan darajani tinimsiz saqlash kerak. Undan foydalanadigan kompaniyalar - kuchli bozor pozitsiyasiga ega kompaniyalar: Samsung, Sony, Xiaomi.

Strategiya turlari quyidagi 6.4-rasmda batafsilroq ko'rsatilgan:



6.4-rasm. Innovatsion strategiya turlari

Ta’kidlash joizki, axborot asrida innovatsion faoliyat raqamli texnologiyalar, ularni ishlab chiqish va joriy etish jarayonlariga katta e’tibor qaratilmoqda. Raqamli innovatsiyalarni o'rganish, bir tomondan, texnologiya va dasturiy ta'minot ishlab chiqarish sohasida mustahkam bilim bazasini, ikkinchi tomondan, innovatsiyalarni boshqarish va biznes jarayonlarini tushunishni talab qiladi. Innovatsion strategiyani ishlab chiqishni boshlashda ushbu faktni hisobga olish kerak. Keling, to'g'ridan-to'g'ri innovatsion strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish bosqichlariga o'tamiz.

1. Maqsadlarni va innovatsiyalarga strategik yondashuvni aniqlang. Innovatsion strategiyani ishlab chiqish jarayonidagi birinchi bosqich aynan nimaga intilayotganingizni aniqlashdir. Boshqacha qilib aytganda, siz tahliliy ishlarni olib borishingiz, kompaniyangizdagi ishlarning hozirgi holatini baholashingiz va keyin innovatsion strategiyangizning innovatsion maqsadlari va yo'nalishlarini aniq bayon qilishingiz kerak. innovatsiyalar orqali nimaga erishmoqchi ekanligingizni aniqlang. Uzoq muddatli biznes

maqsadlaringiz va bir muncha vaqt o'tgach ham biznesingizni ilgari surishi mumkin bo'lgan narsalar haqida o'ylab ko'ring.

2. Bozoringizni biling: mijozlar va raqobatchilarni o'rganing. Innovatsion strategiyani yaratishning ikkinchi bosqichi - mahsulot/xizmatingiz qimmatli bo'lgan maqsadli bozor va maqsadli auditoriya segmentini o'rganishdir. Mijozlaringizning ehtiyojlarini samarali ravishda innovatsiya qilish va qondirish uchun siz mijozlaringiz nimani xohlashini tushunishingiz va keraksiz narsalarni olib tashlashingiz kerak. Buni amalga oshirish uchun bozorda nima sodir bo'layotganini, uning dinamikasi va tendentsiyalarini aniq bilish muhimdir. Raqobat ehtiyojlari individual va ko'pincha o'ziga xos bo'lganligi sababli, sizning maydoningizdagi boshqa o'yinchi uchun ishlagan strategiyani to'liq nusxalash tavsiya etilmaydi, aksincha, qimmatli saboqlarni o'rganish mantiqan.

3. Taklifingiz qiymatini aniqlang. Keyingi eng muhim qadam, sizning taklifingizni noyob va qimmatli qiladigan narsani aniqlashdir. Qanday qilib aniq g'alaba qozonmoqchisiz? Qanday yangiliklar kompaniyaga ushbu qiymatdan foydalanish va raqobatdosh ustunlikka erishish imkonini beradi? Innovatsiyaning maqsadi raqobatdosh ustunlikni yaratish bo'lganligi sababli, siz o'zingizning pulingiz va mijozlaringizning vaqtini tejaydigan yoki ularni sizning taklifingiz uchun ko'proq to'lashga undaydigan, ko'proq ijtimoiy imtiyozlar beradigan va mahsulotingizni yanada samaraliroq qiladigan qiymat yaratishga e'tibor qaratishingiz kerak yoki foydalanish uchun qulayroq yoki bozorda mavjud bo'lganidan ko'ra bardoshli va arzonroq. Noyob qiymat taklifini yaratish uchun sizga yangi bo'sh bozorlarni aniqlash va ulardan foydalanish qobiliyati kerak. Raqobat muhim emasligi tufayli ustunlikni ta'minlashga erishiladi. Muvaffaqiyatga erishish uchun siz faqat xarajatlarni farqlash va kamaytirish orqali mavjud mahsulot yoki xizmatlarni moslashtirishingiz kerak.

4. O'zingizning innovatsion usullar va tizimlaringizni yarating. O'z innovatsion strategiyasini keng ko'lamli va integratsiyalashgan tarzda amalga oshirish uchun siz innovatsion infratuzilma elementlarini bog'lash uchun qanday innovatsion usullar va tizimlar kerakligini aniqlashingiz kerak. Innovatsion strategiya natijalarini qo'llab-quvvatlaydigan va o'lchashga yordam beradigan eng muhim tizimlar nima bo'ladi? Britaniyalik iqtisodchi Kristofer Friman innovatsiya tizimlarini "faoliyati va o'zaro ta'siri yangi texnologiyalarni boshlaydigan, import qiladigan, o'zgartiradigan va tarqatadigan davlat va xususiy sektordagi institutlar tarmog'i" deb ta'riflaydi. Ular quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi: kompaniyalarning roli, ayniqsa texnologiya, innovatsiyalar bilan bog'liq ta'lim va tarbiyaning roli, sanoatning konglomerat tuzilishi, ishlab chiqarish, marketing va moliya tizimlari. Yuqoridagilardan foydalaning va keyin hech qanday raqobatchilar sizni qo'rqitmaydi.

5. Strategiyangizni amalga oshiring. Innovatsiyaga strategik yondashuvingizni tanlaganingizdan va u bilan bog'liq barcha muhim elementlarni taqqoslaganingizdan so'ng, innovatsion strategiyangizni amalga oshirish vaqti keldi. Innovatsiyalarni strategik ustuvorlik sifatida saqlash uchun maqsadlaringizga e'tibor qarating va innovatsion strategiyangizni muntazam ravishda amalga oshiring. Ushbu bosqichda sizning innovatsion strategiyangizning asosiy kozi bo'ladigan texnologik yechimlarni ishlab chiqishni boshlash tavsiya etiladi, ammo shoshilmang! Sizning innovatsiyangiz qanday qiymat yaratishini tanlash va keyin unga rioya qilish juda muhim, chunki ularning har biri uchun talab qilinadigan qobiliyatlar mutlaqo boshqacha va ularni to'plash uchun vaqt kerak bo'ladi.

Sizning strategik uzoq muddatli maqsadlaringiz harakatlar yo'nalishini shakllantiradi va innovatsion ishingizni qo'llab-quvvatlaydi. Chegaralarga ega bo'lish va asosiy maqsadga e'tiborni qaratish bunga erishishning yagona ishonchli yo'lidir. Bundan tashqari, sizning yechimingizning sozlanishi yana bir muhim nuqta bo'lishi kerak, chunki bu innovatsion strategiyani amalga oshirish

uchun moslashuvchanlikni ta'minlaydi. Eng yaxshi innovatsion strategiyani ishlab chiqishda muvaffaqiyatga erishish uchun g'alaba qozonish uchun zarur bo'lgan eng yaxshi strategik qarorlarni aniqlash va solishtirish kerak.

Strategik innovatsion jarayonlarni amalga oshirish Strategik innovatsion tashabbuslar yuqori martabali rahbarlar tomonidan boshqarilsa-da, ular biznes jamoalari va funktsiyalari o'rtasida hamkorlikni rag'batlantiradigan innovatsiyalar madaniyatini rivojlantirishi kerak. Strategik innovatsiyalarni qo'llashda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalarning taniqli misollari orasida kompyuterlardan jismoniy shaxslarga foydalanishni kengaytirgan Apple kiradi; uskunalarni sotishdan butun yechimlarni taqdim etishgacha kengaytirilgan IBM; Ikea, u sotgan mahsulot turini standartlashtirgan.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Qiymat taklifi tushunchasining iqtisodiy mohiyati
3. Innovatsion strategiya nima va uning bosqichlari
4. Innovatsion foyda modelining o’ziga xos jihatlari
5. Innovatsion strategiyani amalga oshirish bosqichlari haqida nimalarni bilasiz?
6. Barqaror qiymat taklifini yaratish uchun qanday asoslar ishlab chiqilishi kerak?
7. Korxonada qiymat taklifini yaratish tartibi
8. Innovatsion rivojlanish strategiyasi nima?
9. Innovatsion strategiya turlari
10. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi qanday fakt va tamoyillarga asoslanadi?

VII BOB. INNOVATSION SAMARADORLIK ASOSLARI

7.1. Tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi
7.2. Innovatsion benchmarking
7.3. McKinseyning innovatsiyani 8 ta asosi
7.4. Matritsali fikrlash: “Qutidan tashqarida o’ylash” va kreativlash

Tayanch so’ va iboralar: *Innovatsion benchmarking, Maslou modeli, tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi, McKinsey & Company, konsalting kompaniyasi.*

7.1. Tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi

Ko'pincha biz tashkilotlarga ularning funktsiyalari va imkoniyatlari nuqtai nazaridan qaraymiz, lekin asosiy va ilg'or ehtiyojlarga ega bo'lgan tashkilot kabi emas. Avtotransportni har doim nima qila olishi, tezligi, estetikasi, minimal yoqilg'i sarfi va boshqalar nuqtai nazaridan ko'rish bilan bir xil bo'ladi, lekin ehtiyojlarga ega mashina sifatida emas. Tashkilotning mashinalar va odamlar kabi ehtiyojlari borligini tan olish rejalashtirish va rivojlanish uchun muhimdir.

Tashkilotlar odamlarga o'xshaydi. Qondirilmagan ehtiyojlar tashkilotning hatti-harakatlariga ta'sir qiladi. "Motivatsiya va shaxsiyat" (1954) asarida Avraam Maslou inson motivatsiyasini ierarxik tarzda tashkil etgan asosiy ehtiyojlarni qondirish uchun izlanish deb ta'riflagan. Ushbu ierarxiyada eng past darajadagi qondirilmagan ehtiyoj motivatsiyani belgilaydi. Ehtiyojni qondirishni ta'minlaganimizdan so'ng, keyingi qondirilmagan ehtiyoj ustunlik qiladi va uni qondirish uchun izlanish bizning hatti-harakatlarimizni tartibga soladi. Ushbu model tashkilotlarni boshqarish bo'yicha ikkita muhim savolni tug'diradi. Birinchidan, tashkilotlar uchun o'xshash ehtiyojlar ierarxiyasini tuza olamizmi?

Ikkinchidan, bu ierarxiya tashkilotning xatti-harakatlarini qanchalik yaxshi tushuntiradi?

Tashkilot ehtiyojlari ierarxiyasini qamrab olish uchun biz Maslou modelini tashkiliy dinamikaga solishimiz mumkinligiga ishonamiz. Tadbirkorlar va biznes rahbarlari uchun tashkiliy ehtiyojlar ierarxiyasini tushunish resurslarni to'plashga va chalg'itadigan narsalarni yumshatishga yordam beradi. Ushbu ehtiyojlarni tushunish B2B sotuvchilarga bozor takliflarini yaxshiroq joylashtirishga yordam beradi.

Tashkilot ehtiyojlar ierarxiyasi Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi bilan bir xil bo'lmasa-da, ular qayerda kesishishini, nima uchun tashkilot bir vaqtning o'zida xodimlar ehtiyojlaridan farq qilishi mumkinligini va bu nazariyalarni alohida tashkilotlarni yaratish uchun qanday aylantirish kerakligini bilish muhimdir.

Tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi quyidagi bosqichlarni o’z ichiga oladi:

- ✓ Abadiylik: abadiy mavjud bo'lish zarurati.
- ✓ Muvofiqlik: texnologik va iqtisodiy inqiloblar davomida dolzarb bo'lib qolish zarurati. Korporativ uzoq umr ko'rish chegarasidan oshib ketish zarurati.
- ✓ Dominantlik: bozor ulushini va monopoliyani oshirish zarurati. Bozor ulushining eng katta foiziga egalik qilish zarurati.
- ✓ O'sish: muhim biznes missiyasini qondirish uchun boshqa sohalarda kengayish zarurati, ya’ni: biznes maqsadini birlashtirish; qarindoshlik ehtiyojlari; hozirgi vaqtda o'sish daromad o'sishidan ancha yuqori, bu ko'proq intellektual va hissiy o'sish haqida.
- ✓ Barqarorlik: tizimli barqarorlikka bo'lgan ehtiyoj. Hozirda muhim bo'lgan narsa, tashkilot o'zlarining bozorda qabul qilinishini barqarorlashtirishga harakat qilmoqda, shu bilan birga ular mavjud mijozlarni yo'qotmasliklarini ta'minlaydilar, aks holda ular omon qolish rejimiga qaytadilar. Tashkilotni tez o'sishga undaydigan tuzilmalarga bo'lgan ehtiyoj.

✓ Omon qolish: suvda qolish zarurati. Doimiy pul oqimiga bo'lgan ehtiyoj. Omon qolish tashkilot ehtiyojlarining eng past darajasida. Agar tashkilot o'z faoliyatini davom ettirish uchun resurslarga ega bo'lmasa, u pastga tushadi. Boshqa barcha tashvishlar ikkinchi darajali.

Yuqori samarali tashkilotlarni boshqarish formulasi qanday? Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi singari, tashkilot ham ehtiyojlar ierarxiyasiga ega. 1943 yilda Maslou inson motivatsiyasi nazariyasini taklif qildi. Uning nazariyasi beshta darajaga ega: "Fiziologik", "Xavfsizlik", "Sodiqlik va sevgi", "Ijtimoiy" yoki "Hurmat" va "O'z-o'zini anglash". Ushbu darajalar shaxsning motivatsiyalari harakatlanadigan naqshni tavsiflaydi. Keyingi bosqichda motivatsiya paydo bo'lishidan oldin har bir darajani qondirish kerak. Maqsad - eng yuqori darajaga erishish, o'zini-o'zi anglash.

Ehtiyojlarning tashkiliy ierarxiyasida beshta daraja, ya’ni: “Birinchi navbatda odamlar”, “Mijozlarning qoniqishi”, “Kompaniya madaniyati”, “Doimiy takomillashtirish” va “Innovatsiya va yaratuvchilik”dan iborat. Maslouning Ehtiyojlar ierarxiyasi singari, tashkilotning maqsadi yuqoriga ko'tarilish va eng yuqori darajaga, ya'ni Innovatsiya va ixtiroga erishish uchun har bir darajadagi yetuklikdir.



Birinchi darajada kompaniya samarali va foydali muhit yaratishga e’tibor qaratishi lozim. Xodimlar kompaniya g'amxo'rlik qilishini, muvaffaqiyatga erishish uchun zarur yordamni taqdim etishini va ularga g'amxo'rlik qilishini his qilishadi. Xodimlar o'zlari haqida qayg'urmasalar, ular mijozga katta e'tibor berishlari mumkin. Ushbu darajaning ajralmas qismi to'g'ri ofis maydoniga ega bo'lishdir. Cresa brokerlari va loyiha menejerlari eng yaxshi joyni tanlashda va bu joyni kuchli ish muhitiga aylantirishda yordam berishi mumkin.

Odamlarni birinchi daraja qoniqtirsa, kompaniya mijozlar ehtiyojini qondirishga e'tibor qaratadi. Ushbu darajada kompaniya doimiy ravishda, takrorlanadigan tarzda mijozlarni xursand qilish uchun ishlaydi, ular hayratlanarli muxlislarni yaratadi. Ushbu birinchi ikki darajaga erishishning kombinatsiyasi kompaniya madaniyatini yaratishga olib keladi. Jarayonlar mustahkamlanib, ilg‘or tajribalar almashiladi. Ko'rsatkichlar o'rnatiladi va ijro intizomi o'rnatiladi. Xodimlar o'qitiladi va madaniyat o'zlashtiriladi. Ayni paytda tashkilot keyingi bosqichga, uzluksiz takomillashtirishga o'tishga tayyor. Bunga ko'rsatkichlarni tahlil qilish va natijalarni yaxshilash uchun uslubiy harakatlarga kiradi. Yaxshilanishlarga erishilgandan so'ng, o'zgarishlar standartlashtiriladi va tashkilot orqali targ'ib qilinadi.

Doimiy takomillashtirish darajasiga erishgandan so'ng, tashkilot keyingi mahsulot yoki xizmatni qidirishni boshlashi mumkin. Endi kompaniya innovatsion va ixtiro darajasida. Tashkilot o'z sohasida yetakchi bo'lishi, boshqa sohaga bo'linishi yoki butunlay yangi mahsulot yoki xizmatni yaratishi mumkin. Orqaga qadam tashlash va tashkilotingiz o'zining tashkiliy rivojlanishida qayerda ekanligini baholash muhimdir. Keyin, darajalarni oshirishga harakat qiling. Bugungi o'zgarish tezligi bilan bir yoki ikki darajani tezda tushirish mumkin. Men tashkilotning rivojlanishini baholashni tashkilotingizning strategik rejalashtirish jarayonining bir qismiga

aylantirishni taklif qilaman. Buni yillik jismoniy mashqlar kabi tasavvur qiling. Tashkilotingiz qanchalik sog'lom?

Tashkiliy ehtiyojlarni tahlil qilish sizning kompaniyangizdagi mavjud ko'nikmalarni kelajakdagi biznes maqsadlariga erishish uchun kerak bo'lgan ko'nikmalar bilan solishtirishga yordam beradi. Agar siz, masalan, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishni talab qiladigan bozorga o'tmoqchi bo'lsangiz, sizda xizmat ko'rsatish malakasiga ega bo'lgan odamlar borligiga ishonch hosil qilishingiz kerak. Ehtiyojlarni tahlil qilish sizning mahoratingizdagi bo'shliqlarni ta'kidlab, o'qitish yoki ishga olish dasturini rejalashtirish imkonini beradi va buni quyidagilar orqali izohlash mumkin:

- Ko'nikmalar profili. Kompaniyangizning kadrlar yozuvlari sizning xodimlaringizning malakasi va tajribasi haqida ma'lumot beradi. Yozuvlarni ko'rib chiqish orqali siz joriy ko'nikmalar profilini yaratishingiz mumkin. Shuningdek, siz xodimlardan bilim olishni amaliyotga aylantirishingiz kerak. Xodimlardan o'z ishlari uchun eng yaxshi amaliyot deb hisoblagan texnika va maslahatlarni yozib olishlarini so'rang. Ular taqdim etgan ma'lumotlar sizning mahorat bazangizning bir qismini tashkil qiladi.

- Biznes-rejalar. Kelajakdagi tashkiliy ehtiyojlaringizni aniqlash uchun biznes rejalaringizni ko'rib chiqing. Agar siz yangi mahsulotlarni joriy qilishni rejalashtirmoqchi bo'lsangiz, ularni ishlab chiqish, sotish va qo'llab-quvvatlash uchun sizga ko'nikmalarga ega odamlar kerak bo'ladi. Siz mijozlarga to'g'ridan-to'g'ri sotish o'rniga distribyutorlar bilan ishlash orqali biznesingizni kengaytirishni rejalashtirayotgan bo'lishingiz mumkin. Sizning savdo kuchingiz distribyutorlarni tanlash, o'qitish va boshqarishda yangi ko'nikmalarni talab qiladi.

- Biznes muhiti. Tashkiliy ehtiyojlaringizni tahlil qilishda tashqi biznes muhiti ham hisobga olinishi kerak. Savdo guruhingizning mijozlar tashriflari haqidagi hisobotlarini ko'rib chiqish yangi ko'nikmalar yoki resurslarni talab qiladigan mijozlar ehtiyojlaridagi

har qanday o'zgarishlar haqida tushuncha beradi. Agar tartibga solish muhitidagi o'zgarishlar sizning kompaniyangizga ta'sir qilsa, rioya qilishingiz mumkinligini tekshiring. Agar, masalan, muhim mijozni yetkazib berishni davom ettirish uchun sanoat sifat standartiga rioya qilishingiz kerak bo'lsa, akkreditatsiya olish uchun qanday qadamlar qo'yishingiz kerakligini aniqlash uchun chop etilgan hujjatlarni ko'rib chiqing.

- Benchmark. Bozorda muvaffaqiyatga erishish uchun sizning kompaniyangiz raqobatchilardan ustun bo'lishi kerak. O'z mahoratingiz va resurslaringizni raqobatchilaringiz bilan solishtirish sizning ehtiyojlaringizni tahlil qilishning muhim qismidir. Xodimlar soni, sifat akkreditatsiyasi va boshqaruv guruhi profili kabi omillarni baholash uchun raqobatchilaringiz veb-saytlarining kompaniya ma'lumotlar sahifalariga qarang. Ushbu ma'lumot sizning ko'nikmalaringiz va resurslaringizni baholash va raqobatchilarning ustunligi borligini his qiladigan kamchiliklarni aniqlash uchun foydalanishingiz mumkin bo'lgan mezon yaratishga yordam beradi.

- Maslahatlash. Xodimlaringizdan kompaniya ehtiyojlari bo'yicha o'z fikrlarini so'rash sizning ehtiyojlaringizni tahlil qilishda hisobga olmagan omillar haqida foydali ma'lumot beradi. Mijozlar bilan shug'ullanadigan xodimlar mijozlar ehtiyojini qondirish darajasiga ta'sir qiladigan buyurtmani qayta ishlash kechikishlari kabi muammolarni ta'kidlashlari mumkin. Ishlab chiqarish liniyasida ishlaydigan xodimlar sifat yoki yetkazib berish muddatlariga ta'sir qiladigan muammolardan xabardor bo'lib, sizning raqobatbardoshligingizni oshirish uchun hal qilishingiz kerak bo'lgan muammolar haqida tushuncha beradi.

Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasini amalga oshirish Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasini kasbiy hayotingizda qo'llaganingizda, yaxshilanishi mumkin bo'lgan sohalarni topishingiz mumkin. Ish beruvchi ushbu ehtiyojlarning ko'pini qondirish usullarini taqdim etishi mumkin, ammo sizning ehtiyojlaringiz muayyan rollardagi umumiy muvaffaqiyatingizga qanday ta'sir qilishini ham bilishingiz

kerak. Misol uchun, agar siz rad etish bilan kurashsangiz, savdo sohasidagi martaba sizning ehtiyojlaringizni qondirishni qiyinlashtirishi mumkin.

Ierarxiyaning yuqori qismi. Ish joyida ushbu motivatsion nazariyaning eng yuqori darajasiga erishish uchun siz o'zingizni namoyon qilishingiz kerak, ya'ni siz o'z mahoratingizni, qobiliyatingizni va nimaga qodir ekanligingizni tushunasiz. Ishga jalb qilingan ishchi kuchi Maslou ehtiyojlari ierarxiyasining yuqori darajasiga erishgan shaxslar bilan to'ldiriladi. Ehtiyojlaringizni aniqlash va bu ehtiyojlar ijobiy bajarilishiga ishonch hosil qilish qobiliyati muvaffaqiyatga erishish imkoniyatingizni oshirishga yordam beradi. Agar siz o'zingizni xavfsiz va qo'llab-quvvatlanayotganingizni his qilsangiz, tegishlilik tuyg'usiga ega bo'lsangiz va o'zingizni amalga oshirsangiz, sizning munosabatingiz ish joyingizdagi atrofingizdagilarga ham ta'sir qilishi mumkin. Ishtirok etish va motivatsiya ko'pincha jamoaviy munosabatdir, shuning uchun o'z ehtiyojlari qondirilayotganini his qiladigan shaxslar jamoasi ish joyida yanada ijobiy, jozibali madaniyatni yaratishi mumkin.

Motivatsiya va ishdan qoniqish. Ishga kirishish darajasi past bo'lgan ish beruvchilar ko'pincha yuqori aylanma ko'rsatkichlariga ega, shuningdek, past ma'naviy va baxtsiz xodimlar bilan bog'liq muammolar mavjud. O'z xodimlarining umumiy baxtiga sarmoya kiritib, biznes qoniqishni oshirishi mumkin, shu bilan birga mehnat unumdorligiga ta'sir qiladigan ishtiyoq va motivatsiyani oshiradi. Sizning hozirgi pozitsiyangizda ehtiyojlaringiz qondirilayotganligini his qilasizmi yoki yo'qligini baholash muhimdir. Sizning ehtiyojlaringiz muhim va qimmatlidir, shuning uchun ularni ustuvorliklar ro'yxatida yuqori darajada saqlang. Shuningdek, siz professional hayotingizda o'zgarishlar qilish va ijobiy, qiziqarli ish muhitini yaratish yo'llarini izlashingiz mumkin.

7.2. Innovatsion benchmarking

Benchmarking - kompaniyalar uchun qarorlar qabul qilish va ichki amaliyotni takomillashtirish uchun foydali vositaga aylandi. Shunga qaramay, innovatsion imkoniyatlarda benchmarking ilovalari kam edi. Eng yaxshi tajribalar uchun Benchmarking birinchi marta 1979 yilda Xerox tomonidan amalga oshirilgan va ko'plab tadqiqotchilar tomonidan deyarli barcha operatsion va boshqaruv sohalarida qo'llanilgan[40].

Benchmarking raqobatbardosh samaradorlikni oshirishga olib keladigan sezilarli darajada yaxshiroq amaliyotlarni doimiy ravishda izlash va qo'llash sifatida belgilanadi. Benchmarking amalda samaradorlikni o'lchash va yaxshilash uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan vositadir. Tashkiliy ta'lim uchun boshqaruv vositasi bo'lgan benchmarking ba'zi imkoniyatlarni yaxshilash usuli sifatida taklif qilingan.

Benchmarking – bu mahsulotlar, xizmatlar yoki jarayonlar uchun mukammallikning eng yuqori standartlarini aniqlash va keyin ushbu standartlar yoki "eng yaxshi amaliyotlar" ga erishish uchun zarur bo'lgan yaxshilanishlarni amalga oshirish jarayoni. U yaxshi samaradorlikni tan olish va tuzatish choralari uchun yomon ishlashni fosh qilish imkoniyatini taqdim etadi[41].

Benchmarkingdan foydalanish tashkilotga qanday qilib ajoyib samaradorlikka erishish haqida tushuncha hosil qilish imkonini beradi. Shunday qilib, har qanday taqqoslash mashqlari ikkita turdagi natijalarga olib kelishi kerak: taqqoslash ma'lumotlari va samaradorlikka asoslangan amaliyotlarni ifodalovchi faollashtiruvchilar to'plami. Deming Hewlett Packard benchmark ma'lumotlaridan foydalanuvchilar "moslashmasliklari kerak, qabul qilmanglar" deydi. Benchmark kompaniyalari ishlayotgan kontekst jarayonni faollashtiruvchilarga ta'sir qiladi. Amaliyotlarni to'g'ridan-

[40] Attaining world-class R&D by benchmarking buyer–supplier relationships. Hurmelinna, Pia , y otros, y otros. 2002, International Journal of Production Economics, págs. 39-47.

[41] Managing funding for innovative European SMEs. Taplin, Ruth. 2006, Engineering Management, págs. 18-23

to'g'ri uzatish muvaffaqiyatsiz bo'ldi, chunki kompaniyalar biznes muhitida farq qilishi mumkin. Benchmarkingning bir qancha turlarini topish mumkin, jumladan, ichki, tashqi, raqobatdosh bo'lmagan, raqobatbardosh, ishlash va eng yaxshi amaliyot benchmarking. Raqobatbardosh taqqoslashdan foydalanish innovatsiyalarni rivojlantirishga yordam beradi, mahsulot va xizmatlar sifatini oshiradi[42].

Benchmarking jarayoni doimiy ravishda aniqlash, tushunish (o'rganish va tahlil qilish) va tashkilot ichida va tashqarisida mavjud bo'lgan ajoyib amaliyotlar va jarayonlarni moslashtirish va natijalarni amalga oshirish orqali samaradorlikni oshirishni nazarda tutadi[43]. Bugungi kunda benchmarking ta'minot zanjiri, ishlab chiqarish, savdo va innovatsiyalar kabi sohalarda qaror qabul qilish vositasi sifatida keng qo'llaniladi[44];.

Texnologik innovatsiyalar qobiliyati va raqobatbardoshlik o'rtasidagi munosabatlarni o'rganish uchun[45] Xitoyda elektrotexnika ishlab chiqaruvchi kompaniyalar to'plamida raqobatbardoshlikni baholash uchun ko'p maqsadli DEA proektsiyalash modelidan foydalangan. Strategik muvofiqlashtirish va biznes samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash uchun model ishlab chiqdi va uni elektron sanoatga qo'lladi, namunaning innovatsion profilini aniqladi. Finlyandiyada yuqori texnologiyali sanoatda xaridor va yetkazib beruvchi munosabatlarining samaradorligini solishtirish uchun benchmarkingdan foydalangan.

Muvaffaqiyatsizlik yoki o'sish bo'shlig'i kabi ko'rsatkichlar yordamida kompaniyangizning innovatsion harakatlarini allaqachon kuzatib borishingiz kerak. Biroq, g'ildiraklaringizni aylantirmasligingizga ishonch hosil qilish uchun tashkilotingizdan

---

[42] Report, Benchmarking Innovation: A short. Radnor, Zoe y Robinson, Judith. 2000, CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT, págs. 3-13.

[43] Zairi, Mohamed y Jarrar, Yasar F. Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey. Bradford: European centre of best practices management, 2010.

[44] A framework for measuring logistics performance in the wine industry. Garcia, Fernanda, y otros, y otros. 2012, International Journal of Production Economics, págs. 284-298.

[45] A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. Guan, Jian Cheng, Richard, C.M. y Kam Mok, Yam Chiu. 2006, European Journal of Operational Research 170, págs. 971–986.

tashqariga qarash juda muhim, boshqalar esa sizdan oldinda ko’plab masofani bosib o'tmoqda. Innovatsion sohaning benchmarkingi sizning kompaniyangiz tengdoshlari bilan qanday taqqoslashini aytadi, bundan keyin qanday ishlar qilinishi kerakligini ochib beradi va agar siz innovatsiyalarda yutuqqa erishsangiz, ijobiy PR ozuqa berishi mumkin. Innovatsiyalar samaradorligini ko'rib chiqishda javob beradigan 10 ta jihatni ko’rib chiqsak:

1. Xodimlar tashqi va ichki g'oyalardan foydalanishga, shuningdek, tashqi ekspertlar va tashkilotlar bilan hamkorlik qilishga qanchalik ochiq? Firmalar o'z tashkilotlari va sanoatida innovatsiyalarni rivojlantirishga intilishlari sababli, ko'pchilik muvaffaqiyat darajasini oshirish uchun ochiq innovatsiyalarning afzalliklaridan foydalanmoqda. "Ochiq innovatsiya" (OI) professor Garri Chesbro tomonidan huddi shu nomdagi kitobida yaratilgan. OI rivojlanayotgan texnologiyalardan foydalanish yoki mavjud mahsulotlar va xizmatlarni rivojlantirish uchun soha mutaxassislari, yangi boshlovchilar va mijozlar bilan hamkorlik qilishdir.

2. Tashkilotingiz mijozlar tajribasini yaxshilashning shaffof va aniq usuliga egami? Mijozlarning fikr-mulohazalarini amalga oshirishning aniq jarayoni tashqi iste'molchilarga, shuningdek, xodimlarga tashkilot asta-sekin innovatsiyalarga jiddiy munosabatda bo'lishi va buzg'unchi innovatsiyalar uchun eshiklarni ochiq qoldirishi haqida muhim signal beradi. Mijozlarning tajribasida yetakchilik qiladigan tashkilotlar mijozlarning ongida va suhbatlarida "yopishqoq" bo'lib qoladilar va bu tez buzilish davrida rivojlanish ehtimoli ko'proq. Mijozlarning tajribasi bo'yicha yetakchi bo'lgan ushbu kompaniya, shubhasiz, innovatsiyalarni o'z asosiga ega.

3. Tashkilotingiz tashqarida ishlab chiqilgan yangi texnologiya yoki g'oyalarni tashkilotingizga integratsiyalashuviga imkon beruvchi korporativ akseleratorlar yoki venturingda ishtirok etadimi? Tashqi loyihalar va startaplarga sarmoya kiritib, korporativ tadbirkorlikda ishtirok etuvchi korxonalar innovatsiyalarning oxirgi

chegarasida atrof-muhitni o'rganayotganda ona kemasiga bir ko'z tashlab, ushbu tashkilotlar paydo bo'layotgan tahdidlarni aniqlay oladi va raqobatchilardan oldinda qolish uchun buzilish potentsial vositalarni birlashtiradi.

4. Xodimlar o'z rollarida tajriba o'tkazish yoki yangi g'oyalarni sinab ko'rish uchun qanchalik avtonomiyaga ega?

5. Sizning rahbarlaringiz tavakkal qiladigan va yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlaydigan haqiqiy innovatorlarmi? Innovatsion madaniyatga oid ushbu ikkita savol sizning tashkilotingiz qanchalik innovatsion ekanligi haqida fikr bildira olishadi. McKinsey tomonidan o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, yuqori lavozimli rahbarlarning 94 foizi odamlar va korporativ madaniyat innovatsiyalarning eng muhim omili ekanligini aytishadi. Ham shaxslarga, ham jamoalarga avtonomiya beradigan ish joyi ularga yangi g'oyalarga egalik qiladi va qaror qabul qilish imkoniyatini beradi. Innovatsiyalar asosan tavakkal qilish va o'tgan qulaylik zonalarini itarish bilan bog'liq. Yuqori darajali xodimlar va rahbarlar xodimlarni mikro-boshqaradigan yoki haddan tashqari ortiqcha qog'ozbozlik kreativlikni bo'g'ib qo'yadigan va innovatsion fikrlashga xalaqit beradigan muhit.

Har qanday tashkilotda innovatsiyalar bo'yicha yetakchilik qilish oddiy yutuq emas. Katta rahbarlar, shuningdek, xodimlarni yangi g'oyalarni ishlab chiqish va sinab ko'rishga undaydigan o'rta menejerlar innovatsion fikrlashni rivojlantirish uchun juda muhimdir. Rahbarlar to'siqlar va qog'ozbozlikni olib tashlash yoki tajribalar o'tkazish uchun resurslarga kirishni ta'minlash orqali innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashi mumkin. Bugungi kunda Apple, Tesla va Amazon kabi eng innovatsion tashkilotlarda mashhur nomlar bor, ular o'z rahbarlarining tavakkal qilish, yangi kontseptsiyalarni sinab ko'rish va jamiyat tomonidan qabul qilingan me'yorlardan voz kechishdagi jasorati bilan ajralib turadi. Vazifalarni topshirishdan ko'ra innovatsion bo'lishni o'z zimmasiga olgan rahbarlar o'z jamoalarini yanada kreativ va jasoratli bo'lishga

ilhomlantiradi, natijada sohada muvaffaqiyatga erishish imkoniyatlari ko'proq bo'ladi.

6. Xodimlar tajribalarni sinab ko'rish uchun mablag'ga kirishlari qanchalik oson? Innovatsiyalarni resurslar bilan ta'minlash ongni tubdan o'zgartirishdan boshlanadi. Innovatsiyalar qiymatini ko'rmaydigan tashkilot yangi g'oyalar prototipini yaratish uchun qimmatli mablag'lar, vaqt va tajriba ajratishi dargumon. Bu ochiq-oydin ko'rinadi, lekin bu taraqqiyotga to'sqinlik qiladigan, umidsizlikni keltirib chiqaradigan va oxir-oqibat xodimlarni demotivatsiya qiladigan ayovsiz tsikl. Yaxshi moliyalashtirilgan innovatsion loyihalarga ega bo'lgan tashkilotlar turli tajribalarga ko'plab "kichik pul tikish" yangi innovatsiyalarni tezroq ochishini tushunishadi. Ushbu strategiya boshlang'ich dunyodan kelib chiqadi, bu yerda mablag'lar yakuniy mahsulotni yaratish uchun emas, balki taxminlarni tasdiqlash yoki bekor qilish uchun tizimli ravishda tez va arzon o'rganishga sarflanadi. O'rganishning ushbu uslubiy usuli Lean Startupning markazida yotadi. An'anaviy kompaniyalar xavfsiz loyihalarga sarmoya kiritish yoki o'zlarini obro'-e'tibor xavfidan himoya qilish orqali moliyaviy xavfni minimallashtirishga e'tibor qaratishsa-da, ularning ko'proq innovatsion raqobatchilari bir nechta eksperimentlarni o'tkazish uchun kichik miqdordagi mablag'larga oson kirishni ta'minlamoqda.

7. Xodimlarga innovatsion faoliyatda qatnashish uchun vaqt beriladimi (masalan, aqliy hujum, g'oyalar, testlar)? Vaqtning yetishmasligi innovatsiyalar uchun eng keng tarqalgan to'siqlardan biridir. Xodimlar yangi g'oyalarni sinab ko'rish yoki yangi narsalarni sinab ko'rish uchun vaqt o'tkazish uchun juda band va kundalik vazifalari bilan band. Google, Hewlett-Packard va 3M kabi kompaniyalar kashfiyot uchun ajratilgan vaqtni ta'minlash Google Earth, Gmail, Post-It qaydlari va maskalanuvchi lenta kabi muhim yangiliklarga olib kelishi mumkinligini ko'rsatdi. 1948 yildan beri 3M o'zining barcha xodimlariga (nafaqat olimlar va muhandislar) 15% vaqtini odatdagi ish jarayonida kashf etgan, ammo kuzatishga

vaqtlari bo'lmagan narsaga erishishga imkon berdi. Yangi g'oyalarni o'rganish uchun o'z vaqtlaridan foydalanish uchun ushbu litsenziya 3M uchun son-sanoqsiz yangiliklarga olib keldi, u qayta-qayta eng innovatsion kompaniyalardan biri sifatida baholanadi. Xodimlarga g'oyalarni o'rganish va ta'qib qilish uchun vaqt ajratish innovatsiyalarga imkon berish va xodimlarni sayohatga jalb qilish uchun juda muhimdir.

8. Xodimlar tejamkor startap, dizayn fikrlash, korporativ innovatsiyalar nazariyalari va boshqalar kabi innovatsion usullar bo'yicha o'qitiladimi? Tashkilotingizni innovatsion deb o'ylash yoki innovatsiyaning ahamiyatini tushunish "innovatsion bo'lish" bilan bir xil emas. Innovatsion imkoniyatlarni qabul qilish uchun cookie-fayllarni kesish yechimi bo'lmasa-da, tashkilotning o'ziga xos ehtiyojlariga qarab, tashkilotlar o'z ishchi kuchini oshirishning ko'plab usullari mavjud. Xodimlar o'rtasida biznes ehtiyojlari va strategiyasini qondirish uchun to'g'ri qobiliyatni shakllantirish innovatsion muvaffaqiyatga erishish uchun asosdir.

9. Xodimlar KPI yoki rivojlanish rejalarining bir qismi sifatida innovatsiyalarga egami? Innovatsiyalarni xodimlarning KPI va barcha darajadagi rivojlanish rejalariga kiritish tashkilotda innovatsiyalar amalga oshirilishini ta'minlashning mazmunli usuli hisoblanadi. Maksimal samaradorlik uchun ushbu KPIlar standart KPIlarning qisqa muddatli muddatlariga ega bo'lmasligi kerak. Haqiqatan ham innovatsion tashkilotlar buzg'unchi innovatsiyalarning qaytishi 12 oydan ko'proq vaqt olishini tushunishadi, bu ko'pchilik tashkilotlar ishlayotgan vaqt oralig'idir. Rahbarlar, ayniqsa, qisqa muddatli va uzoq muddatli strategik KPIga ega bo'lishi kerak, bu ularga qo'shimcha va buzuvchi innovatsiyalarga ustunlik berish huquqini beradi. Innovatsion KPIlarni optimallashtirish uchun xodimlar innovatsiyalarni qanday taqdim etishlari mumkinligi, bu ma'lum miqdordagi tajribalarni o'tkazish yoki hatto olingan bilimlar sonini o'lchashni anglatadimi, aniq bo'lishi kerak.

10. Tashkilotingizda rasmiy innovatsion rollar va jamoalar mavjudmi? Innovatsiyalar uchun rasmiy rollar tashkilot innovatsiyalarga jiddiy yondashayotganining muhim belgisidir. Biroq, bu rollar avtonomiya, himoyalangan resurslar va o'lchangan xavflarni o'z zimmasiga olish qobiliyatini ta'minlamasdan, nosamimiy va "innovatsion teatr"ning bir qismi bo'lib ko'rinadi. Innovatsiyalar bo'yicha rahbarlar, innovatsion qo'mitalar va innovatsiyalarni osonlashtiradigan jamoalar kabi rollar tashkilotdagi muhim mayoqlarni ifodalaydi. Innovatsiya namoyon bo'lishi uchun ma'lum darajadagi tuzilma va jarayonni talab qiladi; Muayyan innovatsion rollar uchun aniq ish tavsiflari va o'lchanadigan KPI bilan ta'minlash innovatsiyalar tashkilotingizdagi mashhur so'zdan ko'proq narsani ta'minlash uchun muhim ahamiyatga ega.

7.3. McKinseyning innovatsiyaning 8 ta asosi

Innovatsiyalar yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar uchun ayniqsa qiyin ekanligi sababli, McKinsey & Company yirik kompaniyalarning muvaffaqiyatli innovatsion strategiyalarini o'rganib chiqdi va boshqa kompaniyalar ulardan nimani o'rganishi mumkinligi haqidagi savolga e'tibor qaratdi. Natijada, konsalting kompaniyasi sakkizta atributni aniqladi, ularning barchasi muvaffaqiyatli innovatorlar sifatida belgilangan kompaniyalarda mavjud. Yirik kompaniyalarning muvaffaqiyatli innovatsion strategiyalari bo‘yicha yaqinda chop etilgan tadqiqotida McKinsey & Company mahsulot, jarayon yoki biznes-model innovatsiyalarida yuqori ko‘rsatkich sifatida ko‘riladigan har bir yirik kompaniyada mavjud bo‘lgan sakkizta atributni aniqlaydi. Natijalar turli sohalar va mamlakatlardagi 300 dan ortiq kompaniyalarning 2500 dan ortiq rahbarlarining chuqur intervyular, seminarlar va so'rovlardan iborat ko'p yillik tadqiqotiga asoslanadi.

Konsalting kompaniyasining fikriga ko'ra, ko'pincha bir-biriga o'xshash, takrorlanadigan va ketma-ket bo'lmagan amaliyotlar

bo'lgan asosiy narsalarni ikki guruhga bo'lish mumkin. Birinchi to'rttasi (intilish, tanlash, kashf qilish va rivojlanish) tabiatan strategik va kreativdir va innovatsiyani muvaffaqiyatli qilish shartlarini belgilashga yordam beradi. Oxirgi to'rttasi (tezlashtirish, masshtablash, kengaytirish va safarbar qilish) tabiatan tashkiliy xususiyatga ega va vaqt o'tishi bilan qayta-qayta innovatsiyalarni taqdim etishga yordam beradi. Demak McKinseyning innovatsiyani 8 ta asosini ko’rib chiqadigan bo’lsak:

1. Aspire (Intilish). McKinseyga ko'ra, yuqori darajadagi intilishlar biznes uchun innovatsiyalar yaratishi kerak bo'lgan qiymatni baholash bilan birlashtirilishi kerak bo’ladi. Innovatsiyani kelajakdagi strategik rejalarning aniq qismiga aylantirish innovatsiyalarning ahamiyati va javobgarligini mustahkamlashga yordam beradi. Miqdoriy "o'sish uchun innovatsion maqsad" keyinchalik tashkilotda maqsadlar va vaqt jadvallari ko'rinishida pastga tushirilishi kerak.

2. Choose (Tanlang). Ko'pgina kompaniyalar uchun innovatsiyalar qiyinligi yangi g'oyalarning yetishmasligi bilan bog'liq emas, balki qo'llab-quvvatlash va kengaytirish uchun g'oyalarni tanlash uchun kurashdir. McKinsey ta'kidlashicha, "innovatsion tashabbuslar portfelidan ko'proq foyda olish xavfni bartaraf etishdan ko'ra ko'proq boshqarishdir". Kompaniyalar oxir-oqibat moliyalashtirganidan ko'ra ko'proq loyihalarni yo'lga qo'yishlari va o'zlarining imkoniyatlari uchun chegaralarni yaratishlari kerak, bu esa kamroq istiqbolli bo'lganlarni o'ldirishni osonlashtiradi.

3. Discover (Kashf qiling). Firmaning fikriga ko'ra, innovatsiyalar uchta yo'nalishni o'rganib, ta'sirchan va tabaqalashtirilgan tushunchalarni talab qiladi: kompaniyalar hal qilish uchun qimmatli muammoga ega bo'lishi kerak, muammoni hal qilishga imkon beruvchi texnologiya va undan pul ishlab chiqaradigan biznes modeli. Ushbu tushuncha - kashfiyot jarayoni "innovatsiyalarning qon tomiridir". Prototiplar kompaniyalarga

innovatsiyalar jarayonida o'rganishga yordam berish uchun ishlatilishi mumkin.

4. (Evolve) Rivojlanish. Innovatsiya qilishni hohlaydigan kompaniyalar ko'pincha biznes-model innovatsiyalarini qabul qilish, qiymat zanjiri iqtisodini o'zgartirish, foyda oqimini diversifikatsiya qilish yoki yetkazib berish modellarini o'zgartirish orqali o'z bizneslarini qayta kashf qilishlari kerak. Yetakchi kompaniyalar doimiy ravishda o'z mavqeini qayta baholaydilar va o'z mijozlariga qiymat berish uchun biznes modellarini moslashtiradilar.

5. Accelerate (Tezlashtirish). McKinsey shuni ko'rsatadiki, ko'plab kompaniyalar o'zlarining innovatsiyalarga urinishlariga to'sqinlik qiladilar, chunki ehtiyotkorlik bilan boshqaruv o'z zimmasiga oladi. Bu byurokratiyani tekshirish va innovatsiyalar uchun muhim bo'lgan hamkorlik, o'rganish davrlari va aniq qaror yo'llarining buzilishining oldini olish uchun "bozorga shoshilish" o'rtasida muvozanatni saqlash kerak. Innovatsiyalarni tezlashtirishning yana bir asosiy muammosi - bu jarayonning boshida mijozlar bilan istiqbolli g'oyalarni sinab ko'rishdir.

6. Scale (Masshtab) Berilgan g'oyaning tegishli ta'sir doirasini aniqlash g'oyani amalga oshirishda kerakli resurslar mavjudligini ta'minlash uchun muhim ahamiyatga ega. Bu mahsulot yoki xizmatni kerakli hajm va sifatda tez yetkazib berish imkonini beradi.

7. Extend (Uzatmoq). Muvaffaqiyatli innovatsiyalar uchun tashqi hamkorlik talab qilinadi. Ushbu hamkorliklar yangi g'oyalar va tushunchalarni olish uchun, shuningdek, xarajatlarni bo'lishish va bozorga tezroq yo'nalishlarni topish uchun ishlatilishi mumkin. Yetakchi kompaniyalar o'z mijozlari uchun qiymat yaratishning yangi usullarini topish uchun boshqa kompaniyalarning qobiliyatlari va iste'dodlarini baholaydilar.

8. Mobilise (Mobilizatsiya). Innovatsiya qilishni hohlaydigan har qanday kompaniya uchun bu g'oyaning orqasida hammani olish juda muhim bo'ladi. Ular innovatsion xulq-atvor va fikrlashni rag'batlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va mukofotlashi, hamkorlik,

o'rganish va tajribani rag'batlantirish orqali o'z madaniyatiga innovatsiyalarni kiritishi kerak.

Ushbu keltirib o’tilgan asoslardan shunday xulosa qilish mumkin: “Yirik kompaniyalar yetakchi innovator sifatida o‘zlarini osonlikcha qayta kashf eta olmaydi. Juda ko'p qat'iy tartiblar va madaniy omillar yo'lda bo'lishi mumkin. Urinishlar qilganlar uchun innovatsion mukammallik ko'pincha tashkilotning barcha qismlari bo'lmasa ham, ko'p yillik sa'y-harakatlarda quriladi. Bizning tajribamiz va tadqiqotlarimiz shuni ko'rsatadiki, ushbu sayohatni amalga oshirmoqchi bo'lgan har qanday kompaniya yuqori samarali innovatorlarning ilg'or tajribalarini sinchkovlik bilan o'rganish va mos ravishda o'zlashtirish orqali muvaffaqiyatga erishish ehtimolini maksimal darajada oshiradi. Birgalikda ular kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi va madaniyatida innovatsiyalar uchun muhim operatsion tizimni tashkil qiladi.

7.4. Matritsali fikrlash: “qutidan tashqarida o’ylash” va kreativlash



Zamonaviy davrda "ilmiy usul" ning rivojlanishi boshlandi. Bu usul mantiqni o'z ichiga oldi va unga tajriba va kuzatish va natijalarning takrorlanishi talabi kabi qo'shimcha usullarni qo'shdi. Yangi muhim jihat bashorat qilish edi ("Agar A qo'llanilsa, B sodir bo'lishi kerak - biz sinab ko'ramiz). Bu usullar bizga yaxshi xizmat qildi. Shunga qaramay, ularning barchasini chiziqli fikrlash misollari sifatida tasniflash mumkin. Chiziqli fikrlashda, qolgan barcha narsalar boshlanadigan boshlang'ich nuqta

bor: ehtimol, taxmin, tushuntirish kerak bo'lgan kuzatish yoki hatto maqsad. Hatto Edvard de Bononing “Lateral fikrlash”i ham, men juda yaxshi ko'radigan chiziqli fikrlashdir. Bu kutilmagan nuqtai nazardan kelib chiqadigan chiziqli fikrlashdir.

Matritsali fikrlash juda boshqacha. U vaziyatga bir nechta nuqtai nazardan qarashga harakat qiladi, matritsa sifatida murakkab va tahlil qilish shart emas. Ko'pincha, hech qanday boshlang'ich nuqtasi bo'lmaydi, matritsadan "o'tib ketadigan" aniq belgilangan mantiqiy yo'l bo'lmaydi. Innovatsiyalar haqida gap ketganda, eng keng tarqalgan maslahat "qutidan tashqarida o'ylash" bo'lishi mumkin. Cheklovlar, bu fikrga ko'ra, kreativlikning dushmani, chunki ular ichki motivatsiyani susaytiradi va imkoniyatlarni cheklaydi. Murakkab innovatorlar uzoq vaqtdan beri cheklovlar innovatsiyalarga turtki berishini va yo'naltirishini tan olishgan. Chegarasiz innovatsiyalar yaratishga urinish odamlarni imkoniyatlardan mahrum qiladi va innovatsiyalarni kuchaytirishi ko'rsatilgan tezkor dasturlash kabi o'rnatilgan amaliyotlarni e'tiborsiz qoldiradi. O'zaro munosabatlarni tuzish bo'yicha ko'rsatmalarsiz, murakkab tashkilot yoki ekotizim a'zolari o'zlarining innovatsion faoliyatini muvofiqlashtirish uchun kurashadilar.

Ichki hamkorlik va eksperimentlar, ayniqsa, kuchli madaniyat va ish usullariga ega bo'lgan yirik, yetuk kompaniyalarda, boshqa jihatdan ularga yaxshi xizmat qilgan bo'lishi mumkin bo'lgan yillar talab qilishi mumkin. Ba'zi kompaniyalar "innovatsion garajlar"ni tashkil qiladilar, ularda kichik guruhlar oddiy ish muhiti bilan cheklanmasdan muhim loyihalar ustida ishlashlari mumkin, shu bilan birga kengaytirilishi va yirik tashkilotga singib ketishi mumkin bo'lgan yangi ish usullarini qurishadi. Masalan, NASAda 10 ta dala markazlari mavjud. Ammo kosmik agentlik Kremniy vodiysidagi Ames tadqiqot markaziga tayanadi, uning sobiq direktori doktor Pit Uorden "isyonchilar xarakteri"ni "kattaroq tashkilotning bir qismi bo'lgan laboratoriya" sifatida ishlashini saqlab qoladi.

Yirik kompaniyalar o'zlarini yetakchi innovatorlar sifatida osongina qayta kashf eta olmaydilar. Juda ko'p qat'iy tartiblar va madaniy omillar yo'lda bo'lishi mumkin. Urinishlar qilganlar uchun innovatsion mukammallik ko'pincha tashkilotning barcha qismlari bo'lmasa ham, ko'p yillik sa'y-harakatlarda quriladi. Bizning tajribamiz va tadqiqotlarimiz shuni ko'rsatadiki, ushbu sayohatni amalga oshirmoqchi bo'lgan har qanday kompaniya yuqori samarali innovatorlarning ilg'or tajribalarini sinchkovlik bilan o'rganish va mos ravishda o'zlashtirish orqali muvaffaqiyatga erishish ehtimolini maksimal darajada oshiradi. Birgalikda bular kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi va madaniyatida innovatsiyalar uchun muhim operatsion tizimni tashkil qiladi.

Xo'sh, tashkilotlar innovatsiyalarga nisbatan intizomliroq yondashuvni qanday qabul qilishlari mumkin? Samarali yondashuvlardan biri innovatsion jarayonning asosiy bosqichlarida bir nechta oddiy qoidalarni qo'llashdir. Oddiy qoidalar tashkilotlarga haddan tashqari ko'p qoidalarning bug'uvchi byurokratiyasidan va umuman tartibsizliklardan qochishga yordam beradigan yetarli tuzilmani qo'shadi. O'zlariga cheklovlar qo'yish orqali shaxslar, jamoalar va tashkilotlar kreativlikni uyg'otishi va uni kerakli traektoriya bo'ylab yo'naltirishi mumkin. Noto'g'ri qutidan tashqarida o'ylashga harakat qilishning o'rniga, to'g'ri qutini chizish va uning ichida innovatsiya qilish uchun oddiy qoidalardan foydalanishingiz mumkin.

Oddiy qoidalar, albatta, muvaffaqiyatli innovatsiyani kafolatlay olmaydi - hech qanday vosita mumkin emas. Innovatsiyalar iqtisodiy qiymat yaratadigan yangi mahsulotlar, jarayonlar yoki biznes modellarini yaratadi. Har qanday yangi narsani sinash muqarrar ravishda tajriba va muvaffaqiyatsizlikka olib keladi. Oddiy qoidalar esa, samaradorlikni oshirish va natijada paydo bo'lgan innovatsiyalarning qiymat yaratish ehtimolini oshirish uchun jarayonga tartib-intizom qo'shadi.

Oddiy qoidalar ko'pincha innovatsiyalarning barqaror turiga nisbatan qo'llaniladi, ular ko'pincha katta yutuqlarga qaraganda kamroq ahamiyatga ega. Buzg'unchilikka bo'lgan hozirgi qiziqish muhim haqiqatni yashiradi. Ko'pgina tashkil etilgan kompaniyalar uchun mahsulotni qo'shimcha takomillashtirish, mavjud biznes modellaridagi yutuqlar va qo'shni bozorlarga o'tish qiymat yaratuvchi innovatsiyalarning muhim manbalari bo'lib qolmoqda. Masalan, Daniya o'yinchoq ishlab chiqaruvchisi LEGOning so'nggi o'n yillikdagi o'zgarishi, hech bo'lmaganda, radikal innovatsiyalarga bo'lgani kabi, kompaniyaning yangi mahsulot ishlab chiqarish mexanizmiga tartib-intizomni kiritish orqali asosiy biznesni yoshartirishga ham bog'liq.

Masalan, biznes tashkilotini boshqarish va rivojlantirish jarayonini ko'rib chiqaylik. Kompaniyani qanday boshqarish haqida minglab kitoblar yozilgan bo'lishi kerak. Ulardan ba'zilari tabiatan juda yaxshi, juda batafsil bo'lib, xodimlarni qanday boshqarishni, pul oqimini qanday nazorat qilishni va unumdorlikni nazorat qilishni tushuntiradi va ehtimol, falsafiy darajada kompaniya ichidagi innovatsiyalarni rag'batlantirish va o'sha davrning ideallariga ko'ra yaxshi jamoatchilik imidjini targ'ib qilish. Men bilishimcha, bu kitoblarning birortasi ham matritsali fikrlashni rag'batlantiradigan va hal qiladigan vaziyatlarga ishora qilmaydi, bu haqiqiy vaziyatga yaqin. Ya'ni, har qanday turdagi kompaniyalarning murakkab aralashmasi yoki matritsasi mavjud. Nafaqat tadbirkor, innovatsion va ilg'or, yaxshi mehnat munosabatlariga ega bo'lgan kompaniyalar, balki eski konservativ va qoloq kompaniyalar ham. Ajoyib g'oyalarga asoslangan, ammo umidsiz boshqariladiganlar, qonunchilikni aniqlashtirishda sinov misoli sifatida harakat qilishga tayyor bo'lganlar ("biroz egri" deb o'qing) haqiqiy dunyoda mavjud bo'lgan har bir almashtirish orqali qo'pol ravishda kam kapitallashtirilgan va ba'zilari hali sinab ko'rilmagan. Hatto, bu bizning instinktlarimizga to'g'ridan-to'g'ri zarba beradi, ular muvaffaqiyatsizlikka uchragan kompaniyalar. Biz hech qachon ishtirok etayotgan kompaniyaning

muvaffaqiyatsiz bo'lishini hohlamaymiz, garchi bu matritsaning boshqa joyida katta foyda keltirishi mumkin. Bularning barchasi uchun matritsa foni innovatsiyalar va tadbirkor bo'yicha boshqa vositalar kitobida ishlab chiqiladi. Hozircha, chiziqli fikrlash nafaqat boshlang'ich nuqtani, balki maqsadni, natijani, maqbul pozitsiyani ham anglatishini takrorlash kifoya. Matritsali fikrlashda bunday aniqlangan nuqtalar bo'lmasligi mumkin.

Ko'pgina taniqli ilmiy modellarni sinovdan o'tkazish va natijada takomillashtirish fanning qolgan qismi kabi bir xil chiziqli mantiqqa bo'ysunadi. Lekin bu modellarni yaratish emas, deyarli har bir holatda, hayratlanarli va kuchli yangi ilmiy modelning kelib chiqishi "birovning ongiga tushadigan" "ilhom", deyarli diniy "vahiy" mahsulidir. Bunday modellarning yaratilishi fanda matritsali fikrlashning namunasini beradi. Bunda mantiqiy yoki chiziqli hech narsa yo'q, go'yo ong ongsiz ravishda bir sumka faktlarni siqib massaj qiladi va qandaydir tarzda butun qutidan javob chiqadi.

Aslida, biz "kreativ" deb o'ylagan faoliyatlarning aksariyati matritsaga yo'naltirilgan. Bu insoniy fikrlash sohasi bo'lib, u haqida juda kam narsa ma'lum yoki muhokama qilinadi, chunki kreativlik sof chiziqli va ma'lum darajada individual iste'dod bilan emas, balki matritsaga kirish qobiliyati bilan bog'liq. Ushbu mavzudagi birinchi vazifa ba'zi tuzilmalarni shakllantirish va matritsali fikrlashni qo'llash uchun ba'zi vositalarni ishlab chiqish bo'ladi. So'ngra, biz tuzilma va vositalarni insoniyat jamiyatini tadqiq qilishda qo'llaymiz, bunda yangi nuqtai nazarlar paydo bo'ladi. Bular, ehtimol, insoniyat jamiyatidagi "yaxshilanishlarga" olib kelishi mumkin. Taklif etilayotgan muayyan o'zgarish "yaxshilanish"mi yoki yo'qmi, o'quvchi hukm qiladi. Ushbu mavzu davomida men muammoga oldindan baho berishdan va muayyan vaziyatda nima qilish kerakligini aytishdan qochishga harakat qildim. Buning o'rniga, men o'zimni matritsali fikrlash vositasi nimani taklif qilayotganini turli shartlarni qo'llash natijasi bo'lishini ta'kidlash bilan cheklandim. Ya'ni, men ma'lum bir harakat yo'nalishi maqsadga muvofiqligini

ko'rsatadigan takliflarni qo'yishdan tortinmayman. Men aytmoqchi bo'lgan narsa shundaki, bu takliflarning hech biri shubhasizdir. Aytilganlardan ma'lum bo'ladiki, matritsali fikrlash Barri Jons bizni ogohlantirgan chiziqli fikrlashning o'rnini bosuvchi yoki unga raqobatchi emas. Bu qo'shimcha yoki muqobil yondashuv ham emas. Buning o'rniga, bu bizga eng tanish bo'lgan fikrlashni o'z ichiga olgan va o'z ichiga olgan umumlashma.

Quyidagi matritsali jadvaldan tashkilot ehtiyojlarini biznesning asosiy jihatlariga moslashtirish uchun foydalanish mumkin.

TASHKILOT EHTIYOJLARI EYRARXIYASI					
Biznes asoslari	Kuchli biznes asoslari	Aniq tasavvur va strategiya	Muvofiqlashtirilgan chora-tadbirlar	Mukammal ijro	Innovatsiya
1. Intilish 2. Tanlash 3. Kashf qilish 4. Rivojlanish 5. Tezlashtirish 6. Masshtablilik 7. Uzaytirish 8. Mobilizatsiya					

Birinchidan, muvaffaqiyatli kompaniyalar boshqacha harakat qilish va o'zini tutish uchun biznes asoslarini qo'llaydilar. Ikkinchidan, ular izlashni o'rganadilar va doimo imkoniyatlarni qidiradilar. Ular har doim o'z mijozlari, yetkazib beruvchilari va qiymat zanjiri hamkorlarini tinglashadi. Ular distribyutorlardan g'oyalarni so'rashadi va bu g'oyalarning rivojlanishini kuzatish uchun vositalarga ega. Ular g'oyalar va amalga oshirish o'rtasidagi bo'shliqlarni to'ldirishga va g'oyalarni o'zlarining dastlabki versiyalaridan bozor hohlagan narsaga qadar takomillashtirishga

yordam beradigan mustahkam maslahatchilar tarmog'ini yaratdilar. Ular o'z mijozlari 10-20 yil ichida nima hohlashlari, bugungi va kechagi mijozlari kabi tashvishlanadilar.

Biznes innovatsion muvaffaqiyat rejangizni yanada samarali amalga oshirish uchun innovatorlar uzoq muddatli, sog'lom va farovon innovatsion biznesni ta'minlash uchun bilishi kerak bo'lgan beshta asosiy shartlar:

1. Aql bovar qilmaydigan narsaga intiling: Maqsad – mijozlarning hayratlanishi; "Voy, ular buni qanday qilishadi?" - Xizmat bilanmi? Tezlikmi? Qanday qilib ular hammaga g'amxo'rlik qilishadi? - Narx bilanmi? Qulaylikmi? Bepul yordam? Bilimmi? Ularni har kuni, haftada, oyda, yilda nimadir haqida hayratda qoldirishga majbur qiling.

2. Innovatsion taklifnomadan foydalaning: Har bir taklifnoma har safar noyob va shaxsiy bo'lishi kerak. Sizning taklifingiz qanchalik noyob va shaxsiy bo'lsa, javob olish imkoniyati shunchalik yuqori bo'ladi. Portlash qilmang, hammaga bir xil munosabatda bo'lmang. Avtomatlashtirish ko'proq ishlarni bajarishda yordam beradi, lekin "siz muhim emassiz" xabarini ham yuborishi mumkin.

3. Rahbar boʻl: Rahbar eng yuqori mahorat va irodaga ega boʻlishi kerak. Biznesni orqasidan sudrab keta oladigan va boshqa yo'l tutadigan rahbar bo'lmasa, har qanday biznes barbod bo'ladi. Agar biznesni hozirgi biznes hajmi va oqimiga moslashish uchun kurashayotgan kishi boshqarayotgan bo'lsa, o'sha odam keyingi ikki-uch yil ichida qanday qilib innovatsiyalar kiritish va biznesni ikki baravar oshirish qobiliyatiga ega bo'ladi?

4. Yuqori texnologiyalarni jalb qiling: Innovatorlar raqobatni ortda qoldirish uchun eng yangi va eng zo'r yuqori texnologiyalarni o'z ichiga olishi kerak. Texnologiya kichik biznesni yirik biznesdan oldinda ushlab turadi. Kattaroq korxonalarda logistika va kapitalning yetishmasligi bilan bog'liq to'siqlar mavjud bo'lishi mumkin. Tizim va jarayonlarni o'zgartirish sekin bo'lishi mumkin. Biznesga eng so'nggi texnologiyalarni integratsiyalashgan holda

saqlash yaxshiroq ma'lumotlarni ta'minlaydi, qarorlarni yaxshilaydi va mijozlarga WOW xizmat ko'rsatish to'siqlarini yengib, samaradorlikni oshiradi. Texnologiya biznesni g'olibdek ko'rsatishi mumkin va odamlar g'alaba qozongan, muvaffaqiyatli jamoalarning bir qismi bo'lishni yaxshi ko'radilar.

5. Bugun “yaxshi” degan fikrni qabul qiling, ertaga yaxshi bo‘lmaydi; hatto bugun ijro etayotganingizda ham, kimdir taassurot qoldirmoqda yoki zerikmoqda, yoki boshqa biznes siz taklif qilayotgan narsangizni yaxshilashga tayyorlanmoqda va bu sizdan e’tiborni o‘ziga tortadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Korxonalar uchun tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi modeli nima uchun muhim?
2. Benchmarking deganda nimani tushunasiz?
3. Innovatsion benchmarkingning qo’llanilish sohalari
4. Innovatsiyaning 8 ta asosining iqtisodiy mohiyatini yoriting
5. Matritsali fikrlashdan qaysi paytda foydalanish korxona uvhun samarali
6. “Qutidan tashqarida” fikrlashning afzalliklari
7. Tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi qanday bosqichlarni o’z ichiga oladi?
8. Tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi qanday tahlil qilinadi?
9. Benchmarkingdan foydalanish tashkilotga qanday qilib samaradorlikka erishishida yordam beradi?
10. Tashkilotda ehtiyojlarni tahlil qilish qanday amalga oshiriladi?

VIII BOB. INNOVATSION JARAYON MODELI – 1 (THE WHAT?)

8.1. Innovatsion S – egri chizig'i
8.2. Innovatsion jarayonda chiziqli va chiziqli bo'lmagan yondashuvlar
8.3. Innovatsion jarayon modellari (1st – 7th Generation) ya'ni, Texnologiyani surish, Bozorni jalb qilish, Birlashtiruvchi va interaktiv, Tarmoq modellari, Ochiq, Hamkorlik va strategik innovatsiyalar.

Tayanch so'z va iboralar: *texnologik innovatsiya, innovatsion model, innovatsion S – egri chizig'i.*

8.1. Innovatsion S – egri chizig'i

S-Curve (egri chizig'i) nazariyasi bozorga chiqarilgan yangi mahsulotning muvaffaqiyatini yoki biznesning vaqt o'tishi bilan daromad yoki foyda bilan o'lchanadigan samaradorligini modellashtirish uchun ishlatilgan. Bozorga chiqarilgan yangi mahsulotga kelsak, S-Curve nazariyasi yangi mahsulotning ishlashi, agar muvaffaqiyatli bo'lsa, vaqt o'tishi bilan S shakliga mos kelishini taxmin qiladi. Ya'ni, mahsulotning dastlabki yillarida u asta-sekin qabul qiluvchilarni orttiradi.

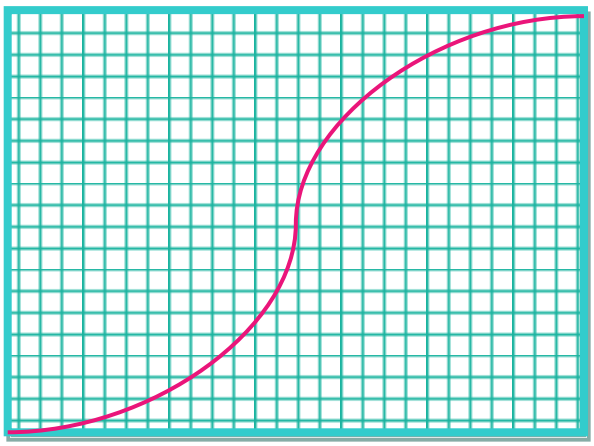
Maxsus texnologik innovatsiyalarni tavsiflash uchun "egri chiziqlar" qo'llaniladi. Bu egri chiziqlar muayyan ishlab chiqarish omilini ifodalaydi. Jismoniy qonunlar bunday ishlab chiqarish omiliga jismoniy natijani ma'lum bir nuqtaga qadar oshirishga imkon beradi, bunda innovatsiya o'z zimmasiga oladi va yangi "egri chiziq"ni boshlaydi. Keyinchalik, bunday yangi egri chiziqni yaratish jarayoni Kristensen (1992 y.) tomonidan arxitektura innovatsiyasi deb ataladi. Yangi egri chiziqni yaratish jarayonini misol bilan aniqlashtirish mumkin, masalan, bozorni egallab olgan avtomobil ixtirosi. Ikkinchisi vaqt o'tishi bilan takomillashtirildi, turli

materiallardan foydalangan holda, lekin baribir bir xil ishlab chiqarish funktsiyasidan foydalandi. Faqat avtomobil paydo bo'lganda, ishlab chiqarish funktsiyasining o'zi o'zgarib, innovatsiyalarni keltirib chiqardi.

Shumpeter (1939 y.) buni grafik jihatdan ifodalamaydi, lekin mohiyatan bu egri chiziq S shaklida. Texnologik innovatsiyalarni tushuntirish asosan mahsulotning jismoniy tomoniga yoki uning ishlab chiqarish omillarining jismoniy jihatlariga e'tibor qaratilayotgan bo'lsa-da, ijtimoiy va iqtisodiy omillar ham muhim rol o'ynaydi, chunki ular texnologiyaning traektoriyasini belgilaydi. Agar bozor ma'lum bir texnologiyani hohlamasa, uni ishlab chiqish ehtimoli ancha past bo'ladi.

Bundan tashqari, agar ma'lum bir texnologiyaning afzalliklari xarajatlarni qoplamasa, uning S-egri chiziqni tugatish ehtimoli ham kamroq. Shumpeter umuman innovatsiyaning sof va nazariy jihatlariga e'tibor qaratgan bo'lsa-da, keyingi tadqiqotlar, Abernathy & Utterback (1975) yangi texnologiyalar yoki texnologiyalar kombinatsiyasi orqali mahsulot innovatsiyasi, xususan, "foydalanuvchi yoki bozor ehtiyojlarini qondirish uchun tijorat sifatida joriy etilgan"ligini qo'shish orqali ijtimoiy va iqtisodiy omillarni o'z ichiga oladi. Texnologik innovatsiyalarni tahlil qilish uchun ishlab chiqarish funktsiyasidan foydalangan holda Shumpeterning nuqtai nazari keyinchalik Sahal (1981) tomonidan "neoklassik qarash" deb nomlanadi. S-egri nazariyasi va texnologiya traektoriyasi evolyutsiyasida firmaning faqat ichki omillari emas, balki ko'plab tashqi ta'sirlar tadqiqot ob'ekti hisoblanadi.

Kelajakni bashorat qilish istagida tadqiqotlar texnologik innovatsiyalar va texnologiyalarning o'zini tutishini modellashtirishga qaratilgan. O'sha yerda texnologiyaning S-egri chizig'i paydo bo'ldi. Biroq, adabiyotda bir nechta hodisalarni tushuntirish uchun S-egri chiziqlardan foydalaniladi. Shuning uchun ushbu hisobotda qo'llanilgan S-egri chizig'ini tushuntirish zarur.



8.1 – rasm. S – egri chizig'i

Masalan, Tidd va Bessant mahsulotning tarqalish jarayonini tushuntirish uchun avvalroq Rojers tomonidan qo'llanilgan S-egri chizig'idan foydalanadilar, ya'ni "innovatsiya ijtimoiy tizim a'zolari o'rtasida vaqt o'tishi bilan ma'lum kanallar orqali yetkazilishi jarayoni" degan ma'noni anglatadi. U innovatsiyalar va texnologiya bilan bog'liq bo'lsa-da, S-egri chizig'idan ushbu hisobotdagidan farqli foydalanishdir.

Tidd va Bessantning ko'rinishi S-egri chizig'ini vaqt o'tishi bilan mahsulotning bozorga kirish traektoriyasi sifatida ifodalaydi.

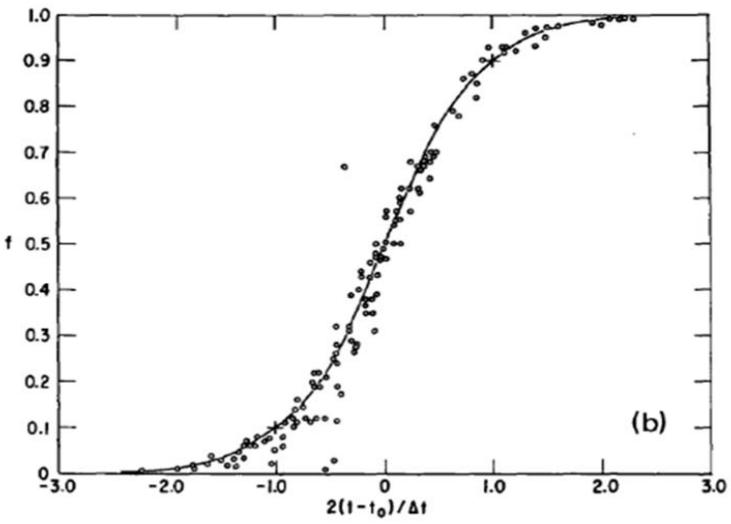
Misol tariqasida rangli televizor kabi texnologiyaning moslashuvi tushuntiriladi: joriy qilinganidan keyingi yillarda diffuziya sekin va past sur'atlarda kuchayadi, bu egri chiziqning boshida nisbatan sekin ko'tarilgan qismini ifodalaydi. Keyinchalik, mahsulot sanoat standartiga aylanganda, potentsial bozorning eng katta qismi texnologiyani "qabul qiladi" va diffuziya sur'ati tez o'sib boradi, bu egri chiziqning o'rta qismini ifodalaydi va u tikka tushadi. Nihoyat, oxirgi bosqichda texnologiya eng yuqori cho'qqisiga chiqdi, barcha potentsial mijozlar yangi texnologiyadan foydalanishmoqda va diffuziya maksimal darajaga yetadi, bu S-egri chizig'ining yana gorizontal chiziqqa aylanishi bilan ifodalanadi.

Texnologiyaning evolyutsiyasini tasvirlash sifatida birinchi bo'lib S-egri chizig'idan foydalanganlar Fisher va Pry (1971) bo'lib, ular 17 texnologiyani, shu jumladan bir nechta tabiiy matolardan plastmassalarga almashtirishni o'rganish orqali texnologiyani almashtirishni bashorat qilish modelini ishlab chiqdilar. Ularning boshlang'ich nuqtasi texnologiyalarni almashtirishni bashorat qilish uchun oddiy modelni yaratish edi. Ushbu modelga asos solgan taxminlar shundan iborat ediki, yangi texnologiyalar dastlab kam rivojlangan va shuning uchun eski, yaxshi rivojlangan texnologiyalar

bilan raqobatlashishi kerak, bu esa dastlabki bosqichda sekin o'sishga olib keladi.

Foster (1985) buni aniqlashtirish uchun paroxodlar va yelkanli kemalar misolidan foydalanadi. Birinchi paroxodlar paydo bo'lganida, texnologiya boshlang'ich bosqichida va shuning uchun eksperimental bosqichda edi, unda ko'p narsalar noto'g'ri ketdi va samaradorlik va ishonchlilik kabi narsalar hali uzoqda edi, bu yangi texnologiya va eskisi o'rtasida kuchli raqobatni keltirib chiqardi. Buning ustiga, paroxod texnologiyasining bozorni egallashi tahdidi yelkanli kema texnologiyasini kuchaytirdi, bu esa kamroq ekipajdan foydalangan holda kattaroq va tezroq kemalarni ishlab chiqish orqali chegaralarini oshira oldi. Oxir-oqibat, bu faqat paroxod texnologiyasini egallash vaqtini keyinga qoldirganligi aniq bo'ldi.

Biroq, bu boshlang'ich bosqich omon qolgandan so'ng, Fisher va Pry texnologiya paydo bo'lishini va "tugatishgacha davom etishini" ta'kidlaydilar, chunki eski texnologiya bilan raqobat pasayganligi sababli tezroq o'sadi. S-egri chizig'i yarmi bo'lsa, u gorizontal ravishda aks ettirilishi mumkin, chunki egri chiziq oxirida boshqa yangi texnologiya o'z zimmasiga oladi.



8.2 – rasm. Oddiy almashtirish modeli

Yuqorida aytib o'tilgan 17 ta o'tishni o'rganib chiqqandan so'ng, S ning bashoratli qiymati, hech bo'lmaganda, ushbu 17 ta almashtirish uchun isbotlangan (8.2-rasm). Rasmdagi matematik modeldagi ma'lumotlarni chizib, natijaga erishildi. Asosan bu tadqiq qilinayotgan tarmoqlar uchun texnologiya (mahsulot) traektoriyasi S shaklidagi shaklga ega ekanligini tasdiqlaydi.

Fisher va Pry (1971) topilmalari Hatten va Piccoli (1973) tomonidan empirik tarzda sinovdan o'tkazildi. Ular modelni uzoq muddatli rejalashtirish bilan bog'liq bo'lgan menejerning asosiy nuqtasini hisobga olgan holda baholaydilar. Model ma'lum bir nuqtadan boshlab kelajakni bashorat qilish uchun ishlatilgan. Bu haqiqatda sodir bo'lgan voqea bilan taqqoslandi, chunki bu ma'lumotlar mavjud edi va ular modelning "juda yuqori" ishonch darajasiga ega degan xulosaga kelishdi. O'z-o'zidan bu bayonot biroz zaifdir. Ilmiy adabiyotlar noaniqliklarning shaxsiy malakalari haqida emas, balki aniqlik va noaniqliklar bilan bog'liq bo'lishi kerak. Shunga qaramay, ushbu ilmiy ish bugungi kunda juda hurmatga sazovor bo'lgan The Academy of Management Journal jurnalida chop etilgan.

Biroq, Hatten & Picolli (1973) Fisher & Pry modeli bo'yicha qiziqarli tanqidga ega, ya'ni yangi mahsulot muvaffaqiyatsizligi (yoki muvaffaqiyati) uchun hech qanday shart yo'q. Model yordamida S-egri chizig'i qachon tugashini (taxminan) aytish mumkin, ammo qaysi S-egri chizig'ini egallashi hali aniqlanmagan. Bu savol o'z tarixi davomida S-egri nazariyasini ta'qib qilishda davom etmoqda.

S-egri chizig'i nazariyasi foydalidir, chunki u kompaniyalar o'zlarining potentsiallarini ko'rishlari mumkin bo'lgan ob'ektivni taqdim etadi. S-egri chizig'i nazariyasidan S-egri chizig'i bo'yicha o'zlarining ehtimoliy pozitsiyalarini aniqlash uchun foydalanadigan kompaniyalar kelajakdagi faoliyati haqida yaxshiroq ma'lumotga ega bo'lishlari mumkin. Muvaffaqiyatli kompaniyalar o'zlarining mavjud biznes modellari ufqda turg'unlik yoki pasayib borayotgan o'sishni anglab yetgach, o'sish uchun yangi imkoniyatlarni izlash va aniqlashga qodir. O'sish uchun yangi imkoniyatlarni aniqlash va ularga amal qilish qiyin san'atdir, chunki u ko'pincha hozirgi biznes hali ham yaxshi ishlayotgan paytda amalga oshirilishi kerak va kelajakda o'sishning pasayishining aniq belgilari bo'lmasligi mumkin. Vaziyatni yanada murakkablashtirish uchun, biznes rahbarlari yangi o'sish imkoniyatlarini oldindan aniqlashga

intilishlari sababli ular joriy biznes modelining samaradorligiga e'tiborini yo'qotmaslik uchun ehtiyot bo'lishlari kerak.

O'sishning yangi imkoniyatlariga muvaffaqiyatli o'tish qiyinligi tufayli S-egri chizig'i sakrash deb ham ataladi. Blokbasterning Netflix tahdidini o‘z vaqtida aniqlay olmasligi va unga qarshi chora ko‘rmasligi tez bankrotlikka olib keldi. 2007 yilda smartfonlar bozoridagi ulushning 50% dan ortig'iga erishgandan so'ng Blackberry'ning takabburligi uni kelgusi smartfonlar, jumladan Apple va Samsung liniyalari keltirib chiqaradigan tahdidlardan ojiz qildi. Bugungi kunda, to'qqiz yil o'tib, Blackberry bor-yo'g'i 8% bozor ulushini saqlab qoldi.

Qiyinchiliklarga qaramay, ba'zi kompaniyalar S-egri chizig'idan o'tishda muvaffaqiyat qozonishdi. UPS messenjer xizmatidan biznesni yetkazib berish xizmatiga va pirovardida umumiy posilkalarni yetkazib berish xizmatiga o'tganda S-egri chizig'idan bir necha marta muvaffaqiyatli o'tdi. Apple, Stiv Jobs 1997 yilda qaytib kelganidan so'ng, bankrotlikdan qutulib qoldi va o'shandan beri o'z yo'nalishini rentabellikdan mahsulot sifatiga o'zgartirib, dunyodagi eng ilg'or texnologiya kompaniyasiga aylandi. Diqqatning bu nozik o'zgarishi Apple-ning S-egri chizig'i sakrashiga turtki bo'lgan inqilobiy mahsulotlar - iPod, iPhone va iPad yaratilishiga olib keldi. S-egri chizig'ida sakrash oddiy ish emas, lekin S-egri chizig'i nazariyasini chuqur tushunish va qo'llash uzoq muddatli o'sishni ta'minlashga intilayotgan kompaniyalarni yaxshiroq xabardor qilishi mumkin.

8.2. Innovatsion jarayonda chiziqli va chiziqli bo’lmagan yondashuvlar

"Innovatsiyaning chiziqli modeli" tushunchasi 1980-yillarning o'rtalarida innovatsiyalarni o'rganish sohasiga mansub mualliflar tomonidan kiritilgan. Modelga ko'ra, asosiy fandan innovatsiyalarga o'tadigan oddiy bosqichlar ketma-ketligi mavjud innovatsiya foydali

bo'lgan ixtiro sifatida ta'riflanadi. Innovatsion tadqiqotlarda innovatsiyaning chiziqli modeli fanda cheksiz chegara, 1945 yilda Vannevar Bush tomonidan tayyorlangan ta'sirli hisobot sifatida qabul qilinadi. Ushbu jarayonda quyidagilar ta'kidlanadi:

- innovatsiyaning chiziqli modeli ilm-fan kontseptsiyasini va fanda cheksiz chegarani ilgari surgan fan siyosati bo'yicha takliflarni shubha ostiga olishning bir qismi sifatida tanqidiy maqsadlar bilan joriy etildi;
- tahlilning birinchi darajasida innovatsiyaning chiziqli modeli na fanda, na boshqa joyda himoyalanmagan sifatida namoyon bo'ladi;
- innovatsiyaning chiziqli modeli fanda fundamental fanga cheksiz ahamiyat berish va uning davlat tomonidan fundamental tadqiqotlarni moliyalashtirishni himoya qilishiga qarshi quroldir;
- innovatsiyaning chiziqli modeli neoliberalizm tomonidan ilgari surilgan fanni tovarga aylantirish jarayonining tarkibiy qismidir.

Model innovatsion jarayonni texnologik o'zgarishlar oldingi ilmiy tadqiqotlarga chambarchas bog'liq bo'lgan va ishlab chiqarilgan jarayon sifatida ifodalaydi. Bu olim va akademik uchun qanchalik xushomadli bo'lmasin, iqtisodiy jihatdan sodda va o'ta sodda bo'lgan model edi. 1996 yilda Kristofer Frimanning o'zi ma'lum darajada bunday yakdillikka shubha qilib, shunday deb yozgan edi: Innovatsion jarayonning hech bir modeli "innovatsiyaning chiziqli modeli"ga qaraganda tez-tez hujumga uchramagan va buzib tashlanmagan.

Innovatsiya uch xil bosqichga asoslangan chiziqli modelga amal qiladi: ixtiro, innovatsiya va tarqalish. Model, biznesda yoki fanda innovatsiya sodir bo'lganda, u uch xil bosqichdan o'tishini taklif qiladi. Birinchidan, innovator nimanidir ixtiro qiladi. Keyinchalik, bu narsalar innovatsiyaga aylanadi, bu yerda ixtirochi mahsulotdan to'liq foydalanishi va uni yakuniy bosqichga ishlab chiqishi mumkin. Nihoyat, diffuziya paytida yangilik boshqalar tomonidan ko'chirila boshlaydi. Diffuziya bosqichiga yetgandan so'ng, innovatsiya

innovatorga uzoq muddatli ustunlik bera olmaydi. Bu aniq boshlanishi va oxiri bo'lgan chiziqli modelni yaratadi.

Innovatsiya sifatida tanilgan nazariya kompaniya o'z biznesini rivojlantirish va bozorda raqobatlashish uchun o'z takliflari va xizmatlarini qanday yangilashi mumkinligini ta'kidlaydi. Innovatsiya jarayoni kompaniyani raqobatbardosh qiladigan biznes strategiyalari bilan bog'liq. Biroq, biznes strategiyalarini to'liq tushunish va amalga oshirish uchun innovatsiya jarayonini tushunish juda muhimdir. Innovatsion jarayon olti xil bosqichdan iborat boʻlib, ular koʻrish, tushunish, farqlash, yetakchilik qilish, modellashtirish va oʻsishdir.

Innovatsiyaning chiziqli tavsifidan norozilik yangi kontseptsiyalarni qidirishni rag'batlantirdi. 80-yillarda innovatsion amaliyotning empirik tadqiqotlari va ularni nazariy tushunishga urinishlar innovatsiya jarayonining nochiziqli talqinini hayotga olib keldi. Masalan, innovatsiyani kibernetik nuqtai nazardan, ya'ni o'zaro ta'sir qiluvchi quyi tizimlardan tashkil topgan tizim sifatida qaraydigan tizim modellari taklif qilingan, bu amalda chiziqli talqinda faqat yangi chiziqlar va fikr-mulohazalarni kiritishni bildiradi.

Ushbu modelning asosiy kamchiliklari uning tashqi muhitdan ajratilishidir - u tashqi sharoitlar va ta'sirlarning umumiyligini hisobga olmaydi.

Bu yerda bosqichlar to'g'ridan-to'g'ri teskari aloqa bilan bog'langan - agar biron bir bosqichda qoniqarsiz natijalar bo'lsa, biz oldingi yoki hatto oldingi bosqichlarga qaytamiz. Iste'molni innovatsion jarayonning bosqichi sifatida ko'rib chiqish masalasi munozarali. Ko'pgina mualliflar uni iste'mol innovatsiya muvaffaqiyatining yakuniy mezoni bo'lganligi sababli o'z ichiga oladi, bundan tashqari, u ishlab chiqarishni yaxshilash uchun rag'bat va yangi g'oyalar manbai hisoblanadi. Ushbu model tashqi sharoitlarni ham hisobga olmaydi.

Innovatsiya nazariyasi va amaliyotining yanada rivojlanishi innovatsion jarayonni boshqarishda bozor va texnologik omillarni birlashtirish zarurligini tushunishga olib keladi. Shu asosda fan-texnika va jamiyat ehtiyojlarining ta'sirini hisobga oladigan ko'plab nochiziqli modellar ishlab chiqilgan.

Innovatsion jarayonning umumlashtirilgan modeli

Uning o'ziga xos xususiyati mantiqiy jihatdan izchil, funktsional jihatdan alohida, lekin o'zaro ta'sir qiluvchi va bir-biriga bog'liq bo'lgan bosqichlarni ajratishdan iborat. Ushbu modelning afzalliklari innovatsion tashkilot doirasida texnologik imkoniyatlar va bozor ehtiyojlarining o'zaro bir-birini to'ldirishi va innovatsion jarayonning chiziqli tavsifidan voz kechish natijasida innovatsiyani taqdim etishdadir. Innovatsiyalarning nochiziqliligini tan olish innovatsion jarayonni uning ortib borayotgan integratsiyasi va bosqichlarining parallelligi, shuningdek, tarmoq o‘zaro ta’siridan foydalanish nuqtai nazaridan tahlil qilishni chuqurlashtirish imkoniyatini ochib beradi.

XXI asr boshidagi innovatsion jarayonni adekvat aks ettiruvchi nochiziqli modellarning yangi sinfini yaratish uchun innovatsion jarayon uchun markaziy blokni ajratish va innovatsiyalarda kuchayib borayotgan xaos, oldindan aytib bo‘lmaydiganlik, stokastiklikni hisobga olish zarur.

Innovatsion jarayondagi markaziy bo'linmaning bo'linishi, ishlab chiqish va loyihalash manfaati uchun resurslar, xodimlar va funktsional birliklar vazifalarining yuqori darajadagi ichki integratsiyasini nazarda tutadi. Shu maqsadda tadqiqot, marketing, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va boshqa bo'linmalar vakillaridan iborat fanlararo loyiha guruhlari tashkil etiladi. Funktsional va tarkibiy bo‘linmalar doirasida axborot almashinuvini yanada kengaytirish imkoniyatlariga alohida e’tibor qaratilmoqda. Innovatsion vazifalarni hal qilishda kompaniyaning malakali xodimlarining keng doirasini bevosita va bilvosita jalb qilish

mahsulotlar, jarayonlar va xizmatlardagi innovatsiyalarning bir-birini to'ldirishiga yordam beradi.

Innovatsion modeldagi nochiziqlik va innovatsion modeldagi integratsiyani kuchaytirishning yana bir zaruriy sharti klassik chiziqli modelning ba'zi bosqichlarida "chiqish" hisoblanadi. Zamonaviy UTPning ba'zi yo'nalishlarida fundamental xarakterdagi natijalar amaliy tadqiqotlar yoki ishlanmalar bosqichiga ehtiyoj sezmasdan darhol tayyor echimni beradi. Bunday imkoniyatlar, masalan, biotexnologiyada, kimyoda, farmatsevtikada yangi moddalar va materiallarni sintez qilish, ayrim turdagi dasturiy ta'minotni yaratishda mavjud.

Innovatsion jarayonning nochiziqli innovatsion modeli U oddiy chiziqli modeldan tadqiqot jarayonining ma'lum avtonomiyasi va innovatsiyalarni yaratishning asosiy usulidan talabni baholash bilan farq qiladi. Yangilik g'oyasi paydo bo'lgandan so'ng, talab va texnologik imkoniyatlarga bo'lgan ehtiyoj natijasida uning kontseptual asoslanishi tadqiqot o'tkazmasdan uni rivojlantirish va konstruktiv loyihalash uchun potentsial istiqbolga ega.

Bu fundamental va amaliy tadqiqotlar sohasidagi g'oyalar imkoniyatlarini kamaytirmaslikni anglatmaydi. Bunday holda, innovatsiyaning an'anaviy chiziqli modeli taklif qilingan modelning alohida holatiga aylanadi. Ikkinchi sanoat inqilobi davridagi zamonaviy dizaynerlar va konstruktorlar va ixtirochilar o'rtasidagi asosiy farq shundaki, ular (ko'p hollarda) kuchli asosiy ilmiy tayyorgarlikni ta'minlaydigan yuqori malakali mutaxassislardir. Bunday, masalan, kichik ilm-fanni talab qiluvchi kompaniyalarning asoschilari. Ular katta ilmiy bilimlar fondiga, keng ilmiy maslahatlar tarmog‘iga, rivojlangan laboratoriya bazasiga ega.

G'oyaning yangiligiga qarab, qo'shimcha tadqiqotlar va tegishli bozor sharoitlarini baholash zarurati paydo bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, ilmiy izlanish fundamental va amaliy tadqiqotlar jarayonidan boshlanmaydi, aksincha, teskari tartibda amalga oshiriladi: birinchidan, tashkilotda ham, ilmiy asos bo'lgan

to'plangan ilmiy ma'lumotlarning tahlili amalga oshiriladi. tashqi axborot manbalari. Agar bu izlanish adekvat javob bermasa, amaliy tadqiqotlar olib boriladi, agar u yetarlicha va fundamental tadqiqot bo‘lmasa. Ushbu tadqiqotlar bir marta amalga oshirilmaydi va innovatsion jarayonning turli bosqichlarida sodir bo'lishi mumkin.

Bozor tahlili faoliyati xuddi shunday takrorlanadi. Kuchli innovatsiyalar bo'lsa, bozor tadqiqotlari uning salohiyatini baholash uchun etarli bo'lmasligi mumkin. Uzoq muddatli dasturlar yashirin, nomoddiy ehtiyojlarni tahlil qilishni talab qiladi, ular asosiy ijtimoiy-iqtisodiy, demografik va texnologik impulslarning paydo bo'lishiga asoslanadi. Integratsiyalashgan nochiziqli modelning muhim xususiyati tarmoqlangan teskari aloqa tizimining mavjudligi: innovatsiyalar sari asosiy yo'lda qo'shni birliklar o'rtasida ham, uzoq bo'linmalar o'rtasida ham. Umumlashtirilgan modeldan farqli o'laroq, innovatsion jarayonning bosqichlari o'rtasida deyarli hech qanday parchalanish mavjud emas, aslida ko'plab bosqichlar parallel ravishda amalga oshiriladi.

Ko'p o'zgaruvchanlik nuqtai nazaridan innovatsiya Model noaniqlikni izchil pasaytirish va xavflarni baholashda uni o'zgartirish uchun usullar va manbalarning xilma-xilligi nuqtai nazaridan innovatsiyani etarlicha tasvirlaydi. Uning muhim farqi shundaki, innovatsiyalarning o'ziga xos hodisalari nafaqat rasmiy tashkiliy tuzilma, balki asosan yakuniy iqtisodiy natijaga yo'naltirilganlik bilan bog'liq.

Chiziqli bo'lmagan integratsiyalashgan model murakkab muammolarning paydo bo'lishining oldindan aytib bo'lmaydiganligini ta'kidlaydi, ularni hal qilish innovatsiyalar hayotiy tsiklining har bir bosqichida qo'shimcha ilmiy tadqiqotlarni, shu jumladan fundamental tadqiqotlarni talab qilishi mumkin. Shu munosabat bilan shuni ta'kidlash kerakki, innovatsiyalarni rejalashtirish uning maqsadlarini aniq belgilash va zarur resurslar va uni yakunlash vaqtini indikativ hisob-kitoblardan iborat. Shu munosabat bilan rejalashtirish jarayonida asosiy vazifa - innovatsion

jarayonning juda erta bosqichlarida asossiz katta mablag'larni investitsiya qilish xavfini oldini olish.

Innovatsiyaning chiziqli bo'lmagan modeli oldindan aytib bo'lmaydiganlikni, qaysidir ma'noda jarayondagi tartibsizlikni ko'rsatadi. Innovatsiya tashkilotning barcha bo'linmalarida har xil turdagi o'zgarishlarni amalga oshirishga imkon beradi. Innovatsion jarayonning chiziqli bo'lmagan tavsifi turli xil g'oyalar va tushunchalar manbalarini nazarda tutadi va variantlarning maksimal sonini baholashga yordam beradigan shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgan. Nihoyat, ushbu model innovatsiyalarning qon tomiridagi eng muhim voqea sifatida rivojlanish va qurilish bosqichiga e'tiborni qaratadi, chunki bu erda ilmiy, texnologik va marketing sharoitlari va imkoniyatlarining integratsiyasi mavjud.

Nomoddiy ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va ularni o'rganish sohasidagi innovatsion jarayonlar sanoat yoki qishloq xo'jaligidagi kabi rivojlangan kontseptual apparatni hali yaratmagan.

Biroq, moliyaviy xizmatlar, savdo, sug'urta, dasturiy mahsulotni yaratish, ta'lim va boshqalar kabi sohalarda innovatsion jarayonda rivojlanishning alohida bosqichini ajratish mumkin, bu ishlab chiqarish jarayonining yangi va an'anaviy elementlarini tizimli ravishda integratsiyalashuvini va taklif qilingan yangi xizmatni talabdan keyin baholashni o'z ichiga olishi kerak.

Ko'rinib turibdiki, nomoddiy ishlab chiqarishda "eksperimental xizmat" yoki yangi mahsulot platformasini ishlab chiqish, birinchi navbatda, vaqt va bozor va texnologik omillar muvozanati nuqtai nazaridan boshqa qonunlar bilan tavsiflanadi. Bundan tashqari, xizmatlar sohasidagi tashkilotlarning innovatsion xarajatlari tarkibida rivojlanish bosqichidagi xarajatlar ustunlik qiladi.

8.3. Innovatsion jarayon modellari (1st – 7th generation) ya’ni, texnologiyani surish, bozorni jalb qilish, birlashtiruvchi va interaktiv, tarmoq modellari, ochiq, hamkorlik va strategik innovatsiyalar

Biznes innovatsiyalari tadbirkorlar va bosh direktorlar uchun ustuvor vazifadir. Lekin nima uchun biznesga Innovatsion model kerak? Innovatsion modelning roli qanday? Ma'lumki, innovatsiyalar muvaffaqiyatli biznes strategiyasining bir qismidir. Ko'pincha, innovatorlar innovatsiyalarni amalga oshirish uchun noto'g'ri modelga intilishganda muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Kerakli imkoniyatlarning yetishmasligi ham muvaffaqiyatsizlikka sabab bo'lishi mumkin.

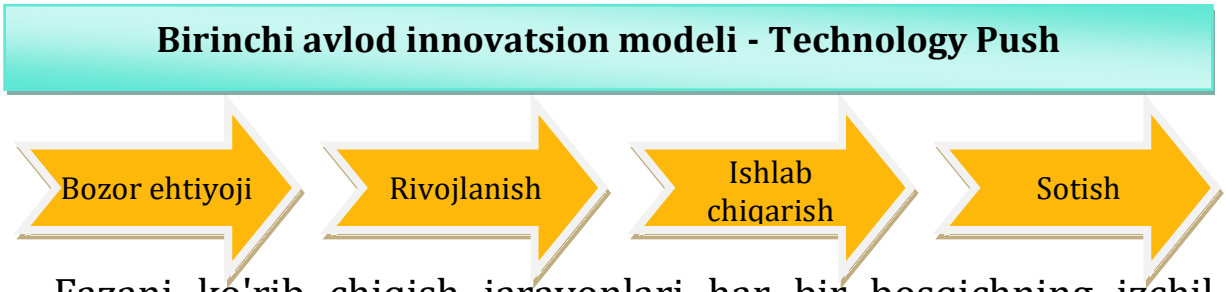
Innovatsion model g'oyalarni aniqlash, ilgari surish va amalga oshirish uchun batafsil asosni taqdim etadi. Shunday qilib, kerakli qiymatni yaratish usullarini qabul qilishga e'tibor qaratish. Britaniyalik sotsiolog Roy Rotvell sanoat innovatsiyalari sohasida ixtirochi hisoblanadi. U innovatsiyalarni boshqarishga katta hissa qo'shgan. Rotvell 1950-yillardan boshlab besh avlod innovatsiyalarini ilgari surdi. Uning xulosalari turli marketing omillariga asoslanadi. Bunga inflyatsiya, stagflyatsiya, iqtisodiy tiklanish, ishsizlik va boshqalar kiradi.

Uning tadqiqotlari tavsiflovchi innovatsiya modeli deb ataladi. Bu bozor tendentsiyalariga qarab kompaniyaning innovatsion jarayonining turli xil tuzilishini ifodalaydi. Demak, uning innovatsion modellari biznes uchun innovatsion boshqaruv strategiyasini yaratishda foydalidir.

Innovatsion modellarning turlari quyidagilardan iborat:

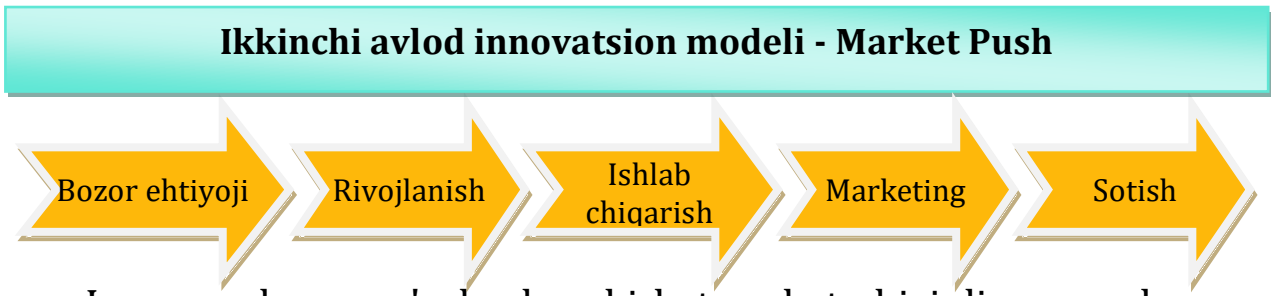
1. Birinchi avlod innovatsion modeli (1G) – Technology Push. Birinchi Innovatsion modeldagi texnologiya surilishi 1950-yildagi tez iqtisodiy o'sish natijasidir. NASA buni 1960-yillarda boshqaruv vositasi sifatida ishlab chiqdi. Ular buni "bosqich-ko'rib chiqish jarayonlari" deb ham atashgan. G'oya kosmik loyihalarning murakkab jarayonlarini buzish edi. Unda asosiy e’tibor ishni

tizimlashtirish va faoliyat ustidan nazoratni qo‘lga kiritishga qaratildi.



Fazani ko'rib chiqish jarayonlari har bir bosqichning izchil monitoringini nazarda tutadi. Shunday qilib, chiziqli ketma-ket jarayon hosil bo'ladi. U keng qamrovli tadqiqot va ishlanmalar orqali texnologik innovatsiyalarni rag'batlantirishga qaratilgan. Muvaffaqiyatli mahsulotni ixtiro qilish uchun mahsulotni tadqiq qilish, muhandislik, ishlab chiqarish va marketing bosqichida qo'llanildi. Barcha e'tibor g'oyalarni rivojlantirishga qaratilganligi sababli, u marketing bosqichini e'tiborsiz qoldirdi. Ilmiy-tadqiqot ishlariga to'liq e'tibor berish, mijozlarning fikr-mulohazalari va umidlarini hisobga olmaslikning salbiy tomoniga ega edi. Shunday qilib, ushbu modelda innovatsiyalar bozorda ko'pincha e'tiborga olinmaydi.

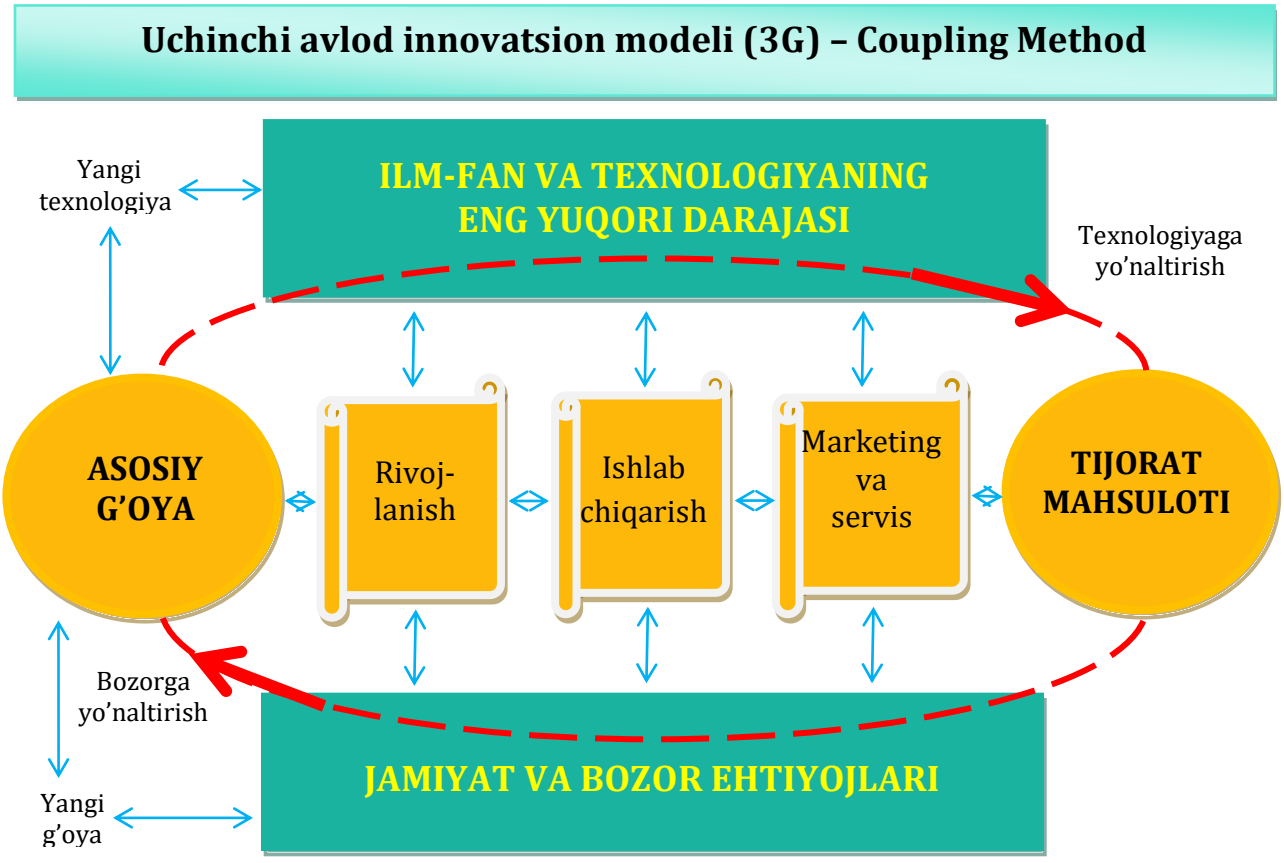
Ikkinchi avlod innovatsion modeli (2G) – (Market Pull) bozorni jalb qilish. 1960-yillarning o'rtalaridagi yondashuv texnologik surishdan bozorni jalb qilishga o'tdi. Asosiy e'tibor bozor ehtiyojlariga javob berishga kirishdi. Birinchi avlodda e'tiborga olinmagan omillar endi ikkinchi avlodda ko'rib chiqiladi. U har bir loyihaning foyda-xarajat tahlilini va resurslarni tizimli taqsimlashni o'z ichiga oladi.



Jarayon shunga o'xshash yoki ketma-ket chiziqli, ammo bozor ehtiyojlarini ta'kidlaydi. Shunday qilib, tadqiqot vaqtini qisqartiradi.

Bozor ehtiyojlari dinamik bo'lganligi sababli, loyihalar qisqa muddatga davom etadi. Shunday qilib, ko'plab kichik loyihalarga olib keladi.

Uchinchi avlod innovatsion modeli (3G) – (Coupling Method). biriktirish usuli. Uchinchi avlod modeli oldingi ikkita chiziqli modellarning cheklovlarini yengib o'tadi. Iqtisodiyotning inflyatsiya va stagflyatsiya bosqichida u mashhur bo'ldi. U ilmiy-tadqiqot va marketingni birlashtirgan. Innovatorlar texnologik innovatsiyalarni bozor ehtiyojlari bilan birlashtirdilar. Model Technology Pull va Market Pushning muvozanatli ulanishiga asoslangan edi.

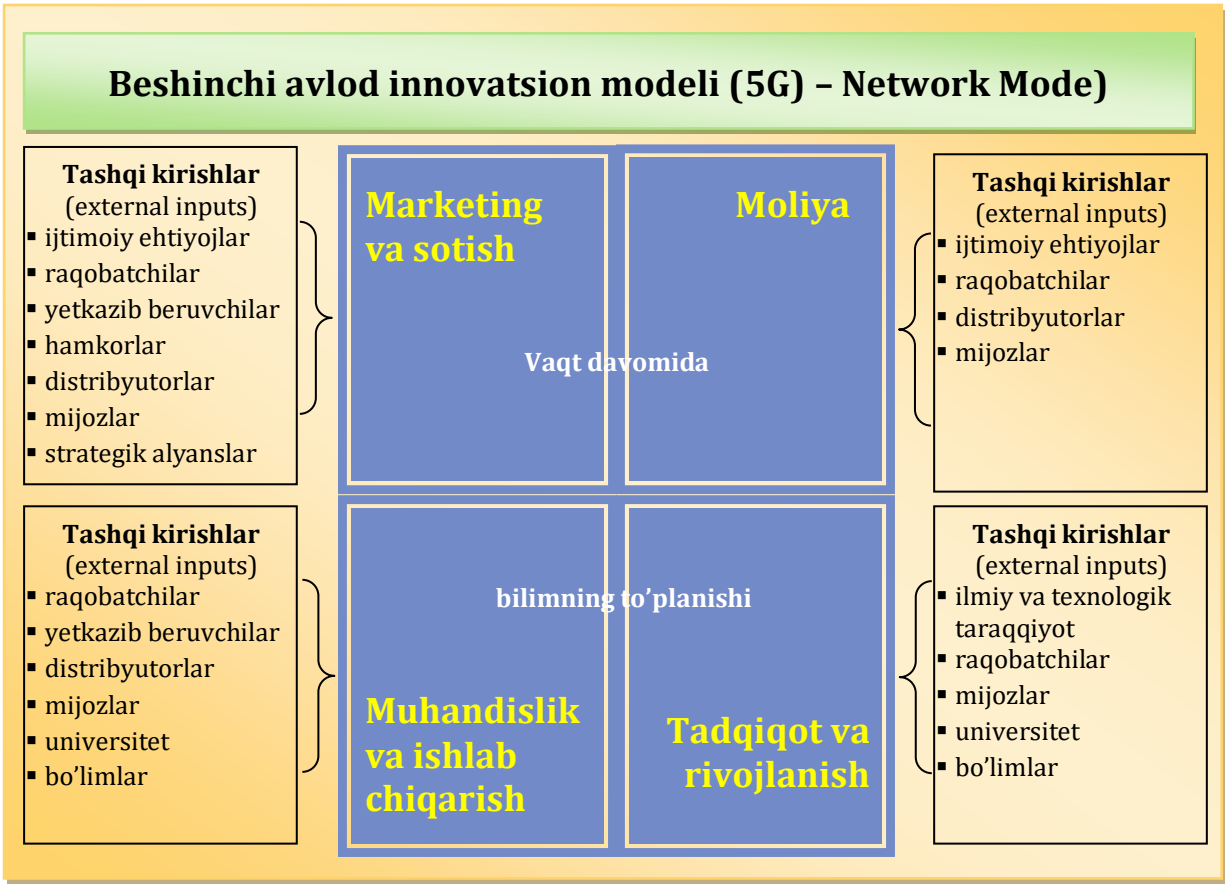


Asosiy harakatlantiruvchi omil iqtisodiyotning qisqarish bosqichida operatsion xarajatlarni kamaytirish edi. Shunday qilib, jarayon chiziqli bo'lmagan teskari aloqa zanjirini hosil qildi. Ammo jarayondagi bosqichlar modelni ketma-ketlik bilan amalga oshiradi.

To'rtinchi avlod innovatsion modeli (4G) – (Integrated Model) integratsiyalashgan model. To'rtinchi avlod modeli biznes

jarayoni uchun integratsiyalashgan modelga amal qiladi. U parallel jarayonni kuzatish uchun ketma-ket jarayondan uzoqlashdi. Rivojlanishda, kompaniyaning ichki aloqalarida, asosiy yetkazib beruvchilar yuqoriga, mijozlar esa pastga qarab parallel yondashuv qo'llaniladi.

Beshinchi avlod innovatsion modeli (5G) – (Network Model) tarmoq modeli. Tarmoq modeli tarmoq jarayonlarini samarali taqsimlashga qaratilgan. Bu moslashuvchanlikni qo'lga kiritish va rivojlanish tezligini oshirishga urg'u berdi. 5G modeli tashqi va ichki omillarni birlashtirish uchun integratsiyalashgan tarmoq tizimlariga ega. Shuning uchun model yetkazib beruvchilar, mijozlar, raqobatchilar, hukumat va boshqalarning tashqi ma'lumotlarini hisobga oladi.

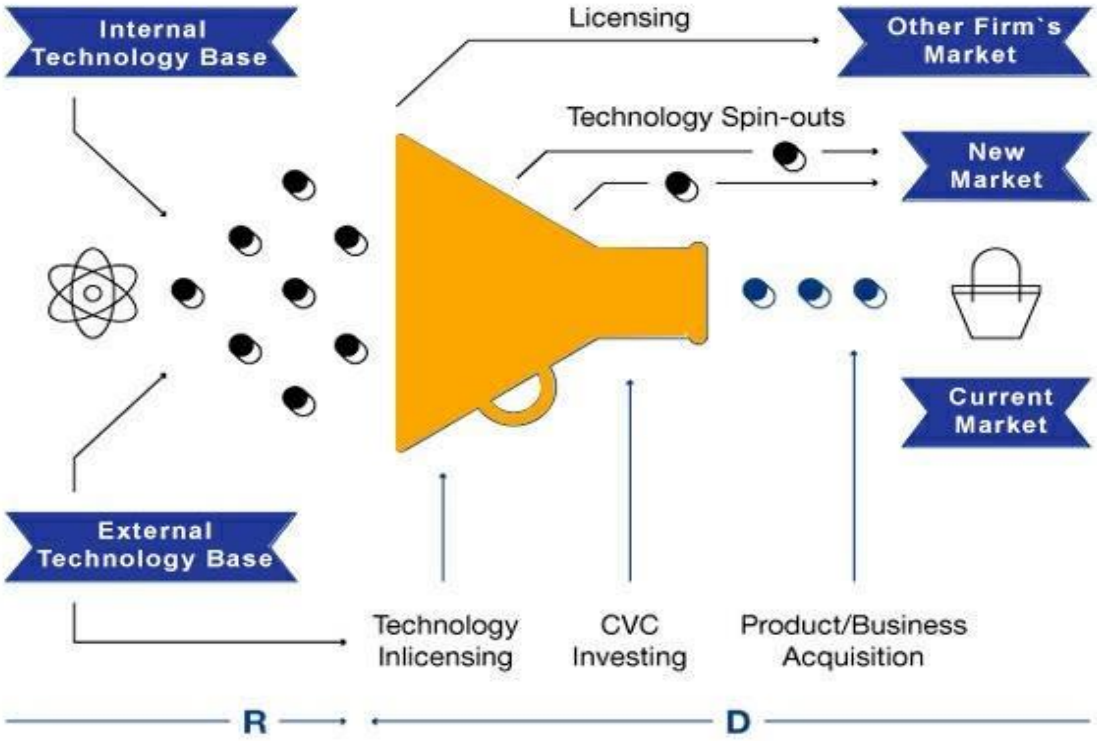


Shunday qilib, tez texnologik o'zgarishlar va qisqaroq mahsulot tsikllari davrida bozor raqobatbardoshligini qo'lga kiritish. Integratsiyalashgan va tarmoq modeli texnologik innovatsiyalar

o'zaro faoliyat va ko'p faktorli, lekin ketma-ket emasligi haqiqatini kuchaytiradi.

Oltinchi avlod innovatsion modeli (6G) – (Open Innovation Model)Ochiq innovatsion model[46].

Chesbrough ta'riflaganidek, "Ochiq innovatsiyalar - bu ichki innovatsiyalarni tezlashtirish, shu bilan birga innovatsiyalardan tashqi foydalanish bozorlarini kengaytirish uchun maqsadli kirish va bilim oqimidan foydalanish". U ichki va tashqi g'oyalarni uyg'unlashtirib, texnologik yutuqlarni qidiradi. Huni ko'rinishini ko'rsatadi G'oyalarning katta hovuzi bilan boshlash, keyinroq g'oyaning eng yaxshi tanlovida qisqartirish va bozorda eng yaxshi innovatsiyalarni yanada tatbiq etish.



Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Innovatsion S – egri chizig’ining o’ziga xos jihatlari
2. Innovatsion modellarning qanday turlarinin bilasiz?
3. Uchinchi avlod innovatsion modeli (3G) – Coupling Method ning samaradorligi nimada?

[46] https://alcorfund.com/insight/innovation-models-innovation-process-models-examples/

4. Innovatsion S – egri chizig’ining yaratilish sababi
5. Texnologik innovatsiya deganda nimani tushunasiz?
6. Innovatsiyalarning chiziqli modeli
7. Ochiq innovatsiyalar deganda nimani tushunasiz?
8. Innovatsion jarayonda chiziqli bo’lmagan modeldan foydalanish tartibi
9. To'rtinchi avlod innovatsion modeli (4G) – (Integrated Model) integratsiyalashgan modelining foydali jihatlari
10. Bozorni jalb qilish innovatsion modelining qo’llanilish sohasi.

IX BOB. INNOVATSION JARAYON MODELI – 2 (THE HOW)

9.1. Bilimlarni shakllantirish, innovatsiyalarni qo’llab-quvvatlash uchun amaliyot va hatti-harakatlar.
9.2. Innovatsion jarayonga kirishish.
9.3. Innovatsion jarayonlarni boshqarish va strategik hamkorlik asoslari

Tayanch so’z va iboralar: *Yashirin bilim, ta’lim samaradorligi, integratsiya, raqobat, innovatsion qiymat zanjiri, jarayon innovatsiyasi.*

9.1. Bilimlarni shakllantirish, innovatsiyalarni qo’llab-quvvatlash uchun amaliyot va hatti-harakatlar

Hozirgi bosqichda bilimlarning barqaror almashinuvi global miqyosga ega bo'lib, dunyodagi asosiy vakolat markazlari o'rtasida aniq axborot kanallarini shakllantirishga yordam beradi. Ulardagi integratsiya darajasi mintaqaning innovatsion giper-raqobatning kuchayishiga qarshilik ko'rsatish qobiliyatini belgilaydi - raqobatning sifat jihatidan yangi turi, bu "jahon bozorlarida innovatsion raqobatning dinamik inklyuziv jarayoni"da ifodalanadi, bu esa innovatsion jarayonlar tezligi rivojlanishi natijasida yuzaga keladi. Jahon iqtisodiyotida raqobatbardoshlik haqidagi g‘oyalarning tobora murakkablashishi “o‘zgarish sohalari” deb ataladigan, tizimli diagnostika deb ataladigan innovatsiyalar sohasida yangi strategik afzalliklarni izlashda mintaqaviy ishtirokchilarning izlanishlarini davom ettirish zarurligiga olib keldi.

Globallashuv muammolariga javoban mahalliy kompetentsiyalarni va kreativ qobiliyatlarni ochib berish orqali umumiy integratsiyaga qarshi muvozanat vazifasini o'taydigan hududiylashuv jarayoni rivojlanadi. Kreativlik innovatsion iqtisodiyotda ishlab chiqarishning asosiy omili bo‘lib, bilimlar iqtisodiyotidagi bilimdan kam emas. Bu, ayrim olimlarning fikricha,

innovatsion jarayonlar va qarorlar sifatini oshirishga imkon beruvchi kreativ yondashuv bo‘lib, iqtisodiy o‘sishning asosiy katalizatori hisoblanadi. Innovatsion iqtisodiyotning mohiyatini hududda ijtimoiy ildiz otgan bilim, kreativlik va tadbirkorlik ko‘nikmalarini samarali bog‘lashda ifodalash mumkin.

Fanda I.Nonaka va X.Takeuchi tomonidan taklif qilingan “bilimlar spirali” doirasida turli xossalari bilan ajralib turadigan, biroq bir-biri bilan chambarchas bog‘langan, kodlangan va tiniq bilimlarni ajratishga e’tibor qaratilgan. Mintaqaning strategik raqobatdosh ustunliklari odatda yashirin bilimlar bilan bog'liq bo'lib, uni yaratuvchidan qisman yoki to'liq begonalashtirish, kodlash yoki tizimlashtirish mumkin emas. Ular ko'nikma, qobiliyat, tajriba, malakali kadrlar, texnik amaliyot, rasmiylashtirilgan xulq-atvor normalari, madaniyat va boshqalarda ifodalanadi. Olimlar kodifikatsiya qilish, shakllantirish yoki tushuntirish mumkin bo'lmagan sof yashirin bilimlarni va hozirda yashirin bo'lgan, ammo kelajakda tushuntirilishi mumkin bo'lgan yashirin aniq bilimlarni ajratib turadilar. Odatda, keng ma'noda, yashirin bilim yuqorida aytib o'tilgan ikki turning kombinatsiyasini anglatadi. Olimlar kodifikatsiya qilish, shakllantirish yoki tushuntirish mumkin bo'lmagan sof yashirin bilimlarni va hozirda yashirin bo'lgan, ammo kelajakda tushuntirilishi mumkin bo'lgan yashirin aniq bilimlarni ajratib turadilar. Odatda, keng ma'noda, yashirin bilim yuqorida aytib o'tilgan ikki turning kombinatsiyasini anglatadi.

Yashirin bilimning asosiy xususiyati - bu rasmiy ifodaning qobiliyatsizligi tufayli yuzaga keladigan sabab-noaniqlik. Ushbu turdagi bilimlarning ikki tomonlama tabiati to'rtta asosiy xususiyat bilan bog'liq:

- berilayotgan yashirin bilimdagi noaniqlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, uni idrok etishning noaniqligi shunchalik yuqori bo'lishini nazarda tutuvchi jimlik;

- ko'p jihatdan bilim oluvchi tomonidan shaxsiy idrok va o'zlashtirish qobiliyatiga asoslangan murakkablik;

- barqarorlik, bir tomondan, atrof-muhitdagi o'zgarishlarga yashirin bilimlarning sezgirligi yo'qligida ifodalanadi, chunki ularning shakllanishi uzoq vaqt davomida egasining ongida jarayonlarni yaxshiroq tushunish orqali sodir bo'ladi va boshqa tomondan mavjud vaziyat talablariga moslashish uchun mavjud bo'lgan yashirin bilimlarning hozirgi holati;

- uzatishning yaxlitligi, yashirin bilimlarni uzatish jarayonining mukammalligi, to'liqligi va uzluksizligini ta'minlash.

Ta'lim samaradorligi ko'plab omillarga bog'liq: mintaqaviy firmalarning texnologik jarayonlaridagi farq (bilimlar bazasi, texnologik o'zgarishlar tezligi, texnologiyaning tabiati), tashqi bilim yoki ma'lumot manbalariga, masalan, boshqa firmalar, yetkazib beruvchilar va boshqalarga bog'liqlik; texnologik rivojlanish darajasidagi farq.

Innovatsiyani idrok etishdagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda innovatsion jarayonning zamonaviy modellariga quyidagilarni misol qilish mumkin: M.M.Andreasen va L.Xeyn tomonidan ishlab chiqilgan mahsulotni kompleks ishlab chiqish modeli; F.Yansenning "TAMO" modeli; J.Tiddo va boshqalar tomonidan ishlab chiqilgan innovatsion jarayon modeli; X.Chesbroning "ochiq innovatsiya" modeli; A.J.Berkhouta va uning hamkasblari tomonidan ishlab chiqilgan innovatsiyaning tsiklik modeli.

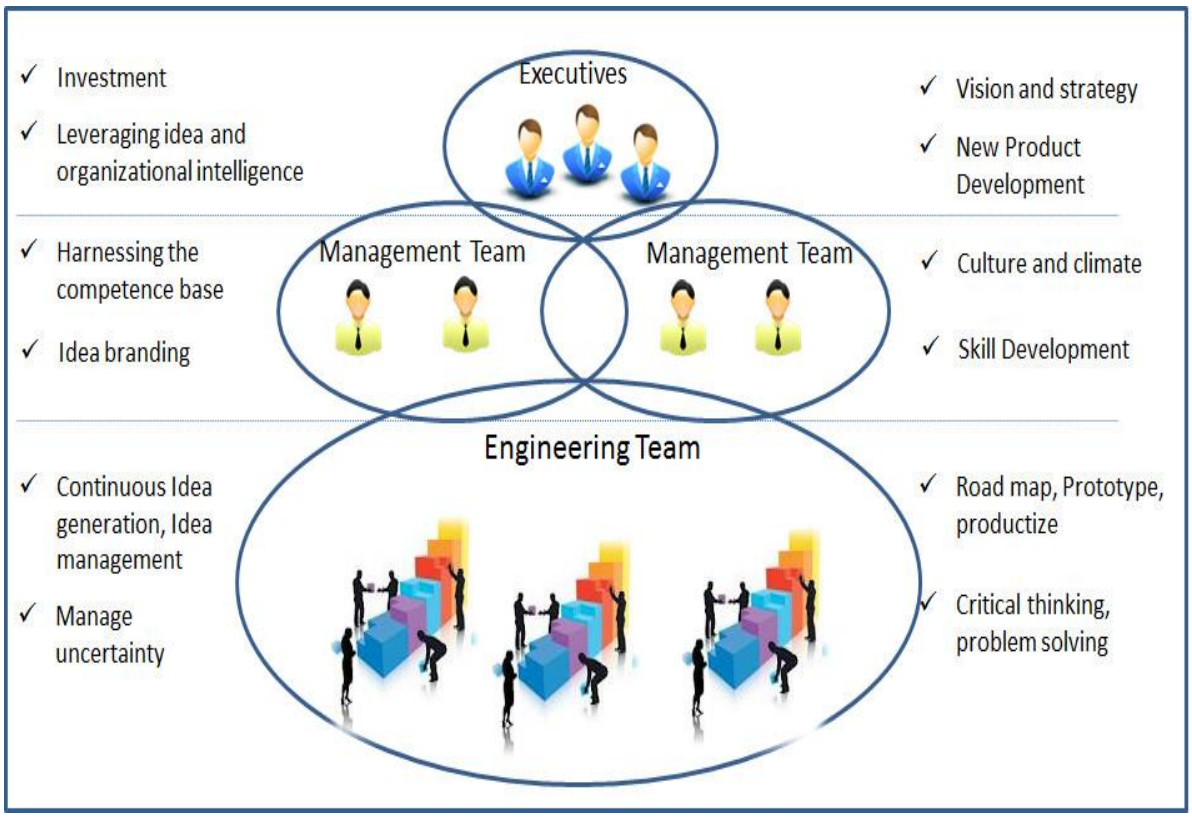
Boshqaruvchilar fikriga ko'ra, innovatsiyalar bugungi talabchan, kompleks va noaniqlikdagi biznesni qo'llab-quvvatlashning yagona asosiy omili hisoblanadi. Demak, g'oyalarni rivojlantirish va gullab-yashnashiga imkon beradigan innovatsion madaniyatini yaratish, qiymat qo'shish va tashkilotni o'sish maqsadlariga erishishiga yordam beradi. Innovatsiyaga asoslangan tashkilotlarni yaratish uchun innovatsiyalar bo'yicha tadqiqotlar hajmi oshganda, innovatsion boshqariladigan tashkilotlarni yaratish uchun aniq, kelishilgan ko'rsatmalar mavjud emas. Ko’rinib turibdiki, diqqat markazda innovatsiyalar uchun va innovatsion qo'llab-quvvatlovchi madaniyatni rivojlantirish uchun innovatsiyalar

va tashkiliy tuzilmasini yaratish xususiyatlarini muhokama qilish muhimdir. Shuningdek, bu innovatsion harakatlarni o'lchash uchun ba'zi ko’rsatkichlar ham o’z ta'sirini o’tkazadi.

Biznes fikrlashdan farqli o'laroq, innovatsion fikrlash faqat o'tgan tajriba yoki ma'lum faktlarga tayanmaydi. Bu kelajakdagi kerakli holat va u yerga qanday borish kerakligini tasavvur qiladi. Bu sezgi va imkoniyat uchun ochiq. To'g'ri javoblarni yoki noto'g'ri javoblarni aniqlashning o'rniga, maqsad yaxshiroq usulni topish va ko'p imkoniyatlarni o'rganishdir.

"Kreativlikni boshqarish" (boshqarishning fikrlash usuli) mahoratini oshirishning o'rniga, tashkilotlar kreativ rahbariyat madaniyatini rivojlantirishlari kerak, kreatiuv jarayonni qo'llab-quvvatlaydigan va tan olgan iqlimni rivojlantirishi kerak. Bugungi menejerlar odatda o'zining chuqur ilmiy modellari va mantiqiy faktlari bilan o'ynagan an'anaviy biznesning mohir tajribali amaliyotchilari hisoblanadi. Bugungi sohadagi liderlik muammolarining aksariyati tanqidiy va bosim ostida, shuningdek ular tez va qat'iy harakatlarni talab qiladilar. Biz innovatsion fikrlashdan foydalanib, vaziyatni noan'anaviy tarzda pasaytirish, aks ettirish va yondashishimiz kerak. Innovatsiyalarni faol ravishda qidirish juda katta manbalar va diqqat markazini talab qiladi. Bu innovatsion liderlikni, tashkiliy iyerarxiya va kreativlikni qadrlaydigan va tarbiyalaydigan madaniyatni talab qiladi. Quyidagi 9.1-rasmda tashkilotning tarkibidagi turli darajadagi innovatsion aniq vazifalarni qanday qabul qilish mumkinligini aks ettirilgan.

Menejerlar jamoasi yangi yechimlar va yondashuvlarni individual ravishda, boshqalar bilan taqqoslash va yangi yondashuvlar uchun ilhom manbalarini topishni tushunishlari kerak. Eng muhimi, ular sabr-toqat bilan va doimiy ravishda noaniqliklar bilan turishlari kerak.



9.1-rasm. Ba'zi innovatsiyalarni tashkiliy qatlamlar bo'yicha aniq majburiyatlari

Innovatsiya harakatlarni ushbu holatda qanday joriy qilinishi mumkinligini ko’rib chiqish lozim va korxonada innovatsion jarayonlarni yo’lga qo’yishda innovatsion qiymat zanjirining mohiyatga to’xtalib o’tamiz.

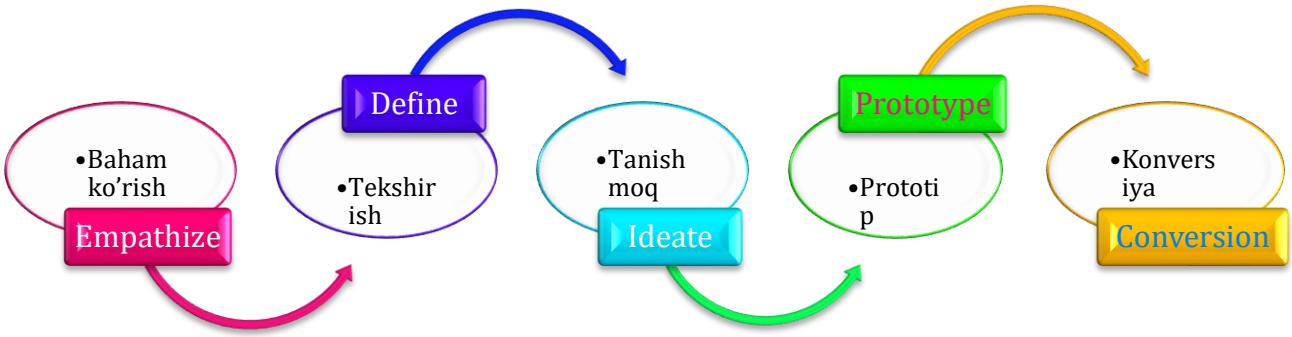
Innovatsion qiymat zanjiri kontseptsiyasi 2007 yilda Xansen va Birkinsho tomonidan ilgari surilgan. Mualliflar Garvard Business Review maqolasida innovatsiya nima uchun voqealar zanjiri ekanligini va ushbu zanjirlar va har bir havolada tashkilotingizning kuchini qanday baholashingiz mumkinligini tushuntiradi. Ushbu model o'z g'oyalarini professional xizmat ko'rsatish tashkilotlariga qo'llaydi.

Innovatsion jarayon, shuningdek, ko'pincha “voronka” sifatida tasvirlangan, ko'plab loyihalar kiradi va bir nechtasi chiqadi. Innovatsion jarayonda g'oyalarning yo'q bo'lib ketish darajasi haqiqatan ham yuqori. G'oyalarni yaratish bosqichida ko'plab g'oyalarni tashlab qo'yish yaxshi narsa, chunki bu sizning kreativlik

qobiliyatingiz borligini ko'rsatadi. Amalga oshirish bosqichida yangi taklifni amalga oshirish va kengaytirish kerak. Masshtabga erishish uchun, ehtimol, hamkasblar innovatsiya yoki yangi xizmat taklifini qabul qilish bo'yicha o'qitilishi kerak. Ushbu qabul qilishlarning har biri odatda innovatsion loyihaning mini-takroridir. Bu bilim talab qiladigan va murakkab ilovalar bo'lgani uchun, har bir qabul qiluvchi mutaxassis yangilikni qo'llash va yangi sharoitlarga moslashtirishni o'rganishi kerak.

Innovatsion qiymat zanjiri besh bosqichga bo'linadi:

1. Empathize (baham ko’rish): bu muammoning kontekst va madaniyatini tushunish va yangi foydalanuvchi kashfiyoti talab qilinadigan muammolarni tushunish uchun. Buni to'g'ridan-to'g'ri kuzatuv, sifatli ma'lumotlarni tahlil qilish, bozor tendentsiyasi, mijozlarning fikrlari va boshqalar.
2. Define (Tekshirish): Muammo kontekstida yoki innovatsiya uchun imkoniyat tushuniladi, nima uchun uni hal qilish kerakligini aniqlang.
3. Ideate (Tanishmoq): Mahsulot yoki jarayon kontseptsiyasining g'oyalari yuzaga keladi. Ilgari mavjud bo'lmagan alternativalarni o'rganing. So'roq qilish jarayonini ishlab chiqish, ishlab chiqarish va echimlarni ishlab chiqarish va echimlarni olish.
4. Prototype (Prototip): g'oyani sinab ko'rish uchun oddiy prototip yoki tez prototipni yarating. Bu, shuningdek fikrning xiyonatini baholaydigan jarayon.
5. Conversion (Konversiya): g'oya yoki prototipni, masalan, muammolarni hal qiladigan to'liq portlatilgan eritmaga joylashtiring.



9.2-rasm. Innovatsion qiymat zanjiri

Ushbu qiymat zanjiri jarayonini turli xil muammolarni hal qilishda va yangi mahsulot, xizmat yoki jarayonlarni yaratishda qo'llanilishi mumkin. Innovatsiyalar har doim ixtiro yoki radikal g'oya bo'lishi shart emas, bu biron bir muammoni hal qilish yoki qiymat qo'shish yoki qiymat qo'shish uchun yangi narsalarni kiritish.

Innovatsion madaniyatni qabul qilish tegishli o'lchovlarga ega bo'lmasdan tugamaydi. Ushbu o'lchovlar innovatsion madaniyat salomatligini bilish va uni qo'llab-quvvatlash uchun juda muhimdir.

Ko'rsatkichlarni aniqlash harakatlarni baholashga yordam beradi va agar biror narsa ishlamayotgan bo'lsa, to'g'rilash uchun aniq yo'l taklif qilinadi. Boston konsalting guruhining so'rovidan, aksariyat tashkilotlar o'zlarining innovatsion harakatlarining salomatligini o'lchash uchun aniq yo'lga ega emaslar. "Nega?" Birining bir sababini keltirilgan raqam (32%) aynan qaysi ko'rsatkichlardan foydalanish uchun noaniqlik edi.

Boshqa tashkilotlar o'zlarining innovatsion harakatlarining salomatligini baholash uchun juda kam oylardan foydalanadilar. Ushbu ko'rsatkichlar asosan innovatsion muvaffaqiyat natijalariga (masalan, daromadning o'sishi, sotish foizi, mijozlar ehtiyojlarini qondirish). Innovatsiya samaradorligini o'lchash uchun faqat "chiqish"ga qarash harakatlarni butunlay hal qilishi mumkin. Eng muhimi, ushbu ko'rsatkichlar innovatsion harakatlarni takomillashtirish uchun nima tuzatishni to'liq tushuntirib berolmaydilar. Shuning uchun "yetakchi" ko'rsatkichni ham o'lchash

juda muhimdir. Bunga innovatsion harakatlarga "kiradi". Ba'zi yetakchi ko’rsatkichlarni ko’rib chiqsak:

- ishchilarning innovatsion xulq-atvor ko'nikmalari bo'yicha mashg'ulotlar soni;
- xodimlarning innovatsiya zarurligini biladigan foizlar;
- xodim uchun yaratilgan g'oyalar soni - har xil turdagi g'oyalar soni;
- ishlab chiqariladigan va amalga oshiriladigan g'oyalar soni;

"Rivojlanish" paytida ba'zi ko’rsatkichlarni baholash mumkin, ya’ni:

- bozor uchun o'rtacha vaqt;
- fikrlarning necha foizi moliyalashtirildi;
- mahsuldorlik va innovatsiyalarni oshirish uchun yangi texnologiyalar yoki vositalarni qabul qilinishi;
- xodimlarni innovatsion faoliyatga sarflagan vaqti;
- korxona imtiyozlar jadvali.

O'lchashga keng qamrovli yondashuvni qo'llash orqali ular o'z tashkilotlarida innovatsiyalarga yaxshiroq harakat qilishlari mumkin.

Ba'zilarning aytishicha, innovatsiya o'qitilishi mumkin emas, chunki u faqat tasodifiy sodir bo'ladi. Boshqalar innovatsiyalar faqat ishlab chiqaradigan yoki ishlab chiqaradigan yoki faqat yuqori texnologiya sanoatida qo'llaniladigan tashkilotlarga tegishli deb taxmin qilishadi. Biroq, turli xil o'quv va o'qitish strategiyalaridan foydalanish innovatsiyalarni rivojlantirishga yordam berishi mumkinligi aniqlandi. Shuningdek, u xodimning rahbar fikrini o'zgartirish, liderlikni o'zgartirish, tashkiliy yo'nalishni o'zgartirish va uni qabul qilish uchun yangi xulq-atvor va yuqori darajadagi harakatlarni rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Hamkorlik, jamoaviy ish, murabbiylik, noaniqliklar bilan shug'ullanish va noaniqliklar innovatsiyalar uchun ish madaniyatining bir qismi bo'lishi kerak bo'lgan boshqa muhim xususiyatlardir. Uzluksiz muvaffaqiyatli, buyuk innovatsiyalar uchun innovatsiyalar bitta bo'limning mulkiga

ega bo'lishi mumkin emas. U butun tashkilot bo'ylab harakat qilishi kerak.

Biz qilish, bilish, o'rganish va innovatsiyalar o'zaro bog'liqligini ta'kidladik. Shunga qaramay, chegara va chegaraning ravonligi tushunchalari innovatsiyani tashkiliy sohada davom etayotgan jarayon sifatida amaliyotga asoslangan tushunish uchun asosdir. Bu qanday bilim chegaralari mavjudligi va qanday amaliyot turlari o'rganish yoki bilim yaratishga imkon berish uchun ulardan eng samarali o'tishi haqida savollar tug'diradi. Yuqoridagi munozaradan kelib chiqadigan bo'lsak, bilimga bo'lgan intiutiv nuqtai nazar shuni anglatadiki, o'rganish yoki bilim olish chegarasi bilimga ega bo'lishdagi oddiy bo'shliq bo'lib, uni jo'natuvchidan qabul qiluvchiga o'tkazish orqali to'ldirish mumkin. Shu bilan bir qatorda, amaliyot nuqtai nazari bilim chegarasi amaliyotning notanish sohalari o'rtasidagi tushunishga to'siq ma'nosida epistemik bo'lishi mumkin bo'lgan imkoniyatni ochadi. Agar bilim pragmatik bo'lsa, muammoga javob yoki harakat qilish vositasi ma'nosida, shuningdek, pragmatik bilim chegarasi bo'lishi mumkin, chunki yangi bilimlarni yaratish narsalarni qilish usullarini o'zgartirishni va odatiy yondashuvlardan voz kechishni talab qiladi.

Shaxslar o'z bizneslarini yuritish jarayonida o'zlarini his qilishlarini tan oldilar va ekzistensial izchillikni izlash ularni o'zlarining ichki o'ziga xosligi va tashqi ijtimoiy o'ziga xosligi o'rtasidagi aloqalarni izlashga olib keladi. Ushbu qidiruv yangi bilimlarga osonlikcha o'tib bo'lmaydigan kuchli chegaralarga olib kelishi mumkin, chunki jarayon ishtirokchilari o'zlarining mavjud amaliyotlariga sarmoya kiritadilar, e'tiqod to'rlariga tushib qolishadi, shu jumladan "bu yerda ixtiro qilinmagan" narsalarni rad etishadi. Ushbu ma’lumotlardan va Karl Yaspers falsafasiga tayanib, biz ekzistensial bilim chegarasi g'oyasini olamiz.

Chegara tushunchasi, shubhasiz, broker, chegara kaliti va chegara ob'ektini o'z ichiga olgan bir qator kontseptual vositalar bilan ochiq innovatsiyalar uchun markaziy hisoblanadi. Aktyorlar

duch keladigan bilim chegaralari turlari va odamlar nimanidir bilishlari nuqtai nazaridan, ularni kesib o'tish yoki yo'q qilishga imkon beradigan tabiat va amaliyot turlarini tavsiflash uchun turli tipologiyalar taqdim etiladi. Karlayl CoPlar bo'ylab ishlash chegarasini tavsiflab, uchta progressiv murakkab bilim chegarasini aniqlaydi: sintaktik, semantik va pragmatik va ushbu chegaralar bo'ylab bilim almashish imkonini beruvchi bilimlarni amalga oshirish faoliyatining uchta shakli: ma'lumot uzatish, tarjima va o'zgartirish/muzokara.

Bu holatni Waeraas va Nielsen bir oz boshqacha tildan foydalanadilar va uzatishni farqlaydilar - ma'lumotni bir manbadan boshqasiga oddiy o'tkazish va tarjima - bu jarayonni anglatadi, bunda "guruh a'zolari aniqlangan bilimlarni o'zlarining kontekstiga mos keladigan xalq tiliga tarjima qiladilar".

Ushbu tipologiyalar tarjima bilan solishtirganda, turli xil bilim chegaralarini va uzatish yoki uzatish jarayonida turli xil bilim tushunchalarini aniqlash uchun foydalidir. Biroq, bizning maqsadlarimiz uchun o'tkazish, tarjima qilish yoki muzokaralar asosida aktyorlar shug'ullanadigan mikroamaliyotlarni tushuntirishga ehtiyoj bor.

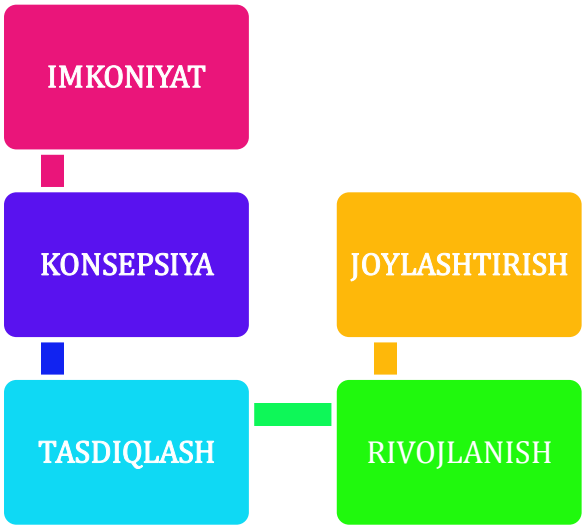
9.2. Innovatsion jarayonga kirishish

Jarayonlar va innovatsiyalar haqida gapirganda, "jarayon innovatsiyasi" va "innovatsion jarayon" tushunchalarini chalkashtirib yuborish oson. Har ikkisi ham gullab-yashnagan tashkilotning muhim elementlari bo'lib, farqlarni tushunish va ularning har biridan samarali foydalanish muhimdir.

Innovatsiya jarayoni: Bu yerda innovatsiyalar qanday amalga oshiriladi? Innovatsion jarayon haqida fikr yuritishning bir usuli shundaki, u keng qamrovli tizimdir. Tashkilotingiz odamlarga tashkilot bo'ylab innovatsiyalar qanday amalga oshirilishini bilish

imkonini beruvchi va innovatsiyalarga bo'lgan umidlarni belgilaydigan umumiy metodologiyani yaratishi kerak.

Innovatsion jarayonning asosiy bosqichlari har xil modellar[47] bo‘yicha nisbatan izchil bo‘lib, 9.3-rasmda ko‘rsatilgan.



9.3 – rasm. Innovatsion jarayon. (Manba*: Peter Merrill, 2020*)

Muammo yoki ehtiyoj haqida tushunchalarni ishlab chiqish va uni hal qilish uchun xos bo‘lgan imkoniyatni aniqlash birinchi qadamdir. E'tibor bering, bu deyarli har doim jarayon muammosi bo'lib, u yerda optimal ishlashga to'sqinlik qiladigan muammo mavjud. Bu mahsulot bilan bog'liq muammoga duch kelgan mijoz, umumiy ishni bajarish qobiliyati cheklangan odamlar guruhi yoki samaradorlikni cheklaydigan tashkiliy cheklash bo'lishi mumkin. Innovatsiya muammoni aniq tushunishdan boshlanishi kerak.

Muammoga oydinlik kiritilar ekan, innovatsion jarayon kreativ, muammolarni hal qilish bosqichiga o'tadi. Yangi bilim va potentsial resurslarni amalga oshirish mumkin bo'lgan yechim bilan birlashtirish bu erda maqsaddir. Jarayonda taraqqiyotni ta'minlash uchun aniq qaror nuqtalari bo'lishi kerak va yechim bir nechta iteratsiyalar orqali yetuk bo'lganda resurslarni yo'naltirish kerak.

[47] Keathley J and HJ Harrington; Structuring Your Organization for Innovation; ©2020, ASQ Quality Press

Yechimlar ro'yxatini toraytirish uchun qadam ba'zan jarayonning rasmiy bosqichi sifatida kiritiladi.

Yechimlarning qisqa ro'yxatidan keyingi qadam tanlangan yechimni takomillashtirish va asosiy vaqtga tayyorlashdir. Katta o'zgarishlar shu paytgacha yakunlanishi kerak bo'lsa-da, rasmiy ishga tushirishdan oldin yakuniy sozlashlar, komponentlarni sinxronlashtirish va kosmetik teginishlar bo'lishi mumkin. Endi tozalangan yechim foydalanish uchun mo'ljallangan muhitga o'tishga tayyor. Uni amalga oshirish bo'yicha biznes modeli ishlab chiqilishi kerak, agar kerak bo'lsa, mijozlar bilan aloqa, mavjudlik va foydalanish, o'qitish va xizmatlarni o'z ichiga oladi. Bu vaqtga kelib, yangi muammolar, shuningdek, yangi imkoniyatlar paydo bo'ladi va muammolarni kreativ hal qilishning yangi bosqichi boshlanadi. Ideal holda, innovatsion jarayonning turli bosqichlarida bir vaqtning o'zida bir nechta innovatsion tashabbuslar amalga oshiriladi.

Jarayon innovatsiyasi: jarayonlarga innovatsion o'zgarishlar qanday amalga oshiriladi? Innovatsion jarayon innovatsiyalarning har qanday turiga, shu jumladan operatsiyalarga nisbatan qo'llaniladi. Jarayon innovatsiyasi nuqtai nazaridan, kerakli natija muammoni hal qilishdir: jarayonning samarasizligi? Sifatsiz natijalarmi? Resurs talab qiladimi? Eski texnologiyadan foydalanasizmi? Ro'yxatni davom ettirish mumkin, lekin birinchi qadam har doim muammoni aniqlash, keyin kreativ yechimlarga o'tishdir. Yangi axborot, texnologiya va/yoki bilimlardan foydalanish innovatsiyalar uchun ajralib turadigan omil hisoblanadi. Bir nechta tashqi va ichki manbalardan olingan bilimlarni bog'lash tashkilotni raqobatchilardan ajratib turadigan tub o'zgarishlarni amalga oshirishning kalitidir.

Innovatsion jarayonlar bo'yicha bir nechta maslahatlar:

- yakuniy foydalanuvchini diqqat markazida tuting - jarayon tashkilot ichida chuqur bo'lsa ham, har bir tashkilot darajasida yakuniy mijozning istiqbollarini ko'rib chiqing. Masalan, avtomobilsozlik sohasida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki,

mijozlar tajribasi - sotib olish va egalik qilish imkoniyatlari, xizmatlar, qo'shimcha mahsulotlar va boshqalar, shuningdek, avtomobilning ishlashi - asosiy raqobatbardosh haydovchi sifatida muhandislik imkoniyatlarini almashtirdi[48]. Amaliyot jarayonlari umumiy mijozlar tajribasiga mos keladigan tarzda o'zgartirilishi kerak.

- risklarga tolerantlik - risk mezonlari juda cheklanganmi? Kengroq bardoshlik diapazonlari, ayniqsa kreativ yechimlarni aniqlashning dastlabki bosqichlarida zarur bo'lishi mumkin. Shuningdek, riskni baholashni muvaffaqiyatsizlik usullaridan ko'ra murakkablik va noaniqlik kabi omillarga asoslashni ko'rib chiqing[49].

- yangi texnologiyalarni qabul qiling - jarayon bilan bog'liq ma'lumotlarni chuqur tushunish uchun zarur texnologiyalar va yuqori malakali resurslarga sarmoya kiriting. Ishlab chiqaruvchilar jarayonlarni optimallashtirish uchun ma'lumotlar tahlili, sun'iy intellekt va avtomatlashtirishdan tobora ko'proq foydalanmoqda[50].

- an'anaviy sifat vositalaridan foydalaning - Deming jarayon innovatsiyasi doimiy takomillashtirish poydevorining bir qismi bo'lishi kerakligini o'rgatdi[51]. “Olti sigma uchun tejamkorlik” va “Dizayn” kabi doimiy takomillashtirish modellari qo'llanilishi mumkin va ular yangi texnologiyalar va vositalar bilan birgalikda jarayon innovatsiyasining kuchli yordamchisi bo'lishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, yaxshi ishlab chiqilgan innovatsion jarayonlar innovatsion o'zgarishlarning asosidir. Innovatsion jarayon orqali ishlab chiqilgan jarayon innovatsiyasi yakuniy foydalanuvchiga e'tibor qaratadi, rivojlanishning boshida katta xavflarga toqat qiladi, yangi axborot va texnologiyalardan foydalanadi va an'anaviy doimiy takomillashtirish modellaridan foydalanadi.

---

[48] Grūntges, V, A Matthey, F Peter, J Stober; The new key to automotive success: Put customer experience in the driver’s seat; Nov 2021; McKinsey & Company

[49] Merrill, P; ISO 56000 Building an Innovation Management System; ©2020, ASQ Quality Press

[50] American Productivity and Quality Center; Report K011533-AI is Driving New Skills in Manufacturing; April 2021

[51] The W.Edwards Deming Institute; accessed November 2021; https://deming.org/quotes/there-are-four-prongs-of-quality-and-four-ways-to-improve-quality-of-product-and-service

9.3. Innovatsion jarayonlarni boshqarish va strategik hamkorlik asoslari

Kompaniyadagi innovatsion jarayonlarni boshqarish kompaniya menejerlari duch keladigan haqiqiy muammodir. Uni ta'minlashda nazariy tushunchalardan tortib, namunaviy yechimlar orqali amaliy qo'llashgacha bo'lgan bir qator omillar ishtirok etadi. Eng katta yoki eng muhim muammoni kompaniyada yagona yoki murakkab va shu bilan birga shaffof boshqaruv innovatsion jarayonlari modelining yo'qligida ko'rish mumkin. Amalga oshirilgan tadqiqotlar natijalariga ko'ra shuni aytish mumkinki, hozirgi kunda ko'plab kompaniyalar o'zlarining innovatsion faoliyatlari va jarayonlarini intuitiv boshqarishga harakat qilmoqdalar. Biroq, kompaniyalar ko'pincha innovatsion jarayonlarni boshqarishga tayyor emasligidan kelib chiqadigan turli muammolarni hal qilishlari kerak, ya’ni:

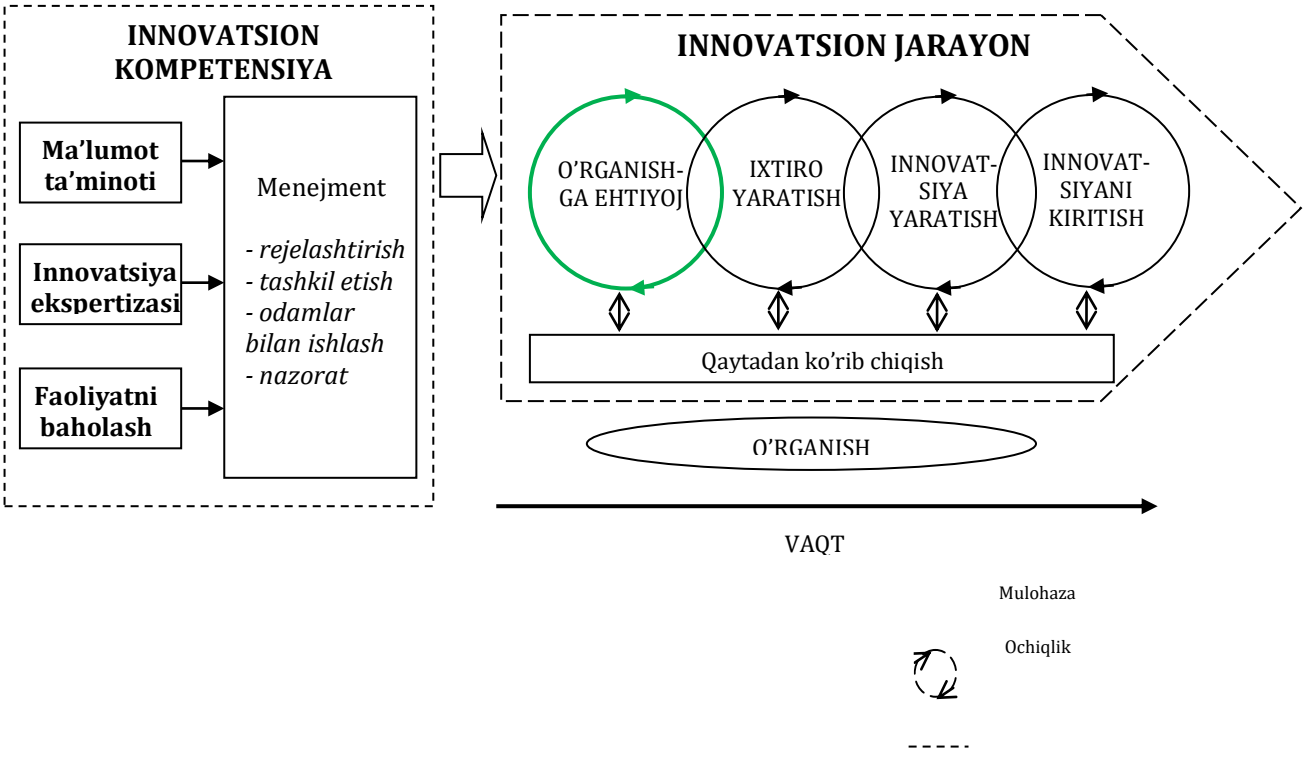
- menejerlar uchun muhim yordam bo'ladigan keng qamrovli va shaffof innovatsion jarayonlar modelini yaratish talabi amalga oshirilgan tadqiqotlar doirasida bir nechta kompaniyalar vakillari bilan suhbatlar natijasida paydo bo'ldi. Ushbu modelning afzalliklari nafaqat menejerlarni, balki mijozlarni ham qadrlaydi, chunki ularning kompaniya bilan aloqasi mijozlarning talab va ehtiyojlarini qondirish orqali mahsulot va xizmatlarni tayyorlash va ta'minlash bilan bog'liq. Bu kompaniyalar va uning mijozlari tomonidan bir qator muammolarni bartaraf etishga olib kelishi mumkin.

- innovatsion jarayonlarni boshqarish (IJB) xodimlarning kreativ qobiliyatlarini rivojlantirish va ish jarayonlari, metodologiyalar, xizmatlar yoki mahsulotlar uchun yangi g'oyalarni rag'batlantiradigan ish joyi muhitini yaratishga tizimli yondashuvdir.

Kompaniyada innovatsion jarayonlarni boshqarish modelini (9.3-rasm) yaratish masalasi bilan shug'ullanadigan turli mualliflarning qarashlari asosida, shuningdek, innovatsion

jarayonlarni rivojlantirishga yuqorida aytib o'tilgan yondashuvlarni sinchkovlik bilan tahlil qilgandan so'ng ishlab chiqilgan.

Yechim Hamel (2002)manbalari bo'yicha innovatsion portfel modelini boshqarishga asoslangan, uning innovatsiyaga ta'rifi ikkita yondashuvga ega. Birinchidan, bu qurilishi kerak bo'lgan vakolatlarni ifodalaydi, ikkinchidan bu kompaniyada amalga oshirilishi kerak bo'lgan jarayon.



9.3-rasm. Kompaniyadagi boshqaruvning innovatsion jarayon modeli

Shunday qilib, model ikkita asosiy qismdan iborat, xususan:

- innovatsion jarayon,
- innovatsion kompetensiyalar.

Innovatsion jarayon – innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirishga qaratilgan harakatlar ketma-ketligi. U innovatsion g'oyalarni yaratish, ularni baholash, innovatsiyalarni yaratish va mijozlar orasida tarqalishini ta'minlash bilan bog'liq faoliyatni o'z ichiga oladi. Innovatsion jarayonning shaffof modeli uning qo'shiq bosqichlarini yaxshiroq tushunish uchun ishlab chiqilgan.

Innovatsiyalarni boshqarish yoki innovatsiyalarni boshqarish tizimi - bu yangi g'oyalarni boshqarish jarayoni, g'oyadan boshlab harakat qilish va ularni haqiqatga aylantirish hisoblanadi. Ushbu yondashuv to'rtta aniq bosqichdan iborat:

1. yaratish - yashirin tushunchalarni ochish uchun aqliy hujum va xodimlarning kiritilishi.

2. qo'lga olish - g'oyalarni asosiy manfaatdor tomonlar bilan osongina bo'lishish mumkin bo'lgan tarzda yozib olish.

3. baholash - innovatsion g'oyalar sizning ehtiyojlaringizga mos keladimi yoki yo'qligini aniqlash uchun ularni muhokama qilish va tanqid qilish.

4. ustuvorlik - kompaniyangizda vaqt va boshqa resurslarni maksimal darajada oshirish uchun qaysi innovatsion g'oyalar amalga oshirilishini hal qilish.

Innovatsiyalar menejmenti tashkilotingiz uchun muhim qiymat yaratadigan yuqori darajadagi biznes maqsadlari haqida ma'lumot beradi va xabardor qiladi. Muayyan harakatlar va amaliyotlar sizning innovatsiyalaringizdan kelib chiqadi, huddi sizning innovatsiyangiz biznes qarashlaringizga va yuzaga keladigan muammolarga javob sifatida paydo bo'ladi. Samarali innovatsion boshqaruv jarayonlarini amalga oshirish uchun barcha darajadagi xodimlar o'rtasida mukammal aloqa va qo'shimcha innovatsion g'oyalarni ochish uchun hamkorlik muhiti kerak.

Innovatsiyalarni boshqarish oson emas va sayohatingizda siz ichki va tashqi tomondan to'siqlarga duch kelishingiz mumkin. Keling, eng keng tarqalgan muammolar va ularni qanday hal qilishni ko'rib chiqaylik.

1. Yuqoridan pastga boshqaruv ramkalari. "Yuqoridan pastga" kabi eski maktab boshqaruv tizimlari innovatsiyalar kiritmoqchi bo'lgan har qanday kompaniya uchun qiyinchiliklar tug'diradi. Dunyo atigi o'n yil oldin, bundan bir necha o'n yillar oldin ko'plab boshqaruv tizimlari ixtiro qilinganidan juda farq qiladi. An'anaviy marshrutga ergashish o'rniga, ilg'or g'oyalar haqida gap

ketganda, kompaniyaning "tekis" madaniyatini targ'ib qilish yaxshiroqdir. Bu sizning biznesingizga qiymat berish imkoniyatiga ega bo'lgunga qadar ajoyib g'oyalar siqilib ketmasligi uchun muloqotning shaffof bo'lishiga imkon beradi.

2. Madaniyat o'sish tafakkuriga ega emas. "Hammasi borligicha yaxshi" degan qarash bilan ishlaydigan kompaniya madaniyatlari va o'sish tafakkuriga ega bo'lgan madaniyatlar o'rtasida sezilarli farq bor. Tashkilotingizda o'sish tafakkuriga ega bo'lmasangiz, u siz qilayotgan hamma narsani filtrlaydi. Misol uchun, xodimlarda o'z ustida ishlash (doimiy o'rganish) yoki sizning mahsulot takliflaringiz uchun motivatsiya yo'q va maqsadli auditoriyangizni ko'rib chiqishda marketing guruhingiz uchun ham huddi shunday. Buning o'rniga, tashkilotingizda ixtiyoriy emas, balki o'sish tafakkuri talab qilinishini aniq ayting.

3. Zaif infratuzilma. Siz innovatsiyaga o'zingiz hohlagan barcha xizmatni bera olasiz va bu sizning kompaniyangiz uchun juda muhim ekanligini da'vo qilishingiz mumkin. Biroq, yangi g'oyalarni qo'lga kiritish va sinab ko'rish uchun tegishli infratuzilmaga sarmoya kiritmasdan, siz kamdan-kam hollarda innovatsion yechimlarni amalga oshirasiz. Yuqoridan pastga yondashuv qaysidir ma'noda noqulay bo'lsa-da, o'z jamoalarini innovatsiyalar talab qiladigan resurslar, texnologiya va imkoniyatlar bilan ta'minlash mas'uliyati hali ham ijobiy emas.

4. Strategiya yo'q ligi. Agar siz qaerga borishga harakat qilayotganingizni bilmasangiz, unda barcha harakatlaringiz behuda ketishi mumkin. Strategiyaning yetishmasligi - o'rtamiyonalikka yoki hatto muvaffaqiyatsiz biznesga olib boradigan yo'l. Innovatsiyalar vakuumda sodir bo'lmaydi - u kuchli boshqaruv va kompaniyaning qarashlarini baham ko'radigan malakali jamoa a'zolari ko'rinishidagi ko'rsatmalarga muhtoj. Strategiya yordamida jamoalar muammolarni yengishda ancha yaxshi imkoniyatga ega bo‘ladilar, chunki ular o‘z resurslarini optimallashtirish va birgalikda yechim topishga kreativlikni yo‘naltirishlari mumkin. Hamma narsa sizning

yuqori biznes maqsadlaringizga xizmat qilishi kerak, aks holda sa'y-harakatlar resurslarni behuda sarflash bo'ladi.

5. Innovatsiyalarni o'lchash uchun KPI. Siz o'lchamagan narsani boshqara olmaysiz. Biroq, innovatsiyalar haqida gap ketganda, taraqqiyotni o'lchash oson. Taraqqiyotni tashkil etish va yanada samaraliroq o'lchash imkonini beruvchi ba'zi asosiy ishlash ko'rsatkichlari:

- kirish ko'rsatkichlari. Innovatsiyalarni boshqarishga kelsak, kirish bilan bog'liq ko'rsatkichlar sizning jarayoningizning miqdoriy jihatlari, masalan, innovatsiyalar uchun korxona byudjetingizning foizi kabi. Biroq, sizning fikringiz borligi, bu yangilikdan o'zingiz hohlagan natijalarni olishingizni anglatmaydi. Shu sababli, kirishlarni ular bilan bog'liq chiqishlar bilan ulash ham muhimdir.

- chiqish ko'rsatkichlari. Chiqish ko'rsatkichlari - bu siz ko'rishingiz mumkin bo'lgan haqiqiy natijalar bilan bog'liq bo'lgan miqdoriy ko'rsatkichlar. Masalan, ma'lum bir davrda bozorga chiqargan yangi mahsulotlar soni ishlab chiqarish ko'rsatkichidir. Yana bir misol - innovatsion jarayoningizdan olingan yangi daromad miqdori. Xuddi shunday, biznes jarayonlarini yaxshilash orqali xarajatlarni tejashni o'lchash mumkin va sizning harakatlaringiz sizni to'g'ri yo'nalishda harakatlantirayotganini ko'rish imkonini beradi.

Har qanday tashkilotda kreativ, o'yinni o'zgartiruvchi g'oyalar har kimdan kelishi mumkin, hoh u yuqori darajadagi rahbar yoki mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'limida stajyor bo'ladimi. Ushbu yorqin g'oyalar har qanday joyga borishi kompaniyaning innovatsiyalarni boshqarish bo'yicha amaliyoti va jarayonlariga bog'liq bo'ladi.

Kompaniyadagi innovatsion jarayonlarni boshqarish kompaniya menejerlari uchun qiyin vazifadir. Innovatsion jarayonlarni boshqarishdagi muvaffaqiyatsizliklarning sabablari juda ko'p bo'lishi mumkin va ular boshqacha xarakterga ega. Masalan, innovatsion tajribaning yetishmasligi, kompaniyada

ma'lumotlar oqimini ta'minlamaslik, xodimlarning yetarli darajada o'qitilmaganligi, motivatsiyasi va boshqalar bo'lishi mumkin.

Kompaniyada menejment innovatsion jarayonlarni boshqarish sohasida muhim ahamiyatga ega. Innovatsion jarayonlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy farazi innovatsiyalarni yaratish uchun qulay muhitning mavjudligi hisoblanadi. Menejerlarga kompaniyada innovatsion jarayonlarni o'z-o'zini baholash tizimini joriy etish va qo'llash tavsiya etilishi mumkin.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Innovatsiyalar qanday tartibda qo’llab-quvvatlanadi?
2. Innovatsion qiymat zanjirining iqtisodiy mohiyati
3. Innovatsion jarayonda yashirin bilimlarning xususiyatlari
4. Korxonalarda xodimlarning kreativ fikrlashi qanday boshqariladi?
5. Innovatsiyon jarayon bosqichlari xaqida nimalar bilasiz?
6. Ba'zi innovatsiyalarni tashkiliy qatlamlar bo'yicha aniq majburiyatlari nimalardan iborat?
7. Innovatsion jarayonni izohlab bering
8. Innovatsiyalarni boshqarishda eng keng tarqalgan muammolar va ularni hal qilish tartibi
9. Kompaniyadagi boshqaruvning innovatsion jarayon modeli xaqida nimalar bilasiz?
10. "Jarayon innovatsiyasi" va "Innovatsion jarayon" tushunchalarining farqli xususiyatlari

X BOB. BOZORNI QABUL QILISH VA TEXNOLOGIYALARNING TARQALISHI

10.1. Innovatsiyalar va bozor.
10.2. Yangi mahsulot g’oyalari uchun kraudsorsing.
10.3. Innovatsion diffuziya nazariyalari.
10.4. Bozorni qabul qilish nazariyalari.

Tayanch so’z va iboralar: *Innovatsion diffuziya, texnologik diffuziya, bozorni qabul qilish nazariyasi, innovatsion mahsulot.*

10.1. Innovatsiyalar va bozor

Iste'molchilarni innovatsiyalarni o'zlashtirishga majbur qilish qiyin va bu tobora qiyinlashib bormoqda. Ko'proq bozorlar tarmoqlarning xususiyatlarini o'zlashtirar ekan, yangi mahsulot va xizmatlarni joriy qilish uchun bir vaqtlar ishonchli vositalar avvalgidek ishlamaydi. Reklama, rag'batlantirish va savdo kuchining samaradorligi pasaygan; innovatorlar uchun raqobatdosh manbalardan olingan ma'lumotlardan yuqoriga ko'tarilish qiyinroq; va faqat boshqarish qiyin bo'lgan munosabatlar ko'nikmalari farq qiladi. Agar sizda yangi kontseptsiya yoki innovatsion g'oya bo'lsa, uni bozorga chiqarish haqida o'ylayotgan bo'lsangiz, muvaffaqiyat to'g'ri harakatlar, vaqt va pul sarmoyasi, shuningdek, ozgina omadni talab qilishini tushunish muhimdir. Mahsulotni bozorga chiqarishda yo'l qo'yishingiz mumkin bo'lgan eng katta xato - bu o'zingiz uchun mahsulot ishlab chiqish va u sotiladi deb o'ylashdir. O'z hayotingiz uchun yangi qulaylik yoki yechim taklif qilish - boshlash uchun yaxshi joy, lekin bu siz tugatishingiz kerak bo'lgan joy emas. Yangi mahsulotni ishlab chiqish va mijozlaringizga muvaffaqiyatli sotishdan oldin nima qilishingiz kerakligi haqida eng muhim fikrlarni tahlil qilish muhim.

Innovatsion mahsulotni bozorga chiqarish nimani o'z ichiga oladi? Siz qilishingiz mumkin bo'lgan eng muhim narsa -

mahsulotingizning qiymat taklifini aniqlash va potentsial xaridorlar sizning mahsulotingiz hayotlarini qanday yaxshilashini qanday tushunishi xaqida fikr yuritish. Mahsulot va ixtiro o'rtasidagi farqni aniqlash muhimdir. Muvaffaqiyatli quyosh batareyasi - bu ajoyib ixtiro, ammo bu xaridorga sotiladigan energiyani tejashni ta'minlaydigan arzon quyosh paneli. Profillarga osonroq mos keladigan algoritm ajoyib yangilik, ammo bu odamlarni yangi ilovangizni yuklab olishga undaydigan, foydalanish uchun qulay tanishuv xizmatining va'dasidir. Sizning potentsial mijozlaringiz ushbu mahsulot ularga qanday foyda keltirishini tushunishlari kerak. Bu qanday o'zgarishlarga olib keladi, ularning hayotini qanday yaxshilaydi yoki muammoni hal qiladi?

Ushbu javoblarni aniqlashda innovatsion mahsulot bozorga mos keladigan narsani aniqlash va mahsulotni bozorga chiqarishning asosiy bosqichlarini tashkil etadi. Innovatsion mahsulotni bozorga olib chiqish uchun quyidagi 6 ta bosqichdan samarali foydalanish muhim hisoblanadi:[52]

1 – bosqich. Fikringizni aniqlang. Savollar orqali dastlabki fikringizni aniqlang. Ba'zi asosiy g'oyalarni muhokama qilish uchun sherik yoki murabbiy bilan hamkorlik qiling, masalan: Mahsulot qanday ishlaydi? Asosiy mijozlar kimlar? Nega ular undan foydalanishni hohlashadi? Ushbu mahsulot qanchalik amaliy? Qanchalik hamyonbop? Uni yasash yoki ishlab chiqarish osonmi? Uni qayerda qilish mumkin? Kimdir allaqachon bu mahsulotni o'ylab topganmi? Kimdir sizni g'oya bilan urganini bilib hayron bo'lishingiz mumkin. Shuning uchun sizning fikringiz allaqachon mavjud yoki yo'qligini aniqlash uchun dastlabki tadqiqotlar va hatto patent qidiruvini o'tkazish muhimdir. Agar shunday bo'lsa - umidsizlikka tushmang, chunki siz so'rashingiz mumkin bo'lgan boshqa savollar ham bor: Bu fikrni qanday yaxshilash mumkin? Qanday qilib bu mahsulotni arzonlashtirish va samaraliroq bo'lishi mumkin?

[52] https://onlinedegrees.sandiego.edu/bringing-a-product-to-market/

2 – bosqich. Maqsadli bozoringizni aniqlang. Qachonki sizda qat'iy g'oya borligini his qilsangiz, mijozlar kim bo'lishiga e'tibor qaratish vaqti keldi. Aniqroq maqsadli bozorga ega bo'lish sizning bozor tadqiqotingiz samaraliroq bo'lishini anglatadi, bu sizga uzoq muddatda vaqt va pulni tejash imkonini beradi. Siz ushbu mahsulot uchun ideal mijozlarni aniqlashni hohlaysiz. Bu yerda so'raladigan ba'zi savollar: Ularning demografiyasi qanday va daromad darajasi qanday? Hozirda ular muammoni qanday hal qilmoqdalar? Ular sizning mahsulotingizni qanday va qayerdan sotib olishlari mumkin? Mahsulot yoki xizmat narxini asoslash uchun qiymat taklifini miqdoriy jihatdan aniqlash mumkinmi? Umumiy taxminlar bilan boshlash yaxshidir, chunki keyingi qadam haqiqiy ish boshlanadi.

3 – bosqich. Bozoringizni o'rganing. Bu yerda siz o'zingizning mahsulotingiz bozoriga mos kelishini bozor tekshiruvi deb ham ataladigan mijozlarni tekshirish jarayoni orqali aniqlaysiz. Aslini olganda, sizda mahsulot haqida ajoyib tasavvur bor, lekin odamlar uni sotib oladimi? Mahsulotni ishlab chiqish jarayonida minimal yashovchi mahsulot (MVP – minimum viable product)[53] ishlab chiqishdan ko'ra bozorni to'g'ri moslashtirish hayratlanarli darajada ko'proq vaqt talab qilishi mumkin. Mijozlaringizning ehtiyojlarini qondirmaydigan mahsulotni yaratishga vaqtni behuda sarflash o'rniga, siz sotmoqchi bo'lgan "bo'lishi kerak" xususiyatlarni mixlab, biroz kuch sarflashingiz mumkin. Ba'zan sizga ishlaydigan prototipni yaratish uchun zarur bo'lgan kapital yoki investitsiyalarni ta'minlash uchun tasdiqlangan qiymat taklifi bilan tasdiqlangan kuchli taklif kerak bo'ladi. Shuni ta'kidlash kerakki, mahsulotingiz uchun texnologiya rivojlanishiga qarab ba'zi xususiyatlarga erishib bo'lmasligi mumkin. Balki funksiyalar hozirda tejamkor emasdir, balki mavjud infratuzilma uni qo‘llab-quvvatlamasligi mumkin yoki bu hali erishib bo‘lmaydigan ishdir. Minimal yashovchi mahsulot ishlab chiqarish qanday ketayotganiga qarab, siz o'z taklifingizni

[53] Izoh: MVP - bu dastlabki mijozlarning ehtiyojlarini qondirish uchun etarli xususiyatlarga ega bo'lgan mahsulotga ishora qiladi va eng muhimi, mahsulot kelajagini shakllantirish uchun ularga fikr-mulohazalarini taqdim etadi.

qayta ko'rib chiqishingiz va bozorga mos kelishingizga to'g'ri kelishi mumkin. Misol uchun, siz ishlab chiqayotgan eng so'nggi chip siz kutayotgan audio aniqlikka erisha olmaydi, lekin u arzon narxlarda ajoyib video sifatini ta'minlaydi. Buning uchun bozor bormi? Narxlari va funksionalligi bo'yicha taqqoslash uchun shunga o'xshash mahsulotlarni aniqlashdan boshlang. Agar siz yangi narsalarni kiritmoqchi bo'lsangiz, taqqoslash foydali bo'lishi mumkin. Yakkama-yakka muhokamalar, koʻngillilarga soʻrovnomalar topshirish yoki onlayn anketalar yaratish orqali vakillik qiluvchi mijozlar bilan iloji boricha koʻproq soʼrovnoma oʻtkazishingiz kerak boʻladi.

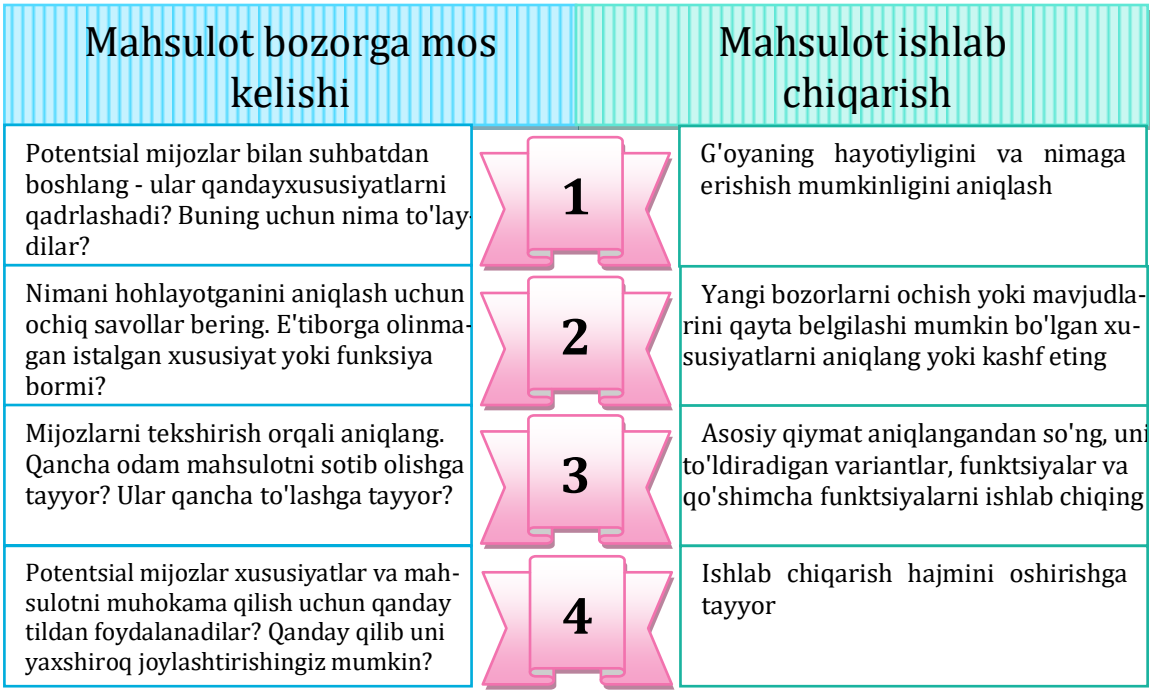
Siz olgan javoblar bozorni kashf qilish davringizni tashkil qiladi va siz to'g'ri yo'lda ekanligingizni bildiradi. Olingan fikr-mulohazalar asosida o'z fikringizni o'zgartirishga tayyor bo'lishingiz kerak: Agar javob dastlabki taxminlaringizga mos kelsa, siz to'g'ri yo'ldasiz. Agar asosiy savdo nuqtasi auditoriyangizni bosish emas, balki boshqa elementlar bo'lsa, ularni mahsulotingizning muhim atributlariga aylantiring. Hech narsa ijobiy javob bermasa, bu fikrni qayta ko'rib chiqishga arziydi. Ehtimol, siz tomoshabinlarni noto'g'ri tushungansiz yoki vaqt to'g'ri emas. Qiymat taklifini to'g'ri qabul qilish juda muhimdir. Sizning mahsulotingiz va to'lashga tayyor bo'lgan mijozlaringiz uchun bozor borligini aniqlamaguningizcha, biznesni kengaytirishga vaqt va pul sarflashni hohlamaysiz.

4 – bosqich. Prototip yaratish. Agar siz o'zingizning mahsulotingiz bozoriga yaxshi mos ekanligingizga ishonchingiz komil bo'lsa, mahsulotingiz uchun kontseptsiyani isbotlash, minimal yashovchi mahsulot ishlab chiqishda oldinga siljishingiz mumkin. Minimal yashovchi mahsulot taklif qilingan yakuniy mahsulot bilan bir xil bo'lishi shart emas; u faqat asosiy qiymatni olishi va sizning taklifingizning o'ziga xosligini namoyish qilishi kerak. Mahsulotni ishlab chiqish jarayonida minimal yashovchi mahsulot ishlab chiqishdan ko'ra bozorni to'g'ri moslashtirish hayratlanarli darajada ko'proq vaqt talab qilishi mumkin. Mijozlaringizning ehtiyojlarini

qondirmaydigan mahsulotni yaratishga vaqtni behuda sarflash o'rniga, siz sotmoqchi bo'lgan "bo'lishi kerak" xususiyatlarni mixlab, biroz kuch sarflashingiz mumkin. Ba'zan sizga ishlaydigan prototipni yaratish uchun zarur bo'lgan kapital yoki investitsiyalarni ta'minlash uchun tasdiqlangan qiymat taklifi bilan tasdiqlangan kuchli taklif kerak bo'ladi. Shuni ta'kidlash kerakki, mahsulotingiz uchun texnologiya rivojlanishiga qarab, ba'zi xususiyatlarga erishib bo'lmasligi mumkin. Balki funksiyalar hozirda tejamkor emas, balki mavjud infratuzilma uni qo‘llab-quvvatlamasligi mumkin yoki bu hali erishib bo‘lmaydigandir. Minimal yashovchi mahsulot ishlab chiqarish qanday ketayotganiga qarab, siz o'z taklifingizni qayta ko'rib chiqishingiz va bozorga mos kelishingizga to'g'ri kelishi mumkin. Misol uchun, siz ishlab chiqayotgan eng so'nggi chip siz kutayotgan audio aniqlikka erisha olmaydi, lekin u arzon narxlarda ajoyib video sifatini ta'minlaydi. Buning uchun bozor bormi?

Mahsulot bozoriga moslashish va mahsulotni ishlab chiqishning rekursiv jarayoni 3 va 4 bosqichlar jarayonning eng ko'p vaqt talab qiladigan bosqichlari, chunki ular eng muhimi. Ularni to'g'ri yo'lga qo'yish vaqt va pulni tejaydi va ularni noto'g'ri yo'lga qo'yish cho'kindi xarajatlarga va behuda harakatlarga olib kelishi mumkin. Ushbu jarayonni rekursiv deb o'ylab ko'ring: bu sinov, takomillashtirish, fikr-mulohaza olish va keyin jarayonning boshqa qismini xabardor qilish.

Bu jarayon toshga o'rnatilmagan. Siz va sizning jamoangiz bozor mosligi mahsulot ishlab chiqilishiga qanday ma'lumot berishi va minimal yashovchi mahsulotlaringiz sizning qiymat taklifingizga qanday ta'sir qilishi haqida moslashuvchan bo'lishingiz kerak. Tadqiqotingiz va ishlanmalaringizdan so'ng bozorni kashf qilishda xatoga yo'l qo'ymang; bu hech qachon yaxshi tugamaydi. Mahsulot bozoriga moslashishga erishish uchun kashfiyot jarayoni mahsulotni ishlab chiqish haqida ma'lumot beruvchi alohida jarayon ekanligini tan olish, ko'plab muvaffaqiyatli startaplar qo'llaydigan "ozg’in" yondashuvning asosiy g'oyasidir.



10.1 – rasm. Mahsulot bozoriga moslashish va mahsulotni ishlab chiqishning rekursiv jarayoni

5-bosqich. Patent oling. Mahsulot va bozorga mos kelishiga ishonchingiz komil bo'lsa, mahsulotingizni patentlash haqida o'ylashni hohlaysiz. Yangi mahsulotni bozorga chiqarish uchun patent talab qilinmaydi, lekin u sizning ruxsatingizsiz mahsulotingizni boshqalardan nusxalash yoki sotishdan himoya qiladi. Siz mahsulotingiz uchun eng mos patent turini aniqlamoqchisiz, ular quyidagilardan iborat:

- *Tijorat siri* - bu dasturlar, usullar, formulalar va jarayonlarni o'z ichiga olgan noma'lum bo'lishdan o'z qiymatini oladigan innovatsiyalar uchun.

- *Patent* - ular ommaviy ravishda oshkor qilinadi va AQSh Patent va savdo belgilari idorasi (USPTO) tomonidan ko'rib chiqilishi kerak va ma'lum bir vaqt oralig'ida (odatda 20 yil) ishlab chiqarish, foydalanish, sotish va muhim ahamiyatga ega bo'lgan eksklyuziv huquqlarni beradi.

- *vaqtinchalik patent* - Bu patent USPTO tomonidan ko'rib chiqilmaydi, chunki u odatda bir yil ichida haqiqiy patentni taqdim

etish uchun joy egallaydi. Patentlar arzon emas, shuning uchun siz o'zingizning byudjetingizda ariza uchun zarur bo'lgan mablag'ni hisobga olishni hohlaysiz. Oddiy dizaynlar 1000 dollargacha kam bo'lishi mumkin, ammo murakkabroq dizaynlar yoki jarayonlar patent uchun 10 000 dollardan ko'proq turadi.

6-bosqich. Biznes modelini toping. Mahsulotingizni bozorga chiqarish uchun siz uni keng miqyosda yasashingiz yoki ishlab chiqarishingiz kerak bo'ladi. Bu o'z foydangizga tushmasdan mahsulotlarni samarali ishlab chiqish va yetkazib berish imkonini beradigan biznes modelini topishni anglatadi. Umuman olganda, siz uchta biznes modeli yo'lidan birini ko'rib chiqishni hohlaysiz: litsenziyalash, autsorsing yoki o'z kompaniyangizni ochish.

Mavjud bo'lishi mumkin bo'lgan turli xil biznes modeli "yo'llari" ichida siz mahsulotingiz qanday sotilishi, mavjud aloqalar tarmog'ingiz va o'zingizning mahorat va imkoniyatlaringiz to'plamiga eng mos keladiganini tanlashni hohlaysiz. Yodda tutingki, sizning biznes yo'lingiz toshga o'rnatilmagan - siz yoki jamoangiz dastlab bitta modelni tanlashi mumkin bo'lsa-da, siz har doim o'zgaruvchan sharoitlarga qarab keyinroq burilishni tanlaysiz.

Biz har xil turdagi innovatsiyalarga har xil javob beramiz. Aynan shu sababli marketingning roli yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqayotgan firmalar uchun juda qimmatlidir. Masalan, xulq-atvor va fikrlashning mavjud shakllarini ko'proq o'zgartirishni talab qiladigan buzuvchi innovatsiyalar sharoitida iste'molchilar o'zlarining hatti-harakatlari va in'ikoslariga bog'liq bo'lgan doimiy innovatsiyalarga nisbatan o'zlarining qarorlarini qabul qilishda yuqori darajadagi xavf va noaniqlikni sezadilar.

Misol tariqasida internet-bankingni olaylik: bu idrok va o'rnatilgan xulq-atvor namunalarini o'zgartirishni talab qiladigan va yangi iste'mol amaliyotlarini shakllantirishni talab qiladigan xizmat turi. Darhaqiqat, asosiy internet texnologiyasining o'zi buzg'unchi innovatsiyadir. Shunga qaramay, muammo shu yerda: o'ta innovatsion mahsulotlar yangi paydo bo'lgan texnologiya qanday

qilib foydalanish mumkin bo'lgan mahsulotga aylanishi va yakuniy mahsulot qo'llanilishi haqida aniq yuqori darajadagi noaniqlikka ega.

Bozorni ko'rish yoki kelajakka qarash va muvaffaqiyatli bo'ladigan mahsulot va xizmatlarni tasavvur qilish qobiliyati innovatsiyalar bilan shug'ullanmoqchi bo'lgan firmalar uchun asosiy talabdir. Bu o'z texnologik imkoniyatlarini va hozirgi yoki kelajakdagi bozor ehtiyojlarini baholashni va odamlar sotib olishni hohlaydigan bozor taklifini ko'rishni o'z ichiga oladi. Bu oddiy tuyulishi mumkin bo'lsa-da, u innovatsion jarayonning markazida yotadi va bizning e'tiborimizni nafaqat bozorni, balki yangi mahsulot taklifidan foydalanish yoki iste'mol qilishni o'rganish zarurligiga qaratadi.

So'nggi paytlarda tadqiqotchilar iste'molchilar tomonidan qoldirilgan yashirin izlar orqali mavjud bo'lgan ulkan ma'lumotni tahlil qilish uchun internet qidiruv trafigidan foydalanishdi. Yangi texnologiyani, xususan, gibrid avtomobillarni qabul qilish jarayonini tahlil qilish uchun qidiruv trafigidan foydalangan. Natijalar shuni ko'rsatdiki, mahsulotning brend nomini ko'rsatadigan qidiruvlar trafigini sotishni tushuntirish uchun muhim ahamiyatga ega. Shunisi e'tiborga loyiqki, brendga yo'naltirilgan qidiruv trafigi sotuvlar hajmini prognoz qilishda yalpi ichki mahsulotning o'sishi yoki ilgari avtomobil talabini prognoz qilishda foydalanilgan neft narxlari kabi makro ko'rsatkichlarga nisbatan yuqori qobiliyatni ko'rsatdi.

Iste'mol modeli iste'molchining mahsulotdan foydalanishda fikrlash va hatti-harakatlarida zarur bo'lgan o'zgarishlar darajasini bildiradi. Internet-banking yoki MP3 pleerlar kabi iste'mol tartibini o'zgartiradigan mahsulotlar mijozlardan fikrlash va odatlarini o'zgartirishni talab qilishi mumkin va bu ularning yangi mahsulotni qabul qilish istagiga ta'sir qilishi mumkin. Mahsulot tanish yoki yangi bo'lishi mumkin, chunki u foydalanuvchilardan u bilan o'zaro munosabatda bo'lishni talab qiladi. Yangi mahsulotning ushbu jihati bilan bog'liq o'zgarishlarning tabiati mahsulotni baholash va qabul qilishda muhim rol o'ynashi mumkin. Aynan mana shu o'lcham

Apple Inc o'zining MP3 pleerida, iPodda manzilini muvaffaqiyatli o'zgartirdi. Apple MP3 pleerni birinchi bo'lib ishlab chiqmadi. Haqiqatan ham, ishga tushirilgandan besh yil o'tgach, uning imkoniyatlari raqiblaridan kamroq edi (masalan, 2006 yilda FM radiosi yo'q edi). Shunga qaramay, foydalanish qulayligi bo'yicha u eng yaqin raqibidan ancha oldinda edi. Yuqori darajada innovatsion mahsulotlarni ko'rib chiqishda mijozning mahsulotga bo'lgan nuqtai nazari va tajribasini hisobga olish juda muhimdir. Mijozning nuqtai nazarini hisobga olmaydigan innovatsiyalarga texnologiyaga yo'naltirilgan yondashuv, shubhasiz, bozorning uni idrok etishiga zid bo'lgan mahsulotga olib keladi. Texnologiya innovatsiyalarni amalga oshirish uchun vosita bo'lsa ham, Apple o'zining iPod bilan ko'rsatganidek, yangi mahsulotlar shunchaki texnologiya to'plamlari emas. Innovatsion yangi mahsulotlar foyda keltirishi va ulardan bahramand bo'lishi va ular keltirishi mumkin bo'lgan afzalliklar tomonidan ishlatilishi kerak.

Yuqori darajada innovatsion yoki uzluksiz yangi mahsulotlar, ayniqsa, bozor tomonidan qattiq baholanmaslik uchun erta o'z vaqtida ma'lumot olish nuqtai nazaridan ayniqsa talabchan. Ushbu ma'lumot va bilimlar marketing bo'yicha xodimlar tomonidan yoki ilmiy-tadqiqot bo'yicha olimlar va muhandislar tomonidan taqdim etiladimi, muhim emas, lekin uni yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayoniga kiritish juda muhimdir. Mahsulotni ishlab chiqish guruhi quyidagilarni aniqlashi kerak:

- Texnologiyaning mahsulot sifatida qanday qo‘llanilishi mumkin?
- Qaysi ariza(lar)ni birinchi bo'lib ko'rib chiqish kerak?
- Taklif etilayotgan mahsulot potentsial mijozlarga qanday imtiyozlar berishi mumkin?
- Bozorning potentsial hajmi qanday va bu yetarlimi?

Innovatsion mahsulotlarni ishlab chiqish va sotish bilan bog'liq bo'lgan iste'molchilarning tashvishlaridan tashqari, qabul qilishga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan ko'proq makro ta'sirlar mavjud va

shuning uchun e'tiborga olinishi kerak. Bir texnologiyani boshqasiga almashtirish shubhasizdir.

Shu bilan birga, mahsulotni to'ldirish masalasi yoki mahsulotlar o'rtasida ijobiy o'zaro bog'liqlik mavjud bo'lganda (masalan, kompyuter printeri va kompyuter), mahsulotni qabul qilishda ham muhim bo'lishi mumkin. Shunday qilib, mahsulotlarni almashtirishdan tashqari, yangi texnologik innovatsiyalar ko'pincha ma'lum bir bozorda tarqalishi mumkin bo'lgan mavjud mahsulotlarni o'zgartiradi yoki to'ldiradi. Bu ikkala mahsulot uchun bozorni rejalashtirish qarorlari uchun muhim ta'sir ko'rsatadi, chunki ularning tarqalish jarayonlari bir-biri bilan bog'liq. Bunday hollarda, masalan, yangi elektr motorli transport vositalarida quyidagilarni diqqat bilan ko'rib chiqish kerak:

- yangi mahsulot va mavjud mahsulotlar o'rtasida ijobiy o'zaro bog'liqlik mavjudligi;
- eski texnologiya butunlay yangi mahsulot bilan almashtiriladimi;
- eski texnologiyaning o'rnatilgan bazasining o'lchami yangi mahsulot yoki mahsulot ishlab chiqarishning tarqalish tezligiga qanday ta'sir qiladi.

10.2. Yangi mahsulot g’oyalari uchun kraudsorsing

Tashkilotlarda xodimlarning iste'dodidan foydalanish firmalar oldida turgan eng asosiy muammolardan biridir. O'zlarining iqtidorli xodimlarini birgalikda ishlashga undagan firmalar ko'pincha qiziqarli mahsulotlar va xizmatlarni ishlab chiqqan va ishga tushirgan firmalar bo'lgan. Aksariyat firmalar buni bilishadi, lekin buni amalga oshirish qiyin. Misol uchun, xodimlarni taklif qilish sxemalari yangi mahsulot g'oyalari va firmalarning ish uslubidagi o'zgarishlarga olib keldi, bu katta xarajatlarni kamaytirishga olib keldi. So'nggi bir necha yil ichida ikki xil kontseptsiya ishlab chiqildi va ishbilarmon doiralar orasida mashhurlikka erishdi. Bular ochiq

innovatsiyalar va kraudsorsingdir. Dasturiy ta'minot ishlab chiqaruvchilari bu ikki tushunchani minglab xodimlarga ega yirik firmalar uchun innovatsiyalarni boshqarish vositasi shaklida birlashtirish imkoniyatini payqashdi. Aslida, ushbu dastur xodimlarga boshqalar ko'rishi va sharhlashi uchun g'oyani joylashtirish imkonini beradi. Boshqa xususiyatlar g'oyalar uchun reyting va liderlar taxtasiga ruxsat berish uchun mavjud. Dastur shuningdek, firma menejerlariga ushbu g'oyalarning rivojlanishini kuzatish va resurslarni qo'shish va tan olish imkonini beradi. Bunday dasturiy ta'minotning asosiy afzalliklaridan biri bu xodimlarga fikr almashish va mahsulotga asoslangan munozaralarda qatnashish imkoniyatidir. Eng muvaffaqiyatlilaridan biri HYPE Innovation Management, nemis dasturiy mahsulotidir. Bu, aslida, g'oyalarni qo'lga kiritish va baholash tizimidir (qarang: www.hypeinnovation.com).

Kraudsorsing - bu bir guruh odamlardan g'oyalar, kontent, yordam yoki boshqa turdagi yechimlarni olish usuli. Bu atama 2005 yilda Wired jurnali tomonidan ishlab chiqilgan. Samarali ravishda u ijtimoiy tarmoqlar orqali olomonga autsorsing yechimidir. Poetz va Schreier tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, hech bo'lmaganda ma'lum sharoitlarda kraudsourcing yangi mahsulotlarni yaratishda g'oyalarni yaratish bosqichida firma mutaxassislarining g'oyalarini to'ldirishi mumkin bo'lgan foydalanuvchi g'oyalarini to'plashning istiqbolli usuli bo'lishi mumkin. Kickstarter va Indiegogo kabi kraudsorsing saytlari muxlislarga rag'batlantirish evaziga moliyaviy yordam ko'rsatishga imkon beradi, shuning uchun odamlar o'z loyihalarini yakunlashlari mumkin. Ko'pchilikdan ma'lumot olish g'oyasini o'z biznes modeliga kiritadigan boshqa ko'plab korxonalar mavjud.

Applause (sobiq uTest) – bu texnologiya ilovalarini sinovdan o‘tkazuvchi sayt bo‘lib, butun dunyo bo‘ylab olomonning beta-testini o‘tkazish imkonini beradi. Local Motors yangi avtomobil innovatsiyalariga olomon manbalarini olib keladi. Butun dunyodagi

korxonalar konsensusga erishishlari, mahsulot haqida tezkor fikr-mulohazalarni olishlari va mijozlarning fikrlarini tinglashlari va kiritishlari mumkin. Ijtimoiy tarmoqlar va iste'molchilarning o'z ovozlarini eshitish istagi tufayli mahsulotlarni yaxshilash uchun olomonni jalb qilish osonlashmoqda. Ko'pgina firmalar ishtirok etishni rag'batlantirish uchun tanlovlar o'tkazadilar. Eng keng tarqalgan to'rtta texnika quyida tasvirlangan:

1. Mijozlar qaysi mahsulotni ishlab chiqarishni hohlashlarini so'rang. O'yinchoqlar do'koni qaysi LEGO mahsuloti eng tez sotilishini bilishi kerak bo’lganida oddiy ovoz berish tanlovini o'tkazdi va mijozlaridan bevosita so'radi. Bu tanlov ishtirokchisiga g'olib bo'lgan LEGO to'plamini sovg'a qilish orqali odamlarni ovoz berishga undadi.

2. Mijozlar qaysi mahsulotlarni afzal ko'rishini so'rang. Misol uchun, Crocs poyafzal kompaniyasi Facebookda "yangi nashr shoesday" tanlovini o'tkazadi. U o'z muxlislarini o'sha hafta sevimli yangi poyabzali nima ekanligini so'rab, jalb qiladi va ishtirok etgan muxlislar Crocs poyabzallarini yutib olish imkoniyatiga ega. Keyin Crocs iste'molchilarning bozor afzalliklari haqida tegishli ma'lumotlarga ega bo'ladi.

3. Mijozlardan yangi mahsulot nomini berishlarini so'rang. 2014-yilda Sony o'zining yangi simsiz dinamik mahsulotiga nom ishlab chiqishda yordam berish uchun jamoatchilikka murojaat qildi. Sony tanlovni o'z blogida postni joylashtirdi va uni barcha ijtimoiy saytlarida, ommaviy axborot vositalari va boshqa reklama usullari orqali targ'ib qildi. Ishtirokchilar o'zlarining taklif qilgan ismlarini blog postiga izoh berish orqali kiritdilar.

4. Mijozlardan yangi mahsulot o'zgarishlarini so'rang. Walkers Crisps (Lay's) yangi tiniq lazzat g'oyalarini yaratish orqali jamoatchilikni jalb qilish uchun tanlovlarni o'tkazdi. Lay kompaniyasining "Bizga lazzat bering" tanlovi yangi mahsulotlarni olomonni jalb qilish bo'yicha eng muvaffaqiyatli kampaniyalardan

biridir. Ishtirokchilar tanlovga Facebook yoki tanlovning ochilish sahifasi orqali kirishlari mumkin.

10.3. Innovatsion diffuziya nazariyalari

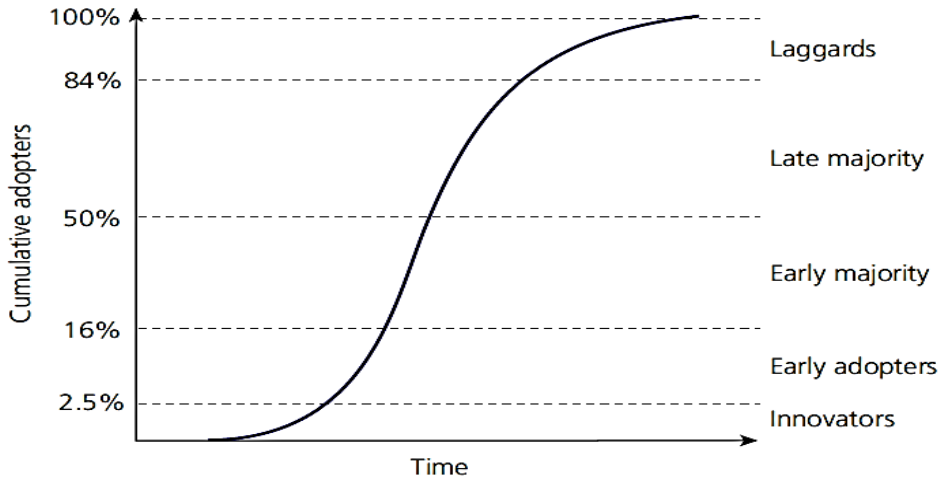
Texnologik diffuziya - bu innovatsiyalar, hoh ular yangi mahsulotlar, yangi jarayonlar yoki yangi boshqaruv usullari bo'ladimi, iqtisodiyotlar ichida va ular bo'ylab tarqaladigan jarayondir. Diffuziya yangi texnologiyani firma tomonidan dastlab qabul qilinishini (firmalararo diffuziya) va keyinchalik firma ichida innovatsiyaning tarqalishini o'z ichiga oladi, ikkinchisi esa firmaning eski texnologiyalari va jihozlarini yangilariga almashtirish jarayonidir. Innovatsion diffuziya nazariyalari vaqt o'tishi bilan innovatsiyaning ijtimoiy tizimda qanday tarqalishini tushuntirishga harakat qiladi; innovatsiyani qabul qilish, shuning uchun kengroq tarqalish jarayonining bir qismidir. Bunday nazariyalar o'zlarining qabul qilish nazariyasi qarindoshlariga nisbatan kengroq bo'ladi. Buning sababi, ular asrab olish sabablarini umumiy darajada o'rganadilar.

Rojersning innovatsion diffuziya nazariyasining bir qismi bo'lgan innovatsion xususiyatlar nazariyasi asosli harakatlar nazariyasi, rejalashtirilgan hatti-harakatlar nazariyasi va texnologiyani qabul qilish modeli kabi qabul qilish nazariyalariga o'xshaydi, chunki u individual darajagacha tahlilni o'z ichiga oladi. Shunga qaramay, innovatsion nazariyalarning tarqalishi, umuman olganda, psixologik yoki shaxsiy xususiyatlar, texnologiyani idrok etish, muloqot harakati va ijtimoiy-demografik xususiyatlarning tarqalish yoki qabul qilish jarayoniga ta'siri kabi ko'plab omillarni o'z ichiga oladi. Shu o'rinda shuni aytish kerakki, iste'molchilar tovarlar va xizmatlarni qanday va nima uchun sotib olishlarini o'rganish iste'molchi xaridorlari xulq-atvori maydoniga kiradi va bu mavzuni batafsil o'rganadigan juda yaxshi darsliklar juda ko'p. Ushbu tushunchalarning ba'zilarini bu erda kiritishdan maqsad,

o'quvchiga ushbu tadqiqot guruhining ba'zi yangi mahsulot innovatsiyalari qanday va nima uchun muvaffaqiyatli bo'lishini va boshqalar nima uchun muvaffaqiyatsiz ekanligini tushuntirishga muhim ta'siridan xabardor bo'lishini ta'minlashdir.

Everett Rojers odatda biznes hamjamiyatiga diffuziya nazariyasi tushunchasini kiritgan. Rojersning ishi dastlab rivojlanayotgan mamlakatlarda olib borilgan, u yerda u yangi g'oyalarning jamiyatlar o'rtasida tarqalishini o'rgangan. Keyinchalik u o'z ishini ishlab chiqdi va uni bozordagi yangi mahsulot innovatsiyalarida qo'lladi va uni qabul qilishning nisbiy vaqti asosida turli iste'molchilar toifalarini tasvirlay oldi.

Rojersning (1962) qabul qiluvchilar toifalanishi chastota asosida vaqt o‘tishi bilan innovatsiyaning qabul qilinishini ko‘rsatuvchi normal taqsimot egri chizig‘iga asoslanadi, u kumulyativ asosda chizilganda “S” shaklini oladi (10.3-rasmga qarang).



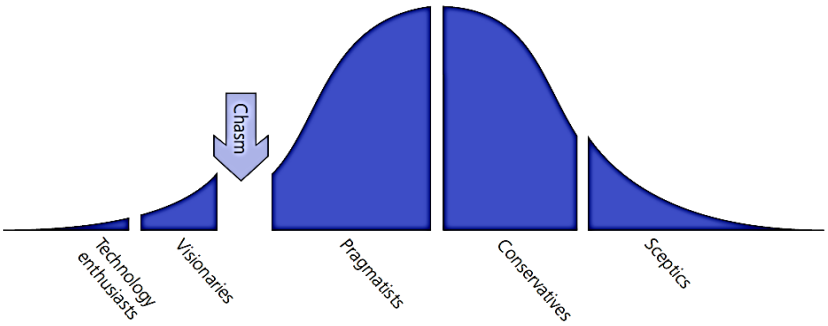
10.3-rasm. Kumulyativ qabul qiluvchilarning S-egri chizig'i

Darhaqiqat, diffuziya egri chizig'i mahsulotning hayot tsikli kontseptsiyasi bilan ko'p bog'liq bo'lib, vaqt o'tishi bilan umumiy sotish darajasini ko'rsatadi. Bu ikki kontseptsiya o'rtasidagi yaqin bog'liqlik, sotish yig'indisi qabul qilish bilan mutanosib bo'lgan darajada kutiladi. Ushbu modelda Rojers (1962) turli qabul qiluvchi

segmentlarni butun bozor uchun innovatsiyani qabul qilishning o'rtacha vaqtidan standart og'ish pozitsiyalari bo'yicha tasnifladi. Shunday qilib, u farzand asrab oluvchilarni besh toifaga guruhlash va ushbu toifalarning har biriga kiritilishi kerak bo'lgan shaxslar foizini olish uchun o'rtacha va normal taqsimotdan foydalangan.

Rojersning ta'kidlashicha, innovatorlar innovatsiyani boshqa qabul qiluvchi guruhlarga qaraganda avvalroq qabul qiladigan qabul qiluvchilar segmentini tashkil qiladi. Innovatorlardan keyin erta qabul qiluvchilar, erta ko'pchilik, kech ko'pchilik va orqada qolganlar keladi. Shu nuqtai nazardan, Rojers ushbu besh xil qabul qiluvchi segmentlar o'zlarining demografik xususiyatlari, shaxsga bog'liq xususiyatlari, muloqot hatti-harakati va ijtimoiy munosabatlari asosida farqlanadi deb taxmin qildi.

Rojers texnologiyaning hayot tsiklidagi bosqichlarni har bir bosqichda uni qabul qilgan mijozlarning nisbiy foiziga qarab tasniflaydi. Dastlab innovatorlar va erta qabul qiluvchilar (asosiy texnologiya va uning ishlashi bilan bog'liq). Keyin ketma-ket birinchi ko'pchilik pragmatistlar, kechki ko'pchilik konservatorlar va nihoyat, ortda qolganlar (ularning barchasi echimlar va qulayliklarga ko'proq qiziqadi) keladi. Ushbu munozaraga qo'shgan hissasi sifatida, Jefri Mur erta qabul qiluvchilar va ko'pchilik pragmatistlar o'rtasidagi o'tishni ko'plab yuqori texnologiyali kompaniyalar hech qachon muvaffaqiyatli kesib o'tmaydigan jarlik sifatida tasvirlaydi (10.4-rasmga qarang).



10.4-rasm Innovatsionlik asosida qabul qiluvchilarni toifalash

Source: Adapted from Moore, G.A. (1991) *Crossing the Chasm*, Harper Business.

Murning diffuziya munozaralariga qo'shgan hissasi yuqori texnologiyali sohalarda marketing uchun yangi yondashuvlarni yaratishga yordam berdi. Uning muvaffaqiyatli kitobi Crossing the Chasm, firmalarga ilg'or mahsulotlarni tobora kattaroq bozorlarga olib chiqishda yordam berish uchun mashhur bo'ldi. Kleyton Kristensen texnologiyani qo'llash fenomeniga o'rtacha foydalanuvchilar (3.3-rasmdagi erta va kech ko'pchilik toifalari) talab qiladigan ishlash darajasi nuqtai nazaridan qarashni afzal ko'radi (Christensen, 1997). Uning ta'kidlashicha, texnologiya mahsuloti mijozlarning asosiy ehtiyojlarini qondirsa, ular uni etarlicha yaxshi deb bilishadi va endi asosiy texnologiya haqida qayg'urmaydilar.

Peng va Sanderson tomonidan raqamli MP3 pleerlar bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ba'zida ma'lum bir mahsulot modeli mijozlarga katta qiziqish uyg'otadi va ular xohlagan narsa haqida kuchli signal yuboradi. Ular Apple-ning birinchi iPod modeli keng tarqalgan jozibadorlikni keltirib chiqarganini va ko'plab raqobatchilar iPodning asl dizayniga taqlid qilishga harakat qilishgan, bu esa uning asosiy dizayn xususiyatlari atrofida birlashishga olib kelgan. Biroq, iPod/iTunes do'koni kombinatsiyasi, raqamli musiqani qonuniy yuklab olish uchun yangi ekotizim, MP3-ni ilk qabul qiluvchilar, birinchi navbatda, yoshlar o'rtasidagi tafovutni asosiy bozorlarga olib chiqish uchun zarur edi. Raqobatchilar uchun iPod/iTunes ekotizimidan nusxa ko'chirish qiyinroq bo'ldi va MP3 toifasida kashshof bo'lgan Creative, RCA va Dell kabi ko'plab firmalar sanoatni tark etishdi yoki kichik bo'shliqlarga tushib qolishdi. Keyinchalik arzonroq narxlarda yangi modellarni taqdim etish va iTunes Store takliflarini kengaytirish orqali Apple raqobatchilarni ushbu o'sib borayotgan bozorda ulushga ega bo'lishdan samarali tarzda oldirdi.

Demografik xususiyatlar nuqtai nazaridan, innovatorlar va erta o'zlashtirganlar kabi oldingi qabul qiluvchilar yoshroq, boyroq va

yaxshi ma'lumotli odamlar deb taxmin qilinadi. Shaxsiyat bilan bog'liq xususiyatlarni hisobga olsak, avvalgi qabul qiluvchilarning eng ajralib turadigan xususiyatlari shundaki, ular tavakkal qilishga ko'proq intiladilar va umuman olganda texnologiyaga nisbatan ijobiy his-tuyg'ularga ega. Ilgari qabul qiluvchilarning aloqa xulq-atvori ularning ommaviy axborot vositalaridan foydalanish xatti-harakatlari va iste'molchilarning qolgan segmentlari bilan shaxslararo aloqalari asosida farqlanadi deb taxmin qilinadi. Shuning uchun, bu odamlar tarqalish jarayonida o'zlarining ijtimoiy munosabatlarida fikr etakchilari bo'lishlari kerak.

Firmalar bir muncha vaqt fasllar diffuziyaga qanday ta'sir qilishini tan oldilar. Ko'rinib turibdiki, kosmetika mahsulotlari fasllarga ta'sir qiladi, chunki ob-havo sharoiti va hissiy o'zgarishlar iste'molchilarning go'zallik odatlari va rejimlariga ta'sir qiladi va ishlab chiqaruvchilarga muayyan ehtiyojlar uchun mahsulotlardan foydalanish imkoniyatini beradi. Yangi mahsulot o'sishini bashorat qilish qobiliyati bozorda raqobatlashadigan innovatsion firmalar uchun ayniqsa muhimdir. Bugungi kunda ko'plab yangi mahsulotlar juda kuchli mavsumiy xatti-harakatlarni namoyish etadi, ular qisqa muddatda yaxshi prognozlarni ishlab chiqarish uchun ham, maxsus bozor dinamikasini va tegishli boshqaruv qarorlarini yaxshiroq tushuntirish uchun ham aniq modellashtirishga loyiqdir (Guidolin va Guseo, 2014).

Bass diffuziya modeli Frank Bass tomonidan ishlab chiqilgan va u Rojersning kontseptsiyasiga ba'zi matematik g'oyalarni qo'shgan. Frank Bassning modeli oddiy differensial tenglamadan iborat bo'lib, u yangi mahsulotlarning populyatsiyada qanday qabul qilinishi jarayonini tavsiflaydi. Modelning asosiy sharti shundan iboratki, qabul qiluvchilarni innovatorlar yoki taqlidchilar deb tasniflash mumkin va qabul qilish tezligi va vaqti ularning innovatsionlik darajasiga va qabul qiluvchilar o'rtasida taqlid qilish darajasiga bog'liq. Bass modeli prognozlashda, ayniqsa, yangi mahsulotlarni sotishni prognozlash va texnologiyani prognozlashda keng

qo'llanilgan. Misol uchun, Turk va Trkma Yevropa OECD a'zo mamlakatlari uchun keng polosali diffuziyani tahlil qilish uchun Bass diffuziya modelidan foydalanadi. Ularning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, agar hozirgi tendentsiyalar davom etsa, yaqin kelajakda keng polosali xizmatlar 100 foizlik kirish darajasiga erisha olmaydi.

10.4. Bozorni qabul qilish nazariyalari

Qabul qilish nazariyasi oddiy maqsadga ega - yangi mahsulotning qabul qilinishini va bozorda yangi mahsulot tarqalishini kuzatish, qanday qilib va nima uchun, shuningdek, yangi mahsulot jismoniy shaxslar yoki tashkilotlar tomonidan qanday darajada qabul qilinishini tushunish. Uni mahsulotni qabul qilish nazariyasi deb ham atash mumkin. E'tibor bering, aynan shu nazariya ikkinchi mashhur nazariya - innovatsiyalarning tarqalishini keltirib chiqardi.

Har qanday yangi mahsulot jismoniy shaxslar yoki tashkilotlarga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Har qanday top kompaniyada uzoq mahsulot qatori va mahsulot chuqurligi mavjud. Ushbu mahsulot qatori va chuqurligining har biri mavjud, chunki ba'zi bir sotuvchi biror joyda mahsulot kerak deb o'ylagan.

Lekin mahsulotlar bozorda ko'r-ko'rona chiqarilayaptimi? Yoki ishga tushirishdan oldin ularning salohiyati o'rganiladimi? Qabul qilish nazariyasi mahsulotni ishga tushirilgandan keyin qabul qilishda muhim rol o'ynaydi. Qabul qilish nazariyasiga ko'ra, bozorda sotilayotgan yangi mahsulot mahsulotning mumkin bo'lgan muvaffaqiyatiga ishora qiluvchi oldingi empirik ma'lumotlarga ega bo'lishi kerak. Siz mahsulotni muvaffaqiyatsizligini kuzatish uchun uni to'g'ridan-to'g'ri bozorga chiqarmaysiz. Siz uni bozorda sinab ko'rasiz va keyin uni ishga tushirasiz. Ushbu bozor testi marketingda qabul qilish nazariyasi uchun mumkin bo'lgan vositadir.

Bilasizmi, yangi mijozni sotib olish mavjud mijozni saqlab qolishdan besh baravar qimmatga tushishi mumkin? Bundan

tashqari, mijozlarni ushlab turishni 5% ga oshirish foydani 25-95% gacha oshirishi mumkin! Mijozlarni ushlab turishning kaliti bu mahsulotni qabul qilishdir. Xaridor sizning mahsulotingizda katta qiymat topsa, ehtimol u bilan yopishadi. Biroq, ularni mahsulotingiz yoki xizmatingizdan foydalanishga majbur qilish qiyin kurashdir. Sizning mahsulotingiz ajoyib ekanligini bilasiz va mijozlar undan foydalanishni boshlaganlarida uni yoqtirishadi. Biroq, mijozlaringizga o'rganish egri chizig'ini engib o'tishga yordam berish juda qiyin. Sizning potentsial mijozlaringiz yangi mahsulotingizga imkoniyatni qo'lga kiritgandan ko'ra, ular turgan joyda qolish ancha qulayroqdir. Ma'lumning qulayligi noma'lumning hayajonidan ko'ra kattaroqdir. Biroq, hamma narsa yo'qolmaydi. Istiqbolli odamlarni ko'chib o'tishga va mahsulotingizga o'tishga ishontirishning ko'plab usullari mavjud, bu esa mahsulotning qabul qilinishini oshiradi. Ammo hozircha o'zimizdan oldinga o'tmaylik. Keling, "mahsulotni qabul qilish" atamasi nimani anglatishini va nima uchun bu muhimligini tezda tushunib olaylik. Davom eting…

Mahsulotni qabul qilish nima? Mahsulotni qabul qilish - bu foydalanuvchilar mahsulot haqida xabardor bo'lishlari, uning qiymat taklifini amalga oshirishlari va undan foydalanishni boshlashlari jarayonidir.

Mahsulotni qabul qilish jarayoni besh bosqichga bo'lingan: xabardorlik, qiziqish, baholash, sinov, qabul qilish - bu haqda keyingi bo'limda batafsil gaplashamiz. Mahsulotni o'zlashtirishning ortishi mijozlar muvaffaqiyatiga olib keladi, mijozlarni ushlab turish darajasini yaxshilaydi, ishlamay qolishni kamaytiradi va oldindan taxmin qilinadigan daromad oqimiga olib keladi. Agar sizning mahsulotingizdan foydalanishni yaxshi ko'radigan sodiq mijozlaringiz bo'lsa, ularni sotish/o'zaro sotish va e'tiboringizni bozor izingizni kengaytirishga yo'naltirish imkoniyati yuqori bo'ladi. Ko'pincha mahsulotni qabul qilish ro'yxatdan o'tganlar soni yoki DAU (kundalik faol foydalanuvchilar) kabi ko'rsatkichlar bilan bog'liq. Bu raqamlar qanchalik muhim bo'lsa-da, ular to'liq rasmni

ko'rsatmaydi. Mijozlar sizning mahsulotingizni o'z hayotlariga qanchalik yaxshi kiritganligini va ularsiz o'z ishlarini bajara olmasligini o'lchash qiyin. Mahsulotni qabul qilish yanada chuqurroq bo'lib, nafaqat mahsulotingizdan foydalanishni yaxshi ko'radigan, balki u uchun bepul og'zaki marketingni ham ta'minlaydigan mahsulotingiz muxlislarini qidirmoqda!

Bunday mahsulotni qabul qilish mahsulotingizning qiymati shunchalik ko'p bo'lsa, u foydalanuvchi tomonidan o'zgartirish kiritish uchun talab qilinadigan xarajat/harakatdan ustun bo'lganda sodir bo'ladi. Dastlabki qabul qiluvchilarni va o'zgarishlarni va yangi tajribalarni yaxshi ko'radigan odamlarni jalb qilish muhim bo'lsa-da, mahsulotni qabul qilish mahsulotni doimiy ravishda takomillashtirish, eng ko'p so'raladigan xususiyatlarni qo'shish va ajoyib xizmat tajribasini taqdim etish orqali mavjud mijozlarning ehtiyojlarini qondiradi.

Har safar kompaniya yangi mahsulot chiqarganida, ba'zi odamlar uni sinab ko'rishdan xursand bo'lishadi, boshqalari esa bunga ahamiyat bermaydilar. Apple har yili yangi iPhone’ni chiqarganida, har yili minglab odamlar yangi smartfonga birinchi bo'lib Apple do'konlaridan tashqarida navbatga to'planishadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Kraudsorsing deganda nimani tushunasiz?
2. Texnologik diffuziyaning iqtisodiy mohiyati
3. Innovatsiyalarni qabul qiluvchilarning toifalari
4. Mahsulotni qabul qilish jarayoni necha bosqichni o’z ichiga oladi?
5. Innovatsiyalarni qabul qilish nazariyasining o’ziga xos jihatlari
6. Mahsulotni qabul qilish jarayoni bosqichlari
7. Mahsulot bozoriga moslashish va mahsulotni ishlab chiqishning rekursiv jarayonining ahamiyati
8. Innovatsionlik asosida qabul qiluvchilarni toifalash tartibi

9. Qabul qilish nazariyasining maqsadi
10. Innovatsion mahsulotni qabul qilish tartibi

XI BOB. INNOVATSION KO’RSATKICHLAR

11.1. O’lchov tuzoqlari
11.2. Kirish bilan bog’liq chora tadbirlar
11.3. Jarayon va nazorat bilan bog’liq ko’rsatkichlar
11.4. Chiqish bilan bog’liq ko’rsatkichlar

Tayanch so’z va iboralar: *innovatsion ko’rsatkich, o’lchov tuzoqlari, innovatsion portfel balansi, jarayon va nazorat bilan bog’liq ko’rsatkichlar.*

11.1. O’lchov tuzoqlari

Tom Peters o'zining 1982 yilgi "Mukammallikni izlash" biznes klassikasida jamlagan tadqiqot natijalaridan biri shundaki, mukammal firmalar odamlar haqiqatan ham muhim bo'lgan narsalarga vaqt sarflashlariga ishonch hosil qilish uchun o'lchov va ko'rsatkichlardan foydalanadilar. Nazariya esa oddiy, xulq-atvorga ta'sir o'tkazishga umid qilayotgan yuqori darajali menejer o'z tanlovidan ko'ra kuchliroq vositaga ega emas. Chora-tadbirlar o'rta va kichik menejerlarga resurslarni taqsimlash bo'yicha muhim qarorlarni qabul qilishda yordam beradigan aniq ko'rsatma bo'lib xizmat qiladi, bu har qanday yuqori boshqaruv sifatiga qaraganda, pirovard natijada kompaniyaning innovatsion strategiyasini belgilaydi. Innovatsiyalar orqali o'sishni yaratish qobiliyatini yaxshilashga intilayotgan kompaniyalar uchun qiyinchilik shundaki, ko'plab kompaniyalar innovatsiyalarni o'lchash uchun foydalanadigan ko'rsatkichlar kompaniyalarning noto'g'ri yo'nalishda yetakchilik qilish xavfi yuqori bo’ladi. Kompaniyalar to'g'ri ko'rsatkichlarni tanlasa ham, ular ko'pincha muhim ko'rsatkichlarni lavozimga ko'tarilish va kompensatsiya bilan bog'lay olmaydilar va keyin nima uchun odamlar innovatsiyalarni birinchi o'ringa qo'ymaydilar, deb hayron bo'lishadi. Ushbu muammolarni hal qilish uchun asosiy o'lchov tuzoqlari tavsiflanadi, kompaniyalar foydalanishi mumkin bo'lgan potentsial innovatsion ko'rsatkichlar tavsiflanadi va

o'zlarining innovatsion ko'rsatkichlarini amalga oshirishni boshlashga intilayotgan rahbarlar uchun maslahatlar beradi.

Biz biznesda o'lchov muhimligiga qat'iy ravishda rozi bo'lsak-da, o'lchovlarni olishda ma'lum darajada xavf mavjudligini ham ta'kidlab o’tish muhim. Biz bu xavfni "o'lchov tuzog'i" deb atayman. O'lchov tuzog'i, agar rahbar o'z biznesining jihatlarini o'lchash misollarini ko'paytirish va o'lchov tizimida murakkablik darajasini oshirish orqali o'z bozoridagi biznes va mijozlarni tushunishi mumkinligiga ishonganida yuzaga keladi.

O'lchov tuzog'ini tushunishning kaliti o'lchovlarning asosiy tabiati bilan bog'liq. Biznesda biz odatda o'lchov biznesimizning ba'zi jihatlarini to'g'ri baholash deb hisoblaymiz. Ammo o'lchov tuzog'i o'lchov orqali biznesimizning barcha jihatlarini to'liq tushunishimiz mumkin degan noto'g'ri ishonchni anglatadi.

O'lchov tuzoqlari. Ko'rsatkichlarni innovatsiyalarga qo'llash juda qiyin, chunki innovatsiyalar murakkab, tarqoq faoliyatdir. Hatto mantiqiy ko'rinadigan ko'rsatkichlar ham, uzoq muddatli daromadli o'sishga intilishga zid bo'lgan hatti-harakatlarga olib kelishi mumkin. Innovatsiyalarga jami investitsiyalarini kuzatib boradigan kompaniyani ko'rib chiqing. Mantiqiy, to'g'rimi? Axir, agar siz sarmoya kiritmasangiz, innovatsiya qila olmaysiz. Biroq, innovatsiyalarga jami investitsiyalarni oddiygina o'lchash kompaniyalarni klassik innovatsion tuzoqqa tushishiga olib kelishi mumkin: juda ko'p kapital ajratish orqali loyihalarni la'natlash. Esingizda bo'lsin, ba'zida eng yomon narsa - bu innovatsiyalarga juda ko'p pul sarflashdir. Katta chayqalishlar orqali o'zlarining jiddiyligini "isbotlashga" intilayotgan kompaniyalar noto'g'ri strategiyaga sarmoya kiritishlari, qattiq kuyishlari va hech qachon tiklanmasliklari mumkin. Umuman olganda, kompaniyalar uchta o'lchov tuzog'ini yodda tutishlari kerak:

1-o'lchov tuzog'i: Ko'rsatkichlar ro'yxati juda qisqa. Ko'pgina kompaniyalar bitta innovatsion ko'rsatkichni aniqlaydilar. Misol uchun, ba'zi kompaniyalar o'zlarining innovatsion faoliyatidan olingan daromadni hisoblashga harakat qilishadi. Ushbu ko'rsatkich juda foydali bo'lishi mumkin bo'lsa-da, u o'z-o'zidan kompaniyalarni o'lchash qiyin,

lekin yuqori potentsial bozorlarga nisbatan o'lchanadigan bozorlarni birinchi o'ringa qo'yishiga olib kelishi mumkin. To'g'ri maqsadni o'lchaydigan va rag'batlarni mos ravishda moslashtiradigan bitta sehrli ko'rsatkichni hali ko'rmadik. Uning yo'qligi sababi shundaki, innovatsiyalarni yaxshi biladigan kompaniyalar har xil turdagi innovatsiyalarni joriy etish qobiliyatini o'zlashtiradilar. Shuningdek, ular yaxshi innovatsion natijalarga erishish uchun to'g'ri kirish va to'g'ri jarayonlarni kuzatishni talab qilishini tan olishadi. Yagona fikrlash ko'rsatkichlari noto'g'ri ustuvorliklarni belgilashga olib kelishi mumkin.

2-o'lchov tuzog'i: Xulq-atvorni barqarorlashtirishni rag'batlantirish. Ko'pgina ko'rsatkichlar kompaniyalarni eng yaxshi qo'shimcha daromadlarni va'da qiladigan asosiy innovatsiyalarga juda ko'p e'tibor berishga undaydi. Ushbu qo'shimcha innovatsiyalar yomon emas, lekin ular sezilarli o'sishni yaratmoqchi bo'lgan kompaniyalar uchun yetarli emas. Masalan, mashhur ko'rsatkichlardan biri bu yangi mahsulotlardan olingan daromadlar foizidir. Bu mantiqiy tuyuladi. Axir, innovatsiyaning maqsadi moddiy ta'sirga ega bo'lgan yangi narsalarni yaratishdir va bu ko'rsatkich innovatsiyalarning haqiqiy natijalarga olib kelishini ta'minlaydi. Tasavvur qiling-a, siz tish pastasini ishlab chiqaruvchi kompaniyada mahsulot menejerisiz. Bilasizmi, bu ko'rsatkichning ignasini siljitish sizning yil oxiridagi bonusingizni oshiradi. Sizda malina ta’mli tish pastasi ustida ishlash o'rtasida tanlovingiz bor, siz sotadigan har bir birlik boshqa xushbo'y tish pastasining o'rnini bosadi va tishlarni yaxshilash bo'yicha yangi toifani yaratishga investitsiya qilish, uning pishishi uchun besh-etti yil kerak bo'ladi. Nima qilmoqchisiz? Yaqinda sotuvga chiqarilgan mahsulotlardan keladigan daromadlar foiziga e'tibor qaratadigan kompaniyalar, ular juda yaqin, past xavfli innovatsiyalarni rag'batlantirmasliklarini diqqat bilan kuzatib borishlari kerak.

3-o'lchov tuzog'i: korxonada chiqish ko’rsatkichlaridan ko'ra kirish ko’rsatkichlarilariga e'tibor qaratish. Oxir oqibat, har qanday kompaniyaning innovatsion harakatlarining maqsadi foydali o'sishni yaratishdir. Faqatgina kirish bilan bog'liq ko'rsatkichlarni kuzatadigan kompaniyalar qiziqarli, lekin natijada kam ta'sirli loyihalarda resurslarga

(ayniqsa, ilmiy) ega bo'lish xavfini tug'diradi. Kirish bilan bog'liq chora-tadbirlarga e'tibor qaratish chegaralarining oddiy misoli sifatida, 2006 yildagi tadqiqotni ko'rib chiqing, unda eng katta ilmiy-tadqiqot byudjetiga ega kompaniyalar ta'kidlangan. AQShdagi to'plamda yetakchi bo'lgan Ford edi, uning reklamasiga qaramay, u hech kimning innovatsion kompaniyalar ro'yxatiga kirmaydi.

Xuddi shunday, texnologiyaga yo'naltirilgan kompaniyalar o'z olimlariga berilgan patentlar sonini diqqat bilan kuzatib boradilar. IBM boshqa kompaniyalarga qaraganda ko'proq patent olganini g'urur bilan ta'kidlaydi. Bu haqiqat bilan faxrlanishi kerak. Patentlar raqobatdosh ustunlik manbai bo'lishi mumkin. Ular texnologik hamjamiyat o'z o'yinining tepasida ekanligini ko'rsatishi mumkin. Esingizda bo'lsin, ixtiro va innovatsiya o'rtasida sezilarli farq bor. Oddiy qilib aytganda, chiqish muhim.

Tavsiya etilgan ko'rsatkichlar. Innovatsion ko'rsatkichlarni o'rgangan Boston Consulting Group kabi tashkilotlar kompaniyaning innovatsiyalar bilan bog'liq faoliyatini baholash uchun o'lchovlarning muvozanatli aralashmasidan foydalanishni taklif qiladilar. Bu yerda tavsiflangan ko'rsatkichlar uchta toifaga bo'linadi: kirishga yo'naltirilgan, jarayonga yo'naltirilgan va chiqishga yo'naltirilgan. Ushbu ko'rsatkichlarda muhokama qilingan ko'plab tushunchalar mavjud, masalan, muvozanatli innovatsion portfelni rag'batlantirish, iteratsiya va o'rganishni rag'batlantirish, innovatsiyalar uchun ajratilgan resurslar mavjudligini ta'minlash va hokazo.

O'lchov tuzog'iga tushib qolishdan o'zingizni himoya qilish uchun nima qilasiz va undan qanday chiqish mumkin?

Har bir joriy o'lchovni ko'rib chiqing va zarurligini tekshiring. Ko'pgina kompaniyalar qimmatga tushadigan va biznesning muvaffaqiyatli ishlashiga kam yoki umuman ta'sir qilmaydigan keraksiz o'lchovlarni oladi. Menejerlar kompaniyada qancha ma'lumotlar borligini va ular qimmatli ma'lumot ekanligini hisobga olishlari kerak.

O'lchovlardan oqilona foydalaning. O'lchovlarni diqqat bilan tanlang va natijalarni aniqligi uchun doimo tekshirib turing. Juda ko'p o'lchovlar qimmat, vaqt talab qiluvchi va noto'g'ri bo'lishi mumkin

bo'lsa-da, biznesni muvaffaqiyatli yuritish uchun ma'lum darajada o'lchov zarur. Biroq, o'lchovlar orqa ko'rinish oynasiga qarashga o'xshashligini unutmang; ular faqat nima bo'lganini aytib berishadi, nima bo'lishini shart emas.

O'lchov tizimlarining narxini baholang. Agar o'lchov xarajatlari tashkilotingizning ishlash darajasiga nomutanosib bo'lsa, ehtimol siz juda ko'p o'lchovlarni olmoqdasiz va shuning uchun ehtimol o'lchov tuzog'iga tushasiz. O'lchov narxini ko'rib chiqayotganda, ma'lumotlarni yig'ish va baholash xarajatlarini kiritishni unutmang.

O'lchov tuzog'ini tugatish. O'lchov tuzog'ini tugatish uchun birinchi qadam, siz uning ichida ekanligingizni tan olishdir. To'rtta o'lchov tuzog'ini o'qib chiqqandan so'ng, agar siz qo'lga tushganingizga ishonsangiz, siz allaqachon birinchi qadamni qo'ygansiz.

Ikkinchi qadam, biznesingizni o'lchovga asoslangan ichki nuqtai nazardan xodimlar va mijozlar bilan o'zaro munosabatlarga asoslangan tashqi nuqtai nazarga o'zgartirishdir. Yakuniy qadam, o'lchovlar qimmatli bo'lishi mumkinligini yodda tutishdir va kerak bo'lganda foydalanish kerak, ammo o'lchovning o'zi hech qanday savolga to'liq javob bermaydi.

11.2. Kirish bilan bog’liq chora-tadbirlar

Korxonalarda kirish ko'rsatkichlari mahsulot, faoliyat yoki xizmatni ishlab chiqish, saqlash yoki yetkazib berish uchun foydalaniladigan resurslar miqdorini nazorat qiladi. Bunga quyidagi misollarni keltirish mumkin:

- uskunaga sarflangan pul;
- xodimlarning ishlagan soatlari soni;
- avtomobillar soni;
- ob'ekt xarajatlari;
- umumiy operatsion xarajatlar;
- ijara to'lovlari;
- to'liq vaqtli xodimlar soni.

Kompaniyangizga sarmoya kiritadigan innovatsiyalar sonini aniqlang. Masalan, innovatsiyalar bo'yicha ish hajmini yoki kompaniyangizning innovatsiyalarga sarmoyasining qiymatini o'lchash uchun kirish ko'rsatkichlaridan foydalanish mumkin va quyidagi kirish bilan bog'liq chora-tadbirlarni amalga oshish mumkin:

- **innovatsiyalarga bag'ishlangan moliyaviy resurslar**. Garchi alohida holatda bu o'zgaruvchi xavfli bo'lishi mumkin bo'lsa-da, innovatsiya resurslarning haqiqiy majburiyatini talab qiladi. Bitta ogohlantirish: endigina innovatsiyalarga e'tibor qarata boshlagan kompaniya innovatsiyalarga katta budjet ajratmasligi kerak. Ushbu yondashuvga amal qilgan kompaniya "katta tikish" tuzog'iga tushishi mumkin. Innovatsion sayohatni boshlash qimmatga tushishi shart emas. Aslida, moliyalashtirishni cheklash to'g'ri ish bo'lishi mumkin. Resurslarning kamligi jamoalarni tanqidiy farazlarni tezda nolga kiritishga majbur qilishi mumkin; ushbu taxminlarni sinab ko'rishning arzon usullarini toping; va moslashuvchan tuzilmalarni ishlab chiqish. Shunday qilib, "faqat yetarli" bilan boshlang va yana qo'shing.
- **inson resurslari innovatsiyalarga qaratilgan**. Ushbu ko'rsatkich odamlarga innovatsion faoliyatga sarflash uchun ajratilgan vaqtni ta'minlaydi. Ko'pgina kompaniyalarda haqiqatan ham kam manba pul emas, balki vaqtdir. Asosiy operatsiyalar ko'pincha boshqa faoliyat uchun mavjud bo'lishi mumkin bo'lgan imkoniyatlarni siqib chiqaradi. Odamlar vaqtlarining katta qismini innovatsiyalarga sarflashlarini ta'minlash innovatsion harakatlarni rivojlantirishga yordam beradi.
- **asosiy bo'lmagan innovatsiyalar uchun alohida, himoyalangan resurslar.** Oldingi ikkita ko'rsatkich kompaniyaning innovatsiyalarga resurslarni taqsimlashini ta'minlaydi. Ammo bu resurslarning ba'zilari uchun asosiy bo'lmagan innovatsiyalarga maxsus qo'llanilishi va hatto vaqt yomonlashganda ham qattiq himoyalangan bo'lishi muhimdir. O'zlarining barcha innovatsion resurslarini bitta qozonga joylashtiradigan kompaniyalar ko'pincha past xavfga ega (lekin past daromadli) asosiy tashabbuslar yuqori o'sish potentsialiga ega bo'lgan potentsial yuqori xavfli, uzoq muddatli investitsiyalarni chetlab o'tishini aniqlaydilar. Kennametal 2,4 milliard dollarlik metall kesish asboblari

va tog'-kon uskunalari ishlab chiqaruvchisi, faqat uzoq muddatli innovatsiyalarga e'tibor qaratish uchun markazlashtirilgan ilg'or texnologiyalar guruhini tashkil etdi. Guruh yangi texnologiyalar, yangi bozorlar va kompaniyaning mavjud bozorlarga o'yinni o'zgartiruvchi muhim innovatsiyalarni olib kirishning yangi usullarini baholaydi.

- **yuqori boshqaruv vaqti yangi o'sish innovatsiyalariga sarmoya kiritish**. Agar yuqori rahbariyat yangi o'sishni yaratishga jiddiy yondashsa, u shaxsiy vaqtini innovatsiyalarga ajratish orqali o'z majburiyatini ko'rsatishi kerak. Asosiy tashabbuslardan eng farqli bo'lgan innovatsiyalar yuqori boshqaruv tomonidan ehtiyotkorlik bilan parvarish qilishni va e’tiborni talab qiladi.

- **taqdim etilgan patentlar soni**. Shunga qaramay, o'z-o'zidan bu o'lchov (yoki texnologiya bo'lmagan kompaniyalar uchun ekvivalent) juda ma'nosiz bo'lishi mumkin. Ammo boshqa ko'rsatkichlar bilan birgalikda bu yangi texnologiyani ishlab chiqish uchun doimiy harakatni ta'minlaydigan muhim vaqtinchalik chora bo'lishi mumkin.

11.3. Jarayon va nazorat bilan bog’liq ko’rsatkichlar

Jarayon ko'rsatkichlari nima uchun muhim? Jarayon ko'rsatkichlari biznes jarayonining har bir bosqichida qimmatli ma'lumotlarni taqdim etadi. Ular sizga innovatsiyalar haqida aniqroq qarorlar qabul qilishingizga yordam beradi. Shuningdek, ular ishlab chiqarish tezligini oshirishi va kompaniyangizning mukammallik standartlarini o'lchashga yordam berishi mumkin. Jarayon ko'rsatkichlarini muntazam ravishda kuzatib borish sizning ishlab chiqarishingiz haqida faktik va miqdoriy natijalarni nashr etish orqali kompaniyangizga shaffofroq bo'lishiga yordam beradi. Korxonada jarayon ko’rsatkichlari sifatida quyidagilarni keltirib o’tamiz:

1. Samaradorlik - bu korxonada kirishning chiqishga nisbati. Oddiyroq qilib aytganda, bu qandaydir ishni qanchalik tez bajarishingiz yoki eng kam resurslar bilan nimadir qilishning eng yaxshi usuli. Samaradorlikni o'lchash ishlab chiqarish tsiklingizda qancha chiqindilar

mavjudligini aytib berishi mumkin. Ushbu ko'rsatkichni quyidagi formuladan foydalanib hisoblashingiz mumkin:

SAMARADORLIK = ISHLAB CHIQARISH VAQTI / UMUMIY JARAYON VAQTI

Misol uchun, agar siz keks pishirish jarayonining samaradorligini aniqlashga harakat qilmoqchi bo'lsangiz, material sotib olishdan to mahsulotni yetkazib berishgacha bo'lgan jarayonning butun uzunligiga nisbatan kekslarni tayyorlash uchun ketadigan vaqtni ko'rib chiqishingiz mumkin.

2. Unumdorlik - ma'lum bir vaqt oralig'ida, soatlarda qancha jarayonni bajarishingiz mumkinligini o'lchaydi. U odatda qancha ishlab chiqarganingiz va bunga sarflangan resurslarni ko'rsatadigan nisbatda ifodalanadi. Unumdorlik ikki xodim, texnika yoki jarayonlarni taqqoslash uchun foydalidir. Misol uchun, agar bitta g'isht teruvchi bir soat ichida uchta himoya devorini yig'ishi mumkin bo'lsa, uning nisbati 3:1 bo'lishi mumkin. Boshqa bir g'isht teruvchi bir soat ichida bitta devorni yig'ishi mumkin, bu uning nisbati 1:1. Taqqoslash uchun, birinchi g‘isht teruvchi unumdorroq, chunki u qisqa vaqt ichida ko‘proq mahsulot yaratishi mumkin.

3. Tsikl vaqti - jarayonning boshidan oxirigacha butun uzunligini bajarish uchun ketadigan vaqt miqdori. Jarayonga qarab, siz tsikl vaqtini soatlar, kunlar yoki hatto yillar bilan o'lchashingiz mumkin. Masalan, sviterlar birligini ishlab chiqarish va yetkazib berish tsikl vaqti xom-ashyoni sotib olish va qabul qilish, yaratish va jo'natishning kichik jarayonlarini o'z ichiga olishi mumkin. Bu kichikroq jarayonlarning barchasi tsikl vaqtining uzunligiga ta'sir qiladi.

4. Qayta ishlash vaqti. Qayta ishlash muddati mijozning so'rovini joylashtirishdan to yetkazib berishgacha to'ldirish uchun qancha vaqt kerakligini o'lchaydi. Siz ko'pincha ishlab chiqaruvchining emas, balki mijozning nuqtai nazaridan ishlash vaqtini o'lchaysiz. U tsikl vaqtiga o'xshash bir nechta biznes jarayonlarini qamrab olishi mumkin. Misol uchun, onlayn kitob do'konidan kitobga buyurtma bergan mijoz, buyurtmani bajarish muddati besh kun ekanligi haqida elektron pochta xabarini olishi mumkin. Bu shuni anglatadiki, ular buyurtmada yuborish

tugmachasini bosganlaridan boshlab, o'z mahsulotini topish, buyurtmani to'ldirish, jo'natish va yetkazib berish uchun besh kun ketishi kutilmoqda.

5. Vaqt - bu bir birlikni ishlab chiqarishni yakunlash uchun boshqasini yaratishdan oldin qancha vaqt kerakligini o'lchash. Misol uchun, konfet kompaniyasi shokolad barlaridagi tsikl vaqtini 15 soniya deb aytishi mumkin. Bu ular har 15 soniyada yangi partiyada ishlab chiqarishni boshlashlari mumkinligini anglatadi.

6. O'tkazish qobiliyati - ishlab chiqarish tezligi, shuningdek ishlab chiqarish tezligi sifatida ham tanilgan, ma'lum bir vaqt ichida ishlab chiqarilgan mahsulotdir. Unumdorlikdan farqli o'laroq, o'tkazish qobiliyati siz ishlab chiqargan mahsulot miqdoriga emas, balki uni qanchalik tez ishlab chiqarishingizga e'tibor qaratadi. Ushbu ko'rsatkichning formulasi:

O'TKAZISH QOBILIYATI = ISHLAB CHIQARILGAN BIRLIKLAR SONI / BIRLIK UCHUN ISHLAB CHIQARISH VAQTI

Masalan, ish yuritish kompaniyasi o'z tabriknomalarini ishlab chiqarish hajmini aniqlashni hohlashi mumkin. Agar ular 200 soat ichida 400 dona karta ishlab chiqarsa, ularning o'tkazish qobiliyati soatiga ikki dona kartani tashkil qiladi.

7. Xatolik darajasi shuningdek, nosozlik darajasi yoki nuqson darajasi deb ham ataladi, butun ishlab chiqarish tsikli davomida qilingan xatolar sonini o'lchaydi. Odatda foiz sifatida yoziladigan bu raqam sifat nazorati testida muvaffaqiyatsizlikka uchragan birliklar yoki mahsulotlar sonini ko'rsatadi. Xatolik darajasini hisoblash uchun quyidagi formuladan foydalanamiz:

XATO DARAJASI = ISHLAB CHIQARILGAN JAMI BIRLIKLAR / XATOLARNING UMUMIY SONI

Misol uchun, agar kumush buyumlar ishlab chiqaruvchi kompaniya idishda qancha paket yetishmayotganini bilmoqchi bo'lsa, ular xatolik darajasini hisoblashlari mumkin edi. Agar ular 500 dona kumush idish yasagan bo'lsa va ulardan 25 tasida qoshiq yetishmasa, xatolik darajasi 20% ni tashkil qiladi.

8. Natijadorlik - jarayon uchun kutilgan natijalaringiz va haqiqiy natijalaringiz o'rtasidagi taqqoslashni o'lchaydi. Ko'pincha siz samaradorlik darajasi 100% bo'lishini qidirasiz, ya'ni sizning haqiqiy natijalaringiz kutganingizga mos keladi. Vaqt, narx va sifat samaradorlikning barcha omillari.

9. Iqtisodiy samaradorlik - samaradorlikning o'ziga xos ko'rsatkichi bo'lib, foyda olish uchun qancha xarajat qilishini kuzatadi. Iqtisodiy samaradorlik pul omillarini o'lchashi mumkin, masalan, bir birlik narxi yoki har bir xizmat narxi. Shuningdek, u sog'liq natijalari kabi moliyaviy bo'lmagan omillarni ham o'lchashi mumkin.

10. Imkoniyat. Imkoniyatlar ma'lum bir vaqt oralig'ida ishlab chiqarishingiz mumkin bo'lgan maksimal mahsulot yoki birlik sonini o'lchaydi. Unumdorlik va o'tkazish qobiliyatidan farqli o'laroq, bu ko'rsatkich barcha omillar mukammal ishlaganda erishishingiz mumkin bo'lgan eng yaxshi natijani ko'rsatadi.

11. Sifat darajasi xato darajasining teskarisini o'lchaydi va sizning sifat standartlaringizga mos keladigan qancha birlik yoki mahsulot ishlab chiqarganingizni ko'rsatadi. Sifat ko'rsatkichi formulasi:

SIFAT DARAJASI = (SIFAT BIRLIKLARINING UMUMIY SONI / ISHLAB CHIQARILGAN BIRLIKLARNING UMUMIY SONI) X 100

Misol uchun, agar sovun kompaniyasi suyuq qo'l yuvish idishlarini ishlab chiqarayotgan bo'lsa va ularning standartlariga javob beradigan birliklarning foizini ko'rishni istasa, ular 750 birlik qo'l yuvish vositalarini ishlab chiqarganini va ularning 698 tasi sifatli ekanligini aniqlashlari mumkin. Bu sifat ko'rsatkichi 93% ni tashkil qiladi.

12. Rentabellik. Daromadlilik sotishdan qancha pul topganingiz va uning qancha qismi ishlab chiqarish xarajatlariga sarflaganingizdan ko'pligi o'rtasidagi munosabatni o'lchaydi. Ushbu ko'rsatkichni topish uchun quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

FOYDA = UMUMIY SOTISH - UMUMIY XARAJATLAR

Misol uchun, agar uyali telefon kompaniyasi so'nggi chorakda 100 000 AQSh dollari miqdorida savdo qilgan bo'lsa va o'sha vaqt oralig'ida

mahsulotning barcha partiyalarini ishlab chiqarish uchun 25 000 dollar sarflagan bo'lsa, ularning foydasi 75 000 dollarni tashkil qiladi.

13. Raqobatbardoshlik ko'rsatkichi sizning bozoringizdagi boshqa kompaniyalar bilan munosabatlaringizni ko'rsatadi. Siz buni ko'pincha bozor ulushi orqali o'lchashingiz mumkin, bu ma'lum bir korxonaning bozor ustidan qanchalik nazorat qilishini ko'rsatadi. Bozor ulushini hisoblash uchun quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

BOZOR ULUSHI = (KOMPANIYANING UMUMIY SAVDO DAROMADI / BUTUN BOZORNING UMUMIY SAVDO DAROMADI) X 100

Misol uchun, agar kunni rejalashtiruvchi kompaniya yiliga 160 000 AQSh dollarini tashkil qilsa va ularning butun sanoati bo'yicha umumiy savdo daromadi 1 250 000 AQSh dollarini tashkil qilsa, u holda bu kompaniya sanoatning taxminan 13% bozor ulushiga ega.

14. Qiymat xaridorning mahsulot so'ragan narxga nisbatan arziydi deb o'ylashini o'lchaydi. Har qanday mahsulot joylashuv, zarurat va raqobat kabi omillarga qarab yaxshi yoki yomon qiymatga ega bo'lishi mumkin. Misol uchun, kichik shahar atrofidagi bir xonali kvartira oyiga 3000 dollarga arzon narxda bo'lishi mumkin, lekin katta metro hududida o'sha narx nuqtasida bir xil kvartira yaxshi qiymat bo'lishi mumkin.

15. Investitsion daromad (ROI- *Return on Investment***)** kompaniyaning foydasi va olingan investitsiyalar soni o'rtasidagi bog'liqlikni o'lchaydi. Ushbu ko'rsatkich sizga ma'lum bir kampaniya yoki jarayonga sarflagan mablag'ingizni oqlash uchun etarli pul ishlayotganingizni aytishi mumkin. ROIni hisoblash uchun quyidagi formuladan foydalaning:

ROI = [(JAMI SAVDO - UMUMIY INVESTITSIYALAR) / UMUMIY INVESTITSIYALAR] X 100

Misol uchun, agar rekordchi kompaniya o'zining so'nggi korxonasi uchun 100 000 dollar investitsiya olgan bo'lsa va oxirgi chorakda 400 000 dollarlik foyda bilan sotgan bo'lsa, uning ROI 300% bo'ladi.

16. Vaqtinchalik ko'rsatkichi, agar siz jarayonni oldindan belgilangan vaqt oralig'ida yakunlay olsangiz. Misol uchun, agar siz yetkazib beruvchiga jo'natishni uch hafta ichida yetkazib berishni va'da

qilsangiz, ushbu muddatni bajarish uchun jarayoningiz qanchalik samarali bo'lishi kerakligini aniqlash uchun o'z vaqtidan foydalanasiz.

11.4. Chiqish bilan bog’liq ko’rsatkichlar

Korxonalarda chiqish ko'rsatkichlari nima? Chiqish ko'rsatkichlari - bu siz oxir-oqibat olishni istagan natijalar. Biznes kontekstida ular daromad, pullik mijozlar soni, yangi mahsulot reytingi va ushlab turish kabi narsalar bo'lishi mumkin. Sportda ular urilgan gollar soni, mavsumda g'alaba qozongan o'yinlar va boshqalar bo'lishi mumkin. Bu ko'rsatkichlar odatda biznesingiz qanday ketayotganini ko'rsatadi. Chiqish ko'rsatkichlarining asosiy xususiyati shundaki, siz ularga bevosita ta'sir qila olmaysiz. Siz qila oladigan hech narsa to'g'ridan-to'g'ri ko'proq pul ishlamaydi yoki ko'proq gol urmaydi. Chiqish bilan bog'liq ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

1. **Yangi mahsulotlar yoki xizmatlar soni**. Shubhasiz, yaxshi moylangan innovatsion mashina aniq mahsulot ishlab chiqarishi kerak. Chiqishlar sonini kuzatish dvigatelning to'g'ri ishlashini ta'minlaydi. Yangi mahsulotlardan asosiy toifadagi daromadlar ulushi. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, bu ko'rsatkich bexosdan keraksiz kengaytmalarni rag'batlantirishi mumkin. Biroq, boshqa ko'rsatkichlar bilan birgalikda u kompaniyaning o'sishi uchun muhim bo'lgan asosiy imkoniyatlardan to'g'ri foydalanganligini ta'minlashi mumkin.
2. **Yangi mijozlardan (yoki holatlardan) olingan foyda foizi**. Yangi o'sish innovatsiyalari qonuniy ravishda yangi o'sishni yaratishi kerak. Ushbu ko'rsatkich yangi mijozlar yoki yangi foydalanish holatlaridan keladigan foyda foizini kuzatib boradi. Nima uchun foyda? Muhim innovatsiya dastagi biznes modelidir. Daromadga e'tibor qaratish innovatorlarga foyda formulasi bilan shug'ullanish, arzonroq narxlarni talab qilish, lekin katta hajmlarni sotish yoki haqiqatda yuqori narxlarni talab qilish va yanada jozibador marja olish erkinligini beradi.
3. **Yangi toifalardan olingan foyda foizi.** Innovatsion kompaniyalar nafaqat yangi mijozlarga yoki yangi foydalanish holatlariga erisha olishlari kerak, ular bir necha yil oldin mavjud

bo'lmagan mutlaqo yangi toifalarni yaratish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak. Ushbu ko'rsatkich innovatorlarni innovatsion imkoniyatlarni aniqlash uchun bugungi biznesdan tashqariga qarashga majbur qiladi va aksariyat muvaffaqiyatli o'sish korxonalari asosiydan bir yoki ikki qadam narida boshlashini esga oladi.

4. Innovatsion investitsiyalarning daromadliligi. Investitsion daromad ham alohida holatda xavfli ko'rsatkich bo'lishi mumkin, bu esa innovatorlarni konservativ garovlar qilishga majbur qiladi, bu esa xavfliroq, ammo potentsial ko'proq daromadli takliflardan ko'ra ko'proq foyda keltiradi. (Ushbu o'lchov muammosidan aziyat chekmaydigan sof joriy qiymatning o'ziga xos muammolari bor.

$$\boldsymbol{NPV} = \frac{\boldsymbol{Cash\ flow}}{\boldsymbol{1+i^t}}$$ - dastlabki investitsiyalar

bu yerda:

i=talab qilinadigan qaytarish yoki chegirma stavkasi;

t = vaqt davrlari soni.

Agar bir nechta pul oqimlari bilan uzoq muddatli loyiha tahlil qilinsa, loyihaning NPV formulasi quyidagicha bo'ladi:

$$\boldsymbol{NPV} = \sum_{\boldsymbol{t=0}}^{\boldsymbol{n}} \frac{\boldsymbol{R_t}}{\boldsymbol{(1+i)^t}}$$

bu yerda:

R_t=bir t davridagi sof pul tushumlari;

i = chegirma stavkasi yoki muqobil investitsiyalarda olinishi mumkin bo'lgan daromad

t = vaqt davrlari soni) Shunga qaramay, kompaniyalar innovatsion resurslarni daromad keltirmaydigan faoliyatga sarflamasliklari kerak.

Yuqorida aytib o'tilganidek, innovatsion ko'rsatkichlarning asosiy roli sizning maqsadlaringizga erishish uchun yetarlicha to'g'ri harakatlar qilayotganingizga ishonch hosil qilishdir. Ular odatda ikki xil toifaga bo'linadi: kirish ko'rsatkichlari va chiqish ko'rsatkichlari. Boshqacha qilib aytganda, "innovatsion jarayoningizga nima kiradi va undan nima chiqadi?[54]".

[54] https://www.viima.com/blog/how-to-measure-innovation-kpis



Kirish ko'rsatkichlari maqsadlaringizga erishish uchun yetarlicha to'g'ri harakatlar qilayotganingizni va resurslaringizni to'g'ri taqsimlaganingizni o'lchaydi, chiqish ko'rsatkichlari esa bu faoliyat va resurslar innovatsion jarayoningizga kerakli ta'sir ko'rsatganligini o'lchaydi.

Spektrning boshqa uchi chiqish ko'rsatkichlari bo'lib, bu atama sizning daromadlaringizga yoki "ROIdagi R" ga murojaat qilish uchun ishlatiladi. Boshqacha qilib aytganda, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari sizning innovatsion investitsiyalaringiz bergan natijalarni o'lchaydi.

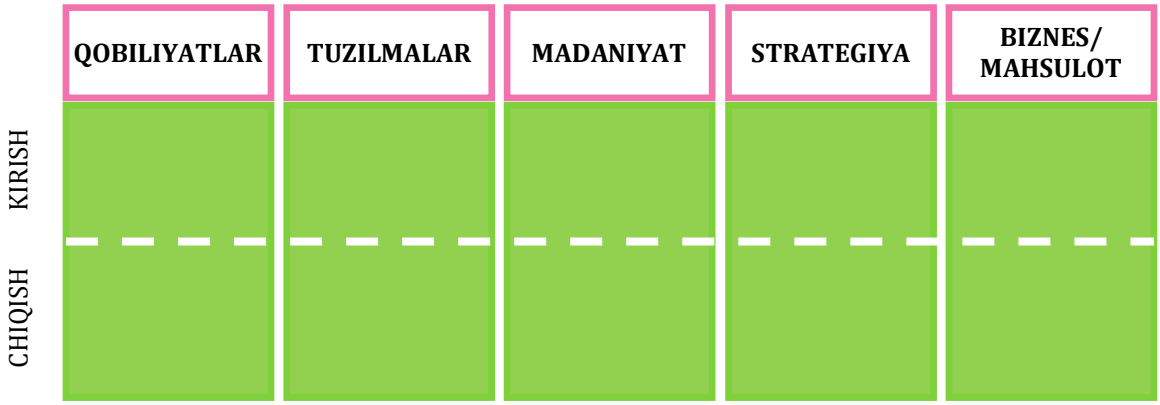
Chiqish ko'rsatkichlari innovatsion investitsiyalaringizning natijalarini o'lchaydi va investitsiyalaringiz haqiqatan ham foydali narsaga aylanayotganligini ko'rsatadi. Chiqish ko'rsatkichlariga quyidagi misollarni keltirish mumkin:

- X vaqt ichida sotuvga chiqarilgan yangi mahsulotlar soni;
- Yangi mahsulotlardan daromad/foydaning o'sishi;
- Innovatsion faoliyatning ROI;
- Haqiqatda ishlab chiqarilgan yangi mahsulotlar uchun maqsadli zarar vaqti.

Umuman olganda, korxonalarlar kirishdan ko'ra ko'proq natijalarga tayanadi. Natijalar o'lchash uchun qoniqarli bo'lsa-da, ular odatda kamroq harakat qiladi, chunki ular ko'pincha nima yaxshi emasligi yoki nima noto'g'ri bo'lganini aytmaydi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlar tadbirlar amalga oshirilgandan keyingina ma'lum vaqtni ko'rsatadi, bu ayniqsa buzuvchi innovatsiyalar holatida ancha uzoq davom etishi mumkin. Shuning uchun, ROIni o'lchashga juda erta e'tibor qaratish oqilona bo'lmasligi mumkin. Keyingi bosqichlarda natijalarga ko'proq e'tibor berish mantiqiyroq.

Innovatsion ko'rsatkichlarning asosiy turlarini o’rganishda biz odatda innovatsiya ko'rsatkichlarini besh xil toifaga bo'lishni yaxshi

ko'ramiz, ularning har biri kirish va chiqish ko'rsatkichlariga ega bo'lishi mumkin. Besh toifaning dastlabki to'rttasi innovatsiyalarni boshqarishning turli jihatlarini ifodalaydi, qolganlari esa biznes va mahsulot bilan bog'liq ko'rsatkichlarga qaratilgan.



Shuni yodda tutingki, besh jihatning har biri innovatsiyalarni boshqarish jarayoniga qanday ta'sir qilishini tan olish qimmatli bo'lsa-da, ko’rsatilgan barcha jihatlarni o'lchash uchun aniq ko'rsatkichlarga ega bo'lish shart emas.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Innovatsion faoliyat yurituvchi korxonalarda o’lchov tuzoqlarining ahamiyati
2. Korxonalarda kirish ko’rsatkichlari tarkibi va ularning mohiyati
3. Korxonalar o'lchov tuzog'iga tushib qolishdan o'zini himoya qilish uchun nima qilishadi?
4. Korxonada sifat darajasi ko’rsatkichi qanday aniqlanadi?
5. Jarayon ko’rsatkichlari tarkibi va ulardan foydalanish
6. Korxonalarda chiqish ko’rsatkichlarining o’rni va roli
7. Korxonada jarayon ko’rsatkichlari sifatida qaysi ko’rsatkichlarni tushunamiz?
8. Innovatsion ko’rsatkichlar deganda qanday ko’rsatkichlarni tushunasiz?
9. Innovatsion investitsiyalarning daromadliligi qanday hisoblanadi?
10. Iqtisodiy samaradorlik deganda nimani tushunasiz?

XII BOB. INNOVATSIYALAR UCHUN TASHKILIY ASOS YARATISH

12.1. Innovatsion yetuklik modeli.
12.2. Innovatsion madaniyat auditi.Innovatsiyalar uchun umumiy til va asos.
12.3. Innovatsion jarayonni tahlil qilish uchun SIPOC modeli.
12.4. Innovatsion qarash, missiya va qadriyatlar, moliyalashtirish va qiymat.
12.5. Innovatsiyalar indeksi uchun e'tiborga olinadigan chora-tadbirlar.

Tayanch so'z va iboralar: *SIPOC modeli, innovatsion madaniyat auditi, umumiy innovatsion til, innovatsion yetuklik, innovatsion qarash, innovatsion indeks, ekologik innovatsiya, potensial innovatsiyalar indeksi.*

12.1. Innovatsion yetuklik modeli

Innovatsion yetuklik modeli nima? Innovatsion yetuklik modeli Gartner[55]ning innovatsiyalarni boshqarish uchun yetuklik modeliga asoslanadi. Uning yagona maqsadi tashkilotlarni innovatsiyalarni boshqarish darajalari va muvaffaqiyatga erishishi uchun zarur bo'lgan imkoniyatlarga o'rgatishdir. Shuningdek, u tashkilotlarga o'zlarining innovatsion tashabbuslari holatini, ularning har bir darajadagi samaradorligini va innovatsion qobiliyatning yuqori darajalariga o'tish uchun nima qilishlari kerakligini aniqlashga yordam beradigan o'ziga xos baholash bilan birga keladi. Innovatsiyalarning yetuklik darajasi, shuningdek, innovatsion tizim bilan chambarchas bog'liq bo'lib, u sizning tashkilotingizda barqaror innovatsion tizimni qanday amalga oshirishingiz mumkinligini ko'rsatadi.

[55] https://www.projectguru.in/gartners-crm-model/

Innovatsion yetuklik modeli standartlar to‘plamidir. Innovatsion qo‘llanmalar, ma’lumotnoma hujjatlari va innovatsion qobiliyatlarni rivojlantirish vositalari. Uning yordamida siz o‘zingizning shaxsiy innovatsiyalarni boshqarish tizimini yaratasiz va mavjud innovatsiyalarni boshqarish amaliyotlarni yaxshilaysiz.

Innovatsiyalarning yetuklik darajalari esda tutingki, har bir daraja haqida ko'proq ma'lumot olish sizning tashkilotingiz qaysi darajada ekanligini va yetuklik darajasini oshirish uchun qanday rivojlanish qadamlarini qo'yish kerakligini aniqlashga yordam beradi. Innovatsion yetuklikning to'rtta darajasi mavjud:

1-daraja[56]: Initiated (Boshlangan). Birinchi bosqichda allaqachon innovatsiyalar mavjud. Biroq, bu odatda vaqtinchalik va mijozlar yoki xodimlarning savollari va fikr-mulohazalariga asoslanadi. Ushbu darajadagi xodimlarning aksariyati innovatsiyalar haqida ko'p narsa bilishmaydi. Ushbu darajani "reaktiv" deb ham atash mumkin, chunki innovatsiya faqat tashkilot ichidagi innovatorlar individual imkoniyatlarga munosabat bildirganda sodir bo'ladi. Innovatsiya faqat jamoalar yoki bo'limlar biznes muammolariga duch kelganda va ularni hal qilish uchun innovatsiyalar kiritish kerak bo'lganda sodir bo'ladi. Muxtasar qilib aytganda, innovatsiya biznesning bevosita ehtiyojlari yoki bozor bosimiga javoban sodir bo'ladi va ko'pincha shaxsiyat yoki rol tomonidan boshqariladi. Chunki bu yerdagi innovatsiya jarayonlari faqat ma'lum bir rag'batlantirishga javob beradi, bu yondashuv bir-biriga mos kelmaydi va faqat tor masalalarga qaratilgan. Aksariyat harakatlar faqat ko'ngillilar tomonidan amalga oshiriladi, ya'ni g'oyalarni boshqarish kabi haqiqiy tuzilgan innovatsion jarayon yo'q.

2-darajaga o'tish uchun siz ba'zi yaxshilanishlarni amalga oshirishingiz kerak, jumladan:

- innovatsion imkoniyatlarni faol izlash;

[56] https://www.acceptmission.com/blog/innovation-maturity-model/

- innovatsion g'oyalarni to'plash uchun imkoniyatlar yaratish (muammolarga shunchaki munosabat bildirish o'rniga);

- innovatsion sa'y-harakatlarga homiylik qilishi mumkin bo'lgan potentsial nufuzli rahbarlar ro'yxati;

- tashkilotda innovatsion madaniyatni boshlashi mumkin bo'lgan innovatsion boshqaruv ko'nikmalariga ega bo'lgan rahbarlarni aniqlash.

2-daraja: Defined (Aniqlangan). Ushbu yetuklik darajasida g'oyalar faol ravishda to'planadi. Biroq, innovatsion jarayonlar hali ham mavjud emas yoki hali to'liq aniqlanmagan. Innovatsion tizimning ba'zi elementlari garchi to'liq bo'lmasa ham, allaqachon harakatda. Innovatsion madaniyatga kelsak, xodimlar innovatsiyalar, jumladan, u bilan birga keladigan rol va mas'uliyat haqida allaqachon bilishadi. Qanday bo'lmasin, bu yerda muammo shundaki, bu rollar va mas'uliyatlar hali hech kimga yuklanmagan va ularga katta ahamiyat berilmagan.

Agar birinchi daraja ehtiyojlar va maxsus jarayonlarga asoslangan bo'lsa, bu ikkinchi darajada jamoalar va biznes bo'linmalari allaqachon yaxshi tajribaga ega. Ammo tashkilot miqyosida hali mavjud standartlar yoki jarayonlar mavjud emas. Innovatsiyalar shu darajada baholansa ham, unga rahbarlikdagi bo'shliqlar va to'siqlar to'sqinlik qilmoqda. Shu sababli, innovatsion jarayonlarga bo'lgan ehtiyoj e'tirof etilgan bo'lsa ham, hali hammasi to'g'ri rasmiylashtirilmagan.

3-darajaga o'tish uchun tashkilotingiz quyidagi yaxshilanishlarni amalga oshirishi kerak:

- innovatsion dvigatelni ishga tushirish uchun innovatsion jarayonlarni amalga oshirish;
- tashkilot ichida hamkorlik va bilim almashish uchun innovatsion boshqaruvni rasmiylashtirish;
- rahbarlar tomonidan biznes strategiyasi va madaniyatiga innovatsiyalarni kiritish;

- innovatsiyalarni boshqarish uchun maxsus innovatsion guruhni yaratish.

3-daraja: Managed (boshqariladi). Uchinchi yetuklik darajasiga erishish allaqachon yutuqdir. Bu yerda butun innovatsion jarayon yo'l xaritasidan faol ravishda boshqariladi. Innovatsion tizimning deyarli barcha qismlari ma'lum darajada tatbiq etilmoqda va muammosiz ishlamoqda. 3-darajali yetuklik darajasidagi innovatsiyalar strategik maqsadlarga yo'naltirilgan barqaror dvigatelni ishlab chiqish maqsadida tashkilot bo'ylab rasmiylashtiriladi.

Innovatsiyalar tushuniladi va qo'llab-quvvatlanadi, shu jumladan rollar va mas'uliyatlar va ular allaqachon turli odamlarga yuklangan. G'oya va boshqa jarayonlar ham yaxshilanadi. Darhaqiqat, ushbu bosqichda innovatsion g'oyalar va yechimlarni rag'batlantirish va boshqarishga yordam beradigan g'oyalarni boshqarish platformalari va innovatsion dasturiy ta'minot kabi keativ vositalar va usullar mavjud. Bu innovatsion yetuklik darajasi allaqachon ancha barqaror. Hatto mijozlar va hamkorlar innovatsiyalari rasmiylashtirilmoqda, asosiy homiylar va yetakchilar oʻrinda. Bu yerda amalga oshirilayotgan belgilangan jarayonlar hatto sanoatdagi buzuvchi o'zgarishlarga ham bardosh berishi mumkin.

Yakuniy darajaga o'tish uchun tashkilotingiz yaxshilanishlarni amalga oshirishi mumkin, jumladan:

- tashkilot darajasida moliyalashtirishni osonlashtirish va innovatsiya menejerlarining maqsad aniq bo'lishi kerak (mahalliy moliyalashtirish yoki jamoaviy byudjetga tayanish o'rniga);
- innovatsion boshqaruv, jarayonlar va infratuzilmani yanada optimallashtirish;
- innovatsion tashabbuslarni doimiy moliyalashtirish uchun doimiy yillik byudjetni ishlab chiqish.

4-daraja: Optimized (optimallashtirilgan). Oxirgi yetuklik darajasida biznes yo'l xaritasi barcha strategik rejalashtirish, loyihalarni boshqarish va innovatsiyalarning harakatlantiruvchi

kuchi hisoblanadi. Innovatsion tizimning barcha qismlari tatbiq etilmoqda va ko'plab takomillashtirish iteratsiyasidan o'tdi. Strategiya va niyat haqida gap ketganda, bu yerda aniq belgilangan strategiya va diqqat markazida innovatsiyalar uchun tashkilot darajasida majburiyat bor. Amaldagi samarali amaliyot va jarayonlar yuqori ishtirok va samaradorlik bilan birgalikda innovatsion natijalarni ta'minlaydi.

Innovatsion madaniyat nuqtai nazaridan, rol va mas'uliyat hamma uchun aniq va o'z-o'zidan ravshan. Har bir insonga tajribali innovatorlar koʻmagida innovatsiyalarda ishtirok etish imkoniyati beriladi. Innovatsiyalar - bu ijro etuvchi rahbarlar uchun eng dolzarb masala. Tashkilot tomonidan to'rtinchi darajaga ko'tarilish uchun qilingan yaxshilanishlar tufayli, doimiy moliyalashtirish innovatsion guruhlar uchun boshqariladigan qo'llab-quvvatlash va infratuzilmani ta'minlaydi. Innovatsiyalarni rivojlantirish va takomillashtirish uchun ochiq innovatsiyalar, birgalikda ishlab chiqish va ijtimoiy amaliyotlar mavjud.

Innovatsiyalar yetukligini oshirish. Endi siz innovatsion yetuklikning turli darajalari va bir darajadan boshqasiga o'tish uchun amalga oshirish kerak bo'lgan yaxshilanishlarni bilganingizdan so'ng, innovatsiyalar yetukligini oshirish bo'yicha aniq qadamlarni muhokama qilish vaqti keldi. Rivojlanishni boshlash uchun quyidagilarni qilishingiz mumkin:

1. Hozirgi darajangizni bilib oling. Boshlash uchun, avvalo, tashkilotingizning joriy innovatsion yetuklik darajasini aniqlashingiz kerak. Muammo shundaki, ba'zi tashkilotlar haqiqatni tan olishdan bosh tortadilar. Buni amalga oshirish uchun sizning hozirgi darajangizni aniqlashda shafqatsiz halollik bo'lishi kerak. Baholash odatda anketa kabi baholash orqali amalga oshiriladi. Masalan, siz innovatsion yetuklikni tezkor skanerlash vositasidan foydalanishingiz mumkin. Mavjud darajangizni to'g'ri baholash uchun e'tiborga olish kerak bo'lgan omillardan biri bu baholashni olish uchun turli darajadagi iloji boricha ko'proq xodimlarga ega

bo'lishdir. Shunday qilib, siz keng qamrovli tushunchaga ega bo'lasiz va turli xodimlar darajalaridagi nomuvofiqliklarni aniqlaysiz.

2. Qayerga borishni hohlayotganingizni aniqlang. Keyingi qadam, qaysi yetuklik darajasiga erishmoqchi ekanligingizni aniqlashdir. Bunga erishmoqchi bo'lgan vaqtingiz uchun vaqt jadvalini belgilash ham muhimdir. Bu yerda siz katta dadil qadam bilan maqsad qo'yishingiz mumkin bo'lsa-da, qisqa muddatli maqsadlaringizda realist va aqlli bo'lishingiz kerak. Mantiqan, qisqa muddatda siz keyingi maqsad sari intilasiz, shuning uchun tashkilotingizning yetuklik darajasini aniq belgilash uchun birinchi qadamda qo'lingizdan kelganini qilishingiz kerak. Uzoq muddatda siz uchinchi yoki to'rtinchi yetuklik darajasini olishni hohlaysiz.

3. Bo'shliqni aniqlang. Tashkilotingizning hozirgi yetuklik darajasini va keyingi bosqichga borishni hohlaganingizdan so'ng, keyingi bosqichga o'tishingiz kerak bo'lgan rivojlanish nuqtalarini aniqlash vaqti keldi. Keyingi daraja bilan hozirgi darajangizdagi bo'shliqlarni ko'ring. Ushbu bosqichda siz keyingi bosqichga o'tish uchun qanday yaxshilanishlarni amalga oshirishingiz kerakligi haqida oldingi bo'limga murojaat qilishingiz mumkin. Birinchi bosqichda qilgan baholashdan olingan ma'lumotlar bu yerda katta rol o'ynaydi, chunki siz barcha kamchiliklarni aniqlaysiz.

4. Harakat rejasi. Nihoyat, hozirgi darajangiz va keyin qayerga borish kerakligi o'rtasidagi bo'shliqlarni aniqlagandan so'ng, barcha rejalaringizni mantiqiy tartibda joylashtirish vaqti keldi. Shuningdek, siz to'g'ri ustuvorliklarni, shuningdek, tashkilotingizning vositalari va resurslarini hisobga olishingiz kerak. Innovatsiya menejerlari va yuqori darajadagi manfaatdor tomonlar bilan ishlang va qadamlarning to'g'ri tartibini belgilang. Hamma narsa joyida bo'lgandan so'ng, siz qilishingiz kerak bo'lgan yagona narsa ularni amalga oshirish va boshqarish va ko'rinmas holatlardan ehtiyot bo'lishdir.

Yetuklik modeli bilan muvaffaqiyatli ishlang. To'g'ri baholashni amalga oshirish va u bilan to'liq halol bo'lish sizga tashkilotingizning

yetuklik darajasining aniq rasmini ko'rish va innovatsion vositangizning qaysi qismlari eng zaif ekanligini ko'rish imkonini beradi. Bu yerda yaxshi narsa shundaki, sizning yetuklik darajangizni aniqlash sizga qanday qilib yaxshilash mumkinligini, qaysi loyihalarga ustuvor ahamiyat berishni va orqada qolayotgan jihatlarga e'tibor qaratish imkonini beradi. Bu elementlar takomillashgan sari innovatsion jarayon ham yaxshilanadi.

Tashkilotingiz innovatsion bo'lish huquqiga ega bo'lishi uchun siz poydevor yaratishingiz kerak (12.1 – rasm). Qatlamni o'tkazib yuboring, shunda siz uyingiz qulab tushayotganini ko'rasiz va siz dolzarb bo'lib qolish uchun kurashasiz. Har bir qatlamda kuchni oshiring va siz mukofotlardan bahramand bo'lasiz. Siz bozor va mijozlar talabiga o'tish va moslashish qobiliyatini rivojlantirasiz.



12.1 – rasm. Korxonada innovatsion yetuklik darajasini aniqlash jarayoni

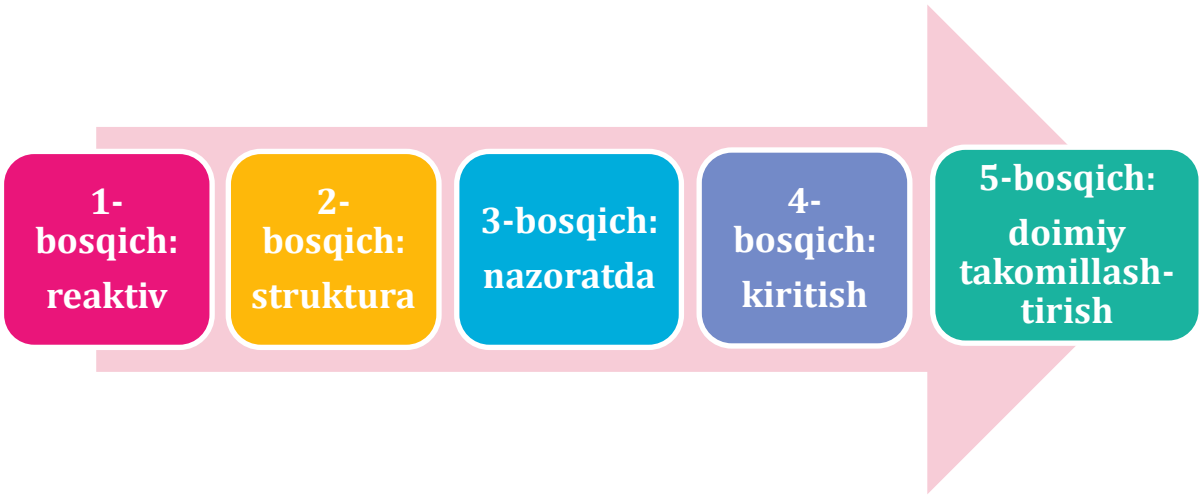
12.2. Innovatsion madaniyat auditi. innovatsiyalar uchun umumiy til va asos

Madaniyat odamlar va narsalarni bir-biriga bog'lab turadigan yelimga o'xshaydi. Har bir tashkilotning madaniyati bor. U yozilishi yoki devorga osib qo'yilishi mumkin. Yoki bu bizning bu yerda ishlayotganimiz va hech qachon yozilmagan bo'lishi mumkin. Shunchaki norasmiy ravishda yangi xodimlarni o'qitishda yoki tashkilotdagi yuqori martabali odamlar tomonidan qo'lda ushlab turish orqali o'tgan. Agar siz avval qaerda ekanligingizni bilmasangiz, innovatsiyalar bilan qaerga borishni qanday bilish mumkin?

Innovatsion madaniyat - bu noodatiy fikrlashni va uni qo'llashni rivojlantirish uchun rahbarlar rivojlantiradigan ish muhiti. Innovatsion madaniyatini rivojlantiruvchi ish joylari odatda, innovatsiyalar yuqori rahbariyat hududi emas, balki tashkilotdagi har qanday kishidan kelishi mumkin, degan ishonchga qo'shiladi. Innovatsion madaniyatlar tez o'zgarishlar bilan belgilanadigan bozorlarda raqobatlashadigan tashkilotlar tomonidan qadrlanadi; Mavjud vaziyatni saqlab qolish samarali raqobat qilish uchun yetarli emas, shuning uchun muvaffaqiyat uchun innovatsion madaniyat zarur.

Innovatsion madaniyatlar ko'pincha xodimlarni o'z vaqtida yetkazib berish va daromad olish kabi an'anaviy ko'rsatkichlar o'rniga qiymat yaratish (mijozlar uchun ham, aktsiyadorlar uchun ham) va raqobatbardosh farqlash kabi ko'rsatkichlar asosida o'lchaydi. Innovatsion fikrlashni rag'batlantiradigan kompaniyalar, shuningdek, kashfiyotlarni rag'batlantiradilar va yangi mahsulotlar va g'oyalarni yaratish uchun zarur bo'lgan tadqiqotga sarflangan vaqtni mukofotlash yo'llarini topadilar. Bunga Google kompaniyasining "20% vaqt" siyosati misol bo'la oladi, Bu xodimlarga ish haftasining beshdan bir qismini o'zlari ishlamoqchi bo'lgan narsaga sarflashga imkon beradi, bu ixtiyoriy ish "bir" lahzaga olib keladi degan umidda.

Innovatsiyalar auditini Uorton biznes maktabidan Karl T. Ulrich va Kristian Terwieschning Innovatsion yetuklik modeli bilan bog'langanligi quyidagicha izohlash mumkin (12.2-rasm):



12.2-rasm. Innovatsion yetuklik modeli

Madaniyat o'z ichiga o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin, lekin ular bilan cheklanmasdan quyidagilarga ham e’tibor qaratishi lozim:

- Birgalikda ishlaydigan jamoalarni yaratish va tarbiyalash;
- Innovatsiyalar kabi ma'lum bir sohaga e'tibor qaratadigan mukofotlar va e'tiroflarni taqdim etish;
- O'z-o'zini boshqarish madaniyatiga ruxsat berish va uni qo'llab-quvvatlash;
- Qiziqish, jasorat va xavf darajasini ko'rsatishga ruxsat beriladi.

O'z madaniyatini o'zgartirish kerakligini tushungan tashkilot bir kun hammani ishdan bo'shatib, ertasi kuni hammani kerakli odamlar bilan almashtira olmaydi, hatto u qanday odamlar kerakligini aniq bilsa ham. Madaniyatni o'zgartirish va moslashtirish vaqt va sabr-toqatni talab qiladi. Tashkilot qilish kerak bo'lgan oxirgi narsa - bu yangi hatti-harakatlar zarurligini muhokama qiladigan nutq so'zlash va keyin madaniyat bir kechada o'zgarishini kutishdir. Bu yerda hisobdor tashkilotning munosabatlari, his-tuyg'ulari, qadriyatlari va hulq-atvorini innovatsion loyiha

ehtiyojlari bilan qanday muvaffaqiyatli muvofiqlashtirishga qaratilgan. Muvaffaqiyatli tijoratlashtirilgan innovatsiyaga o'tishni hohlayotganingizda, siz bizning madaniyatimizni odamlaringiz, jarayonlaringiz, vositalaringiz, o'lchovlaringiz, manfaatdor tomonlaringiz va homiylaringiz, boshqaruv modeli, tashkiliy tuzilma, mukofot va tan olish mexanizmlari bilan taqqoslashingiz kerak.

Madaniyatni o'zgartirish bo'yicha faoliyatning to'rtta asosiy toifasi **ko'rish, motivatsiya, ko'nikmalarni rivojlantirish va amalga oshirishdir**. To'rtta asosiy toifani boshlash, sozlash, ommalashtirish va institutsionalizatsiya deb nomlanuvchi texnologiyalarni yetkazib berish bosqichlari bilan muvofiqlashtirish orqali matritsaga aylantirish mumkin. Innovatsiya ta'rifini yaratish innovatsiyalarning umumiy tilini yaratishdagi birinchi qadamdir.

Umumiy innovatsiya tilini yaratishning ahamiyati shundaki, til madaniyatning eng muhim tarkibiy qismlaridan biridir. Tashkilotingizdagi odamlar innovatsiyalar haqida izchil gapirmasalar va muloqot umumiy tilni mustahkamlayotganini ko'rsalar, qanday qilib tashkilot madaniyatiga innovatsiyalarni kiritishga umid qilishingiz mumkin? Taqdimotlar, elektron pochta xabarlari va hokazolarda izchil tilni ta'minlash va odamlarning innovatsiyalar bo'yicha bir xil kitobni o'qishlari yoki bir xil o'quv kurslarida qatnashishlari umumiy innovatsiya tilini yaratish va mustahkamlashga yordam berishning ba'zi usullaridandir. Innovatsiya turlarini ko'rib chiqish uchun bir qator ramkalar qo'llanilgan. Umuman olganda, innovatsiyalarni tasniflashning ushbu yondashuvlari o'tmishdagi muvaffaqiyatlardan innovatsiya manbalarini ko'rib chiqadi yoki kelajakda yangi innovatsiyalarni qaerdan izlash kerakligini aniqlashga harakat qiladi. Innovatsiya turlarining xilma-xilligi shuni ko'rsatadiki, innovatsiyalarning afzalliklari faqat yangi mahsulotni ishlab chiqish bilan cheklanmaydi.

Kategoriyalashtirish, shuningdek, innovatsiyalarni o'lchashda yordam beradi, bu esa samaradorlikni taqqoslash va dalillarga asoslangan tanlovlarni amalga oshirish imkonini beradi, bu yaxshilanishlar yoki avanslar eng ko'p daromad keltirishi mumkin bo'lgan yo'l-yo'riq beradi.

Har qanday yangilik umumiy til ustida ishlashni talab qiladi. Bu, birinchi navbatda, umumiy fikrni topish bizning manfaatlarimiz ekanini tan olishimiz kerak. Bu har birimiz uchun tegishli bo'lishi kerak, u joriy, mos, aniq va butun tashkilot bo'ylab ko'rinadigan bo'lishi kerak. Shuningdek, u o'sishi va gullab-yashnashi, rivojlanishi va barcha innovatsion ishimizning lingua franca bo'lishi uchun ruxsat berish kerak. Uni ongli ravishda qurish kerak. Keling, bir daqiqa orqaga chekinaylik, bu "his-tuyg'ular" yaxshi, lekin bizda innovatsiyalar uchun umumiy til jiddiy emas va biz buni o'zgartirish yo'llari va vositalarini topishimiz kerak. Bu innovatsiyalarni sezilarli darajada ushlab turadi. U kengroq tarmoq va hamkorlik dunyosida davom eta olmaydi.

Umumiy innovatsion tilga (UIT) ega bo'lishdan olingan qiymat quyidagilardan iborat:

Ega bo'lish: Umumiy innovatsion tilga ega bo'lish, odamlar qanday ishlashi va innovatsiyalar qilish uchun aniq, o'ylangan asos mavjudligini anglatadi. Bu umumiy tuzilmani ta'minlaydi, nima bor va nima tashqarida. Innovatsiyalar haqida gap ketganda, juda ko'p variantlar (usul, atamalar va boshqalar) mavjud. Agar siz odamlarning bir innovatsion metodologiyadan boshqasidan foydalanishini xohlasangiz, umumiy innovatsion tilga ga ega bo'lish bu istakni aks ettiradi. "Ega bo'lish" hozirgi kunni ham aks ettiradi - hozirgi va kerak bo'lganda yangilanadigan narsa, shuning uchun uni foydali qiladi (kompaniyaning hozirgi amaliyotiga aloqasi bo'lmagan besh yil oldin ishlab chiqilgan narsadan farqli o'laroq).

Keng tarqatish: Umumiy til ikki sababga ko'ra keng tarqalgan: hamma bir xil tilni baham ko'radi va u xodimlar orasida keng tarqalgan. Bu odamlarga yanada samarali ishlashga yordam beradi

va ulardan nima so'ralayotganiga aniqlik kiritadi. Ya'ni, har xil turdagi prototiplar mavjud. Tasavvur qiling-a, siz bitta eskizni so'ragan edingiz va uni ishlab chiqish uchun 3 oy kerak bo'ldi, o'ylaganingizda oddiy eskiz bor edi. Oh. Yoki siz MVP desangiz va kimdir kechagi beysbol o'yini haqida o'ylayotgan bo'lsa. Xo'sh, siz rasmni olasiz. Shunday qilib, agar sizning kompaniyangizda innovatsion til mavjud bo'lsa, lekin u keng tarqalgan bo'lmasa, siz u taqdim eta oladigan barcha narsalarni qo'ldan boy beryapsiz. Hatto hissiy jihat ham bor - hech kim suhbatdan chetda qolishni yoki yashirin til bor deb o'ylashni yoqtirmaydi! Umumiy innovatsion til umumiy maqsad ustida ishlashda do'stlik tuyg'usiga hissa qo'shadi. Shunday ekan, agar siz haqiqatan ham hamma yangilik kiritishini kutsangiz, ular buni amalga oshirish uchun jargonni bilishlariga ishonch hosil qiling.

Innovatsiyalar: Kompaniyalar umumiy tillarga ega, ammo innovatsiyalar ulardan birimi? Innovatsiyalar bilan bog'liq bo'lgan keng terminologiyalar uni o'ziga xos pastki tilga aylantirdi. Krossover va boshqa sohalardan qarz olish mavjud bo'lsa-da, ular innovatsiyalar kontekstida boshqacha qo'llaniladi (o'ylab ko'ring, Agile, Lean, Sprint va boshqalar). Umumiy innovatsion til odamlarga siz foydalanmoqchi bo'lgan muayyan usullar, jarayonlar, natijalar, rollar va mas'uliyatlar atrofida moslashishga imkon beradi.

Umumiy til: Odamlar muloqot qilish usuliga ega bo'lishi kerak. Sizning kompaniyangizda innovatsiyalar bo'lishini hohlash yaxshi, lekin odamlarga "biz qilayotgan ish"dan ko'ra ko'proq narsa kerak. Umumiy innovatsion til birgalikda ishlashni osonlashtiradi va ishlarni tezlashtiradi. Agar atama ishlatilsa, har bir kishi nima uchun, nima va qanday qilib doimiy ravishda tushuntirishga hojat qoldirmasdan, nima qilish kerakligini biladi.

Sizning Umumiy innovatsion til vaqt o'tishi bilan kengayishi mumkin. Uni qanday baham ko'rishni tanlaganingiz "kun so'zi" orqali, bortga kirish paytida yoki hatto bilimlarni boshqarish tizimingizda lug'atga ega bo'lishi mumkin. (Men sizning

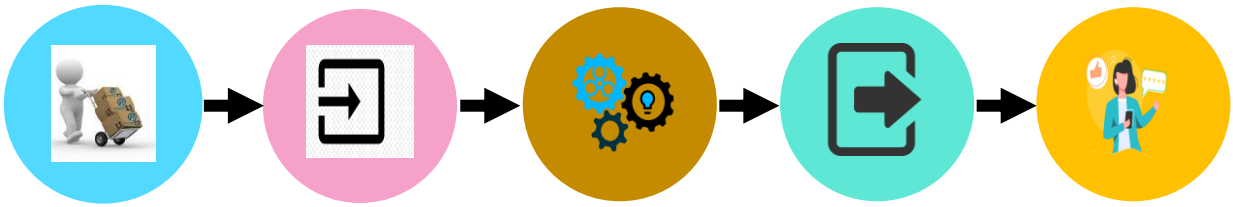
g'oyalaringizni eshitishni istardim!) Xulosa, Umumiy innovatsion tilga ega bo'lishning muhimligi shundaki, u sizning kompaniyangizdagi murakkab innovatsion tashabbuslarga ham, uni amalga oshirayotgan odamlarga ham hurmat ko'rsatadi.

12.3. Innovatsion jarayonni tahlil qilish uchun sipoc modeli

Innovatsion jarayonni tahlil qilish uchun SIPOC ((Supplier, Input, Process, Output, and Customer) yetkazib beruvchi, kiritish, jarayon, chiqish va mijoz)) modelidan foydalanish mumkin. Innovatsion jarayonni tahlil qilish ko'plab jarayon bosqichlarini va innovatsiyalarni monitoring qilish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan o'nlab tadbirlarni o’z ichiga oladi. Boshqaruv xodimlarining aksariyati ba'zi chora-tadbirlarni, maqsadlarni belgilashni, rag'batlantirishni va ularni kuzatishni boshlashni hohlaydi.

Innovatsion jarayonni tahlil qilish ko'plab jarayon bosqichlarini va innovatsiyalarni monitoring qilish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan o'nlab tadbirlarni ko'rsatadi. Muammo shundaki, odamlar butun voqeani aytib bera oladigan va innovatsiyalarni bashorat qiluvchi bo'lib xizmat qiladigan sehrli innovatsiya choralarini ishlab chiqishni hohlashadi. Boshqaruv xodimlarining aksariyati ba'zi chora-tadbirlarni belgilashni, maqsadlarni belgilashni, rag'batlantirishni va ularni kuzatishni boshlashni xohlaydi. Innovatsion jarayonni yaxshiroq tushungan holda ham, tashkilot uchun innovatsiyalarning tegishli choralarini tanlashdan oldin ko'proq o'ylash kerak.

Sipoc nima ? Sipoc - jarayonning yuqori darajadagi ko'rinishi.
bu yetkazib beruvchilar, kirishlar, jarayon, natijalar va mijozlarni anglatadi.



YETKAZIB BERUVCHI
Jarayonga kirishni ta'minlovchi shaxs/tashkilot

KIRISH
Yetkazib beruvchi tomonidan jarayonga qo'shiladigan resurs

JARAYON
Kirish chiqishga aylanadigan bosqichlar qatori

CHIQISH
Jarayon natijasi bo'lgan resurs

MIJOZ
Mahsulot yoki xizmatlarni oluvchi shaxs /tashkilot

Avtomobilni ta'mirlash ob'ektining oddiy SIPOC modeli misoli

Supplier (Yetkazib beruvchi)	Input (Kirish)	Process (Jarayon)	Output (Chiqish)	Customer (Mijoz)
Ta'mirlash to'plami etkazib beruvchilar Ehtiyot qismlar yetkazib beruvchilar Asl uskunalar ishlab chiqaruv-chisi Transport vositasi egasi Mijoz vakili	Ta'mirlash uchun talab Ta'mirlash uchun trans-port vositasi Ishga buyurtma berish tartibi Ta'mirlash uchun tasdiqlangan qismlar	Muammo diagnostikasi Ehtiyot qismlarni sotib olish Ta'mirlash ishlarini bajarish Xizmatni tugatish to'g'risida bildirishnoma	Ta'mirlash bo'yicha tavsiya Xarajatlar smetalari Yetkazib berish sanasi va vaqti Ta'mirlangan avtomobil Mijozni xabardor qilish uchun matnli xabar / elektron pochta / telefon	Avtomobil egasi Mijoz vakili

SIPOC modeli ko'p jihatdan foydali bo'lishi mumkin, ayniqsa biznes jarayonlaridagi muammolarni hal qilishda. Kengaytirilgan muammolarni hal qilish imkoniyatlari ko'proq ma'lumotli va takomillashtirilgan jarayonlarni boshqarishga olib keladi. SIPOC diagrammalari barcha manfaatdor tomonlar bir sahifada ekanligiga ishonch hosil qilib, jarayonlarning tushunarli ko'rinishini taqdim etadi. Bundan tashqari, DMAIC "Aniqlash" va "O'lchash" bosqichlarida bo'lganida, SIPOC modeli olti Sigma DMAIC metodologiyasining asosidir. Bu biznes jarayonlarini optimallashtiradi, samaradorlikni oshiradi va operatsion xarajatlarni qisqartirganda daromadni oshiradi.

SIPOC modelida innovatsiyalar chora-tadbirlarini ishlab chiqish jarayoni quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

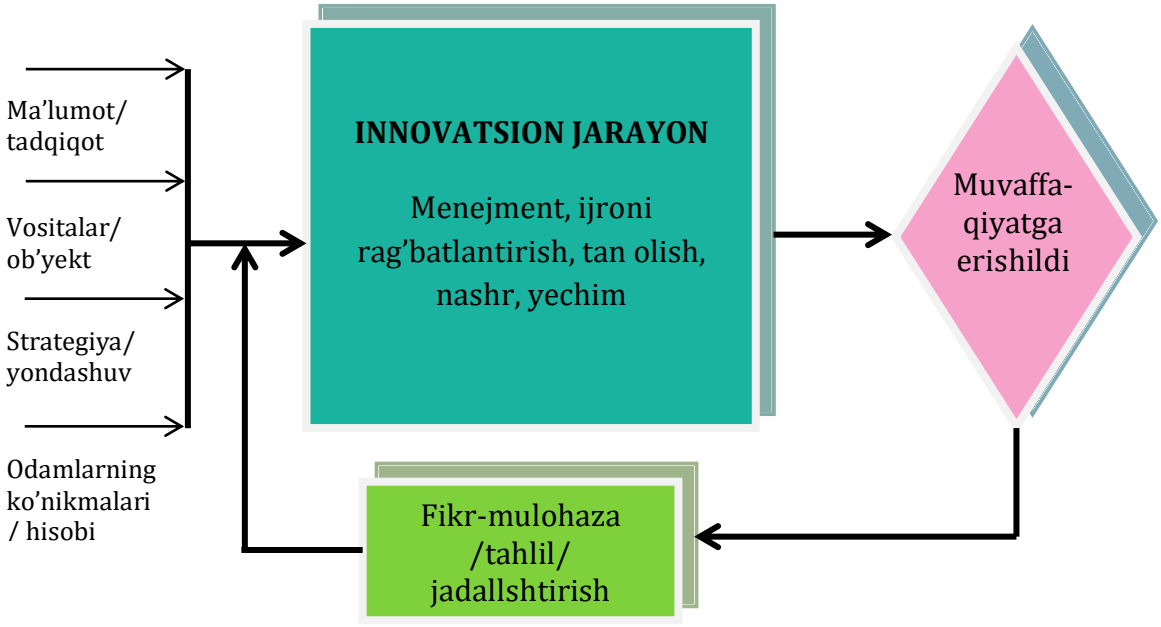
• maqsad, savol, ko’rsatkich yondashuvi jarayonlarining kontseptual, operatsion va miqdoriy darajadagi tushunchalaridan iborat. Innovatsion chora-tadbirlarni aniqlash uchun innovatsiya maqsadini, uning muhitini, kirish, jarayon va chiqish parametrlarini tushunish muhimdir.

• maqsad mahsulotlar yoki natijalar, jarayonlar yoki faoliyatlar, resurslar yoki kirishlar nuqtai-nazaridan niyat yoki kontseptual tushunish sifatida aniqlanadi.

• savollar maqsad va vazifalarni amalga oshirishni baholash uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan o'lchovlarni operativ tushunishni ta'minlaydi.

• ko'rsatkichlar maqsadlarga nisbatan ishlashni baholashda savollarga javoblarni miqdoriy tushunishni ta'minlaydigan ma'lumotlarni ifodalaydi. Ma'lumotlar ob'ektiv yoki sub'ektiv bo'lishi mumkin, yoki ob'ektning o'zi va ma'lumotlar olingan nuqtai nazardan.

Quyida jarayon yoki faoliyat uchun chora-tadbirlar belgilash uchun foydalaniladigan bosqichlar ro'yxati keltirilgan:



• tashkilotda innovatsiyalar maqsadini aniqlang.

• kutilayotgan natijalarni (asosiy va maxsus) va ularning biznes samaradorligiga, jumladan, o'sish va rentabellikka qo'shgan hissasini belgilang.

• asosiy natijalarning muvaffaqiyati o'lchovlarini aniqlang.

• innovatsion jarayonni takomillashtirishning qiyin imkoniyatlarini aniqlash.

• innovatsiyalarni tezlashtirish uchun bajarilishi kerak bo'lgan tadbirlarni sanab o'ting.

• tashkilotda innovatsiya muvaffaqiyati uchun muhim bo'lgan kirish, jarayon ichidagi va chiqish o'zgaruvchilarini aniqlash. Agar ushbu o'zgaruvchilar kuzatilmasa va samarali boshqarilmasa, innovatsiya natijalari salbiy ta'sir ko'rsatadi.

• innovatsiyalar indeksini yaratish va tanlangan innovatsiyalar bo'yicha ma'lumotlarni yig'ish qobiliyatini aniqlash.

• hisobot va aloqa usullarini o'rnating, biznesning o'sishi va rentabelligini ta'minlash uchun innovatsiyalarning muhim va amaliy choralarini (darajalari va tendentsiyalarini) kuzatib boring.

Innovatsiyalar indeksi uchun ko'rib chiqiladigan chora-tadbirlar

Sanoat innovatsiyasi	Innovatsiyalar indeksi ko'rsatkichlari	Jarayonning innovatsion choralari
Innovatsiyalarni moliyalashtirish, shu jumladan ilmiy-tadqiqot	Resurslar: moliyalashtirish, tavakkalchilik madaniyati, mukofotlar, vositalar	Tadqiqot, innovatsiyalarni boshqarish, vaqtni taqsimlashda mukammallik (%)
Yangi mahsulotlar, xizmatlar yoki echimlar	Faoliyat: innovatsiya maqsadlari, innovatsiya jarayoni, institutsio-nalizatsiya darajasi, g'oyalarni boshqarish, ichki va tashqi nashrlar, bilimlarni boshqarish, ichki va tashqi hamkorlik, tan olish	Yangi g'oyalarni amalga oshirish; takomillashtirish yoki o'zgartirish darajasi; farqlanish, buzilish yoki innovatsionlik darajasi; innovatsiya qilish vaqti
Bozor kapitallashuvi	Natijalar: patentlar; yangi mahsulotlar, xizmatlar yoki echimlar; sotishning o'sishi; bozordagi mavqei yoki reytingi; mijozlar tushunchalari	Innovatsiyalar darajasi, tejamkorlik, imkoniyatlar

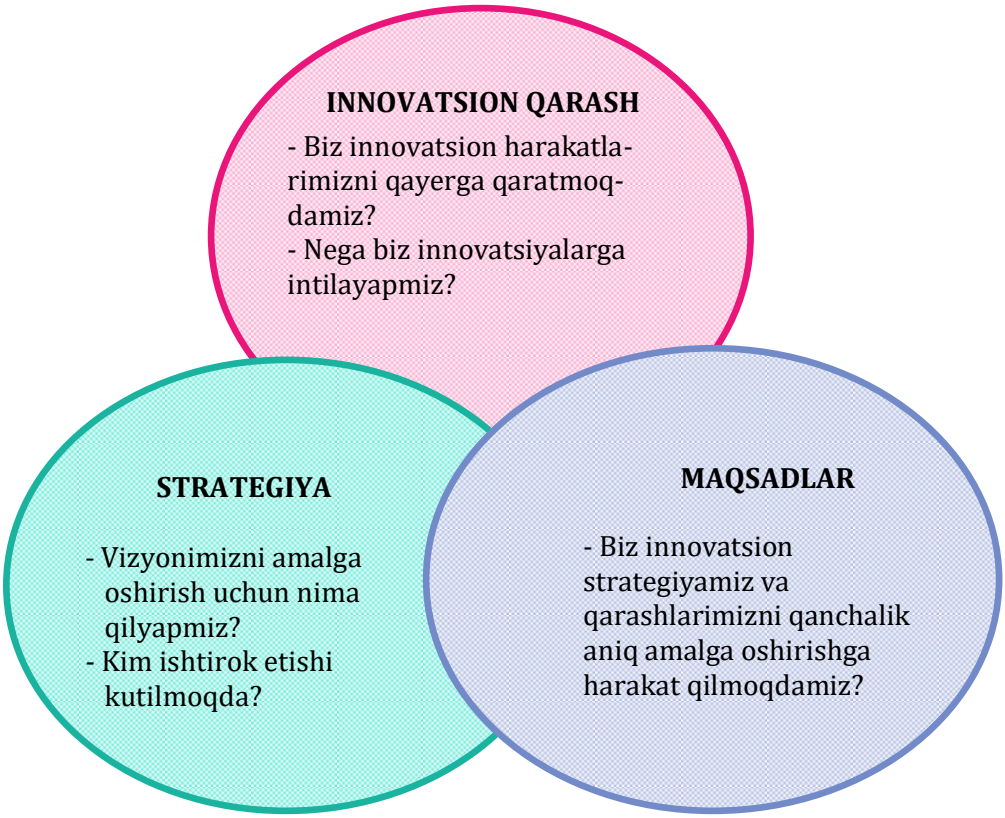
Ko'rish diqqat markazida bo'ladi va ko'rish "nima" yoki "qanday" emas, balki "qaerda" va "nima uchun" haqida. Vizyon biznesga maqsad tuyg'usini beradi va oldinga yo'l noaniq bo'lib ko'rinsa, rul vazifasini bajaradi. Innovatsion qarash ham muhim emas va u bir xil asosiy funktsiyalarni bajaradi. Innovatsion qarashlar xodimlar uchun quyidagi savollarga javob berishga yordam beradi:

- innovatsiya muhimmi yoki yo'qmi?
- biz innovatsiyalarga e'tibor qaratamizmi yoki yo'qmi?
- tashkilot sifatida biz qanday innovatsiyalarga intilyapmiz?
- innovatsiya biznesning qaysidir qismiga tegishlimi?

- yoki biz biznesning markaziga innovatsiyalar joylashtirmoqchi bo'lgan narsami?
- biz ochiq yoki yopiq innovatsiyalarga intilyapmizmi yoki ikkalasini ham?
- nima uchun xodimlar, yetkazib beruvchilar, hamkorlar va mijozlar ishtirok etishdan hayajonlanishlari kerak?

Odamlarda savollar bo'lsa, ular oldinga intilishmaydi. Shu sababli, tashkilot rahbariyati ham aniq innovatsion qarashlarga ega bo'lishi va uni asosiy manfaatdor tomonlarga aniq va muntazam ravishda yetkazishi juda muhimdir. Agar xodimlar, yetkazib beruvchilar, hamkorlar va mijozlar tashkilotning innovatsion qarashlari nima ekanligini bilishmasa, ular qanday qilib oldinga yaxshiroq yo'lni tasavvur qilishlari mumkin? Ko'pgina tashkilotlar tashkiliy strategiya va missiya bayonotini yaratishga vaqt ajratadilar, shundan keyingina innovatsion qarash va innovatsion strategiyani yaratishni e'tiborsiz qoldiradilar. Innovatsiya strategiyasi bu shunchaki ilmiy-tadqiqot ishlarining texnologik yoʻl xaritasi yoki yangi mahsulotni ishlab chiqish kun tartibi emas. Buning o'rniga, innovatsion strategiya kompaniyaning daromadli daromadining o'sishiga kim ta'sir ko'rsatishini va kelgusida firma uchun kuchli raqobat ustunligini ifodalaydi. Ushbu soyabon ostida tashkilot uchun innovatsion maqsadlar yaratilishi mumkin.

Innovatsion strategiya tashkilotning innovatsion qarashlariga erishish uchun innovatsion yo'nalishni belgilaydi. Bu tashkilot a'zolariga innovatsiyalar haqida gap ketganda qanday yangi yutuqlar va yo'nalishlar tashkilotga ko'proq foyda keltirishi haqida tasavvur beradi. Tashkiliy strategiyada bo'lgani kabi, innovatsion strategiya tashkilot nimaga e'tibor qaratishi kerakligini (va NIMA EMAS) aniqlab berishi kerak, shunda u yerga qanday erishish uchun taktika ishlab chiqilishi mumkin.



Innovatsion qarashlar, strategiyalar va maqsadlarning kesishishi

12.4. Innovatsion qarash, missiya va qadriyatlar, moliyalashtirish va qiymat

Tashkilotlar ko'rish yoki strategiyaga ega bo'lmagan innovatsion dasturlarga juda ko'p vaqt, kuch va pul sarflashadi. Innovatsion tashabbuslar uchun kvota nima uchun yoki qanday qilib erishilishini aytmasdan e'lon qilish muvaffaqiyatsizlik retsepti hisoblanadi. Korxonada ko'rinish bo'lmasa, jamoalar g'ildiraklarini qarama-qarshi yo'nalishlarda aylantiradilar va tezlikni tezda yo'qotadilar. Rahbarlar aniq qarashlarni ishlab chiqishlari, strategiyalarini rasmiylashtirishlari va uni butun tashkilotga yetkazishlari bilangina innovatsion maqsadlar haqiqatga aylanadi. O'z tashkilotingiz uchun innovatsion qarash bayonotini yaratish uchun quyidagi to'rtta oddiy bosqichni bajaring.

1. Qiyinchiliklaringizni aniqlang. Ochiq fikrli va samimiy yondashuv innovatsion to'siqlaringizning ildiziga kirish uchun

zarurdir. Tashkilotning yaxlit istiqboliga ega bo'lgan yuqori darajali menejerlar guruhini to'plang va ulardan tashkilotning yetakchi innovatorga aylanishiga to'sqinlik qiladigan asosiy muammolarni halol aniqlashni so'rang.

2. Imkoniyatlaringizni aniqlang. Ishtirokchilardan kompaniyangizning har bir muammosini hal qilish bo'yicha g'oyalarni taklif qilish va muhokama qilishlarini so'rang va bu g'oyalarni imkoniyatlar sifatida sanab o'ting. Yechimlarning maqsadga muvofiqligini tahlil qilishdan saqlaning, qiyinchilikni to'liq muammosiz qiladigan aniq stsenariyni tasavvur qiling. Misol uchun, agar sizning muammolaringizdan biri "texnologik imkoniyatlarimiz raqobatchilardan ortda qolsa" bo'lsa, sizning imkoniyatlaringizga "X Tech Company bilan hamkor", "X qobiliyatiga ega dasturchilarni yollash" yoki "IT investitsiyalarini ko'paytirish" kiradi.

3. Yo'nalishingizni aniqlang. Imkoniyatlar ro'yxatidan qaysi uchtasi yoki to'rttasi innovatsion muammolarni hal qilish va maqsadlaringizga erishish uchun eng muhim hisoblanadi? Innovatsiyalar uchun zarur bo'lgan eng ta'sirli yo'nalishlar haqida sog'lom bahs-munozarani rag'batlantiring va konsensus mavjud bo'lganda, tanlangan imkoniyatlarni bir nechta jumlalarga jamlang. Ular sizning yo'nalishingizni ifodalaydi va kompaniyangizning innovatsion maqsadlarini va ularga qanday erishishni ko'rsatishi kerak.

4. Innovatsion qarashni belgilang. Innovatsion qarashni yaratishning yakuniy bosqichi innovatsiyalar kompaniyangiz uchun nima qilishini aks ettiruvchi bitta jumlani ifodalashdir. Ideal bayonot jargonsiz va tashkilotingizdagi har bir kishi tomonidan oson tushuniladi. Bu balandparvoz, ulug'vor va shuhratparast ko'rinadi, lekin haqiqiy emas. Ushbu mashq orqali quyidagilarni belgilab olish mumkin: "Biz kasalliklarning oldini olish va davolash, azob-uqubatlarni yengillashtirish va hayot sifatini yaxshilash uchun innovatsion mahsulotlarni kashf etish, ishlab chiqish va

muvaffaqiyatli sotishni hohlaymiz." Buni quyidagicha ifodalash mumkin: "Kelajak haqidagi eng keng ko'lamli tasavvurlarni qabul qilish va ularni shu yerda va hozirda namoyon qilish."

Sizning innovatsion qarash bayonotingiz innovatsiyalarga yangi va aniq yondashuvni ko'rsatishi kerak. Bu xodimlarni quvvatlantirishi va ilhomlantirishi va ularga maqsad tuyg'usini berishi kerak. U haqiqiy bo'lishi va innovatsion harakatlaringizning markaziga aylanishi kerak.

Menejerlar va xodimlar nimaga e'tibor qaratish kerakligini bilish va muvaffaqiyatga erishish uchun maqsadlarga muhtoj bo'lganidek, tashkilotlar ham innovatsion maqsadlarga muhtoj. Aniq innovatsion maqsadlar, aniq innovatsion strategiya va tashkilot uchun yagona innovatsion qarashlar bilan birlashganda xodimlardan kelib chiqadigan instinktual innovatsiyalarni va yo'naltirilgan innovatsion loyihalarda yuzaga keladigan intellektual innovatsiyalarni maksimal darajada oshiradi.

Innovatsion qarash tashkilot e'tibor qaratadigan innovatsiya turlarini aniqlasa, innovatsion strategiya tashkilot innovatsiyalar haqida gap ketganda nimaga e'tibor qaratishini belgilaydi, bu innovatsiya maqsadlari narsalarni aniq maqsadlarga bo'lib, xodimlarga qarshi ishlashi mumkin. Keling, ushbu uchta narsa eng yuqori darajada qanday birlashishini ko'rish uchun misol sifatida korxonani ko'rib chiqaylik:

Innovatsion qarash:

- innovatsion innovatsiyalar strategiyasi bo'yicha kompaniyaning o'z ilmiy-tadqiqot bo'limidan tashqariga chiqish;
- ushbu innovatsiya maqsadiga e'tibor qaratish uchun rasmiy dastur yarating (Connect + Develop);
- kompaniya innovatsiyalarining 20%–30% tashqi manbadan bo’lishi.

20% - 30% maqsadi xodimlar va rahbariyatga o'lchash uchun nimadir beradi va bu butun tashkilot tushunadigan juda aniq

mezonni belgilaydi, ularga erishish uchun majburiyat va ishtirok qanchalik katta bo'lishi kerakligini tasavvur qilish imkonini beradi. Aynan shu nuqtada yuqori boshqaruv innovatsion maqsadlarni yetkazishdir. Shuningdek, ular o'z sa'y-harakatlarini qanday qo'llab-quvvatlash niyatida ekanliklari va xodimlarga innovatsion maqsadlarga erishishda qanday yordam berishlari haqida xabar berishlari kerak.

Innovatsiya loyihalarini moliyalashtirish uchun pul hovuzuni yarating. Bu yerda "kauchuk yo'l bilan uchrashadi". Mahsulot guruhlarini boshqaradigan mahsulot menejerlari va biznes bo'linmalarini boshqaradigan bosh menejerlar odatda erishishga harakat qilayotgan daromad raqamlariga ega va ular bu raqamlarga erishish uchun o'z byudjetlarini sarflaydilar. Natijada, innovatsion loyihalar uchun ko'pincha qimmatli kichik moliyaviy resurslar (va inson resurslari) mavjud bo'lib, ular ushbu chorakdagi biznes maqsadlariga darhol erisha olmaydi. Natijada, ko'plab tashkilotlar mahsulot menejerlari va bosh menejerlarning hozirgi ehtiyojlari o'rniga biznesning kelajakdagi ehtiyojlariga ajratilishi mumkin bo'lgan mahsulot yoki biznes-birliklaridan tashqarida pul ajratishadi.

Bu, shuningdek, tashkilotga turli xil xavf profillari va vaqt ufqlariga ega bo'lgan loyihalarning innovatsion portfelini yaratishga imkon beradi. Ammo, innovatsion loyihalarni moliyalashtirishni tanlasangiz ham, sizda buning uchun reja bo'lishi kerakligi yoki kelajakdagi innovatsion quvuringizni tashkil etuvchi istiqbolli loyihalar hech qachon moliyalashtirilmaydi.

Innovatsiya loyihalarini inson resurslarining mosliligini yarating. Ba'zi tashkilotlar xodimlarga o'z vaqtlarining ma'lum foizini o'zlari hohlagan narsaga sarflashga ruxsat berishadi, lekin ko'pchilik buni qilmaydi. Ba'zi tashkilotlar xodimlarga o'z vaqtlarining ma'lum foizini istiqbolli g'oyani ishlab chiqishga sarflashga ruxsat berishadi, lekin ko'pchilik tashkilotlar shu qadar yuzaki ishlaydiki, ular innovatsiyalar uchun vaqt yoki pul yo'q deb

o'ylashadi. Ko'pincha bu to'g'ri va shuning uchun xodimlar ba'zan o'z vaqtida istiqbolli g'oyalar ustida ishlashadi, lekin bunga majbur bo'lmasligi kerak. Va agar siz ularni shunday qilishga majburlasangiz, ular istiqbolli g'oyani kompaniyadan tashqaridagilar bilan ishlab chiqish ehtimoli kattaroq bo'ladi va tashkilot bu harakatlardan hech narsa yutmaydi.

O'zingizning g'ayratli tadbirkorlaringizni tadbirkorga aylantirmang. Resurs moslashuvchanligini yaratish yo'lini topishingiz kerak. Rivojlanishda davom etmoqchi bo'lgan tashkilotlar menejerlarga o'z xodimlari vaqtining bir qismini istiqbolli innovatsion loyihalarga sarflashga imkon beradigan tarzda tashkilotni xodimlar bilan ta'minlashlari kerak.

Ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan modellardan biri bu Intuit bo'lib, u xodimlarga loyiha guruhlarini shakllantirish va foiz vaqtini to'plash va keyin hamkasblari bilan ta'tilni rejalashtirganidek, innovatsion loyiha ustida ishlash uchun dam olish vaqtini rejalashtirish imkonini beradi. Bu menejerga xodimlarning kundan-kunga bo'lmasligini rejalashtirish imkonini beradi va xodimga o'z ishchi guruhidan rejalashtirilgan ta'til paytida innovatsion loyihaga e'tiborini qaratish imkonini beradi. Ammo bu inson resurslari moslashuvchanligini yaratishning mumkin bo'lgan usullaridan biridir.

Qiymat yaratish juda muhim, lekin siz qiymatga kirish va qiymat tarjimasiga teng e'tibor bermasdan muvaffaqiyatga erisha olmaysiz, chunki innovatsiyalar qiymat bilan bog'liq.

Innovatsiya = Qiymat yaratish (×) Qiymatga kirish (×) Qiymatni belgilash = Muvaffaqiyat!

Endi siz komponentlar qo'shimcha emas, ko'paytiruvchi ekanligini sezasiz. Bir yoki ikkitasini yaxshi va bittasini yomon bajaring va bu ijobiy natijaga olib kelishi shart emas. Bittasini yomon va ikkitasini yaxshi bajarish sizning innovatsion sarmoyangizni baribir muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin. Keling, uchta tenglama komponentini qisqacha ko'rib chiqaylik:

Qiymat yaratish – o'z-o'zidan tushunarli. Sizning innovatsion investitsiyalaringiz eski yechimdan yangi yechimga o'tish (jumladan, "Hech narsa qilmaslik" yechimi) bilan bog'liq o'tish xarajatlarini bartaraf etish uchun yetarlicha katta bo'lgan qo'shimcha yoki butunlay yangi qiymat yaratishi kerak. Ilgari imkoni bo'lmagan narsani yanada samaraliroq qilish yoki yangi psixologik yoki hissiy imtiyozlarni yaratish orqali yangi qiymat yaratilishi mumkin.

Qiymatga kirish – ishqalanishni kamaytirish sifatida ham ko'rib chiqilishi mumkin. Mijozlar va iste'molchilar siz yaratgan qiymatga kirishni qanchalik osonlashtirasiz? Mahsulot yoki xizmat odamlarga qiymatga osonlik bilan kirishga imkon berish uchun qanchalik yaxshi ishlab chiqilgan? Yechim yaratilishi qanchalik oson? Odamlar siz bilan biznes qilish qanchalik oson?

Qiymatni belgilash – bu odamlarga siz yaratgan qiymat va ularning hayotiga qanday mos kelishini tushunishga yordam berishdir. Qiymatli tarjima, shuningdek, tushuntirish va ta'limga bo'lgan ehtiyoj o'rtasidagi uzluksizlikda sizning yechimingiz qayerga tushishini tushunish bilan bog'liq. Incremental (ortib boruvchi, bosqichma-bosqich) innovatsiyalar odatda odamlarga shunchaki tushuntirilishi mumkin, chunki ular allaqachon tushunadigan narsaga bog'langan, ammo radikal yoki buzuvchi innovatsiyalar muqarrar ravishda ma'lum darajadagi ma'lumotni talab qiladi (ko'pincha ishga tushirishdan ancha oldin). Haqiqatan ham yaxshi bajarilgan bo'lsa, qiymat tarjimasi mijozlar va iste'molchilar uchun eski yechimini yangi yechimga almashtirish qanchalik oson bo'lishini bildirishga yordam beradi.

Bu yerda bilish kerak bo'lgan asosiy narsa shundaki, agar siz qiymat yaratish bo'yicha ajoyib ish qilsangiz ham, agar siz qiymatga kirish yoki qiymat tarjimasi bo'yicha yomon ish qilsangiz, baribir muvaffaqiyatsiz bo'lishingiz mumkin.

12.5. Innovatsiyalar indeksi uchun e’tiborga olinadigan chora-tadbirlar

Innovatsiyalar raqobatbardosh iqtisodiy omil sifatida uzluksiz, rivojlanib boruvchi va o‘zlashtirilgan boshqaruvni talab qiluvchi jarayondir. Shuning uchun innovatsion kompaniyalar o'zlarining innovatsion imkoniyatlarini o'lchashlari kerak. Adabiyotlar innovatsiyalarni o'lchash yoki innovatsion qobiliyatlarni baholash sohasidagi tadqiqotlarni tasdiqlaydi. Asosiy nazariy muammolardan biri innovatsion amaliyotlar orasidagi chegara effekti va sinergiyani hisobga oladigan va ularning haqiqiyligini tasdiqlovchi matematik modellarni ishlab chiqishdan iborat.

Ilgari yuqori rahbariyatning e'tibori bozorda raqobatbardosh bo'lish va qolish uchun xarajatlarni kamaytirish, yetkazib berish muddatini qisqartirish va sifatga qaratilgan edi. Kengaytirilgan holda, raqobatchilarga muvaffaqiyatli duch kelish uchun yangi mezonlar paydo bo'ladi: boshqalar qatori innovatsiyalar. Kompaniyalarning iste'molchilar talablarini qondirish qobiliyati ularning innovatsiyalar va raqobatbardosh narxlarda yangi mahsulotlarni yetkazib berish qobiliyatiga bog'liq. Innovatsiyalar barqaror raqobatdosh ustunliklarga erishishning asosiy omili bo'lib, ayniqsa, kichik va o'rta korxonalar uchun asosiy muammolardan biriga aylanadi.

Innovatsiyalarni o'lchash tizimini ikkita farazga asoslanadi: kompaniyaning innovatsion salohiyatini o'lchash mumkin va innovatsiyalarni o'lchash tizimining tamoyillari innovatsion jarayonning xususiyatlariga (amaliyotlariga) bog'liq.

Innovatsion jarayonlar amaliyotining ma'lumotnoma ro'yxati aniqlanadi. Ular innovatsiyalarni boshqarishning bevosita kuzatilishi mumkin bo'lgan kichik amaliyotlari nuqtai nazaridan ifodalangan taqdirdagina o'lchanadi. Adabiyotlar innovatsion ilg'or tajribalar haqidagi tadqiqotlarni tasdiqlaydi.

Potentsial innovatsiyalar indeksi (PII): tavsif va cheklovlar. Corona Armenta (2005) PII deb ataladigan indeksni ishlab chiqishni taklif qildi. Ushbu yondashuvning afzalliklaridan biri baholovchining aniq maqsadlarini birlashtirishdan iborat. Demak, ma'lumotlarni qayta ishlash usulining o'ziga xos bosqichi afzal ko'rgan shkalani belgilashga bag'ishlangan. O'zining maxsus manfaatlariga muvofiq, baholovchi kompaniya tasnifining o'zgaruvchilari va xususiyatlarini o'zgartirishi mumkin. Bundan tashqari, innovatsiyalarni samarali boshqarish ma'lum bir ish bilan bog'liq emas. Innovatsion ko'rsatkichlar innovatsiyalar va innovatsion siyosatni ishlab chiqish bo'yicha tadqiqotlarni qo'llab-quvvatlaydi. Siyosat amalga oshirilgandan so'ng, innovatsion ko'rsatkichlar natijani kuzatish va baholash uchun ishlatilishi mumkin, bu esa siyosatni o'rganishga olib keladi. Innovatsiya ko'rsatkichlarini ishlab chiqarish innovatsiya nima ekanligini tushunishni talab qiladi. Adabiyotda ko'plab ta'riflar mavjud, ammo innovatsion ko'rsatkichlar innovatsiyalar va innovatsion faoliyatning xalqaro standart ta'riflari asosida statistik o'lchovlarga asoslanadi.

Siyosatchilarni nafaqat innovatsiyalar paydo bo'lishi, balki uning natijalari ham qiziqtiradi. Bu ko'proq ish o'rinlari va iqtisodiy o'sishga olib keladimi? Qanday qilib innovatsiyalar barqaror rivojlanish maqsadlarini qo'llab-quvvatlaydi? Innovatsiya indikatori nuqtai nazaridan so'rovlarda innovatsiyani aniqlash mumkin, ammo bu faqat innovatsiya bor yoki yo'qligini ko'rsatadi. Muayyan siyosat ehtiyojlarini qondirish uchun innovatsiyalarni o'lchashga cheklov qo'yilishi mumkin.

Innovatorlar aholisini cheklovga javob beradiganlarga, masalan, atrof-muhitni yaxshilashga va mos kelmaydiganlarga bo'lish mumkin. Vaqt o'tishi bilan o'zgarishlarni ko'rsatadigan innovatsion ko'rsatkichlar, masalan, "inklyuziv innovatsiyalar" bo'lsa, inklyuzivlik mavjudligi yoki o'sishi yoki yo'qligini aniqlash uchun keyinroq o'lchovdan so'ng asosiy o'lchov bo'lishi kerak bo'lishi mumkin. Bu ijtimoiy va institutsional so'rovlarni o'z ichiga

olishi mumkin. Innovatsion ko'rsatkichlar ishlab chiqarilgandan so'ng, ular ma'lumotlar bazalari, indekslar va reytinglar orqali potentsial foydalanuvchilarga taqdim etilishi mumkin. Bularning barchasi innovatsiyalarni statistik o'lchashga asoslanmagan. Ba'zilar tadqiqot va ishlanmalarga moliyaviy va inson resurslarini taqsimlash yoki patentlar va ilmiy nashrlardan foydalanish kabi proksi-serverlardan foydalanadilar. Ma'lumotlar bazalari, indekslar va reyting jadvallarining ahamiyati shundaki, topilmalar ishtirokchi mamlakatlarda ularning hatti-harakatlariga ta'sir ko'rsatadigan "innovatsiyalar" reytingini tuzish uchun ishlatilishi mumkin. Innovatsion ko'rsatkichlar har doim ta'sirchan bo'lgan bo'lsa-da, ular yanada ko'proq bo'lish imkoniyatiga ega. O'nlab yillar davomida innovatsion ko'rsatkichlar biznes sohasidagi innovatsiyalarga qaratilgan bo'lsa, davlat va uy xo'jaligi sektorlarida innovatsiyalarni o'lchash bo'yicha tajribalar o'tkazildi. Tarixan iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida qo'llaniladigan innovatsiyalarning standart ta'rifi mavjud emas. Bu 2018 yilda Oslo qo'llanmasi bilan o'zgardi, unda barcha iqtisodiyot tarmoqlarida qo'llaniladigan innovatsiyalarning umumiy ta'rifi e'lon qilindi. Innovatsiyaning umumiy ta'rifini qo'llash innovatsion ko'rsatkichlarga va ular ta'sir qiladigan qarorlarga ta'sir qiladi. Agar umumiy ta'rif biznes sohasiga tatbiq etilsa, u bozorga kiritilmasdan, balki potentsial foydalanuvchilarga taqdim etiladigan mahsulot innovatsiyalarini o'z ichiga oladi. Mahsulot innovatsiyasi nol narxda taqdim etilishi mumkin, bu esa iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasini tavsiflash uchun foydalaniladigan innovatsion ko'rsatkichlarga ta'sir qiladi. Innovatsiyalarning umumiy ta'rifi, iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi va nol narxdagi mahsulotlarning ortib borayotgan ahamiyati innovatsion ko'rsatkichlarga ta'sir qiladi.

Innovatsiyalarni o'lchash uchun 5 bosqich. Asosan, tashkilot qanchalik innovatsiya qilayotganini bilish uchun biz innovatsion jarayonning ikkala qismini ham o'lchashimiz kerak: g'oya va amalga oshirish. Har bir fikrni to'plang va kuzatib boring. Har bir g'oyaning

xarajati va foydasini hisoblang. Har bir g'oyaning amalga oshirilishini o'lchang. Har bir g'oyaning qo'shilgan qiymatini hisoblang. Tashkilot bo'ylab innovatsiyalar darajasini aniqlang.

Nima uchun tashkilotlar innovatsiyalarni o'lchash tizimiga ega bo'lishi kerak? Ba'zi tashkilotlar ularni innovatsiyalar sohasida yetakchi bo'lishga yo'naltiradigan strategiyalarga ega, boshqalari esa izdosh bo'lishni tanlaydilar. Ammo qachon yoki qancha innovatsiyalar kiritayotganingizni bilmasangiz, yetakchi ekanligingizni bilish qiyin. G'oyani ishonchli o'lchash va yangi g'oyalarni amalga oshirish tashkilotni mustahkam asosga qo'yadi. Bunday tizimlar mavjud bo'lmasa, tashkilotlar ish haqini oshirish va ko'tarilish uchun odamlarni natijalarga emas, balki siyosiy hatti-harakatlar kabi sub'ektiv choralarga asoslanib tanlashga moyildirlar. Shu bilan birga, yangi g'oyalar bilan chiqqan odamlarni mukofotlash keyingi innovatsiyalar uchun kuchli rag'bat yaratadi. Ajablanarlisi shundaki, g'oyani o'lchash tizimi mavjud bo'lganda va xodimlar bu ularning maoshlarini oshirish va ko'tarilishlariga ta'sir qilishini bilishsa, ko'plab xodimlar kreativ bo'lishga ko'proq harakat qilish orqali javob berishadi.

Kelajak innovatsionlarga tegishli. Tashkilotlar innovatsiyalarga tizimli yondashishlari kerak va o'lchov bu harakatning asosiy jihati hisoblanadi. U imkoniyatlar mavjudligini aniqlaydi va tashkilotning innovatsiyalarni oshirishga qaratilgan sa'y-harakatlarini kuzatib boradi. Eng muhimi, o'lchov innovatsiyalar uchun e'tiroflar va mukofotlarni adolatli taqsimlash vositalarini ta'minlaydi va tashkilotning innovatsiyalarga nisbatan qiymatini belgilaydi.

2009-yilda tashkil etilgan Eko-innovatsiya observatoriyasi (EIO) Yevropa Komissiyasining Atrof-muhit bo‘yicha Bosh Direktorati tomonidan Raqobatbardoshlik va Innovatsiyalar Dasturi tomonidan moliyalashtiriladigan tashabbus bo‘lib, Yevropa Ittifoqida eko-innovatsiyalarning turlari, darajalari va ta’sirini kuzatish bilan shug‘ullanadi. EIO 2010-yilda Yevropa Ittifoqiga a’zo davlatlar bo‘ylab eko-innovatsiyalar samaradorligini baholash va ko‘rsatish

uchun vosita sifatida Eko-innovatsiyalar jadvalini (Eko-IS) ishlab chiqdi. 2015-yil holatiga ko‘ra, Eco-IS EI7ga a’zo 28 ta davlatning eko-innovatsiyalarini taqdim etadi.

Ko'rsatkichlar jadvali besh komponentga guruhlangan 16 ta ko'rsatkichdan iborat: eko-innovatsiyalar (komponent 1), eko-innovatsion faoliyat (komponent 2), eko-innovatsion natijalar (komponent 3), resurslar samaradorligi natijalari (komponent 4) va ijtimoiy-iqtisodiy natijalar (5-komponent). “Eko-innovatsiyalar kiritish” mamlakatda eko-innovatsiyalarni qo'zg'atuvchi uchta ko'rsatkichni, tadqiqot, tegishli xodimlar va investitsiyalarni o'z ichiga oladi:

1.1 Hukumatning atrof-muhit va energiya ilmiy-tadqiqot va ishlanmalarga ajratmalari va xarajatlari, 1.2 Jami ilmiy-tadqiqot va ishlanma xodimlari va tadqiqotchilar va 1.3 Yashil boshlang‘ich sarmoyalarning umumiy qiymati.

“Eko-innovatsion faoliyat” mahsulot birligi uchun materiallar va energiya sarfini kamaytirish va atrof-muhitni boshqarish tizimini yaratish bo'yicha firmaning innovatsion faoliyatini ifodalovchi uchta ko'rsatkichni o'z ichiga oladi:

2.1 Mahsulot birligi uchun sarflanadigan materiallarni kamaytirishga qaratilgan innovatsion faoliyatni amalga oshirgan firmalar, 2.2 Mahsulot birligiga sarflanadigan energiya miqdorini kamaytirishga qaratilgan innovatsion faoliyatni amalga oshirgan firmalar va 2.3 ISO 14001 ro'yxatidan o'tgan tashkilotlar.

3.1 Ekologik innovatsiyalarga oid patentlar, 3.2 Ekologik innovatsiyalarga oid ilmiy nashrlar va 3.3 Ekologik innovatsiyalarga oid ommaviy axborot vositalarida yoritilishi.

“Resurs samaradorligi natijalari” mahsuldorlik va intensivlikka e’tibor qaratgan holda atrof-muhit sohasidagi eko-innovatsion faoliyat natijalarini aks ettiruvchi to‘rtta ko‘rsatkichni o‘z ichiga oladi: 4.1 Moddiy mahsuldorlik, 4.2 Suv unumdorligi, 4.3 Energiya samaradorligi va 4.4 IHG emissiyasi intensivligi.

“Ijtimoiy-iqtisodiy natijalar” eko-sanoatga taalluqli uchta ko'rsatkichni o'z ichiga oladi: 5.1 Ekologik sanoat mahsulotlari eksporti, 5.2 Ekologik tarmoqlarda bandlik va 5.3 Ekologik sanoatda aylanma.

Eco-IS Texnik eslatmasiga ko'ra, kichikroq a'zo davlatlarning noto'g'riligini to'g'irlaydigan Evropa Ittifoqi o'rtacha ko'rsatkichini hisoblash uchun yagona ko'rsatkichning mamlakatga xos ko'rsatkichlari aholi ulushi bilan taqqoslanadi. Shuning uchun sub-ko'rsatkichning Evropa Ittifoqi o'rtacha qiymati Evropa Ittifoqiga a'zo davlatlarning barcha mamlakatga xos ma'lumotlarining o'rtacha og'irligini ko'rsatadi. Mutlaq raqamlarni ko'rsatadigan ko'rsatkichlarning Evropa Ittifoqi o'rtacha qiymati to'g'ridan-to'g'ri asosiy ma'lumotlarni yig'ish orqali tuziladi. Statistik o'zgarishlarni istisno qilish uchun chegara sifatida 5% va 95% miqdori kiritilgan. Eshik chegaralaridan yuqori/pastdagi qiymatlar mos keladigan chegara qiymati bilan almashtiriladi. Yevropa Ittifoqining o'rtacha qiymati chegaralar bilan tuzatilgan ma'lumotlar bilan hisoblanadi. Turli ko'rsatkichlarni normalizatsiya qilish uchun "Ma'lumot uchun masofa 8" usuli qo'llaniladi, EI o'rtacha ko'rsatkichi mos yozuvlar sifatida belgilanadi va 100 qiymati o'rnatiladi. YI o‘rtacha ko‘rsatkichidan yuqori ko‘rsatkichlarga ega bo‘lgan mamlakatlar 100 dan yuqori ball oladi, pastroq ko‘rsatkichlarga ega bo‘lgan mamlakatlar esa, Yevropa Ittifoqi o‘rtachasidan chetga chiqishiga qarab, kamroq natijaga erishadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Innovatsion yetuklik modeli va uning bosqichlari
2. Korxonada innovatsion yetuklikni oshirish uchun qanday vazifalar amalga oshiriladi?
3. Innovatsion madaniyat deganda nimani tushunasiz?
4. Korxonada umumiy innovatsion til qanday tadbiq etiladi?
5. Biznesda SIPOC modelining afzalliklari

6. SIPOC modelida innovatsion chora-tadbirlarini ishlab chiqish jarayoni qanday tartibda amalga oshiriladi?

7. Tashkilotlar nima uchun innovatsiyalarni o'lchash tizimiga ega bo'lishi kerak?

8. Potentsial innovatsiyalar indeksining ahamiyati

9. Eko-innovatsiyalarning mohiyati

10. Innovatsiyalar orqali qiymat yaratish jarayoni

XIII BOB. Yangi mahsulotni ishlab chiqish

13.1. Yangi mahsulot ishlab chiqish jarayonining evolyutsiyasi.
13.2. Mahsulot portfelini boshqarish.
13.3. Loyiha rahbarining roli.

Tayanch so'z va iboralar: *innovatsion mahsulot, Laissez-faire, Stage Gate Process, Phase Gate Process.*

13.1. Yangi mahsulot ishlab chiqish jarayonining evolyutsiyasi

Ko'proq innovatsion bo'lishni hohlaydigan ko'pchilik kompaniyalar uchun ular, albatta, yangi mahsulotlarni ishlab chiqish bilan bog'liq bo'ladi, boshlang'ich nuqtasi yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayonini joriy etish yoki qayta ko'rib chiqishdir. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va boshqarish bo'yicha tuzilgan jarayonlar innovatsionlikni oshirishning kafolati bo'lmasa-da, ular hech qachon yangi mahsulotlarni joriy etish tezligini oshirish va kompaniyaning mahsulot portfelidan maksimal foyda olish uchun tashkilot qurol-yarog'ining muhim qismi emas. Ushbu mavzuda yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayonining evolyutsiyasi qisqacha ko'rib chiqiladi, bosqichma-bosqich jarayoni va mahsulot portfelini boshqarish, shuningdek, eng yaxshi va eng yomon amaliyot haqida ba'zi tushunchalar bilan to'ldiriladi.

G'arbda kompaniyalarning mahsulot ishlab chiqishga qanday yondashishiga eng katta ta'sirlardan biri 1960-yillarda NASA tomonidan ishlab chiqilgan va keng ko'lamli, murakkab mudofaa loyihalarini boshqarishni osonlashtirish uchun kiritilgan kontseptsiya bo'ldi. Birinchi versiyada "Bosqichli loyihani rejalashtirish" deb nomlangan bo'lib, asosan to'rt bosqichdan iborat ketma-ket yondashuvni tavsiflaydi:

- Dastlabki tahlil (A bosqich)
- Ta'rif (B bosqich)

• Dizayn (fazaC)
• Operatsion (D-bosqich)

Stiv Djobs IPhone-ni qanday yaratdi? IPhone qanday paydo bo'lgan? Yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayonlari qanday? Kompaniyalar mahsulot g'oyalarini qanday o'ylab topadilar? Yangi mahsulotni ishlab chiqishning asosiy jarayonlariga g'oyalarni yaratish, g'oyalarni tekshirish, kontseptsiyani ishlab chiqish va sinovdan o'tkazish, marketing strategiyasi va tijoratlashtirish kiradi. Yangi mahsulotni ishlab chiqish: g'oyalarni yaratish Ko'pincha yangi mahsulot g'oyalarini tizimli izlash deb nomlanuvchi g'oyalarni yaratish yangi mahsulotlarni ishlab chiqishda birinchi qadamdir. Yangi mahsulot g'oyalarining eng muhim manbalari iste'molchilar, raqobatchilar, distribyutorlar, yetkazib beruvchilar va boshqalar shaklida kompaniya ichidan va tashqarisidan keladi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqishning asosiy jarayonlariga g'oyalarni yaratish, g'oyalarni tekshirish, kontseptsiyani ishlab chiqish, kontseptsiyani sinovdan o'tkazish, marketing strategiyasi va tijoratlashtirish kiradi. G'oyalar ishlab chiqarish yangi mahsulotlarni ishlab chiqishda birinchi qadamdir. G'oyalar sonini cheklash bosqichi g'oyalarni skrining deb ataladi. Mahsulot kontseptsiyasi yangi mahsulot g'oyasining iste'molchi nuqtai nazaridan ifodalangan versiyasini anglatadi. Mahsulotni ishlab chiqish mahsulot kontseptsiyasini jismoniy mahsulotga aylantirishni anglatadi. Sinov marketingi - bu mahsulot va uning mo'ljallangan marketing dasturi haqiqiy bozor sharoitida tekshiriladigan bosqich.

Adabiyotda "yangi mahsulot[57]" haqida uning chegaralari haqida turli xil ta'riflar va tushuntirishlar berilgan. Krouford tomonidan yangi mahsulot "kompaniyaga yangi marketing kerak bo'lgan va muhim o'zgarishlar etkazilgan, ammo oddiy reklamalarni talab qiladigan har qanday o'zgarishlarni istisno qiladigan mahsulot" deb ta'riflangan. NPD samarali bo'lishi uchun ishlab chiqarish, muhandislik, tadqiqot va ishlanmalar, marketing, moliya va sotib

[57] https://www.intechopen.com/chapters/59751

olish bo'limlari o'rtasida muvofiqlashtirish bo'lishi kerak. Marketing bo'limi birinchi navbatda yangi mahsulot haqida baho berishi kerak, so'ngra yangi mahsulot uchun yaratilgan o'zaro faoliyat guruh yangi mahsulotni ishlab chiqish uchun sahnaga chiqishi kerak. "Yangi mahsulot" uchun bir necha turdagi tasniflar mavjud. Ulardan biri yangi mahsulotlarni to'rt guruhga ajratdi. Bular:

- ✓ **asosiy innovatsiyalar** bozorda mutlaqo yangi. Ular yangi texnologik ishlanmalar tomonidan yaratilgan va mijozlarga yangi tajribalarni taqdim etadi. Masalan, telefonlar, smartfonlar, kompyuterlar va planshetlar birinchi marta chiqarilishidan oldin mavjud emas edi. Ular ushbu mahsulotlardan foydalansalar, hayotlarini osonlashtirishni da'vo qilib, potentsial mijozlarni jalb qilish natijasida eski bozorlar o'rniga yangi bozorlarni yaratdilar. Biroq, potentsial mijozlarni asosiy mahsulot innovatsiyalariga jalb qilish xavfi mavjud, chunki potentsial mijozlar uning qiymatiga shubha qilishlari mumkin. Ular o'zining ishonchliligi va foydaliligini hali isbotlamagan narsaga pul sarflashda ikkilanishlari mumkin. Shu sababli, yangi mahsulotni yaratgan biznes ularni ushbu mahsulotga muhtojligiga ishontirish yo'llarini topishi kerak. Garchi yirik innovatsion mahsulotni ishlab chiqarish xavfli bo'lsa ham, u biznesga foydadan tashqari, mijozlar, xodimlar, aktsiyadorlar va potentsial investorlar o'rtasida biznesning obro'sini oshirish kabi bir qancha foyda keltirishi mumkin.
- ✓ **mahsulotni takomillashtirish.** "Katta innovatsiyalar" guruhidan farqli o'laroq, "mahsulotni yaxshilash" guruhidagi mahsulotlar yangi bozorni yaratish maqsadida ishlab chiqarilmaydi. Buning o'rniga, ular bozordagi raqobatchilarning mijozlariga qaratilgan. Ushbu turdagi yangi mahsulotlar kosmetika, kimyo (ayniqsa, yuvish vositalari) va oziq-ovqat (parhez, yog'siz, allergensiz mahsulotlar) sanoatida mashhur. Ushbu sohalardagi korxonalar o'z mahsulotlarini bozordagi raqobatchilarning mahsulotlaridan farqlash orqali mijozlarni o'z mahsulotlariga jalb qilishga harakat qiladilar.

✓ **mahsulot qo'shimchalari**. Bu asl mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilar tomonidan yaratilgan bozordan foydalanadigan taqlid mahsulotlar. Garchi bu mahsulotlar yangi xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin bo'lsa-da, imtiyozlar (mijozlar asl mahsulotdan farq qiladigan narsa) cheklangan bo'ladi. Bunday yangi mahsulot odatda original mahsulotni yaratish uchun resurslari cheklangan kichik korxonalar tomonidan tanlanadi. Shuning uchun ular asl mahsulotning mavjud bozoridan foydalanadilar va mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlarisiz ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun kamroq xarajatlar tufayli arzonroq narxlarda sotadilar. Bunday vaziyatda asl mahsulot ishlab chiqargan korxona xaridorlarni jalb qiladigan va mahsulot ishlab chiqarish xarajatlariga bardosh beradigan arzon narxlardagi taqlid mahsulotlarga duch keladi. Shu sababli, original mahsulotlar ishlab chiqaradigan korxonalar marketingga qarshi choralarni qo'llash orqali taqlid mahsulotlarning oldini olishga harakat qiladilar. Shu sababli, ushbu bozorda taqlid mahsulot korxonalari uchun tarqatish liniyasini topish qiyin.

✓ **qayta joylashtirilgan mahsulotlar**. Har xil turdagi mijozlarni jalb qilish uchun o'zgartirilgan mahsulotlar yangi usulda targ'ib qilinadi. Bu yangi mahsulotlar emas, yangi formulalar yoki yangi xususiyatlar emas, lekin ular turli xil mijozlar guruhlarini jalb qilish uchun bozorda boshqacha tarzda joylashtirilgan. Misol uchun, Lucozade energetik ichimliklar biznesi mahsulot imidjini odamlarni kasallikdan qutqarish uchun ichimlikdan sportga qiziquvchilar uchun ichimlikka o'zgartirdi.

Yangi mahsulot Booz, Allen va Hamilton tomonidan oltita guruhga bo'lingan. Mahsulotning “yangi” xususiyati biznes va bozorga tegishli hisoblanadi:

1. Texnologik yutuqlar: Ushbu yangi mahsulotlar guruhi saratonga qarshi yoki OITSga qarshi emlashlar yoki uchar mashinalar kabi yangi texnologik mahsulotlar kabi yagona mahsulotdir. Ushbu mahsulotlar bozorga chiqarilgan paytda

mijozlar uchun yangi tajribadir. Ular mijozlarga mutlaqo boshqacha yoki marjinal imtiyozlarni taklif qilishadi. Texnologik yutuq mahsulotlari doimiy mahsulot va marketing tadqiqotlari natijasidir. Ushbu mahsulotlar ishlab chiqarilgan korxonalarga katta foyda keltiradi.

2. Muhim yaxshilanishlar: Ushbu mahsulotlar bozordagi mavjud mahsulotlarni sezilarli darajada yaxshilash orqali amalga oshiriladi. Ushbu takomillashtirish mahsulot qiymatini va biznes va mijozlarning afzalliklarini oshiradi. Misol uchun, eriydigan qahva odatdagi pishirilgan qahva o'rnini bosadi. Mijozlar nonushta qilish uchun qahvani osonroq va tezroq tayyorlashni yoqtirishsa-da, korxonalar savdoni oshiradi.

3. O'zgartirilgan mahsulotlar: Bu mahsulotlar kir yuvish vositasiga yangi hid qo'shish yoki mahsulotlarning o'lchamlarini oshirish/kamaytirish (fri, smartfonlar) kabi mavjud mahsulotlarni kichik yaxshilash orqali yaratilgan. Bu erda "yangi" mahsulot tajribasini yaxshilash uchun qilingan.

4. Biznes uchun yangi mahsulotlar: Bu bozorda allaqachon sotiladigan taqlid qilingan mahsulotlar, lekin biznes ularni birinchi marta ishlab chiqaradi. Biznes ushbu mahsulotlarni sotish uchun mavjud bozordan foydalanadi va raqobatchilarning mijozlarini jalb qilishga harakat qiladi.

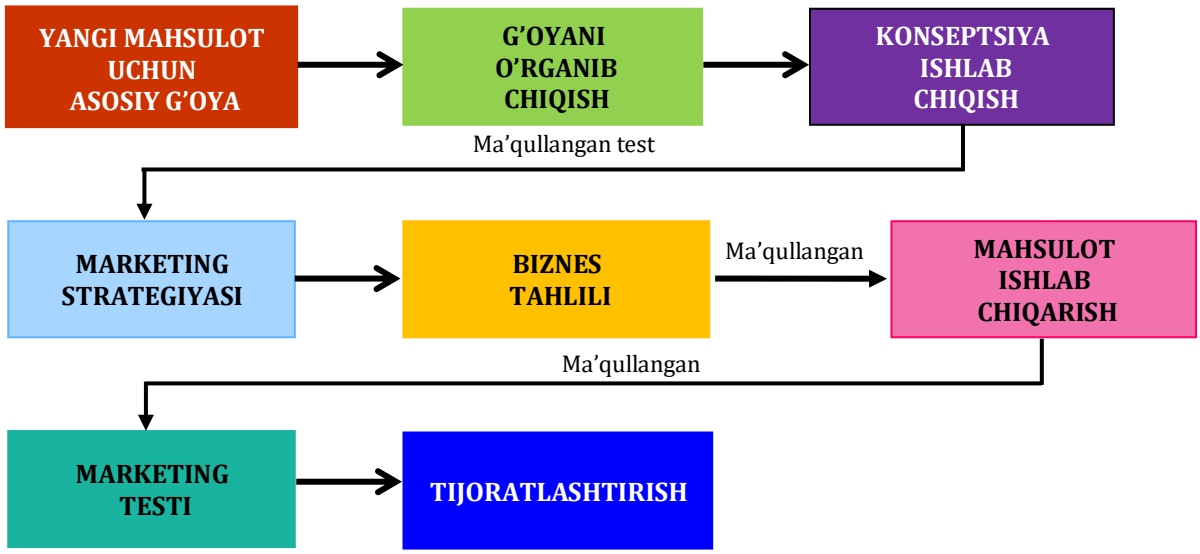
5. Qayta joylashtirish: Ushbu mahsulotlar hozirda ma'lum bir bozorda biznes tomonidan ishlab chiqariladi va bu biznes uni yangi bozorlar uchun ishlab chiqarishni boshlaydi.

6. Xarajatlarni pasaytirish: Biznes bir xil mahsulotlarni chiqaradi, ammo bozorga arzonroq narxlarda.

NPD sakkizinchi bosqichda yakunlanadi. Har bir bosqichning oxirida biznes qaror qabul qilishi, keyingi bosqichga o'tishi, mahsulotlarni ishlab chiqish uchun ketishi yoki qo'shimcha ma'lumot izlashi kerak. 3-rasmda jarayon sakkiz bosqichi tasvirlangan: (1) yangi mahsulot g'oyalarini yaratish, (2) g'oyalarni saralash va baholash, (3) kontseptsiyani ishlab chiqish va sinovdan

o'tkazish, (4) marketing strategiyasi, (5) biznes tahlili, (6) mahsulot ishlab chiqish, (7) test marketingi va (8) tijoratlashtirish (13.1 - rasm).

Yangi mahsulotni ishlab chiqish: g'oyalarni tekshirish, ko'p sonli g'oyalarni ishlab chiqarish g'oyalarni yaratish jarayonining maqsadi hisoblanadi. Ko'pincha juda ko'p g'oyalar paydo bo'lishi mumkin. Ba'zi g'oyalar ustuvor bo'lishi kerak, boshqalari esa yo'q. Shunday qilib, g'oyalarni skrining qilish foydali bo'ladi. G'oyalar sonini cheklash bosqichi g'oyalarni skrining deb ataladi va uning maqsadi yomon g'oyalarni imkon qadar tezroq aniqlash va yo'q qilishdir. Mahsulotni ishlab chiqishning keyingi bosqichlari ancha yuqori xarajatlar bilan ta'minlanganligi sababli, korporatsiya faqat daromadli tayyor mahsulotlarga olib keladigan yangi tushunchalar bilan oldinga borishni hohlaydi.



13.1-rasm. Yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayoni

Yangi mahsulotni ishlab chiqishda kompaniya g'oyalarni o'ylab topib, to'g'risini tanlagandan so'ng, mahsulot kontseptsiyasini ishlab chiqishi kerak. Mahsulot kontseptsiyasi yangi mahsulot g'oyasining iste'molchi nuqtai nazaridan ifodalangan versiyasini anglatadi. Kompaniya kontseptsiyani ishlab chiqqandan so'ng, ishlab

chiqarishni ko'paytirish va kattaroq bozorni maqsad qilishdan oldin uni sinab ko'rishi kerak.

Kontseptsiyani sinovdan o'tkazish - bu yangi mahsulotni maqsadli iste'molchilarning kichik guruhi bilan sinovdan o'tkazish, fikr-mulohazalarni yig'ish va mahsulotning iste'molchini jalb qilish yoki yo'qligini aniqlash. Ularni aniq yangi tovarlarga aylantirishdan oldin, ko'plab korxonalar birinchi navbatda mijozlarning jiddiy sinovlari orqali potentsial yangi mahsulot g'oyalarini taqdim etadilar. Muayyan g'oyalarni tekshirish uchun so'z yoki vizual tavsif yetarli bo'lishi mumkin. Biroq, sotuvchilar kontseptsiyani yanada mustahkam va sezgir tarzda taqdim etish orqali kontseptsiya testining ishonchliligini yaxshilashlari mumkin.

Keyingi qadam marketing rejasini va yangi mahsulotni bozorga chiqarish uchun dastlabki marketing strategiyasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Marketing strategiyasi quyidagicha uch bo'limga bo'linadi:

- birinchi bo'lim maqsadli bozorni, kutilayotgan qiymat taklifini, sotish hajmini, bozor ulushini va dastlabki bir necha yildagi foyda maqsadlarini tavsiflaydi.
- tavsifning ikkinchi qismida mahsulotning birinchi yil uchun kutilayotgan bahosi, taqsimoti va marketing xarajatlari haqida umumiy ma’lumot beriladi.
- uzoq muddatli sotish maqsadlari, foyda maqsadlari va marketing aralashmasi strategiyalari marketing strategiyasining uchinchi bo'limining bir qismidir.

Mahsulotni ishlab chiqish jarayonning keyingi bosqichi mahsulotni ishlab chiqishdir. Mahsulotni ishlab chiqish mahsulot kontseptsiyasini jismoniy mahsulotga aylantirishni anglatadi. Bu korxona va boshqa tegishli jamoalar mahsulotning jismoniy shaklini ishlab chiqish uchun birlashadigan qismdir.

Test marketingi keyingi bosqich, ya'ni test marketingi, mahsulot va uning mo'ljallangan marketing dasturi haqiqiy bozor sharoitida tekshiriladigan bosqichdir. Agar mahsulot g'oya va

mahsulot testlarida muvaffaqiyatli bo'lsa, u test marketing bosqichiga tayyor. Test marketingi sotuvchini to'liq joriy etish uchun juda katta xarajatlarni boshdan kechirishidan oldin mahsulotni sotish jarayoni bilan tanishtirishga qaratilgan. Bu tashkilotga mahsulotni va uning to'liq marketing dasturini, jumladan, reklama, tarqatish, narxlash, brending va qadoqlash, maqsadli bozorlar va joylashishni aniqlash strategiyalari va byudjet darajasini baholash imkonini beradi.

Tijoratlashtirish yangi mahsulotni ishlab chiqishning yakuniy bosqichidir. Axborot boshqaruvi test marketingi orqali olingan yangi mahsulotni sotuvga chiqarish yoki bermaslik to'g'risida yakuniy tanlovni amalga oshirishi kerak. Agar biznes tijoratlashtirishga qaror qilsa, bu yangi mahsulotni bozorga chiqarishni anglatadi, u katta xarajatlarni talab qiladi. Masalan, biznes yangi ishlab chiqarish ob'ektini qurishi yoki mavjudini ijaraga olishi kerak. Bundan tashqari, yangi iste'mol mahsuloti bo'lsa, kompaniya birinchi yilda birlashtirilgan reklama, savdoni rag'batlantirish va boshqa marketing tashabbuslariga yuzlab million dollar sarflashi mumkin.

Yangi mahsulotni ishlab chiqish bosqichlari quyidagilardan iborat: g'oya avlodi, g'oyalar skriningi, kontseptsiyani ishlab chiqish va sinovdan o'tkazish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, biznes tahlili, mahsulotni ishlab chiqish, test marketingi, tijoratlashtirish.

Yangi mahsulotni ishlab chiqishda g'oyalarni yaratish yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishning birinchi bosqichidir. Ushbu bosqich ko'pincha yangi mahsulot g'oyalarini tizimli qidirish deb ataladi. Iste'molchilar, raqobatchilar, distribyutorlar va etkazib beruvchilar yangi mahsulot g'oyalarining muhim manbalari hisoblanadi. Marketologlar o'z tashkiloti ichida va tashqarisida yangi mahsulot g'oyalarining eng muhim manbalarini topishlari mumkin. G'oyalarni yaratishning to'rtta asosiy manbalari mavjud:

1. ichki manbalar. Firma ichki manbalardan foydalangan holda rasmiy tadqiqot va ishlanmalar jarayonida yangi g'oyalarni

ochishi mumkin. Ko'pgina kompaniyalar tadqiqot va ishlanmalarga katta miqdorda mablag 'sarflaydi, bu ularga yangi mahsulotlarga bo'lgan ehtiyojlar haqida ko'proq ma'lumot olishga va shunga mos ravishda ularni ishlab chiqishga yordam beradi.

2. tashqi manbalar. Korxonalar har xil tashqi manbalardan yangi mahsulotlar uchun qimmatli g'oyalarni olishlari mumkin. Masalan, distribyutorlar va yetkazib beruvchilar ba'zi takliflarga ega bo'lishlari mumkin. Bozorga yaqinligi tufayli distribyutorlar iste'molchilarning tashvishlari va mahsulot imkoniyatlari to'g'risida ma'lumot berish uchun o'ziga xos tarzda joylashtirilgan. Firma o'z yetkazib beruvchilaridan yangi g'oyalar, usullar va materiallarni o'rganishi mumkin, keyin ularni yangi mahsulotlarni ishlab chiqishda qo'shishi mumkin.

3. raqobatchilar. Kompaniyaning raqiblari ham juda muhim manba. Korxonalar o'zlarining bo'lajak mahsulotlari haqida ko'proq ma'lumot olish uchun raqobatchilarning aloqa kampaniyalarini va marketing strategiyalarini kuzatib borishlari kerak.

4. kraudsorsing. Ko'pgina korxonalar hozirda kraudsorsing yoki ochiq innovatsiya deb nomlanuvchi yangi usulni ishlab chiqmoqda, bu yangi usul bo'lib, u mijozlarning fikr-mulohazalarini oladi va keyin bu ma'lumotlardan innovatsiyalarni rivojlantirish uchun foydalanadi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqishning ko'plab afzalliklari va kamchiliklari mavjud. Yangi mahsulotni ishlab chiqishning asosiy afzalliklari quyidagilardan iborat:

-imkoniyatlardan foydalanish - vaqt o'tishi bilan mijozlarning afzalliklari va qiziqishlari o'zgarganligi sababli, yangi mahsulotlarni ishlab chiqish korxonalarga ushbu o'zgaruvchan did va qiziqishlarga bozor imkoniyatlaridan foydalanishda yordam berishi mumkin.

-tezlikni saqlash - ko'pchilik mijozlar o'yinni o'zgartiruvchi innovatsiyalarning tez joriy etilishiga dosh bera olmaydigan dunyoda vaqt o'tishi bilan o'zgarmagan mahsulot liniyasi iste'molchilarga eskirgan va eskirgan bo'lib tuyulishi mumkin. Yangi

mahsulotni ishlab chiqish bilan kompaniya bugungi doimiy rivojlanayotgan bozorda dolzarb bo'lib qolishi mumkin.

Yangi mahsulotni ishlab chiqishning asosiy kamchiliklari quyidagilardan iborat[58]:

-risk - noma'lum yerga kirish o'rniga, kompaniyalar allaqachon bilgan bozorda qolishlari mumkin. Bozorga yangi mahsulotlarni chiqarishda, sinovdan o'tmagan ishlab chiqarish protseduralarining xususiyatlarini ishlab chiqishdan tortib, mijozlarga ular hohlaydigan yoki hohlamagan variantlarni taqdim etishgacha bo'lgan juda ko'p oldindan aytib bo'lmaydigan holatlar mavjud.

-xarajat - yangi mahsulotni ishlab chiqish qimmat bo'lishi mumkin. Kompaniyalar g'oyalarni yaratish jarayonini o'ylab topishlari, kontseptsiya dizaynini ishlab chiqishlari va keyin mahsulotning jismoniy tomonini yaratishlari kerak. Bundan tashqari, kompaniyalar test marketingiga katta pul sarflashlari kerak. Bularning barchasi reklama xarajatlari.

Yangi mahsulot ishlanmalarining ba'zi misollari quyidagilardir. Netflix bir vaqtlar DVD-da filmlarni ijaraga olish xizmati edi. Netflix-ning oqimli mediaga o'tishi mahsulotni ishlab chiqishning ajoyib namunasidir. Netflix hozirda bozorda mavjud bo'lgan eng mashhur yuqori darajadagi (OTT) platformalardan biri hisoblanadi. Netflix o'z e'tiborini oldindan mavjud bo'lgan materiallarni litsenziyalashdan original kontentni ishlab chiqarishga o'tkazdi, bu iste'molchilar OTT striming kompaniyasidan nimani hohlashlarini chuqur anglashni namoyish etdi. Netflix-ning o'tmishini o'rganganimizda, biz izchil naqsh paydo bo'lishini va bu mavzu iste'molchi tajribasini iloji boricha ishqalanishsiz qilish maqsadi ekanligini ko'ramiz. Netflix iste'mol bozorida ehtiyoj borligini ko'rdi va javoban bu bo'shliqni to'ldirish uchun mahsulot yaratdi. Netflix doimiy ravishda o'z mahsulotini mijozlar ehtiyojlariga mos ravishda rivojlantiradi, xoh bu hisob profillarining dastlabki kunlarida DVD disklarining oson mavjudligi yoki hozir mavjud bo'lgan talab bo'yicha oqim.

[58] https://www.studysmarter.co.uk/explanations/marketing/product/new-product-development/

13.2. Mahsulot portfelini boshqarish

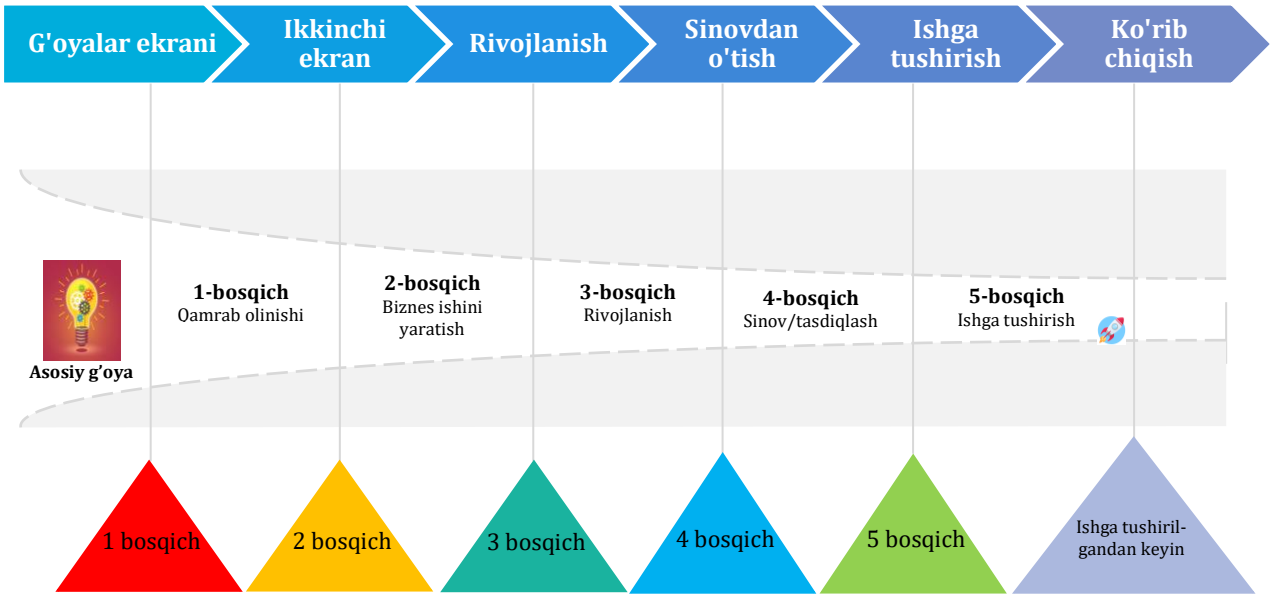
Rivojlanish “voronka”si yangi mahsulotni innovatsiya qilish jarayoniga qarashning yana bir usuli. Shuningdek, u kontseptsiya, dizayn, sinov va ishga tushirish kabi bosqichlarni o'z ichiga oladi. "Voronka" modelining maqsadi ko'plab g'oyalarni qabul qilish va ularni innovatsiyalar uchun bir nechta munosib tushunchalarga aylantirishdir. Bosqich darvozasi va rivojlanish voronka model ham samarali va jarayonda o'xshash bosqichlarga ega bo'lsa-da, ular bir-biridan ba'zi jihatdan farq qiladi. Masalan, rivojlanish voronkasi har bir bosqichda marketing va texnologiya aspektlarida mavjud resurslarni ko'rib chiqadi, Stage Gate jarayoni esa ko'rmaydi. Rivojlanish voronkasi ham oddiyroq jarayon bo'lib, Stage Gate jarayoni kabi har bir bosqichni kichikroq qismlarga ajratmaydi.

Stage Gate Process[59], shuningdek, Phase Gate Process sifatida ham tanilgan, loyiha menejerlari tomonidan yangi mahsulotni ishlab chiqish va jarayon yoki biznesni o'zgartirishning hayotiyligini baholash uchun foydalaniladigan usul. Bu bosqichma-bosqich yondashuv bo'lib, uning yordamida eng yaxshi harakat yo'nalishini aniqlash uchun biznes ishi, resurslari, risklari va prognozlarini tahlil qilish uchun turli eshiklar yoki qaror nuqtalari bo'linadi. Fazali eshik jarayoni nima ekanligini bilish juda muhim, chunki har bir darvozaning turli bosqichlarida menejerlar, boshqaruv kengashi a'zolari yoki boshqaruv qo'mitasi kabi qaror qabul qiluvchilar kiradi.

Stage Gate jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi? Stage-Gate© yoki Phase-Gate nomi texnikaning ishlash usulini tushuntiradi. Bu turli bosqichlarning kombinatsiyasi bo'lib, g'oyalar baholash uchun turli halqalardan o'tishi kerak, ular darvozalar deb nomlanadi. Keling, Stage Gate jarayoni taqdim etadigan butun jarayonni va loyiha menejerlari va qaror qabul qiluvchilarga oldinga

[59] https://slidemodel.com/stage-gate-process-for-product-development/ https://www.designorate.com/stage-gate-new-product-development-process/

siljishning eng yaxshi variantini topishda qanday foyda keltirishini batafsil ko'rib chiqaylik(13.3-rasm).



13.3 – rasm. Stage Gate jarayoni

Bosqich darvozasi jarayoni: an'anaviy fazali eshik jarayoni, an'anaviy Stage-Gate Process yoki Phase Gate Process kashfiyot yoki fikrlash jarayoni tugagandan so'ng beshta asosiy bosqichdan iborat. Bularga qamrovni aniqlash, biznes misolini yaratish, ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va tekshirish, so'ngra ishga tushirish kiradi.

G'oyalarni yaratish - kashfiyot (g'oya) jarayonini amalga oshirish uchun g'oyani topishni o'z ichiga oladi. Ushbu bosqich, shuningdek, g'oyalarni yaratish bosqichi sifatida ham tanilgan. Bu kompaniya yangi g'oyalar va takomillashtirish jarayonlarini izlashda qo'llashi mumkin bo'lgan usullarga asoslangan turli bosqichlarni o'z ichiga olishi mumkin. Idoralararo aqliy hujum, bozor tadqiqotlari, mijozlar, yetkazib beruvchilar, mahsulot guruhlari va boshqalarning fikr-mulohazalari bo'lishi mumkin.

Qamrovni aniqlash Stage-Gate jarayonining birinchi bosqichi bo'lib, unda mahsulotning hayotiyligi turli omillar asosida tahlil qilinadi. Bu bozordagi mahsulotga bo'lgan talab, raqobatchilar tomonidan tahdidlar, bozor va iqtisodiy sharoit, mahsulotning kuchli va zaif tomonlari va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin. Bu

kompaniyalar uchun SWOT yoki PESTEL tahlili kabi vositalarga murojaat qilish uchun to'g'ri vaqt bo'lishi mumkin.

Biznes ishi va rejasini tuzish mahsulot birinchi bosqichdan o'tgandan so'ng, biznes ishini, loyiha rejasini va texnik-iqtisodiy tahlilni yaratish vaqti keldi. Bu kontseptsiyani ishlab chiqishning oxirgi bosqichidir, chunki quyidagi bosqichlar ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va ishga tushirishni o'z ichiga oladi. Ushbu bosqich yana to'rt bosqichga bo'lingan, chunki bu murakkab bosqich bo'lib, keyinchalik har qanday tuzoqqa yo'l qo'ymaslik uchun tashabbusning barcha jihatlarini diqqat bilan ko'rib chiqishni talab qiladi. Ushbu to'rt bosqich mahsulotni aniqlash va tahlil qilishni o'z ichiga oladi, so'ngra biznes misoli va loyiha rejasini ishlab chiqish va nihoyat, texnik-iqtisodiy tahlilni o'z ichiga oladi.

Rivojlanish bosqichi darvoza jarayonining rivojlanish bosqichi oldingi bosqichlardagi rejalardan allaqachon ishlab chiqilgan rejani amalga oshirish uchun foydalanadi. Ushbu bosqichga qadar mahsulotning hayotiyligi aniqlanganligi va tahlil qilinganligi sababli, biznes ishi va rejasi to'ldirildi va ishlab chiqish mumkin deb topildi. Rivojlanish bosqichi ba'zi bir dastlabki dizayn va ishlab chiqish, sinovlar va oxir-oqibat prototipni o'z ichiga olishi mumkin. Marketing rejalari ham davom etishi kerak va tashabbus uchun allaqachon belgilangan maqsadlarga mos kelishi kerak. Loyihaning vaqt jadvali loyihani ishlab chiqish jarayonida ko'rib chiqiladi, bu loyihaning yo'lda ekanligiga ishonch hosil qiladi. Keyingi bosqichdan oldin prototip allaqachon tayyorlanadi, u endi keng ko'lamli sinovlarga tayyor.

Sinov va tasdiqlash bosqichi Stage-Gate jarayonida yaratilgan mahsulotni tasdiqlaydi. Mahsulotning o'zi baholanadi va jarayonlar, mijozlarni qabul qilish va loyiha bilan bog'liq moliyaviy jihatlar amalga oshiriladi. Sinov bosqichi yaqin, dala va bozor sinovlarini talab qiladi. Ushbu bosqichning muhimligini ta'kidlash uchun Windows uchun deyarli butun sinov guruhini ishdan bo'shatgan Microsoft-ni misol qilib olishimiz mumkin. Sinov jarayonidagi

o'zgarish Windows 10-da mahsulot ishga tushirilgandan beri Microsoft-ni ta'qib qilgan jiddiy xatolarga olib keldi. Bu sinov va tasdiqlash jarayoni uchun jiddiy muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin.

Ishga tushirish bosqichi barcha asosiy eshiklardan o'tib, mahsulot ishga tushiriladi. Mahsulot ishlab chiqaruvchisi xaridorlarning qiziqishini uyg'otish va mahsulotga talabni jalb qilish uchun marketing strategiyasiga ega bo'lishi kerak. Ishga tushirish, shuningdek, mahsulotga bo'lgan talabni hisobga olgan holda ishlab chiqariladigan hajm, yetkazib berish usullari, mijozlar shikoyatlarini hal qilish va hokazolarni o'z ichiga olgan bir qator boshqa diqqatli fikrlarni talab qiladi. Dasturiy ta'minotni ishlab chiquvchi kompaniyalar uchun dasturiy ta'minot bilan bog'liq muammolar bo'yicha mijozlarning fikr-mulohazalari va shikoyatlarini olgandan so'ng xatolarni oldindan bilish va tuzatishlarni ishlab chiqish juda standartdir. Ko'pgina operatsion tizim ishlab chiquvchilari odatda oddiy foydalanuvchilarga qaraganda korporativ foydalanuvchilarni qo'llab-quvvatlashni birinchi o'ringa qo'yishadi. Bundan farqli o'laroq, tuzatishlar ko'pincha tezda chiqariladi, ayniqsa mahsulotni ishga tushirishda jiddiy xatolar aniqlangandan keyin. Bir necha yil oldin, bu operatsion tizim kabi katta mahsulotni ishga tushirishda e'tiborga olish kerak bo'lgan turli xil apparat va dasturiy ta'minot o'zgaruvchilari tufayli hozirgidek muhim bo'lmagan bo'lishi mumkin. Apple va Microsoft kabi barcha yirik OS ishlab chiquvchilari so'nggi yillarda mahsulot sotuvga chiqarilgandan ko'p o'tmay, Windows 10 mijozlarining og'ir sinovlaridan tortib, Apple xaritalarining ishlamay qolishigacha foydalanuvchilar duch keladigan xatolarni yengib chiqa olmagani uchun tanqid qilindi.

13.3. Loyiha rahbarining roli

Loyiha rahbarining roli[60] o'sib borayotgan tashkilotning har bir bo'limida liderlik faoliyati bilan bog'liq. Va agar siz loyiha rahbari bo'lishni istasangiz, loyiha menejeri bo'lish va loyiha rahbari bo'lish o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashingiz kerak. Loyiha rahbari - bu boshqalarni boshqaradigan va loyihaning muvaffaqiyatli yakunlanishini ta'minlaydigan mutaxassis. Jamoani jalb qilish, ularni rag'batlantirish, ularning talablariga rioya qilish va qulay va samarali ish muhitini saqlash - bularning barchasi loyiha rahbarining rolidir. Loyiha rahbari - bu loyihani muvaffaqiyatga olib borish uchun mas'ul bo'lgan tayinlangan, o'qitilgan mutaxassis. Loyiha rahbari sifatida loyihaning muvaffaqiyatini ta'minlash tayinlangan, yaxshi o'qitilgan mutaxassisning mas'uliyatidir. Loyiha qisqa muddatli yoki uzoq muddatli bo'lishi mumkin. Qisqa muddatli loyihalar bitta aloqa nuqtasidan va aniq belgilangan tugatish muddatidan foyda olishlari mumkin. Agar loyiha tabiatan uzoq muddatli bo'lsa, biz loyiha rahbaridan yaxshi imkoniyatlarni izlash uchun biznesda doimiy bo'lmagan taqdirda ishning muammosiz davom etishini ta'minlashni talab qilishimiz mumkin. Korxonalarda loyiha rahbariga qo'yiladigan talablar quyidagilardan iborat bo’lishi mumkin:

- rahbarlik sohasidagi mutaxassis tayinlanadi;
- loyiha maqsadlariga erishish uchun aniq rejalar tuzish;
- jamoa a'zolarining munosabatlarini tartibga solish uchun jamoani boshqarish va motivatsion ko'nikmalarga ega bo'lishi.
- jamoaning barcha a'zolari bilan juda hamjihat va halol bo'lishi kerak;
- qiyin vaziyatlarni tezda va samarali hal qila olishi kerak;
- loyihaning maqsadlariga erishish uchun guruh a'zolarini o'zlariga berilgan vazifalarni samarali bajarishga undash;

[60] https://staragile.com/blog/project-leader-roles-and-responsibilities

- guruh a'zolariga tajriba va loyiha samaradorligini oshirish uchun yo'l-yo'riq va fikr-mulohazalarni baholashi va taqdim etishi;
- boshqa individual natijalarga mos kelmasligi mumkin bo'lgan individual hissalar o'rniga jamoa a'zolari o'rtasida jamoaviy ish ruhini rivojlantirish;
- jamoadoshlarini fikrlariga javob berishi va kerak bo'lganda ularga ijobiy signal berishi;
- har bir insonning samaradorligi va jamoa muvaffaqiyatidagi ishtiroki baholanishiga ishonch hosil qilishi.

Loyiha rahbarining loyiha boshqaruvidagi roli yaxshi rejalashtirish, loyiha tavsifini nazorat qilish, vazifalarni tashkil qilish, loyihalarni nazorat qilish, jamoalarni rag'batlantirish va taklif etilayotgan loyiha uchun strategiyani yaratish bo'yicha muhim qarorlar qabul qilish kabi juda ko'p narsalarni o'z ichiga oladi. Turli treninglar loyihalarni boshqarish va amalga oshirish tajribangizni namoyish etish imkonini beradi.

Tashkilot, biznes va ish doirasiga qarab, loyiha rahbarining roli va mas'uliyati sezilarli darajada farqlanadi. Loyiha rahbarining mas'uliyatlari bo’lib quyidagilar hisoblanadi:

- boshqa biznes rahbarlari bilan konferentsiyalarda ishtirok etish;
- ishning borishini kuzatib borish;
- jamoaning e'tiborini vazifaga va uning bajarilishiga erishishga qaratish;
- yangi mahsulotlarni prototiplash;
- jamoadoshlar bilan muloqot qilish;
- loyiha hisobotlarini tayyorlash;
- loyihaning maqsadlari va ko'lamini shakllantirish;
- jamoa a'zolarini rag'batlantirish va ilhomlantirish;
- inson resurslaridan foydalanishni muvofiqlashtirish;
- loyiha resurslarini taqsimlashni aniqlash;
- loyiha ishtirokchilariga hissiy yordam ko'rsatish;
- loyihaning hayot aylanishini belgilash;

- jamoani samarali boshqarishni ta'minlash.

Liderlik modellarining har xil turlari mavjud. Loyiha jamoasini boshqarishning ko'plab usullari mavjud. Har bir uslubning o'ziga xos afzalliklari bor va ularning har biri ma'lum bir kontekstga yaxshiroq mos kelishi mumkin. Quyida liderlikning turlari va ularning tegishli xususiyatlari keltirilgan.

1. Demokratik liderlik - jamoaviy liderliklikning juda keng tarqalgan usuli. Jamoa a'zolari ko'pincha bunday liderlikda qatnashadilar. Katta firmada direktorlar kengashining mavjudligi bunga misoldir. Korporatsiyaga qarash va strategiyani belgilovchi rais rahbarlik qilsa ham, direktorlar kengashi yakuniy qarorga ega. Jamoaning ko'pchiligi rozi bo'lsa, nima qilish kerakligini ular hal qilishlari mumkin.

2. Avtokratik liderlik uslubi ierarxik tuzilma bilan tavsiflanadi, unda faqat bitta shaxs qaror qabul qilish huquqiga ega. Turli xil odamlar guruhi bilan liderlikka bunday yondashuv turli sharoitlarda yaxshi ishlash imkoniyatiga ega. Misol uchun, agar dengiz kemasida dvigatel ishlamay qolsa, kapitan muhandisning maslahatiga amal qilishga tayyor. Avtokratik bosh direktorlar ko'pincha o'z xodimlarining fikrini hisobga olishadi, lekin ular yakuniy qarorlarni qabul qilishadi.

3. Laissez-faire (аралашмаслик) liderlik. Rahbar o'z jamoasining vazifalarni bajarish qobiliyatiga to'liq ishonadigan liderlik. Rahbar ko'pincha ajoyib hamkorlikka ega, lekin jamoadoshlariga topshiriqlarni individual ravishda bajarishga ishonadi. Ushbu liderlik yondashuvi ko'pincha jamoadoshlar teng qobiliyat va iste'dodlarga ega bo'lganda muvaffaqiyatli ishlaydi.

Loyiha rahbarlari ko'pincha turli xil ko'nikmalarga ega. Odatda, loyiha rahbari ega bo'lgan qimmatli fazilatlarning aksariyati yumshoq ko'nikmalardir. Biroq, liderlik odatda boshqalarga ijobiy ta'sir ko'rsatganligi sababli, loyihani boshqarishda ko'plab odamlardan ko'nikmalar talab qilinishi mumkin.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Yangi mahsulot ishlab chiqish jarayoni asosiy bosqichlari
2. Innovatsion mahsulot deganda nimani tushunasiz?
3. Yangi mahsulot ishlab chiqishda kontseptsiyani sinovdan o'tkazish qanday amalga oshiriladi?
4. Yangi mahsulotni ishlab chiqishda g'oyalarni yaratish tartibi
5. Yangi mahsulotni ishlab chiqishning asosiy afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?
6. Stage Gate jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
7. Loyiha rahbariga qanday talablar qo’yiladi?
8. Liderlikning qanday turlari mavjud?
9. Stage Gate jarayoni mohiyatini tushuntiring
10. Yangi mahsulotni ishlab chiqishning asosiy kamchiliklari nimalardan iborat?

XIV BOB. Xizmatlar sohasida innovatsiyalar

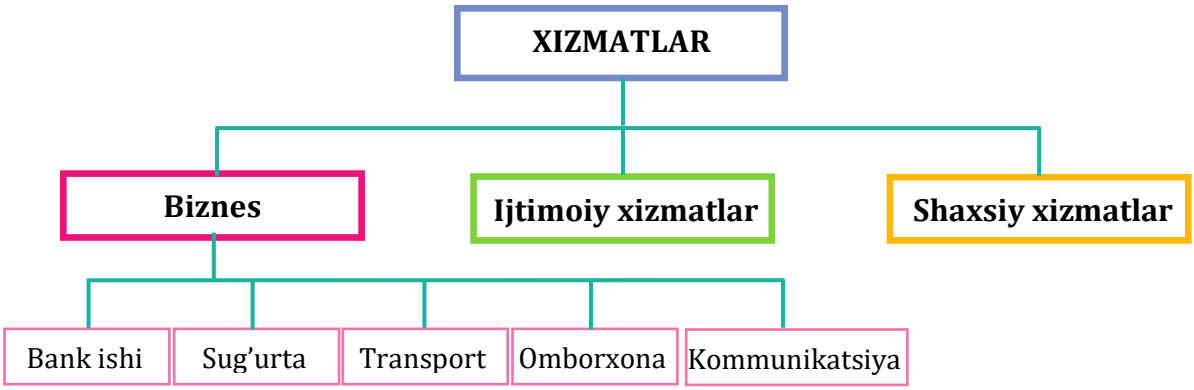
14.1. Har xil turdagi xizmatlar
14.2. Xizmatlar innovatsiyasining tasniflanishi.
14.3. Yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayoni.
14.4. Xizmatlarni rivojlantirishning yangi modellari.
14.5. Xizmatlar sohasida innovatsiyalar va iste’molchi.

Tayanch so’z va iboralar: *innovatsion xizmatlar, xizmatlar tipologiyasi, mijoz, iste’molchi, xizmat innovatsion jarayoni, dinamik bozor.*

14.1. Har xil turdagi xizmatlar

Xizmatlar - bu iste'molchilarning ehtiyojlarini qondiradigan muhim va alohida aniqlanishi mumkin bo'lgan nomoddiy faoliyat. Xizmatlar tovar yoki boshqa xizmatlarni sotish bilan bog'liq bo'lishi shart emas. Masalan, bank xizmatlari, saqlash xizmatlari va boshqalar. Xizmatlar xizmat koʻrsatuvchi va iste’molchi oʻrtasidagi shaxsiy oʻzaro hamkorlikni taqozo etadi, bu esa xizmat koʻrsatuvchiga iste’molchining tabiati va talablariga muvofiq xizmat koʻrsatishda zarur oʻzgartirishlar kiritishga yordam beradi. Xizmatlar mahsulot ishlab chiqarish yoki ishlab chiqarishni o'z ichiga olmaydi, u faqat iste'molchining ehtiyojlari va istaklarini qondirishga qaratilgan.

Kotler, Armstrong, Sonders va Vonglarning ta’rifiga ko'ra, "Xizmat - bu bir tomon boshqasiga taklif qilishi mumkin bo'lgan, mohiyatan nomoddiy va hech narsaga egalik qilishga olib kelmaydigan faoliyat yoki foyda. Uni ishlab chiqarish jismoniy mahsulot bilan bog'liq bo'lishi mumkin yoki bo'lmasligi mumkin.



14.1 – rasm. Xizmat turlari

Biznes xizmatlari. Tadbirkorlik tashkilotlari tomonidan faoliyat yuritish uchun foydalaniladigan xizmatlar biznes xizmatlari deb nomlanadi. Biznes xizmatlari biznesga yordam beradi, lekin moddiy tovarni yetkazib bermaydi. Masalan, transport xizmatlari aniq natija bermaydi, balki tovarlar, inventar, xom ashyo va boshqalarni bir joydan ikkinchi joyga tashishdir. Asosiy biznes xizmatlari sug'urta, bank, omborxona (saqlash), transport va aloqa xizmatlaridir.

Ijtimoiy xizmatlar. Ayrim ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun shaxs yoki shaxslar guruhi tomonidan ixtiyoriy ravishda ko'rsatiladigan xizmatlar ijtimoiy xizmatlar deb nomlanadi. Ijtimoiy maqsadlar jamiyatning zaif qatlamlari uchun turmush darajasini yaxshilash, kam ta'minlangan bolalar va odamlarni ta'lim va sog'liqni saqlash muassasalari bilan ta'minlash yoki qashshoq hududlarda gigiyenik sharoitlarni ta'minlashni o'z ichiga oladi. Ijtimoiy xizmat ko'rsatuvchi provayderlar odatda o'z xarajatlarini qoplash uchun ba'zi fikrlar bilan birga xizmatlarni ixtiyoriy ravishda taqdim etadilar. Shu sababli, ushbu xizmat ko'rsatuvchi provayderlar foyda olish maqsadiga ega emaslar. Masalan, ta'lim muassasalari yoki nodavlat tashkilotlar tomonidan kam ta'minlangan bolalarga taqdim etiladigan xizmatlar.

Shaxsiy xizmatlar. Turli xil mijozlarga boshqacha tajriba beradigan xizmatlar shaxsiy xizmatlar deb nomlanadi. Ushbu

turdagi xizmatlar o'z tabiatiga ko'ra bir-biriga mos kelmaydi va xizmat ko'rsatuvchi provayder, mijozlarning talablari, afzalliklari va boshqalarga qarab farqlanadi. Masalan, restoranlar, mehmonxonalar, turizm va boshqalar.

Biznes xizmatlari turlari:

Bank xizmatlari. Tijorat banklari o'z mijozlarini institutsional kreditlar bilan ta'minlash orqali iqtisodiyotda muhim rol o'ynaydi. Ushbu tijorat banklari bank biznesini amalga oshiradilar, ya'ni aholi tomonidan omonatga qo'yilgan pul mablag'larini kreditlash va investitsiya qilish maqsadida pul qabul qiladilar, ularni talab bo'yicha qaytaradilar yoki cheklar, veksellar, orderlar va hokazolar orqali olish uchun qulayliklar yaratadilar. Banklar ham kompaniyalarga qarz berish orqali ma'lum foyda oladi. Oddiy qilib aytganda, bank xizmatlari xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni har qanday shaklda, turli maqsadlarda, masalan, xom ashyo, qurilish, mashinalar va ularning kundalik ishlarini sotib olish uchun moliyalashtiradi. Bundan tashqari, banklar kompaniyalarni to'lov, debet karta va kredit kartalari bilan ta'minlaydi.

Sug'urta xizmatlari. Sug'urta xizmatlari kompaniyalarga o'z bizneslarini sug'urtalashni osonlashtirishni o'z ichiga oladi. Oddiy qilib aytganda, sug'urta kompaniyalari kompaniyalar bilan shartnoma tuzadilar, mukofot to'lovini oladilar va keyin o'z tavakkalchiligini o'zlariga topshiradilar. Imzolangan sug'urta shartnomasida sug'urta kompaniyasining ushbu sug'urta kompaniyasiga belgilangan muddat tugashi bilan yoki biznesda baxtsiz hodisa yoki baxtsiz hodisa yuz bergan taqdirda qat'iy belgilangan miqdorni to'lash haqidagi va'dasi mavjud. Sug'urtaning har xil turlari hayot sug'urtasi, dengiz sug'urtasi, yong'in sug'urtasi, sog'liq sug'urtasi va boshqalar.

Transport xizmatlari. Transport deganda odamlar, tovarlar, xom ashyo va boshqalarni bir joydan ikkinchi joyga ko'chirish tushuniladi. Kompaniyalar asosan tayyor mahsulotlar, xom ashyo, inventar, inson resurslari va hokazolarni bir joydan ikkinchi joyga

o'tkazish uchun transport xizmatlaridan foydalanadilar. Tashkilot rivojlanishida transport hal qiluvchi rol o'ynaydi, chunki bu xom-ashyo, zarur mahsulotlar va inson resurslarini bir joydan ikkinchi joyga olib o'tadigan yagona xizmatlardir. Ushbu xizmatlarni qo'llab-quvvatlaydigan turli xil transport turlari temir yo'l, havo, dengiz, avtomobil va suv yo'llaridir.

Omborxona (saqlash) xizmatlari. Omborxonada saqlash deganda tovarlar, materiallar va hokazolarni ilmiy va tizimli ravishda saqlash tushuniladi. Odatda, tovarlarni ishlab chiqarish va undan foydalanish o'rtasida vaqt oralig'i mavjud, shuning uchun tashkilot tovarlarni utilizatsiya qilinmaguncha saqlashi kerak. Omborlarni saqlash kompaniyalarga saqlash joylarini taqdim etish orqali kompaniyalarning ushbu muammosini hal qiladi. Bugungi ombor xizmatlari kerakli miqdorni kerakli vaqtda va joyda, to'g'ri jismoniy shaklda va to'g'ri narxda taqdim etadi. Odatda, ombor xizmatlaridan importerlar, ulgurji sotuvchilar, eksportchilar, ishlab chiqaruvchilar, bojxona, transport korxonalari va boshqalar foydalanadi.

Aloqa xizmatlari. Muloqot - bu turli manbalar orqali xabar almashish orqali odamlar o'rtasida umumiy tushuncha yaratish jarayoni. Biznesning muvaffaqiyati uchun u tashqi dunyo, jumladan, mijozlar, kreditorlar, yetkazib beruvchilar, raqobatchilar va boshqalar bilan yaxshi munosabatlar yoki aloqa o'rnatishi kerak, chunki u alohida holda ishlay olmaydi. Shuning uchun kompaniyalar tez, aniq va samarali aloqa xizmatlaridan foydalanishlari juda muhimdir. Aloqa xizmatlaridan buyurtma berish, shikoyat qilish, takliflar berish, fikr bildirish, ma'lumot almashish va hokazolar uchun foydalanish mumkin. Kompaniyalar foydalanadigan asosiy aloqa xizmatlari telekommunikatsiya va pochta hisoblanadi.

Biznes xizmatlari - bu jismoniy mahsulotlarni yetkazib bermasdan kompaniyalarga foyda keltiradigan faoliyat. Kompaniyalar marketing, ishlab chiqarish, xavfsizlik, xarajat va qulaylik maqsadlarida, ayniqsa ish talablarini qondirishi kerak

bo'lgan yirik kompaniyalar uchun ushbu xizmat ko'rsatuvchi provayderlarga tayanadi. Agar siz kompaniyangizning ish muhiti va biznes jarayonlarini yaxshilash uchun mas'ul bo'lsangiz, biznes xizmatlarining turli turlarini o'rganish foydali bo'lishi mumkin.

Bular tarkibida quyidagi xizmat turlarinin keltirib o’tishimiz mumkin: dasturiy ta'minot xizmatlari, trening xizmatlari, tadbirni rejalashtirish xizmatlari, konsalting xizmatlari, marketing xizmatlari, chiqindilarni boshqarish xizmatlari, qurilish xizmatlari, yuridik xizmatlar, salomatlik va sog’lomlashtirish xizmatlari, xavfsizlik xizmatlari, sayyohlik xizmatlari, tadqiqot xizmatlari, dizayn xizmatlari, moliyaviy xizmatlar, yetkazib berish xizmatlari, ko'chmas mulk xizmatlari, bolalarni parvarish qilish xizmatlari, kommunal xizmatlar, chop etish xizmatlari, obodonlashtirish, ta'mirlash xizmatlari, texnik qo'llab-quvvatlash xizmatlari, buxgalteriya xizmatlari, video va fotografiya xizmatlari, tarjima xizmatlari, avtoturargoh xizmatlari.

14.2. Xizmatlar innovatsiyasining tasniflanishi

Xizmat ko'rsatish sohasi juda katta va u Buyuk Britaniyadagi bolalarning 97 %i uchun davlat tomonidan moliyalashtiriladigan ta'lim ko'rinishidagi davlat xizmatlaridan tortib, Internet veb-saytlarini loyihalash va texnik xizmat ko'rsatish ko'rinishidagi ixtisoslashgan biznes xizmatlarigacha sezilarli darajada farq qiladi. Xizmat ko'rsatish iqtisodiyotining har bir sohasi (masalan, dam olish, xayriya, davlat xizmatlari, moliyaviy xizmatlar) o'ziga xos muammolar majmuasiga ega. Biroq, shu bilan birga, ushbu sektorlarning ayrimlari o'rtasidagi farqlar xiralashgan. Ba'zi xayriya tashkilotlari va notijorat tashkilotlari xususiy sektor bilan raqobatlashish uchun o'z xizmatlarini taklif qilmoqdalar. Sog'liqni saqlash tizimi bunga misol bo'la oladi.

Xuddi shunday, BBC kabi davlat tomonidan moliyalashtiriladigan ba'zi tashkilotlar o'z xizmatlarini tijorat

dunyosida taklif qiladi va katta daromad manbalarini yaratadi. BBC iPlayer endi YouTube va boshqalar kabi tijoriy o'yinchilar bilan raqobatlashadi. 14.1-jadval xizmatlar tasnifini taqdim etadi va buxgalteriya kabi professional biznes xizmatlarini va kutubxonalar kabi davlat xizmatlarini o'z ichiga oladi. Ushbu umumiy ko'rinish xizmat tushunchasini ochib berishga yordam beradi. U xizmatlarning turli sohalarini aniqlab beradi va har bir sektor duch keladigan turli muammolarni ko'rsatadi.

Katta o'zgarishlar va o'sishni ko'rayotgan xizmat innovatsiyalari sohasi elektron sog'liqni saqlash xizmatlaridir. Ko'pincha, bu keksalar va / yoki surunkali kasalliklarga chalingan odamlarning salomatligi va farovonligiga bo'lgan ehtiyoj bilan bog'liq. Shunga qaramay, hozirgi o'sish "xavotirli quduqlar", ya'ni sog'lom, ammo o'z sog'lig'i haqida haddan tashqari qayg'uradigan odamlarga xizmat ko'rsatishda. Ushbu guruh elektron sog'liqni saqlash xizmatlarini, masalan, qon testlari va boshqa ko'plab davolanishlarni ta'minlash uchun katta mukofot to'lashga tayyor.

14.1-jadval

XIZMATLAR TIPOLOGIYASI

	Biznesdan biznesga xizmatlar (an'anaviy)	**Biznesdan biznesga xizmatlar (KIBS)**	**Maishiy xizmatlar**	**Kompaniya-ning ichki xizmatlari**	**Davlat xizmatlari**	**Notijorat xizmatlar**
Ta'rif	Korxonalar uchun taqdim etiladigan xizmatlar	Korxonalarga ko'rsatiladigan maxsus xizmatlar	Jismoniy shaxslarga ko'rsatiladigan xizmatlar	Ichki funktsiyalar tomonidan taqdim etiladi-gan xizmatlar	Mahalliy va milliy hukumat tomonidan taqdim etiladi-gan xizmatlar	Xayriya tashkilotlari tomonidan taqdim etiladi-gan xizmatlar
Misollar	Buxgalteriya Yuridik maslahat Trening	Boshqaruv maslahati IT konsalting	Do'konlar Mehmonxo-nalar Bank	Moliya IT xodimlari	Salomatlik Ta'lim Dam olish	Xospislar Maslahat Yordam agentliklari
Mijozlar	Ko'pincha oxirgi foydalanuvchi	Ko'pincha oxirgi foydalanuvchi	Salomatlik va go'zallik Xizmat iste'molchi	Xizmat iste'molchila-rida provayder-ni	Qamoqxonalar Moliyalashtiril-gan xizmat	Xayriya, balki davlat grantlari orqali

	bo'lmagan professional-lar tomonidan sotib olinadi	bo'lmagan professional-lar tomonidan sotib olinadi	si tomonidan sotib olingan	tanlash imkoniyati yo'q	iste'molchisi tomonidan sotib olingan	moliya-lashtiriladi; iste'molchilar tanlanadi
Muammo	Yuqori sifatli moslashtiril-gan va shaxsiy xizmatni taqdim etish	Xarid qilish qobiliyati yuqori bo'lgan korxonalarga yuqori sifatli xizmatlar ko'rsatish	Mijozlarning keng doirasiga doimiy xizmat ko'rsatish	Moslashtirilgan, shaxsiy xizmatni taqdim etish va pul uchun qiymatni namoyish qilish	Siyosiy tazyiqlar ortidan maqbul davlat xizmatlarini taqdim etish	Ko'ngillilar, donorlar va mijozlarning katta ehtiyojlarini muvozanatlash

Manba: Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. va Hinings, B. (2015) Professional xizmat ko'rsatish firmalarini tadqiq qilish: Kirish va umumiy ko'rinish.

Biroq, innovatsiyalar nuqtai nazaridan, biz tashkilot turi yoki hatto u faoliyat yuritadigan sanoat sektori bilan unchalik qiziqmaymiz. Biz ko'proq xizmat qanday boshqarilishi va xususan u qanday ishlab chiqilgani va boshqarilishi bilan bog'liq. Ushbu sohani o'rganish uchun xizmatlarning keng doirasini ajratib ko'rsatish foydali bo'ladi. Masalan, 14.1-jadvaldagi xizmatlar ixtisoslashtirilgan sanoat xizmatlaridan tortib, tez tayyorlanadigan restoranlarda mavjud bo'lgan bir hil mijozlarga xizmat ko'rsatishgacha bo'ladi. Buning usullaridan biri ikkita asosiy parametrdan foydalanishdir: ma'lum vaqt oralig'ida amalga oshiriladigan operatsiyalar hajmi va ma'lum odamlar va jarayonlar to'plami tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan turli xil vazifalar. Spektrning bir chetida hammamizga tanish bo'lgan xizmat bor: hajmi yuqori va jarayon xilma-xilligi past bo'lgan tez tayyorlanadigan taomlar restoranlari. Ushbu turdagi xizmatni tovar sifatida aniq tasniflash mumkin. Holbuki, spektrning boshqa uchida bizda tarmoqqa oid veb-sayt dizayni kabi ixtisoslashgan biznes xizmatlari mavjud bo'lib, u yerda hajmi past va jarayonning xilma-xilligi juda yuqori (dizayner cheksiz miqdordagi tasavvurga ega bo'lishi mumkin).

Marketing adabiyotlarida tovarlar va xizmatlar o'rtasidagi ko'plab farqlar muhokama qilinadi. Shunisi e'tiborga loyiqki, bu farqlar xizmatlarning xususiyatlari deb ataladi va nomoddiylik, bir xillik va bir vaqtdalik, ya'ni xizmatlarni mahsulotdan ajratib turadigan uchta asosiy xususiyat, iste'molchi bilan o'zaro munosabatlar xizmatlarni rivojlantirishda asosiy farqlovchi xususiyat sifatida aniqlanadi. Bundan tashqari, adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, rivojlanishni taklif qilish bilan birga, jarayonni rivojlantirish va bozorni rivojlantirish bir vaqtning o'zida sodir bo'ladi, xizmatlar ustunlik qiladigan sohalarda jarayonning rivojlanishi muhim ahamiyatga ega.



14.2-rasm. Xizmatlar jarayon sifatida

Xizmat ko'rsatishda ko'pincha bir vaqtning o'zida xizmatlarni ishlab chiqarish va iste'mol qilish tufayli mahsulot va jarayon innovatsiyasini farqlash mumkin emas. Xizmat mahsuloti yangi xizmat taklifining asosi bo'lib, xizmat ko'rsatadigan muhim funktsional foyda(lar)dan iborat. Boshqa tomondan, xizmat ko'rsatish jarayoni

innovatsiyasi xizmatlarni taqdim etishning yangi tizimidir. Boone (2000) ta'kidlashicha, texnologik innovatsiyalar ko'pincha firmalar va ularning takliflari samaradorligini (operatsion xarajatlarni kamaytirish) va samaradorlikni (ya'ni, vaqt xarajatlarini kamaytirish, sifatni yaxshilash va moslashuvchanlikni oshirish) oshirish uchun qo'llaniladi. Xizmatlardagi innovatsiyalar har doim ham xizmatlarning asosiy xususiyatlarini o'zgartirishni talab qilmaydi.

Xizmat innovatsiyasi mavjud asosiy xizmatlar taklifi va innovatsion xizmat jarayonini birlashtirishni o'z ichiga olishi mumkin. Misol uchun, so'nggi yigirma yil ichida Internet eng innovatsion xizmat ko'rsatish jarayoni sifatida paydo bo'ldi. Internetga asoslangan texnologiyalarning biznesning raqobatdoshligi va umuman o'z faoliyatini boshqarishiga ta'siri ham chuqur bo'ldi. Shu sababli, ko'plab xizmat ko'rsatuvchi firmalar o'zlarining mavjud xizmat ko'rsatish mahsulotlarini yetkazib berishda internetdan foydalanish yo'llarini o'rganishmoqda (14.2-rasmga qarang).

Yangi mahsulotlar yangilik darajasiga qarab tasniflanganidek, xizmatlar ham o'zgarish darajasiga qarab tasniflanadi. Lovelock tasnifi eng ko'p ma'lum bo'lgan va xizmat innovatsiyasi doirasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarning turli darajalarini foydali tarzda tasvirlab beradi (14.2-jadvalga qarang). Biroq, ular turli xil innovatsiya turlarini aniqlashda texnologiyaning rolini tushuntirishda juda cheklangan.

14.2-jadval

Innovatsiyalar uchun tipologiyalar

Booz, Allen & Hamilton (1982)	Lovelock (1984)
Dunyoga yangi mahsulotlar: nafaqat yetkazib beruvchiga katta yangi muammo tug'diradigan, balki mijozlar nazarida ham yangi mahsulotlar.	**Asosiy innovatsiyalar:** bozorlar uchun yangi xizmatlar hali aniqlanmagan; innovatsiyalar odatda axborot va kompyuter texnologiyalariga asoslangan
Yangi mahsulotlar liniyalari: Yetkazib beruvchiga katta yangi muammolarni ko'rsatadigan yangi mahsulotlar	**Boshlang'ich biznes:** mavjud xizmatlar allaqachon xizmat ko'rsatadigan bozorda yangi xizmatlar
Mavjud mahsulot qatorlariga	**Hozirgi vaqtda bozor uchun yangi**

qo'shimchalar: kompaniyaning o'rnatilgan mahsulot qatorlarini to'ldiradigan yangi mahsulotlar, shuning uchun mahsulot aralashmasini yaxlitlash	**xizmatlar:** Tashkilotning mavjud mijozlari uchun yangi xizmatlar (xizmatlar boshqa kompaniyalarda mavjud bo'lishi mumkin bo'lsa ham)
Mavjud mahsulotlarni takomillashtirish va qayta ko'rib chiqish: yaxshilangan ishlashni ta'minlaydigan va shuning uchun mavjud mahsulotlarni almashtiradigan yangi mahsulotlar	**Xizmat ko'rsatish liniyasini kengaytirish:** mavjud xizmat ko'rsatish liniyasini kengaytirish, masalan, yangi menyu elementlari, yangi marshrutlar va yangi kurslarni qo'shish
Qayta joylashtirish: yangi bozorlar yoki bozor segmentlariga mo'ljallangan mavjud mahsulotlar	**Xizmatni yaxshilash:** Hozirda taqdim etilayotgan xizmatlarning xususiyatlaridagi o'zgarishlar
Xarajatlarni pasaytirish: Ta'minotning past narxida shunga o'xshash ishlashni ta'minlaydigan yangi mahsulotlar	**Uslub o'zgarishlari:** "yangi xizmatlar" ichida eng keng tarqalgani; Mijozlarning idroklari, his-tuyg'ulari va munosabatlariga ta'sir qiladigan ko'rinadigan o'zgarishlarning oddiy shakllari, xizmatni tubdan o'zgartirmaydigan, faqat uning ko'rinishini o'zgartirmaydigan uslub o'zgarishlari.

Bundan tashqari, innovatsiya adabiyotining tarqalishi g'oya, amaliyot yoki jismoniy ob'ektning qabul qilingan yangiligiga emas, balki innovatsiyaning ob'ektiv yangiligiga tegishli. Muvaffaqiyatli bozor natijasini ta'minlash uchun xaridorlarning yangi mahsulot yoki xizmatni baholashiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillar va mijozlar u bilan qanday munosabatda bo'lishlari haqida tushunchaga ega bo'lish zarurligi keng tarqalgan. O'zgarishlar davom etmoqda, ammo xizmatlar bozorlari global, ochiq va raqobatbardosh bo'lib bormoqda. Bilim ko'proq mavjud, texnologiya murakkabroq va xizmat muddati qisqaradi. Ushbu muammoni qondirish uchun yaxshiroq va muvaffaqiyatli, yangi yoki takomillashtirilgan xizmatlarni olish uchun ko'proq innovatsion boshqaruv vositalari talab qilinadi.

Internet ko'plab sohalar takliflarni ishlab chiqish mexanizmini taqdim etdi. Haqiqatan ham, xizmat ko'rsatish "taklifini" ishlab chiqish aniq mahsulotga qaraganda ko'proq atributlarni hisobga olishni talab

qiladi. Hech bir joyda buni ushbu bobning oxiridagi eBay misolida aniqroq ko'rish mumkin emas. Aynan shu texnologiya o'lchovi hozirda xizmatlarni rivojlantirishning muhim qismini tashkil qiladi.

14.3. Yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayoni

Yangi xizmatlarni ishlab chiqishni g'oyalar ishlab chiqarishdan bozorga chiqishgacha bo'lgan yangi xizmatlar takliflarini ishlab chiqishning umumiy jarayoni sifatida aniqlash mumkin. Taklifni ishlab chiqish - bu mahsulot/xizmatning asosiy atributlari (masalan, mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqish) va iste'molchilar xizmatni baholash, sotib olish va iste'mol qilish jarayonlari (ya'ni, mahsulot yoki xizmatlarni ko'paytirish) rivojlanishining kombinatsiyasi. Xuddi shunday, xizmatlarning tabiati va o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, yangi xizmatni ishlab chiqishda nafaqat uning asosiy atributlariga, balki boshqa qo'shimcha xizmatlarning mavjudligiga ham e'tibor qaratish lozim. Garchi mahsulotni ko'paytirish yoki qo'shimcha xizmat ko'pincha qo'shimcha o'zgarishlarga olib kelsa-da, u asosiy xizmatni farqlashi va innovatsion qo'llab-quvvatlash jarayonlarini taqdim etish orqali unga qiymat qo'shishi mumkin. Buni Internet iqtisodiyotida ko'rish mumkin, bunda mijozlarga qo'shilgan qiymatli xizmatlarni taqdim etish farqlashning asosini tashkil qiladi. Misol uchun, parvozdan oldin uyda bortga chiqish talonini chop etish imkoniyati parvozning eng asabiy tomonlaridan birini olib tashlashi mumkin, yani navbatda turish.

Shunga qaramay, yangi mahsulotni ishlab chiqish (NPD) ga nisbatan xizmat innovatsiyasi kontseptsiyasi kam o'rganilgan. Bu xizmat ko'rsatish komponenti ko'pchilik ishlab chiqarilgan mahsulotlarning ajralmas qismiga aylanganiga qaramasdan. Misol uchun, avtomashinani sotib olish hozirda moliya, nosozlikni qoplash kafolat va hokazolarni o'z ichiga olgan keng ko'lamli xizmatlarni o'z ichiga oladi. So'nggi yillarda xizmatlar sohasida innovatsiyalarga ko'proq e'tibor qaratilmoqda, ba'zi tadqiqotlarda ishlab chiqilgan kontseptsiyalarni qo'llashda jiddiy shubhalar bor. Xizmat ko'rsatish sohasiga NPD, xizmat ko'rsatish

sohalarida innovatsiyalar qanday sodir bo'lishi noma'lumligicha qolmoqda.

Xizmat innovatsiyasida NPD modellari ustunlik qildi. NPD ning chiziqli va ko'proq interaktiv modellari mijozlarning ahamiyatini yetarli darajada ta'kidlamaydi va iste'molchilarning innovatsion xizmatlarni yaratishda dinamik ishtirok etish jarayonini qamrab ololmaydi. Muvaffaqiyatli bozor natijasini ta'minlash uchun xaridorlarning yangi mahsulot yoki xizmatni baholashiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillar va mijozlar u bilan qanday munosabatda bo'lishlari haqida tushunchaga ega bo'lish zarurligi keng tarqalgan. O'zgarishlar davom etmoqda, ammo xizmat bozorlari global, ochiq va raqobatbardosh bo'lib bormoqda. Bilim ko'proq mavjud, texnologiya murakkabroq va xizmat muddati qisqarmoqda. Ushbu muammoni qondirish uchun yaxshiroq va muvaffaqiyatli, yangi yoki takomillashtirilgan xizmatlarni olish uchun ko'proq innovatsion boshqaruv vositalari talab qilinadi. Olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yetakchi xizmat ko'rsatish kompaniyalari innovatsiyalarni boshqarish vositalaridan yuqori darajada foydalanishadi.

Internet ko'plab sohalar takliflarni ishlab chiqish mexanizmini taqdim etdi. Haqiqatan ham, xizmat ko'rsatish "taklifini" ishlab chiqish aniq mahsulotga qaraganda ko'proq atributlarni hisobga olishni talab qiladi. Hech bir joyda buni ushbu bobning oxiridagi eBay misolida aniqroq ko'rish mumkin emas. Aynan shu texnologiya o'lchovi hozirda xizmatlarni rivojlantirishning muhim qismini tashkil qiladi. Buni Den Hertog tan oldi, u xizmat innovatsiyalarining to'rtta o'lchovini taklif qiladi, ularning barchasi mavjud texnologik variantlardan ta'sirlanadi. Bular: xizmat kontseptsiyasi, yangi mijoz interfeysi, xizmat ko'rsatishning yangi tizimi va texnologik variantlar. 14.3-jadvalda eBay ushbu to'rtta o'lchovdan qanday foydalangani ko'rsatilgan.

Ishbilarmonlarga xizmat ko'rsatuvchi firmalar ishlab chiqaruvchilarga qaraganda faolroq ochiq innovatorlar ekanligi haqida dalillar paydo bo'lmoqda; ular ishlab chiqaruvchilarga qaraganda rasmiy ochiq innovatsiya amaliyotlariga nisbatan norasmiy faoliyat bilan ko'proq shug'ullanadilar; va ular ishlab

chiqaruvchi firmalarga nisbatan bozor bilimlaridan ko'ra ilmiy va texnik bilimlarga ko'proq ahamiyat beradilar. Darhaqiqat, tadqiqotchilar, bir nechta istisnolardan tashqari, mahsulotni ishlab chiqishni o'rganishda yaratilgan modellarni xizmatlarni rivojlantirish bilan shug'ullanadigan modellarga birlashtirish foydali ekanligini ta'kidladilar. Ushbu modellarning qo'llanilishi turli xizmatlarning tabiatiga bog'liq.

14.3-jadval

eBay tomonidan xizmat ko'rsatish innovatsiyasining to'rtta o'lchovi[61]

To'rtta xizmat ko'rsatish o'lchovlari	Tasvir
Yangi xizmat kontseptsiyasi	Treyderlarning onlayn auktsion hamjamiyati
Yangi mijoz interfeysi	eBayers savdosini osonlashtiradigan to'lov tizimini joriy etish - PayPal
Yangi xizmat ko'rsatish tizimi	Ishonchlilik va unumdorlikni oshirish uchun texnologik infratuzilmaga katta sarmoya
Texnologik variantlar	Ovozli internet protokoli xizmatini joriy etish – SKYPE

14.4. Xizmatlarni rivojlantirishning yangi modellari

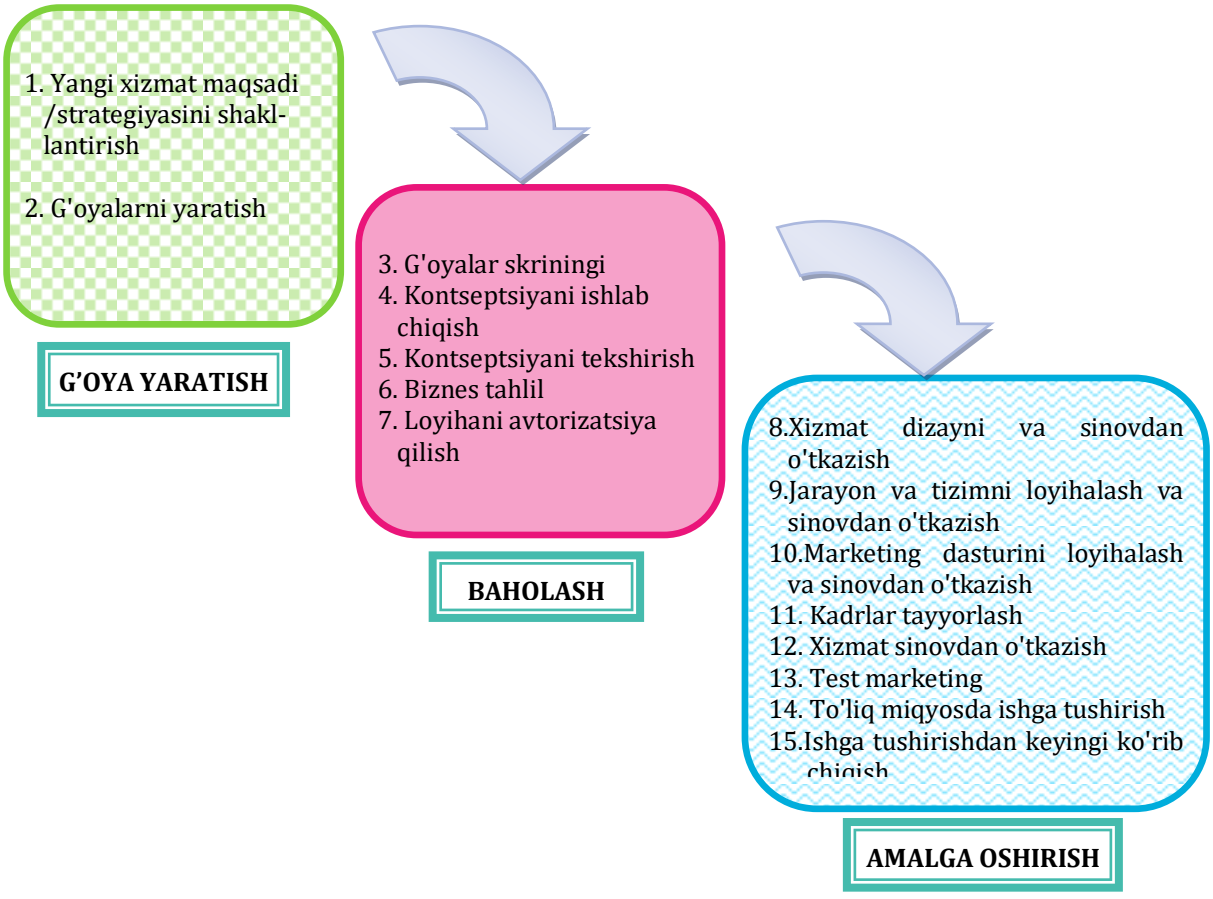
Biz ochiq innovatsiyalar kontseptsiyasi firmalarning o'zlarining an'anaviy faoliyat chegaralari bo'ylab ishlashga ortib borayotgan moyilligini qamrab olishini ko'rdik. Ushbu hodisa asosan ishlab chiqarish korxonalari nuqtai nazaridan o'rganilgan. Ishbilarmonlik xizmatlarini ko'rsatuvchi firmalar ishlab chiqaruvchilarga qaraganda faolroq ochiq innovatorlar ekanligi haqida dalillar paydo bo'lmoqda. Ular ishlab chiqaruvchilarga qaraganda rasmiy ochiq innovatsiya amaliyotlariga nisbatan norasmiy faoliyat bilan ko'proq shug'ullanadilar va ular ishlab chiqaruvchi firmalarga nisbatan bozor bilimlaridan ko'ra ilmiy-texnik bilimlarga ko'proq ahamiyat beradilar.

[61] Adapted from Den Hertog, P. (2002) Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation, *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, no. 4, 491–528.

Darhaqiqat, tadqiqotchilar, bir nechta istisnolardan tashqari, mahsulotni ishlab chiqishni o'rganishda yaratilgan modellarni xizmatlarni rivojlantirish bilan shug'ullanadigan modellarga birlashtirish foydali ekanligini ta'kidladilar. Ushbu modellarning qo'llanilishi turli xizmatlarning tabiatiga bog'liq.

Xizmatlarni izchil rivojlantirish modellari yoki Stage-Gate® modellari.

Xizmatlarni rivojlantirishning yangi modellarining aksariyati yangi mahsulotni ishlab chiqish asosiga asoslangan. Ushbu bosqichlar yangi mahsulotni ishlab chiqish strategiyasi, g'oyalarni yaratish, saralash va baholash, biznes tahlili, ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va tijoratlashtirishni o'z ichiga oladi (14.3-rasmda bunday ketma-ket modelning tasviri keltirilgan).



14.3-rasm. Innovatsion xizmat jarayoni - ketma-ketlik modeli

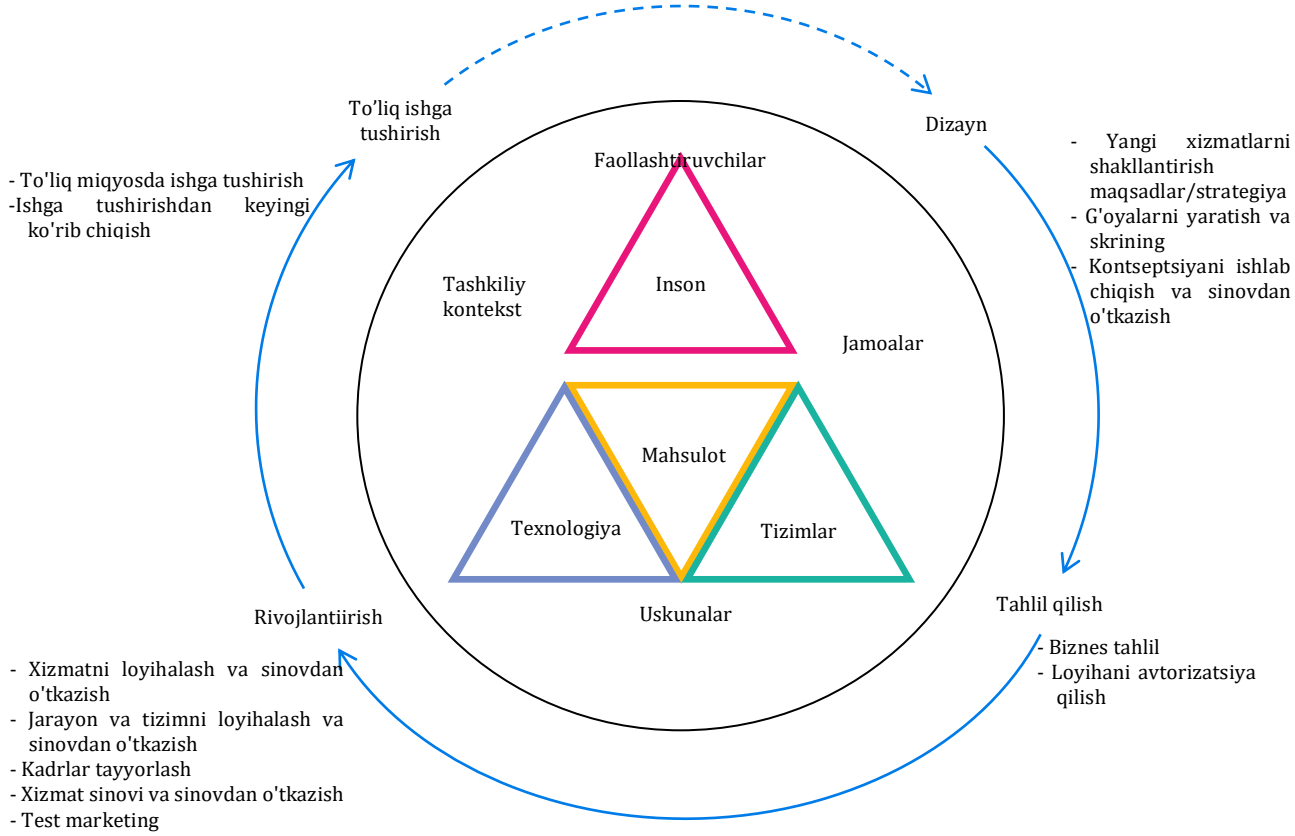
Ushbu bosqichlarning soni turli tadqiqotlarda farq qiladi. Xuddi shunday, dastlab Kuper tomonidan taklif qilingan va xizmat ko'rsatish

faoliyatini kontseptsiyalashda foydalanilgan Stage-Gate modeli keng qo'llaniladigan yondashuv bo'ldi. Mahsulotni ishlab chiqish jarayonining turli bosqichlaridan tashqari, model oldingi faoliyat guruhlarida yaratilgan ma'lumotlar asosida qarorlar qabul qilinadigan muayyan eshiklarni ham o'z ichiga oladi. Shuning uchun, bu eshiklar oldingi bosqichlar uchun ko'rib chiqish nuqtalarini ifodalaydi.

Stage-Gate modellari o'zidan oldingi ketma-ket yangi mahsulotni ishlab chiqish modellari bilan solishtirganda yanada keng qamrovli va harakatga yo'naltirilgan jarayonni taklif qiladi. Biroq, bu modellarning umumiy jihati shundaki, ikkalasi ham faoliyatning chiziqli ketma-ketligi bilan tavsiflanadi. Darhaqiqat, ushbu modellarning cheklovlari ularning ketma-ketligidan kelib chiqadi. Eng muhim cheklovlardan biri shundaki, ular juda qimmat, vaqt talab qiluvchi va haddan tashqari byurokratik jarayonlardir. Jarayonning har bir bosqichi keyingi bosqichga o'tishdan oldin bajarilishi kerak. Shu sababli, ular faoliyatni parallellashtirishga yo'l qo'ymaydilar. Bundan tashqari, jarayonning ko'p vaqt talab qiladigan xususiyati tufayli, mahsulot tijoratlashtirilganda boshida aniqlangan yangi bozor imkoniyati endi mavjud bo'lmasligi mumkin. Bundan tashqari, ularning tuzilgan va moslashuvchan bo'lmagan naqshlari jarayonni maxsus xizmat yoki loyihaning o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirish uchun juda kam imkoniyat beradi. Ketma-ket modellar dizayn va ishlab chiqish jarayonlarida turli bo'limlar o'rtasidagi aloqa muammolarini ham oshiradi. Stage-Gate modellarida ma'lum bir eshikdagi nosozlik potentsial muvaffaqiyatli mahsulotlarning tushishiga olib kelishi mumkin.

Yangi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqish iterativ jarayon bo'lib, u tijoratlashtirish yoki bozorni ishga tushirish bosqichidan keyin ham davom etadi. Shu nuqtai nazardan, jarayonni iterativ xarakterga ega bo'lgan mahsulotni ishlab chiqishning yangi modellari xizmatlar kontekstida ham qo'llanildi. Ushbu modellar spiral modellar yoki interaktiv modellar deb ham ataladi. Ular mahsulotni ishlab chiqishning chiziqli modellariga qaraganda ancha murakkab modellardir, chunki har bir bosqich bir necha marta takrorlanadi, bu esa fikr-mulohazalarni ta'minlaydi.

Xizmatni ishlab chiqish jarayonining iterativ bosqichlarini kontseptsiyalashtiradi (14.4-rasmga qarang). Darhaqiqat, jarayonning ishtirokchilari, tizimlari va texnologiyasi yangi xizmatlarni ishlab chiqish (NSD) jarayonida muhim rol o'ynaganligi aniqlangan. Biroq, model hali ham yuqorida aytib o'tilganidek, ketma-ket ishlab chiqish jarayonlarining cheklovlarini o'z ichiga oladi.



14.4 – rasm. Yangi xizmatni rivojlantirish davri

Bir vaqtning o'zida xizmat ko'rsatishni ishlab chiqish yoki bir vaqtning o'zida muhandislik modellarning ketma-ket turidagi cheklovlarni yengib o'tadi va innovatsion xizmatlarni rivojlantirishning yanada moslashuvchan usullarini taklif qiladi. Asosan, bu faoliyatni parallellashtirishga imkon beradi. Ushbu yondashuvning maqsadi alohida bosqichlarni emas, balki butun xizmatlarni ishlab chiqish jarayonlarini ko'rib chiqishdir.

Bir vaqtning o'zida xizmat ko'rsatishni rivojlantirishda aloqa yaxshilanadi va barcha bo'limlarning tajribasi ishga tushiriladi. Shu

sababli, ushbu turdagi xizmatlarni ishlab chiqish jarayonlari ketma-ket xizmatlarni ishlab chiqish modellari bilan solishtirganda nisbatan tezroq va arzonroqdir. Bundan tashqari, kelajakdagi bosqichlarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan dizayn xatolarining oldini oladi. Biroq, turli bo'limlardagi turli odamlarning ixtisosligi ham hamkorlikda ishlashda muammolarni keltirib chiqarishi mumkin, chunki bu odamlar ko'pincha bir xil "tilda" gaplashmaydilar va ular bir-birlarining faoliyati haqida kam tushunishlari mumkin. Bu, o'z navbatida, bozorga chiqish vaqti va xarajatlarning oshishiga olib kelishi mumkin.

14.5. Xizmatlar sohasida innovatsiyalar va iste’molchi

Xizmat innovatsiyasi va iste'molchi. Ularni ajratib turadigan xizmatlarning muhim xususiyatlaridan biri shundaki, mijozlar xizmatlarni birgalikda ishlab chiqaruvchilardir. Shu sababli, mijozlarning xizmatlarda o'ynaydigan roli mahsulot ishlab chiqarishga nisbatan muhimroqdir. Yangi mahsulotni ishlab chiqish jarayonida mijozlarni jalb qilishning uch xil usuli aniqlangan:

1. mijoz resurs sifatida;
2. mijoz hamkorlikda ishlab chiqaruvchi
3. mijoz sifatida foydalanuvchi.

14.4-jadvalda iste'molchilar har bir bosqichda yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayoniga o'z ma'lumotlarini taqdim etishlari mumkin bo'lgan qo'shimcha usullarni ko'rsatadi. An'anaga ko'ra, sifat funktsiyasini joylashtirish ushbu bosqichda qo'llaniladigan eng keng tarqalgan usul bo'lib kelgan. Sifat funktsiyasini joylashtirish to'g'ridan-to'g'ri munozaralar yoki intervyular, so'rovlar, fokus-guruhlar, mijozlar spetsifikatsiyalari, kuzatuvlar va boshqalar kabi bozorni o'rganishning ma'lum usullari orqali mijozlar talablarini mahsulot yoki xizmatning dizayn xususiyatlari bilan bog'lashga qodir bo'lgan tizim sifatida ta'riflangan.

Iste'molchi foydalanuvchi asboblar to'plami. NPD adabiyotida mijozlarni jarayonning dastlabki bosqichida jalb qilish va g'oyalarni to'liq qamrab olish uchun ularni jarayonga integratsiya qilish zarurligi

haqida ko'p yozilgan. Shunga qaramay, NPDda mijozlarning ishtiroki cheklangan va aksariyat sohalarda passiv bo'lgan. NPDda iste'molchilardan cheklangan foydalanishning ko'plab sabablari bor, lekin, ehtimol, eng cheklovchi omil bu mijozlar va ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi aloqani uzishdir.

14.4-jadval

Yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayoniga mijozlarning hissasi

№	Xizmatni rivojlantirishning yangi bosqichlari	Xaridor tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar
1	Strategik rejalashtirish	Uzoq muddatli rejalar haqida fikr va mulohazalar
2	G'oyalarni yaratish	Davlat ehtiyojlari, muammolari, mavjud xizmatlarni tanqid qilish; bozordagi bo'shliqlarni aniqlash; davlat xizmatlariga qo'yiladigan talablar; davlat yangi xizmatni qabul qilish mezonlari
3	G'oyalar skriningi	Istalgan xususiyatlar, imtiyozlar va atributlarni taklif qilish; tushunchalarga munosabatni ko'rsatish; tushunchalar uchun sotib olish niyati darajasini ko'rsatish; sotish va bozor hajmini ko'rsatish
4	Biznes tahlili	Moliyaviy ma'lumotlar, shu jumladan kontseptsiyalarning rentabelligi bo'yicha mumkin bo'lgan fikr-mulohazalar; shuningdek, narxlash darajalari
5	O'zaro funktsional jamoani shakllantirish	Yoki jamoa tanlashda ishtirok eting, yoki choyning bir qismini tashkil eting
6	Xizmat dizayni va jarayonini tizimini loyihalash	"Rejalarni" ko'rib chiqish va birgalikda ishlab chiqish; zaif yoki muvaffaqiyatsiz nuqtalarni aniqlash orqali yaxshilanishlarni taklif qilish; xodimlar tomonidan xizmat ko'rsatish sinovini kuzating
7	Kadrlar tayyorlash	Simulyatsiya qilingan xizmatlarni taqdim etish jarayonini kuzating va ishtirok eting va yaxshilanishlarni taklif qiling
8	Xizmat sinovi va uchuvchi	Simulyatsiya qilingan xizmat ko'rsatish jarayonida ishtirok eting va yakuniy yaxshilanishlar va dizayn o'zgarishlarini taklif qiling
9	Test marketingi	Marketing rejasi haqida fikr bildirish; marketing aralashmasi haqida batafsil sharhlar - yaxshilanishlarni taklif qiling

10	Tijoratlashtirish	Xizmatni sinov tariqasida qabul qilish; yaxshilanishlar bilan birga xizmatning umumiy ishlashi haqida fikr-mulohazalar; boshqa potentsial mijozlar bilan og'zaki muloqot

Yana bir sabab shundaki, marketing sohasidagi tadqiqotlar ko'p yillar davomida iste'molchilardan innovatsion bozor takliflari, ayniqsa uzluksiz yangi mahsulotlar haqida qimmatli tushunchaga ega bo'lish juda qiyin va ba'zan noto'g'ri ma'lumotlarga olib kelishi mumkinligini ko'rsatdi. Darhaqiqat, iste'molchilarning tez-tez javoblari "Men bir xil mahsulotni hohlayman, faqat arzonroq va yaxshiroq". Von Hippel iste'molchilar o'z ehtiyojlarini tushunish va ifodalashda qiyinchiliklarga duch kelishlarini taklif qildi va bu hodisani "yopishqoq ma'lumot" deb ta'riflaydi; ya'ni uzatish qiyin bo'lgan ma'lumot (so'zsiz bilim tushunchasiga o'xshash). Elektron xizmatlar innovatsiyalarini birgalikda yaratish ko'plab firmalar tomonidan o'z faoliyatini yaxshilash uchun foydalanilmoqda. Biroq, so'nggi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, "foydalanuvchi vositalar to'plami" "yopishqoq ma'lumot" deb ataladigan ma'lumotlarni uzatishni osonlashtirishi va firmalarga mijozlarning aniq ehtiyojlari va istaklarini yaxshiroq tushunishga imkon berdi. Yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayonida iste'molchilardan samarali foydalanishning ushbu qiyinchiliklarini hisobga olgan holda, firmalar qanday yo'l tutishlari kerak?

Texnologiya bo'yicha oldingi mavzularda ba'zi ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin. Bugungi kunda texnologiya mijozlarni mahsulot va jarayonni ishlab chiqish jarayoniga jalb qilish va integratsiyalashning innovatsion usullarini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan, yangi texnologiyalar, ayniqsa, "asboblar to'plami" ko'rinishida, iste'molchilar va ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi aloqani yaxshilash uchun katta imkoniyatlarni taqdim etadi. Franke va Pillerning tadqiqoti "foydalanuvchi innovatsiyasi va dizayni uchun asboblar to'plami" tomonidan yaratilgan qiymatni tahlil qildi. Bu yangi mahsulot ishlab chiqish va dizaynga mijozlarni integratsiyalash usuli edi.

Vositalar to'plami deb ataladigan narsalar mijozlarga o'z mahsulotlarini yaratishga imkon beradi, bu esa o'z navbatida ishlab chiqaruvchi tomonidan ishlab chiqariladi. Oddiy shakldagi vositalar to'plamiga misol sifatida raqamli oilaviy fotosuratlarni Internet orqali yuklash va ularni kiyim yoki stakan kabi mahsulotlarga bosib chiqarish orqali shaxsiylashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqish va shu bilan iste'molchilarga o'zlari uchun shaxsiy mahsulotlarni yaratish imkonini beradi. Innovatsiyalar uchun foydalanuvchi asboblar to'plami ma'lum bir mahsulot yoki xizmat turiga va ma'lum ishlab chiqarish tizimiga xosdir. Ushbu umumiy cheklovlar doirasida ular foydalanuvchilarga innovatsiyalar uchun haqiqiy erkinlik beradi, bu ularga iterativ sinov va xatolar orqali o'zlarining shaxsiy mahsulotlarini ishlab chiqishga imkon beradi. Olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, vositalar to'plami bozor segmentlari qisqarganda va mijozlar tobora ko'proq moslashtirilgan mahsulotlarni so'raganda foydali bo'ladi. Biroq, vositalar to'plamidan foydalanish yetkazib beruvchilarning xarajatlarini oshirishga olib kelishi mumkin. Masalan, iste'molchilarni qo'llab-quvvatlashga bo'lgan ehtiyoj ortib borayotganligi sababli vositalar to'plamidan foydalanish yetkazib beruvchilar uchun qimmatga tushishi mumkinligini aniqladi. Bu asosan iste'molchilar duch keladigan qiyinchiliklarni bartaraf etish bilan bog'liq. Bundan tashqari, ushbu sharoitda iste'molchilarning iste'molchiga o'zaro ta'sirini ta'minlaydigan iste'molchilar hamjamiyatlari iste'molchi sohasida vositalar to'plamidan foydalanish bilan bog'liq muammolarni hal qilishni osonlashtirishi va shu bilan operatsion xarajatlarni kamaytirishi mumkinligini aniqladi.

Foydalanuvchilarni dizayn va ishlab chiqarish jarayoniga integratsiyalash g'oyasi talabning ortib borayotgan individuallashuviga munosabat bildirishga majbur bo'lgan kompaniyalar uchun istiqbolli strategiyadir. So'nggi bir necha yil ichida ko'plab firmalar o'z mijozlari bilan muloqot qilish mexanizmi sifatida internetga murojaat qilishdi. Shunisi e'tiborga loyiqki, internet ishlab chiqaruvchilarga chakana va ulgurji sotuvchilar kabi vositachilarga ehtiyoj sezmasdan o'z mijozlari bilan bevosita muloqot qilish imkonini beradi. Ba'zi mahsulot toifalarida, xususan, dasturiy ta'minot bilan bog'liq bo'lgan sohalarda

Internet firmalarga mijozlar guruhlari bilan o'zaro aloqada bo'lish va mijozlarga mijozlar bilan muloqot qilish imkoniyatini beradi. Kuchli foydalanuvchi tarmoqlari mahsulot g'oyalari, texnologiya g'oyalari yoki, eng muhimi, kompaniya imkoniyatlari atrofida o'rnatilishi mumkin. Ya'ni, haqiqiy yangi mahsulot imkoniyatlari ishlab chiqilishi mumkin. Bu, ayniqsa, onlayn qimor o'yinlari, onlayn auktsionlar, ijtimoiy tarmoqlar va internet-bankingda bo'lgani kabi firmalarga katta afzalliklarni taqdim eta oladigan yangi texnologiyalar paydo bo'layotgan dinamik bozorlarda to'g'ri keladi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Xizmatlar deganda nimani tushunasiz va uning qanday turlari mavjud?
2. Ijtimoiy xizmatlarning o’ziga xos xususiyatlari
3. Bizness xizmatlarining qanday turlarini bilasiz?
4. Xizmatlar tipologiyasi nima va uning ahamiyati
5. Innovatsion xizmatlarni yaratish bosqichlari
6. Xizmatlar jarayon sifatida qanday izohlanadi?
7. Yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayoniga mijozlarning hissasi nimalardan iborat?
8. Yangi xizmatni rivojlantirish davri nimalarni o’z ichiga oladi?
9. Innovatsion xizmat jarayoni - ketma-ketlik modeli
10. Innovatsiyalar uchun tipologiyalar xaqida nimalar bilasiz?

XV BOB. LIDERLIK VA KREATIVLIK

15.1. Jamoada o’zaro munosabatlarni boshqarish
15.2. Kreativlik uchun muhit yaratish
15.3. Tashqi muhitni yaratish
15.4. Innovatsiyalar uchun madaniy liderlik

Tayanch so’z va iboralar: *lider, innovatsion guruh, innovatsion investitsiyallarning daromadliligi, innovatsion mahorat.*

15.1. Jamoada o’zaro munosabatlarni boshqarish

Tashkilotlar ko'pincha oddiy yoki muntazam yechimlar ishlamaydigan murakkab muammolarga duch kelishadi. Buning o'rniga, bu muammolar kreativ yoki innovatsion g'oyalar yoki yechimlarni talab qiladi. 21-asrda global kengayish va raqobatning keskin o'sishi, iqtisodiy o'zgarishlar va texnologiyalardan tobora murakkab foydalanish kuzatildi. Tese o'zgarishlar tashkilotlarni yangi muhitlarga moslashishga, iste'molchilar talablaridagi o'zgarishlarni oldindan bilishga va kelajakdagi muammolarni yaxshiroq bashorat qilishga majbur qildi. Kreativlik va innovatsiya boshqa ko'plab tashkilotlar, jumladan, notijorat tashkilotlar, ta'lim muassasalari va ijtimoiy xizmat agentliklarida muvaffaqiyatga erishish uchun juda muhimdir. Masalan, kollej kampusidagi cheklangan joydan yaxshiroq foydalanish yoki sog'liqni saqlash bo'yicha o'quv materiallarini boshqa mamlakatlarda foydalanishga moslashtirish uchun kreativlik talab qilinishi mumkin. Shunga o'xshab, ta'lim muassasalari ko'pincha turli cheklovlar doirasida ishlaganda atrof-muhit va jamoat salomatligi noaniqliklariga tezda moslashishi kerak. Masalan, COVID-19 pandemiyasi ko‘plab maktablar va universitetlarni shaxsiy darslarni virtual o‘quv muhitiga moslashtirishga majbur qilganida, o‘qituvchilar va maktab rahbariyati ushbu muammoni hal qilish uchun dars rejalarini tezda

yangilashga majbur bo‘ldi. Turli xil qiyinchiliklar tashkilotlardan innovatsiyalar va kreativ bo'lishni talab qiladi.

Ko'pincha, bu to'siqlar va qiyinchiliklarni bitta shaxs yoki hatto shunga o'xshash tajriba va tajribaga ega bo'lgan shaxslar jamoasi hal qilish uchun juda murakkab. Shunday qilib, ularning kelib chiqishi va tajribasi jihatidan xilma-xil bo'lgan jamoalar qiyinchiliklarni engishga qodir. Jamoalar muammolarni hal qilish va tashkilot duch keladigan to'siqlarni engish uchun etakchilar tomonidan tobora ko'proq foydalanilmoqda, chunki jamoalar turli nuqtai nazarlar, bilim va tajribani oshirishga imkon beradi. Biroq, bu jamoalar kreativ bo'lish uchun ko'plab qiyinchiliklarga duch kelishadi, shuning uchun jamoa muvaffaqiyati uchun liderning roli juda muhimdir. Rahbarlar o'z g'oyalari va yechimlarini qo'shish, kreativlik va innovatsiyalar uchun qulay muhitni rag'batlantirish, samarali muloqot va hamkorlikni osonlashtirish va ijodiy jarayonda ishtirok etayotgan shaxslar o'rtasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizolarni boshqarish uchun sharoit yaratish orqali jamoalarda kreativlikni ta'minlaydi. Bundan tashqari, liderlar jamoalarning yetarli resurslarga ega bo'lishini ta'minlash, qo'shimcha ma'lumot manbalariga kirishni ta'minlash, jamoalarni salbiy tashkiliy ta'sirlardan himoya qilish va innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash orqali jamoa va tashqi muhit o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni boshqaradi.

Jamoa o'zaro munosabatlarini boshqarish. Jamoa turli xil shaxslardan iborat bo'lishini ta'minlash - liderlar jamoa sharoitida kreativlikni oshirishning muhim usullaridan biridir. Biroq, turli xil kelib chiqishi, tajribalari va istiqbollariga ega bo'lgan shaxslardan tashkil topgan jamoalar rivojlangan kreativlik va innovatsiyalarni namoyish etishga moyil bo'lsa-da, bu farqlar jamoa a'zolari bilan qanday muloqot qilish va muammolarga yondashishda qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin. Rahbarlar jamoalarga xilma-xillikning afzalliklaridan foydalanishda, vazifalardagi ziddiyatlarni

samarali targ'ib qilishda va munosabatlardagi nizo holatlarini yumshatishda muhim rol o'ynaydi.

Jamoaga xilma-xillikdan foydalanishga yordam berish, turli xillikni muhokama qilganda, demografik xilma-xillik va funktsional kreativlikni farqlash muhimdir. Demografik xilma-xillik etnik o'ziga xoslik, irq, jins, yosh yoki millat kabi shaxslar o'rtasidagi farqlarni anglatadi. Funktsional xilma-xillik ish bilan bog'liq ko'nikmalar, qobiliyat va bilimlar kabi shaxslar o'rtasidagi farqlarni anglatadi, ular ishlashga ko'proq mos keladi. Jamoalarda demografik xilma-xillik bo'yicha tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bu kreativlik va innovatsiyalarga ta'sir qilmaydi. Boshqacha qilib aytganda, turli demografik ko'rsatkichlarga ega bo'lgan a'zolardan tashkil topgan jamoalar (masalan, jinsi, irqi, etnik kelib chiqishi yoki yoshi) kreativ ishlash jihatidan xilma-xillikning afzalliklarini ko'rsatmaydi. Biroq, funktsional xilma-xillik jamoa kreativligiga ta'sir ko'rsatishi ko'rsatilgan. O'tgan tadqiqotlar funktsional xilma-xillik va jamoa kreativligi o'rtasidagi ijobiy munosabatni ko'rsatdi. Turli xil ma'lumotlarga, ko'nikmalarga va tajribalarga ega bo'lgan shaxslardan tashkil topgan jamoalar o'xshash tajriba va bilimlarni baham ko'radigan shaxslardan tashkil topgan jamoalarga qaraganda yuqori samaradorlik ko'rsatadi. Bundan tashqari, turli nuqtai nazarga, kognitiv uslubga, bilimga, qobiliyatga va tajribaga ega bo'lgan shaxslardan tashkil topgan jamoalar o'zlarining turli nuqtai nazarlarini boshqalar bilan baham ko'rishlari mumkin, bu esa jamoaga muammoni turli nuqtai nazardan kontseptsiyalash va baholashga imkon beradi va muammoni hal qilish uchun yanada kengroq va kreativ echimni ishlab chiqadi. muammo. Bundan tashqari, Top-menejment jamoalaridagi funktsional xilma-xillik tashkiliy darajadagi kreativlik bilan ijobiy bog'liqligini aniqladi. Rahbarlar keng ko'lamli bilim, tajriba va ko'nikmalarni namoyish etadigan shaxslarni tanlash orqali jamoaning muammolarni hal qilish harakatlarida funktsional xilma-xillik darajasiga ta'sir qilishi

mumkin. Biroq, funktsional jihatdan xilma-xil jamoani tanlash oson qismdir.

Rahbarlar oldiga qo'yilgan vazifa jamoa ega bo'lgan tajriba va bilimlardan unumli foydalanishiga ishonch hosil qilishdir. Rahbarlar funktsional xilma-xillik va jamoa kreativligi o'rtasidagi bog'liqlikka ta'sir ko'rsatishi mumkin, bunda ma'lumotlar erkin almashinadigan, nuqtai nazarlarni muhokama qilish mumkin bo'lgan muhitni targ'ib qilish va turli fikrlar va qarashlar etakchi va jamoa tomonidan qadrlanadi.

Liderning inklyuzivligi yoki rahbarlar turli nuqtai nazarlarni rag'batlantirsa va qadrlasa, funktsional jihatdan xilma-xil jamoalarda jamoa samaradorligini oshiradi, chunki bu umumiy jamoa o'ziga xosligini tuyg'usini osonlashtiradi. Bundan tashqari, u maqomlardagi idrok etilgan individual farqlarning ba'zi salbiy ta'sirini kamaytirdi. Rahbarlar tajriba va istiqbollarni ochiq almashish muhitini yaratganda, jamoalar jamoa a'zolari o'rtasida bo'lingan bilim, ko'nikma va tajribadan yaxshiroq foydalana oladi.

G'oyalar va istiqbollarni qabul qilishni rag'batlantirishda liderlar jamoa a'zolarining jamoaning boshqa a'zolari tomonidan taqdim etilgan g'oyalar va istiqbollarni ochiq va qabul qilishlariga ishonch hosil qilishda muhim rol o'ynaydi. Masalan, liderlarning qabul qilish muhitini osonlashtirishi va shu bilan jamoa kreativligini oshirishning bir usuli, jamoa a'zolari taklif qilganda boshqalarning qaerdan kelganini tushunishga harakat qiladigan istiqbolni tanlashni rag'batlantirish ekanligini aniqladi. Jamoalar boshqa jamoa a'zolarining fikrlari va motivlarini hisobga olishga da'vat etilganda, ular bir hil jamoalarga nisbatan o'sgan kreativlikni namoyish etishga moyil edilar. Biroq, istiqbolni tanlash tabiiy ravishda turli jamoalarda sodir bo'lmasligi mumkin, shuning uchun liderlar jamoa a'zolarining boshqalarning g'oyalarini hurmat qilishlarini va umumiy istiqbollarni qabul qilishlarini ta'minlash orqali istiqbolni qabul qilishni osonlashtirish uchun noyob holatda. Bu harakat nafaqat jamoalarda yanada kreativ natijalarga olib

keladi, balki boshqalarning nuqtai nazarini hisobga olish jamoaviy ziddiyatni kamaytirishi mumkin, bu esa kreativlikka zarar yetkazishi mumkin.

Konfliktlarni samarali boshqarish. Har xil qarashlarga ega bo'lgan shaxslar maqsadga erishish uchun birgalikda harakat qilishlari kerak bo'lgan jamoalarda va tashkilotlarda nizolar tez-tez kuzatiladi. Jamoa mojarosini ikki yo'l bilan ko'rish mumkin - munosabatlarga yo'naltirilgan yoki vazifaga yo'naltirilgan ziddiyat. Vazifaga yo'naltirilgan ziddiyat odamlarning muammo yoki muammo bo'yicha kelishmovchiliklarini anglatadi va ko'pincha kreativlik bilan ijobiy munosabatda bo'ladi. Bundan farqli o'laroq, munosabatlarga yo'naltirilgan ziddiyat jamoa o'rtasidagi shaxsiy e'tiqodlar, imtiyozlar yoki boshqa xususiyatlarga asoslangan kelishmovchiliklarni anglatadi va ko'pincha kreativlikka to'sqinlik qiladi.

Jamoalar o'zaro nizolarni boshdan kechirganda, jamoa a'zolari o'zlarining hissalari boshqalar tomonidan haddan tashqari tanqid qilinishini his qilishlari, boshqalar orasida ishonchsizlik, salbiy raqobatbardoshlik va jamoa maqsadlariga sadoqatni yo'qotishlari sababli kreativlik va innovatsiyalar azoblanadi. Jamoa a'zolari o'zaro ziddiyatni sezadilar, ko'pincha jamoa muhiti o'z g'oyalari va istiqbollari bilan bo'lishish uchun xavfsiz emas va boshqalarning g'oyalariga konstruktiv tanqid yoki fikr bildirish uchun xavfsiz emas deb hisoblaydi, bu ikkalasi ham kreativlikni oshirish uchun juda muhimdir. Agar g'oyalar tanqid yoki masxara bilan kutib olinsa, odamlar ko'pincha g'oyalarni baham ko'rishga yoki bir-birlari bilan hamkorlik qilishga qarshilik ko'rsatadilar, ayniqsa, tashvish yoki ortiqcha tanqid qo'rquviga moyil bo'lgan jamoa a'zolari orasida.

Bundan tashqari, qabul qilingan munosabatlardagi ziddiyat odatda jamoa a'zolarini tashvish, stress, qo'rquv va umidsizlik kabi salbiy his-tuyg'ularni his qilishga olib keladi, bu ularning kreativ salohiyatini cheklaydi va jamoa maqsadlariga erishadi. Jamoa a'zolari yuqori munosabatlardagi ziddiyatni sezganda ular bir-

birining nuqtai nazarini ko'rishga urinish, farqlar haqida umumiy tushunchaga ega bo'lish, jamoa a'zolarining barcha ehtiyojlarini qondiradigan yechimni ishlab chiqish kabi ijobiy nizolarni boshqarish taktikasini qo'llash ehtimoli kamroq. Jamoa a'zolari muammoni hal qilishda turlicha yondashuvlarni so'roq qilishlari va muhokama qilishlari va bu turli nuqtai nazarlarni eng to'g'ri va keng qamrovli yechimga qo'shishlari mumkin bo'lsa, vazifalar to'qnashuvi yuzaga keladi.

Shunday qilib, vazifalar to'qnashuvi muammoni hal qilishning dastlabki bosqichlarida foydali bo'lishi mumkin, chunki bu muammoning ko'proq jihatlarini ko'rib chiqishga imkon beradi va jamoa muammoga eng yaxshi strategiyadan foydalangan holda yondashayotganiga ishonch hosil qilish uchun istiqboldagi har qanday farqlar muhokama qilinishi mumkin. Bundan tashqari, jamoalar vazifalarda qandaydir ziddiyatlarni boshdan kechirganda, bu muammo haqida tanqidiy fikrlashni oshirishga xizmat qiladi va to'liq yechim ishlab chiqilishini ta'minlaydi. Bundan tashqari, vazifalar to'qnashuvi, o'zaro qarama-qarshilik va jamoaning ishlashi o'rtasidagi bog'liqlikning meta-tahlili shuni ko'rsatdiki, vazifalar to'qnashuvi kamroq munosabatlardagi nizolarni boshdan kechiradigan jamoalarda ishlashga ko'proq bog'liq.

Jamoa iqlimining ba'zi jihatlari vazifalardagi ziddiyat kreativlikka yordam berishini yoki to'sqinlik qilishini aniqlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Masalan, ishtirokchi xavfsizlik muhitida yuzaga keladigan, odamlar g'oyalarni baham ko'rish va boshqalarning g'oyalarini ochiq baholashni ta'minlaydigan vazifalar to'qnashuvi ko'pincha jamoa kreativligi bilan ijobiy munosabatni ko'rsatadi. Bundan tashqari, vazifalar to'qnashuvi hamkorlikda yuzaga kelganda kreativlikni osonlashtiradi va qarama-qarshilik shaxslarga qaratilgan emas, balki mavjud vazifaga qaratiladi. Vazifaga e'tibor qaratish vazifa ziddiyatining munosabatlardagi ziddiyatga aylanishini oldini oladi. Ammo shuni ta'kidlash kerakki, vazifalarning haddan tashqari ko'pligi jamoalar uchun o'z

afzalliklarini yo'qotishi mumkin. Vazifalardagi ziddiyat jamoa ijodkorligi bilan egri chiziqli munosabatga ega ekanligini aniqladi, ya'ni o'rtacha darajadagi mojarolar jamoa ijodkorligi bilan kuchli bog'liq, past darajalar va yuqori darajadagi vazifalar ziddiyatlari jamoa ijodkorligi bilan kuchli aloqani ko'rsatmaydi.

Rahbarlar tegishli vazifalar to'qnashuvini targ'ib qilish va shu bilan birga munosabatlardagi nizolarni kamaytirishning bir qancha usullari mavjud. Turli xil shaxslardan tashkil topgan jamoalar muammoga qanday yondashish va ular ma'lumot almashish bo'yicha juda xilma-xil qarashlarga ega bo'lishi mumkin, shuning uchun rahbarlar tegishli muloqotni kuzatish va osonlashtirish uchun juda muhim pozitsiyaga ega. Bundan tashqari, kreativ shaxslar ko'pincha mustaqil, raqobatbardosh va tanqidiy bo'lib, bu jamoalarning shaxsiy farqlari tufayli yuqori darajadagi ziddiyatlarni ko'rish ehtimoli ko'proq. Rahbarlar g'oyalarni ishlab chiqish va baholashni rag'batlantirish uchun mojarolar uchun qulay muhit yaratish uchun mas'uldirlar, shu bilan birga munosabatlardagi ziddiyatlarni kuzatishda tezkor aralashuv orqali munosabatlardagi ziddiyat ijodiy jarayonga putur yetkazmasligini ta'minlaydi. Xavfsizlik muhitini yaratish orqali odamlar o'z g'oyalari va istiqbollari bilan o'z rahbarlariga va bir-biriga ishonishlari mumkinligini bilishadi.

Bundan tashqari, liderlar ko'pincha nizolarni hal qilishda namuna sifatida ko'riladi. Shunday qilib, rahbarlar guruh a'zolari o'rtasida yuzaga keladigan nizolarni hal qilish usullarini va tegishli o'zaro ta'sirlarni kutish orqali jamoadagi ziddiyatlarni boshqarishi mumkin. Vazifalarning o'zaro bog'liqligi munosabatlardagi ziddiyatni kamaytirishga intilishlarini aniqladi. Vazifalarning o'zaro bog'liqligi odamlardan vazifani bajarish yoki maqsadga erishish uchun hamkorlik qilishni talab qiladi va rahbarlar maqsadga erishish uchun jamoani birgalikda ishlashga yordam berishda muhim rol o'ynaydi. Bundan tashqari, rahbarlar vazifalar to'qnashuvining tegishli darajalari mavjudligini ta'minlashi kerak,

chunki juda yuqori darajalar zararli. Rahbarlardan muloqotni kuzatishni va takliflar berishda har bir jamoa a'zosi qayerdan kelayotganini tushunishni osonlashtirishni talab qiladi.

15.2. Kreativlik uchun muhit yaratish

Kreativlikni qo'llab-quvvatlash va kreativlik uchun muhit yaratishda xodimlar rahbarlar kreativlikni qo'llab-quvvatlayotganini his qilsalar, ular ochiq muloqot qilish va yangi g'oyalarni taklif qilish ehtimoli ko'proq bo'ladi, bu esa guruhlarda katta kreativlikka olib keladi. Innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash kreativlik va innovatsiyalarning eng kuchli bashoratchilaridan biri ekanligi ko'rsatilgan, shuningdek, kreativlik muhitini rivojlantirishning muhim tarkibiy qismi ekanligi ko'rsatilgan. Guruh a'zolari o'z rahbarlari tomonidan ijtimoiy qo'llab-quvvatlash yoki rag'batlantirishni his qilmasa, ular kreativ ishlarda qatnashish ehtimoli kamroq bo'ladi. Rahbarlar kreativlik va innovatsiyalar uchun zaruriy yordamni bir necha usul bilan ta'minlashi mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, liderlar izdoshlarga intellektual rag'batlantirish, individual tashvish va ilhomlantiruvchi motivatsiyani ta'minlashga e'tibor qaratadigan transformatsion yetakchilik kreativlik va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlovchi muhit yaratadi. Rahbarlar tashvish va qiyinchiliklarga ijobiy va rag'batlantiruvchi tarzda javob berish orqali ushbu transformatsion lider hatti-harakatlarini namoyish etishlari mumkin, bu esa jamoa a'zolarini bir-birlari bilan o'zaro munosabatlarida o'xshash hatti-harakatlarga undaydi. Transformatsion liderlar, shuningdek, sa'y-harakatlarni e'tirof etish, hissiy qo'llab-quvvatlash, individual taraqqiyotni, shu jumladan qaror qabul qilish jarayonlarida boshqalarni tegishli ravishda kuzatib borish va izdoshlar uchun ochiq va ochiq bo'lib qolish va shu bilan ijodkorlikni osonlashtiradi. Rahbarning kreativlikni qo'llab-quvvatlashi haqidagi izdoshlar o'z

rahbari bilan kuchli va yuqori sifatli munosabatlarga ega ekanligini his qilganlarida ham yuqoriroq bo'ladi.

Fikr-mulohazalarni taqdim etish. Kreativ shaxslar tanqidga nisbatan sezgir bo'lishi mumkin, ayniqsa tanqid g'oyalarni yaratishning dastlabki bosqichlarida paydo bo'lganda. Shunday qilib, agar liderlar yoki boshqa jamoa a'zolari kreativ muammolarni hal qilish jarayonining boshida salbiy fikr bildirsa, bu aslida kreativ ishlashga zarar yetkazishi mumkin. Biroq, bu rahbarlar tanqiddan tiyilishi kerak degani emas. Konstruktiv tanqidni ta'minlash va xodimlar maqsad yangi g'oyalardan qochish emas, balki g'oyani takomillashtirish va kreativlikni yengillashtirish ekanligini tushunishlari muhimdir. Rahbarning qo'llab-quvvatlashini his qilishdan tashqari, jamoa a'zolari o'zlarining jamoa a'zolari orasida kreativlik uchun qo'llab-quvvatlashni his qilishlari kerak. Shuning uchun rahbarlar nafaqat jamoa bilan o'zaro munosabatlari kreativlikni qo'llab-quvvatlashini ta'minlashga, balki jamoa a'zolari ham kreativ bo'lishda bir-birlarini qo'llab-quvvatlashlariga mas'uldirlar.

Rahbarlar shaxslarni qo'llab-quvvatlashning usullaridan biri ularning taraqqiyotini kuzatish, rag'batlantirish va fikr-mulohazalarni bildirishdir. Monitoring fikr-mulohazalarni taqdim etish va jamoaning taraqqiyoti va natijalarini baholash shaklida bo'lishi mumkin. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, jamoalar dastlabki g'oyalarni ishlab chiqishdan va amalga oshirishga o'tgan sari monitoring muhimroq bo'ladi. Biroq, bo'ysunuvchilarni juda ko'p kuzatish kreativlikka to'sqinlik qiladi.

Rahbarning ijtimoiy ko'nikmalari, shuningdek, fikr-mulohaza va monitoringni qanday yetkazishda, shuningdek, bo'ysunuvchilar ularni qanday qabul qilishda muhim rol o'ynaydi. Rahbarlar ko'pincha o'zlari boshqargan jamoalarga qaraganda ko'proq tajribaga ega va qimmatli fikr-mulohazalarni taqdim eta oladilar, lekin jamoalar fikr-mulohazalarni qabul qilishlari uchun jamoa ehtiyojlariga e'tiborli, ochiq va ochiq deb qaralishi kerak. Bundan

tashqari, kreativlik bilan bog'liq bo'lgan liderning xususiyatlari ham izdoshlarning kreativ harakatlar haqida fikr-mulohazalarini qanchalik yaxshi qabul qilishiga ta'sir qiladi. Masalan, oʻz liderini kuchli ta’lim maqsadiga yoʻnaltirilgan deb bilishganida, ular lider fikr-mulohazalarini ishonchliroq va sifatliroq deb bilishga moyil boʻlganliklarini va shu sababli lider fikr-mulohazalarini koʻproq qabul qilishlarini aniqladilar.

Hamkorlikni targ'ib qilish. Rahbarlar, shuningdek, jamoa a'zolari o'rtasida samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish orqali ijodkorlik uchun qulay muhit yaratadilar. Jamoa a'zolari muammolarni hal qilish jarayonining har bir bosqichida ishtirok etishga da'vat etilganda hamkorlik kuchayadi. Hamkorlik kreativlikning muhim tarkibiy qismidir, chunki kreativ vazifalar ko'pincha murakkab, noaniq bo'lib, jamoa a'zolaridan jamoa va topshiriqdagi o'zgarishlarga yuqori darajada moslashishni talab qiladi. Bundan tashqari, jamoa a'zolari o'rtasida bilim almashish yanada hamkorlikni osonlashtiradi, lekin jamoa a'zolari atrof-muhit o'z g'oyalarini tanqidsiz bo'lishish uchun qulay ekanligini va ularning hissalari lider va boshqa jamoa a'zolari tomonidan qadrlanishini his qilishlari kerak. Jamoa a'zolari, shuningdek, o'z rahbari yoki jamoadagi boshqalar tomonidan salbiy baholanishidan xavotirlanishlari mumkin, bu ularning ishtiroki va g'oyalar hissasini kamaytirishi mumkin. Guruh a'zolari, agar o'zlarini guruhdagi boshqa shaxslar bilan raqobatbardosh his qilsalar yoki jamoadagi boshqalar ularning g'oyalarini o'g'irlashi va ularni o'zlari kabi taqdim etishi xavfi borligini his qilsalar, g'oyalarni baham ko'rishda ikkilanishlari mumkin.

Xuddi shunday, hamkorlik jarayonining bir qismi sifatida ma'lumot almashish, agar jamoa a'zolaridan biri muhokamada ustunlik qilsa, tezda to'xtatilishi mumkin, bu esa boshqalarning ishtirok etishiga yoki o'z g'oyalari va istiqbollariga hissa qo'shishiga to'sqinlik qiladi. Rahbarlar jamoa a'zolari g'oyalar va bilim almashishga tayyor bo'lgan, salbiy oqibatlarsiz o'z hissalarini

qo'shishda xavfsiz his qiladigan, ularning g'oyalari va istiqbollari qadrlanishini his qiladigan va muammolarni hal qilishda ishtirok etish huquqini his qiladigan muhitni yaratish orqali hamkorlik va ma'lumot almashishni rag'batlantirishi mumkin. Rahbarlar jamoaning barcha a'zolari muhokamada qatnashishi va bir a'zo haddan tashqari ustunlik qilmasligi yoki boshqa a'zolar ishtirok etishdan qochishi mumkin.

Kreativlik muhitini yaratishning muhim jihati ishtirok etishni rag'batlantirishdir, bu har bir jamoa a'zosi vazifani bajarish uchun qancha kuch sarflashini anglatadi. Ishtirok etish kreativ jamoalarda muammolarni hal qilish uchun juda muhimdir, chunki har bir jamoa a'zosi muammoni to'g'ri va samarali hal qilish uchun zarur bo'lgan ko'nikma va bilimlarga ega. Shunday qilib, ishtirok etishning ortishi jamoaviy hamkorlik bilan bog'liq, chunki g'oyalar va hissalar boshqalar tomonidan ilgari surilishi va ishlab chiqilishi mumkin, shu tariqa bir-birlarining bilimlarini birlashtiradi va muammolarni hal qilish ehtimolini oshiradi. Tashkiliy ijtimoiy tarmoqlarda olib borilgan ishlar shuni ko'rsatdiki, yuqori darajadagi ishtirok etish, ma'lumot almashish, muqobil istiqbollarni to'plash va jamoa a'zolari o'rtasida navbat almashish jamoalarda natijalar va unumdorlikni oshiradi. Bundan tashqari, g'oyalarni mahsulot va natijalarga aylantirish uchun ishtirok etish zarur. Ishtirok etish darajasi yuqori bo'lgan jamoalar bilimlarni o'zlashtiradi va umumiy yadro yaratadi, shu bilan jamoaning muammolarni hal qilish qobiliyatini oshiradi.

Rahbarlar ochiq muloqotni modellashtirish, alohida shaxslarning hissalari uchun tan olinishi va jamoaviy muhit g'oyalar almashish uchun qulay bo'lishini ta'minlash orqali jamoalarda ishtirok etishni rag'batlantirishlari mumkin. Rahbarlar, shuningdek, hech kim suhbatda ustunlik qilmasligini ta'minlash uchun jamoaviy muloqotni kuzatishi kerak. Bundan tashqari, yetakchi jamoa a'zolarining bir-birini qo'llab-quvvatlashini ta'minlash uchun muloqotni kuzatishi va kerak bo'lganda suhbatdosh a'zolarini ishtirok etishga undashi kerak bo'lishi mumkin.

Ishonch va psixologik xavfsizlik kreativlik muhitini yaratishda muhim ahamiyatga ega. Ishonch har bir shaxsning jamoa maqsadlarga erisha olishi, jamoaning malakali ekanligi va jamoaning harakatlari shaxsga zarar keltirmasligi haqidagi tushunchasini anglatadi. Psixologik xavfsizlik deganda jamoaning barcha a'zolari o'rtasida atrof-muhitning shaxslararo xavf-xatarni qabul qilish uchun xavfsiz ekanligi haqidagi umumiy e'tiqod va shaxslar o'z g'oyalariga hissa qo'shganliklari uchun uyalmaydi, rad etilmaydi yoki jazolanmaydi degan ishonch hissini anglatadi. Psixologik xavfsizlik jamoa a'zolari o'rtasida umumiy hurmat va ishonch hissini ta'minlaydi, shu bilan ma'lumot almashish, hamkorlik va muammoni tanqidiy tahlil qilishni rag'batlantiradi, chunki har bir jamoa a'zosi o'z qarashlari va istiqbollari boshqalar tomonidan qadrlanishini his qiladi. Psixologik xavfsizlik, shuningdek, jamoalarning vazifalar to'qnashuvidan foyda ko'rishiga muhim ta'sir ko'rsatadi, shu bilan birga salbiy munosabatlardagi ziddiyat xavfini kamaytiradi.

Jamoani shakllantirishning dastlabki bosqichida jamoalarda ishonch va xavfsizlik hissini rivojlantiradigan rahbarlar, jamoaning umri davomida salbiy ziddiyatlarning past darajasini ko'rishadi. Boshqa tomondan, rahbarlar psixologik xavfsizlik muhitini yaratishga e'tibor bermasa, jamoa a'zolari ma'lumotni yashiradilar va boshqalarning harakatlarini salbiy talqin qilishga moyil bo'ladilar, bu esa ziddiyatga olib keladi va natijada ijodkorlik darajasi pasayadi. O'z-o'ziga xizmat qiladigan rahbarlar psixologik xavfsizlik tushunchalarini kamaytirishini ko'rsatdi, bu esa keyinchalik jamoa kreativligiga to'sqinlik qildi. Shuningdek, psixologik xavfsizlikka zarar yetkazishdan tashqari, o'z-o'ziga xizmat qiladigan rahbarlar o'z jamoalarida bilimni yashirish hatti-harakatlarini kuchaytirib, jamoa kreativligiga yanada to'sqinlik qilishi aniqlandi.

Jamoa a'zolari yoki rahbarga ishonch yo'qligi bilan bog'liq yana bir muammo shundaki, salbiy tajribalar ijobiy tajribaga qaraganda

ko'proq kuchliroq va uzoq davom etadi. Agar odamlar o'z rahbari bilan salbiy munosabatda bo'lsa, bu bitta voqea shaxsning o'sha lider bilan bo'lgan o'tmishdagi ijobiy munosabatlarini bekor qilishi mumkin. Xuddi shu tarzda, odamlar liderning qo'llab-quvvatlamasligi mumkin bo'lgan bir voqeani boshdan kechirganda, ular rahbar kreativ qo'llab-quvvatlagan boshqa holatlarni hisobga olishlari mumkin. Shu sababli, rahbarlar shaxslar yoki jamoalarga qanday fikr-mulohaza bildirishlarini tushunishlari juda muhimdir.

Rahbarlar ochiq muloqotni targ'ib qilish orqali jamoa a'zolari o'rtasida psixologik xavfsizlik va ishonch hissini yaratishi mumkin, bu yerda izdoshlar yangi g'oyalarni taklif qilish xavfsiz deb hisoblaydilar. Rahbarlar, shuningdek, jamoa uchun qanday muloqot qilish kerakligi haqida ma'lumot manbai bo'lib xizmat qiladi. Shunday qilib, rahbarlar o'rnak bo'ladigan ma'lumot almashish, tegishli tanqidni ta'minlash va har bir a'zoning hissasi mamnuniyat bilan qabul qilinishi va qadrlanishini ta'minlash uchun juda muhim pozitsiyaga ega. Shunday qilib, liderlar jamoa a'zolarining boshqalarning hissalarini to'g'ri tushunishlarini va hamkorlikda ishlashga intilishda muammoni umumiy tushunishlarini ta'minlash uchun javobgardirlar. Jamoa a'zolarining o'zaro ta'siri keskinlashganda, rahbarlar munosabatlardagi ziddiyat namoyon bo'lmasligini ta'minlash uchun kelishmovchiliklarni ijobiy hal qilishga yordam berishlari kerak.

Jamoa a'zolari o'z rahbarining salbiy hodisalarga qanday munosabatda bo'lishini juda yaxshi bilishadi, bu ularning psixologik xavfsizlik muhiti haqidagi tasavvurlarini shakllantiradi. Rahbarlar adolatli, ochiq, halol, g'amxo'r va ishonchli deb hisoblansa, bu jamoa a'zolarining o'zaro munosabatlari uchun ijobiy ma'lumot beradi va ma'lumot almashishni rag'batlantiradi, shu bilan odamlarda kreativlikni oshiradi. Bundan tashqari, rahbarlar xodimlarga xato qilish imkoniyatini berganda, psixologik xavfsizlik hissi ortadi, bu esa kreativlikning yuqori darajalariga olib keladi. Bir nechta liderlik uslublari, shuningdek, psixologik xavfsizlik tuyg'usini

rag'batlantirishi va natijada shaxslar va jamoalarda kreativlik va innovatsiyalarni oshirishi mumkin. Masalan, xizmatchilarning liderligi, izdoshlarining ehtiyojlarini birinchi o'ringa qo'yadigan liderlarga ishora qilib, odamlar ma'lumot va istiqbollarni almashishlari mumkin bo'lgan guruh xavfsizligi va hamjamiyat hissini yaratadi va shu bilan jamoa kreativligini kuchaytiradi. Xuddi shunday, axloqiy rahbarlar ishonch va hamkorlik muhitini yaratadilar, bu ma'lumot almashishni osonlashtiradi va kreativlikni oshiradi.

Ko'pgina tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, transformatsion liderlik ayniqsa izdoshlar ijodini osonlashtirishda samaralidir. Transformatsion liderlar asosiy e'tiborni shaxslarning imkoniyatlarini kengaytirish va ularning shaxsiy o'sishini ta'minlashga qaratadi, bu esa rahbarga nisbatan yuqori darajadagi ishonch va qabul qilingan yordamga olib keladi. Rahbarni qo'llab-quvvatlash va psixologik xavfsizlikdan kelib chiqadigan ijobiy his-tuyg'ular muammolarni hal qilish qobiliyatini oshiradi. Transformatsion liderlik, ayniqsa, ta'lim muassasalarida dolzarbdir. Maktablarda direktorlarning transformatsion liderligi va innovatsion hatti-harakatlari o'rtasidagi munosabatni o'rganib chiqdi. Direktorlar bilan qanchalik tez-tez professional va shaxsiy maslahatlar so'ralgan bo'lsa, o'qituvchilar o'z direktoriga shunchalik yaqinroq bo'lishadi, bu esa o'z navbatida o'qituvchilarning o'zgarish harakatlarida ishtirok etishga va maktab samaradorligini oshirishga qaratilgan yangi o'qitish usullarini ishlab chiqishda hamkorlik qilishga tayyorligini oshirdi. Agar izdoshlar o'z lideri bilan mustahkam munosabatlarga ega bo'lsa, rahbarning kreativ o'zini-o'zi ta'siri ham izdoshlar ijodini kuchaytiradi, chunki bu liderlar izdoshlarini kreativ jarayonga rag'batlantirish va jalb qilish orqali izdoshlarni rag'batlantirishga moyildirlar. Bundan tashqari, o'qituvchilar bilan mustahkam ish munosabatlariga ega bo'lgan, shuningdek, o'zlarining kreativ qobiliyatiga ishonadigan direktorlar

o'z muassasasidagi o'qituvchilarning kreativligini ta'minlash uchun juda mos bo'lishi mumkin.

15.3. Tashqi muhitni yaratish

Jamoaning ijtimoiy o'zaro ta'sirini boshqarish va kreativlik uchun qulay jamoa muhitini yaratishdan tashqari, rahbarlar o'zlarining izdoshlari va boshqa jamoalar, tashkilot yoki hatto tashkilotdan tashqaridagi resurslar shaklida bo'lishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar o'rtasidagi aloqalarni osonlashtirish uchun javobgardirlar. Shunday qilib, liderlar chegarani qamrab oluvchi rolda ishlaydilar, ular jamoa uchun tashqi ma'lumot manbalariga kirish uchun havola bo'lib xizmat qiladi. Jamoalar vakuumda mavjud emas va tashqi ma'lumot manbalariga ega bo'lish, bu manbalar bilan muloqot samarali bo'lganda kreativlikni sezilarli darajada oshirishi mumkin. Ta'lim rahbarlari o'qituvchilarga resurslardan foydalanishni ta'minlashga alohida ehtiyoj sezadilar, chunki o'qituvchilar sinfda ham, sinfdan tashqarida ham keng ko'lamli mas'uliyatni muvozanatlashi kerak. O‘qituvchilar liderlarning qo‘llab-quvvatlashini sezganlarida va liderlar innovatsion o‘qitish vositalari bilan tanishish uchun keng imkoniyatlar yaratganlarida, o‘z sinflarida sezilarli darajada yuqori innovatsiyalar ko‘rsatganini aniqladi.

Tashkilot ichidagi aloqa va baham ko'rilgan ma'lumotlarning miqdori vaqt o'tishi bilan innovatsiyalarning eng yaxshi prognozchilaridan biri bo'lishi mumkinligi taxmin qilingan. Bevosita jamoadan tashqaridagi aloqalar bilan kuchli aloqa kanallariga ega bo'lish jamoalarga jamoada mavjud bo'lmagan ko'proq bilim va nuqtai nazarlarga kirish imkonini beradi. Rahbarlar boshqa tashkilot rahbarlari bilan aloqalarni o'rnatish orqali jamoalar va tashqi manbalar o'rtasidagi aloqani boshqarishi mumkin. Tashkilot ichidagi boshqalar bilan aloqa o'rnatish orqali rahbarlar jamoa innovatsiyasi tashkilot ehtiyojlari, ustuvorliklari va tashabbuslariga

mos kelishini ta'minlashi mumkin. Kattaroq tashkilotdagi manbalar bilan aloqa kanallarini o'rnatish kabi muhim narsa jamoani istalmagan yoki salbiy tashkiliy ta'sirlardan yoki chalg'itadigan narsalardan himoya qilishni ta'minlashdir. Shunday qilib, liderlar jamoaning mustaqil va tashqi talablardan salbiy chalg'itmasdan ishlashi uchun qalqon bo'lib xizmat qiladi.

Tashkilot ichidagi munosabatlardan tashqari, rahbarlar tashkilotdan tashqaridagilar bilan ham munosabatlarni rivojlantirishlari kerak. Masalan, iste'molchi talablarini qondirishda maqsadli iste'molchi va joriy bozorni tushunish juda muhim, bunga kerakli ma'lumotlarga ega bo'lganlar bilan ish munosabatlarini o'rnatish orqali erishish mumkin. Raqobatchilar, yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va hamkorlar bilan muloqot jamoa va tashkilotning kengroq muhitda qanday ishlashini ko'proq tushunishga imkon beradi. Ochiq muloqot va bozor ma'lumotlarining mavjudligi samarali g'oyalarni yaratish uchun juda muhim ekanligini aniqladi. Shunday qilib, rahbarlar jamoalarga osonlik bilan erishib bo'lmaydigan qimmatli ma'lumotlarni taqdim etishlari va yangi mahsulot g'oyalarini yaratishni yanada samaraliroq qilishlari mumkin.

Rahbarlar o'z jamoasini qo'llab-quvvatlashning yana bir usuli bu "innovatsiyalar chempioni" bo'lishdir. Shaxslar ko'pincha innovatsion g'oyaning muhimligini samarali targ'ib qila oladigan va unga intilish uchun yordam to'playdigan liderdir. Binobarin, innovatsiyalar bo'yicha chempion jamoa o'z maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan materiallar yoki resurslardan foydalanish bo'yicha muzokaralar olib borish orqali innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashi mumkin. Rahbarlar o'z jamoalarining ehtiyojlarini samarali himoya qilishlari uchun ular muzokaralar va ishontirish orqali o'z jamoasi ishining muhimligini targ'ib qilish qobiliyatiga ega samarali va jozibali muloqotchilar bo'lishi kerak. Bundan tashqari, jamoadan tashqarida bo'lgan innovatsion chempionlar ham kerak. Innovatsion chempionlar jamoadan tashqarida mavjud bo'lganda,

ular butun tashkilotda kreativ izlanishlar va tashabbuslarni ilgari surish uchun qo'shimcha himoyachilar bo'lib xizmat qiladi.

Rahbarlar muammolarga samarali va innovatsion yechim topish uchun shaxslar va jamoalarda kreativlikni qanday targ'ib qilishlari mumkinligi ko'rib chiqildi. Lider kreativ jamoalarda juda ko'p qiyinchiliklar mavjud, ayniqsa kreativ jamoalar ko'pincha muammoga qanday yondashish bo'yicha turli xil qarashlarga ega bo'lishi mumkin bo'lgan turli xil tajribaga va fikrga ega bo'lgan shaxslardan iborat. Biroq, rahbarlar bu muammolarni jamoaviy o'zaro munosabatlarni boshqarishda turli xil istiqbollardan foydalanish imkoniyatiga aylantirishi mumkin. Rahbarlar ma'lumot almashishni rag'batlantirganda, jamoa a'zolari g'oyalar va yechimlarni taqdim etishda o'zlarini xavfsiz his qiladigan, qo'llab-quvvatlanadigan va o'zaro hamkorlik va ishtirokni rag'batlantiradigan psixologik xavfsizlik va ishonch muhitini yaratganda kreativlikni osonlashtiradi. Rahbarlar, shuningdek, yetarli resurslar va tashqi manbalar bilan hamkorlikni ta'minlash orqali jamoalar va jamoadan tashqaridagi muhit o'rtasidagi munosabatlarni boshqarishda jamoa kreativligiga ta'sir qiladi. Rahbarlar, shuningdek, innovatsiyalar bo'yicha chempion bo'lish orqali shaxslar va jamoalarda ijodkorlikni kuchaytirishlari mumkin. Ijodkorlik uchun yetakchi shaxslar va jamoalar ko'p qiyinchiliklar tug'dirsa-da, bugungi tashkilot rahbarlari kreativ natijalar va innovatsiyalarga ta'sir qilish va rag'batlantirish uchun juda muhim mavqega ega.

15.4. Innovatsiyalar uchun madaniy liderlik

Tadbirkorlik iqtisodiyot va jamiyat nazariyasiga tayanadi. Nazariya o'zgarishlarni normal va haqiqatan ham sog'lom deb biladi va u jamiyatdagi, ayniqsa, iqtisodiyotdagi asosiy vazifani allaqachon qilinayotgan ishlarni yaxshiroq qilishdan ko'ra, boshqacha qilish deb biladi. Bu manifest va norozilik deklaratsiyasi sifatida

mo'ljallangan edi: tadbirkor xafa bo'ladi va tartibni buzadi. Jozef Shumpeter ta'kidlaganidek, uning vazifasi "kreativ halokat".

Tashkilotning madaniy muhiti innovatsiyalarni qo'llash uchun ohangni belgilaydi. Agar tashkilot o'zgarishlarga chidamli bo'lsa va har doim o'tmishda ishlagan narsadan uzoqlashishga ikkilanmasa, unda innovatsiyalarga qarshi sezilarli inertsiya paydo bo'ladi va joylashtirish muvaffaqiyatsiz bo'ladi. Shuning uchun tashkilotning ushbu tashabbusga nisbatan ruhiy holatini tushunish juda muhimdir. Rahbarlar tashkilotning madaniy cheklovlarini belgilaydilar. Xuddi shu rahbarlar innovatsiyalar gullab-yashnashi uchun madaniyat o'zgarishiga rahbarlik qilishga tayyor bo'lishi kerak. Ushbu o'zgartirish uchun zarur bo'lgan ba'zi elementlar:

- O'zgarishlarni qabul qilishga tayyorlik;
- Innovatsiyalar uchun byudjet (vaqt, pul, ustuvorlik);
- Yangilik qabul qilinadi;
- Muvaffaqiyatsizlikdan qo'rqish endi to'siq emas;
- Kelajak hozirgi zamon kabi muhim;
- Yangilikni o'rganish mumkin;
- Innovatsiyalar hamma uchun mas'uliyatdir.

Ushbu ro'yxat boshlash uchun ajoyib joy bo'lib, kompaniyaning innovatsiyalarni qo'llash uchun madaniy poydevorini sezilarli darajada yaxshilashga olib kelishi mumkin.

Tashkilot innovatsiyalarni qo'llash va natijalarni ishlab chiqarish va boshqarish usulida intizomli bo'lishi kerak. Rahbarlar innovatsion loyihalarning homiylari bo'ladi. Shuning uchun qanday vositalar mavjudligi, har bir vosita uchun natijalar va jarayon uchun kutilgan vaqt oralig'i haqida o'qitilishi kerak. Natijalar real bo'lishi kerak; g'oyani amalga oshirish va yakunlash metodik ravishda amalga oshirilishi kerak. Taraqqiyot va samaradorlikni aniqlash uchun ko'rsatkichlardan foydalanish kerak.

Asosiy ko'rsatkichlar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- Makro:
  - madaniy tarafkashlikni o'zgartirish tezligi

- innovatsiyalar byudjeti miqdori
- ikki tomonlama indeks: Saqlash va evolyutsiya o'rtasidagi resurslarni taqsimlash balansi (kapital, inson, texnologiya)
- saqlash faoliyatidan evolyutsiya faoliyatiga o'tish vaqti
- rahbarlar tomonidan homiylik qilingan innovatsion loyihalar nisbati (buzuvchi texnologiyalar yuqori rahbariyat homiyligisiz yuzaga kelmaydi).

• Xajmi:
- erishilgan innovatsiyalar soni;
- oshkor qilingan ixtirolar soni;
- patent olish uchun ariza berilganlar soni;
- olingan tovar belgilari soni;
- tizimli muammolarni hal qilishda ishtirok etganlar soni;
- tugallangan tizimli innovatsion loyihalar soni;
- yuqoridagilarning barchasining farqi.

• Tezlik;
- mijoz/bozor evolyutsiyasini bashorat qilish vaqti;
- bir innovatsiya uchun vaqt miqdori;
- tadqiqot sikli vaqti;
- mahsulotni ishlab chiqish sikl vaqti;
- innovatsion vazifani hal qilish uchun sarflangan o'rtacha vaqt;
- innovatsion yechimni amalga oshirish uchun o'rtacha vaqt;
- yuqoridagilarning barchasining farqi.

• Sifat;
- urinishlar kiritilgan innovatsiyalarning kiritilgan innovatsiyalarga nisbati;
- yomon fikrdan voz kechish vaqti keldi;
- uzluksizlik darajasi;
- xarajatlardan qochish;
- yangi daromad yaratildi;
- xarajatlar kamayadi;

- innovatsion yechimlarning o'rtacha idealligi.

Eng baquvvat va ochiq fikrli tadbirkorlar innovatsion usullar va vositalarga o'qitilishi kerak. Ular dasturning muvaffaqiyatiga to'liq sodiq bo'lishlari va innovatsiyalar haqida bilganlarini qayta o'rganishga tayyor bo'lishlari kerak. O'quv dasturi ham liderlik darajasida, ham muammoni hal qiluvchi darajasida bo'lishi kerak - ikkala mashg'ulot bir-biriga mos kelishi kerak, shunda ular o'rtasida sinergiya mavjud. Sertifikatlash loyihani yakunlash va qattiq xarajatlarni tejashni amalga oshirishni o'z ichiga olishi kerak. Innovatsion investitsiyalarning daromadliligi (ROI) tan olinishi kerak. Dastur muvaffaqiyatlari, shu jumladan, barcha manfaatdor shaxslarga samarali yetkazilishi kerak. Innovatsiyalar har kimning mas'uliyatiga aylanishi kerak.

Innovatsion mahorat. Ushbu innovatsion usullar malakaga erishish uchun qo'llanilishi kerak. Faqatgina yo'naltirilgan dastur yordamida malakaga erishish mumkin. Bu har qanday innovatsiyani joriy etishning ajralmas qismi bo'lishi kerak. Algoritm amalga oshirilgan natijalar va o'lchangan effektlar bilan haqiqiy loyihalarni qo'llab-quvvatlash uchun ishlatilishi kerak. Ta'lim dasturi (trening) doirasida kamida ikkita o'quv tsikli talab qilinadi. Bu har bir bo'lim va funktsional guruh metodlarga o'rgatilgan bo'lishi uchun tashkilot bo'ylab takrorlanishi kerak. Shunda tashkilotning innovatsiya qilish qobiliyati keskin oshadi. Tizimli innovatsion dasturni amalga oshirish o'qitilgan odamlar soni yoki murabbiylik uchun sarflangan soatlar soni bilan bog'liq emas. Malaka tezligi juda katta ahamiyatga ega. Tashkilotning innovatsion koeffitsientini qanchalik tez va qanchaga oshirish mumkin? Bu savollar va ko'rsatkichlar eng muhimi.

Menejerlar joylashtirishning har bir bosqichida ishtirok etishlari kerak va ular innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash, targ'ib qilish va amaliyotda qo'llash uchun o'qitilishi kerak. Ularning mahorat to'plamlari madaniy o'zgarishlar, infratuzilmani rivojlantirish, metodologiyani qo'llash va malaka tezligi uchun zarur

bo'lganlarni qamrab olishi kerak. Faqat shu yo'l bilan innovatsiyalarni ilm-fanga kamaytirish mumkin - unumdorlik va sifat kabi. Rivojlanishlarni yaratishda ko'pmillatli korxonalar ikkita xavfli potentsial muvaffaqiyatsizlikka duch kelishadi: o'ziga xos geografik hudud ehtiyojlarining katta qismini qondira olmaydigan butun dunyo bo'ylab takliflar qilish yoki talablar assortimentiga javob beradigan, lekin ko'pincha xarajatlar talablaridan oshib ketadigan takliflarni taqdim etish. Sihem Ben Mahmud-Jouini va Florens Charge-Dubok ta'kidlaganidek, uchinchi yo'l mavjud. Ular butun dunyo bo'ylab aralash va qo'shnichilikni tartibga soluvchi asosiy omillarni ajratib ko'rsatishadi va shu yo'nalishda sho''ba korxonalarning rivojlanishini tartibga solishni yaxshilaydi.

Bir nechta tashkilotlar tomonidan qo'llaniladigan yana bir yondashuv onlayn Innovatsion laboratoriya yondashuvidir. Kreativ innovatsiyalar, ayniqsa, yaqinroq tanlangan bozorlar, ayniqsa o'sib borayotgan bozorlar uchun yaratilgan. Shu nuqtada, tashkilotning diqqatga sazovor bozorlari uchun allaqachon ma'lum bo'lgan jarayonni o'tkazishga urinishlar qandaydir ma'noga ega bo'lib tuyuladi. Innovatsiyalardan qat'i nazar, u mahalliy yoki korporativ tarzda amalga oshiriladimi, innovatsion jarayon va mahsulotlarni ko'p millatli kompaniyalarga o'tkazish masalasini doimo tanqidiy ko'rib chiqish zarurati mavjud.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar

1. Korxonalarda o’zaro munosabatlarni boshqarish tartibi
2. Korxona, tashkilotlarda kreativlik uchun muhit qanday yaratiladi?
3. Jamoada liderning o’ziga xos jihatlari nimalarda namoyon bo’ladi?
4. Kreativlikni qo'llab-quvvatlashda liderning majburiyatlari
5. Korxona taraqqiyotida liderning o’rni va roli
6. Taraqqiyot va samaradorlikni aniqlash uchun qanday ko'rsatkichlardan foydalanish kerak?

7. Rahbarlar muammolarga samarali va innovatsion yechim topish uchun shaxslar va jamoalarda kreativlikni qanday targ'ib qilishlari mumkin?

8. Transformatsion liderlikning ahamiyati

9. Tashkilotda kreativ fikrlashda liderlikning o’rni qanday?

10. Korxonada konfliktlarni samarali boshqarishda liderning vazifalari.

GLOSSARIY

Arxitektura innovatsiyasi - bu mahsulotning asosiy tarkibiy qismlari bir xil bo'lib qoladigan, ammo bu komponentlar o'rtasidagi munosabatlar o'zgargan yangilik. Ushbu turdagi innovatsiyalar umumiy dizayn, tizim yoki tarkibiy qismlarning o'zaro ta'sirini o'z ichiga oladi.

Analogik fikrlash (Fikrlash va jarayon ostida joylashgan kichik atama) - bir-biriga bog'liq bo'lmagan ikki yoki undan ortiq narsalar o'rtasidagi ba'zi xususiyatlarni bog'lashning kognitiv jarayoni.

Bilimlar sinergiyasi – fanlararo tadqiqot nuqtalarida ilmiy tadqiqot istiqbollarini ochish usuli, ilmiy bilimlar xaritasi orqali ifodalanadi.

Biznes modeli innovatsiyasi – yangi biznes imkoniyatlarini topish uchun joriy biznes modelingizni tahlil qilish va unga qarshi turishdir. Bu mavjud biznes modelini takomillashtirish yoki qiymat berishning yangi usullarini izlash orqali yangi daromad manbalarini topish va raqobatdosh ustunlikni saqlab qolish qobiliyatini anglatadi.

Benchmarking innovatsiyalari – o'z innovatsiyalarini rivojlantirish uchun asosiy xususiyatlarni aniqlash uchun boshqa tadbirkorlarning biznesini o'rganish.

Biznes-jarayon innovatsiyasi – vaqt va makon bo'yicha buyurtma qilingan ishlar majmuasi, ularning boshlanishi va oxirini ko'rsatadi.

Biznes jarayonlari reinjiniringi - tashkilot tizimini optimallashtirish va butun jarayonga e’tiborni sifat jihatidan oshirish, biznesdagi murakkabliklarni bartaraf etish, samarali axborot mahsuloti texnologiyalaridan foydalanish tamoyillariga asoslangan iqtisodiy jarayonni boshqarish.

Brend innovatsiyasi (ingl. brend - brend, tovar nomi) – iste'molchining ongini shakllantiradigan va ushbu yangilikning bozordagi o'rnini, shuningdek uni ishlab chiqaruvchisi yoki sotuvchisini belgilaydigan yangi mahsulot yoki operatsiyaning xarakterli xususiyatlari tizimi.

Benchmarking – bu o'zining innovatsion strategiyasini shakllantirishda uning tajribasidan foydalanish uchun yuqori innovatsion salohiyatga ega bo'lgan raqobatchini o'rganish.

Biznes inkubator – yangi kompaniyaning shakllanishi va rivojlanishini qo'llab-quvvatlash uchun yaratilgan tashkilot.

Bozor tadqiqoti - bu bozorning hozirgi holatini tahlil qilish va mavjud tendentsiyalarni aniqlash, sizga boshqaruv strategiyasini ishlab chiqish yoki tuzatish imkonini beradi. Uning davomida yangi mahsulotlarga bo'lgan talab va marketing usullari aniqlanadi, bozorning ushbu segmentida etakchi kompaniyalarning faoliyati tahlil qilinadi).

Venchur firmalar (riskli firmalar) – yuqori tavakkalchilikli innovatsion loyihalarni amalga oshiruvchi korxonalardir.

Diversifikasiya – kapital konsentratsiyasi shakllaridan biridir. Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish orqali firmalar yangi tarmoqlar va hududlarga kirib boradi, tovarlar assortimentini

kengaytiradi va asta-sekin ko'p tarmoqli komplekslarga aylanadi. Diversifikatsiya - bu ko'p yo'nalishli innovatsion loyihalarga investitsiya qilish orqali kredit riski miqdorini minimallashtirish. Diversifikatsiyalangan portfelning umumiy xavfi har bir alohida loyiha uchun xavflardan past bo'ladi.

Diskont – kredit bo'yicha foiz stavkasi. Inflyatsiya darajasi, bozor tavakkalchilik mukofoti va boshqalarni o'z ichiga oladi. Diskontlash - ko'p vaqtli pul oqimlarini vaqtning bir nuqtasiga etkazish tartibi.

Divergent fikrlash – bu odam muammoning bir qator mumkin bo'lgan echimlarini o'z ichiga olishi mumkin bo'lgan yangi va o'ziga xos fikrlash chizig'ini ishlab chiqishi.

Gestalt - kreativ fikrlash muammoli vaziyatga duch kelishdan boshlanadi, mutafakkir butunning muvozanatini tiklashni maqsad qiladi.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (tarqalishi) – bu yangilik ijtimoiy tizim a'zolari o'rtasida ma'lum kanallar orqali ma'lum vaqt davomida yetkazilishi jarayonidir. U innovatsiyalarni qabul qilish tezligiga qaysi jihatlar ta'sir qilishini aniqlashga harakat qiladi. Uni keng miqyosda tarqatish va iqtisodiyotning turli tarmoqlarida foydalanish jarayoni.

Innovatsiyaning hayotiylik tsikli – bu innovatsion faoliyatning innovatsion g'oyaning paydo bo'lishidan boshlab innovatsiyani keng miqyosda tarqatilishigacha bo'lgan bosqichlari to'plamidir.

Injiniring – yangi ob'ektlar yoki yirik loyihalarni yaratish bo'yicha muhandislik va konsalting xizmatlarini anglatadi.

Innovatsion biznes-inkubatorlar – bu imtiyozli soliqqa tortish amal qiladigan, venchur moliyalashtirish keng tarqalgan, vositachilik xizmatlari ko'rsatiladigan iqtisodiy va huquqiy makondir: texnik ekspertiza, marketing, axborotni qo'llab-quvvatlash, boshqaruv maslahati, litsenziyalash.

Innovatsion injiniring - innovatsion loyihani yaratish, shu jumladan innovatsiyalarni yaratish, amalga oshirish, ilgari surish va tarqatish bo'yicha ishlar va xizmatlar to'plami.

Innovatika – iqtisodiyotdagi innovatsion jarayonlarning qonuniyatlari haqidagi fan.

Innovator – innovatsion jarayon ishtirokchisi, innovatsiyalarni bozorga tatbiq etish va ilgari surish.

Innovatsion faoliyat – innovatsion g'oyalarni izlash va tanlash, ular asosida innovatsiyalarni ishlab chiqish, yangiliklarni joriy etish va takrorlashni o'z ichiga olgan ishlar majmui.

Innovatsion strategiya – uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlash uchun korxonaning innovatsion salohiyatidan samarali foydalanish bo'yicha chora-tadbirlar majmui.

Innovatsion tadbirkorlik – bu tashkiliy aloqalarning alohida xilma-xilligi, uning funktsional tuzilishining rivojlanishi va moslashuvchanligi, keng moslashuvchan imkoniyatlari va venchur (xavf) kapitalidan foydalanish bilan tavsiflangan tijorat faoliyati turi.

Innovatsion madaniyat - bu aslida innovatsiyalarni qadrlaydigan va qo'llab-quvvatlaydigan tashkiliy madaniyatdir,

shunda odamlar haqiqatda innovatsiyalarni amalga oshirishlari mumkin. Amalda, bu tashkilotni doimo yaxshilanishga, oldinga siljishga va innovatsiyalarga undaydigan vositadir.

Innovatsion fond – eng so‘nggi ilmiy-texnikaviy ishlanmalar va “xavfli” loyihalarni moliyalashtirish uchun tashkil etiladigan moliyaviy resurslar fondi. Manba - firmalar, banklarning homiylik badallari. Odatda tanlov asosida, ko'pincha tender shaklida investitsiyalar uchun ariza beruvchilar o'rtasida taqsimlanadi.

Innovatsion kechikish – innovatsion g'oya paydo bo'lgan paytdan boshlab investitsiyalarni qaytarish paytigacha bo'lgan vaqt oralig'i (ijobiy foyda olish).

Innovatsiyalarning iqtisodiy samaradorligi – bu innovatsiyalarni joriy etishdan olingan iqtisodiy samaraning uni keltirib chiqargan xarajatlarga nisbati.

Innovatsion menejment – moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan samarali foydalanish orqali ta’lim muassasasini innovatsion rivojlantirish maqsadlarini shakllantirish va ularga erishishga qaratilgan boshqaruv faoliyati. Innovatsion menejment - innovatsion transformatsiyalar orqali tashkilotning rivojlanishini amalga oshirishga qaratilgan boshqaruv faoliyati.

Innovatsion jarayon – innovatsiyani yaratish va undan foydalanish bosqichlari ketma-ketligidir.

Innovatsiyani tijoratlashtirish - innovatsiyani bozorga kiritish, tijorat maqsadlarida foydalanish va iqtisodiy samara olish orqali uni innovatsiyaga aylantirish.

Innovatsion faoliyat infratuzilmasi – innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlovchi, lekin unda bevosita ishtirok etmaydigan kompaniyalar (kredit tashkilotlari, konsalting firmalari, axborot va patent xizmatlari va boshqalar).

Innovatsiyalarni o'zgartirish – asosiy innovatsiyalarning muhim o'zgarishlari (yaxshilanishi) bo'lgan yechimlar.

Intellektual faoliyat – bu ma'lum muammoli vaziyat talablaridan tashqariga chiqadigan kognitiv faoliyatda o'zini namoyon qiladigan yaxlit shakllanish.

Innovatsion klaster – bu bir-birining raqobatbardoshligining umumiy rivojlanishi va o'sishiga o'zaro hissa qo'shadigan, o'zaro bog'liq bo'lgan, bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan, o'zaro bog'liq profildagi firmalar jamoasi.

Innovatsiyalar transferi – innovatsiyalarni tijorat va notijorat texnologik almashinuv yo'li bilan o'tkazish.

Innovatsion faollik – bu kompaniya innovatsion faoliyatining kompleks xarakteristikasi bo'lib, amalga oshirilgan harakatlarning intensivligi va ularning o'z vaqtida bajarilishi, zarur miqdor va sifat salohiyatini safarbar qilish qobiliyatidir.

Innovatsion muhit – bu innovatsion jarayon ishtirokchisining ichki va tashqi muhitlarining kombinatsiyasi.

Innovatsion soha – bu innovatorlar, investorlar, raqobatbardosh mahsulot (xizmatlar) ishlab chiqaruvchilar va rivojlangan infratuzilma o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimi.

Innovatsion taklif – innovatsion jarayon ishtirokchilariga innovatsion tsiklning istalgan bosqichidan (bosqichidan) investitsiya kiritish va ishni davom ettirish uchun taklif.

Innovatsion risk – bu bozorda kutilgan talabni topa olmasligi mumkin bo'lgan yangi tovar va xizmatlar ishlab chiqarishga korxona investitsiya qilish natijasida yuzaga keladigan yo'qotish xavfi.

Innovatsion mahsulot – bu yangi ehtiyojlarni yoki mavjud ehtiyojlarni tubdan yangi usulda qondiradigan mahsulot. Innovatsion mahsulotlar ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar uchun tubdan yangidir.

Inson resurslari - vazifa ustida samarali ishlashingiz kerak bo'lgan odamlarni aniqlashni o'z ichiga oladi.

Ijodiy fikrlash – bu fikrlash, uning natijasi muammoni hal qilishda tubdan yangilik yoki takomillashtirishdir.

Ijod – sub'ektning faoliyati bo'lib, uning natijasi moddiy, intellektual va ma'naviy qadriyatlar, mahsulotlar, adabiyot, rasm, musiqa va san'at, madaniyat va fanning boshqa turlarini takrorlashdir.

Inkubatsiya – kreativ jarayondagi umumiy hodisa bo'lib, uning davomida inson ongli ravishda muammo yoki tashvish haqida o'ylamasa, ongi g'oyalarni o'rganishda davom etishi mumkin.

Ichki motivatsiya – biron-bir tashqi mukofotning potentsial va'dasi uchun emas, balki vazifa yoki harakatning o'zi tomonidan berilgan qiziqish yoki zavq uchun vazifani bajarish.

Kreativlik (ingl. creativity) – g'ayrioddiy g'oyalarni yaratish, an'anaviy fikrlash shakllaridan chetga chiqish, muammoli

vaziyatlarni tezda hal qilish qobiliyati. Kreativlik - fikrlash, his-tuyg'ular, muloqot qilish, muayyan faoliyat turlarida namoyon bo'ladigan, shaxsni bir butun sifatida va / yoki uning individual tomonlarini, faoliyat mahsullarini, ularni amalga oshirish jarayonida o'zini namoyon qila oladigan shaxsning ijodiy qobiliyatlarini yaratish.

Kroudsorsing – bu tashqi tarmoqlar yordamida, odatda onlayn kanallar orqali ma'lumot va yangi g'oyalarni to'plashni anglatadi.

Kreativlikning investitsiyaviy nazariyasi – “kreativ shaxs g'oyalarga nisbatan past narxni sotib oladi, sotadi. Arzon narxni sotib olishda ijodkor dastlab boshqalar tomonidan unchalik ahamiyatsiz deb hisoblagan g‘oyalarning yashirin imkoniyatlarini ko‘radi. G‘oya ishlab chiqilgach va uning qiymati e’tirof etilgandan so‘ng, kreativ inson yuqori baho berib, boshqa ishlarga o‘tadi va boshqa baholanmagan g‘oyalarda yashirin potentsialni qidiradi”.

Konvergent fikrlash – g'oyalarni mustahkamlash, takomillashtirish yoki takomillashtirish hamda xulosaga, sintezga yoki to'g'ri javobga erishish uchun imkoniyatlarni birlashtirish yoki ko'plab muqobil variantlardan tanlash. Ko'pincha tanqidiy fikrlashning ekvivalenti sifatida tasodifiy foydalaniladi.

Klaster – bir nechta teng qismlardan tashkil topgan tuzilma bo'lib, uning tarkibiy qismlaridan birortasi ishlamay qolganda o'zining to'liq funktsional ko'rsatkichlarini saqlab qoladi.

Kreativlik mahsulotlari – moddiy va nomoddiy bo'lishi mumkin. Ular ixtiro yoki sotiladigan mahsulot kabi aniq yoki "tegiladigan" bo'lishi mumkin. Boshqa kreativ natijalar o'rganish va

shaxsiy rivojlanish, yangi xizmatni ishlab chiqish yoki mavjud xizmatni takomillashtirish, ijtimoiy texnologiya yoki yangi jarayon yoki metodologiyani loyihalash kabi aniq bo'lishi mumkin.

Kommutatorlar – yangi mahsulotlarga taqlid qiluvchi yoki yangi mahsulotlarga asoslangan yangi turdagi xizmatlarni taklif qiluvchi firmalar.

Kon'yunktura – muayyan iqtisodiy sharoitlarda ma'lum bir tovar bozorida rivojlanadigan va bozordagi tijorat faoliyatining yakuniy natijasini belgilaydigan sharoitlar.

Kreativ ekotizim – "Ijodiy faoliyat paydo bo'ladigan butun tizim, shu jumladan uchta asosiy element, markazlashtirilgan ijodiy shaxs (lar), ijodiy mahsulot va ijodiy muhit, shuningdek ularni bog'laydigan funktsional munosabatlar."

Kreativ muammolarni hal qilish (CPS) - turli xil komponentlar va bosqichlarni o'z ichiga olgan keng qo'llaniladigan jarayon, turli xil vaziyatlar (imkoniyatlar, qiyinchiliklar, tashvishlar yoki muammolar) uchun yangi va foydali natijalar yoki harakatlarni yaratish va ishlab chiqish uchun asos yaratadi. CPS imkoniyatlarni tan olish va ulardan foydalanish, muammolarga javob berish va tashvishlarni engish uchun shaxslar yoki guruhlar tomonidan ishlatilishi mumkin.

Kreativlik darajasi – insonning foydali bo'lgan ko'p, xilma-xil yoki g'ayrioddiy g'oyalarni ishlab chiqarish yoki allaqachon yaratilgan imkoniyatlarni ishlab chiqish qobiliyati yoki qobiliyati; “Siz qanchalik kreativsiz?” degan savolga javob beradi.

Kreativ paradoks – "kreativlikda bir vaqtning o'zida bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan mantiqiy ko'rinadigan psixologik elementlarning birgalikda mavjudligi".

Liderik – shaxs topshiriqning tabiati, ijtimoiy-emotsional munosabatlari, guruh a'zolarining ehtiyojlari va ishtirokchilarning o'z vazifalarini bajarish uchun rivojlanish darajasini hisobga olgan holda, ishtirok etish yoki CPS usullarini qo'llashda guruhga rahbarlik qiladigan jarayon.

Limitlash – berilgan kreditlar, sarflangan moliyaviy resurslar, sotish hajmlari bo'yicha limitlarni belgilash orqali xavf darajasini pasaytirish. Usul innovatsion loyihalarning investor-banki tomonidan qo'llanilishi mumkin (moliyaviy va kredit risklarini minimallashtirish).

Litsenziar – sanoat mulki ob'ektiga litsenziya beruvchi shaxs; eksklyuziv huquqlarning egasi. Litsenziat - sanoat mulki ob'ektidan foydalanish huquqi o'tgan shaxs.

Litsenziya shartnomasi – patent egasi (litsenziar) litsenziarga to'lovlarni amalga oshirish majburiyatini o'z zimmasiga olgan boshqa shaxsga (litsenziat) sanoat mulkining muhofaza qilinadigan ob'ektidan foydalanishga ma'lum huquqlarni beradigan hujjat.

Moliyaviy innovatsiyalar – daromad olish va risklarni kamaytirish maqsadida yangi moliyaviy vositalar va moliyaviy texnologiyalarni yaratish

Mindmap – bog'langan tugunli tuzilma orqali fikrlar va birlashmalarni yozib olishni osonlashtiradigan grafik texnika.

Moliyaviy lizing – uzoq muddatli ssuda shaklida natura shaklida beriladigan va bo'lib-bo'lib to'lanadigan qarz mablag'larini jalb qilish tartibi.

Marketing innovatsiyasi – marketingning yangi usulini joriy etish, shu jumladan mahsulot dizayni yoki qadoqlash, uni joylashtirish, bozorga chiqarish yoki narxlashda sezilarli o'zgarishlar.

Mahsulotning hayotiylik tsikli - bu bozorga innovatsiyalar kiritilishidan boshlab sotishning pasayishi va tovarlarning bozordan olib tashlanishigacha bo'lgan bosqichlar yig'indisidir. Ta'lim muassasasining tovarlari - u tomonidan taklif qilinadigan ta'lim xizmatlari va mahsulotlari.

Moslashuv – gomeostazni (organizmning barqarorlik holatini) saqlashga qaratilgan jarayon bo'lib, uning mohiyati organizmning atrof-muhit sharoitlariga moslashishi hisoblanadi.

Nou-xau – moliyaviy, texnik, boshqaruv xarakteridagi maxfiy ma'lumotlar, unga egalik qiluvchi shaxsga qo'shimcha imtiyozlar beradi.

Organik kreativ mahsulot – bu butun mahsulot tashkil etilgan markaziy ma'no yadrosiga ega.

Paradigma – insonning hatti-harakati yoki fikrlashini boshqarish yoki yo'naltirish uchun doimiy ravishda amal qiladigan qoidalar, ko'rsatmalar yoki e'tiqodlar to'plami; faoliyat yoki fikrlashning barqaror namunasi.

Proaktiv kreativlik – bu jarayon ichki motivatsiya, ijobiy ta'sir, faollashuv va yo'naltirilgan o'z-o'zini tarbiyalash bilan

tavsiflanadi, bu doimiy qiymatga ega bo'lgan yangi, samarali mahsulotlarni ishlab chiqaradi.

Qiymat yaratish – bu innovatsiyalarni boshqarish muvaffaqiyat omillaridan biri bo'lib, tashkilotning mijoz uchun iloji boricha ko'proq qiymat yaratish qobiliyatini anglatadi. Bu o'z mahsuloti va xizmatlariga sarmoya kiritayotgan yoki sotib olayotgan mijozlar va boshqa manfaatdor tomonlar uchun yangi qiymatni keltirish orqali amalga oshiriladi.

Qiymat innovatsiyasi - (V.Chan Kim va Rene Mauborgne tomonidan yaratilgan) Bu tashkilot raqobatchilardan ajralib turish uchun mahsulot yoki xizmatning ba'zi elementlarini yaxshilash, yo'q qilish yoki o'zgartirish, shu bilan birga uning xarajatlarini kamaytirish orqali yangi raqobatsiz bozor maydonini yaratish jarayonidir.

Reaktiv innovatsiya – korxonaning omon qolishini ta'minlaydigan innovatsiya, ya'ni raqobatchining harakatlariga javoban amalga oshiriladigan innovatsiya.

Reproduktiv fikrlash – muammoga allaqachon ma'lum bo'lgan protsedurani qo'llashni talab qiladigan muammoni hal qilish"

Reaktiv kreativlik – tashqi motivatsiya, salbiy ta'sir, cheklangan aqliy uyushmalar va umidsiz muammolarni hal qilish bilan tavsiflangan jarayon, bu faqat qisqa muddatli muammolarni hal qiladigan yangi, samarali mahsulotlarni ishlab chiqaradi.

Reflektiv fikrlash – inson rivojlanishi mumkin bo'lgan eng yaxshi fikrlashni tasvirlash uchun turli xil urinishlarga olib keladigan fikrlash san'ati.

Reinjiniring – bu kompaniya faoliyatining asosiy ko'rsatkichlarini keskin oshirish uchun tub o'zgarishlarni amalga oshirish.

Strategik innovatsiya – bu kompaniya kelajakda qo'shimcha raqobatdosh ustunliklarga ega bo'lishni kutadigan yangilik.

Savdo belgisi – bu turli yuridik (jismoniy) firmalarning bir hil tovarlarini (xizmatlarini) farqlash uchun ishlatiladigan belgi.

Sempling – xaridorni tovar belgisi bilan tanishtirish va uning xususiyatlari haqida asosiy savdo nuqtalarida, pochta orqali yoki matbuot orqali bilish imkoniyatini berish maqsadida mahsulotlarning sinov namunalarini tarqatish uchun tashkil etilgan reklama kampaniyasi.

Texnologik innovatsiyalar – bu yangi texnologik yechimni hayotiy ob'ektga aylantirish uchun texnologiya, qobiliyat yoki bilimga asoslangan yangi g'oyalarni yaratishni anglatadi.

Transformatsion innovatsiyalar – kamdan-kam uchraydi va kuchli. Bu tashkilotlarning biznes yuritish uslubini o'zgartiradi va ko'plab avlodlar uchun mutlaqo yangi qiymatni taqdim etadi. Innovatsiyalarning atigi 10 foizi transformatsiondir.

Tashkilotning innovatsion salohiyati – kompaniyaning innovatsiyalarni yaratish va amalda qo'llash bo'yicha faoliyatni amalga oshirish qobiliyatini belgilovchi korxona xususiyatlari to'plami.

Tashkiliy kreativlik – umumiy tashkilotda yangi va qimmatli g'oyalarni keltirib chiqaradigan jarayonlar va umumiy tashkiliy qadriyatlarga ko'ra ushbu tashkilot a'zolari tomonidan yangi deb baholanadi va qadrlanadi.

Ta'sirchan kreativlik - qiymat keltiradigan yoki yaratadigan mijozlar ular bilan aloqada bo'lgan yangi harakatlar yoki mahsulotlarni shakllantiradi va shu bilan ijtimoiy kreativlikning asosiy tsiklini yakunlaydi.

Texnopolis – ilm-fan va ishlab chiqarishni uyg'unlashtirishning yanada mukammal shakli bo'lib, unga kichik shaharlar - fan shaharlari kiradi.

Utopik fikrlash – dinamik jarayon sifatida utopiklik kreativlikning o'ziga xos xususiyati bo'lishi mumkin. Barcha ijodkorlarning o'zlari o'z ishlarini mukammal sharoitda tasavvur qilish huquqiga ega - bu ishqalanishsiz dvigatel yoki ajoyib qabul qiluvchi auditoriya bo'ladimi. Xususan, ijtimoiy utopizm jarayon sifatida ijtimoiy muammolarga kreativ yondashishning kaliti bo‘lishi mumkin.

Forfeyting – bu tijorat kreditini bank kreditiga aylantirish operatsiyasi.

Franchayzing – bu taniqli kompaniyaning tovar belgisini (brend nomi), nou-xauni, tarqatish kanallarini va taniqli kompaniyaning mahsulotlarini sotish uchun mijozlarni taqdim etish tartibi.

G'oya – texnik-iqtisodiy asoslashdan so'ng innovatsiyaga aylanishi mumkin bo'lgan yangi loyiha uchun taklif.

Xedjirlash - bu fond bozorida fyuchers shartnomalarini sotib olish (tijoriy risklarni minimallashtirish) orqali narx muhitining noqulay o'zgarishi xavfini kamaytirish usuli.

Ekspansiya – ta'sir doiralarining kengayishi, bozorlarni alohida kompaniyalar tomonidan zabt etilishi va boshqalar.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования / Б. Андерсон. М.: Стандарты и качество, 2008. 272 с.

2. Anderson, J., Narus, J. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, May 2006, 90-99.

3. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ. / Сост., научн. ред. Р.А. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. М.:ГУВШЭ, 2003

4. Blundell R. et al., "Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy," Fiscal studies, Vol. 20, No. 1, 1999. pp. 1-23.

5. Bettina von Stamm (2003), Managing Innovation, Design and Creativity, John Wiley & Sons: UK.

6. Cousins, B. (2018). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. Academy of Strategic Management Journal, 17(2), 1—18.

7. Cinnirella F., Streb J., "The role of human capital and innovation in economic development: evidence from post-Malthusian Prussia," Journal of economic growth, Vol. 22, No. 2, 2017. pp. 193-227.

8. Choudrie J., Hlupic, V., Irani Z. Teams and their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note //

International Journal of Flexible Manufacturing Systems. 2002. Vol. 14. Iss. 1.

9. Frank Voehl, H James Harrington, Rick Fernandez and Brett Trusko (2019), The Framework for Innovation: An Entrepreneur's Guide to the Body of Innovation Knowledge, Taylor and Francis: Florida, USA

10. Florian Rustler (2017), Thinking Tools for Creativity and Innovation: The Little Handbook of Innovation Methods, Midas Publishing: Zurich, Switzerland

11. Grūntges, V, A Matthey, F Peter, J Stober; The new key to automotive success: Put customer experience in the driver's seat; Nov 2021; McKinsey & Company

12. Grint K. Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering // Organization. 1994. Vol. 1. No. 3

13. Hammer M. Reinjiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese / M. Hammer, Dj. Champi. – M., 2011

14. Hammer M. The reengineering revolution: handbook. - NY.: HarperBusiness, 1995.

15. Hausmann, A., & Heinze, A. (2016). Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field. Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts, 5(2), 7-22.

16. Jonathan A Plucker (ed) (2022), Creativity & Innovation: Theory, Research, and Practice, Taylor and Francis: New York, USA

17. Jing Zhou and Elizabeth D Rouse (eds) (2021), Handbook of Research on Creativity and Innovation, Edward Elgar Publishing: UK.

18. Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing,* 75, 132-135.

19. Keathley J and HJ Harrington; Structuring Your Organization for Innovation; ©2020, ASQ Quality Press

20. Mashhood Alam (2019), Transforming and Idea into a Business with Design Thinking: The Structured Approach from Silicon Valley for Entrepreneurs and Leaders, Routledge: New York, USA

21. Merrill, P; ISO 56000 Building an Innovation Management System; ©2020, ASQ Quality Press

22. Мельникова Е. Е. Реинжиниринг под увеличительным стеклом: вопросы и ответы / Е.Е. Мельникова, Т.Н. Сысо // Вестн. Омск. ун-та. Сер.: Экономика. 2007. № 1. С. 117–125.

23. Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., 2-е изд. Т. 46, ч. 1.

24. Norte, C. de C. e D. R. do. (2015). Desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas na região do Norte.

25. Parfett M. The business process redesign handbook / M. Parfett. – L.: NCC Blackwell, 1995.

26. Roberto Verganti (2009), Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean, Harvard Business School Publishing: Massachusetts, USA

27. SCHUMPETER J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

28. Siauliai A. (1979). The Essence Of The Concept Of "Innovation" As An Economic Category And Economic Systems

Management, Electronic Scientific Journal. Http://Www.Uecs.Ru, Date:31.10.2013

29. Shemyakin Ya. Yevropa i Latinskaya Amerika. Vzaimodeystviye sivilizatsii v kontekste vsemirnoy istorii. M., 2001

30. Suwala, L. (2015). Cultural Entrepreneurship. The SAGE Encyclopedia of Economics and Society, 513-515. doi:10.4135/9781452206905.n202

31. Stasser, G., Birchmeier, Z. (2003). Group Creativity and Collective Choice. In B. Nijstad, P.B. Paulus (Eds.), Group Creativity: Innovation Through Collaboration if possible (pp. 85-109). New York: Oxford University Press.

32. Scott D Anthony, Mark W Johnson, Joseph V Sinfield and Elizabeth J Altman (2008), The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work, Harvard Business School Publishing: Massachusetts, USA

33. Twiss, B. (1989). Goodridge M., Managing Technology For Competitive Advantage: Integrating Technological And Organisational Development: From Strategy To Action. Trans-Atlantic Publications.

34. The W.Edwards Deming Institute; accessed November 2021; https://deming.org/quotes/there-are-four-prongs-of-quality-and-four-ways-to-improve-quality-of-product-and-service

35. Усков А.Е. Совершенствование системы управления бизнес-процессами в электросетевых компаниях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. 25 с.

36. Zairi, Mohamed y Jarrar, Yasar F. Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey. Bradford: European centre of best practices management, 2010.

37. Ziyavitdinova N. M. Innovatsii – osnova reinjiniringa / N. M. Ziyavitdinova // Sb. nauch. tr. 4-y Mejdunar. nauch.-prakt. konf.: v 3 t. Kursk, 2014. S. 110–114.

MUNDARIJA

KIRISH 3

I BOB. “KREATIVLIK VA INNOVATSIYA” FANINING NAZARIY ASOSLARI..... 5

1.1. Kreativlik va innovatsiya tushunchalarining mohiyati.....5

1.2. Kreativlikning 4p modeli.....13

1.3. Innovatsiyalarning turlari va darajasi.....17

1.4. Divergent va konvergent fikrlash.....23

1.5. Kreativlik va innovatsiyalar uchun muhit 30

II BOB. SHAXSNING KREATIVLIK SALOHIYATINI RO’YOBGA CHIQARISHDA “INSON KAPITALINING” AHAMIYATI.....36

2.1. Inson kapitali tushunchasining mohiyati.....36

2.2. Inson kapitali indeksi.....41

2.3. Ishbilarmonlik munosabati kreativ g’oyalarni izlash manbasi sifatida.....45

III BOB. BIZNESDA KREATIV G’OYALARNI AMALGA OSHIRISH YO’NALISHLARI.....49

3.1. Tadbirkorlik – kreativlik faoliyatining alohida shakli.....49

3.2. Reinjiniring – kreativ faoliyat yo’nalishi sifatida 56

IV BOB. KREATIVLIK JARAYONI MODELLARI 65

4.1. Kreativlik muammolarini tadqiq qilish.....65

4.2. Dizayn fikrlash.....70

4.3. Tizimli kreativ fikrlash 75

4.4. Teleskoplash-klasterlash-mindmapping.....81

V BOB. KREATIVLIK VOSITALARI 91

5.1. Quickscore kreativlik testi 91

5.2. Kano tahlil – nominal group texnikasi – sinetika 98
5.3. Operatsion kreativlik – storyboarding – absence thinking 106
5.4. Buzilish daraxti diagrammasi – lotus guli – kuchli maydon tahlili diagrammasi.....110
VI BOB. BIZNES UCHUN INNOVATSIYALAR NAZARIYASI..... 119
6.1. Qiymat taklifining xayot aylanishi.....119
6.2. Innovatsion jarayonlar.....123
6.3. Innovatsiyalarning umumiy nazariyasi.....126
6.4. Strategik innovatsiyalarni yaratish jarayoni.....133
VII BOB. INNOVATSION SAMARADORLIK ASOSLARI 141
7.1. Tashkilot ehtiyojlari eyrarxiyasi 141
7.2. Innovatsion benchmarking 148
7.3. McKinseyning innovatsiyaning 8 ta asosi.....154
7.4. Matritsali fikrlash: “qutidan tashqarida o’ylash” va kreativlash 157
VIII BOB. INNOVATSION JARAYON MODELI – 1 (THE WHAT?) 165
8.1. Innovatsion S – egri chizig’i 165
8.2. Innovatsion jarayonda chiziqli va chiziqli bo’lmagan yondashuvlar 170
8.3. Innovatsion jarayon modellari (1st – 7th generation) ya’ni, texnologiyani surish, bozorni jalb qilish, birlashtiruvchi va interaktiv, tarmoq modellari, ochiq, hamkorlik va strategik innovatsiyalar 177
IX BOB. INNOVATSION JARAYON MODELI – 2 (THE HOW) 183
9.1. Bilimlarni shakllantirish, innovatsiyalarni qo’llab-quvvatlash uchun amaliyot va hatti-harakatlar.....183
9.2. Innovatsion jarayonga kirishish.....192

9.3. Innovatsion jarayonlarni boshqarish va strategik hamkorlik asoslari..... 196
X BOB. BOZORNI QABUL QILISH VA TEXNOLOGIYALARNING TARQALISHI..... 202
10.1. Innovatsiyalar va bozor..... 202
10.2. Yangi mahsulot g'oyalari uchun kraudsorsing..... 211
10.3. Innovatsion diffuziya nazariyalari..... 214
10.4. Bozorni qabul qilish nazariyalari..... 219
XI BOB. INNOVATSION KO'RSATKICHLAR..... 223
11.1. O'lchov tuzoqlari..... 223
11.2. Kirish bilan bog'liq chora-tadbirlar..... 227
11.3. Jarayon va nazorat bilan bog'liq ko'rsatkichlar..... 229
11.4. Chiqish bilan bog'liq ko'rsatkichlar..... 234
XII BOB. Innovatsiyalar uchun tashkiliy asos yaratish..... 238
12.1. Innovatsion yetuklik modeli..... 238
12.2. Innovatsion madaniyat auditi. innovatsiyalar uchun umumiy til va asos..... 245
12.3. Innovatsion jarayonni tahlil qilish uchun sipoc modeli..... 250
12.4. Innovatsion qarash, missiya va qadriyatlar, moliyalashtirish va qiymat..... 256
12.5. Innovatsiyalar indeksi uchun e'tiborga olinadigan chora-tadbirlar..... 262
XIII BOB. Yangi mahsulotni ishlab chiqish..... 269
13.1. Yangi mahsulot ishlab chiqish jarayonining evolyutsiyasi..... 269
13.2. Mahsulot portfelini boshqarish..... 279
13.3. Loyiha rahbarining roli..... 283

XIV BOB. Xizmatlar sohasida innovatsiyalar..... 287
14.1. Har xil turdagi xizmatlar.....287
14.2. Xizmatlar innovatsiyasining tasniflanishi.....291
14.3. Yangi xizmatlarni ishlab chiqish jarayoni.....297
14.4. Xizmatlarni rivojlantirishning yangi modellari 299
14.5. Xizmatlar sohasida innovatsiyalar va iste'molchi 303
XV BOB. LIDERLIK VA KREATIVLIK..... 308
15.1. Jamoada o'zaro munosabatlarni boshqarish 308
15.2. Kreativlik uchun muhit yaratish.....315
15.3. Tashqi muhitni yaratish.....322
15.4. Innovatsiyalar uchun madaniy liderlik.....324
GLOSSARIY 330
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR 345

RUZIBAYEVA N.X.

KREATIVLIK VA INNOVATSIYA

O'QUV QO'LLANMA

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: D. Hamrayev

O'quv qo'llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashining 2023 yil 30 - maydagi 10-sonli qaroriga asosan nashr etishga tavsiya etilgan.

"STAP-SEL" MChJ. Nashriyot - matbaa bo'limi,
Samarqand - 2023

ISBN: 978-9943-9458-8-3

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
Bosishga ruxsat etildi: 07.07. 2023 y.
© "STAP-SEL" MChJ. Nashriyot - matbaa bo'limi,
Samarqand 2023 y.

18.07.2023 yilda chop etildi.
Qog'oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog'ozi.
"Times New Roman" garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 22.12
Buyurtma № 0057A/23. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.