

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат бошқаруви академияси қошидаги
Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва
истиқболли кадрларни тайёрлаш институти

ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРДА САМАРАЛИ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ КЎНИКМАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ



331.029.21011
А 90

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат бошқаруви академияси қошидаги
Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва
истикболли кадрларни тайёрлаш институти

ЁШ РАЎБАР КАДРЛАРДА САМАРАЛИ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ КЎНИКМАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

(ўқув кўлланма)

118199
ТДИУ
kutubxonasi 43

ЎЎК: 631.158

КБК 44.16

Ё-92

К.Б.Ахмеджанов, А.Х. Холов.

Ёш раҳбар кадрларда самарали қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантириш. / Ўқув қўлланма / Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти. – Т.: “Tafakkur qanoti”, 2020. 96 б.

Тақризчилар:

И.И.Махмудов – психология фанлари номзоди, доцент

А.Умаров – иқтисодийёт фанлари номзоди, доцент

З.Бабакулов – PhD (юримдик фанлари)

Мазкур ўқув қўлланма Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2019 йилда мамлакатимизни ривожлантиришнинг энг муҳим устувор вазифалари юзасидан Парламентга Мурожаатномасида «давлат бошқарувида очиқликка асосланган, самарали қарорлар қабул қилиш тизимини тадқиқ этиш лозим» деган концептуал фикрлари асосида тайёрланган бўлиб, ёш раҳбарларда самарали қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантиришга доир илмий-назарий қарашлар таҳлил этилган. Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилиш борасида қўлга киритилган сўнгги илмий-назарий маълумотлар, илмий изланишлар ҳамда хорижий мамлакатлар олимларнинг қарашлари ва назариялари тадқиқ этилган.

Ўқув қўлланма олий ўқув юртларининг бакалаврият ва магистратура талабаларига, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси ҳамда унинг қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти тингловчиларига мўлжалланган.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг Илмий-услубий кенгашининг 2019 йил 25 июндаги 3-сон йиғилиш баённомаси қарорига кўра нашрга тавсия этилган.

© ЎЗР Президенти ҳузуридаги ДБА қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти, 2020 й.

© «Tafakkur qanoti», 2020 й.

ISBN 978-9943-614-58-1

КИРИШ

Мазкур ўқув қўлланмада ёш раҳбар кадрлар фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнида вужудга келадиган қийинчиликлар, уларни бартараф этиш йўлларининг илмий-назарий масалалари ёритилган. Шу жумладан, бошқарувда қарор қабул қилишнинг предмети ва методлари, бошқарувда қарор қабул қилиш назариялари, бошқарув тизимида ёш раҳбар ва унга қуйилган талаблари, қарор қабул қилиш жараёни, меҳнат мотивацияси, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари, низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари таҳлил этилган.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Ишимизни тўғри ташкил этиш, унинг самарадорлигини таъминлаш, бутун бошқарув тизими фаолиятини сифат жиҳатидан замон талаблари даражасига кўтаришни бугун ҳаётнинг ўзи талаб этмоқда. Бироқ, йўлимизда қандай тўсиқ ва қийинчиликлар, кескин ва долзарб муаммоларга дуч келсак ҳам, шошма-шошарлик билан, пала-партиш қарорлар қабул қилишга, яхши ўйлаб кўрилмаган хатти-ҳаракатларга йўл қўйишга ҳаққимиз йўқ”¹ дея таъкидлаши, замонавий ҳар бир раҳбардан самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш кўникмасига эга бўлишни тақозо этади.

Бугунги сиёсий, ижтимоий, иқтисодий ҳаётимиз тез суръатлар билан жадал ўзгариб бораётган бир пайтда, давлат ва жамият бошқарувини самарали ташкил этишни жамиятдаги ўзгаришларни пайқай олаётган, ўзгаришларга мослаша оладиган, бошқарув қарорлари бўйича билимларни пухта эгаллаган, ҳамда ушбу қабул қилинган қарорларни ҳаётга муваффақиятли татбиқ эта оладиган раҳбаргина таъминлай олиши мумкин. Шунинг учун ҳам ёш раҳбар, яъни бошқарувчи қарор қабул қилишда назарий билим ва кўникмаларга эга бўлиши муҳим.

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш учун энг муҳим омиллардан бири бу ахборотни йиғиш ва таҳлил қилиш. Бугунги

¹ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. // “Халқ сўзи”, 2016 йил 14 декабрь.

кунгача раҳбарлар ноаниқ шароитларда ҳам бошқарув қарорларини қабул қилишган, ноаниқ шароитнинг сабаби эса кескин ижтимоий, иқтисодий ўзгаришлар, рақобатбардош кураш ва ахборот ҳажмининг ортиши билан боғлиқ.

Ёш раҳбарларда энг мураккаб вазиятларда тўғри ва тезкор қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантиришда махсус тренинг дастурларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Бу тренинглар мустақил фикрлайдиган, қатъий ҳаётий позицияга эга бўлган ва қарор қабул қила оладиган ёшларни тарбиялаш, уларда мантиқий фикрлаш ва моҳирона мунозара олиб бориш қобилиятларини ривожлантиришга хизмат қилади.

“Бугунги кунда давлат хизматида самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш қадрият сифатида намоён бўлмоқда. Ижро ҳокимияти органларида самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш тизими мавжудлиги Ўзбекистоннинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг кафолати ҳисобланади. Бошқарув назарияси намояндалари (Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файол, М.Вебер, Э.Мэйо, Р.Лайкер, Г.Саймон, П.Дурукер, Э.Дейл ва бошқалар) раҳбар фаолиятини биринчи навбатда бошқарув қарорларини тайёрлаш ва амалга ошириш билан боғлайди. Бошқарув самарадорлиги кўп жиҳатдан оптимал қарор қабул қилинишига боғлиқ. Бу ўз навбатида меҳнат фаолиятини ташкил этиш ва ташкилотни бошқариш жараёнида юзага келадиган муносабатларнинг бутун мажмуасини ўзида ифодалайди. Бошқарув қарорлари доимо ташкилотдаги ўзгаришлар билан боғлиқ бўлиб, уларнинг ташаббускори, одатда назорат қиладиган ёки амалга оширадиган масъул бу – раҳбар шахс ҳисобланади”².

2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, ёш раҳбарларда самарали қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантириш, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий усуллари ва техно-

² Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш масалалари. // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 1, январь-февраль, 2018 йил 1/2018 (№ 00033) www.iqtisodiyot.uz

логияларининг долзарб масалаларини тадқиқ этиш муҳим аҳамият касб этади.

Бугунги кунда ёш раҳбар кадрларда самарали қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантириш учун уларда қуйидаги компетенцияларни ривожлантириш лозим:

1. Раҳбар қадриятлари тизими – бу компетенция раҳбарнинг ўз ишига ва ташкилотига содиқлиги, ташкилот ва жамоа манфаатларини ҳар нарсадан устун қўйиш, ташкилот ва касб ҳақида қайғуришни назарда тутати. Назаримизда, айнан шу соҳада ёш раҳбарларнинг самарали бошқарувини таъминловчи асосий салоҳият ётади.

2. Бошқарув профессионализи – вазиятни таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, мақсад қўйиш, натижага эришиш йўлида фаолиятни ташкиллаштириш, қўл остидаги ходимларни мотивациялаш ва уларни назорат қилиш бўйича билимларга эга бўлиш, мақсад йўлида самарали услуб, воситаларни қўллай олишни назарда тутати.

3. Тизимли фикрлаш – вазиятни яхлит ва таркибий қисмлари билан бирга кўра олиш; маълумотни умумлаштириш қобилияти; мавжуд алоқаларни аниқлаштириш қобилияти; умумий ҳодиса таркибида муҳимини ажрата олиш; маълумотни тўплаш ва катта ҳажмдаги маълумотларни тартиблай олиш қобилияти.

4. Лидерлик – жамоа ёки гуруҳда лидерлик ролини ўзига олиш малакаси. Одамларни мақсадга йўналтириш йўлида уларга таъсир этиш, ишонтириш ва натижавийликка ундаш қобилияти.

5. Мослашувчанлик, ўзгаришларга чидамлик – ўзгарувчан вазиятда ҳаракат қилиш қобилияти, янги шароитларга тезда мослашиш ва янги вазифаларни самарали ҳал қилиш малакаси³.

Зеро, раҳбар бошқарувни амалга оширишда бош бўғин ҳисобланиб, бошқарувнинг ташкил этилиши, самарадорликни ошириш кўп жиҳатдан раҳбар эгаллаган билим, малака, тажриба қолаверса, унинг шахсий ҳислатлари ва бошқарув услубига бевосита боғлиқ бўлади.

³ Махмудов. И. Ёш раҳбарлар бошқарув самарадорлигини таъминловчи компетенциялар. //“Ёшлар келажак бунёдкори” шiori остида “Уюшмаган ёшлар билан ишлаш тизими самарадорлигини ошириш: муаммо ва истиқболлар” мавзусидаги II республика илмий-амалий конференцияси материаллари, 2018 йил 4-5 июнь.

1-МАВЗУ. САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ДОИР ЁНДАШУВЛАР

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга доир манбаларнинг таҳлили шунини кўрсатдики, ёшлар раҳбар кадрлар фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнларида турли хил ёндашувлар мавжуд. Хусусан, қарор айрим ҳолатларда асосий бошқарув функцияларидан бири сифатида⁴, айрим вазиятларда эса асосий бошқарув функцияларини қамраб олувчи маълумотни қайта ишлаш босқичи сифатида ўрганилади⁵.

Қарор қабул қилиш тушунчаси ҳар қандай ташкилот фаолиятининг деярли ҳар бир жабҳасини қамраб олиши ва ушбу жараён ўта муҳим бўлганлигини ҳисобга олган ҳолда, асосан *“ижтимоий тизим”* мактаби давомчилари бўлган бир қатор тадқиқотчиларнинг бошқарув тизимидаги ушбу жиҳатга катта аҳамият қаратишига сабаб бўлди. Жумладан, ушбу илмий йўналиш вакилларида бири Г.Саймон, бошқарувнинг моҳиятини *“ташкилотнинг ҳар бир вакили қарорлари маълум бир факт ёки қийматга асосланган сабаб орқали шаклланишида”*⁶ кўра билди.

Ҳар қандай соҳада қабул қилинган қарор самарадорлиги уни бажариш сифати ва амалга оширишга боғлиқ. Баъзида қабул қилинган қарорлар ўз вақтида амалга ошмаслиги ва қутилган натижаларга олиб келмаслиги мумкин. Қарорни қабул қилишдан олдин самараси паст бўлиши башорат этилган қарор лойиҳаси амалда юқори самарага эришиши мумкин ёки самарадорлиги юқори тахмин қилинган қарор лойиҳаси паст натижа бериши мумкин. Шунинг учун ҳам қарор қабул қилишда мақсадларни

⁴Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. М., 1980.

⁵Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

⁶Твишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972

амалга ошириш имкониятини, қарорни тартибга солиш таъсирини баҳолаш муҳим.

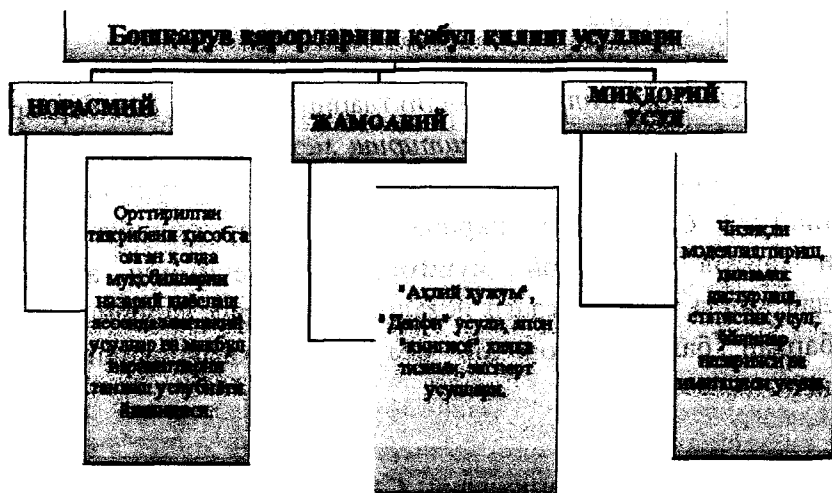
Қарор қабул қилиш натижаси ташкилот мақсадларига эришишга тўсқинлик қилувчи зиддиятларни тугатиш ёки бартараф этиш, қарорларни мувофиқлаштириш механизми – қарор билан ижрочиларнинг “келишув” аниқ белгиланган бўлиши керак. Шунингдек, *С. Янгнинг* фикрича, “агар қарор тушунчаси шунчаки танлов бўлмасдан, муаммоларнинг ечимини аниқлашса, бундай ҳолда ташкилотдаги исталган бошқарув қарори нафақат раҳбардан, балки ижроқилдан ҳам бирдек ҳамкорликни талаб этади”⁷.

Ташкилот бошқаруви тизимининг *С.Янг* (S.Young) бўйича 3 механизми:

1. Муаммолар ечимини ишлаб чиқиш;
2. Қарорларни мувофиқлаштириш;
3. Назоратни амалга ошириш.

Бу маънода, бошқарув модели доирасида бошқариш функцияларини амалга ошириш фаолияти билан “қарорларни мувофиқлаштириш” босқичи моҳияти юзасидан савол туғилади. Шунини таъкидлаш мумкинки, бошқариш бу нисбатан кенгрок бўлган фаолият соҳаси. “Қарорлар бўйича келишиш” босқичининг мақсадлари бошқариш функцияси мақсадларини тўлиқ камраб ололмайди. Мазкур ҳолатда бошқарув қарорларини қабул қилиш усулларига эътибор қаратиш муҳим (1-расм).

⁷Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.



1-расм. Бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари

Глобаллашув шароитида замонавий раҳбар самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш услубларини билиши, ўз фаолияти соҳасидаги муаммони ечишга тизимли ёндашиши, танқидий таҳлил, барча соҳаларда амалга оширилаётган ишларни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариши, мавжуд тизим самарадорлигини ошириш, давлат бошқаруви тизимини бугунги ва эртанги кун талабларидан келиб чиқиб сифат жиҳатидан замон талаблари даражасига кўтариш масалаларига эътибор қаратиши талаб этилади.

Америкалик тадқиқотчилар Р.Льюс ва Х.Райфалар таваккал ва ноаниқлик билан боғлиқ бўлган қарорларни ажратишади. Масалан, *Америка тадқиқотчилари* таваккал шароитидаги қарор маълум эҳтимоллик юзага келиши мумкин бўлган бир неча натижалардан биттасига таянади, ноаниқлик шароитидаги қарор эса ноаниқ эҳтимоллик юзага келиши мумкин бўлган у ёки бу натижаларга таянади⁸.

⁸Льюс Р., Райфа Х. Игры и решения. М., 1961

Бундай қарорлар пайдо бўлишининг сабаблари ниҳоятда кенг бўлиб, булар ташкилотнинг ички муҳити, ташкилот турли тузилмаларининг манфаатлари тўқнашуви натижасида зиддиятлар мавжудлиги, ноаниқликнинг юқори даражаси, ташқи муҳит таъсири билан боғлиқ. Қарор қабул қилиш жараёнидаги мавҳумликка, кўпинча, манба сифатида қўлланилган маълумотларнинг камлиги, уларнинг ҳаддан ташқари кўплиги ёхуд номувофиқлиги сабаб бўлиши мумкин⁹.

Бундай ҳолатда баъзи бир вазиятлар, яъни ижтимоий аҳамиятга молик ва масъулиятли фаолиятларда ташаббус учун ўзига жавобгарликни олишни аниқлаш ҳақида гап кетади. Бунга ўхшаган муаммолар раҳбарнинг тажрибаси ва мослашувчанлигига, иродаси каби сифатларига юқори талаб қўяди.

Умуман олганда, юқоридаги вазиятларда қабул қилинган қарор *эҳтимолий қарор* дейилади¹⁰. Табиийки, эҳтимолий қарорлар фаолият субъектига қарор ишлаб чиқишга асосли билимлар ёндашувини шакллантириш, шунингдек, интуитив қарорлар қабул қилиш қобилятини, таваккал шароитида ҳаракат қилиш нуқтаи назаридан махсус талаблар қўяди.

Ноаниқлик шароитида қарор қабул қилишда раҳбарнинг иродавий сифатларига талаб кучаяди. Бошқарувчи раҳбар ўз фаолияти давомида аввало инсон омилига таъсир этаётганлигини, бу жамият тараққиётида сезиларли аҳамият касб этишини доим тасаввурида сақлаши лозим.

Г. Саймон ташкилот бошқарув соҳасида, қарор қабул қилиш жараёнида, ҳаттоки иқтисодиётда, танлов назарияси каби ўйинлар назарияси ва статистик қарорлар назарияси каби инструментлар ҳам қарор қабул қилишни тўлиқ оқилона олиб боришга имкон бермаслигини кўрсатиб берган. Тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб у “тўлиқ мақбул” ва “шартли мақбул” деган атамаларни қўллаган. Қоида тариқасида аниқ бошқарув қарорларида гап фақат “шартли мақбуллик” ҳақида кетиши мумкин.

⁹Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М., 1973

¹⁰Солнцева Г.Н. Психологический анализ проблемы принятия решения. М., 1985.

Доимий ўзгарувчан вазиятларда бошқарув қарорлари динамик тусга эга бўлиб, ёш раҳбар кадрларнинг стресс ҳолатига тушмаслигини тақозо этади. Ноаниқлик, ўзгарувчанлик ва мураккаблик каби омиллар вазият кўп қиррали эканлигини, турли параметрлар ҳисобга олиниши, ўзаро алоқадорликнинг кўп жиҳатларга эга эканлигини билдириб, маълум бир ҳолатларда ўзаро уйғунлашиши ҳам эҳтимолдан холи эмас. Бу каби комбинациялардан энг оддийлари аниқлик, соддалик, статистиклик билан тавсифланса, энг мураккаблари – ноаниқлик, қийинлик, динамиклик билан изоҳланади¹¹. Бошқарув соҳасида қарор қабул қилиш жараёнида мураккаб объектларни лойиҳалаштириш фаолиятида ҳам учрайдиган яна бир хусусият бор. Бу хусусият алоҳида субъектлар мақсадларининг хилма-хиллиги билан боғлиқ.

Бироқ, шартларнинг мураккаблиги (таъсир этувчи омиллар), қарор қабул қилишнинг мақсадлари, талаблари ва ечимининг тизими туфайли уларни оддий ва аниқ таснифини яратиш мураккаб ҳисобланади. Шу сабабли, бошқарув қарорларининг турли таснифлари мавжуд. Таснифларнинг танлови ва амалда қўлланилиши қарор қабул қилишнинг ўзига хос шартлари билан белгиланади (1-жадвал). Истикболлар ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорларининг барча таснифларини тўлиқ англаши ва унда қўлланилаётган усулларнинг ижобий ва салбий жиҳатларини билиши, қарор қабул қилишга бўлган жараёнда ахборотлар билан ишлаш тизимидан хабардор бўлиш керак бўлади.

1-жадвал. Бошқарув қарорлари таснифлари

1.Бошқарув объекти	Маркетинг, ижтимоий, ишлаб чиқариш, молиявий ва ҳоказо.
2.Қарор қабул қилиш жараёнининг табиати	Интуитив, муҳокамага асосланиб, рационал

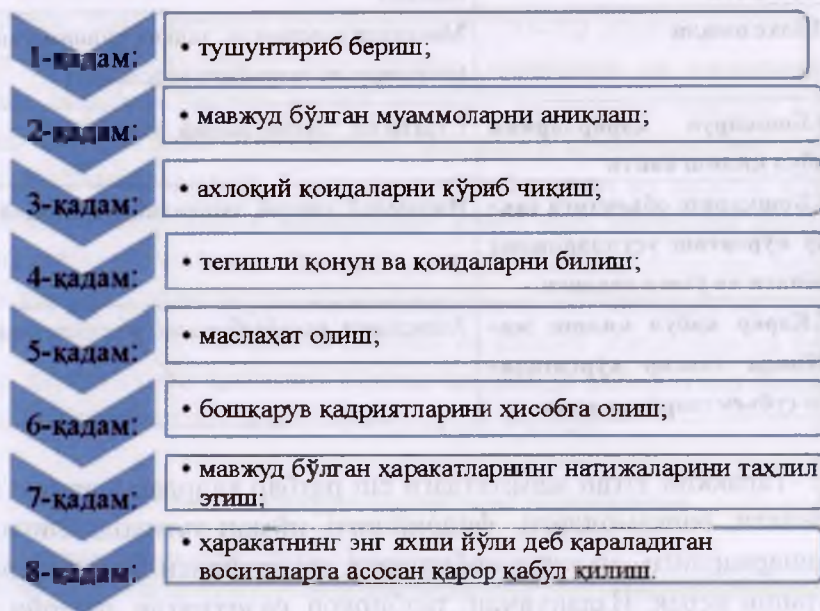
¹¹ Солнцева Г.Н. Психологический анализ проблемы принятия решения. М., 1985.

3.Муқобил сони	Стандарт, бинар (иккили), муқобил, инновацион
4.Муддати	Доимий(хавфсизлик бўйича), узоқ муддатли, (иш тавсифи) чораклик, қисқа муддатли, бир марталик
5.Қарор қабул қилиш частотаси (тез-тез такрорланиши)	Бир марталик, циклли (маълум даврда), тез-тез (тез-тез такрорланиб турадиган)
6.Шакл	Ўзма, оғзаки
7.Мазмун	Ижтимоий, сиёсий, ташкилий, иқтисодий
8.Автоматлаштириш имконияти	Дастурлаш (қатта ҳажмдаги маълумотни қайта ишлаш)
9.Шахс омили	Мантиққа асосланган, тадқиқ қилинмаган (интуиция ва тажрибага асосланиб)
10.Бошқарув қарорларининг қабул қилиш вақти	Стратегик, тактик, жорий, оператив
11.Бошқарув объектига таъсир кўрсатиш усулларининг табиати ва ўзига хослиги	Ижтимоий, сиёсий, ташкилий, иқтисодий
12.Қарор қабул қилиш жараёнида таъсир кўрсатадиган субъектларнинг сони	Аниқловчи, рақобатбардош, мослашувчан

Тараққий этган жамиятдаги ёш раҳбар кадрлар ўзининг маънавияти, баркамоллиги, фидойилиги, иймон-эътиқодлилиги, ватанпарварлиги, алоҳида қобилиятга эга эканлиги билан ажралиб туриши керак. Изланувчан, тадбиркор, салоҳиятли, фидойи раҳбаргина жамиятдаги инновацион ўзгаришлар муҳитига мослаша олади. Раҳбар кадрларга хос хусусиятлар борасида Президентимиз Ш.Мирзиёев фикр билдирар эканлар "...юқори ташкилотлардан буйруқ кутадиган, боқимандалик устуворлик қиладиган раҳбар бошқарувчилик қилиш фаолиятининг уддасидан

чикмайди”¹², деган фикрлари орқали бошқарув жараёни жамият ва инсоният ҳаётида қандай аҳамият касб этишини тасаввур қилиш қийин эмас. Ёш раҳбар кадрларда бошқарув сифатларини ривожлантиришни миллий қадрият ва замон талабига мослаштириш бугунги куннинг энг асосий талабларидан биридир.

Ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида турли иккиланишларни ҳал қилишда ахлоқий тамойилларга амал қилиши муҳим (2-расм). Чунки бошқарув қарорларини қабул қилишда нафақат бошқарув тамойиллари, балки ахлоқий тамойилларга амал қилиниши қарорни “Шахс–жамият–давлат” манфаатлари нуқтаи назардан қабул қилинишини таъминлайди.

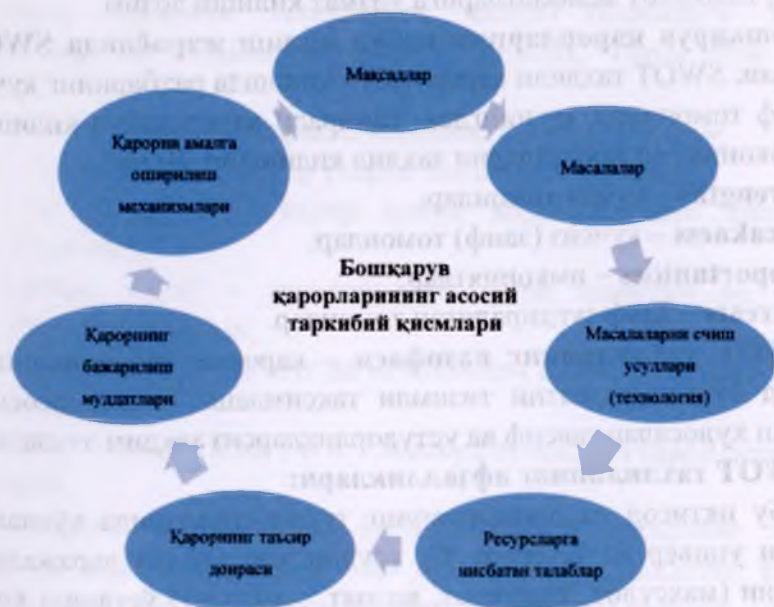


2-расм. Бошқарув қарорларини қабул қилишда амал қилиниши керак бўлган ахлоқий тамойиллар

¹² Ш. Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқ. Т.: «ЎЗБЕКИСТОН». 2016. 26 б.

Бошқарувчи раҳбарларга хос ижтимоий-психологик хусусиятларни ижобий мазмун касб этиши фақат раҳбарнигина эмас, жамиятнинг ҳам ютуғидир. Раҳбарлар маънавиятли, маданиятли, маҳоратли, салоҳиятли, қатъий саботли ва мукамал иродавий сифатларга эга бўлиши бугунги кун талабидир. Умуман олганда, бошқарув қарорларининг таснифи хусусиятларини билиш ва улардан фойдаланиш раҳбарларнинг олдида турган вазифаларни тузишга имкон беради.

Бу бошқарув вазифаларини аниқроқ шакллантириш ва ҳал қилиш учун янада кўпроқ имконият яратиб беради. Шунини таъкидлаш керакки, ҳар бир бошқарув қарори муайян қийматлар тизими асосида қурилган. Ҳар бир инсон учун бу тизим ўзига хосдир. У ўз ҳаракатларини аниқлайди ва қабул қилинган қарорлар натижаларига масъул. Кўплаб ташкилотлар корпоратив қадриятлар тизимини яратишга ҳаракат қилмоқдалар, унда ёш раҳбарнинг қарорлари ва ҳар бир ходимнинг ҳаракати бир йўналишга қаратилган (3-расм).



3-расм. Бошқариш қарорларини асосий таркибий қисмлари

Қарор қабул қилиш тасодифий бўлмаган жараён сифатида ўз моҳиятига кўра танловдир, яъни кўплаб турли-туман мазмун ва йўналишлардан бирини танлашдан иборатдир. Ҳар қандай фаолият ўз мақсади ва усуллари амалга ошириш жараёнида қабул қилинадиган қатор қарорлардан иборат. Бошқарув қарорлари маълум хусусиятларга эга бўлиши зарур. Бунга куйидагилар кирилади. 1) қарорнинг илмий асосланганлиги; 2) қарорларнинг тушунарлиги; 3) қарорларнинг адолатлилиги – ҳаққонийлиги; 4) қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги; 5) қарорларнинг қисқалиги; 6) қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги; 7) қарорларнинг тезкорлиги.

Ҳар қандай қарор унинг ижодий ўзига хослиги, ҳар бир фаолиятининг асосланганлиги билан боғлиқ. Булар эътиборга олинмаган қарорни, гарчанд у атрофлича асосланган бўлса ҳам, қабул қилиш, айниқса, амалга ошириш мумкин эмас. Бошқарув субъекти (ёш раҳбар) қарор қабул қилар экан, унинг ижросини таъминлашда, аввало, қарорнинг ўзгармас тамойилга, инсон, жамоа, ташкилот манфаатларига хизмат қилиши лозим.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида SWOT таҳлили. SWOT таҳлили қарор қабул қилишда раҳбарнинг кучли ва заиф томонлари, шунингдек, самарали қарор қабул қилишда бор имконият ва таҳдидларни таҳлил қилишдир. Яъни,

Strengths – кучли томонлар;

Weakness – кучсиз (заиф) томонлар;

Opportunities – имкониятлар;

Threats – хавф туғдирадиган томонлар.

SWOT таҳлилининг вазифаси – қарорни қабул қилишда мавжуд бўлган вазиятни тизимли тақсимлаш. Таҳлил асосида олинган хулосалар тавсиф ва устуворликларсиз тақдим этилади.

SWOT таҳлилининг афзалликлари:

• Бу иқтисод ва бошқарувнинг турли соҳаларида қўлланиладиган универсал усулдир. Бу усулни ҳар қандай даражадаги объектни (маҳсулот, ташкилот, вилоят, мамлакат) ўрганиш учун мослаштириш мумкин.

- Тез таҳлил қилиш ва узоқ муддатли стратегик режалаштириш учун фойдаланиш мумкин.

- Бу усулдан фойдаланиш учун алоҳида билим ва кўникма талаб қилинмайди.

Камчиликлари:

- SWOT таҳлили фақат умумий омилларни кўрсатади. Белги-ланган мақсадга эришиш учун аниқ тадбирлар алоҳида ишлаб чиқилиши керак.

- SWOT таҳлили натижалари одатда сифат тавсифи кўри-нишида намоён бўлади, вазиятни баҳолаш учун кўп миқдорий параметрлар талаб этилади.

- SWOT таҳлили субъектив бўлиб, бу анализни олиб бо-раётган шахснинг билим ва кўникмаларига боғлиқ.

- Юқори сифатли SWOT таҳлил қилиш учун кенг миқёсдаги маълумотларни жалб қилиш керак, бу эса катта миқдорда куч ва харажатларни талаб қилади.

SWOT таҳлилидан олинган маълумотларга асосланиб, бош-қарувда самарали қарорларни қабул қилишдаги қийин-чиликларнинг сабабларини таҳлил қиламиз, “Нима учун – 5 та сабаб?”

1. Нима учун? – самарасиз қарорлар қабул қилинади;

2. Нима учун? – раҳбар етарли тажрибага эга эмас;

3. Нима учун? – қарор қабул қилишда хато қилишдан кўрқамиз;

4. Нима учун? – муаммоларни тўғри аниқлаш ва тизим-лаштириш қийин;

5. Нима учун? – вазият ва истиқболли ечимлар таҳлил қилин-майди.

Агар бошқа “Нима учун?” мавжуд бўлса, яна савол берилиши мумкин.

Бугунги кунда қарор қабул қилувчи шахснинг хатоси нафақат тадбиркор, бирор бир ташкилот ёки давлатга, балким глобал равишда инсониятга талафот келтириши мумкин. Шунинг учун, замонавий раҳбар бошқарув жарёнидаги вазиятларни

таҳлил қилишни, қарор қабул қилиш ҳамда қарорлар ижросини таъминлаш ва назорат қилиш технологияларини билиши зарур. Маълумки, ҳар қандай фаолият тури бошқарув асосига курилади, чунки шу фаолиятни амалга оширишдан кўзланган мақсадга эришиш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, ижросини назорат қилиш, шунингдек, самарадорликка эришиш учун шу фаолиятда иштирок этувчиларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш, рағбатлантириш чора-тадбирлари бошқарув жараёнида ташкил этилади ва мувофиқлаштирилади.

2-МАВЗУ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ БОСҚИЧЛАРИ ВА ШАКЛЛАРИ

Ҳар бир ёш раҳбар қайси соҳада фаолият юритишидан қатъи назар, ўзига хос ва ўзининг муайян муаммоларни ечиш чоғида айнан бир хил ва ўхшаш хатти-ҳаракатларни амалга оширади. Бундан келиб чиқадики, раҳбар фаолияти самарадорлигининг па-сайиши сабабларини тушуниши учун бошқарув қарори шакл-ланиши жараёнини кузатган бўлиши лозим. Бошқарув қарори ишлаб чиқилишининг босқичларини ажратиш учун бир неча ёндашувлар мавжуд.¹³

Кўпинча, бунга қуйидаги ёндашувлар киради:

- муаммонинг ташхиси;
- қарор қабул қилиш учун чеклов ва мезонларнинг шакллантирилиши;
- муқобилларни аниқлаш;
- муқобилларни баҳолаш;
- сўнгги танлов.

Аmmo босқичларни ажратишда бошқа ёндашувларни ҳам учратиш мумкин:

- муаммони баҳолаш;
- муқобилларнинг кўриб чиқилиши;
- муқобилларни баҳолаш;
- танланган ҳаракат ҳақида хабар;
- мажбуриятларни олиш

Қарорлар тайёрлаш босқичи. Қарор лойҳасини шакл-лантириш босқичида турли жараёнларни ҳосил қилган ҳолда, аниқ сабаби ва натижаси бўлмаган турли бошқарувчи гуруҳлар ҳаракатлари бир-бири билан кесишади. Бироқ мантиқий нуқтаи назардан қарорлар қабул қилиш жараёнида давлат томонидан қўлланилаётган технологиялар мазкур жараённинг босқичлари билан боғлиқ. Бу жараёнларда бошқарув фаолияти учун муҳим бўлган ҳаракатлар амалга оширилади, турли манфаатларни

¹³Janis i., Mann L. Decision making. A Psychological theory of conflict, choice and commitment. A.P., 1977.



мувофиқлаштиришнинг расмий ва норасмий механизмлари нисбати аниқланади, бошқарувчиларнинг муайян маъмурий ҳаракатларига рухсат берилади, давлат бошқарувида қўлланиладиган техника ва амалларнинг кетма-кетлиги белгиланади (4-расм).



4-расм. Қарор қабул қилиш босқичлари¹⁴

¹⁴ Холёв А.Х. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий концепциялари. Монография. – Т.: «Академия» нашриёти, 2013. 93-бет.

Ёш раҳбарларга хос ижтимоий-психологик хусусиятлардан муҳим жиҳати шундан иборатки, аввало раҳбар ўз шахидан, ҳаётидан, фаолиятидан қониққанлик даражасига эга бўлиши шарт. Бундай тарздаги ижтимоий-психологик қониққанлик даражаси уни юқори кўтаринки кайфият, оптимизм руҳидаги қарорлар қабул қилишига, жамоадаги соғлом муҳитни шакллантира олишига асос бўлиб хизмат қилади. Раҳбарнинг креатив фикрлаши, мотивацияни оширишга таъсир қилувчи қарорлар қабул қилиши ўз навбатида қўл остидаги ходимларини қарашларидаги, фаолиятидаги янги ланишларни юзага келтиради. Жамоадаги ҳар бир ходимнинг индивидуал психологик хусусиятларини билиши, таъсир этиш йўллариини топиши раҳбар фаолиятининг муваффақиятини таъминлайди.

Муаммони белгилаш босқичи. Қарор қабул қилиш жараёнидаги оддий қийинчиликларни, хатоларни ва муаммоли вазиятларни кўриб чиқамиз. Бу босқич бутун жараённинг энг асосий қисми ҳисобланади. Қарор қабул қилишдан олдин, муаммоли вазият тан олиниши ва белгиланиши шарт (керак). Муаммонинг оптимал ечимини топиш мумкин, лекин муаммонинг ўзи нотўғри шакллантирилган бўлса, энг оптимал деб топилган қарорнинг ҳам амалий натижаси самарасиз бўлади. Айнан шунинг учун ҳам бошқарув амалиётида муаммони белгилаш ва унинг турини аниқлаш босқичига эътибор қаратилади.

Шуни таъкидлаш керакки, ушбу жараён мураккаб ва фундаментал Япон бошқарув амалиётида кўп учрайди. Муаммонинг келиб чиқиш сабабларини аниқлаш “илдизлар алоқаси”¹⁵ тартиби сезиларли даражада муаммонинг нотўғри белгилаш эҳтимолини камайтиради.

Ёш раҳбар кадрлар қарор қабул қилиш зарурлигини англашлари учун барча чораларни кўриши муҳим. Баъзан, қарор ва уни молиялаштириш тўғри қабул қилинган бўлсада, лекин инсонлар онги уни қабул қилишга тайёр эмаслиги, уларда эски қарорларга тарафдорликнинг устунлиги, ўтмиш анъаналарига

¹⁵Курицын А.Н. Управленис в Японии. Организация и методы. М., 1981.

мойиллик, ҳиссиётларнинг соғлом фикрдан устунлиги юз бериши мумкин. Бундай ҳолатларда бошқарув субъекти инсонлар онгини такомиллаштириши, аста-секин тушунтириш ҳамда ижтимоий фикрни ўрганиш ва етказиш каби ўқув технологияларига мурожат қилиши керак бўлади.

Кечиккан қарорлар, бошқарувнинг энг юқори даражадаги муаммоларини аниқлаш учун ваколат берилганда пайдо бўлади. Кўпинча, барвақт қарорларни ҳам учратиш мумкинки, бунга одатда юқори даражадаги шахсий безовталик, тажрибанинг камлиги, вазиятни ривожлантириш ҳақидаги етарли тушунчасининг йўқлиги сабаб бўлади.

Раҳбар фаолияти даврида шундай вазиятлар бўладики, бундай ҳолатда бир неча ҳаракатларнинг муқобилларидан энг оптимали танланишига ҳаракат қилинади. Ҳар қандай фаолият давомида юзлаб, минглаб қарор қабул қилишга тўғри келади.

Муаммоларни таснифлаш босқичи. Бу босқичнинг моҳияти талаб этилаётган қарорнинг ишлаб чиқиш субъектини аниқлашдан иборат. Маълумки, ўз қўл остидаги ходимларига қарор чиқариш ваколатини одатдагидек тақсимлаган раҳбарлар фаолияти самаралироқ саналади. Қарорларни қабул қилиш бўйича ваколатни бериш хусусиятлари ташкилотни номарказлаштиришнинг бевосита кўрсаткичи ҳисобланади. Буларга қуйидаги кўрсаткичлар кириши мумкин. Жумладан:

А) бошқарувнинг қуйи даражасидаги субъектлар ёки қўл остидаги ижрочилар томонидан қабул қилинган қарорлар сони;

Б) ваколат берилган қарорларнинг муҳимлик даражаси;

В) бевосита қўл остидаги ходимлар ёки бошқарувнинг қуйи даражадаги ходимларга ваколат берилган қарор билан таъсир қилинадиган вазифаларнинг сони;

Г) берилган қарорларнинг амалга оширилиши бўйича назорат даражаси.

Юқори даражадаги ваколатни узатиш назоратни инкор қилади. Қабул қилинган қарор ҳақида юқори турувчи раҳбарга маълумот бериш зарурати туғилганда назорат юқори даражада

бўлади¹⁶. Шу билан бирга, қарорларни шакллантириш фаолияти тузилмаси¹⁷ ҳақидаги С. Янгнинг фикрича, яна бир ваколатларни бериш жараёни кўрсаткичини киритиш мумкин. Шундай қилиб, маълум бир қарорни ишлаб чиқишга жалб қилинган ижрочи, ушбу босқичнинг у ёки бу бўлагиди ҳуқуқ ва иштироки ҳар хил тақсимланиши мумкин. Жумладан:

- Ташкилот мақсадларининг аниқланиши;
- Мақсадларга эришиш жараёнида муаммоларни аниқлаш;
- Муаммоларни ўрганиш ва ташхисни қўйиш;
- Муаммонинг ечимини излаш;
- Барча муқобил ечимларни баҳолаш ва улардан энг маъқулларини танлаш;
- Ташкилотда қарорлар бўйича келишувлар;
- Қарорларни тасдиқлаш;
- Қарорни ижро қилишга тайёргарлик кўриш;
- Қабул қилинган қарорларнинг қўлланилишини бошқариш;
- Қарор самарадорлигини текшириш.

Ваколатларни бериш босқичи. Бу кўрсаткич назорат билан бирга, ваколатлар тўлиқ тақсимланишини ифода этади. Дастлабки 3 та босқич интеграл кўрсаткич билан **“ваколатларнинг тақсимланиши ҳажми”** деб бирлаштирилиши мумкин. Қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш, унинг самарадорлигини баҳолаш, қарор ижросини таъминловчи субъектларни белгилаш раҳбар ваколатлари доирасида амалга оширилиши лозим. Ваколат бериш ҳажми фаолиятнинг *норматив асоси*, шунингдек, *муайян мутахассислик билан* чегараланади¹⁸.

Тўлиқ тақсимлаш, фаолиятнинг норматив асослари билан боғлиқ субъектив омиллар ва чегараланишлар билан бир қаторда, қарорлар ижрочиларининг хулқ-атвори билан ҳам аниқланади.

Ижрочи фаолияти келишувининг ҳажми ва таснифи қарорларнинг мураккаблигидан келиб чиқиб ҳар хил. Жумладан, бу

¹⁶Пригожий А.И. Организация: системы и люди. М., 1983

¹⁷Янг С. Системное управление организацией. М., 1972

¹⁸March J.G., Simon H.A. Organizations. N.Y. 1958

вазият топшириқлар ижроси жараёнида учрайдиган зиддиятларни бартараф қилиш бўйича қарорларга ҳам тегишли.

Қарорлар ишлаб чиқиш ваколатларини узатиш жараёнида, амалиётда жуда кўп рад этиш кўринишини кузатиш мумкин. Булар жумласига, ваколатларнинг ҳажми бўйича ва тўлиқ ноодатий тақсимлаш, ваколатларни мос келмайдиган даражадаги ваколатларга эга бўлган ходимга ёки ваколатларни ижро қилиш учун мос келмайдиган ижрочига бериш мисол бўлиши мумкин (2-жадвал).

2-жадвал. Қарор қабул қилиш жараёнида ваколатларни юклатишга таъсир этувчи омиллар

Раҳбар томонидан ваколатни юклатишга тўсиқ бўлувчи сабаблар	Ходимларнинг ваколатни қабул қилишдан бош тортиш сабаблари
<ul style="list-style-type: none"> - «Мен бунини ўзим яхши бажараман» деган фикрнинг мавжудлиги - Раҳбарлик қобилиятининг етишмаслиги - Ўз ходимларига ишончсизлик - Кўрқув ҳисси (хавф-хатари) - Раҳбариятни кутилаётган хавф хусусида огоҳлантириш учун танланма назоратнинг йўқлиги 	<ul style="list-style-type: none"> - Ходим фикрича, мен муаммони ҳал қилгандан кўра, раҳбардан сўраш маъқул - Қилинадиган хатолар учун танқиддан қўрқиш - Вазифани бажариш учун ходимда керакли ресурслар ва ахборот мавжуд эмас - Ходимнинг бажараётган иши кўп ёки кўп вазифа юклатилди деб ўйлаши - Ходимнинг ўзига ишончи йўқ - Ходимга қўшимча масъулият учун рағбатлантиришлар берилмаслиги

Бу ўринда қарорлар самарадорлигига таъсир этувчи ижтимоий-психологик омилларни ҳам ҳисобга олиш керак. Булар жумласига фаолият усулининг хусусиятлари (бошқарувнинг авторитар усули), ижрочининг касбий ва ахлоқий сифатларига ишончсизлик, ходимни етарлича билмаслик, шунингдек, шахсий ҳавотир ҳам киради. Ваколатларни тақсимлашнинг яна бир мураккабликларидан бири, ёш раҳбар кадрларнинг психологик нобарқарорлик ҳолати. Мазкур ҳолатда раҳбар кадрлар стресс вазиятларда оптимал қарор қабул қилиш усулларини билиши лозим.

Муаммоли вазиятлар учун маълумот моделини яратиш босқичи. Жуда муҳим вазият деб, маълум босқичда раҳбар бевосита ўзи ва бошқалар томонидан тўпланган маълумотларни қабул қилиши ҳамда ундан фойдаланиши назарда тутилади. Маълумот оғзаки шаклда ёки ҳар хил воситачилар орқали тақдим этилиши мумкин. Маълумот етарли бўлмаслиги ёки ортиқча бўлиши, ишончли ёки шубҳали баҳоланиши, баҳсли, тизимдаги жараёнларнинг ривожланиш динамикасини акс эттирувчи ёки кечиккан бўлиши мумкин. Айнан мана шу босқичда ноаниқлик, динамиклик, мураккаблик омиллари ўзининг тўлиқ ҳажмини кўрсатади.

Муаммоли вазиятнинг концептуал моделини қуриш босқичи. Юқорида кўрсатиб ўтганимиздек, турли хил мутахассислар томонидан тақдим этилган бир хил маълумот, улар нима ҳақида маълумот тақдим қилаётган бўлса ўша муаммоли вазият ҳақида ҳар хил тасаввур пайдо бўлишига асос бўлади. Муаммоли вазиятнинг концептуал моделини қуриш босқичида қарама-қаршилиқларнинг моҳиятини аниқлаш юзга келади.

XX асрнинг 20-йилларида С.Оптнер томонидан бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хос усули тақриф қилинди. “Оптнер” усули¹⁹ орқали бошқарув қарорларини қабул қилиш

¹⁹ Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности / Станфорд Л. Оптнер. - 2-е изд. - М.: Концепт, 2003. - 206 с.

боскичлари қуйидаги тартибда амалга оширилади: 1) симптомлар идентификацияси, муаммога доир маълумотларни гуруҳлаш; 2) муаммо долзарблигини аниқлаштириш; 3) асосий мақсадга аниқлик киритиш; 4) тизим структураси ва унинг дефектли элементларини таҳлил қилиш; 5) имкониятлар структурасини аниқлаштириш; 6) муқобил (альтернатив) вариантни топиш; 7) альтернатив вариантни баҳолаш; 8) альтернатив вариантни танлаш; 9) қарор лойиҳасини тузиш; 10) жамоа-бажарилувчи раҳбарлар томонидан қарор тан олинishi; 11) қарор ижросини таъминлаш; 12) қарор ижросини бошқариш (режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш, назоратни амалга ошириш); 13) қарор натижаларини баҳолаш.

Бу боскичнинг самараси пасайишига психологик омиллар, қарор ишлаб чиқарувчи мутахассиснинг когнетив билим даражаси, фаолият стереотиплари сабаб бўлиши мумкин.

Зиддиятларни ечиш боскичи. Навбатдаги боскичда зиддиятларни ечиш усуллари аниқланади, олдин аниқланган аломатларига (мезонларига) мувофиқ муҳим баҳолашлар амалга оширилади. Зиддиятларнинг эҳтимолий ечимлари уларнинг мақбулликка қараб иерархиялаштирилади²⁰.

Зиддиятли ҳолат ташкилотдаги самарасиз фаолиятнинг ва ёмон бошқарувнинг белгиси. Бунда ёш раҳбар зиддиятлар моҳиятини, унинг таснифланишини билиши керак. Демак, зиддиятлар:

Гуруҳдаги фаолиятнинг ҳаракатига кўра: 1) конструктив; 2) деструктив.

Моҳиятига кўра: 1) амалга ошадиган; 2) амалга ошмайдиган.

Иштирокчилар хусусиятига кўра: 1) шахслар ичидаги; 2) шахслар ўртасидаги; 3) шахс ва гуруҳ ўртасида; 4) гуруҳлар ўртасида.

²⁰ Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации. Труды Всеукраинского института труда. Вып.2. Харьков. 1928.

Қарор қабул қилиш босқичи. Қарор қабул қилиш босқичида муаммоли вазиятнинг аниқ ечими сифатида у ёки бу муқобил ечимлардан бири белгиланади. Ёш раҳбар кадрлар бошқарув фаолиятида самарали қарор қабул қилишнинг қуйидаги босқичларига эътибор қаратиши керак:

1. **Муаммони аниқлаш** – қарор қабул қилиш кераклигини тушуниб етиш. Қарор қабул қилиш заруриятини асослаш.

2. **Муаммога тегишли маълумотларни тўплаш** – қарор қабул қилишдан олдин муаммога тааллуқли барча маълумотларни тўплаш. Яъни, муаммони келтириб чиқарувчи internal – ички ва external – ташқи омилларни ҳисобга олиш.

3. **Танлов чораларини аниқлаш** – муаммо ҳақида етарлича манбалар ва маълумотлар тўпланиб, улардан бир неча муаммони ечимига хизмат қилувчи захира йўллар – чоралар аниқланади. Бу қадамда ҳатто кишилар ўз фантазияларидаги танлов чораларини ҳам муаммо ечишга йўл сифатида рўйхатга оладилар.

4. **Асосли маълумотли ўрганиш** – муммони таснифлаш, гуруҳлаштириш ва уни даражаси ҳамда миқёсини аниқлашдан иборат. Қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш ва қарорда белгиланган талаблар (меъёрлар)ни тартибга солиш таъсирини баҳолаш.

5. **Кўзда тутилган чоралардан бирини танлаш** – бу қадамда юқоридаги ўрганиб чиқилган маълумотлар асосида муаммо ечимига энг қулай вариант танлаб олинади ва кўзда тутилган чораларни бир-бирига боғлаган ҳолда – чоралар комбинациясини (“combination of alternatives”) яратиш мумкин. Ниҳоят, энг қулай ва маҳсулдор йўл танланади.

6. **Ҳаракатни бошлаш** – ушбу қадамда энг қулай деб танланган йўл асосидаги ижобий ҳаракатни бошлашга тайёрланишга эътибор қаратиш керак.

7. **Қарор натижаларини кўриб чиқиш** – бу қадамда қилинган қарор натижалари кўрилиб, унинг ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, ташкилий-ҳуқуқий, маънавий, экологик оқибатлари баҳо-

ланади. Агар қарор самарадорлиги юқори бўлмаса, аниқланган чоралар асосида янги қарор қабул қилиш лозим бўлади.

Хулоса қилиб шуни айтиш жоизки, қарор қабул қилиш жараёни бу аниқланган муаммо, қарорга нисбатан тўпланган маълумотларни баҳолаш жараёнидир. Қарор ишлаб чиқишнинг олдинги босқичлари мукамал даражада амалга оширилган бўлса ҳам, танлов ҳар доим ҳам муқобиллар ичидан танланган энг яхши танлов бўлавермайди. Шунинг учун ҳам ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилиш алгоритмига амал қилиши лозим (3-жадвал).

3-жадвал. Бошқарув қарорларини қабул қилиш алгоритми

Босқичлар	Амалга ошириш кетма-кетлиги	Жараёнлар
1. Қарор қабул қилишни зарурлигини тушуниш (ахборот олувчи)	1.1. Муаммоларни келиб чиқиши	Муаммоли вазиятларни (МВ) келиб чиқиши сабабларини аниқлаш
		МВ характерини аниқлаш
	1.2. Муаммоларни шаклланиши	Қарорларни қабул қилишда мақсадларни белгилаш
		Қарорларни қабул қилишда чегараларни ошкор қилиш
		Қарорларни қабул қилиш моделини яратиш ва шакллантириш
2. Варинатларни лойиҳалаштириш (лойиҳалаш)	2.1. Қарор қабул қилишда мезонларни (критерия) аниқлаш ва танлаш	Танлаш мезонларини белгилаш
		Варинатларни лойиҳалаштириш (МВ бартараф этишдаги ҳаракатлар)
	2.2. Қўплаб вариантларни ишлаб чиқиш ва аниқ бир шаклга келтириш	Эҳтимолий оқибатларни баҳолаш

3. Бошқарув қарорларини танлаш ва амалга ошириш (танлов)	3.1. Энг мақбул қарорни танлаш	Вариантларни танлаш методларининг тавсифи
		Вариантларни солиштириш
		Хавфни аниқлаш ва баҳолаш
	Қарор қабул қилиш (вариантлардан бирини танлаш)	
	3.2. Қарорларни бажариш учун ишларни ташкиллаштириш	Қарорларни бажаришни ташкил этиш
	3.3. Қабул қилинган қарорлар натижаларини баҳолаш (мониторинг)	Қарорларни бажариш жараёнини назорат ва таҳлил қилиш

Қарор қабул қилиш жараёнини мақбуллаштириш учун ишнинг **жамоавий шаклидан фойдаланилади**. Бундай ҳолатда самаралилик манбаи ҳамкорлик фаолиятида рўй бераётган кўриниш, хабардорлилик, гуруҳда шаклланган (кўникма) рефлекс қобилиятлари бўлади²¹.

Шунинг учун, қарорлар ишлаб чиқиш жараёнидаги ўзаро ҳамкорликдаги қобилиятлар, ташкилот мақсадларига эришиш учун жамоавий интеллектуал кучдан фойдалана олиш, раҳбарнинг энг аҳамиятли жиҳати ҳисобланади. Бошқарувда самарали қарорларни қабул қилишда ёндашувларнинг асосий тамойиллари ва хусусиятларини тушуниш муҳим.

Бугунги кунда ёш раҳбарларнинг бошқарувга тайёрлик даражасини аниқлаш долзарб аҳамиятга эга. Ушбу йўналишдаги фаолиятни тартибга солиш, ёш раҳбарларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш давр талаби ҳисобланади. Ҳозирги кунда дунё миқёсида олимлар ўз тадқиқотларини ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув тайёргарлигига оид кенг кўламли илмий

²¹Советов А.В., Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Рефлексия в организации практического мышления при решении проектно-творческих задач//Проблемы развития и освоения интеллектуальных систем. Новосибирск, 1986.

тадқиқотлар олиб боришга қаратган. Аҳолининг турли қатламлари орасида ёшларнинг бошқарувчилик маҳоратини аниқлаш, уларни маънавий қўллаб-қувватлаш қўламини янада кенгайтириш, давлат хизматчиси учун кадриятларнинг устуворлиги, илгари сурилган фаолиятни яхшилашга доир ташаббуслар “Халқ давлат идораларига эмас, балки давлат органлари халқимизга хизмат қилиши керак”, деган фикрни сингдириш, фуқароларнинг муурожаатлари билан ишлашда Давлат органларининг ролини кучайтириш, тадбиркорлик фаолиятига алоҳида аҳамият қаратиш мақсадга мувофиқ.

1. Давлат органлари хизмат қилиши керак	2. Халқимизга хизмат қилиши керак
3. Давлат органлари хизмат қилиши керак	4. Халқимизга хизмат қилиши керак
5. Давлат органлари хизмат қилиши керак	6. Халқимизга хизмат қилиши керак

Қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин. Бу ҳақда қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин. Бу ҳақда қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин.

Шунинг учун қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин. Бу ҳақда қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин.

Қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин. Бу ҳақда қўллаб-қувватлаш маъносида давлат органлари хизмат қилиши керак дегани аниқроқ айтиш мумкин.

3-МАВЗУ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ЗАМОНАВИЙ МОДЕЛЛАРИ

Бугун жамият ва давлат ҳаётининг барча соҳаларини янги босқичга олиб чиқиш, ислохотларни амалга ошириш изчил давом этмоқда. Қайси соҳа ёки тармоқда бўлмасин, долзарб муаммолар аҳолимиз билан очиқ муҳокама қилиниб, уларнинг ечими топилмоқда. “Барча қарорларимиз халқимизнинг фикр-мулоҳазалари ва мурожаатлари асосида қабул қилинмоқда”²². Бу эса шиддатли янгиланишлар оқимидан иборат бугунги даврда самарали қарорларга эришиш учун ёш раҳбарларда бошқарув кўникмаларини шакллантириш муаммоларини ўрганиш, таҳлил қилиш лозимлигини кўрсатмоқда. Президент Ш. Мирзиёев таъкидлаганидек, “дастурлар, қонунлар, қарорлар ҳаётда амалда ижро этилганда ва жамият турли-туман иллатлардан тозалангандагина кўзланган мақсадга эришиш мумкин”²³.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш – бу корхона (ташкилот) аъзолари томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнига раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир. Бунда ҳар бир бўлим ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режанинг бажарилишини таъминлайди»²⁴.

Бошқарув қарорининг танлови бир ёклама бўлмасдан, ушбу жараёнга таъсир этувчи кўплаб омилларга боғлиқ бўлади. Улар таъсирини расмий тарздагина қабул қилмасдан (масалан, психологик, типологик омиллар), аксинча, ҳисобга олмоқ лозим.

²² Мирзиёев Ш. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг ташаббускори ва асосий ижроچиси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон Экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маъруза. 2017 й. 12 июль // www.uz.uz/oz/politics/parlamentimiz-a-i-iy-demokratiya-maktabiga-aylanishi-islo-ot-12-07-2017.

²³ Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб ва интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Тошкент: Ўзбекистон, 2017. – 10-б.

²⁴ Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. –Т.: «Tafakkur qaloti» нашриёти. 2017. 161-б.

Бошқарув қарорларини қабул қилинишига ва уларнинг самардорлигига таъсир этувчи муҳим омилларнинг бир қанчасини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Қарор қабул қилишда моделлаштириш ва прогнозлаштириш усуллари мавжуд. Прогнозни амалга ошириш мураккаб интеллектуал фаолият.

Бугунги кунда қуйидаги самарали қарорлар қабул қилиш усуллари мавжуд: моделлаш усули, илмий усуллар (кузатиш, таҳлил ва ҳ.к.), муаммоли ва мақсадли режаларни тузиш, интервью (сўров), “Дельфи” усули (сўровнома, “аклий хужум”, эксперт интервью ва ҳ.к.).

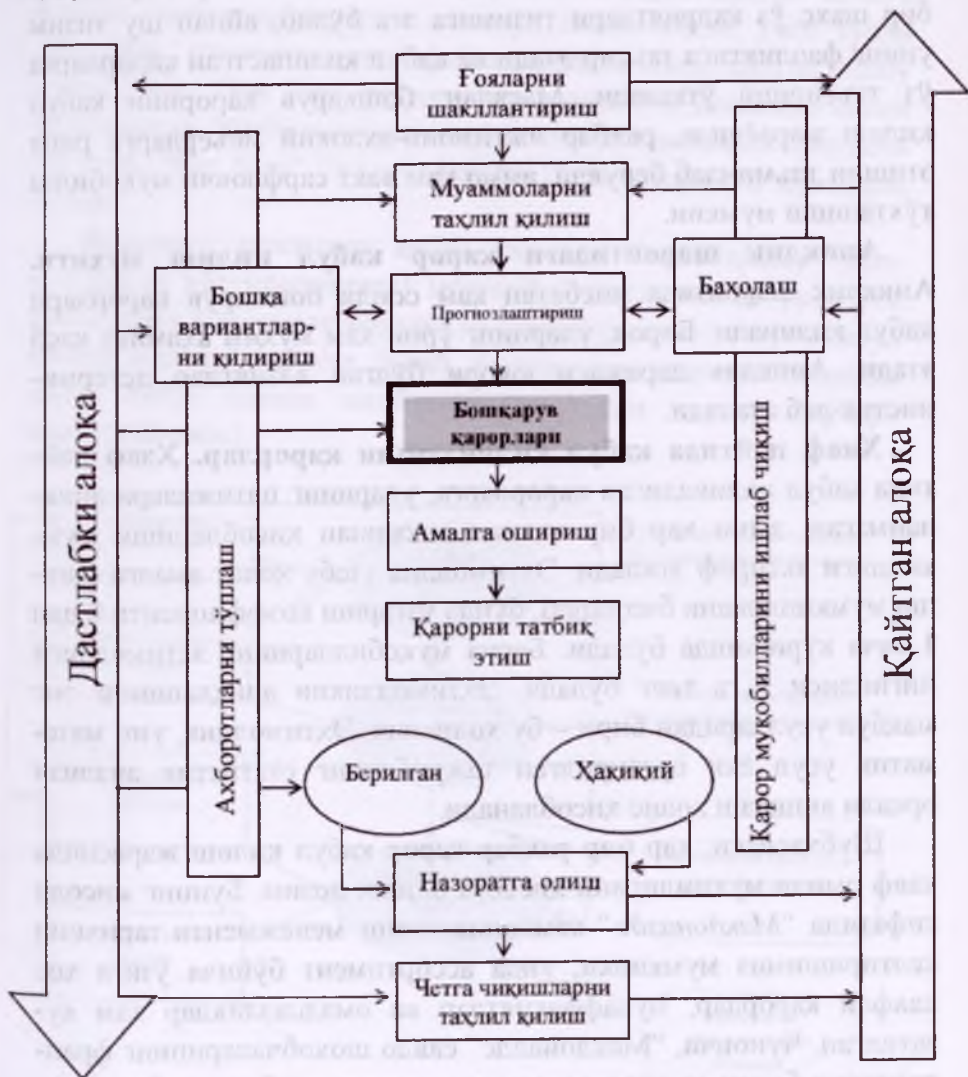
Мисол учун ахлоқий жиҳатларга асосланган қарорларни қабул қилиш модели бир нечта **афзалликларга** эга: 1) барча манфаатдор томонларни аниқлаш; 2) муқобил стратегияларни аниқлаш; 3) ҳар бир иштирокчи учун ҳар бир стратегия доирасида харажатлар ва натижаларни баҳолаш; 4) энг тўғри ечимни танлаш, яъни энг кўп иштирокчилар учун катта фойда келтирадиган ечим.

Камчиликлари: 1) қисқа муддатли натижаларга қаратилган; 2) узок муддатли қарорнинг оқибатларини кузатишга имкон бермайди; 3) камчиликнинг манфаатлари инobatга олинмайди.

Қарор қабул қилиш жараёнида устуворликларни белгилаш чоғида ёки уларни таснифлашда шахсий баҳолашнинг субъектив жиҳати намоён бўлади. Барча бошқарув қарорларининг асоси бўлиб ҚҚШ (қарор қабул қилувчи шахс) қадриятлари тизими саналади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев 2020 йилда 24 январь кунин Олий Мажлисга қилган Мурожаатномасида жаҳон саҳнасида “Янги Ўзбекистон” дея эътироф этилаётган юртимизда шаффоқлик, очиқлик, қонун ва демократик тамойилларнинг устуворлиги, “Жамият – ислохотлар ташаббускори” деган янги ғоя кундалик фаолиятимизга тобора чуқур кириб бормоқда деб, алоҳида қайд этиб ўтдилар. Айнан ушбу омиллар ёш раҳбар кадрлар фаолиятида очиқликка ва шаффоқликка асосланган

бошқарув қарорларини қабул қилиш имкониятини таъминлайди (5-расм).



5-расм. Ёш раҳбар кадрлар фаолиятида очикликка асосланган бошқарув қарорларини қабул қилиш модели

Бошқарув кадриятлар тизими раҳбарнинг хатти-ҳаракатларини белгилаб беради ва қарор танловига таъсир этади. Ҳар бир шахс ўз кадриятлари тизимига эга бўлиб, айнан шу тизим унинг фаолиятига таъсир этади ва қабул қилинаётган қарорларга ўз таъсирини ўтказди. Масалан, бошқарув қарорини қабул қилиш жараёнида, раҳбар ижтимоий-ахлоқий меъёрларга риоя этишни таъминлаб берувчи, аммо кам вақт сарфловчи муқобилга тўхталиши мумкин.

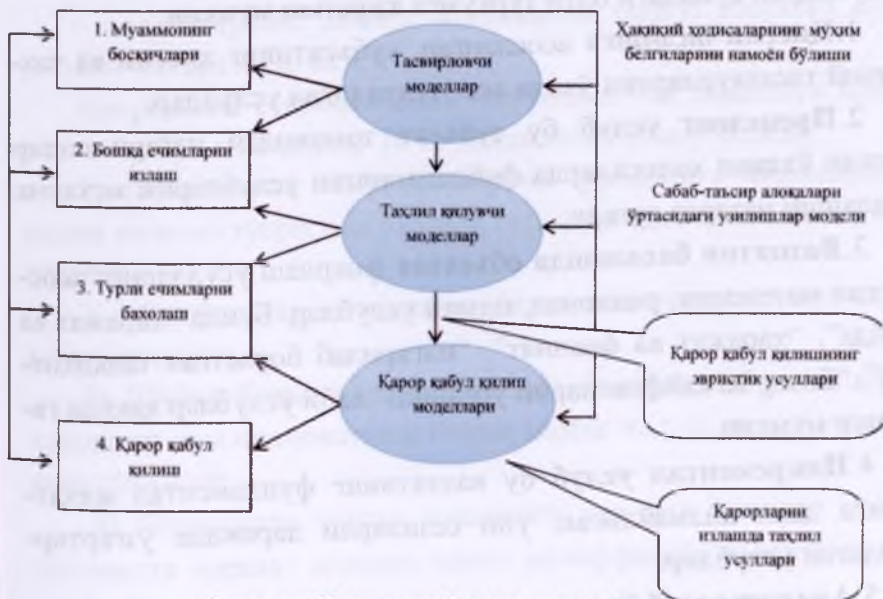
Аниқлик шароитидаги қарор қабул қилиш муҳити. Аниқлик шароитида нисбатан кам сонли бошқарув қарорлари қабул қилинади. Бироқ, уларнинг ўрни ҳам муҳим аҳамият касб этади. Аниқлик даражаси юқори бўлган вазиятлар детерминистик деб аталади.

Хавф пайтида қабул қилинадиган қарорлар. Хавф пайтида қабул қилинадиган қарорларга, уларнинг натижалари аниқланмаган, аммо ҳар бир натижа тахминан ҳисобланиши мумкинлиги эътироф этилади. Эҳтимоллик ушбу ҳолат амалга ошиши мумкинлигини билдириб, бунда ўзгариш коэффициенти 0 дан 1 гача кўринишда бўлади. Барча муқобилларнинг эҳтимоллиги йиғиндиси 1 га тенг бўлади. Эҳтимолликни аниқлашнинг энг мақбул усулларидан бири – бу ҳолислик. Эҳтимоллик, уни математик усул ёки орттирилган тажрибанинг статистик анализи орқали аниқлаш ҳолис ҳисобланади.

Шубҳасизки, ҳар бир раҳбар қарор қабул қилиш жараёнида хавф омили муҳимлигини ҳисобга олиши лозим. Бунинг мисоли сифатида “Макдоналдс” компаниясининг менежменти тарихини келтиришимиз мумкинки, унда ассортимент бўйича ўзига хос хавфли қарорлар, муваффақиятлар ва омадсизликлар ҳам кузатилган. Чунончи, “Макдоналдс” савдо шохобчаларининг франчайзинги билан шуғулланувчи америкалик тадбиркор *Рэй Крок* нафақат миқозларга тез хизмат кўрсатиш тизимини такомиллаштирди, балки таом сифатини яхшилаш ва уларнинг хилма-хиллигини кўпайтириш бўйича хавфли қарорлар қабул қилган.

Ва ниҳоят, биринчи *франчайзерлардан* бири бўлган *Джим Делигатти* таомномага икки қаватдан иборат бўлган махсус соусли гамбургер киритиш таклифи билан чиқиб, унга турли “*Биг Мак*” қўшимчаларидан фойдаланишни тавсия қилган. Ушбу ғояни Джим “*Биг Бой*” ресторанилар тизимидан ўзлаштирганни таъкидлаган. Ушбу таваккал охир-оқибат ўзини оқлади. Бир неча ой ўтиб, “*Биг Мак*” ўз сотувларини 12 % кўтаришга муваффақ бўлди²⁵.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда “музокаралар (ман-фаатларни уйғунлаштириш) модели”, “кўпчиликнинг розилиги тамойилига асосланган модель” ва “келишув асосида қарор қабул қилиш модели” мавжуд бўлиб, бошқарувга доир адабиётларда қарор қабул қилиш моделларининг турли хил таснифлари мавжуд (6-расм).



6-расм. Қарор қабул қилиш моделлари

²⁵ Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2009. – 408 с.

Эхтимолликни аниқлашдаги холислик кўп жиҳатдан тўлиқ ва ҳаққоний маълумотларга эга бўлиш билан боғлиқ бўлади. Бу мақсадни амалга оширишда ташқи манбалар (иктисодиёт масалаларига оид маъруза ва ҳисобот материаллари, демографик маълумотлар ва ҳоказо) билан бир қаторда ўз кучи билан йиғилган маълумот ва таҳлил натижалари қўлланилиши мумкин. Маълумки, релевант, яъни ҳаққоний маълумот хавф-хатарларни ҳисоблаб чиқишдаги холислик даражасини оширади. Бироқ, баъзан ташкилотлар эхтимолликка холис баҳо бериш учун етарли даражадаги маълумотга эга бўлмасдан, раҳбарнинг тажрибасига ва унинг маълум бир муқобилларнинг эхтимоли амалга ошиши бўйича фикрлашига таянади.

Умуман, қарор қабул қилиш жараёнида фойдаланиладиган услубларни қуйидаги олти туркумга ажратиш мумкин:

1. **Ҳиссий билишга** асосланган, субъектнинг ҳиссий ва тахминий тасавурларини ўзида акс эттирадиган услублар;

2. **Прецедент услуб** бу субъект томонидан илгари содир бўлган ўхшаш ҳодисаларда фойдаланилган услубларни механик қўллашни назарда тутди;

3. **Вазиятни баҳолашда** объектив фикрлаш усуллари асосланган математик, рационал, илмий услублар. Бунда “харажат ва фойда”, “харажат ва фаолият”, “илгарилаб бораётган тадқиқотлар”, “бозор ва кайфиятларни ўрганиш” каби услублар ҳақида гапириш мумкин;

4. **Инкрементал услуб** бу вазиятнинг фундаментал жиҳатларига дахл қилмайдиган, уни сезиларли даражада ўзгартирмайдиган услубдир.

5. **Аралаш услуб** бу аниқ муаммоли вазиятни эмперик тадқиқ этишда ижтимоий таҳлилнинг умумназарий ёндашувларини қўллашни назарда тутадиган услуб ҳисобланади.

6. **Тажрибавий услуб** бу муаммоли вазиятни сунъий моделлаштиришни назарда ту тадиган услубдир²⁶.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологиялари қуйидаги тамойилларга асосланади:

- директивлар (қарорларни буйруқ-тавсия шаклида етказиш);
- манзиллик (яъни, аниқ гуруҳлар, тузилмалар, ташкilotларга мурожаат қилиш ва улар зиммасига шунга мос масъулият юклаш);
- қонунийлик;
- қарорларни амалга оширишда захира тизимининг мавжудлиги;
- қарорларнинг амалга оширилишини назорат қилишнинг тартибга солинганлиги;
- талабларнинг бир-бирига зид эмаслиги;
- мақсадларнинг амалга оширилиши ҳақида узлуксиз ахборотнинг етказилиши ва ҳ.к.²⁷.

Америкалик социолог олим М.Рубинштейн бошқарув қарорларини қабул қилишнинг 10 та қондасини таклиф қилади:

1) Муаммонинг тафсилотларини ўрганишга киришишдан олдин муаммо тўғрисида умумий тасаввурга эга бўлишга ҳаракат қилинг.

2) Муқобил вариантларнинг барчасини ўрганмагунча қарор қабул қилманг.

3) Шубҳа билан қаранг, ҳаттоки, умумий қабул қилинган ҳақиқатга ҳам ишончсизлик билан қаранг ва уни инкор этишдан асло қўрқманг.

4) Олдингизда турган муаммони ҳар хил фикрлар орқали ўрганишга ҳаракат қилинг, ҳатто муваффақият имконияти минимал бўлган тақдирда ҳам.

²⁶ Рейльян П.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Прогресс, 1979.

²⁷ Венделлин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. – М.: Экономика, 1977.

5) Ўрганилаётган муаммонинг моҳиятини яхши тушунишга кўмаклашувчи моделларни қидиринг.

6) Иложи борича кўпроқ саволлар беринг, тўғри берилган савол гоҳида жавоб мазмунини бутунлай ўзгартириб юбориши мумкин.

7) Хаёлингизга келган биринчи қарордан дарҳол қониқиш ҳосил қилманг.

8) Сўнги қарорни қабул қилишдан олдин ким биландир ўша муаммо тўғрисида суҳбатлашинг.

9) Қарор қабул қилишда ўзингизнинг ҳиссиётингизни четга суриб қўйманг.

10) Ҳар бир инсон ўз ҳаётига ва кундалик муаммоларга ўзининг нуқтаи назари билан қарашини унутманг.

Консенсус асосида қарор қабул қилиш модели. Консенсус асосида қарор қабул қилиш модели замонавий ташкилий назарияларда қўлланиладиган воситалардан биридир. Бу модель деярли турли ташкилотлар ва ҳокимият тизимидаги барча йўналишларда қўлланилиши мумкин. Консенсус бир овоздан ечимга келиш эмас, чунки ҳамманинг рози бўлиши шарт эмас. Бу ҳолда, ҳамма бир овозда эмас, балки кўпчилик билан овоз бермоқдир. Гуруҳнинг ҳар бир аъзоси қарор қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқига эга бўлиши билан бир қаторда нейтрал позицияда қолиши ёки муайян қарорнинг қабул қилинишига рози бўлмаганда уни бекор қилиши мумкин.

Ёш раҳбар кадрлар бошқарув фаолиятида қарор қабул қилишда бошқарув қадриятлари асосида шаклланган моделларига ҳам эътибор қаратиши муҳим (4-жадвал).

4-жадвал. Бошқарув қадриятлари асосида шаклланган қарор қабул қилиш моделлари

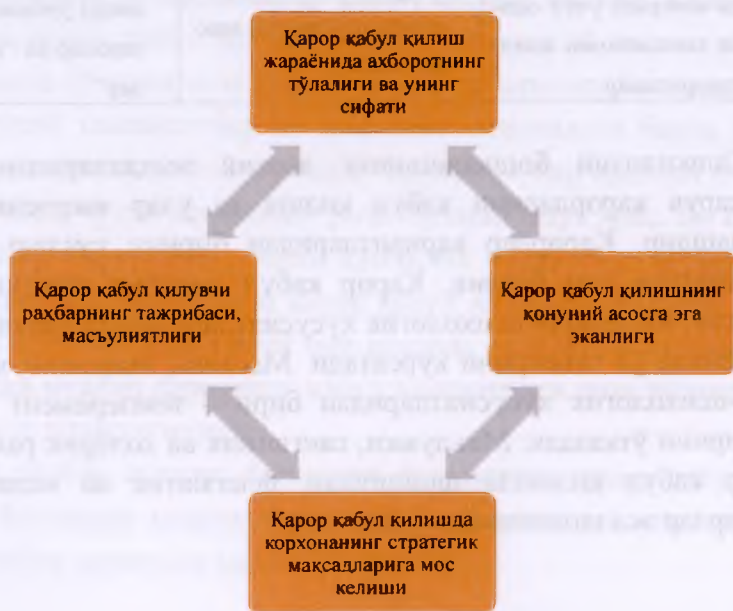
Классик модель	Маъмурий модель	Сиёсий модель
<ul style="list-style-type: none"> • Мақсаднинг аниқлиги, муаммоларни тушуниш • Вазиятни тўлақонли аниқлаш • Ечимлар вариантлари ва эҳтимолий натижалар тўғрисида атрофлича ахборот тўплаш • Одамлар фойдали натижаларни максимал даражада ошириш учун оқилана танловларни амалга оширадилар 	<ul style="list-style-type: none"> • Муаммо ва мақсад ойдин эмас • Вазиятларда ноаниқ ҳолатлари учрайди • Қарорлар вариантлари ва уларнинг оқибатлари тўғрисида ахборотларнинг чекланганлиги • Интуиция ва бирлашувга асосланган мақбул танлов 	<ul style="list-style-type: none"> • Плюрализм: мақсадни аниқлашдаги можаро • Ишончсизлик/ ноаниқлик ҳолатлари • Фикрлар мос келмаслиги, ахборотнинг ноаниқлиги • Гуруҳ аъзолари (коалица) ўртасида мунозаралар ва “келишувлар”

Ташкилотни бошқаришнинг асосий жиҳатларидан бири, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва улар ижросини таъминлашдир. Қарорлар вариантларидан бирини танлаш раҳбар салоҳиятига ҳам боғлиқ. Қарор қабул қилувчи шахснинг типологик, ижтимоий психологик хусусиятлари қарор қабул қилиш жараёнида ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, шахснинг индивидуал-психологик хусусиятларидан бири – темперамент ҳам ўз таъсирини ўтказди. Маълумки, сангвиник ва холерик раҳбарлар қарор қабул қилишда шошишади, флегматик ва меланхолик раҳбарлар эса шошилишмайди.

4-МАВЗУ. ЁШ РАҲБАР КАДРЛАР ФАОЛИЯТИДА САМАРАЛИ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ТАЪСИР ЭТУВЧИ ОМИЛЛАР

Қарор қабул қилишда ташқи ва ички омилларни ҳисобга олиш керак. Бу ҳолатда қарорларни қабул қилиш жараёнининг муаммоларини, салбий ва ижобий томонларига эътибор қаратиш муҳим. Ёш раҳбар кадрлар исталган якуний натижада нимага эришиш мумкинлиги ва қандай салбий ҳолатларни келтириб чиқариши мумкинлиги ҳақида объектив фикр юритиши керак.

Демократик бозор ислохотларини амалга ошириш шароитида ёш раҳбарлар қабул қиладиган қарорларга таъсир этувчи омилларнинг аҳамияти тобора ортиб бормокда (7-расм).



7-расм. Раҳбарнинг самарали қарор қабул қилишига таъсир этувчи омиллар

Маданий фарқлар ҳам бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи омил сифатида бошқарув тизимининг маданий (миллий) хусусиятларини акс эттиради. Масалан, мамлакатда ёки худудда бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда ва амалга оширишда турли хил ёндашувларни қўллаш мумкин, бунда индивидуализмга (АҚШ) ёки умуман, миллий коллективизм-жамоавийликка (Япония) нисбатан қўллаш мумкин бўлган ёндашувларни ҳисобга олиш муҳим.

Бошқарув қарорлари қабул қилинадиган ноаниқлик шароитлари кутилаётган натижаларнинг эҳтимоллигини аниқлашда маълум қийинчиликлар туғдиради. Кўпинча бу каби ҳолатга юқори миқдордаги турли хил мураккаб ва тадқиқ этилмаган омиллар сабаб бўлади, чунки бунинг оқибатида ҳаққоний маълумотларга эга бўлиш мушкул. Динамик характерга эга бўлган илмий, ижтимоий-иқтисодий, ижтимоий-сиёсий соҳаларга хос бўлган баъзи қарорларнинг мавҳумлиги, тез ўзгариб борадиган муҳитга боғлиқ бўлади. Ёш раҳбар кадрлар қарорлар қабул қилишда бошқарув фаолиятига таъсир этувчи омилларни ҳам ҳисобга олиши керак (8-расм).



8-расм. Ёш раҳбар кадрлар бошқарув фаолиятига таъсир этувчи омиллар

Мавхумлик шароитида раҳбарлар кўпинча иккита ёндашувдан биттасини қўллайдди. Ушбу раҳбар муаммони таҳлил этиш ва қарор натижаларига субъектив ёки кутилаётган эҳтимоллик тусини бериш мақсадида тажриба ва қўшимча релевант маълумотдан фойдаланиши мумкин. Иккинчи ёндашув маълумотни кидиришга ёхуд уни қўлга киритиш учун етарли даражада вақт йўқлиги пайтида қўлланилади. *Мисол учун*, имтиёзларни бекор қилиш тўғрисидаги қонуннинг қабул қилиниши нафақат фаол ижтимоий чиқишларни юзага келтирди (*“тарафдорлар” ва “бетарафлар”*), балки салбий иқтисодий жиҳатларни кўрсатиб берди. Ушбу қарорнинг қабул қилиниши оқибатида юзага келган натижаларнинг кутилмаганлиги бир қанча омилларга боғлиқ бўлади.

Қарор қабул қилишда маълумот чекловлари. Юқорида айтиб ўтганимиздек, қарор қабул қилиш учун етарли, мақбул ёки тўлиқ маълумотга эга бўлишимиз лозим. Маълумот қандай ва қаердан қабул қилинганлигидан қатъий назар, ахборотни тўплаш ва қайта ишлаш меҳнат, вақт ва пул харажатлари билан боғлиқ. Шунинг учун, дастлаб, олинадиган маълумот учун сарфланадиган харажатларни ва қабул қилинаётган қарор натижасини баҳолаш керак.

Фойда ва харажатнинг тафовути:

- Қабул қилинган қарор амалий ижросининг фойдаси маълумотга ажратилган харажатдан юқорирок ёки унга мос тушади,
- Маълум бир нуқтага қадар сарфланган харажатлар фойдалидир;
- Фойдалар харажатлардан ошиши шарт.

Норберт Виннернинг фикрига кўра, ахборот – бу бошқариш объекти ва бошқариш объекти табиати тўғрисидаги маълумотларда ноаниқлик даражасини камайтиради²⁸.

²⁸ Бражко Е. И. Управленческие решения: учебное пособие / Е. И. Бражко, Г. В. Серебрякова, Э. А. Смирнов; ГУУ. – 2-е изд. – М.: РИ-ОР, 2008. – 126 с.

Объектнинг хусусиятларини ақс эттириш табиатига оид бўлган барча маълумотларни қуйидаги учта турга бўлиш мумкин:

1. Онг ости маълумотлар – аввалги авлодларнинг тажрибаси, ўқув жараёнида олинган тажриба ва билимлар асосида шаклланади. Тасаввур кучи воситасида ушбу маълумот сифат ёки миқдорий прогнозга (башорат) айланади. Ушбу ёндашув эксперт прогнозида қўлланилади. Натижада сифат (яхшироқ-ёмонроқ, камроқ-кўпроқ ва бошқалар) ёки миқдорий прогноз (режа) олиниши мумкин.

2. Предмет маълумоти – объектнинг ҳолатини ёки жараёни таърифлаш йўли билан шаклланади. Асосан сифатий таҳлил ишлатилади.

3. Расмий статистик маълумот – бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнида объектларни таҳлил қилиш босқичида қўлланилади. Статистик кўрсаткичлар билан ишлашда миқдорий таҳлил ишлатилади. Қарор қабул қилинаётганда айтиб ўтилган маълумотларнинг барчаси ишлатилади.

Шу билан бирга, бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда фойдаланиладиган маълумотларни тизимлаштириш учун бир нечта вариант мавжуд:

– қарор қабул қилиш шартлари табиати бўйича – детерменистик, тасодифий, ноаниқ;

– қарорларни расмийлаштириш даражаси бўйича – интуитив, объектив, расмий маълумотлар;

– объект тўғрисида хабардорлик ноаниқликдан воз кечиш бўйича;

– ҳаққонийлик даражаси бўйича – ҳақиқий билим (расмий манбалардан маълумотлар), нисбий ҳақиқий билим (тасодифий манбалардан олинган маълумот), ахборотни қасддан бузиш.

Ахборот ресурсларнинг юқори аҳамияти бошқарув қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнида намоён бўлади.

Қарор қабул қилишда вақт чекловлари. Маълумки, вақт ўтиши билан вазият ўзгариши мумкин, танланган қарор мезонлари аҳамиятсиз бўлиб қолади. Шу сабабли, қабул қилинган қарорнинг асос ахбороти ҳамда тахминлари эскириб қолмагунча ва амалдаги вазиятни акс эттиргунча қарор қабул қилиниши ва амалга оширилиши шарт. Лекин бунини амалга ошириш мураккаб, чунки қарор қабул қилиш жараёни ва ҳаракат боши оралиғидаги вақт узок. Вақт омилини ҳисобга олганда, ёш раҳбар кадрлар баъзан мантиқий фикрлардан ёки ҳатто ҳиссиёт билан бошқаришга мажбурдирлар, ҳолбуки оддий шароитларда улар рационал таҳлил қилишни афзал кўришади.

Лекин, шунини таъкидлаш жоизки, баъзан эрта қабул қилинган қарор ҳам хавфли бўлиши мумкин. Кўпинча компаниялар бозордаги рақобатчиларидан ўтиб кетиши учун умид билан янги лойиҳаларга миллионлаб доллар сарфлайди, баъзан кечиб, кутишга қарор қилганлар эса ғалаба қозонишган.

Қарор қабул қилишда хулқ-атвор чекловлари (беҳевиорал чекловлар). Шахс психологиясининг ўзига хос хусусиятлари ва характери туфайли раҳбарлар муаммонинг аҳамиятини, чекловларини ва муқобилларини турлича баҳолайдилар. Баҳолашдаги бундай фарқ кўпинча бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда низолар ва келишмовчиликларни келтириб чиқаради, шунингдек, ҳал қилувчи вариантни танлашда таъсир кўрсатиши мумкин. Раҳбарларнинг хайрихоҳлик ёки антипатия ҳисси хизматчига нисбатан қарор қабул қилиш жараёнига салбий таъсир кўрсатиши мумкин, масалан, ходимни ишдан бўшатиш масаласида.

Қарорларнинг ўзаро алоқадорлиги. Бир соҳада қабул қилинган қарор ютуққа, бошқасида эса катта йўқотишга олиб

келиши мумкин. Мисол учун, раҳбарнинг ташкилотни автоматлаштириш бўйича қарори, жумладан, автоматлаштирилган линияларни киритиш, одатда эса иш ўринларининг қисқариши назарда тутилади, натижада ишчилар ишидан озод этилади. Шу билан бирга, раҳбар кўпроқ фойда келтирадиган ечимларни танлаши зарур. Раҳбарлар бошқарув тизимида қандай қарорлар қабул қилиши ва уларнинг ўзаро таъсирини кўриши ҳокимиятнинг юқори поғонасига кўтарилишда муҳим аҳамият касб этади.

Қарор қабул қилишда мураккаблик омили. Қарорни амалга оширишнинг мураккаблиги қарорнинг амалга оширилишида ташкилотнинг турли соҳаларини қамраб олиш даражасига боғлиқ. Қарорнинг мураккаблиги қамраб олинган соҳаларнинг кенглигига боғлиқ. Қанча кўп йўналиш ва инсон ресурси амалга ошириш жараёнига жалб қилинса, шунча қарорларнинг амалга оширилиши қийин бўлади ва қимматга айланади.

Қарорларнинг истикболи. Қарорларнинг ҳар қандай варианты нафақат ижобий, балки салбий натижага олиб келиши мумкин. Бирок, ижобийси устунроқ бўлиши мақсадга мувофиқдир ва ташкилотнинг ривожланишига туртки бўлиши керак.

Қарор қабул қилишда молиявий инвестициялар омили. Инновацион қарорларни қабул қилишда, қоида тариқасида, молиявий инвестициялар талаб қилинади. Улар хусусий ва киритилаётган инвестиция кўринишида бўлиши мумкин. Раҳбар ташқи манбаларга қарам бўлиб қолмаслиги учун доимо ўз маблағи даражасини кредит маблағига нисбатан кузатиб ва таҳлил қилиб бориши керак.

Қарорларни қабул қилиш жараёнини ташкил этишга таъсир қилувчи омиллар. Бошқарув қарорини ишлаб чиқишни ташкил этишга қуйидагилар таъсир этиши мумкин:

– қарорни қабул қилиш ва ишлаб чиқиш зарур бўлган муаммонинг тузилиш даражаси;

– қарор қабул қилувчи шахснинг юклама даражаси;

– қарор қабул қилувчи шахснинг тасарруфида ахборотнинг мавжудлиги;

– ахборотни ноаниқлик ва расмийлаштириш даражаси;

– қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнида инсон, моддий, техник ва бошқа ресурсларнинг мавжудлиги (масалан, шахсий компьютерлар ва тегишли дастурий таъминот мавжудлиги);

– қабул қилинган қарор оқибатининг микёси;

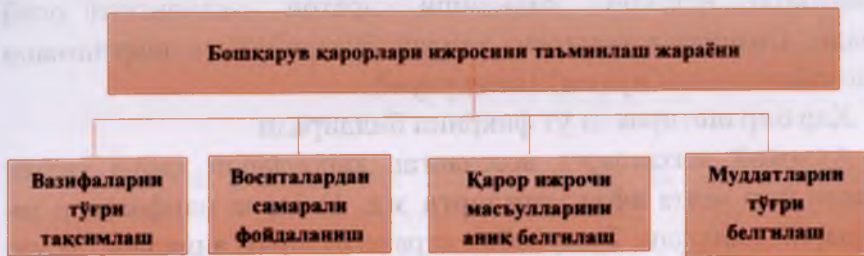
– қарор қабул қилиш соҳасига кирадиган объектлар сони ва турлари;

– корхонанинг ташкилий тузилмаси;

– корхонанинг ташкилий маданияти ва уни тайёрлаш жараёнида қарорни мувофиқлаштириш бўйича қабул қилинган тартиб;

– бошқарув қарорини ишлаб чиқувчиларни махсус (ўқитиш) тайёрлаш ва таснифлаш.

Юқоридаги барча фикрларни инобатга олган ҳолда шуни таъкидлаш жоизки, ёш раҳбарлар ўзига хос лидерлик хусусиятларига эга бўлиши билан бир қаторда, раҳбарлик қилаётган ташкилотда қарор қабул қилиш жараёнларида кўрсатиб берилган омил ва шароитларни, яъни ноаниқлик шароити, хавф-хатар шароити, маълумот чекланганлик шароити, вақт чеклови ва хулқ-атвор каби омилларни ҳам ҳисобга олиб, уларни амалда қўлласа, тўғри қарор қабул қилиш билан бир қаторда, қабул қилинган қарор натижасида катта самарага эришиши эҳтимоли юқори бўлади. Шунинг учун ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорлари ижросига таъсир кўрсатувчи омилларга ҳам эътибор қаратиши керак (9-расм).



9-расм. Бошқарув қарорлари ижросига таъсир этувчи омиллар

Қарорлар қабул қилишга таъсир этувчи психологик омиллар:

1) Фикрлашнинг ўзига хос хусусиятлари (ижодий қобилиятлар, мантик, фикрлаш тезлиги, кенг кўламли фикрлаш); 2) Мотивация (маълум қарорларни қабул қилишда қизиқиш даражаси); 3) Шахсий хусусиятлар (хавотирлик, ўзини-ўзи баҳолаш даражаси); 4) Ишбилармонлик фазилатлари (масъулият, қатъиятлилиқ, мустақиллик, уйғунлик); 5) Вазифалар ва қадриятларга асосланган муносабатлар ҳамда аниқ ҳаракатларга мойиллик; 6) Раҳбарнинг ахлоқий тамойиллари (адолат, ҳалоллик, одамларга эътибор).

Баъзан раҳбарлар қарорларни қабул қилишда жамиятнинг ахлоқий тушунчаларига, яъни “адолат”, “масъулият”, “этика”га мос келмайдиган, аммо тадбиркорлик фаолиятига тўғри келиши мумкин бўлган вазиятларда қийинчиликларга дуч келиши мумкин. Мисол тариқасида кичик – кейсни кўриб чиқамиз:

Кейс. Худудингизда тамаки ишлаб чиқарувчи корхонанинг раҳбарисиз. Корхонангизнинг иши юришиб, янги тамаки ишлаб чиқариш фабрикаси очиш имкони мавжуд бўлди. Қўшни мамлакат ишбилармонлари сиз билан ҳамкорлик қилиш истагини билдириб, корхонангиз учун катта фойда келтирадиган шартномани таклиф қилишди. Бир томондан, бу фабриканинг қурилиши худудни янги иш ўринлари билан таъминлайди ва ишсизлик муаммосини ҳал қилади. Бироқ иккинчи томондан,

тамакининг истеъмол қилиниши саратон касаллигига олиб келади. Сизнинг қарорингиз қандай бўлади? Янги шартномани имзолайсизми ёки йўқми? Нима учун?

Ҳар бир иштирокчи ўз фикрини билдиради.

Ахлоқий жиҳатларга асосланган қарорларни қабул қилиш модели бир нечта **афзалликларга** эга: 1) барча манфаатдор томонларни аниқлаш; 2) муқобил стратегияларни аниқлаш; 3) ҳар бир иштирокчи учун ҳар бир стратегия доирасида харажатлар ва натижаларни баҳолаш; 4) энг тўғри ечимни танлаш, яъни энг кўп иштирокчилар учун катта фойда келтирадиган ечим.

Камчиликлар: 1) қисқа муддатли натижаларга қаратилган бўлади; 2) узок муддатли қарорнинг оқибатларини кузатишга имкон бермайди; 3) камчиликнинг манфаатлари инобатга олинмайди.

Иштирокчилар гуруҳларга бўлиниб берилган кейс асосида қарорлар қабул қилиш жараёнининг асосий ахлоқий жиҳатларини ошкор қилишга ҳаракат қилишади.

5-МАВЗУ. ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРДА ҚАРОРЛАР ИЖРОСИНИ ТАЪМИНЛАШ КЎНИКМАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишни ташкил этиш – унинг сифатини таъминлашда муҳим омил бўлиб, у асосан ечимни ишлаб чиқишга сарфланган вақт ва воситани аниқлайди.

Қарор қабул қилувчи шахсни тайинлаш. Қарор қабул қилувчи шахс бошқарув қарорини ишлаб чиқишга раҳбарлик қилади. Одатда, ривожланиш масалалари бўйича қарорларни қабул қилиш функциялари, стратегик режалаштириш ва жорий, оператив бошқарув замонавий корхонанинг биринчи ва иккинчи шахслари ўртасида бўлинади. Кўпинча, корхона таъсисчиларининг хошиш-иродасига, шахсий фазилатлари ва тартиб-қоидаларига, иш таърифларига қараб, директор (бош директор) жорий фаолиятни назорат қилади. Бу, хусусан, белгиланган тартибда ва молиявий хужжатларни тезкор имзолаш заруратига (фаолиятнинг моҳияти бўйича) боғлиқ бўлиши мумкин. Шу билан бирга, унинг биринчи ўринбосари, молия директори ёки бош муҳандиси (бош дизайнер) ривожланиш масалаларини бошқаради, одатда тез қарор қабул қилишга кўпроқ вақт ажратади ёки аксинча.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқишга раҳбарлик қилувчи шахс муаммони ҳал қилиш ва уни бартараф этиш вазифаларини аниқлайди, ечимнинг мақсадлари ва уларнинг ютуғи учун мумкин бўлган сценарийлар, бошқарув қарорини тайёрлаш бўйича ишларни, шунингдек, уларни амалга ошириш учун масъул шахслар доирасини тақсимлайди.

Муаммодан ташкил топган муайян топшириқларни ишлаб чиқиш учун раҳбарлар ва функционал бўлимлар (бошқармалар)нинг малакали мутахассисларини жалб қилиш мумкин. Шу билан бирга, вақтинчалик ижодий жамоа, матрицали

ташкилий тузилма, доимий фаолият юритувчи бўлим ташкил этилади (самарадорлик бригадалари, режа бўлими, ривожлантириш бўлими, маркетинг стратегияси бўлими ва бошқалар).

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда, мослашувчан назорат тизимларини лойиҳалашнинг асосий босқичлари, технологик жараёнлар, саноатнинг тавсифлари ва моделлаштириш, хусусан, режалаштириш тажрибалари, симуляция моделлари ва бошқаларни ҳисобга олиш керак.

Қарорларни ривожлантиришни ташкил этишда масъулиятни тақсимлаш. Бошқарув қарорини қабул қилиш ва ижро этиш (ёки ижро этмаслик) натижалари бўйича масъулият муҳим омил ҳисобланади. Шунинг учун бошқарув қарорларни ишлаб чиқиш жараёнидаги раҳбар ҳар бир вариантни қабул қилишда мумкин бўлган жавобгарлик чораларини баҳолаши керак. Раҳбарнинг жавобгарлиги маъмурий қарорни ижро этиш (ёки бажармаслик) корхонага етказилган зиёнлар ёки ташқи муҳит элементларига зарар етказилишига олиб келиши мумкин.

Ижтимоий ва ахлоқий бошқарувни қўллаш менежментнинг ижтимоий масъулиятини таъминлашга "автоматик равишда" имкон беради, кўплаб менежерлар томонидан турли даражаларда мунтазам равишда олиб бориладиган аниқ ижтимоий-масъулиятли қарорлардан иборат жараён сифатида қаралади. Акс баёнот оқланиши мумкин эмас: ижтимоий масъулиятли бошқарув ҳар бир қарорда ижтимоий-ахлоқий деб тан олинмайди²⁹.

Бошқарув қарори ҳуқуқий соҳада қабул қилиниши керак ва жавобгарлик ҳокимият ва ижрочилар ўртасида қонуний ва норматив ҳужжатлар, ижтимоий ва ахлоқий меъёрларни ҳисобга олган ҳолда тақсимланиши керак. Ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилишда унинг барча жиҳатларига эътибор қаратиши керак (5-жадвал).

²⁹ Бирман Л.А. Управляющие решения: [учебное пособие] / Л. А. Бирман; АНХ; Институт бизнеса и делового администрирования. – М.: Дело, 2008. – 207 с.

5-жадвал. Ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилишда эътибор қаратиши керак бўлган жиҳатлар

№	Талаблар	Изоҳ
1.	Илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилинишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизда қабул қилиниши, лўнда ва аниқ бўлиши лозим
2.	Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдин қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3.	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида борапти. Ҳуқуқлар катта, масъулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади.
4.	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак	Ҳар қандай қарор аниқ ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.

5.	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак	Ахборот билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
6.	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлинмайди.
7.	Тезкор бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8.	Самарали бўлиши лозим	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга энг кам харажат билан эришиш тушунилади.

Қарор қабул қилишни ташкиллаштириш жараёнида иштирокчиларнинг манфаатини ҳисобга олиш. Ҳар бир бошқарув қарори аниқ мақсадларга эга, маълум чекланган ресурслардан фойдаланади. Шунинг учун ҳар қандай бошқарув қарорининг бажарилиши ҳокимият мувозанатини, ресурсларни тақсимлаш тартибини, шахснинг ўзини ўзи англаш даражасини ўзгартиради.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида ташкилотларда низолар келиб чиқади. Қарама-қаршилик самарадорликни пасайтириши, қарор қабул қилинишига тўсқинлик қилиши, уни амалга ошириш харажатларини кўпайтириши ва рискларни оширишга олиб келади, шунинг учун бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда можароларни башорат

қилиш ва уларни ҳал қилиш чораларини кўриш муҳим аҳамиятга эга.

Ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини қабул қилишда қуйидагиларга амал қилиши керак: 1) қарорларнинг шаффофлиги, аниқлиги; 2) қарорнинг бошқарув қадриятларига мувофиқлиги; 3) қарорнинг қонунларга мувофиқлиги; 4) иштирокчи томонларнинг моддий ва маънавий мотивацияси; 5) бошқарув қарорларини қабул қилиш усул ва услубларидан хабардор бўлиши (10-расм).

Ижрочиларнинг манфаатларини инобатга олган ҳолда, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, кўпинча низолардан қочиш ёки уларнинг юзага келиш эҳтимолини келтириб чиқаради.

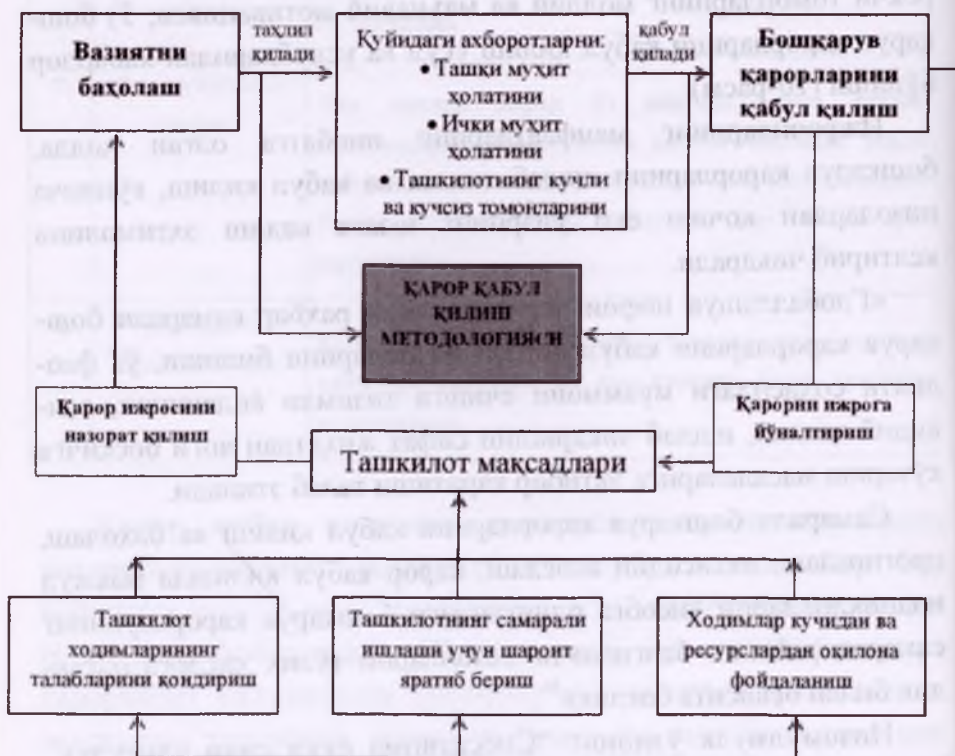
«Глобаллашув шароитида замонавий раҳбар самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш мезонларини билиши, ўз фаолияти соҳасидаги муаммони ечишга тизимли ёндашиши, танқидий таҳлил, ишлаб чиқаришни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариш масалаларига эътибор қаратиши талаб этилади.

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, қарор қабул қилишда мавжуд ноаниқликларни ҳисобга олинганлиги бошқарув қарорларининг самарадорлигини белгиловчи мезонларни тўлиқ ҳисобга олганлик билан бевосита боғлиқ»³⁰.

Низомулмулк ўзининг “Сиёсатнома ёхуд сияр ул-мулк” асарининг “Саройдан юбориладиган олий фармон, буйруқлар ҳамда уларнинг ижро этилиши хусусида”ги фаслда шундай ёзади: “Фармоннинг ҳурмати ва куч-қуввати шундай бўлиши керакки, ижро этилмагунча уни ҳеч ким кўлидан қўйиши керак эмас. Агарда бирор кишининг фармонга салбий муно-

³⁰ Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонлари BIZNES-ЭКСПЕРТ журнали. 2017 йил 5-сон. 30-34-бетлар.

сабати маълум бўлса, ё унинг ижроси чўзилиб кетганлиги тўғрисидаги хабар етса, ундай кишига, агар у яқинлардан бўлса ҳам жазо берилади. Подшоҳ амри унга жиддий муносабатда бўлиниши ва албатта ижро этилиши билан бошқалардан фарқ қилади”.



10-расм. Ёш раҳбар кадрларда самарали қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантириш механизми

Ёш раҳбар кадрлар бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиши лозим:

Биринчидан, раҳбар қарорларни ишлаб чиқиш жараёнига зарур бўлган мутахассисларнинг иши учун талаб қилинадиган захиралар билан таъминлаган, қарор қабул қилиш муддатини белгиллаган ҳолда уларнинг ишини назорат қила бориб, қарорлар ишлаб чиқариш жараёнини бошқариши лозим.

Иккинчидан, қарор учун вазифани илгари суриш, уни аниқлаштириш ва баҳолаш мезонларини аниқ белгилаш. Ўта мураккаб ва зиддиятли вазиятда вазифани аниқ белгилаш ва тақсимлаш раҳбарнинг муҳим вазифаси, унинг ишининг асосий ижодий қисмидир.

Учинчидан, раҳбар қарор қабул қилишни амалга ошириш босқичида ишларни бошқарган ҳолда қарорнинг бажарилишини ташкил этади.

Тўртинчидан, раҳбар қарорни қабул қилиш жараёнида қарорни ишлаб чиқишнинг айрим масалалари бўйича мутахассис, эксперт сифатида иштирок этиши лозим. Ҳақиқатан ҳам маҳалла раҳбар айрим масалаларни (муаммони аниқлаш, мақсадлар белгилаш, турли устувор вазифаларни аниқлаш) тизимли таҳлилчилардан яхшироқ тушуниши мумкин. Раҳбар афзал билган жиҳатлар тизими энг яхши қарорни танлашдаги асосий омилдир. Якуний қарор қабул қилингунга қадар мазкур тизимнинг айрим жиҳатлари билан танишинг.

Бошқарув қарорини амалга ошириш жараёни босқичлари: 1) Тегишли ҳужжатларни расмийлаштириш; 2) Ижрочиларга қарорнинг мазмун ва моҳиятини тушунтириш, уларнинг ваколатларини аниқлаш; 3) Ижро назоратини ташкиллаштириш; 4) Фаолият мотивацияси, (зарурият бўлса) рағбатлантириш.

Бошқарув қарорларини ижроси ташкиллаштириш шакллари:

Фармойиш (предписание) – мансабдор шахсга йўналтирилган қарор мазмуни ва бажарилиш муддати белгиланган расмий хабарнома;

Суҳбат (деловая беседа) – ташкилот учун долзарб бўлган ва олдиндан аниқланган мавзу бўйича раҳбар томонидан ташкиллаштирилган гуруҳ билан фикр алмашиш жараёни;

Ишонтириш (убеждение) – раҳбар томонидан қабул қилинган қарорнинг мазмун-моҳияти ва аҳамияти ҳақида ишончли қарашларни шакллантиришга қаратилган суҳбат;

Тушунтириш (разъяснение) – раҳбар томонидан қабул қилинган қарорнинг мазмун-моҳиятини очиқ беришга қаратилган суҳбат;

Мажбурлаш (принуждение) – раҳбар томонидан қабул қилинган қарорнинг бажарилишини куч ёки рағбатлантириш ёрдамида амалга оширишга қаратилган суҳбат;

Насиҳат (наставление) – раҳбар томонидан қабул қилинган қарорнинг бажарилиши учун илғор тажрибалар асосида ўргатишга қаратилган суҳбат;

Маълумот бериш (сообщение) – қарорни ижросини таъминлаш мақсадида қўшимча маълумот бериш учун ташкиллаштирилган суҳбат;

Ўргатмоқ (обучение) – қарорни ижросини таъминлаш мақсадида қўшимча билим ва маълумотлар бериш учун ташкиллаштирилган суҳбат;

Маслаҳат (совет) – қарорни ижросини таъминлаш мақсадида фикр ва мулоҳазаларни билдиришга қаратилган суҳбат;

Тренинг – қарорларни ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш бўйича кўникмаларни шакллантириш ва ривожлантириш мақсадида ташкиллаштирилган махсус жараён;

Кенгашиш (совещание) – раҳбар томонидан жамоа аъзоларига тезкор (оператив) равишда бажарилиши керак бўлган ишлар кўлами бўйича ташкиллаштирилган давра суҳбати;

Мажлис (заседание) – ташкилий масалаларни ечишга қаратилган махсус ташкиллаштирилган кенгаш;

Ҳисобот (отчет) – қарорни амалга ошириш бўйича ба-
жарилган ишларнинг ҳажми ҳақида маълумот бериш жараёни;

Кўрсатма (деловое слово) – раҳбар томонидан қарорни
ижросига қаратилган оғзаки кўрсатма.

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув қарорларини ишлаб
чиқишда иштирок этаётган шахс юқоридаги айтиб ўтилган
омилларга риоя этган ҳолда ижобий қарор қабул қилишга
эришади.

6-МАВЗУ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИХАТЛАРИ

Ҳозирда турли фан соҳаларида бошқарув қарорларини қабул қилиш муаммоси ўрганилмоқда. Кўпгина тадқиқотлар иқтисодий ва техник фанлар доирасида олиб борилади. Шунингдек, бошқарув қарорлари мавзуси психология, социология, фалсафа, ҳуқуқшунослик, педагогикада ҳам ўрганилмоқда. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари: акмеология (Соловьев И.О., Степанов В.Н., Михайлов Г.С., Тарасенко А.В., Тимошков А.В., Косов Р.Н., Кирнарская С.В.), этнопсихология (Спиридонов Ю.В.), юриспруденция (Сорокин В.А.), муҳандислик-психологияси (Маркова Е.А.) йўналишларида ҳам тадқиқ этилмоқда.

Шу ўринда Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг қуйидаги гапларини келтириб ўтиш жоиздир: «Асосий вазифамиз – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг таркибини шакллантиришдан иборат»³¹

Бироқ дунёда кечаётган глобаллашув, ноаниқлик шароитида ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик жиҳатлари комплекс ўрганишга зарурият пайдо бўлмоқда. Шу билан бирга, ёш раҳбарларнинг қарор қабул қилиш қобилиятлари ва кўникмаларига бўлган талабларни аниқлаш муҳим вазифадир. Бугунги кунда дунёда кечаётган пандемия шароитида ёш раҳбарларнинг

³¹ Мирзиёев Ш. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Т.: «Ўзбекистон». 2016. 26-б.

бошқарув фаолиятига ва хусусан қарорларни қабул қилишга ижтимоий-психологик тайёргарлиги кескин муаммо ҳисобланади.

Раҳбарнинг барча бошқарув функциялари муқаррар равишда қарор қабул қилиш босқичини ўз ичига олади. Бу режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, мотивация ва назоратга тегишли бўлиб, мақсадлар, ечимларни ишлаб чиқиш усуллари танлашда, муқобил вариантларни шакллантиришда, қарорнинг мақсадга мувофиқлигини баҳолашда ва унинг бажарилишини назорат қилиш ва х.

Мақбул қарорлар қабул қилиш замонавий раҳбарлардан маълумот билан тўғри ишлашга, муаммони барча манфаатдор томонларнинг нуқтаи назаридан кўриб чиқишга, танқидни қабул қилишга ва ташкилий иерархия нуқтаи назаридан юқорида турганларга ўз фикрини илгари сура олиш ва тасдиқлаш, қарорни амалга ошириш учун жавобгарликни тўғри тақсимлаш, бўйсинувчиларнинг ишини кадрлашни ҳам ҳисобга олишни талаб этади.

Замонавий меҳнат бозорида малакали бошқарув кадрларига эҳтиёж катта. Бирок, истиқболли раҳбар кадрларнинг муаммоларидан бири бошқарув фаолияти бўйича қарорларни қабул қилиш тажрибасининг йўқлиги. Бундай вазиятда уларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш керак бўлади. Шунинг учун баҳолаш мезони нафақат шахснинг индивидуал хусусиятларини, балки бошқарув фаолиятининг хусусиятларини ҳам ҳисобга олиши керак. Бу каби мезонлар орқали раҳбар кадрларнинг барча кўрсаткичлари орқали бошқарув қарорларини қабул қилишга тайёрлиги баҳоланиши мумкин. Шунинг учун ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишига тайёрлигини психодиагностика қилиш, уларнинг истиқболли раҳбар сифатида бошқарув қарорларини қабул қилишига ижтимоий-

психологик тайёрлигини ўрганиш борасида комплекс тадқиқотлар ўтказиш мақсадга мувофиқ. Мазкур йўналишда тадқиқотлар олиб бориш учун қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

– бошқарув фазилатларини баҳолаш орқали истиқболли ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишга ижтимоий-психологик тайёргарлик даражасини аниқлаш;

– истиқболли раҳбар кадрларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишга ижтимоий-психологик тайёргарлигининг мотивацион, ахлоқий-иродавий, баҳоловчи, операцион ва индивидуал таркибий қисмларининг комбинациясини қай даражада ифода этишига қараб белгилаш;

– бошқарув қарорларини қабул қилишга ижтимоий-психологик тайёргарлик даражасини аниқлаш таркибий қисмларнинг умумийлигини ташхислайдиган махсус технология ишлаб чиқиш;

Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатларини, методологик ва назарий асосларини ўрганишда ижтимоий психология, ижтимоий бошқарув, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг назарий ва методологик асослари, касбий фаолиятга тайёрланиш назарияси, бошқарув қарорларини қабул қилиш муаммосининг назарий ва методологик жиҳатларига (А.Г.Венделин, Л.Г. Евланов, А.В. Карпов, А.И. Китов, Ю. Козелецкий, Ю.А. Тихомиров ва бошқалар) алоҳида эътибор қаратиш лозим. Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилишда юзага келадиган ижтимоий-психологик жиҳатлар ва ҳодисалар (И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов, А.Л. Журавлев, Е.С.Кузьмин, В.И. Михеев, А.Л. Свенцицкий, С.Н. Тидор, А.В. Филиппов, I.L. Janis ва бошқалар); қарор қабул қилишда раҳбарнинг хулқ-атвори (С. Кови, Ю.Д. Красовский, J.C. Maxwell ва бошқалар); касбий фаолиятга доир қарорларни

қабул қилиш усуллари ва техникасини тайёрлаш муаммосини (Б.Г. Литвак, А.П. Панфилова, W.Pace, D.F.Faules ва бошқалар) ҳам ўрганиш мақсадга мувофиқ³².

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни унинг субъектив характери ва маълум бир ижтимоий-психологик муносабатлар тизимидан иборат. Бошқарув қарори – бу ташкилотнинг иерархиясида тегишли ваколатларга эга бўлган ва ички, шахслараро ва объектив ташқи аниқловчилар таъсирини енгиб ўтадиган раҳбар томонидан амалга ошириладиган қарор бўлиб, унинг хилма-хиллиги ташкилот мақсадларига эришишга олиб келади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишга ижтимоий-психологик тайёрлик даражаси бўлажак раҳбарнинг бошқарув фаолиятига умумий тайёрлигининг асосий кўрсаткичидир. Бошқарув қарорларини қабул қилишга ижтимоий-психологик тайёрлик истиқболли раҳбарнинг хислатлари тўпламининг намоён бўлиши, яъни унинг самарали ўзаро муносабатлар тамойилларига риоя қилинишини таъминлайдиган ва мотивацион, кадриятларни ўзида ифодаловчи компонентлардан иборат бўлади (6-жадвал).

Ижтимоий-психологик тайёрлик кўрсаткичлари бўлажак раҳбарга қарор қабул қилишда кўникмаларини шакллантиради. Ёш раҳбар кадрларнинг қарорларни қабул қилиш жараёнида бошқа иштирокчилар билан самарали ўзаро муносабатларга йўналтирилиши билан боғлиқ бўлган кадриятлар, қарорни шахсий амбицияларга эмас, балки ишнинг ташкилот манфаатларига йўналтирилганлиги билан баҳоланади.

³² Исследование социально-психологической готовности студентов-будущих руководителей к принятию управленческих решений <https://www.disserscat.com/content/issledovanie-sotsialno-psikhologicheskoi-gotovnosti-studentov-budushchikh-rukovoditelei-k-pr>

6-жадвал. Раҳбарнинг қарор қабул қилишда шахсий ўсиши

ҚАРОР ШАКЛИ	ЗАРУР МАЛАКАЛАР
Биринчи даража: одатий, кундалик	Йўриқнома ва қондаларга сўзсиз амал қилиш, вазиятни тўғри баҳолаш. Назоратни ташкил этиш. Мотивация.
Иккинчи даража: танловга асосланган	Мақсад қўйиш. Режалаштириш. Маълумотларни таҳлил этиш.
Учинчи даража: мослашувчан	Муаммони идентификациялаш. Муаммони тизимли равишда ечиш. Ишчи гуруҳларни ташкил этиш. Мавжуд хавфларни таҳлил этиш.
Тўртинчи даража: инновацион	Ижодий бошқариш. Стратегик режалаштириш.

Истиқболли раҳбар кадр сифатида ёшлар қуйидаги индивидуал-шахсий ва ижтимоий-психологик хусусиятларни ўзларида намоён этиши керак:

- муваффақиятга юқори мотивация, оптимал бошқарув қарорларини қабул қилишга бўлган ишонч;
- жамоани бошқара олиш, ўзига хос муқобил ечимларни таклиф эта олиш;
- қарорларни қабул қилиш усулларини танлашда етарлича мослашувчанлик;
- қарор қабул қилишда ахборот билан ишлаш ва маълумотларни таҳлил қила олиш.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ижтимоий-психологик тайёргарликни ўрганиш ва баҳолаш технологиясининг ишлаб чиқишда қуйидагиларни ҳисобга олиш лозим:

- бошқарув қарорларининг муҳим хусусиятларини ҳисобга олиш;
- баҳоланган шахсга нисбатан ҳолис муносабат ва баҳолаш жараёнида иштирок этиш учун тенг шароитлар яратиш;

– бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ижтимоий-психологик тайёргарликни ташкил этувчи тегишли фазилатлар, кўникма ва кўникмаларни баҳолашга қаратилган турли хил усуллар – психологик тестлар, гуруҳ вазифалари, индивидуал вазиятларни ўрганиш ишлари, анкеталар, акс эттириш комбинациясидан фойдаланиш;

– технологияни бир неча босқичда амалга ошириш, тестлардан фойдаланган ҳолда иштирокчиларнинг фазилатлари тўғрисида маълумот алмашиш, индивидуал бошқарув қарорларини қабул қилишга тайёрлиги ва қарорларни қабул қилиш жараёнида гуруҳларнинг ўзаро муносабатлари муваффақияти тўғрисида маълумот олиш;

– ўзига хос акс эттиришни, ўзаро таъсир натижалари бўйича эксперт хулосасини олиш;

– бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни олган комплекс баҳолаш.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ижтимоий-психологик тайёргарликни ўрганиш ва баҳолаш технологияси уч босқичдан иборат:

биринчи босқичда ўрганилаётган иштирокчиларнинг бошқарув қарорларини қабул қилиш субъекти сифатидаги шахсий фазилатларини тавсифловчи тестлар мажмуаси (тест натижалари ўртасидаги корреляцион боғлиқликни кўриб чиқиш) орқали баҳоланади;

иккинчи босқичда индивидуал равишда бошқарув қарорлари қабул қилиш салоҳияти эксперт кузатуви асосида баҳоланади;

учинчи босқичда гуруҳий қарорлар қабул қилиш (ишончни ҳисобга олган ҳолда умумий хулоса, қарорни амалга ошириш жараёнини бошқариш, фаоллик, мутахассислар билан мулоқот қилиши, ҳамкорлик муҳитини яратиш)га тайёрлигини ўрганишга қаратилган кейс-стади усули орқали баҳоланади³³.

³³Исследование социально-психологической готовности студентов – будущих руководителей к принятию управленческих решений <https://www.disscrat.com/content/issledovanie-sotsialno-psikhologicheskoi-gotovnosti-studentov-budushchikh-nikovoditelei-k-pr>

ХУЛОСА

Бугунги кунда замонавий ташкилот бошқаруви ортиб бораётган рақобат, глобал пандемия шароитида амалга оширилмоқда. Шунингдек, бир вақтнинг ўзида ёш раҳбар кадрлар томонидан кўплаб тадбирларни амалга оширишда турли муаммолар, ноаникликлар, вақт етишмовчилиги ҳамда бошқа ресурслар билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиш зарурлиги долзарб аҳамиятга айланди.

Бу борада бугунги кунда Ўзбекистонда давлат раҳбари Ш.Мирзиёев бошчилигида республика ва ҳудудий, маҳаллий даражадаги раҳбарлар томонидан ҳам бошқарувни амалга ошириш ҳамда ишни самарали ташкил этиш, қарорларни тўғри белгилаш бўйича кўплаб тизимли ишлар олиб борилмоқда.

Бу ҳақда Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг: “Энди ҳар биримиз, энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси – ўзимиз масъул бўлган соҳа ва тармоқда ишларнинг аҳолини танқидий баҳолаш асосида зиммамизга юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришни таъминлашдан иборат”³⁴, – деган фикрларини келтириш ўринлидир.

Ҳозирги вақтда бошқарувнинг қуйи бўғинида турли хил масалалар бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг махсулдорлиги жуда қониқарсиздир. Масалан, йирик ташкилот ёш раҳбар кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарор қабул қилишда сезиларли қийинчиликларга дуч келмоқдалар. Бу вазиятларда ёш раҳбар кадрларда билим ва тажриба етишмаслиги, бошқарув кўникмаларига эга эмаслиги кўзатилади.

Ёш раҳбар кадрлар ўз бошқарув фаолиятларида энг асосий вазифалардан бири самарали қарор қабул қилиш кўникмасига эга бўлиш ҳисобланади. Ушбу ўқув қўлланмада ёш раҳбарлар

³⁴ Ш.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т., «Ўзбекистон», 2017. 7-б.

фаолиятида самарали қарор қабул қилишнинг назарий тушунчалари келтирилган. Яъни, ёш раҳбар аниқ ва мавҳум вазиятларда қарор қабул қилишга таъсир этувчи омиллардан (ахборот, вақт, турли хил чекловлар) оқилона фойдаланган ҳолда, кам миқдордаги йўқотишлар билан қарор қабул қилиши керак. Шунингдек, маълум бир бошқарув қарорини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнида ёш раҳбар, авваламбор, ўз қўли остидаги ходимларининг ҳақ-ҳуқуқларини инобатга олиб, уларнинг ҳимоясини таъминлаб бериши ҳамда меҳнат жамоасидаги соғлом муҳитни сақлаб, жамоанинг ҳар бир аъзоси иштиёқи ва фаоллиги юксалишига замин яратиши зарур.

Йирик корпорацияларнинг асосчиларидан бири, машҳур бизнесмен ва банкир, “Сити груп” асосчиси Уолтер Ристон таъбири билан айтганда: *“Ҳар бир тўғри қабул қилинган қарор – бу тажриба мевасидир. Тажриба эса, нотўғри қарорларнинг фарзанди”*³⁵. Шундай экан, ёш раҳбар қарор қабул қилишда кўрқувдан воз кечиб, баъзан ҳатога йўл қўйиб бўлса ҳам, керакли кўникмалар ва тажриба орттирмоғи керакки, келажакда қабул қилинган қарорларнинг самараси албатта кўринади ва мамлакат тараққиётида ўз изини қолдиради.

Бошқарув қарорини қабул қилиш ҳар бир ёш раҳбар кадрнинг асосий вазифаси ва унинг масъулияти бўлиб, у қандай даражага эга бўлишидан қатъи назар бошқарув қарорини амалга оширишнинг асосий вазифаси турли мақсадларга эришиш учун мос вариантни топишдир. Ушбу омилларнинг ҳар бири бошқарув қарорларининг сифатига сезиларли таъсир кўрсатади.

Ҳозирги пайтда бошқарув қарорларининг сифати, асосан, унинг иштирокчилари сони, мақсадлари ва манфаатлари билан белгиланади. Коллектив (гуруҳ) ечим индивидуал ечимга нисбатан бир нечта афзалликларга эга. Маълум бир муаммога турли мутахассисларни жалб қилиш орқали қарорларни қабул қилиш жараёнини янада тўлиқ қўллаб-қувватлаш муҳимдир.

³⁵ Дмитрий Жуков. СМЫСЛИ. Домашняя настольная книга. Том II О Сост. Дмитрий Жуков. 2017.ООО «Литео». 2018.

Гурухларнинг иштирокчилари бир-бирининг билимларини тўлдирадilar, бу муаммони батафсил ўрганиш ва сифатли бошқарув қарорларини ишлаб чиқишга имкон беради.

Ёш раҳбар кадрларнинг хизмат вазифаларини бажариш доирасидаги ҳар қандай фаолияти, яъни бажарилган иши, маълум қабул қилинган қарор натижасида амалга оширилади. Бундан ташқари, қарор қанчалик тез қабул қилинса, ва у қанчалик оқилона бўлса, ходимнинг хатти-ҳаракатлари шунчалик самарали бўлади. Қарорларни қабул қилиш тезлиги ва сифати раҳбар учун муҳим омил бўлиб, ундан ўз ходимларининг иш жараёнини самарали ташкиллаштириш талаб этилади. Ёш раҳбарларда самарали қарор қабул қилиш кўникмасини шакллантириш қарор қабул қилишда юзага келадиган муаммоларнинг сабабларини аниқлаш, баҳолаш ҳамда воқеа ривожининг энг самарали йўлини топиш имконини берувчи усуллар ва моделларни қўллаш имкониятини яратади.

HAZOPAT CAVOLLARI

1. Boшqaruv qarorlari nima?
2. Boшqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlarini sanab bering.
3. Boшqaruv qarorlarini qabul qiliش darajalari va unga taъsir etuvchi omillar: шахсий-компетентли, ваqt, информациян омиллар.
4. Boшqaruv qarorlarini qabul qiliш darajalari va unga taъsir etuvchi omillar.
5. Boшqaruv qarorlarini qabul qiliшda ваqt va информациян омилларнинг ўрни.
6. Boшqaruv qarorlarini qabul qiliшda тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув.
7. Boшqaruv qarorlarining турлари (Классик модель, 5 WHY (Нима учун?), консенсус асосида qarorlar qabul qiliш модели).
8. Boшqaruv qarorlarining турлари, qaror qabul qiliш bosqichlari va uning асосий тамойиллари.
9. Boшqaruv qarorlarining умумий тавсифи қандай?
10. Дастурлаштирилмаган qarorlar ташкил этилишининг лойиҳалаштирилиши ўз ичига қандай асосий фазаларни олади?
11. Замонавий раҳбарнинг асосий функциялари va раҳбарнинг муҳим компетенцияларига талаблар (SWOT таҳлил).
12. Qaror qabul qiliш bosqichlari va тамойиллари.
13. Qaror qabul qiliш функцияларига қандай талаблар қўйилади?
14. Qaror qabul qiliшda моделлаштириш усуллари.
15. Qaror qabul qiliшda тизимли таҳлил услублари.
16. Qaror qabul qiliшдаги шартлар.
17. Qaror qabul qiliш жараёни. Qaror qabul qiliш усуллари.
18. Qaror qabul qiliш омилли сифатида компания va раҳбарнинг этик принциплари. Муаммолар va раҳбар танлови.
19. Qarorning ўрта муддатли va узоқ муддатли оқибатларини баҳолаш.
20. Qarorlar qabul qiliшda раҳбарнинг этик муаммолари.
21. Qarorlarнинг турлари va уларнинг хусусиятлари.

22. Қарорни моделлаштириш қандай босқичларни ўз ичига олади?

23. Қарорнинг асосий турларини таснифи.

24. Муассаса, ташкилотнинг мақсадлари ва замонавий раҳбарнинг асосий функциялари: режалаштириш, ташкиллаштириш, назорат, мотивация.

25. Бошқарувнинг замонавий трендлари ва раҳбар компетенцияларига талаблар.

26. Қарорлар қабул қилишда раҳбарнинг роли.

27. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилиш технологиялари, тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув.

28. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хослиги.

29. Раҳбар фаолиятида бошқарув қарорларни қабул қилишнинг қандай ёндашувлари мавжуд?

30. Юқори даражадаги ноаниқлик шароитида қарорлар қабул қилиш.

31. Қарорларни яқка ҳолда ва коллегиял (жамоавий) қабул қилиш.

Хурматли тадқиқот иштирокчиси!

Ушбу анкета маҳаллий ҳокимлик ва ташкилот раҳбарларининг фикрини ўрганиш мақсадида Сизнинг ҳукмингизга ҳавола этилмоқда. Анкета саволларига ҳолис, самимий ва тўлиқ жавоб беришингизни сўраймиз. Жавобларингизнинг анонимлиги таъминланади. Сўров натижалари асосида раҳбарнинг бошқарув қарорларини қабул қилиши самарадорлигини ошириш бўйича таклифлар ишлаб чиқилади.

Сиздан анкетани тўлдиришда саволлар ва уларга берилган жавоб вариантларини диққат билан ўқишингизни сўраймиз. Танлаган жавобларингиз рўпарасига белги (+) кўйинг. Зарур бўлган ҳолларда махсус белгиланган жойларда ўз жавоб вариантларингизни ҳам қолдишингиз мумкин.

Тадқиқотимизда иштирок этганингиз учун ташаккур!

1. Ўзингиз ҳақингизда маълумот берсангиз?

1.1 Ёшингиз:

- 18–25 ___
 26–35 ___
 36–45 ___
 45–60 ___
 60 дан юқори ___

1.2 Жинсингиз:

- эркак
 аёл

1.4 Туражойингиз (ҳудуд) _____ вилоят, _____ туман/шаҳар

1. Сизнингча қарорлар қабул қилиш раҳбар учун қанчалик муҳим?

- 1) Раҳбар фаолиятининг асоси;
- 2) Раҳбар иш фаолиятининг бир бўлаги;
- 3) Раҳбарнинг фаолиятига катта таъсир кўрсатмайди;

4) “Шахс–жамият–давлат” манфаатларига таъсир кўрсатади.

2. Бошқарувда қарор қабул қилишда жамоанинг ўрнини қандай баҳолайсиз?

1) Жамоанинг ўрни юқори ва уларнинг фикрини инобатга олиш зарур;

2) Қарорнинг қанчалик муҳимлигига қараб;

3) Қарор натижасига жамоа жавоб бермайди ва шунинг учун унинг ўрни юқори эмас;

4) Қарор қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради.

3. Раҳбарнинг шахсий хислатлари:

1) Қарор қабул қилиш жараёнларида катта роль ўйнамайди;

2) Қарор қабул қилиш жараёнларида сезиларли таъсири бор;

3) Қарор қабул қилиш жараёнларида муҳим омил ҳисобланади.

4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш муҳити:

1) Сифатли қарор қабул қилиш учун таъсири йўқ;

2) Қулай муҳит бошқарув қарорининг самарадорлигини таъминлайди;

3) Бошқарув қарорларининг сифатига сезиларли таъсир кўрсатади.

5. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотларнинг чекланганлиги...

1) Қарорнинг самарадорлигига таъсир кўрсатмайди;

2) Қарор сифати даражасини туширади;

3) Қарор сифати учун муҳимлик даражаси юқори эмас.

6. Бошқарув қарорларини қабул қилишда вақтнинг чекланганлиги:

1) Қарорнинг стратегик аҳамиятини туширади;

2) Қарорнинг сифатига таъсир кўрсатмайди;

3) Қарор қабул қилишда бирмунча қийинчиликларни туғдириши мумкин.

7. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қадриятларнинг таъсири:

1) Улардан воз кечиб бўлмайди ва қисман инобатга олиш керак;

2) Қадрият ва анъаналардан келиб чиқиш зарур;

3) Замонавий талабларга таяниш керак, қадриятлар муҳим эмас;

4) Норматив-ҳуқуқий ҳужжатларга таяниш керак.

8. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар ахлоқининг ўрни:

- 1) Қарорнинг таъсири ва натижасини белгилаб берувчи омиллардан бири;
- 2) Ахлоқ нормаларининг аҳамияти йўқ;
- 3) Қарорнинг маълум бир қисмларида таъсир доираси мавжуд;
- 4) Касб этикасига амал қилиши керак.

9. Бошқарув қарорларини қабул қилишда молиявий ресурсларнинг роли:

- 1) Қарор қабул қилишга асосий омиллардан бири;
- 2) Қарор қабул қилиш жараёнида ҳисобга олиш шарт эмас, асосийси ижро;
- 3) Қарор қабул қилишда гоҳида инобатга олиш мумкин;
- 4) Самарали қарор қабул қилишга таъсир кўрсатади.

10. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбарнинг роли ва аҳамияти?

- 1) Раҳбар асосий фикрни билдирувчи шахс;
- 2) Раҳбар барча фикрларга таянади ва шу асосда қарор қабул қилади;
- 3) Раҳбар фақат белгиланган қарорни қабул қилувчи шахс ҳолос, ҳаммаси ташкилотга боғлиқ;
- 4) Якуний қарорга раҳбар жавобгар бўлади.

11. Сизнинг фикрингизча раҳбар доим ҳам сифатли ёки самарадор қарорлар қабул қиладими?

- 1) Ҳамиша;
- 2) Қисман;
- 3) Таҳлил этиш қийин;
- 4) Ахборотга эгаллигига боғлиқ.

12. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбарнинг объективлиги:

- 1) Асосий омиллардан бири;
- 2) Қарор қабул қилишда нисбатан баъзи номутаносибликларни келтириб чиқариши мумкин;
- 3) Раҳбар объективлигини муҳим омил сифатида баҳолаш шарт эмас;

4) Реал вазиятга баҳо бериши керак ва амалдаги қонунларга таяниш лозим.

13. Бошқарув қарорларини қабул қилишда хавф-хатар омили?

- 1) Қисман инобатга олиш зарур;
- 2) Ҳамиша барча хавф-хатарларни чамалаш зарур;
- 3) Таъсир этиш даражаси юқори эмас ва инобатга олиш зарур эмас;
- 4) Қарор оқибати (натижаси)га боғлиқ.

14. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ўтмиш тажрибаси:

- 1) Айни пайтдаги реал ҳолатдан келиб чиқиш зарур;
- 2) Қарорнинг яшаш даражасини ва натижадорлигини белгилайди;
- 3) Баъзи ҳолатларда уни инобатга олиш керак;
- 4) Ўтмишдаги хатоликларни инобатга олиш муҳим.

15. Бошқарув қарорларини қабул қилишда соҳага оид билим даражасининг етишмаслиги:

- 1) Қарор қабул қилишга катта таъсир кўрсатади;
- 2) Вазиятдан келиб чиқишнинг ўзи етарли;
- 3) Баъзи бир кўрсаткич ва ҳолатни билишнинг ўзи кифоя;
- 4) Нотўғри қарор қабул қилишга сабаб бўлади.

16. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбарнинг шахсий тажрибаси:

- 1) Соҳага оид билимнинг ўзи етарли;
- 2) Ўтмиш тажрибасига таянишнинг ўзи етарли;
- 3) Шахсий тажриба қарорнинг ишончлилигини белгилайди;
- 4) Раҳбарнинг бошқарув компетенцияларига эгаллиги муҳим.

17. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ташқи таъсирларнинг аҳамияти:

- 1) Бошқа барча омилларга нисбатан муҳим рол ўйнайди;
- 2) Ички таъсир доираси аҳамиятлироқ;
- 3) Вазиятдан келиб чиқиб ташқи таъсир омилларини ҳам унутмаслик керак;
- 4) Раҳбар қарор қабул қилишда масалага комплекс қараш керак.

18. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ташқи муҳит омилларининг муҳимлиги жиҳатидан кетма-кетлигини кўрсатинг (рақамлар орқали):

- иқтисодий _____
- демографик _____
- табиий _____
- илмий ва техникавий _____
- ҳуқуқий _____
- сиёсий омиллар _____
- мамлакатнинг маданий анъаналари (менталитет) _____
- ташкилот фаолияти билан бевосита манфаатдор бўлган гуруҳлар _____
- ижтимоий-психологик _____

19. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳиссиётларнинг ўрни:

- 1) Қарор қабул қилиш жараёнида энг муҳим роль ўйнаши мумкин;
- 2) Обьектив қарор қабул қилишда инобатга олиш керак;
- 3) Қарор қабул қилишда совуққонлик муҳимроқ;
- 4) Стрессли вазиятларда оптимал қарор қабул қилишга таъсир кўрсатади.

20. Бошқарув қарорларини қабул қилишда руҳий ҳолатларнинг (кучли зўриқиш, чарчоқ, ахборот ҳаддан ташқари кўп бўлиши, бепарволик, руҳий тушкунлик, эйфория, беғоналашиш, зерикиш, стресс, умидсизлик) таъсири:

- 1) Бундай таъсирларнинг нисбий қувватини турли ҳолатларда қандай кечиши билан боғлиқ;
- 2) Қарор қабул қилишда касбий профессионализмни сақлаш керак;
- 3) Қарорларнинг сифатига ва қарорларни қабул қилиш усулларига сезиларли таъсир кўрсатади;
- 4) Раҳбарнинг психологик барқарорлигига боғлиқ.

21. Самарали қарор қабул қилиш бўйича қандай таклифларингиз бор?

**“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари”
бўйича тест саволлари
(1-вариант)**

Ф.И.Ш _____

1. Бошқарув тўғрисидаги таълимотнинг ривожланишида нима муҳим рол ўйнаган?

- А) Бошқарув таълимоти асосчилари ишлари;
- Б) Ижтимоий психология;
- В) Бошқарув психологиясига бўлган эҳтиёж;
- *Г) Бошқарув қарорларини қабул қилиш муаммоси

2. Одамга хос бўлган психофизиологик чекланишлар қандай концепциянинг ишлаб чиқишига олиб келди?

- А) Қарор қабул қилишдаги рационаллик концепцияси;
- *Б) “Чекланган рационаллик” концепцияси;
- В) Қарор қабул қилишдаги оригиналлик;
- Г) Объектив қарор қабул қилиш концепцияси.

3. Қарор қабул қилиш назариясида қандай йўналишлар мавжуд?

- А) Объектив ва субъектив;
- *Б) Норматив ва дескриптив;
- В) Қарама-қарши қутбли ;
- Г) Рационал ва иррационал.

4. Норматив йўналиш ўз олдига қандай вазифани қўяди?

- *А) Қарорни қандай қабул қилиш кераклигини аниқлаш вазифасини;
- Б) Қарорларнинг объективлигига эришиш вазифасини;
- В) Одамларни қарор қабул қилишга ўргатиш вазифасини;
- Г) Қарорларни нормалаштириш вазифасини.

5. Қарор қабул қилишга таъсир кўрсатадиган ташкилий омиллар қайсилар?

- А) Муаммонинг мавжудлиги
- Б) Вазият чигаллашуви

- В) Қарор қабул қилишда вақтнинг чекланганлиги;
*Г) Қарор қабул қилиш муҳитининг ноаниқлиги, мураккаблиги ва динамиклиги.

6. Релевант информация – бу...

- А) Ранг-баранг информациялар тўплами;
Б) Вазиятга мос информация;
*В) Асосли қарорни ишлаб чиқиш учун зарур бўлган, юзага келаётган муаммоли вазият мазмунига адекват информация;
Г) Қарорда ечим топишга ундовчи информация.

7. Қарор қабул қилиш муҳитининг мураккаблиги – бу...

- А) Қарор қабул қилиш масъулиятли жараён эканлиги;
Б) Қарор қабул қилиш жараёнига бошқаларнинг халақит бериши;
В) Қарор альтернативаларининг бир-бирларига ўхшашлиги;
*Г) Қарор қабул қилиш жараёнида ҳисобга олиш зарур бўлган кўп сонли омиллар мавжудлиги, уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро бир-бирига таъсир қилиши.

8. Қарор қабул қилиш муҳитининг динамиклиги – бу...

- *А) Ички ва ташқи ташкилий омилларнинг доимий ва юқори даражадаги ўзгарувчанлиги;
Б) Қарор қабул қилиш жараёнининг ҳаракатчанлиги;
В) Қарор қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омилларнинг фавқулоддалиги;
Г) Қарор қабул қилиш жараёнининг қийинлиги.

9. Қарор қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи психологик қонуниятлар психологиянинг қайси жиҳатларида кўпроқ намоён бўлади?

- А) Инсон ҳаёлида, сезгиларида;
*Б) Инсон идрокида, хотирасида ва муаммо боғлиқ бўлган контекст (вазият билан боғлиқлик)да;
В) Қобилиятларда;
Г) Одамнинг характери ва темпераментида.

10. Қарор қабул қилувчи янги информацияни қай тарзда қабул қилади?

A) Алоҳида яхлит информация сифатида;

B) Аҳамиятига кўра муҳим ёки иккинчи даражали информация сифатида;

B) Қарор қабул қилиш билан информация характери ўртасида боғлиқлик йўқ;

*Г) Информация алоҳида ҳолда қабул қилинмайди, олдинги таассуротлар ва ушбу материал қандай контекстда келганлигига боғлиқ равишда қабул қилинади ва интерпретация қилинади.

ТЕСТ ЖАВОБЛАРИ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари”
бўйича тест саволлари
(2-вариант)**

Ф.И.Ш _____

1. Вазиятни баҳолаш ва қарор қабул қилишда контекст билан боғлиқ қайси эффектлар ўз таъсирини кўрсатади?

- A) Вазиятдан нимани кутаётганлик эффекти;
- *Б) Контраст, бирламчилик, яқин муддатда содир бўлганлик ва ореол эффектлари;
- В) Хато қарор қабул қилиб қўйишдан кўрқиш эффекти;
- Г) Контекстнинг мазмуни эффекти.

2. Қарор – бу...

- A) Бирон бир ишни қилишга қатъий киришиш
- *Б) Мақсад танлаш жараёни ва унинг натижаси ҳамда унга эришиш услубидир
- В) Иккиланишни олдини олувчи ҳолат
- Г) Фикрлар ичидан энг тўғриси ажратиб олиш жараёни

3. Қарор қабул қилишга нисбатан ёндашувлар тўғри келтирилган қаторни кўрсатинг.

- A) Информацияга эга бўлмасдан қарор қабул қилиш, тўла информациялар асосида қарор қабул қилиш;
- Б) Анализ, синтез ва умумлаштиришга асосланган;
- *В) Интуитив ёндашув, фикрларга асосланган қарор, рационал асосланган қарор;
- Г) Қабул қилинган қарор натижаси маъқуллигига асосланган.

4. Интуитив ёндашув – бу...

- A) Маълумотлар таҳлили асосида қарор қабул қилиш;
- Б) Тажрибасизлик туфайли қабул қилинган қарор;
- В) Вазиятни башорат қилиш асосида қарор қабул қилиш;
- *Г) “Тарафдорлар” ва “қаршилар” таҳлил қилинмасдан, ҳис-туйғулар асосида қабул қилинадиган қарор.

5. Фикрларга асосланган қарор – бу...

- А) Информациялар тўлиқ бўлмаган шароитда ўйлаб топиш керак бўлган қарор;
- Б) Хотирамизда мавжуд маълумотлар асосида ўз-ўзидан пайдо бўладиган қарор;
- *В) Билимларга ва тўпланган тажрибага асосланган қарор танлови;
- Г) Эришиладиган натижани олдиндан тасаввур этишга асосланган қарор.

6. Рационал асосланган қарор – бу...

- А) Фойда берадиган вазиятни ҳисобга олиш қарори;
- *Б) Олдинги тажрибага боғлиқ бўлмаган ва таҳлилий асосланган қарор;
- В) Хотирамиз имкониятларини ҳисобга оладиган қарор;
- Г) Натижасига кўра ўзимизга фойдали қарор.

7. Қамраб олиш кенглигига қараб қарорлар қандай кўринишда бўлади?

- *А) Умумий ва хусусий;
- Б) Кенг ва тор йўналган;
- В) Сиёсий ва шахсий;
- Г) Оммавий ва чекланган.

8. Таъсир муддати ва келгуси қарорга таъсир кўрсатиш даражасига кўра қарорлар кўринишлари:

- А) Асосий ва ёрдамчи;
- *Б) Оператив, тактик ва стратегик;
- В) Мустақил ва гуруҳий;
- Г) Ижобий ва салбий.

9. Функционал белгисига кўра қарорлар кўринишлари:

- А) Кун талабига жавоб берадиган ва яқин келажақни ҳисобга оладиган;
- Б) Вазиятли ва абстракт;
- *В) Режалаштиришни, ташкиллаштиришни, мотивация ҳосил қилишни, назоратни мукамаллаштиришга йўналтирилган қарорлар;
- Г) Турли хил шароитга мос келадиган ва конкрет.

10. Мазмунига кўра қарорлар кўринишлари:

- *А) Сиёсий, техник, технологик;
- Б) Оддий мазмундаги ва мураккаб;
- В) Маънавий ва моддий соҳага йўналган;
- Г) Хусусий ва тактик.

ТЕСТ ЖАВОБЛАРИ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари”
бўйича тест саволлари
(3-вариант)**

Ф.И.Ш _____

1. Қарор қабул қилишга таъсир кўрсатадиган ташкилий омиллар қайсылар?

- А) Муаммонинг мавжудлиги;
- Б) Вазият чигаллашуви;
- В) Қарор қабул қилишда вақтнинг чекланганлиги;
- *Г) Қарор қабул қилиш муҳитининг ноаниқлиги, мураккаблиги ва динамиклиги.

2. Стратегия – бу...

- А) Истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;
- Б) Истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;
- В) Корхонанинг умумфаолияти (фонди, қуввати, ҳаражати, фойдаси ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизим.
- *Г) Барча жавоблар тўғри

3. Қамраб олиш кенглигига қараб қарорлар қандай кўринишда бўлади?

- *А) Умумий ва хусусий;
- Б) Кенг ва тор йўналган;
- В) Сиёсий ва шахсий;
- Г) Оммавий ва чекланган.

4. Стратегик режа нима?

- А) Корхона (фирма) олдидаги узоқ муддатга мўлжалланган вазифалар мажмуи;
- Б) Беш, ўн йил ва ундан кўпроқ муддатга мўлжалланган режалар;

В) Корхонанинг аниқ мақсадини белгилашга ва шакллантиришга қаратилган режалар;

*Г) Барча жавоблар тўғри.

5. Форсайт методологияси тўғри кўрсатилган қаторни топинг?

А) Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс ишлаб чиқилган режа стратегик режалаштириш;

*Б) Маълумотларни тўплаш (ҳозир нима бўлмоқда?), таҳлил (нима бўлади?), тушуниш ва интерпретация (аслида нима бўлади?), режалаштириш (нима бўлиши мумкин?);

В) Корхона тараққиётининг бош йўналиши ва унинг мақсадини тўғри танлаш;

Г) Стратегик режалаштириш жараёнида корхона фаолиятини таҳлил қилиш.

6. 2017-2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг йўналишлари тўғри келтирилган қаторни топинг?

А) Давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш. Қонун устуворлигини таъминлаш ва суд-ҳуқуқ тизимини янада ислоҳ қилиш. Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштириш. Хавфсизлик, миллатлараро тотувлик, диний бағрикенгликни таъминлаш, чуқур ўйланган, ўзаро манфаатли ва амалий руҳдаги ташқи сиёсат юритиш;

*Б) Давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш. Қонун устуворлигини таъминлаш ва суд-ҳуқуқ тизимини янада ислоҳ қилиш. Иқтисодиётни янада ривожлантириш ва либераллаштириш, ижтимоий соҳани ривожлантириш. Хавфсизлик, миллатлараро тотувлик, диний бағрикенгликни таъминлаш, чуқур ўйланган, ўзаро манфаатли ва амалий руҳдаги ташқи сиёсат юритиш;

В) Давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш. Суд-ҳуқуқ тизимини ислоҳ қилиш. Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштириш. Хавфсизлик, миллатлараро тотувлик, диний бағ-

рикенгликни таъминлаш, чуқур ўйланган, ўзаро манфаатли ва амалий руҳдаги ташқи сиёсат юритиш;

Г) Давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш. Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштириш. Хавфсизлик, миллатлараро тотувлик, диний бағрикенгликни таъминлаш, чуқур ўйланган, ўзаро манфаатли ва амалий руҳдаги ташқи сиёсат юритиш. Ахборот соҳасини ислоҳ қилиш, ахборот ва сўз эркинлигини таъминлаш.

7. Қарор – бу...

А) Бирон бир ишни қилишга қатъий киришиш;

*Б) Мақсад танлаш жараёни ва унинг натижаси ҳамда унга эришиш услубидир;

В) Иккиланишни олдини олувчи ҳолат;

Г) Фикрлар ичидан энг тўғриси янги ажратиб олиш жараёни.

8. «Ўзбекистонни технологик ривожлантириш ва ички бозорни модернизация қилиш бўйича кучли миллий ғоя, миллий дастур керак» деган фикр Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг қайси асари ёки маърузасида келтирилган?

А) «Конституция – эркин ва фаровон ҳаётимиз, мамлакатимизни янада тараққий эттиришнинг мустақкам пойдеворидир» рисолида

*Б) «Олий Мажлисга Мурожаатномаси»да;

В) «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги фармонида;

Г) «Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини бир-галикда барпо этамиз» рисолида.

9. Функционал белгисига кўра қарорлар кўринишлари:

А) Кун талабига жавоб берадиган ва яқин келажакни ҳисобга оладиган;

Б) Вазиятли ва абстракт;

*В) Режалаштиришни, ташкиллаштиришни, мотивация ҳосил қилишни, назоратни мукамаллаштиришга йўналтирилган қарорлар;

Г) Турли хил шароитга мос келадиган ва конкрет.

10. Таъсир муддати ва келгуси қарорга таъсир кўрсатиш даражасига кўра қарорлар кўринишлари:

- А) Асосий ва ёрдамчи;
- *Б) Оператив, тактик ва стратегик;
- В) Мустақил ва гуруҳий;
- Г) Ижобий ва салбий.

ТЕСТ ЖАВОБЛАРИ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари”
бўйича тест саволлари
(4-вариант)**

1. Маъмурият томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинадиган қарорлар қандай номланади?

- *А) стратегик қарорлар;
- Б) тактик қарорлар;
- В) умумий қарорлар;
- Г) стереотип қарорлар.

2. Мақсадга эришишнинг восита ва усулларини танлашга оид жорий, тезкор қарорлар бўлиб, педагог томонидан киска мудатлар учун қабул қилинадиган қарор қандай номланади?

- А) стратегик қарорлар;
- *Б) тактик қарорлар;
- В) умумий қарорлар;
- Г) стереотип қарорлар.

3. Стратегик тадқиқот нима?

*А) амалий вазифаларни ҳал этишга қаратилган ва миллий манфаатлар ҳамда давлат хавфсизлигини таъминлаш мумкин бўлган қулай шароитларни яратиш билан боғлиқ.

Б) Ғарбий Европадаги монархия ғояларига таянган сиёсий оқим.

В) Сиёсатда Сабаб – оқибат таҳлилнинг асосий тушунчалари воқеа–ҳодисалар ўртасидаги алоқаларни тавсифловчи “сабаб” ва “оқибат” ҳисобланади.

Г) ҳодисанинг бутун мажмуини эмас, балки маълум бир қоидалар асосида танлаб олинган қисмини ўрганади.

4. Стратегик қарор:

А) бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади;

Б) тор доирадаги муаммога таалуқли бўлиб бир бўлим, бир гуруҳ ходимлар юзасидан қабул қилинади;

*В) юқори бошқарув органлари томонидан истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадида қабул қилинади;

Г) ҳаммаси тўғри.

5. Стратегик режалаштиришнинг вазифасига қайдай кўрсаткичлар таъсир этади?

А) ташкилотнинг глобал, узоққа мўлжалланган мақсадларини ва уни амалга ошириш механизмини ўзида мужассамлаштириш;

Б) қисқа ёки узоқ муддатли режалаштириш;

В) корхонага келажакда таъсир қилиши мумкин бўлган ташқи ва ички омилларини баҳолаш;

*Г) компаниянинг мақсади, жорий шароити, стратегик фаолият дастури, бюджет ва бошқариш усуллари

6. Амал қилиш даврига қараб қарорлар...

А) ижтимоий-иқтисодий қарорларга бўлинади;

Б) техникавий қарорларга бўлинади;

В) стереотип ва ташаббусли қарорларга бўлинади;

*Г) стратегик ва тактик қарорларга бўлинади.

7. Бажарилиши зарур бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олиш, бу борада аниқ тўхтам ёки бир фикрга келиш – бу ...

А) режа;

*Б) қарор;

В) далил;

Г) аҳд.

8. Тўла ахборотга эга бўлган ҳолатда қабул қилинадиган қарорлар қандай номланади?

А) ноаниқ қарорлар;

*Б) аниқ қарорлар;

В) тавсияли қарорлар;

Г) жамоавий қарорлар.

9. Баҳсли масала ёки турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишиш асосида қабул қилинади. Гап қандай қарорлар тўғрисида бормоқда?

А) яқка асосда қабул қилинган қарорлар;

Б) коллегиялик асосида қабул қилинган қарорлар;

*В) консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар;

Г) “Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорлар.

10. Раҳбарнинг ўз олдига қўйилган мақсадга эришиши йўлида ўз ваколати ва мажбуриятлари доирасида бир неча муқобил қарорнинг энг мақбулини танлаши – бу ...

- А) тўғри қарорнинг танланиши;
- Б) ўз қарорини ифодалаш;
- В) бир қарорга келиш;
- *Г) қарор қабул қилиш.

ТЕСТ ЖАВОБЛАРИ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари”
бўйича тест саволлари
(5-вариант)**

1. Педагог томонидан яратилган модель, тузилган режага мувофиқ қарор ижросининг изчил таъминланиши нима деб аталади?

- А) қарорнинг ифодаланиши;
- *Б) қарорнинг бажарилиши;
- В) қарорнинг натижаланиши;
- Г) қарорнинг баҳоланиши.

2. Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак?

- А) Қарор – бу бошқарув фаолиятининг охириги натижасидир;
- Б) Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти – бошқарув қароридир;
- В) Бошқарув қарори – корхона олдида турган мақсадлар ва миссиясини амалга ошириш демакдир;
- *Г) Ҳаммаси тўғри.

3. Бошқарув қарорининг унсурлари қайсилар?

- А) масала;
- Б) восита;
- В) жавобгарлик, муҳлат;
- *Г) барчаси тўғри.

4. Хусусий қарорлар бу...

- *А) битта гуруҳда, битта бригадада ишлатилади;
- Б) барча жамоага таъсир кўрсатади;
- В) фақат корхона раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир;
- Г) бу қарорни қабул қилиш процедураси ва қарор тузилмаси ишлаб чиқилган қарорлардир.

5. Умумий қарорлар бу?

- А) битта гуруҳда, битта бригадада ишлатилади;
- *Б) барча жамоага таъсир кўрсатади;

В) фақат корхона раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир;

Г) бу қарорни қабул қилиниши процедураси ва қарор тузилмаси ишлаб чиқилган қарорлардир.

6. Стандарт қарорлар. Бу...

А) битта гуруҳда, битта бригадада ишлатилади;

Б) барча жамоага таъсир кўрсатади;

В) фақат фирма раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир;

*Г) бу қарорни қабул қилиниши процедураси ва қарор тузилмаси ишлаб чиқилган қарорлардир.

7. Қарор қабул қилиш жараёнида энг самарали қарор ишлаб чиқиш усуллари қайсилар?

А) Тизимли таҳлил;

*Б) Эвристик услублар;

В) Алгоритм услублари;

Г) Операцияларни ўрганиш услублари.

8. Бошқарув қарори қайси ҳолатларда қабул қилинади?

*А) ўрнатилган тартибдаги меъёрий ҳужжат, қабул қилинган ҳаракат режаси, илгари қабул қилинган қарордан мавжуд бўлмаган вазиятларда;

Б) бу бир неча вариантлардан маъқули танланганда, муаммо етилиб пишганда қарор қабул қилинади;

В) А ва Б жавоблар тўғри;

Г) қарорни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишдаги кўп мезонли омиллар баҳоланганда.

9. Мақсадга эришишнинг восита ва усуллариини танлашга оид жорий, тезкор қарорлар бўлиб, педагог томонидан қисқа муддатлар учун қабул қилинадиган қарор қандай номланади?

А) стратегик қарорлар;

*Б) тактик қарорлар;

В) умумий қарорлар;

Г) стереотип қарорлар.

10. Одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинадиган қарорлар қандай номланади?

- А) хусусий қарорлар;
- Б) умумий қарорлар;
- В индивидуал қарорлар;
- *Г) стереотип қарорлар.

ТЕСТ ЖАВОБЛАРИ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

I. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва методологик

аҳамиятга молик нашрлар

- 1.1 Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: “Ўзбекистон”, 2018.
- 1.2 Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони.
- 1.3 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг “Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили”да амалга оширишга оид Давлат дастури // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармонига 8-илова.
- 1.4 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини “Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили”да амалга оширишга оид Давлат дастури // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги ПФ-5308-сонли Фармонига илова.
- 1.5 Ўзбекистон Республикаси Президентининг 06.05.2017 й. ПҚ-2960-сонли “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори // <http://ngm.uz>.
- 1.6 Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги “Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5185-сонли Фармони // www.lex.uz.
- 1.7 “Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш тизими тўғрисида”ги Низомга 1-илова // Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 8 декабрдаги 973-сонли қарори.
- 1.8 Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017.

1.9 Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь.

1.10 Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // “Халқ сўзи”, 2016 йил 8 декабрь.

1.11 Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. –Т.: “Ўзбекистон”, 2017.

1.12 Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>.

1.13 Билимли авлод – буюк келажакнинг, тadbиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси, <http://uza.uz/oz/politics/bilimli-avlod-buyuk-kelazhakning-tadbir-kor-khal-farovon-ayet-08-12-2018>

1.14 Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. – Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

1.15 Boshqarishning intellektual tizimlari va qaror qabul qilish [Matn]: texnika oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik. /N. R. Yusupbekov [va boshq.]; Т.: “O‘zbekiston Milliy Ensiklopediyasi”, 2015. 334-484-betlar.

1.16 Carol Deeb. The Decision-Making Process & Evaluation of Decision Effectiveness / <http://smallbusiness.chron.com/decisionmaking-process-evaluation-decision-effectiveness-38930.html>.

1.17 Ian Pownall. Effective Management Decision Making: An Introduction © 2012 Ian Pownall & Ventus Publishing ApS ISBN 978-87-403-0120-5

1.18 Improving decision making in organisations: the opportunity to transform finance. (PDF 1.22MB). September 2007. CIMA Executive Report. London: CIMA. Available from: www.cimaglobal.com/executivereports [Accessed 6 February 2008].

1.19 McCrae J, Stephen J, Guermellou T, Mehta R (2012) Improving decision making in Whitehall: effective use of management information. Institute for Government, London, pp 7–8.

1.20 Simon Herbert A. The New Science of Management Decision. – New York: Harper & Row, 1960.

1.21 Trueman, C. N. "Decision Making In Government" history learning site.co.uk. The History Learning Site, 27 Mar 2015. 16 Aug 2016.

1.22 А.Л.Ломакин. Управленческие решения. – М.: Форум-Инфра-М, 2005. – С. 63-73.

1.23 Б.С.Омонов. «Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари» фанидан замонавий педагогик технологиялар асосида тайёрланган муаммоли маърузалар тўплами. – Т.:2006. 207-бет.

1.24 Бирман Л.А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2008.

1.25 Васильева Т. Методики принятия эффективных управленческих решений. <http://constructor.ru/karera/effektivnost-upravlencheskih-reshenij.html>.

1.26 Г.К.Утарбаева, Н.Д.Есмагулова. Эффективность управленческих решений в системе управления персоналом на современном этапе/<http://group-global.org/ru/publication/55651-effektivnost-upravlencheskih-resheniy-v-sisteme-upravleniya-personalom-na>).

1.27 Зюськин А. А. Оценка эффективности управленческих решений: монография. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. – 148 с.

1.28 Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – М.: ИПРАН, 1991. – 215 с.

1.29 Лазарев, В.Н. Управленческие решения: текст лекций / В.Н.Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 56 с.

1.30 Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах. – М.: Логос, 2002. – 409 с.

1.31 Маляков Т.С. Молиявий қарор қабул қилиш асослари. – Т.: "Шарқ", 1996. 43-56-бетлар.

1.32 Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

1.33 Многокритериальные задачи принятия решений: учебное пособие / А.В.Лотов, И.И.Поспелова. – М.: Макс-Пресс, 2008. – 196 с.

1.34 Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 12-128 стр.

1.35 Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 455 с.

1.36 Смирнов Э.А. Управленческие решения. –М.: Инфра-М., 2001. – С. 6-8.

- 1.37 Хайниш С.В. Анализ и решение слабоструктурированных задач управления. – М.: РОХОС, 2005. – С. 88-89.
- 1.38 Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник / Чудновская С.Н. – М.: Эксмо, 2007.
- 1.39 Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. Управленческие решения – Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
- 1.40 Юдакова О.В. Методы для оценки эффективности маркетинговых решений [Текст] / О.В. Юдакова // Экономические науки. – 2011. №4. – С. 82-86.
- 1.41 Finucane M.L, Mertz C.K., Slovic P, Schmidt E.S. Task complexity and older adults' decision-making competence. -L.: Psychology and Aging. 2015. 455
- 1.42 Кочнева. Е.М. Управленческий потенциал кандидатов на руководящие должности и условия его развития. – Т.: Концепт. 2014. 1805 б.
- 1.43 Хакимов Р.Р. Холов А.Х. Давлат бошқарувининг ҳуқуқий масалалари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш. Монография. – Т.: “Spectrum media group” нашриёти, 2015. 99-100 бетлар.
- 1.44 Холов А.Х. Оценки эффективности управленческих решений. Монография. Lambert Academic Publishing, Beau Bassin 2018 // <https://www.lap-publishing.com> – 54 стр.
- 1.45 Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. – Т.: “Tafakkur-qanoti” нашриёти, 2017. – 224 бет.
- 1.46 Холов А.Х. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий концепциялари. Монография. – Т.: “Akademiya” нашриёти, 2013. – 232 бет.
- 1.47 Холов А.Х. Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар масъулияти. Рисола. – Т.: “Akademiya” нашриёти, 2014. – 126 бет.
- 1.48 Равшанов Ф., Қўчқоров В., Холов А. Давлат бошқарувида раҳбар кадрларга қўйилган талабларнинг назарий-методологик асослари. Рисола (ҳаммуаллиф). – Т.: “Akademiya” нашриёти, 2014. – 198 бет.
- 1.49 Холов А.Х. Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари 2-жилд. Ўқув қўлланма (ҳаммуаллиф). – Т.: “Spectrum media group” нашриёти, 2015. – 224 бет.

II. Илмий журналлардаги мақолалар

- 2.1 Juliusson E.A., Karlsson N., Gärling T. Weighing the past and the future in decision making. European Journal of Cognitive Psychology. 2005 й. 17(4)-сон. 561–565 бетлар.

2.2 J.Pomerol, F.Adam. Practical decision making-From the legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems. In: Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8.3 International Conference, Monash University. 2004.

2.3 Kochneva E.M., Chereneva Ya.G. Rahbarning psixologik xususiyatlari boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta'sir etuvchi omil sifatida "Konsepsiya" ilmiy-metodik elektron jurnal. 2015 й. 13-сон. 36-40 бетлар.

2.4 Кочнева Е.М. Игнатъева Е.М. Управленческий потенциал кандидатов на руководящие должности и условия его развития. Концепт. Современные научные исследования. 2014 й. 2-сон. 1801-1805-бетлар.

2.5 Лукичева Л.И. Что влияет на качество управленческих решений. <http://www.elitarium.ru/> Центр дополнительного образования. 2017 й.

2.6 Холов А.Х. Assessing the effectiveness of management decisions of local executive authorities. // Journal of Management Value & Ethics /Approved List Journal S.No. 1 & 63148. Jan-March. 18 Vol. 8 No.1 90-97 P.

2.7 Холов А.Х. Внедрение эффективной системы принятия решений в государственной власти на местах. // *Бюллетень науки и практики - Bulletin of Science and Practice научный журнал (scientific journal)*. №3 2018 г. <http://www.bulletennauki.com>. 232-240 стр. (MIAR 3,0; ICV 79.69; GIF 0,454).

2.8 Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш мезонлари // Бизнес-эксперт. 2017 йил 5-сон. 30-34 бетлар. (08.00.00 № 3).

2.9 Холов А.Х. Бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлилдан фойдаланиш. // Жамият ва бошқарув. 2017 йил 2-сон. 47-58 бетлар.

2.10 Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда «ақлий марказлар»нинг ўрни ва роли. // Жамият ва бошқарув. 2017 йил 4-сон. 41-47 бетлар.

2.11 Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида самарали қарорлар қабул қилиш тизимини татбиқ этиш масалалари. // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар 1-сон, январь-февраль 2018 йил.

2.12 Холов А.Х. Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти Ислом Каримов асарларида бошқарув қарорларини қабул қилишга доир қарашлар. // Иқтисодиёт ва таълим. 2017 йил 5-сон. 115-122-бетлар. (08.00.00 № 11).

2.13 Холов А.Х. Ислом Каримов асарларида бошқарув қарорларини қабул қилишга доир қарашлар. // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар 5-сон, сентябрь-октябрь 2017 йил. (08.00.00 № 10).

2.14 Холов А.Х. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш. // Бизнес-эксперт. 2017 йил 12-сон. 34–38-бетлар. (08.00.00 № 3).

2.15 Холов А.Х. Оценка эффективности управленческих решений в органах исполнительной власти на местах. // Производственный менеджмент: теория, методология, практика: сборник материалов XI Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. – 11-21 стр.

2.16 Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорлари қабул қилишнинг маҳаллий бюджетлар шаклланишига таъсири. // “Иқтисодиётда таркибий ўзгаришларни чуқурлаштиришда давлат молиясини ислоҳ қилишнинг устувор йўналишлари” халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Т.: ДБА, 2017 йил 12 апрель, 560–566-бетлар.

2.17 Холов А.Х. Самарали қарор қабул қилишнинг ишлаб чиқаришга таъсири. // “Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини такомиллаштириш истиқболлари” республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Т.: Akademiya, 2014. 70–74-бетлар.

2.18 Холов А.Х. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда жамоатчилик назорати. // “Ўзбекистон Республикаси Конституцияси – жамият стратегик ривожланишининг ҳуқуқий асоси” республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. // ЎЗМУ. – Т.: 2017 йил 7 декабрь, 213–216-бетлар.

2.19 Холов А.Х. Конституция – бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ҳуқуқий пойдевори. // “Ўзбекистон Республикаси Конституцияси – мамлакатимизда фуқаролик жамиятини барпо этишнинг ҳуқуқий пойдевори” республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Чирчиқ: ЧОТҚМБЮ. 2012 йил 28 ноябрь 59–63-бетлар.

2.20 Холов А.Х. Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий усуллари. // “Бошқарувнинг ижтимоий-психологик жиҳатларини ўрганишда замонавий тадқиқот усуллари” республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Т.: Akademiya, 2016 йил 25 ноябрь. 33–36-бетлар.

2.21 Холов А.Х. Менежмент фани ривожда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг психологик усулларининг аҳамияти. // “Фан ва таълимни ривожлантиришда ёшларнинг ўрни” республика илмий-назарий конференция материаллари тўплами. – Т.: ЎзҒИ, 2017 йил 24 ноябрь. 533–537-бетлар.

Интернет сайтлари

- 3.1 <https://www.training-partner.ru/staty/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>.
- 3.2 <http://www.lex.uz> – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.
- 3.3 <http://www. uza.uz> – Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги.
- 3.4 <http://www.minjust.uz/uz/about/statistics/> – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги.
- 3.5 <http://www.pmojournal.ru/> – Электронный журнал “Проектирование, мониторинг и оценка”.
- 3.6 <https://regulation.gov.uz/ru> – Ўзбекистон Республикаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларининг муҳокамаси.
- 3.7 <http://www.iiasa.ac.at/> – International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA).
- 3.8 <http://www.elitarium.ru/> (Центр дополнительного образования).
- 3.9 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/> (US National library of medicine national institutes of health).
- 3.10 <http://www.biznes-daily.uz/> (Бизнес сайт).

МУНДАРИЖА

КИРИШ	3
1-мавзу Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга доир ёндашувлар	6
2-мавзу Бошқарув қарорларини қабул қилиш босқичлари ва шакллари	17
3-мавзу Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий моделлари	29
4-мавзу Ёш раҳбар кадрлар фаолиятида самарали қарор қабул қилишга таъсир этувчи омиллар	38
5-мавзу Ёш раҳбар кадрларда қарорлари жросини таъминлаш кўникмасини шакллантириш	47
6-мавзу Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари	56
ХУЛОСА	62
НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ	65

К.Б. Ахмеджанов, А.Х. Холов

ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРДА САМАРАЛИ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ КЎНИКМАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

Ўқув қўлланма

Муҳаррир: Асрорбек Мўминов

Дизайнер: Хусан Сафаралиев

Саҳифаловчи: Барно Баҳрамова

Лицензия АИ № 168. 23.12.2009.

Босишга 29.06.2020 й. да рухсат этилди. Бичими 60×84¹/₁₆.

«Times New Roman» гарнитураси. Офсет қоғози.

Шартли б.т. 6,0. Нашр т. 6,0. Адади 100 нусха.

Буюртма № 30-06.

«Tafakkur qanoti» нашриёти.

Тошкент, 1-тор, Мирсолиҳова кўчаси, 13-уй.

Фаолият юритувчи манзил: Тошкент, Навоий кўчаси, 30-уй.

«HIGH TECHPRINT» ХК босмахонасида чоп этилди.

Тошкент ш., Чилонзор, 42/В.

15,000c.