

НАЗАРОВ АЗАМАТ СОТТАРОВИЧ

БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ТАЪЛИМ,
ФАН ВА ИННОВАЦИЯЛАР ВАЗИРЛИГИ
ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ**

НАЗАРОВ АЗАМАТ СОТТАРОВИЧ

**БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ҚАРОР
ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИЖТИМОИЙ-
ПСИХОЛОГИК ЖИХАТЛАРИ**

(Монография)

**ЗАМОН ПОЛИГРАФ
ТОШКЕНТ
2024**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ТАЪЛИМ, ФАН ВА
ИННОВАЦИЯЛАР ВАЗИРЛИГИ
ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ**

НАЗАРОВ АЗАМАТ СОТТАРОВИЧ

**БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ
ИЖТИМОИЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ**

(Монография)

Тошкент – 2024

ББК: 83,3

Г.16

УДК: 159.923.3

А.С.НАЗАРОВ. Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари/ Монография/ Тошкент: 2024, 125 б.

“Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари” номли ушбу монография психология илмида бошқарув фаолиятининг муҳим омилларини ўрганиш борасида кенг қамровли тадқиқот ишлари доирасида нашрга тайёрланди. Мазкур монография Ўзбекистон шароитида олиб борилганлиги турли тизимларда фаолият олиб борадиган бошқарув субъектларининг қабул қилган қарори туфайли нафақат жамоалар, балки жамиятда соғлом психологик муҳитни таъминланиши, инсонларнинг ўз фаолияти ва ҳаётидан мамнун бўлиб яшашларининг муҳим омили бўлиб хизмат қилади.

Монографияда қарор қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик табиати, мавзунинг ижтимоий-психологик тадқиқотлардаги ўрганилганлик ҳолати, бошқарувда қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик хусусиятлари, бошқарувда қарор қабул қилиш жараёнини таъминловчи ижтимоий-психологик детерминантлар ҳамда бошқарувда қарор қабул қилишни тадқиқ этишнинг методик таъминоти масалалари атрофича илмий таҳлил этилган.

МАСЪУЛ МУҲАРРИР:

Н.Ғайибова Ўзбекистон халқаро ислом академияси “Дин психологияси ва педагогика” кафедраси доценти, психология фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)

ТАҚРИЗЧИЛАР:

М.Р.Акрамов Ўзбекистон халқаро ислом академияси “Дин психологияси ва педагогика” кафедраси доценти, психология фанлари доктори (DSc)

Д.С.Қаршиева Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети “Амалий психология” кафедраси доценти, психология фанлари доктори (DSc)

М.Б.Калонов Тошкент давлат иқтисодиёт университети проректори, Ўзбекистон иқтисодиёти ривожлантириш илмий тадқиқотлари ва муаммолари маркази директори, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Монография Ўзбекистон халқаро ислом академияси Кенгашида кўриб чиқилган ва нашрга тавсия қилинган. 2024 йил «30» мартдаги 06-сонли мажлис баёни.

КИРИШ

Жаҳонда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш, раҳбар ходимларнинг қарор қабул қилиш компетенцияларини такомиллаштириш, замонавий бошқарув услуби ва қарор қабул қилишда раҳбарларга хос характерологик сифатлар, бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари ҳамда унинг ижросини таъминлашнинг ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий асослари каби масалалар долзарб муаммолардан бўлиб қолмоқда. «Агар менежернинг битта универсал белгиси бўлса, у қарор қабул қилишдир»¹ тамойилига кўра, бошқарув қарорлари муаммоси ижтимоий-психологик, педагогик, ҳуқуқий, социологик, иқтисодий жиҳатдан ўзига хос равишда кенгроқ тадқиқ этиш заруратини кўрсатади. Бу борада психология фани нуқтаи назаридан замонавий бошқарув фаолиятида қарорларни қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатларини тадқиқ этиш ҳамда бошқарув соҳасида кадрлар тизимини қайта ислоҳ қилиш масалалари долзарб аҳамият касб этади.

Жаҳон таълим ва илмий тадқиқот марказларида бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик хусусиятларини ўрганиш, бошқарув тизимини такомиллаштириш, бошқарув тизимидаги раҳбар кадрларни танлаш, саралаш, тайёрлаш, малакасини ошириш, бошқарувчиларнинг касбий компетенцияларини ривожлантириш масалалари бўйича илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда. Бу борада замонавий раҳбар шахсини шакллантиришда қарор қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик хусусиятларини илмий тадқиқ этиш, бошқарув фаолияти самарадорлигини кўтариш, «раҳбар-ходим» муносабатларини такомиллаштириш бўйича илмий тадқиқотларга алоҳида эътибор берилмоқда.

Республикамизда сўнгги йилларда бошқарув соҳасида қатор туб ислохотлар амалга оширилиб, зарур ҳуқуқий-меъёрий асослари

¹ https://en.wikiquote.org/wiki/George_R.Terry ва <https://www.yourarticlelibrary.com/management/decision-making-management/decision-making-definition-importance-and-principles-management/70038>

яратилди. Янги Ўзбекистоннинг 2022–2026 йилларга мўлжалланган Тараққиёт стратегиясининг биринчи устувор йўналишининг бешинчи мақсади биринчи бандида «Вазирлик ва идоралар раҳбарларига ташкилий-ҳуқуқий масалаларни ўзлари мустақил ҳал этиши учун зарур шароитларни яратиш, қабул қилинаётган қарорларнинг улар томонидан самарали ижро этилишини таъминлаш»² белгиланганлиги бошқарув тизимидаги раҳбарнинг билим, кўникма, малакаларини ошириш орқали бошқарув қарорларини қабул қилиш имкониятларини яратиш, бошқарувнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини аниқлаш, замонавий раҳбар шахсига хос имиж, бошқарув қарорларига қўйиладиган ижтимоий, иқтисодий ҳамда ҳуқуқий талаблар мазмунидаги «бошқарув қарорлари» самарадорлигини таъминлаш масалаларини илмий ўрганишда етарли асос бўла олади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон Фармони «Ўзбекистон Республикаси президенти ҳузуридаги давлат бошқарув академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори³, Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сон Фармони⁴, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 31 декабрдаги ПҚ-4939-сон «Малакаларни баҳолаш тизимини тубдан такомиллаштириш ва меҳнат бозорини малакали кадрлар билан таъминлаш чора-

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида» ги ПФ–60-сонли Фармони. 2022 йил 28 январь.

³ «Ўзбекистон Республикаси президенти ҳузуридаги давлат бошқарув академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон Фармони. <https://lex.uz>.

⁴ Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сон Фармони. <https://lex.uz>.

тадбирлари тўғрисида» ги Қарори⁵ ва бир қанча маъмурий-бошқарув тизимига тааллуқли меъёрий ҳужжатларда белгилаб берилган вазифаларни амалга оширишда, мазкур тадқиқот иши муайян даражада хизмат қилади.

⁵Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 31 декабрдаги ПҚ - 4939 - сон “Малакаларни баҳолаш тизимини тубдан такомиллаштириш ва меҳнат бозорини малакали кадрлар билан таъминлаш чоратадбирлари тўғрисида” ги Қарори.www.standart.uz

I БОБ. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИНИ ЎРГАНИШ ПСИХОЛОГИК ТАДҚИҚОТЛАР ПРЕДМЕТИ СИФАТИДА

1.1.Қарор қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик

мазмун-моҳияти

Аниқланишича қарор қабул қилиш “ноаниқ вазиятларда дастлабки ахборотларни ўзгартириш асосида, мақсад сари олиб борувчи, хатти-ҳаракатлар изчиллигини таъминловчи иродавий актдир. Бундан ташқари, қарор қабул қилиш жараёни инсоннинг мақсадга мувофиқ фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлиб, у шахсий ҳаётда ҳар бир инсоннинг касб танлаш, оилавий муносабатларни ҳал қилиш, дам олиш ва ишлаш, ўз бюджетини тақсимлаш, бошқаларни бошқариш, бошқарув қарорларини қабул қилиш каби ҳаракатларида намоён бўлади. Ҳозирга қадар, ушбу илмий тушуча ҳақида кўплаб фанларда психология, социология, фалсафа, менежмент каби фанлар кенг қамровли тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Уларни ўрганиш нафақат психология фани учун балки, жамиятимиз бошқаруви учун ҳам кўплаб ўзгаришлар ва янгиликларни олиб келиши эҳтимолдан ҳоли эмас.

Етук фаласуф олим Қ.Назаров таҳрири остида чоп этилган “Фалсафа :қомусий луғат” китобида таърифланишича, қарор қабул қилиш жараёни бу –иродавий ҳодиса саналиб, у инсон хулқ - атори, эркинлиги, нарса-ҳодисаларга бўлган муносабат, сабабий боғлиқликларни аниқлаш каби маъноларни англатади. Шунингдек, ушбу муаммони ўрганишда икки ёндошув мавжуд, бири детерминизм бўлса, иккинчиси индетерминизм ёндошуви ҳисобланади⁶. Мазкур таърифдан маълумки, қарор қабул қилиш жараёни бир томондан инсон иродавий ҳаракатларининг маҳсули бўлса, иккинчи томондан ҳаётий вазиятлар ёки табиий жараёндир. Бироқ, қарор қабул қилиш жараёнини таҳлил этишда, имкон қадар

⁶Фалсафа қомусий луғат. Қ.Назаров таҳрири остида -Т.: Шарқ, 2004. – Б.174.

ижтимоий - фалсафий қарашлардан камроқ фойдаланиш мақсадга мувофиқ саналади.

Қарор қабул қилиш масаласида шарқона ёндошувлар ҳам алоҳида аҳамият касб этиб, унда ижтимоий ҳаётни бошқариш ва самарали бошқарув фаолиятини олиб бориш тўғрисида қимматли фикр-мулоҳазаларни кўриш мумкин. Мисол учун, Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шахри” асарида мамлакат фуқароларнинг ахлоқий ва ижтимоий-психологик томондан бошқарилишида фозил одамлар шахрида фуқароларнинг стратометрик сифатларига кўра, табақаланиши лозимлиги таъкидланади. Шуларнинг ҳаммасини икки йўл билан олиш мумкин. Биринчидан, юқоридаги ходисалар аслида қандай мавжуд бўлса, инсон қалбига, кўнглига ўшандай ўрнашиб қолса, бошқаларнинг кўнглида бу билимлар қиёсий ёхуд тақлид асосида вужудга келади. Баъзи одамлар ўша нарсаларни ўзлари ҳис этишлари туфайли кўнгилларида шу билимлар вужудга келади” деб таъкидланади⁷. Мазкур қарашлардан шу нарсa маълум бўладики, бошқарув қарорлари ва вазифаларини авваламбор, раҳбар шахси қалбан ҳис этмоғи шунингдек, бошқалар манфаатларига мос жиҳатларини ҳам кўра олмоғи лозим саналади.

Бундан ташқари, Ўрта Осиёнинг буюк донишмандларидан бири бўлмиш, Абу Райҳон Беруний ҳам бошқарув ва бошқарувчи шахси хусусида ўзининг бир қатор фикр-мулоҳазаларини баён этган. Аллома ҳар бир кишига баҳо бериш учун, унинг қилган ишини кузатиш мумкинлигини таъкидлайди яъни: “Ҳар бир одамнинг баҳоси ўз ишини ажойиб бажаришидадир”⁸. Демак, вазифаларни самарали бажариш ва унга оқилона ёндашиш ҳам, муваффақиятли бошқарув шартларидан биридир.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни раҳбар кадрларнинг давлат ҳокимияти билан боғлиқ мақсадларга эришиш йўлидаги саъй-ҳаракатлари йиғиндисидан иборат. “Давлат ислохотларнинг ташаббускори бўлиб майдонга чиқди, устувор йўналишларни

⁷Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б.167.

⁸ Беруний Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 2004. – С.8.

танлашда фаол иштирок этмоқда, ислохотларни руёбга чиқаришни, қабул қилинган қарорлар ижроси устидан назорат олиб боришни таъминлади”⁹.

Бошқарув фаолиятининг охирги натижаси қарор қабул қилиш бўлиб, уни ишлаб чиққанни шундай тушуниш зарурки, унда раҳбар фаолиятининг мазмуни ва жамоа аъзоларининг мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёни ўз аксини топади.

Даставвал, халқнинг миллий-тарихий турмуши ва тафаккур тарзини, халқ анъаналари ва урф-одатларини ҳисобга олиш зарур.

Сабаби Амир Темур давлатни идора қилишда адолат, қонун устуворлигига асосланиб иш кўришга, фуқаро манфаатларини кўзлаб сиёсат юргизишга алоҳида эътибор берди. Мамлакат ҳаётига даҳлдор ҳар бир катта-кичик масалада ўзига яқин тутган хос кишилар, дину илм аҳллари, ҳар соҳанинг билимдон вакиллари билан маслаҳатлашиб, кенгашиб, фаолият юритди. Шу ўринда давлатимиз раҳбарининг фикрларини эслаш ўринли: “Фақат баҳс, мунозара, таҳлил меваси бўлган хулосаларгина бизга тўғри йўл кўрсатиши мумкин”¹⁰.

“Темур тузуклари” асарида алоҳида фасл айнан қарорлар қабул қилиш масаласига бағишланиб, ушбу фасл “Салтанатни ўз эркимда сақлаш учун амал қилган тузугим” деб номланади. Яъни, қарорлар қабул қилиш, унинг ижросини таъминлаш Амир Темур томонидан ҳокимиятни амалга ошириш билан бевосита боғлиқ ҳолда кўриб чиқилади. “Бутун мамлакатда, - дейилади унда, буйруқ, фармон бериш ишлари подшоҳнинг ўз ихтиёрида бўлиши лозим. Подшоҳлар ишда ўзи ҳукм чиқарсин, токи ҳеч ким унинг ҳукмига аралашиб, ўзгартира олмасин.... Подшоҳ ўз қарорида қатъий бўлсин, яъни ҳар қандай ишни қилишга қасд қилар экан, то битирмагунича ундан қўл тортмасин.... Подшоҳ ҳукми жорий

⁹ Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 1997. 129-бет.

¹⁰ Каримов И.А. Адолатли жамият сари. -Т.: Ўзбекистон, 1998. 35-бет.

этилиши даркор, яъни қандай ҳукм чиқаришидан қатъи назар, амалга оширилиши керак...”.¹¹

Таниқли хорижлик олим Д.Логафетнинг Амур Темур даври давлатчилиги ҳақида фикр билдириб, “Европада конституция ҳақида оддий тушунчага ҳам эга бўлишмаган даврларда унинг давлатида конституциявий қонунлар мажмуаси - «Тузук» мавжуд бўлган»¹².

Буюк саркарда, соҳибқирон Амир Темур ҳам катта бир салтанатнинг асосчиси, раҳбари сифатида бошқариш ва раҳбарлик масалаларига оид кучли тамойилларни яратган. Амир Темур давлатни бошқариш воситалари ҳақида тўхталиб шундай ёзади: “Салтанат ишларида тўрт нарсага амал қилиш лозим: (1) кенгаш; (2) машварату маслаҳат; (3) қатъий қарор, тадбиркорлик, ҳушёрлик; (4) эҳтиёткорлик”. Унинг фикрича: “Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳибби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир”¹³. Бундан ташқари, ўрта бўғин раҳбарларини танлаш, улардан ҳукуматни бошқариш ишларида самарали фойдаланишда уни нафақат синаб кўриш лозимлиги, балки раҳбарнинг характер, қобилият, темперамент, шахсий йўналганлиги, эҳтиёжи, эътиқоди, мотиви кабиларни ҳисобга олиш, бу бошқарув субъектларини рағбатлантириш, юқори лавозимларга кўтариш ёки жазолаш усулларида фойдаланиш мақсадга мувофиқ эканлиги ҳам Амир Темур тузикларида баён этиб берилгандир.

Юқоридаги алломаларнинг фикр-мулоҳазаларидан фарқли ўлароқ, Абдулла Авланийнинг “Туркий гулистон ёхуд ахлоқга оид» асарида: “Ҳар қандай нисбатан катта миқёсдаги бевосита ижтимоий ёки биргаликдаги қилинадиган меҳнат идора қилувчига маълум даражада муҳтождир, бу идора қилувчи шахсий ишларни бири-бирига мувофиқлаштиради ва ишлаб чиқариш организмини мустақил органлари ҳаракатидан келиб чиқадиган вазифаларни

¹¹ Темур тузуклари.// Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Қароматов таржимаси. - Т.: Ғ.Ғулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси.1991. 68-бет.

¹² Темур тузуклари.// Форсчадан А.Соруний ва Ҳ.Қароматов таржимаси. - Т.: Ғ.Ғулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси. 1991. 68-бет.

¹³ Амир Темур ўғитлари: Тўплам. Тузувчилар: Б.Ахмедов, А.Аминов. – Т.: Наврўз, 1992. – Б. 75.

бажаради”, деган фикрлари келтирилган бўлиб, бу ўз навбатида “яккабош раҳбар” нинг бўлиши муҳим эканлигидан далолат беради. Бусиз бошқарув тўғри ва тўлиқ бўлмайди. Бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилиш учун олдиндан прогноз қилиш, содир бўлиши мумкин бўлган қийинчилик ва ўзгаришларни олдиндан сезиш ва назарга олиш зарур. Ҳар бир бошқариш воситаси фаолиятида муайян тизимнинг бўлиши шарт¹⁴. Бунинг маъноси шундан иборатки, бу иш тасодифий бир-бирига алоқаси бўлмаган тадбирлар йиғиндисидан иборат бўлмай, балки аниқ шароитни, вазият хусусиятини ҳамда жамоа олдидаги, шунингдек, унинг айрим бўғинлари олдида турган вазифаларнинг хусусиятларини қатъий сурада тартибга солинган, бир-бири билан боғланган ва чуқур ўйлаб кўрилган режа ва тадбирлар мажмуасидан иборат бўлиши кераклиги таъкидланган. Ушбу қарашлардан шуни англаш мумкинки, бошқарув фаолиятида ҳар қандай вазифалар қатъий тартиб ва интизом асосида амалга оширилиши лозим.

О.Д.Волкогонованинг айтишича, қарор қабул қилиш жараёни алоҳида аҳамиятга эга ҳодиса саналиб, у инсон фаолиятининг ҳар қандай йўналишида намоён бўлади. Шу билан бирга мазкур жараён, фанлараро тадқиқотларнинг пердмети бўлиб, унда бир қатор билимларнинг интеграцияси юз беради. Бунда қарор қабул қилишга хос ахборот, иқтисодий, психологик, мантикий, ташкилий, математик, ҳуқуқий каби жиҳатлар ажаратилади¹⁵. Демак, қарор қабул қилиш нафақат инсоннинг имконияти қолаверса, ташқи муҳитнинг омилларига ҳам боғлиқ ҳисобланади.

А.Г.Евланов қарор қабул қилишни шундай таърифлайди: “инсон ўз иши доирасида турли хил қарорларни қабул қилади ёки бирор масала юзасидан бир тўхтамга келади. Қарор қабул қилишнинг самарадорлиги бу, субъектнинг ўз фаолиятидан яхши хабардорлиги билан белгиланиб, унда шахснинг мотивация даражаси, таваккал қила олиш қобилияти, ҳаётий тажрибаси ҳамда

¹⁴ Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд Ахлоқ. – Т.: 1997. – Б.105.

¹⁵ Волкогонова О.Д. Управленческая психология: учебник - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.98.

ақлий имконияти кабилар ажратилади”¹⁶. Муаллифнинг мулоҳазаларидан шуни кўриш мумкинки, қарор қабул қилиш нафақат ҳаётий тажриба балки, соҳага оид ўзлаштирилган билим, кўникма ва малакаларнинг эгалланганлик даражасига ҳам узвий боғлиқдир.

А.В.Карповнинг таъкидича, психология фанида турли хил фаолият ва шароитларда инсоннинг қарор қабул қилиш имконияти масасаласи, ўтган асрнинг яқинчи ярмида кўпчилик психолог тадқиқотчилар томонидан кенг миқёсда ўрганилган бўлиб, ушбу тадқиқотлар туркумига Л.С.Выгоцкий, С.Л. Рубинштейн, О.К. Тихомиров, Т.В. Корнилова, П.К. Анохин, Ю.М. Забродин, Д.Н. Завалишина, В.П. Зинченко каби олимларнинг изланишларини мисол қилиш мумкин¹⁷. Муаллифлар асосан, муаммони инсоннинг қадриятлари йўналиши ва шахслилик сифатлари билан алоқадорлигини текшириб кўришга ҳаракат қилишган.

Юқоридагилардан фарқли ўлароқ, тадқиқотчилардан Д.Д.Каннеман, А.Г.Тверский, Г.А.Саймонлар қарор қабул қилиш феномени ва уни амалга ошириш йўллари ҳақида ўзига хос изланишлар олиб борган бўлиб, охир –оқибат қарор қабул қилишни тушунтирувчи математик ва иқтисодий моделларни яратишга муваффақ бўлганлар. Мазкур моделлар асосида кейинчалик, қарор қабул қилишнинг психологик омиллари, детерменантлари ва ўзига хос жиҳатлари кўриб чиқилган. Яъни, қарор қабул қилиш жараёни ички воситачилик ҳамда инсоннинг объектив муҳитни идрок этиш хусусияти сифатида талқин этилган.

Д.М.Рамендикнинг тасдиқлашича, инсоннинг шахслилик хусусиятлари ва қарор қабул қилиш жараёни ўртасидаги ўзаро алоқадорлик муносабатларини ўрганиш масалалари олимлардан Б.Ф. Ломов, Е.П. Ильин, А.В. Карпов, В.И. Моросанова, О.И. Ларичев ҳамда И.Е. Задорожнюкларнинг тадқиқотларида ўз аксини топган¹⁸. Мазкур ишларда асосий эътибор, қарор қабул қилишда

¹⁶ Евланов А. Г. Теория и практика принятия решений / А.Г. Евланов. - М.: Экономика, 2005. – С.66.

¹⁷ Карпов А. В. Психология принятия решений : Монография / А. В. Карпов; Институт психологии РАН; ЯрГУ. – Ярославль, 2003. – С.103.

¹⁸ Рамендик Д.М. Управленческая психология. – М.: Форум, 2006. – С.82.

инсонларга хос типлар, иродавий сифатлар, индивидуал-психологик хусусиятлар кабиларга қаратилган. Айрим манбаларда қарор қабул масаласига оид илк психологик ёндашувларни аниқлаб берган тадқиқотчи сифатида, Ю.Т.Козелецкий тилга олинади. Муаллиф қарор қабул қилиш жараёнини қуйидаги босқичларга ажратди¹⁹:

- Вазифанинг субъектив ғоясини яратиш;
- Муқобил қарорларни қабул қилиш ва вазиятлар оқибатини баҳолаш;
- Муқобил вариантларни қабул қилишда, самарадорликни белгиловчи шартларни башорат қилиш;
- Баҳоланган муқобил вариантлардан танлов натижалари бўйича, қарор қабул қилиш ва ҳоказо.

Мазкур мулоҳаза мазмунидан шу нарса маълумки, қарор қабул қилиш жараёнини бошлашнинг зарурий шarti бу – вазифанинг шахс томонидан долзарблигини англашдир. Яъни вазифа қанчалик қизиқарли ва аҳамиятли бўлса, инсон томонидан қабул қилинган қарор шунчалик самарадор бўлади. Психолог олимлардан О.А.Кулагин ҳам қарор қабул қилиш жараёнини шахснинг танлов эркинлиги хусусияти орқали кўриб чиқиб, у муаммога оид кўплаб назарий ёндашувларни бирлаштиришга эришган. Муаллифнинг айтишича, қарор қабул қилиш жараёни психологик ҳодиса саналиб, у шахсда мавжуд бўлган рационаллик ва хавф-хатарни қабул қилишга тайёрлик билан тавсифланади. Шунингдек, ушбу жараёнда шахсга хос ўзбошимчалик ва ўзгарувчанлик каби хулқ-атовр шакллари ҳам мавжуд²⁰. Мазкур илмий ғояга мувофиқ, инсоннинг хавф-хатарга тайёр туриши ҳамда рационал тарзда вазиятларни баҳолаш имконияти, қарор қабул қилиш жараёнини тушунтирувчи энг аҳамиятли психологик жиҳатлар саналади.

Тадқиқотчилардан О.К.Тихомиров ўз изланишларида интеллектуал қарор қабул қилиш муаммосига кенг эътибор

¹⁹ Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. - Москва.: ПРИНТ, вт. изд. 2012. – С.207.

²⁰ Кулагин О. А. Принятие решений в организациях: Учеб. пос. - СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2009. – С.42.

қаратиб, унда асосан инсоннинг компьютер билан диалогик қарор қабул қилиш жараёни таҳлил этилган. Муаллифнинг сўзларига кўра, инсон ва компьютер билан диалогда кечадиган интеллектуал қарорларда, фаолиятнинг когнитив услуби, шахснинг ўзини тартибга солиш қобилияти, фикрлаш жараёнидаги когнитив услублар кабиларнинг роли ўта муҳим ҳисобланади²¹. Яъни когнитив услублар нафақат қарор қабул қилиш услубини балки, шахсга хос характерологик сифатлар мажмуи мазмунини ҳам белгилайди.

С.В.Абрамованинг илмий тадқиқот ишларини мисол қилиш мумкин. Муаллифнинг фикрича, қарор қабул қилишдаги омилларнинг икки гуруҳи мавжуд:

1. Субъектив омиллар – тафаккур билан боғлиқ ички-ақлий, ҳиссий жараёнлар ўрин олади;

2. Ситуацион (вазиятли) омиллар – кутилмаган вазифалар, мураккаб шароитдаги талаблар, тезкор ижтимоий аҳамиятга молик қарорлар ва ҳоказо. Шу билан бирга, ситуацион омиллар шароитида қарорлар қабул қилиш ҳолати, организмнинг ички имкониятларига ҳам узвий боғлиқ саналиб, унда инсондаги қувноқлик, чарчоқ ҳисси, вазифаларни бажаришга бўлган иштиёқ каби масалалар ўрин олган.

Қарор қабул қилиш учун энг барқарор омиллар сифатида инсонга темперамент, характер ҳамда шахслилик сифатлари тан олинади²². Демак, келтирилган омилларнинг барчаси инсон эҳтиёжларига таъсир қилиб, унинг қарор қабул қилишга бўлган хатти-ҳаракатларини белгилайди. Инсоннинг ахборотларни идрок этиши ва уларни қабул қилиши қарор қабул қилиш жараёни билан бесовита боғлиқ бўлиб, бу борада Л.В.Иванова шундай дейди: “Инсонларнинг қонунларни яхши тушуниши, уларни яхши идрок этиши, ҳис эта олиши, бошқаларнинг тажрибаларини яхши ўзлаштира олиши қарор қабул қилиш қобилиятларини белгилаб, шу

²¹Тихомиров О. К., Корнилова Т. В., Психология риска и принятия решений: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – С.63.

²²Абрамова С.В. Социально-психологическое обоснование организации исполнения управленческих решений. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. психол. наук. - М., 2001. – С.13.

орқали инсонлар нимани қандай қилишни, ўзгаларни қандай бошқаришни ва вазиятлардан қандай чиқиб кета олишни амалга оширади²³.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, қарор қабул қилиш жараёни ижтимоий характерга эга бўлиб, у бошқаларнинг манфаатларига ҳам кенг таъсир этади. Яъни қарор қабул қилишдаги хатолар катта салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Шунинг учун, бошқарувда раҳбарлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар сифатини оширишда, бошқарув фаолиятини такомиллаштириш ишлари энг чора-тадбирлардан бири ҳисобланади. К.В Коростелина сўзларига кўра, қарор қабул қилиш феноменини тор ва кенг маънода талқин қилиш мумкин. Тор маънода, бу энг яхши ечимни танлаш ва тасдиқлашга қаратилган якуний ҳаракатдир. Бундай ҳолатда, қарор индивидуал ёки гуруҳий қабул қилинган танлов акти сифатида қаралади. Кенг маънода эса, қарор қабул қилиш - бу вақт ўтиши билан амалга ошириладиган ҳамда бир неча босқичда амалга ошириладиган ҳодисадир. Ушбу босқичда қарорларни тайёрлашнинг барча усуллари ва алтернативалари муҳим рол ўйнайди²⁴. Шу жиҳатдан қаралганда, қарор қабул қилиш инсоннинг бирор масала юзасидан амалга оширган энг мақбул танлов йўли ёки бир неча босқичли ақлий ҳаракатлари мажмуидир.

Т.В.Новоселованинг таъкидича, қарор қабул қилиш жараёнини тушунтиришда бир неча фанларнинг ролини ҳисобга олиш лозим. Яъни ҳар бир соҳа вакиллари ишлаб чиқарилаётган қарорларнинг ўзига хос хусусиятлари ва инсонларнинг имконияти келиб чиқиб турлича таъриф берадилар. Масалан математиклар қарор қабул қилиш жараёнини ўзлари тавсия қилган усуллар ва алгоритмлар нуқтаи назаридан таҳлил этадилар. Социологлар эса, жамиятда содир бўлаётган ижтимоий-иқтисодий жараёнлар мазмунидан келиб чиқиб, тушунтиришга ҳаракат қилишадилар.

²³Иванова Л.В. Моделирование функциональной структуры личности в ситуации принятия решений. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. психол. наук. М., 2005. – С.12.

²⁴Коростелина К.В. Стилевые особенности принятия решения. Стиль человека: психологический анализ. М.: Изд. Образования. 2012. – С.61.

Психологлар эса, инсон қарор қабул қилишининг мотивацион, когнитив ва ҳиссий жиҳатларига алоҳида эътибор қаратиб, мазкур омиллар орқали унинг мураккаб асосларини тушунтиришга ҳаракат қилишадилар²⁵. Дарҳақиқат, мазкур мулоҳазага кўра, қарор қабул қилиш ҳодисаси фанлараро интеграциялашган муаммодир. Шунингдек, қарор қабул қилиш - бу битта ҳаракат йўналишини, бир неча мавжуд вариантлардан битта вариантни танлаш босқичидир. Агар инсонда вариантлар бўлмаса, унда вазифага нисбатан танлов ёки ечим ҳам йўқдир.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси шаклланиши тарихини ўрганиш жараёнини тўрт йирик босқичга бўлиш мумкин:

1) Асосий ёндашув ва назарияларнинг шаклланиши, Г. Лассуэльнинг сиёсий-бошқарув фанларини ижтимоий билимларнинг алоҳида соҳаси деб тан олиниши зарурлиги муаммосини кўтариб чиқиши (1940 йиллар охири - 1960 йилларнинг иккинчи ярми);

2) Йўналишнинг университет фани ва илм соҳаси сифатида институтлашуви (1960 йиллар охири - 1970 йиллар);

3) Назарий ва эмпирик йўналишлар кўламининг кенгайиши ва мазмунан чуқурлашуви, йўналиш ва соҳаларга бўлиниши ҳамда ихтисослашуви (1980-1990 йиллар);

4) Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши босқичи (1990 йиллардан бошлаб).

Тармоқларга оид бошқарув илми бошқарувнинг алоҳида соҳалари (соғлиқни сақлаш соҳасидаги сиёсат, миллий муносабатларга доир сиёсат, ташқи сиёсат ва бошқалар) билан бевосита боғлиқ - қарорлар қабул қилишга оид билим эса давлат сиёсатининг умумий механизмига алоқадор бўлиб, давлат аппаратининг ташкилий тузилмасини, унинг бўлинмалари

²⁵Новоселова Т.В. Соотношение структуры целостной индивидуальности и принятия решения. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. психол. наук. М., 2003. – С.15.

ўртасидаги муносабатлар, бошқарув ходимлари таркиби, бошқарув жараёнини такомиллаштиришга хизмат қилувчи технологияларни ўз ичига олади. Шундай қилиб, бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясига қуйидагича таъриф бериш мумкин: бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси сиёсий бошқарувга оид фан бўлиб, қарорлар қабул қилишнинг қонуниятлари ва механизмларини ўрганади. Шунингдек, бу назария давлат қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тамойиллари ҳамда усулларини ишлаб чиқишга хизмат қилади. Хулоса қилиб айтганда, мазкур назария муайян муаммоли вазиятларда давлат бошқаруви самарадорлигини илмий интеллектуал жиҳатдан таъминлашга йўналтирилган. Демак, бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатга эга бўлиб, бир томондан, бошқарувнинг моҳиятини таҳлил қилишга, иккинчи томондан, қарорлар қабул қилиш учун тавсиялар ишлаб чиқишга йўналтирилган.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг фанлараро табиатга эга эканлигига 1940-1960 йилларда Г.Саймон, Г.Лассуэль, И.Дрор ва Ч.Линдбломлар катта эътибор қаратганлар. Фанда бихевиористик, менежерлик ва тизимий ёндашувларнинг кенг ёйилиши XX аср ўрталарида қарорлар қабул қилиш назариясининг шаклланишига ҳамда унинг фанлараро табиатга эга бўлишига сабаб бўлди. Бироздан кейин мазкур назария кибернетик ёндашув ва компьютер техникаси ёрдамида ахборотни таҳлил қилишнинг янги усулларини ўзлаштириш туфайли янада бойитилди.

Шу билан бирга, 1960-1970 йилларда кўпгина тадқиқотчилар қарорлар қабул қилиш жараёнининг статик ҳолатини ўрганишга ҳам эътибор қаратдилар.

Ч.Линдблом қарорлар қабул қилишнинг *расмий* ва *норасмий* агентлари ўртасидаги ўзаро таъсирни ўрганишга алоҳида эътибор қаратди. Бошқа олимлар эса (И.Гордон, Ж.Льюис и КиЯнг²⁶) қарорлар қабул қилиш жараёнини тадқиқ этишнинг тизимий-тузилмавий йуналишини бирмунча истиқболли, деб ҳисоблашган.

²⁶ Yang C.K. Introduction to Max Weber// Max Weber. The Religion of China. - New York, 1964.

Мазкур иккинчи йўналиш бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг тузилишини тадқиқ этишни назарда тутди.

Қарор - мақсадга эришиш учун биргаликда фаолият юритиш, мувофиқштириш ва рағбатлантиришни амалга ошириш йўли акс этган директив ҳужжат. Қарор бошқарув органи ёки раҳбарнинг шундай ҳужжатида, унда нафақат мақсад белгиланади, балки қатор вазифалар шакллантирилган, бажарилиш муддати курсатилган, ижрочилар кўзда тутилиб, ресурслар (меҳнат, моддий, молиявий) ажратилган, жавобгарлик белгиланган бўлади.

Психология фанида қарор қабул қилиш “ноаниқ вазиятларда дастлабки ахборотларни ўзгартириш асосида мақсад сари олиб боровчи хатти-ҳаракатлар изчиллигини шакллантиришнинг иродавий ҳодиса”дир²⁷. Бу тушунчани тасаввур этиш учун асосий тушунчаларни аниқлаб олишга зарурият туғилади.

Хориж тадқиқотчиларидан А.Кунбергернинг айтишича, қарор қабул қилишда инсоннинг когнитив жараёнлари муҳим ҳисобланиб, вазиятлардан вариантлардан бирини танлашда сезги, идрок, хотира, тафаккур, хаёл ва диққат каби психик жараёнлар фаол иштирок этишади. Яъни уларнинг ёрдами билан инсон маълумот олади, таҳлил қилади, вазиятни аввалги тажриба билан таққослайди, тахмин қилади ва ҳоказо²⁸. Шу билан бирга, қарор қабул қилиш феномени психологик жиҳатдан таҳлил қилинганда аввало, мотивацион омиллар орқали ҳам тушунтирилади. Бунда шахснинг вазифаларга нисбатан қўл келган билим ва кўникмалари, охирги ҳолатларда таваккал қила олиш имконияти ҳамда иродавий соҳаси асосий омил сифатида қаралади. Ушбу мулоҳазалардан фарқли ўлароқ, қарор қабул қилиш ҳодисаси ҳақида тадқиқотчи М.К.Эддоус шундай дейди: “Қарор қабул қилишда субъектив локус-назорат муҳим ҳисобланиб, унга кўра шахслар икки тоифага бўлинадилар. Биринчи тоифа кишилари, ўз ҳаётида нима содир

²⁷ Психология. Словарь / Под. общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского.-2-е изд., испр. и доп. -М.: Политиздат, 1990.-С.62-63.

²⁸ Kuhberger A. The influence Of Framing on Risky Decisions: A Metaanalysis I I Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2008. — Vol. 74. -№ 1.-P. 51-55.

бўлиши, ва қандай натижага эришиши сабабларини ўз имкониятларидан, ютуқларидан, тажриба ва малакаларидан қидирадилар. Иккинчи тоифа кишилари эса, қарор қарор қабул қилишда муваффақиятлари ҳамда муваффақиятсизликларини ташқи муҳит омилларидан ёки бошқалардан қидиришади²⁹. Муаллифнинг мазкур ғоялари кейинчалик, иродавий актлар ва унинг инсонларда намоён бўлиши, инсонда устун бўлган субъектив назорат меҳназмлари ҳақидаги янги ёндошувнинг пайдо бўлишига сабаб бўлди.

Бошқа олимлардан фарқли ўлароқ, М.А.Холоднаянинг “Индивидуал ақл ва когнитив услуб” номли монографиясида, қарор қабул қилишнинг ўзига хос психологик компонентлари масаласига алоҳида эътибор қаратиб, уни қуйидаги жиҳатлар асосида тушунтиришга ҳаракат қилади³⁰:

1. Субъектнинг вазиятларни ҳал этишда инсонларнинг бошқаларни кўмагига муҳтожлиги – яъни инсон қарор қабул қилаётганда, ўзининг тажрибаси ва билимларидан кўра, кўпроқ бошқа одамларнинг фикрига эътибор қаратади. Бунда барча ҳаракатлар ўтмиш тажрибаси ва ҳамкорликдаги билимлари асосида амалга оширилади;

2. Рефлексивлик-импульсивлик – яъни бу ноаниқ шароитларда қарор қабул қилиш услубидир. Ушбу тоифага мансуб кишилар, ҳамма нарсани осон ва тез бажарадилар аммо, атрофлича ўйламасдан таваккал қилишга кўпроқ мойилдирлар. Шу билан бирга, рефлексив типдаги кишилар диққат билан қарор қабул қилишади, бошқалар билан вазият устидан тортишадилар ҳамда охириги натижалар ҳақида кўпроқ қайғурадилар;

3. Тажрибасизлик ёки толерантликнинг кам ривожланганлиги – бундай шахслар ҳарқандай янги вазиятларда қарор қабул қилишдан қочадилар, янги қарорларга қаршилик кўрсатади, кўпроқ қарорларини ўтмишдаги тажрибалари асосида ишлаб чиқадиладар. Янги нарсаларни идрок этишга мойил эмаслар;

²⁹ Eddowus M.K. Decision making methods. M.: Audit. JUN 2005. – PP.23.

³⁰ Холодная М.А. Когнитивные стили: О природе индивидуального ума. 2 - изд, перераб. и доп., СПб.: Питер, 2004. – С.146.

4. Ноаниқликларга чидамлилиқ – ушбу хусусият инсоннинг ноаниқ ва қийин шароитларда ҳаракат қила олиш қобилиятини тавсифлайди. Бундай кишилар доим ўзига ишонган, мустақил ҳал қилувчи, ҳиссий жиҳатдан барқарор, янги муаммоларни самарали ҳал этиш учун зарур бўлган хусусиятларга эга шахслардир. Демак, муаллифнинг мазкур ёндошуvidан шуни англаш мумкинки, қарор қабул қилиш нафақат инсоннинг мустақил ҳаракатларига балки, унинг янгиликларга, ўзгаришларга бўлган толерантлилиқ сифатларига ҳам кўпроқ боғлиқ ҳисобланади.

Немис социологи ва файласуфи Т.Л.Адорнонинг сўзларига кўра, қарор қабул қилиш ҳодисаси инсондаги қатъийлик сифати билан узвий боғлиқ саналиб, у янги вазиятларга нисбатан қўлланилган ҳаётий стратегиялар ва қадриятлар йўналиши билан тушунтирилиши лозим. Шунинг учун ҳам, жамиятда инсонлар тоифаларга ажралади. Яъни муваффақиятли ва омадли кишилар. Бошқалар эса, муваффақиятсиз ва омадсиз кишилардир³¹. Замонавий талқинда нашр этилган “Бошқарув психологияси” дарсликларда, муваффақиятли қарор қабул қилиш ҳамда бошқарув қарорларининг самарадорлик жиҳатларини белгиловчи шахслилик сифатларига қуйидагилар киритилади³²:

- Амалий ақл;
- Психологик тактга эғалик;
- Ҳаракатчанлик (юқори энергия);
- Аниқлик;
- Танқидийлик;
- Ташаббускорлик;
- Мустақиллик;
- Ижтимоийлик;
- Қатъиятлилиқ;
- Самарадорлик;
- Инсонларни тушуниш қобилияти;
- Иродалилиқ;

³¹ Адорно Т. В. Исследование авторитарной личности. - М.: Серебряные нити, 2001. – С.134.

³² Сысоев В. В. Теоретические основы психологии управления. — М.: Юрайт. 2019. – С.122.

- Некбинлик;
- Компетентлик;
- Ижодкорлик ва ҳоказо.

Юқорида қайд этилган сифатлар, қарор қабул қилиш жараёнининг самарадорлигини таъминловчи характерологик хусусиятлар саналиб, ушбу сифатлар ҳар бир инсон ёки бошқарувда фаолият олиб бораётган раҳбар ходимлар учун зарур бўлган ижтимоий-психологик хусусиятлар йиғиндиси саналади. Қарор қабул қилиш муаммоси фалсафа фанида ҳам ўзига хос талқин этилиб, муаммога оид илк фикр-мулоҳазаларни антик давр нидерланд файласуфи Б.Спинозанинг қарашларида кўришимиз мумкин. Алломанинг айтишича, қарор қабул қилиш бу мотивлар курашидан иборат бўлиб, унда инсоннинг ҳис-туйғулари, ақл-идроки, иродавий сифатлари муҳим рол ўйнайди. Шунингдек, инсоннинг қарор қабул қилиш хусусияти худди эгри чизик ва тўғри чизикдаги ҳаракат йўналилишига ўхшайди³³. Алломанинг назарича, тўғри чизикдаги ҳаракат бу-қабул қилинган муваффақиятли қарор саналади. Эгри чизикли ҳаракат эса, қарор қабул қилишдаги муваффақиятсизлик ёки чорасизлик билан характерланади.

Б.Спинозадан фарқли ўлароқ, файласуф Артур Шопенгауэр ҳам ўз асарларида, инсонга хос қарор қабул қилиш жараёни масаласини ҳал этишга катта ҳисса қўшган олимлардан бири ҳисобланади. У қарор қабул қилишни иродавий ҳаётнинг бошланиши деб таърифлайди. Бундан ташқари, қарор қабул қилиш бу эркинлик инсон учун эркинлик манбаи шу билан бирга, ҳаётинг азоб-уқубатлар қутилишининг ягона йўлидир³⁴. Азоб-уқубатлардан халос бўлиш эса, ҳақиқатни англаш, ҳаётинг истакларнинг устунлиги, янги ғояларни қўллаб-қувватлаш, жавобгарликни ҳис этиш каби сифатларга эга бўлиш орқали амалга оширилади. Мазкур ёндошувга кўра, қарор қабул қилиш нафақат ҳақиқатни кўра билиш балки, жавобгарликни ҳис этиш каби характерологик хусусиятлар орқали тушунтирилиши лозим.

³³ Спиноза Б. Этика. Избр. произв.: Вт. изд. Вт. том. – Москва. Образования, 2012. – С.276.

³⁴ Шопенгауэр А. Две основные проблемы этики / А. Шопенгауэр // Свобода воли и нравственность. – М. : Изд-во «Республика», вт. изд. 2009. – С.124.

Умуман олганда, ўтган асрда қарор қабул қилиш психологияси борасида, хориж психологларидан Дж. Келли ҳамда А.Адлерлар ҳам ўзига хос қизиқарли изланишлар олиб боришган. Дж. Келлининг қарашларига кўра, қарор қабул қилиш ҳодисаси вазиятларнинг ноаниқлаги ҳамда инсондаги импульсивлик, ижодкорлик, эркинлик даражаси кабилар орқали тушунтирилади³⁵. Яъни импульсивлик ва ижодкорлик орқали инсон бирор масала ҳақида фикрлаш ҳамда мослашувчанлик қобилиятларини намоён этади. А.Адлер ўзининг “ҳаётий мақсадлар ва ҳаёт тарзи концепциясида” инсонга хос қарор қабул қилиш жараёни ҳақида кенг тўхталиб, қарор қабул қилишни индивидуал тажриба, характер хусусиятлари, шахсни маълум бир фаолиятга бўлган мойиллик даражаси, онг даражаси, қадриятлар йўналганлиги каби тушунчалар орқали таърифлашга ҳаракат қилади. Яъни ҳаётий мақсадлар ва қабул қилинган қарорлар инсонни ривожлантиради, турмуш тарзини ўзгартиради ҳамда унинг ҳаётий йўналишларини белгилайди³⁶. Шунингдек, самарали қабул қилинган қарорлар ва ҳаётий мақсадлар шахсларни кучсизлик туйғусидан ҳимоя қилади. Ушбу ғояга кўра, қарор қабул қилиш ва ҳаётий мақсадларнинг мавжудлиги субъектив фаолият натижаси саналиб, у орқали келажак ва ўтмиш ҳодисалари ҳамда кутилаётган натижалар баҳоланади. Рус олимлари орасида К.А.Абульханова ўз изланишларида инсонларнинг ҳаётий қарорлар қабул қилиши муаммосини ўрганишга катта эътибор берди. Муаллифнинг айтишича, шахснинг ҳаёт йўли барча турли муаммолардан иборат бўлиб, уларни ҳал ҳар бир инсонда индивидуалдир. Шунинг учун, ҳар бир инсон ўз ҳаёт йўли ва мақсадларини танлайди. Шу билан бирга танланган ҳаёт йўли учун у қарорлар қабул қилади³⁷. Мазкур ёндошувга яқин тадқиқотларни Г.А.Балл, И.Г.Ермакова, В.Г.Панок, Л.В.Сохан, Т.М.Титаренко, В.М.Ямницкийларнинг изланишларида

³⁵Фрейджер Роберт Психология личностных конструктов и когнитивная психология. Дж. Келли и А. Бек / Роберт Фрейджер , Джон Фейдимен. - М.: Прайм-Еврознак, 2013. – С.53.

³⁶Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. Лекции по введению в психотерапию для врачей, психологов и учителей / А. Адлер. – М. :404Изд-во Ин-та Психотерапии, 2002. – С.108.

³⁷Абульханова К.А. Методологический принцип субъекта: исследование жизненного пути личности психологический журнал. 2014. Т. 35. № 2. С. 5-18.. : 404 изд-во ин-та психотерапии, 2002. – С.84.

ҳам кўриш мумкин. Муаллифларнинг хулосаларига кўра, қарор қабул қилиш жараёни ҳаётий стратегиялар билан узвий боғлиқ бўлиб, у орқали инсон ўз ҳаёт йўлини, йўналишини белгилайди. С.Л.Рубенштейнни бўйича, қарор қабул қилиш ҳодисаси тўрт бочқичда амалга оширилади³⁸:

– Мотивациянинг пайдо бўлиши ва мақсадларни олдиндан белгилаш босқичи;

– Мотивлар муҳокамаси ёки курашиш босқичи;

– Қарорни қалуб қилиш босқичи;

– Қарорни ижро этиш босқичи.

Мазкур таснифга мувофиқ, қарорларнинг келиб чиқишини манбаси бу мотивациядир. Мотивация кучли бўлган вазифаларда қарор қабул қилиш, вазиятлардан бирини танлаш, муқобил ечимларни излаш кабилар муваффақиятли амалга оширилади.

Тадқиқотчи Г.М. Шварц инсонларда қарор қабул қилишни шакллантириш ишлари юзасидан тадқиқотлар олиб бориб, уни қуйидаги тартибда тушунтиришга ҳаракат қилади. Яъни қарор қабул қилиш бу - муаммони аниқлаш, муаммоли вазиятларни тузиш, муаммоларни тақсимлаш, мақсадлар иерархиясини ишлаб чиқиш, альтернатив вариантларни излаб топиш, оптимал ечимни танлаш, қарор қабул қилиш ва уни баҳолаш каби босқичлар орқали амалга оширилади³⁹. Шунинг учун, қарор қабул қилиш жараёни кўпчилик мутахассислар томонидан мураккаб психологик ҳодиса сифатида таърифланади.

³⁸ Рубинштейн С. Л. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – М. : Наука, вт. изд. 2007. – С.133.

³⁹ Шварц Г. М. Психология индивидуальных решений / Г. М. Шварц. – М. : Фирма «Промысел»; Изд-во АО «Диалог-МГУ», 1997. – С.76.

1.2. Ижтимоий-психологик тадқиқотларда қарор қабул қилиш муаммосининг ўрганилганлик ҳолати

Қарор қабул қилиш жараёнининг психологик тадқиқотлардаги ўрганилганлик ҳолати асосан, инсонлар қандай қилиб танловни амалга оширишлари мумкин мазмунида ўрганилган. Иккинчидан, қарор қабул қилиш феномени инсон фаолиятининг барча турлари учун хос бўлган ҳодисадир. Мисол учун, қарор бу - натижа, нимадандир хулоса чиқармоқ, қарор қилмоқ, ҳукм, чуқур фикрлаш орқали бирон-бир хулосага келмоқ ёки муайян хатти-ҳаракатни амалга ошириш заруратидир.

Тадқиқотчилардан В.М.Каримова, О.Э.Хайитов, Н.Ш.Умароваларнинг айтишича, бошқарув илмининг назарий тарихий асослари ўз мазмунида бошқарув тамойиллари, бошқарув усуллари, гуруҳлардаги раҳбарлик ва лидерлик масалалари, лидерлик услублари, суперлидерлик феномени, раҳбарлик сифатлари, раҳбарликка лойиқликни баҳоловчи мезонлар, бошқарувчига хос компетенциялар таснифи каби масалаларнинг иқтисодий, ижтимоий-психологик жиҳатларини тўлиқ қамраб олиши лозим⁴⁰. Чунки, бошқарув қарорлари кенг қамровли тушунча саналиб, уни соҳалараро тадқиқ этиш, мазмунини аниқлаштириш мақсадга мувофиқ саналади.

Бошқа олимлардан фарқли ўлароқ, И.И.Маҳмудовнинг сўзларига кўра, бошқарув психологияси ва қарорлари масаласи тарихий аҳамиятга эга ҳодиса саналиб, уни ўрганишга бўлган илмий интилишлар қуйидаги хронологик даврларни ўз ичига олади⁴¹:

- Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби (1885-1920);
- Бошқарувда классик ёки маъмурий мактаб (1920-1950);
- Инсоний муносабатлар мактаби (1930-1950);

⁴⁰Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. - Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. - Б. 25-27.

⁴¹Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. - Т.: ДЖКА «Раҳбар» маркази; «УЁЛЖАКБ-РКЯЧТ» МЧЖ, 2006. - Б.10-13.

- Бошқарувга капитал ёндошув;
- Микдорий ёндошув;
- Жараён сифатида ёндошув;
- Тизимли ва вазиятли ёндошув;
- Инсон ресурсларини ривожлантириш назарияси ва ҳоказо.

Демак, бошқарув қарорларини ўрганиш хорологик даврлаштириш асосида кечиб, унда ҳам тарихий ҳам, замонавий концепцияларнинг асл моҳияти акс этади.

Н.Боймуродовнинг таъкидича, раҳбар қабул қилган қарор шерикларнинг манфаатига ҳам дахлдор бўлиши лозим. Муваффақиятли раҳбар доимо ўзини ҳамкорининг ўрнига қўйиб кўриш тамойилига тез-тез мурожаат қилиш фойдалидир. Яъни “ўзинга раво кўрган ишни ва вазифани бошқаларга ҳам раво кўр, ўзинга раво кўрмаган нарсани бошқаларга ҳам раво кўрма” деган ҳикматли ақидага амал қилиши лозим. Акс ҳолда, бошқарув фаолиятининг самарадорлиги пасаяди ёки манфаатлар бир томонлама тус олади⁴². Мазкур мулоҳазадан шу нарса аниқ бўладики, раҳбарлик фаолияти ва бошқарув қарорлари инсоннинг қадриятлари тизими билан узвий боғлиқ саналиб, унда инсоннинг кўплаб ижобий характерологик сифатлари мужассамдир.

Ғ.Д.Шерматовнинг таъкидлашича, раҳбар мақсадга мувофиқ, самарали қарор қабул қила олиш малакаси билан бирга, қуйидаги социал-психологик ролларни бажариши лозим: ишбилармон, корхонани инқироздан сақловчи, музокара ўтказувчи, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш, иқтисодий кучларни йўналтириш, рағбатлантириш, ишчи ходимларнинг иш натижалари ҳамда интилишига эътиборли бўлиш, назорат, комиссияни кутиш, юқори бўғин раҳбарга ҳисобот бериш ва бошқалардир⁴³. Яъни, қабул қилинган қарорлар нафақат бошқарув ва ижро масаласига балки, ҳамкорлик ишлари, ўзаро муносабатлар, стратегик режалар, ижтимоий-қўллаб қувватлаш кабиларга ҳам хизмат қилиши керак.

⁴² Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. «Янги аср авлоди», 2007. – Б.71.

⁴³ Ғ.Шерматов «Менежмент социологияси ва психологиясининг долзарб масалалариН.: НМПИ, 2006 – Б.38

И.Худойбердиев бошқарув самарадорлиги ҳақида ёзаркан, ҳар бир ташкилот раҳбарининг асосий вазифаси корхонада ижобий ижтимоий-психологик муҳитни яратиш, яъни ходимлар орасида узлуксиз ижтимоий-психологик ва педагогик, яъни профилактик йўналишдаги ишларини ташкиллаштириш лозим. Бунинг учун, ҳар бир ташкилотда мутахассис психолог штат бирлиги жорий этилиши керак. Бу бошқарув қарорлари ижросини самарадорлигини таъминловчи омиллардан бири ҳисобланади⁴⁴. Менежмент соҳасида етакчи олимлардан саналган С.С.Ғуломовнинг ёзишича, ҳар хил ҳолатлар турлича ташкилий бошқариш тузилмаларини ва бошқарув қарорларини талаб этса, унда муайян вазиятлардан келиб чиқиб, стратегик режалар ва қарорлар ишлаб чиқиш аҳамиятли саналади⁴⁵.

О.Э.Ҳайитовга сўзларига кўра, раҳбарларга хос ижобий фазиларлар ва инновацион қарор қабул қила олиш малакалари, қуйидаги мажмуавий компетенциялар тури билан узвий боғлиқ⁴⁶:

- Профессional компетенция;
- Ижтимоий-психологик компетенция;
- Ижтимоий-информацион компетенция;
- Когнитив компетенция;
- Махсус компетенция;
- Коммуникатив компетенция;
- Аутопсихологик компетенция;
- Услубий компетенция;
- Маданий компетенция ва бошқалар⁴⁷.

Тадқиқотчи Қ.Х.Абдурахмоновнинг айтишича, самарали ва муваффақиятли режалар ва бошқарув қарорлари нафақат раҳбар

⁴⁴ Худойбердиев И. Раҳбар ва бошқарув. - Қарши: «Насаф» нашриёти, 2005. – Б.15.

⁴⁵ Ғуломов С.С. Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти. Тошкент, 2003. – 124 б.

⁴⁶ Ҳайитов О.Э. Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари / Иктисодиёт ва таълим. - 2008. - № 3.Б.17.

⁴⁷ Ҳайитов О.Э. Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари / Иктисодиёт ва таълим. - 2008. - № 3.Б.17.

учун обрўъ -эътибор олиб келдаи балки, қуйидаги натижаларга эришиш имкониятини берберади⁴⁸:

- Рақобат бардошликни ошириш;
- Бозорнинг очиқлигини рағбатлантириш;
- Турмуш даражасини яхшилаш;
- Атроф - муҳитни муҳофаза қилиш;
- Бошқарувда шаффофлик ва қонун устуворлигини

таъминлаш ва ҳоказо.

Л.М.Королевнинг “Бошқарув психологияси” номли ўқув қўлланмасида таърифланишича, қарор қабул қилиш жараёни бу – мақсадга эришиш учун биргаликда фаолият юритиш, бирор вазиятни мувофиқлаштириш ҳамда рағбатлантиришнинг усули акс этган директив ҳужжатдир⁴⁹. Мазкур таърифдан фарқли ўлароқ, В.А.Коноваленконинг айтишича, қарорлар бу - бошқарув органи ёки раҳбарнинг шундай ҳужжатидайки, унда нафақат мақсад белгиланади, балки муаммо юзасидан қатор вазифалар шакллантирилган, мақсадларни бажарилиш муддати кўрсатилган шунингдек, унда ижрочилар кўзда тутилиб, уни амалга оширишнинг ресурслари ажратилган ҳамда жавобгарлик белгиланган бўлади⁵⁰. Дарҳақиқат, стратегик аҳамиятга эга қарорларда бутун бошқарув фаолиятининг мақсад ва вазифалари, унинг истиқбол режалари ўз аксини топади.

Баъзи тадқиқотларда қарор қабул қилиш ҳодисаси, ноаниқ вазиятларда дастлабки ахборотларни ўзгартириш асосида, мақсад сари олиб боровчи хатти-ҳаракатлар изчиллигини шакллантиришнинг иродавий ҳодисса сифатида ҳам таърифланади. Л.Н.Карданскаянинг айтишича, қарор қабул қилиш жараёни бу – ирода кучи талаб этиладиган, уйлаб хулоса қилинадиган, баъзида таваккал қилиш орқали амалга ошириладиган мақсадли жараёндир.

⁴⁸ Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқ. Замоновий менежмент: назария ва амалиёти. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. –Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009. –Б.66.

⁴⁹ Королев Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. - М.: Дашков и К, 2016. – С.66.

⁵⁰ Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С.114.

Шунинг учун, уни ирода ҳаракатлар кучига тенглаштирилади.⁵¹ Бироқ, бизнингча тадқиқотлараро ўзига хосликликларни аниқлаш учун аввало, у билан боғлиқ яқин тушунчаларни аниқлаб олиш зарур. Қарор қабул қилиш феноменининг ижтимоий-фалсафий асослари кенг тадқиқ этилган бўлиб, ҳозирга қадар ушбу категорияга оид кўплаб фалсафий луғатлар чоп этилган.

К.М.Заккарнинг тадқиқотларида кўра, қарор қабул жараёни бу – инсоннинг бирон ишни бажаришга қаратилган онгли интилишидир. Шу билан бирга, қарор қабул қилиш иродавий фаолиятининг манбаи саналиб, унда бирор шахс ёки етакчининг объектив дунёни ўзгартиришга қаратилган амалий фаолияти акс этади⁵². Яъни “мен хоҳлайман” ҳисси эмас, балки “мен бунни қилишим керак” мазмунда ҳаракат қилади. Аммо, қарор қабул қилиш барча инсонлар ва етакчи шахслар учун ҳам, доим муваффақиятли кечавермайди. Бу ҳолат уларда шаклланган қобилият, тажриба, малака ҳамда бошқарув компетентлигини таъминловчи қатор психологик хусусиятлар тури билан узвий боғлиқ ҳисобланади. Иккинчидан, раҳбар томонидан чиқарилган қарорлар бўйсунувчилар учун қатъиян кучга эга бўлган ҳуқуқий асослардан бири ҳисобланади.

Г.В.Гутман томонидан олиб борилган тадқиқотларда аниқланишича, муваффақиятли раҳбар томонидан қабул қилинган қарорлар қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим⁵³:

– Мақсадли – яъни қарор аниқ мазмунда шакллантирилиши, қўл остидаги ходимлар ва ишчилар ўртасида ноаниқ фикр ва шубҳа туғдирмаслиги керак;

– Оқилона ва изчил – яъни ички ва ташқи вазиятларга, шунингдек, аввалги ва келгусидаги қарорларга тўлиқ мос келиши шарт;

⁵¹Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. – С.68.

⁵²Заккар К.М. Принятие решений в системе организационного управления. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. социол. наук. — М., 2003. – С.13.

⁵³ Гутман Г.В. Управление процессом. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С.248.

– Ваколатлилик – яъни қонунлар раҳбарнинг кўрсатмалари ва буйруқлари талабларига таяниб, раҳбар ва бўйсунувчининг вазифалари ва ҳуқуқларини ҳисобга олиши;

– Истиқболли – муддати, нимага, кимга, қандай, қачон, қаерда ва қайси санага қадар бўлганлиги ҳақидаги саволларга жавоб бера олиши;

– Ўз вақтида ва самарали – харажатларга нисбатан, кутилган натижага нисбатан имкон қадар яхшироқ бўлиши ва ҳоказо.

Юқоридаги таснифдан фарқли ўлароқ, баъзи тадқиқотларда қарор қабул қилиш жараёни учун муҳим бўлган ёндашувлар ҳақидаги фикр-мулоҳазаларни ҳам кўриш мумкин. Тадқиқотчи К.В.Балдиннинг айтишича, қарорларни тайёрлаш жараёни мураккаб ижтимоий-психологик жараён саналиб, унда уч хил ёндошув ажратилади:⁵⁴

– Интуитив ёндошув – ушбу ёндошувга мувофиқ, қарорнинг ижобий ва салбий томонлари таҳлил қилмасдан, унинг тўғрилигини ҳис этиш асосида қабул қилиш тушунилади;

– Тажрибага асосланган ёндошув – бу билим ёки тўпланган ҳаётий, касбий тажрибаларга асосланган жараёндир. Мазкур ёндошувга мувофиқ, қарорларни қабул қилишда алтернатив қарорлар ва ўтмиш қарорлари ҳисобга олинади. Бу ёндошувнинг камчиликларидан бири шуки, у ўтмиш тажрибада мос ўхшаш бўлмаган вазиятларда яхши самара бермайди;

– Аналитик ёндошувга асосланган қарорлар, яъни бундай қарорлар аввалгисидан фарқли ўлароқ, ўтган тажрибага боғлиқ бўлмайди, балки у аналитик фикрлашга асосланади. Ушбу таснифлардан шуни хулоса қилиш мумкинки, замонавий раҳбар фақат ўтмиш тажрибасига таяниб эмас, балки у креатив фикрлаш ва танқидий тафаккур қилиш асосида ҳам самарали қарорларни ишлаб чиқиш имкониятига эгадир. Хориж тадқиқотчилардан М.Вудкок ҳамда Д.Френсисларнинг аниқлашича, қарор қабул қилишнинг

⁵⁴ Балдин К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – Изд. 7-е. – Москва : Дашков и К, 2012. – С.112.

тўртта даражаси мавжуд ва уларнинг ҳар бири раҳбардан ўзига хос бошқарув кўникмаларини талаб қилади⁵⁵:

Биринчи даража – Доимий қарорларни қабул қилишда раҳбар ўзини маълум бир дастурга мувофиқ йўналтиради, яъни худди шу вазиятларни тан оладиган ва олдиндан башорат қилувчи тарзда ҳаракат қилувчидир. Ушбу даражада раҳбарнинг асосий вазифаси - вазиятларни “ҳис қилиш” ва аниқлаш, сўнгга маълум ҳаракатларни бошлаш учун жавобгарликни ўз зиммасига олишдир;

Иккинчи даража – Мазкур даражада раҳбар, қатор мумкин бўлган ечимларнинг афзалликларини баҳолайди ҳамда яхши ишлаб чиқилган муқобил ҳаракатлар мажмуидан муаммога энг мос келадиганидан бирини танлашга ҳаракат қилади⁵⁶;

Учинчи даража – мослашиш жараёни бўлиб, унда раҳбар маълум бўлган муаммонинг янги ечимини излайди. Муваффақиятга эришиш унинг шахсий ташаббуси ва номаълум вазиятларни ҳал эта олиш қобилиятига боғлиқ бўлади. Бундан ташқари, ушбу жаража раҳбар шахсининг касбий кўникмалари ва малкаси, касбий компетентлигига ҳам узвий боғлиқдир⁵⁷;

Тўртинчи даража – инновацион жараён саналиб, унда раҳбар умуман кутилмаган ва олдиндан айтиб бўлмайдиган муаммоларни тушуниш йўллариини излаши лозим, бунда асосий ечим раҳбарнинг муаммога янгича ёндошуви ҳамда унинг умумий интеллект даражасига ҳам боғлиқдир. Демак, қарор қабул қилишдаги даражалар, ўз мазмунида раҳбар шахсининг имкониятлари, салоҳияти, касбий компетенциялари, янги тажрибаси ва ақлий кўрсаткичлари кабиларни ҳам акс эттириши табиийдир.

А.В.Мендельнинг айтишича, қарор қабул қилиш учун муҳим аҳамиятга эга бўлган нарса - бу қатъиятлилиқ, яъни инсоннинг мустақил равишда масъулиятли қарорларни қабул қилиши ва уларни фаолиятида барқарор амалга ошириш қобилиятидир.

⁵⁵Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Вт. Изд. М. 2007. – С.65.

⁵⁶Карданская Н. Л. Управленческие решения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С.68.

⁵⁷Кузнецов В. А. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учебник для студентов высших учебных заведений / В. А. Кузнецов, А. А. Черепашин. – Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2017. – С.41.

Кўпинча, бундай ҳаракатлар маълум хавфли вазиятлар ҳамда уларни ҳал этишга қаратилган муқобил ечимларни танлаш зарурати билан боғлиқ бўлган қийин вазиятларда яққол сезилади⁵⁸. Шунинг учун, қатъийлик сифати, қабул қилинган қарорлар учун раҳбарнинг масъулиятни ўз зиммасига олиши билан характерланади. Таъкид жоизки, ҳар бир муваффақиятли раҳбар албатта, қабул қилинган қарорнинг мақбул, самарали бўлишини хоҳлайди. Бироқ, бундай истакни рўёбга чиқариш учун, ҳеч бўлмаганда қарор қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омилларни аниқлай олиши лозим. В.Л.Сендеров қарор қабул қилиш жараёнига таъсир этувчи омилларни тўрт гуруҳга ажратади⁵⁹:

– Ахборот омиллари – яъни бу ҳаракат объекти ҳақида, ижрочилар ва ҳаракат содир бўладиган шароитлар тўғрисидаги маълумотлар миқдори билан характерланади;

– Мотивацион омиллар – яъни субъектнинг қарор қабул қилиш мотивлари, унинг қизиқишлари, муносабатлари ва позициялари билан тавсифланади. Бундан ташқари ушбу омиллар таркибига, раҳбар шахснинг бошқалар билан бўладиган шахслааро муносабатлари тизими ҳам мавжуд;

– Характерли омиллар ёки субъектнинг характер хусусиятлари ва коллегиял қарорлари – бу қарор қабул қилган гуруҳдаги муносабатлар характери, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг мутаносиблиги билан тавсифланади;

– Технологик омиллар – бу раҳбарнинг маълум принциплар ва қоидаларга, технологик процедураларга риоя қилиш, қарор қабул қилиш усуллариининг мавжуд арсеналидан фойдаланиш туфайли технологик омиллар. Демак, мазкур омиллар таъсири орқали инсон қарор қабул қилиш жараёни моҳиятини пухта амалга ошира боради.

Бошқарув қарорларини тадқиқ этишнинг ижтимоий-психологик масалалари А.Р.Урубковнинг изланишларида ҳам ўз

⁵⁸Мендель А. В. Модели принятия решений : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А. В. Мендель. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С.132.

⁵⁹Сендеров В. Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – С.58.

аксини топган. Муаллифнинг айтишича, рационал мазмундаги бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни беш босқични ўз ичига олади⁶⁰:

– Индикатив босқич – бунда муаммоли вазиятни аниқлаш ва унинг ечимларини аниқлаш кечади. Раҳбар шуни биладики, қарор тўғри ёки нотўғри бўлишига қарамасдан уни қабул қилиш мажбур;

– Ахборот босқичи – юзага келган муаммо бўйича маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш, шунингдек ўзига хос вазиятларга боғлиқ бўлган тўсиқларни аниқланади;

– Ғояни ишлаб чиқиш ва қарор қабул қилиш босқичи ва ҳоказо.

Тадқиқотчи томонидан берилган мазкур тасниф мазмунидан шу нарса аён бўладики, бошқарув қарорлари бу шунчаки ғоя эмас, унда стратегик мақсадлар ва ғоялар акс этиши лозим. Ва бу барча раҳбарлар учун мақсадга мувофиқ саналган, қарор қабул қилиш малакаларида ўз аксини топиши керак.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, бошқарув жараёни нафақат ижтимоий-психологик муаммоларни балки, ижтимоий, иқтисодий масалаларни ҳам қамраб олади.

Мисол учун социолог Г.Спенсер ўзининг “Социология индукцияси” номли асарида, бошқарув қарорлари ҳақида сўз юритиб, ушбу жараёнга хос бўлган қуйидаги қонунларни ажратади⁶¹:

– Ҳар ким етарли маълумоти билан қарор қабул қилиши мумкин;

– Раҳбар яхши бўлмаса ҳа, у қарор қабул қилади;

– Идеал қарорлар йўқ, баъзан ишлаб чиқилган қарорлар тескарисига ҳам ишлаши мумкин ва бошқалар.

Бошқарув муаммоси ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик асослари масаласи, мамлакатимиз социолог, иқтисодчи олимлари қатори психолог олимлари томонидан ҳам тадқиқ этилган бўлиб, унда асосан раҳбар

⁶⁰Урубков А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений : учебное пособие / А. Р. Урубков, И. В. Федотов. – Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2015. – С.77.

⁶¹ Спенсер Г. Индукция социологии // Философия и общество. Philosophy a. society . М., 1997. - N 4. – С.200.

шахсининг тузулиши ва унинг бошқарув фаолиятидаги услуби, фаолият самарадорлигига бошқарув қарорларини бажарилишини таъсири каби масалаларга эътибор қаратилган. Маҳаллий тадқиқотчиларимиз ва соҳа олимлари томонидан ҳам мазкур муаммо атрофлича ўрганилган, қўйида биз айрим тадқиқот изланишлари мазмунига эътиборимизни қаратамиз.

Юқоридаги қарашлар ва ёндошувлардан фарқли ўлароқ, бошқарув қарорлари ўзига ҳос таҳлилни талаб этиб, унда қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик мезонлари, шарт-шароитлари эътиборга олиниши лозим. Б.Г.Литвакнинг айтишича, бошқарув қарорларини таҳлил этишда авваламбор, унинг самадорлик жиҳатларини, ишончлилигини, истиқболлигини, кучлилигини, камчиликлари каби жиҳатларга ҳам кўпроқ эътибор қаратиш керак⁶². Бу шуни англатадики, маълум бир бошқарув қарорларини амалга оширишнинг сифати ва аниқлиги қанчалик кучлироқ бўлса, қарорларни қабул қилишда иштирокчилар ҳам шунча кўп иштирок этади. Мазкур ёндошувлардан фарқли равишда, бошқарув қарорларини ижтимоий-психологик жиҳатдан ўрганиш масаласида, раҳбар шахсидаги ўзига ишонч ҳисси ҳам эътиборга олинади. Яъни бу раҳбар томонидан амалга оширилган, қарор қабул қилиш жараёнини назорат қилиш тажрибаси билан ҳам узвий боғлиқ. О.И.Ларичевнинг сўзларига кўра, бошқарув қарорларини назорат қилишда қуйилаги босқичлар мавжуд:⁶³

– Ташкилий босқич – бунда қарор ва унинг муддатларини ижрочиларга етказиш, масъул шахсларни тайинлаш, брифинглар уюштириш, ҳамкорлик ва ташқи алоқалар ва ҳоказо. Бундан ташқари, дипломатик муносабатлар ва стратегик шерикчилик ишлари ҳам мазкур босқичда жараёнида бажарилади;

– Назорат босқичи – бунда қарорларнинг бажарилишини ҳисобга олиш ва назорат қилиш кабилар бажарилиб, унга кўра қарор махсус тузилган ишчи гуруҳга берилади. Бундан ташқари,

⁶² Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2000. – С.112.

⁶³ Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. М.: Логос, 2000. – С.94.

ушбу босқичда гуруҳ ишини баҳолаш, текшириш, амалга ошириш жараёнининг самарадорлиги назорат қилиб борилади.

Моҳиятан, инсон мавжуд бўлган қарорларни мажбурий эмас, балки эркин тарзда бажарилишини кўпроқ қадрлайди. Япония компанияларида мазкур ҳолатга жуда катта эътибор берилади. Демак, бошқарув қарорлари нафақат жамият ва давлат қизиқишларигагина эмас, балки ушбу давлат фуқроларининг ижтимоий, иқтисодий ҳаётига ҳам хизмат қилиши лозим. Ана шундагина, қарорларни ижроси ҳамма учун муҳим бўлади ва уни бажаришда барча ўз ҳиссасини қўшишга ҳаракат қилади. Ф.Х.Азизовнинг сўзларига кўра, ҳар бир бошқарув қарорларини бажаришнинг ўз лаҳзаси мавжуд, агар шу лаҳза қўлдан бой берилса, у қарорни амалга оширишнинг афзалликлари камайиб кетади ёки умуман юқолади.⁶⁴ Бундай мулоҳаза иқтисодиётда, югуриб кетаётган кал бошли инсон қиёфасига ўхшатилади. Яъни кал инсонни югуриб кетаётганда ушлаш жуда мушкул.

Баъзи манбаларда келтирилишича, қарор қабул қилиш жараёни вақтли характерга эга саналади. В.В.Глушценконинг аниқлашича, бошқарув қарорларини қабул қилиш мураккаб ҳодиса саналиб, уни қабул қилиш ва ишлаб чиқиш бир неча кундан ойгача ҳатто, йиллаб вақт оралиғида кечиши мумкин⁶⁵. Чунки, жамият аҳамиятига молик қарорлар, ижтимоий вазиятлар ҳақидаги қарорлар, ижтимоий докториналар тўғрисидаги қарорлар шулар жумласидандир. Бироқ, ўта кескин, фавқулодда вазиятлар ҳамда ҳаёт учун хавфли ҳолатларда қарор қабул қилиш жараёни бир неча сонияда амалга ошиши мумкин, лекин ижтимоий ривожланиш концепциясини ишлаб чиқиш тўғрисидаги қарорлар, бир неча йил мобайнида ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш бошқарув раҳбар учун энг муҳим вазифалардан биридир. Тадқиқотчилар Д.Канеман ҳамда

⁶⁴ Азизов Ф.Х., Мальцев В.Н. Поддержка управленческих решений / Предисл. Федоренко Н.П. -М., 1994. – С.44.

⁶⁵ Глушченко В.В., Глушченко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов. г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2 изд. 2000. – С.115.

П.Словикларнинг фикрича, қарор – бу бошқарув органлари ёки раҳбарнинг акти бўлиб, унда нафақат мақсад аниқланади, вазифалар белгиланади, балки уни амалга оширувчилар ҳам тайинланади. Шунингдек, қарор учун маблағлар ажратилади ҳамда унга жавобгарлик белгиланади⁶⁶. Кундалик ўзгаришлардаги масалалар қарорлар мазмунига кенг таъсир этиб, унинг турларини бевосита белгилаб беради.

Авваламбор, ҳар қандай қарорни қўллашдаги самарадорлик кўпроқ, раҳбар ва бўйсунувчиларнинг ижтимоий-психологик сифатларига ҳам узвий боғлиқ саналади. Чунки, қарор ғояси раҳбар томонидан танланади, уйланади, бошқа ғоялар билан солиштирилади ва улардан энг мақбул варианты танланади. Бизнингча, қарорлар ҳар доим ижтимоий бўлиб, иккинчи томондан салбий иқтисодий оқибатларга ҳам олиб келиши мумкин. Шунинг учун, ҳар қандай қарорни ишлаб чиқишда унинг тури, нима учун ишлаб чиқиляётганлиги алоҳида эътибор қилинади.

Э.Кирхлернинг айтишича, қарорлар ишлаб чиқишиш мазмунига кўра, қуйидагича таснифланади⁶⁷:

- Қарор қабул қилаётган субъектнинг ҳолатига қараб;
- Ҳал қилинаётган муаммонинг қийинлигига қараб;
- Мавжуд алтернатив ечимлар сонига қараб;
- Раҳбарнинг касбий ва шахсий фазилатларидан келиб чиқадиган.

Юқоридаги таснифга кўра, қарор қабул қилиш жараёнини тезлаштиришга ёрдам берадиган технологиялари мавжуд, раҳбар бундан ўта оғир вазиятларда фойдаланиши мумкин. Раҳбарнинг асосий муҳим вазифаси бу - бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни ижрочилар эътиборига тез ва аниқ етказишдан иборат. Барча ташкилот ва корхоналарнинг самарали фаолияти асосан, бошқарув қарорларининг тўғри ва ўз вақтида қабул қилинишига ҳам боғлиқ ҳисобланади.

⁶⁶Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер.с англ. Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. – С.321.

⁶⁷Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология; т.4 / Пер.с нем. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – С.91.

Бундан ташқари, ҳар қандай фаолиятнинг йўналиши, истиқболи, фаолиятдаги инсонларнинг муваффақиятлари, ҳамкорликда ишлашнинг ютуқлари ҳамда биргаликдаги мақсадларнинг самарали кечиши бу, оқилона қабул қилинган қарорларнинг маҳсулидир⁶⁸. Социологик ва ижтимоий-психологик мазмунда амалга оширилган айрим тадқиқотларда, бошқарув қарорларининг ўзига хос босқичлари ҳам фарқланган. М.Эддоуснинг ёзишича, бошқарув қарорлари бошқа турдаги қарорлардан икки босқичли эканлиги билан фарқланади. Бошқарув фаолиятида мобайнида, раҳбар доим қандай раҳбарлик қилиши кераклиги тўғрисида ўйлайди. Раҳбар шу аснода ўзига мос бўлган қарорлар қабул қилади. Бундай қарор қабул қилиш ғояси мазмунида, бўйсунувчиларнинг қандай ҳаракат қилишлари ва уларнинг қарорга бўлган муносабатлари каби фикрлар ҳам акс этади⁶⁹. Демак, қарорларнинг ишлаб чиқиши фақатгина корхона ва раҳбар манфаатларини эмас, бошқаларнинг имкониятлари ва талабларидан келиб чиқиб, ишлаб чиқиши мақсадга мувофиқдир.

Умуман олганда, қарорлар ҳар доим ижтимоий аҳамиятга эга бўлиб, бир томондан у, ишчи ва ходимларда ижобий ёки салбий фазилатларни тарбиялашга ҳам кенг хизмат қилади. Шунинг учун, бирор турдаги қарорни қабул қилишда раҳбарлар икки томонлама ҳолатни ҳисобга олишлари лозим. Хулоса қилиб айтганда, ушбу ҳолатлар бир томондан иқтисодий-ижтимоий, бошқа томондан ахлоқий-психологик вазиятлар таъсиридир.

⁶⁸Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. //Менеджмент в России и за рубежом, 2003. № 12. – С. 39 - 42.

⁶⁹Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. М.: Юнити, Аудит, 1997. – С.186.

1.3. Бошқарувда қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

Маълумки, бошқарув қарорлари бошқарув жараёнининг барча функцияларига алоқадор саналаиб, унинг сифатига сезиларли таъсир этувчи муҳим таркибий қисмлардан бири ҳисобланади. Бошқарув қарорлари асосан, бошқарув цикли давомида қабул қилиниб, у раҳбарнинг фаолиятининг индивидуал услуби учун ҳам ўта муҳим ҳисобланади. Бошқарувда қарор қабул қилиш бир томондан когнитив, тартибга солувчи, коммуникатив характерга эга бўлса, иккинчи томондан эса, раҳбар шахсининг бошқарувдаги кейинги ҳаракатлари учун асос бўлувчи ижтимоий-психологик ҳодиса саналади.

Мазкур муаммо бўйича ҳозирги кундаги етук олимлардан бири, Т.Ю.Базаровнинг таъкидлашича, қарор қабул қилиш мураккаб ижтимоий-психологик жараён бўлиб, унда раҳбар шахсининг барча ютуқ ва камчиликлари аниқ намоён бўлади. Бундан ташқари, раҳбар ҳар бир имкониятларни танлаш жараёни учун жавобгар шахсдир. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида раҳбарнинг ўзини тутиши, ноаниқлик шароитлардаги сай-ҳаракатлари, профессионал хусусиятлари, ўз фаолиятига бўлган муносабати, касбий мотивация даражалари кабилар қай даражада ривожланганлиги ўз аксини топади⁷⁰. Мазкур ғояга кўра, бошқарув жараёни учун кўпроқ раҳбар жавобгар шахсдир, яъни у қабул қилган қарорлар ё муваффақиятга ёки муваффақиятсизликка олиб бориши таъкидланган.

Тадқиқотчи Б. С. Ахраровнинг фикрига кўра, аниқлик шароитида қарор қабул қилишда чизиқли дастурлаш, динамик дастурлаш, транспорт масаласини ечиш ва математик моделлаштиришнинг бошқа усулларини қўллаш мумкинлиги, ҳозирги ахборот, рақамли технологиялар асрида устуворликларни қулай ва самарали, тез танлаш ҳамда тўғри қарор қабул қилиш

⁷⁰Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С.123.

имконини берадиган усуллардан бири иерархиялар таҳлили усули сифатида баҳоланади.⁷¹

Тадиқиқотчи Л.Н.Ивановнинг таъбири билан айтганда, бошқарув жараён сифатида қарорларни ишлаб чиқиш ва уларни амалга оширишнинг узлуксиз тизимидир. Яъни, бирор долзарб муаммони ҳал қилиш бўйича, кўплаб ҳаракатлар йўналишларидан бирини танлаш жараёни ҳисобланади⁷².

Қарор қабул қилиш иродавий ҳодиса эканлиги. Инсон хулқ-атворида ирода эркинлиги муаммоси - энг асосий, ҳаётий фалсафий-этикавий муаммолардан бири. Бу муаммони ўрганишда иккита фалсафий ёндашув шаклланган: **детерминизм** (лот. *determinare*- аникламоқ) - иродани сабабли боғлиқлик асосида таҳлил этиш, **индетерминизм** - дунёдаги буюмларнинг табиий ҳаракати қонуниятлар ва сабабиятларга бўйсунмайди, инсон хатти-ҳаракати фақат унинг иродасига боғлиқ, деган қарашларга асосланади.

“Фалсафа: қомусий луғати”да⁷³ “Ирода эркинлиги - инсоннинг бирон ишни бажаришга қаратилган онгли интилиши. Унинг маълум мақсадга қаратилган иродавий фаолиятининг манбаи - объектив оламдан ҳамда дунёни ўзгартиришга қаратилган ва табиатнинг объектив қонунларига таянадиган предмет-амалий фаолиятдан иборат”, деб таъриф берилган. Иродавий ҳодисадаги асосий ҳолат - хатти-ҳаракат мақсадларининг қадриятли таснифларини англашдир. Ирода субъекта учун “мен хоҳ,лайман” кечинмаси эмас, балки “керак”, “мен қилишим керак” каби далиллар хос. Инсон иродавий хулқ-атвори тизилмаси қарорлар қабул қилиш ва уни амалга ошириш ҳодисасини ҳам ўз ичига олади.

Психология фанида шундай эътироф бор: “Ирода - бу инсоннинг қўйилган мақсадларига эришишга йўналтирилган онгли

⁷¹ Ахраров Б. С. Аниклик шароитида қарор қабул қилиш усуллари мавзусини ўқитишда иерархиялар таҳлили усулини қўллаш методикаси //Современное образование (Ўзбекистан). – 2020. – №. 9 (94). – С. 63-70.

⁷² Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика) - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – С.92.

⁷³ Фалсафа: қомусий луғат (Тузувчи ва масъул муҳарир Қ.Назаров). -Т.: “Шарқ” нашриёт-матба акциядорлик компанияси Бош тахририяти, 2004. 174-бет.

фаоллигидир. “Ирода” тушунчаси моҳиятига инсон томонидан мақсад қўя олиш қобилияти, ўз эмоциясини бошқариш, шахсий гавдасини ва хулқини идора қилиш киритилади”⁷⁴. Инсон иродавий хатти-ҳаракатни амалга ошира бориб, ғайриихтиёрий (импульсив) хатти-ҳаракат қилишни талаб этадиган долзарб (кундалик ва вақтинчалик) эҳтиёжлари ҳокимиятига (мажбурлашига) қарши туради. Агар иродавий хатти-ҳаракатнинг мақсади ва долзарб эҳтиёжи ўзаро мувофиқ келмаса, у ҳолда қарор қабул қилиш жараёни мотивларнинг кураши билан бирга кечади. Ўз аҳамиятига биноан тенг бўлган мотивлар ва мақсадлар рақобатида ироданинг функцияси тенг бўйсинган мотивларнинг ягона тизимини ташкил этишдан иборат.

Мақсад. Мақсаднинг мавжудлиги - оқилона қарорлар қабул қилиш вазифасини қўйиш ва уни ҳал этишнинг асосий ҳамда зарурий шарти. “Мақсад фалсафий категория сифатида ҳуқуқ, мазмунини тушуниш, уни яратиш ва амалга ошириш асосида ётади. Фалсафа ва психологияда мақсад деганда, инсон онги фаолияти ва хулқ элементларидан бири тушунилади ҳамда у маълум воситалар ёрдамида амалга оширилади. Мақсаднинг реал ва нореал, қисқа муддатли ва узоқ муддатга мулжалланган, асосий ва иккинчи даражали турлари мавуд. Реал мақсадлар субъектнинг имкониятлари, атроф муҳитнинг ҳолати ва объектив қонуниятларни ҳисобга олса, нореал мақсадлар фақатгина субъектнинг орзу-истакларини ифодалайди, атрофдаги вазиятни ҳисобга олмайди.”⁷⁵

Хатти-ҳаракат. Мақсадга эришиш маълум хатти-ҳаракатларни амалга ошириш воситасида таъминланади. Психологияда хатти-ҳаракат (акция) деганда, анланган мақсадга эришишга қаратилган фаолият бирлиги тушунилади. Мақсадга эришишга олиб борадиган муайян хатти-ҳаракатни танлаш мазкур хатти-ҳаракат амалга ошириладиган вазиятга ҳам боғлиқ.

⁷⁴ Холжигитова Н. Умумий психология. -Т.: ТМИ, 2009. 126-бет.

⁷⁵ Ўзбекистон Миллий энциклопедияси. 5-жилд. – Т.: 200, 546 бет.

Вазият. Вазият (**Ситуация** - франц. “ҳолат”, “шароит”, “вазият”) деганда, субъектга нисбатан ташқи шарт-шароит, ҳолат, вазиятлар жамланмаси тушунилади. Вазият субъект хатти-ҳаракати натижасига таъсир этади, шунингдек, у субъектдан мустақил, субъект хатти-ҳаракатидан олдинда мавжуд бўлади, субъектдан ташқари мавжуд⁷⁶.

Юқоридаги тушунчаларни таҳлил этиб, қуйидаги тавсифни таклиф қиламиз: қарор қабул қилиш вазифаси — танлаш қоидалари ва баҳолари мезонларига мувофиқ ҳолда аниқланадиган, мавжуд вазият шарт-шароитларини қайта ўзгартириш натижасида эришиш лозим бўлган фаолият мақсадининг маълум вазиятда намоён бўлиши. Шу тариқа, қарор қабул қилишнинг расмий тавсифи ўз ичига учта элементни олади: талаб — мақсад; шарт-шароит (маълум) - вазият; изланган мақсад (аниқланиши лозим бўлган, лекин ноаниқ) - хатти-ҳаракат, мақсадга эришиш йўли.

Мақсадни шакллантириш асосида маълум мотив (лот. ҳаракатга келтириш, туртиш, итариш) ётади - эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ, танлаш асосида шахснинг хатти-ҳаракати ва интилиши ётган, англанган сабаб, фаолиятга майл уйғотиш. Инсон ўз фаолияти жараёнида психологияда фаолиятнинг янги мақсадларини яратиш ва мотивларни мақсад-мотивларга айлантириш, деб талқин этиладиган **мақсад қўйиш** функциясини амалга ошириб боради.

Ноанъанавий вазиятларда қарор қабул қилиш учун раҳбар ўзидаги фараз қилиш ва олдиндан кўра билиш қобилиятини оқилона таҳлил қилиш ва амалий тажриба билан уйғунлаштириши лозим. Қарорларни лойиҳалаштириш ва уларнинг натижасини кўра билиш учун раҳбар ўзига хос ҳаётий тажрибага эга бўлиши лозим. Бошқача айтганда, бошқарув қарорларини қабул қилишда билимлар (фан), кўникмалар (касбий маҳорат) ва ижод (санъат)нинг уйғунлашуви содир бўлади.

⁷⁶ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии, - С. 429. 1999. Издательство: «Аспект-Пресс».

И.Н.Герчикованинг айтишича, бошқарув қарорлари қуйидаги ролларни бажаради⁷⁷:

- Йўналтирувчи яъни, бошқарув қарорлари фаолиятнинг мақсад ва вазифаларини белгилайди;
- Ташкил этувчи ва мувофиқлаштирувчи, қарорлар иштирокчиларнинг ўзаро муносабатлари тартибини белгилайди;
- Таъминловчи, яъни қарорларда уларни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларнинг турлари ва миқдори кўрсатилади.
- Рағбатлантирувчи, яъни қарорлар иштирокчиларни қандай мукофотлашни белгиловчи ҳодиса.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, кўп ҳолатларда бошқарув қарорлари маълум даражада хавф ҳисси билан қабул қилинади. Мисол учун, таваккал қилиш кўникмаси пастроқ бўлган раҳбарларда, қарорларни қабул қилиш истаги узокроқ кечади ҳамда унга кетадиган вақт ҳам шунга муносиб равишда бўлади. Қоидага кўра, бошқарув қарорларини қабул қилишда, тажрибали раҳбар кўшимча маълумотлар тўплаш, кутилаётган вазиятларни муҳокама қилиш, қарорларни танлаш ва уларни ўз тажрибасида уларни синаб кўриш каби ҳаракатларни амалга оширади. Бундан ташқари, баъзи раҳбарлар бошқарув қарорларини қабул қилишда айрим хатоликларга йўл қўядилар.

А.И.Орлов ўзининг “Бошқарув қарорларини қайта ишлаш усуллари ва назарияси” монографиясида, бошқарувда раҳбар томонидан қарор қабул қилишда, йўл қуйиладиган хатоликлар сабабини қуйидагилар билан тавсифлайди⁷⁸:

- Қарор тайёрлашда вақтнинг чекланганлиги;
- Вазифага оид маълумотнинг етишмаслиги;
- Муаммони аниқлашда тажрибанинг етарли эмаслиги ва ҳоказо.

Юқорида келтирилган таснифдан шуни англаш мумкинки, бошқарувда самарадор қарорларни қабул қилиш нафақат олдиндан

⁷⁷ Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. М.: ЮНИТ-ДАНА, 2011. – С.80.

⁷⁸ Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. – С.131.

тайёргарликка балки, раҳбар шахсининг билим ва кўникмалари, шахсий тажрибаси, бошқарув соҳага бўлган компетенцияларига ҳам узвий боғлиқдир. Ана шундагина, қабул қилинган ҳар қандай қарорлар ўз кучига эга бўлади ва бошқарув самарадорлигига кенг таъсир этади.

Тадқиқотчи И.Н.Герчикова бошқарув қарорларини тадқиқ этар экан, уларни ижтимоий-психологик характериға кўра, қуйидаги турларини ажратади:⁷⁹

- Сиёсий қарорлар;
- Ташкилий қарорлар;
- Техник қарорлар;
- Экологик қарорлар;
- Узоқ муддатли қарорлар;
- Қисқа муддатли қарорлар;
- Ўрта муддатли қарорлар;
- Тактик қарорлар⁸⁰;
- Умумий қарорлар⁸¹;
- Аниқлилик шароитидаги қарорлар;
- Ноаниқлик шароитидаги қарорлар ва ҳоказо.

Муаллиф томонидан қайд этилган мазкур қарорлар, мазмунан турлича ҳисобланиб, унда турли мақсадлар кўзланган. Ушбу қарор турлари бошқарувнинг барча соҳалари учун муҳим саналган қарор турлари ҳисобланади. Бошқа муаллифлардан фарқли ўлароқ, Н.Л.Карданскаянинг сўзларига кўра, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни оқилона амалга ошириш мезонлари қуйидагиларга асосланади⁸²:

- Ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ва янгиликлар тез англаш;
- Илгари қабул қилинган қарорларни ўзгартириш ҳамда вақтдан оқилона фойдалана олиш;
- Ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техникавий ривожланиш сирларидан хабардорлиги;

⁷⁹ Герчикова И.Н.. Менеджмент: М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.– С.237.

⁸⁰ Бирман Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2004. – С.85.

⁸¹ Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С.58.

⁸² Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. – С.179.

– Жамият ҳаётининг турли жабҳаларида қабул қилинган қарорлар ва уларнинг мазмун-моҳиятидан хабардорлиги, ўз соҳасига оид алоқадорлик жиҳатларини кўра билиш;

– Қарорларни амалга ошириш оқибатлари, уларнинг аҳамиятлилик даражасини тушуна олиш ҳамда бошқарув истиқболлари олдиндан кўра олиш ва ҳоказо. Демак, бошқарувда фаолият олиб бораётган ҳар бир раҳбар фақатгина, қарор қабул қилиш малакаларига эга бўлиб қолмасдан балки, берилаётган вазифалар ва кутилаётган вазиятларни баҳолай олиш, ташкилот истиқболларини олдиндан кўра олиш, ходимларнинг имкониятларини фарқлай олиш каби қобилиятларга эга бўлмоғи лозим ҳисобланади.

Э.А.Смирновнинг таъкидича, муваффақиятли раҳбар учун, самарали қарор қабул қилишда қуйидагилар характерли ҳисобланади⁸³:

– Бошқарув фаолияти сирлари ва ходимларнинг сифатларидан тўлиқ хабардорлик;

– Етакчилик сифатларига эга бўлиш ва юқори мотивациянинг мавжудлиги;

– Янгиликлар ва кутилмаган вазиятлардан кўрқмаслик;

– Таваккал қила олиш, охириги вазиятларда қарор қабул қила олиш тажрибасига эга бўлиш;

– Бошқаларга таъсир кўрсата олиш ёки барчани ягона ғояга эргаштира олиш компетенцияси ва ҳоказо. Бундан ташқари, раҳбарнинг хатти-ҳаракатлари унинг ақлий имконияти ва ҳаётий тажрибасини яққол ифодалайди. Лекин, бошқарув ходими қабул қилган қарорларнинг мазмун-моҳияти ва унинг услуби, жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар, қонун ва қоидалар, меъёрлар ва анъаналарга мос равишда бўлиши даркор. Аммо, бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳар доим ҳам осон кечмайди. Яъни кутилмаган иштимоий –психологик вазиятлар ва стрессли ҳолатларда қарор қабул қилиш жараёни анча қийин кечади. Тадқиқотчилардан В.И. Варфоломеев ҳамда С.Н.Воробьёвларнинг

⁸³ Смирнов Э.А. Управленческие решения.- М.: ИНФРА-М, 2001. – С.106.

сўзларига кўра, агар кутилмаган қийин вазиятларда бошқарувда тизим яхши йўлга қўйилган бўлса, унда қарор қабул қилиш осон кечади, бунда раҳбар фақат назоратчи вазифасини бажаради. Аксинча, тизим нотўғри ишлаётган бўлса, қарор қабул қилиш қийин кечади ва бу ерда раҳбар ташаббуси кўпроқ рол ўйнайди⁸⁴. Шунинг учун, қарор қабул қилиш учун раҳбарларда махсус профессионал кўникмалар зарур ёки юқори қидирувчанлик сифатлари талаб этилади.

Таъкид жоизки, глобаллашув шароитида раҳбар шахсни воқеалар ривожининг бирор ечими кониктирмаса ҳам, у тезкор қарор қабул қилиши лозим. Қабул қилинган қарорларда унинг касбий маҳорати, интеллектуал сифатлари, интуицияси даражаси, ҳаётий тажрибалари, қадриятлари тизими ҳамда иродавий ҳаракатлари кўриниши кабилар яққол намоён бўлади. Й.Т.Штайернинг айтишича, бошқарувда муваффақиятли раҳбар сифатларини тушунтирувчи қатор ёндошувлар мавжуд бўлиб, ушбу ёндошувларни таҳлил этиш, бошқарув қарорларини самарали қабул қилишнинг ижтимоий – психологик шарт-шароитларини тушунтиришга кенг имкон беради. Қуйидаги ёндошувлар ажратилади⁸⁵:

– Рақобатли ёндашув – мазкур ёндошувга кўра, раҳбар ўзининг махсус, шахсий ёки умумий хусусиятлари билан бошқа одамлардан ажралиб туради. Ушбу шахсий хусусиятларни аниқлаш эса, мазкур тоифага кирмайдиган бир гуруҳ раҳбарлар ва инсонларни ҳамда турли даражадаги муваффақиятли ва омадсиз раҳбарларни таққослаш орқали амалга оширилади;

– Муҳандислик-психологик ёндашув – ушбу ёндошувга кўра, раҳбар шахсининг муҳим хусусиятлари бошқарув фаолиятини таҳлил қилиш ва қарор қабул қилиш жараёнини таҳлил этиш билан тушунтирилади. Яъни бунда маъмурият томонидан берилаётган ахборотлар ва уларни раҳбар томонидан қай даражада бажарилиши эътиборга олинади;

⁸⁴ Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учеб. Пособие для вузов. М.-КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – С.43.

⁸⁵ Штайер Й.Т. Харизма руководителя и управленческие архетипы. – М.: Дело, 2014. – С.56.

– Рефлексив ёндашув – мазкур ёндошувга биноан, замонавий раҳбар хусусиятлари ўз ўзини бошқариш, ўзини ўзи баҳолаш, ўзини ўзи тута билиш, раҳбарларга хос стратегик қарорларни қабул қила олиш қобилияти кабилар орқали таҳлил этилади⁸⁶;

– Ижтимоий-психологик ёндашув – ушбу ёндошувга мувофиқ замонавий раҳбар шахсининг таърифи ташкилотчилик, мулоқот қилишдаги устунлик, ўз қўл остидагиларни бошқара олиш, етакчилик ҳамда ижтимоий фаоллик сифатлари билан тавсифланади⁸⁷.

– Вазиятли - интеграцион ёндошув – ушбу ёндошувга кўра, раҳбар шахсига хос сифатлар ва у томонидан қабул қилинган самарадор қарорлар турли хил бошқарув вазиятлари ҳамда ҳаётий воқеалар орқали таърифланади. Яъни у турли вазиятларда қандай бошқарувни амалга ошира олади ёки унинг топшириқларни бажара олишдаги имкониятлари кабилар билан баҳоланади. Бунда раҳбар фаолиятини бир томонлама баҳолаш эмас, ҳар томонлама баҳолаш тавсия этилади.

– Функционал ёндашув – мазкур ёндошувга кўра, раҳбар фаолиятини ва шахсини баҳолашда уч муҳим жиҳат ҳисобга олинади.

Дж.Шермерорн ҳамда Дж. Хантларнинг айтишича, қарор қабул қилиш жараёни раҳбар шахсининг кўп қиррали фаолияти ҳисобланиб, у кўпроқ раҳбарларнинг ижтимоий мавқеъи билан белгиланади. Бошқарувда қабул қилинган стратегик қарорлар ва уни амалга оширишнинг келажаги, раҳбарнинг касбий кўникмалари, бошқарувга тегишли бўлган муҳим ижтимоий-психологик компетенциялари орқали баҳоланади⁸⁸. Шундай экан, бошқарув қарорларини ўзига хс жиҳатлари ва уларнинг самарадорлигини ўрганишда, функционал ёндошувнинг мазмуни муҳим аҳамият касб этиб, унда раҳбар шахсининг ғоявий ва сиёсий

⁸⁶Ефимова Н.С. Социальная психология: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С.170.

⁸⁷ Самыгин С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2012. – С.104.

⁸⁸Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006 – С.264.

хусусиятлари, қарор қабул қилишда танловни амалга оширишдаги ўзига хосликлар, ташкилий ва инновацион қобилиятлари кўпроқ эътиборга олинади

Г.Х.Бакированинг таърифича, бошқарув қарорлари нафақат раҳбар шахсининг имкониятларини белгилайди балки, у бошқарув жараёнидаги воқеаларнинг ривожланишига кенг таъсир этади шунингдек, бошқаларнинг объектив имкониятлари ва субъектив ҳолатлари ҳақида ҳам маълумот беришга кенг имкон беради⁸⁹.

А.Л.Журавлевнинг таъкидлашича, аксарият тадқиқотчилар бошқарув қарорларини таҳлил этишда, фаолиятнинг иерархик тузилиши нуқтаи-назаридан ёндошишга ҳаракат қиладилар. Яъни раҳбар шахсининг бошқарув фаолиятида намоён бўладиган психофизиологик функциялари, ўз фаолиятини қўллаб-қувватлаш даражаси, бошқарув субъектининг мақсад ва режалари каби масалаларга кўпроқ эътибор қаратадилар⁹⁰. Шунинг учун, фаолиятдаги доимий кураш ёки мотивларнинг тўқнашуви, раҳбар бошқарув фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини ривожланишига катта таъсир этади.

Баъзи тадқиқотларда бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳамда раҳбар шахсининг қарорларни қабул қилишдаги имкониятларини баҳолаш ҳолатида, стрессли ҳолатларнинг инсон ҳулқ-атворида таъсири масаласи кўпроқ эътиборга олинади. А.Т.Зубнинг сўзларига кўра, раҳбар ҳар қандай шарт-шароитда бошқарув қарорларини қабул қилувчи чидамли шахсдир. Унинг самарали қарорларни қабул қилишида ижтимоий идрок, вазиятларни башорат қила олиш малакаси, ижтимоий ҳамкорлик қобилияти, соицал интеллект, инновацион тажрибаси, креатив ҳамда танқидий фикрлаш услуби каби сифатлари ҳам муҳим аҳамият касб этади⁹¹. Қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини таъминловчи ижтимоий-психологик омиллар сифатида, инсоннинг

⁸⁹Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити, 2012. – С.81.

⁹⁰ Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. - М.: Институт психологии РАН, 2010. – С.105.

⁹¹Зуб А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. – С.64.

бошқаларга таъсир эта олиш қобилияти ҳамда назорат қила олишнинг кучини мисол қилиш мумкин. В.В.Козловнинг таснифича, бошқарув қарорлари тўрт асосий хусусияти билан алоҳида характерланади⁹²:

– Танлов имкониятининг мавжудлиги, яъни қарор қабул қилувчи раҳбар бир неча алтернатив вариантларга эга бўлиши лозим;

– Ечимлардаги мураккабликлар ёки турли хил фаразлар;

– Қабул қилинаётган қарорнинг олдидан режаланганлиги ёки янги қарор ҳақида хабардорлик;

– Қарорларнинг мақсадларга мувофиқлиги, йўналганлиги;

– Қабул қилинаётган қарор юзасидан ҳаракатларнинг мавжудлиги ҳамда танлаш имкониятига эга бўлиш.

В.И.Шувановнинг аниқлашича, қарор қабул қилиш жараёнида раҳбар бир неча босқичларни бошдан кечиради. Яъни⁹³:

– Диагностика босқичи;

– Муаммони шакллантириш босқичи;

– Баҳолаш ва таҳлил этиш босқичи.

– Қарорни бажариш ёки уни амалга ошириш босқичи ва ҳоказо.

Бошқарув қарорларини тез ва аниқ қабул қилишда, ўзига хос ижтимоий-психологик хусусиятлар талаб этилиб, ҳар бир раҳбар ёки тадбиркор шахслар ушбу сифатларсиз, мақсадга йўналтирилган қарорларни қабул қилиши эҳтимолдан ҳоли саналади. Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳамда уни самарали амалга оширишда, қуйидаги раҳбар шахсига хос хусусиятлар шарт саналади.

– Тафаккурнинг хусусиятлари - ижодкорлик, мантиқий фикрлаш, фикрлашдаги тезлик, фазовий фикрлаш ва креативлик;

– Мотивацион таркиблар - муайян қарорларни қабул қилишга нисбатан қизиқишнинг устунлиги;

⁹² Козлов В.В. Психология управления: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов Н.П. Фетискин. - М.: ИЦ Академия, 2011. – С.83.

⁹³ Шуванов В.И. Социальная психология управления: Учебник / В.И. Шуванов. - М.: Юнити, 2014. – С.98.

– Шахсий хусусиятлар – ижодкорлик, кузатувчанлик, социал сезгирлик ва бошқалар;

– Ишбилармонлик хусусиятлари - масъулиятлилиқ, қатъиятлилиқ, мустақиллик, жамоатчилиқ ва ҳамкорлик;

– Устувор қадриятлар, муносабатларга ва аниқ ҳаракатларга мойиллик;

– Адолатлилиқ, ҳалоллик, бошқаларга ва атроф-муҳит воқеъларига эътиборлилиқ.

Юқорида келтирилган таснифдан шуни англаш мумкинки, бошқарув фаолияти учун самарадло қарорлар қабул қилиш фақат ҳаётий тажриба ёки касбий компетенцияларгагина боғлиқ эмас балки, раҳбар шахси учун шарт саналган кўплаб ижтимоий-психологик сифатларга ҳам узвий боғлиқ саналади. В.А.Смирновнинг сўзларига кўра, бошқарув қарорларини амалга оширишда раҳбар шахсига хос қадриятлар тизими ҳамда индивидуал психологик хусусиятларнинг ўзига хослиги ҳам муҳим ўрин тутди⁹⁴. Яъни раҳбар шахсида шаклланган ирровдавий сифатлар, ҳиссий кечинмалар, жавобгарлик ҳисси, касбий маҳорат, тафаккур қилиш услуби кабилар, қарор қабул қилиш жараёни учун муҳим саналган омиллардан саналади.

Ҳозирги замонавий тадқиқотларда, бошқарув қарорларини қабул қилишда кўпроқ, раҳбар шахсининг ҳаётий позициялари ҳам ҳисобга олинмоқда. С.И.Самыгин томонидан яратилган “Бошқарув психологияси” монографиясида қайд этилишича, бошқарув фаолиятида аниқ ва стратегик қарорлар қабул қилиш учун авваламбор, раҳбар оптимист бўлиши керак. Оптимист раҳбар барча ташкилотлар учун фойдали шахсдир. Улар ҳар қандай оғир шароитларда ва умидсиз вазиятларда ижобий қарорлар қабул қилиш қобилиятига эгадир. Шу билан бирга, мазкур хусусиятга эга раҳбарлар доим ўз фаолиятига фидойи, янги лойиҳаларни яратишга мойил типдаги раҳбар шахслар ҳисобланишади⁹⁵.

⁹⁴Кремень М.А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов. / М.А. Кремень. - Минск: ТетраСистемс, 2011. – С.89.

⁹⁵Самыгин С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - РнД: Феникс, 2016. – С.76.

Бошқарувда аарор қабул қилиш ҳодисаси ижтимоий - психологик жараён сифатида кўрсатилсада, айрим адабиётларда унинг умумпсихологик ҳодиса сифатидаги томонлари ҳам кенг таҳлил этилган. Н.Г.Милорадованинг айтишича, бошқарув қарорларини қабул қилувчи раҳбарнинг тафаккури қуйидаги сифатларга эга бўлиши лозим. Яъни фикрлашдаги чуқурлик, маълумотларни таҳлил этишдаги кенглик, муаммоларни ҳал этишдаги тезкорлик ва ҳар қандай вазиятларга мослашувчанлик ва ҳоказо. Кенг фикрлаш тафаккурнинг синтетик хусусиятини ҳисобланиб, унда инсон фаолиятнинг умумий схемаси ва ролларни баҳолай олиш имконияти кабилар акс этади. Тафаккур қилишдаги тезлик бу - амалга оширилаётган вазифани бажариш учун зарур бўлган вақт меъёри билан тавсифланади⁹⁶. Тадқиқотчи И.А.Мейжиснинг айтишича, бошқарув қарорларини муваффақиятли ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун максимал имкониятни таъминлайдиган раҳбарнинг моделига қуйидаги хусусиятлар қиритилади⁹⁷:

- Жамоатчилик;
- Қатъиятчилик;
- профессионаллик;
- Очиқлик;
- Қизиқувчанлик;
- Натижага йўналганлик;
- Ўзига ишонч;
- Альтруизм (фидоийлик).

Мазкур сифатлар бошқарув қарорларини муваффақиятини таъминловчи ижтимоий-психологик хусусиятлар саналиб, улар намунали раҳбар моделининг асосий қисмларидан бири ҳисобланади. Ушбу мулоҳазлардан фарқли ўлароқ, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий ёндошуви ҳам мавжуд бўлиб, у ҳозирги кунда кўпчилик тадқиқотчилар томонидан

⁹⁶Милорадова Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности: Монография / Н.Г. Милорадова. - М.: АСВ, 2004. – С.54.

⁹⁷ Мейжис И.А., Почебут Л.Г. Социальная психология общественного развития. Киев: Миллениум. 2007. – Часть 1. – С.127.

“меъёрий ёндошув” сифатида тилга олинади. Ушбу ёндошув борасида тадқиқотлар олиб борган К.О.Магомедовнинг таъкидича, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичларга ажратилади:⁹⁸

– Муаммоли вазиятни аниқлаш ва уни бартараф этиш учун тавсия этилган ечим белгилаш;

– Қарор қабул қилишнинг мақсадини аниқлаш ;

– Муаммоли вазият мазмунини таҳлил қилиш;

– Муқобил вариантларни шакллантириш, муаммоли вазиятдан чиқишнинг янги усуллари излаш ва яратиш;

– Ишлаб чиқилган мезонлар тизимига мувофиқ, фаолиятнинг асосий мақсадларини баҳолаш;

– Интуитив;

– Рационал;

– Индивидуал ва коллегиал қарорлар.

Умуман олганда, раҳбар, биринчи навбатда, ўз бўйсунувчиларининг фаолияти тўғрисида қарор қабулловчи ягона шахсдир. Раҳбар томонидан қабул қилинган қарорлар барча бўйсунувчилар учун балки, ходимлар учун ҳам мажбурий саналади.

Маълумки, ташкилотни бошқаришнинг асосий жиҳатларидан бири, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва улар ижросини таъминлашдир. Бошқарув қарори ташкилотдаги бирон объектни кўзланган мақсадга мувофиқ равишда бир ҳолатдан, иккинчи ҳолатга келтириш билан ифодаланади. Раҳбарнинг бошқарув қарори билан боғлиқ жараённи қуйидаги таркибий қисмларга ажратиш мумкин:

- қарор қабул қилиш;

- қарорни бажариш учун уни топшириқ сифатида йўллаш;

- ходимларни ижрога ундовчи шароитни яратиш;

- назоратни амалга ошириш.

Бошқарув қарорлари иқтисодий, ижтимоий-сиёсий жиҳатдан самарали бўлиши учун унинг турли моделлари ишлаб чиқилади.

⁹⁸ Магомедов К.О. Социология и психология управления: Учебное пособие / К.О. Магомедов. - М.: РАГС, 2009. – С.90.

Бошқарув қарорлари моделларини яратишдан мақсад баъзи объектлар ва жараёнларни тавсифлаш ва мақбуллаштиришдан иборат. Моделлардан фойдаланиш қарорлар қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимида таҳлиллар ўтказишни таъминлайди. Моделлар муаммони математик-мантиқий жиҳатдан изоҳлашга асосланган ҳолда муайян алгоритмлар ёрдамида қарорлар қабул қилиш учун фойдали бўлган ахборотни топишга кўмаклашади.

Бошқарувда қарорлар қабул қилиш моделлари. Бошқарувда қарорлар қабул қилиш турли даражада (индивидуал ёки ташкилий) жараён сифатида қандай қабул қилинишига боғлиқ ҳолда қарорлар қабул қилишнинг тўртта моделини ажратиб кўрсатиш мумкин (5-расм).

5 - расм

Бошқарувда қарорлар қабул қилиш даражалари

«ШАХСИЙ ЧЕКЛАНГАН РАЦИОНАЛЛИК» МОДЕЛИ (индивидуал рақобат)	РАЦИОНАЛ МОДЕЛЬ (ташкилий фаоллашиш)
СИЁСИЙ МОДЕЛЬ (индивидуал фаоллик)	«ТАШКИЛИЙ ЧЕКЛАНГАН РАЦИОНАЛ»

Раҳбарнинг қарор қабул қилиш усули. Муаммоларни ижобий ҳал қилиш қобилиятидан маҳрум бўлган раҳбар ўзи раҳбарлик қилаётган ташкилотнинг ривожланишини назорат қилиши мумкин, аммо уни юқори даражага олиб чиқа олмайди. Ижодий фикрловчи раҳбар вазиятни бошқара олади. Раҳбарнинг жамоа фикрини ўрганиб, муаммолар бўйича қарор қабул қилиш усули қуйидагича бўлади:

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги. Қарорларни муайян ишлаб чиқариш шароитини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиш керак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда, асосий масалалар билан

бирга, кичик масалаларни ҳам ҳал этишга тўғри келади.

3. Қарорларнинг адолатлилиги, ҳаққонийлиги. Қарорлар фақат раҳбарларга берилган ҳуқуқ- даражасидагина қабул қилиниши мумкин.

4. Қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги. Ҳар қайси қарор ижрочиларга тушунарли, шунингдек, кимга мўлжалланганлиги аниқ бўлиши керак.

5. Қарорларнинг ихчамлиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида ихчам, аниқ қарорлар қабул қилинади.

6. Қарорларнинг вақти бўйича аниқлиги. Раҳбар ўз қўл остидагиларга топшириқларнинг бажарилиш муддатини аниқ кўрсатиб бериши керак.

7. Қарорларнинг тезкорлиги. Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилганда қабул қилиниши мумкин.

Қарор қабул қилишда раҳбар эътиборга олиши лозим бўлган жиҳатлар:

1. Топшириқни ойдинлаштириш. Айтайлик, корхонага янги буюм ишлаб чиқариш вазифаси топширилди. Бунда корхона раҳбарининг қарори янги буюмни ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳияти, сон ва сифат кўрсаткичлари натижаларини ойдинлаштириш билан боғлиқ бўлади.

2. Топшириқнинг турли талқинини муҳокама қилиш, унинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, масалани ҳал қилишда таклиф қилинган талқинларни иқтисодий жиҳатдан таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган талқинни ечишда математик, таққослаш, мантикий ва бошқа моделлар қўлланади.

3. Қарорлар танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбар томонидан амалга оширилади, қарорлар ташкилот раҳбари ёки айрим шахс томонидан яккабошчилик асосида ошкора усулда қабул қилинади.

Врум-Йеттон - Яго етакчилик модели. Қарорлар қабул қилишга асосланган етакчилик модели В.Врум, Ф.Йеттон томонидан таклиф этилган, сўнг Яго томонидан тўлдирилган. Бу

моделнинг энг асосий хусусияти - ходимларни қарор қабул қилишда иштирок этишга жалб қилиш.

“Йўл-мақсад” модели. Моделда юзага келган вазиятга энг мос келадиган етакчилик услубини аниқлаш учун ўзига хос “қарорлар шохи”дан фойдаланиш назарда тутилади. Етакчи бу моделни қўллар экан, гуёки “шоҳ”дан чапдан ўнгга томон силжийди. Натижада у 7 та муаммоли вазият (савол)га дуч келади. Вазиятни баҳолаш бу саволларга “ҳа” ёки “йўқ” жавоблари орқали амалга оширилади.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни аниқ бир доира ичида ўтиши қийин. Ҳар бир раҳбар ўз психологик хусусиятидан келиб чиққан ҳолда муаммо ечимига турли услуб ва мойилликни намоён этади. Мана шу омиллар мавжуд муаммо ечимига ўз таъсирини ўтказмай қўймайди.

Қарор яратилиши давомида раҳбар ўз ички дунёсида содир бўлаётган жараёнларни билиши, ушбу ҳолатни мақсадга мувофиқ равишда бошқариш имконини беради. Шу боис қарор қабул қилиш амалларини босқичма-босқич таҳлил этиш лозим, деб топилади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш кўпқиррали ва мураккаб жараён бўлиб, унда асосий бешта босқични шарҳлаб ўтиш мумкин⁹⁹:

6-расм.

Қарор қабул қилиш босқичлари

⁹⁹Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. -149 б.



Қуйида юқорида санаб ўтилган ҳар бир босқични алоҳида-алоҳида ҳолда кўриб чиқамиз.

I босқич: Муаммони ўрганиш. Ушбу босқичда ҳам қуйидаги кетма-кет вазифалар белгиланади:

1 – вазифа: Муаммони қўйиш. Унда ушбу масала бўйича қандай қийинчиликлар борлиги аниқланади ва муаммонинг мазмуни тушунилади. Агар ҳал қилиниши лозим бўлган муаммо нотўғри тушунилса, ҳамма бўлажак ҳаракатлар зое кетади, шунинг учун ҳам муаммони аниқ тасаввур этиб олиш бошланғич босқичнинг асосий вазифасидир. Кўп ҳолларда масалани нотўғри акс эттиришга малакасизлик, касбий билимнинг камлиги, шунингдек, мазкур тоифадаги масалаларни ҳал эта олишга тайёр эмаслик, ҳамда баъзи бир муаммо ва ечимларнинг «юқоридан туширилганлиги» сабаб бўлиши мумкин. Муаммони қўйиш қуйидаги ҳаракатларни ўз ичига олади:

1. Муаммо табиатини, ундаги қийинчиликни англаш.
2. Муаммо ечими орқали қандай мақсадга эришиш лозимлигини аниқлаш.
3. Мақсадга эришилган тақдирда қандай белгилар, кўрсаткичлар мавжуд бўлишини аниқлаб олиш.

Охирги натижа нимадан иборат бўлиши керак, деган саволга жавоб олиниши лозим.

2 – вазифа: Мажбуриятларни тақсимлаш. Раҳбар доимо ҳамма муаммоларни ўзи ҳал эта олмайди, шунинг учун ҳам бу босқичда у баъзи бир мажбуриятларни малакали мутахассис ихтиёрига топширгани маъқул. Мутахассис, бу босқичда, мазкур муаммо юзасидан барча маълумотларни йиғиш ва масалани ҳар томонлама ўрганиш билан шуғулланади.

3–вазифа: Маълумотлар йиғиш, муаммоли вазиятнинг информацион моделини яратиш. Бунда нафақат «ўзининг» маълумотлари, балки, мухолифлар, рақобатдош томонларнинг ҳам маълумотини ҳисобга олиш лозим. Баъзи бир пайтда мухолифлар, улар берган маълумот камситилади, инкор этилади ва унга эътибор берилмайди. Бу эса мутлақо хатодир. Маълумот йиғишда унга масъул шахс, ушбу муаммо юзасидан чуқур билимга эга экспертлар фикрини ўрганиши ўта муҳимдир.

4 – вазифа: Муаммоли вазиятнинг концептуал моделини яратиш. Мазкур муаммони бир бутун, яхлит тарзда тушуниш. Муаммо бу тарзда акс эттирилганда, унинг аввалги муаммолардан фарқи, унинг янги жиҳатлари ва ечимга янгича ёндашиш зарурати англанади.

II босқич: Ғоя яратиш. Масала ечимига оид ғояни яратишнинг турли усуллари бўлиб, улар ичида энг самаралиси «ақлий ҳужум» услубидир. Бу услубнинг асосий тамойиллари қуйидагилар:

- турли касбга мансуб 5-10 та мутахассислардан иборат гуруҳ ишлайди;
- ушбу гуруҳ аъзолари иложи борича руҳий ва жисмоний жиҳатдан ўзларини эркин сезишлари лозим;
- ечимга оид таклиф этилаётган ғояларни танқид қилиш таъқиқланади. Бошқалар бераётган ғояни фақатгина ривожлантириш, мақташ мумкин ёки унинг ўрнига ўз ғоясини таклиф этиш лозим;

- ҳар қайси ғоя, гарчанд у ғаройиб ва маъқул келмаслигига қарамай, «ақлий ҳужум»нинг бошланғич даврида унга баҳо берилмайди ва ҳамма фикрлар ёзиб борилади;

- ғоя муаллифи кўрсатилмайди;

- иш тугагандан сўнг ҳамма таклиф этилган ғоялар мантиқий тарзда тартибга келтирилади ва экспертлардан иборат гуруҳда муҳокама этилади.

III босқич: Йигилган ғояларни баҳолаш, мақбул фикрларни саралаш. Аввалига ҳар бир ғоянинг ижобий томонини баҳолаб чиқиш, сўнгра унинг самарадорлигини, амалга ошириш имкониятини, харажатли томонлари ва бошқа ўлчамларини аниқлаб олиш зарур. Шу билан бирга, ушбу ғоянинг танланиши оқибатида юз берадиган хавф баҳоланар экан, афсуски кўпчилик раҳбарлар учун айна мезон етакчи ўринга чиқиб қолади. Бунда таклиф этилаётган ғоя четда қолиб, бошқа йўналиш танланса, масала ечими тамоман бошқа тус олади ва гуруҳ боши берк кўчага кириб қолади.

IV босқич: Янги қарорни режалаштириш ва амалга оширишдан иборатдир. Бунда қайси иш, қандай муддатда ва кимнинг иштирокида бажарилиши керак, деган саволларга жавоб олинади. Қарорни амалга оширишга жалб этилувчи ишчи гуруҳи, умумий режани ва унга оид амалий ҳаракатларни аниқ тасаввур эта олиши лозим.

V босқич: У қуйидаги амалий тадбирларни ўз ичига олади: 1) қабул қилинган қарорни, режа ва ҳаракатни амалга ошириш; 2) амалга оширилган ҳаракат ва натижаларни янада яхшилаш мақсадида назорат этиш; 3) зарур бўлган тақдирда қарорни такомиллаштириш, яъни «муаммони ўрганиш» босқичига ёки ғоя яратиш ва бошқа оралиқ босқичга қайтиш.

7 - расм

Қарор қабул қилиш классификациялар:

Хусусият	Бошқарув қарори
----------	-----------------

Мақсадга эришиш аҳамиятига кўра	Стратегик, тактик
Вақт давомийлигига кўра	Қисқа муддатли, ўрта муддатли ва узоқ муддатли
Натижавийликка кўра	Ўзгармас (эҳтимолдан истисно) ва эҳтимолий
Бажарилиши шартлигига кўра	Директив, маслаҳат ва йўналтирувчи
Функционал мақсадига кўра	Ташкиллаштирувчи, мувофиқлаштирувчи, активлаштирувчи
Қамров кенглигига кўра	Умумий, махсус
Мазмуни ва қўлланиш доирасига кўра	Ишлаб чиқариш, молиявий, кадрлар бўйича, техник, иқтисодий, ижтимоий
Қабул қилиниш усулига кўра	Якка, коллектив, консультатив, биргаликдаги, парламент
Режалаштиришга кўра	Режалаштирилган, режалаштирилмаган
Ишлаб чиқариш усулига кўра	Интуитив, таҳлилий, мослаштирилувчи (адапцион)

Стратегик қарор - мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. Стратегик қарорлар асосий муаммоларни ҳал этишда мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга мўлжалланган ва стратегик масалаларни ҳал этилишида ишлатилади. Шунинг учун уни истиқбол режаси деб атайдилар. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

- Хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.
- Рақобат муҳитини шакллантириш.
- Чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.
- Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

Тактик қарорлар - мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир. Тактик қарорлар (жорий, тезроқ) жорий, мақсад ва бошқа масалаларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлиб, бу каби қарорга мисол тариқасида корхонани режалаштириш, кадрларга тегишли масалаларни ечиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин, улар олий ва ўрта савиядаги раҳбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.

Масалан: корхона, ташкилотнинг келгуси режаларини тузиш ва жорий қилиш, кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳ.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

Умумий қарорлар - бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти, иш ҳақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

Махсус қарорлар - тор доирадаги муаммога тааллуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

Стереотип қарорлар - одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар - ўз тавсифига кўра нотоварлик мазмунига кўра эса истикболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади.

Ташаббусли қарорлар - эркин ҳаракатга асосланиб қилинади.

Анъанавий қарорлар - бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга корхона ёки ташкилотнинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

Тавсияли қарорлар - ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

Аниқ қарорлар - тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги яқин бўлади.

Ноаниқ қарорлар - бу таваккал билан тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Тезкор (оператив) қарор - кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

Мунтазам қарорлар - белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декада, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Шахсий қарорлар - ишчининг ўзининг меҳнат фаолияти тўғрисидаги қарорлардир.

Бошқарувчи қарорлар - фақат ташкилот раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва якдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80-90% буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан бўйсинувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

В. В. Дружинин ва Д. С. Конторов қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади: информацион қарор, оператив қарор, ташкилий қарор.

Информацион қарор вазиятни ташхис қилишдан иборат. Оператив қарор муаммо ечими усуллари ишлаб чиқишда нима қилиш кераклигини ўргатади. Ташкилий қарор эса қарорнинг ижроси тизимини кўрсатиб беради.

Т.Томашевский қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади:

1. Танлов вазияти — ҳар қандай вазиятларда ҳам инсон маълумотларни танлайди, таснифлайди ва маълум реакциялар кўрсатади.

2. Мураккаб вазият — биттадан кўп бўлган маълумот манбаларидан маълумот олиш вазияти.

3. Афзаллик вазияти — иккитадан кўп бўлган ҳар хил аҳамиятга эга бўлган танловлардан бирини танлаш.

4. Эҳтимолий вазиятлар — етарли бўлмаган маълумотлар билан ишлаш жараёнидаги танлов.

Ю. Козелецкий қарор қабул қилиш вазиятларининг иккита типини таклиф этади:

1. Яширин вазият — объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги ва одамнинг улардан қайси бири ҳақиқий эканлигини билмаслиги ҳолати.

2. Очiq вазият – ноаниқлиги билан характерланади. Бунда объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги кузатилади.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш тизимлашган жараён ҳисобланади. Раҳбар томонидан қарорлар қабул қилиниши унинг шахсий фаолиятига таъсир қилади, зеро, бу фаолият ўзгалар хатти-ҳаракати билан ўзаро боғлиқ. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади. Раҳбар бошқарувчилик фаолияти давомида кўплаб қарорлар қабул қилишига тўғри келади, бу - вазият тақозоси. Шунинг учун ҳам қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилиятига боғлиқ.

Ҳар бир ишнинг бошида ғоя ётади, яъни фикрдан ўтказилади ва ташқи воситалар ҳамда инсоннинг ички омиллари таъсирида ишончга айланади. Ташқи воситалар билан боғлиқ ҳолда инсоннинг ҳаётий позицияси ҳаракатни қабул қилишда муваффақиятга олиб боради. Муваффақият қарор қабул қилиш санъатини шакллантиради.

Психологик хусусиятлар бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар шахсига қанчалик таъсир қилади. Бунини қуйидагича изоҳлаш мумкин: шахснинг бошқарув талаби, бошқарув қобилияти, бошқарув концепцияси ўзаро уйғун ҳолда бўлиши лозим.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар давлат ёки ўзгаларнинг мулкани бошқариш орқали ҳаётга таъсир кўрсатади. Қарор қабул қилиш зарурати мавжуд ҳолатнинг талабга жавоб бермаслиги ва реал вазиятга мос туш-маслиги натижасида юзага келади. Масалан, катъий белгилаб қўйилган нарх бозор шароитига, унинг талабларига жавоб бермай қолади. Натижада нарх-наво бозордаги талаб ва таклиф қонуни асосида шаклланиши зарурлигидан нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Масалан, маркетинг қарорлари қабул қилишда оптимал-мақбул вариантлар қабул қилиш учун лозим бўладиган математик

моделлар мажмуаси: нарх-наво қўйиш тизимининг модели; нархни ҳисоблаб топиш модели; жойлаштириш модели; рекламани техник жиҳатдан комплекс ҳал қилиш модели; реклама бюджетини ҳисоблаш моделидан фойдаланилади.

Бошқарув қарорлари мазмунига кўра қуйидагиларга ажратилади:

1) маълумот йиғиш учун қабул қилинадиган қарорлар - “Қайси маълумотлар ҳақиқий?” деган саволга жавоб бериши керак;

2) ташкилий масалага оид қарорлар - “Қандай бўлиши керак?” деган саволга жавоб бериши керак;

3) тезкор (оператив) қарорлар - “Нима қилиш керак?” деган саволга жавоб бериши керак.

Шунингдек, бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбарнинг тўрт вазифани бир вақтнинг ўзида бажаришига тўғри келади:

1) тадбиркорлик;

2) ишдаги камчиликларни тўғирлаб боровчи мутахассис;

3) ресурсларни тақсимловчи воситачи;

4) муросага келтирувчи ҳакам.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда мақсаднинг аниқ бўлиши зарурий бўлиб, унинг асосида: 1) бошқариш функциялари; 2) бошқариш усуллари; 3) бошқаришнинг тизилмавий таркиби; 4) ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш каби ишлар мажмуаси мувофиқлаштирилади. Демак, мақсаднинг аниқ бўлиши фаолиятнинг тўғри йўналтирилишига олиб келади.

Ташкилий фаолиятда мақсадли ёндашув усули - бошқаришнинг муайян тизими бўлиб, унда учта унсур бир-бири билан узвий боғланган бўлади: бошқарув қарорлари қабул қилишдан олдин қарор қандай талабларга жавоб бериши кераклигини билиш муҳимдир. Чунки, маълум йўналишга тегишли қарорни ишлаб чиқиш, унинг мазмун-моҳияти қайси нуқтаи назардан талқин қилинишига боғлиқ бўлади.

Раҳбар томонидан қабул қилинадиган бошқарув қарорлари қуйидаги талабларга жавоб бериши керак: 1) илмий асосланган

бўлиши; 2) бир-бири билан алоқадор ва якдил бўлиши; 3) ҳуқук ва жавобгарлик доирасида бўлиши; 4) аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши; 5) вақт бўйича қисқа бўлиши; 6) вақт бўйича аниқ бўлиши; 7) тезкор бўлиши; 8) самарали бўлиши лозим.

Қарор қабул қилишнинг тўртта даражаси фарқланиб, уларнинг ҳар бири доирасида ҳаракат қилиш учун маълум малакалар талаб этилади. Қарор қабул қилишнинг биринчи даражаси *одатий, кундалик* даража ҳисобланади. Бунда йўриқнома ва қоидаларга сўзсиз амал қилинади, вазият тўғри баҳоланади ҳамда назорат ташкил этилади. Пайдо бўлган муаммо мавжуд ечимлар мажмуаси билан қиёсланади, улар ичида мақбули қабул қилинади ва амалга оширилади. Одатда “бундай вазиятларда бундай қилиш керак” қабалида иш юритилади. Бундай вазиятларда қийинчиликлар қарор қабул қилувчининг малакасизлиги, мавжуд йўриқномаларни яхши билмаслиги, вазиятни нотўғри баҳолаши ёки журъатсизлиги асосида келиб чиқиши мумкин. Қарор қабул қилишнинг бу даражасида ижодий ёндашув талаб этилмайди, чунки вазият ечимлари аввалдан белгилангандир.

Қарор қабул қилишнинг иккинчи даражаси *танловга асосланган* даража ҳисобланиб, бунда мақсадлар ўрганилади, режалаштирилади ва маълумотлар таҳлил қилинади. Бунда мавжуд муаммо бўйича қатор имкониятларни таққослаб кўради ва улар ичидан айнан шу муаммо ечимига энг мос келувчи самарали ва тежамлиси устида тўхталади.

Қарор қабул қилишнинг учинчи даражаси *мослашувчан* даража деб аталади ва бунда муаммо идентификацияланади, тизимли тарзда ечилади. Ишчи гуруҳлар ташкил этилади, мавжуд хавфлар таҳлил этилади. Мослашувчан даражадаги қарор қабул қилиш бир мунча мураккаб бўлиб, бунда раҳбар таниш муаммога эскича ёндашишдан воз кечиши ва ижодий қарорга келиши лозим. Айни шароитда қарор қабул қилувчи киши муваффақияти унинг шахсий ташаббуси, номаълумликка шахдам қадам қўя олиши билан асосланади.

Қарор қабул қилишнинг тўртинчи даражаси *инновацион* даража деб аталади ва бунда янгиликларни жорий этиш билан боғлиқ қарорлар анча мураккаб ҳисобланади. Ноаниқ вазиятда одамнинг янгича ёндашув услубидан, бошқа мутахассисларнинг ижодий ғояларидан фойдалана олиши талаб этилади.

Қарор қабул қилувчи киши муаммоли вазият билан тўқнаш келиб, маълум қарорни қабул қилиш заруратида бўлар экан, ушбу вазият ва ундан кутилаётган ечимни юқорида санаб ўтилган қарорлар гуруҳига таққослаши ва қайси тоифага киришини аниқлаб олиши зарур. Бундай ҳаракат унга айни муаммо ечими нимада ифодаланишини, қай шаклда намоён бўлишини қисман бўлсада олдиндан тасаввур этиш имконини беради. Бу эса танланган йўл қанчалик тўғри ёки нотўғри эканлиги ҳақидаги маълумот билан бирга зарур бўлган тақдирда ҳаракат услубини ўзгартиришга асос яратади. Ҳар қалай қарорнинг ўйлаб қабул қилинганлиги уни бирон бир тоифага киритишдан ва натижани қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этган ҳолда талабдаги намуна билан таққослашдан иборат.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида кўп омиллилик тамойили кучга киради. Шундай омиллардан бири шахсий компетентли омил ҳисобланади.

Мазкур омилни қарор қабул қилиш жараёнидаги ўрнини кўрсатиш учун “*Ринги*” усулидан фойдаланиш мумкин. “*Ринги*” усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (8-расм).

“Ринги” усулини қўллаш босқичлари

8-расм

Т/Р	Босқичлар	Изоҳ
1.	Биринчи босқич	Бу босқичда ташкилот раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқариш)га доир

		умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди.
2.	Иккинчи босқич	Муаммо «пастга», яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади.
3.	Учинчи босқич	Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларни бартараф этиш босқичидир.
4.	Тўртинчи босқич	Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
5.	Бешинчи босқич	Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат ташкилот раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда “Ринги” усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммони келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади.

Қарор қабул қилиш жараёнида вақт омили икки хил нуқтаи назардан тушунтирилади: биринчидан, қарор қабул қилишда вақтнинг чекланганлиги ёки чекланмаганлиги, иккинчидан, қарор қабул қилишда ижронинг бажарилишига кетадиган вақт. Вақт омили иккала ҳолда ҳам қарор ижросининг сифатига таъсир кўрсатади. Вақт омилини биз қуйида биринчи маънода қўлаймиз.

Маълумки, вақтнинг оқими вазиятларни ўзгартириши мумкин. Агар вақт жиҳатдан чиқарилган қарор эскириб қоладиган бўлса, чиқарилган қарор ҳам ўз кучини йўқотиши мумкин. Чегараланган вақт бирлигида қарор қабул қилиш эса инсондан бирмунча қийинчиликларга сабаб бўлиши табиий. Шундай инсонлар борки, улар вақтнинг чегараланганлигида ўзларини йўқотиб қўйишлари мумкин. Натижада ё сифатсиз қарор қабул қилинади, ёки хато қарор қабул қилинади. Айниқса, ноаниқ вазиятларда чегараланган вақт бирлигида қарор қабул қилиш вазиятни янада мушкуллаштиради. Шунинг учун раҳбар қарор қабул қилаётганда

,албатта, вақт омилини режалаштирган ҳолда инобатга олмоқлиги даркор.

Шунингдек, қарор қабул қилишда қарорнинг ижроси учун ажратилган вақт бирлигини ҳам эътиборга олиш талаб этилади. Қарорни узоқ муддат қабул қилиб, ижрога оз муддат қолдирилиши ҳам қарор қабул қилишнинг эътибор беришимиз лозим бўлган жиҳати ҳисобланади.

Информация – конкрет вазиятлардан чиқиш учун тўпланган тўплами маълумотлар ҳисобланади. У муаммони ҳал этиш учун зарур. Баъзида оптимал қарор чиқариш учун маълумотлар етишмайди ёки ноаниқ маълумотларга эга бўлинади. Ўзгариб турадиган маълумотлар мавжуд. Улар ҳам оптимал қарор қабул қилиш учун бир қадар хавф туғдиради. Шунинг учун раҳбарлар қўшимча информациялар олишга ҳаракат қилади.

II БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ҚАРОР ҚАБУЛ ЖАРАЁНИНИ ТАДҚИҚ ЭТИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

2.1.Бошқарувда қарор қабул қилишнинг психологик ўзига хосликлари

Бошқарув фаолияти шундай фаолият турики, унда шахс нафақат касбий билимлари орқали балки, қатор ўзига хос шаклланган шахслилик сифатлари билан ҳам ҳаракат қилади. Бундан ташқари, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик ўзига хосликлари, ҳар доим мутахассислар томонидан баҳсбоп тарзда ўрганиб келинган. Бошқарув қарорларининг инсон имкониятлари ва унинг когнитив соҳаси билан алоқадорлиги масалаларига оид ўзига хос концептуал назариялар мавжуд. Ана шундай назариялардан бири бу, психологик қарорлар назарияси саналиб, унда қарор қабул қилишни таъминловчи когнитив жараёнлар ҳақида сўз боради. Тадқиқотчи И.И.Бакулин бу борада шундай дейди: “Қарор қабул қилиш ҳодисаси бу ақлий ҳаракатларга асосланган жараён саналиб, унда инсоннинг қисқа муддатли ва узоқ муддатли хотираси, ижтимоий вазиятларни идрок қилиш тажрибаси ҳамда ахборотларни қайта ишлаш қобилияти кабилар фарқланади”¹⁰⁰. Яъни қарор қабул қилишда инсоннинг бир қатор когнитив жараёнлари фаоллашади. Айрим тадқиқотчилар, қарор қабул қилишга олиб келувчи ҳолатларини айрим муқобил вариантлар ёки уларнинг оқибатларини ёддан чиқариш ёки диққат қилмаслик орқали осонлаштириш мумкинлигини исботлаганлар. Мазкур ёндошувга мувофиқ, инсонлар юзага келиши мумкин бўлмаган воқеалар эҳтимолини юқори деб ҳисоблашадилар ва жуда ишонарли воқеаларнинг эҳтимолини эса, кам деб ҳисоблашадилар.

В.В.Кочетковнинг айтишича, қарор қабул қилишнинг яна бир ўзига хослиги шундаки, унда бирор шахс ёки раҳбар хулқ-атвор

¹⁰⁰Бакулин И.И., Маркова А.К., Михайлов Г.С. Соотношение профессиональных способностей к принятию и исполнению решений. М. : Народное образование, 2003. – С.45.

стратегиясини танлаш имкониятига эга бўлади¹⁰¹. Бунда вазиятларнинг фойдалилик томони ҳамда улар тўғрисидаги кўплаб маълумотлар таҳлил қилинади. Шунингек, ушбу танлов орқали кўпчилик инсонлар оддий вазиятларда бошқаларнинг кўмагини ҳис этишларини ҳам аниқ кўрсатиб ўтганлар.

Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнини тартибга солувчи омиллар ҳам фарқланиб, уларга атроф-муҳитнинг таъсири, раҳбар шахсида шаклланган сифатлар, ижтимоий гуруҳнинг таъсири кабилар киритилади. Мисол учун, бошқарув субъектларининг тажовузкорликка ва ҳукмронликка бўлган эҳтиёжлари қанчалик кучли бўлса, улар тан олган хавф даражаси шунчалик юқори бўлиши қайд этилади. Коллектив мазмундаги қарорлар индивидуал қарорларга қараганда анча хавфли қарорлар ҳисобланади.

И.П.Литвиновнинг ёзишича, бошқарув фаолияти ва қарорларини таҳлил этишдан мақсад авваламбор, инсон хатти-ҳаракатларини олдиндан баҳолаш ва ушбу хатти-ҳаракатларни таъминловчи жараёнларни тушунтиришдан иборатдир¹⁰². Демак, бошқарув фаолиятини таҳлил этиш мазмунан, қарор қабул қилиш жараёнини таҳлил этиш ҳам ҳисобланиб, ушбу икки жараён бир-бирини тўлдирувчи ижтимоий-психологик ҳодиса саналади. Қарор қабул қилиш жараёни таҳлилида тушунчалар, тамойиллар ва қонуниятлар ҳам ўрин олган бўлиб, уларни таҳлил этиш инсон интеллектуал фаолиятига хос кўплаб имкониятларни аниқлашга ёрдам беради. Инсоннинг интеллектуал фаолияти унинг ўтмиш тажрибаси, эҳтиёжлари, бошқалар билан бўладиган муносабатлари, мақсадлари ва мотивлари билан шартлангандир. Мазкур интеллектуал фаолият компонентлари орқали турли мазмундаги қарорлар қабул қилинади ва унинг ижроси таъминланади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик ўзига хосликларини тушунтирувчи ахборотлар концепцияси мавжуд

¹⁰¹Кочетков В.В., Скотникова И.Г. Индивидуально-психологические проблемы принятия решения. М. : Наука. - 1993. – С.63.

¹⁰²Литвинов И.П. Стиль управленческой деятельности: теоретические аспекты, методы диагностики и оптимизации. Йошкар-Ола, 1997. – 101.

бўлиб, унга кўра инсон, ташқи ахборотлар таъсирига фаол жавоб қайтарувчи аъзоси деб тавсифланади. А.Н.Носовнинг таъкидича, инсон мунтазам ахборот тизими кўршовида яшайди. Шу билан бирга, инсон ахборотларнинг мазмунига қараб ўз хатти-ҳаракатларини режалаштиради ва қарорлар қабул қилади¹⁰³. Бунда ахборотларга бўлган хатти-ҳаракатлар мақсадга мувофиқдир, чунки унда вазиятлар ва муаммоли ҳолатларнинг ечими яъни якуний қарор мавжуд.

С.В.Кирнарскаянинг фикрича, қарор қабул қилиш жараёни қуйидаги психологик хусусиятлар билан ҳам тарифланади¹⁰⁴:

- Табиий ва зурурий эҳтиёжлар асосида ишлаб чиқиладиган қарорлар;

- Турли маълумотларни инсон томонидан идрок этиш ва қайта ишлаш асосида ишлаб чиқиладиган қарорлар;

- Қарор қабул қилиш орқали бирор ташкилот ёки инсоннинг тақдири ҳал этилади. Яъни бирор субъектнинг ижтимоий аҳволи ёки ҳаёт мамот йўли белгиланади. Демак, қарор қабул қилишнинг психологик ўзига хосликлари кенг маънода, инсон ёки бирор ташкилотнинг бутун бир тақдирини белгиловчи режалар, мақсадлар, ижтимоий баҳолашлар кабилар билан ҳам характерланади. Юқоридаги ёндошувлардан фарқли ўлароқ, қарор қабул қилиш жараёнининг мантикий фикрлаш, фаоллик, таққослаш, янгиликка интилиш каби хусусиятлар билан боғлиқ ҳолда, ўрганилганлик ҳолатларини ҳам учратиш мумкин.

М.В.Кобалинскийнинг айтишича, ҳар қандай қарорлар яъни у бошқарув қарорлари бўлсин ёки оддий қарорлар бўлсин, албатта унда мантикий фикрлаш, муаммо билан курашиш, янги вазиятларни ўйлаш каби креативлик сифатлари мавжуд. Бунда, ўхшашлик тамойили инсонга янги муаммонинг ечимини илгари

¹⁰³ Носов Н.А. Виртуальная реальность в психологии и искусственном интеллекте. М.: Российская ассоциация искусственного интеллекта. 1998. – С.93.

¹⁰⁴Кирнарская С.В. Мотивационные условия успешной реализации управленческих решений//Дисс. канд. психол. наук. М., 2000. – С.66.

ўзлаштирган билимлар билан боғлашга кенг имкон беради¹⁰⁵. Бизнингча, ушбу жараён ахборотларни қайта ишлаш жараёни деб ҳам юритилади. Чунки, инсон янги ғояни тушуниш учун авваламбор, уни олдинги билимлар билан таққослай олиши лозим. Таъкид жоизки, қарор қабул қилишда мақсад, натижа, натижага эришиш йўллари, уни баҳолаш мезонлари ва танлов қоидалари каби компонентлар ажратилади. Шунинг учун, кўпчилик тадқиқотчилар қарор қабул қилиш жараёнини, ақлий фаолиятнинг махсус шакли ёки инсон иродавий ҳаракатларининг маълум бир акти сифатида деб таърифлашадилар.

Қарор қабул қилиш инсоннинг ихтиёрий ҳаракати бўлиб, бу борада ҳам ўзига хос илмий тадқиқотларни учратиш мумкин. В.И.Михайловга кўра, қарор қабул қилиш жараёни бир қатор психологик таркиблардан ташкил топган бўлиб, ушбу таркиблар қуйидагилардан иборат:¹⁰⁶

– Қарор қабул қилиш – инсоннинг ихтиёрий ҳаракат сифатида, қарор қабул қилишда инсоннинг асосий мақсади бу, унинг ақлий ҳаракати бўлиб, унга эришиш хавфли жараёндир. Чунки ушбу жараёнда йўқотиш ва муваффақиятсизликлар мавжуд;

– Қарор қабул қилиш – кўплаб хавфли вазиятлар ва турли натижаларни қамраб олган ҳолатлар сифатида, яъни бир томондан қарорлар муваффақиятларга олиб келса, иккинчи томондан хав-хатарга йўлиқтириш мумкин;

– Қарор қабул қилиш – когнитив жараёни сифатида, яъни ҳар бир индивид ёки бошқарув субъекти муаммоли вазиятларда, белгиланган мақсад ва вазифаларни амалга ошириш даврида турли қарорлар қабул қилишга тўғри келади ва бошқ. Қарор қабул қилишда раҳбар тафаккурининг ўзига хос хусусиятлари ҳам шарт саналиб, мазкур сифатлар самарали қарорлар ишлаб чиқишни таъминловчи тафаккур хусусиятлари ҳисобланади. С.Г.Одинцованинг айтишича, раҳбарнинг учун қарор қабул

¹⁰⁵Кобалинский М. В. Формирование и выбор управленческих решений в интегрированных структурах лесопромышленного комплекса : дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 Текст. / М. В. Кобалинский. Красноярск, 2006. – С.33.

¹⁰⁶Михайлов В. И. Как принимать решения: Учеб. пособ. / В. И. Михайлов. СПб.: Химера, 1999. – С.61.

қилишда муҳим саналган тафаккур сифатларига қуйидагилар киритилади¹⁰⁷:

– Тафаккурнинг чуқурлиги – бу юзага келган ва мавжуд сабаб-оқибатларнинг моҳиятини англашга, корхона ва ташкилотнинг тақдирини олдиндан кўра олишга хизмат қилади;

– Тафаккурнинг кенглиги – бир-бирига боғлиқ бўлган ҳодисалар ва уларга тегишли муаммоларни ажратмасдан англашга, меҳнат натижаларини баҳолашга ва имкониятларни аниқлашга хизмат қилади;

– Фикрлашдаги мослашувчанлик – бир хил вазиятлардан чиқиш, қадриятларга асосланган фикрлашдан узоқроқ бўлиш, аниқ вазиятларга таяниб оригинал ечимларга келиш кабиларга хизмат қилади;

– Фикрлашдаги тезлик – муаммони ҳал қилиш ва ечимларни шакллантиришдаги топқирлик, сезгирлик билан тавсифланади. Бунда инсон хотирасининг индивидуал – типик хусусиятлари ҳам эътиборга олиниб, у хотиранинг кўплаб ўзига хос хусусиятлари билан характерланади.

Машҳур рус ёзувчиси Л.Н.Толстой ўз асарида инсоннинг қарор қабул қилиш қобилияти ҳақида фикр билдириб, уни идрок қилиш жараёнининг маҳсули деб таърифлайди. Муаллифнинг фикрича, инсон ҳаётий қарорларни қабул қилишда ва муаммоли вазиятлардан чиқишда когнитив ёндашувга амал қилади. Яъни инсон ниманики билса у идрок жараёни орқали амалга ошади деб таъкидлайди¹⁰⁸. Адиб томонидан қарор қабул қилиш жараёнининг бундай таърифланиши, инсон ўз муаммоларини зарур бўлган билимларга таяниб, тажрибада мавжуд бўлган воқеалар билан таққослаб ҳал этишини назарда тутди.

Тадқиқотчи В.Н.Ромашенконинг сўзларига кўра, қарор қабул қилишда нафақат ҳаётий билимларга, балки мукаммал хатти-ҳаракатларнинг хотирада сақланишига, уларни интеллектуал

¹⁰⁷Одинцов С. Г. Формирование у будущих офицеров готовности к принятию управленческих решений Текст. / С. Г. Одинцов. Саратов: Издво «Научная книга», 2006. – С.82.

¹⁰⁸Толстой Л. Н. Круг чтения: Избранные, собранные и расположенные на каждый день Л. Толстым мысли многих писателей об истине, жизни и поведении. Т. 1. – М.: 2002. – С. 142.

баҳоланишига, тажрибада бўлган маълумотларини тўғри тушунишга, ҳамда шахснинг индивидуал ҳаётий тажрибасига асосланилади¹⁰⁹. Бундан ташқари, қарор қабул қилиш жараёнини ўрганишда инсондаги маъулият ҳиссининг роли ҳам ўрганилиб, бу борада В.М.Шепель шундай дейди: “Ҳаётий муҳим қарорлар шахсий масъулият билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, масъулиятни қабул қилмаслик ишончсизлик белгисидир, бошқача айтганда, инсоннинг ҳар қандай қарорни қабул қилишдан қочиш учун маънавий тайёргарлигидир”¹¹⁰. Демак, қарор қабул қилиш ҳаётий шахсий тажриба, онтогенезда индивидда шаклланган ва ривожланган хусусиятларда бири бўлиб, у инсон шахсиятини юксалишига ёки ёмонлашувига сабаб бўлувчи ижтимоий-психологик жараёндир.

Дарҳақиқат, қарорлар қайси турда бўлмасин у инсоннинг когнитив жараёни натижаси бўлиб, у ёки бу фаолиятни амалга оширишга сабаб бўлувчи якуний ҳодисадир. Қарорлар муайян мақсадни амалга оширишга йўналтирилган бўлиб, маълум бир муддатли вазифани амалга оширишга, мавжуд жараёни давом эттиришга ёки, уни тўхтатишга қаратилган бўлади.

Хориж тадқиқотчиси Дж.Траутнинг, бошқарувда қарор қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичларни кўрсатиб ўтади¹¹¹:

- Муаммонинг қўйилиши – янги шарт-шароит, муаммонинг пайдо бўлиши, вазият, муаммога алоқадор маълумотларнинг тўпланиши ҳамда муаммога таъриф бериш;

- Муаммонинг ечимини излаш – иш мезонларига оид талаблар ва тўсиқларни белгилаб олиш, вазият, муаммога алоқадор маълумотларни тўпланиш ҳамда масаланинг илғор ечимини топиш ва ҳоказо;

- Ташкилий масала юзасидан маълум бир қарорга келиш – муаммонинг ечимини турли вариантлар ичидан танлаб олиш,

¹⁰⁹Ромашенко В. Н. Принятие решений: ситуации и советы Текст. / В. Н. Ромашенко. Киев, 2003. – С.38.

¹¹⁰Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера: управленческая антропология Текст. / В. М. Шепель. М.: МНО, 1999. – С.151.

¹¹¹Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям Текст. / Дж. Траут. СПб.: Питер, 2001. – С.124.

мезонларни ишлаб чиқиши, қабул қилинган қарорнинг натижаларини баҳолаш ва якуний қарорни қабул қилиш;

– Қарорнинг ижро этилишини таъминлаш ва иш жараёнига баҳо бериш – қабул қилинган қарорнинг ижро этиш режасини тузиш, режа устидан назорат ўрнатиш, ялпи жараёнга баҳо бериш, янгича шарт-шароитларни юзага келтириш.

Қарор қабул қилишда “танлов” эркинлиги масаласи, немис психологи К.Левиннинг назариясида акс этган бўлиб, унда муаллиф ва инсоннинг яшаш майдони методологиясини тушунтириб берди. Шунингдек, назарияга мувофиқ инсонлар талабчан, меҳнатсевар, тиришқоқ, ялқов, фидойи, мустақил фикрловчи, ҳақиқий мақсадларга интилувчи ҳамда бефарқ кишилар каби типларга бўлинади. Ушбу ёндошувдан шу нарса маълум бўладики, тиришқоқ ва меҳнатсевар инсонлар доим янги мақсад ва қарорлар билан яшайди, бошқалар эса, бундан мустасно. Айрим хориж тадқиқотчилари ишларида, қарор қабул қилиш жараёни инсон онгининг маҳсули ва унинг ижодкорлиги намунаси сифатида талқин этилади. Мисол учун, А.Дж.Келлининг қарашларига кўра, қарор қабул қилиш усуллари таҳлил қилишда авваламбор, вазиятларнинг ноаниқлигини камайтириш, импульсивлик ва ижодкорлик орқали индивидуал эркинлик даражасини ошириш, турли муқобилларнинг аҳамиятини баҳолашни эмас, балки тўсиқларни енгиб ўтиш имкониятлари ҳисобга олиниши керак¹¹². Э.А.Смирновнинг айтишича, қарор қабул қилиш ўзида энг яхши альтернатив танлов ўртасини тартибга солиш натижасини ташкил қилади. Қарор қабул қилиш нафақат ақлий соҳа, балки субъектнинг ҳиссий соҳаси билан ҳам узвий боғлиқ¹¹³. Таърифга мувофиқ, қарор қабул қилиш жараёни онгли жараён бўлиб, унда мақсадларни олдиндан аниқлаб олиш, дастлабки муаммоли вазиятларни тузиш, энг яхши альтернатив вариантларни ишлаб чиқиш ҳамда илғор, инновацион усуллардан фойдаланиш кабилар бажарилади.

¹¹² Келли А.Дж. Психология личности. Теория личностных конструктов. СПб: Речь, 2000. – С.74.

¹¹³ Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. -М: ЮНИТИ ДАНА, 2000. – С.66.

Т.А.Индинанинг сўзларига кўра, фаолият жараёнида мотивацияни белгилаш бу – инсоннинг низоли вазиятларни енгиб ўтиши ва маълум даражада қарорлар қабул қилишга интилишдир. Қарор қабул қилиш инсонга қандай қилиб ўз-ўзини англаш кераклигини ва қандай ҳаракатларни амалга ошириши кераклиги масаласига ойдинлик киритишга кенг имкон беради. Бунда иш-ҳаракат бир вақтда сифатли акс этмайди, балки унинг бажарилиши икки босқичда амалга оширилади¹¹⁴:

1.Тайёрлов босқичи – иш-ҳаракат акциясини ва унинг оқибатларини психологик моделлаштириш босқичи;

2.Иш –ҳаракат жараёни. Яъни инсон иш-ҳаракатни режалаштирмайди, балки ундаги аниқ ўзгаришларни режалаштиради шунингдек, аниқ мақсадларга эришишга йўналтирилган ҳамда ўз эҳтиёжларини қондиришга қаратилган қарор қабул қилади.

Украин психологи И.Д.Бех ўзининг тадқиқотларида шахснинг хоҳиш-иродаси ва унинг қарор қабул қилиш жараёнидаги ролига алоҳида аҳамият қаратади. Ва шахснинг хоҳиш-иродаси замирида, инсоннинг онгли, мақсадга қаратилган ҳаракатлари каби психик унсурларни тушунади. Муаллифнинг фикрича, инсоннинг хоҳиш-иродаси ҳар доим эркин ва мавжуд шароитлардан мустақилдир, яъни у вазиятга фаол аралашуви асосида амалга оширилади. Инсон онгли равишда қарор қабул қилиши натижасида, ички эркинликни бошдан кечирилади. Инсон томонидан қарор қабул қилиш онгли ва хоҳиш-иродага асосланган жараёни бўлиб, у субъектнинг энг юқори ақлий даражасини намоён этишга хизмат қилади¹¹⁵. Мазкур ёндошувга мувофиқ, инсон кечинмалари эркин ирода жараёнидан, ихтиёрий ҳаракатларни ажратиб туради.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, мустаҳкам ирода билан шахс ҳар қандай қарорларини қабул қила олмайди ёки баъзи талабларга зид бўлган хатти-ҳаракатни амалга ошириши мумкин

¹¹⁴ Индина Т. А., Моросанова В. И. Регуляторные и личностные аспекты рациональности принятия решений // Прикладная психология. 2006. – № 5. С. 38 – 56.

¹¹⁵ Бех И.Д. Вид воли до особинности - К. :2002. – С.42.

эмас. Айнан шу жиҳат, қарор қабул қилиш муаммосига оид турли хил ёндашувларнинг мавжудлигини назарда тутати.

А.В.Карпов ўзининг “Субъектив танлов: структура, генезис, жараён” номли асарида, қарор қабул қилиш жараёнининг ўзига хослиги ҳақида алоҳида тўхталиб шундай дейди: “қарор қабул қилиш мураккаб ипсихологик жараён бўлиб, у мумкин бўлган имкониятларни аниқлаш учун ахборотни излаш ва уларни қайта ишлаш, янги ёки креатив ечимларни топиш каби кўникмаларни ўз ичига олувчи, беш кўникмани ҳам қамраб олади¹¹⁶:

- Шахс хатти-ҳаракатларнинг муҳокил вариантини аниқлаш;
- Албтернатив вариантларни кўриб чиқиш учун мос келувчи ўлчовларни аниқлаш;
- Мезонлар бўйича йўналишларни баҳолаш;
- Вариантлар ҳақида ахборотни изоҳлаш;
- Қарор қабул қилишнинг натижасини баҳолаш ва бошқ.

Бундан ташқари, қарор қабул қилиш жараёнида очик ва ёпиқ муаммоли вазиятларнинг ролини алоҳида таъкидлаб ўтиб, унинг сўзларига кўра, очик вазиятлар гипотезани шакллантириш ва муаммоларни ҳал қилиш шароитида аниқласа, ёпиқ вазиятлар муаммо юзасидан чуқурроқ мулоҳаза юритиш заруратини янада оширади. Шу муносабат билан, қарор қабул қилиш орқали шахс, номаълум объектнинг ҳолати ҳақида кўпроқ маълумотларга эга бўлади.

Қарор қабул қилиш ва танлов эркинлиги ўртасидаги ўзаро алоқалар борасида Д.А.Леонтьев ва Н.В.Пилипколар изланишлар оли бориб, инсонга хос танловнинг учта турини ажратиб кўрсатишади¹¹⁷:

– Содда танлов бу – энг оддий танлов кўриниши сифатида қаралиб, субъектга таниш бўлган альтернатив вазиятларни таққослайди, бироқ бу мезон амалиётда ҳали аниқ шаклланмаган. Мазкур танловнинг маъноси шундаки, унда инсоннинг маълум бир

¹¹⁶Карпов А.В. Общая психология субъективного выбора: структура, процесс, генезис. Ярославль, 2000. – С.176.

¹¹⁷Леонтьев Д. А. Выбор как деятельность: личностные детерминанты и возможности формирования / Д. А. Леонтьев, Н. В. Пилипко // Вопросы психологии. - 2000. - № 1. – С. 98.

натижага эришиши билан боғлиқ фаолиятни амалга оширишининг оптимал усули тавсифланган. Ушбу ҳолатда субъектнинг вазифаси, берилган мезонга мос келадиган энг мос альтернативаларни аниқлашдир;

– Семантик танлов бу – энг мураккаб танлов тури бўлиб, муқобил вариант мезонларини таққослаш учун, дастлаб берилмаган ва сингнувчининг ўзи ҳал этиши лозим бўлган қарорлардир. Яъни касб танлаш, турмуш ўртоғ танлаш, товар танлаш ва бошқалар. Бунда инсон турли муқобил вариантларни солиштириш учун, умумий асосларни топиши ва уларни баҳолаш учун маълум бир мезонларни ишлаб чиқиши лозим;

– Шахсий ёки экзистенциал танлов – бунда сўз жиддий вазиятлар ва муҳим ҳаётий танлов ҳақида боради. Бундай шароитда субъектга на альтернативалар, на уни таққослаш мезонлари ҳам берилмайди.

Юқорида таҳлил этилган ёндашувлардан фарқли ўлароқ, У. Джеймс қарор қабул жараёнини инсон фаоллигининг маҳсули сифатида тавсифлашга ҳаракат қилган. Муаллиф фаолликнинг бешта турини ажратиб кўрсатади, яъни мукаммал қарорлар учун, шахсда ёки етакчида субъектив тажриба, куч, рационаллик, импульслилик ва жавобгарлик каби хусусиятлар яхши ривожланган бўлиши керак. Хулоса сифатида айтганда, шахснинг фаоллиги асосини эмоционал-иродавий, когнитив жараёнлар, шунингдек, мураккаб вазиятларга нисбатан фаол реакциялари ва мақсадга мувофиқ қабул қилинган қарорлар ташкил этади.

2.2. Бошқарувда қарор қабул қилиш жараёнини таъминловчи психологик детерминантлар

Илмий-назарий таҳлилларга кўра, бошқарув жараёнида қарор қабул қилиш ва вазиятларни танлаш жараёнга таъсир қилувчи барча омиллар ва шаршароитлар таъсирига боғлиқдир. Бироқ, биз ушбу параграфда бошқарувда қарор қабул қилишни таъминловчи ижтимоий-психологик детерминантлар моҳиятига эътибор қаратишга ҳаракат қиламиз. Бундан ташқари, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва уни ижросининг самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ҳам кўриб чиқилади. М.И.Бухалковнинг айтишича, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик детерминантларини кўпроқ, раҳбар шахснинг қадриятлари тизими ташкил этади. Бунда қадриятлар тизими унинг ҳаракатларини белгилайди ва субъект томонидан қарорларнинг танланишига кенг таъсир қилади¹¹⁸. Демак, ҳар бир инсон ўзининг ҳаракатларини ўзи белгилайдиган ва у қабул қилинган қарорларга таъсир кўрсатадиган ўзига хос қадриятлар тизимига эгадир.

А.Я.Кибановнинг сўзларига кўра, қарорларни қабул қилиш муҳити қуйидаги шартлар асосида амалга оширилади¹¹⁹:

– Аниқлик шароити – бундай шароитда ташкилий ва стратегик қарорлар қабул қилинади. Мазкур шарт баъзан, манбаларда детерменистик ёндошув деб ҳам тан олинади;

– Ҳавф шароити – ушбу шароитда кўпроқ, ноаниқ қарорлар қабул қилинади. Шунинг учун, уларнинг ишончлилиқ даражаси паст бўлади. Бироқ, эҳтимоллиқни аниқлашни ягона усули бу-объективлиқдир. Эҳтимоллиқ объектив бўлиб, уни математик усуллар билан ёки тўпланган тажрибани статистик таҳлил қилиш орқали аниқлаштириш мумкин.

– Ноаниқлик шароити – бошқарув қарорлари қабул қилинадиган ноаниқлик шароитида, потенциал натижаларни эҳтимолий аниқ баҳолашнинг имкони йўқ. Ноаниқлик шароитида раҳбар одатда иккита ёндашувдан бирини танлайди. У муаммони

¹¹⁸ Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков. - М.: Экзамен, 2005. – С.113.

¹¹⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. -М.: ИНФРА-М, 2007. – С.326.

таҳлил қилиш ва бир қатор натижаларга эришишда субъектив тахмин ёки ўз тажрибаси маълумотларидан кенг фойдаланиши мумкин. Бошқа ёндашув эса, маълумот излаш учун вақт етишмаслиги ёки уни олиш учун маблағ етишмаслиги шароитида қўлланилади. Г.М.Мануйловнинг таъкидича, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг миллий - маданий хусусиятлари мавжуд. Мисол учун, ҳар бир давлат, жамият ва жамият раҳбарлари қарор қабул қилишда миллий индивидуализмга ёки, миллий коллективизмга таянишадилар. Бунга мисол қилиб АҚШ ва Япония давлатларини олиш мумкин¹²⁰. Дарҳақиқат, ҳар бир давлат ва жамият ўз миллий қончили, миллий анъаналаридан келиб чиқиб, қарорлар ва фармонлар қабул қилади.

Тадқиқотчи Л.Г.Почебутнинг ёзишича, қарор қабул қилиш жараёнини таъминлаш учун аввало, етарлича ёки тўлиқ маълумотга эга бўлиш зарур. Шунингдек, ушбу жараён ахборотни йиғиш, қайта ишлаш, маълумотлардан қайерда ва қандай фойдаланиш, меҳнат, вақт ва пул каби детерменанталар билан ҳам узвий боғлиқ¹²¹. Демак, раҳбар қарор ҳақидаги дастлабки маълумотни билиши, унинг самарадорлиги ва афзалликларини баҳолай олиши лозим.

С.Р.Филоновчининг сўзларига кўра, бошқарув қарорларининг сифати асосан, якуний натижаларга ва бир қатор омилларга боғлиқ¹²²:

- Дастлабки маълумотларнинг сифати, уларнинг ишончлилиги, етарлилиги ҳамда қарорларни тақдим етиш шаклига;

- Қабул қилинаётган қарорнинг мақбуллиги ёки оқилоналик хусусияти;

- Қабул қилинган қарорларнинг амалдаги бошқарув механизми ва унга асосланган бошқарув усуллари мувофиқлиги;

¹²⁰Мануйлов Г.М. Психологическое управление в менеджменте / Г.М. Мануйлов, В.В. Козлов, Н.П. Фетискин. - М.: Академия, 2011. – С.78.

¹²¹Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2002. – С.93.

¹²²Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. / С.Р. Филонович. - М.: «ИНФРА-М», 1999. – С.164.

– Қарорни қабул қилиш ва уни амалга оширишни ташкил қилиш билан шуғулланадиган ходимларнинг малакасига;

– Бошқариладиган тизимнинг қабул қилинган қарорларни бажаришга тайёрлиги ва ҳоказо. Бошқа тадқиқотчилардан фарқли ўлароқ, Р.М.Шамионовнинг қайд этишича, бошқарув қарорларининг самарадорлиги учун бир қатор талаблар қондирилиши керак. Улар қуйидагилар¹²³:

– Мақсадларнинг бирлиги – бу жамоанинг биргаликдаги ҳаракати билан тавсифланиб, худди осмон бўйлаб ўсиб бораётган, қуёш сари интилаётган дарахт шохлари каби ҳаракатлар мажмуи назарда тутилади.

– Қонунийлик ва ҳаққонийлик – қарорнинг асосийлиги, шунингдек қарор қабул қилувчи шахснинг ҳуқуқлари ва мажбуриятлар ва бошқалар;

– Ечимларни ишлаб чиқишда илмий бошқарув ёндашувларини қўллаш;

– Қарорларнинг самарадорлигига иқтисодий қонунларнинг таъсирини ўрганиш;

– Ҳар бир қарор учун функционал харажатларни таҳлил қилиш, прогнозлаш, моделлаштириш ва уни иқтисодий асослаш ва ҳоказо.

Бизнингча, бошқарув жараёнида инсон омилининг роли икки жиҳатда намоён бўлади: шахсий хусусиятларнинг бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнига таъсири ва тажрибага асосланган қарорни баҳолаш малакаси.

Юқорида кўрсатиб ўтилган ушбу детерменанатлар (аниқловчилар) қарор қабул қилиш жараёни учун муҳим саналаган саналган психологик асослардандир. Шунини алоҳида таъкидлаш лозимки, фикрлашдаги ва қарорга келишдаги кенглик, тезлик, чуқурлик тафаккурнинг аналитик сифатлари саналиб, у мураккаб вазиятларда раҳбар шахси учун энг мақбул танловларни амалга оширишни таъминловчи психологик унсурлар саналади. Ушбу

¹²³Шамионов Р.М. Социальная психология личности / Р.М. Шамионов, А.А. Голованова. - Саратов: Изд-во СГУ, 2006. – С.130.

ёндошувдан фарқли ўлароқ, О.С.Анисимовнинг айтишича, раҳбар шахсда мавжуд бўлган амалий тажриба, оптимизм ва пессимизм каби хусусиятлар, бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда катта рол ўйнайди. Бунда раҳбар шахсининг амалийлиги ундаги катта иш тажрибаси ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқишга хизмат қилувчи кадриятлари тизими билан узвий боғлиқдир¹²⁴. Умуман олганда, оптимистик раҳбарлар доим барча ташкилотлар учун фойдали шахслар ҳисобланади. Улар нафақат фидоий балки, ижобий натижалар берувчи субъектлар ҳам саналади.

Б.М.Рапопортнинг ёзишича, бошқарув қарорларини муваффақиятли ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш таъминлайдиган ўзига хос психологик детерменанталар мавжуд. Уларга қуйидагиларни киритиш мумкин¹²⁵: жамоатчилик, қатъиятчилик, профессионализм, очиқлик, қизиқиш, натижага йўналиш, ўзига ишонч, социал интеллект ва ҳоказо. Демак, муваффақиятли раҳбар учун авваламбор ўз касбига қизиқиш, натижаларга йўналганлик, ўзига бўлган ишонч каби сифатлар ривожланган бўлиши лозим.

Шу билан бирга, 1960-1970 йилларда кўпгина тадқиқотчилар қарорлар қабул қилиш жараёнининг статик ҳолатини ўрганишга ҳам эътибор қаратдилар.

Ч.Линдблом қарорлар қабул қилишнинг *расмий* ва *норасмий* агентлари ўртасидаги ўзаро таъсирни ўрганишга алоҳида эътибор қаратди. Бошқа олимлар эса (И.Гордон, Ж.Льюис и КиЯнг¹²⁶) қарорлар қабул қилиш жараёнини тадқиқ этишнинг тизимий-тузилмавий йўналишини бирмунча истиқболли, деб ҳисоблашган. Мазкур иккинчи йўналиш бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг тузилишини тадқиқ этишни назарда тутди.

Қарор - мақсадга эришиш учун биргаликда фаолият юритиш, мувофиқштириш ва рағбатлантиришни амалга ошириш йўли акс этган директив ҳужжат. Қарор бошқарув органи ёки раҳбарнинг

¹²⁴ Анисимов О.С. Развитие умений принятия управленческих решений, серия психологический тренинг. - М.: РАГС. 2004. – С.13.

¹²⁵ Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений / Б.М. Рапопорт. -М. : ТЕИС, 2001. – С.54.

¹²⁶ Yang C.K. Introduction to Max Weber// Max Weber. The Religion of China. -New York, 1964.

шундай ҳужжатидирки, унда нафақат мақсад белгиланади, балки қатор вазифалар шакллантирилган, бажарилиш муддати курсатилган, ижрочилар кўзда тутилиб, ресурслар (меҳнат, моддий, молиявий) ажратилган, жавобгарлик белгиланган бўлади.

Тадқиқотчи В.А.Розанованинг сўзларига кўра, бошқарув қарорларини ишлаб чиқишга хизмат қилувчи тўрт психологик детерменант (белгиловчилар) фарқланади¹²⁷:

1. Ўзгарувчанлик – бу шахснинг танлов имконияти, яъни қарор қабул қилувчида қарор учун бир нечта вариантлар бўлиши керак;

2. Хабардорлик – ҳар бир раҳбар қарорлар олдида мулоҳаза юритиш керак, охир-оқибат битта вариантни танлаш керак;

3. Мақсадга мувофиқлик – ҳар қандай танлов бир ёки бир нечта мақсадларга йўналтирилган бўлиши керак;

4. Ҳаракатларнинг мавжудлиги – ҳар қандай ечим танлов ҳаракати билан тугайди. Шу билан бирга, бошқарув қарорлари бу муаммоли вазиятларга аниқ жавобдир. Муаммоли вазият - бу ҳақиқий, мумкин бўлган ва зарурат ўртасидаги қарама-қаршиликнинг ўзига хос туридир. Ушбу қарама-қаршиликларни бартараф этиш учун эса, энг муқобил ечимлар зарур.

Дарҳақиқат, ҳар қандай бошқарув қарорлари нафақат, инсонларни тартибга солади, балки унинг ижро этувчиларида ўзига хос психологик сифатларини шакллантиради. Қарор қабул қилиш жараёнида раҳбарнинг ишбилармонлик ва шахсий фазилатлари намоён бўлади. Бошқарув қарорини қабул қилиш тартибида эса, етакчи шахснинг кучли ва заиф томонлари яққол намоён бўлади. Қарор қабул қилишда психологик омилларнинг таъсири шунингдек, раҳбарнинг етакчилик услуби, унинг ривожланиш жараёни ҳамда қарорларни тасдиқлаш ўртасида боғлиқлик мавжуд. Америкалик олимлар В. Врум ва Ф. Йеттон бошқарув

¹²⁷Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие / В.А. Розанова. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С.207.

фаолиятидаги бешта услубни асослаб, уларнинг қарор қабул қилишдаги ролини аниқлашга ҳаракат қилдилар¹²⁸:

– Авторитар услуб – бунда раҳбар мустақил қарор қабулади ва бўйсунувчилар жараёнда қатнашмайди;

– Авторитар, аммо бўйсунувчилар қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этадилар. Уларнинг роли раҳбарга маълумот тўплаш ва тақдим этиш билан чекланади;

– Раҳбар муаммони ҳал қилиш билан шуғулланадиган бўйсунувчилар билан маслаҳатлашади. Шу билан бирга, у мустақил равишда қарор қабул қилади ва бу борада қўл остидагиларнинг фикрини ҳам ҳисобга олади;

– Демократик усул – раҳбар ўз қўл остидагилар билан келишилган ҳолда, қарорлар қабул қилади ва уни ижро этувчи кишилар гуруҳини тасдиқлайди. Ҳозирги кунда, ушбу усул кўпчилик тадқиқотчилар томонидан тан олинган энг мақбул усул сифатида қаралмоқда.

В. В. Дружинин ва Д. С. Конторов қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади: информацион қарор, оператив қарор, ташкилий қарор.

Информацион қарор вазиятни ташхис қилишдан иборат. Оператив қарор муаммо ечими усуллариини ишлаб чиқишда нима қилиш кераклигини ўргатади. Ташкилий қарор эса қарорнинг ижроси тизимини кўрсатиб беради.

Т.Томашевский қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади:

1. Танлов вазияти – ҳар қандай вазиятларда ҳам инсон маълумотларни танлайди, таснифлайди ва маълум реакциялар кўрсатади.

2. Мураккаб вазият – биттадан кўп бўлган маълумот манбаларидан маълумот олиш вазияти.

3. Афзаллик вазияти – иккитадан кўп бўлган ҳар хил аҳамиятга эга бўлган танловлардан бирини танлаш.

¹²⁸ Vroom V., Yetton P. Leadership and decision making. Pittsburgh, Univ. Pittsburg Press, (reprint) USA / 2004. – PP.76.

4. Эҳтимолий вазиятлар – етарли бўлмаган маълумотлар билан ишлаш жараёнидаги танлов.

Ю. Козелецкий қарор қабул қилиш вазиятларининг иккита типини таклиф этади:

1. Яширин вазият – объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги ва одамнинг улардан қайси бири ҳақиқий эканлигини билмаслиги ҳолати.

2. Очiq вазият – ноаниқлиги билан характерланади. Бунда объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги кузатилади.

Юқоридаги таснифларга яқин қарашларни А.Л.Журавлевнинг изланишларида ҳам кўриш мумкин. Муаллифнинг айтишича, қарор қабул қилишнинг услубий хусусиятларида уч муҳим жиҳат ажратилади¹²⁹. Яъни директивлик, коллегиялик, конвенция тенденцияси ва ҳоказо. Тадқиқотларда аниқланишича, қабул қилинган қарорларнинг сифати аслида нима бўлганлиги билан эмас, балки, нима бўлиши мумкинлиги билан баҳоланиши керак. Л.Ю.Карасьнинг айтишича, қарор қабул қилиш психологияси куйидагилар билан тавсифланади¹³⁰:

- Хавфнинг таъсирини англаш;
- Реактивликнинг таъсири;
- Қутбланиш эффекти;
- Конформизмнинг таъсири ва ҳоказо.

Т.С.Кабаченконинг таснифича, бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш жараёни куйидагича тавсифланади¹³¹.

- Қарор қабул қилиш жараёни – шахс томонидан амалга ошириладиган онгли ва мақсадга мувофиқ фаолият;
- Қарор қабул қилиш жараёни – фактлар ва қадриятлар йўналишларига асосланган хатти-ҳаракатлар мажмуи;

¹²⁹Журавлев А.Л., Сивашенко Е.Н. Предпочтение личностных качеств руководителя работниками предприятий с разными формами собственности // Социально-психологическая динамика в условиях экономических изменений. М., 1998.– С.142 -160.

¹³⁰ Карась Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера. — М., 1996. — С.108.

¹³¹ Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2003. — С.124.

– Қарор қабул қилиш жараёни – ташкилот аъзолари ўртасидаги ўзаро таъсирлашув жараёни;

– Қарор қабул қилиш жараёни – бошқа барча бошқарув функциялари учун зарур жараён. Қоидага кўра, қарорларнинг амал қилиш муддати қуйидаги асосий омиллар билан таъминланади:

– Холис иқтисодий қонунлар ва қонуниятлар талабларини инобатга олган ҳолда;

– Бошқарув объектини ривожлантириш тенденцияларини билиш ва улардан фойдала олиш;

– Тўлиқ, ишончли ва илмий қайта ишланган маълумотларнинг асослилиги;

– Қарор қабул қилувчининг махсус билимлари, маълумоти ва малакасининг мавжудлиги;

– Қарор қабул қилувчи бошқарувнинг асосий қоидаларини ва қарор қабул қилиш назариясини билиши. Демак, бошқарув қарорларининг илмий асослилиги, қарор қабул қилувчидаги билимининг универсаллилигига узвий боғлиқ, бу эса, ҳал қилинадиган муаммолар ва қабул қилинаётган қарорларнинг оқибатларининг мураккаблиги ва тобора мураккаблашиб бориш динамикаси билан тавсифланади.

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик детерминатлари, бошқарув учун зарур саналган ижтимоий-психологик хусусиятлар мажмуи, махсус билимлар тизими, тафаккурга хос типик хусусиятлар, бошқарув услуби турлари, раҳбар шахсга хос етакчилик сифатлари, муаммоли вазият, вазиятларни баҳолаш, танлов, комформизм, ижтимоий ижрок, ижтимоий интеллект каби белгиловчилар орқали ҳам батафсил тушунтирилади.

2.3.Бошқарувда қарор қабул қилишни тадқиқ этишнинг методик таъминоти

Мазкур параграфда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик томонларини ўрганишнинг психодиагностик жиҳатлари тадқиқ этилиб, тадқиқотни амалга оширишни методик таъминоти ва унинг мазмуни бўйича маълумотлар таҳлил этилган. Қоидаги кўра, муаммони эмпирик жиҳатдан тадқиқ этишнинг ўзига хос усуллари фарқланиб, унга кўра ҳар бир тадқиқотга индивидуал тарзда ёндошилади. Бироқ, барча тадқиқот усуллари ҳам кўпчилик тадқиқотлар учун аниқ натижа беравермайди. Шунинг учун, тадқиқотнинг мақсадига ва ғоясига мос усулларни танлаб олиш, барча мутахассислар учун мақсадга мувофиқ бўлган мезон саналади. Т.В.Корниловнинг айтишича, бошқарув қарорларини қабул қилишни психодиагностик жиҳатдан баҳолаш ишлари қуйидаги жиҳатларни ўзида мужассам этиши лозим саналади¹³².

- Танланган методика ва шахс сўровномалари қарор қабул қилиш жараёнига тегишли бўлган барча ҳиссий-иродавий, когнитив сифатларни аниқловчи мезонларида акс эттирган бўлиши лозим;

- Қарор қабул қилиш учун зарур бўлган раҳбарга хос ижтимоий-психологик хусусиятлар, лидерлик сифатлари, инновацион ва ижодий қобилият каби сифатларни аниқловчи шкалаларида мавжудлиги;

- Қарор қабул қилиш жараёни учун хизмат қилувчи шахс сифатлари, кадриятлар, мотивацион соҳаси даражалари ўз ифодасини топган ўлчов мезонлари;

- Методика ва шахсга йўналтирилган сўровномаларининг ўзаро текшурувчанлик хусусиятлари, баҳолашлар ўртасидаги мувофиқликлар ва ҳоказо.

Бундан ташқари, методика натижалари таҳлилида қарор кўрсаткичларининг нисбати, қарорларни амалга ошириш стратегиялари, раҳбарнинг таваккал қилишга мойиллик даражаси ва унга тайёрлиги, бошқарув қарорларини бажаришдаги бошқа

¹³² Корнилова Т.В. Многоуровневая личностная регуляция интеллектуальных решений // Вестник РГНФ, № 3. 1996. – С.206 – 213.

ходимларнинг роли каби факторларнинг тавсифлари ҳам кўрсатиб ўтилиши лозим.

Бизнингча, ҳар қандай тажрибани қай тарзда ташкил этиш, унда қайси психодиагностик босқичлар мавжуд каби саволларга жавоб топиш, ҳар бир мутахассис психологнинг асосий бурчларидан биридир. Шу босқичлар қай жиҳатда ташкил этилишини кўриб чиқамиз. Улар қуйидагича:

1. Муаммоли вазиятни аниқлаш яъни тадқиқот мавзусини танлаш ва унинг долзарблигини асослаш;

2. Танланган тадқиқот мавзусига доир илмий адабиётлар таҳлилини амалга ошириш;

3. Тадқиқот мақсади ва вазифаларини илгари суриш, шунингдек, мавзу бўйича масалаларнинг аҳволини таҳлил қилиш;

4. Тушунчалар операционализацияси – мавзудаги тушунчалар айнан нимани ифодаланишини аниқлаш;

5. Фаразни илгари суриш;

6. Тадқиқот лойиҳасини ишлаб чиқиш;

Эмпирик тадқиқотни ўтказиш мазмунан, тадқиқот методларини танлаш, танлангани асослаш, методика даражасидаги инструментларни ишлаб чиқиш, дастлабки пилотаж тадқиқотни ўтказиш, маълумотларни йиғиш ва олинган натижаларни математик қайта ишлаш ва ҳоказо. Бунда натижалар шарҳи яъни олинган натижаларни қайта ишлаш, умумлаштириш ва тадқиқот натижалари бўйича шарҳлар ёзиш босқичи ҳам асосий вазифалар сифатида қабул қилинади. Тадқиқотнинг назарий қисмида келтирилган маълумотларини далиллаш ва раҳбарни бошқарув жараёнида қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик сифатларни текшириш жараёни қуйидаги босқичларда тадқиқ этилди.

Биринчи босқич – тайёргарлик босқичи саналади. Тайёргарлик босқичида текширувчи синалувчилар билан тегишли алоқаларни ўрнатди. Бу алоқалар эса, тадқиқотчида бошқарув компетентликни таъминловчи ижтимоий-психологик жиҳатлари ҳақидаги фаразларни вужудга келтиришига ёрдам беради.

Иккинчи босқич-амалий босқич бўлиб ва ушбу босқичда тадқиқот учун танлаб олинган методикаларни ўтказиш жараёни ташкиллаштирилди.

Учинчи босқич- тадқиқотдаги натижалар тадқиқотдан олинган натижаларнинг интерпритация қилинди ва натижалар умумлаштирилиб, қайта ишланди.

Тўртинчи босқич – олинган натижаларни изоҳлаш ва психологик қонуниятларга асосланган ҳолда талқин этиш. Охир-оқибат қўйилган фаразнинг тўғри ёки нотўғрилигини исботлаш ва аниқлаш кўзда тутилди.

Умуман олганда, бошқарув фаолиятида қарор қабул қилишни психодиагностик жиҳатдан ўрганиш ишлари уч босқичда амалга ошириши жаҳон амалиётида ўз тасдиғини топган. Тадқиқотчи Л.Ю.Тюнис ушбу босқичларни қуйидагича таснифлайди¹³³:

1.Диагностик-баҳоловчи – бу босқич фаолият жараёнида бошқарув салоҳияти ва қобилиятлари, раҳбар шахсга хос фазилатларнинг ривожланиш динамикаси тўғрисида объектив маълумот олиш босқичидир. Мазкур маълумотлар учта восита асосида тўпланади: стандартлаштирилган асбоблар ва уни қўллаш тартибига қатъий риоя қилиш ҳамда оралиқ ва натижавий психологик тестлар. Ушбу маълумотлардан ўз ўрнида ишлатиш касбий муҳим сифатлар ва малакаларнинг ҳозирги ривожланиш даражасига баҳо бериш, фаолият жараёнидаги потенциал имкониятларни коррекциялаш ва янада ривжлантиришга тегишли тавсиялар ишлаб чиқиш, ўз режалари муваффақиятини башорат қилиш ва ҳоказоларга эътибор қаратилади:. Охир – оқибат эса, тажрибасиз бошқарув раҳбарларини психологик жиҳатдан қайта ўқитиш ва малакасини ошириш кўзда тутилади;

2.Диагностик ва ривожлантирувчи босқич – текширилувчи бошқарув фаолияти етакчиларининг субъектив позицияларини аниқлаш, раҳбарларнинг бошқарув имкониятлари ва қадриятлари тизимини такомиллаштириш ва уни ҳаётга татбиқ этиш, ўз

¹³³Тюнис Л.Ю. Психологическое обеспечение профессионально-личностного развития руководителей территориальных органов внутренних дел в процессе обучения : учеб. пособие. М., 2016. – С.56.

мақсадалрини белгилаб олиш, касбий-шахсий мотивларни ошириш, ўз-ўзи чуқр англашга ўргатиш, қарор қабул қилиш жараёнига халақит берувчи турли хил омилларни аниқлаш, потенциал ўсиш йўналишларини баҳолаш, шунингдек раҳбар ходимларда қарор қабул қилиш компетенцияларини шакллантириш каби ишларни мақсад этади;

3.Ижтимоий-психологик диагностика – Бу босқич амалдаги раҳбар шахслар томонидан ижтимоий ва психологик шароитларни баҳолаш имконияти ҳамда уларнинг қарор қабул қилиш малакаларини тузатишга қаратилган босқич саналади. Бунда муаммога мос психодиагностик методикаларни танлаш ва бошқа шахс сўровномалари билан текшириб кўриш, фанлараро тадқиқотлар натижаларини қўллаб-қувватлаш каби вазифалар амалга оширилади. Ушбу босқич оралиқ маълумотлар босқичи саналиб, у натижалар учун энг муҳим кўрсаткичлар ҳисобланади.

Қуйида тадқиқот ишимизда танлаб олинган усулларнинг қисқача баёни ва улардан фойдаланишнинг психодиагностик мезонлари тўғрисида тўхталиб ўтамиз.

Дж.Гилфорднинг “Социал интеллект” тести

1-субтест-Яқунланган тарих

Бу субтестда Сиз Барни персонажига боғлиқ содир бўлган ҳаётий вазиятлар тасвирига эътибор қаратиш лозим. Барни-тақирбош киши бўлиб, официант бўлиб ишлайди. Вазифаларда унинг рафиқаси, кичкина ўғли ва Барнинг ўртоғи иштирок этадилар.

Ҳар бир топшириқнинг чап томонида маълум вазиятни ифодаловчи бир қатор расмлар жойлаштирилган. Сиз ундаги персонажларнинг кечинма ва мақсадларини аниқланг ҳамда ўнг томондаги учта расмдан вазиятнинг узвий давоми бўлганини танланг.

Намуна :



Чапдаги расмда Барни сармаст, томнинг чеккасида кўрқиб осилиб турган ва ўғлидан ёрдам сўраётган ҳолати ҳамда боланинг отасини бундай оғир вазиятда турганини кўриб, ташвишланаётганлиги ифодаланган .

1-расмда келтирилган вазият топшириқнинг тўғри жавобдир. Шу сабабли жавоблар варақсида 1 рақами айлана ичига олинади. 1-расмдаги Барнининг ўғли билан рафиқаси деворга нарвон қўйиб ёрдам беришга қаратилган ҳаракати ўз аксини топган ҳолатнинг мантикий давомидир.

2-ва 3-расм унчалик тўғри жавоблар эмас. 2-расмда Барнининг томдан мустақил тушаётган ҳолати ҳамда 3-расмда рафиқаси билан ўғли уни устидан кулиб турган ҳолатлар мантиқан тўғри келмайди.

Шундай қилиб, ҳар бир топшириқда чапдаги расмдаги вазиятдан кейин нима содир бўлганлигини персонажларнинг кечинмалари ва ҳаракат мақсадлари асоосида айтиб беришингиз керак.

Жавоб учун Сиз ўзингизга энг қизиқарли бўлган расмни талаб қолманг. Балки типик ва мантиқан топширилган вазиятнинг узвий давомини таклиф этинг. танланган расмнинг қуйи қисмидаги рақам номерини жавоблар варақсида қайд этинг. Тест китобчасини ўзига ҳеч қандай белги қўйманг.

Субтестнинг бажариш учун 6 дақиқа вақт ажратилган. Топшириқни бажарилиши учун ажаратилган вақт 1 дақиқа қолганда огоҳлантириласиз. Топшириқни тез бажаришга ҳаракат қилинг. Битта топшириқ учун кўп вақт ажратманг. Мураккаб топшириқни бажариш учун агар вақт қолган бўлса, яна қайтишингиз мумкин. Мураккаб вазиятларга ҳам жавоб беринг, ҳаттоки у сизнингча ишончли жавоб бўлмаса-да.

Карпов бўйича бошқарувда қарор қабул қилиш усулини аниқлаш сўровномаси

Йўриқнома: Сизнинг фикрингиз биз учун жуда муҳим аҳамиятга эга. Қуйида келтирилган тасдиқларни ўқиб, ўзингизга тўғри келадиган таъкидни “розиман” ёки “рози эмасман” жавоблари бўйича – 3 дан + 3гача диапазонда белгиланг.

Сизга бутунлай мос келадиган ва Сиз тўлиқ қўшиладиган фикрингизга 3 балл берасиз;

Рози бўлсангиз 2 балл;

Агар шу фикрга қўшилиш мумкин, деб ҳисобласангиз, 1 балл;

-0 балл – бефарқ бўлсангиз;

-1 балл – бунга рози бўлишингиз қийин бўлса;

-2 балл – рози бўлмасангиз;

-3 балл – мутлақ рози эмасман.

Р.Б.Кэттелнинг «Шахсни 16 омил ёрдамида ўрганиш сўровномаси»

Йўриқнома: Қўлингизда сизнинг қараш ва қизиқишларингизни аниқловчи саволлар турибди. Ҳар бир саволга жавоб бера туриб, жавоблар бланкасининг мос келувчи катакчасига берилган 3та жавобдан: “а” (ҳа), “?” (билмайман), “б” (йўқ) бирини кўрсатинг. Жавоб учун вақт сарфламанг, миянгизга келган биринчи табиий жавобни белгиланг.

Ҳаққоний ва аниқ жавоб беринг. Бунда “тўғри” ёки “нотўғри” жавоблар йўқлигини, ҳар бир одам ўзининг шахсий фикрига эга эканлигини эсда тутинг.

Сўровнома факторлари (омиллари таҳлили)

1. Мулоқотга мойиллик.

Баллар йиғиндиси: 1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71, 81, 91

1-3 балл- мослашувчан эмассиз, атрофингиздаги ҳодисаларга совуққонлик ва лоқайдлик билан қарайсиз, одамовисиз, одамларга нисбатан қоғозлар билан қизиқиброқ ишлайсиз, ёлғизликда ишлашни ёқтирасиз, компромиссив қарашлар, нуқтаи назарлар, ҳукмлардан қочасиз Бундай шахслар мулоқотга мойиллик сезмайди ва ўз фаолиятида авторитар услубида иш тутди.

4-7 балл. Бундай шахслар бошқалар билан ҳамкорлик қилишга тайёр, диққат эътиборли, қаттиқ ғазабланиш ёки хурсанд бўлиш ҳолатларига (ички ҳаяжонланиш, эҳтирос) тушмайдилар, ҳулқини бошқара олиш қобилиятига эга, раҳмдил ва самимий, лекин талабчандир.

8-10 балл (7.5 балл) – Сиздаги мулоқотга мойиллик юқори даражада. Сиз ҳисларингизин ёрқинлиги билан ҳарактерланасиз. Тез қарор қабул қиласиз, кун мобайнида кайфиятингиз тез ўзгариб туради. Сиз одамларга диққат этиборлисиз, раҳмдилсиз, жонкуярсиз. Шунингдек, юмшоқ табиатлисиз, бу хусусиятингиздан ҳаммадан ҳам ўзингиз жабрланасиз. Яна истақларингиз ва интилишларингиз ўртасидаги қарама-қаршилиқни кескинлашиб кетишидан эҳтиёт бўлишингиз керак. Шу билан бирга, муваффақиятга бўлган интилишингизни сусайтирманг, шунингдек, жамоат ишларида фаол қатнашишни давом эттиринг, чунки одамлар сизга тўла ишонишади.

2. Ҳиссий барқарорлик-беқарорлик.

Баллар йиғиндиси: 2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72, 82, 92

1-3 балл (3.5 балл). Бундай кишиларнинг асаблари чарчаган, инжиқ, чарчаган, тез ҳаяжонланади, ўз соғлиги ҳақида қайғуради., куйди-пишди, қизиқишлари ўзгарувчан ва беқарор. Ҳолатларни бошдан кечиришда чидамсиз бўлиб, бу унинг фаолиятига салбий таъсир кўрсатади, натижада “Мен”ини заифлигини намоён қилади. Сиз учун мактабда ишлаш қийин, лекин ким билан ишлаётганингизни ўйлаб кўринг.

5-6 балл (4, 4.5, 6, 7 балл) Умуман олганда сиз ўз ҳисларингизни ва кайфиятингизни бошқара оласиз. Агар сизни “Мен” ингизин “кучли ёки заифлиги” ҳақида фикр билдириш керак бўлса, у ҳолда сизнинг “Мен” ингизни кучи юқорироқ бўлиб, “Мен” концепциясини ижобий бўлишига олиб келади. Сиз педагогик фаолиятда маълум даражада муваффақият билан ишлашингиз мумкин. Агарда сизда, ҳиссий барқарорлик янада юқори даражада бўлса, мақсадга мувофиқ бўлур эди.

8-10 балл (7.5 балл). Бу саранжомлик, кучли ирода, хотиржамлик. Бундай шахслар асабийлашишдан озодлар, қизиқишлари барқарор, ҳаётга реал қарайдилар, қатъийлар. Сиздаги ўз ҳолатингизни тартибга келтира олиш қобилиятингиз, баъзи салбий психологик хусусиятларингизга қарамай, фаолиятингизни муваффақиятли бўлишига ёрдам беради.

3. Ҳукмронликка интилиш-тобеълик.

Баллар йиғиндиси: 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83, 93.

1-3 балл (3,5балл). Сиз одатда атрофингиздаги одамларнинг хоҳиш ва истақларига ён берасиз; итоаткор ва мослашувчансиз (бу одамнинг тенденцияси ўзгалар таъсирида ҳулқини ўзгартириш). Кўпроқ сиз тобеъсиз, очиқ кўнгилсиз, сизга қўйилаётган ва бажарилиши зарур бўлган ва талабларнинг тўғри бажарилаётганини ҳавотирланиб, зўр этибор бериб текшириб борасиз. Ўзини нуқтаи назарини ҳимоя қила билмаслик, ўзига ва ўзини имкониятига етарли ишонмаслик кўпроқ иш жараёнига салбий таъсир кўрсатади.

5-6 балл (4,5 балл). Сизни атрофингиздаги одамлар таъсирига тўла берилади деб айтиб бўлмайди. Кўпроқ сизни тутган йўлингиз “Мен концепцияси” ни ижобий намоён бўлишини талаб қиладиган касбингиз таъсири билан. Шу билан бир вақтда атрофдагилар талабини ҳам ҳисобга оласиз. Мустақиллигингизни белгиловчи ҳуқуқингизни ҳимоя қилишда сиз агрессив эмассиз, шу билан бирга сизда жуда юқори турувчи шахслар олдида қулдек бўлишни ҳам хоҳламайди.

8-10 балл. Сиз даъвогар одамсиз, ўзингизга ишонасиз, фикрлашингиз мустақил, қаттиққўлсиз, ўз қонунларингизни ўрнатасиз, ҳар доим ўз ҳолингизча иш тутасиз. Деярли ҳар доим устунликни яхши кўрасиз. Обрўлисиз, лекин одатда раҳбарларга бўйсунмайсиз. Ҳумронликка интилиш юқори даражада бўлган шахслар одатда, дадил, фаол ва ғайратли бўладилар. Бошқа шахсларга қараганда бундай шахслар жанжалкаш бўлиб, агрессив ҳолатларни кўпроқ бошдан кечирадиларки, бу ўз навбатида уларнинг соғлигига салбий таъсир кўрсатади. Бундай шахс ўз обрўсини доим сақлаб қолсада, бу ҳолат охир оқибатда ундаги “Мен-концепцияси”нинг пасайишига олиб келади.

4. Ижтимоий етуклик, онглилик.

(Юқори даражадаги виждонийлик-виждонсизлик, онгсизлик).

Баллар йиғиндиси: 4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84, 94.

1-3 балл (3,5 балл) – Вақтдан фойдаланиб вазиятдан фойда излайсиз. Қоидалардан ўзингизни олиб қочасиз. Жамоат

топшириқларини бажариш учун куп куч сарфламайсиз, тез-тез ўзингизни жамоага қарши қўясиз ва кўпинча ундаги жанжалларнинг бошловчиси бўлиб қоласиз. Умуман олганда, сизга ўзингиз ҳақингизда юқори фикрлар ҳалал бермайди, аксинча, Эҳтимол, сиз ўзингизни “Мен” ингизни фаол ҳимоя қилсангиз керак. Онглиликни кўрсатиш устида ишлаш керак.

5-6 балл (4; 4,5;6,5;7) – Афсуски, сиз ҳаётга ва ишга енгил қараш, жавобгарликни ҳис қилмаслик, тежамсизлик каби ҳислатлардан тўла озод эмассиз. Аммо, бундай ҳолат “Мен-концепцияси” ни салбий эканлигини кўрсатмайди, балки ўз ҳулқини бошқара олиш ва қатъийликни етарли эмаслигининг оқибати бўлиб ҳисобланади. Ҳар қалай, сиз умуминсоний қадр-қимматларни тан олишга ва ахлоқ қоидаларига риоя қилишга интилувчи шахс сифатида мавқега эгасиз.

8-10 балл (7,5 балл) – Сиз виждонлисиз, сизга ишонса бўлади, бурчингизни ҳис қиласиз, ўзингизга талабчансиз, жавобгарликни ҳис қиласиз, қатъийсиз, режалар билан тўлиб-тошасиз, вақтингизни бекорга ўтказмайсиз, қувноқ одамлар даврасида виждонан ишлашни маъқул кўрасиз. Шунинг учун бошқалар сизга ишонишади, виждонли бўлганингиз учун ҳурмат қилишади, лекин олдингизда бироз ҳадиксираб туришади.

5. Ижтимоий мардлик (дадиллик-тортинчоқлик).

Баллар йиғиндиси: 5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85, 95.

1-3 балл (3,5) – Сиз тортинчоқсиз, уятчансиз, ўзингизга ишонмайсиз; кўрқоқсиз, доим ўзингизни четга оласиз, одатда ўзингиздан кўнглингиз тўлмайди, сиздаги нерв системаси таъсирига ўта берилувчан бўлиб, ҳар қандай хавф-хатарга кучли реакция қиласиз. Одамлар билан биргаликда иш қилишни ёқтирмайсиз, секин қийналиб гапирасиз. Ижтимоий дадиллик кўрсаткичи паст одамларнинг “Мен-концепцияси” кўпинча, салбий бўлиб унинг ишига ва ижтимоий мавқеига салбий таъсир этади..

5-6 балл (4; 4,5; 6,5;7 балл) – Сизни ижтимоий дадиллик бўйича кўрсаткичингиз педагогик фаолият учун энг мақбул кўрсаткич. Сиз етарли даражада ботирсиз, одамлар билан алоқага

эркин кира оласиз, муомаладаги қийинчиликларни енга оласиз, кутилмаган ҳолатларга тушиб қолганингизда ўзингизни йўқотмайсиз.

8-10 балл (7,5 балл) – Сиз тўлиқ эркинсиз, ижтимоий ботирсиз, эҳтиёткор эмассиз, янги нарсаларни текшириб кўришни яхши кўрасиз. Шунингдек, “терингизнинг қалинлиги” деталлар билан эҳтиётсизлик билан муомалада бўлишингизда, хавфли белгиларни эътироф этишда, зўриқиш вазиятини енгил бошдан кечиришда муҳим рол ўйнайди. Уддабуронсиз, шу билан бирга ўз фаолиятингизда хавф-хатардан қўрқмаслик ҳолатини оқламайди.

6. Ишонувчанлик – шубҳаланиш.

Баллар йиғиндиси: 6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86, 96.

1–3 балл (3,5 балл) – Сиз ишонувчансиз, бу хусусиятингиздан атрофдагилар фойдаланишади. Рашк ёки кўра олмасликдан бутунлай озодсиз. Қувноқсиз, рақобатга интилмайсиз, бошқалар ҳақида қайғурасиз, гуруҳларда яхши ишлайсиз.

Сизнинг бу хусусиятингиз ҳамкасбларингизга маъқул келади. Ўйлаб кўринг ва ўзингиз хулоса қилинг.

5–6 балл (4; 4,5; 6,5; 7 балл) – Сиз ақлингизга асосланиб ишонасиз, бу фаолиятингизни самарали бўлишига олиб келади.

8–10 балл (7,5 балл) – Сиз шубҳаланувчансиз, деярли ҳар доим алоҳида фикрингиз бўлади, сизни алдаб бўлмайди, сиз ишонувчан эмассиз, иккиланасиз, ҳаракатларингизда эҳтиёткорсиз, кўпроқ ички кечинмаларга бериласиз. Ўзини “Мен”ини ва “Мен–концепцияси”ни бундай агрессив шаклда ҳимоя қиладиган шахс “Мени муваффақиятларимга етарли эътибор беришмайди ва етарли баҳолашмайди”, деб ҳисоблайди. Шуни билингки, қанчалик касбий қобилиятларингиз шаклланган бўлса, шунчалик шубҳаланиш кам бўлади.

7. Ўзига ишонч – ишонма-слик.

Баллар йиғиндиси: 7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87, 97.

1–2 балл (3,5 балл) – Қатъий ўзингизга ишонасиз, сизни “ўздан” чиқиш ҳолатига олиб келиш қийин. Сиз атрофдагилар ва ҳамкасбларингиз таъсирига берилмайсиз, оқибатда уларга

ёқмайсиз. Ҳаддан ташқари ўзига ишониш ва таъсирга берилмаслик, сизнинг фаолиятингиз учун мақсадга мувофиқ эмас.

5–балл (4; 4,5; 6,5; 7 балл) – Сизни ўзингизга бўлган ишонч даражангиз ўз муваффақиятсизликларингизни бошқариш имкониятини, бўлаётган воқеаларни тўғри баҳолаш ва уларга муносиб жавобни бера олишни, ўз имкониятларга ишончни юзага келтиради. Сизда ўзини камситишга мойиллик бўлмасада, лекин бир мунча юқори даражадаги тез хафа бўлиш, таъсирчанлик бор. Ўзингизга бўлган ишончни мустаҳкамлашга ҳаракат қилинг. Касбий сифатларингизни такомиллаштиришга алоҳида эътибор беринг.

8–10 балл (7, 5 балл) – Сизда ортиқча ваҳима, таъсирга тез берилиш мавжуд. Сиз деярли ҳар доим безовтасиз, сизда олдиндан ноҳуш фикрлар ва хислар вужудга келади, ўз имкониятларингизни етарли баҳолайсиз. Жамоатчилик орасида ўзингизга ишонмасликни хис қиласиз, ўзингизни ҳаддан ташқари жиддий, камгап тутасиз. Ўз кучларингизга ишончни ривожлантиринг. Ҳаётда ва ишда ўзингизни айбдор деб хис қилишга мойиллик, ўзини тўғри баҳолашни ва умуман обрўйингизнинг пасайишига олиб келади.

8. Мустақиллик – тобеълик.

Баллар йиғиндиси: 8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88, 98.

1–3 балл (3, 5 балл) – Сиз гуруҳга тобесиз, мустақил эмассиз, доимий суянчиққа, қўллаб-қувватлашларга муҳтожсиз. Фаолиятда (умуман ҳаётда) сизга ташаббускорлик, шахсий феъл-атвор йўналишини танлашда дадиллик етишмайди.

5–6 балл (4; 4,5; 6,5; 7 балл) – Сиз ҳамма нарсани ўзингиз қилишни маъқул кўрсангиз ҳам, атрофингиздагилар тавсияси ва таклифларини ҳам рад этмайсиз. Сиз мустақил бўлишни ҳам, атрофдагиларга таянишни ҳам, уларни қўллаб-қувватлашларини ҳам ҳоҳлайсиз. Ушбу мустақиллик фаолиятингизнинг самарали бўлишини таъминлайди.

8–10 балл (7,5 балл) – Ўзингиздан кўнглингиз тўқ, шахсий қарорларингизни тавсия қиласиз, лидерсиз, удабуронсиз. Ўз йўлингизни тутишга мойилсиз, мустақил ҳаракат қиласиз. Одамлар

фикри билан ҳисоблашмайсиз. Сизни “одамларни ёқтирмайди”, деб бўлмайди, сиз фақат уларнинг маслаҳатига, қўллаб-қувватлашига муҳтож эмассиз. Ўзгалар фикрини ҳисобга олмаслигингиз кўпинча жамоадаги обрўйингизга салбий таъсир ўтказади. Баъзи ҳолларда бошқалар фикрига ҳам қулоқ солиш керак.

9. Ўзини ўзи назорат қилиш.

Баллар йиғиндиси: 9, 19, 29, 39, 49, 59, 69, 79, 89, 99.

1–3 балл (3,5 балл) – Сиздаги ирода заиф бўлиб, ўзингизни назорат қилиш ҳам етарли эмас. Кўпинча бир текисда ҳаракат қилмайсиз, ўз вақтингизни ва ишингизни тартибли ташкил қилишни билмайсиз. Сизда интизомсизлик тез-тез учраб туради, фақат ўз фикрларингиз билан ҳисоблашасиз. Шу билан бирга сиз ўзингизни ҳаёт ва унинг талабларига тўла мослашганман деб ҳисоблайсиз.

5–6 балл (4; 4,5; 6,5; 7 балл) – Умуман олганда, ижтимоий ва ахлоқ нормаларини бажаришда сиз қатъийсиз. Кўпчилик ҳолатларда тартибли ва режали ҳаракат қиласиз. Лекин ҳар доим ҳам қийинчиликларни енгиб, бошлаган ишни охиригача етказавермайси. Сиз ўз фаолиятингизни самарали ташкил қила олсангизда, ҳар қалай ўзингизни назорат қилишингизга кўпроқ эътибор берганингиз маъқул.

8–10 балл (7, 5 балл) – Сизда ўзини назорат қилиш юқори даражада бўлиб, сизни уюшганлигингиз, ижтимоий аниқлигингиз, эътиборлигингиздан далолат беради. Ўзингизни ҳурмат қилиш билан бирга ўз обрўйингиз ҳақида доим ғамхўрлик қиласиз. Синчковсиз, баъзан қайсарликка мойилсиз. Сизда бу хусусиятлар “Мен-концепцияси” ни кучли назорат қилишини натижасидир.

10. Қўзғалувчанлик, зўриқиш-бўшашиш

Баллар йиғиндиси: 10, 10, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100.

1–3 балл (3, 5 балл) – Сиз бўшашгансиз, мураккаб мақсадлардан ўзингизни олиб қочасиз. Баъзи бир вазиятларда ҳаддан ташқари ўзидан қониқиш дангасаликка олиб келади. Камроқ хатоларга йўл қўйиш учун кичик мақсадларни қўясиз.

Муваффақиятга ҳам, муваффақиятсизликка ҳам лоқайд ва хотиржам қарайсиз. Агар сизда ўзгаришга, муваффақиятга эришишга интилиш бўлмаса, “Мен” ингизни кучи заиф бўлса, “Мен – концепцияси” салбий бўлса, фаолиятингиз самараси кўринмайди.

5–6 балл (4; 4,5; 6,5; 7 балл) – Эҳтиёжларингиз миқдори кўплиги туфайли сизда бир мунча зўриқиш бор, характерингиз нотинч, асабий руҳий оламингиз қўзғалувчан. Мураккаб мақсадлардан ўзини олиб қочиш ва зўриқиш биринчи навбатда касбий фаолият натижаси бўлиб, бунга ўз навбатида, темперамент типларининг ўзиига хос хусусиятлари маълум даражада ўз таъсирини ўтказади. Шу билан бирга қўзғалиш ва зўриқишни намоён бўлган даражаси сизда “толерантлик” шаклланганлигини кўрсатади.

8–10 балл (7,5 балл) – Сиз ҳаддан ташқари зўриққансиз, меъёрдан ортиқ фаолсиз, сабр-тоқатингиз йўқ. Сиз учун ҳиссий барқарорлик характерли бўлиб, паст кайфият ва қўзғалувчанлик устунлик қилади. Сиз кўпинча ўзингизни толиққан ҳис қиласиз.

Е. Пугачеванинг “Раҳбар ходимларнинг шахсий сифатларини баҳолаш” методикаси (А.А. Осеев модификацияси)

Ҳурматли респондент! Сизга таклиф этилаётган ушбу тасдиқ-мулоҳазаларни диққат билан ўқинг ва уларнинг ҳар бирига қуйидаги жавоблар вариантидан мосини танлаб, уни жавоб варақаси катагида белгиланг: 1.Тўлиқ қўшиламан – 2; 2.Қисман қўшиламан – 1

3.Қўшилмайман – 0

Агарда тест саволномасида келтирилган тасдиқ-мулоҳазани тўлиқ эътироф этсангиз, жавоб варағи каттакчасига 2 рақамини, қисман эътироф этсангиз 1 рақамини, агар мазкур фикрга мутлақо қўшилмасангиз 0 рақамини қайд этинг.

Тест натижаларини қайта ишлаш тартиби:

1-20 бандлар бўйича ҳисобланган баллар йиғиндисини раҳбарнинг ижтимоий- ахлоқий даражасини билдиради.

21-30 бандлар бўйича ҳисобланган баллар йиғиндиси раҳбарнинг маънавий камолот даражасини белгилайди.

31-30 бандлар бўйича ҳисобланган баллар йиғиндиси раҳбарнинг ҳиссий етуклигини ифодалайди.

Сўнгра, охирги икки йиғинди, яъни иккинчи ва учинчи балларнинг йиғиндиси (21 - 40 бандлар бўйича баллар йиғиндиси) ҳисоблаб топилади. Бу эса, раҳбарнинг ижтимоий интеллекти даражасини билдиради.

1-40 бандлар бўйича умумий баллар йиғинди ҳисоблаб топилади. Ва шулар орқали раҳбарнинг жамоадаги ва гуруҳдаги етакчилик, қарор қабул қилиш каби қобилиятлари баҳоланади.

ХУЛОСАЛАР

Мазкур “Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик хусусиятлари” мавзусидаги тадқиқот иши юзасидан келгусида раҳбар кадрларни тайёрлашда, соҳа мутахассисларини тайёрлашда, раҳбар кадрлар фаолиятидаги самарадорликни оширишга қаратилган қуйидаги хулосалар тақдим қилинди.

1. Қарор қабул қилиш жараёни раҳбар шахсига хос типи, иродавий сифатлари, индивидуал-психологик хусусиятлари хусусан, ички воситачилик ҳамда унинг объектив муҳитни идрок этиш хусусияти билан боғлиқ холда кечади.

2. Муваффақиятли қарор қабул қилиш ҳамда бошқарув қарорларининг самарадорлик жиҳатларини белгиловчи шахс сифатларига: амалий ақл, психологик тактга эғалик, ҳаракатчанлик, аниқлик, танқидийлик, ташаббускорлик, мустақиллик, ижтимоийлик, қатъиятлилиқ, самарадорлик, инсонларни тушуниш қобилияти, иродалилиқ, неқбинлик, компетентлик, ижодкорлик каби сифатлар, қарор қабул қилиш жараёнининг самарадорлигини таъминловчи характерологик хусусиятлар саналиб, ушбу сифатлар ҳар бир инсон ёки бошқарувда фаолият олиб бораётган раҳбар ходимлар учун зарур бўлган ижтимоий-психологик хусусиятлар йиғиндисини саналади.

3. Қарор қабул қилиш жараёнига ҳаракат объекти ҳақида, ижрочилар ва ҳаракат содир бўладиган шароитлар тўғрисидаги маълумотлар миқдори билан характерланувчи ахборот омиллари, субъектнинг қарор қабул қилиш мотивлари, унинг қизиқишлари, муносабатлари ва позициялари билан тавсифланувчи ва раҳбар шахснинг бошқалар билан бўладиган шахслараро муносабатлари тизими билан боғлиқ мотивацион омиллар, субъектнинг характер хусусиятлари ва коллегиал қарорлари – бу қарор қабул қилган гуруҳдаги муносабатлар характери, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг мутаносиблиги билан тавсифланувчи характерли омиллар, шунингдек, раҳбарнинг маълум принциплар ва қоидаларга, қарор қабул қилиш усулларининг мавжуд

арсеналидан фойдаланиши билан боғлиқ технологик омиллар таъсир кўрсатади.

4. Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнини тартибга солувчи омиллар ҳам фарқланиб, уларга атроф-муҳитнинг таъсири, раҳбар шахсида шаклланган сифатлар, ижтимоий гуруҳнинг таъсири кабилар киритилади.

5. Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш жараёнини тартибга солувчи омиллар ҳам фарқланиб, уларга атроф-муҳитнинг таъсири, раҳбар шахсида шаклланган сифатлар, ижтимоий гуруҳнинг таъсири кабилар киритилади.

6. Психологик тадқиқотларда бошқарув жараёнидаги раҳбар кадрларда қарор қабул қилишни шакллантиришда “кечиктириш”, “экстернал локус назорат”, “интернал локус назорат”, “ижтимоий-ахлоқий етуклик”, “маънавий етуклик”, “эмоционал етуклик”, “ижтимоий интеллект”, “жамоада етукчилик” ва “муаммоли вазиятларда ўзини тутиш” каби муҳим ижтимоий-психологик хусусиятлар факторли таҳлил бўйича асосий психологик хусусиятларни ташкил қилганлиги яққол намоён бўлган.

7. Бошқарувдаги раҳбарларда қарор қабул қилиш жараёни шаклланишига малакали раҳбарларнинг касбий фаолиятга интилиш даражаси, иш жараёни самарадорлигига бевосита таъсир кўрсатиши аниқланган. Шунингдек, бошқарувдаги педагог, имом-хатиб ҳамда ҳарбий хизматчи раҳбарларнинг ўзаро қиёсий фарқлари келтирилган. Ҳарбий хизматчи ва имом-хатибларга қараганда, педагог раҳбарларда қарорларнинг қабул қилиниши ижобий тарзда эканлиги аниқланган.

Олинган тадқиқот натижалари юзасидан берилган хулосалар билан бир қаторда қуйидагича тавсияларни ҳам бериб ўтишимиз ўринли саналади:

1. Бошқарувдаги раҳбар кадрларда қарор қабул қилишни шакллантиришда касбий-профессional хусусиятлар ошириш, ҳиссий-эмоционал барқарорлик, ўз-ўзини ривожлантириш, муваффақиятга эришишга нисбатан мойилликни кучайтириш, ўзини-ўзи бошқариш, ўз-ўзини таҳлил қилиш ва ўзини-ўзи назорат

қилиш каби муҳим ижтимоий-психологик жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

2. Амалиётдаги бошқарув соҳасидаги раҳбар кадрлар фаолиятида юзага келадиган салбий эмоционал ҳолатларни бошқаришда коммуникативлик, мурасакорлик, музокаралик, эмпатия, оптимизм ва каби психологик факторларни ривожлантиришни эътиборга қаратиш лозим.

3. Бошқарув фаолиятида қарорлар қабул қилиш самарадорлигига ижтимоий-психологик тренингларни ташкил этиш, низоли вазиятларни енгил ва муваффақиятга эришиш ҳиссини шакллантиришга доир кўникмалар ҳосил қилиш ижобий натижа беради.

4. Бошқарув жараёнида қарор қабул қилишни шакллантириш жараёни билан боғлиқ тадқиқот ишларини психодиагностик жиҳатдан баҳолашга доир методикалар ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш мақсадга мувофиқ саналади.

5. Раҳбар кадрларни ўқитиш, малака ошириш ва қайта тайёрлаш марказларида таҳсил олувчи тингловчиларга бошқарув психологияси, ташкилий психология, касбий психология, психологик хизмат ва бошқарув қарорларини таҳлил қилиш ва тизимли таҳлил фанларидан қарор қабул қилиш билан боғлиқ фаелар, курслар ва мавзуларни киритиш, келгусида ушба йўналишдаги амалий-тадқиқот ишларни янада бойитишга хизмат қилади

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли фармони. <https://lex.uz>.

2. “Ўзбекистон Республикаси президенти ҳузуридаги давлат бошқарув академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон Фармони. <https://lex.uz>.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сон Фармони. <https://lex.uz>.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 31 декабрдаги ПҚ - 4939 - сон “Малакаларни баҳолаш тизимини тубдан такомиллаштириш ва меҳнат бозорини малакали кадрлар билан таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида” ги Қарори. www.standart.uz

5. Ansoff I., Edward M. Implanting Strategic Management. Prentice Hall. 1990. – PP.72.

6. Clarke A.M., Clarke A.D.B. Early Experience and the Life Path. L.: Jessica Kingsley, 2000. – PP.92.

7. Eddowes M.K. Decision making methods. M .: Audit. JUN 2005. – 186 p.

8. Fiedler F. E. The contingency model and dynamics of leadership process Advance in experimental social psychology. V. II. N. Y., 2004. – 155 p.

9. Frakes J.T. Managed care. Evolution and distinguishing features // Gastroenterol. Clin. Noth. Am. 1997. N. 26 (4). P.703-714

10. Kuhberger A. The influence Of Framing on Risky Decisions: A Metaanalysis I I Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2008. — Vol. 74. -№ 1.-P. 51-55.

11. Miles R., Snow C. network Organizations: New Concepts for New Forms California management Review. Spring, 2006.PP. – 97.

12. Navarro Peter and Shoemaker, Judy. Performance and Perceptions of Distance Learners in Cyberspace. The American Journal of Distance Education. 2000. Vol. 14. No. 2. 15-36.
13. Stogdill R.M. Handbook of leadership. N.Y., 2003.– PP. 276; Zimbardo, P. G., and Boyd, J. The Psychology of Time Perspective: Selected Readings. Stanford, CA: Stanford University Custom Publishing. 1996. – PP.68
14. Super D.E., Bahn M.Y. Occupational Psychology. London, Tavistock, 2002. – PP.89.
15. Sylvestri M.F., Marro E.P. Disease management : partnering for better patient care // Med. Interface. 1996. V. 9. N. 7. P. 100-104.
16. Thornton P.I. The relation of coping, appraisal and burnout in mental health workers// Psychol. -2003. -n 126 (3). – P. 30-35.
17. Vroom V., Yetton P. Leadership and decision making. Pittsburgh, Univ. Pittsburg Press, (reprint) USA / 2004. – 233 p.
18. Yuki G. A. Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 2007. – PP.55.
19. Абраменко В.П. Духовные идеалы древности и современности Китая в "Ши цзине" / В.П. Абраменко; Штаб-квартира Институтов Конфуция. — Пекин; Москва: МАСКА, 2018. – 63 с.
20. Абульханова К.А. Методологический принцип субъекта: исследование жизненного пути личности психологический журнал. 2014. Т. 35. № 2. С. 5-18.. : 404 изд-во ин-та психотерапии, 2002. – 214 с.
21. Аверин В.А. Психология личности: учебное пособие/ Вячеслав Афанасьевич Аверин. - Санкт-Петербург: Издательство Михайлова В.А.,1999. – 89 с.
22. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. Лекции по введению в психотерапию для врачей, психологов и учителей / А. Адлер. – М
23. Адорно Т. В. Исследование авторитарной личности. - М.: Серебряные нити, 2001. – 416 с.

24. Азизов Ф.Х., Мальцев В.Н. Поддержка управленческих решений / Предисл. Федоренко Н.П. -М., 1994. – 127 с.
25. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 2016. – 363 с.
26. Анисимов О.С. Развитие умений принятия управленческих решений, серия психологический тренинг. - М.: РАГС. 2004. – 38 с.
27. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 416 с.
28. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Люберцы: Юрайт, 2016.-381 с.
29. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
30. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити, 2012. – 591 с.
31. Балдин К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – Изд. 7-е. – Москва : Дашков и К, 2012. – 496 с.
32. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б.Уткин. М. : Дашков и К, 2007. – 496 с.
33. Бех И.Д. Вид воли до особинности - К. :2002. – 155 с.
34. Бирман Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
35. Бретман А. Д. Психологические особенности принятия решений взрослыми в ситуациях жизненного выбора / А. Д. Бретман // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. статей по матер. XXXIV межд. науч.-практ. конф. (13 ноября 2013 г.). – Новосибирск, 2013. – С. 83–86.

36. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков. - М.: Экзамен, 2005. – 320 с.
37. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учеб. Пособие для вузов. М.-КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – 288 с.
38. Волкогонова О.Д. Управленческая психология: учебник - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
39. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Вт. Изд. М. 2007. – 225 с.
40. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 581 с.
41. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. //Менеджмент в России и за рубежом, 2003. № 12. – С. 39 - 42.
42. Герчикова И.Н.. Менеджмент: М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 501 с.
43. Горовой О.В. Влияние психологических факторов на эффективность принятия управленческого решения: Дипломная работа РАГС. 2000. – 72 с.
44. Гутман Г.В. Управление процессом. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 653 с.
45. Дедов Н. П., Коробанова Ж. В., Неврюев А. Н. Социальная психология. Учебное пособие для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. – 160 с.
46. Евланов А. Г. Теория и практика принятия решений / А.Г. Евланов. - М.: Экономика, 2005. – 175 с.
47. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. - М.: Институт психологии РАН, 2010. – 248 с.
48. Журавлев А.Л., Сиващенко Е.Н. Предпочтение личностных качеств руководителя работниками предприятий с разными формами собственности // Социально-психологическая динамика в условиях экономических изменений. М., 1998.— С.142-160.

49. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы : учебное пособие / М. Г. Зайцев, С. Е. Варюхин. – Изд. 4-е, испр. и доп. – Москва : ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 640 с.

50. Заккар К.М. Принятие решений в системе организационного управления. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. социол. наук. - М., 2003. – 24 с.

51. Зуб А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. – 372 с.

52. Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика) - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 177 с.

53. Иванова Л.В. Моделирование функциональной структуры личности в ситуации принятия решений. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. психол. наук. М., 2005. – 24 с.

54. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2003. – 383 с.

55. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер.с англ. Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. – 632 с.

56. Карась Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера. — М., 1996. – 225 с.

57. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. – 378 с.

58. Карданская Н. Л. Управленческие решения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 439 с.

59. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

60. Карпов А. В. Психология принятия решений : Монография / А. В. Карпов; Институт психологии РАН; ЯрГУ. – Ярославль, 2003. – 240 с.

61. Карпов А.В. Общая психология субъективного выбора: структура, процесс, генезис. Ярославль, 2000. – 327 с.
62. Келли А.Дж. Психология личности. Теория личностных конструктов. СПб: Речь, 2000. – 249 с.
63. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. -М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
64. Кирнарская С.В. Мотивационные условия успешной реализации управленческих решений//Дисс. канд. психол. наук. М., 2000. – 141 с.
65. Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология; т.4 / Пер.с нем. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 160 с.
66. Кобалинский М. В. Формирование и выбор управленческих решений в интегрированных структурах лесопромышленного комплекса : дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 Текст. / М. В. Кобалинский. Красноярск, 2006. – 174 с.
67. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. - Москва.: ПРИНТ, вт. изд. 2012. – 502 с.
68. Козлов В.В. Психология управления: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. - М.: ИЦ Академия, 2011. – 224 с.
69. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 477 с.
70. Корнилова Т.В. Многоуровневая личностная регуляция интеллектуальных решений // Вестник РГНФ, № 3. 1996. – С.206 – 213.
71. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: Учебное пособие для вузов/Т.В.Корнилова. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 286 с.
72. Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. - М.: Дашков и К, 2016. – 188 с.

73. Коростелина К.В. Стилиевые особенности принятия решения. Стил человека: психологический анализ. М.: Изд, Образования. 2012. – 184 с.

74. Кочетков В.В., Скотникова И.Г. Индивидуально-психологические проблемы принятия решения. М. : Наука. - 1993. – 143 с.

75. Кремень М.А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов. / М.А. Кремень. - Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.

76. Кузнецов В. А. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учебник для студентов высших учебных заведений / В. А. Кузнецов, А. А. Черепяхин. – Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2017. – 256 с.

77. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях: Учеб. пос. - СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2009. – 148 с.

78. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. М.: Логос, 2000. – 295 с.

79. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в Волшебных странах, М.: Логос, 2000. – 296 с.

80. Левин К. Теория ноля в социальных науках Текст. / К. Левин. СПб. : Речь, 2000. – 368 с.

81. Леонтьев Д. А. Выбор как деятельность: личностные детерминанты и возможности формирования / Д. А. Леонтьев, Н. В. Пилипко // Вопросы психологии. - 2000. - № 1. – С. 98.

82. Литвинов И.П. Стил управленческой деятельности: теоретические аспекты, методы диагностики и оптимизации. Йошкар-Ола, 1997. – 157 с.

83. Магомедов К.О. Социология и психология управления: Учебное пособие / К.О. Магомедов. - М.: РАГС, 2009. – 198 с.

84. Мануйлов Г.М. Психологическое управление в менеджменте / Г.М. Мануйлов, В.В. Козлов, Н.П. Фетискин. - М.: Академия, 2011. – 325 с.

85. Мейжис И.А., Почебут Л.Г. Социальная психология общественного развития. Киев: Миллениум. 2007. - Часть 1. – 310 с.
86. Мендель А. В. Модели принятия решений : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А. В. Мендель. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с.
87. Милорадова Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности: Монография / Н.Г. Милорадова. - М.: АСВ, 2004. – 232 с.
88. Михайлов В. И. Как принимать решения: Учеб. пособ. Текст. / В. И. Михайлов. СПб.: Химера, 1999. – 261 с.
89. Михайлов Г.С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности. М: Народное образование, 2003. – 370 с.
90. Новоселова Т.В. Соотношение структуры целостной индивидуальности и принятия решения. Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. психол. наук. М., 2003. – 21 с.
91. Носов Н.А. Виртуальная реальность в психологии и искусственном интеллекте. М.: Российская ассоциация искусственного интеллекта. 1998. – 316 с.
92. Одинцов С. Г. Формирование у будущих офицеров готовности к принятию управленческих решений Текст. / С. Г. Одинцов. Саратов: Издво «Научная книга», 2006. – 163 с.
93. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. – 496 с.
94. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2002. – 298 с.
95. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. – 246 с.
96. Рамендик Д.М. Управленческая психология. – М.: Форум, 2006. – 256 с

97. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений / Б.М. Рапопорт. -М. : ТЕИС, 2001. – 264 с.
98. Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие / В.А. Розанова. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с
99. Ромащенко, В. Н. Принятие решений: ситуации и советы Текст. / В. Н. Ромащенко. Киев, 2003. – 271 с.
100. Рубинштейн С. Л. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – М. : Наука, вт. изд. 2007. – 360 с.
101. Самыгин С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2012. – 289 с.
102. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - РнД: Феникс, 2016. – 188 с.
103. Сендеров В. Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 227 с.
104. Силов В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.
105. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. -М: ЮНИТИ ДАНА, 2000. – 271 с.
106. Смирнов Э.А. Управленческие решения.- М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
107. Спенсер Г. Индукция социологии // Философия и общество = Philosophy a. society . М., 1997. - N 4. – 200 – 225 с.
108. Спиноза Б. Этика. Избр. произв.: Вт. изд. Вт. том. – Москва. Образования, 2012. – 618 с.
109. Сысоев В. В. Теоретические основы психологии управления. — М.: Юрайт. 2019. – 394 с.
110. Тейлор Ф.У. Менеджмент: Пер. с англ. М.: Контроллинг, 2004. – С.44.
111. Тихомиров О. К., Корнилова Т. В., Психология риска и принятия решений: Учебное пособие для вузов – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 286 с.

112. Толстой Л. Н. Круг чтения: Избранные, собранные и расположенные на каждый день Л. Толстым мысли многих писателей об истине, жизни и поведении. Т. 1. – М.: 2002. – 355 с.

113. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям Текст. / Дж. Траут. СПб.: Питер, 2001. – 245 с.

114. Тюнис Л.Ю. Психологическое обеспечение профессионально-личностного развития руководителей территориальных органов внутренних дел в процессе обучения : учеб. пособие. М., 2016. – 223 с.

115. Урубков А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений : учебное пособие / А. Р. Урубков, И. В. Федотов. – Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 240 с.

116. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление это наука и искусство. - М., 1992. – С.83.

117. Фалсафа қомусий луғат. Қ .Назаров таҳрири остида -Т.: Шарқ, 2004. – 468 б.

118. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.

119. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. / С.Р. Филонович. - М.: «ИНФРА-М», 1999. – 328 с.

120. Фрейджер Роберт Психология личностных конструктов и когнитивная психология. Дж. Келли и А. Бек / Роберт Фрейджер , Джон Фейдимен. - М.: Прайм-Еврознак, 2013. – 128 с.

121. Хейл Г.Д., Планкетт Р.Ф. Выработка и принятие управленческих решений. -М.: ЭКО, 2003. – С.53.

122. Холодная М.А. Когнитивные стили: О природе индивидуального ума. 2 - изд, перераб. и доп., СПб.: Питер, 2004. – 384 с.

123. Шамионов Р.М. Социальная психология личности / Р.М. Шамионов, А.А. Голованова. - Саратов: Изд-во СГУ, 2006. – 264 с.

124. Шварц Г. М. Психология индивидуальных решений / Г. М. Шварц. – М. : Фирма «Промысел»; Изд-во АО «Диалог-МГУ», 1997. – 180 с.
125. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера: управленческая антропология Текст. / В. М. Шепель. М.: МНО, 1999. – 430 с.
126. Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006 – 637 с.
127. Шопенгауэр А. Две основные проблемы этики / А. Шопенгауэр // Свобода воли и нравственность. – М. : Изд-во «Республика», вт. изд. 2009. – 512 с.
128. Штайер Й. Харизма руководителя и управленческие архетипы. – М.: Дело, 2014. – 402 с.
129. Шуванов В.И. Социальная психология управления: Учебник / В.И. Шуванов. - М.: Юнити, 2014. – 463 с.
130. Шумский А. Е. Основы теории принятия решений Текст. / А.Е.Шумский. Вл-к.: Изд-во ДВГАЭУ, 1999. – 72 с.
131. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. М.: Юнити, Аудит, 1997. – 590 с.
132. Энкельман Н.Б. Власть мотивации.- М.: "Интерэксперт", 2001.– С.124.
133. Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособ. Текст. / В. С. Юкаева. М.: ОПС, 1998. – 259 с.

**Т.В. Корнилованинг “Қарор қабул қилиш Мэлбурн
сўровномаси”**

Йўриқнома: Қуйида келтирилган мулоҳазага имкон борица самимий даражада жавоб беришга ҳаракат қилинг. 1-бал мен учун нотўғри, 2-бал баъзида тўғри, 3-бал мен учун тўғри.

Т/р	Мулоҳазалар	Мен учун нотўғри 1 балл	Баъзида тўғри 2 балл	Мен учун тўғри 3 балл
1	Мен қарор қабул қилаётган вақтимда, мен учун вақт етарли эмасдек туюлади.			
2	Мен барча алтернативларни кўриб чиқишга ҳаракат қиламан.			
3	Мен қарор қабул қилиш вазифасини бошқаларга юклашни маъқул кўраман.			
4	Мен барча алтернативлардан камчилик топишга ҳаракат қиламан.			
5	Мен асосий қарорни қабул қилишдан олдин кўп вақтимни аҳамиятсиз ишларга сарфлайман.			
6	Мен қабул қилинган қарор амалда бажарилиши учун энг яхши усулни танлайман.			
7	Мен қарор қабул қилинганидан кейин ҳам уни амалга оширишни кейинга қолдираман.			
8	Қарор қабул қилиш вақтида мен катта миқдордаги маълумот йиғишга ҳаракат қиламан.			

9	Мен қарор қабул қилишдан қочаман.			
10	Мен қарор қабул қилиш керак бўлганида, у ҳақида ўйлашдан олдин узоқ муддат кутишни афзал биламан.			
11	Менга қарор қабул қилиш мажбуриятини ўз зиммамга олиш ёқмайди.			
12	Мен танлов қилишдан олдин ўз мақсадларим ҳақида тўлиқ тассаввурга эга бўлишга ҳаракат қиламан.			
13	Қандайдир аҳамиятсиз омил менинг режамга мос келмаслиги имконияти мавжуд бўлганда ҳам, мен зудлик билан қароримни ўзгартираман.			
14	Агар қарор мен ёки бошқа одам томонидан қабул қилиниши керак бўлса, мен бу имкониятни шу одамга бераман.			
15	Мен қийин муаммога дуч келган вақтимда, яхши ечим топилишига нисбатан пессимистик қарайман.			
16	Мен танлов қилишдан олдин чуқур мушоҳада қиламан.			
17	Мен агар шошилишч бўлмаса, қарор қабул қилмайман.			
18	Мен қарор қабул қилишни сўнгги дақиқага қолдираман.			
19	Мен қарор қабул қилиш вақтида ўзимдан кўра кўпроқ билимга эга одамлар билан маслаҳатлашишни афзал кўраман.			
20	Мен қарор қабул қилганидан кейин ҳам, ўзимни ушбу қарор тўғри			

	бўлганига ишонтириш учун жуда кўп вақт сарфлайман.			
21	Мен қарор қабул қилишни доим кечиктираман.			
22	Мен шошилиш қарор қабул қилиш керак бўлган вақтларда тиниқ фикрлай олмаман.			

Методика-2

Е. Пугачеванинг раҳбар ходимларнинг шахсий сифатларини баҳолаш методикаси (А.А. Осеев модификацияси)

Ҳурматли респондент! Сизга таклиф этилаётган ушбу тасдиқ-мулоҳазаларни диққат билан ўқинг ва уларнинг ҳар бирига қуйидаги жавоблар вариантыдан мосини танлаб, уни жавоб варақаси катагида белгиланг:

1. Тўлиқ қўшиламан — 2
2. Қисман қўшиламан — 1
3. Қўшилмайман — 0

Агар тест саволномасида келтирилган тасдиқ-мулоҳазани тўлиқ эътироф этсангиз, жавоб варағи каттақчасига 2 рақамини, қисман эътироф этсангиз 1 рақамини, агар мазкур фикрга мутлақо қўшилмасангиз 0 рақамини ёзинг.

Тест саволномаси

1. Қонунларга сўзсиз риоя қилиш керак.
2. Жамоа манфаати шахсий манфаатлардан юқори бўлиши керак.
3. Ҳозир меҳнат жамоаси муаммони ҳал этиш ҳукуқига эга эмас.
4. Раҳбарларни сайлаш ўз маъносини йўқотган.
5. Ёшлар орасида норасмий ҳаракатларнинг ривожланишига тўсқинлик қилиш лозим.
6. Иқтисоднинг барча соҳаларида, шунингдек, таълим соҳасида ҳам қатъий тартибга эришиш ҳукумат учун зарур.
7. Хусусий тадбиркорлик иши – софдил одамлар учун мақбул эмас.

8. Бошлиқнинг шахсий сифатлари борасида шахсий мулоҳаза билдириш анча мураккаб.
9. Ҳаммасини ўзим бажаришга уринганим маъқул.
10. Менга буйруқ беришларини ёқтирмайман.
11. Яхши вариант таклиф қилган ҳолда танқид қилиш мумкин.
12. Ўзинг раҳбарлик қилганингда қарор қабул қилиш шахсий масъулият талаб этмайди.
13. Мен принципларимга тўғри келмайдиган ишни бажара олмайман.
14. Ишсизларга нафақа бериш шарт эмас, чунки бу уларни меҳнатга рағбат уйғотмайди.
15. Ҳар бир киши масъулиятли дамларда фақат ўз кучига ишониши ва ўз йўлидан қайтмаслиги лозим.
16. Ўз раҳбаринг қарорларини доимо қўллаб-қувватлашинг ва бажаришинг лозим.
17. Ҳозирги замон талаблари шунчалик мураккаб ва серқирраки, у билан фақат профессионаллар шуғулланиши керак.
18. Одамлар кимгадир бўйсуниси керак.
19. Мен қаттиқ қўллик билан раҳбарлик қилиш тарафдориман, ана шу ҳолдагина ўз ғояларингни осонлик билан амалга оширишинг мумкин.
20. Раҳбарнинг очиқ-ойдин шубҳалари жамоани кучсизлантиради.
21. Мен доимо тўғри қарорлар қабул қиламан.
22. Бошлиқлар энг аввало вазиятларга мослаша олишлари лозим.
23. Бутун жамоа манфаталари учун баъзида алоҳида инсонларнинг фаровонлигини эътиборга олмаса ҳам бўлади.
24. Менга нимани ва қандай қилиб бажаришимни доимо кўрсатиб туришларини афзал биламан.
25. Ходимлар бошлиқнинг хатти-ҳаракатларини танқид қилишлари керак эмас.
26. Нима бўлишидан қатъий назар мен бошбошдоқликни ёқтирмайман.
27. Айрим кишилардаги тилёғламалик ва макр-хййлани бирдан пайқайман.

28. Кимгадир эътироз билдирсанг - ўзинга қўшимча қийинчилик туғдирасан.

29. Тушунмаган нарсанг ҳақида ҳеч қачон гапиришинг керак эмас.

30. Одамларнинг аҳмоқликлари мени асабийлаштиради.

31. Бировлар учун масъулиятни ўз зиммамга олишни ёқтирмайман.

32. Мен доимо атрофдагиларга мослашиб бораман.

33. Симпатия уйғотмаган одамларга ўзингни хушмуомала қилиб кўрсатишинг шарт эмас.

34. Текинхўрларни жамиятдан ажратиб ташлаган яхши.

35. Таълим олувчиларни итоатли бўлишга ўргатишлари лозим.

36. Менга кимгадир нохушлик келтириши баъзан ҳузур бағишлайди.

37. Принцип жиҳатдан ҳеч кимга қарз бермайман.

38. Баъзан ўз фикр-мулоҳазаларимни билдиришга қийналаман.

39. Бошлиқнинг фикри ходимларнинг мулоҳазасидан кўра доимо аҳамиятли.

40. Раҳбар билан ходим ўртасидаги ошна-оғайничилик муносабатлари ишга путур етказди.

Методика-3

Субъектив локус назорат хусусиятларини ўрганиш сўровномаси

Мазкур сўровнома С.Р.Пантелеев ва В.В.Столин томнидан Дж.Роттер шкаласини модификация қилиш асосида ишлаб чиқилган бўлиб, субъектив локус назоратнинг устун турини аниқлаш учун хизмат қилади.

Синалувчига кўрсатма: «Қуйидаги жуфт – жуфт таъкидлардан ўзингизга маъқул бўлган биттасини танланг».

Сўровнома матни

1. а) болалар тарбиясидаги муаммолар ота – оналарнинг хаддан ташқари қаттиққўллиги туфайлидир.

б) болалар тарбиясидаги кўпчилик муаммолар ота – оналарнинг етарлича қаттиққўл эмаслигидан келиб чиқади.

2.а) ҳаётдаги кўпчилик муваффақиятсизликлар сабаби омадсизликдир.

б) одамнинг омадсизлигига унинг ўз хатолари сабабдир.

3. а) аҳолига хизмат кўрсатиш соҳаларидаги кўпчилик муаммолар улар билан яхши кураш олиб борилаётганлигимиз сабабли рўй бермоқда.

б) яқин орада аҳолига хизмат кўрсатиш соҳаларини деярли яхшилаб бўлмайди.

4. а) Одамнинг ўзи нимага арзиса, бошқалр унга шундай муносабатда бўладилар.

б) афсуски, кўп ҳолларда одамнинг ижобий сифатлари эътиборсиз қолдирилади.

5 а) талаба ҳаётининг тинч бўлиши унинг факультет раҳбарияти билан бўлган муносабатига боғлиқ

б) масъулиятли ва интизомли талабанинг ўқиш билан боғлиқ муаммолари бўлмайди.

6. а) ўқитувчиларнинг адолатсизлиги ҳақидаги шикоятлар кўпинча асоссиз бўлади

б) кўпчилик талабалар уларнинг баҳоси бахтли ёки бахтсиз тассодифга боғлиқ эканини тушунмайдилар.

7. а) омадсиз ҳеч ким ҳаётда муваффақиятга эриша олмайди

б) агар қобилиятли инсон ҳаётда кўп нарсага эриша олмаган бўлса, демак, у бор кучини ишга солмаган

8.а) ҳарчанд ҳаракат қилманг баъзи одамларга барибир ёқа олмайсиз

б) бошқаларга ёқмайдиган одамлар шунчаки уларнинг тилини тушунмайди

9. а) насл – насаб инсон ҳаётида кўп нарсани ҳал қилади.

б) инсон ҳаётининг қандай бўлиши унинг ўз ҳаракатларига боғлиқ

10. а) тажрибамдан биламанки, агар бирор нарса рўй бериши керак бўлса, у рўй беради

б) мен шунга амин бўлдимки, одамга ишонгандан кўра ҳаракат қилган афзал

11. а) дарсга яхши тайёрланган талаба кўпинча яхши баҳо олади

б) имтихон – бу лоторея ва унга кўп куч сарфлаб тайёрланиш шарт эмас

12. а) муваффақият машаққатли меҳнатдан кейин келиб, одамга деярли боғлиқ эмас

б) яхши жойга жойлашиш учун зарур вақтда зарур жойда бўлиши керак

13. а) талабанинг фикри асосли бўлсагина эътиборга олинади

б) талабалар деканат қарорларига деярли таъсир ўтказмайди

14. а) нимани режалаштирмай мен доим мўлжалланган нарсаларни қила олишимга ишонаман

б) баъзида ишни режалаштирмаган маъқул, чунки кўп нарса вазиятга боғлиқ

15. а) шундай одамлар борки, улардан ҳеч яхшилик чиқмайди

б) ҳар қандай инсонда қандайдир яхши жиҳат бўлади

16. а) агар тўғри қарор қабул қилинган бўлса, натижага эришиш вазиятга унчалик боғлиқ бўлмайди

б) кўп ҳолларда биз таваккалига қарор қабул қиламиз

17. а) кимнинг раҳбар этиб тайинланиши омадга боғлиқ

б) одамларни бошқариш учун махсус қобилиятлар керак

18. а) оламдаги воқеалар бизнинг ихтиёримиздан ташқарисидаги кучларга боғлиқ

б) сиёсат ва жамоат ишларида қатнашиб одамлар жаҳондаги воқеаларни бошқариши мумкин.

19. а) агар ётоқхонада ҳаёт зерикарли бўлса, демак, талабалар қўмитаси яхши ишламаяпти

б) ётоқхонадаги ҳаётни қизиқарли қилиш талабаларнинг ўз қўлида

20 а) кўпчилик одамлар уларнинг ҳаёти тасоддиқларга қанчалик боғлиқ эканини тушунмайдилар ҳам

б) омад деган нарсанинг ўзи йўқ

21.а) одамнинг баъзида хато қилишга ҳаққи бор

б) одатда йўл қўйилган хатоларни бекитган маъқул.

22. а) нима учун айрим одамларга ёқишимизни тушунишимиз қийин

б) дўстлар сонининг кўплиги ўзининг қандай инсон эканига боғлиқ

23.а) ҳаётимда рўй берадиган кунгилсизликлар билан муваффақиятлар ўзаро мувозанатда бўлади

б) бахтсиз ҳаёт инсонда қобилиятларнинг етишмаслиги, унинг дангасалиги натижаси

24. а) магистрант талаба – бу авваллари бакавлариат босқичида яхши ўқиган, қобилиятли, меҳнатсевар талабадир

б) магистратурага кириш учун таниш – билиш керак

25. а) баъзида ўқитувчилар баҳони нима асосида қўйишини тушунаолмай қоламан

б) қанчалик кўп ҳаракат қилсам, шунчалик яхши баҳо оламан

26.а) бугун сидқидилдан меҳнат қилсам, эртага илмий муваффақиятларга эришаман

б) кўпчилик илмий кашфиётлар кутилмаган тасоддиқлар натижасидир

27. а) Ҳозир мамнуният билан ишлайман ва бу эса келажакдаги илмий ютуқларим учун қўл келади.

б) Буюк илмий кашфиётларнинг аксарияти, олдиндан айтиб бўлмайдиган ҳодисаларнинг натижасидир.

28. а) баъзида ҳаётимда рўй бераётган ҳодисаларга мен унчалик кучли таъсир кўрсата олмаётганимни ҳис этаман

б) ҳаётимда омад кўп нарсани ҳал қилиши мумкинлигига деярли ишонмайман

29. а) одамнинг ёлғизлигига унинг ўзи бошқалар билан дўстлашишни хоҳламаслиги сабаб бўлади

б) бошқаларга ёқиш учун ҳаракат қилишдан фойда йўқ, ёқсанг уларга шундай ҳам ёқасан

30. а) олийгоҳда кераксиз равишда жисмоний тарбияга кўп эътибор берилади

б) спорт билан шуғулланиш ҳарактер тарбиясининг энг яхши воситасидир

31.а) мен билан нима ҳодиса рўй берса, бунга аввало ўзим сабабчиман

б) баъзида менга ҳаётим ўз – ўзидан ўтаётгандек бўлиб туюлади

32.а) оддий талабанинг деканат нима асосда ҳар хил қарорлар чиқаришини тушуниши қийин

б) деканат қатъий чоралар кўришига талабаларнинг ўзи сабабчи бўлади.

Методика-4

БОШҚАРУВДА ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ УСЛУБЛАРИНИ БАҲОЛАШ СЎРОВНОМАСИ (Н.П.Фетискин модификацияси)

Синовнинг мақсади

Бошқарув жараёнида қарорларни қабул қилиш масалалари бўйича фикрингизни билиш биз учун жуда муҳимдир. Илтимос, қуйида келтирилган ҳар бир мулоҳазани диққат билан ўқиб чиқинг ва бунга мунсалабатингизни билдиринг, бу сизнинг позициянгизга тўғри келадими ёки йўқми, имкони борича жавоб беришга ҳаракат қилинг. Жавобларни бериш учун -3 балдан +3 баллгача бўлган даражалардан фойдаланинг.

- 3 балл-тўлиқ розиман;
- 2 балл -розиман;
- 1 балл – қисман розиман;
- 0 –жавоб беришим қийин;
- -1 балл –қисман рози эмасман;
- -2 балл – рози эмасман;
- -3 балл –мутлақо рози эмасман.

Иштирок этганингиз учун олдиндан раҳмат. Агар ҳамма нарсa сизга тушунарли бўлса, унда сиз сўровномани бошлашингиз мумкин.

1. Раҳбарлар ўзларининг ходимларига қараганда кўпроқ чарчайдилар.
2. Вақт ўтиши билан ҳар қандай муаммо ўз-ўзидан ҳал қилинади.
3. Ишдаги ходимлар тез-тез рағбатлантирилса ва камроқ жазолансагина кўп фойда олиниши мумкин.
4. Кўнгилчан одам яхши раҳбар бўлиш қийин.
5. Раҳбар жамоадаги хатолар учун жавобгар бўлиши керак.
6. Охирги қўйилган мақсад ўзини оқлаши мумкин.
7. Ҳар кунлик қатъий ўрнатилган тартиб-интизом- раҳбар учун бу оғир юк.
8. Агар раҳбар кўпинча муаммоларни муҳокама қилишда ходимларни кўпроқ жалб қилса, демак у ўз ишини яхши бажармаяпти.
9. Атрофдаги ҳамма нарсаларнинг тез-тез ўзгариб туриши, раҳбарнинг ишини янада қизиқарли қилади.
10. Раҳбарнинг заиф бўлишга ҳаққи йўқ.
11. Бошқарувда ҳимоянинг энг яхши усули ҳужумдир.
12. «Жимроқ юрган сайин, шунча олға юрасиз» - бу қоидага раҳбар қатъий риоя қилиши керак.
13. Раҳбар йўқ бўлганда, ходимлар ёмонроқ ишлай бошлайдилар.
14. Раҳбар ҳар доим ва ҳамма жойда этакчи бўлиб қолади.
15. Ходимлардан талаб қилинадиган нарсa - меҳнатсеварлик.
16. Муваффақиятли мартаба учун ёш раҳбар жамоавий фикрни ривожлантириши керак.
17. Агар раҳбар жуда яхши одам бўлса, унга бўйсунувчи ходимлар ҳурмат қилиши даркор.
18. Ишг яхши бўлиши учун раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасида қатъий буйруқ занжири зарур.

19. Идеал ҳолда, муваффақиятли раҳбар бу жамоанинг барча аъзоларига мос келадиган кишидир.
20. Кундалик масалаларни ҳал қилишдан кўра, узоқ муддатли муаммоларни ҳал қилиш муҳимроқдир.
21. Деярли ҳар қандай муаммо жамоавий муҳокамага олиб чиқиши керак.
22. Агар ходимлар раҳбардан кўрқсалар, унда улар уни ҳурмат қилишади.
23. Сиз ўзингизни жамоа ичига кириб боргандагина яхшироқ англашингиз мумкин.
24. Бошқарувда зиён етказадиган қарорлар қабул қилиниши мумкин эмас.
25. Жазо - бу ишнинг жуда самарали усули.
26. Мамлакатимизда солиқлар шундайки, уларни қисман тўламаслик ҳам бўлаверади.
27. Кўпчилик дангаса, шунинг учун уларни мажбуран ишлашга мажбур қилишади.
28. Кўп ҳолларда раҳбар танқидлардан холи бўлиши керак.
29. Раҳбар учун ходимларни дўстларга айлантириш муҳим.
30. Бизнесда муваффақият қозониш учун раҳбар доимий равишда янги ғояларни ишлаб чиқариши керак.
31. Биз жамоанинг оддий аъзоларига кўпроқ ишонишимиз керак, улар ўзлари нима ва қандай қилишни билишади.
32. Муваффақият таваккал қилишга қодир бўлганларга қўл келади.
33. Ижрочилар қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиши шарт.
34. Раҳбар ҳамма нарсада ходимлари учун ўрнатилган бўлиши шарт эмас.
35. Ҳатто айб учун жазолангандан кўра, одамни мақташ учун сабабсиз яна бир бор гапириш яхшироқ самара бериши мумкин.
36. Ходимларга қанчалик кўп эркинлик берилса, шунча яхши бўлади.
37. Ҳар қандай бизнес муваффақиятининг калити.

38. Қийин пайтда, иш жараёнини ўнглаш раҳбарнинг қандай қарор қабул қилишига боғлиқ бўлмайди.
39. Ўрта поғонадаги раҳбарлар юқоридан буйруқ кутиб, мартаба поғонасида кўтарилиш имкониятини бой беришади.
40. Хоҳиш бўлиш учун – кўп заҳмат чекиш керак.
41. Муаммонинг тубдан янги, ғайриоддий эчими кўпинча эски, консерватив эчимдан афзалроқдир.
42. Бошқаришнинг қаттиқ чоралари қабул қилиниши мумкин эмас.
43. Ишсизлик энг катта ёвузликдир.
44. Ишдаги содир бўладиган вазиятлар-биздан кучлироқ.
45. Агар раҳбар қарор қабул қилганда маслаҳатга муҳтож бўлса, бу аввало шу соҳадаги мутахассиснинг маслаҳатига қулоқ солиш керак.
46. Бошқарувда ташаббус билан чиқиш ҳар доим ҳам муваффақият келтиравермайди.
47. Бизнеснинг яхши ривожланиши учун ишга қатъий интизом керак.
48. Раҳбар фақат барқарор иқтисодиётга эга бўлган барқарор жамиятда яхши ишлаши мумкин.
49. Яхши раҳбарнинг қатъий хусусиятларга эга бўлиши-ходимларининг талабчанлигига ҳам боғлиқ.
50. Муваффақиятнинг имконияти - бу ишнинг натижасини белгилайдиган нарса.
51. Ходимлар ўз раҳбарларини қаттиқ ва ҳатто шафқатсиз деб ҳисоблашлари иш самарасига салбий таъсир кўрсатади.

МУНДАРИЖА

КИРИШ	5
I БОБ. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИНИ ЎРГАНИШ ПСИХОЛОГИК ТАДҚИҚОТЛАР ПРЕДМЕТИ СИФАТИДА	8
1.1.Қарор қабул қилиш жараёнининг ижтимоий-психологик	8
мазмун-моҳияти	8
1.2. Ижтимоий-психологик тадқиқотларда қарор қабул қилиш муаммосининг ўрганилганлик ҳолати	25
1.3. Бошқарувда қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик хусусиятлари	38
II БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ҚАРОР ҚАБУЛ ЖАРАЁНИНИ ТАДҚИҚ ЭТИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ	69
2.1.Бошқарувда қарор қабул қилишнинг психологик ўзига хосликлари.....	69
2.2. Бошқарувда қарор қабул қилиш жараёнини таъминловчи психологик детерминантлар.....	79
ХУЛОСАЛАР	101
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	104
ИЛОВАЛАР	115

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ТАЪЛИМ,
ФАН ВА ИННОВАЦИЯЛАР ВАЗИРЛИГИ
ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ**

НАЗАРОВ АЗАМАТ СОТТАРОВИЧ

**БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА ҚАРОР
ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИЖТИМОИЙ-
ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ**

(Монография)



Лицензия АИ № 032465 / 15.07.2022

Босишга рухсат этилди: 18.05.2024 Офсет қоғоз.
қоғоз бичими 64x84 1/16 Тимес гарнитураси. Шартли босма
табоғи 8,5 Нашр хисоб табағи 7,9. Адади 50

«ЗАМОН ПОЛИГРАФ» ОК босмахонасида чоп этилди.

Манзил: Ташкент шаҳри. Юнусобод тумани,
Бободехқон маҳалласи 45 уй.



2321



ISBN:978-9910-9118-5-9



9 789910 911859