



TOSHKENT DAVLAT PEDAGOGIKA UNIVERSITETI

ILMIY AXBOROTLARI

ILMIY-NAZARIY JURNALI

SCIENTIFIC-THEORETICAL JURNAL

SCIENTIFIC BULLETIN

OF THE TASHKENT STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК

ТАШКЕНТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА



9/2025

RAHBAR FAOLIYATIDA BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHNING TASHKILIIY VA IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK DETERMINANTLARI

Nazarov Azamat Sottarovich

O'zbekiston xalqaro islomshunoslik akademiyasi dotsenti, (PhD)

Annotatsiya. Mazkur maqolada rahbarning boshqaruv faoliyatida qarorlar qabul qilish jarayoniga ta'sir etuvchi tashkiliy va ijtimoiy-psixologik determinantlar tahlil qilinadi. Muallif rahbarlik jarayonidagi ratsional va irratsional omillarning o'zaro bog'liqligini ochib beradi hamda qaror qabul qilishda ijtimoiy-psixologik muhit, tashkilot tuzilmasi, kommunikatsiya kanallari va shaxsiy psixologik xususiyatlarning ahamiyatini ilmiy asosda yoritadi.

Kalit so'zlar: Rahbarlik, boshqaruv qarorlari, tashkiliy determinantlar, ijtimoiy-psixologik omillar, rahbar shaxsiyati, jamoa munosabatlari, tashkilot psixologiyasi.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Аннотация. В данной статье рассматриваются ключевые организационные и социально-психологические факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений в деятельности руководителя. Автор анализирует взаимосвязь между структурными особенностями организации и психологическим климатом в коллективе, а также акцентирует внимание на роли личности руководителя, эмоционального

интеллекта и особенностей коммуникации в коллективе. Обоснована необходимость системного и комплексного подхода к управленческому решению как к многофакторному и междисциплинарному процессу.

Ключевые слова: руководство, управленческие решения, организационные детерминанты, социально-психологические факторы, личность руководителя, групповая динамика, организационная психология.

ORGANIZATIONAL AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN LEADERSHIP ACTIVITY

Abstract. This article explores the key organizational and socio-psychological determinants influencing the process of managerial decision-making in leadership activity. The author analyzes the interplay between organizational structures and the psychological environment within the team, while also emphasizing the significance of the leader's personality traits, emotional intelligence, and communication dynamics. The paper argues for a systemic and integrative approach to decision-making as a complex, multi-factorial, and interdisciplinary process.

Keywords: leadership, managerial decisions, organizational determinants, socio-psychological factors, leader's personality, group dynamics, organizational psychology.

Bugungi raqobatbardosh tashkilotlar muvaffaqiyati, avvalo, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyatiga bogʻliq. Bunday qarorlarni ishlab chiqish jarayoni koʻp qirrali, dinamik va kompleks tabiatga ega boʻlib, unda nafaqat formal-tashkiliy tuzilmalar, balki inson omili — yaʼni ijtimoiy va psixologik jarayonlar muhim oʻrin tutadi (Yu.V. Sherbatix, 2015; Mintzberg, 1976).

Fan taraqqiyotining bugungi bosqichi ilmiy bilimning turli xil sohalarini oʻzida birlashtiradigan yangi yoʻnalishlarning shakllanishi bilan xarakterlanadi. Shunday yangi yoʻnalishlarning biri sifatida qaror qabul qilishni kiritsa boʻladi. Xalq

xo'jaligining turli xil sohalarida (sanoat, transport, qurilish va h.) boshqaruvning avtomatlashgan tizimlarini optimallashtirish zaruriyati qaror qabul qilish masalasini mustaqil masala darajasiga ko'tardi. Bu holat qaror qabul qilishning turli xil aspektlarini dunyoga keltiradi, ya'ni psixofiziologik, texnik, kibernetik, sotsiologik va h.

Qaror qabul qilish nazariyasi bo'yicha qaror qabul qilishning zaruratini muammoli vaziyat keltirib chiqarada. Muammoli vaziyatni esa ma'lum ehtiyojlarning (biologik, psixologik, ijtimoiy, davlat ahamiyatiga molik va h.) paydo bo'lishi belgilab beradi. Muammoli vaziyatni hal etish uchun ma'lum qaror qabul qilinadi. Demak, qaror qabul qilish ma'lum bir muammoli vaziyatni hal etish jarayonidir. Mazkur jarayonning natijasi o'laroq qaror paydo bo'ladi. Qaror – qaror qabul qilish jarayonining mahsuli, natijasi hisoblanadi.

Qaror qabul qilish nazariyasi odamlarning muammolarni yechish yo'lidagi qonuniyatlarini, shuningdek istalgan natijaga erishish yo'llarini o'rganish bilan shug'illanadi. U ikki xil bo'ladi: normativ nazariya (qaror qabul qilishning ratsional jarayonini tavsiflaydi) va deskriptiv nazariya (qaror qabul qilish amaliyotini tavsiflaydi).

Qaror qabul qilish jarayonida bir qator tamoyillarga tayaniladi. Quyida ulardan ayrimlariga qisqacha to'xtalib o'tamiz.

1. Xolislik tamoyili. Har qanday qaror qabul qilinganda qaror qabul qiluvchi ma'lumotlarni xolislik bilan tahlil qilmasa, uning chiqargan qarorida bir yoqlamalik, qarorni ma'lum tomonlarga burish hodisasi kuzatiladi. Xolislik bilan chiqarilgan qarorda hech bir tomonning manfaatlari alohida qaralmaydi va qaror his-tuyhularga berilmasdan chiqariladi.

2. O'z vaqtidalilik tamoyili. Mazkur tamoyilda qaror qabul qiluvchi birinchi navbatda vaqt omiliga alohida e'tiborini qaratadi. Chunki qarorning o'z vaqtida chiqarilishi uning ijrosini ham optimal holga keltiradi. Qaror uch xil ko'rinishda qabul qilinishi mumkin: shoshilib qaror qabul qilish, o'z vaqtida qaror qabul qilish va

vaqtdan o'tkazib qaror qabul qilish. O'z vaqtida chiqarilmagan qaror natijasi kutilganday bo'lmaydi.

3. Dalillarga asoslanganlik tamoyili. Ma'lumki, qaror qabul qilishdan oldin muammoli vaziyatga taalluqli bo'lgan ma'lumotlar yig'iladi. Mazkur ma'lumotlar turli xil manbalardan, turli xil ishonchlilik darajasiga ega bo'lgan holda to'planadi. Ma'lumotlarni saralash bosqichida har bir ma'lumotning daliliga e'tiborni qaratish lozim bo'ladi. Dalillangan ma'lumotlar asosida chiqarilgan qarorlar optimalroq bo'lishligi tajribada isbotlangan.

Bugungi kunda ro'y berayotgan ijtimoiy hodisalar insoniyat tafakkurida o'z aksini topadi. Fan ham ijtimoiy ong shakli sifatida o'z zamonasiga xos xususiyatlarni aks ettiradi. Shu ma'noda hozirgi zamon psixologiya fani rivojida keskin burilishlar sodir bo'lmoqda. Muayyan davrgacha nazariy masalalarga asosiy e'tiborni qaratib kelgan psixologiya bugungi kunda qator amaliy vazifalarni hal etish sari qadam qo'ydi. Bunday vazifalar, oxir oqibat insoniyat manfaati odamlarga qulayliklar yaratish yo'lidagi xayrli ishlarni amalga oshirish bilan bog'liq. O'zbekiston Respublikasining bugungi tarixi demokratik davlatni shakllantirishga asoslangan. Mamlakat ijtimoiy hayotining barcha sohalarida demokratik islohotlarni talab etadigan jarayonda xalqning ana shu muhim jarayonda faol ishtirok etishi muhim ahamiyatga ega. O'zbekiston mustaqil davlat sifatida bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonida, iqtisodiy munosabatlar, mulkchilikning yangi shakli vujudga kelgan vaqtda boshqaruv tizimini o'z milliy taraqqiyotiga mos ravishda o'zgartirib kelmoqda. "Boshqaruv tizimining samaradorligini sifat jihatdan yangi bosqichga ko'tarish, qarorlarni tayyorlash va qabul qilish sifatini sezilarli darajada oshirish, ularning ijrosi ustidan nazoratning ta'sirchan mexanizmini joriy etish" boshqaruv tizimini isloh qilishning asosiy yo'nalishi deb tan olindi.

Ma'lumki, tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta'minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron ob'ektni ko'zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga

keltirish bilan ifodalanadi. Shuning uchun ham boshqaruv qarorlari tashkilotning istiqbolini, taraqqiyotini belgilovchi asosiy ijtimoiy-psixologik, iqtisodiy omillardan biri hisoblanadi. Shundan kelib chiqib, ijtimoiy-iqtisodiy fan yo'nalishlarida boshqaruvda qaror qabul qilish, qabul qilingan qarorlarning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini ilmiy tadqiq etishga harakat qilinmoqda.

Boshqarishda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-siyosiy va ijtimoiy-psixologik xususiyatlari hamda «Qarorlar qabul qilish» atamasi ilk bor XX asrning 30-yillarida Amerikalik olimlar Ch.Bernard, E.Stin va boshqalar tomonidan qo'llanilgan. Ular ijtimoiy va tashkiliy jarayonlarni nomarkazlashtirishni ta'riflashda ushbu atamadan foydalanishgan. XX asrning 60-yillarida mazkur nazariya G.Saymon va D.Marchlar tomonidan rivojlantirildi. Hozirgi kunda iqtisod, sotsiologiya, siyosatshunoslik, ijtimoiy psixologiya sohalarida ijtimoiy jarayonlarni modellashtirish nazariyasi doirasida ushbu nazariyaning turli yo'nalishlari ishlab chiqilmokda. [1,3,4,9]

Manbalardan ma'lum bo'lishicha, davlat qarorlarini oqilona va maqsadga muvofiq ravishda qabul qilish masalasi uyg'onish davri mutafakkirlari (N.Makiavelli, J.Boden va boshqalar) va ma'rifatparvarlar (T.Gobbs, B.Spinoza, J.J.Russo va boshqalar) tomonidan izchil o'rganilgan. Jumladan, davlat qarorlarini turlarga ajratib, N.Makiavelli va T.Gobbs hukmdorlarning maslahatchilari va ularning maslahatlari haqida fikr yuritadi. B.Spinoza va J.J.Russo vakillik organlari hamda xalq yig'inlarida ovoz berishning o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qiladi, J.Boden esa qaror qabul qilishda sotsial sharoitni hisobga olish zaruratiga tuxtaladi. Mazkur mualliflarning fikrlari hozirgi kunda ham o'z dolzarbligini yo'qotmagan.

A.I.Solovyovning «Siyosatshunoslik, siyosiy nazariya, siyosiy texnologiyalar», V.I.Knorrning «Boshqaruv nazariyasi, amaliyoti va san'ati», D.P.Zerkin va V.G.Ignatovlarning «Davlat boshqaruvi nazariyasi asoslari», G.V.Pushkarevaning «Siyosiy menejment», mahalliy olimlarimizdan

E.Gʻ.Gʻoziev “Menejment psixologiyasi”, I.Maxmudovni “Boshqaruv psixologiyasi”, A.Nazarovning “Menejment va marketing psixologiyasi” nomli qoʻllanmalarida boshqaruv sohasida boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayonining mohiyati va xususiyatlari ochib berilgan. [1,5,7,8]

Ammo, boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik jihatlari bugungi kunda jahon psixologiya fanida yetarlicha oʻrganilmaganligi koʻzga tashlanadi.

Qaror qabul qilish - murakkab fikrlash jarayoni boʻlib, muammoni anglash, adekvat[1] maqsadni qoʻyish va unga erishish uchun vosita tanlash.

Qaror qabul qilish deb, biz inson faoliyatining muqobil yoʻllardan biri - yaxshisini tanlashga qaratilgan alohida turini tushunamiz. Ushbu yondashuv tanlab olish jarayonida quyidagi uchta element mavjud boʻlishini taqozo etadi:

- hal boʻlishi lozim boʻlgan muammo;
- qaror qabul qiladigan shaxs yoki jamoa;
- tanlash uchun bir nechta muqobil variantlar .

Ushbu elementlardan biri boʻlmasa, tanlash jarayoni ham boʻlmaydi. Lekin bu, qaror qabul qilinmaydi, degani emas, balki bunda ongli qarorga nisbatan boshqacha turdagi qaror qabul qilinadi.

Rahbarning qaror qabul qilish usuli. Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum boʻlgan rahbar oʻzi rahbarlik qilayotgan tashkilotning rivojlanishini nazorat qilishi mumkin, ammo uni yuqori darajaga olib chiqa oladi. Ijodiy fikrlovchi rahbar vaziyatni boshqara oladi. Rahbarning jamoa fikrini oʻrganib, muammolar boʻyicha qaror qabul qilish usuli quyidagicha boʻladi:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilish kerak.

2. Qarorlarning birligi. Odatda, asosiy masalalar bilan birga, kichik masalalarni ham hal etishga toʻgʻri keladi.

3. Qarorlarning adolatliligi, haqqoniyliligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq- darajasidagina qabul qilinishi mumkin.

4. Qarorlarning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror ijrochilarga tushunarli, shuningdek, kimga muljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

5. Qarorlarning ixchamligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida ixcham, aniq qarorlar qabul qilinadi.

6. Qarorlarning vaqti bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'l ostidagilarga topshiriqlarning bajarilish muddatini aniq ko'rsatib berishi kerak.

Qarorlarning tezkorligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, ta'kidlash mumkinki, boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanuvchi rahbarlar shaxsiga xos bo'lgan individual-psixologik xususiyatlar ularning shaxslararo munosabatlar tizimiga, boshqaruvchilik faoliyati samaradorlik darajasining oshishiga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayonining takomillashtirish istiqbollari bugungi kunning dolzarb masalalaridan biriga aylanib bormoqda. Davlat va jamiyat boshqaruvi demokratik tamoyillar, hozirgi zamon bozor iqtisodiyoti fonuniyatlari asosida rivojlangani sari boshqaruv qarorlari ushbu qonuniyatlarga mos tarzda ishlab chiqishini taqozo etadi, bu o'z o'rnida boshqaruv samaradorligiga erishish imkoniyatini yaratadi. Shuningdek, boshqaruv qarorlarining o'ziga xos jihatlarini aniqlash, uni takomillashtirish va bu sohada zamonaviy rahbar kadrlar tayyorlash, ularda oqilona boshqaruv qarori qabul qilishga doir ko'nikma va malakani shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda quyidagi ijtimoiy-psixologik jihatlarini inobatga olish maqsadga muvofiqdir deb o'ylaymiz:

1. Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. To'g'ri qaror

qabul qilish va uni samarali joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham muayyan mezonlarga rioya qilishi kerak.

2. Mamlakatimizning yangilanish bosqichida islohotlarni jadallashti-rishga asos bo'la oladigan boshqaruv qarorlari qabul qilish yo'lidagi izlanishlar, tadqiqotlar, ilmiy tekshirish ishlarini (psixologik va pedagogik jihatdan ham ilmiy izlanishlarni) olib borishni yo'lga qo'yish lozim

3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni nazariy bilimlarni ijodiy tasavvurga va oldindan ko'ra bilish qobiliyati bilan uyg'unlashtirib, tadbqiqiy texnologiyalarni amaliy ko'nikma va malakalar bilan mutanosibiligini ta'minlashni yo'lga qo'yish.

4. Tajriba va kuzatuv natijalarining ko'rsatishimcha, boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanuvchilarning bir qismida hissiy omillarga tolerantlikning pastligi, o'ziga ishonmaslik, tez hayajonlanish, asabiylikka moyillik asab tizimi kuchsizlar ham uchrab turishligi kuzatildi. Bundaylarda o'z-o'ziga nisbatan ishonch, ijtimoiy va psixologik faollikni oshirish talab etiladi.

5. Qaror qabul qilish jarayonida o'rganilayotgan ob'ektlarga nisbatan rahbarlar kreativ ko'nikmalar, ya'ni bilimlarni bevosita borliqdan olish, nostandart vaziyatlarda muammoni hal etishning harakat usullari va evristik metodlarini tanlay bilishi qabul qilinayotgan qarorning muvaffaqiyatini ta'minlashda ishtirok etadi.

6. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qator ijtimoiy-psixologik xususiyatlarni: demografik, milliy tarkibning etnopsixologik xususiyatlarini hisobga olish, ma'lum qadriyatlarga ega bo'lgan kishilarning muayyan ijtimoiy-psixologik ongini hisobga olish, qarorlar qabul qilishda boshqaruvchining kasbiy mahorati, ijtimoiylashuv darajasi, tafakkur xususiyatlari va rahbar xodimlarda inson omiliga e'tiborni qaratish psixologiyasini shakllantirish va boshqalarni inobatga olish lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Бирман Л. А. Управленческие решения. Учеб. пособие. - М.: Дело, 2008.
2. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. - М.: Кнорус, 2009.
3. Назаров А.С. Менежмент ва маркетинг психологияси. - Т.: Иннавазон-Зиё, 2020.
4. Назаров А. Психологические особенности руководителей, влияющие на принятие управленческих решений // Молодой ученый. – 2019. – №. 44. – С. 298-300.
5. Омонов.Б.С. Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари. - Т.: ТДАМ, 2006.
6. Смирнов Э.А. Управленческие решения. М.: Инфра-М., 2001.
7. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. – М.: 2007.
8. Kindon J.W. Agendas, Alternatives and Public Copyright, 2014.
9. Lasswell H. Power and Personaliti. N.Y., 2009.
10. Nazarov A. S. Psychological analysis of levels of administration of management decisions // Вопросы экономики и управления. – №. 3. – С. 1-5. – К.: 2020.