

**Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги
Давлат бошқаруви академияси
Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси хузуридаги
Фан ва технологияларни ривожлантиришни
мувофиқлаштириш қўмитаси**

Актам Холов

**БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ
ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ
НАЗАРИЙ КОНЦЕПЦИЯЛАРИ**



**«Akademiya»
Тошкент-2013**

ЎДК: 323(575.1)
КБК: 66.3(5Ў)0
Х-72

Холов А.Х. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий концепциялари. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси, ЎзР Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Фан ва технологияларни ривожлантиришни мувофиқлаштириш қўмитаси. -Т.: Akademiya 2013, - 232 б.

ISBN 9943-368-69-9

ЎДК: 323(575.1)
КБК: 66.3(5Ў)0
Х-72

Масъул муҳаррир: Р.Ҳакимов, ю.ф.н.

Такризчилар: И.Эргашев, с.ф.д, профессор
В.Қўчқоров, с.ф.д. доцент
М.Бакоев ф-м ф.н. доцент

Мазкур монографияда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асослари янгича дунёқараш, мустақиллик тафаккури, Шарқ ва Ғарб илмий меросига таяниб, эркин демократик ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамияти қурилиши қонуниятлари билан боғлиқ ҳолда ўрганилган. Монография Академия тингловчиларига, давлат ва жамият бошқаруви соҳасида фаолият кўрсатаётган раҳбар ва бошқарув кадрлари, тадқиқотчилар, талабалар ҳамда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асослари билан қизиқувчи кенг жамоатчиликка мўлжалланган.

Ушбу монография Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Фан ва технологияларни ривожлантиришни мувофиқлаштириш қўмитасининг Ф1-063“Президент Ислам Каримов асарлари асосида “Давлат бошқарувининг ҳуқуқий масалалари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш услублари”ни тадқиқ этишнинг методологик асослари” номли илмий тадқиқот дастури асосида тайёрланган.

© Холов Ақтам Хатамович
ISBN 9943-368-69-9 ©«Akademiya» нашриёти, Тошкент, 2013



Кириш

Ўзбекистон Республикасининг бугунги тарихи демократик давлатни шакллантиришга асосланган. Бу ҳол мамлакат ижтимоий ҳаётининг барча соҳаларида демократик ислохотларни талаб этадиган жараён. Ислохотлар натижасининг самарадорлиги ва истиқболи халқнинг ана шу ўзгаришлар ҳамда янгиланиш жараёнида фаол иштирок этиши билан узвий боғлиқ бўлиши табиий. Ўзбекистон мустақил давлат сифатида бозор иқтисодиётига ўтиш жараёнида, иқтисодий муносабатлар, мулкчиликнинг янги шакли вужудга келган вақтда бошқарув тизimini ўз миллий тараққиётига мос равишда ўзгартириб келмоқда. “Бошқарув тизимининг самарадорлигини сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариш, қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш сифатини сезиларли даражада ошириш, уларнинг ижроси устидан назоратнинг таъсирчан механизмини жорий этиш”¹ бошқарув тизimini ислох қилишнинг асосий йўналиши, деб олинди.

Бошқарув тизimini демократик тамойиллар асосида ислох этиш бошқарув қарорлари тўғри қабул қилиниши билан бевосита боғлиқ. Замонавий бошқарувда қарорларни тўғри тайёрлаш ва қабул қилиш ижтимоий-сиёсий, иқтисодий ҳаётнинг барча соҳаларида бошқарув самарадорлигига эришиш икониятини яратади.

¹ Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2003, 314- бет.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни юқори малака ва амалий иш тажрибасини талаб қилувчи меҳнат фаолиятининг алоҳида туридир. Одатда, бошқарув қарорлари қабул қилиш бирон-бир мақсадга йўналтирилган бўлади, маълум қоида, аниқ ҳаракатлар доирасида амалга оширилади. Шунга қарамай, бошқарув қарори қабул қилиш жараёни таҳлилида муайян босқичларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Давлат даражасида қабул қилинган қарорларнинг жамият ҳаётига таъсир қилишини инобатга оладиган бўлсак, уларнинг қонунийлиги, пухталиги, умуминсоний ва миллий қадриятларга мослиги давлатимизнинг ижтимоий-сиёсий тараққиётини белгиловчи омиллардан бири эканлиги маълум бўлади.

Давлат бошқаруви соҳасида қарор қабул қилиш жараёни демократик негизини тадқиқ этишнинг долзарблиги қатор объектив сабаблар билан боғлиқ.

Биринчидан, республикамызда амалга ошириладиган ислохотларда давлатнинг бош ислохотчилик ролини эътиборга олган ҳолда давлат бошқаруви соҳасида қабул қилинадиган қарорларни изчил ўрганиш - давр талаби.

Иккинчидан, давлат бошқарувининг самарадорлигини оширишга йўналтирилган бошқарув қарорлари қабул қилиш бугун ҳаётини заруриятга айланмоқда.

Учинчидан, мустақиллик даврида мамлакатимизда қабул қилинадиган бошқарув қарорлари моҳиятини таҳлил этиш Ўзбекистонда кечаётган ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг мазмун-моҳиятини тушуниш ва истиқболли йўналишларни белгилаш имконини беради.

Тўртинчидан, аҳолининг қарорлар қабул қилиш жараёнидан хабардорлиги, улар томонидан назорат қилиниши, уларнинг бошқарувдаги иштироки келгусида ҳамжамият олдида жавобгарлик ҳиссини уйғотишга замин яратади.

«Барча сиёсий ўзгаришларнинг ўзига хос асаб толлари бўлган сиёсий қарорлар ишлаб чиқиш жараёни бир қанча бўғинларни ўз ичига олади. Биринчи ана шундай бўғин сифатида сиёсий қарорлар қабул қилувчи муассасаларга фуқароларнинг сиёсий манфаатларини тақдим этиш босқичини кўрсатиш мумкин. Бу ерда манфаатларни бир тизимга солувчи турли хил уюшмалар, фуқаролар сиёсий иштирокининг турли шакллари намён бўлади. Сиёсий жараённинг иккинчи босқичи қарорлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан белгиланади. Сиёсий жараённинг учинчи босқичи қарорларни амалга ошириш ҳисобланади»².

Ислоҳотларни самарали амалга оширишда дунё фанларининг ютуқлари, ривожланган мамлакатларнинг тажрибаси билан бир қаторда миллий бошқарув анъаналаридан кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Хоҳ стратегик ислоҳотлар бўлсин, хоҳ қундалик фаолиятда қабул қилинаётган қарорлар бўлсин, уларни самарали амалга ошириш, кутилаётган, аниқроғи, режалаштирилаётган натижаларга аниқ ва равшан эришишнинг замини – ушбу қарорлар тайёрланаётган вақтда уларга эътиборни қаратиш энг мақбул йўл, десак хато эмас. Пухта ўйланган, вазият ривожланиши олдиндан ҳар томонлама таҳлилдан ўтган ҳолда қабул қилинган қарорлар – кўзланган натижага эришишда йўлнинг ярмини ўтиш деса бўлади. Яъни, тўғри қарор қабул қилиш мақсадга эришиш имкониятини кенгайтиради.

Дарҳақиқат, шу ўринда Амир Темурнинг сўзларини эслаш ўринли: «Ишларимнинг барини кенгаш билан юргизиб, уни битиришда тўғри тадбир қўллар эдим. Бир ишга киришмай туриб, ундан қутулиб чиқиш йўлларини мўлжаллаб қўяр эдим. Уни тўғри тадбир, қатъий жазм, чинлик-чидамлик кўрсатиб, эҳтиёт-

² Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилоқда. – Т.: Ўзбекистон, 2000, 134-бет.

корлик билан узоқни кўриб, ортини ўйлаган ҳолда охирига етказардим»³.

Бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш борасида кўпгина қарашлар мавжуд. Лекин аксарият тадқиқотларда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг иқтисодий жиҳатларига эътибор қаратилмоқда. Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш жараёнида бошқарув қарорларининг ижтимоий-сиёсий аҳамияти, унинг мазмун-моҳиятини бугунги кун воқелиги, замонавийлик ва анъанавийлик уйғунлиги нуқтаи назаридан талқин этиш муҳим аҳамиятга эга.

Бу борада Президентимиз И.А.Каримов: “Илм-фан ходимлари ҳам ўз масъулиятларини тўла тушуниб олишлари керак. Олимлар ишламай роҳатда яшайдиган, фақат маъмурий-буйруқбозлик системаси тайёрлаган қарорларга назарий пардоз берадиган вақтлар ўтиб кетди.

Эндиликда илм-фан янги йўллар очиши, сифат жиҳатидан янги технологияларни жадаллик билан яратиши, жамиятнинг янги ҳолатга ўтишини таъминлаши лозим”⁴, – деб таъкидлаган.

Шу маънода, мазкур монографиядаги бошқарув қарорлари қабул қилишнинг мазмун-моҳияти, унинг ўзига хос хусусиятлари, назарий-методологик асосларини тадқиқ этиш натижасида олинган хулосалар ва умумлаштиришларни сиёсий амалиётда Ғарб ва Шарқ тажрибаларини умуммиллий қадриятларни ҳисобга олган ҳолда уйғунлаштириб, улардан методологик кўрсатма сифатида фойдаланиш мумкин.

³ Азамат Зиё. Ўзбек давлатчилиги тарихи. –Т.: Шарқ 2000, 72-90-бетлар.

⁴ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. –Т.: Ўзбекистон, 2011. 80-бет.

1-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилишга доир қарашлар ва уларнинг талқини

Ҳар қандай даража ва ҳар қандай кўламдаги сиёсий фаолият бошқарув қарорлари қабул қилишдан бошланади. Шу боисдан, бошқарув қарорлари сиёсий фаолиятнинг марказий элементи саналади. Бошқарув қарорлари раҳбар томонидан қабул қилинади ҳамда аниқ натижага эришишга қаратилган тадбирларни амалга оширишга йўналтирилган бўлади.

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 танлашда фаол иштирок этди, ислохотларни рўёбга чиқаришни, қабул қилинган қарорлар ижроси устидан назорат олиб боришни таъминлади”¹.

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

Халқимизда «Етти ўлчаб бир кес», деган мақол бор. “Мен Президент сифатида бутун халқимизни шунга даъват этаман. Нега деганда, мамлакат ҳаётига дахлдор қарорни Президент қабул қилади. Лекин бундай ўта нозик ва мураккаб масалада мен халқимиз, жамоатчилигимиз фикрига суяниб, қарор қабул қилишим керак”².

¹ Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1997. 129-бет.

² Каримов И.А. Жаҳон инқирозининг оқибатларини енгиш, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. 18-жилд.-Т.: Ўзбекистон, 2010. 262-бет

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

Ҳаммага аёнки, Ўзбекистон, нафақат Шарқ мамлакатлари учун, ҳатто бутунжаҳон цивилизацияси учун ҳам билим ўчоқларидан бири бўлганини дунё тан оляпти.

“Бу қадимий ва табаррук заминдан буюк алломалар, фозилу фузалолар, олиму уламолар, сиёсатчилар, саркардалар етишиб чиққан. Диний ва дунёвий илмларнинг асослари мана шу тупроқда яратилган, сайқал топган”³.

Мавзуимиздан четга чиқмаган ҳолда, ҳозирча Фарба эмас, яқин қўшни мамлакатларга назар солайлик. Маълумки, ҳамма даврда барча мамлакатларнинг ўз давлат арбоблари, саркарда ёки сиёсатчилари бўлган. Лекин улардан биронтаси бундан X аср муқаддам, яъни 1092 йили Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий - Низомулмулкнинг Салжуқийлар салтанатининг пойтахти Нишопурда ёзган 39 бобдан иборат «Сиёсатнома» ёки «Сияр ул-мулк» («Подшоҳлар турмуши») номли; бу санадан йигирма бир йил олдин, давлат ва шоҳ, давлат ва маънавият, жумладан, вазир ва вазирлик мансаби ҳақида сўз юритилган, Балосоғунда туғилган Юсуф Хос Ҳожибнинг «Қутадғу билиг» номли асари, ушбу мавзуга ўхшаш яратилган Кайковуснинг «Қобуснома» ва Муҳаммад Ғаззолийнинг «Насиҳат ул-мулк» («Подшоҳларга насиҳат») номли, XIV асрда ҳозирги Шаҳрисабз (Кеш) шаҳридан унча олис бўлмаган Хўжа Илғор қишлоғида дунёга келган буюк саркарда Соҳибқирон Амир Темур ҳаётининг сўнгги йилларида ёзган эсдалик ва тузуклари жамланган асар каби асарлар яратиб шуҳрат қозонишмаган.

“Темур тузуклари” асарида алоҳида фасл айнан қарорлар қабул қилиш масаласига бағишланиб, ушбу

³ Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд -Т.: Ўзбекистон, 1999. 132-бет.

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 этилиши даркор, яъни қандай ҳукм чиқаришидан қатъи назар, амалга оширилиши керак....”⁴.

Таниқли хорижлик олим Д.Логафетнинг ёзишича, “Европада конституция ҳақида оддий тушунчага ҳам эга бўлишмаган даврларда унинг давлатида конституциявий қонунлар мажмуаси - «Тузук» мавжуд бўлган”⁵.

Сабаби Амир Темур давлатни идора қилишда адолат, қонун устуворлигига асосланиб иш кўришга, фуқаро манфаатларини кўзлаб сиёсат юргизишга алоҳида эътибор берди. Мамлакат ҳаётига дахлдор 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”⁶. Буюк Соҳибқироннинг ақл-заковати ва донишмандлиги маҳсули бўлган «Тузуклар»да қудратли давлатни бошқаришнинг барча асосий тамойиллари, йўл-йўриқлари ҳар жиҳатдан тўла асослаб берилган.

«Қарорлар қабул қилиш» атамаси илк бор XX аср-

⁴ Темур тузуқлари.// Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржима-си. - Т.: Ф.Фулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси. 1991. 68-бет.

⁵ http://fikr.uz/posts/Amur_Temur/5976.html// 2012 йил, 5 апрель.

⁶ Каримов И.А. Адолатли жамият сари. -Т.: Ўзбекистон, 1998. 35-бет.

нинг 30-йилларида америкалик олимлар Ч.Бернард, Э.Стин ва бошқалар томонидан қўлланилган. Улар ижтимоий ва ташкилий жараёнларни номарказлаштиришни таърифлашда ушбу атамадан фойдаланишган. XX асрнинг 60-йилларида мазкур назария Г.Саймон ва Д.Марчлар томонидан ривожлантирилди. Ҳозирги кунда иқтисод, социология, сиёсатшунослик, ижтимоий жараёнларни моделлаштириш назарияси доирасида ушбу назариянинг турли йўналишлари ишлаб чиқилмоқда.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш масаласи, оқилона ва самарали қонунлар қабул қилиш ҳамда бошқа ҳужжатлар тайёрлаш жараёни азал-азалдан олимлар эътиборини ўзига тортиб келган. Давлат бошқаруви назариясининг шаклланишига Афлотун, Каутилья, Шан Ян каби қадимги мутафаккирлар улкан ҳисса қўшганлар. Лекин, аслида, илк бор қарорлар қабул қилишнинг махсус назариясини ишлаб чиққан мутафаккир - Арасту. Айнан Арасту қарорлар қабул қилиш жараёнини тавсифловчи категориялар мажмуини ифодалаб берган ва бу жараённинг назарий асосини ишлаб чиққан. У ўз таҳлилида «мулоҳазакорлик» (phronesis) ва «онгли танлов» (proairesis) тушунчаларидан келиб чиққан. Арасту қарашларига кўра, инсоннинг тафаккур қилиш қобилияти икки хил кўринишда: назарий донишмандлик ва амалий мулоҳазакорлик шаклида намоён бўлади. Шунга асосан, фундаментал фаннинг асосини назарий донишмандлик ташкил этса, татбиқий билимлар амалий мулоҳазакорликка таянади. Шунга ўхшаш сиёсий фан ҳам икки кўринишда намоён бўлади: «Бири бошқарувчи сифатида қонунчилик фанини ўзида ифода этса, иккинчиси хусусий масалалар билан шуғулланиб, давлат фани деб аталади. Шу билан бирга, давлат фани хатти-ҳаракатларни ва қарор қабул қилишни назарда тутди. Шунинг учун ҳам халқ йиғинларида овоз бериш йўли билан қандай қарор қабул қилинган бўлса, бу

қарор хатти-ҳаракатларда амалга оширилади»⁷. Бошқача сўз билан айтганда, бошқарув қарорлари қабул қилишда ижтимоий-сиёсий (яъни, татбиқий) билимларга таянилади. Бунда мақсадни белгилаш ҳамда уларни амалга ошириш усулларини аниқлаш муҳим аҳамият касб этади.

Иккинчи асосий тушунча - «онгли танлов» белгиланган мақсадга эришиш йўлини излаётган инсон фаолиятининг ихтиёрий табиати ва ноаниқлигини ўзида ифода этади. Арасту таъкидлаганидек, қарорларда пировард мақсадгина қамраб олинмайди, кўпроқ шу мақсадни амалга ошириш воситаларига урғу берилади. Шундай қилиб, Арастуга кўра, бошқарув қарорлари қабул қилиш таҳлилий-амалий фаолият ва татбиқий фан бўлиб, биринчидан, мақсадга мувофиқ воситаларни оқилона ва онгли танлашга йўналтирилган; иккинчидан, ноаниқлик, ихтиёрийлик ва эркин танлов шароитида мақсадга эришишнинг энг самарали йўлларини топишга йўналтирилган.

Давлат қарорларини оқилона ва мақсадга мувофиқ равишда қабул қилиш масаласи Уйғониш даври мутафаккирлари (Н.Макиавелли, Ж.Боден ва бошқалар) ва маърифатпарварлар (Т.Гоббс, Б.Спиноза, Ж.Ж.Руссо ва бошқалар) томонидан изчил ўрганилган. Жумладан, давлат қарорларини турларга ажратиб, Н.Макиавелли ва Т.Гоббс ҳукмдорларнинг маслаҳатчилари ва уларнинг маслаҳатлари ҳақида фикр юритади. Б.Спиноза ва Ж.Ж.Руссо вакиллик органлари ҳамда халқ йигинларида овоз беришнинг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилади, Ж.Боден қарор қабул қилишда социал шароитни ҳисобга олиш заруратига тўхталади. Мазкур муаллифларнинг фикрлари ҳозирги кунда ҳам ўз долзарблигини йўқотмаганини тан олиш лозим.

⁷ Аристотель. 4 жилдлик танланган асарлар, 4-жилд. - М.: 1984, 180-181-бетлар.

Мазкур муаммони назарий жиҳатдан ўрганиш ҳаракатлари кейинчалик ҳам давом этди. Бироқ, таъкидлаш жоизки, бу соҳада эришилган ютуқларни бир тизимга келтириш, мавжуд назарияларни тизимли ва қиёсий таҳлил қилиш вазифаси ҳали ҳам ўз ечимини кутмоқда.

XX асрнинг иккинчи ярмида ижтимоий-гуманитар фанларнинг ихтисослашуви авж олди. Сиёсий фан мустақил билим соҳасига айланди, Фарбнинг қатор университетларида давлат бошқаруви алоҳида фан сифатида ўқитила бошлади. Шу даврда сиёсий қарорлар қабул қилиш назарияси махсус фан сифатида сиёсий-бошқарув фанлари (policy sciences) таркибига киритилди. “Сиёсий-бошқарув фанлари” атамаси 1930-1940 йилларда Чикагодаги сиёсий бихевиоризм мактабининг асосчиларидан бири Гарольд Лассуэль томонидан илмий мулоқотга киритилган эди. Унинг таърифича, «агар фан жамиятдаги сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнини (process of policy making) тушунтириб берса ёки сиёсий-бошқарув масалаларини ҳал қилишнинг оқилона усулларини ишлаб чиқишни таъминласа, у ҳолда бу фанни сиёсий-бошқарув фанлари қаторига киритиш мумкин»⁸.

Бошқарув қарорлари тўғри қабул қилиш давлат бошқарувини самарали ташкил этиш, ҳокимият органлари билан ижтимоий институтларнинг ўзаро муносабатларини йўлга қўйиш, шунингдек, чекланган имкониятлар шароитида давлат мақсадларига оқилона эришишга интеллектуал салоҳиятни сафарбар этиш имкониятини вужудга келтиради.

Жаҳон фани бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси билан боғлиқ нуфузли илмий салоҳиятга эга. Хусусан, В.Н. Спичнадельнинг “Самарали қарорлар қабул қилиш назарияси ва амалиёти”, О.И.Ларичевнинг

⁸ Lasswell H. Power and Personaliti. N.Y., 2008., 120-бет.

“Қарорлар қабул қилиш назарияси ва услублари» ҳамда Э.А.Смирновнинг «Бошқарувга оид қарорлар» китобларида қарор қабул қилиш жараёнига оид назарий фикрлар ва амалий кўрсатмалар салмоқли ўрин эгаллаган. Бироқ ушбу асарлар бошқарувчи-менежерлар учун мўлжалланган бўлиб, бу манбаларда қарорлар қабул қилиш жараёни сиёсий фан нуқтаи назаридан тадқиқ этилмаган. А.И.Соловьёвнинг «Сиёсатшунослик, сиёсий назария, сиёсий технологиялар», В.И.Кноррингнинг «Бошқарув назарияси, амалиёти ва санъати», Д.П.Зеркин ва В.Г.Игнатовларнинг «Давлат бошқаруви назарияси асослари», Г.В.Пушкареванинг «Сиёсий менежмент» номли асарларда бошқарув соҳасида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг моҳияти ва хусусиятлари очиқ берилган.

Қарорлар қабул қилиш назариясига тўхталишдан аввал “қарор” тушунчасига, хусусан, “бошқарув қарори” тушунчасига изоҳ бериш мақсадга мувофиқ. Умуман олганда, қарор қабул қилиш деб, инсон фаолиятининг муқобил йўллардан яхшисини танлашга қаратилган алоҳида турини тушунамиз. “Қарор” сўзининг турли таърифлари мавжуд. Лўнда қилиб айтганда, қарор – бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача айтганда, қарор – у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки фикрга келиши.

“Қарор, – деб ёзади Э.Смирнов, – инсоннинг ақлий фаолияти маҳсули бўлиб, у ёки бу хатти-ҳаракатни амалга оширишга олиб келадиган хулоса. Қарор муайян мақсадга қаратилган бўлиб, бирор қисқа ёки узок муддатли вазифани амалга оширишга, содир бўлаётган жараённи давом эттиришга ёхуд тўхтатишга йўналтирилган бўлиши мумкин”. Демак, қарор – инсон ақлий фаолиятининг маҳсули бўлиб, унинг фаолиятини режалаштиради, тартибга солади.

Қарор қабул қилиш – мураккаб фикрлаш жараёни бўлиб, муаммони англаш, адекват⁹ мақсадни қўйиш ва унга эришиш учун восита танлаш.

Қарор қабул қилиш деб, биз инсон фаолиятининг муқобил йўллардан бири - яхшисини танлашга қаратилган алоҳида турини тушунамиз. Ушбу ёндашув танлаб олиш жараёнида қуйидаги учта элемент мавжуд бўлишини тақозо этади:

- ҳал бўлиши лозим бўлган муаммо;
- қарор қабул қиладиган шахс ёки жамоа;
- танлаш учун бир неча муқобил вариантлар .

Ушбу элементлардан бири бўлмаса, танлаш жараёни ҳам бўлмайди. Лекин бу, қарор қабул қилинмайди, дегани эмас, балки бунда онгли қарорга нисбатан бошқача турдаги қарор қабул қилинади.

Бошқарув қарорлари эса бошқарув¹⁰ жараёнида турли масалалар юзасидан турли даражада хилма-хил моҳият ва мазмунга эга бўлган яқуний хулосадир. Яъни бошқарув қарорлари - раҳбар томонидан қабул қилинган, аниқ натижага эришиш мақсадида белгиланган тадбирларни амалга оширишга йўналтирилган ҳамда бажарилиши мажбурий бўлган ҳуқуқий ҳужжат. Бошқарув қарорлари қарор, фармон, фармойиш, буйруқ ва бошқа ҳужжатлар кўринишида бўлиши мумкин.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг маҳсус билим соҳасига айланишига қандай услубий

⁹ Адекват - (лот. *adecvat*—айнан акс этириш, тенглаштирилган) — мувофиқ, тенг, эквивалент. Билиш назариясида адекват ўзининг асл нусхасига — объектга мувофиқ келадиган образ, билим деб ҳисобланади, шунга қўра, ишончли бўлиб, объектив ҳақиқат табиатига эга.

¹⁰ Бошқарув – 1) бевосита ёки иерархик ташкил этилган бошқарув идоралари, бошқарув аппарати орқали кундалик сиёсий фаолият стратегияси ва тактикасини ишлаб чиқиш, йўналтириш ҳамда тегишли ўзгартиришлар киритиш ваколатига эга бўлган идора ёхуд шахс; 2) муайян марказдан сиёсий жараёнларни бошқариш стратегик ва тактик режаларни амалга ошириш борасидаги фаолият.

ёндашувлар ва назарий фикрлар асос бўлиб хизмат қилди, деган савол туғилиши табиий. Сиёсатшунослик доирасида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини ўрганишга эҳтиёж кўпроқ ушбу фанга хос бўлган анъанавий муаммолар доирасидан ташқарида вужудга келди. Шунини таъкидлаш жоизки, XX асрнинг 50-йиллари бошида Талькотт Парсонснинг «Социал тизим» (1951) ва Дэвид Истоннинг «Сиёсий тизим» (1953) номли асарлари нашр қилинди. Бу асарларда давлат сиёсати ва қарорлар қабул қилиш жараёни, бошқичларига изоҳ берилиб, улар тизимий-функционал ёндашув асосида таҳлил қилинган эди. Ва ниҳоят, сиёсий бошқарувга оид таҳлилларни кучайтиришда макро ва микроиқтисодий тадқиқот усуллари («харажат-фойда», «харажат-самарадорлик» ва бошқалар) ўзлаштириш катта аҳамият касб этди. Зеро, мазкур усуллар ҳозирги кунда ҳам бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашда кенг қўлланилмоқда.

Қарорлар қабул қилишга доир америкача назариянинг шаклланишига прагматизм¹¹ ва инструментализм фалсафаси кучли таъсир кўрсатди. Бу ҳолат, айниқса, Лассуэль ва Саймон таълим олган Чикаго мактабининг асосчиларидан бири Ж.Дьюи ишларида ўз ифодасини топди. Айнан Ж.Дьюи «муаммоларни ҳал қилиш» прагматик назариясини яратди, кейинчалик бу назария сиёсий-бошқарув фанининг пойдеворини ташкил этди. Бундан ташқари, қарорлар қабул қилиш назариясининг яратувчилари психологик ёндашувлар: психоаналитик (Г.Лассуэль) ва когнитив¹² (Г.Саймон) ёндашувлардан

¹¹ Прагматизм (юнонча «прагма» — иш, ҳаракат) — XIX-XX асрда кенг тарқалган фалсафий таълимотлардан бири. У XIX асрнинг 70-йилларида АҚШда шаклланиб, кенг ривожланди, мамлакат маънавий ҳаётига катта таъсир қилди. Прагматизм, амалиётда инсонга нима кўпроқ фойда берса, ўшанга кўпроқ аҳамият бериш зарур, деган ғояни илгари суради.

¹² Когнитив (лотинча) — билиш.

кенг фойдаландилар. Саймон ўзининг “Бошқарув қарорлари янги фан”¹³ китобида қарор танлаш жараёнига психологик муҳитнинг таъсири муаммосига алоҳида эътибор қаратган. Г.Саймон бу китобида маъмурий қарорлар қабул қилиш жараёнини ахборот билан таъминлаш масаласи ҳамда ахборотга ишлов бериш жараёнини самарали ташкил этиш муаммосини кўтаради.

Қарор қабул қилиш назариясининг шаклланишида бошқарув фанларининг аҳамияти беқиёс. XX аср ўрталарида АҚШда давлат бошқаруви мактабларида маъмурий бошқарув фани, бизнес мактабларида умумий менежмент курслари фаол ўқитилар эди. 1940–1960 йилларда Г.Саймон ўз асарида маъмурий фанни (administrative science) шакллантириш ва уни қарорлар қабул қилишнинг универсал-умумий назариясига айлантириш ғоясини асослаб берди. Бунда унинг тамоёйлларини ҳам давлат бошқарувида, ҳам бизнес бошқарувида қўллаш назарда тутилди. Кейинчалик, 1980–1990 йилларда Ғарбда янги давлат бошқаруви¹⁴ (new public management) деб номланувчи назария кенг тарқалди. Унинг тарафдорлари бизнес-менежментдан ўзлаштирилган илғор технологияларни давлат идоралари фаолиятига мослаштириш зарурлиги ҳақидаги ғояга суянганлар.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг яратилишига ижтимоий-сиёсий фанлар катта таъсир кўрсатди. Яхлит тузилишга эга бўлган бу фанлар ташкилотларнинг назарий, социологик, психологик муаммолари билан шуғулланади. Билимнинг бу тармоғи 1930–1950 йилларда жамоавий бошқарув доирасида шакллана бошлади, кейинчалик давлат секторига ҳам татбиқ этилади.

¹³ Саймон Г. Новая наука управленческих решений, (1960).

¹⁴ Давлат бошқаруви — давлат органларининг ижроия фаолияти, қонунларнинг амалиётга жорий этилиши, давлат манфаатларига хизмат қиладиган ижтимоий муносабатларни ташкил этишга йўналтирилган давлат фаолияти турлари.

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 негизда қабул қилиниши босқичи (1990 йиллардан бошлаб).

Биринчи босқичда Г.Лассуэль сиёсий-бошқарув фанларини ижтимоий билимларнинг алоҳида соҳаси деб тан олиш зарурлиги масаласини илгари суради. У мазкур ғояни тарғиб қилиш мақсадида уни асословчи бир қатор китоблар нашр этади. Сиёсий бошқарув номи билан аталувчи ҳаракатга кўпгина олимлар - сиёсатшунослар, иқтисодчилар, психолог ва ҳуқуқшунослар қўшилади. Улар сиёсий-бошқарув фанларига доир турли ёндашувларни ишлаб чиқадилар ва фаннинг назарий асосларини муҳокама қила бошлайдилар. 1950-1960 йиллар давомида «Public Administration Review» журнали саҳифаларида сиёсий қарорлар қабул қилишнинг “рационализм”¹⁵, “инкрементализм”¹⁶ ва «аралаш ска-

¹⁵ Рационализм – ақлни билиш ва одамлар хулқ-атворининг негизи деб эътироф этадиган фалсафий йўналиш.

¹⁶ Increment (ингл.) - кўпайиш, ўсиш, униш, ортиш.

нерлаш» каби моделлари хусусида баҳслар бўлади. Бу баҳсларда Г.Саймон, Ч.Линдблом, И.Дрор, А.Этциони ва бошқа таниқли олимлар иштирок этадилар. Университетларда бу курслар синов тариқасида ўқитила бошлайди, журналлар нашр этилади, илк ўқув қўлланмалари чоп этилади. Шу вақтда Ч.Линдбломнинг «Сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёни» номли дарслиги нашрдан чиқади. Буларнинг барчаси янги илмий йўналишнинг академик фан сифатида мустақамланиши учун замин бўлиб хизмат қилди.

Иккинчи, учинчи ва тўртинчи босқичларда бир қатор бошқарув фанлари, жумладан, «Сиёсий таҳлил», «Сиёсий қарорлар қабул қилиш», «Бошқарув қарорлари қабул қилиш» каби фанлар расман тан олинади. Мазкур фанлар сиёсий фан факультетларининг дастурига киритилади. Ушбу муаммолар бўйича юзлаб диссертациялар ҳимоя этилади, минглаб илмий ишлар нашрдан чиқади. Аста-секин олимларнинг ички ихтисослашуви юз беради. Бошқарув жараёнининг алоҳида босқичлари (қарорни шакллантириш, уни амалга ошириш, натижаларни баҳолаш)га, бошқарув қарорлари қабул қилиш усуллари таҳлилига ҳамда турли соҳалар (иқтисод, маориф, мудофаа ва бошқалар)да қарорлар қабул қилишнинг ўзига хос хусусиятларига бағишланган ишлар пайдо бўлади. Давлат сиёсати ва қарорлар қабул қилишга бағишланган кўпгина илмий журналлар чоп этила бошлади. «Сиёсий таҳлил ва менежмент журнали» шулар жумласидан. 1972 йилда «Сиёсий-бошқарувга оид тадқиқотлар ташкилоти» (Policy Studies Organization), 1979 йилда эса «Сиёсий таҳлил ва менежмент Ассоциацияси» ташкил этилади.

Европада (Буюк Британия, Франция, Германия, Нидерландия, Скандинавия давлатларида) ҳам академик курслар пайдо бўлади. Сиёсий бошқарувга оид журналлар, жумладан, «Journal of European Public Policy», «Journal of Public Policy» ойнамалари чоп эти-

лади. Ҳозирги кунда сиёсий-бошқарув фанлари Осиё, Африка, Австралия ва Лотин Америкаси мамлакатларининг олий ўқув юртларида ўқитилмоқда. Аста-секин МДХ мамлакатларда ҳам «Сиёсий қарорлар қабул қилиш», «Сиёсий таҳлил ва башорат» каби фанлар ўқитила бошлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида ҳам «Қарорлар қабул қилиш назарияси» кафедраси ташкил этилган бўлиб, «Бошқарувда қарорлар қабул қилиш усуллари», «Қарорлар қабул қилиш усуллари», «Бошқарувда статистик усуллар», «Тизимли таҳлил» фанлари доирасида ўрганилмоқда.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси пайдо бўлиши билан олимлар унинг тадқиқот майдонини белгилашга уриниб кўрганлар. Қарорлар қабул қилиш назарияси ва амалиёти соҳасида фундаментал тадқиқотлар олиб бориш бошқарув самарадорлигига эришиш имкониятини яратади.

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш қарорлар қабул қилиш ва уларни ижро этиш жараёнини тушунтиришга, шунингдек, тегишли сиёсий муаммоларни муайян вақт ичида ҳал қилишни таъминловчи маълумотларни тўплаш ва уларга изоҳ беришга бевосита алоқадор.

Қарорлар қабул қилиш назарияси фанининг кўпгина таърифлари И.Дрор томонидан таклиф этилган. Унинг таъкидлашича, сиёсий-бошқарув фанлари инсоний жамиятнинг тараққиёти жараёнларини тушунишга йўналтирилган. Жумладан, мазкур фанлар қарорлар қабул қилиш жараёни ва тизимини, қарорларни таҳлил қилиш ва лойиҳалаштириш тизимини, мазкур қарорларни қўллаб-қувватлаш ва уларни қабул қилишни интеллектуал таъминлаш механизмларини ўрганади. Бунда тадқиқотчи ундаги икки муҳим таркибий қисмни ажратиб кўрсатади:

1. Тармоқларга оид бошқарув илми (policy-issue knowledge).

2. Қарорлар қабул қилишга оид билим (policy-decision making knowledge).

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 ўртасидаги муносабатлар, бошқарув ходимлари таркиби, бошқарув жараёнини такомиллаштиришга хизмат қилувчи технологияларни ўз ичига олади. Шундай қилиб, бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясига қўйидагича таъриф бериш мумкин: бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси сиёсий бошқарувга оид фан бўлиб, қарорлар қабул қилишнинг қонуниятлари ва механизмларини ўрганади. Шунингдек, бу назария давлат қарорлари тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш таъминлари ҳамда усулларини ишлаб чиқишга хизмат қилади. Хулоса қилиб айтганда, мазкур назария муайян муаммоли вазиятларда давлат бошқаруви самардорлигини 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.

Қарор қабул қилиш жараёни табиати. Қарор қабул қилиш инсон фаолиятининг барча турлари учун хос бўлган ҳодисадир. Масалан, қарор – натижа, нимадандир хулоса чиқармоқ, қарор қилмоқ, ҳукм; қарор қилмоқ – фикрлаб, бирон-бир хулосага келмоқ, муайян хатти-ҳаракат қилиш зарурияти; нимадир ҳақида ҳукм чиқармоқ; ҳисоб-китоб қилиш натижасида изланган нарсани аниқлаш; қарорга эришмоқ – фикрлаш, шубҳаланиш, иккиланишлардан кейин хатти-ҳаракат-

нинг қандайдир услубини танлаш; нимадир қилишга журъат этиш¹⁷.

Қарор - мақсадга эришиш учун биргаликда фаолият юритиш, мувофиқлаштириш ва рағбатлантиришни амалга ошириш йўли акс этган директив хужжат. Қарор бошқарув органи ёки раҳбарнинг шундай хужжати дирки, унда нафақат мақсад белгиланади, балки қатор вазифалар шакллантирилган, бажарилиш муддати кўрсатилган, 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 борувчи хатти-ҳаракатлар изчиллигини шакллантиришнинг иродавий ҳодиса”дир¹⁸. Бу тушунчани тасаввур этиш учун асосий тушунчаларни аниқлаб олишга зарурият туғилади.

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* - аниқламоқ) - 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.

Умуман, детерминизм¹⁹ ва индетерминизм фалса-

¹⁷ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — 4-е изд., дополненное. — М.: Азбуковник, 1999.

¹⁸ Психология. Словарь / Под. общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского.-2-е изд., испр. и доп. -М.: Политиздат, 1990.-С.62-63.

¹⁹ Кенгроқ таърифи: қаранг: Психология. Словарь / Под. общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского.-2-е изд., испр. и доп. -М.: Политиздат, 1990.-С.97-98.

фадаги ўз ифодасини волюнтаризм ва фатализмда топди. Волюнтаризм (лот. *voluntas* – ирода) — фалсафа ва психологиядаги ироданинг устуворлиги ғоясига таянадиган таълимот. “Волюнтаризм” атамаси 1883 йилда немис файласуфи Ф.Теннис томонидан илмий муомалага киритилган. Волюнтаризмнинг етук вакили А.Шопенгауэр воқеа-ҳодисалар (тасаввурлар) асосида ётган “нарса ўзида”ни бирламчи, ҳеч нимага боғлиқ бўлмаган “оламий ирода”дир, деб даъво қилади. Унинг фикрича, барча тирик мавжудотларнинг ҳаракатлантирувчи кучи – стихияли инстинктив характерга эга бўлган “яшашга интилиш иродаси” билан белгиланади²⁰.

Фатализм (лот. *fatalis* — тақдирга оид, муқаррар) — ҳар бир ҳодиса ҳамда инсоннинг барча хатти-ҳаракатларини тақдирга боғлиқ, деб қаровчи дунёқараш. Фалсафа тарихида фатализмни ирода эркинлиги қандай ҳал қилинганига қараб икки асосий турга ажратиш мумкин: мифологик фатализм — иродани ақлдан ташқарида, “қоронғи тақдир” деб қарайди; теологик фатализм — тақдир Худо қудратига боғлиқ, инсон туғилишидан олдин унинг ким бўлиши, унинг ҳаётида нималар бўлиши пешонасига ёзиб қўйилган, деб ҳисоблайди. Бу назария калом фалсафасининг энг муҳим ақидаларидан ҳисобланади. Рационалистик фатализм (механистик детерминизм билан қўшилувчи) тасодифни ва инсон иродасини азалий тақдирнинг зарур шарти, деб талқин этади. Унинг намояндалари (пифагорчилар, Демокрит, Ницше ва б.) доиравий айланишнинг муайян босқичида воқеа-ҳодисаларнинг муқаррар равишда такрорланишини таъкидлайди²¹.

“Фалсафа: қомусий луғати”да²² “Ирода эркинлиги –

²⁰Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли луғати. – Т.: Фафур Ғулом номидаги нашриёт – матбаа ижодий уйи. 2009. 110–бет.

²¹Ўша манба 581-бет.

²²Фалсафа: қомусий луғат (Тузувчи ва масъул муҳарир Қ.Назаров). –Т.: “Шарқ” нашриёт-матба акциядорлик компанияси Бош таҳририяти, 2004. 174-бет.

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 субъекти учун “мен хоҳлайман” 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 “ирода - бу инсонинг қўйилган мақсадларига эришишга йўналтирилган онгли фаоллигидир. “Ирода” тушунчаси моҳиятига инсон томонидан мақсад қўя олиш қобилияти, ўз эмоциясини бошқариш, шахсий гавдасини ва хулқини идора қилиш киритилди”²³. Инсон иродавий хатти-ҳаракатни амалга ошира бориб, гайриихтиёрий (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 буйсунган мотивларнинг ягона тизимини ташкил этишдан иборат.

Мақсад. Мақсаднинг мавжудлиги - оқилона қарорлар қабул қилиш вазифасини қўйиш ва уни ҳал этишнинг асосий ҳамда зарурий шарти. С.И.Ожегов луғатида мақсад “интилинаётган ва амалга ошириш лозим бўлган нарса”²⁴ дир.

²³Холжигитова Н. Умумий психология. –Т.: ТМИ, 2009. 126-бет.

²⁴ Ожегов С.И. Словарь русского языка, –М., 1985.

“Мақсад фалсафий категория сифатида ҳуқуқ мазмунини тушуниш, уни яратиш ва амалга ошириш асосида ётади”. Фалсафада мақсад деганда, инсон онги фаолияти ва хулқи элементларидан бири тушунилади ҳамда у маълум воситалар ёрдамида амалга оширилади²⁵. Мақсаднинг реал ва нореал, қисқа муддатли ва узоқ муддатга мўлжалланган, 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.²⁶

Хатти-ҳаракат. Мақсадга эришиш маълум хатти-ҳаракатларни амалга ошириш воситасида таъминланади. Рухшуносликда 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.

Вазият. Вазият (*ситуация* - франц. *ҳолат, шароит, вазият*) деганда, субъектга нисбатан ташқи шарт-шароит, ҳолат, вазиятлар жами тушунилади. Вазият субъект хатти-ҳаракати натижасига таъсир этади, шунингдек, у субъектдан мустақил, субъект хатти-ҳаракатидан олдинда мавжуд бўлади, субъектдан ташқари мавжуд²⁷.

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 на-

²⁵ Батанов А.Н. Принудительные меры медицинского характера. Ульяновск, 2004 .-С. 27-28.

²⁶ Ўзбекистон Миллий энциклопедияси. 5-жилд. –Т.: 2000, 546-бет.

²⁷ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии, –С. 429. 1999. Издательство: «Аспект-Пресс».

моён бўлиши. Шу тариха, 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 шахнинг хатти-ҳаракати ва интилиши ётган, анланган сабаб, фаолиятга майл уйғотиш. Инсон ўз фаолияти жараёнида руҳшуносликда фаолиятнинг янги мақсадларини яратиш ва мотивларни мақсад-мотивларга айлантириш, деб талқин этиладиган **мақсад қўйиш** функциясини амалга ошириб боради.

Мақсад қўйиш натижаси – инсон хулқ-атвори сценарийсини ҳосил қиладиган иерархик ва вақтинчалик мақсадлар изчиллиги. Қарор қабул қилишнинг уюшган иерархик изчиллигининг тегишли сценарийси фаолият дастурини яратади. Хулқ-атворнинг тегишли сценарийлари, амалга оширилган хатти-ҳаракатлар изчиллиги (қабул қилинган ва амалга оширилган қарорлар) қарорлар қабул қилиш хулқ-атворининг траекториясини ташкил этади.

Қарор қабул қилиш – инсон хатти-ҳаракатининг энг муқобилини топишга қаратилган ҳаётий муҳим инсоний фаолият. Инсон хулқ-атворидаги қарор танлаш ва қабул қилиш натижаси бўлган хатти-ҳаракат унинг охириги заруриятини трансформация бўлиш занжирининг сўнгги босқичидир²⁸. Бошқача айтганда, “Инсон нимани хоҳласа ўшани қила олиши мумкин, лекин унинг хоҳишлари чегарасиз эмас”, “Инсонлар у ёки бу нарсаларни ўйлаганлиги учун эмас, балки ниманидир қилиши керак бўлгани учун қиладилар” (Шопенгауэр)²⁹.

²⁸ Қаранг: Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. Учебник. - М.: Логос, 2000.-С.33.

²⁹ Фишер К. Артур Шопенгауэр. - СПб.: Лань, 1999. -С.608

Қарорлар қабул қилиш назарияси назарий ва амалий билимларни боғловчи бўғин сифатида намоён бўлади. Аслида, қарорлар қабул қилиш жараёнининг назарий ва амалий тадқиқотларида таҳлил объекти бир-бирига мос келади. Шу боис, сиёсий қарорлар қабул қилиш назарияси, бир томондан, фундаментал сиёсий назария ва қиёсий сиёсатшунослик, иккинчи томондан эса, татбиқий сиёсатшунослик кесишмасида жойлашган.

Бошқарув қарорлари қабул қилишга доир қарашлар. 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 усуллари ни ўзлаштириш туфайли янада бойитилди. Шулар қаторида сиёсий фан бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг таҳлили билан боғлиқ барча ғоя ва ёндашувлар, назария ва услубларнинг синтези учун пойдевор бўлиб хизмат қилади.

Ч.Линдбломнинг таъкидлашича, давлат сиёсатида сиёсий қарорлар табиатига оид масала асосий масала ҳисобланади³⁰. Бошқача айтганда, бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг марказий муаммоси ҳокимиятга оид муносабатларга тааллуқлидир. Яъни сиёсатшуносларни қуйидаги савол қизиқтиради: «У ёки бу қарорлар ҳокимият эгалари ва оддий инсонларга нима беради, бу қарорнинг қабул қилиниши оқибатида яхлит жамият ва давлат нимага эришади?».

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг тад-

³⁰ Lindblom Ch. The Policy-Making Process. Englewood Cliffs. 1968, -P. 3.

қиқот мавзуини таркибий қисмларга ажратишнинг бир неча **мезонлари** мавжуд. Шундай мезонлардан бири мазкур билим соҳасининг икки томонлама табиатга эга эканлиги билан боғлиқ. Яъни мазкур назария, бир томондан, давлат сиёсатининг табиати ва механизмларини ўрганишга йўналтирилган бўлса, иккинчи томондан, мазкур билимларни давлат бошқаруви амалиётига татбиқ этишга йўналтирилган. «Сиёсий-бошқарув тадқиқотлари энциклопедияси»да таъкидланганидек, давлат сиёсатини тадқиқ этиш ҳам назарий, ҳам амалий тадқиқотларни талаб этади. Бироқ энциклопедияда бу тадқиқотлар ўзаро кам боғланганлиги қайд этилади. Унда ёзилишича, бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси, бир томондан, бошқарув жараёнини тавсифловчи ва тушунтирувчи назарияларни ўз ичига қамраб олса, иккинчи томондан, бу жараённинг самарадорлигини ошириш усулларини таҳлил этувчи назарияларни ўз ичига олади³¹.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг мавзу майдонини тартибга солишнинг яна икки мезони мавжуд. Бу мезонлар қарорлар қабул қилиш тизимини таҳлил қилишда «статик»³² ва «динамик»³³ жиҳатларни инобатга олиш билан боғлиқ. 1960 йиллар охири – 1970 йиллар бошида қарор қабул қилиш жараёнини тизимий жиҳатдан таҳлил қилувчи ва уни динамик давр (цикл) сифатида талқин қилувчи илк назариялар пайдо бўлди. Бунда қарорлар қабул қилиш жараёни бошқарув жараёнининг функционал жиҳатдан бир-бири билан ўзаро боғлиқ босқичларидан ташкил топганлиги таъкидланган. Сиёсий тизимнинг амал қилиш модели (Д.Истон, Г.Алмонд ва бошқалар) мазкур йўналиш асосини ташкил этади. Ушбу назарияга мувофиқ равишда айрим олимлар 1970-80 йилларда давлат сиёсатининг

³¹ White L. Values, Ethics and Standards in Policy Analysis. – Nagel S. (ed) Encyclopedia of Policy Studies. N.Y. 1994, P. 872.

³² Статик ҳолат – тинчлик, осойишталик, мувозанат ҳолати.

³³ Динамик ҳолат – ўзгариш, ўсиш, ривожланиш ҳолати.

«кириш» ва «чиқиш» жойларини тадқиқ эта бошлади. «Кириш» жойларини тадқиқ этишда ижтимоий омилларнинг давлат сиёсатига таъсири ўрганилган бўлса, «чиқиш» жойларини тадқиқ этишда ҳукуматнинг реал хатти-ҳаракатлари, уларнинг мамлакат аҳолиси учун фойдаси ва оқибатлари таҳлил қилинди. Бундан ташқари, давлат бошқарувининг турли соҳалари (таълим, соғлиқни сақлаш, мудофаа ва ҳоказо)га доир сиёсатнинг мазмуни таҳлил қилинди, бошқарув жараёнининг ички босқичларини ўрганишга урғу берилди.

Шундай қилиб, «динамик» мезон туфайли бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг тузилмавий йўналишларини аниқлаш мумкин бўлди. Бугунги кунда илмий адабиётларда учта йирик йўналиш ажратилади: биринчиси, бошқарув қарорларини шакллантириш ва уларнинг лойиҳаларини танлашга доир тадқиқотлар; иккинчиси, мазкур қарорларнинг сиёсий амалиётда амалга оширилишини таҳлил этиш; учинчиси, қарорларни ҳаётга татбиқ этишнинг натижаларини ўрганиш ва уни баҳолаш. Умуман олганда, давлат сиёсатини босқичлардан иборат жараён сифатида ўрганиш қарорлар қабул қилиш назариясининг мутахассислари орасида энг оммабоп ҳисобланади.

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 К.Янг³⁴) қарорлар қабул қилиш жараёнини тадқиқ этишнинг тизимий-тузилмавий йўналишини бирмунча истиқболли, деб ҳисоблашган. Мазкур иккинчи йўналиш бошқарув қарорлари қабул қилиш ме-

³⁴ Yang C.K. Introduction to Max Weber// Max Weber. The Religion of China.-New York, 1964.

ханизмининг тузилишини тадқиқ этишни назарда тутати. Ушбу йўналиш тадқиқотларнинг кенг соҳаси бўлиб:

- бошқарув тармоқларини ўрганиш;
- бошқарув қарорлари қабул қилишда вужудга келадиган барча муаммоларни тадқиқ этиш;
- мазкур жараённинг институционал-инструментал жиҳатларини таҳлил қилиш;
- қарорлар қабул қилишга муҳитнинг таъсирини ўрганиш;
- бошқарув қарорлари қабул қилишда қадриятлар ва билимлар, меъёрлар ва туйғуларнинг ўрнини таҳлил қилишни ўз ичига олади.

Давлат сиёсатининг ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан ўрганилиши туфайли замонавий тадқиқотчилар бошқарув қарорлари қабул қилиш ҳодисасини уч томонлама - санъат сифатида, фан сифатида ва касб сифатида талқин қиладилар. Ҳақиқатан ҳам, сиёсатшунослар қарор қабул қилиш жараёни ва механизмларини тадқиқ этадилар. Раҳбарлар ўз фаолияти давомида шундай амалий тажриба ва бошқарув малакасига эга бўладиларки, улар сиёсий санъат даражасига кўтарилади. Бундан ташқари, қарор қабул қилувчи шахсларнинг ихтисослашуви ҳам юз беради, яъни ҳозир сайланувчи депутатлар ва мансабдор шахслар, шунингдек, тайинланувчи олий маъмурлар ва раҳбар амалдорлар мавжуд. М.Вебер «Сиёсат лаёқат ва касб сифатида» деб номланган маърузасида уч сиёсий қатламни ажратиб кўрсатади: 1) профессионал сиёсатчилар, улар учун сиёсат ҳам моддий, ҳам маънавий жиҳатдан асосий машғулот ҳисобланади; 2) «тасодифий сиёсатчилар» (оддий сайловчилар); 3) «ўриндош сиёсатчилар» (сайлов давридаги партия фаоллари).

Раҳбар кадрлар фаолияти давлат қарорлари тайёрлаш, уни қабул қилиш ва амалга оширишни таъминлашдан иборат. Бошқарув қарорлари қабул қилишни касб-ҳунар сифатида кўриб чиқамиз. М.Вебер «Сиёсат

лаёқат ва касб сифатида» маърузасини ўқиган вақтдан бери ўн йил ўтиши билан инсон фаолиятининг бу соҳаси жиддий ўзгаришлар ва ихтисослашувга дуч келди. Ўтган асрда раҳбарлик (ҳукмдор), маслаҳатчи ва амалдор каби анъанавий касблар билан бир қаторда парламент депутаты, сиёсий публицист ва партия фаоли каби касблар, лоббичи ва таҳлилчи-эксперт, маслаҳатчи-технолог ҳамда электрон оммавий ахборот воситаларининг сиёсий шарҳловчиси каби янги касблар ҳам вужудга келди. Бу касб эгаларини бирлаштирадиган нарса шуки, уларнинг барчаси қарорлар тайёрлашда, қабул қилишда ёки уларни ҳаётга татбиқ этишда муайян даражада иштирок этадилар. Мазкур касб эгаларининг депутатлик мандати ёки амалдор лавозимига эга бўлиши шарт бўлмаса-да, улар муайян сифатларни ўзида мужассамлаштириши ва юқори даражадаги касбий маҳоратга эга бўлиши (профессионализм) талаб этилади. Хўш, сиёсий қатлам элитасига қандай профессионал сифатлар хос бўлиши керак?

Биринчидан, улар турли тоифадаги кишилар ва ташкилотлар билан мулоқот қилиш учун зарур уқув ва кўникмага эга бўлиши лозим. Хусусан, хизмат юзасидан мулоқот ва жамоатчилик билан мулоқотда, ижобий имидж яратиш ва профессионал нуфузни сақлаб қолиш билан боғлиқ ҳаракатларда улардан уддабуронлик ва маҳорат талаб этилади. Иккинчидан, улар давлат ҳужжатлари, қонун лойиҳалари ва қонуности ҳужжатлари билан таҳлилий иш олиб бориш кўникмасига эга бўлишлари керак. Бундай фаолият расмий регламент ва норасмий тартибга мос равишда олиб борилиши лозим. Учунчидан, улардан кишиларни бошқара билиш, ташкилотчилик маҳорати талаб этилади. Бунда жамоада ишлай олиш қобилияти, умумий иродани ҳимоя қилиш ва ўз иродасини ўткази олиш қобилияти қадрланади. Ва ниҳоят, тўртинчидан, улардан муайян сиёсий ва ахлоқий тамойилларга амал қилиш талаб эти-

лади. Бунда мақсадга мувофиқлик, самарадорлик, ишончлилиқ ва жамият олдида жавобгарлик каби омиллардан келиб чиққан ҳолда иш тутиш назарда тутилади. Ч.Линдбломнинг фикрига кўра, қарорлар қабул қилувчи шахснинг касб маҳорати қуйидагилардан таркиб топади: а) амалий технологиялар (уларни сиртдан ўрганиш мумкин); б) касбга оид кўникма, малака; в) амалиёт (шахсий тажриба). Муҳим қарорлар қабул қилувчи шахсларнинг касбий маҳорати, корпоратив билим ва ижодий қобилиятни ҳам ўз ичига олади.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув қарорлари қабул қилиш инсондан нафақат амалий маҳорат ва илмий билимларни талаб этади, балки инсоний фаолиятни ўзига хос санъат даражасига кўтаради. Тўғри қарорлар қабул қилиш санъати раҳбарлик фаолиятининг асосий қиррасини ташкил этади. Бу санъат ижодкорлик ва фараз қилиш, ирода ва эпчиллик, истеъдод ва фаҳм-фаросат, эҳтиёткорлик ва матонат, сабр-бардош ва қатъиллик, дадиллик ва узоқни кўра билиш каби сифатларни шартлаб қўяди. Қарорлар қабул қилувчи шахс доимо ноанъанавий сиёсий вазиятлар билан тўқнашади. Бундай вазиятларда қарорларнинг тайёр андозалари ёки моделларини ишлатиш ниҳоятда мураккаб ёки умуман мумкин эмас. Бундан ташқари, қарорлар, одатда, вақт танқислиги, ахборот тақчиллиги ҳамда ресурслар чекланган шароитда қабул қилинади. Бундай шароитда билим ва кўникма доимо асқотавермайди, шунинг учун кишидан воқеалар ривожини олдиндан кўра билиш талаб этилади. Шунинг учун ҳам қарорлар қабул қилувчи кишидан яна зеҳн, сезгирлик каби сифатларни ривожлантириш тақозо этилади.

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

сиёсатчи ўзига хос ҳаётий тажрибага бўлиши лозим. Бошқача айтганда, бошқарув қарорларини қабул қилишда билимлар (фан), кўникмалар (касбий маҳорат) ва ижод (санъат)нинг уйғунлашуви содир бўлади. Демак, сиёсий қарор қабул қилиш жараёни назарий билимларни ижодий тасаввур ва олдиндан кўра билиш қобилияти билан уйғунлаштириш, шунингдек, татбиқий технологияларни амалий кўникма ва малака билан бирлаштиришни тақозо этади.

2-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилиш усуллари ва шакллари

Самарали қарорлар ишлаб чиқиш – бозорда маҳсулот рақобатбардошлигини таъминлашга, рационал ташкилий тизимнинг шаклланиши, кадрлар сиёсатини тўғри амалга ошириш, ижтимоий-сиёсий муносабатларни тартибга солиш, ижобий имижни¹ яратишнинг асосий йўлланмаси. Қарор қабул қилишдаги муаммо фундаментал характерга эга бўлиб, инсоний фаолият доирасида қарор муҳим роль ўйнайди.

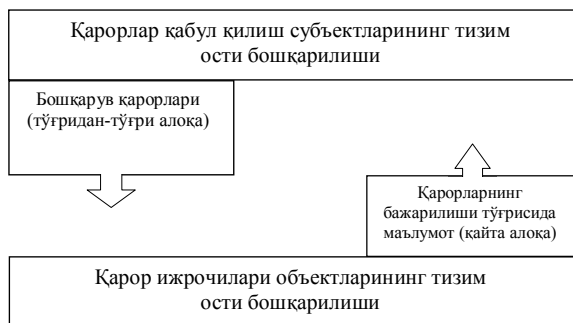
Ҳар бир муаммони ҳал қилишнинг муайян турлари мавжуд. Муаммоларнинг турли-туманлиги қарорларнинг турли-туманлигига ҳамоҳанг бўлади. Мутахассислар бошқарув қарорларини қуйидаги турларга: иқтисодий, социал, сиёсий, мафкуравий, давлат-ҳуқуқий, стратегик ва тактик, глобал ва ўзига хос, концептуал ва дастурли, илмий асосланган ва эмпирик, интуитив, эскиликка хос, қотиб қолган ва ижодий қарорларга ажратишади. Бошқарув қарорлари тайёрлаш жараёнини турли босқичларга (муаммони излаш, ўрганиш, қарор йўлларини белгилаш, муқобил қарорлардан энг зарурини танлаш, қарорни баён қилиш ва бошқалар) ажратиш мумкин, лекин энг асосийси ички ва ташқи шароит ҳақида маълумот йиғиш, уни таҳлил қилиш ва ишлов бериш жараёни ҳисобланади.

Қарорлар тайёрлаш ва қабул қилишда замонавий илмий-техник воситалар, ҳаракатлар тадқиқоти усуллари, тизимли таҳлил, моделлаштириш, электрон-ҳисоблаш техникаларидан фойдаланилади. Ушбу жара-

¹ Имиж (инг. – образ, тасвир). – одамлар онгида конкрет инсон, ташкилот ёки бошқа ижтимоий, сиёсий, иқтисодий, маданий объект ҳақида шаклланган синтетик образ бўлиб, ўзида идрок этилаётган объект ҳақида ҳис-туйғу билан қўшилган ахборотни мужассам этади ва муайян хатти-ҳаракатга йўналтиради.

ёнда олдиндан катта тайёргарлик кўрилганига қарамасдан инсоннинг ижодий салоҳияти муҳим аҳамиятга эга. Чунки бошқарув субъектининг ҳар қандай қарори инсонга, ижтимоий ташкилотга йўналтирилган бўлиб, уларнинг манфаатларига таъсир қилади, маълум мақсад йўлидаги фаолиятга ундайди. Ҷамоавий қарорлар қабул қилиш учун бошқарув субъектининг биргаликдаги жамоавий идроки алоҳида аҳамият касб этади. Бироқ қарорлар тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнининг ижодий характери, яъни инсон шахси, унинг бошқарув идроки, тажрибаси, интилиши, шахсий ва профессионал сифатларининг биринчи даражали ролини алоҳида таъкидлаш лозим.

Бошқарув қарорлари қисмлари таҳлил қилиниб, бошқарувчининг бошқараётган тизимида доимий таъсирий усуллари (объект бошқарувида субъект) олдинга чиқади, қўйилган мақсадга олиб боради. Бу икки тизим ўртасидаги доимий боғловчисиз алмашинув корхона тизими каби шакллана олмайди. Бундай ҳолат бошқарув жараёнида бошқарув қарорларининг ўрнини таъкидлайди (1-чизма).



1-чизма. Бошқарув жараёнида бошқарув қарорларининг ўрни²

² Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Южаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — С.12

Математик усуллар ва формал мантиқ асосидаги қарор қабул қилишнинг умумий назарияси, асосан, иқтисодиётда қўлланилади. Иқтисодий адабиётларда “қарор” тушунчаси, бир маъноли эмас, у жараён, танлов акти ва танлов натижаси сифатида кўриб чиқилади. Қарор жараён сифатида вақтинчалик оралиқни ўз ичига олади, яъни у айни шу пайтда ишлаб чиқилади, қабул қилинади ва амалга оширилади. Қарор танлов акти сифатида асосий қоидага амал қилиши билан қарор қабул қилиш босқичларини ўз ичига олади. Танлов натижаси сифатида қарор ҳаракат қилишнинг муқобил вариантларидан бирини танлашни англатади.

“Кўп мутахассисларнинг фикрича, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва ижро этишни режалаштириш жараёнига бўлажак ижрочиларни ҳам жалб этиш мақсадга мувофиқ, чунки улар олдиндан қарорнинг концепцияси ва ундан келиб чиқадиган вазифалар билан танишадилар. Қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этувчи бўлғуси ижрочилар, ушбу қарорларга реаллик элементларини киритадилар, чунки қарорнинг предмети, унинг резервлари ҳамда қийинчиликларидан яхши хабардор бўладилар”³.

Шулардан келиб чиқиб, бошқарув қарорлари қабул қилишнинг қуйидаги ўзига хос жиҳатлари мавжуд:

Ташкилий жиҳат бошқарув қарорларини ташкилотда ишлаб чиқиш ва ижро этишда намоён бўлади. Шунинг учун унинг йўналтирувчи, мувофиқлаштирувчи ва рағбатлантирувчи функциялари, яъни бу тушунчанинг кўп томонламалигидан гувоҳлик берувчи функциялари амалга оширилади.

Йўналтирувчи функцияси корхонанинг узоқ муддатли ривожланиш стратегиясидан келиб чиққан ҳолда қабул қилинади, кўп топшириқларда конкретлаштирилади.

³ Э.А.Смирнов. Разработка управленческих решений. –М.: Юнити., 2002, –С. 105

Қарорнинг **мувофиқлаштирувчи вазифаси** муддатнинг тасдиқланиши ва унга мос қарорни амалга ошириш учун ижровий ҳаракатга келиш заруриятини ифода этади.

Қарорнинг **рағбарлантирувчи** функцияси ташкилий чоралар тизими (буйруқ, қарор, мажбурият), иқтисодий омил, (тақдирлаш, қўшимча рағбатлантириш), ижтимоий қиймат (иш фаоллигининг руҳий-сиёсий омиллари: шахснинг ўзини тасдиқлаши, ижодий амалга ошириш) орқали амалга оширилади⁴.

Ҳар бир бошқарув қарорининг самарадорлиги уни тайёрлаш жараёнида мақсаднинг тўғри қўйилишига боғлиқ. Бошқарув қарорлари доимо жараён кўринишида намён бўлади. Бу жараён раҳбарлик фаолияти бошланиши билан бошланади, амалий чоралар кўрилиши оқибатида якуний қарор чиқарилиши билан якунланади. Бошқарув қарорлари - сиёсий воқеа иштирокчиларининг манфаатларини рўёбга чиқариш **усули**. Жамятнинг сиёсий ҳаёти фақат ҳокимият эгалари ва уларга итоат этувчилар ўртасидаги ўзаро муносабатдан иборат эмас. Сиёсат муайян мақсадларни кўзловчи сиёсий воқеа-ҳодиса иштирокчилари манфаатларининг ўзаро таъсиридан иборат. Мазкур мақсадларни рўёбга чиқариш қатор сиёсий чоралар кўришни, хусусан, бошқарув қарорлари қабул қилишни тақозо этади.

Бошқарув қарорлари, шунингдек, низоли вазиятларни ҳал қилиш воситаси ҳамдир. Ижтимоий ва меҳнат муносабатларида низо ва ихтилофлар муқаррар равишда юз беради. Одатда, низолар биргина қарор билан ҳал қилинмай, бир қатор бошқарув қарорлари қабул қилинишини шартлаб қўяди. Боз устига, бу қарорларнинг ҳар бири сиёсий донишмандлик, зийраклик, эҳтиёткорлик, келишув асосига қурилган бўлиши керак.

⁴ Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Южаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — С.12

Зеро, бунда бир-бирига қарама-қарши манфаатларни мувофиқлаштириш, уйғунлаштириш талаб этилади.

Бошқарув қарорлари - сиёсат субъекти томонидан хатти-ҳаракатларнинг кўп сонли муқобилларидан бирини онгли танлаш. Бошқарув қарорларининг мазкур жиҳати сиёсат субъектининг эркинлик даражаси ва масъулияти кўлами билан бевосита боғлиқ. Хусусан, агар сиёсий субъектлар пирамидасида қарор қабул қилувчи субъектнинг мақоми қанчалик юқори бўлса, муқобил вариантлардан бирини танлашдаги эркинлик даражаси ҳам шунчалик юқори бўлади. Шу билан бирга, субъектнинг ўзи танлаган варианты учун масъулияти даражаси ҳам шунчалик юқори бўлади.

Бошқарув қарорлари уни қабул қилувчининг иродавий ҳаракати. Белгиланган натижага эришиш учун сиёсий жараённинг бошқа иштирокчилари томонидан қаршиликка учраш эҳтимолини ҳисобга олиш, демакки, қарорни амалга ошириш учун анча куч сарфлаш кераклигини назарда тутиш зарур.

Ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг хилма-хиллиги туфайли фанда қарорлар қабул қилишнинг универсал ва ягона алгоритм⁵ини ишлаб чиқиш масаласи кўтарилмаган. Бошқарув қарорлари қабул қилишга бундай ёндашув ушбу ҳодисанинг турлича талқин қилиниши билан боғлиқ. Берилган таърифларга кўра, бошқарув қарорларини қабул қилиш: 1) махсус ақлий ва ташкилий «маҳсулот» олишга қаратилган ҳаракатларнинг муайян технологик занжири; 2) конкрет субъектларнинг манфаатларини рўёбга чиқариш усули; 3) мақсадга эришиш стратегияси⁶ ва тактикасини

⁵ Алгоритм - муаммони ҳал қилиш дастури бўлиб, қайси ҳаракат қандай кетма-кетликда амалга оширилганида натижага эришиш мумкинлигини аниқ белгилаб беради.

⁶ Стратегия - йирик миқёсдаги тизим ривожини белгилаб берадиган тамойил, узоқ муддатли мақсадларни амалга ошириш қонун-қоидалари, режалари, маълум фаолият доирасида амалга ошириладиган тактик саъй-ҳаракатлар кетма-кетлиги.

тузатишни назарда тутадиган ихтилофларни барта-
раф этиш усулидир ва ҳ.к.

Бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилиш жа-
раёнини тавсифловчи ёндашувларни **меъёрий** ва **фезл-
атвор** билан боғлиқ ёндашувларга ажратиб мумкин.

Меъёрий ёндашув намояндаларининг фикрича,
қарорлар қабул қилиш жараёни оқилона мақсадлар
қўйиш ва уларга эришишнинг энг мақбул воситаларини
илгари суришга хизмат қилади. (Р.Абелсон, А.Леви).
«Онгли танлов» назарияси билан узвий боғлиқ бўлган
бундай қарашлар инсонни ўзи учун маъқул, фойдали
ва самарали қарорлар қабул қилишга қодир онгли мав-
жудот сифатида тушунишдан келиб чиқади. Шундай
қилиб, қарорлар қабул қилиш жараёни мавжуд муам-
мони ўрганиш, уни баҳолаш, унинг юзасидан бирор
қарорга келиш ҳамда кутилаётган ижобий натижага
эришиш билан боғлиқ ҳаракатларни бир-бири билан
узвий боғлайди.

Фезл-атвор билан боғлиқ ёндашув намояндалари
(Г.Саймон) инсон олдида турган мақсадларни ниҳоятда
мураккаб деб, уларни муайян услублар ёрдамида тав-
сифлаб бўлмайди, деб ҳисоблайдилар. Боз устига, му-
аммолар ечимини берадиган усулларнинг муқобиллари
шу қадар кўпки, инсон уларнинг барчаси билан тани-
шиш, уларни англашга ожизлик қилади. Шу боис,
Л. А. Бирманнинг таъкидлашича, қарорлар қабул қилиш
- вазиятга боғлиқ жараён бўлиб, муайян муаммонинг
ўзгаришига қараб уни ҳал қилиш воситалари ҳам ўзгара-
ди⁷. Бироқ амалиётда, ҳар иккала моделнинг афзал-
ликларини ўзида ифодаловчи комплекс ёндашувдан кенг
фойдаланилади. У ўз ичига иккала моделнинг афзал-
ликларини жамлаган, вазиятни сифатли изоҳлаш ус-
лубияти, аммо сонли таҳлил воситаларидан фойдала-

⁷ Бирман Л. А. Управленческие решения. Учеб. пособие. — М.: Дело, 2008.

нишни тақозо этади. Бундай вазиятда меъёрий ва ҳулкий ёндашувларнинг элементларини биргаликда ишла-тиш ҳар бир ҳолатда ўзига хос хусусиятга эга. Бу эса такроран қарор қабул қилиш жараёнида, универсал-лашув ва алгоритмлашув имкониятларини четлатиб кўяди. Шундай қилиб, қарор қабул қилишда қўллани-ладиган технологиялар ва механизмлар аниқ белгилан-ган жараёнларга, уларнинг айрим хусусиятларига тўла-тўқис боғлиқ. Бу, ўз навбатида, таъсир соҳаси, унинг ичида фаолият юритаётган субъектларнинг турлари ва бошқа тузилма омилларига боғлиқ. Шу тариқа, қарор қабул қилишнинг корпоратив секторида (айрим ташки-лотлар миқёсида), оммабоп алоқаларда (жамият сек-торида) ва давлат ҳокимияти секторида процессуал хусусиятларни фарқлаш жоиз.

Раҳбар фаолиятини сиёсий воқеа-ҳодисаларнинг ички боғланган занжири деб талқин қиладиган бўлсак, унда бошқарув қарорлари барча воқеа-ҳодисаларни «ишга туширувчи механизм» сифатида намоён бўлади. Ҳар қандай бошқарув қарори аниқ бир сиёсий муам-мони ҳал қилиш мақсадида қабул қилинади. Бошқача айтганда, бошқарув қарорлари ижтимоий-сиёсий жа-раёнлардаги объективлик ва субъективликнинг мурак-каб уйғунлигидир. Бунда қарор қабул қилувчи томонни йўлдан оздириши мумкин бўлган омил мавжуд бўлади – у бўлғуси қарорда субъективлик улушини кўпайти-ришга ҳаракат қилади. Қуйидаги талаблар мазкур ҳавасларга ишончли тўсиқ бўлиб хизмат қилади:

Қарор қабул қилишнинг мақсадга мувофиқлиги. «Қарор нима учун қабул қилинмоқда? Қанадай мақ-садда?» каби саволлар шунчаки саволлар эмас. Раҳбар ижтимоий-сиёсий жараёнларда ўзини кўрсатмоқчими ёки тор гуруҳий манфаатларни кўзлаб қарор қабул қилмоқчими ёхуд ижтимоий аҳамиятга эга муаммо ҳал этиляптими – буларнинг барчаси бошқарув қарорлари устида иш бошлашдан аввал аниқланиши лозим.

Қарорни ўз вақтида тайёрлаш. Ҳар қандай фаолият ва ҳаракат, айниқса, бошқарув қарорлари эрта ҳам эмас, кеч ҳам эмас, ўз вақтида тайёрланиши ва қабул қилиниши лозим.

Қарорлар қабул қилиш учун аҳамиятли бўлган омиллар тизимини ҳисобга олиш. Бошқарув қарорлари орқали ҳал қилиниши кутилаётган муаммо ҳақидаги барча маълумотларни муфассал ва тўлиқ таҳлил қилиш ҳамда баҳолаш, қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг натижаларини муфассал ва тўлиқ таҳлил этиш ҳамда баҳолаш зарур.

Қабул қилинаётган қарорларнинг жамият ҳаётида амал қилаётган қонун ва ижтимоий меъёрларга мос келиши. Бошқарув қарорлари жамиятда шаклланган ижтимоий муносабат меъёрлари ҳамда норматив актлар тизими доирасидан четга чиқмаслиги зарур.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш ва уларни амалга ошириш жараёнининг илмийлик, реаллик, аниқлик, муқобиллик, амалий фойдалилик, самаралилик каби талабларга жавоб бериши ҳамда уларни назорат қилиш имкониятининг мавжудлиги. Сиёсий ва ҳуқуқий маданияти юксак жамиятларда қабул қилинаётган қарорлар, асосан, юқорида қайд этилган талабларга мос келади, шунинг учун уларнинг амалга оширилиши жамият сиёсий тизимининг яхлитлиги ва барқарорлигига дахл қилмайди. Юқорида қайд этилган талаблар ҳисобга олинмаган жамиятларда эса қабул қилинаётган бошқарув қарорлари жиддий сиёсий ва иқтисодий инқирозларга сабаб бўлади.

Қарорлар қабул қилишда қўлланиладиган технология ва механизмлар қуйидагиларга бевосита боғлиқ: 1) сифат жиҳатидан муайян кўриниш ва шаклга эга жараёнлар; 2) ушбу жараёнларнинг ўзига хос хусусиятлари; 3) мазкур жараёнлар кечаётган соҳа; 4) бу жараёнларда иштирок этаётган субъектлар; 5) турғун шарт-шароитлар ва бошқа омилларга.

Шундан келиб чиқиб, *хусусий секторда*⁸ (алоҳида муассасалар даражасида), *оммавий муносабатларда* (“учинчи сектор” номини олган фуқаролик жамияти институтлари⁹) ва *давлат бошқарувида* қарорлар қабул қилишнинг ўзига хос хусусиятлари фарқланади. Давлат бошқаруви соҳасида қарорлар қабул қилиш ниҳоятда муҳим бўлиб, миллионлаб кишиларнинг тақдирига таъсир кўрсатиши билан ажралиб туради.

Ҳокимият органлари томонидан қабул қилинадиган қарорларда сиёсий кучлар нисбати, миллатлар ва ижтимоий қатламларнинг манфаатлари ўз ифодасини топади. Шу боис, давлат бошқаруви соҳаси ўзига хос хусусиятларга эга. Бу ҳам тасодифий эмас, чунки давлат мамлакатнинг сиёсий йўналишини белгилашдан тортиб, то оддий фуқаронинг мурожаатига жавоб беришгача бўлган кенг қамровли ишларни амалга оширади. Қарорлар қабул қилиш жараёни кўп жиҳатдан давлат бошқарувининг *қонунийлигига* боғлиқ. Буни давлат томонидан амалга оширилаётган ишларнинг ҳуқуқий асоси бор-йўқлигига қараб аниқлаш мумкин. Бунда давлатнинг жамиятга хизмат қилиши ниҳоятда муҳим ҳисобланади. Шу билан бирга, жамият фақат бошқарувнинг кўлами, мураккаблигини белгилаб бермайди, балки қарорлар қабул қилишда иштирок этиш имкониятларига ҳам эга бўлади. Бошқача айтганда, бошқарув қарорлари

⁸ Хусусий сектор - иқтисодийнинг хусусий мулкчилик ва ҳўжалик юриштининг эркин бозор усулларига, иқтисодийни алоҳида тармоқларига асосланган соҳаси. Бу сектор хусусий корхоналар, фирмалар, молия компаниялари, ҳўжаликлар, банклар, жамғармалардан иборат ва иқтисодийнинг ҳамма тармоқларида амал қилади.

⁹ Ижтимоий шериклик ва давлат қарорларини қабул қилишда жамоатчилик иштироки масалалари бўйича халқаро тажриба / тузувчилар: Н. Боржели [ва бошқ.]; таржимонлар: Э.М. Эрназаров, О.О. Оқюлов; Инсон ҳуқуқлари бўйича Ўзбекистон Республикаси Миллий маркази, Ҳуқуқий муаммоларни ўрганиш маркази. – Т.: ART FLEX, 2012. 12-бет.

қабул қилиш жараёнида нафақат шу соҳанинг билимдонлари, балки муайян ҳуқуқ ва имтиёзга эга бўлган жамоат ташкилотлари, оммавий уюшмаларнинг вакиллари ҳам иштирок этадилар. Шу боис, давлат даражасида қарорлар қабул қилиш **профессионаллар ва жамоатчилик ўртасидаги мулоқот** шаклида амалга оширилади. Яъни бу жараёнда бошқарувчилар ҳам, бошқарилувчилар ҳам иштирок этади.

Қарорлар қабул қилувчи шахсни аниқлаш турли маъмурий органлар вакиллари, сиёсий элитанинг турли гуруҳлари (ҳукмрон ва мухолиф элита), консультантлар ва экспертлар, турли жамоат ташкилотлари (сиёсий партиялар, босим гуруҳлари, ОАВ ва ҳ.к) ўртасидаги рақобат орқали амалга оширилади. Демак, давлат номидан қарор қабул қилувчи (вазифаларни белгилаб берувчи ва фаолият учун жавобгар) шахсларни аниқлайдиган бўлсак, улар: 1) давлат бошқарувининг маъмурий органлари вакиллари; 2) сиёсий элитанинг турли (ҳукмрон ва мухолифатдаги) гуруҳлари; 3) маслаҳатчи ва эксперт-мутахассислар; 4) турли жамоат ташкилотлари (партиялар, босим гуруҳлари, ОАВлари) дан иборат.¹⁰

Бу субъектларнинг манфаатлари, инсоний ҳис-туйғулари ва истаклари бир-биридан фарқлангани боис, қарорлар қабул қилиш жараёнида улар тўқнашади. Боз устига, бу жараёнга норасмий усуллар билан ҳам босим ўтказишга ҳаракат қилувчи кучлар пайдо бўлади. Натижада, қарорлар қабул қилиш манфаатларни уйғунлаштириш, ҳар бир тарафнинг мақоми ва ресурсларини тенглаштириш жараёнига айланиб кетади. Шунингдек, бундай ўзаро таъсирда расмий ваколат ва юқори мақомлар кўпинча ҳеч қандай афзаллик бермайди. Бунда қарорлар тор доираларда (партия кенгашлари,

¹⁰ Соловьев А.И. Политология. Политическая теория, политические технологии. –М.: «Аспект-Пресс», 2000, -С.483

мансабдор кишилар мажлиси, йирик корхоналар кенгаши, лобби гуруҳлари) қабул қилинади.

Давлат қарорлари қабул қилиш жараёнига жамиятдаги иқтисодий, информацион, молиявий ва бошқа ресурсларни бошқарувчи кучларнинг манфаатларини ўзида ифода этувчи босим гуруҳлари (лобби) сезиларли таъсир кўрсатади. Улар, одатда, мамлакатнинг сиёсий йўналишини белгилаб бермай, фақат ўз соҳаларига тегишли қарорлар қабул қилишга таъсир кўрсатсалар-да, давлат уларга бўйсунушга мажбур бўлади. Бундай ҳолатда лоббистларнинг мақсадлари давлат ҳужжатлари кўринишини олади. Давлат органлари эса бу мақсадларни қарор сифатида ифодалаш, уларга қонуний ва оммавий тус бериш билангина чекланади. Амалиётдан маълумки, деярли барча мамлакатларда босим кўрсатишнинг турли воситаларидан фойдаланилади. Бу воситаларнинг қандай бўлиши эса давлат томонидан босим гуруҳлари бошқарилишига боғлиқ бўлади. Масалан, Францияда лоббизм тақиқланган, АҚШда эса уларнинг фаолияти қонун билан аниқ белгилаб берилган. Россияда эса бугунги кунда давлат органларига муттасил таъсир кўрсатувчи «ёввойи лобби» шаклланган. Баъзи ҳолларда эса давлат органлари, аниқроғи, «манфаатдор» мансабдорлар уларнинг мақсадини қўллаб-қувватлаши ҳам мумкин.

Марказий ҳоқимият томонидан бошқарув қарорларини жамият сиёсий иродасини шакллантириш босқичи кўринишида қабул қилинишида сиёсий жараён, Д.Истоннинг фикрича, “конкрет қарорлар қабул қилишга олиб келувчи, англанган ва табиий равишда пайдо бўлган стратегияларнинг конкрет усуллари, услублари ва изчил расмийлашуви” мажмуасидир, шунингдек, у ўзига “қабул қилинадиган қарорлар натижалари эҳтимоллари, ташкилий уйғунлиги ва қарорлар қабул қилиш техникаси”¹¹ ни қамраб олади.

¹¹ Симонов К.В. Политический анализ. Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - С.152

Амалдаги ижтимоий уйғунликка, структуралар, гуруҳлар ва фуқаролар талабларига асосланган сиёсий жараёнларнинг босқичида сиёсий характерга эга бўлган конкрет муаммолар ажралиб чиқади; ахборот йиғилди, муқобил хатти-ҳаракатлар имконияти кўриб чиқилади, қабул қилинган ҳаракат режаси танланади ва унга тузатишлар киритилади.

Қоидага биноан, сиёсий жараёнлар таҳлилида макроомиллар (масалан, қарорлар қабул қилиш ва унинг изчиллик билан расмийлашувининг конституцион мустақамланган тартиби), шунингдек, шартли равишда микроомиллар - давлат номидан иш олиб борувчи конкрет гуруҳлар ва шахслар тўғрисидаги маълумотлар, улар эга бўлган ахборотлар, жамиятнинг умумий иродаси ишлаб чиқиладиган конкрет вазият кабилар ҳисобга олинади.

Жамиятнинг эҳтиёжларига мос бошқарув қарорлари ишлаб чиқиш имконияти кўплаб омилларга боғлиқ. Масалан, ҳокимиятнинг марказлашиш (номарказлашиш) даражаси; давлат тузилишининг марказий ва маҳаллий органлари ҳуқуқлари ҳамда имтиёзлари; бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнига тўғридан-тўғри ёки билвосита таъсир этувчи партиявий ва давлат структураларининг ўзаро хатти-ҳаракатлари; қонун чиқарувчи, ижроия, суд ҳокимиятларининг тақсимланиш ва бараварлашиш даражаси; қарорлар қабул қилишни элита бўлмаган ижтимоий гуруҳлар томонидан назорат қилиш даражаси; экспертлар фикрини ҳисобга олиш каби қатор ҳокимият технологияси омиллари ва бошқалар.

Бу босқичда сиёсий жараён мазмунига идора этувчи табақалар ўртасидаги ўзаро алоқалар ҳам кучли таъсир кўрсатади: идора қилувчи ва муҳолифий элиталар ўртасидаги муносабатлар; ҳақиқатда кимлар муҳим қарорлар қабул қилаётганлигини кўрсатувчи бошқарув раҳбарияти билан унинг техникавий аппарати

ўртасидаги алоқалар; идора этувчи элитанинг соҳалари бўйича муносабатлар (ҳарбий, маъмурий, аграр, хўжалик ва бошқ); идора қилувчи элитадаги расмий институтлашган ва референт гуруҳлар ўртасидаги муносабатлар; элиталар гуруҳларининг коррупциялашиш даражаси (ҳокимиятни криминал элементлар билан бирикиши).

Бошқарув соҳасининг йирик тадқиқодчиси Ч.Линдблюмнинг фикрича, қарорлар қабул қилишнинг икки асосий усули мавжуд: рационал - универсал ва изчиллик билан чеклаш усуллари.¹² Улардан биринчиси қўйилган мақсадга мувофиқ бўлиб, у муаммоларни рационал равишда қисмларга бўлиш, уларни ҳал қилиш йўллари танилашга асосланган. Бу - масалани ечишнинг идеал режаси, “тўғри фикрлаш” натижаси бўлиб, у муҳолиф кучлар ўртасида кенг тарқалган.

Маълумки, муаммони рационал ҳал этиш сиёсий амалиётда фақат оптимал ҳолатда эмас, балки юз бериши мумкин бўлган хатти-ҳаракатлардан ҳам келиб чиқади. Бу ҳақда Ж.Киндон қуйидагича фикрлайди: “Инсоннинг бу моделлар талабларига нисбатан ахборотлардан фойдаланиш қобилияти анча паст. (Бошқарув жараёнининг) ҳар бир иштирокчиси ўз фаолиятида рационал бўлиши мумкин, лекин, жараёнда кўплаб иштирокчиларнинг тўқнашуви натижасидаги қарорлар ишлаб чиқишга доир уларнинг жамоавий рационаллиги хаёлий бир нарсадир”¹³.

Мисол учун қарорлар қабул қилишнинг якуний босқичида бошқарув субъекти (раҳбар) кўп вазифалар муҳим аҳамиятга эга эканлигига эътибор бермоғи лозим. Бошқарув қарорлари ижобий ёки салбий натижаларга олиб келади. “Қарорлар қабул қилиш тадбирлари бош-

¹² Шаран П. Сравнительная политология.-М., 1992, ч.2, -С.43-45.

¹³ Kinson J.W. Agendas, Alternatives, and Public Policies, Copyright, 2004. -P. 83.

қарувчидан ахборотларнинг тўлиқлиги, унинг кўпроқ омилкорлигини талаб қилади. Шунингдек, масъулият ва жавобгарликнинг ўз зиммасига олиниши билан изоҳланади”¹⁴. Қарорлар ишлаб чиқишнинг кейинги тадбирлари ғояларнинг вужудга келиши рационал характерга эгаллигига қарамасдан, янгиликларни индивидуаллик ва яхлитликнинг синтези сифатида тушунишдан иборат.

А.Этциони¹⁵ қарорлар қабул қилишнинг муайян усулларининг ижобий ва салбий томонларини ҳисобга олиб, “аралаш - терма усул”нинг унумдорлигини илгари сурди. Унга биноан, мазкур усулларнинг ижобий томонлари бир-бирига қўшилиб, янги усул пайдо бўлади. Бу усул жамият сиёсий муаммоларининг умумий, типик хусусиятларга эгаларини ажратиб олиб, содир бўлаётган низо ва зиддиятларни кўриш имкониятини беради. Шу билан бир вақтда, сиёсий низоларнинг ўзига хос умумий хусусиятларини билиш аниқ вазиятда пайдо бўлган қандайдир битта муаммони ишлаб чиқиш ва ҳал қилиш учун қўлланиши мумкин. Аниқ масалаларни мувофиқлаштириш учун ана шундай умумназарий, рационал билимларни қўллаш эвазига унумли сиёсий бошқарувга эришиш мумкин. Албатта, аниқ давлатларда сиёсий жараённинг мазмуни фақат қарорлар қабул қилишнинг танланган моделига эмас, балки жамиятни бошқаришда ундан реал фойдаланишга боғлиқ.

Бундай шароитда сиёсий жараёнларнинг хусусиятлари мамлакат раҳбариятининг бутун ижтимоий тизим ва унинг алоҳида бўғинларининг сиёсий мақсадларини ажрата олишига боғлиқ; қарорлар қабул қилишда экспертлар гуруҳининг вазиятни олдиндан таҳлил қилиш натижалари амалда қўлланиладими ёки лидерлар ўз

¹⁴ Ермасов Н.Б., Ермасов С.Б. Инновацион менеджмент. Учебник. – М.: Высшее образование, 2007.

¹⁵ Security First: For a Muscular, Moral Foreign Policy. New Haven: Yale University Press, 2007.

билимлари, тажрибаси ва интуициясига таянадими?; идора этувчи доиралар томонидан сиёсий мувофиқлаштириш талаб қилиши мумкин бўлган муаммолар доираси олдиндан аниқланадими?; ҳодисалар ривожланишининг муқобил вариантлари ва сценарийлари ишлаб чиқилаяптими?; қабул қилинган ҳар бир қарорни амалга ошириш учун эҳтимолда тутилган йўқотишлар ва фойдалар қанчалик рационал баҳоланмоқда?; мақсадларни амалга ошириш учун маълумотлар йиғиш қанчалик тезкор?; мақсадлар ва уларга эришиш воситалари ўртасидаги тафовутини аниқловчи тезкор тузатишлар киритиляптими, оралиқ натижалар кузатиляптими?; оммавий хулқлар учун рағбатлантиришлар баҳоланаяптими?; бошқичлар бўйича дастурларни татбиқ этиш жараёнлари ишлаб чиқилаяптими (олдиндан йиғилган ахборот, реклама); ҳукуматнинг муваффақиятсиз хатти-ҳаракати учун, унга ўзини сақлаб қолиш ва ҳокимиятнинг беқарорлигини қўзғамайдиган татбирлар режаси борми? вазият ўзгарганида раҳбарият қарорлар қабул қилишнинг резерв тизимига тезлик билан ўта оладими? ва бошқалар.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни ташкилотнинг ҳозир ва келажакда кўзланган фаолиятни амалга ошириш хоҳиши ўртасидаги масофани қисқартиришга қобил бўлган ҳаракат йўналиши вариантлари ёки муқобиллари ичидан оқилонасини танлаб олишдан иборат. Бу жараёнда кўплаб унсурлар иштирок этади. Аммо муаммолар, мақсадлар ва қарорларни муқобиллари ичидан танлаш каби унсурлар бу жараёнда доимий равишда иштирок этади. Бу жараён ташкилот ёки ҳокимият органи фаолиятини режалаштириш асосида шаклланмоқда.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш даражалари. Бошқарув қарорлари қабул қилиш турли раҳбарлар ёки менежерлар томонидан турли даражада амалга оширилади. Бунда қарор бирон-бир шахсга эмас, балки бу-

тун бир бўлинма ёки ташкилотга тегишли бўлгани боис расмий характер касб этади. Ташкилотда қарорлар қабул қилишнинг икки даражаси алоҳида ажралиб туради: индивидуал ва ташкилий.

Ташкилотда қарорлар қабул қилишнинг индивидуал даражасида қуйидаги муаммоларга дуч келиш мумкин: индивидуал қобилиятнинг етарли бўлмаслиги; қарорни дастлабки ҳолатида қабул қилиш шарт эмаслиги; қарорларни таснифлашнинг мураккаблиги; қарор қабул қилишда хатоларга йўл қўйиш эҳтимоли; қарорнинг индивидуал нуқтаи назардан ифодаланиши; муқобил қарорлар ва муқобил танловларни яратиш; қарорда адашиш эҳтимолини ўзига олиш¹⁶. Шунингдек, қарорлар қабул қилишнинг ташкилот даражасида қуйидаги муаммолар учраб туради: 1) мос муҳит яратиб олиш; қарор қабул қилишнинг маълум вақт учунгина муҳимлиги; 2) бошқарувнинг барча даражаларини жалб этиш; 3) мазкур жараёнда кутилаётган ноаниқликлар; 4) қарорнинг гуруҳий характер касб этиши, гуруҳий жараёнларни бошқариш¹⁷нинг мураккаблиги; 5) ижодий ёндашиш ва янгиликларни бошқаришдаги номувофиқлик; 6) қарорларни бажаришдаги муаммолар.

Ҳокимият органи ёки ташкилотда бошқарув қарорлари қуйидагича ифодаланади: 1) инсон томонидан амалга ошириладиган онгли ва мақсад сари йўналтирилган фаолият; 2) кадриятлар доирасидаги ва далилларга асосланган хулқ-атвор; 3) ташкилот аъзоларининг ҳамжиҳатликдаги ўзаро ҳаракати; 4) ташкилий муҳитнинг ижтимоий ва сиёсий доирасидаги муқобилликлардан бирини танлаб олиш; 5) умумий бошқарув жараёнларининг бир қисми сифатида фаолият кўрсатиш; 6) етакчи

¹⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. -М.: Гардарики, 2000, -С.391-392.

¹⁷ Бошқариш – давлат ва жамият ҳаётини тўғри ташкил этиш билан боғлиқ йўллар, усул ва услублар.

ёки менежер кундалик фаолияти бир қисмининг ташкил этиши; 7) бошқа барча бошқарув функцияларини бажариш учун муҳимлиги.

Тўғри қарорлар қабул қилиш бошқарув санъати соҳасига тааллуқли. Умуман, тўғри қарорлар қабул қилиш қобилияти ва маҳорати раҳбарнинг тажрибаси асосида ривожланади. Қобилият, маҳорат ва билим ўзаро уйғунлашиб, ҳар қандай раҳбарнинг компетентлигини (лот. “competents” - бирор қарор қабул қилиш, муаммони ҳал этиш ёки улар юзасидан ҳукм чиқариш учун зарур бўлган билим ёки қобилиятга эга бўлиш) ташкил этади. Раҳбарнинг компетентлик даражасига қараб унинг иш фаолияти баҳоланади.

Бошқарув қарорларини амалга ошириш шакллари.

Сиёсий жараённинг кейинги босқичи ва структуравий элементи бошқарув қарорларини амалга оширишдир. Бунда сиёсий жараённинг мазмунига, ҳокимиятнинг қабул қилган қарорлари ва шаклланган мақсадларига мувофиқ, уларни амалга ошириш ва фуқаролар оммавий хулқига мослаштириш таъсир этади. Идора этувчи таркибий тузилмалар ҳокимият соҳасидаги бошқа барча қарши тамойилларни бетарафлаштирган ҳолда жамият сиёсий ҳаётини вертикал интеграция қилишни таъминлай олиши лозим. Шаклланган мақсадларни амалга оширишга нафақат муҳолифий таркибий тузилмалар ҳалақит беради, балки давлат ҳокимиятининг қўйи институтлари марказий ҳокимият идораси ва манфаатларидан фарқли тарзда қабул қилинган қонун ва қарорларни ўзига мослаштиришга уриниши ҳам мумкин. Масалан, вазирликлар ёки маҳаллий органлар ҳукумат қарор ва кўрсатмаларини ўз манфаатларига мослаб шарҳлаши натижасида ҳокимият номарказлашуви тамойилини кучайтиришга доир ҳаракатлар ҳам бўлиши мумкин. Натижада, сиёсий жараёнлардаги зиддиятларнинг кучайиб кетишига имконият туғилади.

Бу босқичдаги сиёсий жараёнларда ҳокимият қарор-

ларини амалга оширишнинг универсал талабларидан бири - идора этувчи элита томонидан қарши ҳаракатларни чекловчи, шунингдек, сиёсий тизимнинг барча поғоналарида қабул қилинган қарорларни марказга мос келишига доир чора-тадбирлар кўриш.

Қарорларни амалга оширишнинг бир неча асосий шакллари мавжуд. Булар - *популизм, элитизм, консерватизм, радикализм ва демократизмдир.* Уларни амалга оширишнинг сиёсий йўли ҳокимият мувофиқлаштиришининг маълум усули, ҳокимиятнинг аҳоли билан ўзаро муносабатларидаги у ёки бу характер, ҳокимият ва бошқарувни амалга оширишнинг ахборот тизими тури билан бир-биридан кескин фарқ қилади

Популизм¹⁸ сиёсий бошқарувнинг шакли бўлиб, у ҳокимият мақсадларини амалга оширишнинг асосий воситаси сифатида тўғридан-тўғри жамоатчилик фикрига мурожаат этади, шунингдек, омманинг кайфиятига таянади. Популизм сиёсий вазиятни юзакилаштириш, кўп ҳолларда эса жамиятга тақдим этилаётган мақсадларни вульгарлаштириш (ўта соддалаштириш) йўлидан боради. Бошқарувчи элиталар популистик усуллар воситасида шиорлар ишлаб чиқишга интилади, аҳолига мурожаат ва чақириқлар эълон қилади, уларни амалга ошириш натижасида зиддиятларни юмшатиш, камчиликларга барҳам бериш, шунингдек, муваффақиятга шу йўл билан тезда эришиш мумкин, деб қарайди.

Харизматик лидернинг бошқаруви жараёнида популизм ёрқин намоён бўлади. Шу билан бирга, популистик чора-тадбирлар жамият томонидан демократик йўл билан сайланган раҳбарият сиёсий ҳокимиятнинг асосий воситаси, шунингдек, легитим мақсадларни омма-

¹⁸ Популизм – 1) сиёсий тарғибот ва ташвиқотда омма онгига, ижтимоий психологияси ва ҳиссиёт даражасига суяниш; 2) турли сиёсий кучлар, сиёсий қарашлар ва турли эътиқоддаги партияларнинг муайян мақсадларга эришиш йўлидаги бирлашуви.

вий қўллаб-қувватлашни таъминлаш воситаси ҳам бўлиши мумкин. Лекин популизм ижтимоий фикрни хийла-найранг билан ўйнаш, идора этувчи элитанинг асл мақсадини ниқоблаш, уларнинг контрэлита ва сиёсий душманлар билан кураш шакли сифатида ҳам намён бўлади. Аммо, шу билан бирга, бундай сиёсий йўл кенг аҳоли табақаларини сиёсий ҳаётда иштирок этишга ундайди, мурасага эришиш технологияларини ишлаб чиқиш ва ундан фойдаланиш имкониятини яратади.

Элитизм эса популизмнинг тескараси бўлиб, нафақат фуқароларни сезиларли сиёсий йўлни ишлаб чиқишда иштирок этишига, ҳаттоки, улар томонидан сиёсий йўлга тузатишлар киритишга ҳам йўл қўймайди. Бундай режимлар электорат билан элита ўртасида воситачилик шаклида ўзаро ҳаракат қилаётган гуруҳларни рағбатлантиради, сиёсий жараёнларда эса вакиллик органлари ва структураларни ривожлантиришга интилади. Бунда ҳокимиятнинг яширин ва аппаратли механизмлари кенг тарқалади. Шу билан бирга, бу режим жамиятга ҳокимият фаолиятини ҳар томонлама баҳолаш, у қабул қилган қарорлар характерини тушуниш имконини бермайдиган чала ахборотлар тақдим этади. Бундай ёндашувда сиёсий фаоллик фақат институт ва структураларга тааллуқли бўлиб, ўта мувофиқлаштирилган ва тўла бўлмаган ҳолатлар характерини касб этади. Умуман, бундай сиёсат фуқаролар асосий қисмини қарорлар қабул қилишдан узоқлаштириш ва уларни сиёсий жараёнлар доирасига яқинлаштирмасликни кўзлайди.

Консерватизм идора этувчи режим сиёсатини амалга ошириш шакли сифатида ҳокимиятнинг барқарор ҳаракатини ифодалаб, ҳар қандай ижтимоий ўзгаришларда ҳокимиятнинг бу институтлари, структуралари ёки муносабатларини сақлаб қолишга интилади. Консерватизм элитанинг аҳоли билан ўзаро муносабатлари, муҳолифат билан мулоқот воситаси, келажак сиё-

сатни қуриш принципларини характерлайди. Лекин ҳар қандай шароитда ҳам асосий устуворлик фуқароларнинг сиёсий ҳулқи, давлат институтлари фаолиятининг анъанавий шакл ва усулларига қаратилади. Лекин консерватив сиёсатга ижтимоий ва сиёсий ўзгаришлар ёт, деб ҳам бўлмайди. Барча ўзгаришлар маълум меъёрлар, институтлар, муносабатларни сақлаш шакли бўлганлиги учун ҳам тан олинади. Шунинг учун ҳам консерватив сиёсат барқарор сиёсий режимлар учун хос. Консерватизмнинг позитив томони шундаки, унга мазкур жамиятда мавжуд ва эътиборга молик қадриятларга нисбатан фуқароларнинг ички туйғуларини улуглаш хос. Бундай ҳолат, албатта, аҳолининг ватанпарварлик кайфиятини кўтариб, ижтимоий ва сиёсий организмлар бутунлигини кучайтиришга имкониёт яратади.

Радикализм сиёсий идора этиш шакли сифатида консерватизмга нисбатан қарама-қарши натижага олиб келади. Агар ҳокимиятнинг асл мақсади тизим ва жамиятни инқилобийлаштириш бўлса, уни сифат ўзгариши учун интилиш бўлмаган тақдирда ҳам радикал усуллар воситасидаги ижтимоий ва сиёсий ўзгаришлар оқибати жамиятга камдан-кам барқарорлик ёки фаровонлик келтирган.

Демократизм радикализмдан фарқ қилиб, фуқароларнинг реал эҳтиёжлари, уларнинг ҳуқуқи ва эркинликларини устувор, деб билади. Демократик сиёсат жамиятда оддий фуқаролар билан элита ўртасида ўзаро масъуллик муҳитини яратиб, кишилар ўртасида ҳокимият билан барқарор ҳамкорлик қилиш ва унга ишонч билдириш шарт-шароитларига асос солади. Демократик сиёсат шароитида сайловлар ўтказишнинг демократик тамойиллари сақланади, ҳокимиятларнинг тақсимланиш ва мутаносиблиги принциплари амал қилади, муҳолифат билан цивилизациялашган муносабатлар ўрнатилади, аҳоли фаоллиги юксалишига эъти-

бор бериледи, сиёсий бошқарувни қаттиқ ижтимоий итоат эттириш воситасидан холи бўлиши таъминланади. Бунда куч ишлатиш ўрнини “ўз-ўзини итоат эттириш” механизми эгаллайди¹⁹.



2- чизма. Қарор қабул қилиш усуллари²⁰

¹⁹ Элиас Н. О процессе цивилизации: социогенетические и психогенетические исследования. –М.; СПб, 2001. 47 стр

²⁰ Бақоев М.Т., Раимова Г.М. и др. Теория и практика принятия управленческих решений. // “Жамият ва бошқарув” журнали 2013, 1-сон. 37-бет.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда вазиятни баҳолаш усули. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг дастлабки - тайёргарлик кўриш босқичи вазиятни баҳолаш усули асосида кечади. Бунда муаммоларнинг рўйхати ишлаб чиқилиб, вазиятни баҳолаш жараёни амалга оширилади. Шу мақсадда қўйилган муаммоларни ҳал этиш билан боғлиқ ахборотлар базаси, бошқарув учун муҳим, лекин ҳали бартараф этилмаган муаммолар рўйхати, яъни бошқарув қарорининг «кун тартиби» ишлаб чиқилади. Шунингдек, муаммо ва масалаларнинг энг муҳимлари танлаб олинади, қарор қабул қилиш муваффақиятини таъминловчи мезонлар шакллантирилади.

Қарорлар қабул қилиш босқичидаги технологик жараёнлар доирасида қуйидаги шаклда иш олиб борилади: вазиятни таҳлил этиш ёрдамида муаммоларни излаб топиш; муаммолар мавжудлиги тан олинисидан кейинги муддатда бошқарув органи қуйидаги уч муқобилликдан бирини танлайди: 1)муаммоларга нисбатан ўз нейтрал муносабатини белгилаш ёки уларга нисбатан ҳар қандай чора кўриш ва хатти-ҳаракатлар қилишдан аввал муносабатларнинг нуқтаи назарини шакллантириш; 2)қарор қабул жараёнини атайин узоқроқ муддатга чўзиш; 3)тайёргарлик босқичини ҳал этиш учун фаол ҳаракатларни бошлаш.

Учинчи ҳолатда бошқарув органи ёки ташкилотда хатти-ҳаракат қилишнинг бир неча вариантлари мавжуд: вазиятни ҳал этиш учун у ҳеч бир таҳлилларсиз ўз фаолиятини бошлаши мумкин; турли ўзаро зиддиятларнинг юзага чиқиши, уларни чуқурроқ ўрганиш мақсадида, гўёки, хатти-ҳаракатларни амалга ошираётгандек, вақтни чўзиш мумкин, бу жараёнларда муаммолар ва масалалар анча равшанлашиб қолганидан кейин уларни ҳал этишнинг фойдали ва самарали йўллари белгилаш; муаммоларни ҳал этишни бошқа даражаларга (масалан, фуқаролик жамияти институт-

ларига) узатиш. Сўнгра вазиятни мувофиқлаштириш учун тезлик билан чора-тадбирлар кўриш бошланади²¹.

Масалан, корхона раҳбари ташкилотни стратегик ривожлантириш учун мавжуд вазиятни SWOT–таҳлил орқали ўрганиб чиқиши мумкин. Раҳбар томонидан амалга ошириладиган SWOT-таҳлилининг мазмуни қуйидаги жадвалда акс этган. (1-жадвал).

1-жадвал

<p>S - strength. Кучли томонлар Сизда яхши кўрсаткичга эга бўлган барча томонларни ўз ичига олади. Масалан: сизнинг маҳсулотларингиз рақобатчиларникидан сифатли, дўконингиз қулай жойда жойлашган. Шунингдек, ишчи-хизматчиларингизнинг малакаси юқори.</p>	<p>W - Weakness. Заиф томонлар Сизнинг бизнесингизнинг заиф томонларини акс эттиради. Масалан: сизнинг маҳсулотларингиз рақобатчиларникига нисбатан қиммат, маҳсулотларингизни реклама қилиш учун маблағингиз йўқ ёки рақобатчиларингиздек хизмат кўрсатиш имкониятига эга эмассиз.</p>
<p>O - Opportunities. Имкониятлар. Сизнинг ҳудудингизда жойлашган ва бизнесингизга хизмат қилиши мумкин бўлган барча омиллар имкониятларни ташкил этади. Масалан: туманингизда сизнинг дўконингизга ўхшаган дўкон бўлмаганлиги сабабли маҳсулотларингиз тобора оммалашиб бормоқда ёки кўплаб янги фирмалар очилганлиги учун мижозларингиз сони ортиши мумкин.</p>	<p>T - Thereats. Хавфлар Сизнинг атрофингизда жойлашиб, бизнесингиз ривожига салбий таъсир ўтказаётган барча омил ва воситалар хавфлардир. Масалан: худди шундай маҳсулот чиқараётган фирмалар мавжудлиги ёки савдо бўйича солиқлар оширилиши мумкин, унда маҳсулотларингиз нархи кўтарилади, сиз эса маҳсулотларингиз қачонгача харидоргир бўлишини биласиз.</p>

²¹Соловьев А.И. Политология. Политическая теория, политические технологии. -М.: Аспект-Пресс, 2004, -С.502.

Қарорлар қабул қилишнинг тайёргарлик босқичи қуйидагилардан иборат: муаммоли вазиятни англаш, унинг масалаларини ташкил этувчи иерархияни аниқлаш (яъни, уларнинг муҳимлиги ва кечиктириб бўлмаслигини умумдавлат манфаатлари нуқтаи назаридан англаш), шунингдек, мазкур муаммоларни аниқ шакллантириш. Бу босқичда муаммоларни англаш тасаввурлардан ажратиб берилади ва уларни ҳал этиш йўл-йўриқлари ишлаб чиқилади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда прогнозлаш (башорат қилиш) усули. Бошқарув қарорларини қабул қилишда прогнозлаш бу жараёнларнинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар мажмуини тасаввур этиш ва бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини мувофиқлаштириш имконини яратиб беради. Прогнозлаш келажакни маълум даражада тасаввур қила олиш қобилияти бўлиб, у ўзига хос лойиҳавий усул вазифасини бажаради. Прогнозлаш илмий адабиётларда вазият қиёфаси лойиҳаси қабилида ҳам ишлатилиб, бошқарув қарорлари қабул қилишда муҳим ўрин тутди. Фақат инсонларнинг мавжуд кайфиятлари, уларнинг йўналиши, манфаатлари, эҳтиёжлари, қадриятли мўлжаллари, стереотиплар, хулқ-атвори кабиларни ўрганиш асосида бажарилиши мумкин бўлган бошқарув қарорлари қабул қилиш мумкин.

Қарор қабул қилиш объектини бир бутун ҳолда кўриб чиқиш эҳтиёжи прогноз тизилмасида воқеликларни баҳолашнинг мавжуд ҳолати ва истиқболини кўриб чиқишни талаб этади. Мазкур компонентлардан ҳар бири ижтимоий динамикани ўлчашнинг ягона принципларига амал қилади: локал вазиятни ташхислашни англатади, мавжуд ва кўзланган тамойиллар, ғоялар тасаввурини беради, ривожланишнинг истиқболдаги мўлжалини аниқлайди.

Мазкур икки ички компонент прогнозлашнинг излаш ёки меъёрий характерига боғлиқ ҳолда ўзгариб

туради. Излаш прогнози ривожланишнинг ишончли тамойилларини аниқлашга, мавжуд вазият ўзгаришини олдиндан таҳлил этиш ва билишга имкон яратади. У шу тарзда «ҳозирги даврдан истиқбол сари» мантиғи асосида ривожланишга ёрдам беради. Меъёрий прогнозлаш эса англанган мақсадларни қўйиш билан боғлиқ аниқ хатти-ҳаракатларни ифодалашга қаратилган бўлиб, у охир-оқибатда «ҳозирги даврдан истиқбол сари» мантиғи асосида шаклланаётган фаолиятнинг ўзига тегишли мезонлари, устуворликлари, акторлар хулқ-атвори усулларини аниқлаши билан характерланади.

Қандай ҳолатда бўлмасин, прогнозлашда турли усуллар ишлатилади, улардан энг асосийси - ривожланиш сценарийсини қуриш. Бу жараён технологияси воқеаларнинг босқичма-босқич ривожланишининг гипотетик²² тасвиридир. У ўз ичига (келажак ҳақида умумий тасавурларни шакллантиришдан ташқари) ҳаракат қилишнинг муқобил вариантларини излаш, жараён ривожланишининг бурилиш нуқталари ва бошқа таснифларни олади. Вазифалар миқёси, кўриб чиқилиш вақти, туридан келиб чиқиш сценарий эссе шаклида, яъни воқеалар ривожини драматик, инсоний реакцияларни ҳисобга олган ҳолдаги эркин публицистик баёндан иборат бўлиши мумкин; вазиятнинг асосий тузилмавий белгилари ва унинг ривожланиши тамойилларининг қисқача баёни ёки таҳлилий тадқиқот; шунингдек, асосланган фикр-мулоҳазаларнинг умумлашмалари асосидаги ахборотномалар шаклида ҳам бўлиши мумкин.

Прогнозлашнинг умумий мантиғи мақсадлар миқёси ва характерини аниқлаш, ишчи гипотезалар қуришдан базавий гипотетик моделга изчиллик билан ўтишни ифодалаб, жараённинг ҳар бир унсури таҳлилинини унинг иерархик даражалари ва функциялари, кўрсаткичла-

²² Гипотетик – эҳтимол тутилган, фараз қилинган, тахмин (гипотеза)га асосланган.

рининг динамик қаторини қуриш ва манзарали ахборотлар тўплашни ҳисобга олади. Ниҳоят, прогнозлашнинг аниқлиги ва ишончли эканлиги баҳолашни ўз ичига олади.

Бошқарув қарорларининг характери башорат қилишнинг миқёсини аниқлаб беради. Улар қуйидаги белгилар асосида фарқланади: макро (иқтисодий), минтақавий, муайян корхона даражасида, маълум бир хизмат кўрсатиш соҳаси бўйича амалга оширилган прогнозлаш. Шунингдек, прогнозлар узок, ўрта, қисқа даврларга ва тезкорлик билан ишлаб чиқиладиган прогнозларга бўлинади. Бу, албатта, қабул қилинадиган қарорларнинг қанча вақтда ишлаб чиқиш ва уларнинг қанча вақт учун амал қилишига боғлиқ бўлади. Қарор ташкилот ёхуд ҳокимият органи томонидан қабул қилинишига мувофиқ равишда прогнозлаш усуллари танлаб олинади.

Башорат қилиш, режалаштириш ҳамда мақсадларни амалга ошириш жараёнининг узлуксизлиги муаммони излашни бошқарув даврининг доиравий моделига мослаштиришни тақозо этади. Ушбу модель вазиятни таҳлил қилиш билан бир вақтда, «кун тартибини» белгилаш имконини ҳам беради. Одатда, давлат ўз сиёсий йўналишини белгилашда мавжуд муаммоларга турли концептуал ва назарий жиҳатдан ёндашади. Бу мураккаб ва кенг кўламли вазифаларнинг мазмунини аниқлаш, давлат манфаатларининг гуруҳлараро табиатини ҳисобга олиш имконини беради. Агар муаммонинг аҳамияти ва қадриятлар ўзгариб қолса, у ҳолда муаммо давлат эътиборидан қолиши мумкин (Л.Планкетт, Г.Хейл). Муаммога бундай концептуал ёндашув «жамият манфаатларини» баҳона қилган ҳолда бошқарувчиларнинг мойилликлари асосида муайян муаммони назардан четда қолдириш натижасида вужудга келадиган харажатларни қоплаш имконини беради.

Давлат сиёсатини шакллантириш ва амалга ошириш технологиялари давлат бошқарувининг табиатига, дав-

латнинг молиявий имкониятлари ва бошқа қатор омилларга боғлиқ равишда танланади. Бундан ташқари, сиёсий қарорлар қабул қилишнинг **башорат қилиш**²³, **режалаштириш**, **дастурлаштириш** каби технологик бўғинлари ажратилади. Улар давлат сиёсатини ишлаб чиқиш, манфаатлар уйғунлигига эришиш, мақсад ва воқеаларни аниқлашга қаратилган бўлади.

Сиёсий башорат – бошқарув қарорлари қабул қилишнинг келгуси ривожини тахминий кўра билиш шакли бўлиб, унда ҳозирги пайтдаги воқеаларнинг кечишига таъсир кўрсатувчи омиллар инобатга олинади. Бошқача айтганда, башорат қилиш – келажакни акс эттиришнинг тахминий ва лойиҳавий услуби. Келажакка бундай назар ташлаш нафақат илмий тавсиялар, у ёки бу соҳада орттирилган тажрибаларни ўрганиш, балки лойиҳаларни амалга оширадиган кишилар ҳақида ҳам маълумотга эга бўлишни талаб этади.

Башорат қилишда объектив омиллар билан (масалан, аҳолининг турмуш даражаси) субъектив омиллар (бошқарувчилар кўзлаган мақсад) тенг кўрилади. Бу омилларнинг омухтаси, биринчи навбатда, муаммонинг ҳудудий жиҳатларини ҳисобга олишни талаб этади. Бунда таҳлилчилар муаммоларни ҳал қилишга давлатнинг аралашуви (ёки аралашмаслиги) шу ҳудудда яшовчи аҳоли учун қандай натижага эга бўлишини ўрганишлари лозим.

Башорат таркибида воқеа-ҳодисаларнинг ҳам ретроспектив (ўтмишга қаратилган), ҳам перспектив (келажакка қаратилган) баҳоларини кўриш мумкин. Ушбу таркибий қисмларнинг нисбати башорат қилишнинг **изланиши** (муқобил вариантларни аниқлаш) табиатига ёки

²³ Башорат – келажак ҳақидаги, яъни ҳали амалда мавжуд бўлмаган, лекин ривожланишнинг кутилаётган ривожини белгилловчи объектив ва субъектив омиллар кўринишида ҳозирги замонда потенциал мавжуд бўлган ҳодиса ва жараёнлар ҳақидаги билим.

меъерий табиатига қараб ўзгариши мумкин. **Изланиш** табиатига эга башорат қилишда тараққиётнинг эҳтимол тутилган йўналишлари аниқланади, мавжуд вазиятнинг келгусидаги ўзгариши олдиндан таҳлил қилинади. Бунда «бугундан келажакка қараб» мантиғига амал қилинади. **Меъерий** башорат эса онгли равишда қўйилган мақсадга элтувчи аниқ ҳаракатларни белгилаш билан боғлиқ. Яъни унда мақсадга эришишнинг устувор йўналишлари белгиланади, субъектларнинг феъл-атвор усули аниқланади. Бунда “келажакдан бугунга қараб” мантиғига амал қилинади.

Башоратнинг ҳар иккала шаклида ҳам турли усуллар қўлланади. Уларнинг энг муҳими - **воқеалар ривожининг сценарийси**ни тузиш. Моҳиятан сценариотехника воқеаларнинг тахминий ривожини қадаммақадам тавсифлаш имконини берувчи асосий технологик восита ҳисобланади. Бу услуб ҳаракатнинг муқобил вариантларини топиш, воқеалар ривожигаги бурилиш нуқталарини излашни ҳам ўз ичига олади. Қарорлар қабул қилишнинг тури, кўлами ва бажарилиш муддатига кўра сценарийлар: 1) воқеа-ҳодисаларга инсоний муносабатни акс эттирувчи эркин шаклдаги публицистик эссе шаклида; 2) воқеалар-ҳодисалар ҳақидаги асосий маълумотларни, уларнинг ривожланиш тенденцияларини қисқача изоҳловчи таҳлилий тадқиқот кўринишида; 3) асосланган фикрларни умумлаштириш натижасида тайёрланган расмий ахборот шаклида бўлиши мумкин.

Башорат қилиш - бошқарув қарорлари қабул қилишнинг табиати ва кўламини аниқлашдан бошланиб, дастлабки тахминларни белгилашдан тортиб, асосий тахминий моделни қуришгача бўлган жараённи ўз ичига олади. Давлат сиёсатининг бошқарув қарорлари қабул қилишдаги мақсади ва табиати башорат кўламини белгилаб беради. Ушбу белгига кўра, башоратнинг қуйидаги турлари ажратиб кўрсатилади: 1) макро(иқ-

тисодий) даражадаги башорат; 2) ҳудудий даражадаги башорат; 3) алоҳида муассаса, ташкилот даражасидаги башорат; 4) алоҳида хизмат турини таклиф этишга оид башорат ва ҳ.к.

Бундан ташқари, башорат узоқ муддатли, ўрта муддатли, қисқа муддатли ҳамда оператив (тезкор) башоратларга ажратилади.

Режалаштириш ҳам келажакни тахминий билишнинг кўриниши бўлиб, мақсадга эришиш йўлида муайян шароит ва аниқ вақт давомида ҳаракат қилаётган субъектларнинг фаоллиги ва мажбуриятини ўзида ифода этади. Бу ўзига хос лойиҳалаш - конструкторлик фаолияти бўлиб, унинг мақсади - мақсадли истиқболни тасвирлаб бериш ҳамда бугунги кунда қабул қилинаётган қарорларнинг келгусидаги вазиятга таъсирини ҳисобга олиш.

Режалаштиришда давлат муассасаларининг ташкилий тузилишига доир таклифлар берилади, алоҳида шахслар (кадрлар)нинг фаолияти белгилаб берилади, фойдаланиладиган ресурслар аниқланади, ижро устидан назорат қилиш учун меъёрлар ишлаб чиқилади²⁴. Давлат сиёсатини бундай ишлаб чиқишда башоратга хос камчилик - вазиятдаги ноаниқлик бартаараф этилади. Режалаштиришда мақсад ҳамда вазифаларни белгилашга биринчи даражали аҳамият берилади.

Қарорлар қабул қилишда режалаштириш технологиялари режалаштиришнинг стратегик ёки тактик табиатига боғлиқ бўлади. Масалан, стратегик режалаштиришда узоқ вақтга мўлжалланган ҳаракатлар белгиланади, вазиятга таъсир кўрсатувчи турли омиллар ҳисобга олинади, оқибатларни олдиндан кўра билишга урғу берилади. Бироқ тажриба давлат доирасида ўрта муддатли ва қисқа муддатли режалаштиришнинг самарали эканини кўрсатади.

²⁴ Соловьев А.И. Политология. Политическая теория, политические технологии. -М.: Аспект Пресс, 2000, -С.487.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда дастурлаш тизимидан фойдаланиш қарор қабул қилиш дастурлашга кўмаклашувчи тизимлар - DSS (Decision Support System) - мураккаб сўровлар ёрдамида вақт, географик ва бошқа турдаги параметрлар бўйича маълумотларни танлаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилишга асосланган бошқа турдаги ахборотлардан самарали фойдаланиш имкониятини беради. Бугунги кунда қарорлар қабул қилишда “STATA”, “MINITAB”, “QSB” каби махсус компьютер дастурлари қўлланмоқда.

3-мавзу. Бошқарув қарорлари турлари ва моделлари

Бошқарув қарорлари иқтисодий, ижтимоий-сиёсий жиҳатдан самарали бўлиши учун унинг турли моделлари ишлаб чиқилади. Бошқарув қарорлари моделларни 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 (2-жадвал).

2-жадвал

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

Рационал модель ташкилот учун юксак фойда келтирадиган муқобилликлар ичидан бирини танлашни кўзда тутлади. Бундай ёндашув доирасида муаммоларни ҳар томонлама аниқлаш, муқобил вариантлар ичидан машаққатли изланишлар асосида танлаш, маълумотларни диққат-эътибор билан танлаш ва уларни чуқур таҳлил этиш талаб этилади. Бу каби ҳолатда баҳолаш мезонлари қоидага биноан жараёнлар бошланишидаёқ аниқланади. Бунда ахборотлар алмашинуви бир ташкилот учун энг яхши муқобил вариантни танлаш асосида холис ва ҳаққоний тарзда амалга оширилади.

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг **чекланган рационал модели** эса раҳбарнинг хоҳиши билан рационал бўлиши мумкин, шунингдек, қабул қилинадиган қарорнинг сифати унинг билиш имкониятлари, одатлари ва хато қилиш ёки қилмаслик қобилиятига боғлиқ бўлади. Бунда раҳбар қобилиятининг юқори ёки паст бўлиши даражасидан келиб чиқиб, бу модель икки кўринишда бўлиши мумкин: **шахсий чекланган рационаллик ва ташкилий чекланган рационаллик**. Бу каби ёндашувларда муаммони аниқлаш юзаки тарзда амалга оширилади, жараёнлар бошида турли муқобилликлар ичидан фақат раҳбар ёки ташкилот учун олдиндан маълум бўлганлари танлаб олинади. Тўпланган маълумотлар ҳам узоқни кўзлаган мўлжалларга нисбатан яқинни кўзлаган мўлжаллар устуворлиги асосида юзаки таҳлил этилади. Ахборотлар алмашинуви ва уларни тўлиқ бўлишига эришилмайди, кўпинча айрим ташкилотларнинг фақат айрим бўлинмалари мақсадларигагина асосланган ҳолда индивидуал ноаниқликларни ўзида ифодалайди. Бунда баҳолаш мезонлари ҳам олдинги тажрибалар асосида қурилади. Шу даражага мувофиқ бўлган дастлабки муқобил вариант танлов асосини ташкил этади. Ташкилот жамоаси фаол иштирок этиш ва яхши натижага эришиш ўрнига фақат ўз фаолиятдан қониқиш мақсадини кўзлайди. Бунда қониқиш олдиндан ташки-

лотга яхши таниш бўлган ҳаракат йўли сифатида талқин қилинади, бутун жараён ташкилот аъзоларининг пассив фаолият кўрсатиши билан чекланади. Бу каби ташкилотда кўпинча инвестицияларнинг мавжуд вариантларидан энг яхшисини топишга кам эътибор берилгани ҳолда уларни жамоа ўзини қониқтирадиган фойда олиш соҳасига сарфлашни кўзда тутуди¹.

Қарорлар қабул қилишнинг **сиёсий модели** эса ташкилот аъзоларининг шахсий манфаатларини фаол амалга ошириш билан боғлиқ хоҳишларини ифода этади. Бунда устувор йўналиш жараёнининг биринчи босқичидаёқ гуруҳий мақсадлардан келиб чиққан ҳолда ўрнатилади. Ахборотлар алмашинуви тасодифий характерга эга бўлади. Муаммоларни аниқлаш, муқобил вариантларни излаш, маълумотларни тўплаш ва баҳолаш мезонлари қарорларни кимнингдир ёки кимларнинг фойдасига бўйсундириш учун ишлатиладиган воситалар сифатида амалга оширилади. Бу каби ёндашувларда қабул қилинган қарорлар ташкилотда ҳокимиятнинг тақсимланиши ва жараёндаги турли иштирокчилар томонидан фойдаланиладиган сиёсатнинг самарали бўлиши каби функцияларни бажаради².

Давлат ишларини бошқариш ролига даъвогарлик қилаётганларнинг манфаатларини мувофиқлаштириш мураккаб давлат тузилмасини шакллантириш билан ўзаро боғлиқ бўлади. Мақсадни белгилаш, қарорлар ишлаб чиқиш, уларни амалга оширишга давлатнинг қандай тузилганлиги таъсир кўрсатади. Чунки унинг турли бўғинларида ўзига хос мақсад мавжуд бўлиб, ушбу мақсадни амалга ошириш воситалари ишлаб чиқилади.

Раҳбарнинг қарор қабул қилиш усули. Муаммолар-

¹ Қирғизбоев М. Сиёсатшунослик: ўқув қўлланма .-Т.: Янги аср авлоди. 2013. 347-бет.

² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. -М.: Гардарики, 2000, -С.391-392.

ни 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 қилиниши керак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда, асосий масалалар билан бирга, кичик масалаларни ҳам ҳал этишга тўғри келади.

3. Қарорларнинг адолатлилиги, ҳаққонийлилиги. 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 тошпириқларнинг 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. Тошпириқни ойдинлаштириш. Айтайлик, корхонага янги буюм ишлаб чиқариш вазифаси тошпирилди. 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, мантиқий ва бошқа моделлар қўлланади.

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

Давлатнинг қарорлар қабул қилувчи сиёсий марказ сифатидаги асосий вазифаси - давлат тузумини, мустақиллик ҳамда ҳудудий яхлитликни сақлаш. Ушбу вазифаларни бажаришда қарорлар қабул қилувчи ва бошқа сиёсий институтлар давлат даражасидаги мақсадларни белгилашга нораціонал ёндашишлари ҳам мумкин. Чунки бошқарувчи элита доимо жамоатчилик фикри² билан ҳисоблашишга мажбур бўлади. Жамоатчилик фикри эса нафақат аниқ бажарилган ишлар асосида, балки элитанинг ҳаракатларини қандай тушунишлари асосида ҳам шаклланади. Жамоатчиликнинг сиёсатга кўрсатадиган таъсири эса ҳокимият органларини фавқулодда ҳаракатлар қилишга ундайди.

Давлат сиёсий ҳокимиятга юксак даражада эга бўлсада, қарорлар қабул қилиш жараёнида ўз ҳокимиятини бошқа сиёсий институтлар билан бўлишишига тўғри келади. АҚШнинг собиқ давлат котиби Г.Кисинжернинг таъкидлашича, қарорлар қабул қилиш ақлий фаолиятдир. Давлат бошқарувининг сиёсий механизмлари баъзан даврий кўринишга эга бўлади. Бу ҳолат қарорлар қабул қилишнинг самарадорлигини оширади. Масалан, сайловлардан ярим йил олдин давлат даражасида қабул

² Жамоатчилик фикри - оммавий онгнинг энг муҳим ва долзарб муаммолар, иқтисодиёт, сиёсат, маданият ва ижтимоий ҳаёт воқеа-ҳодисаларига нисбатан шаклланган умумий муносабат мажмуи.

қилинган қатор қарорлар сайловолди вазифаларига хизмат қилади (сайловчилар овозини олиш учун). Шу сабабли бошқарувчилар гуруҳи ваколат муддатининг тугашига яқин ҳокимиятдаги ўз мавқеини сақлаб қолишга хизмат қиладиган, уларни омма орасидаги обрўсини кўтарадиган ҳаракатларни амалга оширади. Бунда ижроия аппарати эски ҳокимиятга ўз лояллик³ини намоён қилмайдилар. Чунки улар ҳокимият янгилиниши мумкинлигини ҳисобга оладилар. Бироқ сайловлардан кейин, айниқса, янги йўналишдаги кучлар ҳокимият тепасига келганда аппарат янги йўналишни ҳисобга олган ҳолда қайта шакллантирилади, кундалик масалалар эътибордан четда қолади. Бошқача айтганда, давлатнинг қарорлар қабул қилувчи субъект сифатидаги сиёсий қиёфаси унинг жамият ривожланишининг мафкуравий мақсадларини белгиловчи ҳамда бутун давлат бошқаруви тизими сифатида намоён қилади. Унинг бошқарувчилик имконияти сиёсий таъсир марказлари, жамиятда шаклланган ахлоқий анъаналар, суд ҳокимияти, жамоатчилик фикрининг таъсири билан чегараланиб туради. Сиёсий босим, одатда, жамият тараққиётини режалаштириш билан эмас, балки раҳбариятнинг вазият ўзгаришига кўрсатган таъсирига боғлиқ бўлади. Бу эса давлат органларини ташаббус кўрсатмайдиган, фақат мамлакатдаги сиёсий етакчиларнинг кўрсатмаларини бажарувчи қилиб қўяди.

Мақсадни шакллантиришга қарама-қарши равишда давлат қарорлар қабул қилиш жараёнида макроиқтисодий бошқарув органи сифатида ҳам иштирок этади. Бундай ҳолатда давлатнинг асосий вазифаси ҳокимиятни сақлаб қолиш эмас, балки жамиятнинг ижтимо-

³ Лояллик — қонунлар, ҳокимият органларининг қарор ва талабларини (баъзида фақат юзаки, расмий) бажариш; бефарқ муносабат; хушмуомалалик, бетарафлик, бирон-бир номуносиб ва ёмон ҳаракатдан бош тортиш.

ий-иқтисодий яхлитлигини таъминлаш ҳисобланади. Ушбу жараёнда сиёсий эмас, балки ижроия тузилмалари, биринчи навбатда, ҳукумат хўжалик тақсимловчи орган бўлиб, ҳокимиятни амалга оширувчи асосий субъект ҳисобланади. Унинг асосий вазифаси турли сиёсий йўналишлар ва кадриятларни ҳуқуқий жиҳатдан мувофиқлаштириш ҳамда самарали хўжалик юритишга сафарбар этишдан иборат. Қонун, рационаллик ҳамда иқтисодий самарадорлик қарорлар қабул қилишда асосий мезон бўлиб хизмат қилади. Яъни бу босқичда давлат бошқаруви рационал мақсад ва вазифаларни белгилашга, воситаларни кам сарфлаш ҳисобига юқори натижага эришишга қаратилган бўлади. Қарорлар қабул қилишга бундай ёндашувдан, қабул қилинган қарорларнинг амалдаги қонунчиликка мос келишидан, ижроия аппаратининг компетенцияси ортишидан ҳамда бошқарувнинг самарадорлигини оширишдан давлат органлари манфаатдор бўлади.

Қатор ривожланган мамлакатлар амалиётидан маълумки, давлат бошқаруви соҳасининг кенгайиб бориши билан бирга, унинг жамиятни бошқаришдаги роли ҳам ортиб бормоқда. Давлат органлари жамият манфаатларига дахлдор қарорлар қабул қилишнинг иштирокчисига айланиши билан бирга, ўз автономияси ва мустақиллигини кенгайтириб бормоқда. Агар давлат хизматчилари илгари фақат қарорларга кичик ўзгартиришлар киритган бўлсалар, бугунги кунга келиб, улар сиёсий етакчиларга таъсир қилиш, мустақил сиёсат юритиш, оммавий сиёсий етакчиларни жалб қилмасдан туриб, қарорлар қабул қилиш имкониятига эга бўлдилар. Сиёсий институтлар давлат бошқаруви органлари тузилмасини янгилаб туришларига, ҳокимият органларининг ваколатлари қисқартирилиб, уларнинг фаолияти назорат қилинишига қарамай, бу органнинг сиёсий мақоми ортиб бормоқда ҳамда қарорлар қабул қилиш механизмидаги мавқеи мустаҳкамланмоқда. Бундай ҳолат,

айниқса, барқарор, давлат устувор сиёсий йўналишларни белгиловчи субъект сифатида намоён бўлаётган жамиятларда яққол кўзга ташланмоқда. Иқтисодий фаровонлик юксалиб, давлат мавқеи мустақкамланиб бораётган ушбу мамлакатларда «аҳолининг у ёки бу гуруҳи ўртасида ҳокимиятлар тақсимланиши» ғоясидан «ижроия ҳокимияти ваколатларини кенгайтириш» ғоясига ўтиш ҳақида фикрлар билдирилмоқда.

Қарорлар қабул қилиш жараёнига маъмурий даража ўзига хос ҳисса бўлиб қўшилади. Бу даражада давлат олий сиёсий ва иқтисодий тузилмалар томонидан белгиланган мақсадларга ўз фаолиятини мослаштирган иерархик тузилма ва ташкилотларнинг йиғиндиси сифатида намоён бўлади. Ушбу босқичда давлат олдида турган асосий вазифа - иерархик алоқалар билан боғлиқ вазифаларни амалга ошириш ҳамда аҳолига соғлиқни сақлаш, маориф ва бошқа соҳаларда хизмат кўрсатиш ҳисобланади. Шу мақсадда давлат органлари ҳукуматнинг олий иқтисодий фармойишларини маъмурий ҳужжатга айлантирадilar, фармойишларни бажариш мақсадида ходимлар жамоасини ташкил қиладilar. Ушбу вазифаларни амалга ошириш чоғида давлат тузилмалари хизмат кўрсатмаларига, ички кодексларига бўйсунадilar, хизмат технологиялари ва профессионал билимлар тизимидан фойдаланадilar. Бунда давлат ўз фуқароларига давлат органларидан бирор товар ёки хизматни сотиб олаётган мижоз сифатида муносабатда бўлади.

Бошқача айтганда, давлат бошқарувининг ушбу «маъмурий босқичи» конкрет қарор қабул қилиш жараёнига жалб этилган қонун чиқарувчи ва ижроия ҳокимиятларининг ўзаро муносабатлари, қарор ва лойиҳалар тайёрланишини, ички идоравий муҳокамалар ва шу соҳадаги бошқа муносабатларни ўзида ифодалайди. Маъмурий муҳитдаги ушбу жараёнлар қарорлар қабул қилишнинг микротехнологик даражадаги технологияларини

намойиш қилади. Бу технологияларда аппарат қонунлари ва процедуралари муҳим ўрин эгаллайди, ўзига хос аппарат субъектлари фаолият юритади, давлат мақсадларини амалга оширишга таъсир кўрсатувчи инсоний муносабатлар шаклланади. (Масалан, вазирликда бўлим бошлиғи лавозимида ишловчи ходим ўз ҳамкасблари билан рақобат қилиб давлат даражасидаги қонун лойиҳаси тайёрлашни кечиктириши мумкин).

Юқорида санаб ўтилган босқичлардан ташқари **ўзини-ўзи бошқариш** ҳамда **мустақил ташкил этиш** каби тушунчалар ҳам қарорлар қабул қилиш табиати-га таъсир кўрсатади. Ушбу тушунчалар баъзи муаммоларни ҳал қилишни давлатнинг елкасидан соқит қилиши, бу вазифаларни турли жамоат бирлашмалари зиммасига юклаши мумкин.

Давлат бошқарувининг юқорида санаб ўтилган босқичлари шуни кўрсатадики, қарорлар қабул қилиш жараёнида мақсадларни белгилашнинг турли қарашлари, мотивациялари бир вақтда намоён бўлади. Давлат масъулияти доирасига кирган ҳар қандай соҳада қабул қилинган қарорларда баъзан бир-бирига қарама-қарши бўлган турли ёндашув ва механизмлар инobatга олинади. Ушбу ёндашув ва механизмлар давлат ҳамда жамият ўртасида ўзига хос мувозанатни сақлашга, қабул қилинган қарорлар самарадорлигини белгилашга, бошқарув органларининг кучи ва компетенциясини намойиш этишга хизмат қилади. У ёки бу муаммони таҳлил қилишга ёндашув давлатнинг турли бўғинларида бир-бирига мос бўлсада, тажрибада санаб кўрмай туриб конкрет вазиятда давлат мақсадларини ишлаб чиқувчи марказнинг қаерда жойлашганини айтиб бўлмайди.

Ушбу босқичларда ўзига хос қарама-қаршилиқни ҳам кузатиш мумкин. Масалан, баъзан давлат тузилмалари жамиятни бошқаришда шу қадар марказлаштирилган бўлиши керакки, бу хизмат ахборотини қайта ишлаш ва умуман, бошқариш имкониятини камайтиради. Ал-

батта, давлат тузилмаларининг ички қарама-қаршилигини мутлақлаштириш нотўғри бўлар эди. Зеро, ҳар қандай давлатда ягона сиёсат юритилади, турли вазифаларни бажарса-да, давлат қарорларини амалга оширишга хизмат қилувчи бошқарувчилар табақаси шаклланади.

Врум-Йеттоннинг **қарор қабул қилиш модели** бўйича ушбу жараёнда ходимларнинг иштироки қай даражадалигига қараб бошқарувнинг уч тури ажратилади: **автократик** (1-шакли – раҳбар ўзида мавжуд бўлган ахборотга асосланиб, шахсан ўзи қарор қабул қилади; 2-шакли – раҳбар ходимлардан ахборотни йиғади, аммо қарорни ўзи қабул қилади); **консултатив** (1-шакли – ғоялар ходимларга тақдим этилади, уларнинг фикрлари ўрганилади, қарор ўша фикрлар инobatга олинган ёки олинмаган ҳолда қабул қилинади; 2-шакли – муаммо ходимлар гуруҳига тақдим этилади, улар томонидан фикрлар билдирилади, аммо қарорни шахсан раҳбарнинг ўзи қабул қилади); **гуруҳий иштирок этиш** (муаммо гуруҳга тақдим этилади, биргаликда ечимнинг муқобил йўллари ишлаб чиқилади ва баҳоланади, келишилади ва умумий қарор қабул қилинади). **Моделнинг йўналиши** – қарор қабул қилишда раҳбардан муаммо кўрсаткичларини аниқлаш ва тизимлаш, ахборотнинг мавжудлиги ва ходимларга вазифа белгилаш кутилади.

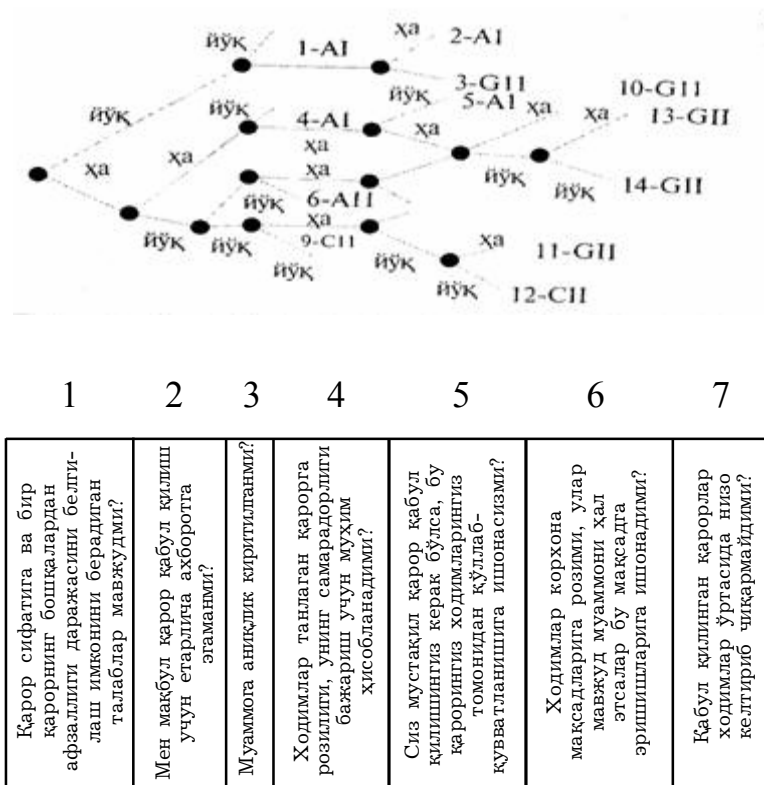
Врум-Йеттон - Яго етакчилик модели. Қарорлар қабул қилишга асосланган етакчилик модели В.Врум, Ф.Йеттон томонидан таклиф этилган, сўнг Яго томонидан тўлдирилган. Бу моделнинг энг асосий хусусияти — ходимларни қарор қабул қилишда иштирок этишга жалб қилиш (3-жадвал).

Бошқарув вазияти	Етакчи услуб	Ходимга таъсир ўтказиш йўли
Юксак топшириқ	Маъмурий услуб	Топшириқни бажариш йўли ва воситаларини тушунтиради
Рағбатлантириш етарли эмас	Маъмурий услуб	Етарли рағбатлантиришга эришиш йўлини қўрсатади ёки рағбатлантириш миқдорини кўпайтиради
Оғир ва зерикарли иш	Қўллаб-қувватловчи услуб	Ишга қизиқишни кучайтиради
Ўзига ишончсизлик	Қўллаб-қувватловчи услуб	Ходимга масъулиятни тушунтиради ва рағбатлантириш орқали ишга қизиқтиради
Ўзини қўрсатишга имконият йўқ	Ютуққа эришишга йўналтирилган услуб	Ходимдан катта куч-ғайрат талаб қиладиган мақсад белгиланади
Вазифа ёки мақсад белгиланган	Иштирок этувчи услуб	Иш мақсади, мезонлари ва услубларига аниқлик киритилади

“Йўл-мақсад” моделининг қўлланиши

Моделда юзага келган вазиятга энг мос келадиган етакчилик услубини аниқлаш учун ўзига хос “қарорлар шохи”дан фойдаланиш назарда тутилади. Етакчи бу моделни қўллар экан гўёки “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. Ана

шу жавоблар, пировард натижада, етакчига мақсадга эришиш учун тавсия этиладиган етакчилик услубини топиш имконини беради (3-чизма).



3-чизма. Врум-Йетто-Яго етакчилик модели⁴

Моделда вазиятга қараб қабул қилиш ва қарор қабул қилишга ходимларни жалб этиш учун олти та услубни қўллаш тавсия этилади:

⁴ http://library.tuit.uz/skanir_knigi/book/personalni_boshqarish/7-8%20bob.htm

- 1-автократик (A1);
- 2-автократик (A2);
- 1-маслаҳатли (C1);
- 2-маслаҳатли (C2);
- 1-гуруҳий (G1);
- 2-гуруҳий (G2).

Мазкур услубларнинг ҳар бири гуруҳга раҳбарлик нуқтаи назаридан қуйидагиларни англатади:

A1 — раҳбар ўзида мавжуд бўлган ахборотдан фойдаланган ҳолда қарор қабул қилади;

A2 — раҳбар зарур ахборотларни ўз ходимларидан олади, сўнг ўзи қарор қабул қилади;

C1 — раҳбар муаммо юзасидан ўз ходимларини йиғилишга тўпламай, улар билан фикрлашади, муаммони ҳал этиш юзасидан таклифлар олади. Сўнгра ўз ходимлари таклифларини ҳисобга олган ҳолда ўзи қарор қабул қилади;

C2 — раҳбар ходимларини тўплаб, уларга муаммони тушунтиради. Йиғилиш давомида ходимларининг ғоя ва таклифларини умумлаштиради, сўнгра қарор қабул қилади. Бу қарорда ходимлар ғоя ва таклифлари ҳисобга олиниши ҳам, олинмаслиги ҳам мумкин.

G1 — раҳбар ходимларини гуруҳга тўплаб, уларга муаммони тушунтиради. Улар биргаликда муаммони ҳал этиш йўлларини излайдилар. Сўнгра раҳбар ходимлар таклифларини ҳисобга олган ҳолда қарор қабул қилади.

G2 — раҳбар ўз ходимларини гуруҳга тўплаб, уларга муаммони тушунтиради. Улар билдирган таклифларни умумлаштириш ёки “ақлий хужум” асосида биргаликда қарор қабул қиладилар. Бу ҳолатда етакчи, асосан, муаммо юзасидан баҳоларни мувофиқлаштирувчи вазифасини ўтайди.

Юқорида келтирилган етакчилик моделлари ушбу масалага бўлган турлича ёндашувни акс эттиради. Шунга қарамаздан, ҳозиргача “Персонални бошқариш” фанида етакчилик муаммолари чуқур тадқиқ этилмаган.

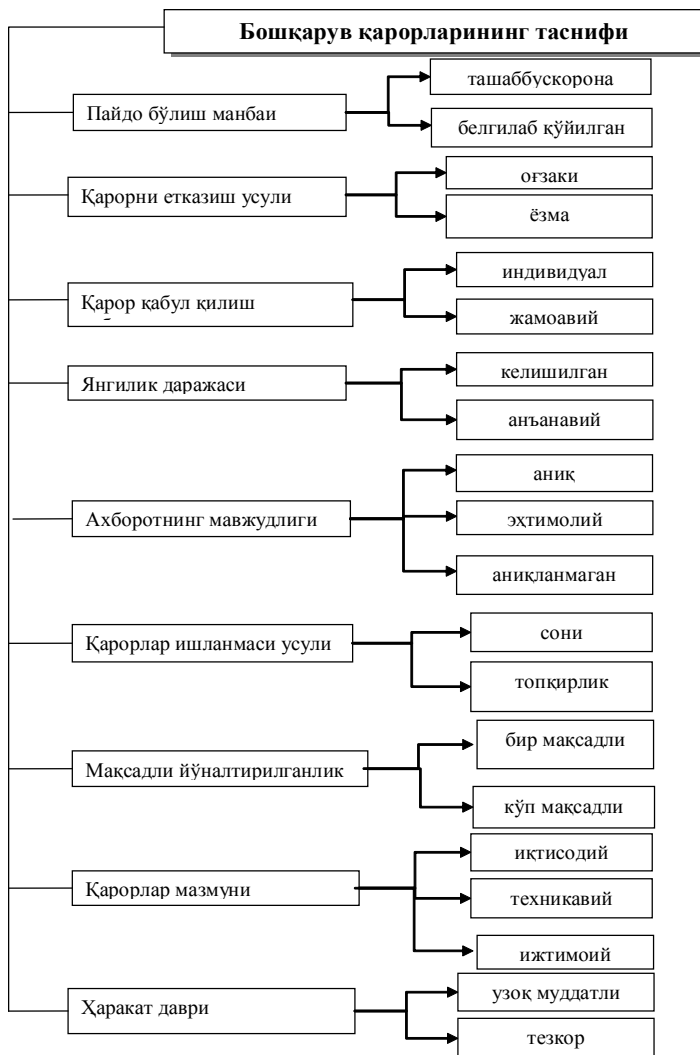
Аслини олганда, етакчилик — санъат. Тадқиқотчиларнинг етакчилик бўйича бирор назарияни асослаб бермаганликларини ҳам шу билан изоҳласа бўлади.

Шу сабабли етакчиликка вазиятга қараб ёндашиш нуқтаи назари сақланиб қолмоқда. Тегишли тайёргарликка эга бўлган раҳбар юзага келган вазиятдан келиб чиққан ҳолда етакчилик услубини танлаб олишга қодир⁵.

Раҳбарлик фаолиятида талабчанлик (бошқарув талаби) қобилияти ҳаммада ҳам бўлмаслиги ёки ташқи таъсир орқали вужудга келиши мумкин. Ўз фаолиятини (келажагини) раҳбарлик мансабида кўрадиганлар хизмат поғоналаридан кўтарилишга ҳаракат қилади. Бошқарув талаби ҳисобига – раҳбарлик фаолиятига танланган номзод зарурий шароитни яратади. Уларда ўз атрофидаги одамларни аниқ топшириқларни ҳал қилишга йўналтириш мақсади билан ҳаракат қилишга интилиш пайдо бўлади. Бошқарув талаби (талабчанлик) раҳбар фаолияти асосий мотивларининг манбаи ва жамоага бошчилик қилишга етакловчи омил ҳисобланади.

Талабчанликдан ташқари раҳбарда бошқарув қобилияти ҳам бўлиши зарур. Улардан муҳими – диагностика, ижодий ва ташкилий йўналиш. Аксарият адабиётларда муаллифлар қарорнинг турли белгиларини ажратадилар. Қисман бошқарув қарорларининг кўп қирралилиги ва уларни ишлаб чиқишда хусусият таснифи очиб берилади (4-чизма).

⁵ http://library.tuit.uz/skanir_knigi/book/personalni_boshqarish/7-8%20bob.htm



4-чизма. Бошқарув қарорлари таснифи⁶

⁶ Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Южаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. –С.39

Бошқарув қарорлари қабул қилиш манбаига кўра, олдиндан ёзилиши бўйича ташаббускор, таклиф бўйича “қуйи”га бўлинади. Психологик жиҳатдан кўпроқ қийинчилик олдиндан ёзиш бўйича қарор ишланмаси ҳолати, яъни тизимли “боғланиш”и одамларнинг ташаббуси йўқолишига олиб келиши мумкин. Субъектига кўра, қабул қилинаётган қарор индивидуал ва жамоавий турларга бўлинади. Биринчиси, шахсан раҳбарлар томонидан, иккинчиси, корхона ва ташкилот жамоаси томонидан, учинчиси – коллегиял органлар томонидан (уюшмалар, бошқармалар) қабул қилинади. Қарор юксаклик даражасига кўра, анъанавий ва новаторликка бўлинади. Анъанавий қарорлар - бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлар. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қарорлар мисол бўла олади. Новаторлик қарори қарор қабул қилиш ва уни алоҳида босқичлари мазмунида жараёни тиклаш хусусияти билан фарқланади.

Бошқарув қарорларининг турлари. Бошқарув қарорларини қабул қилишда норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг турларини аниқ билиш талаб этилади. «Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида» (янги таҳрирда) ги Ўзбекистон Республикаси қонуни⁷нинг 5-моддасида норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг қуйидаги турлари белгиланган:

- а) Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси;
- б) Ўзбекистон Республикасининг қонунлари;
- в) Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг қарорлари;
- г) Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари;
- д) Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари;

⁷ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2012, 52-сон, 583-модда

е) вазирликлар, давлат қўмиталари ва идораларининг ҳужжатлари;

ж) маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг қарорлари.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ўз ваколати доирасида, шунингдек, маҳаллий давлат ҳокимиятидан юқори турувчи давлат ҳокимияти органларининг қарорлари асосида ва уларни ижро этиш учун бошқарув қарорлари қабул қилади.

Бошқарув қарорлари ваколат доираси, йўналиши, объекти ва субъекти жиҳатидан **қарор, фармон, фармойиш, буйруқ** ёки **кўрсатма** шаклида намоён бўлади. Бошқарув қарорларининг турлари аниқ вазият тақозосига кўра амал қилади. Бунда раҳбар ҳар бир қарорнинг моҳиятини тўғри тушуниши ва малакали талқин қилиши талаб этилади. Бошқарув қарорлари, асосан, сиёсий қарорларнинг мазмун-моҳиятидан, шунингдек, қарор қабул қилинадиган ташкилотдаги манфаат ҳамда эҳтиёжлардан келиб чиқиб қабул қилинади.

Бошқарув қарорлари қуйидагилардан иборат:

Қарор - 1) турли давлат ҳокимияти органлари ёки маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органлари, мансабдор шахслар томонидан қабул қилинадиган норматив-ҳуқуқий актларнинг умумлаштирилган номи; 2) ҳозирги пайтда маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш вакиллик органлари томонидан қабул қиладиган ҳуқуқий акт тури. Қарор - қатор органлар ва мансабдор шахсларнинг ҳуқуқий ҳужжати. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг палаталари ва Вазирлар Маҳкамаси ўз ваколатига кирувчи масалаларга оид ҳужжатларни қарор шаклида қабул қилади. Конституциявий суднинг тегишли ҳужжатлар ва шартномаларнинг Конституцияга мувофиқлигини баҳолаш, ҳуқуқий ваколат тўғрисидаги низолар, фуқароларнинг шикоятлари, судларнинг сўровлари ва конституцияни шарҳлаш тўғрисидаги, сўровлар тўғрисидаги якуний тўхтамлари қарор

сифатида қабул қилинади. Дастлабки тергов ёки суриштирув ўтказувчи шахсларнинг, прокурорлар, судларнинг тўхтамлари ҳам қарор деб аталади.

Фармон - Ўзбекистон Республикаси Президентининг ҳуқуқий ҳужжати. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 94-моддасига мувофиқ, Ўзбекистон Республикасининг Президенти Конституция ва қонунларга асосланиб ҳамда уларни ижро этиш юзасидан республиканинг бутун ҳудудида мажбурий кучга эга бўлган фармонлар, қарорлар ва фармойишлар чиқаради. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони норматив ҳужжатлар ёки нонорматив ҳужжатлар, яъни ҳуқуқни қўллашга доир ҳужжатлар бўлиши мумкин. Барча учун мажбурий кучга эга янги ҳуқ-атвор қоидаларини белгилайдиган фармон норматив ҳужжат ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти ўзининг қонунда белгиланган ваколатларни амалга ошириш жараёнида чиқарадиган фармонлар, масалан, Ўзбекистон Республикасининг орден ва медаллари билан мукофотлаш, фахрий унвонлар бериш, Ўзбекистон Республикаси фуқаролигига қабул қилиш тўғрисидаги фармонлар нонорматив ҳужжатлар ҳисобланади.

Фармойиш - конституциявий ва маъмурий ҳуқуқда давлат ҳокимияти ёки маҳаллий ўзини ўзи бошқариш тизимининг органи ёки мансабдор шахснинг ўз ваколати доирасида чиқарган ва барчага мажбурий бўлган акти. Фармойиш, одатда, муайян хусусий ҳолларга оид бўлиб, ижро этилиш билан унинг ҳаракати тугалланади. Баъзан, фармойиш узоқ муддат амалда бўлиши ҳам мумкин (масалан, комиссия тузилиши, бирор тадбирни молиялаштириш тўғрисида ва ҳ.к.). Фармойиш қонуности акти бўлиб, у конституция ва қонунларга мувофиқ бўлиши шарт. Қоидага кўра, фармойиш норматив характерга эга эмас, яъни у билан янги қоидалар белгиланмайди. Бошқача айтганда, фармойиш ҳуқуқни қўллаш акти ҳисобланади. Лекин амалиётда алоҳида

органлар томонидан чиқариладиган, масалан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармойиши норматив акт ҳисобланади.

1. Президент Фармойиши - Ўзбекистон Республикаси Президентининг ҳуқуқий акти. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 94-моддасига мувофиқ, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармон, қарор ва фармойишлар чиқаради. Бундай актлар Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида ижро этиш учун мажбурийдир.

2. Ҳукумат Фармойиши - Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг ҳуқуқий акти. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 98-моддасига мувофиқ, Вазирлар Маъкамаси амалдаги қонун ҳужжатларига мувофиқ Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудидаги барча органлар, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар ва фармойишлар чиқаради, уларнинг ижросини таъминлайди. Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарорлари ва фармойишлари Ўзбекистон Республикаси мамлакат ҳудудида ижро қилиш учун мажбурийдир. Ўзбекистон Республикаси ҳукумати фармойишлари ва қарорлари Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, қонунлари ва Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонларига зид бўлган ҳолларда Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан бекор қилиниши мумкин.

Буйруқ – 1) қарорнинг янада қатъий кўриниши, ходимларни муайян муддатгача қарорларни аниқ бажаришга ундовчи ҳужжат. Буйруқнинг асоси юқори бошқарув органлари раҳбарларининг қарорлари, ҳукумат фармойишлари; 2) давлат идоралари, муассасалари томонидан чиқариладиган ёзма ҳужжат; 3) ҳарбий хизматда бошлиқлар томонидан бериладиган кўрсатма.

Давлат органлари ва маҳаллий ҳокимият органлари томонидан қуйидаги бошқарув қарорлари қабул қилинади:

-давлат ижроия органлари тўғрисидаги низомлар - меъёрий акт бўлиб, ижроия ҳокимияти органи ҳуқуқий мақомини белгилаб беради, уларнинг ўзига қарашли муассасаларни давлат бошқаруви бўйича махсус (тармоқлар бўйича) ваколатлари ва функцияларини ифодалайди. Бу каби низомлар ҳукумат томонидан тасдиқланади;

-ижроия ҳокимият органининг тизилмавий бўлинмалари тўғрисидаги низомлар - меъёрий акт бўлиб, мазкур бўлинмаларнинг фаолияти, вазифаси, функциялари, шунингдек, бўлинмалар раҳбарларининг ҳуқуқ ва масъулиятларини белгилаб беради. Улар ижроия ҳокимияти органи раҳбарияти (вазирлик, давлат қўмитаси ва бошқалар) томонидан тасдиқланади;

-давлат хизматчисининг мансаб йўриқномалари меъёрий акт ҳисобланиб, унда мансабдорнинг бурчлари, ваколатлари, унинг иш стажи ва маълумотига нисбатан талаблар ифодаланади;

-тузилма ва штатлар жадвали ташкилий ҳужжат ҳисобланиб, унда тузилмавий бўлинмалар таркиби, ундаги мавжуд лавозимлар, штат бирликлари сони ифодаланади. Ҳукумат томонидан тасдиқланади;

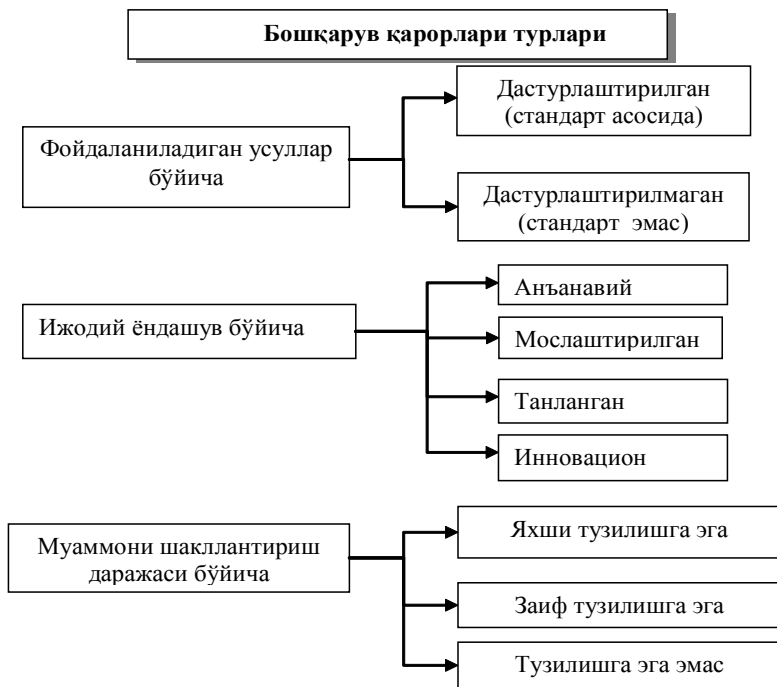
-вазирлик қарорлари, вазир фармонлари, буйруқлари, фармойишлари қонуности меъёрий ҳуқуқий акт ҳисобланади;

-ташкилот раҳбариятининг буйруқлари, фармойишлари ва бошқа шакллардаги қарорлари;

-ташкилот, ўзини ўзи бошқариш органлари ва меҳнат жамоасининг умумий мажлисларида қабул қилинган қарорлар;

-шартнома – турли томонларнинг ўзаро муносабатлари ва мўлжалларини ифодаловчи, бу муносабатларни мувофиқлаштирувчи ҳужжат;

-режа - мўлжалланган ишлар ёки тадбирларни аниқ бажариш муддатлари, изчиллиги, ҳажми, ижрочилари, молиявий манбалари ўрнатилган ҳужжат ва бошқалар.



5-чизма. Бошқарув қарорлари турлари⁸

Бошқарув қарорларининг таснифи. Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан турли даража, моҳият ва мазмунга эга бўлган қарорлар қабул қилинади. Уларни бир неча белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин⁹.

1. Амал қилиш даврига кўра:
 - стратегик қарорлар;
 - тактик қарорлар.

⁸ Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Южаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. -С. 42

⁹ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. -Т.:, Ўқитувчи, 2001, 354-359 -бетлар.

Стратегик қарор мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурлар ишлаб чиқиш мақсадида қабул қилинади.

Тактик қарорлар - мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлар.

2. Таъсир доирасига кўра:

- умумий қарорлар;
- махсус қарорлар.

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 бошқалар.

Махсус қарорлар тор доирадаги муаммоларга тааллуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлар учун қабул қилинади.

3. Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра:

- ижтимоий-иқтисодий ва техник қарорлар;
- стереотип қарорлар;
- ташаббусли қарорлар.

Ижтимоий-иқтисодий ва техник қарорлар мазмуни ўз номидан ҳам билиниб турибди.

Стереотип қарорлар қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар кундалик масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар, асосан, муайян муддатга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлади. Раҳбар стереотип қарорларни, одатда, ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш бўйича буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар тавсифига кўра новаторлик, мазмунига кўра эса истиқболни 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 қабул қилинади.

4. Такрорланиши ёки янгилик даражасига кўра:

- анъанавий қарорлар;
- тавсияли қарорлар.

Анъанавий қарорлар – одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълум. Бунга корхонанинг ишлаб чиқариш дастурига оид қарорлари мисол бўла олади.

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

5. Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра:

- аниқ қарорлар;
- ноаниқ қарорлар.

Аниқ қарорлар тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга оширилиш эҳтимоли юқори бўлади.

Ноаниқ қарорлар – таваккал билан, яъни тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлар. Бошқача айтганда, бундай қарорлар кутилган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб, қабул қилинадиган қарорлардир.

6. Амал қилиш хусусиятига кўра:

- вақтинчалик қарорлар;
- тезкор (оператив) қарорлар;
- мунтазам қарорлар;
- вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар.

Вақтинчалик қарорнинг амал қилиш муддати маълум вақт билан чекланади ёки доимий қарор қабул қилингунча амал қилади.

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

Мунтазам қарорлар белгиланган муддатларда чиқарилади.

Вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар ҳар замонда бирор сабабга кўра қабул қилинади.

7. Қарорни қабул қилиш шаклига кўра:

- яккабошчилик принципи асосида қабул қилинган қарорлар;

- коллегиялик (кўпчилик фикри) асосида қабул қилинган қарорлар;

- якдиллик принципи асосида қабул қилинган қарорлар;

- консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар;

- «Ринги» усули асосида қабул қилинган қарорлар.

Яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учрайди. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80-90 фоизи буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинлик юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчилар билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррар.

Коллегиялик (кўпчилик) тамойили «коалициялар», яъни турли иттифоқ ёки бирлашмалар аниқ маълум бўлган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади. Шу сабабли қарор қабул қилишда овоз бериш йўлига ўтилади. Бундай ҳолларда қабул қилиш учун кўпчиликнинг овозига таянилади. Кўпчилик ҳолларда ярмидан кўп овоз, гоҳида принципал масалалар юзасидан меъёр 2/3 деб тасдиқланади.

Якдиллик тамойили моҳиятига кўра илгари сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб-қувватлашдан

иборат. Бундай ҳолат жуда кам учрайдиган ҳодисадир, чунки қарорлар қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлсада, одатда, бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрига эга бўлади.

Якдиллик фавқулодда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек, қаршилиқ кўрсатувчи гуруҳларда «каолициялар» бўлмаган ҳолларда юзага келади.

Консенсус – қарорлар ишлаб чиқиш жараёнида баҳсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келишиш. Консенсусга ўзаро фикр алмашиш ва маслаҳат, шунингдек, илгари сурилаётган муқобил масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллаш ёрдамида эришилади.

«Ринги» усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усул. Бу усулга кўра мажлисда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади. Японияда «Ринги» усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоа масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Япон раҳбарлари томонидан қўлланиладиган яна бир усул “кингисё” ҳам ўзига хос хусусиятларга эга. Бу усулнинг фарқи шундаки, бунда қарорнинг тайёр лойиҳаси раҳбар томонидан тузилган рўйхат бўйича мутахассисларга берилади ва уларнинг эътирозлари ёзма равишда қабул қилинади. Сўнг мажлис ўтказилади, мажлисга фақат аниқ фикрга эга бўлган мутахассислар таклиф этилади¹⁰.

Бу иккала қарор турини эксперт-мутахассисларга таянган ҳолда қабул қилинган қарорлар деб айтиш мумкин.

8. Қарор шахс томонидан қабул қилинар экан, унда

¹⁰ Ломакин А.Л. Управленческие решения. – М.: Форум-Инфра. 2005, – С.139.

бу шахс фазилатлари муайян даражада акс этади. Шу нуқтаи назардан қуйидаги кўринишдаги қарорлар мавжудлиги эътироф этилади:

- мувозанатлашган қарорлар;
- туртки берувчи (импульсли) қарорлар;
- тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар;
- таваккалли қарорлар;
- эҳтиёткорона қарорлар;
- оқилона қарорлар.

Мувозанатлашган қарорларни, одатда, мазкур муаммони чуқур билган, «етти ўлчаб, бир кес» қабилида иш тутадиган, ўз хатти-ҳаракатларига танқидий ёндашадиган раҳбарлар қабул қилади. Бундай бошқарувчилар қарор қабул қилишдан олдинроқ у ҳақда ўз қатъий фикрига эга бўлади. Қарор қабул қилишга бундай ёндашув бошқаларга нисбатан самарали ҳисобланади.

Туртки берувчи (импульсли) қарорларни қабул қилувчи раҳбар турли фикр, ғояларни тезда ўйлаб топадиган, аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият топа олмайдиган раҳбардир. Шу сабабли бундай қарорлар бирданига қабул қилиниб, етарли даражада асосланмаган ва ишончсизроқ бўлади.

Тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар чуқур изланишлар натижасида қабул қилинади. Бунда қарор тезкор ғоянинг пайдо бўлишидан кўра кўпроқ аниқлик киритиш, назорат қилиш асосида қабул қилинади. Бундай қарор қабул қилишда раҳбар ҳар бир фикрни, шунингдек, фаразни (гипотезани) синчиклаб кўриб чиқади, ўзининг ҳар бир қадамини бир неча мартаба текшириб чиқади. Натижада, қарор қабул қилиш жараёни чўзилиб кетиши мумкин.

Таваккалли қарорларнинг импульсли қарорлардан фарқи шундаки, уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз тахминларини асослашга уринмайдилар. Улар ўзларига ишонган ҳолда ҳеч қандай хавфдан кўрқмайдилар.

Эҳтиёткорона қарорлар ўз ишига ниҳоятда пухта

ёндашадиган, унга танқидий нуқтаи назардан қарайдиган, турли вариантларни баҳолаб иш тутадиган раҳбарлар томонидан қабул қилинади. 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.

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув қарорлари қабул қилишда шахс фазилатларини ҳисобга олиш унинг қандай самара бериши мумкинлигини англашга ёрдам беради. Шунингдек, раҳбар фаолиятида муайян фазилатлар (собитқадамлик, интизомлилик, софдиллик, масъулиятлилик, қатъиятлилик)нинг намоён бўлиши оқилона қарорлар қабул қилиш имкониятини беради.

4-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг асосий босқичлари

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни бир неча босқичлардан иборат. Бошқарув қарорлари қабул қилиш масаласини сиёсий жиҳатдан таҳлил қилган дастлабки америкалик сиёсатшуносларидан бири - Герберт Саймон қарор қабул қилиш жараёнини қуйидаги тартибда амалга оширилган ҳаракатлар сифатида талқин қилган: муаммонинг қўйилиши, ахборот йиғиш, муқобилларни аниқлаш, баҳолаш, ҳаракатдаги шахснинг ўз қадриятларидан келиб чиққан ҳолда муқобиллардан бирини танлаш. Герберт Саймон қарорлар қабул қилишни “бошқарув фаолиятининг моҳияти”, деб ёзган эди. Қарорлар қабул қилиш – асосий вазифа, аждодлардан мерос бўлиб қолган фаолият тури, бошқарув қарори – профессионал раҳбар фаолиятининг маҳсули.

Ҳар бир инсон ўз ҳаёти давомида ўзига ёки яқинларига дахлдор кўплаб қарорлар қабул қилади. Бу жараёнда қарорлар қабул қилиш тажрибаси, интуициялар, бошқалар маслаҳатига асосланган субъектив ёндашувлар бўлиши табиий. Бошқарув қарорлари қабул қилиш кишилар манфаати билан боғлиқ бўлгани учун унга субъектив ёндашиб бўлмайди, бу жараёнга илмий ёндашиш талаб этилади. Қарорлар қабул қилиш назарияси ва усулларининг илмий асосларига доир билимга эга бўлиш раҳбар кадрларнинг профессионал даражасининг энг зарурий шартдир.

Бошқарув (ташкилий) қарорлари қабул қилиш – раҳбар томонидан уни эгаллаб турган лавозимига мувофиқ, ўз мажбуриятини амалга ошириш учун танлашни ҳам англатади¹. Қарорлар қабул қилиш – раҳбар-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. -М.:Дело, 1999. -С.218

нинг шахсий функцияси бўлиб, у “шахсий” қарордан шуниси билан фарқ қиладики, ҳар бир бошқарув қарори ташкилотдаги муайян ўзгаришнинг лойиҳаси сифатида намоён бўлади. Бошқарув қарори мураккаб ижтимоий-техникавий тизим муҳитида амалга оширилади, у муайян хулқи-атворни ифодалаб, кўплаб кишилар ҳаётига таъсир қилади, уларнинг мақсадлари, манфаатлари, қизиқишларига мос келиши лозим бўлади. Бошқарув қарорлари қабул қилиш раҳбарнинг барча функцияларида намоён бўлади – ўзининг маълум хусусиятларига эга бўлган режалаштириш, фаолиятни ташкил этиш, мотивация, назорат соҳалари ҳам қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошириш билан боғлиқ². Шунингдек, ҳокимият ҳам қарорлар қабул қилиш қобилиятига тааллуқли бўлиб, кишиларга таъсир этади, уларнинг манфаатини ифодалайди. Ҳокимият хулқ-атвор устидан ҳам назорат ўрнатиши билан ажралиб туради³.

Гарольд Лассуэль қарорлар қабул қилиш жараёнининг **етти функционал босқич**ини ажратади: муаммони қўйиш, ахборот излаш, тавсияларни ишлаб чиқиш (муқобилларни аниқлаш), танлов (муқобиллардан бирини танлаш), кўмак сўраб мурожаат қилиш, қарорнинг самаралилигини баҳолаш, натижа (янгилаш, қайта кўриб чиқиш ёки бекор қилиш). Мисол учун ушбу етти босқични янги ташкил этилган корхона (ташкилот)нинг бўш ёки янги иш ўринларини малакали мутахассис кадрлар билан тўлдириш жараёнини таҳлил қилиб кўрсак. Корхона раҳбари ёки бўлим бошлиғи, **биринчи** навбатда мавжуд бўш иш ўрнини малакали кадр билан тўлдириш муаммосини қўяди. **Иккинчидан**, малакали кадр

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ.-М.: Дело, 1999. -С.219

³ Корсини Р., Ауэрбах А. Психологическая энциклопедия. Санкт-Петербург, 2002.-С.117.

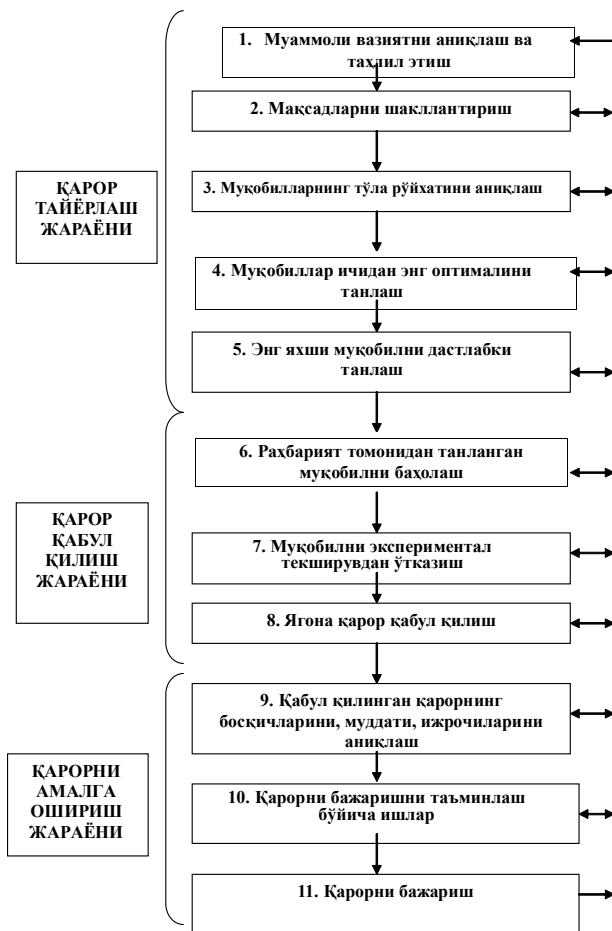
(ишга номзодлар)ни ишга жалб этиш бўйича ахборот тўплаш (чора-тадбирлар кўриш, номзодларни ишга қабул қилиш мезонлари ишлаб чиқиш)га эътибор қаратади. **Учинчидан**, соҳага яқин муқобил номзодлар танланади. **Тўртинчидан**, мавжуд танлов мезонларига асосан номзодлардан бири танланади. **Бешинчидан**, танланган номзод ҳақида бўлим бошлиғи(ходимлари ёки корхона жамоаси) фикри, муносабати ўрганилади. **Олтинчидан**, танланган номзод фаолияти самарадорлиги ўрганилиб, қабул қилинган қарорга объектив баҳо берилади. **Еттинчидан**, олинган (эришилган) натижага кўра қабул қилинган қарор янгиланиши, қайта кўриб чиқилиши ёки бекор қилиниши мумкин.

«Социал ташкилот» моделининг намояндалари америкалик сиёсатшунослар Д.Марч ва Т.Саймон қарорлар қабул қилиш жараёнининг тўрт босқичини ажратадилар: а) муаммонинг қўйилиши; б) самарали муқобил қарорларни ахтариш; в) муқобилларни қиёсий таҳлил қилиш; г) ҳаракат режаси сифатида энг самарали ва оқилона муқобилни танлаш.

Қарорни тайёрлаш ва қабул қилиш босқичи ниҳоятда масъулиятли бўлиб, айнан шу босқичда тўпланган ва ҳолисона таҳлил қилинган маълумотлар сиёсий субъектнинг иродавий хатти-ҳаракатлари асосига айланади.

Қарорлар тайёрлаш босқичи. Давлат сиёсатини шакллантириш босқичида турли жараёнларни ҳосил қилган ҳолда, аниқ сабаби ва натижаси бўлмаган турли бошқарувчи гуруҳлар ҳаракатларининг бошланиши ва охири бир-бири билан кесишади. Бироқ мантиқий нуқтаи назардан қарорлар қабул қилиш жараёнида давлат томонидан қўлланилаётган технологиялар мазкур жараённинг босқичлари билан боғлиқ. Бу жараёнларда бошқарув фаолияти учун муҳим бўлган ҳаракатлар амалга оширилади, турли манфаатларни мувофиқлаштиришнинг расмий ва норасмий механизмлари нисбати аниқланади, бошқарувчиларнинг муайян маъмурий

ҳаракатларига рухсат берилади, давлат бошқарувида қўлланиладиган техника ва амалларнинг кетма-кетлиги белгиланади.



6-чизма. Қарор қабул қилишнинг босқичлари⁴

⁴ Қаранг: Қирғизбоев М. Сиёсатшунослик. Ўқув қўлланма .–Т.: Янги аср авлоди. 2013. 349-бет.

Одатда, назарияда қарорлар қабул қилиш жараёнини турли нуқтаи-назарга кўра дифференциациялашга (фарқлаштиришга) ҳаракат қиладилар. Бироқ давлат бошқарувининг мақсадларини ишлаб чиқишдаги ноаниқликларнинг олдини олишда унинг уч асосий босқичи: тайёрлов, мақсадларни белгилаш ҳамда уларни амалга ошириш босқичлари ажратиб кўрсатилади.

Қарорлар қабул қилиш жараёнининг тайёрлов босқичида муаммони аниқлаш ва ифодалаш вазифаси амалга оширилади. Шу мақсадда муаммони ҳал қилишда зарур бўлган маълумотлар базаси шакллантирилади, давлат учун ҳал қилиниши муҳим бўлган муаммолар рўйхати тузилади (кун тартиби), улар орасидаги энг муҳим муаммолар ажратиб кўрсатилади ҳамда муаммонинг ўзгариши ва уни ҳал қилишда эришилган ютуқларни аниқлашнинг мезони яратилади.

Ушбу босқичда қўлланиладиган технологиялар қуйидаги фаолият схемасига кўра амалга оширилади: вазиятни таҳлил қилиш жараёнида муаммони излаш. Давлат (раҳбар) муаммонинг мавжудлигини тан олганидан сўнг қуйидаги муқобил ҳаракатлардан бирини амалга оширади: 1) муаммога нисбатан бетараф муносабат ёки муайян позицияни билдириб, бошқа ҳаракатлардан ўзини тийиш; 2) муаммони ҳал қилиш бўйича олиб бориладиган фаолият бошланишини атайин орқага суриш; 3) муаммони ҳал қилиш бўйича фаол ҳаракат олиб бориш. Агар давлат (раҳбар) учинчи йўналишни танласа, унинг ҳаракатлари қуйидаги вариантларда амалга оширилиши мумкин: у вазиятни таҳлил қилмай туриб муаммони ҳал этишга қарор қилади; ихтилофни келтириб чиқарган сабабларни аниқлаш ҳамда уни ҳал қилишнинг энг самарали усулларида бирини танлаш мақсадида аниқ ҳаракатларни орқага суриш (давлат (раҳбар) бунда воқеалар ривожидан орқада қолади); муаммони ҳал қилишни бошқа бўғинларга (жамоатчилик бирлашмаларига) узатиш ҳамда вазиятни юмшатишнинг тезкор чораларини кўриш.

Давлатнинг тахлилий тузилмалари томонидан муайян ходисани муаммо сифатида талқин қилиш учун ҳуқуқий асос бўлиши зарур. Бундан ташқари, вазият барча учун тушунарли, ижтимоий зиддиятларнинг социял сабаблари белгиланган, оқибатлари аниқланган бўлиши зарур.

Қарорлар қабул қилиш жараёнининг тайёрлов босқичида охир-оқибат муаммоли вазиятнинг мавжудлиги тан олинади, ундаги масалаларнинг иерархияси белгиланади (давлат, корхона, ташкилот манфаатларидан келиб чиққан ҳолда, уларнинг аҳамиятига кўра кетмакетлиги белгиланади), мавжуд муаммолар аниқ тасвирланади. Қисқача айтганда, бу босқич - муаммони тушунишдан тортиб, уни ҳал қилиш йўллари излашгача бўлган жараёни ўз ичига қамраб олади. Бу жараёнда муаммони ҳал қилишнинг мураккаблиги муаммонинг моҳиятини ўзгартирмаслик учун корхона, ташкилот раҳбарлари хотиржамликни сақлашлари лозим. Чунки улар ҳиссиётлар натижасида мавжуд ижтимоий муаммони назардан четда қолдиришлари мумкин. Бундан ташқари, қисман тушунилган ва нотўғри тасвирланган муаммолар ҳам корхона (ташкилот) ва унинг жамоа аъзолари учун салбий оқибатларни келтириб чиқариши мумкин.

Бирор қарорга келиш билан боғлиқ бўлган иккинчи босқичда фаолиятнинг аниқ мақсадини белгилаш марказий ўрин эгаллайди. Қарорлар қабул қилишдан манфаатдор бўлган раҳбар бу босқичда «мавзуни ўзгатириш»ни назарда тутиб, яъни муаммони янада чуқурлаштириш мумкин бўлган бошқа муқобил вариантларга ҳам эътибор қаратиши лозим.

Давлат сиёсатининг мақсадларини ишлаб чиқишда бошқарув органлари турли қарорларни таҳлил қилади, воқеалар ривожининг муқобил вариантлари моделини яратади. Бу босқичда энг камида учта асосий муқобил вариантлар: юқори даражада, хавфсиз (нейтрал) ҳамда

минимал эҳтимоллар кўриб чиқилади. Буларнинг барчаси ушбу босқичдаги муҳим таҳлилий вазифа бўлган юқори (раҳбар фаолиятининг ресурсларга, ахборотга, вақтга, мажбуриятларга боғлиқлигини билдирувчи) ва қуйи (муаммонинг мавжуд бўлишига таъсир кўрсатувчи омиллар билан шартланган) чегараларига эга бўлади.

Давлат бошқарувида муаммоли вазиятлар ва вазифаларнинг асосий уч тури кузатилади. Бу турларга кўра фаолиятнинг муқобил вариантлари ишлаб чиқилади, қарорлар қабул қилинади. Биринчиси - тўғри тузилмали (стандарт) вазифалар бўлиб, давлат шароит туғилиши билан бу вазифаларни амалга оширади (масалан, коммунал хизматларни қишки мавсумга тайёрлаш, ҳосилни йиғиб олиш, навигацион тадбирлар ва ҳ.к.). Бундай ҳолатда илгари амалга оширилган шу каби ишлар туфайли ортирилган тажриба, аниқ муддат, қўлланилган воситалар натижасида шаклланган қарорларнинг аниқ алгоритмлари мавжуд бўлади. Одатда, бундай вазифалар тезлик билан мақсадга айланади, кетма-кет ҳаракатларнинг кўп тармоқли тизимига, мақсадларни амалга ошириш учун тайёр бўлган аниқ қисмларга эга бўлади.

Заиф тузилишга эга вазифаларни ҳал қилишда башоратлар ишончсиз натижа беради. Ва ниҳоят, вазифаларнинг учинчи тури - тузилишга эга бўлмаган вазифалар ҳисобланади. Бу вазифаларни объектив баҳолашнинг мезонлари бўлмай, улар мақсад нуқтаи назаридан ҳам, восита нуқтаи назаридан ҳам тушунарсиз бўлади. Бунда қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган таркибий қисмлар яхши тасвирланмай, фақат воқеаларнинг ривожига қараб намоён бўлади. Шундай қилиб, бу турдаги вазифаларни бажариш учун ижодий ёндашув ҳамда илгари маълум бўлган ёндашувлар ва стереотипларни инкор этиш талаб қилинади. Натижада, бундай ҳолатлар билан боғлиқ равишда қабул қилинган қарорларнинг самарадорлиги анча паст бўлади.

Мақсадларни аниқлаш, муваффақият мезонларини

ишлаб чиқиш, вазиятга миқдор ва сифат жиҳатидан тавсиф бера олиш имконини яратадиган таҳлилий услубларни қўллаш ностандарт вазифаларни бажаришнинг асосий воситаси ҳисобланади.

Бошқарув қарорларини амалга ошириш босқичи – қабул қилинган бошқарув қарорларини амалда қўллаш ҳисобланади. Ушбу босқични ифодалаш учун кўп ҳолларда “бошқарув қарорларини амалга ошириш”, “бошқарув қарорларини бажариш” ва “бошқарув қарорларининг ижросини таъминлаш” атамалари қўлланади. “Қабул қилинган бошқарув қарорларини қўллаш” атамаси раҳбарларнинг, ушбу босқич мазмунининг таркибий қисми ҳисобланган ҳаракатларнинг хусусиятларига тўлароқ мос келади. Қабул қилинган бошқарув қарорларини қўллашнинг моҳиятини раҳбарларнинг қуйидаги уч босқичга бирлаштириш мумкин бўлган ҳаракатлари ташкил этади:

1) бошқарув қарорларини тегишли раҳбарлар ва ходимларга етказиш;

2) бошқарув қарорларини самарали қўллаш мақсадида ушбу тегишли раҳбарлар ва ходимларга йўриқнома ўтказиш;

3) бошқарув қарорларини тегишли раҳбарлар ва ходимлар томонидан қўллаш жараёнида муфассаллаштириш (деталлаштириш), тузатиш, ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш (таҳрир қилиш).

Бошқарув қарорларини тегишли раҳбарлар ва ходимларга етказиш – бу яқин ва узоқ келажакда, улар томонидан амалга оширилиши лозим бўлган қарорларга оид барча ахборотлар билан ўз вақтида, тўлиқ ва аниқ таништиришдан иборат. Ушбу тарздаги таништириш юқоридаги ахборотларни ўз ичига олган муайян бошқарув қарорлари билан тегишли раҳбарлар ва ходимларни бевосита таништириш, шунингдек, ёзма ёки оғзаки ахборотларни турли усулларда бериш орқали амалга оширилиши мумкин.

Юқорида санаб ўтилган вазифаларни ҳал қилишда корхона (ташкилот)нинг имкониятларини аниқлаш усуллари билан бири мавжуд имкониятларни белгилаш ҳисобланади. Бунда корхона (ташкилот) фаолиятининг дастурларини аниқ гуруҳлар ва алоҳида ижрочилар ўртасида тақсимлаш, узоқ ва қисқа муддатли йўналишлар ўртасидаги зиддиятларни йўқотиш, ташкилий тузилмаларни шакллантириш назарда тутилади.

Мақсадларни белгилаш босқичида охир-оқибат, турли моделлар параметрини бир-бирига солиштирган ҳолда ҳаракатларнинг энг мақбул моделини танлаш, амалга ошириладиган ишларни баҳолаш зарур. Бирор муқобил вариантни танлашнинг пировард мақсади кўра билиш, давлатнинг ичи ва ташқарисидан воқеалар ўзгаришига таъсир кўрсатадиган омилларни (башорат қилиш мумкин бўлган ва башорат қилиш мумкин бўлмаган, бошқариладиган ва бошқариб бўлмайдиган) аниқлаш имконини беради.

Бунда давлат органлари пировард натижага қараб ҳаракат қилишлари, шу боис ўз олдиларига нафақат мақбул мақсадларни, балки эришиш мумкин бўлган мақсадларни қўйишлари, амалга ошириш мумкин бўлган дастурларга кўра фаолият юритишлари зарур. Бошқарув жараёнида иштирок этувчилар самарасиз тасаввурлардан воз кечишга, айти вақтдаги ҳолатни ҳисобга олишга, чекланган ресурсларни рационал сарфлашга, кутилмаган ҳолатларнинг пайдо бўлиши мумкинлигини назарда тутишга мажбурдирлар. Қарорлар қабул қилиш жараёнида пайдо бўладиган қўшимча муаммо ва зиддиятларни бартараф этиш мақсадларни белгилашнинг асосий мезони ҳисобланади. Бошқарувчилар шундай ҳаракат қилишлари лозимки, бирор соҳада қабул қилинган муваффақиятли қарор натижасида бошқа соҳаларда зиддиятлар келиб чиқмаслиги ҳамда давлатнинг зиммасидаги муаммолар юки ортиб кетмаслиги зарур.

Бундай мақсадларга эришиш кўп жиҳатдан қарорлар қабул қилиш жараёнида қўлланилган усулларга боғлиқ бўлади. Давлат бошқарувида қўлланиладиган усуллар ранг-баранг бўлиб, улар ўз ичига **интуитив** методлардан тортиб, **математик моделлар** асосида қўлланиладиган **расмий-рационал** методларни қамраб олади. Бу усулларни танлаш ва улардан фойдаланиш қарорлар қабул қилувчи кишиларга, вазиятга, стратегик йўналишга ва бошқа қатор омилларга боғлиқ бўлади. Масалан, ҳокимиятни ўз қўлида сақлаб қолишга интилган етакчилар мақсадга эришишнинг инкрементал ва мавжуд муаммога унчалик катта ўзгартириш киритмайдиган усулларидан фойдаланишлари мумкин. Айни вақтда, экспертлар ҳиссий билиш ва сиёсий раҳбарлик тажрибасига зид бўлган технократик усуллар билан чекланиб қолишлари мумкин.

Қарорлар қабул қилиш жараёнида фойдаланиладиган усулларни 6 синфга ажратиш мумкин:

- ҳиссий билишга асосланган, субъектнинг ҳиссий ва гипотетик тасаввурларини ўзида акс эттирадиган усул;

- субъект томонидан илгари содир бўлган ўхшаш ҳодисаларда фойдаланилган услубларни механик қўллашни назарда тутадиган прецедент (ўзидан кейин содир бўладиган худди шу турдаги воқеаларга намуна, ўрнак бўла оладиган воқеа-ҳодиса)усули;

- вазиятни баҳолашда «тўғри» (воқеани идеал талқин қилиш) фикрлаш усулларига асосланган математик, рационал (илмий) усул. Бунда «харажат ва фойда», «харажат ва фаолият», «олдинда борувчи тадқиқотлар», «бозорни ўрганиш», «SWOT» таҳлил методлари каби турли усуллар йиғиндиси;

- вазиятнинг тизимий ва фундаментал жиҳатларига таъсир кўрсатмайдиган, уни сезиларли даражада ўзгартирмайдиган инкрементал усул;

- конкрет муаммоли вазиятни эмпирик⁵ тадқиқ

⁵ Эмпирик – тажрибада синалган.

этишда ижтимоий таҳлилнинг умумназарий ёндашувларини қўллашни назарда тутадиган аралаш усуллар.

Қуйидаги омиллар бошқарувнинг тўғри ташкил этилган мақсадлари тизимини яратиш имконини камайтиради: мавжуд вазият ҳақида етарли ва ишончли ахборотнинг камлиги; қарорлар қабул қилувчи шахснинг, руҳий ва бошқа субъектив хусусиятлари (нолеgitимлик, таваккал қилишни истамаслик ёки авантюристик бошқарув усули ва ҳ.к.); вазият билан боғлиқ шароит (қарорлар қабул қилиш учун вақт ва ресурсларнинг етишмаслиги, аҳволнинг яхши ўрганилмаганлиги, вазиятнинг ўзгаришига таъсир кўрсатувчи аниқ омилларнинг йўқлиги); ташкилий шароит (маъмурий қоидаларнинг камлиги, ташкилий тузилмаларнинг қарорлар қабул қилишга тайёр эмаслиги, аппаратнинг қўйилган мақсадларга нисбатан расмий-бюрократик муносабати ва. ҳ. к.)

Қабул қилинган қарор - мақсадга эришиш йўлидаги имконият, холос. Шу боис мақсадларни аниқлаш учинчи босқичга ўтиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Ушбу босқичнинг асосий хусусияти шундан иборатки, у акс алоқалар механизмларини ишлаб чиқиш ва бошқарилувчиларни жалб қилиш эвазига бошқарув даврининг иштирокчилари сонини кенгайтиришни назарда тутайди. Давлат (корхона, ташкилот)да қарорлар қабул қилган шахслар эмас, балки фуқаролар ва тузилмаларнинг кенг доираси ушбу қарорларни амалга оширади (шу жумладан, мазкур қарорларга қарши бўлган кишиларга ҳам у ёки бу вазифани бажариш топширилади). Ушбу босқичда қўлланадиган давлат бошқаруви технологияларининг мазмуни қуйидаги тамойилларга асосланади: директивлик (қарорларни буйруқ - тавсия шаклида етказиш); манзиллилик (яъни, аниқ гуруҳлар, тузилмалар, ташкилотларга мурожаат қилиш ва уларнинг зиммасига шунга мос масъули-

ят юклаш); қонунийлик⁶; қарорлар амалга оширишнинг захира тизимининг мавжудлиги; қабул қилинган қарорлар амалга оширилишини назорат қилишнинг институциялашганлиги; қўйилган талабларнинг бир-бирига мослиги; мақсадлар амалга оширилишининг табиати ва оқибатлари ҳақида узлуксиз ахборотнинг мавжудлиги ва ҳ.к. Буларнинг барчаси давлат органларига фаолиятининг мақсадлари ва натижаларини бир-бирига солиштириш, ўз фаолиятига зарурий ўзгартиришлар киритиш ҳамда давлат ҳокимияти манфаатлари нуқтаи назаридан кутилаётган муваффақиятларни баҳолаш мезонлари асосида маълумотларни таҳлил қилиш имконини беради.

Технологик усулларни қўллашнинг мураккаблашуви давлатнинг контрагентлари табиатига боғлиқ бўлади. Жамият (мамлакат аҳолиси), алоҳида давлат тuzилмалари, бошқа давлатлар ва ташкилотлар контрагентлар ҳисобланади. Давлатнинг ушбу бошқарув объектлари билан муносабатлари турлича бўлади, шу боис, қўлланилаётган технологиялар мослашувчан бўлиши, мақсадларни амалга оширишда қўл келадиган институтларга қаратилиши, ҳеч қандай вазифани бажармайдиган методлардан фойдаланишдан эҳтиёт бўлиши зарур. Умуман, ушбу технологиялар мажбурлашга, ҳуқуқий жиҳатдан йўналтиришга, савдо, келишув, битим, манипуляция ва ишонтиришга асосланган бўлиши мумкин.

Давлат (корхона, ташкилот) олдида турган вазифаларнинг хилма-хиллиги ушбу босқични яна икки босқичга бўлишни тақозо этади. Бу босқичларда ўзига хос

⁶ Қонунийлик — 1) индивид ва ижтимоий гуруҳлар хатти-ҳаракатининг муайян жамиятда қарор топган тартибга мослиги; 2) ҳукмдорлар, сиёсий ҳаракат ва ижтимоий институтлар хатти-ҳаракатининг қонунийлиги ҳамда ижтимоий жиҳатдан муҳим мақсадга эришиш йўлидаги фаолиятининг самарадорлиги.

технологиялар қўлланади. Биринчиси - мақсадларни амалга оширишга тайёргарлик босқичи ҳаракатлар режасини таҳлил қилиш, мақсадларни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни излаш ва топишни ҳамда бошқа қатор тадбирларни ўз ичига қамраб олади. Иккинчиси - мақсадларни амалга оширишни оператив бошқариш субъектларнинг мотивацияси, «иккинчи даражали» қарорлар қабул қилиш, ушбу жараёни йўналтириб туришни, ресурслардан қандай фойдаланилаётгани ва мансабдорларнинг фаолиятини назорат қилишни назарда тутати.

Давлатнинг маъмурий-директив тизимининг кучайиши ижроия органларининг ролини оширади ҳамда уларнинг фаолиятини ҳуқуқий жиҳатдан бошқариш имконини берувчи технологияларнинг аҳамияти ортади. Шу билан бирга, ушбу технологияларни аҳолига хизмат кўрсатишда давлатнинг монополияси ўрнатилган соҳаларда қўлланиши устидан назорат ўрнатиш мураккаб масала ҳисобланади. Айтилиши мумкин, алоҳида вазирликлар ва муассасаларнинг тузилмаси қарорларни амалга ошириш устидан индивидуал масъулият ўрнатиш имконини бермайди. Қарорларни бажаришнинг самарадорлигини оширишда ташкилий шароитлар ҳам муҳим ўрин тутати. Яъни қарорлар амалга ошириши (кўзланган режалар ўз вақтида бажарилиши) учун бошқарув марказини иложи борича жойларга яқинлаштириш, бошқарув тизимини номарказлаштириш, шу билан бирга, қўйи тузилмаларнинг мустақил ҳаракат қилишларини таъминлаш зарур. Қарор қабул қилувчи шахс ўз ҳаракатларидаги субъективлик даражасини пасайтириш учун қарорлар қабул қилишнинг қўйидаги алгоритминини пухта бажариши шарт.

Бошқарув қарорлари объектини аниқлаштириш. Бунда сиёсий воқеа (ижтимоий муносабатлар) иштирокчиларининг қайси бири ўзгаришлар бўлишини ис-тайди, улардан қай бири қарор қабул қилиши зарур,

деган саволларга жавоб берилади. Шунингдек, бунда иттифоқчилар, қарор қабул қилинишидан билвосита манфаатдорлар ҳамда манфаатига зарар етказиладиганлар ҳам эътиборга олинади. Шундай қилиб, сиёсат субъекти сиёсий воқеа иштирокчиларидан қайси бири қабул қилинаётган қарорни маъқуллаши ва қайси бири унга қарши бўлишини аниқ билади.

Қондирилмаган манфаатлар. Бошқарув қарорларининг ижрочилари қабул қилинаётган қарордан нима кутаётгани, нима истагини аниқлашга эътибор қаратиши лозим. Ижтимоий-сиёсий, иқтисодий манфаатларнинг барчаси, айниқса, қаноатлантирилмаган ва мазкур қарор орқали қондириладиган манфаатлар ҳисобга олинади. Ваколатга эга раҳбар қабул қилинажак қарорнинг табиати, мазмуни, қатъийлигини, корхона, ташкилот ходимлари манфаатларининг қондирилиш даражаси, демакки, қарор қабул қилиш заруратини келтириб чиқарган муаммонинг ҳал қилинганлик даражасини аниқлайди.

Қабул қилинаётган қарорнинг пировард мақсади. Ҳар қандай ҳаракат мақсадга мувофиқ бўлиши зарур. Бироқ ҳар доим ҳам пировард мақсад қарорда ўз ифодасини топмайди. Замонавий раҳбар бўлажак қарорнинг мақсадини кўп омилларни инобатга олган ҳолда шакллантириши зарур. Объектга таъсир кўрсатиш даражасига кўра мақсад стратегик, тактик ва тезкор (оператив) бўлиши мумкин. Ҳаракат вақтига кўра, мақсад узоқ муддатли, ўрта муддатли ва қисқа муддатли бўлиши ўз қамровига кўра, қондирилажак манфаатларнинг устуворлигига кўра, сиёсий иштирокчилар учун мажбурийлик даражасига кўра фарқ қилиши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда ҳам малакали раҳбар қарор қабул қилаётган вақтида ўз олдига аниқ ва албатта эришиш мумкин бўлган мақсадни қўйиши зарур.

Мақсадни амалга ошириш воситалари. Бошқарув кадрлари ўз мақсадини амалга ошириш воситаларини

аниқлашда мураккаб муаммолар билан тўқнашади. Бундай воситаларни белгилашнинг асосий тамойилларини танлаш масаласи шулар жумласидан. Воситаларни излашда, аввало, икки машҳур қоидадан бирини танлашга тўғри келади: «Мақсад воситаларни оқлайди»⁷ ёки «Адолатсиз воситалар орқали эришилган мақсад адолатли мақсад бўла олмайди». Кейинги вазифа - ўз мақсади ва уни амалга ошириш воситаларини бошқа сиёсий иштирокчиларнинг мақсад ва воситалари билан мувофиқлаштиришдан иборат.

Ҳал қилинадиган асосий муаммо. Бунда раҳбар барча ҳаракатларини ўз олдига турган муаммонинг асосий объектив зиддиятини бартараф қилишга йўналтиради. Таъкидлаш жоизки, қарор қабул қилувчи шахс нафақат сиёсатчи, балки у инсон ҳамдир. Шунинг учун асосий муаммони ҳал этишда қуйидаги субъектив муаммо-учлик билан тўқнашади, яъни «Истайман, лекин қўлимдан келмайди», «Қўлимдан келади, лекин истаймайман», «Ҳам истаймайман, ҳам қўлимдан келмайди». Малакали раҳбар мазкур муаммо билан тўқнашганида улардан қай бирининг устувор бўлиши ҳар доим ҳам маълум бўлмайди.

Муқобилларни танлаш. Ҳар қандай мақсадга эришишнинг кўплаб йўллари мавжуд бўлади. Қарор қабул қилувчининг асосий вазифаси шундан иборатки, у мазкур қарорни амалга оширишнинг иложи борича кўпроқ йўллари кўриб чиқиши лозим. Чунки айнан шу омил сиёсат субъектига қарорнинг энг тўғри, самарали ва мақбул вариантини тўғри танлаш имконини беради. Ҳар бир вариант ҳам ижобий, ҳам салбий хусусиятларга эга эканлиги боис, барча муқобилларни моҳирона қиёслаб кўриш зарурати туғилади. Фақат шундагина қарорнинг энг мақбул вариантини танлаш мумкин бўлади. Шу

⁷ Н. Макиавеллининг бугунги кунда умумэтироф этилган демократик тамойилларга зид таълимоти.

ўринда «энг мақбул» атамаси кўшимча изоҳга муҳтож, қарор ким учун энг мақбул, деган табиий савол туғилади. Қарор қабул қилаётган киши учун мақбулми? Бундан энг кўп манфаатдор бўлган меҳнат жамоаси (ҳодимлар) учун мақбулми? Муҳими, қарор жамият учун энг мақбул, сиёсий воқеа-ҳодисаларнинг барча иштирокчилари учун энг мақбул бўлмоғи лозим. Ана шундай танловни амалга оширганида сиёсат субъекти ижтимоий масъулиятнинг энг юксак даражасини намоён қилади.

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг асосий босқичлари:

1. Устувор муаммоларни аниқлаш ва кундалик “кун тартиби”ни шакллантириш. Ушбу бошланғич босқичда бошқарув қарорлари қабул қилиш учун зарур бўлган дастлабки ахборотлар йиғилади, асосий маълумотлар танланади ва таҳлил этилади. Алоҳида индивидлар, ижтимоий гуруҳлар ва жамоатчилик бирлашмалари манфаатлари, эҳтиёжлари ва талаблари ўрганилади, ўз ечимини кутаётган устувор муаммолар танлаб олинади, шу муаммоларни ҳал этиш мумкин бўлган ҳукумат ёки бошқа давлат органлари фаолиятидан кутилаётган ижтимоий-сиёсий «кун тартиби» тузилади.

2. Муаммоларни ҳал этишнинг муқобил вариантларини ишлаб чиқиш ва кўриб чиқиш. Бошқарув қарорларининг турли вариантларини ишлаб чиқиш уларнинг ичидан энг мақбулини танлаб олишга бўлган объектив эҳтиёждан келиб чиқади. Қолаверса, турли вариантлар ўзаро рақобатдош бўлган турли сиёсий кучлар томонидан муайян бошқарув қарорларига доир ўз лойиҳаларини ўтказишга бўлган босими ёки интилишлари натижасида вужудга келиши ҳам мумкин.

3. Узил-кесил танлаб олиш, қарорни шакллантириш ва легитимлаштириш. Бу жараён ўз моҳиятига кўра, қарорлар қабул қилишда асосий босқич бўлиб, у демократик усулларда овоз бериш усули ёки ўзаро ке-

лишув асосида амалга оширилади. Бу босқичда қарорларни бажариш билан боғлиқ бўлган фуқаролар (ҳодимлар) томонидан уни бажаришлари учун мажбурият пайдо бўлади.

4. Қабул қилинган қарорни амалга ошириш ва амалиётда қўллаш. Бу босқичда бошқарув қарорлари амалий жиҳатдан ҳаётга татбиқ этилади. Давлат органи ёки ташкилот маъмурияти мазкур мамлакатдаги сиёсий тизимдан келиб чиқиб қабул қилинган стратегик қарорлар ижросини таъминлаш усулларидан (мажбурлаш ва ишонтириш йўллари билан), шунингдек, алоҳида социотехник воситалардан (манипуляция ёки маневр қилиш ва ҳоказо) фойдаланади.

5. Қарорни амалга ошириш жараёнини назорат қилиш ва унинг натижасига нисбатан рўй берадиган “тескари алоқа”. Бу қарор қабул қилишнинг яқунловчи босқичидир. Қарорни амалга ошириш жараёнини назорат қилиш ва унинг натижаларига нисбатан «тескари алоқа»ларга аҳамият бермаслик натижасида қарорлар нотўғри талқин этилиши ёки улар бажарилмаслиги, шунингдек, қарорлар мазмунига тескари бўлган натижаларга олиб келиши мумкин. Давлат қарорларини амалга ошириш жараёнини назорат қилиш мазмунининг ўзи бошқарув қарорларининг дастлабки моделлари, режалар ва дастурларни амалий тадбирларни қиёслаш, технологик операциялар билан узвий боғлиқ. Назорат этишга жамиятдаги институционал тартиботни сақлашни мувофиқлаштириб турувчи турли меъёрлар ва процедуралар билан боғлиқ қонунчилик қарорлари, шунингдек, молиявий ва бошқа моддий ресурсларни давлат бюджетида кўрсатилган умумий нисбатлар асосида тезкорлик билан тақсимлашга доир бўлган ижроия ҳокимияти қарорлари дахлдордир. Яна сўнгги босқичда қарорларни амалий татбиқ этишнинг умуммажбурий рефлексив (жавоб реакцияси) моделидан силжишлар ҳам рўй беради.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда давлат, миллат, ҳудуд ва металитет кабиларнинг ўрни катта. Ҳар бир давлат ҳудудида қабул қилинадиган бошқарув қарорлари мазкур давлатнинг сиёсий тузуми, давлатчилик тажрибаси, демократик қадриятларни ўзлаштирганлик даражасидан келиб чиқиб қабул қилинади. Шунингдек, ўтиш давридаги давлат билан барқарор фаолият кўрсатаётган давлатларда қабул қилинган қарорлар ўз моҳияти, мақсади ва амалга ошиш жиҳатлари билан бир-биридан кескин фарқланиши ҳам табиий ҳолдир. Демократик тамойилларга асосланган бошқарув қарорлари фуқаролар ҳуқуқий ва сиёсий маданияти юқори бўлган ташкилот ёки корхоналарда ўз самарасини бериши мумкин. Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилишда ташқи муҳитнинг ҳам ўрни катта. Бошқарув қарори қабул қилишда унинг таъсир кучи ташқи муҳитдаги мавжуд омилларни эътиборга олишни тақозо этади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш ва уни амалиётга қўллашда қуйидаги ташқи омилларни эътиборга олиш зарур: 1) қарорлар қабул қилиш ва амалга ошириш билан боғлиқ бўлган жамиятнинг ривожланиш қонуниятлари; 2) қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотларнинг ҳажми ва қиммати; 3) қисқа вақт ичида қарорлар қабул қилишнинг салбий оқибати; 4) қарорлар қабул қилишнинг қандай усул ва услубиёт асосида шаклланганлиги; 5) қарорлар қабул қилувчи ташкилотнинг юқори органлардан қай даражада мустақил фаолият юрита олиш қобилияти.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш ва уни амалиётга қўллашда қуйидаги ички омилларни эътиборга олиш зарур: 1) ташкилотдаги руҳий ҳолат, раҳбарнинг обрўси ва мавқеи; 2) раҳбарнинг илмий салоҳияти, унинг раҳбарлик тажрибаси ва маҳорати; 3) қарорларнинг ташқи экспертлар талабига мувофиқлиги; 4) ташкилот аъзолари ижро интизомининг даражаси; 5) қарорлар лойи-

ҳаси ишлаб чиқиш жараёнига салоҳиятли мутахассисларнинг жалб этилиши; 6) қарорларнинг муаммолар ечимига қаратилганлиги ва уларнинг ташкилот ҳамда миллий манфаатларга уйғунлиги; 7) қарорлар қабул қилинаётган ташкилотда адолат қадриятлари талаблари асосидаги фаолиятнинг ташкил этилганлиги, раҳбарият томонидан кадрларга нисбатан муносабатларнинг тенглик тамойили асосида ўрнатилганлиги.

Қарор қабул қилиш жараёни бир неча босқич ва қадамлардан иборат. Бу қадамларни қуйидагиларга нисбатан қараб чиқамиз:

1) муаммони ҳал қилишнинг умумий технологияси; 2) қарор қабул қилишнинг умумий тартиби; 3) гуруҳли қарор қабул қилиш тартиби.

Маълумки, қарор қабул қилишда қўлланиладиган ҳар қандай тартибга қанчалик аниқ риоя қилинса, унинг фойдаси шунчалик кўпроқ бўлади. Муаммони ҳал қилиш жараёнида тартиб билан ишлаш натижасида ишнинг ҳар қадамини аниқ белгилаб олиш мумкин. Агарда муаммони муваффақиятли ҳал қила олмаган бўлсангиз, демак, қуйидаги босқичларнинг биронтасида хатоликка йўл қўйгансиз.

Биринчи қадам - созлаш. Энг аввало, муаммони ўрғаниб, тушуниб, унда қандай аниқ мушкулотлар борлигини аниқлаб олиш керак.

Иккинчи қадам - мақсад. Мақсад аниқ ва равшан бўлиши лозим, у ишга жалб қилинганларга иш бошлангунча тушунарли бўлиши керак.

Учинчи қадам - муваффақият мезони. Ўз ҳаракатларингиз қандай баҳоланишини билишингиз керак. Баъзан уларни баҳолаш мезони мақсад баёнига ҳам қўшилиши мумкин. Агар шундай бўлмаса, сиз ҳаракатларингизни баҳолаш усулини белгилашингиз лозим.

Тўртинчи қадам - ахборот. Муаммонинг ечими топилгунга қадар уни тўла тушуниш керак. Бунинг учун зарур ахборот тўпланади. Ахборот тўпланиши билан

фаолиятнинг турли усуллари бажаришга киришиш мумкин. Танланган усул уларнинг кучли ва заиф томонларини баҳолаш учун аниқ белгиланиши лозим.

Бешинчи қадам – режалаштириш. Режалаштириш нима иш қилиш кераклиги ҳақидаги қарор қабул қилишдан бошланади. Ходимлар умумий режа ва амалий қадамларни тўлиқ тасаввур қилишлари зарур.

Олтинчи қадам – ҳаракат. Бу босқичда режани амалга ошириш учун амалий фаолият бошланади. Ҳаракат белгиланган мақсад ва режа (қарор) асосида амалга оширилади.

Еттинчи қадам – ҳаракатни таҳлил қилиш. Кишилар ўз фаолияти натижалари, муваффақиятли ишнинг тавсифини баҳолаш ва муваффақиятсизлик сабабларини аниқлаш натижасида малака ҳосил қиладилар. Бундай қайта алоқасиз бирон нарсани ўзгартириш ёки ривожлантиришнинг имкони йўқ – сиз доира бўйлаб айланиб юраверасиз.

Муаммони ҳал қилиш учун етти қадамдан иборат хатти-ҳаракатни қўллашингиз – иш қуролингиз. Исталган босқичда сиз бир неча қадам олдинга қайтиб, ҳал қилаётган вазифангизга ўз шахсий иш усуллингизнимослаштириб олишингиз мумкин.

Қарор қабул қилиш жараёни ҳам бир неча қадамдан иборат. Бошқарув қарори қабул қилишда бир қанча ёндашувлар мавжуд. Бизнингча, тадқиқотчилар М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури⁸нинг қарашларида акс этган ёндашиш энг мақбули. Бошқарув қарори қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичлардан иборат: 1) қарор қабул қилиш мақсадини қўйиш; 2) қарор қабул қилиш мезонларини белгилаш; 3) мезонларни бўлиш; 4) турдош усулларни ишлаб чиқиш; 5) турдош усулларни таққослаш; 6) хавф-хатарни аниқлаш ва баҳолаш; 7) қарор қабул қилиш.

⁸ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Менежмент - бошқарув илми. –М.: 2011, 61-бет.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш бўйича юқорида кўрсатилган босқичларга хос кўринишдаги Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатасида қарорлар қабул қилиш тартибини кўриб чиқсак. “Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатасининг регламенти тўғрисида”ги Қонуннинг 19-моддасида Қонунчилик палатаси томонидан қарорлар қабул қилиш тартиби белгиланган бўлиб, у қуйидаги босқичларда амалга оширилади:

1. Қонунчилик палатаси қонунлар қабул қилиниши талаб этилмайдиган масалалар юзасидан қарор қабул қилади.

2. Қарор лойиҳаси Қонунчилик палатасига киритилаётганда унга қисқача тушунтириш хати ва бошқа зарур материаллар илова қилинади.

3. Қонунчилик палатаси Спикери Қонунчилик палатаси қарори лойиҳасини дастлабки тарзда кўриб чиқиш учун масъул қўмита ва муддатни белгилайди.

4. Қонунчилик палатаси Кенгаши масъул қўмита вакилининг ахборотини эшитиб, қарор лойиҳасини Қонунчилик палатаси мажлисининг кун тартибига киритиш тўғрисида қарор қабул қилади ва маърузачини белгилайди.

5. Қонунчилик палатаси мажлисида масъул қўмита вакилининг ахбороти эшитилади ва муҳокама натижалари юзасидан депутатлар умумий сонининг кўпчилик овози билан Қонунчилик палатаси қарори қабул қилинади.

6. Агар овоз бериш яқунларига кўра қарор лойиҳасини қабул қилиш тўғрисидаги таклиф зарур миқдорда овоз тўпламаган бўлса, таклиф рад этилган ҳисобланади.

7. Қонунчилик палатасининг Сенат билан биргаликдаги ваколатларига киритилган масала юзасидан қабул қилган қарори мазкур қарор қабул қилинган кундан эътиборан беш кун ичида, агар ушбу Қонунда бошқача қоида белгиланган бўлмаса, Сенатга юборилади.

4- жадвал. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси томонидан қарорларни қабул қилиш тартиби⁹

Қонунчилик палатаси қарорлари депутатлар умумий сонининг кўпчилиги овози билан қабул қилинади

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси томонидан қарорлар қабул қилишнинг ўзгача тартиби:

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг, конституциявий қонуннинг, уларга ўзгартиш ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги қонунларнинг лойиҳаларини қабул қилиш учун депутатлар умумий сонининг 2/3 қисмидан иборат кўпчилик овози талаб қилинади (Қонунчилик палатаси Регламенти 149 -мод.).

Ўзбекистон Республикаси Президентининг лоақал битта таклифи ёки мулоҳазаси рад этилган тақдирда қонунни қабул қилиш учун депутатлар умумий сонининг камида 2/3 қисмидан иборат кўпчилик овози талаб қилинади (Қонунчилик палатаси Регламенти 147 -мод.).

Президент томонидан қайтарилган қонун Қонунчилик палатаси томонидан аввал қабул қилган таҳририда маъқулланса, депутатлар умумий сонининг камида 2/3 қисмидан иборат кўпчилик овози билан қарор қабул қилинади ва маъқуллаш учун Сенатга юборилади (Қонунчилик палатаси Регламенти 147 -мод.).

Агар Қонунчилик палатаси депутатлар умумий сонининг 2/3 қисмидан иборат кўпчилик овози билан қонунни тақроран маъқулласа, қонун Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси томонидан қабул қилинган ҳисобланади ва Ўзбекистон Республикаси Президентига имзолаш ҳамда эълон қилиш учун Қонунчилик палатаси томонидан ўн кун ичида юборилади (Қонунчилик палатаси Регламенти 144-мод.).

⁹ Ахмедов Д.Қ., Маликова Г.Р. Ўзбекистон Республикасининг конституциявий ҳуқуқи. –Т.: ТДЮИ. 2009.

**5-жадвал. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати
томонидан қарор қабул қилиш тартиби**

Қонун қабул қилишни талаб қилмайдиган масалалар бўйича Сенат қарорлар қабул қилади. Сенат қарорлари сенаторлар умумий сонининг кўпчилилик овози билан қабул қилинади (Сенат Регламенти 37-мод.).

**6-жадвал. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Сенати
томонидан қарор қабул қилишнинг ўзгача тартиби¹**

Сенат томонидан қонун қайта кўриб чиқилганда сенаторлар умумий сонининг 2/3 қисмидан иборат кўпчилилик овози талаб этилади (Сенат Регламенти 31-мод.);

ЎзР Конституциясини, конституциявий қонунни, уларга ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги қонунларни маъқуллаш учун сенаторлар умумий сонининг 2/3 қисмидан иборат кўпчилилик овози талаб қилинади (Сенат Регламенти 32-мод.).

¹ Д.Қ.Ахмедов, Г.Р.Маликова. Ўзбекистон Республикасининг конституциявий ҳуқуқи. Ўқув-услубий қўлланма (жадвал ва тестларда). –Т.: ТДЮИ. 2009.

7- жадвал. Қарор лойиҳасини қабул қилиш тартиби



5-мавзу. Қарор қабул қилишнинг асосий тамойиллари

Раҳбар кадрлар фаолияти турли қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ (масалан, фирмани ривожлантириш йўналишини танлаш, компания фаолиятини автоматлаштириш вариантлари, идора учун бино танлаш, филиалларни жойлаштириш вариантларини белгилаш, ишлаб чиқариладиган ёки сотиб олинadиган товарлар турлари, асбоб-ускуна турлари, кредитор, иш ижро-чиси, вакант жойларга номзодларни тайинлаш). Бу, биринчи навбатда, бошқарув қарорлари қабул қилиш учун талаб этиладиган маълумотлар билан боғлиқ. Ахборотга эга бўлиш зарур, бироқ тўғри қарор қабул қилиш учун бу етарли эмас. Бунинг учун раҳбар предмет соҳасини яхши билиши, қарор қабул қилиш кўникмасига ҳамда қатор восита ва усулларга эга бўлиши лозим.

Мамлакатимизнинг бозор иқтисодиётига ўтиши ва жамиятимизда демократик ислохотларни амалга оширилиши раҳбар кадрлар (қарор қабул қилувчи субъектлар) олдига устувор вазифаларни қўяди, яъни раҳбарнинг бошқарув қарорлари қабул қилишда умумэтироф этилган демократик тамойиллар, қонун устуворлиги, бозор иқтисодиёти қонуниятларига таянишини тақозо этади. Шу билан бирга, қабул қилинаётган бошқарув қарорлари конституция ва қонунларга, инсон ҳуқуқлари ва манфаатлари устуворлигига асосланиши лозим. Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида”, “Ижтимоий шериклик тўғрисида”, “Жамоат назорати тўғрисида”, “Давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари фаолиятининг очиқлиги тўғрисида”ги ва бошқа ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг қабул қилиниши ҳам муҳим аҳамиятга эга. Улар юртимизда фуқаролик жамиятини жадал ривожлантириш, унинг одамларимизнинг консти-

туциявий ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш борасидаги ролини ошириш, ҳокимият тузилмалари фаолияти ошкоралигини кучайтириш ва бошқарув соҳасида қабул қилинаётган қарорлардан аҳолини хабардор этиш каби мақсадларга хизмат қилади”¹.

Малакали раҳбар кадрлар томонидан бошқарувни оқилона ташкил этиш тамойилларининг ташкилотлар фаолиятида қўлланилиши бошқарув қарорлари қабул қилиш сифати ва бошқарувнинг самарадорлигини оширишга ёрдам беради. Кўриб чиқилган қонуниятларни ҳисобга олган ҳолда самарали қарорлар қабул қилишнинг бир неча тамойилларини баён этиш мумкин.

Тизимлилик тамойили. Кўплаб корхоналар фаолиятида самарасиз ишлаш, молиявий йўқотишлар, ходимларнинг самарасиз ҳаракатларини кузатиш мумкин. Буларнинг барчаси, тўғри қарор қабул қилинмагани ёки қарор тўғри бўлса ҳам, уни амалга ошириш жараёнида бирор қийинчиликка дуч келинган бўлиши мумкин. Тизимлилик тамойили айнан шундай вазиятларни ҳисобга олиш ва бир тизимга келтиришдан иборат.

Стандартлаштириш тамойили. Унинг моҳияти шундаки, яъни аниқ бошқарув вазияти муайян стандарт асосида танлаб олинади. Стандарт вазиятлар учун бошқарув қарорлари ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳар томонлама ўрганилган, бундай ҳолатда раҳбар фаолияти алоҳида аҳамият касб этади.

Агар бошқарув ҳолати стандарт чегарага мос келмаса, уни **стандарт** (аниқ белгиланган, кутилаётган ҳолати) ва **ностандарт** қисмларга ажратиш имконияти ўрганилади. Ностандарт қисмда ҳолатнинг алоҳида ва муҳим томонларини топиш мақсадида таҳлил қилиш керак бўлади.

¹ Каримов. И.А. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 20 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. // “Халқ сўзи”, 2012 йил 8 декабрь.

Оптимал ҳабардорлик тамойили. Рационал бошқарув қарорига ахборот базаси ҳамоҳанг бўлгандагина эришиш мумкин. Шунингдек, ҳар бир бошқарув даражаси учун қатор омиллар билан белгиланадиган ахборот базасининг оптимал кўлами мавжуд. Бу ўринда муаммо тўғрисидаги маълумотлар қанчалик тўғри эканлигини ҳисобга олиш керак.

Бошқарув қарорларини бажаришда автоматлаштириш тамойили. Тамойилнинг моҳияти шундаки, раҳбар томонидан қабул қилинган “қарор” автоматик равишда (албатта, қисқа вақт давомида ва ўзгартирилмаган кўринишда) талаб даражасига етказилиши ва ҳаракат учун амалий қўлланма бўлиб қолиши керак.

Ушбу тамойилни амалга ошириш учун яхши ишланган ва ўзаро уйғунлашган бошқарув механизми зарур. Агар бундай механизмлар ёки унинг мажмуаси етарли даражада бўлмаса, ҳар қандай, ҳаттоки, энг яхши қарорлар ҳам амалга ошмай қолиши ёки унинг бажарилиши сабабсиз чўзилиб кетиши мумкин.

Эҳтимоллик натижаларини ҳисобга олиш тамойили. Рационал бошқарув қарорлари уни амалга оширишнинг эҳтимоллик натижаларини ҳисобга олишни кўзда тутуди. Бунда қарор қабул қилиш натижасида келиб чиқиши мумкин бўлган натижа объектив ўрганилади.

Танлаш эркинлиги тамойили. Қарор қабул қилувчи раҳбарда мавжуд йўналишлардан бирини танлаш имкони бўлмаса, самарали қарорлар ҳақида фақат орзу қилиш мумкин. Юқори турувчи раҳбар қуйида турувчи раҳбарнинг “оёқ-қўл”ларини боғлаб ташласа, мустақил ҳаракати учун имкон бермаса, уларнинг самарали қарорлар қабул қилиш имконияти чегараланади.

Масъулиятлилик (жавобгарлик) тамойили. Қарор қабул қилувчи раҳбар уни амалга ошириш натижалари учун жавобгар. Бу ҳолат жамоавий қабул қилинган қарорлар учун ҳам тегишли. Инсоннинг ўзи ҳақидаги қарори раҳбарга боғлиқ бўлган шахсларнинг тақдири

учун, айнан бундай шахсларга тегишли бўлган қарорлар қабул қилишда характерли бўлган, (гарчи ҳаракатдаги субъектнинг шахсий фаолият бўйича қарори атрофдаги шахслар тақдирига маълум даражада таъсир этса ҳам) аксарият ҳолларда юксак масъулият ҳисси билан боғлиқ эмас. Афсуски, амалиётда айрим раҳбарлар кундалик вазифаларга асосий эътибор қаратиб, истиқболни унутиб қўядилар.

Хуқуқ ва мажбуриятлар ҳамоҳанглиги тамойили. Энг номақбул қарорларни жавобгар (масъулияти) бўлмаганлар қабул қилинади. Ушбу тамойил раҳбар ва ижрочилар ўртасида мажбурият ва масъулият бўлиши лозимлигини кўзда тутади, қарор қабул қилаётган шахснинг масъулиятлилики ва билимдонлики даражаси унинг хизмат вазифалари мазмуни ва даражасига ҳамоҳанг, яъни мутаносиб бўлиши керак.

Ижодкорлик тамойили. Бошқарувдаги ижодкорлик ҳозирда муҳим қадрият ҳисобланиб, аҳамияти янада ошиб бормоқда. Бошқарув қарорларининг таъсирчанлиги ва самарадорлигини оширишда алоҳида ижодий ёндашув талаб этилади. У белгиланган чегарадан чиқувчи, асосий (базавий) тахминларни шубҳа остига олувчи муаммоларни аниқлаш ва ғояларни излаш учун зарур.

Бу тамойил М. Вудкок ва Д. Франкалар²нинг «Эркин бошқарувчи» асарида кенг ёритилган. Муаммони ижобий ҳал қилиш жараёнида улар **5 босқични** кўрсатишади, уларга қуйидагича таъриф беришган:

1) муаммони ўрганиш; 2) ғоялар ишлаб чиқиш; 3) ғояларни ажратиб олиш; 4) янги усулларни режалаштириш; 5) қайта алоқа³ ва таҳлил.

² Вудкок М., Франка Д. Раскрепощенный менеджмент. Пер. с англ. – М., 1991.

³ Қайта алоқа - мақсадга қаратилган ҳаракатлар қандай натижа бераётгани ҳақидаги тасаввур ҳамда мақсадга эришиш йўлидаги коррекция ҳаракатлари.

Ўз вақтида қабул қилиш тамойили. У қарор қабул қилиш учун энг мақбул пайтни танлашга йўналтирилади. Қарор вақтидан илгари қабул қилинса, шунингдек, кеч қабул қилинса кутилган самарани бермайди.

Якка бошчилик ва ҳамжиҳатликнинг бирлиги тамойили. Бир қарашда яккабошчилик ва ҳамжиҳатлик бир-бирини инкор этади. Биринчиси қабул қилинган қарор учун шахсий жавобгарлик ва шунга яраша масъулият, иккинчиси эса, жамоавий жавобгарлик ва масъулиятни кўзда тутаяди. Аслида, уларни бирлаштириш мумкин. Айтайлик, раҳбар қарорни тайёрлаш жараёнида қўл остидагилари билан маслаҳатлашади (ҳамжиҳатлик ва уларнинг фикрларини ҳисобга олган ҳолда, масъулиятни тўлалигича ўз зиммасига олади (якка бошчилик) ва қарор қабул қилади. Мазкур ҳолатда ҳамжиҳатлик кўзга ташланмайди, лекин у аниқ шаклда ҳам (масалан, муқобил таклифларни ҳамжиҳат муҳокама қилишда) намоён бўлиши мумкин.

Шериклик (ҳамкорлик) тамойили. Ушбу тамойил қарор қабул қилишга тегишли шахсларнинг фаол ва бевосита иштирок этишини англатади. Бу тамойилда одамлар фақат ижрочи бўлишга кўникиб қолишади, ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилишда пассив бўлишади. Бундай муносабат: “Биз кичкина одаммиз, бунга раҳбарият ҳал қилсин” деган “эскича” фикрни шакллантиради ва мустаҳкамлайди. Бундай “эскича” фикрлашнинг салбий томони мавжуд: ходимлар ишни у хато натижага олиб келишини билиб туриб ҳам бажаришлари мумкин.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш хусусиятларига кўра турлича қарорлар бўлиши мумкин. Жумладан, **Таваккалчилик қарорлари** мавжуд бўлиб, бунда инсон ўйлаб ўтирмасдан дарров қарор қабул қилади, чунки бу бирон хатар билан боғлиқ эмас ёки хатар жуда кам, ҳаттоки ўйлашга ҳам арзимамайди. Тўсатдан қилинадиган қарорлар борки, бунда хатар даражаси ниҳоятда

юқори. Шунингдек, нотаваккалчилик қарорлари ҳам мавжуд, бунда инсон турли усулларни солиштириб, хатарни аниқлаб ва баҳолаб, энг яхши усулини топиб, қарор қабул қилади.

Қарор қабул қилишни бошқариш нотаваккалчилик қарорларига тегишли ва улар қуйидагиларга имкон беради: 1) қарор қабул қилишни энг маъқул усул билан амалга ошириш, шу аснода кераксиз қадамларни қўймаслик; 2) самарали қарор қабул қилиш учун аҳамиятли барча омилларни олдиндан кўра билиш; 3) қарор қабул қилиш жараёнини назорат қилиш, зарурат бўлса, бу жараёнга тузатиш киритиш; 4) хатолар эҳтимолини камайтириш; 5) қарор қабул қилиш тажрибасини таҳлил қилиш ва баҳолаш, уни такомиллаштириш борасида тегишли хулосалар чиқариш; 6) самарали қарор қабул қилишга ўргатиш.

Гуруҳли қарор қабул қилиш жараёни юқорида кўриб чиқилган усуллардан бироз фарқ қилади. Шу билан бирга, гуруҳли қарор қабул қилиш амалиёти турли мамлакатларда турлича хусусиятга эга. Гуруҳли қарор қабул қилишнинг икки асосий - европача ва японча усуллари мавжуд.

Европача модель қисман М. Вудкок ва Д. Френсисларнинг «Эркин бошқарувчи» китобида ёритилган, унда қуйидаги қадамлар ёки босқичлар ўрганилган: 1) гуруҳ аъзоларининг вазифаларини аниқлаш; 2) гуруҳ (тегишли вазифаларни ҳисобга олган ҳолда) тузиш; 3) гуруҳнинг иш услубини аниқлаш; 4) саралаш, яъни ғояларни тартибга солиш; 5) гуруҳ аъзолари вазифаларини аниқлаштириш; 6) ғояларни (муносабатни) сўраб билиш; 7) ҳар бир нуқтаи назарни эшитиш учун шароит яратиш; 8) мақсадга етакловчи йўлларни кўрсатиш; 9) интизомни сақлаш; 10) заҳиралардан фойдаланиш.

Қарор қабул қилиш усуллари 3 гуруҳга бўлинади:

1) қарор қабул қилишнинг умумий усуллари; 2) қарор қабул қилишнинг гуруҳли усуллари; 3) қарор

қабул қилишга таъсир қилувчи усуллар – бунга қарорнинг тегишли турини қабул қилишга суҳбатдошни ундовчи усуллар ҳам киради.

Бир сўз билан айтганда, самарали қарор қабул қилиш ва амалга оширишнинг кўпгина усул ва воситалари мавжуд. Уларни танлаш кўп ҳолларда юзага келган муаммоли вазиятга боғлиқки, бу ерда нафақат бошқарув маҳорати, балки умумий тамойиллар, асрлар оша ишлаб чиқилган технологиялар, кашф этилган қонуниятларни билиш, энг яхши мезонни қўллаш лозим.

Қарорни мувофиқлаштириш, **биринчидан**, усуллар сони кўп бўлмаганда мумкин бўлади, иккинчидан, мувофиқлаштириш, агар сон жиҳатдан ягона бўлган ҳолда анча енгил кўчади ёки бир қанча мезонларнинг миқдор кўрсаткичларини танлаш мезонларига мос келади. Кишилар муҳим бошқарув қарорларини ҳал қилишда «синаш ва хатолар» йўлидан бора олмайдилар, чунки бундай хато қимматга тушиши мумкин. Хато қилгандан кўра қарор қабул қилиш учун харажат қилиш маъқулроқ. Бошқарув услуби – маълум бир раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўлловчи ўзига хос ва ўзгармас усул ҳамда ҳаракатлари йиғиндиси.

Гуруҳда қарор қабул қилиш. Гуруҳда қарор қабул қилишда интерактив ва номинал гуруҳлар ажралиб туради. Интерактив гуруҳда қарор қабул қилиш жараёнида гуруҳ аъзолари тўғридан-тўғри бир-бирларига таъсир ўтказадилар. Номинал гуруҳда унинг аъзолари бир-биридан ажралган ҳолда фаолият кўрсатадилар, ammo ишнинг оралиқдаги босқичларида улар бошқарларнинг ҳаракатлари тўғрисида ахборот билан таъминланадилар, натижада, ўз фикрларини ўзгартириш имкони бўлади.

Гуруҳда ишлаганда турли, баъзан бир-бирига зид ҳолат юзага келиши мумкин. Масалан, гуруҳда мулоқот олиб борилаётганда ишлаб чиқилган ғояларнинг ҳажми бошқа вазиятларга қараганда ўша иштирокчи-

лар якка ишлаганда икки барабар кўп бўлади. Кишилар тўлалигича гуруҳий ишга киришганда конформизм, яъни мослашувчанлик эффекти, ахборотни бир томонлама тўпланиши, юқори даражадаги оптимизм⁴, ташаббуснинг алдамчилиги ва гуруҳнинг кучига ҳаддан ташқари ишониб кетиш ҳолати кузатилиши ҳам мумкин.

Комформизмнинг кескин кўриниши шаклланган ҳолатда етакчи ёки кўпчиликнинг фикрини қабул қилмаётган иштирокчилар автоматик тарзда ажралиб қоладилар, ҳатто гуруҳдан четлаштирилиши ҳам мумкин. Бундай шароитда гуруҳнинг баъзи аъзолари қабул қилинган қарорга нисбатан шубҳаларини билдирмасликка ҳаракат қиладилар.

Ахборотнинг бир томонлама (тенденциоз⁵) тўпланиши гуруҳ аъзолари қабул қилган қарорларни шубҳа остида қолдирувчи ахборотдан четланиш, яъни ички цензура натижасида акс этади. Энг ачинарлиси шундаки, кўпинча қарорнинг сифатига таъсир этувчи ахборот раҳбарга кечикиб боради ёки умуман етиб бормади.

Юқори даражадаги оптимизм ҳолатида қабул қилинган қарорни амалга оширишда муваффақиятнинг эҳтимолига юқори баҳо ёки муваффақиятсизликнинг эҳтимолига паст баҳо берилади. Гуруҳда инсоннинг рискка, таваккалчиликка мойиллиги кучаяр экан, «гуруҳда фаолият кўрсатаётган киши якка ишлаётган кишига қараганда таваккалчилик даражаси юқорироқ бўлган қарорларни қабул қилишга тайёр бўлади»⁶. Баъзан буни гуруҳ аъзолари орасида масъулиятни бўлиш деб тушуниш мумкин, баъзида эса етакчининг таъсири устун келади, яъни етакчи бошқа иштирокчиларни дадил ва мардона қарорлар таваккалчиликни оқлайди, деб ишонтиради.

⁴ Оптимизм - келажакка ишонч билан қараш туйғуси.

⁵ Тенденциоз - муайян бир ғоянинг (ғоявий йўналишнинг) мавжудлиги.

⁶ Машков В. Я. Психология управления. - М.: 2002. -С.137

Гуруҳнинг кучига ҳаддан ташқари ишониш, ташаббуснинг алдамчилиги ҳолати гуруҳда алдамчи, яъни гуруҳ кишилар ва ташкилот тақдирини ҳал қилувчи қарорларни қабул қилишга ҳаққи, қобилияти ва ташаббуси борлиги тўғрисида тасаввур шаклланиши билан боғлиқ.

Бундай салбий ҳолатларнинг олдини олиш учун танқидий фикрлашни рағбатлантириш таклиф этилади. Раҳбар ҳеч бўлмаганда қарор қабул қилишдан олдин бетаараф позицияни эгаллаши керак. У томонларга («рози» ва «қарши») тенг имкон бериши лозим, ҳатто гуруҳ таркибига кўриб чиқиладиган қарорларнинг кучли ва кучсиз томонларини кўрсатиб берадиган мутахассисларни киритиши мумкин. Гуруҳ аъзоси бўлмаган шахсларнинг мустақил фикрлари ҳам катта аҳамиятга эга.

Қарор қабул қилиш босқичларида интерактив гуруҳларга қараганда номинал гуруҳларнинг устунлиги кўринадиган, синтез босқичи, яъни гуруҳ аъзолари турли ғояларни солиштириш, муҳокама қилиш ва жипслаштириш босқичи бундан мустасно.

Кўпинча **гетероген** гуруҳларда, яъни аъзолари малака ва тажрибалари билан фарқланадиган гуруҳларда **гомоген** гуруҳларга қараганда қабул қилинган қарорларнинг сифати юқори бўлади. Аммо гомоген гуруҳларда тажриба ва малака бўйича фарқлар кам бўлиб, низоларнинг келиб чиқиш ҳолатлари камаяди, гуруҳ аъзоларининг ишдан қониқишлари юқори бўлади.

Шундай қилиб, гуруҳларда муаммоли вазиятларнинг янги ечимларини топиш самарали бўлади. Бундай қарорлар сифатини кўтариш учун махсус тайёргарлик керак.

Бошқарувда гуруҳий қарорлар кўпинча маслаҳат мажлислари - **йигилишлар, кенгашларда** қабул қилинади. Улар муҳим, принципиал бошқарув қарорлари ишлаб чиқишда самарали усули бўлиб хизмат қилади.

Гуруҳий қарорлар қабул қилиш – бугунги фаннинг

кашфиёти эмас, бу услубнинг самараси ва амалдаги тажрибаси ҳақида бизнинг аجدодларимиз ҳам ўз фикр-мулоҳазаларини билдирганлар. Шу жумладан, Низомулмулкнинг «Сиёсатнома ёки сияр ул-мулук» асаригадаги ўғитларни келтириш ўринли: «... агар подшоҳ бирор ишни амалга оширмақчи ёки қандайдир заруратни ҳал этмақчи бўлса, у албатта доно қариялар ва улуғлар билан машварат ва кенгаш қилиши лозим. Ҳар бирлари ўз фикрларини айтиб, подшоҳ райи билан солиштириб, бир-бириларининг фикрларини эшитиб ва ҳар тарафлама ўйлаб, кейин ўртада маъқулланган фикрни танлайдилар. Кўпчилик бўлиб қабул қилинган тадбир энг савобли бўлади ва шундай йўл тутиш керак»⁷. Амир Темурнинг «маслаҳат ва машварат»⁸ билан иш олиб бориши, бугун ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган.

Гуруҳий қарор қабул қилишда раҳбар «Ақлий хужум» усули ва «ўйин» («ролли ўйинлар») усулидан фойдаланиши мумкин. «Ўйин» усули қарор қабул қилишнинг барча босқичларини ўзида акс эттиради. Унинг моҳияти шундаки, бунда ўйин орқали турли вазиятларда қарор қабул қилиш жараёни имитация⁹ қилинади, ўйин иштирокчилари белгиланган ёки ишлаб чиқилган қоидаларга амал қиладилар. Қарорларни гуруҳда қабул қилиш усуллари янги, қайтарилмайдиган қарорларни қабул қилишда мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

⁷ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулук. -Т.: Адолат, 1997, 98-бет.

⁸ Амир Темур. Темур тузуклари. -Т.: Фафур Гулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти 1996, 14-бет.

⁹ Имитация – тақлид қилиш, сохталаштириш.

6-мавзу. Бошқарув қарорлари самарадорлигини ошириш омиллари

Ўзбекистонда ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролик жамиятини қуриш вазифаларини амалга оширишда бошқарув самарадорлигига эришиш муҳим ўрни тутади. Бошқарув самарадорлигига эришиш пировард мақсад бўлганлиги учун ҳам уни бошқарув қарорларисиз тасаввур этиб бўлмайди. Яъни тўғри қабул қилинган қарор бошқарув самарадорлигига эришишнинг омили сифатида намоён бўлади. Қарор самараси шахсий кадриятлар, касбий ва ҳаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги раҳбар фаолиятининг мазмунини ташкил этади. Масалан, замонавий бошқарув самарадорлик, ходим имкониятларини очишга кўмак, ташкилотга янгилик олиб киришга мойиллик каби кадриятларга асосланади.

Агар бошқарув тизимининг иерархик тузилишга эга эканлиги, бошқарув жараёни жамият ҳаётига катта таъсир ўтказишини эътиборга оладиган бўлсак, бу жараёнга кетган вақтни инобатга олиш муҳим аҳамият касб этади. Гап шундаки, бошқарув қарорлари ўз аҳамиятини фақат маълум муддат давомида сақлаб туради. Яъни жамиятдаги мавжуд муаммоларни ҳал қилишда кечикилса, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожига туртки бўладиган қарорлар ўз вақтида қабул қилинмай кечиктирилса, вақт ўтиши билан уларнинг аҳамияти йўқолиб боради.

Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш: *биринчидан*, вазият ва қарор қабул қилувчи субъектларнинг ўзига хос хусусиятларини билиш; *иккинчидан*, қарор қабул қилиш тартибини ишлаб чиқиш; *учинчидан*, қарорлар қабул қилиш жараёнини ташкилий мазмунга эга аниқ усуллар, услублар, тартиблар,

технологияларнинг йиғиндиси сифатида тушуниш; **тўртинчидан**, қарорни идрок этиш; **бешинчидан**, қабул қилинаётган қарорнинг эҳтимол тутилган натижаларини олдиндан кўра билишга боғлиқ.

Таъкидланганидек, муайян ижтимоий-сиёсий вазият вужудга келганида, муаммо юзага келганида бошқарув қарори қабул қилиш зарурияти пайдо бўлади. Нисбатан барқарор ҳолатдаги жамиятлар мисолида буни кўриб чиқамиз. Жамият ривожини тўхтатиб бўлмаслиги боис сиёсий воқеа иштирокчиларининг шаклланган муносабатларига янги омиллар таъсир эта бошлайди. Масалан, бошқарув қарорлари қабул қилиш марказига сиёсий воқеа иштирокчиларидан бирининг манфаатлари қониқтирилмаганлиги ҳақидаги ахборот келиб тушади. Бунга турли омиллар сабаб бўлиши мумкин. Масалан, аввал қабул қилинган қарорларнинг пухта тайёрланмаганлиги ёки уларнинг бажарилмаганлиги, жамият ҳаётида янги ижтимоий-иқтисодий вазиятнинг вужудга келганлиги, ҳукмрон элита сиёсий йўналишининг ўзгарганлиги, сиёсий воқеа иштирокчиларида янги эътирозларнинг пайдо бўлганлиги ва ҳоказо.

Сабаблар ҳар хил бўлиши мумкин, лекин хулоса битта - вазиятни ўзгартириш учун қарор қабул қилиш зарур. Бошқарув субъекти қуйидаги саволларга жавоб топиш асносида қарор қабул қилиш схемасини тузиши даркор:

1. Қарорни ким қабул қилади?
2. У қандай мазмунда бўлади?
3. Қарор қачон қабул қилиниши керак?
4. Қарорни қандай қабул қилиш керак?
5. Қарорни қай даража ва қаерда қабул қилиш керак?
6. Вазиятнинг ўзига хос хусусиятлари қандай?
7. Мазкур қарор қайси тоифага киради?
8. Қарор нима учун қабул қилиниши керак?

Қўйилган саволларга эътибор билан холисона жавоб бериш қабул қилинаётган бошқарув қарорининг си-

фатли бўлишини таъминлайди. Таъкидлаш жоизки, бу саволларга жавоб бериш ҳам осон эмас. Масалан, биринчи саволни олиб кўрайлик: қарорни ким қабул қилади? Бу - муайян бошқарув қарорлари учун давлат олдидан масъулиятли бўлган ёки ҳуқуқий жавобгарликка эга шахслар. Бундан ташқари, қарорлар қабул қилувчи шахсларни ахборот билан таъминловчилар, муқобил қарорларнинг қайсиларига эътибор қаратиш зарурлигини аниқловчилар, қудратли иқтисодий, сиёсий, ҳарбий, ижтимоий элита таркибига кирувчилар, муаммоли вазиятни муҳокама этишда қатнашадиган экспертлар ҳам мазкур рўйхатга киради. Бир сўз билан айтганда, қарорни сиёсат субъектлари қабул қилади.

Муаммони ижобий ҳал этиш жараёнига турли психологик характердаги одамларни жалб этадиган жамоалар ишда муваффақиятга эришадилар. Масалан, агар жамоада Сенсор (С) типдаги одамлар кўпчиликни ташкил қилса, зудлик билан қарорлар қабул қилиш жараёнига келажакка интилиши билан ажралиб турадиган Интуитивист¹ларни (И) қўшиш лозим, акс ҳолда ташкилот фақат кичик масалаларни мослашиб қолади. Жамоада ҳал қилувчи (Х) турдаги одамлар ўзига қабул қилувчи (Ў) турдаги одамларга эҳтиёж сезади, чунки улар ҳаракатлар усули ва мақсадларни ўзгарувчан ташқи шароитга (бозор, ташқи дунё) мос ҳолда алмаштиришга қодир. Агар психологик турдаги одамларни жалб этиш қийин бўлса, бир тўхтамага келишдан олдин, маслақдошлар муаммони ноаниқ психологик типлар нуқтаи назаридан ўрганиб чиқишлари керак. Агар гуруҳда **ҳал қилувчилар** кўпчиликни ташкил қилса, **ўзига қабул қилувчилар** уларни қабул қилишдан сақлашлари мумкин.

Самарали қарор қабул қилиш жараёнига ўз ҳиссасини қўшаётган ходим-мутахассисларнинг билими, масъу-

¹ Интуитивизм (лат. Intueri) — жиддий, диққат билан назар ташлаш.

лиятни ҳис этиши ва бошқа шахсий фазилатлари ўз таъсирига ўтказиши табиий. Бу фазилатлар ходимнинг етук мутахассис сифатида эътироф этилишини кўрсатади.

Э.А.Смирнов муаммоларнинг келиб чиқишига қараб, уларни техник, биологик (атроф муҳит билан боғлиқ) ва ижтимоий муаммоларга бўлади: худди, шунингдек, қарор қабул қилинаётган тизимларни ҳам техник, биологик ва ижтимоий тизимлар сифатида кўришни таклиф этади. Унинг фикрича, техник тизимда қабул қилинаётган қарорнинг сифати ва самарадорлиги қарор қабул қилаётган ва уни ижро этаётган ходимнинг профессионализмига боғлиқ. Қарорни ишлаб чиқувчи ва ижрочи юқори профессионализм соҳиби бўлиб, жараёнда биргаликда фаолият юритсалар, ижобий натижага эришадилар. Ва аксинча, ёмон ижрочи яхши ишлаб чиқилган қарорни ҳам бузиши мумкин.

Биологик тизимда қарор сифати ва самараси мутахассиснинг профессионализи, унинг зарур ахборотни топиш, шароитга мос келадиган қарор қабул қилиш услубларини қўллаш қобилиятига боғлиқ.

Ижтимоий тизимда қабул қилинаётган ва ижро этилаётган қарорларнинг сифати ва самараси раҳбарнинг профессионализи ва тажрибасига боғлиқ. “Ҳаётда ижтимоий тизим ўз таркибига биологик ва техник тизимларни киритади”, деб таъкидлайди муаллиф².

Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш раҳбарнинг компетентлиги ва ушбу фаолиятни юксак тарзда ижро этиш маҳорати - профессионализи билан боғлиқ. Шу муносабат билан, психология фанида сўнгги пайтда катта эътибор берилаётган йўналиш сифатида касб маҳорати, яъни профессионализм масаласи устида тўхталиб ўтмоқчимиз. Бинобарин, бошқарув профессионализи қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминловчи асосий омилдир.

² Смирнов Э.А. Управленческие решения. –М.: Инфра 2001., –С.6-8

Бу ҳақида Президентимиз И.А.Каримов: “Бугунги кунда ҳукумат олдида турган вазифаларнинг тўлақонли бажарилиши учун, менинг фикрим бўйича, авваламбор, иккита нарсани талаб қилиш керак.

Биринчи талаб — ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш. Бизда баъзи вазирлар борки, йил давомида бирон нарсани сўрамасангиз, ўзича ҳеч қандай таклиф ва ташаббус билан чиқмайди. Уларнинг хаёлида бир гап: ҳеч ким менга тегмаса бас, тинчгина куним ўтса бўлди. Бу энг номаъқул, керак бўлса, энг зарарли ёндашувдир.

Иккинчи масала — ҳукумат аъзоси сифатида сизларга катта ишонч, катта вазифа юклатилган. Лекин шу ишонч, шу вазифага муносиб бўлиш учун ҳар қайсингиз тегишли билим ва тажриба, юқори малакага эга бўлишингиз шарт. Рус тилида буни «компетентность» дейди. Яъни, ўз соҳасида компетентли бўлиш — бу замон талаби. Ўзбекча айтганда, ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш керак.

Биз ҳар бир раҳбарнинг фаолиятига мана шу иккита талабга қай даражада жавоб беришига қараб, баҳо берамиз ва хулоса чиқарамиз. Мен бу икки талабдан биринчисига, яъни, масъулият масаласига кўпроқ эътибор бераман. Майли, раҳбарнинг билими етишмасин, уни ўрганса бўлади. Лекин у масъулият ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди”³.

А.Р. Фонарев шахснинг профессионаллик даражасини унинг ёши ва меҳнат тажрибасидан эмас, балки у қайси профессионаллик поғонасида туриши билан белгилашни таклиф этди, турли поғонада турган мутахас-

³ Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2005. 229-бет.

сислар тўғрисида фикр юритиб, профессионаллашув мезонларини тақдим қилди⁴.

А. Р. Фонарев инсон ҳаётининг учта модус⁵ини таҳлил этган: эгаллик қилиш модуси, ижтимоий ютуқлар модуси ва хизмат қилиш модуси. Бу модуслар профессионал шаклланишнинг босқичлари бўлиб, шу вақтнинг ўзида профессионаллик даражасини ҳам кўрсатади.

«Ҳаёт модуси – инсоннинг бутун дунё билан ўзаро таъсирининг умумий характеристикаси, у бир-бири билан ўзаро боғланган инсон ҳаётининг туркумланишини кўрсатадиган муносабатлар билан тақдим этилади»⁶. Ҳаёт модуси инсон ҳаётига муносабатни кўрсатиш билан бирга, унинг шахсий, индивидуал фазилатлари шаклланишини ҳам белгилайди. Унинг таъсирида шахснинг ҳаёт мазмуни ифода этилади.

Турли ҳаёт модусларида шахснинг муносабатлари қуйидаги жадвалда кўрсатилган (8-жадвал).

8-жадвал

Шахснинг муносабатлари	Эгаллик қилиш модуси	Ижтимоий ютуқлар модуси	Хизмат қилиш модуси
Ўзига бўлган муносабат	Қонуний эгаллик қилиш имкониятига эга	Атроф муҳитга тобелик	Илоҳийлашиш (Харизматик)
Ўзгаларга муносабат	Жамоавий муносабатларга нисбатан лоқайд, бефарқ	Рашқ, рақобат, антагонизм	Меҳр
Ишга муносабат	Прагматик	"Кўзбўямачилик"	Масъулият, ижодкорлик

⁴ Фонарев А.Р. Развитие личности в процессе профессионализации. Вопросы психологии. 2004, № 6, -С.72-83.

⁵ Модус – предметнинг айрим ҳолатлардагина хос бўлган муваққат хоссаси.

⁶ Акмеология. Учебник. Под общей редакцией А.А.Деркача. Издательство РАГС, –М, 2004.

Эгалик қилиш модусида бирор нарсага эгалик қилиш ёки бошқа одамга нисбатан устунлик, унга хўжайинлик қилиш хислатлари ўз аксини топади. Бу турнинг эҳтиёжи яхшилик, қулайликлар доираси билан боғлиқ. Субъектив жиҳатдан бу уларнинг етишмовчилиги сифатида ҳис этилади.

Бу босқичда иккита поғонани ажратиб кўриш мумкин. Улардан бири - касбни энди ўрганаётган кишиларга хос. Бунда шахс бир ҳолатни тарк этиб, янги, ундан юқори даражадаги ҳолатга ҳали ўтмаган бўлади. Натижада, шахс кейинги модусга, яъни ижтимоий ютуқлар модусига ўтиши мумкин ёки изланишлардан воз кечиб, мазкур модусда қолиб кетиши ҳам мумкин. Бошқа поғонада инсон «ўзини топиб», на ўзи, на фаолияти ўзгаришини истамайди. Фаолиятга у ўз эҳтиёжларини қондириш воситаси сифатида қарайди. Фаолияти қадр-қийматидан маҳрум бўлиб, сохта фаолият сифатида намоён бўлади, у мотивлар ва мақсадларсиз бўлиб алоҳида тартибсиз операция ва ҳаракатчан стереотиплардан иборат бўлади⁷. Инсон бу фаолият натижасида паст эмоционал стабиллик, салбий таъсирларга, юқори сезгирликка берилган бўлади, унинг нафсониятига тегадиган ҳолатларни жуда оғир қабул қилади.

Ижтимоий ютуқлар модусига ўтишда бошқа одамларга нисбатан устунлик қилиш ҳаракатининг иккита усули мавжуд. Биринчиси, ижтимоий мақомга эришиш, иккинчиси - касбий ютуқларни қўлга киритишга ҳаракат билан ифодаланади. Иккала вазиятда ҳам ривожланишнинг икки йўналиши кузатилади. Бири шахснинг профессионаллашувининг шу босқичда қолиб кетгани ва бунга кўникиб кетганлиги акс этади. У «ўзини топган» деб ҳисоблайди, на ўзини, на фаолиятини ўзгартиришга интилмайди. Бундай ҳолат қачон кузатилади, деган са-

⁷ Фонарев А. Р. Развитие личности в процессе профессионализации. Вопросы психологии. 2004, № 6, -С.72-83

волга А.Р.Фонарев куйидагича жавоб беради: «Инсон кундалик ҳаёт доирасидан чиқиш, ўз ҳаётига, шу жумладан, касбий ҳаётига ҳам назар ташлаш имкониятини топади, аммо ўзининг хулқ-атворини ўзгартиришга ички ресурсларни топа олмайди»⁸. Бир неча вақт мобайнида шахс профессионализмнинг юқори даражасида бўлиб туради, бу ҳолатда ривожланиш тўхтабди, лекин регресс ҳолати ҳам кузатилмайди. Бу ҳолат узоқ вақт мобайнида давом этса, регресс, яъни дастлабки профессионализм босқичи ёки эгалик қилиш модусига қайтиш табиий ҳол.

Шахс ўзида ҳаётни ўзгартириш учун куч топганда касбий кўтарилишнинг иккинчи йўналиши эҳтимоли бўлади. Аммо ушбу модус доирасида шахснинг фақат қисман ўзгариши бўлиши мумкин, бу миқдорий ўзгаришларни сифат ўзгаришларга ўтишига олиб келмайди, албатта.

Мансабга интилиш ва шахсий ютуқларга интилишда гуруҳ ва индивидуал шакллар бўлиши мумкин. Иккала ҳолатнинг ҳам (гуруҳ билан ишлаш ва гуруҳдан ажралиш) камчиликлари мавжуд. Гуруҳ билан ишлаш (идентификация) инсоннинг гуруҳга боғлиқлиги билан белгиланади, гуруҳдан ажралишда (индивидуализация) шахс ўзи ҳаракат қилади ва қийинчиликлар билан якка, мустақил равишда курашишга мажбур бўлади.

Хизмат қилиш модуси, яъни профессионализмга эришишнинг сўнгги босқичида инсон якка субъект сифатида намоён бўлади. Касбий фаолиятда бу босқич тез-тез такрорланадиган юқори даражага кўтарилиш туйғуси билан ажралиб туради, бунда инсоннинг бутун салоҳияти намоён бўлиб, бирлашади ва «у ўзидан ҳам катта бўлиб қолади»⁹. Киши кундалик ҳаёт билан ҳам-қадам бўлса-да, ундан устун тургандек бўлади. Ҳолатларни амалга ошириш, бу ҳолатда, дастлабки қўйилган мақ-

⁸ Ўша жойда 83-бет.

⁹ А. Р. Фонарев. Развитие личности в процессе профессионализации. Вопросы психологии. 2004, № 6, 72-83-бет.

саддан юқори туради. Фаолиятнинг асоси фойдали нарса яратишда эмас, балки инсоннинг ўзлигини бошқа одамларга муносабатини намоён этиш, шу орқали ўзини ривожлантиришдан иборат бўлади. Бу жараёнда ишчанлик ва ишнинг сифати юқори даражада амалга ошди. Мазкур ҳолатни муаллиф «асил профессионализм» деб таърифлайди. Бунда «бир сафда турган кишилар ҳам руҳий ривожланиш поғоналаридан, ҳам касбий маҳорат поғоналаридан тез кўтарилади».

Қабул қилинган қарорларнинг самараси нафақат мажбур вазиятга мос келиши билан, балки ижрочиларга қандай таъсир ўтказиши билан ҳам белгиланади. Шунинг учун ҳам қарор тушунарли бўлиши ва ижрога қабул қилиш чоралари кўзда тутилиши шарт. Баъзан раҳбарият қарорларидан ижрочилар хабардор бўлади, чунки улар муаммо билан олдиндан таниш бўлиб, раҳбардан кўрсатма кутадилар. Компетент кўрсатманинг белгиларида қуйидагилар бўлиши мумкин: илмий асосланганлик; зарур бўлган тўлиқлик; бажарилишни тақозо этадиган, қарор қабул қилувчиларнинг ваколати билан таъминладиган директивлик; аввал қабул қилинган қарорларга зид бўлмаслик; таърифларнинг лўндалиги; ўз вақтида берилиши; адреслилик; бажарилиш муддатларининг аниқлиги. Қўпинча илмий асосланган ва ўз вақтида берилиши каби ҳолатлар кўрсатилади, шунинг учун улар умумлаштирувчи ва энг муҳим, деб ҳисобланади.

Шуни доимо ёдда тутинг: бевақт қабул қилинган қарор самарасиз бўлиши, ҳатто зиён келтириши ҳам мумкин.

Яхши қарор қабул қилишда бир неча психологик тавсифга эга бўлган тўсиқлар пайдо бўлиши мумкин. И.П. Чередниченко ва Н. В. Тельных¹⁰ қуйидагиларни кўрсатиб ўтади:

¹⁰ И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004, 345-348-бет.

Биринчиси - шошқалоқлик. У кўпинча вақт етишмовчилигидан келиб чиқади ва нотўғри қарорлар қабул қилинишига сабаб бўлади. Бунда ахборот кераклича таҳлил қилинмайди, муҳим маълумотлар назардан четда қолиши эҳтимоли бўлади. Шошқалоқликда мавжуд йўлларнинг кўпи ўрганиб чиқилмайди, баъзилари эса ҳисобга ҳам олинмайди. Бундай вазиятда биринчи тўғри деб топилган қарор қабул қилинади, аммо бу қарор тўғри бўлиб чиқмаслиги мумкин. Тадқиқодчилар вақт тифизлигида қарор қабул қилмасликни тавсия этадилар.

Иккинчиси - ҳаяжонланиш. Қаттиқ ҳаяжон таъсирида ҳам нотўғри қарор қабул қилиш мумкин. Қаттиқ ҳаяжонланиш негатив¹¹ ва позитив эмоцияларда намоён бўлиши эҳтимоли бор. Кўпинча ташаббус ҳам одамни адаштиради.

Учинчиси - сусткашлик қилиш. И.П.Чередниченко ва Н.В.Тельных қарор қабул қилишни кечиктиришнинг олти сабабини келтирадилар:

1. Одамлар табиатан муаммо ечимини топишдан ўзларини тиядилар.

2. Одамлар вазиятга кўникадилар, шунинг учун муаммо ечимини топишга шошилмайдилар. Бундай установка¹² кенг тарқалган ҳисобланади.

3. Муаммоларни коллегиял тарзда ечиш гоёси устунлик қилади.

4. Жуда катта ҳажмдаги ахборотнинг мавжудлиги жиддий муаммо ҳисобланади, раҳбарнинг ҳамма маълумотларни ўзлаштиришга вақти етмайди.

5. Тасодифий вариантларнинг пайдо бўлиши.

6. Қарор қабул қилишда иккиланиш.

Тўртинчиси - ўз хатоларини тан олмаслик. Мавҳум вазиятда одам ўз ҳаракатларини тезда тушуниб,

¹¹ Негатив – салбий, бирор нарсага зид.

¹² Установка – бирон-бир шароитда маълум тарзда ҳаракат қилишга стереотип (одатий) тайёргарлик. Одатий хулқ-атворга бундай тайёрлик ўтмишдаги тажрибага асосланади.

тўғри хулосага келса, у бу вазиятдан шунчалик тез чиқиб кетади.

Бешинчиси - ҳаддан ортиқ ўзига ишонч. Фақат ўзининг фикрини тўғри деб ҳисоблайдиган раҳбарлар йўқ эмас. Бундай ёндашув бошқалар фикрини ўрганишга йўл қўймасдан тўғри қарор қабул қилишга жиддий таъсир кўрсатиши мумкин.

А.Л. Ломакин¹³нинг таъкидлашича, қарорлар самарасизлигининг сабаби 39% ҳолатда кутилмаган вазиятлар, 25% ҳолатда ижрочининг айби, 36% ҳолатда қарордаги камчиликда бўлади. Биринчи икки сабабда раҳбарнинг иш ташкил қилишда хатога йўл қўйганини эътироф этиш мумкин. Бундан кўринадики, қабул қилинаётган қарорларнинг ярмидан кўпида камчиликлар мавжуд.

Юқорида қарор қабул қилишдаги бир неча тўсиқлар ҳақида айтган эдик. Бунга қўшимча сифатида психологик ёндашув нуқтаи назаридан А.Л.Ломакин келтирган қарорларнинг камчиликлари ҳақидаги фикрини кўриб чиқайлик:

1. Ахборот ва қарорнинг иерархик поғоналар жараёнида ўзгариши.

2. Қарорларнинг ижроси учун нореал, “ҳаракатга келтириш” муҳлатлари белгиланиши.

3. Муаммонинг ноаниқ эътироф этилиши.

4. Юқори поғонадаги раҳбарнинг қуйи поғонадаги раҳбар қарорларини қабул қилиши: бу ҳолат қуйи поғонадаги раҳбарларда ташаббускорлик ва мустақил иш юритиш истагини сўндиради.

5. Экспертлар хулосасига таяниб, юқори даражада қарор қабул қилиш жараёнида вазиятни баҳолашда бирон томонга нисбатан мойиллик бўлиши мумкинлигини инобатга олиш лозим.

¹³ Ломакин А.Л. Управленческие решения. –М.: Форум-Инфра, 2005, –С.63-73

Ҳозирги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишда жамоа оддий аъзоларининг иштироки масаласи ҳам кун тартибига қўйилмоқда. Уларнинг бошқарув қарорлари қабул қилишдаги иштироки қуйидаги мезонларга қараб белгиланиши мақсадга мувофиқ: ходимларнинг омилкорлиги; уларнинг ахборотга эгалик даражаси ва қарор қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларни етказишга хизмат қилувчи махсус коммуникация¹⁴ тизимларининг мавжудлиги; қарор қабул қилиш учун ажратилган вақт; ҳар бир шахс ва гуруҳ қарашлари, манфаатларини келиштириш (компромисс); жамоанинг қарорларни қабул қилувчи тизими-ни яратиш имконияти.

Масаланинг мураккаблиги раҳбардан юқори малака ва омилкорликни талаб этади. Жамоа қарорларини қабул қилиш бошқарувнинг самарадорлигини пасайтиришга олиб келмаслиги керак. Ҳозирги кун раҳбарининг олдида турган баъзи муаммолар илгариги раҳбарларнинг ҳам олдида турган бўлиши мумкин. Улар бошқа вазиятда бошқа қарорлар қабул қилган бўлишлари, ушбу қарорлар тўғрисидаги маълумот қарорни тайёрлашда ишни енгиллаштириши мумкин, айниқса, қарор самарасини олдиндан баҳолаш босқичида. Бошқаларнинг тажрибасидан олинган маълумот раҳбарнинг қарор қабул қилишини анча енгиллаштиради.

Энг муҳим стратегик қарорлар мураккаб ва фанлараро хусусиятга эга бўлади, улар билан боғлиқ муаммоларни юқори малакали раҳбарлар ҳам яқка тартибда ечишлари қийин. Ушбу ҳолда махсус илмий изланишлар талаб этилади. Бу изланишлар ва таҳлилларни битта алоҳида олинган ташкилот доирасида амалга оширишга баъзан имконият бўлмайди. Бу йирик корхона ва компанияларга тегишли. Самарали бошқарувни

¹⁴ Коммуникация - лотинча «communicatio» - узатиш, суҳбат, маълумот бериш, билдириш.

ташкил этиш муаммоларни ҳал этиш ва масъулиятли қарорлар қабул қилишни замонавий услублари ва илмий технологияларни жорий этишда маслаҳатчилар фаолиятидан кенг фойдаланиш йўлга қўйилмоқда.

Бошқарув қарорлари қабул қилишни шакллантириш имкониятлари бошқарув услубларига ҳам боғлиқ. Бошқарув услуби раҳбарлик фаолиятининг энг муҳим сифат кўрсаткичидир. Бошқарув услуби шахснинг ижтимоий ҳаёт қонуниятларига асосланган турмуш тарзи ва фаолият юритиш усули, етакчилик учун зарур бўлган таъсир кўрсатиш усуллариининг тизими, раҳбарнинг ходимлар билан муомала қилиш усули, хизмат вазифаларини бажариш жараёнида ходимлараро муносабатлар тарзи ифодаси, қўйилган мақсадга эришиш йўлида раҳбар билан ходимлар муносабатига асос бўлувчи хулқ-атворининг умумий йиғиндисидир. Раҳбарлик услуби жамоа билан ўзаро муносабатларнинг шарт-шароити, жумладан, раҳбарнинг касбий лаёқати ҳамда шахсий фазилатлари таъсирида шаклланади. Бошқарувчилик услубининг умумий маъноси шундан иборат.

Раҳбарлик вазифаси жамоани таркиб топтириш, ходимларга вазифалар бериш, уларни ҳал қилиш вариантларини тавсия этиш, маслаҳат бериш, ҳар бир вазифани зарур моддий-молиявий ва меҳнат ресурслари билан таъминлашдан иборат. У ўз хизмат вазифаларини бажариш асосида одамлар билан ишлайди, персонални бошқаради, бунда ўзига хос бошқарувчилик услубини намоеён қилади. Раҳбарлик услуби жамоа олдидан турган вазифани тўғри, сифатли ва уюшқоқлик билан бажаришни таъминлаши керак.

Жамоанинг жипслиги ва уюшқоқлиги ёки ички тарқоқлиги кўп жиҳатдан ходимлар барқарорлиги, фаоллиги, уларнинг ўзаро ва раҳбар билан муносабати, раҳбарнинг бошқарувчилик маҳорати, ходимлари орасидаги обрў-этибори, шахсий фазилати ва иш юритиш принципига боғлиқ.

Хизмат вазифасини виждонан бажарувчи раҳбар ва унга бўйсунувчи ходимлар баъзан руҳий ва жисмоний толиқиш даражасида ишлашлари мумкин. Баъзан стрессли ҳолатлар ҳам рўй бериши мумкин. Мутахассислар фикрича, бошқарув қарорлари тайёрлаш ва ижро этиш жараёнига бўлғуси ижрочиларни ҳам жалб этиш мақсадга мувофиқ, чунки улар олдиндан қарорнинг концепцияси ва ундан келиб чиқадиган вазифалар билан танишадилар. Қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этувчи бўлғуси ижрочилар ўз фикрларини билдирадилар, чунки қарорнинг предмети, унинг заҳираси ва қийинчиликларидан яхши хабардор бўладилар.

Хулоса қилиб айтганда, ижобий натижага эришишга йўналтирилган бошқарув - самарали бошқарув дегани. Барқарор юқори унумдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешқадамликни таъминлашга тааллуқли. Меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи муҳим омил - корxonани бошқариш илмига эга бўлиш. Корхона унумли ишлаши учун бошқарув тизимини такомиллаштириш зарур. Ўсиб бораётган рақобат шароитида раҳбарият аввал мақбул бўлган қарорлар бугун нега тўғри келмаслигини билиши лозим. Шунингдек, бошқарув иши яхши қўйилган корxonаларда инсон омилини ҳисобга олиш, кишилар манфаатига эътибор бериш (ишдан бўшатиш билан қўрқитишни барта раф этиш, ходимларни қарор қабул қилишга жалб этиш, хизматда кўтарилиш дастури бўлиши, ҳар бир ишловчи фаровонлигини таъминлашга интилиш) хосдир. Тезкорлик, ташкилотчилик, иқтисодиёт бошқаруви юқори самарадорликнинг муҳим шартидир. Бошқарувнинг иқтисодий-ижтимоий самарадорлигини аниқлаш лойиҳалаштириш ва бошқарув қарорларини амалиётга қўллаш жараёнида аниқланади.

7-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг психологик жиҳатлари

Қарор қабул қилиш жараёнининг психологик жиҳатини билиш мавжуд босқичларни янада самарали амалга ошириш имконини беради. Тўғри қарор қабул қилиш ва уни самарали жорий этиш учун раҳбар психологик жиҳатдан ҳам муайян мезонларга риоя қилиши керак. Бу тадбирнинг асосий мазмуни шундан иборатки, раҳбар муаммоли вазият ҳақида маълумот тўплар экан, у ҳақда бирламчи тасаввур – ахборот моделини ярата бошлайди. Бу моделнинг ҳақиқат ва мавжуд вазиятга қанчалик мослиги олинаётган маълумотнинг тўлиқлиги, ҳар томонламалигига боғлиқ.

Ташқи муҳитдаги кўпгина омиллар таъсирида раҳбар вазият юзасидан объектив бўлмаган маълумотлар олади, ўз идроки жараёнида маълум субъективликка йўл қўяди. Айниқса, бундай тафовутга раҳбарнинг жинси, ёши, атрофидаги одамларнинг таъсири кучли бўлади. Шакллланаётган информацион модель объектив бўлиши учун раҳбар вазият ҳақида маълумот йиғиши, ташқи оламнинг тўла-тўқис акс этишини чекловчи идрок стереотип¹ и ва установкаларга эътибор бермаслиги лозим. Ахборот модель таҳлил этилиши ва қўшимча маълумотлар билан бойитилиши натижасида раҳбар онгида концептуал моделдан шаклланган фикр ва ҳиссиётларни, шунингдек, раҳбарнинг тажрибаси, билимларини қамраб олади. Раҳбар мавжуд вазиятнинг моҳиятини тушунган пайтда концептуал модель шаклланади, дейиш мумкин. Ажабланарлисиз шуки, концепту-

¹ Стереотип – жамият томонидан фаол илгари суриладиган ва индивид танқидсиз қабул қиладиган борлиқнинг нисбатан барқарор ва соддалаштирилган образи.

ал модель ҳақиқий вазиятга доимо ҳам мос келавермайди. Бундай ҳолат ҳар бир шахсда турлича бўлади. Кимдадир бу фарқ катта бўлса, кимдадир жуда кичик. Концептуал модель ва объектив вазият ўртасидаги фарқ қанчалик кичик бўлса, тўғри қарор қабул қилишга шунчалик аниқ замин яратилади.

Шахс ўзининг индивидуал психологик ҳусусиятларига кўра, олаётган баъзи маълумотга эътибор бермаслиги ёки айримларини бўрттириб акс эттириши мумкин. Шунинг учун раҳбар вазият ҳақидаги ўз тасаввурининг объективлиги, ҳаққонийлиги ҳақида қайгуриши лозим.

Шу ўринда темперамент ва характернинг ишга, қабул қилинаётган қарорларга таъсири ҳақида айтиб ўтиш лозим. “Темперамент деганда инсонда кечаётган психологик жараёнлар ва унинг хатти-ҳаракатларининг динамик ҳусусиятлари, ушбу жараёнлар ва хатти-ҳаракатларнинг кучи, тезлиги, пайдо бўлиши ва ўзгаришини таърифлаб берувчи хислатларнинг йиғиндиси тушунилади”².

Темпераментнинг тури (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик) иш фаолиятида махсус динамик ҳусусиятлар талаб этиладиган ҳолда ҳисобга олиниши керак. Сангвиниклар қарор қабул қилиш ва уни ижро этиш жараёнида оператив бўлади, аммо жиддий муаммолар ва қабул қилинган қарорларнинг асосий элементларини коллегиял тарзда муҳокама қилишга мойил бўладилар. Сангвиникларни масъулиятли, юқори хавф билан боғлиқ қарорлар қабул қилиш ва уларни ижро этиш билан боғлиқ фаолият турларига жалб этиш мақсадга мувофиқ. Холериклар қарорлар қабул қилиш ва уларни ижро этишда тезкорлик ва шахсий ташаббусни хуш кўрадилар. Холериклар қабул қилган қарор-

² Немов Р.С. Психология. Книга 1. Общие основы психологии. -М.: Владос, 1998., -С. 394.

лар юқори даражали таваккалчилик, қадриятлилик ва компромиссизлиги (келишувга бормаслик) билан ажралиб туради.

Флегматиклар табиатан осойишта характерга эга бўлиб, далилларга асосланиб фикрлаши билан ажралиб туради. Улар ишчан бўлиб, асосан, одатий технологияларни қўллайдилар, ҳар томонлама ўйлаб, қабул қилинган қарорлари хавфсизлиги билан ажралиб туради. Қарорларни амалга оширишда қатъиятли бўладилар.

Меланхоликлар ўта эмоционал, қарорларни тайёрлаш ва ижро этишга жуда катта масъулият билан ёндашадилар. Меланхоликлар қабул қилган қарорлар “ипидан-игнасигача” ўрганиб, ишлаб чиқилганлиги ва пишиқ-пухта бажарилиши билан ажралиб туради³. Соф темпераментлар камдан-кам учрайди. Кўпинча одамларда намоён бўлаётган хислатларни бирон-бир темперамент турига таққослаб бўлмайди. Лекин, тадқиқотчилар фикрича, кучли, ҳаракатчан ва вазмин одамлар бўш, инерт ва ҳаяжонли асаб тизими эгаларига қараганда яхши натижага эришадилар⁴.

Темперамент инсон характери шаклланишига таъсир кўрсатади. Характер шахснинг психологик хусусиятларининг такрорланмас, индивидуал бирлигидир⁵. Характерлар кучли ва кучсизларга (бўш) бўлинади. Кучли характер соҳиблари аниқ мақсадга эга, улар ташаббускор, дадил қарорлар қабул қиладилар ва амалга оширадилар, шижоатли, мард ва довюрак бўладилар. Бу фазилатлардан маҳрум кишиларни кучсиз, иродасиз дейдилар. Уларнинг фаолияти суст бўлиб, ниятлари яхши бўлса-да, ишда ижобий натижага эриш-

³ Смирнов Э.А. Управленческие решения. –М.: Инфра 2001., –С.106 –108- бет

⁴ Чередниченко И.П. Тельных Н.В. Психология управления. Ростов-на-Дону. Феникс, 2004, –С.164.

⁵ Чередниченко И.П. Тельных Н.В. Психология управления. Ростов-на-Дону. Феникс, 2004, –С.165.

майдилар. Улар ўз кучи билан мустақил, дадил ҳаракат қила олмасликларини ҳис этадилар.

Қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Олимларимиз М. Шарифхўжаев ва, Ё. Абдуллаев томонидан бошқарув қарорларига қуйидаги талаблар қўйилган⁶:

1. Қарор илмий асосланган бўлиши лозим. 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 негизда қабул қилиниши, лўнда ва аниқ бўлиши лозим.

2. Қарор бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак. Муайян вазифани ҳал этишда асосий масаладан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган асосий вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғлиқ бўлиб, шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилиши керак.

3. Қарор ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим. Раҳбар ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қарор қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати ҳақида бормоқда. Ҳуқуқлар катта, масъулият кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишига йўл очилади. Ҳуқуқлар оз, лекин, масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.

4. Ҳар қандай қарор аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши, аниқ ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан можаро келиб чиқишига, уни турлича

⁶ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё., Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001, 351-352-бет.

талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.

5. Қарорлар қисқа муддатли бўлиши керак. Ахборотлар билан ишлашда вақтни тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.

6. Вақт нуқтаи назаридан аниқ белгиланиши лозим. Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкони бўлмайди.

7. Қарор тезкор бўлиши керак. Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шовқалоқлик билан қабул қилинган қарорлар талабга жавоб бермаслиги мумкин.

8. Қарор самарали бўлиши лозим. Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда, қўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади.

“Фикр юритиш ва қарор қабул қилиш усули кишиларнинг турли психо-социо шаклига кўра фарқланади”⁷.

С.И.Самыгин, Д.Д.Столяренколарнинг бу масалага доир ёндашувларини кўриб чиқайлик. Улар қарор қабул қилувчиларни психологик хусусиятларига кўра гуруҳларга ажратишади.

“Қабул қилувчи кишилар (К), асосан, қарорни қабул қилишда чиқариб ташлаш усулини қўллашади: улар нимани истамасликларини аниқ биладилар. Шунинг учун қарор қабул қилиш зарур бўлган вазиятда улар қўллаб-қувватлашга муҳтож бўладилар. Уларнинг муқобил йўлларни қидиришга бўлган иштиёқи, ижодий ишга қобилияти қарор қабул қилишда салбий таъсир кўрсатиши мумкин”⁸.

Ҳал қилувчи кишилар (Х), аксинча, тезроқ қарор қабул қилишга интиладилар, гарча ҳамма вариантлар

⁷ Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми. –М.: Издательство «Фаир-пресс», 2004, –С.321

⁸ Самыгин С.И., Столяренко Д.Д. Психология управления. Ростов-на-Дону. Феникс, 1997.

кўриб чиқилмаса ва натижаларга баҳо берилмаган бўлса ҳам. Ҳал қилувчиларнинг кучи уларнинг мақсадни аниқ кўришлари ва у сари ҳаракат қилишларидадир. Лекин “мақсадга эришиш улар учун қарорнинг сифатидан ҳам муҳим бўлиб қолиш хавфи бор”⁹.

Ҳал қилувчи (Х) ва Фикрловчи (Ф) кишилар муаммоларни қуйидагича ечадилар: вазиятни объектив тарзда таҳлил қилиш, натижаларни кўриб чиқиш. Аммо кўпинча ҳаракатлар мақсадга мувофиқ бўлмайди.

Самарали ечимни қуйидаги ҳаракатлардан иборат усулни қўллаб, топиш мумкин: 1) сенсор турдаги (С) шахснинг фазилатларини ишлатиб, муаммонинг барча томонларини тўлиқ ўрганиб чиқиш учун далилларни тўплаш; 2) интуитив турнинг (И) фазилатларини ишлатиб, барча имкониятларни ўрганиб чиқиш, мумкин бўлган вариант ва ечимларни ишлаб чиқиш. “Ақлий ҳужум” орқали ғояларни тўплаш; 3) фикрловчи турнинг (Ф) фазилатларини ишлатиб, таҳлил қилиш йўллари ва уларнинг натижаларини кўриб чиқиш, энг мақбул йўлни танлаш; 4) эмоционал-сезувчи турнинг (Э) фазилатларини ишлатиб, таъсирга баҳо бериш. Бунда муаммони ҳал этишга жалб этилган кишилар қарорни қандай қабул қилишларига баҳо берилади, бу қарор тегишли кишиларга қандай таъсир кўрсатиши ва улардан қандай реакция кутиш мумкинлиги кўриб чиқилади.

Ушбу услубни ҳар ким қўллаши мумкин, чунки ҳар бир кишида Экстраверт, Интроверт, Сенсор, Интуитивист, Фикрловчи, Эмоционал, Сезувчи, Ҳал қилувчи ва Қабул қилувчи каби фазилатлар мавжуд.

Агар муаммони ечиш учун тайёрланишга имкон бўлса, унда ушбу тўрт поғонали услубни қўллаш мақсадга мувофиқ. Агар қутилмаганда муаммо пайдо бўлса ва уни зудлик билан ҳал этилиши талаб қилинса кишилар ўзларига хос реакция ишлатадилар. Ҳар ким му-

⁹ С.И. Самыгин, Д.Д. Столяренко. Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

аммони ўзининг психологик турига хос равишда ечиш йўлида бўлади, аммо самарали қарор қабул қилишда бошқа кишиларни ҳам ёрдамга жалб этиши мумкин.

Ташкилий бошқарувга оид қарорлар қабул қилишга доир ёндашувлар. Масалага интуитив жиҳатдан ёндашишнинг алоҳида хусусиятлари: 1) асосан, унчалик мураккаб бўлмаган масалалар ечимини топишда қўлланилади; 2) бу услубдан фойдаланиш учун раҳбар катта тажриба ва юқори малакага эга бўлиши лозим; 3) интуитив тарзда қарорлар қабул қилиш учун вазият ҳақида тўлиқ ва тўғри маълумотга эга бўлиш талаб этилади.

Интуитив тарзда қарор қабул қилиш услубининг характерли белгилари: 1) ташкилий масала юзасидан қарор қабул қилувчи субъект муаммони тўлиқ тушуниши керак; 2) муаммо туғдирувчи вазиятнинг ривожланиши баробарида унинг ечимини топишга нисбатан ёндашув услуби кескин ўзгариши мумкин; 3) бир вақтнинг ўзида масала ечимининг бир қанча варианты муҳокама этилиши мумкин; 4) ташкилий масала юзасидан қарор қабул қилиш босқичларига қатъий риоя қилинмаслиги мумкин; 5) қабул қилинган қарорларнинг тўғрилиги шу соҳадаги шахсий тажрибага асосланади.

Қарор қабул қилишга нисбатан **рационал тарзда ёндашишда** қарор қабул қилиш жараёни алоҳида босқичларга ажратилиб амалга оширилади. Бу босқичлар қуйидагилардан иборат: 1) муаммонинг қўйилиши: янги шарт-шароит, муаммонинг пайдо бўлиши, вазият, масалага алоқадор маълумотларнинг тўпланиши, муаммога таъриф бериш; 2) масаланинг ечимини топиш (вариантлари): иш принципига оид талаблар ва чекланишларни белгилаб олиш, вазият, масалага алоқадор маълумотларнинг тўпланиши, масаланинг ечимини топиш (вариантлари); 3) ташкилий масала юзасидан маълум бир қарорга келиш: масала ечимининг турли вариантларидан бирини танлаб олиш мезонларининг ишлаб чиқилиши, масала ечимининг турли вариантларини тан-

лаб олиш, қабул қилинган қарорнинг натижаларини баҳолаш, яқуний вариантни қабул қилиш; 4) қабул қилинган қарорнинг ижро этилишини таъминлаш ва жараёнга баҳо бериш: қабул қилинган қарорнинг ижро этилиш режасини тузиш, режани амалга ошириш устидан назорат ўрнатиш, ялпи жараёнга баҳо бериш, янгича шарт-шароитнинг вужудга келиши.

Қарор қабул қилишга нисбатан рационал тарзда ёндашишнинг ўзига хослиги: 1) муаммоли вазиятнинг мазмун-моҳияти аниқ бўлмаганда қўлланилади; 2) фаолият режаси ва масаланинг ечимини топиш услубларининг босқичма-босқич ишлаб чиқирилиши, вазиятга оид зарур маълумотлар билан таъминлаш шарт ҳисобланади; 3) ташкилий бошқарувчилик жараёнининг ҳар бир босқичида вазиятга оид маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва баҳолаш каби ишлар бажарилади. Ҳар гал бу ҳаракатлар бажарилаётган ишнинг ҳусусиятлари, бошқарувчилик услубини акс эттириб туради.

Амалиётда мазкур жараёнлар ўзгача кечиши мумкин. Масалан, таркибий жиҳатдан алоҳида босқичларга ажратилган ишнинг бир вақтнинг ўзида (параллел) рўй бериши эҳтимолдан холи эмас.

Бошқарув қарорлари тайёрлаш ва оптималлаштиришнинг асосий услублари. Ташкилий масалага оид муаммоларни белгилаш услублари масалани ҳаққоний ва тўлиқ идрок этишга ёрдам беради. Аниқ услублар муаммонинг характери ва мазмунига, унинг ечимини топиш учун бериладиган вақт ва воситаларга қараб танлаб олиниши мумкин.

Бундай вазиятда қўлланадиган услублар: 1) ташкилий фаолиятга тегишли турли ахборотларни тўплаш, сақлаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш; 2) ташкилот учун муҳим ҳисобланган воқеликларга оид маълумотларнинг алоҳида сақланиши; 3) факторли анализ; 4) турли вазиятларни таққослаш; 5) вазиятни моделлаштириш.

Ташкилий қарорларни тайёрлаш услублари: 1) те-

гишли маълумотларни тўплаш усуллари (дастлабки босқич ҳаракатларидан фарқли ўлароқ, бу ўринда «Қандай воқеа рўй берди?», «Нима сабабдан бу воқеа рўй берди?» қабилдаги ташкилий аҳамиятга молик саволлар ўрнига «Мавжуд муаммони қандай бартараф этиш мумкин», «Қандай ташкилий иш услублари воситасида бартараф этиш мумкин?» деган саволларга жавоб изланади); 2) ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар ва мутахассисларнинг ижодий потенциали, касбий лаёқатидан ўринли ва унумли фойдаланиш; 3) гуруҳларга бўлиниб, масаланинг ечимини излаш жараёнида номинал гуруҳ билан ишлаш техникаси, Дельфа усули ва номинал аъзоларнинг ақлий потенциалини бирваракайига ишга солиш ва йўналтириш («Ақлий ҳужум») каби иш принциплари қўл келади.

Мисол учун «Дельфа усули» қарор қабул қилиш жараёнида қатнашувчи аъзоларни тўплаш имконияти бўлмаган ҳолларда, яъни бошқарувнинг марказий аппаратидан узоқда яшайдиган, филиал ва бўлимларда ишлаётган ходимларни йиғиш мақсадга мувофиқ бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Бу усулга биноан ечилиши лозим бўлган муаммо бўйича қарор қабул қилиш жараёнида қатнашувчи гуруҳ аъзоларининг бир-бири билан учрашиш ва фикр алмашишига рухсат этилмайди.

Дельфа усулини қўллаш қўйидаги кетма-кетликда амалга оширилади: 1) муаммо юзасидан тузилган саволлар қатнашчиларга тарқатилади; 2) ҳар бир қатнашчи саволларга мустақил ва яширин тарзда жавоб беради; 3) жавоблар марказий аппаратда йиғилади ва улардаги таклифлар асосида умумлашган ҳужжат тайёрланади; 4) тайёрланган ҳужжатнинг нусхаси ҳар бир қатнашчига жўнатилади; 5) ҳар бир қатнашчининг умумлашган ҳужжатга нисбатан билдирган фикри яна марказий аппаратда тўпланади. У қўрилаётган муаммо ечимига ўзгартириш киритишга асос бўлиши мумкин.

Шу сабабли бу иш умумий қарорга келингунча такрорланаверади¹⁰. Бу усулнинг ўзига хос хусусияти

шундаки, унда ҳар бир қатнашчи фикрининг мустақиллиги таъминланади.

Вақт кўплигида ва натижа муҳим бўлмаган тақдирда Ф. Хансейкер ва Э. Алесандра¹¹ лар қарор қабул қилишда эксперимент усулини қўллашни тавсия этадилар, яъни бир неча муқобил вариантларни жорий этиб, натижани ўрганиш ва энг мақбулини танлаб олиш. Аммо амалиётда бу усулни қўллаш бирмунча мураккаб.

Масаланинг турли ечимларидан бирини танлаш усуллари:

1. Таркибий жиҳатдан яхши уюшган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида иқтисодий-математик услублардан фойдаланиш мумкин. Чунки бундай услублар ташкилий қарорлар қабул қилиш мезони сифатида мақсадни кўзлаб, иш юритиш принципига таянади. Бу каби вариант оптималлаштирилган қарор деб аталади. Мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: юқори фойда, даромад олиш, иш унумдорлигини ошириш, сарф-харажатларни камайтириш ва ҳоказо мақсадларни кўзлаш.

2. Таркибий жиҳатдан яхши уюлмаган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида мўътадил мезонлар асосида иш олиб борган маъқул. Бундай вазиятда муаммонинг оптимал эмас, балки қониқарли ечимини топишга имкон берадиган моделлардан фойдаланилади.

Қабул қилинган қарорларни ташкилий жиҳатдан амалга ошириш усуллари (улар ташкилий жараёнларга ҳар қандай янгиликлар, ўзгартиришлар киритишга нисбатан қаршилик кўрсатилишининг олдини олиш, режалаштирилган фаолиятнинг самарали натижасини ҳосил қилиш учун мўлжалланган) қуйидагича:

- ижро режасини тузиш. Бу режага асосан пиро-

¹⁰ <http://vu.tuit.uz/?go=clectures/view/54/lecture>

¹¹ Хансейкер Ф., Алесандра Э. Искусство управления людьми. –М.: Издательство «Файр-пресс», 2004, –С.321

вард натижага эришиш учун хизмат қиладиган чоратадбирлар тизими ишлаб чиқилади;

- ижрочига бевосита таъсир ўтказиш услублари: буйруқ, фармойиш, кўрсатмалар бериш;

- фаолликни моддий жиҳатдан рағбатлантириш;

- ташкилот раҳбарларининг персонал билан учрашувини уюштириш;

- қабул қилинган ташкилий қарорларнинг мазмун-моҳиятини ходимларга тушунтириш;

- мақсадли фаолият давомида бажариладиган ишларни назорат қилиш.

Қарор қабул қилишнинг тўрт даражаси мавжуд ва уларнинг ҳар бирига қуйидаги малакалар талаб этилади (9-жадвал).

Одатий қарорлар корхона режаси бўйича амалга ошувчи кундалик дастур асосида қабул қилинади. Муаммо мавжуд ечимлар мажмуаси билан қиёсланади, улар ичида мақбули қабул қилинади ва амалга оширилади. Ташкилотдаги оддий ҳолатларда «мана бундай

9-жадвал

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

* Мотивация - бу эҳтиёжга асосланган маълум нерв тизимларини қўзғатиш бўлиб, бунинг натижасида организмнинг йўналтирилган фаоллиги юзага келади.

вазиятда, мана бундай қилиш керак» қабилида иш тугилади, айнан шу услуб ўрта ва қуйи бўғин бошқарувчиларга хос асосий қарор қабул қилиш шаклига айланади. Бундай вазиятдаги қийинчилик бошқарувчи (раҳбар)нинг малакасизлиги, мавжуд йўриқномаларни яхши билмаслик, вазиятни нотўғри баҳолаш ёки шахснинг журъатсизлиги тугайли келиб чиқиши мумкин. Вазиятни тўғри идрок этувчи ва мақбул хулосалар чиқарувчи ҳамда натижаларни назорат эта олиш қобилиятига эга бўлган бошқарувчи(раҳбар) ушбу вазиятда тўғри қарор қабул қилади. Қарор қабул қилишнинг бу даражасида ижодий ёндашув талаб этилмайди, чунки вазият ечимлари аввалдан белгиланган бўлади.

Танловга асосланган даражада қарор қабул қилишда раҳбар мавжуд муаммо бўйича бир қатор имкониётларни таққослаб кўради, улар ичидан айнан шу муаммо ечимига мос келувчи самарали ва тежамлисига тўхталади. Бу даражада муайян чегарада ташаббускорлик ва ҳаракатлар эркинлиги талаб этилади.

Мослашувчан даражадаги қарор қабул қилиш мураккаб бўлиб, бунда раҳбарнинг муаммога янгича ечим топиши талаб этилади. У мавжуд муаммога эскича ёндашишдан воз кечиши ва ижодий қарорга келиши лозим. Айни вақтда, раҳбар муваффақияти унинг шахсий ташаббуси ва номаълумликка дадил қадам қўйишига боғлиқ бўлади.

Инновацион, яъни янгиликларни жорий этиш билан боғлиқ қарорлар анча мураккаб ҳисобланади. Раҳбар кутилмаган ва башорат қилинмайдиган муаммоларни англаш усулларини топа олиши лозим. Бундай муаммоларнинг ечимини топиш учун ундан янгича ўйлаш, бу жараёнга ижодий ёндашиш, бошқа мутахассисларнинг ижодий ғояларидан фойдалана олиши талаб этилади¹². Жуда мураккаб муаммоларнинг ечимини топиш учун

¹² Маҳмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.:YUNAKS-PRINT, 2006.

ҳаттоки, фан ва технологияларнинг янги соҳаларини яратиш лозим бўлиши ҳам мумкин.

Раҳбар муаммоли вазият билан тўқнаш келиб, қарор қабул қилар экан, авваламбор, ушбу вазият ва ундан кутилаётган ечимни юқорида санаб ўтилган қарорлар гуруҳига таққослаши ва тахминан бўлса ҳам, қайси тоифага киришини аниқлаб олиши лозим. Бундай ҳаракат раҳбарга муаммо ечими нимада ифодаланишини, қай шаклда намоён бўлишини қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этиш имконини беради. Бу эса танланган йўл қанчалик тўғри ёки нотўғрилиги ҳақидаги маълумот билан бирга, зарур бўлган тақдирда ҳаракат услубини ўзгартиришга асос яратади. Ҳар қалай, қарорнинг ўйлаб қабул қилинганлиги уни бирон-бир тоифага киритиш, натижани қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этган ҳолда талабдаги намуна билан таққослашдан иборат. «Қарор қабул қилишнинг қуйи даражасидан юқори даражасига кўтарилиш учун раҳбар ўзида юқори поғонадаги муаммолар ечимини топиш қобилиятини шакллантириши лозим»¹³.

Ҳар қандай ҳокимият органи ёки ташкилотда бошқарув қарорлари қуйидагича тавсифланади: 1) инсон томонидан амалга ошириладиган онгли ва мақсад сари фаолият; 2) қадриятлар доирасидаги ва далилларга асосланган хулқ-атвор; 3) ташкилот аъзоларининг ўзаро ҳамжиҳатликдаги ҳаракати; 4) ташкилий муҳитнинг ижтимоий ва сиёсий доирасидаги муқобилликлардан бирини танлаб олиш; 5) умумий бошқарув жараёнларининг бир қисми сифатида фаолият кўрсатиш; 6) етакчи ёки менежер кундалик фаолиятининг бир қисмини ташкил этиш; 7) бошқа барча бошқарув функцияларини бажариш учун муҳимлиги.

¹³ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика. Пер. с англ. – М.: Дело, 1991, -С.132-133

8-мавзу. Қарор қабул қилишда ахборот технологияларининг ўрни

Ахборот бозорида сиёсий субъектлар мақсадга эришишни таъминловчи турли услуб ва техникаларни қўллайди, зеро, улар булар ёрдамида ўз ҳамкорлари ва контрагент¹лари билан мулоқот олиб боради. Шу билан бир вақтнинг ўзида бу услуб ва техникаларнинг специфик хусусиятларининг характери сиёсий соҳада муайян *ахборот-алоқа тизими* томонидан белгиланади. Ахборот оқимларини белгилайдиган, узатувчи ва қабул қилувчилар фаолиятининг мақсад ва услубларини, уларнинг мулоқот усули ва ахборот алмашишнинг ўзига хос кўрсаткичларини аниқлаштирадиган тизимлар сифатида қуйидагилар фарқланади: қарор қабул қилиш, сайловолди кампанияларни ўтказиш, халқаро ва ички сиёсий инқирозларни ҳал этиш ва ҳоказолар.

Ахборот-алоқа тизими доирасида узатувчилар ва қабул қилувчилар ички турли вазифаларни ҳал этишади, ички функцияларни бажаришади, ўз навбатида, уларнинг ахборот усулларига ҳам таъсир ўтказади. Бундан ташқари, ушбу тизимда ишлатиладиган маълумот олиш ва алоқа қилишни белгилайдиган омилларга ташқи муҳит таъсири, аниқ вазият, сиёсий субъектларнинг ўзини англаш ҳолати киради.

Бутун ҳокимият тизимини тўлиқ тавсифлайдиган асосий сиёсий жараён, юқорида қайд этилганидек, **қарор қабул** қилиш ҳисобланади. Шу билан бирга, ушбу сиёсий жараён ичида ноанъанавий ахборот технологиялар-

¹ Контрагент — шартнома тузган икки томоннинг бири; шартнома, битим ва келишув бўйича ўз зиммасига муайян мажбурият олувчи ташкилот ёки шахс.

ни белгилайдиган муайян функционал ҳудудлар мавжуд. Хусусан, улар орасида қарор қабул қилишнинг 2 та кенг қамровли ахборот-алоқа ички тизимлари бор. Бири - бошқарувнинг **ички** алоқалари ва механизмларини тавсифлайди. Булар ёрдамида давлат қарор тайёрлаш ва қабул қилиш билан боғлиқ бўлган ахборот-коммуникатив вазифаларни бажаради. Иккинчиси - ички тизим бошқарув алоқаларининг шундай бир соҳаси мазмун-моҳиятини очиб берадики, унда маълумот қарор сифатида **ташқи** ахборот бозорига келади ва жамият фикрига, ижтимоий ўзаро алоқаларга ва фуқароларнинг муносабатларига таъсир ўтказишга уринади. “Ички” ва “ташқи” тизимларни алоҳида белгилаш, давлат томонидан 2 та бошқа-бошқа турдаги вазифалар (қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш) ечимини топиш мақсадида юзага келадиган ахборот-коммуникатив алоқаларнинг хусусиятини кўрсатади. Бир вақтнинг ўзида у алоқа ўрнатиш ва маълумотга эга бўлиш жараёнларининг шундай усул ва услубларини кўрсатадики, улар мазкур жараённинг татбиқ қилиш айрим босқичлари, даража ва субъектларига хос.

Қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилишнинг ахборот технологиялари. “Ички” ахборот-алоқа тизими давлат бошқарувининг шундай бир моделини очиб берадики, у мутахассисликнинг махсус, функционал даражада йўналтирилган маълумотни яратишни тақозо этади. Шу сабабли бу ерда қўлланиладиган ахборот технологиялари тўғридан-тўғри ахборот-алоқа занжирининг тегишли босқичлари билан аниқлаштирилади.

Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватловчи тизимлар ва уларга мос ахборотлашган технологиялар, асосан, америкалик олимларнинг ҳаракати билан ўтган асрнинг 70-80 йилларида пайдо бўлган. Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватловчи информацион технологиянинг бош хусусияти одам ва компьютер муносабатларини янги кўринишда ташкил қилинишидир. Ушбу техно-

логиянинг асосий мақсади итерацион (кетма-кет яқинлашиш) тарзда кечади ва унда қўйидагилар катнашади: 1) қарор қабул қилишни қўллаб-қувватловчи тизим - ҳисоблаш гуруҳи ва бошқарув объекти ролида; 2) дастлабки берилган маълумотларни берувчи ва компьютер ҳисоблаши натижасини баҳоловчи бошқарувчи гуруҳ сифатида; 3) итерацион жараён одамнинг хоҳишига қараб тугайди.

Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватловчи ахборот технологияларининг яна бир қатор тавсифларини кўрсатиш мумкин: 1) компьютер маълумотларига кириш ва уни қайта ишлаш анъанавий усулларини математик моделлар имкониятлари, улар асосида вазифаларни ҳал этиш усуллари имкониятлари билан уйғунликда олиб бориш; 2) мавжуд техник ва дастурий таъминот, шунингдек, фойдаланувчи талабларига мослашиш имконини берувчи юқори мослашувчанлик (адаптациялашув); 3) қарор қабул қилишни қўллаб-қувватловчи ахборот технологиясидан бошқарувда фойдаланиш².

Қабул қилинадиган қарорларнинг самарадорлиги юзага келган муаммога оид ахборотнинг тўлиқлигига боғлиқ. Қарор қабул қилиш жараёнида ахборотни тўғри ёки нотўғри татбиқ қилиш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Фирма ёки ташкилот бошқарувчисининг мақсади олинган ахборот натижасида тўғри қарорлар қабул қилишдан иборат. Шунинг учун фирма ишининг самарадорлиги унда мавжуд бўлган ахборотга боғлиқ.

Қарор қабул қилиш жараёнида ахборотдан фойдаланиш муаммолари қўйидагилар: 1) керакли ахборотнинг етарли эмаслиги ва кераксиз ахборотнинг кўплиги; 2) ахборотнинг турли ташкилотлар орасида тарқалиши; 3) ахборотнинг ўз вақтида келиб тушмаслиги.

² Қиличева Ф.Б. Менежментда ахборот тизимлари (ўқув-услубий қўлланма). –Т.: ТАТУ, 2012.

Бошқарувнинг самарадорлиги маркетинг ахборотининг тўғри ва мақсадга мувофиқ ишлатилишига боғлиқ. Зарур ахборотнинг йўқлиги, аниқ, тўлиқ бўлмаган ёки муаммога дахлдор бўлмаган маълумотлар ҳолида, муайян ахборотни мақсадга мувофиқ бўлмаган ҳолда қўллаш фирманинг рақобатдошлигига жиддий зарар етказди.

Иқтисодий ахборотнинг фирма ёки ташкилот фаолиятида кенг қўллаш қуйидаги имкониятларни беради: 1) рақобатдаги фирмалар олдида, очиқ бозорда қўшимча имкониятларга эришиш; 2) қабул қилинаётган қарорларнинг молиявий таваккалчилиги даражасининг пасайиши; 3) истеъмолчини бозор сегментлари бўйича фирма товарларига бўлган муносабатларини аниқлаш; 4) ташқи муҳитни ўрганиш ва керакли хулосалар чиқариш, қарорлар қабул қилиш; 5) фирма фаолиятига оид йўналишларда иқтисодий-молиявий кўрсаткичлар бўйича унумдорлигини ошириш³.

Ахборот йиғиш жараёнини жадаллаштириш мақсадида давлат кенг имкониятга эга. Одатда, бошқарув тузилмалари, айниқса, сиёсий тузилмалар муайян муаммо ҳақида турли хил ахборот манбаларига эга: давлат статистика органлари, тегишли идоралар, мутахассис академик марказлари ва ҳоказо. Ушбу ахборот плюралиزمи давлат бошқаруви органларининг алоҳида мавқеини тақозо этади. Экспертларнинг хилма-хил гуруҳларини жалб қилиш туфайли (айниқса ахборот олишнинг ноанъанавий воситалари билан боғлиқ, мисол учун, парапсихология, экстрасенслик ва шу каби) бошқарув органлари вазиятни доимий равишда турли ёндашувлар асосида қайта кўриб чиқиши мумкин. Натижада, қарор ишлаб чиқишнинг ноанъанавий ёндашувларини белгилаш имкониятига эга бўлади. Мазкур бос-

³ Киличева Ф.Б. Менежментда ахборот тизимлари (ўқув-услубий қўлланма). –Т.: ТАТУ, 2012.

қичда учрайдиган асосий муаммо – *нотўғри, ёлгон маълумот*. Ҳақиқатга зид маълумотлар, фикр-мулоҳазалар, баҳо ва бошқа хабарларни олиб ташлаш бошқарув органларини номақбул қарорлар қабул қилишнинг салбий оқибатларидан асраши лозим.

Нотўғри маълумот тўплаш ахборот технологияларининг мазмун-моҳиятига таъсир кўрсатадиган муҳим омил бўлиб, у маълумотлар йиғиш билан шуғулланувчи кадрларнинг хусусиятлари ҳисобланади. Зеро, ғоявий таъсир этиш, субъектив ҳолатлар ва кундалик хизмат эътиборсизлиги (масалан, йиғилган маълумотларни текшириш ва таққослашда қобилиятсизлик) қарор қабул қилувчи тузилмаларга салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Бу нафақат техник хизматчиларга, балки раҳбар кадрларга ҳам тегишли.

Қарор қабул қилишда **ахборотни баҳолаш ва саралаш** босқичида ахборот технологиялар эгалланган билимларни тартиблаш, ҳақиқийлигини аниқлаш ва ноаниқлигини камайтиришга қаратилган маълумотларни қайта ишлаш вазифалари билан белгиланади. Ўз маъносига кўра, маълумотларни тақсимлаш усуллари ва жараёнлари, яъни муайян хабарларни саралаш ва специфик (ўзига хос хусусияти) таҳлил қилиш лозим.

Маълумотни танлаш ва баҳолаш талаблари бу ўринда икки омил билан йўналтирилади: бошқарув субъектларининг ғоявий ва стратегик кўрсатмалари ёки умумдават вазифалари ҳамда қарор қабул қилишда иштирок этадиган шахсларнинг норасмий хоҳиш-истаги. Бу ерда қўлланиладиган ахборот технологиялар фақатгина функционал вазифалар билан боғлиқ ҳолда эмас, балки турли манфаат гуруҳлари ва ўзга субъектларнинг босими остида шаклланади. Ушбу субъектлар давлат-маъмурий соҳада институционаллашган бўлишига қарамадан, бошқарув ахборотини баҳолаш ва қайта баҳолаш жараёнларида иштирок этишга интилади. Бу ташқи, ижтимоий субъектларнинг тизим доирасидан

чиққан “интервенция”си ижтимоий далилларнинг расмий баҳоларини ўзгартиришга, муаммони ечишда давлатнинг аралашувини талаб этади.

Амалиётда ушбу босқичда ахборот технологиялар ҳокимият ва бошқарув девони билан бирга, жамиятда ҳам шаклланган турли-туман ёзилмаган қонунлар, стереотиплар, урф-одатлар, таассуфлар ва фикрлашнинг бошқа стандартлари таъсирига учраган. Айниқса, уларнинг таъсири мазкур тизимда ўз жойини сақлаб қолишга ёки мустаҳкамлашга ҳаракат қилаётган бошқарув ишчиларининг онгига қаратилган.

Қарор қабул қилиш ва ахборотни функционал қайта ишлаш технологиялари. Ахборот-коммуникатив алоқаларни мураккаблаштириш келгуси босқичи давлат бошқаруви органлари фаолиятининг меъёрлари ва уларнинг бошқа сиёсий субъектлар билан ўзаро алоқаларининг характерига тўғри келувчи ташкилий шаклни хабарларга берувчи ахборот технологияларни қўллашни тақозо этади.

Ўзгача қилиб айтганда, ушбу босқичда ахборот технологияларнинг мутахассислик даражаси ошади, улар ҳисобидан хабарларни **кодлаш** амалга оширилади. Бу жараён уларнинг давлатни бошқарувчи тузилмаларга нафақат шахсий функцияларни бажаришга, балки шу тариқа ўз контрагентлари ва маълумот истеъмолчиларининг хатти-ҳаракатларини қўзғатиш имкониятини берувчи ўзгаришларни назарда тутди. Авваламбор, бу каби технологияларни қўллаш давлатни бошқарувчи турли тузилмаларнинг фаолияти учун керак бўлган ва уларнинг ишчи мулоқотининг камёблигини келтириб чиқармайдиган маълумотлар базасини барпо этиш имконини беради. Мазкур босқичда давлатни бошқарувчи тузилмалардан фойдаланишнинг етакчи хусусияти бўлиб хилма-хил давлат органлари, масалан, махсус хизматлар, тегишли ишлаб чиқаришни бошқарадиган вазирликлар ва фуқаро соҳаларининг

бошқарув идоралари томонидан қўлланиладиган маълумотлар базасини ишлатиш фарқларининг пайдо бўлиши хизмат қилади. Ахборот истеъмолчилари ўртасидаги рақобат даражасини ошириши билан идораларнинг маълумотларини ҳимоялаш (булар орасида давлат ёки хизмат сиридан иборат хабарлар бор) ҳам муайян маънони англатади.

Ахборот технологияларини қўллаш муаммоларидан бири – янги ахборотни аввалги маълумотларни сақлаш тизимлари, айтайлик, электрон ва қоғоз ўтказувчиларида йиғилган ахборотлар билан бирлашишини таъминлаш. Мисол тариқасида, мамлакатимизда хизмат маълумотларини кодлаш ва турларга ажратиш бўйича турли хил тизимлар мавжуд: турлаш ва кодлаш ягона тизимида, иқтисодий-техник маълумотларни қайта ишлатиш тартиби ва асосий қоидалари белгиланган; МДХ Давлат ахборот агентликлари раҳбарлари Кенгаши агентлиги каби жойлардаги (территориал; ҳудудий) ва давлатлараро тизимлар; давлат ҳокимият органларига сайловларни бошқариш тизимлари ёки халқ хўжалигининг айрим соҳаларини бошқариш. Улар ахборотларни электрон ташувчиларидан фойдаланиб, марказда ва давлат бошқарувининг қуйи қисмларида қўлланиладиган ахборот тизимларининг техник жиҳатдан фарқлашиши сабабли муайян қийинчиликларга дуч келади.

Ушбу босқичнинг мантиқий давоми бўлиб, ташкилий томондан тартибга солинган ахборотнинг турли бошқарув масалаларини ҳал этувчи аниқ субъектлар ва функцияларни ташувчилар (сиёсатчилар, бўлим, бошқарма, вазирликлар, раҳбарлари) билан келишуви ҳисобланади. Бундай вазиятда ахборот технологиялари ахборот ва алоқалар тузилишини муайян ташкилот (унинг давлат бошқаруви тизимида функцияларни бажарадиган бўғинлари ва алоҳида аъзолари) тузилишига тўғрилашни таъминлашга мажбурдир. Шу сабабли уларнинг мазмунида қуйидагиларнинг аҳамияти ортиб

боради: хабарларнинг манзиллилик, ҳаққонийлик хусусиятлари, маълумот етказиш муддатини субъект томонидан хизмат мажбуриятларини бажариш вақти билан келишиш, субъектга келаётган махсус маълумотлар, уларнинг амалий фойдаси. Нотўғри танланган ахборотни етказиш усулларини қўллаш хизмат маълумотлари манзилларининг чалкашиб кетиши, уни тарқатиш оқимларининг аралashiши, ниҳоят, бошқарув тизимини дезинтегралашувига олиб келади.

Муайян функцияларни ижро этувчи, бошқарув субъектларининг тажриба ва билимларига эга бошқарув объекти ҳақида маълумотларни бирлаштириш босқичида ахборот технологиялари яна бир маълумотни саралаш билан боғлиқдир. Бу ерда қуйидаги: улар томонидан қайси ахборотдан фойдаланилади, қайси ахборот бошлиқларга берилади, қайси хабар расмий манбалардан, қайси бири норасмий манбалардан юборилади каби саволларга жавоб берадиган давлат идоралари ходимларининг қарорлари назарда тутилмоқда. Бундан ташқари, ушбу алоқалар субъектдан субъектга ўтиш, бир даражадан иккинчи даражага ўтиш, вертикал ва горизонтал, семантик шаклларнинг (ҳисоботлар, лойиҳалар, қонунлар, оғзаки шикоят ва ҳоказолар) ўзгариши билан боғлиқ.

Ахборот технологиялардан фойдаланиш мазкур босқичда, авваламбор, алоқа муаммоларини белгилайди. Масалан, субъектнинг хизмат маълумотларини қанчалик тўғри тавсифлаши; бошқарувнинг қуйи босқичларидан юқорига ёки қарама-қарши йўналишда маълумотлар маъносини йўқотмасдан етказиш; қоғоз ёки электрон ўтқазувчиларда хизмат ахборотларини ёзма ифодалашни қанчалик мукаммал амалга ошириш мумкин ва ҳоказо. Баъзан раҳбар кадрларга етказиладиган маълумотларни саралаш масъулиятли шахс томонидан эмас, балки уларни ёрдамчилари томонидан амалга оширади. Бу, ўз навбатида, нотўғри маълумотларга, ҳаттоки раҳбарни, маълум даражада давлат органини ҳам манипуляция қилишга олиб келади.

Мазкур босқичда ахборот технологиялари географик, идора, иерархик, тил жиҳатлардан тўсиқлардан ўтади. Шу билан бирга, уларни қўллашда нафақат ҳал этилаётган муаммо характери ва давлат бошқарувининг ижтимоий соҳаларини, балки бошлиқ-бўйсунувчи муносабатларининг кенглик жиҳатлари, ходимларнинг расмий ва норасмий алоқаларининг ўзаро муносабатини ҳамда хабарларни тўғри етказишга тўсиқ бўлаётган қўпгина жиҳатларини инобатга олиш лозим. Бундан ташқари, ушбу ҳолатда хабарларни етказиб бериш тезлиги муҳим ўрин тутди. Биринчи навбатда, жавобгар раҳбарлар томонидан хабарларни ўз вақтида қабул қилиш ҳақида гап кетмоқда. Шу билан бирга, хабарларни тез қайта ишлаш раҳбарларни қарор қабул қилиш жараёнидан чеклаб қўйиши мумкин.

Яқунловчи ва ахборот-бошқарув занжирининг марказий босқичи – **ахборотга давлат қарори мақомини бериш** босқичи. Бу ерда қўлланилаётган ахборот технологиялари расмий ахборотни йўналтириш, мутаносиблик хусусиятлари билан таъминлаш лозим ёки бирламчи хабарларга қаратиш жараёнини белгилайдиган янги маълумотни яратиши шарт.

Яқуний қарор қабул қилишдан олдин, давлат органлари яқуний ҳужжатлардаги ҳар бир сўзнинг аҳамияти ортиб бораётганида, биринчи ўринга хусусиятли технологиялар жараёни чиқади. Айнан улар саралаб, экспертларнинг баҳолари, вазирлар, махсус йиғилиш, қўмиталарнинг фикр-мулоҳазалари, олий раҳбарлар ва етакчиларнинг ҳамда расмий ҳужжатларни тайёрлашда иштирок этган тузилма ва шахсларнинг позицияларини умумийлаштириш асосида яқуний маълумотни қайта ишлашга ёрдам беришади. Ушбу жараён манфаатларнинг қўптомонлама келишувини, тизимлаштиришни тақозо этади, турли тузилма ва органлар жавобгарлигининг ўрни ва чегарасини белгилайди. Булардан бирига давлат номидан белгиланган мақсадларни эълон қилиш, бошқаларига қабул қилинган қарорларни ижро этиш керак бўлади.

Қарорни амалга ошириш механизмини яратиш. Шундай қилиб, қарор қабул қилинди. Сиёсий амалиёт шуни кўрсатадики, ҳатто энг яхши қарор ҳам, агар уни бажариш механизми бўлмаса, у фақатгина қоғозда қолаверади. Турли вазиятларда бу механизмлар турлича бўлиши мумкин, лекин шундай элементлар борки, бошқарув қарорини амалга ошириш механизми зарур ҳисобланади. Авваламбор, берилган қарорни бажариш учун шахсий жавобгарлик, аниқ белгиланган молиявий, моддий ва бошқа манбалар таъминоти, қарорни амалга ошириш механизми билан сиёсий тузилиш механизми ишнинг бир маромга келтириш, сиёсий қарор бажарилишини доимий назорат қилиш лозим. Шундай қилиб, бошқарув қарорларини қабул қилиш алгоритми, сиёсат субъектига, ишлаб чиқишнинг юксак илмий даражасини таъминлаш имконини, демак, кўзланган сиёсий натижага эришишни таъминлайди. Бироқ бу ҳар доим ҳам етарли эмас. Сиёсатда кўзланган натижага эришиш учун қарор қабул қилувчи алгоритм билан параллел ҳолда жараённинг учинчи фазасида ўз номи билан аталувчи яна бир сиёсий технологияни ишга солади:

Бошқарув қарорлари қабул қилишни қўллаб-қувватловчи ахборот таҳлил негизи. Ушбу сиёсий технология қуйидаги қоидаларни ўз ичига олади: 1) ижтимоий-сиёсий муносабатлар иштирокчиларининг муаммоли вазиятдан хабардорлик даражасини баҳолаш ва шу даражанинг ҳамда эҳтимолдан холи бўлмаган қарор қабул қилинишига таъсир кучини баҳолаганда ҳисобга олиниши; 2) жамият, корхона, ташкилот ҳаётига дахлдор воқеалар иштирокчилар фаоллик даражасининг мувофиқлигини ҳисобга олган ҳолда ижтимоий-сиёсий муносабатларни тизимлаштириш; 3) бошқарув қарорлари қабул қилишда жамоанинг қабул қилинаётган қарорига нисбатан (“Баён қилиш - ният - ҳаракат - зўрлаш” схемаси бўйича) ижтимоий фаоллик даражасини баҳолаш; 4) бошқарув қарорлари қабул қилиш ва амалга оширишда мухолифат кучларга нисбатан акс таъсир

тадбири (махсус технология бўйича); 5) бошқарув қарорларининг қабул қилиниши сабабли (“асосий - зарур - иккинчи даражали” схема бўйича) ижтимоий-сиёсий воқеалар иштирокчилари иерархик ҳаракатларини рўёбга чиқариш (“ҳам қўллаш учун, ҳам қаршилиқ учун”); 6) қабул қилинадиган қарорнинг муқобилини танлаш ва муаммоли вазиятнинг таҳлили учун эксперт баҳолаш; 7) тайёрланаётган бошқарув қарорларининг тақдири ва уни амалга оширишнинг якуний натижаларини олдиндан айтиш; 8) бошқарув қарорларини қабул қилиш алгоритми элементларини сифатли ишлаб чиқиш.

Мисол тариқасида, сиёсий партиянинг сайлов кампаниясида иштирок этиш учун ишлаб чиққан сайлов олди дастурини кўриб чиқамиз. Хужжатнинг шаклланиш технологияси ва концепциясига риоя этган ҳолда, унда: электоратнинг аниқ доирасини назарда тутиш (социал қатлам, гуруҳ, унинг ҳудудий мансублиги; социал кутиш ва сиёсий маъқуллаш); партиянинг ғоявий-сиёсий асоси бўлмиш сиёсий дастур, сайловолди шиорини илгари суриш; сайловчилар овозини олиш учун тарғибот-ташвиқотни кучайтириш бўйича ғоявий ва ташкилий-сиёсий тўплам (сайлов штаби, таҳлилий гуруҳ, қўллаш гуруҳи, эксперт-социологлар, ташвиқот жамоаси, сиёсий реклама ташкилотчилари, номзодларни қўллаб-қувватлаш ва рўйхатга олиш, сайловчилар билан учрашув; сиёсий мониторингни амалга оширишни ташкил этиш); ОАВ ва жамоатчилик (“публик рилейшнз”⁴) билан алоқани амалга ошириш чораси акс эттирилиши мақсадга мувофиқ.

Мамлакат миқёсида қарорлар қабул қилишда давлат сиёсатини шакллантиришнинг яна бир технологик

⁴ Паблик рилейшнз (ингл. public relations - аҳоли билан муносабат)- давлат ва ташкилотларнинг идора ҳамда муассасалар ўртасида ҳамкорлик ва дўстлик алоқаларини ўрнатиш борасида амалга ошириладиган фаолияти. Паблик рилейшнз тушунтирувчи материалларни тарқатиш, ахборот тақдим этиш, дўстона муносабатларнинг ўрнатилишига хизмат қилувчи алоқалар орқали амалга оширилади.

усули *дастурлаштириши*дир. Дастурлаштириш муайян муаммони ҳал қилишга йўналтирилган чора-тадбирлар йиғиндисидан иборат бўлиб, унда мақсадли вазифалар ва унга эришиш йўлидаги фаолият қатъий белгиланган бўлади. Дастурлаштиришда аниқ мақсадга эришиш жараёнини уюштириш, бюджетдан молиялаштириш, турли шерикларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш, жараён ҳақида ахборот бериб бориш масалаларини ҳал қилиш талаб этилади.

Қарорларни дастурлаштиришда фойдаланиладиган технологиялар учун ягона услубий асосни яратиш муаммоси асосий ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан ягона меъёрий негизни яратиш, жараёни институтлаштириш, энг асосийси, вазифаларни ҳал этиш жараёнини узлуксиз молиялаштиришни таъминлаш дастурлаштириш учун муҳим аҳамият касб этади. Умуман олганда, қарорлар қабул қилишда давлат сиёсатини технологик жиҳатдан таъминлашнинг бу тури учун молиялаштириш жараёни ҳамда жамоадаги ҳаракатларни уюштириш устувор аҳамиятга эга.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда давлат сиёсатини шакллантиришнинг мазкур технологиялари аниқ давлат дастурларида ўз ифодасини топади. Бу дастурлар ҳам идоралараро муаммо ва вазифаларни ҳал этишга йўналтирилган бўлиши, ҳам бир муассаса ёки идора томонидан ҳал қилинадиган муаммоларнинг ечимига қаратилган бўлиши мумкин.

Давлат даражасида бирор қарор қабул қилишда давлат сиёсатини шакллантириш технологиялари кўп жиҳатдан хавф-хатарларнинг олдини олишга қаратилган бўлади. Хавф-хатар⁵ ижтимоий жараёнларни бошқариш билан боғлиқ ҳар қандай фаолиятга хос универсал хусусият ҳисобланади. Моҳиятан субъектларнинг қўйилган мақсадлардан четлашиши ҳам хавф-ха-

⁵ Хавф-хатар – риск

тар ҳисобланади. Ёхуд бошқарув тизими учун зарарли оқибатлар эҳтимолининг ўсиши ҳам хавф-хатар саналади.

Хавф-хатарларни туғдирувчи сабаблар турли-туман. Қуйидаги омиллар хавф-хатарларни келтириб чиқаради: 1) фаолиятнинг тахминий моделини яратиш мумкин эмаслиги; 2) мазкур моделни рўёбга чиқариш натижасини олдиндан кўра билмаслик; 3) бошқарувчилар фаолиятининг ижодий табиатга эга эканлиги; 4) бошқарувчилар билимларининг чекланганлиги; 5) жамоатчиликнинг ҳукумат мақсади ва режаларини тушуниб етмаслиги; 6) қарорларнинг пухта ўйланмай қабул қилинганлиги.

Хавф-хатарларни олдиндан кўра билиш қарорлар қабул қилиш жараёнида алоҳида фаолият бўлиб, унда мақсадларни рўёбга чиқаришга таъсир кўрсатувчи хавф-хатарларнинг олдини олишга қаратилган технологиялар қўлланилади.

Хавф-хатарлардан ҳимоя қилувчи технологиялар уларнинг табиатига (глобал⁶ ва локал⁷ хавф-хатарлар) боғлиқ ҳолда танланади. Масалан, баъзи мамлакатларда тадбиркорлик фаолиятига салбий таъсир кўрсатадиган хавф-хатарлар рейтингини тузиш амалиёти қўлланилади. Бошқа давлатларда технологик ёки экологик фожеалар келтириб чиқариши мумкин бўлган хавф-хатарлар аниқланади. Бироқ давлат бошқарувида қўлланиладиган технологиялар, асосан, бошқарув тизимини хавф-хатарлардан сақлашга, кутилмаган узилишлар ва салбий ҳолатларнинг, шунингдек, бошқарувчилар субъектив хатоларининг олдини олишга қаратилган бўлади.

Шундай қилиб, давлат бошқарувида асосий хавф-хатарларнинг олдини олишда гуманитар ёки интеллек-

⁶ Глобал – умумбашарий, инсониятга тааллуқли.

⁷ Локал – маҳаллий, маълум бир жойга хос.

туал технологиялар қўлланилади. Бу технологиялар хавф-хатар омиллари ва белгиларини фарқлаш имконини берувчи таҳлилий тизимдан иборат. *Хавф-хатар омиллари* – хавф-хатар даражаси, унинг ортиши ёки пасайишига бевосита таъсир кўрсатувчи ўзгарувчан миқдор. Турмуш даражасининг иқтисодий кўрсаткичлари, ижтимоий тенгсизлик, динлараро ва миллатлараро низоларнинг кўрсаткичлари шулар жумласидан. *Хавф-хатар белгилари* – вазиятнинг эҳтимолий ёмонлашуви аломатлари. Хавфсизлик даражасининг пасайиши, норозилик кайфиятининг кучайиши, беқарорликнинг кучайиши бунга мисол бўла олади.

Қарор қабул қилишда ушбу технологиялар муайян воқеа-ҳодисанинг кечиши, содир бўлган ўзгаришлар, воқеа ривожининг йўналишлари тўғрисида батафсил ва тўлиқ ахборот олиш имконини беради. Бу технологиялар мақсадга эришиш жараёнининг заиф жиҳатларини топишга, хавфсиз муқобилларни танлашга, оғир аҳволга тушиб қолишнинг олдини олишга, хавф-хатар қийматини аниқлашга, зарарни зудлик билан қоплаш имкониятларини топишга ёрдам беради.

Эҳтимол тутилган хавф-хатарларни баҳолаш моделларини ишлаб чиқишда турли услуб ва техникадан фойдаланилади. **Сценарийлар техникаси**, мустақил ва **давлат экспертизаларининг** турли шакллари бунга мисол бўла олади. Бу жараёнда тавсифловчи ва баҳоловчи моделлар муҳим роль ўйнайди. Шу ўринда BERI (Business Environment Risk Index), WPRF (World Political Risk Forecast - халқаро сиёсий хавф-хатарларни башорат қилиш) усулларини алоҳида таъкидлаш жоиз. Бу усуллар ёрдамида ўрганилаётган жараённинг барча муҳим кўрсаткичлари тавсифланади. Масалан, макродаражада, яъни жамият даражасидаги хавф-хатарларни баҳолаш учун қатор омиллар - сиёсий барқарорликдан тортиб, то маҳаллий ўзини ўзи бошқарув жараёнларигача ўрганилади. Мамлакатдаги хавф-хатар-

ларни пасайтирувчи омил сифатида математик методлардан ҳам кенг фойдаланилади.

Таҳлилий тадбирлардан ташқари, қарорлар қабул қилишда **социал технологиялардан** ҳам кенг фойдаланилади. Бу технологиялар хавф-хатарларни камайтиришга қаратилган муайян ташкилий чоралар кўришни назарда тутати. Хавф-хатарларни баҳоловчи мутахассисларнинг ижро тузилмаларидан мустақиллигини кучайтириш, муаммони ҳал қилишдан манфаатдор кишилар доирасини кенгайтириш, муаммони баҳолашнинг ошкоралигини кучайтириш шулар жумласидан. Бунда жамоатчилик фикрига хавф-хатарларнинг муқаррар эканлигини сингдириш, макробошқарув катта харажатлар талаб қилишини инсонларга тушунтириш ҳам муҳим ҳисобланади. Натижада, бошқарувда қарорлар қабул қилишнинг йўл қўйилган хатоларга нисбатан салбий муносабатнинг пайдо бўлиш эҳтимоли камаяди. Бундан ташқари, қарорларга расмий тус бериш, уларни қонунийлаштириш, меъёр ва тамойиллар нуфузини кучайтириш ҳам муҳим омил ҳисобланади.

Хавф-хатарларнинг кучайиши ва давлат учун инқирозли вазиятларнинг вужудга келиши давлат бошқарувида алоҳида технологиялардан фойдаланишни тақозо этади. Давлат органлари сиёсий қарорлар қабул қилишда инқирозли вазиятларнинг олдини олишга хизмат қиладиган технологияларни шакллантириш ҳисобига инқирозлар билан курашадилар. Демак, давлат нафақат вужудга келган инқирозларга жавоб бериши, балки инқирозларни олдиндан кўра билиб, бундай жараёнларга доимо шай туриши лозим. Инқирозли вазиятларга тайёргарлик кўриш давлат бошқарувининг кадрлар, техник ва ахборот заҳираси тизимини яратишни тақозо этади. Чунки бу заҳиралар асосий бошқарув марказлари ишдан чиққан вақтда қарорлар қабул қилиш вазифасини ўз зиммасига олади.

Бу ҳолат турли соҳаларда эҳтиёт чоралари кўриш зарурлигини билдиради. Бунда, аввало, сиёсий-ҳуқуқий

соҳада иш олиб бориш, яъни инқирозли ва фавқулодда вазиятларда бошқарув тузилмалари фаолиятини тартибга солувчи қонунлар, ҳукумат қарорлари қабул қилиниши зарур. Бундан ташқари, инқирозли вазиятларга тайёргарлик кўриб, фуқароларнинг ҳаётини кафолатлаш мақсадида зарур заҳиралар тўплаш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Инқирозларнинг олдини олиш технологиялари кўп жиҳатдан шахсга боғлиқ бўлиб, улар сиёсатчилар ёки бошқарувчи элита томонидан қўлланилади. Натижада, қарорлар қабул қилишда технологияларнинг қўлланиши етакчилик услубига, бошқарувчи элитанинг табиатига, унинг аъзолари фаоллигига боғлиқ бўлиб қолади.

Давлатнинг инқирозларни бартараф этишга доир фаолияти унинг партиялар, муҳолифат ва хорижлик ҳамкорлар билан муносабатларини тартибга келтиришни тақозо этади. Чунки уларнинг фаолияти давлатнинг инқирозларни олдини олишдаги воситалари ва усуллари сезиларли даражада чеклаши мумкин. Масалан, муҳолифат, одатда, давлат томонидан фавқулодда вазиятлар ҳолати ўрнатилишига доимо қарши бўлади. Чунки бу ҳолат конституцион эркинликларни чеклаши, муҳолифатнинг ҳокимиятга таъсир қилиш ва уни назорат қилиш имкониятларини торайтириши мумкин. Шу боис, муҳолифатнинг бундай жараёнларга таъсирини инобатга олмаслик инқирозларни янада чуқурлаштириши мумкин.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда инқирозларни олдини олишнинг тезкор табиатга эга технологияларини шакллантириш учун инқироз турини (ҳарбий, молиявий, ижтимоий-иқтисодий ва б.) аниқлаш зарур. Таъкидлаш жоизки, инқирозлар бошқарув тизими фаолиятини рағбатлантирувчи таъсир кўрсатади. Бошқарув тизимига ташқаридан бўладиган таҳдидлар турлича бўлиши мумкин. Бошқарув тизимидаги профессионал фаолиятда тарангликнинг қузатилиши, фаолиятни

ташкил этишда харажатларнинг кўпайиб кетиши, бошқарув тизимининг яхлитлигига таҳдидлар, бошқарув тизимининг жамият билан ўзаро муносабатларининг ёмонлашиши шулар жумласидан. Қарорлар қабул қилинганда инқирозларнинг олдини олиш технологиялари вазиятга салбий, экстремал таъсир кўрсатувчи омилларни аниқлашни тақозо этади. Бу омилларнинг табиати, йўналганлиги ва жадаллиги аниқланганидан сўнг бошқарув тизимининг амалий ҳаракатларини белгилаш мумкин бўлади. Давлатдаги инқирозларни бартараф этиш шунингдек, ҳаракатларни амалга ошириш муддатини қисқартириш билан боғлиқ ўзгаришлар қилишга ундайди. Масалан, вазиятга ташҳис қўйиш ҳамда ҳаракатларнинг муқобил вариантларини кўриб чиқиш муддатини қисқартириш шулар жумласидан.

9-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулияти

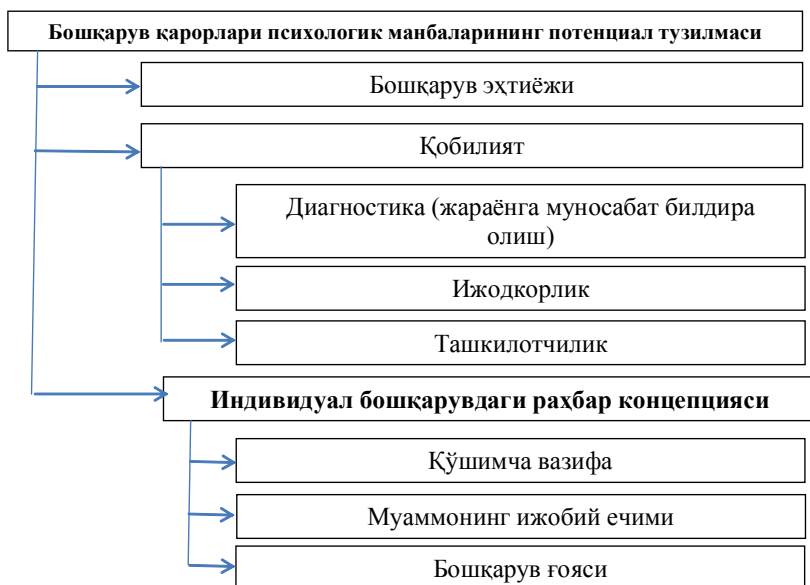
Бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимлашган жараён ҳисобланади. Раҳбар томонидан қарорлар қабул қилиниши унинг шахсий фаолиятига таъсир қилади, зеро, бу фаолият ўзгалар хатти-ҳаракати билан ўзаро боғлиқ. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади. Раҳбар бошқарувчилик фаолияти давомида кўплаб қарорлар қабул қилишига тўғри келади, бу – вазият тақозоси. Қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилиятига боғлиқ. Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Жамоатчиликнинг соғлом, холис ва талабчан гражданилик позициясигина кўпгина ўзбошимча маъмурларни ҳозирги ва келажак авлодга қимматга тушаётган қарорларни ўйламасдан қабул қилишдан тўхтатиб қолиши мумкин”¹.

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. Санъат деганда, контекстда қарор қабул қилувчи шахс салоҳиятининг юқори даражаси тушунилади. Психологлар фикрича, ким бошқарув қарорларини тўла тушунса, жамоавий фаолият самарадорлигини аниқлайди. Савол: ким қарор қабул қила олади ва уларнинг ижросини таъминлай олади, у қандай психологик им-

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. –Т.: Ўзбекистон, 2011.118-119 -бетлар.

кониятларни эгаллаши керак? Психологик хусусиятлар бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар шахсига қанчалик таъсир қилади? Буни қуйидагича изоҳлаш мумкин: шахснинг бошқарув талаби, бошқарув қобилияти, бошқарув концепцияси ўзаро уйғун ҳолда бўлиши лозим. Ушбу элементлар бошқарув қарорлари қабул қилиш психологик манбасининг потенциал тузилмасини вужудга келтиради (7-*чизма*).

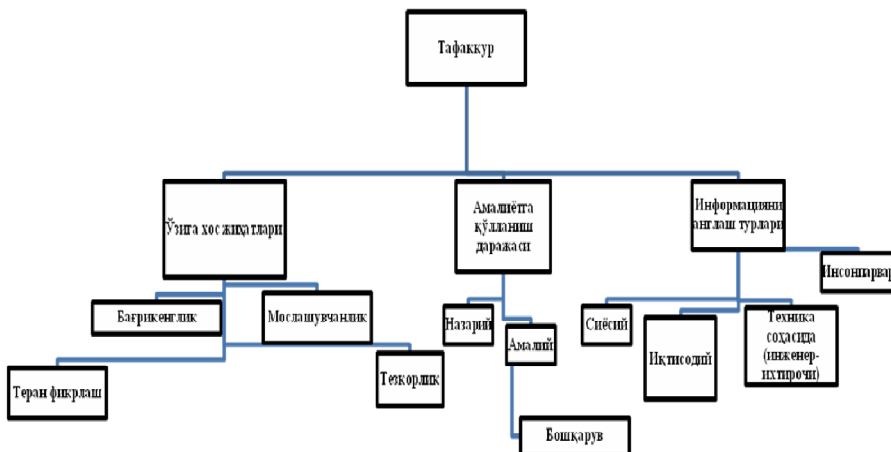
7-чизма. Бошқарув қарорлари психологик манбаларининг потенциал тузилмаси²



² Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. —С. 39

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 тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, қатъий 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.



8-чизма. Раҳбар тафаккурининг ўзинг хос хусусиятлари³

³ Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Южаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. -С. 18

Самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш раҳбар кадрларнинг интеллекти (фикрлаш қобилияти), тажриба ва интуициясига боғлиқ. Менежмент ёндашувида раҳбар тафаккури қуйидаги хусусиятларни ўз ичига олади (8-чизма).

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.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбарнинг тўрт вазифани бир вақтнинг ўзида бажаришига тўғри келади: 1) тадбиркорлик; 2) ишдаги камчиликларни тўғри-лаб 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 муҳим. 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 яқдил бўлиши; 3) ҳуқуқ ва жавобгарлик доира-

сида 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.

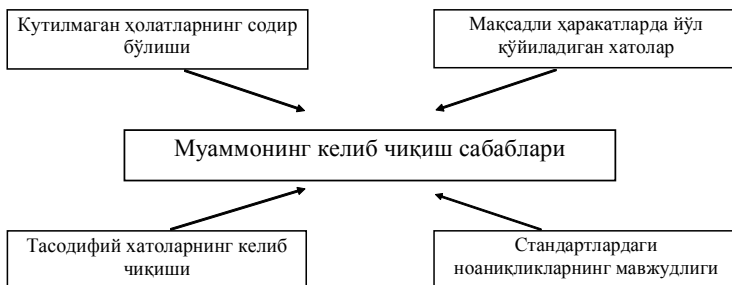
Юқорида қайд этилган талабларга риоя қилинмаган ҳолларда бошқарув қарорларининг нотўғри қабул қилиниши, натижада, амалга оширилиши лозим бўлган ишлар учун сарфланган харажатларнинг самара бермаслигига ва вақтнинг беҳуда кетишига сабаб бўлади.

Ҳар бир қабул қилинган қарор яна қарорлар қабул қилинишига олиб келади, табиийки, бу жараён узлуксиз давом этади. Шунинг учун қабул қилинган қарорларнинг салбий томони қанчалик кўп бўлса, шунга нисбатан қарорлар сони кўпайиб боради. Бу эса кўзланган мақсадга эришиш муддатининг чўзилиб кетишига олиб келади.

Қарорлар қабул қилишда хатоликка олиб келувчи сабаблар: 1) ахборотнинг етишмаслиги; 2) раҳбарнинг бошқалар фикрига кам эътибор бериши; 3) раҳбарнинг танлаш жараёнидаги иккиланиши; 4) раҳбарда масъулиятнинг етишмаслиги; 5) ҳисоб-китоблардаги камчиликлар; 6) раҳбарнинг ўзига ҳаддан зиёд ишониши.

Қабул қилинган қарор ўз вақтида тегишли чоралар кўриш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқиш, қўйилган мақсадга эришишни таъминлашга йўналтирилган бўлиши керак. Қарор қабул қилиш заруратининг мавжудлиги, амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида юзага келишини юқорида таъкидлаган эдик. Бундай ҳолат муаммонинг келиб чиқишига сабаб бўлади (9-чизма).

Замонавий раҳбар муаммонинг келиб чиқиш сабабларини билиши, уни қандай ҳал этиш кераклигини, бунда қандай воситаларни қўллаш мақсадга мувофиқ эканлиги ҳақида маълумотлар тўплаш жараёнини тўғри ташкил этиши лозим. Чунки, муаммонинг келиб чиқиши заминда муайян сабаблар бошқа асослар билан боғланган ҳолда намоён бўлади. Шунинг учун муаммони аниқлаш вазиятни таҳлил қилишдан бошланади.



9-чизма. Муаммонинг келиб чиқиш сабаблари

Муаммони аниқлаш ва унинг ечимини ишлаб чиқиш тегишли шахслар томонидан амалга оширилади. Шунинг учун бошқарув қарорлари қабул қилишда белгиладиган тадбирларни амалга ошириш учун қўйилган вазифалар бўйича ихтисослашувга эътибор бериш керак. Бундай ихтисослашув мажбурият, масъулият, ваколат ва ваколатни юклатиш каби ҳаракатларни тўғри йўлга қўйиш билан боғлиқ.

Мажбурият - белгиланган мансаб даражасига кўра, мақсад ва вазифаларни ҳал этиш учун юклатилган функцияларни бажариш.

Масъулият - юқори раҳбарият олдида топшириқларни бажариш учун ўрнатилган мезонлар бўйича ҳисобот бериш.

Ваколат - ташкилот томонидан берилган ва ходим томонидан қабул қилинган ҳокимият.

Ваколатни юклатиш - қуйи бўғин ходимларига ваколат, мажбурият ва масъулиятни топшириш.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг муҳим бўлаги ваколатни юклатишга бевосита боғлиқ. Чунки муаммони аниқлаш, унинг ечимини ишлаб чиқиш ва қарорнинг ижросини таъминлаш раҳбар ва ходимнинг ваколат доирасида амал қилади. Ваколатни юклатиш ва

ваколатни қабул қилиш осон кечадиган жараён эмас. Шунинг учун қуйидаги тўсқинлик қилувчи ҳолатларни ҳисобга олиш керак (10-жадвал):

10-жадвал

Раҳбар томонидан ваколатни юклатишга тўсик бўлувчи сабаблар	Ходимларнинг ваколатни қабул қилишдан бош тортини сабаблари
<ul style="list-style-type: none"> • «Мен буни ўзим яхши бажараман» деган фикрнинг мавжудлиги • Раҳбарлик қобилиятининг етишмаслиги • Ўз ходимларига ишончсизлик • Қўрқув риски (ҳавф-хатар) • Раҳбариятни қутқилаётган хавф ҳусусида огоҳлантириш учун танланма назоратнинг йўқлиги 	<ul style="list-style-type: none"> • Ходим фикрича, мен муаммони ҳал қилгандан кўра, раҳбардан сўраш маъқул • Қилинадиган хатолар учун танқиддан қўрқиш • Вазифани бажариш учун ходимда керакли ресурслар ва ахборот мавжуд эмас • Ходимнинг бажараётган ишн қўп ёки қўп вазифа юклатилади деб ўйлайди • Ходимнинг ўзига ишончи йўқ • Ходимга қўшимча масъулият учун рағбатлантиришлар берилмаслиги

(шахснинг бошқарувчилик қобилияти ва муҳитдаги ўзгаришларни қабул қилиш хусусиятлари) боғлиқ бўлади. Чунки ҳар қандай вазиятда муайян масалани ҳал этишда аниқ маълумот мавжуд бўлавермайди. Шунинг учун раҳбар айрим ҳолатларда ўз тажрибасига асосланиб қарор қабул қилиши керак бўлади. Бунда икки ҳолатнинг биргаликда амал қилиши содир бўлади, яъни ички ҳиссиёт ва мулоҳаза асосида қарорлар қабул қилинади.

Раҳбар бошқарув қарорлари қабул қилишда қуйидаги руҳий жиҳатларга (хусусиятларга) эътибор бериши керак: **1) муомала (инг. behavior) психологияси; 2) ташкилот аъзоларининг гоаявий, ижтимоий-сиёсий фаоллиги ва ташкилотчилик сифатлари; 3) ахлоқий-эстетик хислатлар; 4) тарбиявий-педагогик сифатлар; 5) ташкилий ишчанлик сифатлари.**

Ҳар бир ходимнинг психологик-ижтимоий портретини яратиш - бошқариш жараёнида ўзига хос муноса-

батни қарор топтириш ва ўзаро ҳамкорлик фаолияти-ни кўриш орқали ижобий самара берадиган муқобил қарор қабул қилишга имкон беради.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш ҳақида гапирганда яна бир нарсага эътибор бериш керак, яъни бошқарув жараёнининг мураккаблашиши натижасида индивид томонидан қарор қабул қилиш жамоа кўринишини олади. Чунки мураккаб масалани ечиш борасидаги масъулият юки раҳбарнинг ўзига оғирлик қилади. Шунинг учун раҳбар жавобгарликни кўпчилик ўртасида тақсимлашга мажбур бўлади. Президентимиз Ислон Каримов таъбири билан айтганда: “Раҳбар ўзига ишонч билдирган одамларнинг юрак уришини доимо сезиб туриши, унинг секин ёки безовта уришига қараб, вазиятга тўғри баҳо бериши, шу асосда тўғри қарор қабул қила олиши даркор”⁴.

Раҳбарлик фаолиятида (иш жараёнида) расмий маълумотлар, амалий вазият ва ижтимоий-иқтисодий сиёсат ўз йўналиши бўйича амал қилади, лекин ҳаётда норасмий муносабатлар ҳам мавжудки, булар бошқарув қарорлари қабул қилишга таъсир этиб боради. Норасмий муносабатлар норасмий ташкилий тузилмаларнинг мавжудлигини англатади. Юқорида келтирилган назарий асослар ва амалий мисоллардан хулоса қилиш мумкинки, раҳбар бошқарув қарорлари қабул қилишдан олдин унинг ҳақиқий маълумотлар билан таъминланганлик даражаси ва қарорларнинг йўналишига нисбатан уни ишлаб чиқишни таъминловчи аниқ шахсни аниқлаш ҳамда айнан шу шахсга тегишли қарор ишлаб чиқиш вазифаси юклатилиши мақсадга мувофиқ. Чунки маълум ишлар кўлами бўйича ижрочилар ихтисослашиб боради ва қарор лойиҳаси ишлаб чиқиш борасида тажрибага эга бўлади. Натижада, мавҳум қарорлар қабул қилишнинг олди олинади.

⁴ Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2002. 78-бет.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда энг мақбул (оптимал) вариант танланиши керак, лекин амалиётда ҳамма вақт ҳам бунга эришиб бўлмайди. Бу борада бошқарув илмининг нақли бор: “Раҳбар тўғри қарор қабул қилиши мумкин, лекин реал бажариб бўладиган қарорни яхши раҳбар қабул қилади”. Шунинг учун раҳбар қарорлар қабул қилишда қуйидагиларга эътибор бериши зарур: 1) бажарилаётган ишнинг самарадорлик даражасига; 2) қарорда кўрсатилган топшириқларнинг сифатли бажарилишига; 3) топшириқни кимлар бажаришига ва ҳ.к.

Қарорлар қабул қилиш узлуксиз жараён бўлиб, маълум муаммонинг доимий такрорланиб туриши, янги вазиятнинг вужудга келиши, илгари қабул қилинган қарорнинг бажарилишидан олинган натижани бошқача йўл билан ҳал этиш заруратининг пайдо бўлиши каби ҳолатлар қарорлар қабул қилинишига олиб келади. Қарорларни танлаш, уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбар томонидан амалга оширилади. Бунда раҳбар қарорни яккабошчилик асосида қабул қилиши мумкин. Одатда, яккабошчилик кўпчилик фикри билан биргалликда қўшиб олиб борилади, яъни: 1) танланган қарор варианты тегишли ташкилотлар билан келишиб олинади; 2) қарор узил-кесил қабул қилинади ва ҳужжат (буйруқ, фармойиш бериш, режани тасдиқлаш ва ҳ.к.) билан расмийлаштирилади; 3) қарор ижро этувчи шахсларга етказилади.

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ҳар бир раҳбар эътибор қаратиши зарур бўлган 10 та қондаси мавжуд: 1) масаланинг ҳар бир таркибий қисмини таҳлил қилишдан олдин унинг умумий томонларини тушуниб олинг; 2) турли муқобил вариантларни кўриб чиқмасдан қарор қабул қилманг; 3) энг тўғри йўл деб ҳисобланганда ҳам қайта мулоҳаза юритинг; 4) олдинда турган муаммога турли нуқтаи назардан қаранг; 5) маса-

ланинг моҳиятини тушуниш учун унинг моделини ёки муқобил йўлини ахтаринг; 6) муаммога тааллуқли бўлган саволларга кўпроқ эътибор қаратинг, чунки тўғри берилган савол-жавобнингмазмунини тубдан ўзгартириши мумкин; 7) дастлабки қарордан қаноатланманг; 8) қарор қабул қилишдан олдин бошқалар фикрини билиш орқали қарор лойиҳасини текшириб кўринг; 9) тажрибангиз ва ички ҳиссиётингизга ҳам эътибор беринг; 10) доимо огоҳ бўлинг, чунки ҳар бир киши маълум муаммога ўзига хос шахсий қарашлари орқали ёндашади.

Мутафаккир Абу Наср Форобий «Фозил одамлар шахри» асарида талаб этиладиган ҳокимнинг (раҳбарнинг) фазилатлари тўғрисидаги фикрларига мурожаат қилайлик. Ҳоким: 1) аввало, тўрт мучаси соғ-омон бўлиши; 2) табиатан нозик фаросатли бўлиб, умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши; 3) англаган, кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши; 4) зеҳни ўткир, зукко бўлиши; 5) фикрини ... чиройли сўзлар билан ифодалай олиши; 6) устозлардан таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнидан сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши; 7) таом ейишда, ичимлик ичишда, аёлларга нисбатан... ўзини тия оладиган бўлиши; 8) ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлғон ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши; 9) ўз қадрини билувчи ва номусли, ориятли, пасткашлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши; 10) бу дунё бойликларига, динор ва дирҳамларга қизиқмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши; 11) табиатан адолатпарвар бўлиши... ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга муросасиз бўлиши; 12) ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қаътиятли,

саботли, журъятли, жасур бўлиши, қўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги даркор⁵.

Кўриб турибмизки, ўтмишда шаҳар ҳокимининг (раҳбарнинг) шахсий фазилатларига, шу жумладан, замонавий фан психологик деб таърифловчи фазилатларга ҳам эътибор жуда катта бўлган. Бугунги кунда ҳам ушбу талаблар ўз аҳамиятини йўқотгани йўқ, албатта. Раҳбар фаолиятининг психологик тавсифи қуйидаги хусусиятлар билан белгиланади: биринчидан, касбий фаоллигининг кўпқиррали мазмуни билан; иккинчидан, ресурсларнинг ҳолати ва фаолиятнинг натижалари учун бўлган юқори масъулият (ўзи учун, ўзгалар учун, жиҳозларнинг ҳолати учун, қабул қилинган қарорлар учун) билан; учинчидан, ахборот, вақт, восита ва маблағ етишмовчилигига қарамай ишнинг ижодийлиги билан; тўртинчидан, коммуникатив функцияларнинг махсус ўрни билан, чунки бошқарув фаолияти мулоқот, «одамлар билан ишлаш» орқали амалга оширилади; кучли стресс ҳолати билан.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар юқорида келтирилган қоидаларни яхши билиши ва амалий иш жараёнида уларга эътибор бериши бажарилаётган иш юзасидан ўз вақтида тегишли қарорлар қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлаш самарасини оширишга кўмак беради. Жамоатчилик фикрига асосан ижтимоий муносабатлар тўғрисида чиқариладиган қарорларнинг самарали бўлиши учун жамоа фикридан йироқ бўлмаслик, аксинча, улар фикрини қўллаб-қувватлаш керак. Марказий ҳокимият органлари томонидан бошқарув қарорларини жамият аъзолари сиёсий иродасини ифодалаш даражасига кўтарилиши учун сиёсий жараён “конкрет қарорлар қабул қилишга олиб келувчи, англаб олинган ва табиий равишда пайдо бўлган стратегиялар-

⁵ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Т.: А. Қодирий номидаги Халқ мероси нашриёти, 1993. 159-160-бетлар.

нинг конкрет усуллари ва изчил расмийлашуви”⁶ комплекси сифатида шаклланган бўлиши талаб этилади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни ташкилотнинг ҳозир ва истиқболда кўзланган ижтимоий муносабатлар фаолиятини амалга ошириш хоҳиши ўртасидаги масофани қисқартиришга қобил бўлган мавжуд ҳаракат қилиш йўналишлари вариантлари ва муқобиллари ичидан бирини оқилона танлаб олишдир. Бу жараёнда кўплаб элементлар иштирок этади. Аммо уларнинг ичида муаммолар, мақсадлар ва қарорларни муқобиллари ичидан танлаш каби элементлар доимий равишда иштирок этади. Бу жараён ташкилот ёки ҳокимият органи ижтимоий фаолиятини режалаштириш асосида ётади. Бунда режа – ресурсларни жойлаштириш ва ташкилий мақсадларга эришиш учун улардан фойдаланиш йўналишларига доир қарорлар лойиҳалари мажмуидир.

Раҳбар фаолиятида бошқарув босқичлари: қарор қабул қилиш, тартибга солиш, назорат. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш бошқарув фаолиятидаги энг муҳим босқичлардан бири бўлиб, ҳар бир бошқарувчининг бошқарувчилик муносабатлари ва етакчилик қобилиятларини амалга оширишдан иборат. Яъни бошқарувчилик ва ташкилий ишларнинг якуни бошқарувга оид қарорлар ҳисобланади.

Раҳбар фаолиятида бошқарув қарори муайян сабаб ва муаммоли вазиятлар аниқланган ҳолатларда қабул қилинади. Ушбу масала атрофлича тадқиқ этилган бўлиб, унинг пайдо бўлиш сабаблари ва шарт-шароитлари аниқланган, зарур маълумотлар тўпланган, ҳал этиш йўллари топилган ҳамда инсонлар турмуши сифатини ўзгартиришдаги натижалари ҳам баҳоланган. Шунинг учун қарорлар тайёрлашдаги айрим чеклаш-

⁶ Eastern D. (1965) A Systems Analysis of Political Life. New York: Wiley. P. 212

лар, яъни унинг доирасида амалга ошириладиган мақсад аниқланиб, қўйилган вазифалар ҳал этилади. Бу чеклашлар ички (одамлар малакаси, ресурслар мавжудлиги, ахборотлар сифати) ва ташқи (ташқи дунё билан, таъминотчилар, буюртмачилар билан алоқалар, молиялаштирувчиларнинг мавжудлиги ва бошқалар) характерга эга бўлиши мумкин.

Мустақилликка эришганимиздан сўнг умуминсоний демократик тамойилларга таяниб, бошқарув қарорларини қабул қилиш имконияти вужудга келди. Бу қабул қилинаётган қарорларда ошкоралик, холислик ва халқ манфаатлари устуворлиги таъминлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов ушбу масала ҳақида тўхталиб, “Жамиятда демократия қай даражада эканлигини белгиловчи камида учта мезон бор. Булар – халқ қарорлар қабул қилиш жараёнларидан қанчалик хабардорлигидир. Ҳукумат қарорлари халқ томонидан қанчалик назорат қилиниши, оддий фуқаролар давлатни бошқаришда қанчалик иштирок этишидир. Ана шу уч соҳада ҳақиқий силжишлар бўлмас экан, демократия ҳақидаги гап-сўзлар ё халққа ҳушомад қилиш, ёки оддий сиёсий ўйин бўлиб қолаверади. Бундай силжишлар бир кунда бўладиган иш эмас”⁷ лигини, бошқарув қарорлари қабул қилишга давлат ва жамият ҳаётида долзарб аҳамиятига эга бўлган муаммо сифатида алоҳида эътибор қаратган.

Ҳар қандай қарор инсон билан, унинг ижодий ўзига хослиги, ҳар бирининг фаолиятини асосланганлиги билан боғлиқ. Буларни эътиборга олмаслик ҳар қандай қарорни, гарчанд, у атрофлича асосланган бўлса ҳам уни қабул қилиш, айниқса, амалга ошириш мумкин эмас. Бошқарув субъекти (раҳбар) қарор қабул қилар экан,

⁷ Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. -Т.: Ўзбекистон, 1997, 181-бет.

унинг ижросини ташкил қилишда, аввало, ўзгармас тамоёил - қарорнинг инсонга, жамоага, ташкилотга йўналтирилган бўлиши, уларнинг асосий қизиқиши ва манфаатлари тегишли бўлиши ва улар фаолиятини асослашиши зарур. Шунинг учун, инсонлар қарор қабул қилиш зарурлигини англашлари учун барча чораларни кўришлари муҳим. Албатта, шундай вазият, яъни қарор ва уни молиялаштириш тўғри қабул қилинган бўлса-да, лекин инсонларнинг онги уни қабул қилишга тайёр эмаслиги, уларда эски қарорларга тарафдорликнинг устунлиги, ўтмиш анъаналарига таъсирчанлиги, ҳиссиётларнинг соғлом фикрдан устунлиги ҳолатлари бўлиши мумкин. Бундай ҳолатларда бошқарув субъекти инсонлар онгини такомиллаштиришга, аста-секин тушунтирувчи воситалар самарадорлигига эришиш ҳамда ижтимоий фикрни ўрганиш ва етказиш каби ўқув технологиялари орқали эришилади.

Қарор қабул қилишни тасодифий бўлмаган ҳаракат жараёни сифатида белгилаш мумкин. Танловни амалга ошириш, яъни бошқасига нисбатан биттасини афзал кўришни билдиради. Демак, қарор қабул қилиш ҳам ўз моҳиятига кўра танловдир, яъни кўплаб турли-туман мазмун ва йўналишдагиларидан бирини танлашдан иборатдир. Ҳар қандай фаолиятнинг, ҳатто унинг энг қисқа вақти ҳам инсон томонидан йўналишлардан бирини танлаш, ўз фаолиятининг мақсади ва усулларини амалга ошириш жараёнида қабул қилинадиган қатор қарорлардан иборат.

Бошқарув қарорлари **икки босқичли** эканлиги билан фарқланади. Раҳбар иш фаолияти давомида қарор қабул қилади, лекин унинг қарорлари бир пайтда “иккинчи босқич” мазмуни, яъни бошқарилувчиларни қандай ҳаракат қилишлари бўйича ҳам қарор ҳисобланади.

Бошқарув қарорлари ҳамisha **ижтимоий характер**га эга бўлади. Шунинг учун қабул қилинган қарорнинг натижаси нафақат ишлаб чиқариш-иқтисодий, балки ахлоқий-руҳий характерга ҳам эгаки, ходимларнинг ижобий ва салбий муносабатларида ўз аксини топади.

Қарорлар раҳбар вазиятни қай даражада билишидан келиб чиққан ҳолда қуйидагиларга ажратилади:

- **ишончли** (детерминистик қарорлар, вазият маълум бўлса ва унда сабабли боғлиқлик мавжудлиги);

- **таваккалчилик** (эҳтимолли қарор, шароитнинг маълум эмаслиги, лекин унинг эҳтимоллиги маълум ва ҳисоблаб чиқилган бўлиши мумкин бўлса, айнан шундай ҳолатлар кўпинча рўй берганлиги учун);

- **ишончсиз** (стратегик қарорлар, унда қарор қабул қилувчига юқорида кўрсатилган ҳолатлар маълум эмаслиги) эканлиги билан фарқланади.

Бошқарув қарорлари амалиёти бўйича мутахассислар М.Вудкок ва Д.Франкалар бошқарув қарорларини қарор талаб этадиган муаммоларнинг нисбатан қийинлигидан келиб чиққан ҳолатлар бўйича фарқлайдилар. Улар қарор қабул қилиш жараёнини **тўрт босқичга** ажратадилар, уларнинг ҳар бири учун эса маълум бошқарув малакаси талаб этилади (10-чизма).

Биринчи босқич – бир маромлилик. Раҳбар бир маромдаги қарор қабул қилар экан, ўзини маълум дастур асосида, мавжуд ҳолат ва олдиндан айтилган образдан келаётган маълумотни билувчидек намоён этади. Унинг бош вазифаси мавжуд вазиятни “ҳис этмоқ” ва ўхшатмоқ, сўнгра, маълум ҳаракатларни бошлаш учун ўз зиммасига масъулият олиш. Демак, раҳбар аксарият ҳолларда кундалик, оддий муаммоларни ҳал этиш учун қарор қабул қилади, қарор қабул қилиш жараёни эса маълум ёки олдиндан ўйланган дастур асосида амалга оширилади.

Иккинчи босқич – саралаш. Ушбу босқичда раҳбар қарорларни баҳолаши ва мавжуд муаммони ҳал этишга мос келадиганини, ҳаракатнинг кўп фойдаланилган муқобил тўпламлари ичидан саралаб олиши лозим. Бу ўринда раҳбар мазкур ҳолат учун мос келадиганини саралаб олади.

Учинчи босқич – мослашиш. Ушбу босқичда раҳбар



10-чизма. Раҳбарнинг қарор қабул қилишда шахсий ўсиши

муаммони ҳал этишнинг янги йўллари излайди. Муваффақият унинг шахсий ташаббусига боғлиқ бўлади. Бу ерда раҳбар муаммони ҳал этиш учун янги қарор топишга ҳаракат қилади.

Тўртинчи даража – инновацион (янгилик). Ушбу босқичда раҳбар кутилмаган ва номаълум муаммони билиш усуллари топиши зарур, унинг ҳал этилиши ўзида янгича фикрлаш қобилиятини ривожлантиришни талаб этади. Яъни раҳбар олдида кутилмаган муаммолар пайдо бўлади, уларни ҳал қилиш учун ғайри оддий қарорлар қабул қилиш зарурияти туғилади.

Қуйида берилган 11-жадвалда қарор қабул қилишнинг тўрт хил босқичи ва раҳбар учун зарур бўлган муҳим малака мажмуаси жамланган.

Раҳбар томонидан яккабошчилик (шахсан раҳбар ўзи қабул қиладиган) ва **ҳамкорлик** (раҳбарнинг қўл остидаги ходимларини жалб қилиш орқали қабул қилинадиган) тартибида қабул қилинадиган қарорларни ҳам ажратиб кўрсатиш фойдадан холи бўлмайди. Айнан, қарор қабул қилишда яккабошчилик ва ҳамкорликнинг “эгаллаган салмоғи”га кўра қарор қабул қилиш тартиби **беш турга** ажратилади:

- яккабошчилик асосида ходимлар билан маслаҳатлашмай, уларни хабардор қилмасдан қарорлар қабул қилиш;

- яккабошчилик асосида, қўл остидагиларга кейинчалик хабардор қилиш асосида қарорлар қабул қилиш;
- яккабошчилик асосида жамоа аъзолари билан маслаҳатлашган ҳолда қарорлар қабул қилиш;
- ходимлар билан ҳамкорликда қарорлар қабул қилиш;
- қарор қабул қилишни тўлалигича ходимларга топшириш.

Қарор қабул қилишнинг юқоридаги турларига ҳамоҳанг равишда раҳбарликнинг мумкин бўлган **беш хил**: 1) директив, 2) директив-ҳамкорлик, 3) ҳамкорлик, 4) ҳамкорлик-либерал, 5) либерал усуллари ҳақида сўз юритиш мумкин.

Ғарб олимлари Л.Планкет ва И.Хейллар раҳбарлик фаолиятида, кундалик ҳаётда қўлланиладиган бошқарув қарорларини **бинар**⁸ ва **кўпвариантли** қарорларга ажратишади. **Бинар** қарорлар қабул қилиш - мавжуд

11-жадвал

Қарор қабул қилиш даражаси ва раҳбар учун талаб этиладиган муҳим малака

Қарор турлари	Муҳим малака
Бир маромдаги	Тартибга сўзсиз риоя қилиш, ҳолатни оқилона баҳолаш, етакчилик, назорат, асослаш
Саралаш	Мақсадни шакллантириш, режалаштириш, ривожланиш таҳлили, ахборотлар таҳлили
Мослашиш	Муаммоларни идентификация қилиш, тизимли ҳал этиш, ишчи гуруҳлари тузиш, таваккалчилик таҳлили
Инновацион	Ижодий бошқарув, стратегик тадқиқот, тизимли ривожлантириш

икки вариантдан бирини танлаш, хусусан, “ҳа ёки йўқ” схемасини назарда тутади. **Кўпвариантли** қарорлар қабул қилишда иккитадан кўп бўлган вариантлардан бирини танлаш кўзда тутилади.

⁸ Бинар (lot. binarius — қўш) икки компонентли.

Илмий-назарий адабиётларда қуйидаги:

- **муқобил-шартли** (“агар А шароит бўлса, мен Б вазифани бажараман, агарда Г шароит бўлса, унда Д ишни қиламан”) ва **бир маънодаги** (“мен фақат Б вазифани бажараман”);

- **муросали** (“мен Д ишни қиламан, чунки менинг Б ҳаракатимга нисбатан унга С томонидан жиддий қаршилиқ бўлмайди) ва **муросасиз**;

- **эҳтиёткорона** ва **дадил**;

- **истиқболли** (инсон ёки гуруҳ фаолияти йўналишларини белгилашга тегишли бўлган) ва **жорий** (белгиланган йўналиш доирасида шарт-шароитларнинг ўзгариши муносабати билан қабул қилинадиган) **қарорлар** ҳақида маълумотлар берилган.

Қарорни қабул қилиш учун раҳбар муайян шахсий хислатларга эга бўлиши лозим. Тадқиқотлар кўрсатишича, баъзи раҳбарлар қарор қабул қилиш санъатига эга бўлмайдилар. Шунинг учун муайян шарт-шароитларга риоя этиб камчиликларнинг олдини олиш мумкин, яъни: 1) вазифалар ва уларни амалга ошириш йўллари прогноза асосида ишлаб чиқиш; 2) қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш натижалари бўйича ахборотлар баёни тузиш; 3) ўз билимидан фойдаланиб, касбий тажрибани қўллаш; 4) қарор тайёрлашга мутахассисларни фаол жалб этиш, улар фикрларини қарор концепцияси нуқтаи назари асосида ўрганиш; 5) мустақил тайёргарлик, қарор қабул қилишга хизмат қилувчи, яъни юксак масъулият ҳисси билан боғлиқ ички “асослар кураши”ини енгиб ўтиш; 6) ишлаб чиқилган қарорни амалга ошириш йўллари танқидий баҳолаш, янги ахборотларга “очиқлик”, қабул қилинган қарорни такомиллаштиришга ёрдам берувчи ҳамда маълумотлар олишга бўлган хоҳиш, гарчи камчиликлари бўлса ҳам, қабул қилинган қарорнинг тўғрилигини тасдиқлаш имконини беради.

Илмий адабиётларда раҳбарларнинг қарор қабул

қилиш жараёни **ички** ва **ташқи стратегияга** эгаликларига қараб, икки гуруҳга ажратилади.

Биринчи гуруҳга қарорнинг сифати, унинг амалга оширилиши раҳбарнинг қобилияти, малакасига боғлиқ деб қаровчилар киритилади. Иккинчи гуруҳга муваффақият ёки омадсизлик, аввало, уларга таъсир этмайдиган ташқи омилларга боғлиқ деб қарайдиганларни киритишади.

Қарор қабул қилиш турларини ажратишда **психологик сифатлар**, яъни фикрлашнинг маҳсулдорлиги ва жиддийлиги ўзаро боғлиқлигини ҳам ҳисобга олиш лозим. Биринчи сифат (Π ҳарфи билан белгилаймиз) гипотеза, йўналиш, ностандарт таклифларни яратишга бўлган қобилиятда акс этади. Иккинчи сифат (K ҳарфи билан белгилаймиз) таклиф этилган лойиҳа ва гипотезаларни атрофлича текширишга бўлган иштиёқни ўзида ифода этади. Бундай сифатга эга бўлган одамлар ҳақида улар ишонч омили сифатида ҳеч нарсани қабул қилмайди, барчасини синчковлик билан ўрганадилар. “Етти ўлчаб, бир кес” мақоли айнан улар ҳақида айтилган. Бундай қарорларни қуйидагича изоҳлаш мумкин:

- **импульсив қарорлар** ($\Pi > K$) формулада акс этган, яъни гипотезаларни яратиш жараёни уни текширишдан устун туради;

- **таваккалчилик қарорлари** ($\Pi \geq K$) – гипотезаларни яратиш жараёни, у текширишга нисбатан устун туради, лекин бу устунлик жиддий аҳамиятга эга эмас;

- **вазмин қарорлар** ($\Pi \pm K$) – гипотезаларни тайёрлаш жараёни, уни текшириш билан мувозанатда бўлади;

- **эҳтиёткорона қарорлар** ($\Pi < K$) гипотезалар назорати, уни яратиш жараёнидан устун бўлади;

- **инерт қарорлар** ($\Pi \leq K$) – гипотезалар назорати уни яратишга нисбатан анчагина устун бўлади.

Раҳбарлик фаолиятида қарор қабул қилиш учун қатъийлик сифати, яъни инсоннинг жиддий қарор қабул қилиш ва унинг сўзсиз бажарилишини таъминлаш қобилияти ҳам катта аҳамиятга эга. У, айниқса, мураккаб

бўлган ҳолатларда, яъни ҳаракат таваккалчилик ёки бир неча муқобиллардан бирини танлашда алоҳида кўзга ташланади. Қатъийлик – қабул қилинган қарор учун жавобгарликни қўрқмасдан ўз зиммасига олиш қобилияти.

Раҳбарлар, одатда, ўзлари қабул қилган қарор оптимал, самарали бўлишини истайдилар. Бунинг учун қарор қабул қилиш жараёнига таъсир этувчи омилларни билиш керак. Уларни **тўрт гуруҳга** ажратиш мумкин:

- **ахборотли омиллар**, яъни ҳаракат (фаолият, амалиёт) бўлиб ўтадиган объект ҳақидаги ахборот ва унинг ижрочилари;

- **асосланган омиллар**, яъни қарор қабул қилаётган субъектнинг фикрлари, унинг манфаат ва қизиқишлари;

- **ўзига хос омиллар** ёки субъект феъл-атвори, агар жамоавий қарор бўлса, қарор қабул қилаётган гуруҳда ўзаро муносабат хусусиятлари;

- **технологик омиллар**, қарор қабул қилиш усуллари доирасида белгиланган тамойил ва қоидалар, технологик муолажани сақлаш шартлари.

Қарор қабул қилиш жараёнида инсоннинг ушбу жараёнда нимага йўналтирилганлиги жиддий таъсир қилади. Одатда, субъект (алоҳида шахс, гуруҳ) **тўртта** аҳамиятли: **ишда, бошқаларда, юқори турувчи раҳбарда, ўзида** каби гуруҳга ажратилади.

Инсон ўз қарорларини ташқаридан “туширилган”, мажбурланганига нисбатан кўпроқ қадрлайди. Ушбу қонуниятга, айниқса, япониялик, шерикчилик асосида ишловчилар алоҳида эътибор беришади. Бу ерда қарор қабул қилиш барча босқичларда, бўлинмалар ва бўғинларда муомалага ўргатиш асосида узоқ жараёнда бўлиб ўтади. Агар ходимда, менга машина сифатида буйруқ бериляпти (мажбурланяпти), деган таассурот бўлса, бу корхонадаги “ижтимоий уйғунлик”ни бузаётган қўпол бошқарув хатоси ҳисобланади. Гарчанд, компания раҳбарияти қарорни олдинроқ маъқуллаб қабул қилган бўлса ҳам, ҳар бир ходим қарор қабул қилишга ало-

қадор эканлигига ишонч ҳосил қилиши таъминланган. Япония иқтисодиёти раҳбарлари ўз фаолиятини четдан “жамоавий бошқарув” жараёни сифатида акс этиши учун жуда кўп куч сарфлайдилар.

Маълумки, ҳар бир раҳбар муайян масала бўйича қарор қабул қилади. Раҳбарнинг қарорлари унинг қўл остидагилар ҳамда қўйи поғонада турувчи, яъни бўйсунувчи раҳбарлар учун ҳам мажбурий.

Қарорлар қабул қилишнинг ўзига хос қулай вақти ёки ушбу қарор учун **қулай вазият** бўлади. Турли қарорларнинг давомийлиги учун **қулай вазият** – бир неча **сония**, бир неча **ой** ёки **йилларга** тенг бўлиши мумкин. Масалан, қарор қабул қилиш фавқулодда ҳолатларда бир неча сонияда, ижтимоий тараққиёт доктриналарини танлашда эса бир неча йиллар давом этиши мумкин.

Қарор қабул қилиш, жараёни раҳбарнинг нафақат психологик фазилатларига, шу жумладан, унинг фикрлаш қобилияти, умуман, ахборотни қайта ишлаш салоҳиятига ҳам боғлиқ.

Фаол фикрлаш жараёни ўз ичига диққат билан тинглаш, ўз фикрларини аниқ ва дадил ифода этиш қобилиятини олади. Бу қобилият кам харажат ва куч сарфлаб, юқори натижа ва катта ютуқларга эришиш учун йўл топишга имкон беради. У ғояларни ҳаракатга келтиради, натижада, унумли бошқарувга эришилади.

Фаол фикрлаш жараёни – бу одатдир. Бу одатни шакллантириш учун доимий эътибор ва амалиёт керак. Бунда раҳбарнинг бошқарув қарорлари қабул қилишда қуйидаги воситалардан фойдаланиши тавсия этилади.

Синаб кўриш ва хатолар усули. Бунда муаммонинг ечимини топиш учун турли ғоялар ўртага ташланади. Номқбул ғоя олиб ташланади, ўрнига янги ғоя таклиф этилади. Бунда тўғри ғояни топиш ва баҳоланишнинг аниқ мезони бўлмайди, танлаб олинган ғояни баҳоланишда субъектив мезонлар қўлланилади, қарор ишлаб чиқа-

рувчининг профессионализми ва малакаси асосий ўрин эгаллайди.

Назорат саволлари рўйхати. Бу рўйхатдан янги ғояларни рағбатлантириш учун восита сифатида фойдаланилади. Мисол сифатида қуйидаги рўйхатни келтириб мумкин:

Бу нарса ҳозирги ҳолатда нима учун яна ишлатилиши мумкин? Ўзгаришлар бўлса-чи? Бошқа нарса билан қўшилса-чи? Унинг акси нима? Унинг ишлатилиши нима билан боғлиқ? У қайси тамойил асосида яратилган? Агар у йўқ бўлса унинг ўрнини нима билан қопласа бўлади?

Ушбу саволлар янги ғоя ишлаб чиқишга қаратилган мунозарани бошлаш учун дастлабки нуқта сифатида хизмат қилиши мумкин.

«Ажратиб бўлиш» усули. Бу усул, асосан, кўриб, қўлда ушлаб кўрса бўладиган объектларни яхшилаш учун қўлланилади. Бунда ўрганилаётган объект бўлакларга ажратиблиб, ҳар бир қисмининг асосий хусусиятлари алоҳида ўрганиб чиқилади. Ҳар бир бўлакнинг шакли, катта-кичиклиги, кимёвий таркиби, ташқи кўриниши каби хусусиятлари, шу жумладан, унинг алмаштирилиш, бўлиш ёки қўшиш имкониятлари ўрганилади.

Бу услуб қуйидагича бажарилади: яхшиланиш учун реал бир объект танланиб олинади; унинг асосий бутловчи қисмлари ёзиб олинади; ҳар бир қисмининг унга хос фазилатлари кўриб чиқилади: ўлчови, кимёвий таркиби, оғирлиги, тузилиши, ранги ва ҳ.к.; ҳар бир хусусиятнинг ушбу қисмининг функцияси учун ўрни баҳоланади. Ҳар бир хусусият унинг (қисмининг) функцияларини яхшилаш нуқтаи назардан ўзгариши шартми? Ушбу функцияларни яхшилаш учун нима қилиш керак? Бу саволларга жавоб қидирилади.

Харажат ва натижаларнинг таҳлили. Бу усул, асосан, динамик тизимларни яратиш ва яхшилаш учун қўлланилади. Мазкур усулнинг мақсади чегараланган ресурслар, шу жумладан, вақт ва молия доирасида бит-

та ёки бир нечта аниқ омилларни ишлатиб, кўриш йўллари топишдан иборат. Бу усулни қўллаш учун урта шарт бажарилиши керак: **биринчиси**, мўлжалланган натижа аниқ белгиланган бўлиши лозим; **иккинчиси**, мавжуд факторлар аниқланган бўлиши лозим; **учинчиси**, лойиҳа бўйича чегараларнинг рўйхати тузилган бўлиши лозим. Ушбу шартлар бажарилганда қуйидаги бешта босқич амалга оширилади: 1) харажатлар ва ишлаб чиқариш ўртасидаги алоқалар аниқ тасаввур қилинади; 2) қарорларнинг тўғрилигини текшириш учун зарур тизим яратилади; 3) амалий қарорларга етиш методологияси яратилади; 4) маъқул тизим танланади; 5) унинг ушбу муаммога яроқлиги тасдиқланади.

Бу усул якка ишловчи ходим ёки гуруҳ учун ҳам қўлланиши мумкин.

Ассоциация механизми. Ходим ёки бирон киши билан муносабатда муаммо пайдо бўлса, шундай савол берилади: «Бу кишининг ўзини тутишида илгари учратган ҳолатимга ўхшашлик бормикин?». Худда шундай вазиятда аввал қабул қилган қарор эсга тушади, бу айнан шу вазиятда тўғри қарор қабул қилишга асос бўлади.

Бошқаларнинг фикрини билиш. Баъзан муайян муаммо ўзгага гапирилганда, одамнинг фикрлари ойдинлашади, бу муаммонинг ечимини топишга ёрдам беради. Ўз муаммоингизни овоза қилмасдан бошқаларнинг ҳам шундай муаммолари бўлишини тахмин қилиб, бошқалардан фикр сўранг, холос. Кўп ҳолатларда бундай усул ёрдам беради.

Кутилмаган фикрларни билдириш усули. Гуруҳ раҳбари муаммони ўртага ташлаб, гуруҳ аъзоларидан ҳар бири ўз фикрини билдиришини сўрайди. Билдирилган фикрлар танқид қилинмайди, ҳеч қандай баҳо берилмайди, кекин у фикрлар ёзиб олинади. Гуруҳда шундай фикр шаклланадими, билдирилган фикр-мулоҳазалар таҳлилдан сўнг вазиятни ойдинлаштиради, муаммонинг ечимини топишга ёрдам беради.

Гордоннинг техник усули. Кутилмаган фикрларни

ишлатиш усули сингари бу усул ҳам бир неча кишилар иштирокида қўлланилади. Бу усул Вильям Дж. Гордон томонидан кашф этилган, у ихтирочи, бошқарув бўйича маслаҳатчи ва бир неча китобларнинг муаллифи бўлган. Усулнинг моҳияти шундаки, бунда раҳбар гуруҳга муаммо бўйича фикр юритишни таклиф этади, аммо муаммонинг мазмунини билдирмайди. Гуруҳ бу масалани эркин муҳокама қилади. Раҳбар фақат муаммо доирасидан чиқиб кетилгандагина аралашади. Масала ҳар томонлама кўриб чиқилгандан сўнг, муҳокамада шаклланган тамойиллар муаммонинг ечимини топишга йўналтирилади. Гордон усули “Ақлий хужум”⁹ усули сингари, асосан, бошқарувнинг юқори даражасида қўлланади.

Қарор қабул қилишда интуициядан фойдаланиш. Юқорида ушбу ёндашувга эътибор қаратган эдик. Қўшимча сифатида айтиб ўтиш лозимки, интуиция (лотинча *intuitio* – кўриш) – ҳақиқатни тўғридан-тўғри кўриш қобилияти, уни тасдиқлаш талаб этилмайди. Бошқарувда интуиция деганда аргументлар билан исботлаш эмас, балки аввалги тажриба ва “ички овоз” асосида қарор қабул қилиш тушунилади. Мантиқ нуқтаи назаридан интуитив ёндашувда тўғри қарор қабул қилиш эҳтимоли жуда кам, аммо статистика бўйича динамик ташқи муҳит шароитида бу ўзининг юқори самарадорлигини кўрсатади¹⁰. Бошқарувда бу усулдан кенг фойдаланилади.

⁹ Ақлий хужум - гуруҳлараро ишларда қўлланиладиган, кўплаб гоёларни ишлаб чиқиш мумкин бўлган метод. Бу ҳақиқатни ҳам, талабаларнинг ўқув жараёнида фаол иштирок этишлари, турли гоёларни баён қилиш чоғида бошқаларни ҳам қизғин ишга йўллашлари, илҳом билан ишлашларига имкон берувчи ва унга рағбатлантирувчи методдир. Ақлий хужум шунинг учун ҳам фаоллаштиришнинг муҳим усулики, унда танҳо ишлаш мумкин эмас, биргина гоё гуруҳнинг барча иштирокчиларини бир хил ўзига тортиб олади.

¹⁰ Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. –М.: Кнорус, 2005. –С.278

Мюллернинг усули бўйича интуицияга асосланиб қарор қабул қилишда қуйидаги тавсияларни эътиборга олиш керак: 1) ўзини 30-45 минут давомида бошқалардан четда тутиш керак; 2) ҳеч нарсага чалғимасдан, фақат кўриб чиқиладиган муаммога фикрни жамлаш лозим; 3) агар ечим топилса – яхши, мабодо топилмаса – бошқа ишларга ўтиш керак. Онгости шартлар ўрганилиб, иш бошланади. Агар масала ечими топилса, натижага албатта, эришилади ва уни қайд этиш лозим¹¹.

Қарорни қабул қилиш вақти раҳбар фаолияти самараси нуқтаи назаридан муҳим ҳисобланади, қарор қабул қилиш ҳуқуқи эса раҳбарнинг ташкилотдаги ўрнини кўрсатади. Агар қарор аниқ бўлса, раҳбардан фақат уни тасдиқлаш талаб этилади. Ноаниқлик ҳолати қуйидаги вазиятларда пайдо бўлади: вазиятнинг аниқ ҳолати номаълум бўлганда, бу ҳолатнинг характери ва сабаблари тушунилмаганда, ҳаракатларнинг тайёр усули ва вазиятнинг ечими йўқлигида, ечимнинг турли вариантлари ҳар хил мезонлар билан баҳоланганда, баҳолаш мезонлари бир-бирига зид бўлиб, турлича аҳамиятга эга бўлганда.

Мураккаб вазиятларда, яъни ноаниқликнинг турли шакллари мужассамлишганда, қарор қабул қилиш дастлабки ноаниқликни босқичма-босқич ечилишига қаратилган кўппоғонали жараён сифатида намоён бўлади. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни аниқ бир доира ичида ўтиши қийин. Ҳар бир раҳбар ўз психологик хусусиятидан келиб чиқиб, муаммони ечишда турли услубни қўллайди. Мазкур омиллар муаммо ечимига ўз таъсирини ўтказди.

Бошқарув қарори қабул қилиш мураккаб, кўп босқичли жараён бўлиб, раҳбарлик фаолиятида вужудга келадиган муаммоларни ҳал қилишга йўналтирилади. Энди ҳар бир босқични кўриб чиқайлик.

¹¹ Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. – М.: Кнорус, 2005. –С.278

Қарор қабул қилишнинг **биринчи** - «Муаммони ўрганиш» босқичида ҳам қуйидаги вазифалар белгиланади:

1-вазифа: муаммони қўйиш. Раҳбар томонидан ушбу масала бўйича муаммолар аниқланади, унинг мазмуни тушунилади. Агар ҳал қилиниши лозим бўлган муаммо нотўғри тушунилса, бўлажак ҳаракатлар ва молиявий ҳаражатлар зое кетади, шунинг учун муаммони аниқ тушуниб олиш бошланғич босқичнинг асосий вазифаси. Кўп ҳолларда масалани нотўғри тушунилишига малакасизлик, касбий билимнинг етишмаслиги, шунингдек, мазкур тоифадаги масалаларни ҳал эта олишга тайёр эмаслик, муаммо ва ечимларнинг «юқоридан келганлиги» сабаб бўлиши мумкин. Муаммони қўйиш қуйидаги ҳаракатларни ўз ичига олади: 1) муаммо табиати, ундаги қийинчиликни англаш; 2) муаммо ечими орқали қандай мақсадга эришиш лозимлигини аниқлаш; 3) мақсадга эришилганда қандай белги, кўрсаткичлар мавжуд бўлишини аниқлаш.

Охирги натижа нимадан иборат бўлиши керак? деган саволга жавоб олинishi лозим.

2-вазифа: мажбуриятларни тақсимлаш. Раҳбар доимо ҳамма муаммоларни ўзи ҳал эта олмайди, шунинг учун мазкур босқичда баъзи муаммони малакали мутахассисга топширган маъқул. Мутахассис мазкур муаммо юзасидан маълумотларни йиғиш ва масалани ҳар томонлама ўрганиш билан шуғулланади.

3-вазифа: маълумотлар йиғиш, муаммоли вазиятнинг информацион моделини яратиш. Бунда нафақат “ўз” маълумотлари, балки муҳолифлар, рақобатдош томонларнинг ҳам маълумотини ҳисобга олиш лозим. Баъзан муҳолифлар фикри камситилади, инкор этилади ва унга эътибор берилмайди. Бу мутлақо хато. Маълумот йиғишга масъул шахс муаммо юзасидан чуқур билимга эга экспертлар фикрини ўрганиши муҳим.

4-вазифа: муаммоли вазиятнинг концептуал моделини яратиш, муаммони яхлит тарзда тушуниш. Муаммо шундай акс эттирилганда, унинг аввалги муам-

молардан фарқи, унинг янги жиҳатлари ва ечимга янги гча ёндашиш зарурати англанади.

II босқич - го яратиш. Масала ечимига оид го яратишнинг турли усуллари мавжуд бўлиб, улар ичида энг самаралиси “ақлий хужум”дир. Бу усулнинг моҳияти юқорида ёритилди.

III босқич: йиғилган го яларни баҳолаш, мақбул фикрларни саралаш. Раҳбар аввалига ҳар бир го янинг ижобий томонини баҳолаб, сўнгра унинг самарадорлигини, амалга ошириш имконияти, харажатли томонлари ва бошқа ўлчамларини аниқлаб олиши зарур. Шу билан бирга, ушбу го янинг танланиши оқибатида юз берадиган хавф баҳоланади, афсуски, кўпгина раҳбарлар учун айна мезон етакчи ўринга чиқди. Бунда таклиф этилаётган го я этибордан четда қолиб, бошқа йўналиш танланса, масала ечими тамоман бошқача тус олади, натижада, гуруҳ боши берк кўчага кириб қолади.

IV босқич: янгилик киритишни режалаштириш ва амалга ошириш. Бунда қайси иш қандай муддатда ва кимнинг иштирокида бажарилиши керак деган саволларга жавоб олинади. Қарорни амалга оширувчи ишчи гуруҳи умумий режа ва унга оид амалий ҳаракатларни аниқ тасаввур эта олиши лозим. Қабул қилинган қарор режа, топшириқ, буйруқ, фармон ва фармойиш каби кўриниш олиб, юридик кучга эга бўлади ва амалга оширилади.

V босқич қуйидаги тадбирларни ўз ичига олади: қабул қилинган қарор, режа ва ҳаракатни амалга ошириш; амалга оширилган ҳаракат ва натижаларни назорат қилиш; зарур бўлган тақдирда қарорни такомиллаштириш, яъни «муаммони ўрганиш» босқичига ёки го яратиш ва бошқа оралиқ босқичга қайтиш¹².

Баъзи ҳолларда раҳбар кадрлар фаолиятида бошқарув қарорларини қабул қилишда маъмурий буйруқ-

¹² Маҳмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.:YUNAKS-PRINT, 2006.

бозлик, расмиятчилик, юқоридан кўрсатма кутиб туриш, вазиятга тўғри баҳо бермаслик иллатлари кўзга ташланади. Буни Президентимиз И.А.Каримовнинг қуйидаги фикрлари орқали изоҳлашимиз мумкин: “Эркин тадбиркорликни ривожлантириш йўлидаги демократик ва бозор ислоҳотларини амалга оширишга тўсиқ-ғов бўлиб турган бошқарувнинг кўпгина ортиқча маъмурий ва бюрократик бўғинлари, давлат ва идора тузилмалари ўзгартирилди ёки тугатилди. Шу билан бирга, марказда ва жойларда амалдаги бошқарув тизимининг ҳар бир бўғини ўз вазифаси, ваколатлари ва масъулиятини яхши ва чуқур англайдиган, уни юқори малака билан бажарадиган яхлит самарали механизм сифатида фаолият кўрсата олмаётганини ҳам тан олиш керак.

Бу бошқарув бўғинлари ижтимоий тараққиёт ва фуқаролар манфаатларини ҳимоя қилиш масалаларини, иқтисодиёт ва тадбиркорликни ривожлантиришнинг энг долзарб ва истиқболли муаммоларини ҳал этиш ўрнига кўпинча кераксиз назорат ва буйруқбозлик билан шуғулланмоқда. Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида суяги қотган ижрочилар қарор қабул қилишда мустақил, масъулиятни зиммасига олган ҳолда фаолият ва ташаббус кўрсата олмапти. Улар ҳамон юқоридан кўрсатма кутиб ўтириш одатидан халос бўлолмапти”¹³.

Хулоса қилиб айтганда, қарор қабул қилишда раҳбарнинг ваколати ва жавобгарлиги муҳим аҳамиятга эга. Маълумки, ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорнинг доираси ҳар хил бўлади. Масалан, уста (мастер), асосан, тезкор тусдаги кундалик масалаларга доир, цех бошлиғи худди шу тезкор масалалар юзасидан цех ва иш участкаларининг ишини мувофиқлаштиришга, ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Директор (раис), асосан, истиқболдаги масалалар бўйича қарор қабул қилади.

¹³ Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт - пировард мақсадимиз. 8-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2000. 335-бет.

Турли раҳбарлар қарор қабул қилишга турлича ёндашадилар. Масалан, улардан баъзилари қарорни мустақил қабул қилади, унинг натижасини талаб этилгандагина юқори турган раҳбарларга маълум қилади, бошқалари юқори турган раҳбар билан келишмай туриб, ҳеч қандай қарор қабул қилмайди. Учинчи турдаги раҳбарлар мустақил қарор қабул қилишдан чўчийди, ўз раҳбари кўрсатмасини кутиб ўтираверади.

10-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини такомиллаштириш истиқболлари

Маълумки, ҳар қандай фаолият тури бошқарув асосига қурилади, чунки ушбу фаолиятни амалга оширишда кўзланган мақсадга эришиш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, унинг ижросини назорат қилиш, шунингдек, самарадорликка эришиш учун фаолиятда иштирок этувчилар манфаатларини ҳимоя қилиш, рағбатлантириш чора-тадбирлари бошқарув жараёнида ташкил этилади ва мувофиқлаштирилади. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг такомиллаштириш истиқболлари бугунги куннинг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади. Давлат ва жамият бошқаруви демократик тамойиллар, ҳозирги замон бозор иқтисодиёти қонуниятлари асосида ривожлангани сари бошқарув қарорлари ушбу қонуниятларга мос тарзда ишлаб чиқилишини тақозо этади, бу ўз ўрнида бошқарув самарадорлигига эришиш имкониятини яратади. Шунингдек, бошқарув қарорларининг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш, уни такомиллаштириш ва бу соҳада замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш, уларда оқилона бошқарув қарори қабул қилишга доир кўникма ва малакани шакллантириш муҳим аҳамият касб этади.

Президент И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Бизнинг асосий ва муқаддас вазифамиз - одамларнинг ана шу ишонч ва умидларини оқлашдир. Халқимиз ўз олдига қўйган юксак мақсадлар - демократик жамият, жаҳон хўжалик тизими билан кенг кўламда интеграциялашган, барқарор бозор иқтисодиётига эга бўлган ҳуқуқий давлат қуриш борасида барча чора-тадбирларни кўриш, зарур шарт-шароитларни барпо этишдан иборат.

Ва ниҳоят, бугун замоннинг ўзи, ҳаётнинг ўзи биздан бу йўлда янги, янада аниқ, қатъий қарорлар қабул қилишни талаб этмоқда.

Биз янги аср бўсағасида, янги минг йиллик арафасида турибмиз. Бизнинг келажагимиз, бизнинг олдинга интилишимиз, Ўзбекистоннинг халқаро меҳнат тақсмотида тутган ўрни бугунги кунда кўп жиҳатдан туб ўзгаришларни тақозо этаётган замон талабларига мос келадиган қарорлар қабул қилиш йўлида қандай қадамлар қўйишимизга боғлиқ”¹.

Давлат бошқарув қарорлари қабул қилишда юқорида айтилган хусусиятлардан ташқари, яна бошқа муҳим ўзига хос хусусиятларни ҳисобга олмаслик қарорларнинг узоқ муддатли стратегик аҳамиятига салбий таъсир кўрсатиши муқаррар. Биз ҳисобга олишимиз керак бўлган хусусиятлар: демографик вазият, миллий таркибнинг ўзига хослиги, геостратегик мавқе, табиий-иқлим шароити ва ҳ.к.

Булардан ташқари, агар қабул қилинаётган қарор аниқ гуруҳ, партия ёки синфга алоқадор бўлмай, ғоя уларнинг манфаатини кўзламаса, фақат умуммиллий характерда бўлса, шундагина у кенг қамровли қизиқишларни ўзида акс эттира олади, ўз таъсирини ўткази олади, функционал ҳаракатларнинг тўлиқлигига эга бўлади, эгилувчанлиги, нозиклиги ва алоҳидалиги, киривчанлиги, мослашувчанлиги билан қизиқиш уйғоштири олади. Шундай сифатларга эга бўлган қарорлар халқчил ва узоқ муддатли “умр”га эга бўлади.

Юқоридагиларга биноан академик В.С.Нерсесянц фикрини эслаш ўринли деб ҳисоблаймиз: «Фикримизча, умумий ғояни эмас, балки хусусий, гуруҳлар манфаатларини ифодаловчи қонун - ҳали қонун эмас, хусусий, гуруҳлар манфаатларини ифодаловчи парламент - ҳали парламент эмас»².

¹ Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-жилд -Т.: Ўзбекистон, 2000. 364-бет.

² Нерсесянц В.С. История политических и правовых учений. // <http://www.kursach.com/biblio/0010021/000.htm>. 2013

«Қонун озчиликнинг манфаатларини кўзлаб ўрнатилса, буни давлат бошқаруви деб эмас, балки ички зўравонлик деб аташ керак», деган эди ўз замонасида Платон³.

Хуллас, қарорлар - турли ахборотлар орқали йирилган натижалар асосида шароитдан, вазиятдан келиб чиққан ҳолда қабул қилинади. Даставвал ҳар бир маълумот синчковлик билан ўрганилиб, кейин майда бўлақларга бўлиниб, ҳар бир жиҳати пишиқ, пухта, шшилмасдан, баҳс ва маслаҳат, мунозара билан, чуқур таҳлил этилиб, жамиятга қанча фойда-ю, қанча зиён келтиришини ҳисоблаб, келгусида қандай натижа чиқишини инобатга олиб, муҳолифатларга қанчалик таъсир этиши назарда тутилади. Бунда асосий масала - уни жамият қанчалик қабул қилиши, ўзига сингдира олиши, тушуниши ва мослашишини эътиборга олиб, салбий савол туғилишини кўзда тутиб, жамиятдаги психологик-руҳий ҳолатга баҳо бериб, менталитетни ҳисобга олган ҳолда умуминсоний ва умуммиллий қадриятларга мослигини назарда тутиш лозим. Шунинг баробарида қарорни ижро этиш учун бажаришга тезда киришиб кетилиши, қарорнинг узоқ муддатли стратегик давомийлиги, уни инкор эта оладиган қайта қарорга имконият яратилмаслиги, мазмун-моҳияти, кимга йўналтирилганлиги, қонун талабларига жавоб бериши ва барча-барчасини обдон ўйлаб, орасидан энг мақбул ва муқобилини танлаб, кейингина бир ечимга келишни талаб этадиган жуда мураккаб ва мукамал жараён эканлиги муҳим аҳамият касб этади.

Авваламбор, мамлакатдаги ижтимоий-сиёсий ҳаётни тўлиқ ўрганиш учун, аҳолининг олиб борилаётган ислохотларга бўлган муносабатини баҳолаш учун, керак бўлса, аҳоли талаб этаётган, қолаверса, жамиятнинг бирор (ижобий) ҳодисага бўлган эҳтиёжини аниқлаш мақсадида ва шунги асосан давлат миқёсида қарор-

³ Платон. Диалог. -М., 1986. -С.433.

лар қабул қилиш учун социологик сўровларнинг аҳамияти ва ролини кучайтириш лозим.

Республикамизда шаклланаётган ушбу фан соҳасига қўплаб мутахассислар тайёрлаш ва уларни шу ишга жалб этишни тез суръатлар билан жадаллаштириш лозим. Акс ҳолда, қабул қилинадиган барча қарорлар сифати аввалгича қолаверади. Бунда хорижий мамлакатлар тажрибаларидан миллий хусусиятларимизни ҳисобга олган ҳолда фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади. Қачонки, халқ фикри социологик сўровлар орқали ошкоралик билан ўзлаштирилса, ҳар бир қабул қилинадиган қарор ижобий натижа беришини кафолатласак бўлади. Нафақат ҳукумат доирасида қабул қилинадиган қарорлар қабул қилиш жараёни учун социолог мутахассислар керак, балки ҳар бир корхона ва ташкилотда ҳам шундай мутахассислар бўлса, ўша корхона ёки ташкилот қабул қилинган қарорлар иш фаолиятида ўз самарасини беради.

Шу аснода улуғ алломаларимиз тажрибаларига тўхталиб ўтсак, фойдадан холи бўлмас эди.

Биринчидан, буюк бобомиз Соҳибқирон Амир Темури ҳурмат ва эҳтиром билан эслаб, улуғлаган давлат арбоби Низомулмулкнинг «Сиёсатнома ёки сияр улмулк» асарида шундай дейилган:

«ХИ Фасл. Саройдан юбориладиган Олий фармон, Буйруқлар ҳамда уларнинг ижро этилиши хусусида»

Агар шоҳ саройидан тез-тез фармон ёзилиб, юбортириб турилса, унга ҳурмат ҳам шунча кам бўлади. Хулоса бундоғким, зарурат бўлмаса, олий мажлисдан ҳеч нима ёзилмайди. Фармоннинг ҳурмати ва куч-қуввати шундай бўлиши керакки, ижро этилмагунча уни ҳеч ким қўлидан қўйиши керак эмас. Агарда бирор кишининг фармонга салбий муносабати маълум бўлса ё унинг ижроси чўзилиб кетганлиги тўғрисидаги хабар етса, ундай кишига, агар у яқинлардан бўлса ҳам, жазо берилади. Подшоҳ амри албатта ижро этилиши ва унга

жиддий муносабатда бўлиниши билан бошқалардан фарқ қилади”⁴.

“XVIII Фасл. «Подшоҳларнинг донолар ва қариялар билан кенгаш қилишлари ҳақида»⁵.

Барча ишларни маслаҳат билан амалга ошириш кишининг мустаҳкам иродасини, оқиллиги ва дунёқарашидан далолат беради.

Бирор ишни маслаҳатсиз амалга ошириш фикрнинг заифлигидан далолат беради, бундайлар ўзбилармонлардир. «Ҳар бир ишнинг тадбирини донолару қариялар ва дунё кўрган кишилар билан ҳал қилиш керак»⁶.

Подшоҳ бирор иш ёки заруратни ҳал этмоқчи ёки амалга оширмоқчи бўлса, албатта қариялар ва улуглар билан машварат ва кенгаш қилиши лозим. Фикрлар эшитилиб, ҳар тарафлама ўйлаб, подшоҳ раъйи билан солиштирилиб, маъқул фикр танлайдилар. Кўпчилик билан қабул қилинган тадбир энг савобли бўлади.

«Бир кишининг тадбири бир кишичалик кучга эга, ўн кишининг қилган тадбири ўнта мард кучга тенгдир ва қанча кўп бўлса шунча яхшидир».

Иккинчидан, машҳур саркарда Амир Темур Қўрагонийнинг «Темур тузуклари» асарига тўхталиб ўтсак:

«Яна тажрибамдан ўтмишким, гарчи ишнинг қандай яқунланиши тақдир пардаси орқасида яширин бўлса ҳам, ақли расо ва ҳушёр киши мулоҳазакорлик, тадбир ва кенгашга таяниши лозим. [Шунинг учун] пайгамбаримиз Муҳаммад салоллоҳу алайҳи васаллам (унга тангрининг марҳаматлари ва саломлари бўлсин) айтганларидек, ҳар бир ишни қилишга киришар эканман, аввал обдон ўйлаб, [амирларим билан] кенгашдим. Маслаҳатчилар ва кенгаш аҳли йиғилганда олдимиздаги

⁴ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. -Т.: Адолат, 1997.

⁵ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. -Т.: Адолат, 1997.

⁶ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. Т.: Адолат. 1997. 78-бет.

ишларнинг яхши-ёмон, фойда-ю зиён томонлари, уларни қилиш-қилмаслик ҳақида сўз очиб, [улардан] фикр сўрар эдим. Уларнинг сўзларини эшитгач, ишнинг ҳар икки томонини мушоҳада қилиб, фойда-зиёнларини кўнглимдан кечирардим; унинг хатарли томонларига кўпроқ эътибор назари билан қарардим; қайси бир ишда икки хатар мавжуд бўлса, уни [бажаришдан] воз кечардим ва бир хатарлик ишни ихтиёр этардим.

Ишларимнинг барисида аввал кенгаш маслаҳат қўлладим, ишни бажаришга киришар эканман, олдиндан чора-тадбирлар белгилаб қўярдим ҳамда бу иш қандай яқунланиши ҳақида фикр-мулоҳаза қилган ҳолда иш бошлардим; сўнгра, кези келганда, тўғри тадбир ва қатъий жазм ёхуд мулоҳазакорлик ва эҳтиёткорлик ёки узоқни кўриб, ортини ўйлаган ҳолда, уни [кўнгилдагидек] ниҳоясига етказардим.

Ҳар кимдан сўз олиб, кенгаш сўрар эдим. Лекин айтилган ҳар бир маслаҳатнинг яхши ва ёмон тарафлари ҳақида ўйлаб кўргач, тўғри ва савоблироғини танлаб олардим»⁷.

Амир Темур кўрсатиб ўтган 12 тузукдан саккизинчисига тўхталиб ўтсак. Унда шундай дейилади:

«Азму-жазм билан иш тутдим. Бирор ишни ўйла-сам, бутун зеҳним, вужудим билан боғланиб, битирмагунимча ундан қўлимни тортмадим. Ҳар неки десам, унга ўзим амал қилдим.

Қайд этиб ўтилганларга таянган ҳолда, давлатимизда амалга оширилаётган демократик ислоҳотлар жараёнида бошқарув қарорларини умумэътироф этилган демократик тамойиллар асосида қабул қилиш негизида нима ётади, деган ҳақли савол туғилиши табиий ҳол, албатта. Бунга асосан, биз келгусида нималарни ва яна қандай хусусиятларни эътиборга олишимиз лозим. Шу тўғрисида бироз тўхталиб ўта-миз: **биринчидан**, республи-

⁷ Темур тузуклари. - Т.: Шарқ, 2005. 9-бет.

ликадаги суверен халқнинг эркин фикри ва маънавиятининг ҳудудий-тарихий манбалари ва миллий-анъанавий хусусиятларини ҳисобга олиш; **иккинчидан**, аҳолининг турли социал қатламлари манфаатлари ва атроф муҳитга бўлган мафкуравий дунёқарашини ҳисобга олиш; **учинчидан**, давлат ва миллатнинг, аҳолининг барча миллат ва элатлари ҳамда этник гуруҳларнинг тинчлик ва осойишталикнинг тараққий этиши ҳамда хотиржамликни таъминлаш мақсадида Ўзбекистон қўлга киритган мустақилликни асраб-авайлашга бўлган умумий ғоя асосида уйғунлашувига бўлган эҳтиёжни ҳисобга олиш; **тўртинчидан**, инсоннинг демократия ва умуминсоний тамойилларга бўлган содиқлигининг амалга оширилиши фикрларни эркин танлаш ғояси ва инсонларнинг маънавий-руҳий қарам бўлмаганлигини ҳисобга олишдан иборат.

Маълумки, давлатимиз раҳбари И.А.Каримов мамлакатимиздаги барча жараёнларни синчиклаб ўрганади ва таҳлил этади ҳамда бу ҳақда ниҳоятда куюниб гапирди. Бунга мисол тариқасида, Президентимиз Биринчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг ўн тўртинчи сессиясидаги маърузасида шундай дейди: «Энг аввало, жамиятни янада эркинлаштириш, ислоҳотларни чуқурлаштириш учун нима қилишимиз, диққат-эътиборимиз, имкониятларимизни нималарга қаратишимиз керак?

Энг аввало, қонунчилик фаолиятимиздаги камчиликларни танқидий баҳолаб, бартараф этиш, қонунларимизнинг мукамал ва изчил бўлишига эришмоғимиз ва, **энг муҳими, барча ҳуқуқий давлатлар қаторида қонун асосида яшашни ўрганишимиз зарур.** Шу билан бирга, қонунчилик ва меъёрий асосларни шакллантириш жамиятни ўзгартириш ва ислоҳ этиш жараёнидан олдинроқ юриши керак.

Аҳолиимизнинг сиёсий фаоллиги ҳали замон талаблари даражасида эмаслигини, ҳамон суст эканини қайта-

қайта айтишга тўғри келмоқда. Тан олишимиз керак: эски андозалардан тўлиқ қутула олмаяпмиз. Барча муҳим қарорлар юқоридан қабул қилиниб, бизларни бор-йўғи итоатгўй ижрочиларга, баъзан ўйланмай қабул қилинган қарорлар қурбонига айлантирган маъмурий-буйруқбозлик, мустабид тузум иллатларидан жудо бўлишимиз қийин кечяпти.

Сиёсий маданиятни юксалтириш керак. Одамлар ҳокимият қарорлари қандай қабул қилинишини, уларнинг ижроси қандай назорат қилинаётганини билишлари, бу қарорларни тайёрлаш ва амалга оширишда фаол иштирок этишлари зарур⁸. Бошқача айтганда, жамият марказ ва жойларда сайланган ҳокимият ўз тақдирини қай тарзда ҳал этаётгани, уларнинг истиқболини қай тарзда белгиланаётганидан хабардор бўлиб туриши керак.

Авваламбор, шунини айтишимиз лозимки, мустақиллик туфайли:

Биринчидан, Ўзбекистон халқи собиқ марказнинг кўрсатмасидан қутулиб, ўз тақдирини ўзи белгилаш, ўзининг сиёсий, ижтимоий, иқтисодий ривожланиш йўлини эркин танлаш ҳуқуқига эга бўлди.

Иккинчидан, истиқлолнинг дастлабки йилларида мавжуд раҳбар кадрлардан фойдаланишга тўғри келди, чунки қисқа муддат ичида янги раҳбар кадрларни тайёрлаш мушкул эди. Шу боис, собиқ иттифоқ даврида шаклланган кадрлардан оқилона фойдаланиш билан уларни янги ислохотлар жараёнига мос равишда қайта тарбиялаш, ўқитиш вазифалари бирга қўшиб олиб борилди.

Биз халқимизнинг сиёсий маданияти, ҳуқуқий онгини шакллантириш ҳақида кўп гапирамиз. Шуниси эътиборлики, бозор муносабатлари шароитида кўпчиликнинг ўз билим савиясини бир поғона кўтаришга ёки ян-

⁸ Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. - Т.: Ўзбекистон, 2000. 17-бет.

гиликлардан огоҳ бўлиб туришга «вақти етишмаяпти-микин», газета ва журналларни кам ўқишадиган бўлишган. Шу аснода айтмоқчимизки, кўпчилик матбуотда эълон қилинадиган қарорлардан хабардор бўлишмайди. Қачон ўша эълон қилинган фармон, қарор ёки фармойиш билан танишишади?

Биринчидан, соҳа мутахассислари ўзларига (солиқчилар ўзига, врачлар ўзига, акциядор жамиятлар ўзига ва ҳ.к.) тегишли соҳа бўлгандагина ўша тегишли хужжатлар билан танишишади.

Иккинчидан, аҳоли фақат «иш ҳақи» билан боғлиқ бўлган қарорлар билан танишишади. Жамиятдаги бошқа ўзгаришлар гўёки уларни қизиқтирмагандек. «Иш ҳақи» билан боғлиқ қарорларни аксарият аҳоли ўқишмайди ҳам. Фақат кўпгина ҳолларда бир-биридан эшитиш асосида, яъни кўча-куйда, бозорларда, умумий овқатланиш масканларида ёки жамият транспортларидагина эшитади, холос. Бу иллатдан қутулишимиз лозим ва шарт албатта. Жамиятда демократияни баҳолашда халқнинг қанчалик қарорлар қабул қилиш жараёнидан хабардорлиги деб бежиз айтилмаган, ахир.

Мамлакатимиздаги амалга оширилаётган ислохотларнинг муҳим аҳамияти шундаки, ҳозирда халқ оммасининг ижтимоий-сиёсий фаоллигини ошириш, улар сиёсий маданиятини юксалтириш, демократиянинг энг муҳим тамойилларини ҳаётга татбиқ этиш учун шарт-шароитлар яратилди. Ўзбекистонда сиёсий жараёнларни демократлаштиришнинг ўзига хос қадриятлари шаклланди.

“Биз адолатли, демократик жамият қурмоқчи эканмиз, бир ҳақиқатни асло ёддан чиқармайлик: тепадан туриб, махсус фармон ёки декрет билан жамиятда адолат ва демократияни ўрнатиб бўлмайди. Бу барчанинг бирдек иштироки, биринчи навбатда, пешқадам зиёлиларимиз, турли сиёсий партиялар, жамоат ташкилотлари намоёндаларининг, масъул хизматчиларимизнинг

гайрати, жасорати, ақл-заковати билан рўёбга чиқадиган мураккаб ишдир»⁹.

Кўриниб турибдики, фуқаролар ўз сиёсий фаолликларини юксалтириши, юқоридан қабул қилинадиган қарорлар қабул қилишда бевосита ёки ўз гуруҳлари манфаатлари воситасида иштирок этиши мамлакатда фуқаролик жамияти қуришнинг кафолатларидан биридир. Айниқса, собиқ тоталитар жамият мерос қилиб қолдирган маъмурий-буйруқбозлик тизими асоратлари фуқаролик дунёқарашини, сиёсий онгини ва амалий хатти-ҳаракатида барҳам топмас экан, сиёсий эркинлаштиришга доир ислохотлар ҳам қийин кечиши турган гап.

Давлатимиз раҳбари фуқароларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишдаги иштирокига алоҳида аҳамият бермоқда. Бунинг учун мамлакатимизда барча шарт-шароитлар яратилмоқда.

“...ҳокимият ваколатларининг маълум бир қисмини марказдан маҳаллий ҳокимият органларига ўтказишга қаратилган мавжуд қонун ва ҳуқуқий ҳужжатларни бир тизимга келтириш ва уларга қўшимча тарзда янгиларини ишлаб чиқиш.

Яна бир муҳим вазифа — ўзини ўзи бошқариш органлари — маҳалла, маҳалла қўмиталари ва қишлоқ фуқаролик йиғинларининг роли ҳамда ваколатларини амалда кучайтириш лозим.

Иккинчидан — сиёсий партиялар ва фуқаролик институтларининг давлат аҳамиятига молик энг муҳим қарорларни қабул қилишдаги роли ва таъсирини тубдан кучайтириш”¹⁰.

Эндиликда, фуқаролар ўз сиёсий ирода ва манфаатларини ифодаладиган жамоат ташкилотлари фао-

⁹ Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд -Т.: Ўзбекистон, 1999. 244-бет.

¹⁰ Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2005. 181-бет.

лияти воситасида ёки бевосита сиёсий қарорлар қабул қилиш жараёнида иштирок этишлари зарур. Жамиятнинг сиёсий ҳаётини эркинлаштириш қуйидаги ижтимоий-сиёсий ўзгаришларни амалга оширишга замин тайёрлайди:

- фуқароларнинг бошқарув қарорлари қабул қилишдаги иштироки уларнинг сиёсий-ижтимоий манфаатларини ҳаракатга келтиради, ҳар бир фуқаронинг ижтимоийлашув жараёни, яъни жамият ва давлат ишларига жалб қилиниши амалга ошади;

- қарорлар қабул қилишдаги фаол сиёсий иштирок, бунда оддий фуқаролар манфаатлари ва интилишларининг ҳисобга олиниши уларга эркин инсоний қадр-қиммат бағишлайди, фуқароларда сиёсий масъуллик руҳини шакллантиради;

- фуқаролар манфаатларининг турли жамоат ташкилотлари ва сиёсий партиялар воситасида ифодаланиши натижасида олган қониқишлари уларни янада фаоллаштиради, бу билан ўзаро манфаатлар келишув-и оқибатида жамиятнинг барқарор бўлишига катта ҳисса қўшилади;

- ижтимоий фаоллик ҳар бир фуқарони ўзлигини англашга, жамиятдан ўзига муносиб ўрин эгаллашига шарт-шароитлар яратади, ўз мамлакатига эгаллик ҳиссини шакллантириб, миллий ифтихор туйғуларини мавжлантиради;

- давлат ҳокимияти барча ижтимоий табақалар ва гуруҳлар манфаатларининг ўз сиёсий қарорларида ифодаланишига ва уларнинг амалга ошишига эришиш жараёни уни янада мустаҳкамлайди, бошқарув қарорларини бажаришга доир тадбирларини жамият ҳеч бир зўриқишсиз ва ихтиёрий равишда қабул қилади ҳамда қўллаб-қувватлайди;

- жамиятдаги кўпгина фуқаролар иродасининг ифодаланишига шарт-шароит яратилади, жамият ва давлат ҳокимиятининг демократик тамойиллар асосида

фаолият кўрсатишидаги асос мустаҳкамланади. Қолаверса, жамиятдаги турли ижтимоий гуруҳлар ва табақалар ўзаро манфаатлари натижасида ҳамкорлик ва бирдамлик мустаҳкамланди, шу асосда фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлатнинг асосий белгиларидан бири ҳаётда ўз ифодасини топади.

Барча сиёсий ўзгаришларнинг ўзига хос хусусияти ҳисобланган бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёни бир қанча бўғинларни ўз ичига олади. Биринчидан, ана шундай бўғин сифатида бошқарув қарорлари қабул қилувчи шахслар фуқароларнинг “инсон-жамият-давлат” манфаатларини ҳисобга олиши лозим. Бу ерда манфаатларни бир тизимга солувчи турли уюшмалар, фуқаролар ижтимоий фаоллиги турли шаклларда намоён бўлади.

Иккинчидан, бошқарув қарорлари ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараён сифатида қаралади.

Учинчидан, бошқарув қарорларини самарали амалга ошириш мақсаднинг тўғри белгиланганлигига боғлиқ.

Ўзбекистон Республикасида бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини такомиллаштиришни ҳисобга оладиган бўлсак, сиёсий фанда бу муаммо, аҳамияти бир хил маънога эга бўлмаган ҳолда ечилади. Ч.Линдблом муаллифи бўлган умумий тан олинган йўналишлардан бирига тўхталамиз. У қарор қабул қилишнинг икки усулини кўриб чиқади: **рационал-универсал («илдизли»)** ва **кетма-кетли, чегараланган таққослаш («новдалар усули»)**.

Биринчи усулда берилган мақсадга эришиш аҳамиятига молик ҳамма «қадриятлар» ва «бирламчилар» бир қаторга терилади, амалга оширишнинг бир неча муқобил йўллари ишлаб чиқилади ва энг мақбули танлаб олинади. Бу усул мумкин бўлган вариантлар ва қадриятлар ҳисобга олинишини назарда тутган ҳолда мақсадга мувофиқ, муқобиллар ва қадриятлар солиштирилади, муқобил вариант эса маъно жиҳатдан асосла-

нади ва у универсалдир. У бир мақомда олинаётган маълумотлар асосида юқори холислик ва беғаразликни талаб этади. Бу усул ҳукуматга нисбатан муҳолифат кайфиятида бўлган фуқаролар ўртасида жуда машҳур. Лекин уни зудлик билан қарор қабул қилиш талаб этилаётган шароитда қўллаш қийин. Бундан ташқари, ундан фойдаланиш, омилларни ҳисобга олиш тўлиқлиги, мумкин бўлган муқобилларни онгли танлаш, ишланмаларни ҳисоблаш ва пасайтириш, «мақсад-восита» тизими бўйича йўналишни бажариш билан боғлиқ қатор қийинчиликларга олиб боради. Ушбу усулни танқид қилувчи асосий далил муаммони тенглаштиришнинг мураккаблигидан иборат.

«Новдалар усули» (инкрементал йўналиш - кичик миқдорнинг қўшилиш йўли билан тадрижий ўсиши) изчил, меъёрий солиштириш усули каби кенг тарқалган. Бошқарув субъектлари «қўл ости» орасидан энг мақбул вариантини прагматик тарзда танлаб олади, шу билан бирга, мақсадга эришиш учун катта бўлмаган аниқ қадамлар режалаштирилади ва юқори натижали эмас, балки энг мақбул вариант афзал кўрилади. Бу модель қарор қабул қилиш жараёнини ихчамлаштиради.

Қарор қабул қилишнинг мустақкам жараёни ва уни кейинчалик ишлаб чиқишни таъминловчи аралаш-сканерли қарор қабул қилиш усули кенг ёйилди. У муаммонинг айрим элементи учун оқилона ёндашув ва бошқасига илгарилаб борадиган қисман батафсилроқ таҳлилни афзал кўради. Бу усул, юқорида қайд этилган икки усулнинг афзалликларини бирлаштиради, тез ўзгарувчан вазиятга мослашишга имкон беради.

ХУЛОСА

Жаҳон ҳамжамиятида тенг ҳуқуқли мавқега эга бўлган Ўзбекистон Республикаси ўзининг танлаган ҳақ йўлидан борар экан, албатта, дунёда кечаётган воқеа ва ҳодисаларга, қолаверса, ўзгаришларга бефарқ бўла олмайди. Шундай экан, янгиланиш жараёнида республика ижтимоий-ҳаётида амалга оширилаётган туб бурилиш, яъни ислохотлар жараёни сезиларли даражада мамлакатда қабул қилинаётган ҳар бир қарор билан мустаҳкам боғлиқ, ислохотлар қабул қилинаётган қарорнинг даражаси билан ўз йўналишини аниқ белгилаб олиши мумкин. Бу, ўз навбатида, қатор қийинчиликлар, зиддият ва муаммоларни енгиб ўтишни тақозо этади. Мамлакатнинг янгиланиш босқичида ислохотларни жадаллаштиришга асос бўла оладиган бошқарув қарорлари қабул қилиш йўлидаги изланишлар, тадқиқотлар, илмий текширишлар олиб бориш бугунги кун талабидир.

Мамлакатимиз раҳбари Ислом Каримовнинг “Бозор механизмига мос келадиган ҳуқуқий асосни шакллантириш - бу узоқ давом этадиган, мураккаб ва муттасил такомиллаштириб бориладиган жараён дир. Аслида янги ҳуқуқий тизимни ишлаб чиқишга тўғри келади. Унинг ўзагини Асосий Қонун - республика Конституцияси ташкил этади. Хўжалик юритувчи субъектларнинг хатти-ҳаракатларини тартибга солиб боровчи қонунларнинг етуклиги ва барқарорлиги, уларни амалга оширишнинг пухта механизми мавжуд бўлиши - бу иқтисодий ислохотлар йўлидан муваффақиятли олға боришнинг зарур шартидир. Қонунчилик фақат бозор муносабатлари қатнашчилари таркибини аниқлабгина қолмай, балки уларни қарорлар қабул қилишга ва натижалар учун,

белгиланган қоидаларга риоя этилиши учун жавоб беришга ҳуқуқий жиҳатдан мажбур этади”¹, деб таъкидлагани ҳам давлат бошқаруви соҳасида қабул қилинадиган қарорлар жараёнида халқнинг иштироки алоҳида эътибор талаб этишини кўрсатади. Таъкидлаш жоизки, демократия қарорларнинг халқ манфаатларини кўзлаган ҳолда қабул қилинишини тақозо этади. Бу эса, ўз навбатида, давлат даражасидаги қарорларнинг қабул қилинишида фуқароларнинг фаол иштирок этишини шартлаб қўяди. Бугунги кунда жамиятимиз аъзоларининг дунёқараши ва тафаккурининг ўзгараётганлиги, уларнинг онгидан демократик қадриятлар ўрин олаётганлиги, уларнинг ўз салоҳиятига ишончи тобора ортиб бораётганлиги бу борадаги вазифаларимизни бирмунча енгиллаштиради.

Давлатчилик тарихидан маълумки, ҳар бир давлатнинг сиёсий фаолияти даставвал бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнидан бошланади. Шу сабабдан ҳам сиёсатнинг ўзаги ҳам бошқарув қарорлари ҳисобланади. Лўнда қилиб айтганда, бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни бошқарувчиларнинг (сиёсат субъектлари) давлат ҳокимияти билан боғлиқ мақсадларга эришиш йўлидаги хатти-ҳаракатларининг умумлашишидан иборат.

Жамиятни демократлаштириш, амалга оширилаётган ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва ривожлантириш йўлида олиб борилаётган саъй-ҳаракатлар тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, жамиятимизда аҳолининг сиёсий фаоллиги, ҳуқуқий онги юксалиб бормоқда. Лекин мамлакатимиздаги корхона, ташкилот, муассасалар фаолиятида йўл қўйилаётган баъзи камчиликлар, шошма-шошарликлар, лоқайдликлар ҳам кўп томонлама қабул қилинаётган бошқарув қарорларини қабул қилиш

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. -Т. Ўзбекистон, 1996. 319-бет.

жараёнига ва унинг самарадорлигига салбий таъсир қилмоқда. Ўзбекистон Республикасида бошқарув қарорларининг самарадорлиги ва аҳамиятини ошириш, уни демократия тамойилларига асосланган ҳолда шакллантириш муаммоси кўтарилар экан, авваламбор, давлат ва халқ ўртасидаги муносабатларни ойдинлаштириш механизмини яратиш зарурлиги рўёбга чиқади. Мухтасар қилиб айтганда, Ўзбекистон Республикаси давлат бошқаруви соҳасида қабул қилинадиган қарорларнинг салоҳияти ва сифатини яхшилаш асосларини таҳлил этиш масаласи одилона қарорларни шакллантиришга йўналтирилган қуйидаги назарий хулоса ва амалий тақлифларни илгари суриш имконини беради.

Биринчидан, бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни назарий билимларни ижодий тасаввур ва олдидан кўра билиш қобилияти билан уйғунлаштириб, татбиқий технологияларни амалий кўникма ва малака билан бирлаштириши керак. Бошқарув қарорлари қабул қилиш доимий жараён, манфаатларни рўёбга чиқариш усули, ихтилофли вазиятларни ҳал қилиш воситаси, муқобиллардан бирини онгли танлаш, қарор қабул қилишнинг иродали ҳаракатидир. Бошқарув қарорлари барча воқеа-ҳодисаларни “ишга тушурувчи механизм” сифатида намоён бўлади. Аниқ сиёсий муаммони ҳал қилиш мақсадида қабул қилинади.

Иккинчидан, мамлакатимизда таркиб топган янги сиёсий тузум давлат бошқаруви доирасида қабул қилинадиган қарорлар юзасидан ўзига хос хусусият ва шарт-шароитларни ҳар томонлама пухта ўйлаб, инobatга олиши муҳим. Даставвал, халқнинг миллий-тарихий турмуши ва тафаккур тарзини, халқ анъаналари ва урф-одатларини ҳисобга олиш зарур.

Учинчидан, давлат бошқарув қарорлари қабул қилишда ўзига хос хусусиятларни ҳисобга олиш керак (демографик вазият, миллий таркибнинг ўзига хослиги, геостратегик мавқеи, табиий иқлим шароити, энг

муҳими, маълум қадриятларга эга бўлган кишиларнинг муайян ижтимоий онг² и).

Тўртинчидан, ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинмаган ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ тасаввур қилиши керак. Раҳбар ўз зиммасига юкланган вазифалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоғи лозим. Шунингдек, раҳбар бошқарув қарорлари қабул қилиш ва уларни ижро этишга доир демократик қадриятларга хос бўлган бошқарув малакалари ва кўникмаларига эга бўлиши лозим.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган демократик ислохотлар нафақат илмий тавсияларни, тажрибаларни ўрганишни, ҳатто бошқарув қарорлари қабул қилишни амалга ошириш жараёнини такомиллаштириб боришни тақозо этади. Бошқарувнинг самарадорлигини белгиловчи мезонлар кўп бўлса-да, асосий мезон қабул қилинаётган қарорларнинг сифати, уларнинг ўз вақтида қабул қилиниши ва ижрочиларга етказиб берилишида. Қарорнинг сифати деганда, унинг мазмуни тушунарли ва мақсади аниқ, лўнда ифода этилишини, ижрочиларнинг малакаси, тажрибаси, шахсий қобилият ва фазилатлари бу қарорни амалга ошириш учун мос келган ҳолда тайинланиши, ижро муддатлари аниқ ва тўғри белгиланиши деб тушуниш мумкин. Қарорнинг сифати унинг тайёрланиш жараёни қай даражада ташкил қилинганлигига боғлиқ.

Қарор қабул қилишда инсон омили юқори ўринда экан, бу жараённинг асосий иштирокчилари, яъни қарор қабул қилувчи (раҳбар) ва мутахассисларнинг

² Ижтимоий онг – ўз-ўзини бошқарадиган ва ҳимоя этадиган ҳар қандай жамият кишиларни ўйлашга ва жамият манфаатлари учун ҳаракат қилишга ундайди. Ўзининг институтлари орқали муайян меъёрлар, қадриятлар, фаолият қонун-қоидаларини сингдириб, у кишиларда ўзига хос ижтимоий онгни шакллантиради.

(ходимлар, экспертлар) профессионализм даражасини ўстириш, бунга шароит яратиш ва уни рағбатлантириш мақсадга мувофиқ. Жамоадаги психологик муҳитнинг ишга ижобий таъсирини назарда тутиб, унга эътиборни кучайтириш тавсия этилади, бунда мутахассис-психологларни жалб этиш ўз самарасини кўрсатиши мумкин.

Қарор қабул қилишда, айниқса, стратегик соҳаларда, гуруҳда қарор қабул қилиш усулларида кенг фойдаланиш, малакали, тажрибали мутахассисларни жалб этиш мақсадга мувофиқ. Гуруҳда қарор қабул қилишда қўлланиладиган усулларда муаммони идентификация³-сига эътибор бериш, унга алоҳида босқич деб қараш таклиф этилади. Бу босқичда раҳбар ўз билими ва тажрибасини ҳар томонлама кўриб чиқиши ва тўғри қарор қабул қилиши учун муҳокамага қайси мутахассис ва экспертларни жалб этиш зарурлигини ҳал этиши лозим.

Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини бажаришга доир мақсад ва вазифаларни изчил ташкил этиш, вазирликлар, давлат қўмиталари ва идораларнинг иш самарадорлигини ошириш, ижтимоий-иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий ислохотлар талабларига мувофиқ бўлган бошқарув қарорларини қабул қилиш бугунги куннинг муҳим вазифаларидан бири ҳисобланади. Маълумки, ҳар қандай фаолият тури бошқарув асосига қурилади, чунки ушбу фаолиятни амалга оширишда кўзланган мақсадга эришиш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, унинг ижросини назорат қилиш, шунингдек, самарадорликка эришиш учун шу фаолиятда иштирок этувчилар манфаатларини ҳимоя қилиш, рағбатлантириш чора-тад-

³ Идентификация атамаси лотинча «Idem» (айнан ўша) сўздан олинган бўлиб, айнанликни аниқлашни билдиради. Бу атамани биринчи марта франциялик олим Альфонс Бертйльон одамларни рўйхатга олишга бағишланган ўз ихтиросида қўллаган

бирлари бошқарув жараёнида ташкил этилади ва мувофиқлаштирилади.

Қарорларни қабул қилиш доимо сиёсатчилар ва экспертларнинг диққат-эътибори марказида бўлади. Улар томонидан тайёрланган ва қабул қилинган қарорларнинг қанчалик асосланганлиги ҳамда самаралилиги, худди аксарият одамларнинг тақдири каби, уларнинг сиёсий фаолиятларининг натижаларига боғлиқ. Шунинг учун сиёсатчилар ва сиёсатшуносларнинг келгуси авлоди олдида замонавий билимлар ва тайёрловнинг таянч ҳамда давлат бошқаруви қарорлари, оммавий қарорларни қабул қилиш малакаларини эгаллашдек катта вазифа турибди.

Қабул қилинган қарор режа, топшириқ, буйруқ, фармон ва фармойишлар қарор қабул қилувчига берилган ваколат орқали юридик аҳамиятга эга бўлади. Шу нуқтаи назардан, қарорни бошқарув биносининг ҳуқуқий пойдевори дейиш мумкин. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ хисобланади.

Бу борада Президентимиз И.А.Каримовнинг қуйидаги фикрлари муҳим аҳамиятга эга: «Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятининг очиқлиги тўғрисида» Қонун қабул қилиш зарур. Бу ўз навбатида фуқароларнинг ахборот соҳасидаги конституциявий ҳуқуқини янада кенгроқ амалга ошириш имкониятини яратиб бериш билан бирга, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг қабул қилинаётган қарорлар сифатини ошириш борасидаги масъулиятини ҳам кўп жиҳатдан кучайтирган бўлур эди.

Ушбу қонун давлат ҳокимияти органлари фаолияти ҳақида жамоатчиликни хабардор қилиб бориш тартибларини аниқ белгилаб бериши, аҳолининг, жамоат бирлашмаларининг давлат ҳокимияти органлари томонидан қабул қилинаётган қарорлар, авваламбор фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликлари, қонуний манфаатлари

билан боғлиқ қарорлар ҳақидаги ахборотлардан кенг хабардор бўлиб боришини таъминлаши лозим”⁴.

Бутун жамиятга хизмат қилувчи замонавий бошқарув илмини ўрганиш, самарали бошқарувни амалга оширишда унинг ҳуқуқий асоси муҳим аҳамият касб этади. Мамлакатмизда бошқарув қарорларини қабул қилиш Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонун ҳужжатларига таянилган ҳолда амалга оширилади. Зеро, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ҳуқуқий пойдевори бўлиб, самарадорлиги кўп жиҳатдан конституцияда белгиланган нормаларга қанчалик мос эканлигига бевосита боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 16-моддасида “Мазкур Конституциянинг бирорта қонун ҳужжатлари ва манфаатларига зарар етказадиган тарзда талқин этилиши мумкин эмас.

Бирорта ҳам қонун ёки бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжат Конституция нормалари ва қоидаларига зид келиши мумкин эмас”⁵, деб белгилаб қўйилган. Шундан келиб қикиб, раҳбар қарорнинг ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида бораяпти. Ҳуқуқлар катта, масъулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчалikka, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар оз, масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.

Раҳбарлик услубларининг бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсири ҳам ўзига хос тарзда намоён бўлади. Масалан, раҳбарликнинг автократик услубида

⁴ Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2010. 31-32-бетлар.

⁵ Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2012. 6-бет.

раҳбар барча масалалар бўйича қарорларни якка ўзи ҳал қилади, раҳбарликнинг демократик услубида қарорларни қабул қилишдан олдин қўл остидаги ходимлар билан маслаҳатлашилади. Раҳбарликнинг либерал услубида қарорларни қабул қилишда раҳбариятдан кўрсатмаларни ёки кенгаш (жамоа ташаббусини) қарори кутилади. Лекин раҳбар ҳар қандай шароитда қонунчиликда белгиланган ваколатлар доирасида бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва бажарилишини назорат қилиши лозим.

Баъзи ҳолларда бошқарув қарорларини тайёрлайдиган, лекин уларни қабул қилмайдиган шахсларнинг жавобгарлиги етарли даражада бўлмаслиги, бошқарув қарорларини қабул қилишдаги хатолар ва кечиктиришлар, ёмон тайёрланган ва сифатсиз бошқарув қарорлари қабул қилинишига олиб келади. Бундай ҳолатларни олдини олишда бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнида раҳбар масъулиятини ошириш бошқарув самарадорлигига таъсир кўрсатади.

Юқорида кўрсатилган салбий ҳолатларни такрорламаслик учун бошқарув қарорларини қабул қилишнинг эксперт натижаларидан фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга. **Биринчидан**, бошқарув қарорларини мақсадга мувофиқ ва вазиятга мос тарзда қабул қилиш, энг муҳими, мавжуд қонунчиликка ҳилоф келмайдиган тарзда қабул қилиш; **иккинчидан**, бошқарув тизими томонидан қабул қилинган қарорларнинг ижросини кузатиб назорат қилиш; **учинчидан**, бошқарув тизимининг жорий иш фаолиятига оид барча информацияларни, шу жумладан, бошланғич қарорларни бир ерда тўплаш. Бошқача қилиб айтганда, экспертлар тизими турли фаолият соҳаларидаги мутахассисларга бошқарувчилик қарорларини қабул қилишда, кадрлар билан ишлаш жараёнида қабул қилинадиган қарорларнинг амалдаги қонунчилик доирасида бўлишига яқиндан ёрдам беради. Бундан ташқари, экспертлар тизимидан фойдаланувчи

ҳар қандай шахс ўзининг ҳақ-ҳуқуқларини билиб олиши мумкин

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув қарорларининг ижтимоий-сиёсий жиҳатларини Ўзбекистон ва жаҳон тажрибасини таққослаган ҳолда ўрганиш бу соҳада олиб борилаётган тадқиқот ишлари кўламини кенгайтиришга хизмат қилади. Шунингдек, олий таълим тизимининг магистратура босқичларига “Бошқарувда қарорлар қабул қилиш усуллари» фани алоҳида курс сифатида киритилиши, бу соҳада Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси тажрибасидан фойдаланиш иқтисодиётни эркинлаштириш ва жамиятни модернизациялаш шароитида барча соҳалар учун бошқарувни амалга ошира оладиган малакали кадрлар тайёрлашга кўмак беради.

**Бошқарув қарорлари қабул қилувчи раҳбарларга
маслаҳатлар**

Бошқарув қарорлари қабул қилишдан олдин раҳбарият муваффақиятсизликка учрамаслиги учун тафаккур воситасида энг самарали қарор қабул қилишга интилиши зарур. Шунинг учун ҳам олимлар тажрибадан ўтказган қуйидаги маслаҳатларга амал қилинса нур устига аъло нур бўлади:

1. Ҳар бир қарорни чуқур ўйлаб, сўнгра қабул қилиш лозим, бунинг учун эса вақт керак. Ўзингиз учун қарорлар қабул қилиш талабларидан келиб чиқиб, иш муддатини белгиланг, фикрингиз илғаган муқобил вариантни чуқур таҳлил этинг. Унинг ижобий ва салбий жиҳатларини белгиланг. Бу каби изчиллик қарорлар қабул қилиш қобилиятингизни ривожлантиради.

2. Ишни ташкил этиш стратегиясини танланг. Бу асосий масалаларнинг ечимини топиш учун муҳим. Бу ечим ишни ташкил этиш стратегияси асосида фаолият юритишга ҳалал бермаслиги, ҳаётга зид келмаслиги лозим. Акс ҳолда ўз нуқтаи назарингизни ўзгартиришга тўғри келиши мумкин.

3. Юзага келган вазиятни жиддий таҳлил қилинг. Ана шунда мўлжалланаётган қарорнинг ҳаққоний жиҳатлари очилади. Қарор қабул қилиш учун бу ўта муҳим.

4. Қарор қабул қилишда муқобил қарорлар кўп бўлганлиги учун ҳам соғлом идрокка эга бўлиш муҳим аҳамият касб этади. Мантиқийликка суянинг, бу сизга самарали қарор қабул қилишга ёрдам беради.

5. Ишга ижодий ёндашинг. Ижодий ёндашув ноанъанавий қарорлар қабул қилишга ёрдам беради. Ташаббускорлик ва ижодкорлик сизга кутилган натижани олишга кўмаклашади.

Муаммоли вазиятни енгиллатиш учун қуйидаги саволларга жавоб топишга ҳаракат қилинг: 1) муаммо

мураккаб ва кўп босқичли йўл билан ечиладими ёки оддий йўл биланми?; 2) бу ҳақиқатан ҳам илгари ечилмаган муаммоми ёки у илгари ечилган бирон-бир муаммонинг муқобилими?; 3) унинг ечимини топиш учун қадам-бақадам изчилликка эришиш мумкинми?

Сиз қабул қиладиган қарор ташкилот фаолиятининг диққат марказида туриши лозим. Сиз эҳтиёткорлик билан асосий ўзгаришларга салбий таъсир этмасдан қарорга тузатиш киритишингиз мумкин. Ташкилот стратегияси ривожланиш истиқболларини тасаввур этиш имкониятини бериши зарур. Юз бериши мумкин бўлган муаммоларни олдиндан билишга ҳаракат қилиш лозим, ташкилот раҳбариятини боши берк кўчага киритиб қўймаслик лозим. Кутилмаган ва сизга таниш бўлмаган муаммоларни анъанавий усулларда ечишга ҳаракат қилинг. Бу каби ёндашув ташкилотнинг келажагини режалаштиришга шарт-шароитлар яратади.

-Сиз дуч келган муаммо ҳақиқий муаммоми ёки у сизнинг кўзингизга муаммо бўлиб кўриняптими?

-Бу муаммо молиявий ва моддий сарф-харажатлар ёки инсон ресурси билан боғлиқми?

Пул ва персонал ҳар қандай ташкилотнинг яшай олишини таъминлаш омилидир. Шунинг учун молиявий ва кадрлар масаласини раҳбарнинг шахсан ўзи назорат этиши лозим.

-Агар қарор қабул қилинмаса нима бўлади?

Одатда, тез қарор қабул қилишга низоли вазиятлар сабаб бўлади. Шунинг учун ҳис-туйғулар асосида ҳаракат қилиб бўлмайди. Ҳис-туйғулар – ёмон маслаҳатчи. Баъзан шундай бўлади: агар қарор қабул қилиш кутиб турилса, муаммо ўз-ўзидан барҳам топиши ҳам мумкин. Бундай ҳолатда яхшиси – қарор қабул қилмаслик лозим.

Қарорлар қабул қилиш жараёнида уни қабул қилиш ҳуқуқи фақат бир кишида бўлса, унда ҳеч қандай натижага эришиб бўлмайди.”Барча нарсани ўзим ҳал эта-

ман, ўзим қиламан”, деган фикр имкониятларингизни чегаралаб қўяди. Ўз жисмоний имкониятларингиз чегарасидан чиққан ҳолда муаммоларни ечишга дуч келганингизда ваколатларингизни бошқаларга беришингиз лозим.

Ваколатларингизни бошқаларга берсангиз ижобий омилларга эришасиз:

1. Ваколатларни бошқаларга бериш раҳбарни эски даврдан қолган бошқарув усулларида халос этади, ўз диққат-эътиборини бошқа муҳим ва ижодий ишларга қаратишга имкон беради.

2. Ваколатларни бошқаларга бериш ташкилотдаги бошқа кадрлар касбий малакасини оширишнинг мақсадга йўналтирилган шакли бўлиб, унинг натижасида кадрлар касбий салоҳияти ва тажрибадан фойдалана олиш қобилиятини ўстиради.

3. Ваколатларни бошқаларга бериш ходимларни мотивациялашга ижобий таъсир этади. Улар ўзларини иш фаолияти эгаси деб биладилар, бу эса иш қобилиятининг янги қирралари очилишига, ташаббускорлик, мустақиллик ва ғайрат-шижоатнинг шаклланишига олиб келади.

Раҳбар қарор қабул қилишидаги асосий ички тўсиқлар: 1) мақсаднинг ноаниқлиги; 2) гуруҳга ишонмаслик.

Мотивация йуналиши: 1) муваффақиятга интилиш; 2) мағлубиятдан қочиш; 3) идентификация ва интуициянинг сустиги.

Р. Доусон. Қарорларни дадил қабул қилиш

21 кунлик ҳаракатлар дастури¹

(Китобдан парчалар)

Қарор қабул қилиш учун сизда ахборот етарлими?

Ахборотнинг тўлалиги – тўғри қарор ишлаб чиқиш учун энг муҳим шарт, ҳар сафар имкониятларингизни баҳолашингиз лозим: сиздаги ахборот қарор қабул қилиш учун етарли бўладими? Мабодо, етарли бўлма-са, яхшиси, шошилиш хулосага келманг. Бошқа тарафдан, ахборот излаш учун вақт чегараланган бўлиши мумкин. Бундай ҳолда уни танлашга жиддий қара-лиши лозим.

Қарор қабул қилишни нима қийинлаштиради?

Ахборотнинг объектив эмаслиги.

Биринчи хавф – қўлингиздаги ахборотнинг объектив эмаслиги. Буни англамасангиз, уни энг ҳаққоний деб тан олишингиз хавфи бор.

Иккинчи тўсиқ – ахборотни жамлаётган одамнинг тажрибаси. У маълумотларни ўз субъектив фикр-мулоҳазалари нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда баҳолайди.

Шахсий фикр доим ҳам адолатли эмас.

Тан олинг: сиз кўпинча ахборотни фикрингизга зид келганлиги учун ҳам қабул қилмайсиз.

Хотирангиз панд бериши мумкин.

Уни эҳтиёткорлик билан танланг.

...нотўғри ахборот пайдо бўлишининг бешинчи сабаби – унга бўлган бир томонлама муносабат. Биз ҳамма нарсани тўғридан-тўғри ёдлаб ола олмаймиз, шунинг учун далилларни танлаганда биз субъективмиз.

¹ Уверенно принимать решения : Как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни. [Программа действий на 21 день] / Р. Доусон ; Пер. с англ. Д. Л. Стровского, -С.254,[1] 20 см, -М.: Культура и спорт, 1996

Аввал ишониб, сўнгра текширинг.

Агар муайян кишининг гапига дарров ишонсангиз, сиз ўзингизни ахборот танлаш жараёнида эҳтимоли бўлган олтинчи хавф таъсирига соляпсиз.

Янги ахборот таъсирида.

Инсон ахборотни тушунмаслиги натижасида нотўғри хулосага келиши мумкин.

Ўзингизга бошқа томондан назар солинг.

Ҳар ким ўз фикрига мос ахборотни қўлга киритишга интилади. Шундай вазиятда янглишмаслик учун эҳтиёт бўлиш керак.

Самарали қарор қабул қилишга таъсир этувчи тўсиқлар.

Қўлингизда керакли ахборот бор, сиз қарор қабул қилишга тайёрсиз, деб ҳисоблайлик. Аммо бу билан тўсиқлар тугади, деб бўлмайди.

Шундай қилиб, бешта тўсиқ мавжуд: 1) сиз муаммонинг моҳиятини тушунишдан жуда йироқсиз, 2) сиз ўзингизга жуда ишонасиз, 3) муаммо сизга жуда таниш, 4) сиз муаммонинг ечимини топиш билан жуда бандсиз, 5) сиз муаммони ноадекват қабул қилиясиз.

Хаосда тартиб яратганда.

Сизнинг фикрлаш қобилиятингиз учта нарсага боғлиқ: 1) хотирангизнинг имкониятларига; 2) ишчанлигингизга; 3) фикрингизни жамлай олиш қобилиятингизга.

Тўғри қарор қабул қилишда: 1) қарор қабул қилишнинг тўғри йўналишини излаш учун вазиятни ойдинлаштириш лозим; 2) муаммони аниқ ифода этиш керак; 3) муаммога тегишли ҳамма далилларни эсга олиш лозим; 4) ўзингизни интуитив фикрлашга тайёрланг; 5) муаммони ечишга сизни жалб этиш керак. Шунда сиз беихтиёр унга (муаммога) кириб кетасиз; 6) вазиятнинг бошқа томонини тасаввур қилинг. Ноанъанавий йўлдан боришга қўрқманг; 7) атрофдаги муҳитни таҳлил этинг; 8) яхшироқ жавоб топиш учун ўзингизга назар солинг; 9) ўзингизнинг интуициянгни текшириб кўринг.

Энг муҳимини унутманг!

Жамоавий қарор қуйидаги ҳолатларда афзалроқ бўлиши мумкин: 1) ташқаридан фикрлар жалб этилиши танлаш учун кўпроқ имконият беради; 2) мустақил экспертиза фойдалидир; 3) ахлоқ қоидаларини ҳисобга олиш керак бўлганда; 4) бирор шахснинг ёрдами керак бўлганда; 5) Сиз ўртага ташлаётган гоёнинг танқидга учрашидан кўрқсангиз; 6) ўзгалар билан мулоқот янги ижодий фикрнинг шаклланишига олиб келса; 7) агар атрофингиздагилар таклифингизни маъқулламаслигини сезсангиз, албатта, буни улар билан муҳокама қилинг.

Жамоавий муҳокаманинг афзаллиги: 1) жамоавий муҳокама кўпинча хатолар эҳтимолини камайтиради; 2) жамоавий муҳокама муаммога бўлган қизиқишни кучайтиради; 3) жамоавий муҳокама ишончли муносабатлар шаклланишига йўл беради. Одамларни муаммо ечимига жалб этганда, улар ташкилотнинг профессионал малакасига муҳтожлигини хис этадилар ва унга (ташкilotга) ишончлари ошади, уларда ишдан қониқиш ва унга қизиқиш ортади; 4) жамоавий муҳокама ахборотнинг сифат даражасини оширади, чунки текширилмаган маълумотларга йўл қўйилмайди; 5) муҳокамага қанчалик кўп одам жалб этилса, мулоҳаза учун шунчалик манба кўпаяди. Раҳбар сифатида “қарор қабул қилиш учун биз муаммони етарли даражада биламиз”, деб айтиш лозим; 6) жамоавий муҳокама ёрдамида ахборот тўлиқроқ, мулоҳаза эса аниқроқ бўлади.

Кичик гуруҳлар (8 кишигача) муаммоларни англаш учун, катта гуруҳлар эса истиқболли имкониятларни топиш учун афзал. Кўп кишилик жамоа билан муаммо ечимини топиш осон, аммо қарор қабул қилиш қийин.

Эмоцияларни назорат қилинг. Қарор қабул қилишда вақтнинг чўзилиши сабаблари: 1) муаммони ечишдан ўзимизни олиб қочамиз; 2) “муаммо етиб келмагунча унга тегма” - биз бундай фикрдан мамнунмиз; 3) ҳамма муаммоларни биргаликда ечиш гоёси; 4) мавжуд ахборотнинг катта ҳажмга эгаллиги; 5) келажакни башорат қилишга интилиш; 6) инқироздан кўрқиш.

Қарор қабул қилиш вақтини белгиланг. Баъзан қарор қабул қилишда кечикиш омадсизликка олиб келиши мумкин.

Қарор қабул қилишда профессионалларнинг 9 та та-
мойили мавжуд:

1. Ноаниқликни хотиржамлик билан қабул қилинг.
2. Энг муҳим вазифалар кетма-кетлигини белгиланг.
3. Тинглашни ўрганинг.
4. Бошқаларнинг фикрига эътиборли бўлинг.
5. Стереотиплардан узоқ бўлинг.
6. Мавжуд шароитга мослашувчан бўлинг.
7. Ишдаги ижобий ва салбий натижаларни тўғри ба-
ҳоланг.
8. Шароит ва қийинчиликларни реал баҳоланг.
9. “Миналик майдонлар”дан эҳтиёт бўлинг.

Кайковус. «Қобуснома»¹.

**Қирқ иккинчи боб. Подшоҳлик шарти ва расми
зикрида**

Ҳар иш қилсанг, ақл фармони била қилғил ва ақлдин бемаслаҳат иш қилмағил, нединким, подшоҳнинг вазирлари ақлдур.

Ҳеч ишда шитоб қилмағил. Ҳар ишгаки киришар бўлсанг, олдин ўша ишдин чиқмоқни яхши кўзлағил ва ишнинг охирига қарағил. Ҳар бир ишнинг ўлчоғин билғил ва барча ишни ўйлаб қилғил. Барча ишга, сўзга ақл юзи била қарағил, токи ботилни кўра олғайсан.

**Саройдан юбориладиган олий фармон, буйруқлар
ҳамда уларнинг ижро этилиши хусусида**

Агар шоҳ саройидан тез-тез фармон ёзилиб, юбортириб турилса, унга ҳурмат ҳам шунча кам бўлади. Хулоса бундоғким, зарурат бўлмаса, олий мажлисдан ҳеч нима ёзилмайди. Фармоннинг ҳурмати ва куч-қуввати шундай бўлиши керакки, ижро этилмагунча уни ҳеч ким қўлидан қўйиши керак эмас. Агарда бирор кишининг фармонга салбий муносабати маълум бўлса ё унинг ижроси чўзилиб кетганлиги тўғрисидаги хабар етса, ундай кишига, агар у яқинлардан бўлса ҳам, жазо берилади. Подшоҳ амри албатта ижро этилиши ва унга жиддий муносабатда бўлиниши билан бошқалардан фарқ қилади².

¹ Кайковус. Қобуснома. Қирқ иккинчи боб. Подшоҳлик шарти ва расми зикрида. -Т.: Истиқлол, 1994.

² Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. -Т.: Адолат., 1997, 77-бет.

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. -Т.: Ўзбекистон, 2012.
2. Ўзбекистон Республикаси «Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида» (янги таҳрирда) ги Қонуни // 2012 йил 24 декабрь, ЎРҚ—342-сон
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. -Т.:Ўзбекистон, 1996.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1997.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. 6-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1998.
9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд -Т.: Ўзбекистон, 1999.
10. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-жилд -Т.: Ўзбекистон, 2000.
11. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. 9-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2001.
12. Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2002.
13. Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. 11-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2003.
14. Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродамизга боғлиқ. 12-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2004.
15. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайдди. 13-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2005.
16. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари – олий қадрият. 14-жилд. Т.: Ўзбекистон, 2006.
17. Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва хал-

қимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2007.

18. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш йўлида. 16-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2008.

19. Каримов И.А. Ватанимизнинг босқичма-босқич ва барқарор ривожланишини таъминлаш – бизнинг олий мақсадимиз. 17-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2009.

20. Каримов И.А. Жаҳон инқирозининг оқибатларини енгиш, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. 18-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2010.

21. Каримов И.А. Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш – мамлакатимиз тараққиётининг асосий мезони. 19-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2011.

22. Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. 20-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2012.

23. Каримов И.А. Жаҳон молиявий – иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.

24. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008.

25. Каримов И.А. Мамлакатимзда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2010.

26. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: Ўзбекистон, 2011.

27. Kondon J.W. Agendas, Alternatives, and Public Policies, Copyright, 2004.

28. Lasswell H. Power and Personality. N.Y., 2008.

29. Lindblom Ch. The Policy-Making Process. Englewood Cliffs. 1968.

30. Security First: For a Muscular, Moral Foreign Policy. New Haven: Yale University Press, 2007.

31. White L. Values, Ethics and Standards in Policy Analysis. – Nagel S. (ed) Encyclopedia of Policy Studies. N.Y. 1994.

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

33. А. Р. Фонарев. Развитие личности в процессе профессионализации. // Вопросы психологии. 2004, №6, 72-83-бет.
34. А.Л. Ломакин. Управленческие решения. –М.: Форум-Инфра, 2005.
35. Абдурахмонов У.Ф. ва бошқалар. Персонални бошқариш. –Т.: Шарқ, 1998.
36. Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. –Т.: Фафур Гулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти, 1993.
37. Акмеология. Учебник. Под общей редакцией А.А.Деркача. Издательство «РАГС», М. 2004
38. Амир Темур. Темур тузуклари. –Т.: Фафур Гулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти, 1996.
39. Аристотель. Политика. В кн.: Соч.: В 4-х томах. Т.4. –М., 1994.
40. Ахмедов Д.Қ., Маликова Г.Р. Ўзбекистон Республикасининг конституциявий ҳуқуқи. –Т.: ТДЮИ. 2009.
41. Б.С.Омонов. Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари. –Т.: ТДАИ, 2006.
42. Бакоев М.Т., Раимова Г.М. и др. Теория и практика принятия управленческих решений. // “Ўжамият ва бошқарув” журналі 2013 йил, 1 сон. -37 бет.
43. Бирман Л. А. Управленческие решения. Учеб. пособие. –М.: Дело, 2008.
44. Буюк ва муқаддасан, мустақил Ватан. –Т.: «Ўқитувчи» НМИУ, 2011.
45. Вуджок М., Франка Д. Раскрепощенный менеджмент. Пер. с англ. –М.: 1991.
46. Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. –М.: Ростов-на-Дону, 1998.
47. Давлат хизмати персоналини бошқариш - Т.: Akademiya, 2002.
48. И. Маҳмудов. Бошқарув психологияси. –Т.: YUNAKS-PRINT, 2006.
49. И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.
50. И.Эргашев. Сиёсат фалсафаси. –Т.: Akademiya, 2004.
51. И.Эргашев. Ҳаётнинг ҳар они фалсафа. –Т.: Akademiya, 2011.
52. Ижтимоий шериклик ва давлат қарорларини қабул қилишда жамоатчилик иштироки масалалари бўйича халқаро

тажриба / тузувчилар: Н. Боржели [ва бошқ.]; таржимонлар: Э.М. Эрназаров, О.О. Оқюлов; Инсон ҳуқуқлари бўйича Ўзбекистон Республикаси Миллий маркази, Ҳуқуқий муаммоларни ўрганиш маркази. – Т.: ART FLEX, 2012.

53. Кайковус. Қобуснома. –Т.: Истиқлол, 1994.

54. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. 2000.

55. Карданская Н.П. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. –М., БЕК, 1998.

56. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. 1999.

57. Қўчқоров В.Х. Барқарор тараққиёт ва миллий ўзликни англаш. (Монография). Масъул муҳаррир Эргашев И. –Т.: «Akademiya» нашриёти, 2013. 212 бет.

58. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. Учебник. – М.: Логос, 2000.

59. М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001.

60. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Менежмент – бошқарув илми. –М.: 2011.

61. Маргарит Т.Ч. Искусство управления государством. Пер. с англ. –М., 2003.

62. Машков В. Я. Психология управления. –М.: 2002.

63. Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли лугати – Т.: Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009.

64. Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. –Т.: Адолат, 1997.

65. Норберт Элиас. О процессе цивилизации: социогенетические и психогенетические исследования. –М.: СПб, 2001.

66. Принятие управленческих решений. Учебник // В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012.

67. Р. Доусон. Уверенно принимать решения. Программа действий на 21 день.

68. Р.С. Немов. Психология. Книга 1. Общие основы психологии. –М.: Владос, 1998.

69. С. Вербин. Наука принятия решений. – С-Пб.: Питер, 2002.

70. С.И. Самыгин, Д.Д. Столяренко. Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

71. Ўзбекистон: сиёсий ислохотлар стратегияси, эришилган натижалар ва истиқболлар. - Т.: Akademiya, 2011.

72. Ўзбекистонда давлат бошқаруви соҳасидаги ислохотлар ва ҳуқуқий сиёсат: ривожланиш босқичлари, эришилган натижалар ва истиқболи. - Т.: Akademiya, 2011.

73. Филлип Хансейкер, Энтони Алессандра. Искусство управления людьми. -М.: Издательство «Фаир-пресс», 2004.

74. Фишер К. Артур Шопенгауэр. — СПб.: Лань, 1999. — 608 с.

75. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. -М.: 2007.

76. Э.А. Смирнов. Управленческие решения. -М.: Инфра-М., 2001.

77. Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузбожев. Управленческие решения: разработка и выбор. -М.: Кнорус, 2005.

Политические решения. Интернет-адрес:

1. <http://www.referatfrom.ru/watch/36337/1.html>.

2. Кириллов С.Ю. Эффективность государственного управления. Интернет-адрес: <http://www.polit.spb.ru/art.php3?rub=348id=9812>.

3. Чирва И.А. Политика государства в области качества. Публикации молодых ученых. Интернет-адрес: <http://www.polit.spb.ru/art.php3?rub=348id=10437>

4. М.Делюгин. Государственное управление: проблемы и перспективы. Интернет-адрес: <http://www.csis.msk.ru/RUSSIA/5/Del52000.htm>

5. Чирва И.А. Сравнительный анализ концепций реформ государственного управления в зарубежных странах. Интернет-адрес: <http://www.polit.spb.ru/art.php3?rub=348jd=10436>

6. Подготовка, принятие и реализация политических решений. Интернет-адрес: <http://www.referatfrom.ru/watch/6376/1.html>

7. В.С. Нерсесянц. История политических и правовых учений. // <http://www.kursach.com/biblio/0010021/000.htm>, 2013

МУНДАРИЖА

Кириш	3
1-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилишга доир қарашлар ва уларнинг талқини.....	7
2-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилиш усуллари ва шакллари.....	33
3-мавзу. Бошқарув қарорлари турлари ва моделлари.....	63
4-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг асосий босқичлари.....	90
5-мавзу. Қарор қабул қилишнинг асосий тамойиллари.....	114
6-мавзу. Бошқарув қарорлари самарадорлигини ошириш омиллари.....	124
7-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг психологик жиҳатлари.....	138
8-мавзу. Қарор қабул қилишда ахборот технологияларининг ўрни.....	151
9-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулияти.....	168
10-мавзу. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини такомиллаштириш истиқболлари.....	197
Хулоса	210
Илова	219
Фойдаланилган адабиётлар	227

Холов Ақтам Хатамович

**Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг
назарий концепциялари
(монография)**

«Akademiyа»
Тошкент – 2013

Муҳаррир *М. Абдуллаева*
Мусаҳҳиҳ *Г. Абдуллаева*
Дизайнер *Л. Тўйчиев*
Техник муҳаррирлар *К. Хакимов, С.Рашидов*
Нашр учун масъул *Д.Қобулова.*

Нашр. лицен. АЛ № 232 Босишга рухсат этилди 12.04.13

Бичими 84x108 1/32

Офсет босма. Шартли босма табоғи 14,6

Нашриёт ҳисоб табоғи 14.0. Адади 150

Тошкент, Ўзбекистон шоҳ кўчаси, 45

«VneshInvestProm» масъулияти чекланган жамият босмахонасида
чоп этилди.

100020, Тошкент шаҳри, Лангар кўчаси, 78.

