

Актам Холов

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ЗАМОНАВИЙ УСУЛЛАРИ ВА РАЎБАР МАСЪУЛИЯТИ



Монография

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ**

Актам Холов

**БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ
ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ЗАМОНАВИЙ
УСУЛЛАРИ ВА РАЎБАР
МАСЪУЛИЯТИ**

"Tafakkur qanoti"
Тошкент – 2017

УЎК: 631.158

ББК 42.16

А-92

Масъул муҳаррирлар:

Т.Алимардонов, – сиёсий фанлар доктори, профессор.

Р.Нурумбетов – иқтисод фанлар доктори, профессор.

Тақризчилар:

В.Кўчқоров – сиёсий фанлар доктори, профессор.

А.Умаров – иқтисод фанлари номзоди, доцент.

И.Махмудов – психология фанлар номзоди, доцент

Мазкур монографияда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий усуллари, самарадорлигини баҳолашга доир қарашлар, ёндашувлар ва унда раҳбар масъулиятини ошириш масалалари таҳлил этилган. Шунингдек, Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти Ислоҳ Каримовнинг раҳбар масъулияти ҳақидаги фикрлари ва қарашлари, самарали қарор қабул қилишнинг ишлаб чиқаришга таъсири каби масалалар ўрганилган. Шунингдек, Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак” номли асарида илгари сурилган концептуал ғояларга таянилган.

Монография академия тингловчилари, давлат ва жамият бошқаруви соҳасида фаолият юритаётган раҳбар ва бошқарув кадрлари, тадқиқотчилар, талабалар ҳамда бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар масъулиятини ошириш масалалари билан қизиқувчи кенг жамоатчиликка мўлжалланган.

Мазкур монография Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Фан ва технологияларни ривожлантиришни мувофиқлаштириш қўмитасининг Ф1-063 “Президент Ислоҳ Каримов асарлари асосида “Давлат бошқарувининг ҳуқуқий масалалари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш услублари”ни тадқиқ этишнинг методологик асослари” ва “Ф1-067+Ф1-089 Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари” номли фундаментал тадқиқот дастурлари асосида тайёрланган.

Монография Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Илмий кенгаши томонидан 2016 йил 28 октябрдаги 3-сонли баённомасига мувофиқ нашрга тавсия қилинган.

ISBN 978-9943-382-96-1

© Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси. 2017 й.
© «Tafakkur qanoti», 2017 й.

КИРИШ

Бошқарув қарорларини қабул қилиш тизимлашган жараён ҳисобланади. Раҳбар томонидан қандай қарор қабул қилиниши унинг шахсий фаолиятига таъсир қилади, зеро, бу ўзгалар фаолияти билан ҳам боғлиқдир. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади. Раҳбар бошқарув фаолияти давомида кўплаб қарорлар қабул қилишига тўғри келади, бу – вазият тақозоси. Тўғри қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилиятига боғлиқ. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов айтганларидек, “Жамоатчиликнинг соғлом, холис ва талабчан гражданлик позициясигина кўпгина ўзбошимча маъмурларни ҳозирги ва келажак авлодга қимматга тушаётган қарорларни ўйламасдан қабул қилишдан тўхтатиб қолиши мумкин”¹. Бу ҳар бир раҳбардан халқчил бошқарув қарорлари қабул қилишни талаб этади.

2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегия²сининг “Иқтисодий ривожлантириш ва либераллаштиришнинг устувор йўналишлари”нинг 3.5 бандида “Вилоят, туман ва шаҳарларни комплекс ва мутаносиб ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш, уларнинг мавжуд салоҳиятидан самарали ва оптимал фойдаланиш” вазифаси белгиланган. Мазкур вазифани жойларда ижро этилиши ва назоратини тизимли амалга оширилиши масъул раҳбар кадрларнинг самарали бошқарув қарорларини қабул қилишига боғлиқ. Шу нуқтаи назардан ҳам бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий усуллари, самарадорлигини баҳолашга доир қарашлар, ёндашувлар ва унда раҳбар

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

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармонида 1-илова.

масъулиятини ошириш масалаларини фундаментал тадқиқ этиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш ҳақида гапирганда яна бир нарсага эътибор бериш лозим, яъни бошқарув жараёнининг мураккаблашиши натижасида индивид томонидан қарор қабул қилиш жамоа кўринишини олади. Чунки, мураккаб масалани ҳал этиш жараёни раҳбарнинг ўзига қийинчилик туғдиради. Шунинг учун раҳбар жавобгарликни кўпчилик ўртасида тақсимлашга мажбур бўлади. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг айнан ана шу ҳақидаги мулоҳазаларига эътиборимизни қаратамиз: “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”³.

Раҳбарлик фаолиятида расмий маълумотлар, амалий вазият ва ижтимоий-иқтисодий сиёсат ўз йўналиши бўйича амал қилади, лекин ҳаётда норасмий муносабатлар ҳам мавжудки, улар 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 ҳақиқий маълумотлар билан таъминланган ва қарорларнинг йўналишига нисбатан уни ишлаб чиқувчи шахсни аниқлаш ҳамда айнан шу шахс зиммасига тегишли қарор ишлаб чиқиш вазифаси юклатилиши мақсадга мувофиқ. Чунки, ижрочилар маълум ишлар кўлами бўйича ихтисослашиб боради ва қарор лойиҳаси ишлаб чиқиш борасида тажрибага эга бўлади. Натижада, мавҳум қарорлар қабул қилишнинг олди олинади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни ташкилотнинг ҳозирда ва истиқболда кўзланган ижтимоий муносабатларни амалга ошириш хоҳиши ўртасидаги масофани қисқартириш-

³ Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2002. 78-бет.

га қобил бўлган мавжуд ҳаракат йўналишларининг вариантлари ва муқобиллари ичидан бирини оқилона танлаб олишдир. Бу жараёнда иштирок этган кўплаб элементлар орасида муаммолар, мақсадлар ва қарорларни муқобиллари ичидан танлаб олувчи элементлар доимий равишда иштирок этади. Мазкур 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.

Мустақилликка эришганимиздан сўнг умуминсоний демократик тамойилларга таяниб, бошқарув қарорларини қабул қилиш имконияти вужудга келди, натижада қабул қилинаётган қарорларда ошкоралиқ, холислик ва халқ манфаатлари устуворлиги таъминланди. Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримов бу ҳақда: “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”⁴ лигини таъкидлаб, бошқарув қарорлари қабул қилиш давлат ва жамият ҳаётидаги долзарб аҳамиятига эга бўлган муаммо сифатида алоҳида эътибор қаратган эдилар.

Таъкидлаш лозимки, қарорлар ижросини бевосита ижрочиларга етказиш ҳамда улар бўйича маълумотлар тўплаш, назоратни амалга ошириш асосан, Вазирлар Маҳкамасининг ижро этувчи аппарати томонидан амалга оширилади. Ижро этувчи аппарат республика Ҳукумати фаолиятини ташкилий ва ахборот-таҳлилий жиҳатдан таъминлайди, Вазирлар Маҳкамаси ва унинг Раёсати мажлисларини, Ўзбекистон

⁴ Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. -Т.: Ўзбекистон, 1997, 181-бет.

Республикаси қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишлари, Хукумат қарорлари лойиҳаларини тайёрлайди, уларни амалга ошириш юзасидан амалий чора-тадбирларни ишлаб чиқади ҳамда тизимли равишда ижрони ташкил этади ва назорат қилади⁵.

Ҳар қандай қарор инсон унинг ижодий ўзига хослиги, ҳар бир фаолиятининг асосланганлиги билан боғлиқ. Булар эътиборга олинмаган қарорни, гарчанд у атрофлича асосланган бўлса ҳам, қабул қилиш, айниқса, амалга ошириш мумкин эмас. Бошқарув субъекти (раҳбар) қарор қабул қилар экан, унинг ижросини таъминлашда, аввало, ўзгармас тамойилга қарорнинг инсон, жамоа, ташкилот манфаатларига хизмат қилишига эътибор қаратиши лозим. Инсон қарор қабул қилар экан, бу қанчалик зарурат эканлигини англаши ва барча чораларни кўриши муҳим.

Баъзан, қабул қилинган қарор, молиялаштириш қанчалик тўғри бўлмасин инсон онги уни қабул қилишга тайёр бўлмас экан, эски қарорларга тарафдорлик, ҳиссиётнинг соғлом фикрдан устунлиги юз бериши мумкин. Бундай ҳолатларда бошқарув субъекти инсонлар онгини такомиллаштириши, аста-секин тушунтириш ҳамда ижтимоий фикрни ўрганиш ва етказиш каби ўқув технологияларига мурожаат қилиши керак бўлади.

Қарор қабул қилиш тасодифий бўлмаган жараён сифатида ўз моҳиятига кўра танловдир, яъни кўплаб турли-туман мазмун ва йўналишлардан бирини танлашдан иборатдир. Ҳар қандай фаолият ўз мақсади ва усулларини амалга ошириш жараёнида қабул қилинадиган қатор қарорлардан иборат.

Монографияда бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар масъулиятининг ўзига хос жиҳатларига, раҳбарликнинг ҳаётий фалсафаси мезонларига муҳим аҳамият берилади. Жумладан, эътиборимизни Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг қуйида-

⁵ Вазирлар Маҳкамасининг 2008 йил 2 майдаги 81-сон қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2008 й., 19-сон, 155-модда.

ги фикрига қаратамиз: “Бу дунёда ҳар қайси инсон бахтли бўлишни, муносиб ҳаёт кечиришни истайди. Халқимизнинг шу борадаги эзгу орзу-интилишларини рўёбга чиқариш, эл-юртимиз учун ҳеч кимдан кам бўлмаган ҳаёт даражасини таъминлаш йўлида ўзимизни аямасдан меҳнат қилиш биз – раҳбар ва фаолларнинг нафақат вазифамиз, айтилиши вақтда муқаддас бурчимиздир”⁶.

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

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Ҳар бир фуқаро қабул қилаётган қарорларимиз реал фойда бераётганини сезиши керак”⁷, деган фикрлари, замонавий раҳбар кадрлар бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари билиши, ҳар бир фуқарога қабул қилаётган қарорларни реал фойда бераётганлигини аниқ мисоллар билан кўрсата бера олиши, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолаш мезонларини тўғри белгилаш тажрибаси ва малакасига эга бўлиши талаб этилади.

⁶ Каримов И.А. Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш – мамлакатимиз тараққиётининг асосий мезони. 19-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2011. 171-бет.

⁷ Ш.М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ МАЗМУН-МОҲИЯТИ

Раҳбар фаолияти даврида шундай вазиятлар бўладики, бундай ҳолатда бир неча муқобиллардан энг оптимали танланишга ҳаракат қилинади. Ҳар қандай фаолият давомида юзлаб, минглаб қарор қабул қилишга тўғри келади. Масалан, ташкилотда кичик цех бошлиғидан тортиб ташкилот раҳбаригача ваколат доирасида қарорлар қабул қилинади. Қабул қилинаётган ушбу қарорлар ташкилот мақсадларига мос келиши ва натижага йўналтирилган бўлиши лозим. Айнан шу хусусда, Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганларидек, “пала-партиш таклифларни бериш ва шошма-шошарлик билан қарорлар қабул қилиш керак эмас”⁸. Раҳбар кадрлар қатъий тартиб-интизом, қарор натижасига шахсий жавобгарликни ҳис қила оладиган жиҳатларга эга бўлиши мақсадга мувофиқ. Шунингдек, бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш механизмларини ва уни назорат қилишнинг замонавий усул ва услубларига доир билимларга эга бўлиши лозим.

Қарор – фаолиятни амалга ошириш учун шарт бўлган вазифа (топшириқ)нинг аниқ бир тартиби (мезони)ни белгилаб бериш учун мутахассис (раҳбар) томонидан билдирилган хулосавий муносабат ҳисобланади. Мисол учун педагогик фаолиятда қарор, мазмуний тузилишига қараганда миллий таълим-тарбия манфаатини ҳимоялашга, такомиллаштиришга қаратилган бўлиши лозим. Назарий таҳлиллар ва қиёсий шарҳларнинг хулосаларига қараганда қарорларнинг мақбул (эталонли) вариантлари мавжуд эмас. Бўлиши ҳам мумкин эмас. Негаки ҳар қандай қарорда аниқ мақсад, манфаат вақт ва макон жиҳатлари бўйича ўз аксини топган бўлади. Шу сабабли, назарий жиҳатдан қарорни назарий структуравий моделини келтириш мумкин.

⁸ Ш.М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

Қарор – бу барча бошқарув вазифалари асосининг пой-деворидир. Бошқача қилиб айтганда, қарор – бу режа, топшириқ, буйруқ, раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсулоти ҳисобланади. Қарор барча табақадаги раҳбар, бошлиқ, директор томонидан қабул қилиниши мумкин. Қарорларни такомиллаштириш ташкилот барча бўғинларининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Қарорни ишлаб чиқиш учун қанча вақт талаб қилиниши доим ҳисобга олинади. Одатда узоқ муддатга мўлжалланган қарорлар яқин муддатда бажариладиган қарорларга нисбатан ўйлаб кўриш учун кўп вақтни талаб қилади. Баъзи ҳолларда қарор бирдан қабул қилинади. Бундай ҳолларда олдиндан зарур бўлган низом, қонун-қоида, йўриқнома ва ҳоказолар ишлаб чиқилади.

Бугунги кунда бошқарув қарорларини қабул қилишга доир турли хил қарашлар ва ёндашувлар мавжуд. Турли соҳаларда тизимли таҳлил асосида самарали бошқарув қарорларини қабул қилишнинг методологик асосларини ўрганган олимлардан: А.П.Афанасьев, Б.Е.Большаков, В.А.Волконский, Р.Г.Гринберг, Г.Б.Клейнер, О.Л.Кузнецов, П.Г.Кузнецов, В.Н.Лившиц, С.А.Панов, В.П.Покусай, К.А.Степанов; М.Алле, Л.Вальрас, К.Э.Изард, Н.Калдор, Д.Канеман, А.Маршалл, В.Парето, А.Тверскилар ўзига хос тарзда ёндашувларни амалга оширганлар. Шунингдек, самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи омилларни тадқиқ этишган⁹.

Ҳар қандай қарор таҳлил қилинганда унинг таркибида аниқ мақсад, манфаат, вақт ва макон жиҳатлари ўз аксини топган бўлади. Қарорлар тузилиши ва унда акс эттирилган маълумотлар аниқ тартибда жойлаштирилган бўлиши лозим. Қарорнинг асосий таркибий қисмлари қуйидагилардан иборат: 1) Кириш қисм; 2) Асосий қисм; 3) Хулоса қисм.

⁹ Я.В.Шокин. Модель оценки эффективности управленческих решений в области системных преобразований субъектов рынка // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук, Москва, 2005.

Мисол тариқасида суд қарорларининг тузилишини таҳлил қилсак, уларнинг кириш қисмида суд актининг номи, қарори, қайси орган томонидан қабул қилинганлиги, суд ҳайъати таркиби, ишнинг рақами, сана, манзил, ишнинг таркибига кирувчи шахсларнинг исм шарифи каби маълумотлар киради. Асосий қисмнинг тасниф этувчи қисмида иш ҳақида қисқа маълумот, ариза берувчиларнинг мақсади, кўриб чиқилган ишнинг натижаси каби маълумотлар баён этилади. Асосий қисмнинг иккинчи қисмида қарор қабул қилишга асос бўлган мотивлар, суд қабул қилган қарорнинг асослари каби маълумотлар келтирилади¹⁰.

Ҳар қандай жараёни бошқаришда тезкор қарор қабул қилиш талаб этилади. Негаки вазият омили ўз таъсир даражасига эгадир. Шу сабабли, қарорга айрим талаблар қўйилади:

1. Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш шароитни таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши керак. Қўйилган мақсадга ўз вақтида эришиш учун қарорларнинг бир неча асосланган вариантлари бир-бири билан таққослаб, аниқ ахбаротлар негизида битта қарор ишлаб чиқилади. Қарорлар фан-техник тараққиёти ва бозор муносабатлари талабига мос равишда қабул қилиниши керак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда асосий масалаларни ҳал қилиш билан бирга кичик масалаларни ҳам ечишга тўғри келади. У қарор қабул қилинаётган асосий масалага бўйсиниши керак. Барча низомлар, қарорлар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.

3. Қарорларни адолатлиги-ҳаққонийлиги. Қарорлар фақат раҳбарга берилган ҳуқуқ доирасидагина қабул қилиниши мумкин. Қарорлар, уни ишлаб чиқиш раҳбарлар томонидан тайёрланади. Раҳбар ўзига хос бўлган қарорларни қабул қилишни бошқарув тизимининг юқори ёки пастки лавозимида турувчи шахслар зиммасига юкланиши мумкин эмас. Шунингдек, у ўз қўл остидагиларни олдинги ўрнатилган тартибга

¹⁰ lawtoday.ru/razdel/biblo/arbit-proces/232.php.

асосан ишлаб чиқишда кундалик ва такрорий масалаларни доимий равишда ечишда уларни ишга, бажарадиган вазифасига аралашishi керак эмас. Акс ҳолда раҳбар бошқа раҳбарларнинг ишини ўз зиммасига олган бўлади.

4. Қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги. Ҳар қайси қарор ўз ижрочиларига тушунарли ва кимга йўналтирилганлиги аниқ бўлиши керак.

5. Қарорларни қисқалиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилинади.

6. Қарорларни вақт бўйича аниқлиги. Раҳбарлар ўз қўл остидагиларга топшириқнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас. Акс ҳолда у топшириқнинг бажарилишини объектив равишда назорат қилиш имкониятига эга бўлмай қолади.

7. Қарорларни оперативлиги. Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилинганда, қабул қилиниши мумкин. Шундагина кўзланган мақсадлар амалга оширилиши мумкин.

Қарорларни шошилишч ёки кечиккан ҳолда ишлаб чиқиш зарарлидир. Қарорларни ишлаб чиқариш ҳолати ўзгаришини ўзида акс эттириши керак. Аввало қабул қилинган қарорлар давлат ва корхона жамоаси манфаатларини кўзда тутиши зарур. Зеро, жамоа ва унинг аъзоларига фойдали бўлган нарсаси, жамиятга ҳам фойдали бўлади. Ҳар қандай қарор алоҳида ишлаб чиқариш бўғинлари, режага асосланган ишлаб чиқариш нисбати, моддий ва маънавий рағбатлантириш ва уни бажариш фаолияти бирлиги билан таъминланиши керак¹¹.

Раҳбарнинг бошқарувда демократия тамойилларга таяниши энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда тўғри қарор қабул қилиш эҳтимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг аҳиллиги ошиб, психологик муҳит ижобийлашади. Одатда раҳбар то-

¹¹ Lai, V.S., Bo K.W. and Cheung, W. (2002) Group decision making in a multiple criteria environment.

монидан қабул қилинган қарорларни ижтимоий ва иқтисодий самарадорлигини нуқтаи-назардан баҳолашади. Лекин ҳамма вақт ҳам бошқарув қарорларини самарадорлигини белгиловчи мезонлар тўлиқ ишлаб чиқилмайди. Бошқарув самарадорлиги мезонлари аввало раҳбар дунёқарашининг янгича тафаккур асосида шаклланганлиги ҳамда билим ва тажрибасида намоён бўлади. Бошқарув самарадорлигига эришишда раҳбар билан ходимлар ўртасида манфаат ҳамда қизиқишлар уйғунлигини, раҳбар фаолиятини ўзига хос таъмоийллари бўлиши лозим.

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни-ни қуйидагича ифодалаш мумкин:



1-чизма. Самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни.

Қарорлар қабул қилиш жараёнида пайдо бўладиган 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** усуллардан тортиб, **математик моделлар** асосида қўлланиладиган **расмий - рационал** усулларни қамраб олади. Бу усулларни танлаш ва улардан

фойдаланиш қарорлар қабул қилувчи кишиларга, вазиятга, стратегик мақсадларга ва бошқа қатор омилларга боғлиқ бўлади. Масалан, ҳокимиятни ўз қўлида сақлаб қолишга интилган етакчилар мақсадга эришишнинг инкрементал ва мавжуд муаммога унчалик катта ўзгартириш киритмайдиган усулларида фойдаланишлари мумкин. Айни вақтда экспертлар ҳиссий билиш ва сиёсий раҳбарлик тажрибасига зид бўлган технократик усуллар билан чекланиб қолишлари мумкин.

Бошқарув соҳасининг йирик тадқиқотчиси Ч.Линдблумнинг фикрича, қарорлар қабул қилишнинг иккита асосий усули мавжуд: рационал - универсал ва изчиллик билан чеклаш усуллари¹². Улардан биринчиси қўйилган мақсадга мувофиқ бўлиб, у муаммоларни рационал равишда қисмларга бўлиш, уларни ҳал қилишнинг йўллари танлашга асосланган. Бу – масалани ечишнинг идеал режаси, “тўғри фикрлаш” натижаси бўлиб, у муҳолиф кучлари ўртасида кенг тарқалган.

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи мезонлар қуйидагилардан иборат: *Биринчи мезон* – бошқарув қарорларини қабул қилишда мақсадга йўналтирилганлик мезони бўлиб, бу қарор қабул қилишга масъул шахс ўз вазифалари(ваколатлари)ни бажаришда мамлакат олдида қўйилган мақсадларга қай даражада йўналтирилганлигини аниқлаш имконини беради.

Иккинчи мезон – вақт мезони бўлиб, тегишли масала юзасидан қарор қабул қилиш, ижро этиш, бошқарувни амалга оширишга сарфланган вақт асосида бошқарувга баҳо бериш имконини беради.

Учинчи мезон – раҳбар қарор ижросини гуруҳга муҳокама учун тақдим этиши, қарор ижросини таъминлашдаги вазифалар тақсмотини иложи борида гуруҳ аъзолари ташаббуси орқали амалга ошириш имконини беради. Ижро самарадорлигининг асосий гарови ташаббус ким томонида бўлишидир. Раҳбар томонидан тайинланган ижронинг кафолати доимий раҳбар назорати орқали таъминланади. Агар ташаббус ходимдан чиқса ва ўзи шахсан вазифа ижросини қабул қилса,

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

демак масъулият ҳам ходим бўйнида бўлади. Қарор қабул қилиш жараёнида ходимларнинг масъулиятни ўзлари қабул қилишлари шароитини яратиш раҳбар олдида турган асосий вазифадир.

Тўртинчи мезон – бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида раҳбар амал қилган бошқарув услуби бўлиб, унда бошқарув услубини белгилаб берувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларга эмас, балки мансабдор шахсларнинг ўз вазифасини ижро этишда қандай услубларга таянаётганига, мансабдор шахсларнинг ўз ишига ёндошувига баҳо берилади.

Бешинчи мезон – бошқарув қарорларини қабул қилишга сарфланган ҳаражатлар мезони бўлиб, бошқарув қарорларини қабул қилишда иқтисодий, техник ҳамда кадрлар билан таъминлашга сарфланган маблағлар асосида баҳо беришни назарда тутди.

Олтинчи мезон – бошқарув қарорларини қабул қилишда қонунийликка амал қилиш мезонидир. Айнан қонунийлик асосида қарорлар қабул қилиш, бошқарувни ташкил этиш, бошқарув жараёнини тартибга келтиришга, турли ижтимоий гуруҳлар манфаатларини ҳимоя қилишга, охир-оқибат, демократик ислохотларни чуқурлаштиришга хизмат қилади.

Умуман, бошқарув қарорлари самарадорлигини белгилашда энг асосий омил аҳолининг турмуш даражаси ва сифатидаги ўзгаришлар, ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ҳисобланади. “Бизнинг зиммамиздаги энг муҳим вазифа - эл-юртимизнинг ишончига муносиб бўлиш, одамларнинг ҳаётини амалий ишлар билан яхшилашдан иборат. Биз раҳбарлар бир нарсани қулоғимизга қўрғошиндай қуйиб олишимиз керак. Агарки, бизга катта умид ва ишонч билан қарайдиган одамларнинг дастурхонида, оилавий аҳволида рўзғор тебратишида, умуман, кундалик ҳаётида ижобий ўзгаришлар кўзга ташланмаса, бу аҳолининг ҳақли эътирози ва норозилигига олиб келиши табиий ҳол. Шунинг учун ҳам биз қаерда, қайси лавозимда ишламайлик, раҳбарлик ишмизнинг самараси ва маҳсули охир-оқибатда ана шундай

мезон билан ўлчанади, десак, айти ҳақиқатни айтган бўла-
миз”¹³.

Худудий ижтимоий-иқтисодий тизимда бошқарув қарор-
лари самарадорлигини баҳолашга доир қуйидаги тадқиқот-
чилар илмий изланишлар олиб борган: А. Вебер, А.Геттнер,
В. Кристаллер, А. Леш, У. Изард, Ф. Перру, Р.Френсис, Дж. Фри-
дман, П. Хаггетт, В.Н. Афанасьев, Х.Н. Гизатуллин, А.Г.Гран-
берг, А.К. Деменев, В.Н. Лаженцев, П.А.Минакир, Н.М. Ратнер,
М.А.Сергеев, А.И. Татаркин, Б.С. Хореев, В.П. Чичканов, Д.М.
Шарыгин, Р.И. Шнипер ва бошқалар¹⁴.

Ҳар бир раҳбар қабул қилган қарорларининг самара-
дорлигини белгиловчи мезонларни доимо тўғри англаши
орқали корхона (ташкилот) фаолиятида реал ўзгаришларга
эришиш лозим. Бу ўз навбатида раҳбардан чуқур танқидий
таҳлил, самарали қарор қабул қилиш усуллари, мавжуд му-
аммолар буйича рационал таклифлар бера оладиган даража-
да компетенцияга эга бўлишини талаб этади.

Иқтисодий-ижтимоий соҳада бошқарув қарорларини са-
марадорлигини баҳоловчи мезонлар қуйидагилар: 1) қа-
рор натижасида вужудга келган ижтимоий-иқтисодий ўсиш
трендлари динамикасини олдинги давр билан таққослаш;
2) киритилган маҳаллий ва хорижий инвестицияларни сал-
моғини ошиши; 3) ресурслар тежамкорлигига эришиш; 4)
қарорнинг экологик барқарорликка таъсирини баҳолаш; 5)
аҳолини ҳаёт даражаси ва турмуш сифатини ошишига таъ-
сирини таҳлил қилишдан иборат.

Бугунги кунда бошқарув қарорларини қабул қилишга
доир турли хил қарашлар ва ёндашувлар мавжуд бўлиб, улар-
нинг асосий ғояси самарали ва оптимал қарор қабул қилиш-

¹³ Каримов И. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан куриб
бўлмайди. Президент Ислоҳ Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг
янги таркиби билан йиғилишда сўзлаган нутқи. Ўзбекистон овози, 2005
йил 17 февраль.

¹⁴ М.Г.Круталевич. Эффективность управленческих решений в реги-
ональной социально-экономической системе. // автореферата по ВАК
08.00.05, кандидат экономических наук ., Оренбург, 2005.

га, белгиланган мақсадга элтувчи энг тўғри йўлни танлашга қаратилганлиги билан изоҳланади. Бошқарув қарорларини қабул қилишга доир бир қатор инновацион усуллар мавжуд бўлиб, ҳар бир усул ўзига хос устунликка, қулайликка ва имкониятга эгалиги билан ажралиб туради.

Ҳар бир киши кун давомида юзлаб қарор қабул қилишга тўғри келади. Масалан, университетни тугатгандан сўнг қаерда ишлаш, ёки қандай яшаш масалалари бизни кунлаб, ойлаб, йиллаб ўйлатади ва ундан кейин қарор қабул қиламиз. Баъзи бир қарорларни биз дақиқаларда қабул қиламиз. Масалан, баъзи бир одамлар бирор нарса сотиб олиш учун ҳафталаб эзилиб юрадилар, баъзан эса қиймати юқори нархдаги автомобилни бир неча соат ичида сотиб олиши мумкин.

Амалга оширилиши лозим бўлган мақсад ва вазифаларни мураккаблик даражасидан келиб чиқиб, бошқарув қарорлари қабул қилишни уч гуруҳга ажратишимиз мумкин: 1) тафаккурнинг психологик фаоллаштириш усуллари; 2) Тизимли таҳлил усуллари; 3) бошқарувга йўналтирилган усуллар.

Замонавий бошқарув кадрлари, менежерлар ҳар бир усулнинг имкониятлари ва камчиликларини билиши, бошқарув қарорларини қабул қилишдан олдин вазиятга объектив баҳо бериши мақсадга мувофиқ.

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ТАФАККУРНИНГ ПСИХОЛОГИК ФАОЛЛАШТИРИШ УСУЛЛАРИ

Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар шахс эмоционал ҳолатининг барқарор бўлиши оптимал қарор қабул қилиш имкониятини кенгайтиради. Шунингдек, самарали бошқарув қарорларини қабул қилишда жамоадаги ижтимоий-психологик муҳитнинг соғлом бўлиши талаб этилади. Маълумки, теваарак-атрофимизни қамраб олган оламдаги иқтисодий объектлар, жараёнлар, муносабатларнинг ривожланиши ва ўзгариб бориши иқтисодиёт ва психология фанлари ўртасидаги боғланишни тобора ойдинлашиб боришига хизмат қилмоқда. Бундай боғланишларни, уларнинг илмий тадқиқотлари кўламининг кенгайиб бораётганлигидан ҳам кузатиш мумкин.

Бир томондан, замонавий бозор иқтисодиёти шароитида иқтисодий ва психологик фанларнинг нафақат яқинлашуви, балки қўшилиши, бир-бирининг моҳиятига кириб бориши содир бўлмоқда.

Иккинчи томондан – индивидуал, гуруҳли ва жамоавий психологиянинг хўжалик жараёнларига, иқтисодий амалиётга ҳамда соҳадаги бошқарув қарорларининг қабул қилинишига таъсири кескин кучайиши кузатилмоқда¹⁵.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда тафаккурнинг психологик фаоллаштиришга қаратилган усуллар муаммо(-масала)ни ҳал этишга ижодий ёндашувни амалга ошириш имконини беради. Бу усуллар сезиларли даражада илгари сурилган ғоялар сонини ошириш ва қарор қабул қилиш жараёнини яхшилаш имконини беради. Бироқ мазкур усуллар бизнес жараёнини бошқариш, ишлаб чиқаришни режалаштириш билан боғлиқ аниқ иқтисодий аргументлар билан ишлашда юқори самара бермаслиги мумкин.

Тафаккурнинг фаоллаштирадиган усулини учта гуруҳга бўлиш мумкин: 1) асосий усул; 2) тафаккурнинг фаол-

¹⁵ Б.М.Умаров. Психология: Дарслик. Нопедагогик олий таълим йўналиши магистратура босқичи талабалари учун. // Ғ.Б.Шоумаровнинг умуий таҳрири остида. – Т.: ЎзДЖТУ. 2012 – 163 бет.

лаштиришга йўналтирилган классик усул; 3) тафаккурни фаоллаштиришга йўналтирилган махсус ва замонавий усул.

Тафаккурни фаоллаштирадиган (юксалтирадиган) учта асосий усул ёки “учта устун” сифатида қуйидаги усуллар эътироф этилган:

- 1) Классик “Ақлий хужум”(Алекс Осборн);
- 2) Синектика (Уильям Гордон);
- 3) Морфологик таҳлил (Фриц Цвикки).

Тафаккурнинг фаоллаштиришга йўналтирилган классик усуллари қуйидагилар: 1) Католог усули (Э.Кунце); 2) Фокал (фокус) объектлар усули (Ч.Вайтинг); 3) Савол-жавоб (эвристик) усул; 3) Гирлянд ассоциация ва метафораси усули (Г.Буш); 4) Эркин ассоциация усули: “онг оқими”; 5) Аналогия ва метафора усули; 6) Фикрлаш учун 6 шляпа усули (Э.Де Боно).

Тафаккурни фаоллаштиришга йўналтирилган махсус ва замонавий усуллар: 1) Нилуфар гули усули; 2) Оператор РВС/УВҚ (ўлчам, вақт, қиймат) усули; 3) “Майда одамчалар” усули¹⁶.

Психолог И.Махмудовнинг таъкидлашича қарор қабул қилиш жараёнининг психологик жиҳатини билиш мавжуд босқичларни янада самарали амалга ошириш имконини беради¹⁷. Гап шундаки, тўғри қарор қабул қилиш ва уни самарали равишда жорий этиш учун раҳбар психологик жиҳатдан ҳам маълум амалларга риоя қилиши керак. Бу тадбирнинг асосий мазмуни шундан иборатки, раҳбар муаммоли вазият ҳақида маълумот йиғар экан, муаммо ҳақида бирламчи тасаввур – информацион модел ярата бошлайди. Бу моделнинг ҳақиқатга ва мавжуд вазиятга қанчалик мослиги олинаётган маълумотнинг тўла-тўқислиги, ҳар томонламалигига боғлиқ.

Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик жиҳатлари ва бошқарув профессионализи, давлат хизма-

¹⁶ Перова В. О.Методы активизации мышления менеджера в современных организациях // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск №4 (октябрь-декабрь) 2014.

¹⁷ Махмудов И. Бошқарув психологияси.-Т.:YUNAKS-PRINT, 2006. 51-бет.

тида тезкор қарорлар қабул қилишга доир ёндашувларни Карпов А.В.¹⁸, Котик М.А., Емельянов А.М.¹⁹, Деркач А.А., Зазыкин В.Г.²⁰, Д.Н.Завалишина²¹ ва бошқалар ўз тадқиқотларида тадқиқ қилишган.

Педагогик фан амалиётида профессионал ва ижодий фаолиятни ривожлантиришга доир бир қатор тадқиқотчилар: ўқитувчиларда ижодий ривожланишга доир (В.И. Белозерцев, Г. Буш, А.В. Кудрявцев, Ю.С. Столяров ва бошқалар); табиат ва ижодий фаолиятнинг турли жиҳатларини таҳлил этиш (С. Выготский, А.Н. Лук, Я.А. Пономарев); шахснинг ижодий қобилиятини намоён бўлиши (Д.Б. Богоявленская, К.Я. Вазина, С.Л. Рубинштейн, Б.М. Теплов); педагогик фаолиятда инновацион моделлар таҳлили ва хориж тажрибаси (М. В. Кларин); ижодий муаммо ва вазиятлар таҳлилини амалга оширишнинг алгоритмик усуллари (Н. Ланда); “майда одамчаларни” моделлаштириш усули, ижодий фикрлашни ривожлантириш (Г.С. Альтшуллер, М.М.Зиновкина, А. А. Гин, Г.И. Кругликов)²².

Қуйида бошқарув қарорларини қабул қилишда тафаккурнинг психологик фаоллаштириш усулларида баъзиларини асосий қонуният ва тамойилларини кўриб чиқамиз.

“Ақлий хужум” усули. Мазкур усул муайян масала юзасидан берилган муаммоларни ҳал этишда кенг қўлланиладиган усул бўлиб, у муҳокама иштирокчиларини муаммо хусусида

¹⁸ Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. - М.: ИПРАН, 1991.-215 с

¹⁹ Котик М.А., Емельянов А.М. Ошибки управления: психологические причины. — Таллин: Валгус, 1985. — 390 с.

²⁰ Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях. Психолого-акмеологические основы. - М.: МААА, 1998. - 178 с.

²¹ Завалишина Д.Н. Оперативное мышление и принятие решения. / Проблемы принятия решения. Сборник / под ред. П.К. Анохина. - М.: Наука, 1976. - 319 с.

²² Н.Л. Синева. Развитие технического творчества учащихся начального профессионального образования методами теории решения изобретательских задач // автореферата по ВАК 13.00.08, кандидат педагогических наук, Нижний Новгород, 2006.

кенг ва ҳар томонлама фикр юритиш, ўз тасаввурлари ва ғояларидан ижобий фойдаланиш борасида маълум кўникма ҳамда малакаларни ҳосил қилишга рағбатлантиради. Ушбу усул ёрдамида ташкил этилган муҳокама жараёнида ихтиёрий муаммога ечим топиш имконияти туғилади. Ақлий ҳужум гуруҳлараро ишларда қўлланиладиган, кўплаб ғояларни ишлаб чиқиш мумкин бўлган усулдир. Бу жамоа аъзоларининг муҳокама жараёнида фаол иштирок этишлари, турли ғояларни баён қилиш чоғида бошқаларни ҳам қизғин ишга йўллашлари, илҳом билан ишлашларига имкон берувчи ва унга рағбатлантирувчи усулдир. Ақлий ҳужум шунинг учун ҳам фаоллаштиришнинг муҳим усулики, унда танҳо ишлаш мумкин эмас, биргина ғоя гуруҳнинг барча иштирокчиларини бир хил ўзига тортиб олади. “Ақлий ҳужум” усулидан фойдаланишда бир неча қоидаларга амал қилиш лозим:

биринчидан, иштирокчиларни муаммо доирасида кенг фикр юритишга ундаш, улар томонидан мантиқий фикрларнинг билидирилишига эришиш;

иккинчидан, ҳар бир жамоа аъзоси томонидан билдирилаётган фикр ёки ғоялар миқдори рағбатлантирилиб борилади. Бу билан навбатдаги янги фикр ва ғояларнинг туғилишига сабаб бўлади;

учинчидан, ҳар бир иштирокчи ўзининг шахсий фикри, ғояларига асосланиши ва уларни ўзгартириши мумкин. Аввал билдирилган фикрларни умумлаштириш, туркумлаштириш ёки уларни ўзгартириш илмий асосланган фикрларни шаклланишига замин яратади;

тўртинчидан, қарор муҳокамаси жараёнида жамоа аъзоларининг фикрлари баҳоланмайди. Агарда уларнинг фикрлари баҳоланса, ходимлар ўз диққатларини шахсий фикрларини ҳимоя қилишга қаратадилар, оқибатда улар янги фикрларни илгари сурмайдилар. Мазкур усулни қўллашда асосий мақсад қарор қабул қилишда масъул шахсларни муаммо хусусида кенг ва чуқур фикр юритишга ундаш эканлигини эътибордан четда қолдирмаслик керак. Муҳокама жараёнида ушбу усулдан самарали фойдаланиш мақсадида куйидагиларга амал қилиш лозим: 1) Муҳокама иштирокчилари ўзларини эркин ҳис этиш-

ларига шароит яратиб бериш; 2) Ғояларни ёзиш учун ёзув тахтаси ёки варақлар тайёрлаб қўйиш; 3) Мавзунни аниқлаш;

бешинчидан, муҳокама жараёнида амал қилиниши лозим бўлган шартларни белгилаш: а) ходимларни мустақил фикр юритишлари учун қулай шароит яратиш; б) ғояларни турлича ва кўп миқдорда бўлишига аҳамият бериш; в) бошқалар томонидан билдириладиган фикрларни ёдда сақлаш, уларнинг фикрларига таянган ҳолда янги фикрларни билдириш, билдирилган фикрлар асосида муайян хулосаларга келиш каби ҳаракатларнинг таълим олувчилар томонидан содир этилишига эришилади;

олтинчидан, бошқалар томонидан билдирилган фикрларга нисбатан кинояли шарҳларни билдирилишига йўл қўймаслик керак;

еттинчидан, жамоа аъзолари(ходим)лар томонидан янги ғоялар билдирилиши давом этаётган экан, муаммони ягона тўғри ечимини эълон қилишга шошилмаслик;

саккизинчидан, ғояни тақдим этаётган пайтда сўзловчининг гапини бўлмаслик;

тўққизинчидан, киритиладиган ғояларга нисбатан танқид мавжуд эмас²³.

Д.Сигел ўзининг “Ақлий ҳужум”²⁴ асарида ёш давр психологиясини ҳисобга олган ҳолда болалар тарбиясига эътибор қаратиш, шунингдек, болаларда “ақлий ҳужум” усули орқали дунёқарашини шакллантиришнинг самарадорлиги хусусида тўхталган.

Г.Балакова “Ақлий ҳужум: ижодий муаммоларни хал қилиш усули”²⁵ номли мақоласида бугунги глобаллашув ша-

²³ Қаранг. Анъанавий таълим ва замонавий педагогик технологияларга асосланган таълим жараёни таҳлили. –Т.: Республика Таълим Маркази, 2011

²⁴ Daniel J. Siegel. Brainstorm: The Power and Purpose of the Teenage Brain // Los Angeles, United States, 2014.Pag. 244

²⁵ Brainstorming: a creative problemsolving method // Written by Halka Balackova, Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University, Prague, Czech Republic: http://www.unido.org/fileadmin/import/16953_Brainstorming.pdf

роитда жамиятнинг ахборотлашиш жараёни юқорилиги, муаммоларни мавжуд контекстидаги ўзгаришларни турли хиллиги, бошқарувда замонавий ёндашувларни вужудга келиши бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради деб таъкидлайди. У бундай жараёнда “ақлий ҳужум” усулини афзалликлари ва камчилликлари хусусида алоҳида тўхталади. Раҳбарнинг “Ақлий ҳужум” усулини қўллаши унда инновацион тафаккурни шакллантиришга хизмат қилади.

Муаллифлар M.Chrayah, Kamal Eddine El Kadiri, B.Sbihi, N.Akni²⁶ларнинг “Ақлий ҳужум” усули орқали интернет тизимида маълумотларни жойлаштириш, форумлар орқали жамоатчилик фикрини ўрганиш, янги ғояларни умумлаштирган ҳолда қарор қабул қилиш технологиясини таклиф этади. Глобаллашув шароитида жамият ҳаётига дахлдор ислохотлар ҳақида жамоатчилик фикрини ўрганиш, мавжуд масала (муаммо) хусусида “ақлий ҳужум” усули орқали янги қарашлар ва фуқаролик позициясини ўрганиш энг самарали усуллардан бири ҳисобланади.

“Ақлий ҳужум” тўғри ва ижобий қўлланилганда шахсни эркин ва ижодий фикрлашга ўргатади. Ушбу усулдан дарс, ўқув машғулотларни олиб бориш жараёнида самарали фойдаланиш мумкин. Бу усулдан бирон бир мавзунини ўтишдан олдин фойдаланилса, талабаларнинг мавзуга бўлган қизиқиши ортади, уларда мотивация уйғонади ҳамда мавзуга оид янги сўзлар ва маълумотлар ўзлаштирилади. “Ақлий ҳужум” усулини доскада бутун гуруҳ билан биргаликда ёки кичик гуруҳларда қўллаш мумкин. Кичик гуруҳларда бу усулдан фойдаланилса, уни албатта турли усуллар ёрдамида тақдим қилишлари керак. Бу усулни турли кўринишларда қўллаш мумкин. Масалан, мазкур усулдан талабалар “Японияда мактаб таълими тизими” мавзусини ўтишдан аввал матнда дуч келадиган қийинчиликларни олдини олиш мақсадида фойдаланиши мумкин.

²⁶ Brainstorming +: Towards a tool for decision-makingIn the Web 2.0 // IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 2, No 2, March 2012 ISSN (Online): 1694-0814 /<http://ijcsi.org/papers/IJCSI-9-2-2-569-574.pdf>

Бу усул орқали талабалар нафақат Япония мактабларида таълим системаси ҳақида маълумотга эга бўладилар, балки мавзуга оид янги сўзлар билан ҳам танишадилар:



2-чизма. «Ақлий ҳужум» усулидан таълим жараёнида фойдаланиш.

Бундан ташқари бу усулдан мавзу ўтиб бўлингандан сўнг ҳам фойдаланиш мумкин. «Ақлий ҳужум» усулининг таълим жараёнида қўллаш имкониятлари кенг. «Ақлий ҳужум» - муаммоларни ҳал қилишда кенг қўлланадиган анчагина машҳур усулдир. Бу усул катта миқдордаги ғояларни йиғиш, талабаларни айтиб бир хил фикрлаш инерциясидан ҳоли қилиш, ижодий вазифаларни ечиш жараёнида дастлаб пайдо бўлган фикрларни енгитишдир. У қатнашчиларни ўз тасаввурлари ва ижодларидан фойдаланишга ундайди ва берилган ҳар қандай муаммога кўп сонли ечимлар топишда ёрдам беради (Бу вазиятда мен нима қилишим керак? Бу тўсиқни қандай бартараф қилишимиз керак?). Ақлий ҳужум қадриятларни танлаш ва муқобилларини аниқлашга ёрдам беради.

«Ақлий ҳужум»ни ўтказиш қоидалари, фойдаланиш усуллари қуйидагилардан иборат: 1) Ўйлаш жараёнида ҳеч қан-

дай баҳолашларга йўл қўйилмайди. Агар ўйлаш жараёнида ғояларни баҳолайдиган бўлсак, уларнинг янгилари ва яхшилари устида бош қотирмай қўядилар. Баҳолаш қоидадан истисно қилиниши керак; 2) Қатнашчиларни хилма-хил кутилмаган ғоялар доирасида ўйлашга ундаш керак. Ақлий ҳужумда кутилмаган ғоялар юзага келмас экан, бунда айрим иштирокчилар шахсий фикрларини қайта кўриши керак бўлади; 3) Ғоялар миқдори рағбатлантирилади. Миқдор деярли доимо ўсиб, сифатга айланади. Тезкор изчилликда катта миқдорда ғоялар пайдо бўлганда, одатда баҳолаш истисно қилинади; 2) Ҳар бир киши ўзгалар ғоясига асосланиши ва уларни ўзгартириши мумкин. «Ақлий ҳужум» усулидан самарали фойдаланиш қуйидагиларни тақозо этади: 1) Қатнашчилар бемалол ўтирадиган қилиб жойлаштирилади; 2) Ғояларни ёзиш учун доска ёки варақлар тайёрлаб қўйилади; 3) Муаммо аниқланади; 4) Иш қоидалари белгиланади; 5) Ғоялар ҳеч қанақасига баҳоланмайди; 6) Фикрларга тўлиқ эркинлик берилади; 7) Миқдорга интилиш; 8) Ўқиш, қайта ўзгартириш ва бошқалар; 9) Ғоялар ҳақида сўраш ва айтилиши билан ёзиб олиш; 10) Қоғоз варақлари тўлганда, уларни деворларга осиб қўйиш; 11) Ўзидан қўшиб янги ғояларни рағбатлантириш; 12) Ишни давом эттириш ва ўзгалар ғоясига аралашмаслик.

«Ақлий ҳужум» усулининг моҳияти ҳам ўзига хос хусусиятга эга. Бунда мақсад берилган қисқа вақт ичида маълум муаммонинг ечимини топишга қаратилгандир. Бу психотехник ўйин машғулот жараёнида ижодий ва ноандоза фикрлашни уйғотади. Битта ёки бир неча гуруҳ ташкил этилади ва улар олдига муаммо қўйилади. Талабалар ўз олдига қўйилган муаммони ечиш учун турли ғояларни илгари суради. Ечим вариантлари қанча кўп бўлса, танлаш жараёни шунчалик осон бўлади. Ҳар бир илгари сурилган ғояни атрофлича кўриб, кенгайтирилади ва улар орасидан энг тўғри ғояни муаммонинг ечими сифатида қабул қилинади. Муаммони ечиш вақти олдиндан белгилаб олинади ва унга қатъий амал қилинади. «Ақлий ҳужум» усули қийин вазиятлардан қутулиш

чорасини тез топишга, муаммони кўра билиш чегараларини кенгайтиришга, фикрлаш бир хиллигини йўқотишга ва кенг доирада тафаккур юритишга имкон беради. Бундан ташқари жамоадаги муносабатлар ўзгаради, курашиш кайфиятидан ижодий ҳамкорлик кайфиятига ўтилади ва гуруҳ янада жипс-слашади.

Ф.С.Ланенбург ўзининг “Ташкилотда қарорлар қабул қилиш” мақоласида «бугунги кунда кўпгина ташкилотларда қарорлар, гуруҳлар, жамоалар ёки кўмита (бўлинма)лар томонидан амалга оширилмоқда. Ташкилот учун глобал масштабдаги ёки стратегик аҳамиятга эга бўлган масалалар юзасидан “ақлий ҳужум” усули орқали қарор қабул қилиш энг оптимал ечимлардан бирини танлаш имконини беради» деб таъкидлайди. Шунингдек, ҳар бир ташкилотда “ақлий ҳужум” усулидан фойдаланишнинг ўзига хос жиҳатлари мавжудлигини ҳам ҳисобга олиш муҳим аҳамият касб этиши хусусида фикр юритилади.

XX асрнинг 50 йилларида Алекс Осборн томонидан таклиф этилган “Ақлий ҳўжум” усули ижодий муммоларни ечишни мақбул усулларида бири ҳисобланади. Мазкур усулнинг яна бир ўзига хос хусусияти янги ғояларни баҳолаш ва аниқлаш имконияти мавжудлигидан иборат. Бошқарув қарорларини қабул қилишда “ақлий ҳўжум” усулидан самарали фойдаланиш қарор қабул қилиш учун мавжуд муқобил вариантлар сонини оширади. Бу раҳбарга бошқарув қарорлари муқобилларини баҳолаш, солиштириш ва таққослаш имкониятини беради. Куйидаги қоидалар “ақлий ҳўжум” усулининг асосий тамойиллари ҳисобланади: 1) Муқобил вариантларни дарров баҳоламанг ва муҳокама қилманг. Баҳолаш муҳокама сўнгида бўлади. Ўзингиз ва бошқалар ғояларини танқид қилишдан сақланинг; 2) Ҳар қандай ғояни рағбатлантирсалар, таажубланманг. Ғайриоддий фикр ҳақиқатан ижодий қарорга йўл очиши мумкин; 3) Ғоялар ва ҳайрихоҳ фикрлар сонини чекланманг. Кўп ғояларнинг мавжуд бўлиши, самарали қарор қабул қилиш имкониятини кенгайтиради; 4) Муҳокама якунида гуруҳ аъзоларини бир ғоя устида бирлаштиришга ҳа-

ракат қилиш керак. Бинобарин ишлаб чиқарилган ғояларни амалга оширишга бирор бир гуруҳ ёки жамоа эмас қарор қабул қилувчи шахс масъул бўлади²⁷.

Яширинган ақлий ҳужум – янги ғояларни синфий генерациялашнинг ташкиллаштириш усули бўлиб, ақлий ҳужумнинг бир кўринишидир ва ижодий имкониятларнинг тренинг ва ўргатиш мақсадларида фойдаланиш учун қўлланилади. Яширинган ақлий ҳужум жараёнининг барча иштирокчиларини синфий ижод жараёнига чексиз жалб қилиш имкониятини беради. Аудиторияда яширин ақлий ҳужум ўтказилаётган пайтда 5-7 кишидан ташкил топган фаол ғоялар генератори синфи пайдо бўлади, у одатий ақлий ҳужум қондасига биноан ишлайди. Ўқув жараёнининг қолган иштирокчиларидан бир ёки бир неча “яширин кабинетнинг” гуруҳлари пайдо бўлади (улар орасида ўзаро рақобат пайдо бўлади). “Яширин кабинетнинг” генераторлари фаол генераторларнинг фаолиятини кузатиб борадилар, улар иштирокчилар томонидан илгари сурилаётган ғоя ва ечимларни тинглайдилар, бироқ ўзларининг фикрларини баланд овозда айтмайдилар. «Яширин» ва фаол ғоя генераторлари яширин ақлий ҳужумни амалга ошираётган пайтларида бир ёки турли хоналарда бўлишлари мумкин (сўнгги ҳолатда “яширин кабинет” фаол генераторларнинг фаолиятини видеомонитор орқали кузатиб борадилар). Натижаларни ва илгари сурилган ғояларни таҳлил қилишда маълум ғояларни жалб қиладилар.

Ақлий ҳужумнинг яна бир кўринишидан бири бу **“тескари ақлий ҳужум”**дир. Бу ерда техник қарорлар ёки бизнес ғояларни излаш уч босқичга бўлинади. **Биринчи босқичда** мукаммалаштиралаётган объектнинг барча камчиликлари аниқлаштирилади. Бу камчиликлар асосида топшириқлар тузилади. **Иккинчи ва учинчи босқичлари** анъанавий ақлий ҳужумнинг босқичларидир. Шундай қилиб, объектнинг камчиликларини тўлалигича тасвирлаб, объектни мукамма-

²⁷ Fred C. Lunenburg. Decision Making in Organizations. // International journal of management, business, and administration volume 15, number 1, 2011/ pdfs.semanticscholar.org/6018/509930564bbc83548bd2319586866788cad4.pdf

лаштиришдаги ижодий ва бизнес ғояларнинг катта қисмини топиш мумкин.



3-чизма. Тескари ақлий хужум.

Мисол учун тилшуносликда ақлий хужумнинг “Бошда туриш” методи мавжуд бўлиб, бу юқоридаги “тескари ақлий хужумнинг” аналогиси ҳисобланади. “Бошда туриш” усулида ҳам бирон бир муаммоли мавзу берилиб, аудиториядан муаммони ҳал қилишни эмас, балки бу муаммони янада ривожлантириш омиллари ва сабабларини айтиш сўралади. Мисол тариқасида “кўчалардаги чиқинди муаммоси”ни олсак, талабалардан муаммони қандай ҳал қиламиз эмас, балки “кўчани янаям чиқиндига тўлдириш” йўллари сўралади. Талабалар ахлат қутиларини йўқотишдан то ҳаммаёқни чиқиндига тўлдиришни “маслаҳат” берадилар. Бу билан уларни тилшуносликда кўпроқ гапиртиришга ва ғоя беришга мажбур қилинади. Шу билан коммуникатив усул иш беради. Ишлаб чиқаришда эса *тескари ақлий хужум* усули орқали муаммони ҳал қилишнинг янги усуллари йўлаб топиш мумкин.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда “Ақлий хужум” усу-

лига яқин яна бир усул мавжуд бўлиб, у **“Фикрлар мажмуаси” усули** (бошқача номланиши “Ижодий семинар”, “Ижодий ғоялар жамланмаси”) сифатида талқин этилади. Ушбу усул В.Гильде, К.Д.Штаркелар²⁸ томонидан таклиф этилган бўлиб, эквивалент номлари “ижодий анжуман”, “айлана стол” сифатида ҳам юритилади. “Фикрлар мажмуаси” усули қарор қабул қилувчи субъектлар фикр ва фантазиясига тўсқинлик қилаётган омиллардан холис бўлиш ва муаммонинг ижобий ечимини топишга эътибор қаратишдан иборат.

“Фикрлар мажмуаси” усули ақлий ҳужум усулига мос келадиган яхши шакллантирилган анжуман. Фақат ижобий танқид усули орқали амалга оширилади. “Фикрлар мажмуаси” усулини амалга ошириш босқичлари:

1-босқич. Тайёргарлик. Қарор қабул қилишга алоқадор субъектлар (тингловчи, ходимлар, бўлим бошлиқлари ва ҳоказо)ни тўплаш. Маълум керакли ҳужжатларни йиғиш. Фаолият олиб бориладиган жойни ва вақтини аниқлаш. Тингловчилар учун қулай бўладиган муаммо ҳақидаги ахборотларни жамлаш ва умумлаштириш.

2-босқич. Ўтказиш. Қатнашувчиларни қоидалар билан таништириш. Анжуман фаолияти билан таъминлаш. Ҳамма таклиф қилинган фикрларни қайд қилиш. Инновацион фикрларни қўллаб-қувватлаш.

3-босқич. Хулосаларни умумлаштириш. Анжуман туганидан кейин ҳар бир қатнашувчи йиғилган фикрлар устида ишлашни бошлайди. Қабул қилинган фикрлар мутахассислар томонидан кўриб чиқишга берилади. Экспертларнинг баҳолаш ва фикрларнинг муҳимлиги нуқтаи назардан даражалаш натижалари умумлаштирилади. Таклифлар устида ишлаш ва якуний қарорга келишдан иборат.

Бу усул – муайян мавзу бўйича фикрларни тўплаш учун мўлжалланган учрашув. Бу инсон фаолиятининг турли соҳаларида мураккаб муаммоларни ҳал қилиш учун ёндашувлар қидиришда фойдаланилади. Маълум бир муаммонинг ечими бўйича бир гуруҳ шахслар томонидан билдирилган эркин

²⁸ Гильде В., Штарке К.-Д. Нужны идеи. -М.: Мир, 1973. Гильде В., Альтрихтер С. С микрокалькулятором в руках. -М.: Мир, 1980

фикр ва мулоҳазалар, ғояларни тўплаб, улар орқали маълум бир ечимга келинади. Бунда дастлаб муаммо ўрганилади ва таҳлил қилинади. Кейинги босқичда иштирокчилар томонидан илгари сурилган ғоялар қайд этилади, муҳокама қилинади ва оригинал ғоялар қўллаб-қувватланилади. Учрашувда ўртага ташланган ҳамма ғоялар экспертларга муаммога энг оптимал ечим топиш учун жўнатилади ва тавсиялар ишлаб чиқилади.

Бу услубнинг муваффақиятли чиқиши учун иштирокчилар сони 8-12 кишидан кам бўлмаслиги ва учрашув 30-45 дақиқа давом этиши керак. Аммо учрашув раиси иштирокчиларнинг чалғиб бошқа томонга кетиб қолмасликлари учун ҳар доим сергак туриши ва саволни тўғри бериши лозим.

Агар бу усулни таълим жараёнига тадбиқ қиладиган бўлсак, унда дарснинг мустаҳкамлаш қисмида ундан унумли фойдаланиш мумкин. Бунда ўқувчиларга савол ташланади ва уларга шу савол бўйича ўз жавобларини (фикр, ғоя ва мулоҳаза) билдиришлари сўралади; талабалар савол бўйича ўз фикр-мулоҳазаларини билдиришади; фикр-ғоялар тўпланади; қўйилган саволга аниқ ва тўғри жавоб танлаб олинади. “Фикрлар мажмуаси” усули тўғри ва ижобий қўлланилганда талабани эркин, ижодий ва ностандарт фикрлаш қобилияти ривожлантирилади, чунки бунда билдирилган фикр-ғоялар муҳокама қилинмайди ва баҳоланмайди, улар ҳатто тўғри бўлмаса ҳам инobatга олинади ва бунда ҳар бир талаба қатнашиши шарт. Бу усулдан фойдаланилганда талабаларнинг барчасини жалб этиш имконияти бўлади, шу жумладан уларда мулоқот қилиш ва мунозара олиб бориш маданияти шаклланади, уларда мантиқий ва тизимли фикр юритиш кўникмаси ривожланади. Билдирилган фикрлар баҳоланмаслиги таълим олувчиларда турли ғоялар шаклланишига олиб келади. Бу усул таълим олувчиларда ижодий тафаккурни ривожлантириш учун хизмат қилади.

Масалан: “Қишлоқ ва шаҳар ҳаёти” мавзуси 1-курслар ўқув режасига киритилган. Мавзунини мустаҳкамлаш босқичида талабаларга шундай савол ташлаш мумкин: Агарда Сизга қишлоқда яшаш шароитини янада яхшилаш имконияти берилганда нималар қилган бўлардингиз? (What would you do if

you had an opportunity to improve your life in the Country Side?)

Бунда талабалар турли хил ғоялар, фикрлар билан иштирок этишлари мумкин, аммо уларнинг ҳеч бири нотўғри деб айтилмайди ва баҳоланмайди, қарабсизки, улар ижодий фикрлай бошлайдилар, гапириш, фикр билдириш қобилиятлари янада ривожланади ва фикрлардан энг оригиналлари саволнинг ечими сифатида танлаб олинади.

“Кема кенгаши” усули²⁹ – янги ғоялар ва ечимлар қидириш усуллари, яъни, кема (шип) усули. **“Кема кенгаши” усули** – бу кенгашда бошлиқларнинг муаммони ечишда ахборот ва вақт етишмаслигига мурожаат қилиш учун тўпланиши. Бунда инсон фаолиятининг турли соҳаларида ечимни топиш учун фойдаланиш мумкин. Бу усул муалифлари В.Гилда, К.Д.Штарке бўлиб, 1970 йилларда пайдо бўлган ҳамда “Қароқчилар учрашуви” номи билан ҳам қўлланилади³⁰. “Кема кенгаши” усулининг мақсади муаммони ҳал қилиш учун сўзсиз йиғилиш иштирокчилари барчаси билим ва фантазия (хаёл)дан максимал фойдаланиши зарур. Мазкур усул ўз моҳиятига кўра ёшга қарамай муайян қоидалар асосида ҳар бир иштирокчи фикри қатъий ҳисобга олшиниши лозим. “Қарор қабул қилишга масъул бўлган шахс” фикр билдириши олдиндан белгиланган кетма-кетликда бўлади. Йиғилишнинг муваффақиятли бўлиши раҳбарининг қобилиятига боғлиқ, чунки раҳбар самарали ечим излашга интилган иштирокчиларни рағбатлантиради, ишчан иш муҳитини яратади.

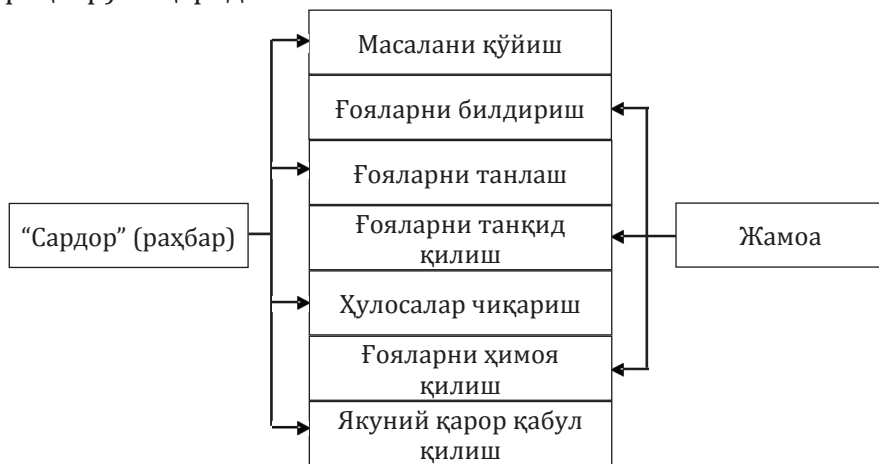
“Кема кенгаши” усулини амалга ошириш тартиби қуйидагиларда ўз ифодасини топади: 1) Етакчи (раҳбар) чиқишни иштирокчиларга эълон қилиш; 2) Муаммони аниқлаш ва маълумотларни тўлиқ шаклда тақдим қилиш; 3) Муаммони ҳал қилиш ҳақидаги фикрни ҳар бир иштирокчидан тинглаш («ғояни шакллантириш» қадами); 4) Муаммони ҳал қилиш учун энг асосий ғояларни (2-3 та) танлаш; 5) Танланган ғоялар танқиди («ғоялар қадами»); 6) Ғояларни ҳимоя қилиш

²⁹ Методы и инструменты поиска инновационных решений: справ.-метод. пособие для вузов. Пермь: Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 255 с.

³⁰ А.М. Кузьмин. «Методы менеджмента качества», №4, 2003.

ва ривожлантириш («ғоя ғимоя қилиш тўғрисида» қадам); 7) Муаммони ҳал қилишга ёрдам берадиган таклифларни ишлаб чиқиш; 8) Раҳбарнинг ғоя танлаши (якуний қарор); 9) Ғояни (қарорни) амалга оширишга қаратилган чора-тадбирларни ишлаб чиқиш; 10) Қарорни амалга оширилишини назорат қилишдан иборат.

“Кема кенгаши” усулидан фойдаланганда қуйидаги қоидаларга амал қилиш мақсадга мувофиқ: 1) Муаммо бўйича масалани тўлиқ гапириш; 2) Фикр билдириш тартиби кичик (ходимдан)дан катта (раҳбар)гача, яъни лавозим даражасига кўра; 3) Саволларни фақат «сардор» (раҳбар) беради; 4) фақат «Капитан» (раҳбар) буйруғидан кейин ғояларини танқид қилиш ва уларни ғимоя қилиш мумкин; 5) Танқид қилиш, кейин эса танланган ғояларни барча ғимоя қилиши керак; 6) Иш натижаси (якуний қарор)ни «сардори» (масъул раҳбар) чиқаради³¹.



4-чизма. Йиғилиш (қарор қабул қилиш) тартиби.

Ушбу чизмада кўрсатилган йиғилиш (қарор қабул қилиш) тартибига асосан қуйидаги мисолни кўриб чиқамиз: фараз қилинг 1-курс талабаларининг университет модул тизимига мослашуви-га доир муаммо мавжуд.

³¹ Буш Г.Я. Основы эвристики для изобретателей. - Рига: Знание, 1977.

Университет ректори Кенгаш йиғилишида деканларга талабаларни модул тизимига ўтиши ҳақидаги маълумотни етказиш топшириғини берди. Деканлар ўз ўринбосарлари ва кафедра мудирларига топшириқ берди. Мудирлар фан ўқитувчиларига талабаларни янги модул тизимига ўтиши ҳақидаги йиғилиш ўтказиши тўғриси топшириқ берилди. У қуйидагиларда ўз ифодасини топди: 1) Талабалар модул тизими билан таништирилди; 2) Модул ҳақида фикр алмашиш. Муаммо – талабалар модул тизимидан беҳабар. Улар учун топшириқлар қийин, вақтнинг етишмаслиги ва қийинчиликлар ҳақида муаммо келиб чиқди; 3) Талабалар модул тизимини танқид қилишди, ундаги вазифаларни бажаришга вақтнинг камлиги, адабиётларнинг йўқлиги, ҳамда топшириқни ўз вақтида топшириш шартлари маъқул эмаслигини таъкидлашди. Турли хил фикрлар ва таклифлар берилди; 4) Гуруҳ сардори модул тизимининг афзалликлари ҳақидаги маълумотларни талабаларга етказди. Талабаларда модул ҳақида тушунча ва тасаввур ҳосил бўлди; 5) Талабалар далилларни таҳлил қилишди ва уни шарҳлашди; 6) Гуруҳ сардори ва талабалар модул тушунчаси тўғрисидаги фаразларни ишлаб чиқишди; 7) «Кема кенгаши» усули бўйича самарали таҳлил ишлаб чиқилди ва муаммо устида ишланди; 8) Муаммо бўйича хулосалар ишлаб чиқилди, модул тизимига ўтишдаги афзалликлар аниқланди. Модул тизими бўйича ассесментлар топшириш натижалари афзал эканлиги таъкидланди; 9) Модул тизими талабаларга ишончли эканлиги, унинг натижалари ижобий эканлиги маъқулланди.

“Кема кенгаши” усули масала (муаммо)га доир янги аҳборот ва ғоялар олиш учун хизмат қилади. Мазкур усул ишлаб чиқиш ва муҳокама қилиш учун вақтнинг зарурлиги, нисбатан оддий муаммоларни ҳал қилиш учун мўлжалланганлиги, ташкилий муаммолар, шунингдек, мураккаблиги паст даражадаги техник муаммоларни ҳал этишга қаратилганлиги билан изоҳланади.

“Майда одамчалар” усули – маҳсулотлар, ишлаб чиқариш жараёнларини ривожлантириш ва узлуксиз такомиллашти-

ришда энг яхши усуллардан бири ҳисобланади. Бунда самарали бошқарув усули орқали рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришга эришиш мумкин. Бу усул кўплаб олим ва тадқиқотчилар томонидан қўлланилган³².

Г.Алтшуллер³³ шунга ўхшаш моделлаштириш усулини таклиф қилди. Ҳар қандай жараёни “Митти одамлар” ёрдамида бизнинг тасаввуримизда ҳар қандай ҳаракатларни амалга ошириш мумкин. Қай тарзда бу усулни қўллаш мумкин: 1) Муаммо мавжуд бўлган жойни аниқлаш; 2) Муаммо мавжуд бўлган объектни аниқлаш; 3) Объектга майда одамчаларни юбориш ёки майда одамчалар тўдасини ўша ерда фараз қилиш³⁴.

Бу турли соҳаларда мавжуд муаммоларни ҳал этишда инсон потенциалидан самарали фойдаланишни назарда тутди. Мазкур усул орқали муаммони микро макро, мезо даражада тасаввур қилиш ва ечиш мумкин.

“Майда одамчалар” усули муаммони ҳал қилиш механизми сифатида нафақат “ақлий хужум” самарадорлигини кўтара билиш, балки ижодий ёндашувни амалга ошириш алгоритмини намоён этишдан иборат. Мазкур усул тизимларни ривожланиш қонуниятлари асосида амалга оширилади.

Мисол учун 2 та расм фараз қилинг. Одамчаларни ясашда қалам ва вақтни аяманг. Одамчалар кўп бўлса шунча яхши, шуни унитмангки, уларнинг қўлидан ҳар нарса келади, ҳаттоки энг хаёлий ғаройиботлар ҳам. Улар қўлидан келмайдиган иш йўқ, ҳаттоки сизнинг ҳамма хоҳиш истагингизни бажаришади. Сиз ҳозирча улар буни қай тарзда бажаради деб ўйламанг, шуни ўйлангки, улар нима қилиши керак. Кейинчалик сизнинг билим ва тафаккурингиз натижасида сизга

³² В. Петрова Базовый курс теории решения изобретательских задач. Учебное пособие. Тель-Авив, 2002., // ссылка <http://triz.natm.ru/articles/petrov/00.htm>

³³ Altshuller G. (1997): 40 Principles: TRIZ Keys to Technical Innovation, 1997.

³⁴ Pavel Livotov. Modelling 40 Innovation Principles with «Moving Little People» // TriSolver Group, Hanover, Germany, http://www.triz.it/triz_papers/2003%20Modelling%2040%20Principles.pdf

одамчалар нима кўрсатганини илғаб олишга йўл топасиз. Сиз энди нима қилишни биласиз, сизга майда одамчалар йўл кўрсатишди. Кўп жараёнларда “майда одамчалар” чизмаси болаларга хос чизмадай ёки илмий эмасдек туюлиши мумкин. Аммо бу хатодир. Бу услуб тафаккурнинг энг яхши ғояларини бериши мумкин.

Фикрлаш учун 6 шляпа усули³⁵. Бу мавжуд муаммоларни олти хил усулда фикрлаб осон ва самарали ҳал қилиш усули ҳисобланади. Мазкур усулда ҳар бир шляпа эгаси маълум бир белгиланган вазифани амалга оширади. Шундан кўк шляпа эгаси (раҳбар, менежер) модератор сифатида ушбу жараёни бошқаради.

Қолган ҳар бир шляпа эгасининг вазифалари қуйида ўз ифодасини топган: 1) Оқ шляпа – эътиборни маълумотларга қаратади. Бу фикрлаш усулида бизни фақат фактлар, маълумотлар, саволлар қизиқтиради. “Биз нимани биламиз?”, “Яна қандай маълумотлар муҳим?”, “Бу маълумотларни қандай топамиз?”, деган саволни ўртага ташлайди. 2) Қизил шляпа – бу усул ҳис-туйғу, интуиция, олдиндан сезиш каби қобилиятларни қамраб олади. 3) Қора шляпа – бўлаётган мазкур жараёнга танқидий баҳолаш билан ёндашади. Бу бизни ўйламай қадам босиш ва атрофлича ўйланмаган ҳаракатдан келиб чиқадиган рискларни англатади. 4) Сариқ шляпа – устунлик, ўзига хослик, афзаллик. “Нима сабабдан айнан шундай қилиш керак?” “Қандай афзалликлари бор?” деган саволларга жавоб қидиради. 5) Яшил шляпа – янги ғоялар, яратувчанлик, мавжуд қарорлар рўйхатини тузади. 6) Ва ниҳоят Кўк шляпа – мавжуд муқобиллар асосида қарор қабул қилади. У қарор қабул қилиш жараёнининг бошқарувчиси ҳисобланади. Барча жавоблар эшитилгач якуний фикрни билдиради.

“Фикрлаш учун 6 шляпа усули”ининг мазмун-моҳиятини қуйидаги мисол орқали изоҳлашимиз мумкин. Фараз қилинг «Қишлоқ қурилиш инвест» ИК МЧЖ янги офис биноси қури-

³⁵ Боно Э. Шесть шляп мышления [Текст] / Э. Боно. – Мн.: ООО «Попур-ри», 2006.

лишини режалаштирди, лекин бу ғояларнинг якуни муваффақиятли тугашига шубҳа туғилди. Фирма раҳбарияти мажлис чақириб “Фикрлаш учун 6 шляпа усули”дан фойдаланган ҳолда жавоб излашди: 1) Оқ шляпа: фирма ходимлари бозор ҳолати, иқтисодий прогноз ва кўпгина иқтисодий ҳисоботларни ўргандилар, натижада шу аён бўлдики, бўш биноларни офис сифатида ижарага бериш тенденцияси юқори даражага кўтарилаётганининг гувоҳи бўлишди; 2) Қизил шляпа: бир вақтнинг ўзида фирманинг бошқа аъзолари бинонинг архитектурасида камчиликлар мавжудлиги ҳақида ўз фикрларини билдирдилар. Уларнинг фикрича, бино ҳозирги замон архитектурасига мос тушмайди, яъни етарли даражада чиройли эмас. Оқибатда улар бунёд этган бино бошқа фирмалар томонидан қурилган офислар билан рақобатга кириша олмайди. 3) Қора шляпа: фирма вакиллари қурилаётган объект иқтисодий ўсиши бўлмасдан акси бўлиши мумкин бўлган рискларни прогноз қилишди, яъни, агар қурилган бинонинг бирор қисмини ижарага берилмаса бу вазиятда аниқ зарар кўришларини айтишди. 4) Сариқ шляпа: мавжуд салбий оқибатлар кичиклигини, кузатилган прогнозлар реал кўрсаткичларга эга эканлигини ҳамда бинонинг дизайнини ўзгартириш мумкинлигини, уни замон талабига ва истеъмолчилар талабига мос келадиган қилиб қуриш кераклигини айтишди. 5) Яшил шляпа: бу шляпа вакиллари бир қанча самарали ғоялар билан ўртоқлашдилар. Улар бинонинг бир неча қаватларини юқори даражадаги қулайликларга ва хизматларга эга бўлган махсус хоналар бўлиши кераклигини айтишди. 6) Кўк шляпа: бутун муҳокама давомида (кўк шляпадаги раҳбар) ғояларни танқид қилмасликлари ва шляпалар бир-бири билан алмашилиб кетмаслигини назорат қилади.

Муҳокама сўнггида фирма раҳбари йиғилган маълумотларни таққослаб, шаҳар марказида замонавий архитектура дизайнига эга бўлган беш қаватли офис қуришга қарор қилди.

“Муаммоли вазият” усули³⁶ – тингловчиларни муаммоли вазиятга тўқнаш келишини таъминлаш асосида унинг сабаб ва оқибатларини таҳлил қилиш, уларнинг ечимини топиш бўйича кўникмаларини шакллантириш ва уларнинг билиш фаолиятини фаоллаштиришга асосланадиган йўл. Усулнинг моҳияти аниқ вазиятни таҳлил қилиш, баҳолаш ва унинг ечими юзасидан қарор қабул қилишдан иборат. Таълим жараёнида муаммоли вазият усули қўлланилганда тингловчиларнинг фаолиятлари қуйидаги тизим асосида ташкил этилади.

Муаммони белгилаб олиш – аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил этиш ва ижтимоий аҳамиятга эга натижаларга эришишга асосланган таълим усулидир. Мазкур усул муаммоли таълим усулидан фарқли равишда реал вазиятларни ўрганиш асосида аниқ қарорлар қабул қилишга асосланади. Агар у ўқув жараёнида маълум бир мақсадга эришиш йўли сифатида қўлланилса, усул характериға эга бўлади, бирор бир жараёни тадқиқ этишда босқичма-босқич, маълум бир алгоритм асосида амалға оширилса, технологик жиҳатни ўзида акс эттиради.

Муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш усулининг моҳияти шуки тадқиқот объектининг алоҳида элементлари уларнинг алоқалари ва ўзаро ҳаракатлари ўрганилади. Муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш усули муайян ҳолда мақсадға мувофиқ ташкил этиладиган ўзига хос ўқитиш шароитида юзаға келади, ҳамда ўрганилган мавзулар хусусиятларидан келиб чиқиб бундай вазиятларни яратишнинг махсус усулларини ишлаб чиқиш зарур бўлади. ўқитишда муаммоли вазият шунчаки “фикр йўлидаги кутилмаган тўсиқ” билан боғланган ақлий машаққат ҳолати эмас балки у билим мақсадларини махсус тақозо қилган ақлий таранглик ҳолатидир.

Муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш усули мураккаблигига кўра турли даражада бўлиши, яъни ташкил этилиши

³⁶ А. М. Матюшкин. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. М.: Педагогика. 1972 г. С. 170—186

мумкин, бу талабаларнинг тайёргарлик даражасига, билим даражасига ва фикрлаш қобилиятининг ривожланганлик даражасига боғлиқ.

Муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш усули деганда ўқитувчи раҳбарлигида муаммоли вазият вужудга келтирилиб мазкур муаммо талабаларнинг фаол мустақил фаолият натижасида билим, кўникма ва малакаларини ижодий ўзлаштириш ва ақлий фаолиятини ривожлантиришга имкон берадиган таълим жараёнини ташкил этиш назарда тутилади.

Муаммоли вазият – тингловчиларнинг маълум топшириқларни бажариш (масалани ечиш, саволга жавоб топиш) жараёнида юзага келган зиддиятни англаши билан боғлиқ руҳий ҳолати бўлиб, у ҳал этилаётган масала билан боғлиқ янги билимларни излашни тақозо этади. Муаммоли вазият усулининг асосий босқичлари: 1) Муаммоли вазиятни яратиш; 2) Вазиятни таҳлил қилиш асосида муаммони қўйиш; 3) Фаразларни илгари суриш; 4) Ечимни текшириш.

Мазкур усул муаммоли таълим усулидан фарқли равишда реал вазиятларни ўрганиш асосида аниқ қарорлар қабул қилишга асосланади. Бунда кимдир ушбу вазиятдан норози ва уни ўзгартирмоқчи бўлади. Агар у ўқув жараёнида маълум бир мақсадга эришиш йўли сифатида қўлланилса, усул характериға эға бўлади, бирор бир жараёни тадқиқ этишда босқичма-босқич, маълум бир алгоритм асосида амалға оширилса, технологик жиҳатни ўзида акс эттиради.

“Муаммоли вазият” усули учун танланган муаммонинг мураккаблиги тингловчиларнинг билим даражаларига мос келиши керак. Улар қўйилган муаммонинг ечимини топишға қодир бўлишлари керак, акс ҳолда ечимни топа олмагач, таълим олувчиларнинг қизиқишлари сўнишиға, ўзларига бўлган ишончларининг йўқолишиға олиб келади. “Муаммоли вазият” усули қўлланилганда тингловчилар мустақил фикр юритишни, муаммонинг сабаб ва оқибатларини таҳлил қилишни, унинг ечимини топишни ўрганади.

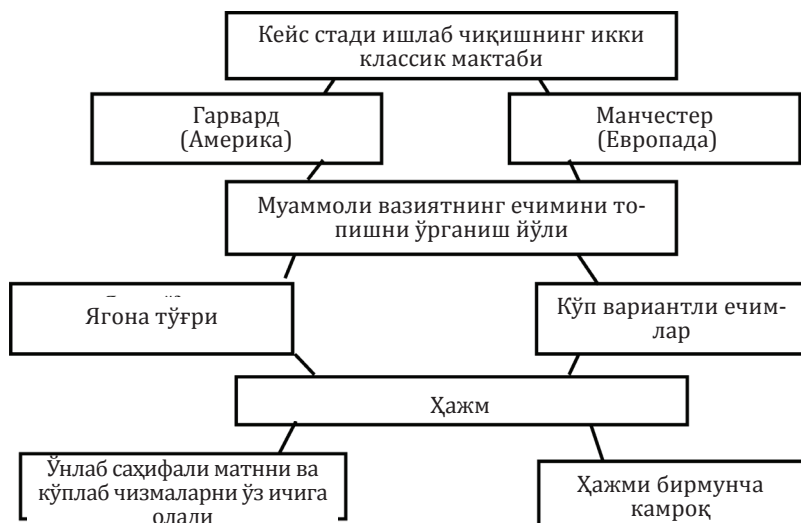
“Муаммоли вазият” усулининг тузилмаси яна қуйидагича шакллантириш мумкин: 1) муаммоли вазият тавсифини келтириш; 2) талабаларға кичик гуруҳларға бўлиш; 3) гуруҳлар

томонидан муаммоли вазиятнинг келиб чиқиш сабабларининг аниқланиши; 4) гуруҳларнинг муаммоли вазиятнинг оқибатлари тўғрисида фикр юритиши; 5) гуруҳлар томонидан муаммоли вазият ечими борасидаги вариантларнинг асосланиши.

“Муаммоли вазият” усули таълим жараёнида, корхона (ташкилот) фаолиятида бошқарувчи менежерлар, масъул раҳбар кадрлар томонидан белгиланган тартибда амалга оширилиши вужудга келган муаммо (масала)ни моҳиятини тўғри англаш, бошқарув қарорларини қабул қилишдаги ноаниқликларни олдини олиш, вазиятга реал ва объектив баҳо бериш имкониятини беради. Мазкур жараённи қуйидаги мисол орқали кўришимиз мумкин: 1) Ўқитувчи (раҳбар, менежер) мавзу бўйича муаммоли вазиятни танлайди, мақсад ва вазифаларни аниқлайди; 2) Ўқитувчи (раҳбар, менежер) томонидан муаммо вазият баён қилинади; 3) Ўқитувчи (раҳбар, менежер) талаба (ходим)ларни топшириқнинг мақсад, вазифалари ва шартлари билан таништиради; 4) Ўқитувчи (раҳбар, менежер) талаба (ходим)ларни кичик гуруҳларга ажратади; 5) Кичик гуруҳлар берилган муаммоли вазиятни ўрганиб, унинг сабабларини аниқлайди; 6) Гуруҳлар муаммони ечиш имкониятларини муҳокама қилади; 7) Муаммоли вазиятни ечиш йўллари танланади; 8) Кичик гуруҳларда муаммоли вазиятнинг ечими топилади; 9) Гуруҳлар ечим юзасидан тақдимот қилади; 10) Тақдимотдан сўнг бир хил фикрлар жамланади; 11) Жамoa ўқитувчи (раҳбар, менежер) билан муаммоли вазиятнинг самарали ечимини кўриб чиқилади.

Кейс-стади³⁷ (инглизча case – тўплам, аниқ вазият, stadi – таълим) – кейсда баён қилинган ва таълим олувчиларни муаммони ифодалаш ҳамда унинг мақсадга мувофиқ тарздаги ечими вариантларини излашга йўналтирадиган аниқ реал ёки сунъий равишда яратилган вазиятнинг муаммоли-вазиятли таҳлил этилишига асосланадиган *таълим усулидир*.

³⁷ Павельева Н. Кейс-метод в профессиональном образовании. — [Электронный ресурс] — http://www.znanie.org/jornal/n3_08/Pavel3.pdf (Дата обращения: 30.11.2014)



5-чизма. “Кейс-стади”нинг мактаблари.

Муаммоли таълим технологиялари талаба фаолиятини фаоллаштириш ва жадаллаштиришга асосланган. Ушбу технологияларнинг асосий ғояси – шахсни фикрлашга, муаммо моҳиятини тушуниш, муаммоли вазиятни ҳал қилишга ундаш, унда муаммони ҳис қила (кўра) олиш, ечимни топиш йўлида тадқиқот олиб бориш ва муаммони ҳал қилиш қобилиятига эга бўлишини таъминлаш саналади.

Муаммоли вазият усулида қўлланиладиган таҳлил (анализ) турлари: 1) **Муаммоли таҳлил.** Муаммоларни ажратиш; муаммолар кўлами ва уларнинг таснифини шакллантириш; 2) **Тизимли таҳлил.** Объектни тизимий ёндашув позициясидан ўз структураси ва функцияларига эга тизим сифатида кўриб чиқиш; 3) **Праксеологик таҳлил.** Фаолиятни оптималлаштириш нуқтаи назаридан кўриб чиқиш; 4) **Прогностик таҳлил.** Вазиятнинг кейинги ривожига нисбатан фарзлар келтириш.³⁸

³⁸ Сборник кейсов для вузов по дисциплинам С 23 гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. — 138 с

Тизимли таҳлилда педагогик муаммо турлари:³⁹ 1) **Муаммонинг универсаллик даражаси.** Ўзида хусусий муаммоларни мужассамлаштирган умумий даражадаги муаммолар мавжуд. Масалан, бошқарувда қўлланиладиган усул ўзида хусусий муаммоларни қамраб олади ва ҳақозолар; 2) **Муаммони ҳал этишнинг вақт жиҳатидан тезлик даражаси.** Биринчи навбатда бажарадиган, иккинчи навбатда бажарадиган, кейинчалик бажарадиган ва б; 3) **Муаммонинг структуравий жиҳатлари.** Бунда муаммо фақат битта соҳа доирасида вужудга келганлиги, икки ёки ундан ортиқ соҳа доирасида ифодаланганлиги назарда тутилади.

Педагогик фаолиятда намоён бўладиган муаммоли вазиятни таҳлил қилишда қуйидаги омилларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ: биринчидан, муаммоли вазиятнинг вужудга келиш тарихини билиш; иккинчидан, вазиятнинг моҳиятини ва муаммони англаб етиш; учинчидан, таклиф қилинган, асослаган гипотеза асосида муаммони ечиш йўлларини белгилаш; тўртинчидан, гипотезанинг исботлаш учун усулларни тўғри танлаш; бешинчидан, бартараф этилган муаммонинг мақбуллигини синаш; олтинчидан, синаш давомида кузатилган нуқсонларни бартараф этишда реал вазиятни инобатга олиш.

Педагогик фаолиятда вужудга келадиган муаммоли вазиятни қуйидаги мисол орқали кўриб чиқишимиз мумкин: фараз қилинг иккинчи босқич коллеж талабаси “Илҳом” дарсларга қатнашмайди, дарсларда фақат уяли телефон ўйнаб ўтиради. Талаба бирданига ўқишни ташлаб хорижга ишлашга кетмоқчи бўлиб қолди. Ўқитувчи бу ҳақда “Илҳом” билан суҳбатлашди, лекин уни бу йўлдан қайтара олмади. “Илҳом”ни бундай ҳолатга тушишига ким айбдор?

Муаммоли вазиятни қуйидаги тартибда ечиш мақсадга мувофиқ: 1) Ўқитувчи вазиятни тўғри баҳолаши; 2) Ўқитув-

³⁹ Олий таълим жараёнини бошқаришда тизимли таҳлил ва қарорлар қабул қилиш технологиялари” модули бўйича Ўқув-услубий мажмуа. // <http://tmetod.uz/wp-content/uploads/Qarorlar-qabul-qilish.pdf>

чи асосий муаммони топиши; 3) Муаммоли вазият ечимига доир ғоялар йиғиши; 4) Тўғри қабул қилинган ғояларни излаши; 5) Тўғри қабул қилинган ғоялар асосида кейс ечимини топиши; 6) Кейс ечими бўйича тавсиялар бериши керак (1-жадвал).

1-жадвал

Асосий муаммони белгилаб олиш	Асосий ғоялар	Тўғри қабул қилинган ғоялар	Ечим
Талаба-ўқувчини дарсга қизиқтирувчи мотивация йўқ	Талаба-ўқувчиларни касбга йўналтирувчи психологик кўрсатмаларни мавжуд эмаслиги	Ёш давр психологиясини ҳисобга олган ҳолда дарсларни ташкил этиш, талаба-ўқувчиларни касбга қизиқишларини мотивацияловчи психологик тренинглар ташкил этиш	“Илхом”ни қизиқишларини инобатга олиш керак. Талаба-ўқувчиларни коллежга қабул қилишда уларнинг истеъдоди ва қобилияти, қизиқишларини ҳисобга олган ҳолда
Талабани ўқув жараёнига иштирокини назорат қилувчи механизми йўқ	Ота-оналар ва коллеж раҳбариятини давоматни назорат қилиш масаласига эътиборсизлиги	“Мактаб-маҳалла - оила” концепциясини тўлиқ амага ошириш	индивидуал ёндашувни амалга ошириш. Талаба-ўқувчилар орасида ҳар чоракда сўровномалар ўтказиш орқали уларни қизиқишлари,
Ўқув жараёни тизимли ташкил этилмаган	Ўқитувчи дарс жараёнини дастур асосида ташкил этмаган, педагогик жараёнингнинг методик асослари яратилмаган	Ўқитувчи компетенциясини ошириш	орзу-истаклари, мавжуд муаммолар ҳақида маълумотларни мунтазам таҳлил қилиб бориш мақсадга мувофиқ.

Стинсон Джонсоннинг “Вазиятли модель”⁴⁰ ҳақидаги қарашларида асосан бошқариш усули қуйидаги хусусиятлар

⁴⁰ И.Г.Гиззатуллин. Развитие социального лидерства педагогов в социокультурной среде учреждений дополнительного образования детей. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, Челябинск – 2016.

билан белгиланади: 1) Ходимлар, яъни уларнинг билими, тажрибаси ва ишнинг сифати; 2) Ишнинг тизимлилиги, яъни ишнинг юқори ёки паст савияда бўлиши.

Ушбу моделда асосан ходимларнинг ишга бўлган муносабатлари юқори ёки пастлиги бошлиқ томондан қуйидаги 2 вазиятда ўз ходимларига бўлган муносабатда билдиради: 1) Ишнинг юқори савияда бўлиши. Ишнинг бундай тус олиши ходимларнинг ишнинг натижаси самарали бўлишига бўлган хоҳиш ва истаклари. Бунда уларнинг катта билим ва тажрибалари, ҳамда мустақил фикрлашлари кўмак бўлади; 2) Ишнинг самарасиз давом этиши. Ишнинг бундай тус олиши ходимларнинг ишга бўлган лоқайдликлари ва натижага эришишга бўлган сусткашлик. Уларнинг билим ва тажрибалари етарли эмас, ҳамда мустақил фикрлари йўқ.

Ишга ва ходимларга бўлган эътиборсизлик эса қуйидаги 2 вазият билан аниқланади: 1) Ишда юқори натижага эришиш учун ҳамма шарт-шароитлар бор, лекин ишчи ходимлар билими ва тажрибаси бўлсада юқори натижага эришиш учун хоҳиш ё қизиқиш йўқ; 2) Ишда юқори натижага эришиш учун етарли шарт-шароитлар йўқ, лекин ишчи ходимлар билими ва тажрибаси етарли. Уларда юқори натижага эришиш учун хоҳиш ҳам, қизиқиш ҳам жуда баланд.

Демак, Стинсон Джонсоннинг вазиятли моделига қуйидаги тизимни келтириб чиқариш мумкин:

Изчиллик имконият- лари	Ишнинг структураси	
	паст	юқори
Юқори	Ўзаро муносабатларга паст назарда бўлиш, ишга ҳам лоқайдликни мавжудлиги.	Ишга ва ўзаро муносабатларга юқори эътиборда бўлиш.
Паст	Ишга бўлган эътибор юқори, лекин ўзаро муносабатларга эътиборсизлик.	Ўзаро муносабатларга юқори эътиборда бўлиш, лекин ишга эътиборсизлик ва лоқайд бўлиш.

Стинсон Джонсоннинг “Вазиятли модели”дан бошқарув қарорларини қабул қилишда самарали фойдаланиш корхона, ташкилот (муассаса) фаолиятига ижобий таъсир кўрсатади. Шунингдек, ташкилотда соғлом иш муҳити, жамоа-

даги ўзаро аҳиллик, ташкилот маданиятини шаклланиши ижобий таъсир кўрсатади. Бунда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ: 1) Ходимларнинг ишга бўлган муносабати аслида раҳбар фаолиятига боғлиқ. Раҳбар бошқарув психологиясини яхши билиши, жамоа билан ишлаш кўникмаларига эга бўлиши лозим. Ҳар бир ходимни имкониятларини тўғри баҳолаши, вазифаларни адолатли тақсимлаш, қарор қабул қилишда демократик принципларга таяниши кутилган натижаларни юқори савияда бўлишини таъминлайди. Бошқарув ҳам тизимли амалга ошади. Шунда кўзда тутилган иш юқори натижа беради; 2) Ишнинг тизимлилиги, яъни ишнинг юқори савияда бўлиши ёки паст натижа кўрсатиши тизимдаги барча жабҳаларнинг ўз вазифасини билиб бажаришига боғлиқ. Бу ўринда яна раҳбарнинг бошқарув тизимини тўғри қўллашига ва ходимларига бўлган муносабатига боғлиқ; 3) замонавий раҳбар иш жараёни билан бир қаторда қўл остида ишлаётганларнинг оилавий шароити билан ҳам қизиқиб кўриши, моддий ва маънавий рағбатлантиришларни амалга ошириб бориши лозим; 4) раҳбар тизимни, яъни иш унуми яхши бўлиши учун ҳеч бир нарсани четда қолдирмаса, ишдан кўзланган мақсадига ҳам эришади, ишчи-ходимлар ҳам самарали иш олиб боришади.

Таннебаум Шмидтнинг лидерлик ҳатти-ҳаракатлари континиумида – раҳбар вужудга келган ҳолат ва жараёндаги ўзининг ролига мос тушадиган ҳатти-ҳаракат турини танлайди⁴¹.

Таннебаум – Шмидтнинг модели.

Алоқаларга мўлжалланган демократик усул				Ишга мўлжалланган авторитар усул		
← Издошлар учун эркинлик ўсиб боради				→ Йўлбошчининг ҳукми ошиб боради		
1	2	3	4	5	6	7

Мазкур моделда раҳбар ҳатти-ҳаракатлари таҳлили асосида унинг авторитар ёки демократ раҳбар сифатида намоён

⁴¹ Лысов О.Е. Менеджмент: Учеб. пособие / СПбГУАП. СПб., 2004. – 174 с

бўлиши баҳоланди. Раҳбарнинг ваколатларини тақсимооти “Таннебаум –Шмидтнинг модели” орқали таҳлил қилиш бошқарув услубини аниқлаш имконини беради.

Раҳбарнинг етти хатти-ҳаракат усулининг хусусиятлари: 1) Раҳбар жамоага қарор қабул қилиш учун эрк беради, ўзи эса уни тасдиқлайди; 2) Раҳбар гуруҳларни аниқ саволлар учун қарор қабул қилишда гуруҳларга танлаш ҳуқуқини беради; 3) Раҳбар муаммони олдинга суради, таклифлар киритишни сўрайди ва ўзи қарор қабул қилади; 4) Раҳбар қарорни ўзи таклиф қилади ва жамоани фикри ва ташаббускорлигини ҳисобга олган ҳолда уларга ўзгартириш киритиш имкони бор деб ҳисоблайди; 5) Раҳбар ғояни илгари суради ва қарорни ўзи қабул қилган ҳолда уни муҳокама қилиш таклифини беради; 6) Раҳбар ўзи қарор қабул қилади ва издошларни ўзининг қарорини ҳақлигига ишонтиради; 7) Раҳбар ўзи қарор қабул қилади ва қўл остидагиларга етказди.

2- жадвал.

Раҳбарнинг бошқарув услуби⁴²

Раҳбар ва ходимлар ҳамкорлиги	Авторитар-аралаш	Демократ	Либерал	Замонавий
Қарор қабул қилиш услуби	Масалаларни яқка тартибда ҳал қилади	Кенгашиб, сўнгра қарор қабул қилади	Раҳбарият топшириғини кутади	Шароитга қараб кенгашади ёки ўзи ҳал қилади
Қарор ижросини таъминлаш услуби	Буйруқ, топшириқ, фармойиш беради	Ваколат доирасида масъулиятни тақсимлайди	Ҳар қандай масъулиятни ўзидан соқит қилади	Вазифаларни ўзи ва ходимлар ўртасида тақсимлайди
Масъулиятни тақсимлаш услуби	Вазифаларни ходимлар зиммасига юклайди	Корхона манфаатини кўзлаб, рағбатлантиради	Ходимлардан ташаббус кутади	Тўғрилигига ишонса, ташаббусни қўллайди, жамоавий қарорни рағбатлантиради

⁴² Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Т.: Янги аср авлоди, 2011.

Таннебаум-Шмидтнинг лидерлик ҳатти-ҳаракати континиумини “The advantages and disadvantages of using internet” мавзусидаги Speaking (сўзлашув) дарсларига жорий қилиниши мисолида кўриб чиқамиз: 1) Ўқитувчи дарс давомида талабаларга “Интернетнинг афзаллик ва ноафзаллик томонлари” мавзусида кейс беради. Муаммони ҳал қилиш учун ўқитувчи талабаларга эрк беради ва талабалар чиқарган қарорни маъқуллайди. Бу уларни эркин фикрлаб, ўз вақтида тўғри қарор қабул қилишга одатланишга ўргатади; 2) Бу ҳолатда ўқитувчи талабалар жамоасини гуруҳларга ажратиб улар ичидан вакиллар танлаб уларга тўғри қарор қабул қилиш ҳуқуқини беради. Бу ҳолат талабаларни жамоа бўлиб ишлаб, ўз вакиллариغا ишонч билдириб, вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш имконини беради; 3) Ўқитувчининг ўзи муаммо моҳиятини очиб беради ва талабалардан ушбу муаммони ечиш бўйича етарли таклифлар олади ва энг мос тушганини танлаб қарор қабул қилади. Бунда ўқитувчи тарбиячи сифатида талабаларни тўғри йўлга бошлашда ёрдам беради, айтилиши вақтда талабаларнинг ҳам фикрлари тинглаб, инобатга олинади; 4) Ўқитувчи интернетнинг фойдаси ва унинг ёшлар тарбиясига етказадиган зиёни ҳақида қарор қабул қилади ва талабаларнинг фикрлари, таклифларини ҳисобга олиб қарорга ўзгартириш киритиш мумкинлигини айтади. Бу ҳам ўқитувчинини талабалар бир фикрга келишида бир туртки бўлиб хизмат қилади, талабалар фикрлари ва таклифлари ҳам инобатга олинади; 5) Ўқитувчи интернет фойдаси, зиёни ҳақида ўзи ғоя беради ва ўзи шу ғояга асосланган қарор қабул қилганини етказди, худди шу ҳолатда ушбу қарорни муҳокама қилишни таклиф қилади. Бу ҳолат аввалгисиларга нисбатан авторитар характерга эга бўлиб, талабаларга ўзлари қарор қабул қилишига имкон бермайди; 6) Ўқитувчи ўзи қарор қабул қилади ва талабаларни ҳам ўзининг фикри тўғрилигига ишонтиради. Талабалар фикри ва таклифлари билан умуман ҳисоблашилмайди. Бу талабаларнинг эркин фикрлашига йўл бермайди; 7) Ўқитувчи бу ҳолат юзасидан ўзи қарор қабул қилади ва шунчаки ўз фикрини жамоага эълон қилади. Талабалар фикрлари билан умуман қизиқмайди.

Бу уларнинг эркин фикрлаши ва аниқ вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш имконини бермайди. Бу ҳолатда талабалар сўзсиз итоаткор, қарорларнинг тўғри-нотўғрилигига қарамай бўйсунадиган одамларга айланади.

Таннебаум-Шмиднинг лидерлик ҳатти-ҳаракати континиуми педагогларга ёш-талабаларни ҳаётий вазиятларда қарор қабул қилиш, вақт менежментига риоя қилиб, муваффақиятларга эришишида ёрдам беради. Ушбу континиумнинг аввалги учта қисми ўқитувчи ва талабаларга ҳамкорликда демократик қарор қабул қилишга ёрдам беради. Тўртинчи қисми нейтрал характерга эгадир. Кейинги уч қисми авторитар характерга эга бўлиб, у талабаларни эркин фикрлашга ва қарор қабул қилишга йўл бермайди.

Херсей ва Бланшард назаридаги бажарувчиларнинг етуклик моделида⁴³ 2-жадвалда кўрсатилганидек бажарувчиларнинг компетенцияси (етуклиги) ва коллектив ёки жамоалардаги бошқарувчанлик услуги баҳоланади. Бажарувчиларнинг компетенцияси бу уларнинг ўз зиммасига жавобгарликни олиши, ақлан таваккал қилиш, мустақил ўз мақсадига эришиши тушунилади.

“Лидерликнинг вазиятли назарияси”Полом Херси (Paul Hersey) ва Кеном Бланшардом (Ken Blanchard)томонидан илк бор 1960 йилда нашрдан чиққан “Ташкилотда ҳулқ-атворни бошқариш” номли китобида ўз аксини топган.

3-жадвал

Херсей ва Бланшард модели.

Фаолият самарадорлиги	Юқори		C2	C3	
	Паст	C1			C4
		31	32	33	34
Бажарувчиларнинг компетентлиги (етуклиги)					

Бажарувчиларнинг компетентлиги (етуклиги) моделда қуйидаги ишлаш қобилияти ҳолатига эга: 31-паст, 32 – чегараланган, 33-етарли, 34 – юқори.

⁴³ Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. — СПб.: Речь, 2007. — 238 с.

Моделда бошқариш услуги қуйидагича кўрсатилган: С1- буйруқ берувчи (авторитар), С2-таъкидловчи, С3 – иштирок этувчи, С4-ваколат берувчи.

Буйруқ берувчи (авторитар) бошқарув услугида ходимлар ўз фикрларини мустақил баён этиш ҳуқуқига эга эмас, бироқ бунда ташкилот ёки бирон бир педагогик жараённинг самарадорлиги паст, чунки уларни фикрини раҳбар инobatга олмасдан ўзи қарор қабул қилади, ҳамда ходимлар хайфсан олишдан қўрқишади.

Ваколат берувчи бошқарув услугида ва ходимларнинг юқори билим савиясида педагогик жараён самарадорлиги паст, чунки юқори малакали ходимлар фаолияти раҳбарият томонидан чегараланган. Бу педагогик жараёнда рағбатлантирилмаганлиги сабабли ваколат берувчи бошқарув услугининг самарадорлиги паст.

Ходимларнинг педагогик жараёнда билим бериш қobili- ятларини чеклаб қўйиш керак эмас, чунки педагогик жараённинг самарадорлиги пасаяди.

Херси и Бланшара лидерликнинг вазиятли назарияси

Бўйсинувчиларнинг характеристикаси	Етакчининг қабул қилинган усули
Тайёргарлик даражаси паст	Тушунтириш (вазифаларга қизиқиш кучли, ўзаро муносабатлар қизиқиш суст)
Тайёргарлик даражаси ўртача	Ишонтириш (вазифаларга қизиқиш кучли, ўзаро муносабатлар қизиқиш сезиларли даража юқори)
Тайёргарлик даражаси юқори	Иштирок (вазифаларга қизиқиш кам, ўзаро муносабатлар яхши)
Тайёргарлик даражаси ўта юқори	Ваколатларни бериш (вазифаларга ва ўзаро муносабатларга қизиқиш суст)

Хулоса қилиб шунини таъкидлаш лозимки, тизимли таҳлил асосида қарорлар қабул қилишда раҳбар тингловчилар билан эркин суҳбат олиб бориб бир мавзунини мустақил муҳокама қилганда ушбу модел юқори самара беради. Зеро Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримов

таъкидлаганидек, “раҳбарлик ва етакчи лавозимларда ўтирган шахслардан эски қараш ва ёндашувлардан, иш услубларидан бутунлай воз кечиб, янгича фикрлашни, ишни ташкил қилиш ва бошқарув тизимини замон талаблари даражасига кўтаришни тақозо этмоқда”⁴⁴.

Херсей ва Бланшард назариясида бажарувчиларнинг етуклик моделини бошқарув жараёнида, ишни самарали ташкил қилишда, хусусан, педагогик фаолиятда қўллаш юқори натижа беради. Херсей ва Бланшард назариясида педагогик маҳорат компонентлари касбий вазифаларни бажариш учун зарур бўлган кўникмаларни белгилайди. Булар педагогик ижодкорлик, касбий компонентлик, эмпатия, педагогик мулоқот ва креатив тафаккур. Педагогик компетентлик деганда педагогик функцияларни муайян тарихий даврда қабул қилинган меъёрлар, стандартлар ва талабларга мувофиқ бажаришга тайёрлик ва қодирликни белгиловчи профессионал-шахсий тавсиф тушунилади. Инсоннинг **касбий лаёқати** – муайян иш функцияларини ўзлаштириш ва муайян соҳада самарали фаолият кўрсатиш учун зарур бўлган қобилиятлар, жисмоний, руҳий ва ахлоқий фазилатларнинг зарурий мажмуи. Педагогик фаолиятга лойиқликни тавсифловчи шахсий фазилатлар қаторига кузатувчанлик, ташкилотчилик қобилиятлари, ўзига ўта талабчанлик киради.

Компетентлик уч муҳим омил билан боғлиқ бўлган замонавий педагогик технологияларни ўзлаштиришни назарда тутади: 1) бошқа одамлар билан муносабатлар маданиятини; 2) ўз фаолият соҳаси ҳақида ахборот олиш кўникмасини; 3) ўқув ахборотини бошқаларга бериш кўникмасини.

“Коучинг” (инг. coaching) усули⁴⁵ нинг муаллифи АҚШлик Тимоти Голлвей бўлиб, бу усул у томонидан 1974 йилда таклиф қилинган. Ушбу усул кундалик турмушда ва ишлаб

⁴⁴ Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллигининг 25 йиллиги муносабати билан ўзбекистон халқига байрам табриги // <http://uza.uz/oz/politics/uzbekiston-respublikasi-davlat-mustaqilligining-25-yilligi>.

⁴⁵ Парслоу Э., Рэй М. Практическая психология - парслоу э., рэй м. - коучинг в обучении: практические методы и техники // <http://dedurre.ru>; Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.

чиқаришнинг турли соҳаларидаги муаммо ва масалаларнинг ечимини топишда кенг қўлланилади. Шунингдек, ўз фаолиятида маълум ютуқларга ва муваффақиятларга эришган ва уларни янада мустаҳкамлаш ва ривожлантириш истагида бўлган шахслар фаолияти учун ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Шу сабабли ҳам коучинг усулини “ривожлантирувчи маслаҳат” усули деб ҳам аталади. Коучинг ижодий фикрлашни ривожлантирувчи усулдир.

Коучинг усули шахсий ва касбий фаолиятдаги маҳсулдорликни максимал оширишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди. Коучинг усули қуйидаги босқичларда амалга оширилади: 1) Коучинг мақсадини аниқлаш. Бунда, “коуч” (мураббий, тренер, устоз) билан мижоз ўртасидаги муносабат қоидалари белгилаб олинади; 2) Мавжуд ҳолат таҳлил қилинади; 3) Вазифалар белгиланиб, амалга ошириш йўллари аниқланади; 4) Ҳаракат режаси ишлаб чиқилади; 5) Режанинг амалга ошириш жараёнида қўллаб-қувватлаш ва назорат йўлга қўйилади.

Коучинг усулининг моҳияти, инсон имкониятларини тўла ишга солишни таъминловчи технология бўлиб, кўпроқ ижодий фикрлашга йўналтирилган. Усулнинг асосий вазифаси бирор нарсага ўқитиш эмас, балки инсон ўз фаолияти жараёнида ўзи ва жамият учун зарур бўлган билим ва кўникмаларни мустақил излаб топиши ва ўрганишига тўртки беришдан, шароит яратишдан иборатдир.

Коучинг усулидан турли фанларни самарали ўқитишда кенг фойдаланиш мумкин. Таълим жараёнида «Коучинг усули»ни қўллаш ўқитувчи фаолиятини шаклан ва мазмунан ҳар томонлама бойитишга хизмат қилади. Таълимда бу усулнинг моҳияти ўқувчиларга билим ва кўникмаларни ўргатиш эмас, балки уларда таълим олишга, ўқиш ва ўрганишга бўлган қизиқишни, ички иштиёқни шакллантириш, ўқиш, ўрганишнинг туб моҳиятини англаш, ўқувчиларнинг таълим олишдаги кучли томонларини аниқлаш, уларнинг ижодий имкониятларини рўёбга чиқаришга шароит яратиш орқали таълим жараёнини қизиқарли ва самарали ташкил қилишдан иборатдир. Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки,

мазкур усул доирасида коучнинг (мураббий, устоз) асосий вазифаси ўқитиш эмас, балки ўқувчилар қалбида ўқиш ва ўрганишга хоҳиш-истак ва қизиқишни шакллантиришдир.

Мисол учун, хорижий тил буйича мутахассис бўлган ўқитувчи талабаларга тил бўйича билим ва кўникмаларни бериш, уларни оралиқ ва якуний назорат ишларига тайёрлаш билан чекланмай, балки уларда ижодий фикрлаш, берилган мавзу юзасидан мус-тақил изланиш кўникмаларини шакллантириш, муҳими уларнинг имкониятларини тўлиқ рўёбга чиқаришлари учун шароит яратиб бериш орқали ўзларига ишонч ҳиссини уйғотишга эътибор қаратиши лозим. Бу ўз навбатида анъанавий таълим жараёнидан, шахсга йўналтирилган таълим жараёнига ўтишни таъминлайди. Қолаверса, талабаларнинг келгусида шахсий ва касбий фаолиятларида учраши мумкин бўлган муаммоли вазият ва масалалар юзасидан мақбул қарор қабул қилиш ва муқобил ечим топа олишлари учун муҳим аҳамият касб этади.

Аналогия усули⁴⁶ (юнон тилидан таржимаси – мос келиш, ўхшашлик) – икки бир-бирига ўхшайдиган объектлардаги бир хилликлар, уларнинг шакллари ва улар ўртасидаги мантикий алоқадорлик. Аналогия – илмий ва таҳлилий ахборот фаолиятининг энг самарали усулларида биридир. Тизимли таҳлилда аналогия усулини татбиқ қилишда турдош ҳодисаларнинг ўхшашлигини эмас, булки тафовут жиҳатларини ўрганиш фойдалироқдир. Аналогиялар бир қанча турдош ҳодисаларни топиш асосида гипотезаларни илгари суришда ҳал қилувчи рол ўйнайди.

Аналогия усули 1952 йилда америкалик У. Гордон томонидан таклиф қилинган. Унга инсон миёсидаги сўзлар, тушунчалар, ҳис-туйғулар, таассуротлар каби ассоциатив муносабатларни шакллантириш мақсадида асос солинган. Аналогия ассоциацияларнинг энг яхши ҳаракатга келтирувчиси ҳисобланади. У ўз навбатида ижодий имкониятларни юзага келишида туртки бўлади. Аналогияларнинг қуйидаги турлари фарқланади: 1) Тўғри аналогия – бир-бирига ўхшаш топши-

⁴⁶ Уемов, А.И. Аналогия в практике научного исследования. – М : Наука, 1970. – 264 с

риқлар, бизнес ғоялар ва уларга мос келувчи элементларни қидириш мақсадида амалга оширилади; 2) Шахсий аналогия – техник топшириқлар ва бизнес муаммоларни ечиш объектини ўзида намоён қилади. 3) Символик аналогия – ихтиро топшириқлари ва бизнес муаммоларни шакллантиришда образлар ва қиёслашлардан фойдаланилади; 4) Фантазияли аналогия – унда топшириқ ёки бизнес муаммога фантазияли восита ва шахслар киритилади.

Ҳар бир турда аналогияни излашнинг ўз қоидалари мавжуд. Агар аналогиянинг қуйидаги таснифини келтирсак бу янада аниқ ва равшан бўлади: тўғри – реал, фантастик- ноаниқ (но-реал), субъектив-жисмоний (моддий), символик (рамзий) – мавҳум (абстракт). **Тўғри аналогия:** Табиатда, инсон билимларининг турли жабҳаларида бир хил муаммолар ечимини кўриб чиқишга йўналтирилган усулдир. **Биологик аналогия:** алоҳида эътибор қаратиш лозим. Табиатда ғоялар заҳира-си туганмасдир. Кўприк ва ўргимчак, юрак ва насос, дельфин терисининг тузилиши – сувости қайиқлари учун юмшоқ қоплама (жилд)дир. **Субъектив аналогия:** Шахсга хос аналогия эмпатия. Объектнинг ҳолатини тушуниш ва тасаввур қилиш мақсадида, у билан бирлашишга уриниб, такомиллаштирилаётган объект образида яшаш, яъни бошқа киши «қиёфаси»га кириш усули. Масалан, агар у вертолёт винти парраги вазифасини бажарса, у нимани ҳис қилади, унга қандай кучлар таъсир кўрсатади: футбол коптоғи ролида у нимани ўзида ҳис қилади? Бирор ким ёки бирор нима ролига киришда ижодий ёндашиш. Бирор ким ёки бирор нима ролига киришда худди актёр каби машқ қилинади, билим кўникмаларни, ижодий тасаввурни ривожлантириш зарур бўлади. **Символик (рамзий) аналогия.** Вазифани ифодалашда символик ўхшашликнинг моҳиятини акс эттирувчи шеърӣй ўхшатмалар, образлар ва метафоралардан фойдаланилади. Муаммо асосида турган зиддият моҳиятини яққол кўрсатиш лозим. Символик ўхшашликни топиш “китобнинг номини излаш” усулини осонлаштириши мумкин: 1) Муаммонинг ифодаланишидан калит сўз ажратиб олинади; 2) Ундан сўнг икки оғиз сўз билан ушбу парокс сақловчининг маъзини образли аниқлаш керак. **Фантастик аналогия.** Вазифани

фани бажариш учун қандайдир нореал, фантастик воситалар (масалан, вазифа шартига кўра талаб қилинадиган нарсани бажарувчи сеҳрли таёқча ёки қаҳрамон) киритиш таклиф қилинадиган усулдир. Ушбу усул инсон фаолиятининг турли соҳаларида ечимлар топиш учун қўлланилади. Аналогияни тизимли қўллаш доираси моделлаштиришда кенг қўлланиладиган аналогик назариясидир. Аналогиянинг қўлланилиши янги ғояларни излаш ва ижодий масалаларни ҳал этиш учун интеллектуал усуллардан биридир. Бу усулнинг мақсади ўйлашни максимал даражада тўхтатиш, масаланинг асл моҳиятини аниқлашда психологик (руҳий) инерциянинг таъсирини камайтиради.

Аналогия усулининг мазмуни шундаки, аналогик тахминнинг тўғрилиги ҳақидаги саволни беради, аммо у ёки бу ҳолат ҳақида аниқ фикрга олиб келади.

Аналогиялар кўрилган бир хиллик туфайли масалани таниш йўл билан ҳал қилиш имконини бериб, маълум даражада нотанишни танишга айлантиради, муаммонинг янги асл ечимини топишга олиб келади.

“Синектика” услуги – махсус профессионаллар гуруҳи билан турли ўхшашликлар ва ассоциациялардан фойдаланган ҳолда вужудга келган муаммони «ёпирилиб» ўрганиш йўли билан ғоя излаш услуги. Синектика услуги – энг тўғри жавобларни мутахассислар эмас, балки ўрганилаётган масалаларни юзаки билувчилар таклиф этиши усули. Касбий нуқтаи назардан бир-биридан мутлақо фарқ қилувчи кишилар гуруҳи турли соҳаларда қарорлар қабул қилиши мумкин. Бунинг учун уларни муайян усуллар билан «қуроллантириш» зарур. Бу усуллар ёрдамида янги, ноодатий, ўзига хос қарорлар ишлаб чиқирилиши мумкин.

Синектиканинг бошланғич босқичида иштирокчиларнинг муаммонинг ҳал қилишда аналогиялардан фойдаланилади. Маълум қарорлар рад этилади. Кейин махсус муҳокама жараёнида қарорга тўсқинлик қиладиган муҳим қийинчиликлар, қарши фикрлар аниқланади. Муаммони ишлаб чиқишнинг янги шакллари асосида мақсадлар аниқланади. Кейинроқ аналогияларни келтириб чиқарадиган махсус масалалар ёрдамида ғоялар ва қарорлар қидириш амалга оширилади.

Олинган қарорларни баҳолаш ва назорат қилиш талаб қилинади.

Гирлянд ассоциацияси ва метафораси усули⁴⁷ – Генрих Буш томонидан инсон креативлиги потенциаларини янада юқори чўққига чиқариш мақсадида ўйлаб топилган. Бу усул 20 асрнинг 70 йилларида фокуслаш усули асносида вужудга келган. Ижодиётнинг эвристик усул технологияси бўлиб, объектларни ривожланишини тасвирловчи фокусли ифода-лаш усули⁴⁸. Ушбу усул орқали синов ва тадқиқотларни янада чуқурроқ англаш мумкин бўлади. Ушбу усулдан айниқса янги нарсa, фикр ва ғоя ўйлаб чиқишга йўналтирилган касб эгалари кенг фойдаланишлари мумкин. Агар биз “Гирлянд ассоциацияси ва метафораси усули” ҳақида гапирсак, энг аввало унинг фокал объектлар усули эканлигини ва у ижодий ёндашиш орқали амалга ошишини алоҳида таъкидлашимиз лозим. Гирлянд ассоциацияси ва метафораси усули”ни қуйидаги жараёнларда кўриш мумкин бўлади: 1) Объектнинг синонимларини топиш ва шу орқали синонимик гирлянда ҳосил қилиш мумкин. М: институт, олийгоҳ, ОТМ, в.х.к. 2) Тахминий от сўз туркумига кирувчи сўзлар мажмуини тахминий танлаш орқали ҳам гирлянд элементларини ҳосил қилиш мумкин. Уларнинг бир нечтаси масаланинг ечимини топишда маълум ғояларни юзага келтиради. М. Институт олий таълимга эга бўлиш мумкин бўлган муассаса ва илмий текширув олиб бориладиган идора в.х.к. 3) Гирлянда элементларини турли сифатлар орқали изоҳладиган отлар ёрдамида ҳам бойитиш имкони мавжуд. Бу сўзлар белгини аниқловчи гирлянда ҳисобланади. М. Институт сўзига чет тиллар институти ёки энг обрўли институт каби сифатлар орқали ҳам ёндашиш мумкин. 4) Эркин ассоциацияли гирлянданинг генерациялаш. Ушбу соҳада энг муҳим аҳамият элементларга турли хил

⁴⁷ <http://school-collection.edu.ru>Метод гирлянд ассоциаций и метафор.

⁴⁸ Peter Coy. The Creative Economy. BusinessWeek Magazine. August 28, 2000. [Электронный ресурс] // http://www.businessweek.com/2000/00_35/b3696002.htm; Агеенкова, Е.К. Способ поиска решений творческих задач / Е.К. Агеенкова. // Психотехники и измененные состояния сознания: сб. материалов Второй международной научной конференции, 12-14 декабря 2013 г., Санкт-Петербург / Отв.ред. С.В. Пахомов. – СПб.: РХГА, 2015. – С. 92-100.

саволларни бир неча бор берилиши орқали амалга оширилади. Берилган саволлар такрорланганлиги туфайли объект ҳақидаги тушунча янада аниқ тасаввурга эга бўлиб борилади. М. Институт деганда нима ёдга келади? Саволи бир неча бор такрорланганда масала чуқурлаштирилади. Институт бу олийгоҳ, илм олинадиган жой, бино, ёшлар жамоаси фаолият кўрсатадиган жой. 5) Эркин ассоциациялар гирляндаси синонимларининг элементлари комбинацияси натижасида муаммо ечимининг янги ғоялари юзага келади. 6) Рационал ғояларни баҳолаш ва танлаш. Рационал бўлмаган фикрлар турининг барчаси орқали масалани таснифлаш энг муҳим аҳамият сифатида таклиф қилинади.

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ТИЗИМЛИ ТАҲЛИЛ УСУЛЛАРИ

Самарали бошқарувни ташкил этиш масалаларини тадқиқ этиш тарихан шаклланиб келмоқда. Лекин бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида фойдаланиш, мақсадга йўналтирилган бошқарувни амалга оширишга доир қарашлар XX асрнинг иккинчи ярмида ўрганила бошлади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш турли фан соҳаларида фанлараро ўрганилишини Б.Г.Ананьева, А.Л.Журавлева, Д.Н.Завалишина, А.Ф.Иоффе, А.Н. Леонтьева, Б.Ф.Лмова, Д.Мартин, А.В.Флипова ва бошқа хорижлик олимлар тадқиқотларида ўрганилганлигини кўришимиз мумкин⁴⁹.

Замонавий жамиятда ахборот-коммуникацион технологияларни ривожланиши, “электрон ҳукумат” тизимини жорий этилиши бошқарувда самарадорликка эришишнинг янги босқичини вужудга келтирди. Шубилан бир қаторда бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида фойдаланиш бошқарувда **“New public management** (“янги давлат бошқаруви”) ва **“Good governance”** (“Самарали давлат бошқаруви”)ни жорий этилишида намоён бўлди. Инқирозли вазиятлар, ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг барқарор ривожланишига тўсқинлик қилувчи омилларни вужудга келиши бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради. Мазкур ҳолатларда бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида фойдаланиш, муаммони тизимли ўрганиш натижага йўналтирилган бошқарувни амалга ошириш имконини беради.

Замонавий истиқболли бошқарув кадрлари нафақат бошқарув соҳасидаги билимларни билиши, балки уни реал ҳаётга қўллай олиш кўникма ва малакасига эга бўлиш, балки мавжуд ноаниқ вазиятни бошқара оладиган, ташкилотни

⁴⁹ Д.В.Шепетько. Роль системного анализа в принятии эффективных управленческих решений. // Ученые записки Орловского государственного университета. №5 (55). 2013 г. Стр. 298

истикболдаги ўсиш суръатларини баҳолай оладиган, стратегик режалаштириш имкониятига эга бўлиши учун тизимли таҳлил усуллари билиши муҳим аҳамият касб этади.

Тизимли таҳлилни амалга оширишда тадқиқот усули, аниқроғи тизимли таҳлил усули раҳбарнинг фаолиятини самарадорлигини таъминлайди. Тизимли таҳлил усули чуқур таҳлил ўтказишни таъминлаш баробарида, қарор қабул қилиш, қарор вариантларини шакллантириш учун ҳам хизмат қилиши лозим. “Жамиятимизнинг замонавий ривожланиш шарт-шароитларида бошқарув жараёнида қабул қилинадиган қарорлар сифати бевосита бошқарувга тадқиқий ёндашишни талаб этади”⁵⁰.

Ташкилот (муассаса)ни бошқаришда раҳбар кадрлар ва ходимлар фаолиятига таъсир кўрсатувчи, шунингдек, муассаса фаолиятини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этувчи асосий жараёнлардан бири қарор қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлаш жараёни ҳисобланади. Мазкур жараёнда қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлаш кўп жиҳатдан раҳбарларнинг бошқарув соҳасидаги билими, кўникма ва малакаси, касбий тажрибаларига, бажариладиган вазифаларнинг хусусиятларига боғлиқ бўлади.

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил (Функционал таҳлил, моделлаштириш усули, янги тизимли таҳлил усули, “бир нечта кетма-кетлик таснифлаш” усули, “нима учун беш” усули, “алоқалар диаграммаси” усули ва ҳоказо) усулларида тўғри фойдаланиш юқори натижаларга эришиш имконини беради.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Олдимизда турган кенг кўламли вазифаларни самарали ҳал этиш, энг аввало, давлат раҳбари сифатида шахсан мендан, давлат ҳокимиятининг учта тармоғидан, шунингдек, барча раҳбар ва мансабдор шахслардан қатъий интизомни талаб этади. Ишимизни

⁵⁰ Юрасова М.В. Специфика применения научных подходов в исследовании систем управления / М.В. Юрасова // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. - 2010. - № 3.

тўғри ташкил этиш, унинг самарадорлигини таъминлаш, бутун бошқарув тизими фаолиятини сифат жиҳатидан замон талаблари даражасига кўтаришни бугун ҳаётнинг ўзи талаб этмоқда. Албатта, биз режалаштираётган барча ўзгаришларнинг ниҳоятда кўпқиррали ва ўта муҳим эканини мен чуқур тушунаман. Бироқ, йўлимизда қандай тўсиқ ва қийинчиликлар, кескин ва долзарб муаммоларга дуч келсак ҳам, шошма-шошарлик билан, пала-партиш қарорлар қабул қилишга, яхши ўйлаб кўрилмаган хатти-ҳаракатларга йўл қўйишга ҳаққимиз йўқ”⁵¹ деб таъкидлашлари, замонавий ҳар бир раҳбардан бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида самарали фойдаланишни тақозо этади.

Қуйида самарали бошқарув қарорлари қабул қилишда тизимли таҳлил усулларида фойдаланиш имкониятларини таҳлил қиламиз.

Функционал таҳлил⁵² – ҳодисаларни уларнинг бажарадиган вазифалари нуқтаи-назаридан тушунтириш. Функционаллик тамойили – тузилма ва функцияни тизим фаолиятида функцияни устуворроқ хусусиятларини кўриб чиқишдан иборат. Бу тамойил ҳар қандай тузилма тизим функцияси ва унинг қисмлари билан чамбарчас боғлиқ эканлигини тасдиқлайди. Тизимга янги функциялар берилган ҳолатда янги функцияни эски схемага тиқиштиришга уринмасдан тизимнинг тузилмасини қайта кўриб чиқиш фойдалидир. Бажарилаётган функциялар қайта ташкил этилиши сабабли, функциялар ва тузилмаларни алоҳида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ. Ўз навбатида, жараёнлар қуйидаги турли кўринишдаги оқимларни таҳлил қилишга олиб келади: 1) моддий оқим; 2) қувват оқими; 3) ахборот оқими; 4) ҳолатлар алмашуви.

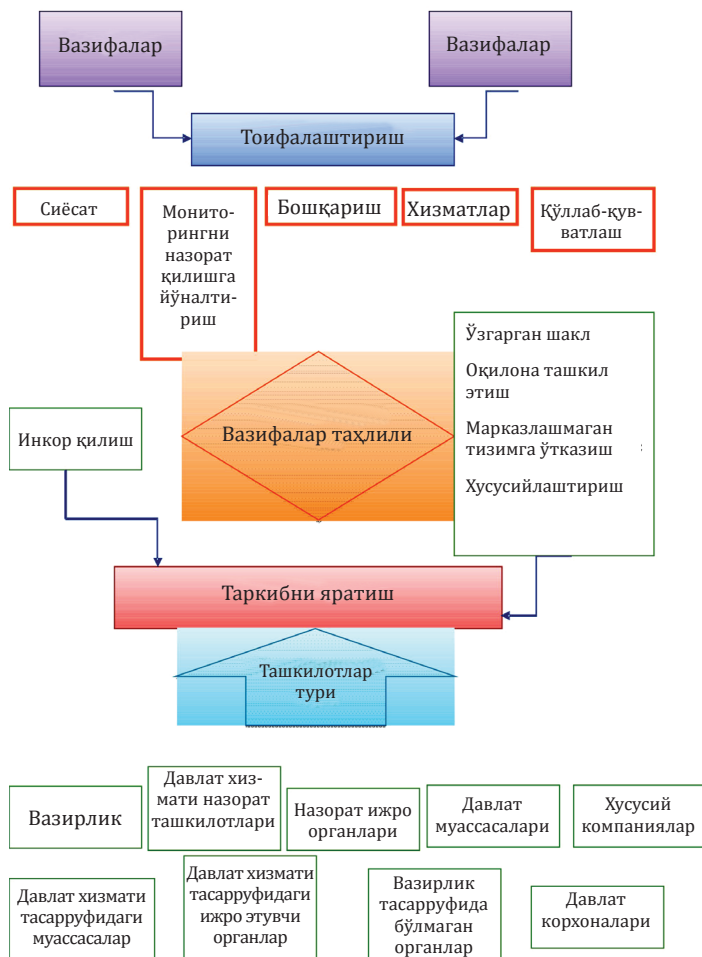
Берилган маълумотлар асосида, таҳлилнинг биринчи босқичида, амалда бажариладиган вазифаларнинг рўйхати-

⁵¹ Ш.М.Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь.

⁵² Копачевский Н.Д. Функциональный анализ: Учебное пособие. – Симферополь: НИЦ КИПУ, 2008. – 140 с.

ни тузиш лозим. Бунда, рўйхат тузишда вазифаларнинг ман-тиқан бир-бирига боғлиқ ва алоқадорлигини ҳисобга олиш керак. Бу ишда ҳар бир аниқланган вазифага маълум андоза-ни қўллаш фойдали.

Мисол тариқасида қуйидаги андозани келтирилади.



6-чизма. Функционал таҳлил

Биринчи функционал таҳлил 1997 йил Болгарияда бўлиб ўтган. Бу ерда маъмурий координациялар ташаббуслари учун замин тайёрланган. Узоқ давом этган таҳлил 2000 йилда давлат веб-саҳифасида ниҳоясига етказилди. Ҳозирги пайтда у давлат органлари томонидан чиқарилган барча янги қарорларнинг тўлиқ тасвирини ўзида акс эттиради. У давлат органлари ҳақидаги маълумотларни мунтазам кузатиб боришни таъминлайди.

Моделлаштириш усули⁵³. Тизимли таҳлилнинг ажралмас қисми моделлаштириш бўлиб бу моделни яратиш, унинг хоссаларини ўрганиш ва олинган маълумотларни моделлаштирилаётган тизимга ўтказишни ўз ичига олувчи муайян тизимни тадқиқ қилиш жараёнидир. Муайян тизим хатти-ҳаракатини тасвирлаш, изоҳлаш ва башорат қилиш, моделлаштиришнинг умумий вазифаларидир. Оқилона ёки оқилонага яқин ечимларни (қарорларни) топиш, ечимларнинг самарадорлигини баҳолаш, тизимнинг хоссаларини (ўзгаришларга таъсирчанлиги, хусусиятларнинг аҳамияти ва ҳ.к), аниқлаш, тизим хусусиятлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни ўрнатиш, замонавий ахборотни кўчириб ўтказиш моделлаштиришнинг асосий мақсадлари бўлиши мумкин.

“Модел” атамаси ўта кўп сонли талқинларга эга. Энг умумий кўринишда биз моделнинг қуйидаги таърифига таянамиз. **Модел** – бу аслият (прототип) билан ўхшашликка эга бўлган ва аслиятнинг хатти-ҳаракатини тасвирлаш ва/ёки изоҳлаш ва/ёки башоратлаш воситаси бўлиб хизмат қиладиган объект. Аслиятнинг барча хоссаларини эмас, балки тадқиқот учун аҳамиятли бўлган соддалаштирилган қиёфасини бериш моделнинг энг муҳим сифати.

Мураккаб тизимлар бажариладиган жараёнлар (вазифалар), тузилма ҳамда замондаги хатти-ҳаракати билан хусусиятланади. Ушбу жиҳатларни муносиб тарзда моделлаштириш учун ахборотлашган тизимларда бир-бири билан кесишувчи функционал, ахборотлашган ва хатти-ҳаракат моделлари фарқланади.

⁵³ Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ РД IDEF0 – 2000. – М.: Госстандарт России, 2000

Мураккаблиги, катта моддий ҳаражатлар талаб қилиши, мислсизлиги, тажриба ўтказишнинг давомийлиги сингари қатор сабабларга кўра табиий тажрибалар ўтказишнинг имкони бўлмаган тизимларда моделлаштириш алоҳида аҳамият касб этади. Масалан, “тинч замонда уруш қилиб бўлмайди”, тизимларнинг айрим турларини табиий синовдан ўтказиш уларни бузиш билан боғлиқ бўлиши мумкин, бошқарувнинг мураккаб тизимларини тажрибада текшириб кўриш учун узоқ вақт зарур ва ҳ.к.

Моделлар қўлланиладиган уч асосий соҳани: ўқитиш, илмий тадқиқотлар, бошқарув тизимларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Ўқитишда моделлаштириш ёрдамида турли объектларни акс эттиришнинг юксак кўргазмалилик даражасига эришилади ва булар ҳақидаги билимларни етказиб бериш осонлашади. Булар асосан тизимни тасвирлаш ва изоҳлашга имкон берадиган моделлар.

Илмий тадқиқотларда моделлар назария ва амалиёт ривожини таъминлаган ҳолда янги ахборотни қайд қилиш ва тартибга солиш имконини беради. Бошқарувда моделлар қарорларни асослаш учун қўлланилади. Бундай моделлар тизимларни ҳам таърифлашни, ҳам изоҳлашни, ҳам уларнинг хатти-ҳаракати олдиндан айтилишини таъминлаши лозим. Моделлаштиришга қуйидаги усулларни мисол қилиш мумкин:

1) Аниқловчи моделлаштириш - тасодифий таъсирлар мавжуд бўлмаслиги фараз қилинадиган жараёнлар ва ҳодисаларни акс жараёнларни ҳисобга олади. Турғун моделлаштириш объектнинг вақтнинг қайд қилинган давридаги ҳолатини тасвирлаш учун хизмат қилса, ҳаракатчан моделлаштириш замондаги объектни тадқиқ қилиш учун хизмат қилади. Шу аснода ўхшаш (узлуксиз), узук-узук ва аралаш моделлар билан иш кўрилади.

2) Кўргазмали моделлаштириш - бунда кишининг аниқ объектлар тўғрисидаги тасаввури асосида объектда кечаётган ҳодисалар ва жараёнларни акс эттирувчи кўргазмали моделлар яратилади. Ўқув плакатлари, расмлар, чизмалар, диаграммалар ана шундай моделларга мисолдир.

3) Гипотетик (фаразловчи) моделлаштириш – бу метод

асосида тадқиқотчининг объект тўғрисидаги билим даражасини акс эттирувчи ва ўрганилаётган объект кириши ва чиқиши ўртасидаги сабаб-оқибат алоқаларига таянадиган аниқ объектдаги жараён кечиши қонуниятлари тўғрисидаги фаразлар қарор топади. 4) Рамзий моделлаштириш – аниқ объект ўрнини босадиган мантиқий объектни яратишнинг сунъий жараёнидан иборат ва аломатлар ҳамда рамзларнинг муайян тизими ёрдамида объектнинг асосий хоссаларини ифодалайди. Тилшуносликда моделлаштириш асосида тадқиқ қилинаётган нарсга соҳасидаги тушунчалар йиғиндидан шакллантирилган қандайдир тезаурусни (бирор тилни мукамал луғатни) ташкил этади, шу аснода бу йиғинди қайд этилган бўлиши лозим.

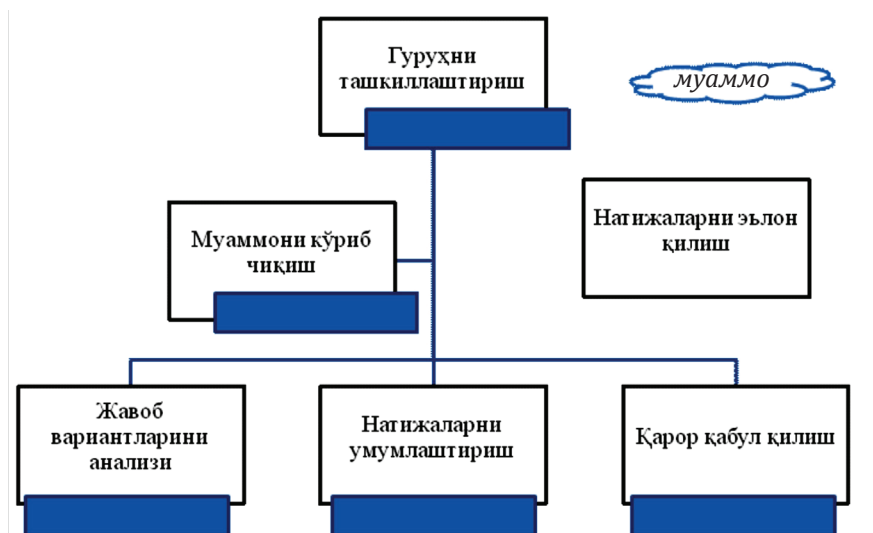
Янг тизимли таҳлил усули⁵⁴. Ҳозирги кунда мамлакатимизда бошқарувни номарказлаштириш, миллий иқтисодиётни яхшилаш учун олиб борилаётган ишлар ривожланмоқда. Бунда анъанавий соҳалардан ташқари, тизимли таҳлил қилиш, дастурли бошқариш, автоматлаштирилган бошқариш тизимларини яратиш, иқтисодий ва математик моделлар, электрон ҳукумат тизимида ва бошқалар фойдаланиш замонавий йўналишларда олиб борилмоқда. Янг тизимли таҳлил усули ташкилот фаолиятидаги муаммоларни, ғояларни тизимни таҳлил қилиш, ташкилотлар самарадорлигини ошириш учун кенг қамровли ва изчил ёндашув ҳисобланади.

Тизимли таҳлил усули қарор қабул қилувчи ёки бирор бир ҳолат юзасидан аниқлик бўлмаганда қўлланилади. Бундай ҳолда, муаммони барча унсурларини ҳисобга олган ҳолда бир тизим деб тасаввур қилиш лозим. Вазият унсурларини аниқлаб, баҳолаб берувчи шу соҳа вакилларини жалб қилиш усулини олимлар «ролл ўйин» деб номлаган. Бунда муаммонинг оптимал ечим топиши учун турли ёндошувларни қўллаш лозим. Тизимли таҳлил усулига биринчилардан бўлиб Стенли Янг ҳаётга тадбиқ қилган. Янг 1963 ва 1964 йилларда ўзининг та-

⁵⁴ Стэнли Янг. Системное управление организацией. конструирование организаций – состояние, значение, проблемы. Вступительная статья С.П.Никанорова // Гуманитарные технологии информационно-аналитический портал/ <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5817/5818>

жрибада синалган ва натижаларга эришган фикрларини нашр қилди. «Бирор бир ташкилотни муаммони ҳал қилувчи тизим, деб тасаввур қилиш лозим» дейди олим.

Стенли Янгнинг тизимли таҳлил ўтказиш усули 10 та босқичдан иборат: 1) Ташкилот мақсадини аниқлаш; 2) Ташкилот муаммосини топиш; 3) Муаммони ўрганиш ва ташхис қўйиш; 4) Муаммони ҳал қилиш йўллари излаш; 5) Барча алтернативларни баҳолаш ва энг яхшисини танлаш; 6) Қарорнинг ташкилот мақсадларига мослиги; 7) Қарорни тасдиқлаш; 8) Хулосага тайёрлаш; 9) Қарорни ижро назорати; 10) Қарорнинг самарадорлигини баҳолаш.



7-чизма.

“Бир нечта кетма-кетликда таснифлаш” усули⁵⁵, морфологик таҳлил усулини бир варианты бўлиб, тадқиқ қилинаётган мавзунини тўғри тушуниб қабул қилиши учун бир неча

⁵⁵ К. В. Воронцов. Математические методы обучения по прецедентам (теория обучения машин) // <http://www.ccas.ru/voron>; Федорова Т.С. Творчество в образовании: Учебное пособие. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2006. - 134 с; Журавлев В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества // Креативная экономика – № 5 (17), Май 2008

қатламли морфологик “фильтр”га асосланади. Ушбу усул, объект таҳлилига асосланиб янги ғояларни топишда ёрдам беради. “Бир нечта кетма кетликда таснифлаш” усулини амалга оширишда қуйидаги қоидаларга амал қилинади: 1) муаммо қўйилади; 2) объектнинг асосий параметрлари кўрсатилади; 3) берилган параметрлар ечилиши учун вариантлар кўрсатилади; 4) ушбу усулни ечиш учун муаммо муҳокама маси ташкиллаштирилади (7-чизма)

Мисол учун ушбу усулни педагогик фаолиятда япон тилида иероглифларни бўлимларга бўлиш ва калитларини ўрганиш дарсида қўллаш мумкин. Вазифа: иероглиф бўлимларга ажратилади. Ва уларнинг калитларининг бир неча хили берилади. Талабалар бир хил калитли иероглифларни йиғиши керак бўлади. Кетма кетликда таснифлашда, аввал чап томондаги калит белгилар, сўнг ўнг томондаги белгилар йиғилади (иероглиф тузилишига кўра остки ёки устки бўлиши ҳам мумкин). Гуруҳ натижалари умумлаштирилиб, доскага илинади, хатолар устида ишлаб, ишлар баҳоланади.

“Нима учун беш” усули⁵⁶ – инсон фаолиятининг турли соҳаларида муаммолар таҳлили жараёнида ва уларнинг пайдо бўлишидаги илк сабабларни ўрганиш мақсадида 1930-йилда Сакити Тойота томонидан ишлаб чиқилган. Усул мақсади муаммоларни самарали ечишда асосий сабабларни излашни таъминлаш. Бу жараёнда ҳаракатлар режаси қуйидагича бўлади: 1) Ечилиши керак бўлган асосий муаммони аниқлаш; 2) Кутилаётган муаммо юзасидан ўзаро келишув; 3) Муаммо ечимини излашда охириги натижадан бошлаш ва тескари йўналишда бу муаммо нима учун пайдо бўлганлигини изоҳлаш керак; 4) Мавжуд жавобни муаммо остига ёзиш; 5) Агар жавобда муаммонинг илк ечими бўлмаса яна нима учун саволини бериш ва жавобни муаммо остига ёзиш

⁵⁶ И.Н.Иванов. Применение методов бережливого производства на предприятии // Уральского государственного аграрного университета, <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/694.pdf>; <https://sites.google.com/site/asapleansixsigma/home/instrumenty-kontrola-kacstva/sbor-dannyh/5-why>

керак; 6) Нима учун саволини муаммонинг илк сабаби аниқ бўлгунча беравериш керак; 7) Агар жавобда муаммо ечими бўлса ва гуруҳ бунга қўшилса жавобни қабул қилишга қарор қилинади.

“Бешта нима учун?” усули ҳақида шуни айтишимиз мумкинки, у янги усул эмас, чунки болалигимизданоқ биз учун тушунарли бўлмаган нарсаларга нима учун саволини бераверамиз. Лекин шуни таъкидлаб ўтиш керакки сабаб-оқибат муносабатларини ўрганиш ғояси муаллифи Сукрот ҳисобланади.

Бу усулдан XX-асрнинг 70-йилларида Тойота компаниясида фойдаланилган. “Беш” рақами шартли бўлиб, муаммо ечимини топиш учун ундан кам ёки кўп бўлиши мумкин. Усулнинг афзалликлари: 1) Содда кўринишга эга; 2) Муаммонинг илк сабабини аниқлашга ёрдам беради; 3) Муаммонинг турли сабаблари орасидаги боғлиқликни аниқлайди.

Усул камчилиги ундан фақат оддий масалаларни ечишда фойдаланилишидир.

Метчет лойиҳалаштириш функционал усули⁵⁷ бу – лойиҳаловчига ўзининг тасаввурини, фикрини тушунишга ўргатиш. Ушбу усулнинг мақсади лойиҳалаш вазиятида ўз фикрларини назорат қила олишини ўрганиши ва ҳар томонлама фикрларини тарозига қўйиб ўлчаши кўрилади. Метчет ушбу усулни *Течтем* (Метчет сўзининг ўнгдан чап томонга ўқилишидир) элементларига бўлиб чиқади. Ушбу элементлар лойиҳаловчи қарор қабул қилишида бир қанча алтернатив йўлларни борлигини идрок этиш учун ишлаб чиқарилган. Булар: 1) Эҳтиёжни аниқлаш, керакли элементни аниқлаш, вақтинчалик қарор қабул қилиш ва ҳ.к. 2) Тахмин қилмоқ, баҳо бермоқ ва қиёслаш, ўз ҳолича қолдириш ва б.қ. 3). Ўша ҳолатда давом эттириш ва кенгайтириш, келажак билан қи-

⁵⁷ Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством / сост. В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 194 с; Мэтчет Э. Фундаментальный метод проектирования (по книге Дж.К. Джонса «Методы проектирования» М., 1986; Енин, Ю.И. Инновационные технологии и креативные методы в образовании / Ю.И. Енин, В.А. Журавлев // Инновационные образовательные технологии. — 2013. — № 2 (34). — С. 28—31.

ёслаб кўриш, эътибор билан кўриб чиқиш ва б.қ. 4) натижани текшириб кўриш, бошқа қарорлар билан қиёслаш, бошқа қарорларни мувофиқлаштириш ва б.қ. 5) Хотирада қарорни сақлаш, мос келиш келмаслигини аниқлаш ва б.қ. 6) Тушунчалардан фойдаланиш, стратегия схемасидан фойдаланиш ва б.қ. 7) Тўсиқларни айланиб ўтиш, тўсиқларни олиб ташламоқ, ҳаракатларни нолдан бошлаш ва б.қ.

Шуни айтиш лозимки, лойиҳаловчилар ўзлари қарор қабул қилишлари, ўша ва бошқа босқичларни қўллашни, ўша босқични такрорлашни ёки ҳатлаб ўтишни ўзи билиши даркор. Метчет шуни таъкидлайдики, ҳар бир шахс мустақил қарор қабул қилишга ҳақлидир. Ўз талабаларини ўқитишда талабаларни ўзига бўлган ишончни ва ўз тафаккурларини бошқара олиш ҳамда стратегияларни ишлаб чиқара олишни ўргатади. Метчет буни лойиҳалаштириш усули эмас балки лойиҳалаштириш стратегиясини тартибга солиш ва ишлаб чиқариш воситаси деб беради.

Ушбу усулни таълим тарбияга татбиқ этадиган бўлсак, талаба дарс давомида эркин фикр юрита олиши ва қарор қабул қилишга тўла ҳаққи борлигини англашини таъминлашдан иборат.

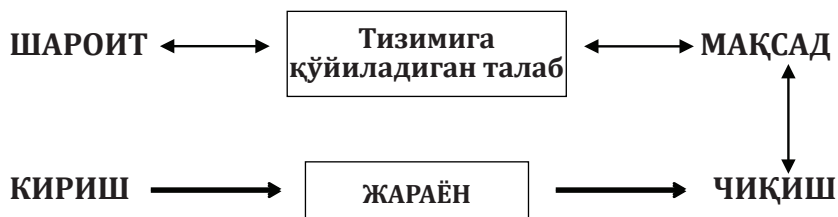
XX асрнинг 20 йилларида С.Оптнер томонидан бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хос усули таклиф қилинди. **“Оптнер” усули**⁵⁸ орқали бошқарув қарорларини қабул қилиш босқичлари қуйидаги тартибда амалга оширилади: 1) Симптомлар идентификацияси, муаммога доир маълумотларни гуруҳлаш; 2) Муаммо долзарблигини аниқлаштириш; 3) Асосий мақсадга аниқлик киритиш; 4) Тизим структураси ва унинг дефектли элементларини таҳлил қилиш; 5) Имкониятлар структурасини аниқлаштириш; 6) Муқобил (альтернатив) вариантни топиш; 7) Альтернативани баҳолаш; 8) Альтернативни танлаш; 9) Қарор лойиҳасини тузиш; 10) Жамоа (бажарилувчи раҳбарлар) томонидан қа-

⁵⁸ Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности / Станфорд Л. Оптнер. - 2-е изд. - М.: Концепт, 2003. - 206 с.

рор тан олиниши; 11) Қарор реализацияси жараёнини ишга тушириш; 12) Қарор реализацияси жараёнини бошқариш (режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш, назоратни амалга ошириш); 13) Реализация ва унинг оқибатларини баҳолаш.

“С.Оптнер” усули муаммоли вазият ҳақида қарор қабул қилишнинг бошланғич босқичида ёрдам беради. Бу ҳоллар қуйидагича изоҳланади: 1) Асосланган тақдимотни танлаш усули; 2) Математик моделни шакллантириш ва моделлаштириш усулидан фойдаланган ҳолларда ва улар ўз ичида сон ва сифат белгиларини мужассамлашган ҳолатларида учрайди.

Бундай ҳолларда объектни тизим шаклида кўриб чиқиш бизга ёрдам беради. Кўрилаётган жараённи жамоавий қабул қилиш ва турли билим соҳаларининг мутахассисларини жалб қилиш ва моделлаштиришнинг турли усулларида фойдаланиш, шунингдек фаоллаштириш усуллари ҳам катта ёрдам бериши мумкин. Бундай жараённи ташкил этишда, ҳар бир босқичнинг кетма-кетлигини аниқлаштиришни ва бу босқичларни бажариш учун турли усуллари тавсия қилиш, агар керак бўлса, аввалги босқичга ҳам мурожаат қилиш лозим.



8-чизма. “С.Оптнер” усулига кўра қабул қилиш

“С.Оптнер” усулига кўра қарор қабул қилиш жараёнида (“кириш”) мавжуд муаммони тизимли таҳлил қилиш натижасида асосий мақсадга аниқлик киритилади (“чиқиш”). Ўз навбатини мақсадни тўғри англаниши мавжуд тизимга бўлган талабларни ўзгартиради. Тизимдаги ўзгаришлар муаммоли шароитларни ечишга имкон беради.

Мисол учун Олий таълим муассасасида “Оптнер” усули асосида мониторинг ўтказиш жараёнини қуйидагича шарҳлаш мумкин:

ОТМ ички мониторинги бу сифат модели диагностик параметри ҳолатини доимий рўйхатга олиш демакдир. Ички мониторинг маҳаллий таълим тизими субъекти сифатида ўтказилиб, марказида ОТМ туради. Айнан бу тизим ишлаши ва ривожланиши доимий бўлиши учун ички мониторинг ўтказилади. Мониторинг ўтказиш учун бакалавр йўналишларидан бирининг битта босқичи танлаб олинади. Масалан: бакалавр йўналишлари учун ДТС талаблари ва талабаларнинг билим сифатини кўриб чиқиш мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, биринчидан, бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлилнинг замонавий усулларида фойдаланиш, оқилона қарорлар қабул қилиш имкониятини бериши билан бир қаторда, қарорнинг илмий асосланганлигини, қарор объектига яхлит тизим сифатида ёндашишни талаб этади. Шунингдек, бошқарувда сифат босқичига эришиш, стратегик режалаштириш энг самарали усул ҳисобланади. Замонавий бошқарув кадрлари тизимли таҳлил усулларида фойдалана билмаслик нафақат вақт ва кучни исроф қилишга, балки кейинчалик муҳим қарорлар қабул қилишга ҳам салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Иккинчидан, тизимли таҳлил усулларида иқтисодий жараёнлар ўрганиш, таҳлил қилиш, истиқболда стратегик режаларни ишлаб чиқишда фойдаланиш самарали натижаларга олиб келади. Мисол учун, тизимли таҳлилнинг деярли барча усуллари орқали бозордаги иқтисодий субъектларнинг хатти-ҳаракатлари, савдо стратегияси, рақобатбардошлигини таъминловчи механизмларини таҳлил қилиш мумкин бўлди. Учинчидан, тизимли таҳлил иқтисодий, сиёсий, ижтимоий ва жамият ҳаётининг ўзга соҳаларида вужудга келадиган бошқа мураккаб вазиятларда бошқарув қарорларини баҳолаш ва таҳлил қилиш учун муҳим восита бўлиб ҳисобланади.

САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН УСУЛЛАР

Тезкорлик билан қарор қабул қилиш етарли эмас, балки уни амалга оширмақ лозим. Қарорнинг бажарилиши устидан ижтимоий назорат ўрнатиш, унинг самарадорлигини баҳолаш ва зарур ўзгартиришлар киритиш лозимки, бошқарувнинг кейинги босқичида фаолият олдингисидан яна ҳам самарали бўлсин. Ижтимоий назорат ва бошқарув самарадорлигини баҳолашни амалга ошириш – бошқарув фаолиятининг сўнгги босқичи бўлиб, кейинги самарали бўлишини таъминлайди.

Қарор ижросидаги томонлар ҳамкорлиги уни қабул қилиш босқичида таъминланади. Қарор қабул қилишда ўзгалар қаршилигини енгиш, иложи борица томонлар учун «бешикаст» ўтиши лозим. Оқибатда мақбул деб, топилган қарор иложи борица консенсус (келишув) асосида қабул қилиниши керак. Демак, раҳбар олдида манфаатлар мувозанатини таъминлаш ва зиддиятларни юмшатиш вазифаси туради. Агар қарор гуруҳий тарзда қабул қилинаётган бўлса, ва унинг ижроси жамоа аъзолари иштироки орқали таъминланса, ҳар бир ходим ва раҳбар қуйидаги фикрни ёдда тутиши маслаҳат берилади: «Бугун бошқа ходим таклиф этган қарор бажарилаяпти. Бу жараёнга менинг муносабатим ва иштироким, эртага мен таклиф этган қарорга нисбатан муносабат ва бошқаларнинг қандай иштирок этишини белгилайди»⁵⁹.

Амалда самарали бошқарув ташаббус ва ижодкорликни тақозо этади. Шу нуқтаи назардан самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга йўналтирилган усулларни таҳлил қилиш, уни бошқарув фаолиятида қўллаш мақсадга мувофиқ.

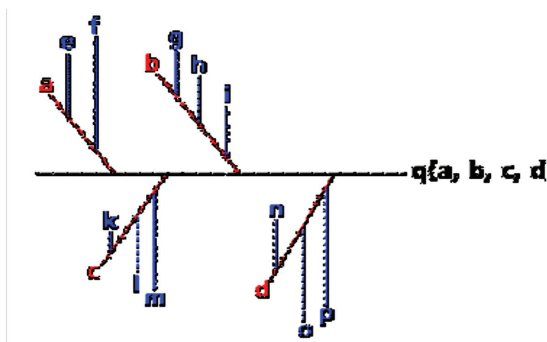
Исикава диаграммаси⁶⁰ (“балиқ склети”, “сабаб ва оқибат диаграммаси” - англ. Fishbone Diagram) - тадқиқот, вазият ёки

⁵⁹ Маҳмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.:YUNAKS-PRINT, 2006. 53-бет.

⁶⁰ Закирова А.Р. Статистические методы в управлении качеством/А.Р. Закирова. – Казань: Казан. ун-т, 2015. – 40 с; Письменная А.Б., Кошелев Р.Е. Графические методы исследования систем управления: Методические указания к проведению практических работ по дисциплине «Исследование систем управления» для студентов специальности «Менеджмент организации». - М.: МИИТ, 2008. - 44 с

муаммони ўрганишга омиллар ва оқибатлар ўртасидаги энг муҳим табиий муносабатларни аниқлаш учун қўлланиладиган график усули. (1952 йилда профессор Каору Исикава томонидан таклиф этилган)

Ушбу график турли омиллар ўртасидаги асосий муносабатларни аниқлаш ва аниқроқ ўрганиш остида жараёнини тушуниш имконини беради. Исикава диаграммаси бу омиллар таъсирини ривожлантириш ёки камайтириш, шунингдек олдини олиш ёки бартараф этишни аниқлашга ёрдам беради.



Исикава схемасининг ўзига хослиги, сифатга таъсир этувчи барча сабаблар инглиз тилида “М” ҳарфи билан бошланади. Исикава бўйича сифатга таъсир қилувчи омиллар 5М билан белгиланиб, қуйидагича таснифланади:

1. **Man** (инсон) – инсон омили билан боғлиқ омиллар;
2. **Machines** (жиҳозлар) – машина ва жиҳозлар билан боғлиқ омиллар;
3. **Materials** (материаллар) – материаллар билан боғлиқ омиллар;
4. **Methods** (усуллар) – жараёнларни ташкиллаш усуллари;
5. **Measurements** (ўлчовлар) – ўлчов билан боғлиқ омиллар⁶¹.

Исикава диаграммаси қуйидаги афзалликларга эга: 1) График тадқиқот, муаммо, муаммога таъсир этувчи омиллар муносабатларини акс эттириш учун имкон беради; 2) Муаммога таъсир этувчи омиллар мазмуни таҳлил занжири имконини беради; 3) Қулай ва осон фойдаланиш ходимлари тушуниш

⁶¹ Ж.Х. Камбаров. Сифат тизими менежменти асослари фанидан маърузалар матни. –Ф.: ФарПИ, 115-бет.

учун юқори малака талаб қилмайди; 4) Исикава диаграммаси билан ишлаш ва тайёрлаш узоқ вақт талаб этмайди.

Исикава диаграммаси – тингловчиларда мавзу юзасидан муайян масала моҳиятини тасвирлаш ва ечиш қобилиятини шакллантиради. Унинг қўлланишида тингловчиларда мантикий фикрлаш, мавзу моҳиятини таянч тушунча, маълумотларни муайян тизимга келтириш уларни таҳлил қилиш кўникмалари ривожланади.

“Олти сигма” усули⁶² ишлаб чиқаришни бошқариш концепцияси сифатида 1986 йилда Моторола компанияси томонидан ишлаб чиқилган ва Жек Уелч General Electric учун асосий стратегия сифатида қўлланганидан сўнг, 1990-йиллар ўртасида оммалашган. Концепциянинг асл моҳияти ҳар бир жараёндан келиб чиқиб сифатни яхшилаш, нуқсонларни камайтиришдир.

Усулнинг номи юнонча σ ҳарфидан олинган. Сигма – илдиз ўлчовлар ёки жараённинг натижаларини (стандарт) оғиш даражаси, оғиш кўрсаткичи сифатида статистикада ишлатиладиган атама. 6 σ (олти сигма) усули технологик жараёнларни статистик бошқаришга ва маҳсулот сифатини оширишга хизмат қилади.

“Олти сигма” усули “Моторола” компаниясининг хизмат ва савдо белгиси сифатида рўйхатга олинган. Биринчилардан бўлиб ушбу концепциядан фойдаланган Honeywell, General Electric каби компаниялар бошқа компаниялар орасида ижобий натижаларга эришган. 1990 йиллар охирларида “Fortune 500” рўйхатига кирувчи 60% дан ортиқ ташкилотлар “Олти сигма” усулидан фойдалана бошлашди. “Олти сигма” усули сифатни назорат қилиш кўрсаткичларидан биридир.

“Олти сигма” усулининг мақсади концепциянинг асл моҳияти ҳар бир жараёндан келиб чиқиб сифатни яхшилаш, нуқсонларни камайтиришдир. Мазкур усул 5 та (аниқлаш, улчаш, анализ қилиш, такомиллаштириш, назорат қилиш) цикл орқали амалга оширилади⁶³.

⁶² Методология «Шесть сигм» для лидеров, или Как достичь 3,4 дефекта на миллион возможностей / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. Ю.П. Адлера. -М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. - 224 с.

⁶³ К.А. Мухамеджанова. Применение метода «шесть сигм» на предприятии текстильной промышленности // “Иқтисодиёт ва инновацион тех-

“Олти сигма” усули олдинги сифат бошқаруви усуллари-
ридан ўзига хосликлари билан ажралиб туради: 1) лойиҳа
мақсадлари ва (ички ва ташқи), мижозлар эҳтиёжларини
аниқлаш; 2) жорий иш фаолиятини аниқлаш; 3) таҳлил қи-
лиш ва нуқсонларнинг асосий сабабларини аниқлаш; 4) кам-
чиликларни камайтириш; 5) жараёни такомиллаштириш;
6) жараёни янада назорат қилиш.

АҚШ ва Европада бу усул кўплаб, саноат, тиббиёт, хизмат-
лар, таълим ва ҳатто мудофаа соҳаларида қўлланилади

**ОТМда “Олти сигма” усули асосида мониторинг ўтка-
зиш.** Масалан: факультетдаги бакалавр йўналишлари тала-
баларининг билим сифатини кўриб чиқиш мумкин: 1) Жорий
ўзлаштиришлар аниқланади, таҳлил қилинади ва ўзлашти-
риш даражаси пастлигининг асосий сабаблари ўрганилади;
2) Ўзлаштиришда сифатли, яъни юқори натижаларга эришиш
йўллари ишлаб чиқилади. Бунда бир неча вариантлар танла-
нади. 3) Келтирилган вариантлардан ўзлаштиришда самара-
ли натижаларга эришиш мумкин деб ҳисоблангани тизимга
жорий этилади; 4) жараён доимий назорат қилиб борилади.

Мониторингнинг вазифаси: талабаларнинг фанларни
ўзлаштиришдаги ўзгаришлар ўсишини ва талабаларнинг
шахсий натижаларини, педагогларнинг профессионал компе-
тентлик ўсишини, таълим натижаларининг самарадорли-
гини аниқлаш; баҳолаш; стимул бериш; ташқи баҳолаш учун
маълумотлар базасини шакллантиришдан иборат.

Бенчмаркинг усули⁶⁴. Бенчмаркинг (инглизча bench-жой,
marking-белгилаш) хўжалик субъектлари, аниқроғи рақо-
батчиларнинг фаолиятини ўрганиш усули бўлиб, уларнинг
ўз ишларидаги ижобий тажрибаларини ўрганиш мақсадида
ишлатилади. Бенчмаркинг ўзгалар тажрибасининг ижобий
томонларини баҳолаш ва мавжуд тажрибани корхона(таш-
килот) фаолиятида ташкил этиш воситалар мажмуини ўзи-
да акс эттиради.

Бенчмаркинг усули – 1972 йилда АҚШда юзага келган бў-
либ, асосан сифат, сарф-харажат ва етқазиб бериш билан боғ-

нологиялар” илмий электрон журнали. № 3, май-июнь, 2016 йил.

⁶⁴ A.V. Selezneva, E.O. Oleneva. Benchmarking as a tool for business excel-
lence // 2015 Master`s journal № 2.

лик бўлган муаммо ечимини ҳал этишда рақобатбардош маҳсулот этиштириб беришда ўз ифодасини топади. Қисқа қилиб айтганда, бенчмаркинг маҳсулот ёки хизматнинг сифатини назорат қилиш инструментларидан биридир. Ушбу усулни қўллашдан кўзланган асосий мақсад бу, ишлаб чиқаришда айнан маҳсулотнинг сифатини мониторинг қилиш ва шу орқали рақобатчилар орасида етарлича аҳамият касб этиш, ҳамкорлар билан тўғри бизнес тизимини йўлга қўйиш ҳисобланади.

Бенчмаркинг атамаси солиштириш анализи орқали, эталон бўлган объект кўрсаткичларидан намуна олиш, тақлид қилиш ёки ўрнак олишга айтилади. Бизнесда бирор фирманинг кучсиз томонлари бизнес жараёнини бошқа ўхшаш соҳадаги намунавий фирма билан солиштириш тушунилади. Ушбу усулни қўллашдан мақсад, ишлаб чиқаришни янада ривожлантириш ва рақобатбардошлигини ошириш объектнинг ўзиданда ривожланган эталон бўлган намуна олиб, ўзига мос томонлари ўрганилади ва ўзлаштирилади.

Бенчмаркинг усули орқали ўз фаолиятимизни обектив баҳолашимиз, уни таҳлил қилиш орқали сифатли маҳсулот ёки хизматнинг керакли даражада бўлишини таъминлаш, аниқлаш улардан тўғри фойдаланиш имконини беради.

Бенчмаркинг усули орқали фаолиятда керакли чўққига эришиш имкони яратилади ва унинг қуйидаги ҳаракат режаси мавжуд: 1) Энг яхши натижага эришган ҳамкорлар ва уларга маҳсулот етказиб бериш жиҳатларини тизимли таҳлил қилиш орқали компания ҳаракати стратегиясига эътибор қаратиш. 2) Эталон компания белгилаш орқали ўз фаолиятига тўғри баҳо бериш ва шу компания билан қиёсий ҳолда иш олиб бориш. 3) Юқори натижага эришган эталон компаниянинг иш фаолиятида қўллаган усулларини ўрганиш орқали ўз фаолиятига тадбиқ қилиш. 4) Муваффақиятга эриштирувчи стандартлар билан танишиш, уларни ўз фаолиятда кенг қўллаш ва замон талабига кўра модернизациялаш. 5) Компания фаолиятини оптимал даражага чиқариш учун амалга ошириладиган тадбирларни аниқлаш ва юзага келган масалаларни доимо назоратда тутиш. 6) Даромад кўриш ва барқарор ривожланиш мақсадида ишлаб чиқилган ғояларни

ҳаётга тадбиқ қилиш. 7) Белгиланган режаларни ҳар қандай ҳолатда ҳам амалга ошириш.

Бенчмаркингни амалга ошириш учун одатда махсус ишчи гуруҳ тузилади. Функционал бенчмаркинг усули қуйидаги босқичлардан иборат: 1) Ишлаб чиқарувчи бизнеснинг аниқ вазифа танлови; 2) Берилган бизнес вазифанинг қиёси учун параметрлар танлови. Бунда бир ёки гуруҳли параметрлар қўлланилиши мумкин; 3) Аналогик ишлаб чиқарувчи ҳақидаги керакли маълумотлар тўплами; 4) Олинган маълумот таҳлили; 5) Берилган лойиҳага киритилган вазифаларни ўзгариши; 6) Таклиф қилинган ўзгаришларнинг техник-иқтисодий асоси; 7) Берилган бизнес ташкилоти амалиётига ўзгаришларни жорий этиш; 8) Берилган вазифаларни амалга оширилиш жараёнининг назорати ва сифатини баҳоланиши.

Ҳозирги кунда бенчмаркингнинг бир неча турлари мавжуд бўлиб, ҳар бирининг ўзига хос ютуқ ва камчиликлари бор. Функционал бенчмаркинг – функционал лидерларни аниқлашда яширин муаммолар туғилмайди. Ташкилот учун фойдали бўлган натижалар ёндашув ёки технологиялар кашф этилиш имконияти пайдо бўлади. Лекин функционал бенчмаркинг спецификаси қийинчилик туғдиради, баъзан тадқиқот натижалари ташкилот хусусиятларининг адаптациясида имконсиз бўлади.

Ички бенчмаркинг – ташкилотнинг турли бўлинмалари орасида таққослаш ўтказиш. Ички бенчмаркинг бир компаниянинг ҳар хил бўлимлари ва хизматлари орасидаги таққосланиш бўлиб, ишнинг янада самарали усуллари аниқлаш, маҳсулотни ёки хизматни янада рақобатбардош қилишга имкон яратишдан иборатдир.

Умумий бенчмаркинг – анча мураккаб ва қийин амалга ошадиган тур бўлиб, саноатнинг турли соҳаларига тегишли бўлган ташкилотлар, бизнес-жараёнларни таққослаш имконияти бор.

Рақобатбардош бенчмаркинг – бир хил соҳадаги (рақобат) компаниялар ёки бошқа соҳадаги ҳамкорлар орасидаги фарқлар қиёсланади. Тажриба шуни кўрсатадики янгиланиш жараёни чекланмаган. Бенчмаркинг бу – компания фаолияти мунтазам янгиланишининг узлуксизлигини таъминлайдиган доимий двигател деб айтиш мумкин.

Бенчмаркинг – (англ. bench — жой, marking — белгиламоқ)

методология – компаниянинг ва уни бўлимлари фаолияти самарадорлигини қиёсий (солиштириш) таҳлил ва бошқа компаниялар бўлимларини, ютуқларини ўзининг доирасида “best of the best” ўзлаштириш;

доимий фаолият: яхши мисолларда баҳолаш ва ўрганиш, уларнинг ўлчам, соҳалари, бизнесининг ва географик жойлашишдан қатъий назар қидирув;

аниқлаш санъати: бошқалар биздан нимани яхшироқ қияптилар, уларни ўрганиш, мукаммаллаштириш ва иш услубларини қўллаш

мунтазам ва узлуксиз ўлчамлар жараёни: корхоналар ва дунёда олдинги қатордаги (лидер) корхоналарда ишлаб чиқариш жараёнларини солиштириш ва баҳолаш хусусий намоиши учун фойдали томонларини ўзлаштириш;

фаолиятнинг ўзига хос тури – бошқа компаниялар фаолиятида фойдаланилаётган яхши қарорлар тўғрисидаги маълумотларни қидириш ва таҳлил этиш.

9-чизма.

Саноат корхонасини бизнес режаси билан бир қаторда маркетинг дастурини, унда стратегик ва тактик режаси тузиб олиш лозим. Бозор конъюктурасини тўғри баҳолаш, корхона эгаллаши мумкин бўлган бозордаги сегментни танлаш, харидорларни жалб қилиш йўллари ва стратегиясини аниқлаш, рақиблар фаолиятини ўрганиш, уларнинг жорий қилган стратегияларидан, бенчмаркинг сиёсати орқали фойдаланиш, рақобат муҳитини ўрганиш, маркетинг тадқиқотларини олиб бориш, товар стратегиясини доимо диверсификация қилиб бориш, товар номенклатураси, фойдалилиги, дизайни, ўрамаси, баҳо ва нарх стратегиясини тўғри олиб бориш, товар ҳаракати, яъни логистикасини олдиндан аниқлаб олиш, маркетинг коммуникацияларидан, интернет, телевидение, радио, газета ва журналлардан фойдаланиш, товар рекламасини ва сотиш каналларини тўғри танлаш, маркетинг маданиятини ошириш, харидорларга қўшимча хизматлар кўрса-

тиш орқали самарали фаолият олиб бориш ҳамда кўзланган мақсадга эришишда Бенчмаркинг муҳим аҳамият касб этади.

Ҳозирги замон маркетинги ривожда Европага АҚШ дан кириб келган «бенчмаркинг» энг кўп русум бўлган йўналишлардан бири ҳисобланади. Унинг моҳияти мазкур соҳада ёки саноатнинг бошқа тармоқларида мавжуд бўлган энг яхши маркетинг тажрибасидан андоза олишдан иборат. Масалан, автомобил концерни йирик универсал дўконлар ва савдо воситачилари тажрибасини ўрганиб, ўзининг хусусий дилерлик хизмати тармоғини такомиллаштиради, мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини янада яхшилаш учун эса, ўз мутахассисларини меҳмонхоналар ва ресторанлар тармоғига малака ошириш учун юборади. Маркетингнинг шу соҳасига ихтисослашган мутахассислар фикрича, маркетингга оид янгиликларнинг 90 фоизи мазкур соҳанинг ўзида кашф этилмайди, балки саноат ва молия фаолияти соҳасидаги бошқа тармоқлардан олиб кирилади. Шу боис, тажрибани ўзлаштиришни осонлаштириш учун турли корхоналар ўртасида ўзаро маркетинг муносабатларини ташкил этиш мумкин⁶⁵.

АҚШ дан кейин Европада ҳам бенчмаркинг клублари ташкил этила бошлади ва фаолиятнинг турли соҳаларига оид йирик корхоналар уларга аъзо бўлишди. Мана шу клублар доирасида маркетинг тажрибасига, инсоний ресурсларни бошқаришга, рекламага, жамоат ташкилотлари ва ҳукумат идоралари билан ҳамкорлик қилишга доир умумий маълумотлар базаси шакллантирилади. Маркетинг бўйича мазкур оқим сарчашмаларида турган йирик саноат гуруҳлари эндиликда бу ишда кичик ва ўрта корхоналарнинг ҳам қатнашувидан ниҳоятда манфаатдор. Зеро, кичик ва ўрта корхоналар маркетинг соҳасида анча уддабуронроқ ва ихтирога мойилроқ бўлади. Чунки улар яшаб қолиш учун йирик гуруҳларга нисбатан рақобатнинг бир мунча оғирроқ шарт-шароитида кураш олиб бориши керак. Маркетинг тажрибаларини алмашув клубларининг муаммоси – ахборотлар алмашуви чоғида уларнинг ўзаро ишончлиги ва ахборотларнинг тенг қийматлилигини таъминлаш масаласидир.

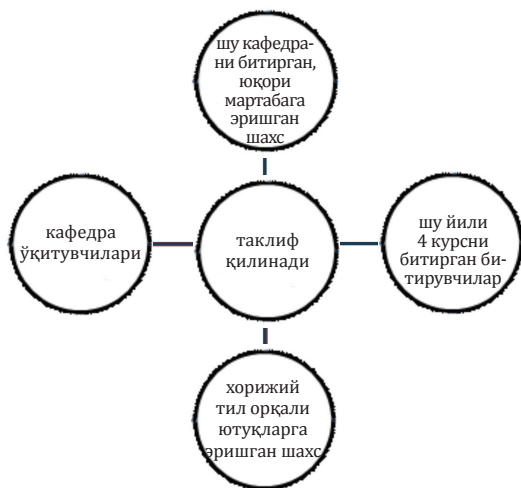
⁶⁵ Х.М.Шеннаев, Г.Т.Халикулова. “Суғурта маркетинги” фанидан тайёрланган ўқув-услубий мажмуа. –Т.: 2012 167-бет.

Бенчмаркинг усулини педагогик фаолиятга мослаштириш.

Мақсад	Нечанчи курс?	Қачон?
• Талабаларда фан ўзлаштиришга нисбатан мотивация уйғотиш • Фан ўрганиш учун талаба ўз олдига мақсад қўйиши учун • шу соҳани битириб қандай натижаларга эришиши мумкинлигини олдиндан кўра олиши учун	• 1 курс • Хар бир курсда ҳам талаба шу курсда қай даражада ўзлаштиришини англаши учун ўтказса бўлади	• Сентябрь ойида, биринчи дарси

Мисол учун Бенчмаркинг усулини 1 курсда 1 дарсда қўллаш юқори самара беради. Дарсга шу соҳада ютуққа эришган шахслар чақирилиб, уларнинг эришган ютуқлари ва талабалик даврларида нималарга эътибор берганликлари, ўқишда қайси усулни қўллаганликлари ёки камчиликлари нимада эдики, уларни ҳозирги талабалар такрорламасликларини хоҳлашлари ҳақида суҳбат ўтказилиб, қизиқтирган саволларга жавоблар олинади. Бугунги талабалар қандай йўл тутишса, сифатли таълим олишлари, яхши натижаларга эришишлари мумкинлиги ҳақида тажрибали шахслар томонидан йўналишлар кўрсатилади.

Дарсга таклиф қилинадилар: 1) Хорижий тилни, замонавий ахборот технологияларини яхши ўзлаштирган, ўз соҳасининг етук мутахассиси сифатида ўқишни тамомлаган, юқори мартабага эришган, машҳур шахс аниқланиб, олдиндан дарс кунига чақирилади. 2) Факультетни юқори натижалар билан тамомлаган, айнан шу соҳада бошқа ОТМда педагогик фаолият билан шуғулланаётган шахс таклиф қилинади; 3) Ўтган ўқув йилида бакалавриятни битирган битирувчи – талабаларга қандай қийинчиликларга, нималарга кўпроқ эътибор бериш кераклиги ҳақида очиқ мулоқот бўлади; 4) Кафедра ўқитувчилари билан таништириш. 1 курсда қандай фаолият билан шуғулланиши ҳақида маълумот берилади.



10-чизма.

2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривож-
лантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар
стратегиясини «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йи-
ли»да амалга оширишга оид Давлат дастурининг 12 бандида
“давлат унитар корхоналарини бошқаришга бизнес бошқарув
усулларининг энг илғор шакллари (бенчмаркинг) жорий
этиш” масаласига алоҳида тўхталган. Шу нуқтаи назардан ҳар
бир раҳбар замонавий бошқарув усул ва услубларини билиши
ҳаётий заруриятга айланмоқда.

«Стратегик харита» усули⁶⁶. Стратегик харита – компа-
ниянинг бошқарув даражасидаги ҳар бир қадамини баён
қилади (Инглизча термин - *strategy map*). Ҳозирги кунда
компанияларнинг иш фаолиятининг унумлилиги, бозор
шароитидаги ҳаракатларга адаптация этиши ва ўз вақтида
бўладиган ҳавфни англаши, ички муҳитнинг ўзгарувчанли-
гига доимо эътибор қаратишга катта аҳамият берилмоқда.
Стратегик харита концепцияси 1992 йили Роберт Каплан ва
Давид Нортонлар томонидан тақдим этилди.

⁶⁶ Д. В. Тулинова. Методы построения стратегических карт // вестник
вгу. серия: экономика и управление. 2015. № 3; Каплан Роберт С, Нортон
Дейвид П. К20 Стратегические карты. Трансформация нематериальных
активов в материальные результаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-
Бизнес», 2005. — 512 с

«Стратегик харита» усулининг вазифаси – стратегик амалиётни бошқариш ва корхона фаолиятининг самарадорлигини ҳар хил тизимли кўрсаткичлар бўйича баҳолашда қўлланилади. Шунингдек, истиқбол ва ҳозирги даврда корхоналарнинг фаолиятида зарур бўлган жиҳатларга эътибор қаратиш. Стратегик харита (strategy maps) – бу бошқарув компанияларда стратегик мақсадларни шакллантириш сабаб-таъсир муносабатларга кўра самарали қийматини яратиш имконини таъсирлашга эътибор қаратади.

СТРАТЕГИК ХАРИТА: ТАЪЛИМ МОДЕЛИ **ОТМ профессор-ўқитувчисининг ўз касбида** **муваффақиятга эришиши учун стратегик харитаси**

Стратегия
Таълим бериш
Агар мен муваффақиятга эришсам талабалар мен ҳақимда қанақа фикрда бўлади?
Талабалар муносабати
Таълим концепциясига мос келиши учун мени талабалар қанақа қабул қилиши керак
Ички мотивация
Талабалар талаб ва қизиқишларини қониқтириш учун қанақа фазилатларни эгаллашим зарур
Ташқи мотивация
Талабалар орасида эътиборда бўлиш учун, нимага эътибор қаратиш керак

Стратегик харита ишланмасида компаниянинг кўриниши ва стратегиясида қисқа тарифига эга бўлган топшириқлари ўз ифодасини топади. Стратегик харита тузилиши корхоналарнинг интеграцион мақсадида баланс кўрсаткичи жамланган тўртта схемада келтирилади ва қуйидаги ҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутилади: 1) Молиявий жиҳатдан стратегик мақсадларни белгилаш – узоқ муддатли

акциядорлик қийматни яратиш (молиявий компонентда); 2) Молиявий мақсадларга эришишин таъминловчи истеъ-молчи мижозларнинг таклифлари (мижоз компонентда); 3) Ички бизнес жараёнларни аниқлаш ва уларни мижоз мақса-дида молиявий таъминланишини амалга ошириш (ички жа-раёнлар компонентида); Мавжуд имкониятларни кўрсатиш (ресурсларни баҳолаш ва ривожлантириш).

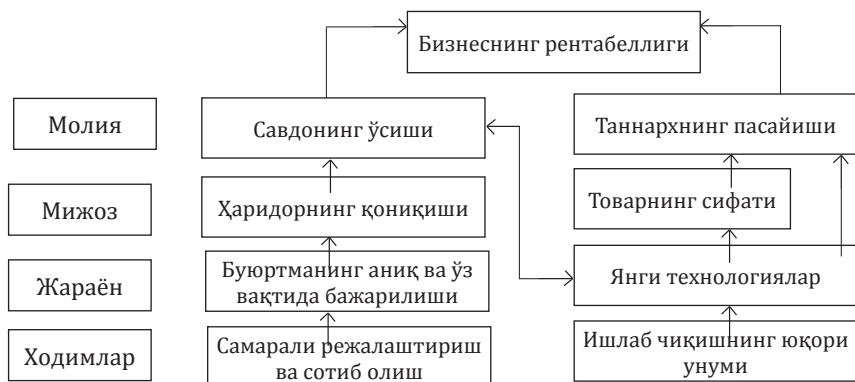
“Стратегик харита” усулининг ўзига хослиги шундаки, стратегик мақсад, вазифа ва кўрсатмаларни кўргазмали та-свирлашда, шунингдек уларнинг ютуқ ва сифатини аниқлашда қўлланилади.

Стратегик харита компания ходимларининг алоҳида қисмларга бўлиш, уларнинг стратегияларни амалга оши-ришдаги вазифаларни белгилаб беради. Стратегик харита бошқаришнинг ҳар қандай даражасида ташкил топиши мум-кин ва умумий стратегик хаританинг ҳар бир даражасида ўз ўрнига эга бўла олади.

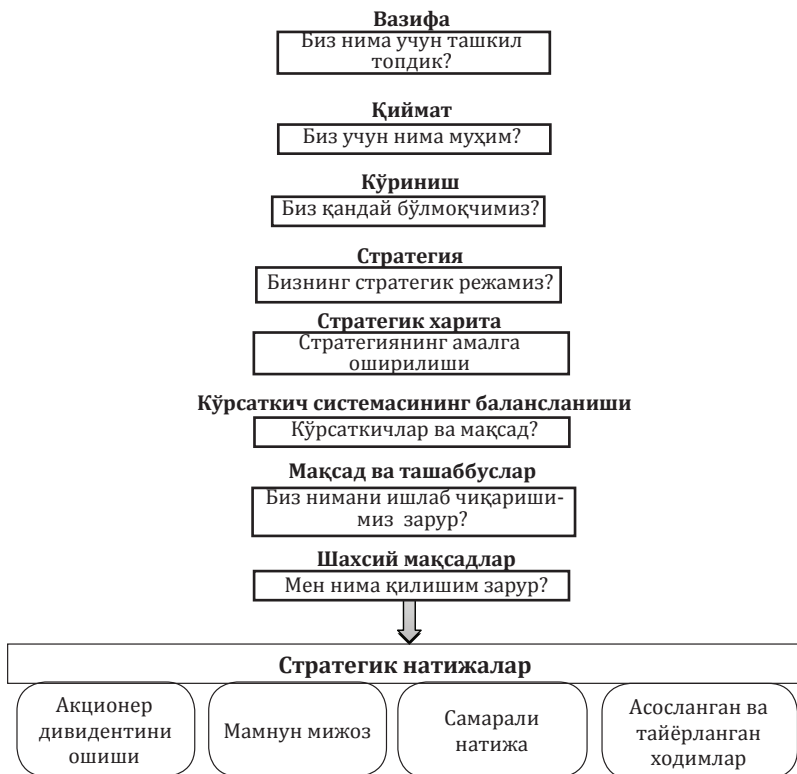
Стратегик харита мантиқий стратегияларни тасвирлаган ҳолда қуйидагича аниқ кўрсатмалар беради: 1) Ички биз-нес жараёнларнинг ташкилланиши билан янги нархларни яратиш; 2) Нархларнинг яратилишига асосланган страте-гик йўналишдаги ишлаб чиқиш; 3) Номоддий активларни моддий нархга айлантирувчи жараёнларни аниқлаш; 4) Та-свирлаш учун янги схемани тузиш, баҳо ва стратегик муво-фиқликда 3 турдаги шахс капитали, маълумот капитали ва ташкилот капиталларининг ўрганувчи ва юксалтирувчи та-мойилларни тузиш;

Стратегик харита компанияларнинг қисқа даврлик мақсад-ли фоолиятидаги вазифалари ва уни асосий тўртта аспект ёр-дамида узоқ муддатли стратегияларини аниқлашда қўллани-лади.

Умуман олганда стратегик харита компаниянинг учта кечаги, бугунги, эртанги даврини тасвирлайди. Компания менежерлари ушбу усул ёрдамида назорат қилаётган кўр-саткичларининг миқдорини бирмунча кенгайтиради. Стра-тегик харита мантиқий ва аниқ баён этилган схема ва улар-ни столнинг қайсидир бурчагида чанг босиб ётган папкадан тез-тез қўлланадиган папкага айлантирадиган фаолиятлар режаси.



11-чизма. «Стратегик харита» нинг тузилиши формаси



12-чизма. «Стратегик харита» нинг тузилиши формаси

“Эҳтиёткор ишлаб чиқариш”⁶⁷ – ишлаб чиқариш корхоналарини доимий равишда барча турдаги зарар ва талафотларни бартараф қилишга интилишига асосланган бошқариш концепциясидир. Эҳтиёткорона ишлаб чиқариш бизнесни оптималлаштириш жараёнига ҳар бир ходимни жалб қилиш ва истеъмолчига максимал эътиборни назарда тутати. Бу ғоя 1950- йилларда америкалик тадқиқотчилар томонидан “Тойота” компаниясини тадқиқ қилишида амалиётга киритилган.

Ғоянинг мақсади – ишлаб чиқаришнинг ҳар бир жараёнида маҳсулотнинг истеъмолчига мўлжалланган қийматини яратиш. Асосий вазифа сифатида йўқотишларни доимий равишда бартараф қилиш, яъни ресурс талаб қиладиган лекин охириги истеъмолчи учун ҳеч қандай қийматга эга бўлмаган ҳар қандай ҳаракатни чеклаш.

Эҳтиёткорона ишлаб чиқариш ғоясига асосан корхонанинг барча фаолияти истеъмолчи учун қийматга эга бўлган ва бўлмаган жараёнларга бўлинади. “Эҳтиёткорона ишлаб чиқариш” нинг вазифаси қийматга эга бўлмаган жараён ва операцияларни режали равишда қисқартиришдан иборат. “Тойота” компаниясининг таъсисчиларидан бири **Тайити Оно** йўқотишларнинг 7 турини кўрсатиб беради⁶⁸: 1) Ортиқча ишлаб чиқариш; 2) Кутиш туфайли вақт йўқотиш; 3) Кераксиз жўнатишлар; 4) Ишлаб чиқаришдаги ортиқча деталлар; 5) Керагидан зиёд ғамлаш; 6) Кераксиз ўзгартиришлар

⁶⁷ «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.; Бережливое производство как метод повышения экономической безопасности предприятий и организаций // Интернет-журнал «Науковедение», Том 7, №5 (сентябрь - октябрь 2015); Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» / Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая; Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» — СПб., 2012. — Вып. 1 — 71 с.

⁶⁸Метод «Бережливое производство» // <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0009/>

орқали тизим самарадорлигини йўқотиш; 7) Дефектли маҳсулот чиқариш орқали маблағни йўқотиш.

Эҳтиёткорона ишлаб чиқариш моделини таълим тизимида ва педагогик фаолиятга ҳам қўллаш мумкин. Масалан, бутун таълим тизимини ва унинг босқичларини ишлаб чиқарувчи деб тасаввур қилсак, ундаги «ўқувчи» ёки «талаба» ишлаб чиқарилувчи маҳсулот, меҳнат бозоридаги ташкилотлар эса истеъмолчи ҳисобланади. Ғоянинг биринчи йўқотиши – бу ортиқча ишлаб чиқариш бўлиб, бунда меҳнат бозоридаги талабни ўрганмасдан кўп кадр тайёрлаш. Кутиш туфайли вақт йўқотиш эса оптимал ечимлар ва лойиҳалар тасдиғини топгунча амалиётда қўллашга рухсат этилмайди. Кераксиз транспортировкага мисол қилиб битта семинар-тренингни амалга ошириш учун қатнашувчиларни йиғишдан кўра ташкилотчилар жойларга бориши ёки малакавий амалиётни бошқа соҳаларда ўташ, шунингдек, битирувчиларнинг билим, кўникма ва малакасини ДТС ёки меҳнат бозорининг талабларига мос келмаслиги - дефектли маҳсулот ишлаб чиқариш орқали ресурсларни йўқотишга мисол бўла олади.

Эҳтиёткорона ишлаб чиқариш ғоясининг баъзи деталларини битта дарс жараёнига ҳам тадбиқ қилиш мумкин: Бунда ўқувчи ўзлаштириши керак бўлган билим якуний маҳсулот деб қаралса, йўқотишлар қуйидаги кўринишларда бўлиши мумкин: 1) Мавзуни ҳамма бирдек ўзлаштирилишини кутиш орқали вақт йўқотиш; 2) Дарс мавзусида ҳаддан зиёд материалларнинг бўлиши; 3) Дарс жараёнида самарадорликни оширмайдиган деталларни жорий қилиш орқали самарадорликни камайиши; 4) Ўқув материални дарс босқичларидаги жойини кераксиз ўзгартириш орқали таълим сифатини пасайиши; 5) Ўқувчига берилаётган мавзу материаллари етарли эмаслиги ёки тушунарсиз бўлиши.

Дельфи усулини⁶⁹ муаллифлари О. Холмер, Т. Гордон ва бошқ. (США), XX асрнинг 50 йилларида фанга олиб кириш-

⁶⁹ Абашидзе Теймураз Лерьевич, Федотова Елена Леонидовна Оценка качества подготовки выпускников вуза на основе метода Дельфы // Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) Интернет-журнал «Науковедение» №1 2013.

ган. “Дельфи” номи Апполон худоси черковидаги башоратчи руҳонийлар яшаган жой номидан олинган. Одатда асосий башоратчининг сўзи охирги ҳал қилувчи ва тўғри ҳисобланган.

Мазкур усул муаммоли вазиятларнинг босқичлари ва уларнинг ҳар хил ечимини баҳолашда қўлланилади. Дельфи усули – бу воситалардан бирини танлаш ва унинг ечимини баҳолашдан иборат. Қарор қабул қилишда, гуруҳ экспертлари ўртасида аноним тарзда ўзаро фикр алмашинуви орқали олинган энг тўғри ахборот, усулнинг бош мақсадига киради.

Дельфи усулида экспертлар гуруҳидаги ҳар бир қатнашчининг муҳокама этилаётган масала бўйича билдирган фикрларини, таклиф ва мулоҳазаларини кетма кетлигини боғлаб, бир битимга келишидан иборат. Мазкур усул бир неча мартаба гуруҳда ташкил қилинган аноним интервьюдан иборат. Экспертлар томонидан билдирилган фикрларни йиғиб олиш ва уларни умумлаштириш учун, ишчи гуруҳлар ташкил этилади. Шунингдек, муҳокама этилаётган масала бўйича мутахассислардан ташкил топган, экспертлар гуруҳини ташкил қилиш орқали қабул қилиш учун муаммо ўрганилади.

Берилган муаммога аниқ саволлар қўйиб, сўровнома тайёрлашга асосланиб, экспертлардан сўровлар ўтказиш, зарур бўлса, бу усулни такрор ва такрор қўллаш талаб этилади. Олинган жавоблар кейинги босқичдаги саволларни тузишда асос бўлади. Эксперт хулосаларини умумлаштириш ва қўйилган масала бўйича тавсиялар ишлаб чиқилади.

Эксперт баҳолашнинг анъанавий усулидан фарқли равишда Дельфи усули жамоавий муҳокамани тўла рад этишни назарда тутди. Бу энг нуфузли мутахассис фикрига қўшилиш, омма олдида ифодаланган фикрдан бош тортишни истамаслик, кўпчиликнинг фикрига эргашиш сингари психологик омилларнинг таъсирини камайтириш учун амалга оширилади. Дельфи усулида бевосита мунозаралар сўровномалар шаклида ўтказиладиган изчил хусусий сўровлар дастури билан алмаштирилган. Олинган жавоблар умумлаштирилади ҳамда янги қўшимча ахборот билан биргаликда экспертлар ҳукмига тақдим этилади. Шундан сўнг улар ўзларининг дастлабки жавобларини аниқлаштириб оладилар.

Бу иш баён қилинган фикрларнинг мақбул ўхшашлик мажмуига эришилувига қадар бир неча марта такрорланади.

Дельфи-усули қуйидаги тартибда амалга оширилади: 1) “Ақлий ҳужум” давраларининг изчиллиги ташкил этилади; 2) Соҳа вакиллари ўртасида экспертлар орасидаги алоқани мустасно этувчи, бироқ улар бир-бирларининг фикрлари билан танишишини кўзда тутувчи саволномалар ёрдамида изчил индивидуал сўровлар ўтказиш дастури ишлаб чиқилади; 3) Энг илғор услубиятларда экспертларга уларнинг олдинги сўровлар асосида ҳисоблаб чиқиладиган, босқичма-босқич аниқлаб бориладиган ҳамда баҳоларнинг умумлашган натижаларини олишда ҳисобга олинадиган фикрлари бўйича якуний хулосаларнинг салмоқ коэффициентлари берилади.

Мазкур усулнинг афзаллиги шундаки, гуруҳ аъзоларининг мустақил фикрлашига йўналтиради. Баҳолаш керак бўлган муаммони тинч ва объектив равишда ўрганишга шароит яратиб беради.

Мазкур усулнинг камчилиги шундаки: 1) Баҳолашларнинг изчил такрорланиши миқдори катталиги билан боғлиқ ҳолда экспертиза ўтказишга кўп вақт сарфланиши; 2) Экспертда салбий муносабат уйғотадиган, бу эса, экспертиза натижаларига таъсир кўрсатадиган, ўз жавобларини такрор ва такрор қайта кўриб чиқиш зарурияти.

“Ёйилган диаграмма” усули⁷⁰ (бошқа номлари: “Сочилган диаграмма”, “Корреляция майдони”) – маҳсулот ишлаб чиқариш-нинг турли босқичларида сифат кўрсаткичи ва ишлаб чиқаришнинг асосий факторлари ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш учун қўлланилади. “Ёйилган диаграмма» усули сифатни назорат қилиш кўрсаткич (инструмент)ларидан биридир. 1979 йилда япон олимлар ва инженерлар иттифоқи ёйилган диаграмма усулини сифатни назорат қилиш усуллари таркибига еттинчи усули қилиб киритди.

⁷⁰ Применение инструментов контроля качества при оценивании систем управления: метод. указ. к диплом. проектир. / Сост.: Е.П. Фетинина; СибГИУ. – Новокузнецк, 2010. – 34 с; Закирова А.Р. Статистические методы в управлении качеством / А.Р. Закирова. – Казань: Казан. ун-т, 2015. – 40 с.; Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством / сост. В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 194 с.

“Ёйилган диаграмма” усулининг мақсади турли параметрли икки жараён ўртасидаги боғлиқлик мавжудлигини тушунтириш ва улар ўртасидаги алоқа характериани аниқлаш. «Ёйилган диаграмма» – икки мос ўзгаришлардаги жуфтликлар ўртасидаги алоқанинг кўриниши ва яқинлигини аниқлаш имконини берадиган усул. Бу икки ўзгаришлар куйидагиларга тегишлидир: 1) Сифат ва унга таъсир этувчи омиллар таснифига; 2) Турли хил икки сифат таснифига; 3) Сифатнинг бир таснифига таъсир этувчи икки омилга.

Икки омил ўртасида корреляцион боғлиқликнинг бўлиши техник, вақт ва иқтисодий нуқтаи назардан текширув жараёнини сезиларли енгиллаштиради. “Ёйилган диаграмма” сифатни назорат қилиш жараёнида сифат кўрсаткичи ва унга таъсир қилувчи омилларнинг сабаб-оқибатли алоқасини аниқлаш учун ҳам фойдаланилади.

“Ёйилган диаграмма” усулини амалга ошириш тартиби: Бир ўзгаришнинг иккинчисига таъсирини аниқлаш учун зарур маълумотларни йиғиш ва уларни рўйхатга киритиш керак бўлади. Олинган маълумотлар асосида ёйилган диаграмма қилинади ва диаграмма таҳлили ўтказилади. Баъзан тасодифий катталиқ ўртасидаги зичлик ёки куч алоқасини сон (рақам) ли баҳолашга ҳам тўғри келади.

«Ёйилган диаграмма» – бу график кўринишидаги аниқ тажриба масштабига киритилиш йўли билан кузатув нуқтаси натижасида олинган аниқ диаграммалар. Графикдаги нуқта координатлари кўриладиган катталиқ мазмуни ва унга таъсир кўрсатадиган омилга мос келади. Жойлаштирилган нуқта икки ўзгариш ўртасидаги миқдор ва характер алоқасини кўрсатади. Олинган тажриба нуқталари кўриладиган тасодифий катталиқ ўртасидаги сонли характеристика алоқасини аниқланиши мумкин: корреляция коэффициентлари ва регрессия коэффициентларини.

ОТМда “Ёйилган диаграмма” усули асосида мониторинг ўтказиш. ОТМ ички мониторинги бу сифат модели диагностика параметри ҳолатини доимий рўйхатга олиш демакдир. Ички мониторинг маҳаллий таълим тизими субъекти сифатида ўтказилиб марказида ОТМ туради. Айнан бу тизим ишла-

ши ва ривожланиши доимий бўлиши учун ички мониторинг ўтказилади. Мониторинг ўтказиш учун бакалавр йўналишларидан бирининг битта босқичи танлаб олинади. Масалан: бакалавр йўналишлари учун ДТС талаблари ва талабаларнинг билим сифатини кўриб чиқиш мумкин.

Диаграммани чизиш қуйидаги тартибда амалга оширилади: 1) Бир-бирига боғлиқлигини аниқламоқчи бўлган жуфт (х,у) томонлар ҳақида маълумот йиғилади ва улар таблицага жойлаштирилади. Жуфтлик маълумотлари 25-30 дан кам бўлмаслиги керак; 2) **X** ва **У** учун максимал ва минимал маъноларни топилади. Шкаланинг горизонтал ва вертикал ўқларини шундай танлангки, иккаласининг узунлиги бир хил бўлсин шунда диаграммани тушуниш (уқиб олиш) осон бўлади. Ҳар бир ўқдан 3 дан 10 гача бўлган қисмларни олинади ва ўқиш осон бўлиши учун бутун сонлар олинади. Агар биттаси ўзгарувчан-омил бўлса, иккинчиси эса сифат характеристикаси бўлади, унда омил учун горизонтал ўқ (х), сифат характеристикаси учун эса вертикал ўқ (у) танланади; 3) Алоҳида қоғозга график чизилади ва маълумотлар киритилади. Агар турли кузатувлари бир хил маънони билдирса шундай нуқталарни кўрсатиш учун уни доирага олиб қўйилади ёки унинг ёнидан иккинчи нуқта чизилади; 4) Ҳамма зарурий белгилар қўйилади: диаграмма номи, вақт оралиғи, жуфт маълумотлар санаси, ҳар бир ўқ учун ном ва ўлчам бирликлари.

ОТМнинг ички мониторинги – таълим тизимини худди ташкилланаётган тизим характеристикасидек таълим сифатини такомиллаштириш ва таъминоти борасидаги қарорнинг маълумотли асосидир. Мониторингнинг вазифаси: предметлар, метапредметлардаги ўзгаришлар ўсишини ва талабаларнинг шахсий натижаларини, педагогларнинг профессионал компетентлик ўсишини, таълим натижаларининг омилларини аниқлаш; ишлатилган ресурсларнинг самарадорлигини баҳолаш; таълим тизими субъектларини таълим фаолиятлари ошишлари учун қизиқтириш ва стимул бериш; ташқи баҳолаш учун маълумотлар базасини шакллантиришдан иборат.

“Сифат назоратининг еттита воситаси” усули⁷¹. Сифат назорати воситаларининг асосий тамойили – бу далилларни ишлаб чиқиш асосида ва бу назоратни амалга оширишдир. Мазкур усулнинг муаллифи К. Исикава (Япония олимлари ва муҳандислари иттифоқи) томонидан 1979 йил ишлаб чиқилган.

“Сифат назоратининг еттита воситаси» усулини амалга ошириш тартиби: Бу усулни жорий қилиш жараёнида иштирок этувчиларни ушбу усулнинг моҳиятини тушунтиришдан бошлаш зарур. Мазкур усул ичига кировчи усулларни қўллаш тартиби қўйилган мақсаддан келиб чиқиб ҳар хил бўлиши мумкин. Бу усулларнинг ҳар бирини алоҳида усул сифатида ва шу билан бирга тизимли асосда ҳам қўллаш мумкин. 7 та усулнинг ҳар бири қўйилган вазифанинг турига қараб ўз мустақил қўлланилиш доирасига эга бўлади.

“Сифат назоратининг еттита воситаси» усулининг ўзига хос жиҳатлари Сифат назоратининг етти воситаси усули – кечаётган жараёнларни назорат қилиш вазифасини енгиллаштирувчи ва ушбу жараёнларнинг таҳлили, тартибга солиш ва сифатини назорат қилишда турли хил омилларни белгилаб берувчи жуда муҳим воситалар мажмуи ҳисобланади.

Статистика бўйича жуда кўп ишлаб чиқиш усуллари мавжуд. Шулардан япон олими Исикова 7 асосий усулларни ишлаб чиққан: 1) Назорат рўйхати; 2) Гистограмма; 3) Парето диаграммаси; 4) Ратификация (табақаланиш) усули; 5) Тақсимлаш (сочиб чиқиш) диаграммаси; 6) Диаграмма Исикава; 7) Назорат картаси.

Назорат рўйхати – келажакда тўпланган маълумотлардан осон фойдаланишга ёрдам берувчи маълумотлар базасини ва автоматик тартибга солишдан иборат.

Гистограмма – олдиндан белгиланган маълум интервал оралиғида қайтарилиш хусусиятига кўра жамланган статистик маълумотларни таснифлаш (классификация қилиш)да

⁷¹ Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством / сост. В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 194 с.; Соголашвили З.С., Часовских В.П., Воронов М.П. статистические методы управления качеством: история развития. // Журнал Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 4 – С. 64-72.

баҳолашни кўргазмали равишда амалга ошириш имконини берувчи восита.

Парето диаграммаси – бир-бирига мос келувчи турли кўрсаткичларнинг турлари ва улар ўртасидаги боғлиқлик даражасини аниқлашга хизмат қилувчи восита.

Тақсимлаш (сочиb чиқиш) диаграммаси – ўрганилаётган муаммога таъсир қилувчи асосий омилларни аниқлаш ҳамда уларни объектив кўрсатиб бериш ва муаммони самарали ҳал қилишда кучларни тўғри тақсимлаш имконини берувчи восита.

Стратификация (табақалаш) усули – муайян белгиларга кўра тўпланган маълумотларни тур ва гуруҳларга ажратиб чиқишга ёрдам берувчи восита.

Исикава диаграммаси (сабаб ва оқибат диаграммаси) – якуний натижа (оқибат)га таъсир қилувчи имкон қадар асосли ҳисобланган омил (сабаб)ларни аниқлашга ёрдам берувчи восита.

Назорат картаси – жараён кечишини кузатиб бориш ва жараёнга қўйилган талаблардан чекинишнинг олдини олиш мақсадида унга (мос келувчи қайта алоқа тури ёрдамида) таъсир ўтказишга кўмаклашувчи восита.

Шуни айтиш керакки, бу воситалар бошқарув эмас, аниқлаш воситаларидир. Уларнинг асосий мақсади тизим фаолиятини назорат қилишдан иборат. Сифат назоратининг статистик усуллари нафақат ишлаб чиқаришда, балки, лойиҳалашда, маркетингда, моддий-техник бойликларни ҳисобини юритиш, ҳаттоки ўқув жараёнларида таълим сифатини назорат қилишда ҳам қўлланилади. Бу жараёнларда энг муҳими маълумотларни тўплаш эмас, маълумотларга асосланиб, муаммонинг ечимини топиб, қарор қабул қилишни ўзида ифода этади.

Одатда сифат назоратининг маълумотларини тўплаш мақсади қуйидагича амалга оширилади: 1) Жараён бошланишини назорат қилиш; 2) Жараён кечишини назорат қилиш; 3) Ўрнатилган талабларни таҳлил қилиш; 3) Жараён якуний босқичини умумлаштириш, назоратни якунлашдан иборат.

Ҳар бир маълумот ўз аҳамиятига эгадир, шунинг учун маълумотнинг шакли ва тафсилоти муҳимдир. Маълумотлар тўпланганда, уларни таҳлил қилиш учун ҳар хил статистик усуллардан фойдаланади ва бу маълумотлар тўплами ахборот манбаига айланади.

«Сифат назоратининг еттита воситаси» усули бевосита ишлаб чиқаришнинг турли соҳаларида ва кундалик турмушнинг турли босқичларидаги жараёнларни ўрганишда, таҳлил қилиб беришда қўлланилади. Мазкур усулнинг асосий мақсади жараён сифатини янада яхшилаш учун тўпланган маълумот ва далилларни йиғиш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш орқали мавжуд жараёни назорат қилиб, ечим топиши керак бўлган бирламчи муаммони аниқлаш. Сифатни назорат қилиш (унинг мавжуд сифат кўрсаткичи билан режалаштирилган сифат кўрсаткичини таққослаш) – юқори сифатни таъминлаш жараёнида энг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Фактларни тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш эса жараённинг энг муҳим босқичи ҳисобланади.

Замонавий техник назорат илмий асослари математик-статистик усуллар ҳисобланади. Мавжуд кўп сонли усуллар орасидан жамиятнинг турли соҳаларида мутахассислар томонидан ишлатилиши мумкин ва осон бўлган еттита усул танлаб олинган. Улар ўз вақтида муаммони аниқлаш ва кўрсатиб бера олишга, ишни бошлаш учун асос бўладиган омилларни қатъий белгилаб олишга ва бу жараёнда юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни самарали ҳал қилишга замин яратади.

Мавжуд етти оддий статистик усул – бу тушуниш ва англаш воситаси, бошқарув воситаси эмас. Статистик жиҳатдан вазиятга тўғри баҳо бериш қобилияти усулларни билиш ва тушунишдан кўра муҳимроқ ҳисобланади. Ривожланган мамлакатлардаги замонавий илғор корхоналарда барча ходимлар еттита оддий статистик усулларни билишлари шарт ҳисобланади. Маълумотларни шундай тарзда тўплаш керакки, уларнинг кейинги босқичларда кўриб чиқиш ва қайта ишлаш осон бўлсин. Бу жараёнда ушбу маълумотлар

қандай мақсадда тўпланиши ва қай тарзда кўриб чиқи-
лини тушуниш муҳим ўрин тутди. “Сифат назоратининг
еттита воситаси» усулининг афзалликлари кўргазмалилик,
ўзлаштириш ва қўллашнинг соддалиги билан изоҳланади.
Мазкур усулнинг камчилиги мураккаб жараёнлар таҳлилини
ўтказишда кам самарадорликка эга бўлиши мумкин. Одатда,
мазкур усулдан кутиладиган самарадорлик натижаси ишлаб
чиқаришда юзага келиши мумкин бўлган барча муаммолар-
ни ечишда 95% самара бериши кузатилган.

“Сифат назоратининг еттита воситаси” усулини маз-
мун-моҳиятини қуйидаги мисоллар ёрдамида таҳлил қила-
миз:

1-Мисол. Муаммо: Ёшларни китоб ўқишга жалб қилиш
кўламини кенгайтириш (Ўзбекистон Республикаси Прези-
дентининг 2017 йил 12 январь “Китоб маҳсулотларини чоп
этиш ва тарқатиш тизимини ривожлантириш, китоб муто-
лааси ва китобхонлик маданиятини ошириш ҳамда тарғибот
қилиш бўйича комиссия тузиш тўғрисида”ги фармойиши)

1. Авваламбор назорат рўйхати тузиб олинади, яъни бунда
биз ёшларни китоб ўқишга жалб қилувчи омиллар ва воси-
талар, ҳамда бу жараёнга тўсиқ бўлаётган сабаблар тўғриси-
да маълумот йиғамиз.

2. Гистограмма орқали китобхонлар суръатининг пасай-
иш ҳолатларини график равишда йиллар ва ёш, жинс кеси-
мида таҳлил қилиб чиқамиз.

3. Юзага келган муаммо яъни ёшлар орасида китобхонлар
сонининг камайишининг энг асосий сабабларини ва уларга
қарши курашиш стратегияларини Парето диаграммаси асо-
сида таҳлил қиламиз.

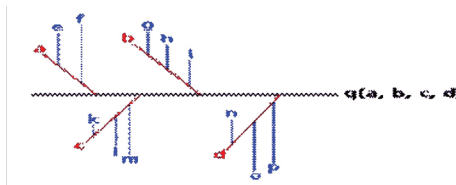
4. Бир-бирига ўхшаш бўлган сабабларни гуруҳларга ажра-
тиб олинади.

5. Кейинги босқичда бу сабабларнинг бир-бирига боғлиқ-
лик даражалари ва уларнинг бир-бирига ўзаро таъсирлари
ўрганилади. Масалан, энг асосий сабаб бу мобил телефонлар-
нинг оддий сўзлашув алоқа воситаси сифатидан вақтичоғ-
лик қилиш воситасига айланганлиги ва Интернет тармоғига

уланишнинг арзонлашганлиги сабаблари биргаликда таҳлил этилади.

6. Исикава диаграммаси асосида оқибат ва унга элтувчи сабаблар тизимли равишда, бир-бири билан боғлиқ асосда таҳлил этилади.

Бу схемада Q китобхонлар сонининг камайиши муаммоси, a b c d асосий сабаблар, қолган кўк рангда белгиланган бошқа сабаблар келтирилади.



7. Назорат карта ёрдамида ёшлар орасида китобхонларнинг камайиб кетишининг олдини олиш чора тадбирлари белгилаб олинади ва шу карта орқали бу тўсқинликларга барҳам бериш ишлари назорат қилиб борилади.

2-Мисол. Муаммо: Талаба ва ўқувчи ёшлар орасида ҳуқуқбузарлик ва жиноятчиликнинг олдини олиш

1. Назорат рўйхати: бунда ҳозирги кунда ёшларнинг дарсдан бўш вақтларида нималар билан машғуллиги, содир этилаётган ва этилиши мумкин бўлган ҳуқуқбузарлик ва жиноят турларини аниқлаш юзасидан маълумот тўпланади.

2. Гистограмма: Ёшларнинг ҳозирги кундаги кундалик фаолияти турларини график равишда жинс ва ёш муносабатларида таҳлил қилинади.

3. Парето диаграммаси: Талаба ва ўқувчи ёшлар томонидан содир этилаётган ҳуқуқбузарлик ва жиноят турларининг ортиб боришининг энг асосий сабабларини ва уларга қарши курашиш стратегиялари ўрганиб чиқилади.

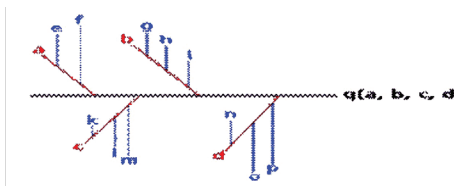
4. Стратификация (табақалаш) усули: Бир-бирига ўхшаш бўлган сабабларни гуруҳларга ажратиб олинади.

5. Кейинги босқичда бу сабабларнинг бир-бирига боғлиқлик даражалари ва уларнинг бир-бирига ўзаро таъсирлари ўрганилади. Масалан, энг асосий сабаблардан бири компью-

тер ўйинларининг жангарилик руҳида яратилаётганлиги ва ота-оналарнинг фарзандлари учун бу ўйинларни ўйнашга шароит яратиб бераётганлиги каби сабаблар биргаликда таҳлил этилади.

6. Исикава диаграммаси асосида оқибат ва сабаблар бир-бири билан боғлиқ равишда тизимли таҳлил этилади.

Q – муаммо, a b c d асосий сабаблар, қолган кўк рангда белгиланган бошқа сабаблар.



7. Назорат карта ёрдамида ёшлар орасида ҳуқуқбузарлик ва жиноятчиликнинг олдини олиш чора тадбирлари белгилаб олинади ва шу карта орқали бу муаммога барҳам бериш ишлари назорат қилиб борилади.

“Матрицали таҳлил” усули⁷². Бу усул сонли маълумотларни, матрицали диаграммаларни таҳлил қилишда қўлланади. Зарурат бўлганда уларни кўргазмали шаклда намоиш этилади. Япон олим ва инженерлар иттифоқи томонидан 1979 йилда бу усулни сифат бошқаруви учун белгиланган етти усул таркибига киритишган.

“Матрицали таҳлил” (матрица устуворлиги) усулининг мақсади катта миқдордаги сонли диаграммаларни матрицали таҳлил қилишда кўриб чиқиладиган муаммоларни ечишда энг муҳим усуллардан бири ҳисобланади.

Матрицали таҳлил оралиқ (даврий) режалаштиришни ҳам таъминлайди. Уларнинг орасидан статистик нуқтаи назардан аниқланган ўзгарувчан алоқаларга таъсир кўрсатадиган муносабатларни график усулда намоиш этади.

“Матрицали таҳлил” усулини амалга ошириш тартиби: 1) Матрицали диаграммада келтирилган маълумотларни гу-

⁷² Т. СААТИ. Принятие решений метод анализа иерархий. Перевод с английского Р. Г. Вачнадзе. Москва «Радио и связь» 1993.

руҳларга ажратиш; 2) Олинган матрицали таҳлил асосида устувор элементларни юзага чиқариш; 3) Маълумот сифатида келтирилган устувор элементлар матричасини тузиш.

«Матрицали таҳлил» усули ўзига хос жиҳати шундаки, катта сонли маълумотлар миқдорини қайта ишлаш жараёнида қўл келади. Шунингдек, «Устувор элементлар матричаси» бир - бири билан узвий боғлиқ ишлаб чиқариш жараёнларини таҳлил қилиш, кенг қамровли бир-бирига мос келмаслик сабабларини таҳлил қилиш асосида қарор қабул қилиш имкониятини беради.

Парето диаграммаси усули⁷³ (Парето диаграммаси усулнинг муаллифи: В. Парето (Италия), 1897 г, М. Лоренц (США), 1979 й) – биринчи навбатда ҳал қилинадиган муаммоларни ечимини топишда қўлланилади. Мазкур усул барча фаолият соҳаларида қўлланилади. Япониянинг олимлар ва инженерлар иттифоқи Парето диаграммасини 1979 йилда сифат назоратининг етти услуб сафига киритди. Парето диаграммаси – бу муаммоларни топиш ва акс эттиришга ёрдам беради, ҳаракат қилишни бошлаш керак бўлган асосий омилларни аниқлаш ва бу муаммоларни самарали ҳал қилиш мақсадида ҳаракатларни тақсимлаш учун қўлланиладиган воситадир.

Диаграмманинг икки тури мавжуд бўлиб, бири фаолият натижасига кўра – фаолиятнинг кераксиз натижаларининг асосий муаммосини аниқлаш учун қўлланилади; иккинчиси – сабабга кўра ишлаб чиқаришда пайдо бўладиган асосий муаммо сабабларини аниқлашда қўлланилади.

Бу диаграмма асосан ишлаб чиқаришда бирон-бир маҳсулотнинг сифатини аниқлашда ёки унинг бозорда сотилиш имкониятларини прогноزلашда ишлатилади. Савдо билан шуғулланаётган ёки бизнес соҳасида фаолият юритаётган

⁷³ В.А. Зорин, А.П.Павлов, А. А. Пегачков Контроль качества продукции и услуг: Учебное пособие.- М.: МАДИ (ГТУ), 2007 - 82с; Управление качеством процессов и продукции. В 3-х кн. Кн. 2 : Инструменты и методы менеджмента качества процессов в производственной, коммерческой и образовательной сферах: учебное пособие / С.В. Пономарев, Г.А. Соседов, Е.С. Мищенко и др. ; под ред. д-ра техн. наук, проф. С.В. Пономарева. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 212 с.

тадбиркорлар Парето диаграммасини қўллашлари мумкин, бу улар учун маҳсулотнинг муваққиятли сотилиш имкониятларини прогнозлашнинг қулай воситаси ҳисобланади.

Парето диаграммаси усулининг афзалликлари соддалиги ва яққоллиги туфайли диаграммани алоҳида тайёргарликка эга бўлмаган мутахассислар ҳам қўллай олиш имконияти мавжудлиги билан ажралиб туради. Юқори самарага эга бўлган ишлаб чиқариш, корхона фаолиятини баҳолаш тадбирларни ўтказишдан олдин ва кейинги вазиятни тасвирлайдиган Парето диаграммаларини солиштириш бу тадбирларга миқдорий баҳо беришга имкон беради.

Парето диаграммаси усулининг камчилиги мураккаб, аниқ қурилмаган диаграмма ҳолатида нотўғри натижа олиш мумкин.

Қарорлар қабул қилишда ўйинлар назарияси⁷⁴. Биз кўпинча ноаниқлик шароитларда қарор қабул қилишга мажбур бўламиз. Ноаниқлик турли сабабларга кўра вужудга келиши мумкин: бизга қарши бирор рақиб томоннинг қарори номаълум бўлиши мумкин, об-ҳавога боғлиқ бўлган ноаниқликлар бўлиши мумкин ва ҳ.к. Бирор томон қарорлари бошқа томон ҳаракатларига боғлиқ, унинг математик моделини тузувчи ва томонларнинг рационал ҳаракат қилиш йўллариини ўрганувчи фан соҳасига ўйинлар назарияси дейилади. Ўйинлар назариясининг вужудга келиши илк бор Ж. Фон Нейман ва О.Моргенштерннинг “Ўйинлар назарияси ва иқтисодий муомала” (1944) номли китобида ўз ифодасини топган. Ҳозир ўйинлар назарияси тез суръатлар билан ри-

⁷⁴ Теория игр: учеб. пособие / В.М.Дуплякин - Самара : Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2011. – 191 с; Петросян Л. А. Теория игр. – 2-е изд. – СПб.: БХВ- Петербург, 2012. – 424 с. 2. Колесник Г. В. Теория игр. – 3-е изд. – М.: Либроком, 2012. – 152 с. 3. Лабскер Л. Г. Теория игр в экономике (практикум с решениями задач) – М.: КноРус, 2012. – 264 с. 4. Оуэн Г. Теория игр. – М.: Мир, 1971. – 230 с. 5. Васин А. А. Теория игр и модели математической экономики – М. : МАКС Пресс, 2005. – 272 с. 6. Печерский С. Л. Теория игр для экономистов. Вводный курс. – СПб. : Изд-во Европейского университета, 2001. – 342 с; Писарук, Н. Н. Введение в теорию игр / Н. Н. Писарук. – Минск: БГУ, 2015. – 256 с

вожланмоқда. Унинг антогонистик, ноантогонистик, позицион, чекли, чексиз, дифференциал ва бошқа номлар билан турли йўналишлари бор.

Тизимли таҳлилда ўйин назарияси усуллари математик таҳлил орқали масалага оптимал ечимлар киритилиши назариясидир. Мазкур усулнинг илк кўринишлари XIX асрга тақалиб, **Курно ва Бертран** асарларида кенг ёритилган. XX аср бошида **Э. Ласкер, Э. Цермело, Э. Борель** бу усулга ёндашувни кенгайтириб, рақиб томонлар фойдасини таҳлил қилишга татбиқ эта бошлади.

Дастлабки ўйин назариялари усуллари эҳтимолликнинг соддалиги ва мавҳумлиги сабабли амалиётга татбиқ этишда самарали бўлмади. Сўнгги йилларда ичида вазият ўзгариб, саноат ва менджментда бу усулни қўллаш орқали ишлаб чиқариш кўрсаткичининг кескин суръатда ўсиб бораётгани кузатилмоқда.

Мазкур усулнинг асосини сценарийлаштирилган рақобат жараёни ва ўз фойдаси учун курашаётган томонлар ташкил қилади. Ролларни тақсимлаш орқали ўйинчилар ўз позицияларини ҳимоя қилишади. Ўйинда ютиб чиқиш учун турли хил стратегияларни ва тактикаларни ишлаб чиқади. Шу ўйин орқали улар вазиятни атрофлича таҳлил қилади. Унинг ечимлари ҳақида тасаввурга эга бўлади ёки аниқ бир тўхтамга келади.

Ўйин назарияси усулининг характерли томонлари: 1) Икки ёки ундан ортиқ иштирокчи қатнашиши; 2) Қатнашчиларда бир неча йўналиш ва ёндашишнинг мавжудлиги; 3) Томонлар қизиқиши ва манфаати мос келмаслиги; 4) Ўйиннинг ўз тартиб қоидалари мавжудлиги; 5) Умумий натижага йўналтирилган ва бир оптимал вариантга қаратилганлиги.

Ўйинлар назариясида ўйин деганда бир қанча қатнашчилардан иборат ва бир-бирига ўз қарорлари билан таъсир этувчи қарорлар қабул қилиш вазиятини тўғри баҳолаш имконини беришини ҳисобга олганда, бугунги кунда миллий хавфсизликни амалий жиҳатдан таъминлашда ўйинлар назариясидан фойдаланиш миллий манфаатларимизни таъминлаш,

мамлакатимизнинг стратегик ривожлантиришга хизмат қилади.

Ўйин назарияси усулининг амалий аҳамияти: 1) Иқтисодиёт соҳасида ўйин назариясини амалиётга татбиқ этишдан мақсад, бугунги бозор иқтисодиёти даврида рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқиш; жаҳон бозорида сифатли ва харидоргир маҳсулотлари билан ўз ўрнига эга бўлишдир; 2) Педагогика соҳасида таълим ва тарбия жараёнида муаммоли вазиятларни таҳлил қилиб, ечим топишга ёрдам бериши билан аҳамиятлидир.

Реал ихтилофли вазиятдан ўйин шу билан фарқ қиладики, ўйинда ўйинчилар масъул бир қоидаларга бўйсуняшади. Ўйинда 2 ёки ундан кўп томонлар (ўйинчилар) иштирок этишлари мумкин. Ўйин ўйинчиларнинг ҳаракатлари билан ривожланиб боради. Юриш (ҳаракат) деб ўйинчининг ўйин қоидаларига риоя қилиб танлаган ҳаракатларига айтамыз. Ҳар бир ўйинда ҳамма ўйинчилар қандайдир катталиқ қийматлари ичида ўзи учун оптимал қиймат ҳосил қилишга ҳаракат қилиб юришларни амалга оширяшади. Ўйинда стратегия тушунчаси алоҳида ўрин тутаяди. Стратегия деб муайян вазиятни ҳисобга олиб тузилган қоидаларга айтылады. Стратегиялар сонининг чекли ёки чексиз бўлишига қараб ўйинчилар чекли ёки чексиз бўлишлари мумкин. Ўйинчининг стратегияси унга максимал ютуқ ёки минимал ютқазыш берса, унга оптимал стратегия дейилады. Ўйинлар назариясининг вазифаси - ўйинчиларнинг оптимал стратегияларини топишдир.

Агар ўйинда ўйинчиларнинг ютуқлари йиғиндисы нолга тенг бўлса, бундай ўйин ноль йиғиндили ўйин дейилады. Ноль йиғиндили ўйинда 2 ўйинчи қатнашса ўйин **антагонистик ўйин** ҳисобланади. Бундай ўйинларда ҳамма вақт бир ўйинчи бошқа ўйинчи ҳисобига ютуққа эга бўлады, яъни бир ўйинчи ютса иккинчиси албатта ютқазыди.

Ҳар бир ўзаро ҳамкорлик учун мувозанатларнинг турли хиллари мавжуд бўлиши мумкин: *устун стратегияли мувозанат, Нэш бўйича мувозанат, Штакельберг бўйича мувозанат ва Парето бўйича мувозанат*. Устун стратегияли мувоза-

нат – бошқа иштирокчининг ҳаракатларидан қатъий назар иштирокчига максимум фойдалиликни таъминловчи ҳаракатлар режаси. Нэш бўйича мувозанат – ўйинчиларнинг ҳеч бири ўз ҳаракатлари режасини ўзгартирган ҳолда ўз ютуғини бир томонлама ошира олмайдиган вазият. Штакельберг бўйича мувозанат – ҳеч бир ўйинчи ўз ютуғини бир томонлама тартибда ошира олмайдиган вазият. Бунда қарор дастлаб биринчи ўйинчи томонидан қабул қилинади, сўнгра иккинчи ўйинчига маълум бўлади. Парето бўйича мувозанат – ўйинчилардан бирининг ҳолатини, иккинчи ўйинчининг ҳолатини ёмонлаштирмаган ҳолда, яхшилаб бўлмайдиган вазият.

Мисол учун: фараз қилайлик, А фирма Б фирманинг муайян маҳсулотни ишлаб чиқариш учун монополиясини бузишга уринади. А фирма бозорга чиқиш-чиқмасликни, Б фирма эса, борди-ю А фирма бозорга киришни ҳал қилса, ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтириш масаласини ҳал қилади. Б фирмада ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармай қолган тақдирда, иккала фирма ҳам ютқазади. Агар Б фирма ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтиришга қарор қилса, у ўз фойдасини А фирма билан «баҳам кўради»⁷⁵.

Кўрсаткичлар		Б фирма – ишлаб чиқариш ҳажмини	
		сақлаб қолиш	пасайтириш
А фирма-бозорга	кириш	-3; -2	4; 4 [N_2St_P]
	кирмаслик	0; 10 [N_1St_B]	0; 10

Устун стратегияли мувозанат. А фирма иккала вариантдаги воқеалар ривожда ўзи ютуғини таққослайди (агар Б фирма нарх-наво «урушини» авж олдирмаса, – 3 ва 0) ва (агар Б фирма ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтиришга қарор қилса, 4 ва 0). У ҳолда А фирма учун Б фирманинг ҳаракатларидан қатъи назар энг кўп ютуқни таъминловчи стратегия мавжуд эмас:

0>-3 → агар Б фирма ишлаб чиқариш ҳажмини аввалги даражада сақлаб қолса, «бозорга кирмаслик»;

⁷⁵ Парето бўйича мувозанат // Aim.UZ

$4 > 0 \rightarrow$, агар Б фирма ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтирса, «бозорга кириш».

Б фирмада устун стратегия мавжуд: у А фирманинг ҳаракатидан қатъий назар ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтиришдан манфаатдор $4 > -2$, $10 = 10$,. Демак, устун стратегиялар мувозанати мавжуд эмас.

Нэш бўйича мувозанат. Б фирманинг ишлаб чиқариш ҳажмини аввалги даражада сақлаб туриш тўғрисидаги қарорига А фирманинг энг яхши жавоби – бозорга кирмаслик, ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтириш қарорига эса, – бозорга кириш.

А фирманинг бозорга кириш тўғрисидаги қарорига Б фирманинг энг яхши жавоби – ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтириш, бозорга кирмаслик қарори қабул қилинганда эса – иккала стратегия ҳам бир хил натижа беради. Шунинг учун, Нэш бўйича иккита (N_1, N_2) мувозанат $(4; 4)$ ва $(0; 10)$ нуқталарида турибди: А фирма бозорга киради, Б фирма эса ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтиради; ёки А фирма бозорга чиқмайди, Б фирма эса ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтирмайди. Бунга ишонч ҳосил қилиш осон, чунки ушбу нуқталарда иштирокчилардан ҳеч бири ўз стратегиясини ўзгартиришдан манфаатдор эмас.

Штакельберг бўйича мувозанат. Фараз қилайлик, биринчи бўлиб А фирма қарор қабул қилади. Агар у бозорга киришга қарор қилса, пировардида $(4; 4)$ нуқтада бўлади: Б фирманинг танлаши ушбу вазиятда бир хил, $4 > -2$. Агар у бозорга чиқмасликка қарор қилса, яқун икки нуқта $(0; 10)$: Б фирманинг қарор и иккала вариантни ҳам қўллаш имконини беради. Буни билган ҳолда, А фирма, 4 ва 0 ни таққослаб, ўз фойдасини $(4; 4)$ нуқталарда кўпайтиради. Қарорлар бир хил ва Штакельберг бўйича биринчи мувозанат $St_A (4; 4)$ нуқталарда бўлади. Ҳудди шу тариқа, биринчи бўлиб қарорни Б фирма қабул қилганда, Штакельберг бўйича мувозанат $St_B (0; 10)$ нуқталарда бўлади.

Парето бўйича мувозанат. Парето бўйича оптимал стратегияни аниқлаш учун, биз «Ўйиннинг исталган бошқа яқунига ўтиш бир вақтнинг ўзида иккала иштирокчи учун ҳам фойдалиликнинг ошишини таъминлайдими?» деган саволга жавоб

бераётиб, ўйиннинг барча тўртта якунини изчил танлаб олишимиз зарур. Масалан, (-3; -2) якундан биз кўрсатилган шартни бажараётиб, исталган бошқа якунга ўтишимиз мумкин. Фақат (4; 4) якундан биз, бунда ўйинчилардан ҳеч бирининг фойдалигини камайтирмаган ҳолда, ҳаракатлана олмаймиз ва бу Парето бўйича – Р мувозанат бўлади⁷⁶.

Мисол учун, иқтисодий хавфсизликка таҳдидларни аниқлашда антагонистик характерга эга бўлган келишмовчиликка кўп марта дуч келинади. Экспорт қилувчи томон билан импорт қилувчи томонлар, сотувчи билан олувчи, банк билан мижоз ўртасида бундай ҳолатлар кўп кузатилади. Ҳар бир иштирокчи бошқаларнинг манфаатлари ҳамда уларнинг қабул қилаётган қарорлари билан ҳисоблашишига тўғри келади ва ўзлари қабул қилаётган қарор оптимал натижа беришига ҳаракат қилишади. Бундай низоли шароитларда оптимал қарорлар қабул қилиш ўйинлар назариясига асосланган.

Низоли ҳолатда иштирок этувчи томонлар ўйинчилар дейилади. Ўйиннинг қоидаси сифатида ўйинчилар ҳаракатини аниқловчи шартлар тизимига қаратилади. Ўйинда иккита ёки ундан кўп иштирокчилар қатнашиши мумкин. Ўйинчининг стратегияси унинг ҳаракатларини аниқловчи қоидалар мажмуидир. Одатда ҳар доим ўйинчи шароитдан келиб чиққан ҳолда қарор қабул қилади. Шу билан бирга қарор ўйинчи томонидан олдиндан қабул қилинган бўлиши ҳам мумкин.

Ўйиннинг мақсади ҳар бир ўйинчи учун оптимал натижалар бера оладиган стратегияни ишлаб чиқишдан иборат.

Ўйинлар назарияси турли математик дастурлар, дифференциал тенгламалар, эҳтимоллар назарияси ва математиканинг бошқа бўлимларига асосланган ҳолда амалга оширилади.

Бу эса ўз навбатида мамлакатдан ташқарида бўлаётган геосиёсий ва геоиқтисодий жараёнларни ҳамда давлатнинг ичида юз бераётган ижтимоий-иқтисодий жараёнларни моделлаштириш асосида таҳлил этиш ва бу жараёнларда иштирок этувчи акторлар (бошқа давлатлар ёки халқаро

⁷⁶ Парето бўйича мувозанат // Aim.UZ

ташкилотлар) стратегиясини таҳлил этган ҳолда самарали қарорлар қабул қилиш имконини беради.

Мамлакатнинг ҳаётий муҳим манфаатларини ҳимоя қилишда, миллий ва иқтисодий хавфсизлигини таъминлашда ўйинлар назарияси ёрдамида самарали қарорлар қабул қилиш бугунги ноаниқлик шароитда муҳим аҳамият касб этади.

Мэтчинг (matching-солиштириш, таққослаш) ўйин назариясини педогогик фаолиятга татбиқ этиш⁷⁷ (усул асосчиси Элвин Рот) – мазкур усул орқали педагогик фаолиятда тез-тез учраб турадиган талаба ва педагог муносабатидagi муаммоли вазиятни таҳлил қилиб, оптимал ечим топиш. Матчинг ўйин назариясини амалга ошириш тартиби иштирокчилар иккита гуруҳга ажратилади: 1- гуруҳ – педагоглар; 2-гуруҳ – талабалар. Ҳар иккала гуруҳга муаммоли вазият (кейс) тарқатилади.

Мисол учун матчинг ўйин назариясини мазкур кейс-стади орқали таҳлил қиламиз: фараз қилинг, 104 гуруҳ талабаси Икром-нинг дарсдаги фаол иштироки, берилган вазифаларни вақтида бажаришига қарамасдан ўқитувчи томонидан унга паст баҳо қўйилиши.

Топширик: 1- гуруҳ вазиятни «Икром»нинг позициясидан туриб баҳолаб, турли хил стратегия ва тактикаларни ишлаб чиқиш ва муаммога оптимал вариантли ечим топиш;

2- гуруҳ вазиятни ўқитувчи нуқтаи назаридан баҳолаб, талаба билимини баҳолаш тизимидаги муаммога атрофлича ёндашиб, муаммонинг сабабларини топиш, ечимнинг оптимал вариантларини ишлаб чиқиш.

Вақт меъёри: 20 минут

Талабалар берилган вақт мобайнида гуруҳда жамоа бўлиб, ўзаро фикр алмашган ҳолда вазиятни таҳлил қилиб муаммонинг сабабларини топиш, оптимал ечим топишга ҳаракат қилишади.

Муаммо сабаблари:

1 гуруҳ вариантлари: 1) «Икром» дарсда фаол иштирок этган бўлиши мумкин, аммо берган жавоблари қониқарли

⁷⁷ Stable matching: Theory, evidence, and practical design // The prize in economic sciences 2012.

бўлмаган; 2) Бажарган вазифалари масала моҳиятини тўлиқ очиб бермаган.

2 гуруҳ вариантлари: 1) Педагог талабага хатоларини кўрсатиб, қайта топшириқ бермаган; 2) Талабаларга топшириқ атрофлича тушунтирилмаган; 3) Педагог баҳолаш мезони ҳақида талабаларга тушунча бермаган.

Ечим: 1) Педагог талабаларга модулнинг мақсад ва вазифалари, кутилаётган натижалар, баҳолаш мезони ҳақида тўлиқ маълумот бериши, талабанинг ишига қўшимча вазифа бериши; 2) «Икром» вазифаларни тўғри тушунган ҳолда, оқилона ёндашиши ва англашилмовчилик бўлганда, ўқитувчига мурожаат этиб, ойдинлик киритиши лозим.

“Хатолардан ҳимояланиш” ёки “Хатога йўл қўйишдан қочиш” усули⁷⁸ (усулнинг бошқача номланиши: “Пока-ёке”, муаллифи Сигэо Синго (Япония, 1961) – асосан иқтисодий-ни ривожлантиришда, яъни маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида хатоликка йўл қўймаслик, унинг олдини олиш ва бу орқали ишлаб чиқарилаётган маҳсулотдан фойдаланиш қийматини ошириш мақсадида кенг қўлланилади. Корхона ва ишлаб чиқариш ташкилотларида махсус мутахассислар жамоаси, яъни бошқариш, хизмат кўрсатиш, техник хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқариш вакиллари биргаликда мавжуд муаммоларни ҳал қилиш ҳамда сабабларини аниқлаш ва олдини олиш мақсадида чора-тадбирлар ишлаб чиқадилар. Илғор воситалар, қурилмалар ва асбоб-ускуналар ёрдамида ишлаб чиқариш жараёнида юзага келиши мумкин бўлган хатоларни бартараф этадилар. «Пока-ёкэ» усули жорий ишлаб чиқариш бўйича хатоларнинг олдини олиш ва маҳсулот сифатини яхшилаш (маҳсулотнинг барча майда деталларидан то унинг дизайнигача бўлган босқичлар) мақсадида Японияда пайдо бўлган. Маҳсулот сифатининг бузилишига, унинг нуқсонли бўлишига инсон ва у содир этган хатолар сабаб бўлади.

Инсон қуйидаги сабаблар туфайли хатога йўл қўяди: 1)

⁷⁸ Процессы: подходы и трудности. Бережливое производство: [сб. ст. / гл. ред. и сост. Г. Е. Герасимова]. – М.: НТК «Трек», 2008. – 70 с; TPS-Lean Six Sigma: новый подход к созданию высокоэффектив. компании / Х. Рамперсад, А. Эль-Хомси; [пер. с англ. ООО «Переводим» ; под науч. ред. В. Л. Шпера]. – М.: Стандарты и качество, 2009. – 415 с.

Унутиш; 2) Тушунмаслик; 3) Вазиятни тўғри баҳолай олмаслик; 4) Тажрибасизлик; 5) Бепарволик; 6) Секинлик (қарорлар қабул қилишда); 7) Кутилмаган тасодифлар туфайли.

«Пока-ёкэ» – бу инсон омили билан боғлиқ хатоларни бартараф қилишга қаратилган сифатли бошқарув ва узлуксиз такомиллаштириш жараёни ҳисобланади. Хатоларни бартараф этишга қуйидагича ёндашилади: 1) Муаммо ўрганилади; 2) Таҳлил қилинади; 3) Ўзгаришлар амалга оширилади.

Бу босқичда корхонанинг ишчилари жалб этилади, яъни уларга ишлаб чиқариш жараённинг барча нозик томонлари ўргатилади. Бу эса узлуксиз такомиллаштириш жараёнида ходимларнинг билими талаб даражасида бўлиши кераклигини кўрсатади.

Бу усулга қуйидагича мисол келтириш мумкин: Агар бу усулни таълим жараёнига тадбиқ этсак, ўқитувчиларнинг ишлаб чиқарадиган маҳсулоти – бу талабалардир. Улар олийгоҳни тугатгач, Ватанимизнинг турли жойларида ўз иш фаолиятларини бошлайдилар. Агар улар ҳар томонлама тўғри тарбияланган (маънавий, ахлоқий, фуқаролик позициясига эга) ва сифатли, чуқур таълим олган бўлсалар, бизнинг “маҳсулотимиз” нафақат юртимизда, балки жаҳонда ҳам рақобатбардош кадр бўлади. Аммо, кадрларда компетентлик доимий, узлуксиз такомиллашиш жараёнида бўлиши учун билим, кўникма ва малакаси мунтазам оширилиб туриши лозим. Энди, мана шундай даражага етишда хатога йўл қўймаслик учун қуйидаги босқичларга эътибор қаратиш лозим: 1) Жараён ўрганилади (таълим бериш (ўқитувчилар фаолияти) ва таълим олиш (ўқувчилар) жараёни); 2) Тўпланган маълумотлар таҳлил қилинади (қаерда бўшлиқ бор ёки хатоликлар мавжуд); 3) Мавжуд камчиликлар инobatга олиниб, ўзгаришлар амалга оширилади (яъни, ўқитувчи фаолиятида йўл қўяётган хатоларни бартараф қилиш учун чора-тадбирлар ишлаб чиқилади, самарасиз кадр тайёрлашнинг олди олинади, бу каби хатолардан ҳимояланилади).

Хулоса ўрнида шуни таъкидламоқчиманки, энг аввало таълим берувчи етук мутахассис ва комил инсон бўлиши керак, яъни ўз соҳасида етукликка эришиш учун мунтазам ўз

устида ишлаши, семинар-тренингларда иштирок этиши, замонавий усуллардан хабардор бўлиши, бошқарув психологиясини яхши билиши лозим. Талабаларнинг келажакда жамиятга кам фойда берадиган ёки “нуқсонли маҳсулот” сифатида тарқалишидек хатога йўл қўймаслик учун ўқитувчилар юқори тажриба ва малакага эга бўлиши лозим.

«Кано модели» усули⁷⁹ (бошқа номи “Жалб қилувчи сифатлар назарияси”, муаллифи Нориаки Кано, Япония) – истеъмолчилар эҳтиёжини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва ҳал этиш стратегиясини ишлаб чиқиш учун қўлланилади. “Кано модели” сифатни бошқаришнинг бир воситаси. Мазкур усулнинг асосий мақсади истеъмолчилар эҳтиёжининг тўлиқ ҳажмини унинг устунлиги бўйича аниқлаш ва тақсимлашдан иборат.

«Кано модели» усулини амалга ошириш тартиби: 1) Истеъмолчиларни бир хил ўхшаш талаблари ҳақида маълумотлар диаграммасини шакллантириш; 2) Яратилган диаграммада эҳтиёжларни таҳлил қилиш ва учта сифат профили бўйича гуруҳларга бўлиш; 3) Агар эҳтиёжларнинг бир тоифасида талаб кам бўлса ёки умуман бўлмаса, у ҳолда истеъмолчи ҳақида қўшимча маълумот йиғиш; 4) Қўшимча маълумотларни йиғиб бўлгандан сўнг сифат профили бўйича истеъмолчи талабларини умумлаштириш; 5) Истеъмолчининг биринчи даражадаги муҳим эҳтиёжини ажратиш, уларни тавсифи учун танқидий сифатни ишлаб чиқишда қўлланилиши мумкин.

«Кано модели» усулнинг ўзига хослиги шундаки, истеъмолчининг маҳсулот сифатини қабул қилишини акс эттиради ва унинг тушунишига ёрдам беради, шунингдек маҳсулот сифати ва ушбу сифат параметрлари ўртасидаги ўзаро алоқани кўрсатади. Кано ўзининг жалб қилувчи сифат назариясида сифатнинг 3 та профилини ажратади: 1) Базали (асосий) сифат, маҳсулотнинг “мажбурий” тавсифига мос келувчи; 2) Талаб қилинадиган (кутиладиган) сифат, маҳсулотнинг “миқдорий” тавсифига мос келувчи; 3) Жалб қилувчи (ол-

⁷⁹ Беляцкая, Т. Н. Маркетинг: методика составления плана : учеб.-метод. пособие / . Т. Н. Беляцкая, О. М. Маклакова. – Минск : БГУИР, 2016. – 118 с.

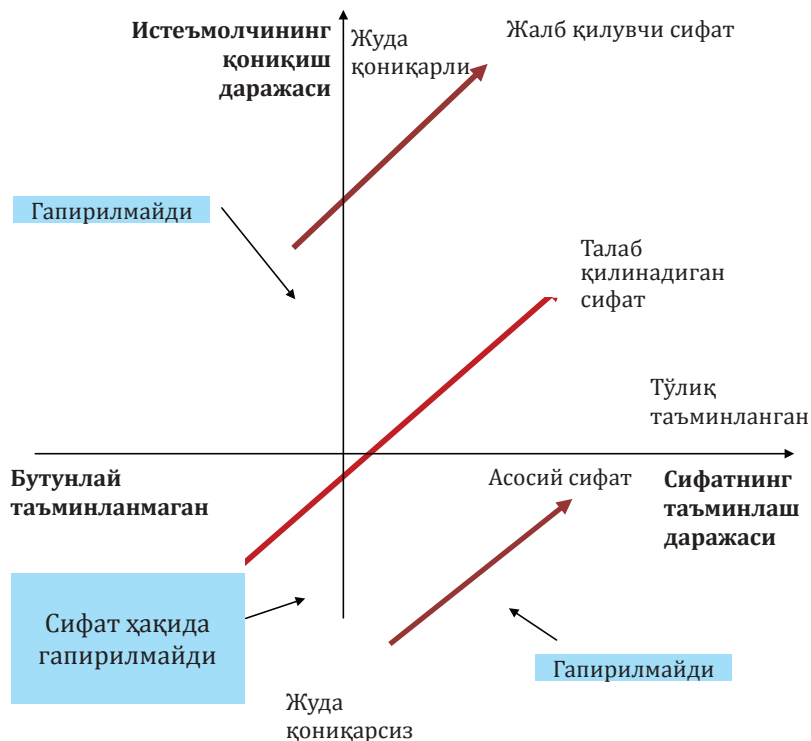
динга ўтиб кетувчи) сифат, завқ уйғотадиган маҳсулотнинг “сюрпризли” тавсифига мос келувчи.

Бугунги кунда жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi давом этаётган бир шароитда «Кано модели» усулнинг аҳамияти шундаки, маҳсулот сифатини ошиши, бозор динамикаси ва истеъмолчиларнинг қониқиш даражаси ўртасидаги ўзаро алоқани аниқлашга ёрдам беради. Шунингдек, маҳсулотни истеъмолчилар қизиқиши ва таъбига қараб ишлаб чиқиш ҳамда тайёрлашда корхоналар муносабатини ўзгартиришга имкон беради.

Вақт ўтиши билан бозор конъюктураси, истеъмолчининг талаблари ўзгаради. Бугун завқ бағишлаган нарса эртага кутилган сифат бўлиши, маълум вақт ўтгандан сўнг эса мажбурий шароитда айланиши мумкин. Шунингдек турли тоифадаги истеъмолчиларда талаб ҳам турлича бўлади. Истеъмолчилар муносабатини баҳолаш учун улар билан сўровлар ўтказишнинг махсус усули ишлаб чиқилган, унга кўра ҳар бир савол икки марта берилади: ижобий ва салбий шаклда. Иккала саволнинг жавобига қараб маҳсулотга берилган тавсиф тури белгиланади.

«Кано модели» усулини ўзига хос жиҳатлари қуйидагиларда намоён бўлади: биринчидан, компания (корхона, фирма)нинг мақсади, стратегиясини белгилаш учун энг аввало истеъмолчилар талабларини аниқлаш лозим. Яратилаётган маҳсулотнинг “сифат профили” ҳақида аниқ модел яратилгандан сўнг яратилган сифатни шакллантиришга киришиш мумкин; иккинчидан, мақсадлар қандай бўлишини яхшироқ англаш учун энг аввало сифатнинг базавий даражасига мос келадиган тавсифни кўриб чиқиш лозим: агар улар таъминланган бўлса, ҳеч кимда завқ уйғотмайди, аммо уларнинг йўқлиги истеъмолчининг салбий реакциясига олиб келиши мумкин; учинчидан, сифатнинг талаб қилинаётган даражасида мос келадиган тавсифларда истеъмолчининг қониқиши тегишли кўрсаткичнинг яхшиланиш даражаси бўйича ошади; тўртинчидан, истеъмолчи ҳатто ўйлаб кўрмаган сифатни яратилиши юқори самара бериши мумкин; бешинчидан, ишлаб чиқарувчи томонидан яратилаётган маҳсулотда

жалб қилувчи сифатни шакллантириш рақобатбардошлик-
ни оширишга хизмат қилади.



14-чизма. Кано модели.

“ABC – таҳлил” усули⁸⁰ фирма ресурсларини муҳимлик даражасига кўра таснифлаш имконини беради. Бу таҳлил рационализациялаш усулларида бири бўлиб, ҳар қандай

⁸⁰ Развертывание функции качества (QFD): Методические указания / Самарский государственный аэрокосмический университет Сост. Ю.А. Вашуков, А.Я. Дмитриев, Т.А. Митрошкина. Самара 2009. 54 с; Беляева Г.Ф., Сидорова А.А., Царенко А.С. Изучение удовлетворенности студентов преддипломной практикой с применением модели Кано. Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 44. Июнь 2014 г; Инструменты для определения оптимальной политики управления запасами // <http://www.logistware.com/articles/ABCXYZ.pdf>

корхона фаолияти доирасида қўллаш мумкин. Унинг асосида Парето принципи ётади.

«ABC – таҳлил»и – товар захираларининг уч категорияга бўлиниш таҳлилидир: 1) А – энг қиммат маҳсулотлар, ассортиментнинг 20%; 80% – сотиш; 2) В – ўрта нархдаги маҳсулотлар, ассортиментнинг 30%; 15% – сотиш; 3) С – арзон маҳсулотлар, ассортиментнинг 50%; 5% – сотиш.

Таҳлилнинг мақсадига кўра гуруҳлар сонини кўпайтириш мумкин. Кўп ҳолларда 3, баъзан эса 4–5 гуруҳ.

Моҳиятига кўра, ABC – таҳлили – бу маҳсулот турларини турли кўрсаткичларига қараб тизимлаштириш, гуруҳларга ажратиш. Гуруҳларга ажратиш – бу маҳсулот етказиб берувчиларни ҳам, омбордаги захиралар, харидорларни, маҳсулот сотишнинг узоқ муддатли даврини, статистик маълумотларга эга нимаики бўлса ҳаммасида амалга ошириш мумкин. ABC – таҳлилининг натижаси умумий натижага таъсир кўрсатиш даражаси бўйича гуруҳдан иборат.

ABC – таҳлилини амалга оширишда элементлар миқдорининг самарасига кўра график тузилади. Таҳлил натижаларига кўра маҳсулот турлари умумий натижага қўшган самарали ҳиссаси миқдорига қараб гуруҳларга ажратилади.

ABC – таҳлилини ўтказиш тартиби: 1) Таҳлилнинг мақсадини аниқлаймиз (бу таҳлил нима учун сизга керак?); 2) Таҳлил натижасига кўра фаолиятни аниқлаймиз (олинган натижага кўра нима қиламиз?); 3) Таҳлил объектини аниқлаймиз (нимани таҳлил қиламиз?) ва таҳлил ўлчамларини (қайси белгиларига кўра таҳлил қиламиз?)

Одатда ABC таҳлили объектлари маҳсулот етказиб берувчилар, маҳсулот турлари, маҳсулот категориялари, маҳсулотнинг ҳолати бўлиши мумкин. Бу объектларнинг ҳар бирининг ўлчаш ва тасвирлашнинг турли хил жиҳатлари бор: 1) Сотилиш хажми (пулга нисбатан ёки сонга нисбатан ўлчам); 2) Фойда (пул ўлчами), маҳсулот захираси, товар айланиши ва ҳ.к.

Объектларнинг аҳамиятига кўра рўйхатини тузамиз; 1) Ўлчамларнинг умумий суммасидан йиғилган натижани ўлчамларнинг улушини ҳисоблаймиз; 2) А,В,С гуруҳларни

ажратамиз; танланган объектларга гуруҳларнинг аҳамияти кўрсатилади.

АВС таҳлили маҳсулот турларини турли даражада режалаштириш ва шакллантиришда кенг ишлатилади. Экспертлар АВС гуруҳи чегараларини (80\15\5) ажратишда эҳтиёткорона ёндашиш зарурлигини маслаҳат беради, масала шундаки одатда амалиётда қуйидаги бўлинишдан фойдаланилади 80%, 15%, 5%. Агар сиз чегараларни у ёки бу томонга силжитсангиз, ташқи тингловчи ёки эксперт сиз томондан келтирилган кўрсаткичга кўра, яъни “С” гуруҳи учун нотўғри хулосага келиши мумкин. Шунга кўра унинг “С” = 5% бўйича натижаси сиз ажратган қоидага мос келмайди.

АВС – таҳлили педагогик фаолиятда қўллаганда, масалан бирон дарсни режалаштиришда, мавзудан, дарснинг мақсадидан келиб чиқиб, ўзлаштириладиган материалларнинг мулоқот жараёнида қўллашдаги муҳимлик даражасига кўра таснифлаш мумкин.

Педагогик фаолиятни такомиллаштиришда АВС таҳлил амалий мазмун касб этиб, таълим-тарбиянинг сифатини таъминлаш учун хизмат қилади. Юзага келган педагогик муаммонинг (масалан, педагогик низо) сабабини аниқлаш, уни кечишининг даврийлигини билиш учун, низонинг вужудга келишига таъсир кўрсатган омилларни, бунда аввало қайси қонуниятларга амал қилинишини билиш лозим бўлади.

АВС таҳлил, интеллектуал фаолиятнинг юқори босқичи ҳисобланиб, ҳодиса, жараён, жумладан педагогик жараённи, рақам ва далилларни алоқадорлик даражасини белгилаб беришда намоён бўлади. Шунингдек, АВС таҳлил, фаолият шакли сифатида ривожланиб, бугунги кунда таҳлилнинг турли шакллари ва таҳлилнинг турли усуллари вужудга келди. Негаки, ҳар қандай муаммони, шу жумладан педагогик фаолият доирасида вужудга келадиган “номаълум вазиятларни конструктив кечишини таъминлаш учун АВС таҳлилини амалий аҳамияти юқори.

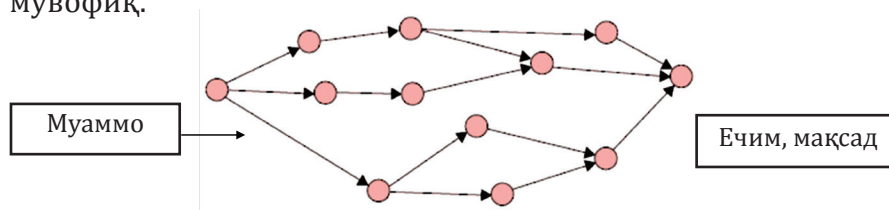
“Стрелкали диаграмма” усули⁸¹ (мазкур усул “PERT усу-

⁸¹ Петрова Е.И. Современные методы управления качеством // Научный альманах · N 8 (10) · 2015 ; Горбунова О.И. Г67 Инструменты

ли”, “Танқидий йўл усули”, “Гантт усули” деб ҳам юритилади) – муаммолар аниқлангандан сўнг, уларнинг ечимларини топишда амалга оширилиши лозим бўлган барча зарурий чора-тадбирларни белгилаш, амалга ошириш муддати ва босқичларини аниқлаб олишда қўлланади. Япония олимлар ва мухандислар уюшмаси 1979 йилда «стрелкали диаграмма» усулини сифатни бошқаришда қўлланадиган еттита усул сирасига киритишган.

“Стрелкали диаграмма” усулнинг асосий мақсади қўйилган муайян мақсадни амалга ошириш бўйича бажарилиши лозим бўлган барча зарурий ишларни оптимал муддатларини аниқ режалаштириш ва олиб борилаётган ишларни мунтазам самарали назоратини ўрнатишдан иборат.

«Стрелкали диаграмма» усулида якуний мақсадни ўз вақтида ва режа асосида рўёбга чиқаришни таъминловчи амалий фаолият (ишлар, қарорлар ёки чора-тадбирлар) нинг кетма-кетлиги ва узвийлигини кўргазмали ва тизимли график чизмалар тарзида тасвирлаш орқали фиодаланади. Стрелкали диаграммада амалга ошириладиган ишларнинг қай тарзда кечиши диаграмма шаклида ифодаланади. Бунда турли босқичларнинг тартиби ва амалга оширилиш муддатлари яққол ўз ифодасини топади. Ушбу усулдан ишларни режалаштиришда ва назорат қилишда фойдаланиш мақсадга мувофиқ.



15-чизма. Стрелкали диаграмма кўриниши

“Стрелкали диаграмма” усулнинг **амалга ошириш тартиби қуйидагича:** 1) Муҳокама қилинаётган масалалар юзасидан мутахассислар жамоасини шакллантириш; 2) Ечи-

лиши лозим бўлган муаммони аниқлаштириш; 3) Бажариладиган ишларнинг ёки зарурий чора-тадбирларнинг муддат ва босқичларини аниқлаб олиш; 4) Кўзда тутилган натижага эришиш учун амалга ошириладиган ишларнинг кетма-кетлигини акс эттирувчи диаграмма тузиш; 5) Белгиланган вазифаларни бажарилишини самарали назорат қилиб бориш.

Таълим жараёнида, педагогик фаолиятда мазкур усулдан маълум муддатга мўлжалланган гуруҳ миқёсида бажарилиши кўзда тутилган лойиҳа-тақдимот ишларини режалаштириш ва амалга оширишда фойдаланиш мумкин. Масалан, “Орол муаммоси” мавзусида лойиҳа-тақдимот ишини олишимиз мумкин. Бунинг учун аввало белгиланган масалани муҳокама қилиш учун тингловчилар(талабалар) кичик гуруҳларга бўлинади. Бу гуруҳлар шартли равишда эксперт-мутахассислар деб юритилади. Иккинчи босқичда кичик гуруҳлар масалани ўзаро муҳокама қилиб, муаммони аниқлаштириб оладилар. Шундан сўнг ҳар бир гуруҳга йўналишлар бўйича муайян топшириқ ва вазифалар юклатилади (масалан Орол муаммосини келтириб чиқарган объектив ва субъектив омиллар в.ҳ.к.). Бажариладиган ишларнинг кетма-кетлиги ва аниқ муддатлари белгилаб олинади. Кейинги босқичда барча амалий ҳаракатлар, босқичлар ва муддатларни ўзида акс эттирувчи чизма кўринишидаги диаграмма ишлаб чиқилади. Мазкур диаграмма лойиҳа ишининг қай тарзда бораётганлигини, белгиланган муддатларга амал қилинаётганлигини назорат қилиб бориш имкониятини яратади. Ушбу усул қўлланганда ўқитувчи модератор ва назоратчи вазифасини бажаради.

Мазкур усул тингловчиларни ижодий фикрлашга, ўз билим ва малакаларидан амалда самарали фойдаланишга ва муайян вазиятларда жамоавий фаолият юрита олиш кўникмаларини ўзлаштиришларига имкон яратади. Қолаверса бу усул орқали тингловчиларнинг мустақил ишларини самарали ва қизиқарли ташкил этиш таъминланади.

Чизиқли дастурлаш модели⁸². Ўтган асрнинг 40-йилла-

⁸² Банди Б. Основы линейного программирования: Пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1989. - 176 с; Горбаченко В. И., Убиенных Г. Ф. Г67 Вычислительные методы линейной алгебры: лабораторный практикум

рига келиб, аниқ чегараларга эга бўлган масалаларни оптимал ечимларини аниқлаш учун чизиқли дастурлаш усулини қўллаш ишлаб чиқилди. Масалан, бу муаммо ҳар бир ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг маълум фойдасидан оптимал сонини ва хом ашё захираси ва техникага сарфланадиган вақтнинг етарлилиги, иш кунининг давомийлиги каби чекловларни аниқлашга тегишли бўлиши мумкин.

Ҳозирги кунда бу усуллардан чекловлар билан боғлиқ бўлган оптимал масалаларни ечиш учун кенг фойдаланилмоқда. Чизиқли дастурлаш усули маълум бир масаланинг оптимал ечимига олиб боруви жараёнлар изчиллигини намоён этади. Чизиқли дастурлаш усулининг бир қанча турлари мавжуд: баъзилари ихтисослашган ва тор қўламдаги (яъни аниқ бир турга оид масалалар ечимига мўлжалланган), бошқалари эса умумий характерга эга.

График чизиқли дастурлаш чизиқли дастурлашнинг кўплаб муҳим концепциялар ҳақидаги визуал таассуротни таъминлашга бўлган катта қизиқишни ўзида акс эттиради. Бироқ график чизиқли дастурлаш усули қўлланиладиган масала тури иккита ўзгарувчан масалалар билан чегараланади. Чизиқли дастурлаш модели бошқарувчи ва таҳлил фаолиятининг турли жабҳаларида қарор қабул қилишга ёрдам беради.

Бунга чегараланган ресурслар тақсимооти, белгилаш ва тақсимоот муаммолари, етказиб бериш муаммолари, турли хил аралашмалар компонентлари мослигини аниқлаш ва бошқа вазифалар киради. Шундай қилиб, чизиқли дастурлашдан кенг қўламда фойдаланилади. Бундан ташқари чизиқли дастурлашдан фойдаланиш математик моделнинг оптимал ечимини кафолатлайди.

Чизиқли дастурлаш модели бу чегараланган оптималлаштириш муаммосини математик тасаввуридир. Бу моделлар аниқ умумий характерга эга. Бу тавсифлар ҳақидаги маълумот чизиқли дастурлашдан фойдаланиб ечилиши мумкин бўлган муаммоларни англашга имкон беради.

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”, “Win QSB”, “Maple soft” каби махсус компьютер дастурлари қўлланилмоқда.

3-жадвал.

Чизиқли дастурлаш модели структураси.

№	Компонентлар	Тавсиф
	Мақсад	ЧД модели вазифаси (максималлаштириш ёки минималлаштириш)
	Ўзгарувчан қарорлар	Кириш ва чиқиш параметрларининг катталиги
	Чекловлар	Қарорнинг эҳтимоллик вариантларини чекловчи омиллар
	Параметрлар	Сон константи

Хулоса қилиб айтганда чизиқли дастурлаш моделини яратишда унинг ташкил этувчи барча компонентларини билиш муҳим ҳисобланади. Бу муаммолар ҳақидаги маълумотларни моделга қайта шакллантириш жараёнини ташкил этишда ёрдам беради.

Дастурлаштирилган таълим: моҳияти, афзаллик ва камчиликлари.

Таълим олувчилар ҳамда педагоглар (ёки уни ўрнини босган машина) фаолиятини кўзда тутган олдиндан ишлаб чиқилган дастур асосидаги таълимни амалга оширишнинг ўзига хос жиҳатлари мавжуд: 1) Ўқув материали мантиқий кетма-кетликда чуқур ўрганилади; 2) Билимнинг маълум бир миқдордаги ахбороти берилгандан сўнг уларнинг ўзлаштирилиши назорат қилинади; 3) Таълим олувчиларга энг қисқа йўл билан билишга оид масалаларга тўғри қарор қабул қилишга ёрдам берувчи алгоритмик кўрсатмаларни

қўллаш таҳмин қилинади; 4) Фикрлаш фаолиятининг ўзига хос усули ишлаб чиқилади, фикрлашни бошқариш мумкин бўлиб қолади.

Чизиқли дастурлаш моделининг афзалликлари: 1) Идрокка асосланган ақлий фаолият усуллари ишлаб чиқилади; 2) Мантиқий фикрлаш қобилиятини ривожлантиради.

Чизиқли дастурлаш моделининг камчиликлари: 1) Мустақил ўрганишни ривожланишига қисман ёрдам беради; 2) Кўп вақт талаб қилади; 3) Масалага алгоритмик ечим беришда қўлланилади; 4) Алгоритмга солинган билимларни олишни таъминлайди, янги билим олишни чеклайди; 5) Таълимнинг хаддан ташқари алгоритмиклиги продуктив билим олиш фаолиятини шаклланишига тўсқинлик қилади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Ҳаётнинг ўзи ва халқнинг талаблари бизнинг олдимизга амалий ечимини топиш лозим бўлган янги ва янада мураккаб вазифаларни қўймоқда. Бу ўринда асосий муаммо, менинг назаримда, қуйидагилардан иборат.

Биринчидан, айрим идоралар ва уларнинг раҳбарлари реал ҳаётдан ва халқ эҳтиёжларидан маълум даражада узилиб қолмоқда.

Иккинчидан, тармоқ ва ҳудудларни ривожлантириш концепциялари ва дастурларини ишлаб чиқишда юзаки ёндашувга йўл қўйилмоқда.

Ва ниҳоят, учинчи асосий камчилик – кўпчилик раҳбарларнинг мураккаб муаммоларни кабинетдан чиқмасдан, иқтисодиёт тармоқлари, ҳар бир корхонадаги, шаҳар ва туманлардаги, айниқса, қишлоқ жойлардаги ишлар қандай аҳволда эканини чуқур ўрганмасдан ҳал этишга одатланиб қолгани билан боғлиқ”⁸³ деган фикрлари давлат ва жамият ҳаётида амалга оширилган ислохотларни амалий натижаларини реал баҳолаш, вазияга объектив қарашни талаб этади

Тагути усули⁸⁴. Таниқли япон олими ГТагути 1950-1980-

⁸³ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017

⁸⁴ Леон Р., Шумейкер А. – Управление качеством. робастное проектирова-

йилларда маҳсулотларни ва ишлаб чиқаришни бир нечта оптималлаштирилган усуллар асосида яратишни таклиф қилган. Улар маҳсулот сифатини оширишини, шу билан бир-га қатор мамлакатларда самарали натижа беришини айтган. Тагутининг усулидан дунёга машхур фирмалардан Toyota, Ford, General Electric, AT&Тлар фойдаланишган. Ушбу усул маҳсулотни лойиҳалаштириш ва уни ишлаб чиқариш жараёнида қўлланилади.

Тагути усулининг хусусияти шундаки, олий таълим муассаларида дарснинг сифати, талабанинг билим даражаси ва ўқитувчилар компетенциясининг юқори даражадалигини таҳлил қилмасдан билиб бўлмайди. Буларнинг ҳаммасини реал ҳолатини юксак ҳолатга чиқариш йўллари излашдан иборатдир. Реал ҳолатни кўрмай фақат юксакликка қарай-верса юқоридагилар сифатига эриша олмайди. Аввал реал ҳолатни ўрганиб чиқиб, камчиликлар бартараф этилса, шундагина юксакликка эришилади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Ҳаётнинг ўзи ва халқнинг талаблари бизнинг олдимизга амалий ечимини топиш лозим бўлган янги ва янада мураккаб вазифаларни қўймоқда. Бу ўринда асосий муаммо, менинг назаримда, қуйидагилардан иборат.

Биринчидан, айрим идоралар ва уларнинг раҳбарлари реал ҳаётдан ва халқ эҳтиёжларидан маълум даражада узилиб қолмоқда.

Иккинчидан, тармоқ ва ҳудудларни ривожлантириш концепциялари ва дастурларини ишлаб чиқишда юзаки ёндашувга йўл қўйилмоқда.

Ва ниҳоят, учинчи асосий камчилик – кўпчилик раҳбарларнинг мураккаб муаммоларни кабинетдан чиқмасдан, иқтисодиёт тармоқлари, ҳар бир корхонадаги, шаҳар ва туманлардаги, айниқса, қишлоқ жойлардаги ишлар қандай аҳволда эканини чуқур ўрганмасдан ҳал этишга одатланиб

ние. метод тагути. Издательство: Сейфи, 2002.; Жилкина Е.А. Использование методов тагути при управлении процессами // VIII Международная студентческая электронная научная конференция «Студентческий научный форум» – 2016.

қолгани билан боғлиқ” деган фикрлари давлат ва жамият ҳаётида амалга оширилган ислохотларни амалий натижаларини реал баҳолаш, вазияга объектив қарашни талаб этади.

“Тагути” усули асосий мақсади сифатли ғоялар, лойиҳалар асосида самарали бошқарувни ташкил этиш, рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришдан иборат. Тагути усулларининг бош ғояси – сифатни кўтарган ҳолда сарф-ҳаражатни камайтириш бўлган. Тагутининг фикрича, иқтисодий факторлар ва сифат биргаликда таҳлил қилиниши керак. Иқтисодий нуқтаи назардан қараганда, ҳар қандай кичик “эътиборсизлик” кутилаётган фойдани йўққа чиқаради. Кўрсаткичлар сифати ўлчаниб аниқланмагунга қадар маҳсулотлар сифати яхшиланмайди.

Мисол учун “Лола” МЧЖ замонавий моделдаги аёллар сумкасини ишлаб чиқаришни йўлга қўймоқчи. Корхона раҳбари Ж.Ҳайдарова ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ҳам сифатли ҳам кам ҳаражатли бўлишини тарафдори. Шу боис у лойиҳалаш бўлимига янги маҳсулотни Тагути усули асосида ишлаб чиқаришни йўлга қўйишни топширди. Бунга асосан ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг лойиҳасини тайёрлаш жараёнида унинг барча сифат кўрсаткичлари ва параметрлари аниқ ҳисоблаб чиқилиши ва кўзда тутилиши инobatга олиниши лозим. Шунда маҳсулотнинг ишлаб чиқариш жараёнида юзага келадиган кутилмаган ортиқча сарф-ҳаражатларга йўл қўйилмайди.

“Алоқалар диаграммаси” усули (“Граф алоқалари” ва “Ўзаро боғлиқлик алоқалари” деб ҳам номланади.)⁸⁵ “Алоқалар диаграммаси” усули - мантиқан бир-бирига боғлиқ бўл-

⁸⁵ Горбунова О.И. Инструменты и методы управления качеством: учеб. пособие /О.И. Горбунова, И.К. Гусева. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 116 с; Дмитриев, Александр Яковлевич Д534 Робастное проектирование и технологическая подготовка производства изделий авиационной техники: учеб. пособие / А.Я. Дмитриев, Ю.А. Вашуков, Т.А. Митрошкина. – Самара: Изд-во СГАУ, 2016. – 76 с; Методы и инструменты поиска инновационных решений: справ.-метод. пособие для вузов. Пермь: Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 255 с; Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем. / :Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 152 с.

ган катта миқдордаги маълумотларни тизимлаштириш учун қўлланилади. 1979 йилда япониялик олимлар ва инженерлар бирлашмаси бу усулни бошқарув сифатининг етти методи таркибига киритган. Мазкур усулнинг асосий мақсади муаммони келтириб чиқарган сабаблар ва муаммога қарор қабул қилишда тўғри танлов ўртасидаги алоқаларни кўрсатиб беришдан иборат.

“Алоқалар диаграммаси” усули – бош ғоя, муаммо ва турли омиллар таъсири ўртасидаги мантиқий алоқани келтириб чиқарадиган восита. Бу усул умумий режалаштиришга ва маълумотларнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги кўзга кўринмаётган ечилмаган муаммоларнинг сабабларини график усулда ечишга ёрдам беради.

“Алоқалар диаграммаси” усулини амалга ошириш тартиби: 1) Муҳокама қилинаётган мавзунинг яхши биладиган мутахассислардан гуруҳ тузилади; 2) Ечилиши муҳим, натижага эришиш керак бўлган муаммолар шакллантирилади; 3) Муаммога ўз таъсирини кўрсатадиган алоҳида омиллар билан ишловчи гуруҳ тузилади ва алоқалар диаграммаси тузилади; 4) Қолган гуруҳлар алоқалар диаграммаси тузилишини муҳокама қиладилар ва муаммога таъсир этувчи сабабларни аниқлаштиради.

“Алоқалар диаграммаси” усули афзаллиги амалиётда алоқалар диаграммаси тузиш ва уни таҳлил қилиш мантиқий восита сифатида қаралиб, гуруҳларга бўлинган маълумотларни ижодий ёндошган ҳолда аниқлаштиришдан иборатдир. Бунда катта миқдордаги объектни таҳлил қилинаётганда бизнинг ассоциатив қобилиятимиз мантиқий қобилият воситасини бажаришга киришади.

Мазкур усулнинг педагогик жараёнда қўллашнинг афзаллик томони шундаки, барча талабалар дарсда масала (муаммони)ни ечишда фаол иштирок этадилар. Маълумотларни келтиришда матнда баъзи тушунилмай қолган жойлар устида яна бир марта гуруҳда ишланади. Бу усул талабаларнинг фикрини эркин баён қилишга ва мантиқан ўйлашга ундайди.

“Алоқалар диаграммаси”ни тузишга оид қоидалар: 1) Ҳар бир муаммо алоҳида карточкаларга ёзилади. Ечилиши керак

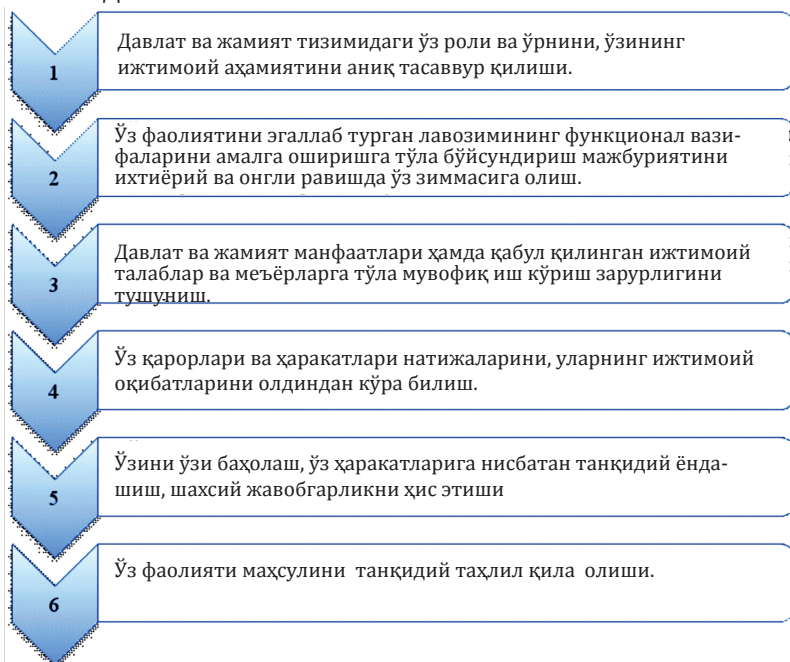
бўлган муаммо ёзилган карточка марказда туриши ёки уни бошқалардан қандайдир ажратиб кўрсатиш керак. Қолган карточкалар бир-бирига боғлиқлигига қараб жойлаштирилади; 2) Сўнгра сабаб ва натижа ўртасидаги боғлиқликни аниқлаштириш учун савол берилади. “ Бу икки нарса ўртасида боғлиқлик борми? Ёки “Нима учун бу воқеа кейинги воқеани пайдо бўлишига сабаб бўлган”; 3) Муаммони ҳал қилишда жуда катта миқдорда сабаблар кўрсатилса аввало улар ўртасидаги боғлиқликни аниқлаштириш керак. Агар муаммони келтириб чиқарувчи сабаблар камроқ бўлса, уларнинг кетма-кет жойлаштиришга имконият бериш керак; 4) Ҳамма карточкалар стрелкалар ёрдамида бирлаштирилади.

“РАҲБАР МАСЪУЛИЯТИ” ТУШУНЧАСИНИНГ МАЗМУН-МОҲИЯТИ

Бошқарувнинг қайси бўғинида бўлишидан қатъий назар, раҳбар ўз фаолияти натижалари ва ўзи раҳбарлик қилаётган бўлинма фаолиятига жавобгар ҳисобланади. Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак” деган ғоялари бугунги кун раҳбар кадрларининг ҳаётда амал қилиши керак бўлган концептуал тамойиллардан бири ҳисобланади.

“Раҳбар масъулияти” тушунчаси мансабдор шахсларнинг бошқарув фаолиятига баҳо беришда, уларнинг ўзига топширилган ишга муносабатини тавсифлашда кенг қўлланилади. Самарали бошқарув мансабдор шахс англаб етган ва қабул қилган хизмат бурчини, ўз зиммасига юклатилган барча вазифаларни сифатли бажариш заруратини ифодалайди.

Бу тушунча қуйидаги элементлар ва механизмларни ўз ичига олади:



Таъкидлаш жоизки, жойларда ижтимоий-иқтисодий муаммоларнинг келиб чиқишига, уларнинг ўз ечимини топмаслигига кўп ҳолларда, бошқарувнинг заифлиги, ходимлар нокомпетентлиги, масъулиятсизлиги, бошқарувнинг тўғри ташкил этилмаганлиги билан боғлиқ. Бу масалага Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов алоҳида тўхталиб, жойлардаги раҳбарлар зиммасига икки муҳим талабни қўйган эди. “Биринчи талаб – ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш... Иккинчи масала – тегишли билим ва тажриба, юқори малакага эга бўлиш... Рус тилида бунини “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 икки талабга қай даражада жавоб беришига қараб баҳо берамиз ва ҳулоса чиқарамиз. Бу икки талабдан биринчисига, яъни масъулият масаласига кўпроқ эътибор берамиз. Майли, раҳбарнинг билими етишмасин, уни ўрганса бўлади. Лекин у масъулият ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди”⁸⁶. Бу эса, биринчи навбатда, ижро этувчи ҳокимият органлари зиммасига ишни самарали ташкил этиш, оқилона бошқарувни жорий этиш вазифасини юклайди. Айнан самарали бошқарув муаммолар пайдо бўлиши билан ҳал қилинишига ёки уларнинг олдини олишга хизмат қилади. Бу эса, биринчи навбатда, жамиятдаги индивидуал, гуруҳий ва ижтимоий манфаатларни ҳар томонлама доимий ўрганиб боришни, таҳлил қилишни, мавжуд ресурслардан оқилона фойдаланган ҳолда бу манфаатларни иложи борича қондириб боришни талаб этади. Зеро, мавжуд муаммоларнинг ҳал қилинмаслиги, қабул қилинган қарорларнинг ўз вақтида ижро этилмаслиги ноҳуш оқибатларга олиб келишига сабаб бўлади.

⁸⁶ Каримов И. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Президент Ислом Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан йиғилишда сўзлаган нутқи. «Ўзбекистон овози» газетаси, 2005 йил 17 февраль.

«Масъулият» – маънавий, ижтимоий ва маъмурий-ҳуқуқий соҳаларда кенг қўлланадиган тушунча бўлиб, маънавийят нуқтаи назаридан ёндашилганида – бурч, ижтимоий маънода – жамият ва бошқалар олдидаги маънавий қарздорлик, маъмурий жиҳатдан - ижтимоий тартибга солишнинг турли меъёрларини амалга оширишни назарда тутувчи жамоатчилик назоратининг намоён бўлиши, ҳуқуқий ёндашувда эса, асосан, юридик жавобгарликни англатадиган серқирра ва кенг маъноли категория. Масъулият муаммосига фанда азалдан эркинлик ва зарурат категорияларининг ўзаро нисбати, шахс хулқ-атвори ва фаолиятининг маънавий-ахлоқий жиҳати нуқтаи назаридан ёндашиб келинади.

Шу маънода масъулият фалсафий, ахлоқий, психологик, юридик, ижтимоий-иқтисодий соҳаларга хос кўплаб масалаларнинг мураккаб мажмуидан иборатдир. Бу ҳол инсон ва ижтимоий борлиқ моҳиятининг мураккаблиги ва ранг-баранглиги билан белгиланади. Ўрганилаётган муаммога фалсафий нуқтаи назардан ёндашсак, масъулият категорияси билан боғлиқ тизимнинг ҳар бир элементи ўртасида қатъий белгиланган ўзаро алоқалар ва ўзаро таъсирлар мавжудлигини кўришимиз мумкин. Масъулиятнинг мазмун-моҳияти мазкур ўзаро алоқалар ўртасида мувозанат ўрнатишдан иборат бўлиб, бу, пировард натижада, куч ва йўналиш жиҳатидан ҳар хил ҳаракатларни яхлит тузилма манфаатларида мувофиқлиштириш имконини беради. Шундай қилиб, масъулият тизимларнинг ташкил топиш, амал қилиш ва сақланиш жараёнини тартибга солувчи омил вазифасини бажаради.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “2017 йил ва ундан кейинги даврга белгиланган вазифаларни амалга ошириш учта энг муҳим талабга ҳал этувчи даражада боғлиқдир.

Биринчи – давлат раҳбари – Президентдан бошлаб барча бўғиндаги раҳбарларнинг якуний натижалар учун шахсий жавобгарлиги.

Иккинчи – ҳамма соҳада аниқ тартиб ва қаттиқ интизомни таъминлашимиз даркор. Яна бир бор таъкидлайман, ишни биргаликда бажарамиз, натижа учун эса ҳар биримиз шахсан жавоб берамиз.

Учинчи талаб – қаторларимиз ва кадрларимизнинг софлигини таъминлаш, ишдаги ҳар қандай салбий ҳолатларнинг олдини олиш ва бундай иллатларнинг илдизини қуриштиш.”⁸⁷ деган фикрлари барча бўғиндаги раҳбарлар амал қилиши лозим бўлган тамойил сифатида изоҳланади.

Шахс жавобгарлиги, унинг ўзликни англаши бошқа фанлар томонидан ўрганилувчи кўпгина тушунчалар ва категориялар билан узвий боғлиқ. Масъулиятнинг «эркинлик» категорияси билан ўзаро алоқаси муҳим аҳамият касб этади, чунки фақат эркин шахс ўзининг онглилик даражасида ижтимоий талабларни мустақил идрок этиши ва бажариши, қарорлар қабул қилиши, ўзининг яшаш қоидаларини яратиши ва юз бераётган воқеа-ҳодисаларга баҳо бериши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг “Бир сўз билан айтганда, нафақат бугунги, балки эртанги кун ҳақида бош қотириш, халқимизни, жамоатчилиқни айни шу мақсадларга сафарбар этиш барчамизнинг, биринчи навбатда, ўзини раҳбар деган, одамлар унга ишонч билдирган шахсларнинг асосий бурчи”⁸⁸ деган гаплари, бугунги кунда ёш раҳбар кадрлар амал қилиши лозим бўлган тамойиллардан бири ҳисобланади.

Умуман олганда, ижтимоий жараёнларни бошқариш тизимида масъулият масалалари XVII-XIX асрларда янги ижтимоий муносабатлар шаклланиши билан муҳим аҳамият касб эта бошлади ва янги давр ижтимоий фалсафасининг бир қисмига айланди.

Шуни таъкидлаш лозимки, масъулият муайян ижтимоий категория бўлиб, уни амалга ошириш шакллари жамиятнинг амалдаги ҳолати, унда ҳукм сурувчи ижтимоий муносабатларнинг турлари, тарихий анъаналар, ахлоқ қоидалари, маънавий

⁸⁷ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалиқ қоидаси бўлиши керак. -Т.: Ўзбекистон, 2017

⁸⁸ Каримов И.А. Демократик ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг устуворлигини таъминлашга кенг йўл очиб бериш – ватанимиз тараққиётининг бугунги босиқичида ҳал қилувчи омилдир. Т.24. -Т.: Ўзбекистон, 2016. 198-бет.

ва маданий қадриятлар билан боғлиқдир. Бу давримизнинг турли ижтимоий тизимларини таққослаш даражасида ҳам, айрим жамиятларнинг ривожланишини социологик-тарихий таҳлил қилишда ҳам намоён бўлади.

Масъулиятнинг айнан ижтимоий маъноси, жамият ва давлат муносабатлари амалиётида фалсафий-ахлоқий нуқтаи назардан, антик даврдаёқ Платон томонидан таҳлил қилинган ва “адолат” тушунчаси билан боғланган: «...адолатсизлик, агар у аниқланса, жазоланади ва шармандаи шармисорлик пардаси билан қопланади». Ғарбда « масъулият» тушунчаси фан тарихида илк бор XVII асрда Томас Гоббс томонидан қўлланган. У мазкур тушунчани ижтимоий шартномага мувофиқ уюшган фуқароларнинг давлат ҳаракатлари учун мавҳум жавобгарлиги маъносида ишлатган. И.Кант шахс жавобгарлигини унинг бурчи билан, Гегель эса – шахс муайян хулқ-атвор тарзининг зарурлигини оқилона англаши билан тенглаштирган.

Ўрта асрларнинг буюк қомусчи олими Абу Райҳон Беруний (973-1048) ёзиб қолдирган асарларда бошқарув хусусидаги қатор илмий аҳамиятга эга фикрларни кўрамиз. Берунийнинг фикрича, табиатан бошқаришга мойил бўлган ҳоким ўз фикри ва қарорларида қатъий, ўз ишларини амалга оширишда файласуфларнинг қонунларига бўйсунishi лозим, шохнинг ўзи ҳам «яратувчанлик онгига» эга бўлиши, одил ҳокимнинг асосий вазифаси олий ва паст табақалар, кучлилар ва кучсизлар орасида тенглик ва адолат ўрнатишдан иборатдир⁸⁹.

Ҳозирги жамият ҳаётидаги масъулият муаммоларини тадқиқ этишнинг миллий фалсафа ва социология фанимизда шўро давридаёқ ишлаб чиқилган методологик асоси сифатида шуни қайд этиш лозимки, масъулият ижтимоий-фалсафий категория сифатида бир қанча ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, улар орасида бу тушунчанинг одамлар фаолияти барча жабҳалари ҳамда ижтимоий ва индивидуал онгнинг барча шаклларида уйғун ўрин олганлигини белгиловчи хусусият, айниқса, муҳимдир.

⁸⁹ Абу Райҳон Беруний. Танланган асарлар, 2 т. Т., 1965 йил.

Кўпгина олимлар масъулиятга «ўзаро боғланган тарафларнинг манфаатлари ва эркинлигини таъминловчи, давлат ва жамият томонидан кафолатланган муносабат» сифатида ёндашмоқда. Уларнинг фикрича, давлат бошқарувида масъулиятни ошириш учун ташкилий-ҳуқуқий ва ахлоқий хусусиятга эга чора-тадбирлар мажмуи зарур. Айрим муаллифлар масъулият деганда, “сўзнинг кенг маъносида шахснинг жамиятга (умуман, инсониятга) нисбатан, хизматга доир ва ахлоқий жоизликни амалга ошириш даражаси билан тавсифланувчи алоҳида ижтимоий ва маънавий-ахлоқий муносабати инъикосини тушунадилар. Баъзан масъулиятга ахлоқ ва ҳуқуқ категорияси сифатида таъриф берилади. Бундай ҳолда у шахснинг жамиятга нисбатан ўз маънавий бурчи ва ҳуқуқий меъёрларни бажариши билан тавсифланувчи алоҳида ижтимоий ва ахлоқий-ҳуқуқий муносабатини акс эттиради. Мазкур маънода масъулият бошқарув қарорларини қабул қилишда давлат ва жамият манфаатларининг англаниш даражасидир. Баъзи бир асарларда масъулият шахс ҳуқ-атвори устидан ижтимоий назоратни амалга ошириш шакли сифатида, пировард натижанинг кўзланган мақсадга, бошқарув субъектининг сиёсий, юридик, ижтимоий ва бошқа муносабатларининг объект билан мувофиқлиги мезонлари сифатида, бажарилган иш учун ташкилот, давлат ва жамият олдида жавоб бериш қобилияти сифатида, раҳбарнинг касбий, шахсий ва ишбилармонлик фазилатлари омили сифатида, унинг фаолият услуги хусусияти сифатида, бошқарувни рағбатлантириш ва унинг самарадорлиги омили сифатида” таърифланади.

Хулоса қилиб айтганда, “раҳбар масъулияти” – ижтимоий-иқтисодий манфаатларни рўёбга чиқаришда бошқарув субъектлари ўртасидаги объектив боғлиқлик шаклини, шунингдек субъектнинг ўз фаолияти натижалари учун ижтимоий бирлик олдида жавоб бериш қобилиятини” ўзида намоён қилади. Технологик тусга эга талқинда бошқарув жаҳҳасидаги масъулият – бу ҳокимият органи, унинг раҳбари ва ходимлари қонуний қабул қилинган хизмат фаолияти ва ҳуқ-атвор меъёрлари, қоидалари ва тартиб-таомилларини тан олиши ва уларга риоя қилиш, ўз ҳаракатлари ёки ҳаракатсизлиги натижаси учун жавоб бериш қобилиятини ифодаловчи ижтимоий алоқалар шаклидир.

Ижтимоий масъулиятнинг асосий **функцияларини** ёри-тишга киришишдан олдин масъулиятнинг ривожланиш жа-раёни инсоннинг ички дунёси билан ҳам, ташқи муҳит билан ҳам боғлиқлигига яна бир карра эътибор қаратишни истар эдик. Инсоннинг ички ривожланиши унинг жамиятга бўлган муносабатини белгилайди. Ташқи муҳит эса мавжуд одатлар, анъаналар, ахлоқ қоидалари ва давлат мажбурлови ёрдами-да унинг хулқ-атворини тартибга солади. Бундай талқинда ижтимоий масъулият судланиш, маъмурий ёки жиноий жа-зонинг қўлланиши таҳдиди остида ўз хулқ-атворини мавжуд ижтимоий меъёрлар, ижтимоий мақсадлар ва қонунларга мувофиқлаштириш зарурлигини ихтиёрий (баъзан мажбу-рий) қабул қилиш тарзида амал қилади. Бу, аввало, инсон-нинг жамият ва унинг қонунларидан ташқарида мавжуд бўла олмаслиги билан белгиланади. Шахс умумэътироф этилган нормаларни қабул қилмаган ёки бузган тақдирда масъулият мазкур жамиятнинг яхлитлигини сақлаш мақсадини кўзлов-чи *тартибга солиш* омили сифатида келиб чиқади.

Масъулиятнинг мазкур *тартибга солиш* функцияси, на-фақат, айрим шахсга нисбатан, балки ҳар қандай – расмий ва норасмий ижтимоий тузилмалар, шу жумладан, маҳаллий хизматга нисбатан ҳам амал қилади. Бундай ташкилотларга нисбатан масъулият даражаси давлат ва маҳаллий бошқару-внинг амалдаги нормалари, қонуни ва қоидаларига риоя эти-лиши билан белгиланади. Зотан, жамоатчилик ҳозирги таш-килотлардан нафақат юксак моддий натижаларни намоёйиш этишни, балки жамиятнинг ижтимоий мақсадлари нуқтаи на-заридан ҳам катта ютуқларга эришишни талаб қилади.

Ижтимоий масъулиятнинг яна бир муҳим функцияси – *гносеологик ёки билиш-тадқиқ этиш* функцияси. У ишончли билим ҳамда янги технологиялар, фан ютуқларини амалиёт-га татбиқ этишнинг жамият учун ижтимоий муҳим натижа-ларини таъминлайди. Бизнингча, ижтимоий масъулиятнинг бу функцияси роли келгусида, айниқса, дунё миқёсида давом этаётган жамиятнинг ижтимоийлашув жараёнлари муносаба-ти билан изчил ортиб боради.

Ижтимоий масъулиятнинг, асосан, умумдавлат аҳами-ятига молик қарорлар қабул қилиш фаолиятига дахлдор

ихтиёрий-бошқарув функцияси гносеологик функция билан узвий боғлиқ. Бу функция ноаниқ ёки фавқулудда вазиятда, шунингдек, вақт танқис бўлган шароитда қарор қабул қилиш лозим бўлган ҳолларда алоҳида аҳамият касб этади⁹⁰.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбарни – бу Бош вазир ёки унинг ўринбосарлари бўладими, ҳукумат аъзоси ёки ҳудудлар ҳокими бўладими, улар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиб қолиши керак.

Энди ҳар биримиз, энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси – ўзимиз масъул бўлган соҳа ва тармоқда ишларнинг аҳволини танқидий баҳолаш асосида зимма-мизга юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришни таъминлашдан иборат. Шундай давр келди.” деган фикрлари айти ҳақиқат.

Бошқарув тизимида масъулият муаммоси давлат ва фуқаролик жамиятининг ички жараёнлари билан узвий боғлиқ. Миллий давлатчиликни мустаҳкамлаш, ислохотларни изчил давом эттириш, жамиятда барқарорликни таъминлаш лозим бўлган ҳозирги шароитда субъектив омил роли, давлат ва фуқаролик жамиятининг турли жабҳаларидаги жараёнларда раҳбар масъулиятини ошириш муҳим аҳамият касб этади. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов раҳбарлик фаолиятида масъулият муаммосини давримизнинг муҳим муаммолари қаторига киритгани, барча даражадаги давлат ҳокимияти ва бошқаруви самарадорлигини оширишни амалда таъминлаш, муаммони ҳал қилиш зарурлигини қайд этгани бежиз эмас.

Шу муносабат билан бошқарув хизматидаги ижтимоий масъулиятнинг асосий жабҳаларини аниқлаш ва уларнинг мазмунини муайянлаштириш лозим. Биринчидан, бошқарув конституциявий ва ижтимоий-ҳуқуқий маконда фаолият кўрсатади, бу эса унинг оммавий ва институционал-норматив хусусиятини белгилайди, бинобарин, бошқариш органлари ва хизматчиларнинг оммавий-ҳуқуқий масъулиятини

⁹⁰ Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли луғати – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009. 285-бет.

талаб қилади. Иккинчидан, бошқарув ташкилотнинг муайян тури сифатида ўз зиммасига юклатилган вазифаларни самарали бажаришга тегишли тарзда тайёр бўлиши лозим, бу эса раҳбар ва мансабдор шахслар фаолиятида ташкилий-бошқарув масъулиятининг мавжудлигини назарда тутати. Учинчидан, бошқарув, ижтимоий жараёнларни бошқариш тизимидаги мавқеига кўра, ўзига қарашли ҳудудда умумдавлат аҳамиятига молик вазифалар ва аҳолининг сиёсий эҳтиёжларини қондириш доирасида ижтимоий-сиёсий вазифаларни ҳал қилади. Бу - мансабдор шахсларнинг ижтимоий-сиёсий масъулиятининг мазмун-моҳиятини белгилайди. Тўртинчидан, бошқарув профессионал фаолият ҳисобланади ва хизматчилардан ўз фаолиятида масалаларни ҳал қилишда юксак касбий маҳорат ва лаёқатга эга бўлишни тақозо этади, бу эса уларнинг касбий-мансаб масъулиятини белгилаб беради. Бешинчидан, бошқарув фаолияти фуқаролик ва хўжалик масалаларини тартибга солиш билан боғлиқ бўлиб, улар лозим даражада ҳал қилинмаган тақдирда фуқаролар, юридик шахслар, жамоат ташкилотлари ёки бошқа тузилмаларнинг манфаатларига зиён етиши мумкинки, бу бошқарув органларининг ҳам, мансабдор шахсларнинг ҳам юридик масъулиятини назарда тутати. Ниҳоят, олтинчидан, бошқарув хизматининг ижтимоий институт сифатидаги фаолияти нафақат ҳуқуқий, балки ахлоқий нормалар билан ҳам тартибга солинади. Бу унинг ижтимоий муҳит билан ташқи алоқаларига ҳам, ижтимоий-касбий муносабатларнинг ички масалаларига ҳам тегиш бўлиб, пировардида, хизматчиларнинг ахлоқий масъулиятини белгилайди.

Масъулият шахс мақомининг муҳим кўрсаткичи бўлиб, у, ўз навбатида, инсоннинг давлат ҳамда жамиятдаги ўрни ва ролини тавсифлайди, унинг давлат ва жамият билан ўзаро муносабатларини ўрнатади. Бунда шахс фаолиятининг самарадорлиги ҳуқуқлар, мажбуриятлар ҳамда масъулиятнинг аниқ ва тўлиқ белгиланганлигига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Айни вақтда, тескари алоқа принципига кўра, бу фаолият натижалари учун масъулият шахснинг мажбуриятлари, ҳуқуқлари, унинг ҳаракатлари самарадорлигига баҳо бериш мезонлари-

нинг белгиланишига сезиларли даражада таъсир кўрсатади. Буларнинг барчаси масъулият инсоннинг бурч ва ҳуқуқлари билан бевосита боғлиқлигидан далолат беради. Улар бир-бирини тақозо этади ва биргаликда инсоннинг жамиятдаги ўрни ва мақомини белгилаб беради.

Шахс масъулияти – шахс вазифалари, муайян тамойилга жавобгарлиги. Шахс масъулияти – шахсни жамиятнинг ахлоқий талабларини бажариши нуқтаи назаридан таърифловчи этика категориясидир. Ушбу тоифа шахс ва ижтимоий гуруҳларнинг ўз ахлоқий камолотида ҳам, ижтимоий муносабатларни такомиллаштиришда ҳам қатнашиш даражасини ифодалайди.

Шахс масъулияти, охир-оқибатда, инсоннинг реал ахлоқий эркинлиги ҳақидаги масала бўлиб, шахснинг барча хусусиятлари уйғун ҳолдагина ривожланганда тўлиқ амалга ошади. Ўзбек адиби Абдурауф Фитрат масъулиятни шахснинг “маънавий хатти-ҳаракатлари мажмуи” сифатида талқин қилади. Натижада, шахс масъулияти маънавий хатти-ҳаракат асоси сифатида шахсда вужуд поклиги, мустаҳкам ирода, мақбул феъл-атворни шакллантиради. Бундай уйғунлик шахсни ижтимоий-ахлоқий муҳитда ўта маданиятли, маънавиятли ва ҳақ-ҳуқуқини танийдиган киши сифатида намоён этади⁹¹.

Раҳбар масъулияти – раҳбар маданиятининг асосий белгиларидан бири бўлиб, унинг маълум соҳага жавобгарлигини акс эттиради ҳамда алоҳида шахс, ходим масъулиятидан фарқ қилиб, кўлами кенглиги, салмоғи билан ажралиб туради. Шу боис, раҳбар масъулияти ҳамиша муҳим саналган. Масъулият, аввало, ҳар бир кишининг виждони, иймони, қолаверса, ўзгалар олдидаги, жамоа, жамият, Ватан, миллат олдидаги бурчини теран англашидир. Умуман, масъулият раҳбарнинг зиммасидаги вазифасига нисбатан жавобгарлик туйғусидир. Масъулиятли раҳбар, энг аввало, ўзига, сўнгра бошқаларга нисбатан талабчан бўлади. Раҳбар фаолиятидаги барча салбий ҳодисалар эса ана шу масъулият ҳиссининг йўқлигидан келиб чиқади.

⁹¹ Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли луғати – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009.

Масъулиятсизликнинг энг салбий кўриниши – ижтимоий масъулиятсизликдир. Ижтимоий масъулиятсизлик – масалани тор маънода тушуниш, сафсатабозлик, найрангбозлик, қаллоблик каби хунук иллатларнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Бинобарин, раҳбарлик лавозимидаги кишидан юксак онг ва тафаккур, хушёр идрок талаб этилади. Тарихий тафаккур ва сиёсий онгнинг қай даражада шаклланиши эса, аввало, жамиятнинг тараққиёти, ундаги ички ва ташқи шарт-шароитларга боғлиқ ҳолда кечади.

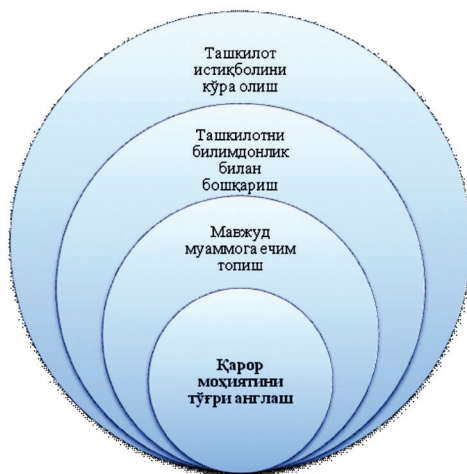


16-чизма. Танқидий таҳлил ва фикрлаш кўникмаларини шакллантириш омиллари

Танқидий таҳлил асосида тадқиқотларни амалга ошириш қуйидаги тузилиш (режа)га эга:

- мақсад;
- муаммо;
- факт ва маълумотлар;
- интерпретация (талқин) ва хулосалар;
- концепция, назария ва ғоялар;
- гипотеза;
- натижа (оқибат);
- ўз фикри, нуқтаи назари.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда танқидий таҳлил-раҳбар фаолиятига объектив баҳо бериш мақсадида амалга оширилади. Танқидий таҳлилни амалга ошириш мавжуд камчиликларни атрофлича асослаш ва ҳал этиш мақсадида билдириладиган фикрмулоҳазаларни умумлаштириш имконини беради. Шу бос ҳам танқидий таҳлилга тараққиёт омили сифатида қаралади. Танқидий таҳлил асосли бўлса, уни эътиборга олиш мавжуд камчиликларнинг олдини олишга, тараққиётга ижобий таъсир этишга олиб келади. Манфаатлар уйғунлиги асосида амалга оширилган танқидий мулоҳазалар, кескинлик ва адоватни келтириб чиқармайди. Танқидий таҳлил айрим шахс, гуруҳ, жамоага, аниқроғи, улар фаолиятининг натижаларига ҳам қаратилган бўлиши мумкин. Бунда шахсий манфаатлар билан миллий манфаатлар уйғунлиги таъминланганлиги танқидий фикрларни умумманфаат нуқтаи назаридан тўлақонли таҳлил қилишга имкон яратади.



Раҳбар етуклигида ошкоралик демократик қадрияти ҳам муҳим аҳамиятга эга. Бунда раҳбар: 1) ўзгаларга мурожаатда; 2) қарор қабул қилишда; 3) жамоани уюштиришда ошкора йўл тутиши керак. Ошкоралик раҳбар фаолиятида қонунийликнинг таъминланишига олиб келади.⁹² Чунки бунда

⁹² Панасюк А.Ю. Управлинческое общение. М.: Экономика, 1990. –С. 24.

раҳбарнинг иш услуби ва фаолияти очиқ-ойдин бўлади. Унга нисбатан ўринсиз шубҳалар, миш-мишлар ёки хавфсирашлар каби иллатлар илдиз отмайди. Чунки раҳбарнинг фаолияти барчанинг “кўз ўнгида туради”.

Раҳбар етуклигининг яна бир мезони унинг масъулиятли-лигидир. Аслида, масъулият раҳбар учун энг муҳим демокра-тик қадрият ҳисобланади.⁹³ Раҳбар масъулияти қуйидаги-ларда намоён бўлади:

Масъулият раҳбардан суткасига ўн олти соат ишлашни ва мунтазам изланишни тақозо этади. Олимларнинг фикрича, масъулиятли раҳбар фаолиятида самарадорлик даражаси юқори бўлади.⁹⁴ Бунинг учун раҳбар ўз ишига иштиёқ, илҳом ва қизиқиш билан киришиши лозим бўлади. Зеро, инсонни қадрлаш, ошкоралик ва масъулият каби демократик қадри-ятлар раҳбар етуклиги учун зарурий омиллардир. Ўзбеки-стон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Ҳар қайси бошланган ишнинг самараси ва пировард натижаси, авваламбор, шу ишга бел боғлаган фаоллар ва раҳбарларнинг ўз олдига қўйган мақсадларга эришиш учун, таъбир жоиз бўлса, ягона бир мушт булиб май-донга чиқишига, энг асосийси, етакчининг ҳар қайси ходим-нинг билими ва тажрибасини, ўзига хос аломатларини била туриб, уларни умумий мақсадга интилган кучга айлантира олишига, уларнинг ғайрати ва имкониятларига суяниш, вақти келганда талабчан бўлиш, керак бўлса, қаттиққўл бў-лиш, шу билан бирга, ўз қўл остида ишлаётган одамларни қўллаб-қувватлашга, ҳимоялашга қодир бўлишига боғлиқ.

Яна бир муҳим масала борки, у ҳақда ҳам эслатиб ўтиш-ни жоиз, деб биламан. Туман, шаҳар ёки вилоят миқёсида эришилган барча ютуқларни ҳар қайси раҳбар ўзининг номи билан боғлайдиган бўлса, ўринли-ўринсиз мақтаниб гапира-диган бўлса, биринчидан, бундай ҳолат жуда хунук кўрина-ди, иккинчидан, бу раҳбарга ҳеч қачон обрў келтирмайди. Бу

⁹³ Йонас Г. Принцип ответственности. – М.: “Бек”. 2004. –с. 24.

⁹⁴ Карпова Н.В. Политическая культура в процессе становления граж-данского общества. // Вестник МГУ. Серия 18. социология и политология. 2006. №1. –с. 41-54.

ҳақиқатни, ўйлайманки, барчамиз жуда чуқур англаб олишимиз даркор.

Бу гаплардан битта хулоса чиқариш мумкин. Бугун жуда тез ўзгариб бораётган замоннинг ўзи ҳаммамизнинг олдимизга улкан ва ўта масъулиятли вазифаларни қўймоқда. Нафақат бугунги ҳаёт билан ҳамқадам бўлиб яшаш, балки эртага йўлимизда пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммо ва таҳдидларни, бошимизга тушиши мумкин бўлган савдоларнинг ечимини ҳозирдан ўйлаб яшашимизни талаб қилмоқда. Бинобарин, раҳбарлик вазифасида ўтирган ҳар қайси одам ўз масъулиятини юз карра кўпроқ. сезиши даркор”⁹⁵. Юрт тинчлиги, Ватан равнақи ва Халқ фаровонлигини таъминлашда раҳбарнинг демократик қадриятларни нечоғли ўзлаштирилганлиги муҳим аҳамият касб этмоқда.

Замонавий жамиятда раҳбар фаолиятини баҳолашда демократик қадриятларга асосланиш ҳозирча мақбул ёндашув бўлиб қолмоқда. Чунки демократик қадриятлар бошқарувни инсонпарварлаштириш, сиёсий ва ахлоқ қоидаларига уйғунриоя қилиш, муаммоларни ўз вақтида ҳал қилишнинг муҳим омили бўлиб қолмоқда. Раҳбарнинг демократик қадриятларни ўзлаштириши ва унга амал қилиши нафақат ташкилотнинг, балки жамиятнинг ҳам имиджини таъминловчи омил бўлиб қолмоқда.

⁹⁵ Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. 20-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2012. 57-58-бетлар.

МАСЪУЛИЯТ – ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР МАЪНАВИЯТИНИНГ БОШ МЕЗОНИ

Мамлакатимизда мустақилликнинг дастлабки йиллари- даноқ замонавий талабларга жавоб берадиган юксак малакали раҳбар кадрларни тарбиялаб вояга етказиш долзарб аҳамият касб эмоқда. Ўзбекистон тараққиётининг бугунги босқичида жамиятни эркинлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишга қаратилган янги вазифалар – раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш борасида салмоқли ишлар амалга оширилди.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов ўз нутқида: «Давлат, ижтимоий ва хўжалик тўзилмалари ходимлари орасидан таланти, интеллектуал иқтидорли тингловчиларни танлаб олиш, уларнинг сиёсий, маънавий-ахлоқий ва малака даражасини ошириш, уларни республикада миллий ва умумбашарий қадриятлар уйғунлиги асосида қурилган ҳуқуқий демократик давлатни ва фуқаролик жамиятини шакллантиришнинг эътиқодли тарафдорлари қилиб тарбиялаш»⁹⁶ лозимлиги ҳақида алоҳида таъкидлаганлар. Албатта, малакали раҳбар кадрларни тайёрлашга ихтисослашган мутахассисларнинг илмий салоҳияти ҳам ниҳоятда юқори бўлмоғи лозим. Бу ишни фақатгина юрт тинчлиги, ватан равнақи, халқ манфаати йўлида фидойи бўлган, замонавий раҳбар кадрларни тайёрлашнинг дунё тажрибаси ва миллий анъаналарини яхши эгаллаган, ўз билимини доим ошириб берадиган том маънодаги зиёли инсонларгина уддалаши мумкин.

Ушбу талабдан келиб чиқиб, замонавий раҳбар кадрлар фаолиятини янада яхшилаш, янги жамиятни қуриш учун янгича тафаккурга эга бўлган, мустақиллик йилларида миллий истиқлол ғояси асосида шаклланган авлод вакилларини бу ишга янада қўпроқ жалб этиш ҳозирги куннинг бош талабларидан биридир.

⁹⁶ Қаранг: Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Давлат ва ижтимоий қурилиш Академиясини ташкил этиш тўғрисида”ги Фармони. // “Халқ сўзи”, 1995, 20 апрель.

Айнан шу мезон замонавий раҳбар кадрлар зиммасига жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, модернизация ва ислоҳ этиш йўлидан собитқадамлик билан бориш масъулиятини юклайди. Албатта, замонавий давлат қуриш, замонавий бошқарувни такомиллаштириш замонавий раҳбар зиммасидаги энг масъулиятли вазифалар сифатида намоён бўлмоқда.

“Бугунги кунда ҳукумат олдида турган вазифаларни тўлақонли бажарилиши икки талабга боғлиқ эканлиги намоён бўлмоқда.

Биринчи талаб – ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш. Баъзи вазирлар йил давомида бирон нарсатўғрисида ҳеч қандай таклиф ва ташаббус билан чиқмайди. Уларнинг ҳаёлида бир гап – ҳеч ким менг тегмаса бас, тинчгина кунимни ўтса бўлди бу энг номаъқул, керак бўлса зарarli ёндашувдир.

Иккинчи масала – ҳукумат аъзоси сифатида катта ишонч юклатилган ҳукумат аъзоларида вазифага муносиб бўлиш учун тегишли билим ва тажриба, юқори малака бўлиши шарт. Бошқача айтганда, эггаллаб турган лавозимига муносиб бўлиш фаолиятнинг самарали бўлишининг муҳим шартидир”⁹⁷.

Раҳбар – муайян аҳоли ва ҳудуд манфаатларини ҳокимият мақсадлари билан вобасталигини таъминловчи шахсдир. Раҳбар жамоавий бирликнинг ифодачиси сифатида турли қарашларни яқдиллаштиришда асосий воситачи ҳамдир. Бунда у бир қанча ўзига хос хусусиятлар соҳиби бўлиши лозим. Бу – ҳам давр, ҳам макон талаби.

Глобаллашув жараёнида, давлатчилик ва замонавий бошқарувда раҳбарнинг маънавий қиёфаси қанчалик муҳим аҳамиятқасб этиши қуйидагилар билан изоҳланади:

биринчидан, раҳбарлик – халқ масъулияти демакдир ва

⁹⁷Раҳбар маънавиятининг бошқарув самарадорлигини оширишдаги роли ва аҳамияти [Матн]:/Қ.Қуронбоев, У.Ҳайитов. –Т.: Turon zamin ziyo. 2016. 26-бет.

жамият ўз аъзолари манфаатларининг асосий ифодачиси ҳамдир;

иккинчидан, турли ҳавф-хатарларни реал таҳдидларга айланмаслигини таъминлаш учун муайян институтнинг ташкилотчиси сифатида амалий чора-тадбирларни амалга оширишда асосий етакчи сифатида намоён бўлади.

учинчидан, ғоявий-мафкуравий иммунитетни шакллантиришнинг ўз жамоаси мисолида намуна бўлиши лозим. Бунда унинг расмий ўрнатилган қоидаларга ўзи амал қилиши, шунингдек, унинг ички маънавий дунёсининг ўрни ҳам беқиёсдир;

тўртинчидан, марказий ҳокимият, шунингдек, маҳаллий ҳокимият бошқарувини мувофиқлаштириш асосида фуқаролик жамиятини шакллантиришнинг асосий субъектларидан биридир.

Мустақиллик шарофати билан миллий маънавиятни ривожлантириш давлат сиёсатининг устувор йўналиши даражасига кўтарилди. Бундай шароитда раҳбар маънавияти ҳам устувор маъно касб этади. Чунки маънавият – раҳбарнинг жамият, халқ ва миллат олдидаги масъулиятини таъминловчи бош омил, таянч нуқтадир. Маънавий огоҳ ва баркамол бўлмаган инсондан Ватани ва халқига холис бир яхшилик умид қилиш қийин.

Ўзбекистон Республикасининг Конституциясида шундай дейилади: «Давлат халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатларига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдирлар»⁹⁸.

Бу раҳбар ҳамда раҳбар кадрларнинг масъулияти ва жавобгарлигини тушунишда, таҳлил этишда, уларнинг ўз зиммасидаги вазифаларни қандай бажараётганлигини аниқлаб, ўзига баҳо беришда, уларни рағбатлантиришда, раҳбарлик даражаларини, мавқеларини ошириш ёки туширишда муҳим ҳуқуқий асосдир. Демак, раҳбар кадрларнинг масъулияти тўғрисида фикр юритганда уларнинг, аввало, жамият ёки

⁹⁸ Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон». 2014.4-бет.

фуқаролар олдида масъул эканлигини улар томонидан ҳисобга олиниши ҳамда амал қилиниши муҳим аҳамиятга эга.

Раҳбар масъулиятли бўлмаса, жавобгарликни сезмаса, ўзини ҳам, халқини ҳам алдаши турган гап. Мустақиллик йилларида раҳбар кадрлар фаолиятида масъулият, жавобгарликни ошириш масалалари Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг нутқ ва асарларида ўз ифодасини топиб келмоқда. Бу муаммо, мамлакатимизда ечилиши лозим бўлган жиддий муаммо бўлиб қолмоқда, чунки, раҳбар кадрлар фаолиятидаги кўпгина муаммоларни ҳал этишда масъулият ва жавобгарлик ҳисси етишмаяпти. Раҳбарлик фаолиятида тафаккурдаги ўзгаришларнинг қийин кечиши кузатилади, эскича ишлаш ва янги талаблар ўртасидаги бу тафовут ўзини намоён қила бошлади.

Жамият ҳаётидаги ана шундай туб ўзгаришлар қаторида, меҳнат жамоаларида раҳбар кадрлар масъулиятини оширишда маънавий-ахлоқий омилларнинг таъсири тобора кучайиб бораётганлиги – мамлакат миллий манфаатларининг устувор йўналишлари амалга ошаётганлигининг ифодасидир. Дарҳақиқат, раҳбар кадрлар маънавияти жамият ҳаётида адолат принципларига амал қилишни белгиловчи ўзига хос мезон сифатида муҳим аҳамият касб этиб бормоқда. Кишиларни бирлаштирувчи ҳар қандай гуруҳ уюшқоқлиги, ахлоқий қиёфаси, ишлаб чиқариш кўрсаткичлари етакчининг билимдонлиги, ташкилотчилик қобилияти, касбий тайёргарлиги, шунингдек, унинг маънавияти билан узвий боғлиқдир. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, «...раҳбар ўз фаолиятида талабчанлик кўрсатиб, билими ва тажрибаси, дунёқараши, фидойилиги билан бошқаларга намуна бўлиб, ҳақиқий эл-юрт етакчисига айланмаса, ишда ҳеч қандай силжиш ҳам, ижобий натижа ҳам бўлмайди»⁹⁹. Бу жиҳатлар раҳбар кадрлар касбий

⁹⁹ Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2007. 65-бет.

маданияти шаклланишида маънавий-ахлоқий омилларнинг беқиёс аҳамият касб этаётганлигини англатади.

Раҳбар кадрлар масъулиятини ошириш ва ахлоқий жиҳатларини юксалтириш соҳасидаги мавжуд назарий қарашлар ва амалий тажрибаларни умумлаштириш, улар асосида миллий хусусиятларимиз мужассамлашган йўналишларни белгилаб олиш жамиятимизда раҳбар кадрларнинг маънавий-ахлоқий жиҳатдан янада такомиллаштириш учун йўл-йўриқ, янги восита ҳамда услубларни ишлаб чиқиш имкониятини яратади.

Раҳбарнинг ғоявий-мафкуравий кўрсаткич мезонлари

№	Мезони	Самараси
1.	Миллий ғоя тамойилларига содиқлик	Миллий ғояни чуқур билиш ва унга ишонч ва эътиқод. Раҳбарлик фаолиятини умуммиллий манфаатлар билан уйғунлигини таъминлайди.
2.	Ёт ғояларга мурасасизлик	Миллий манфаатларга зид турли хил носоғлом хатти-ҳаракатлардан сақлайди ва унинг олдини олади.
3.	Инсон кадр-қимматини олий қадрият сифатида эътироф этиш	Бу раҳбар фаолиятини умумэътироф этилган қадриятлар билан боғлайди.
4.	Ўзи ишлайдиган жойнинг масъулиятини ҳисобга олиш ва жамоа билан ишлашда демократик тамойилларга амал қилиш	Бу жамоа билан ишлашда ўзаро демократик ишчанлик муҳитини яратади.
5.	Қатъиятлилиқ	Мураккаб вазиятларда мустақил қарор қабул қилишга ёрдам беради.
6.	Турли хил қарашлар ва ғояларни эшитишга қаноатли бўлиш	Бу одамлар фикрини ҳурмат қилишга ёрдам беради.
7.	Ватанпарварлик	Ватан кадр-қимматини улуғлашга кўмаклашади.

8.	Масъулиятни ўз зиммасига ола билиш	Эркин қарорлар қабул қилишга ундайди.
9.	Одамларга ишониш	Шубҳа ва ишончсизликни йўқотади.
10.	Юзма-юз гаплашишни яхши кўриш	Ҳақиқатни билишга ёрдам беради.
11.	Адолатлилик	Ходимга нисбатан лидерлик сифатларини намоён қилади.
12.	Очиқлик	Сирлиликни йўқотади.
13.	Ижро интизоми	Масъулиятлиликни тарбиялайди.
14.	Муносиблилик	Мавжуд муаммоларни билишга ва унга тегишли тарзда жавоб беришга имконият яратади.

Умуман олганда, раҳбар кадрлар масъулиятини оширишда маънавий омиллардан унумли ва кенг фойдаланиш натижасида фуқаролик жамияти асослари мустаҳкамланиб боради, фуқароларнинг ижтимоий ва сиёсий қарашлари тақомиллашади. Фуқароларда ўзининг жамиятнинг бир парчаси эканлигига доир ҳис-туйғулар барқ уриши учун замин ҳозирланади. Бошқача айтганда, ҳар қандай жамиятнинг тараққиётини ақл-заковатли, маънавий жиҳатдан баркамол бўлган фидойи кадрларсиз тасаввур этиб бўлмайди. Кадрлар жамиятнинг сиёсий элитаси сифатида халқнинг эркин, фаровон турмушини таъминлаш, унинг истиқболдаги сиёсий ва ижтимоий-маънавий ривожига масъуллик бурчини англашининг ўзи маънавий ҳодиса эканлигига эътибор берсак, бу йўналишдаги фаолиятнинг нечоғлиқ улуғвор эканлигини теран англаймиз.

Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар ахлоқининг аҳамияти. Раҳбар фаолияти ва унинг мустақил қарор қабул қилиши каби вазифалар моҳиятида кўпроқ *субъектив* муносабатлар ётади. Чунки ҳар қандай раҳбар, аввало, инсон сифатида у ёки бу масалага ўз шахсий дунёқараши орқали маълум хулосалар чиқариб, иш фаолиятини ташкил этади, таъсир кўрсатади. Шундай экан, раҳбарнинг адолатли қарорлар қабул қилиши, халқ фаровонлиги йўлидаги фидойи-

илигида ахлоқий сифатларнинг устуворлик қилиши давлат ва жамият учун ниҳоятда катта аҳамият касб этади. Мазкур долзарб вазифалардан келиб чиқиб, бугунда раҳбар фаолиятининг, аниқроғи, давлат хизматчисининг ахлоқий тамойиллари тегишли норматив ҳужжатларда ўз ифодасини топишига эҳтиёж сезилиб турибди. Масалан, жаҳон тажрибасида раҳбар фаолиятининг ахлоқий нормалари қуйидаги тамойиллар асосида шакллантирилмоқда¹⁰⁰:

1. Давлат ва жамиятга хизмат кўрсатиш тамойили.

Раҳбар Ватанга, халққа садоқатли, хизмат қилиши, унинг даради ва армонлари билан яшаш маданиятига эга бўлиши керак.

2. Қонунийлик тамойили. Мазкур тамойил Республика Конституцияси ва тегишли қонунлар устуворлигини амалда таъминлаш механизмларини ташкил этишни талаб қилади. Раҳбар учун қонунни ижро этмаслик нафақат ҳуқуқий масала, балки ғайриахлоқий ҳодисадир. Афсуски, ижтимоий таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, ҳали-ҳамон айрим раҳбарларнинг ҳуқуқий маданияти ниҳоятда паст. Бу эса қонунларнинг қўпол равишда бузилиши, амалиётда қонунларга амал қилишда икки хил ёндашувнинг вужудга келиши, айрим раҳбарларнинг масъулиятсизлиги, жавобгарликдан қочиши каби иллатларни юзага келтирмоқда.

3. Гуманизм тамойили. Бу тамойил раҳбардан инсонларни ҳурмат қилиш, уларга нисбатан бағрикенг бўлиш, уларнинг ҳуқуқ ва эркинлигини ҳимоя этиш, шахс шаъни ва дахлсизлигига риоя қилиш ва тан олишини талаб қилади.

4. Масъулият тамойили. Раҳбарлар зиммасига кадр танлаш ва бошқарув қарорлари қабул қилишида нафақат юридик, балки ахлоқий масъулият ҳам юкланиши назарда тутилади. Ҳозирча бу вазифа раҳбарларнинг виждон амрига ҳавола этилган. Агар тегишли низомлар давлат хизматчилари фаолиятига киритилса, унга амал қилиш даражаси ошадди, яъни, ахлоқий нормаларга амал қилиб ишлаш тартиби раҳбарларнинг кундалик фаолиятига айланади.

¹⁰⁰ Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Т.: Янги аср авлоди, 2011, 99-бет.

5. Адолат тамойили. Ушбу тамойил фуқароларнинг қонуний манфаатлари ва ҳуқуқларини ҳимоя этиш, ҳокимият ваколатларини меъёрида ишлатишни назарда тутати. Жамиятнинг энг олий ахлоқий талаби – ҳокимият инсонларнинг адолатга бўлган талабини қондириши билан белгиланади. Раҳбар томонидан содир этилган ҳар қандай адолатсизлик ҳокимиятнинг нуфузини туширади. Бу тамойил раҳбар тайинлашда уларнинг ахлоқий фазилатларига алоҳида эътибор қаратилишини талаб қилади.

6. Лаёқатлилиқ тамойили. У хизматчиларнинг давлат томонидан белгиланган тартиб, норма ва кўрсатмаларнинг ихтиёрий ҳамда онгли равишда бажарилишини назарда тутати. Давлатнинг обрўсини ҳар томонлама ошириш, жамият ва давлат институтларига ҳурмат билан муносабатда бўлиш, давлат хизматида садоқатли бўлиш каби тамойилларни талаб қилади. Шундан келиб чиқиб, раҳбарлар барча давлат органлари фаолияти аҳоли, жамоат ташкилотларига нисбатан лаёқатлилигини намоён қилишни назарда тутати.

7. Сиёсий холислиқ тамойили. Ушбу тамойил давлат хизмати ва кадрлар фаолияти сиёсатдан, ҳокимият учун курашлардан холи бўлиши кераклигини назарда тутати. Давлат хизмати тизими сиёсий гуруҳбозликка йўналтирилган, мафкуравий эҳтиросларга тортилган ҳолатларга изн берилиши ноўрин ва у давлат яхлитлигига зиён келтиради. Ҳокимият, аслида, сиёсий тизим ифодаси бўлса-да, уни сиёсий курашлар гирдобига тортиш жамиятнинг бўлинишига олиб келади. Ҳокимият ва унинг тармоқлари вазифаси – қонунлар асосида сиёсий партиялар кураши ва фаолиятини ташкил этишда амалий ёрдам кўрсатиш, уларга тенг шароит ҳамда имкониятлар яратиш, миллий манфаатлар устуворлиги таъминланишини назорат қилишдан иборат.

8. Ҳақгўйлик ва ростгўйлик тамойили. Мазкур тамойил коррупция ва бюрократизм иллатларини давлат хизматида мутлақо қабул қилинмаслигига асосланади. Давлат хизматидаги коррупция ҳолатлари унинг нуфузини туширади, ҳокимиятнинг бошқарув қудратини заифлаштиради, демократик қадриятларга хавф туғдириб, фуқароларнинг давлат-

га нисбатан ишончини сўндиради. Коррупция – бу тизимий ҳолат, унга нисбатан нафақат ҳуқуқий жиҳатдан курашиш, балки ахлоқий нормалар орқали қаршилиқ кўрсатиш лозим бўлади¹⁰¹. Шундай қилиб, раҳбар хизматининг тамойиллари ахлоқий нормалар мажмуи асосида ташкил этилган фаолият ва муносабатлар ҳосиласи ҳисобланади.

Кўриб чиққанимиздек, ахлоқий нормалар раҳбар зим-масига бошқарув тартибларини масъулият билан адо этиш мажбуриятини юклайди. Бу мажбурият раҳбарлик фаолиятининг адолатли тамойиллари, ходимларга нисбатан ахлоқий муносабат, бошқарувни амалга оширишда танлаган ёндашувлар, восита ва услубларнинг маърифий қўлланишида намоён бўлади. Шундай қилиб, раҳбарнинг қарорлар қабул қилиши, ишни ташкил этиш маданияти, ўзини тутиши, жамоани бошқариши, раҳбарликни амалга оширишга қаратилган фаолияти муаммонинг илмий объекти бўлса, уни ўрганишга қаратилган фанлар муаммонинг предмети ҳисобланади. Унинг мақсад ва вазифаси раҳбар ахлоқининг мезонларини аниқлаш, сиёсий ва ижтимоий жараёнларга татбиқ этиш услублари тўғрисидаги фаннинг илмий таснифларини белгилашга қаратилади.

“Бошқарув жараёнида раҳбарнинг ўз фаолиятида онгли таҳлил этиш орқали ўзини-ўзи чеклаш сифатида ҳамда танлаш эркинлигида, унга бўлган ҳуқуқни англаб етиши ва ҳимоя қилиш қобилияти сифатида намоён бўлувчи мажбурият турлари мавжуд. Инсон, аниқса раҳбар кадрлар нафақат ўз хатти-ҳаракатлари, ишлари ва унинг натижаси учунгина эмас, балки ўз қобилиятини руёбга чиқариш, бошқарув самарадорлигини ошириш учун ҳам масъул бўлиши лозим”¹⁰².

Мазкур вазифалардан келиб чиқиб, кадрлар масъулияти билан боғлиқ икки ҳолатга алоҳида эътибор берилиши лозим:

¹⁰¹ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. С. 511-512.

¹⁰² Раҳбар маънавиятининг бошқарув самарадорлигини оширишдаги роли ва аҳамияти [Матн]:/Қ.Қуронбоев, У.Ҳайитов. –Т.: Turon zamin ziyo. 2016. 56-бет.

Биринчидан, раҳбарлар фаолиятига баҳо беришнинг ахлоқий мезонлари ишлаб чиқирилиши зарур. Улар бевосита раҳбарларнинг шахсий масъулиятини оширишга хизмат қилади. Мисол учун «раҳбар этикаси» қонунига мувофиқ раҳбарлик вазифасини суистеъмол қилган раҳбар иккинчи марта раҳбарлик лавозимига (балки унинг даражасини ҳам кўрсатиш керакдир) тайинланмаслиги.

Иккинчидан, бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар масъулиятининг мавжудлиги унинг ахлоқий тамойилларга қанчалик таянишига боғлиқлигини белгилувчи мезонларни ишлаб чиқиши.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А. Каримовнинг “Мен бир фикрни кўп марта айтганман ва уни бугун ҳам такрорлашга мажбурман: қаердаки раҳбарлар ўз зиммасидаги масъулиятни унутса, қаердаки ишлар ўз ҳолига ташлаб қўйилса, ўша ерда иш орқага кетади, бундан қанча-қанча одамлар зарар кўради, энг ёмони, **аҳолининг жойлардаги ҳокимият идораларига ишончи йўқолади**”¹⁰³ деган фикрлари таҳлилидан қуйидаги хулосаларга келамиз:

Биринчидан, баъзи раҳбар кадрларнинг маънавий ва касбий салоҳиятининг бугунги кун талабларига жавоб бермаслиги, уларда ватан туйғусининг заифлиги ва бошқа яна кўплаб ахлоқий сифатларнинг йўқлиги билан изоҳланади;

Иккинчидан, бундай ҳолат давлат ва жамият бошқарувида кадрлар фаолиятини тартибга солиб турувчи механизм ва мезонларнинг такомиллаштиришни, шунингдек, давлат хизматига замонавий фикрлайдиган, ташаббускор, масъулиятли, касбий тайёрланган кадрларни жалб этишни талаб этади.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Раҳбарлик – лавозим, ман-

¹⁰³ Каримов И.А. Демократик ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг устуворлигини таъминлашга кенг йўл очиб бериш – ватанимиз тараққиётининг бугунги босқичида ҳал қилувчи омилдир. Т.24. -Т.: Ўзбекистон, 2016. 214-бет.

саб эмас, аввало, одамларга хизмат қилиш масъулияти эканини барча тўғри тушуниб олмоғи керак. Раҳбар дегани ҳаммадан кўпроқ ишлаб, фуқаролар саодати ва юрти равнақи учун елиб югурадиган фидойи инсон бўлиши керак. Халқ ҳамиша ўз дастурхонига, туриш-турмушига қараб раҳбарларнинг ишига баҳо беради. Халқимиз сабр-тоқатли, чидамли халқ. Уни ўз ҳолига ташлаб қўйиш – ўта масъулиятсизлик, ноинсофликдир. Ўзининг хатти-ҳаракати билан ҳукумат шаънига доғ туширадиган раҳбарлар орамизда бўлмаслиги керак”¹⁰⁴.

Хуллас, юқорида келтирилган сифатлар раҳбар маънавий-ахлоқий қиёфасини бегилашда алоҳида аҳамиятга эга. Бундай сифатларга эгалик замонавий раҳбарнинг маънавий-ахлоқий дунёсини қанчалик бойлигини кўрсатади. Раҳбар маънавий-ахлоқий қиёфаси унинг ҳаракатига ҳалақит бермайди, аксинча, унга кўпдан-кўп обрў-эътибор келтиради, келгуси ишлари учун турли имкониятларни очади.

¹⁰⁴ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2. – Т.: Ўзбекистон, 1996. – Б. 279.

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНING БИРИНЧИ ПРЕЗИДЕНТИ И.А.КАРИМОВ РАЎБАР МАСЪУЛИЯТИ ХУСУСИДА

Бугунги кунда замонавий раъбар маънавий-ахлоқий қиёфасини шакллантириш долзарб масалалардан ҳисобланади. Чунки, сўнгги вақтларда раъбарнинг маънавий қиёфаси, ўз-ўзининг хатти-ҳаракатларига бўлган муносабатини янгилаш масаласига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Шунинг учун ҳам раъбар маънавияти мавзуини ўрганишда бошқарув муаммолари ечимини топиш, ноқонуний хатти-ҳаракатлар қандай салбий оқибатларга олиб келишини тушунтириш талаб этилади. Айни шу маънода Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг “Юксак маънавият – енгилмас куч” асарида таъкидланганидек, “Масъул раъбарлик лавозимларига номзодларни танлашда ўтказиладиган суҳбат жараёнида уларнинг профессионал малакаси, билими, ташкилотчилиги, ҳаётий тажрибаси, инсоний фазилатлари билан бир қаторда маънавий савиясига ҳам алоҳида эътибор қаратаман”¹⁰⁵, деб ёзади. Зеро, ҳозирги кунда миллий-маънавий қадриятларга асосланган билим ва кўникмалар асосида бўлажак раъбарларни маънавиятли қилиб тарбиялаш долзарб вазифалардан бирига айланиб бормоқда.

Айтиш жоизки, раъбар маънавий масъулиятини шакллантириш ва ҳаракатга келтиришда, ахлоқий меъёрлар, хусусан раъбар шахсининг маънавий-ахлоқий қиёфаси муҳим ўрин тутати. Дарҳақиқат, раъбар фаолиятининг муваффақияти кўп жиҳатдан унинг маънавий-ахлоқий қиёфасини қандай даражада шаклланганлигига боғлиқ. Бу эса бир томондан унинг ҳалоллик, ишчанлик, меҳнатсеварлик каби ахлоқий сифатлар билан белгиланса, иккинчи томондан виждонлилик, мардлик, адолатлилик, саҳоватпешалик, муравватлилик каби ижобий сифатлар билан характерланади.

¹⁰⁵ Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Т.: Маънавият, 2008. – 18 б.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов асарларида раҳбар кадрларнинг масъулияти ва жавобгарлигини оширишдан кўзда тутилган мақсад, вазифалар тўғрисида муҳим ғоя, қарашлар асослаб берилган. Айтиш мумкинки, мустақиллик йилларида белгиланган ислохотларни амалга оширишда кадрларга асосий, ҳал этувчи омил сифатида қаралади. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов “Биз янги тузум, янги давлат шаклини тузаямиз, аммо унга жон киргизадиган одамлар, кадрлар керак эканлигини”, таъкидлайди.

Мустақилликнинг илк даврида йиллари бир-бирига боғлиқ икки вазифани баб-баравар олиб боришга тўғри келди. Биринчиси, янги давлат, янги тузумнинг шакли, андозасини яратиш бўлса; иккинчиси, ана шунга муносиб, мақсадни тўғри англайдиган, уддабурон одамларни танлаш, жой-жойига қўйишдан иборат бўлди. Бу эса кадрлар масъулияти ва жавобгарлигини янада оширишни тақозо этар эди. Бунинг ўзига хос сабаблари бор эди: 1) Давр, шароит, ижтимоий тузум ўзгарган эди, лекин кадрлар эски совет тузуми даври, унинг мафкурасининг маҳсули эди; 2) Кадрлар масъулияти ва жавобгарлигини оширишга фақат «партия мафкураси» нуқтаи назаридан эришиб бўлмас эди; 3) Жамият иқтисодий негизидаги ўзгаришлар, бозор иқтисодиётига ўтилганлиги, режали, маъмурий-буйруқбозликдан воз кечиб, янги ҳаёт, кадрларнинг янги авлодини қайта тарбиялаш лозим эди; 4) Олдинда янги, мустақиллик талабларига, масъулиятига жавоб берадиган бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш вазифаси турар эди.

Биринчи Президентимиз И.А.Каримов кадрларнинг реал ҳолатига эътибор қаратар экан, уларни уч тоифага бўлиш мумкин дейди. Улар: «**Биринчи тоифа** – иймонсиз, виждонсиз шахслар, фурсатдан фойдаланиб, ўз манфаатларини кўзлайдиган кимсалар. Уларга Ватан, мустақиллик туйғуси, эл-юртнинг ғами бегона. Улар фақат ўз чўнтагини ўйлайди.

Иккинчи тоифага иродасиз, мўрт, бўшанг одамлар киради. Бундайлар шамол қаёқдан эсишини пайқаб туради. Ўз

фикрига эга эмас. Бироқ бир оғир юмушни зиммасига олмай, масъулиятдан қочади. Булар ҳар қандай одам билан, ҳар қандай тузумда ишлайверади.

Учинчи тоифадагилар – юрагида ўти бор, серғайрат одамлар, ёшлар, фидойи ватанпарварлар. Лекин улар ҳам ёрроқ, тажрибаси камроқ. Биз ишимизда мана шу кейинги тоифага таянмоқчимиз. Бизда кўкрагини қалқон қилиб, оғир пайтда халқи учун ишлайдиган кам, кўпроқ ҳаракатчан, ватанпарвар, юртпарвар, интилиши зўр, куюниб гапириб, ёниб яшайдиган, безовта жонкуяр одамлар билан ишлашга мен тайёрман. Бугунги қийинчиликларни енгишга жонини тиккан, иродаси мустаҳкам ёш авлодга таянамиз, уларга ҳаётда ҳар томонлама йўл очиб беришга тайёرمىз. Шундай одамлар билангина мақсадга етамиз»¹⁰⁶.

Шунинг учун ҳам И.А.Каримов асарларида раҳбар кадрларга янги талаблар қўйилган: 1) Ҳар қайси раҳбар қатъиятлилиқ, талабчанлиқ, керак бўлса, қаттиққўллиқ хусусиятларига эга бўлиши лозим; 2) кадрлар танлашда шахсий муносабатларга берилиш, ошна-оғайнигарчиликка чек қўйиш; 3) мустақил Ўзбекистон учун хизмат қилиш; 4) “Айниқса, замоннинг юриши, ўзгариши билан, аввало, раҳбарлар, етакчилар ўзгариши керак. Биз ХХI аср – интеллектуал тараққиёт асри, деб кўп гапирамиз. Мадомики, шундай экан, бугунги кунда раҳбар нафақат аниқ, бир касб-хунарнинг эгаси, аввало, ўзининг фаолияти ва инсонийлиги билан халқнинг ишончига муносиб бўлиши, юксак интеллектуал тафаккур соҳиби, узоқни кўра оладиган, доимо янгиликка интилиб, замон билан ҳамқадам бўлиб яшайдиган, қатъиятли шахс бўлиши лозим”¹⁰⁷.

Булар раҳбарнинг шахсий жавобгарлигини оширишга қарата айтилган фикрлардир.

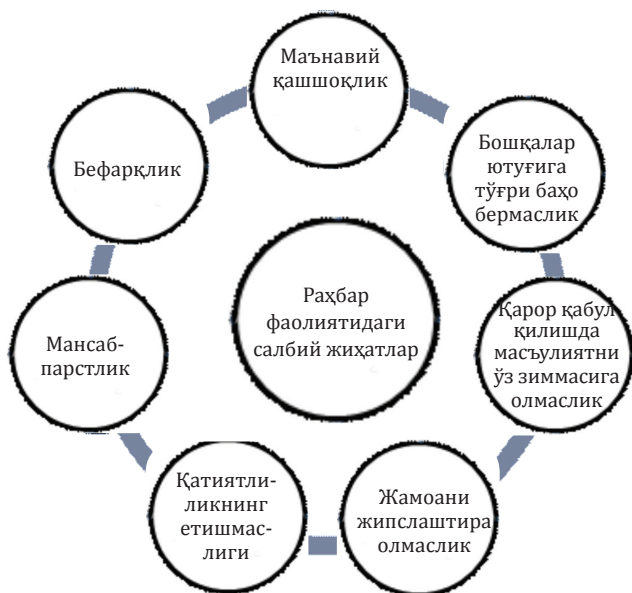
Раҳбар масъулиятини Ўзбекистон Республикасининг Би-

¹⁰⁶ Каримов И.А. Биз фидойи ватанпарварларга таянамиз. // “Халқ сўзи”, 1993 йил 19 февраль.

¹⁰⁷ Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. 20-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2012. 207-бет.

ринчи Президенти эл-юрт, Ватан манфаати билан узвий боғлиқликда кўриб шундай дейди: «Эл-юртимизга инсофли, билимдон, тажрибали раҳбарлар, фаоллар керак, эл-юрт об-рўси учун, Ватанимиз манфаати учун жонини тиккан жонку-яр, камарбаста раҳбарлар керак»¹⁰⁸. Раҳбар кадрларга бундай масъулиятли талабларнинг қўйилиши, шу даврда, мустабид тузумнинг тарбиясини олган, унинг бошқарув усуллари би-лан шаклланган, «инсоф», «билим», «тажриба», «фаоллик», «ватан манфаати» тушунчалари билан боғлиқ эди. Ким ин-софли – ким совет мафкурасига, партияга содиқ бўлса, шу «инсофли», билим, тажриба, фаоллик ҳам шу мафкурага, мавҳум совет ватанига хизмат қилиш билан ўлчанар ва баҳо-ланар эди. Шунинг учун, ўша даврдаги раҳбарларга хос бўл-ган айрим салбий ҳолатлар Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов нутқлари, маърузаларида танқид остига олинади, айти пайтда, янги талаб этиладиган фазилатлар тўғрисида сўз юритилади.

Раҳбар фаолиятидаги салбий жиҳатлар қуйидагилар:



¹⁰⁸ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996, 69-бет.

Янгича фикрловчига мустақиллик талабларига жавоб бера оладиган раҳбар кадрлар тайёрлаш бугунги куннинг долзарб вазифаларидан бири ҳисобланади. Айнан шу ҳақда, И.А.Каримов «халқ ишонч билдирган раҳбарнинг сўзи ва иши, яъни дили ва тили бир бўлиши бугун энг муҳим ҳаётий заруратга айланди», деб таъкидлайди. Баландпарвоз, ҳавойи гапларнинг даври ўтди. Бундай вазиятнинг энг хавfli жойи шундаки, сўзи бошқа-ю, иши-қилмиши бошқа раҳбарларнинг ва икки юзламачи шахсларнинг фаолияти туфайли эзгу ғояларимиз, халқнинг олижаноб умидлари ўз қадр-қимматини йўқотиши мумкин. Одамларнинг улуғ мақсадларга бўлган ишонч, интилишлари сўнади»¹⁰⁹.

Биринчи Президентимиз И.А.Каримов раҳбарларнинг ишга муносабати, масъулияти ҳақида тўхталар экан, айрим раҳбарлар орасида иккиланиш, беқарорлик кайфиятлари мавжудлиги, бирор-бир тўсиқ, жиддий бир синовлар қаршисида ўзини буткул йўқотиб қўйиш ҳоллари учраётганлиги, шундай ҳолларда Ватандан, иймон, эътиқоддан осонгина кечиб юборадиган кимсалар борлигига, айни пайтда, садоқатли бўлишга, қилич келганда ҳам ўз сўзидан, аҳду-қароридан қайтмасликни, инсон отасига, халқига, Ватанига садоқатли, вафодор бўлиши зарурлигига эътиборни қаратади.

Бу: «кўпчилик масъул раҳбарларда изчил ҳаётий позиция, фуқаролик бурчини теран англаш, бугунги давлат сиёсатига аниқ муносабат етишмаслиги билан изоҳлаш мумкин»¹¹⁰.

Кўриниб турибдики, раҳбарлик масъулияти – шахснинг дунёқараши, маърифати ва маънавияти, ахлоқий, одоб нормалари, ҳаётий идеал ҳамда у амал қиладиган қадриятларининг тизими билан боғлиқ.

Демак, бугунги раҳбарнинг масъулиятли бўлиши учун, ундаги маънавий омилларнинг ҳолатини ҳисобга олиш лозим бўлади. Масъулиятни ҳис этмасликнинг сабабини ҳам ана шундан қидириш лозим.

¹⁰⁹ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996. 188-бет.

¹¹⁰ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996. 196-бет.

Раҳбарлик масъулиятини оширишдан мақсад уни эл-юрт тақдири учун жавобгарлиги билан боғлиқлигидир. Раҳбарнинг масъулияти ортиб бориши учун унинг дунёқараши тўғри шаклланиши, маърифат ва маънавияти юқори бўлиши керак.

Раҳбарнинг ахлоқ, одоб, ҳаётий идеаллари ҳамда амал қиладиган қадриятлари тизими ҳам эзгу, миллий манфаатлар ҳамда эл-юрт ташвиши билан суғорилган бўлиши зарур. Лекин ҳаётда ҳамма раҳбарлар ҳам доим ўз фаолиятини бундай улуғ мақсадлар билан боғлаб олиб бормаганлар.

Бунинг ўзига хос сабабларидан биринчиси мамлакатнинг мустақил бўлиши билан боғлиқ. Мустақиллик раҳбар учун масъулиятни янгича ҳис этиш имкониятини беради;

иккинчидан, мамлакат мустақилликни қўлга киритгандан кейин, бундан фойдаланиб раҳбар мустақил ишлаши лозим бўлади. Раҳбарга қўйилаётган масъулият юки ортади, ҳеч қачон камаймайди;

учинчидан, раҳбар ўзи яшаётган давр, вақтни ҳис этиши, амалга ошаётган ижтимоий-сиёсий ўзгаришларнинг ривожини тўлиқ англаб, унинг масъулиятини ҳис этиб, раҳбарликни бажариши зарур бўлади;

тўртинчидан, мустақиллик раҳбарлик мезонлари, талаблари, мақсад ва вазифаларини ҳам тубдан ўзгартиради. Бундай шароитда раҳбарлик масъулиятини оширишдан мақсад ўзи туғилиб ўсган мамлакат, халққа хизмат қилиш ғояси билан суғорилган бўлиши муҳим. Лекин бу юқорида кўрсатилганидек, ҳаммада бирдек осон кечмайди.

Ҳозирги даврда раҳбар масъулияти билан боғлиқ муаммо кўпгина раҳбар кадрларни янгича онг, дунёқараш ва бошқарув усулларига осонликча ўта олмаётганлиги билан боғлиқ. Мустабид тузум даврида раҳбарнинг ихтиёри кўпроқ марказнинг қўлида бўлиб, унда тобелик устун турар эди. Ҳозир эса ўша жамиятдан қолган стереотиплар ўз таъсирини кўрсатиб турибди. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов бу тўғрида фикр юритар экан, «ҳар бир раҳбар, ҳар бир инсон ўз дунёқараши билан ислоҳот талабларига жавоб берадиган бўлиши шарт»¹¹¹, деб таъкидлайди.

¹¹¹ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекис-

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов раҳбар кадрлар масъулиятини уларнинг фазилатлари, шахсий сифатлари билан боғлаб, унинг оқибатларига тўхталар экан, «раҳбарлик қобилияти бўлган», «инсофли ва янгиликка интилувчи», «қўлидан иш келмайдиган» раҳбар кадрларга эътибор қаратиб шундай дейди: "...раҳбарлик қобилияти бўлган, керак бўлса, қаттиққўллик хусусиятларига эга, инсофли, диёнатли одамларнинггина раҳбарлик тўнини кийишга маънавий ҳаққи бор. Элим, юртим деб ёниб яшаш керак деган шиор энг аввало ана шу раҳбарларнинг ҳаётий маслағи бўлмоғи лозим"¹¹².

Демак, раҳбарлик қобилияти учун қаттиққўллик билан, айти пайтда, инсоф, диёнат ҳам кераклиги, улар бирга бўлган тақдирда ҳақиқий раҳбарлик сифатларига эга бўлиш мумкинлиги, уларнинг ҳақиқий маслағига айлантириш муҳимлиги қайд этилмоқда. Агар раҳбар инсофли, янгиликка интилувчан бўлса кучли раҳбар бўлади ва атрофида соғлом фикрловчи, изланувчан, тадбиркор ва ишбилармон кишилар кўпаяди. Қўлидан иш келмайдиган, манманликка берилган, атрофидагиларни менсимайдиган раҳбарлар уруғ-аймоқчилик, маҳаллийчиликни авж олдиради. Бу билан у юрт, мамлакатнинг ривожига тўсиқ бўлувчи муҳитнинг юзага келишига сабаб бўлади.

Бюрократия, сансалорлик каби салбий ҳолатлар масъулиятсизлик оқибати бўлиб, улар жонкуярликни йўқ қилади. Бундай тоифадаги раҳбарлар оғзида ислохотчи, янгилик тарафдори бўлса-да, амалда унга йўл беришмайди. Улар ислохот ғоясини ҳам, раҳбарлик обрўини ҳам тўкади.

Ислом Каримов ўз асарларида эски замон тарбияси билан суяғи қотган, ўрта поғонада ўтирган кўпчилик раҳбар ва фаолларнинг аксарият ҳолларда ислохотларга ғов бўётганлиги сабаблари очиб ташлайди. Чунки «Бундай раҳбарлар, – дейди И.А.Каримов, янгиликдан қўрқади, масъулиятни ўзига олмайди... Бугунги ҳаёт талабларини тушинишни хоҳламайди...»¹¹³.

тон, 1996. 205-бет.

¹¹² Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996, 300-бет.

¹¹³ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. – Т.:

Шу билан бирга, раҳбарнинг ҳам, авваламбор, инсон эканлиги, инсоннинг ўзига хос камчиликлари бўлиши табиий эканлигини эътироф этган ҳолда, айрим раҳбарларга хос: 1) манманлик; 2) бошқаларни менсимаслик; 3) ўзини катта тутиш; 4) гердайиш; 5) ўзбошимчалик кадрлар масъулиятига зид иллат сифатида баҳоланади.

Раҳбар масъулиятини ошириш, унга туртки бўладиган омиллар, мақсад ва вазифалар белгилашда, И.А.Каримов асосий эътиборни салбий ҳолатлардан тезроқ қутулишга, айрим масъулиятсиз раҳбарлардан воз кечиш ҳам ислоҳатлар олдида қўйилган мақсадлар билан муштарак эканлигини кўрсатади. Маърифатли раҳбар билан маърифатсиз раҳбар ўртасидаги фарқни кўрсатар экан: «Маърифатсиз раҳбар ҳамиша ўз теварагида маърифатсиз раҳбарларни йиғиш билан машғул бўлади. Чунки, унинг ягона мақсади ўз амалини мустаҳкамлашдан иборат бўлиб қолади. Шу сабабдан ҳам у ғайратли, фидойи, маърифатли кишиларни ҳокимият-



га яқинлаштирмасликка тиришади, уларни бадном қилади, уларнинг ютуғидан азобланади»¹¹⁴, деб таъкидлайди.

И.А.Каримов: «масъулиятсизлик – раҳбар учун иллат. Бундай кайфиятда юрганларни аллақачан тартибга чақириш вақти келган деб ўйлайман»¹¹⁵, – дейди.

Раҳбар фаолиятидаги масъулиятсизлик қуйидагиларда намоён бўлади:

Демак, масъулиятни ошириш учун, раҳбар томонидан масъулиятсизликка сабаб бўлувчи ҳолатлар англаб етилиши лозим. Бунга эришиш учун, аввало, раҳбар ўз ҳаётий фалсафасини ўзгартириши лозим. Шунга хоҳиш, истак, ҳаракат бўлиши лозим. Агар шундай ҳаракат бўлмаса, масъулиятсизлик онгли тус олади. Билиб, билмаганга олиниб, “Бир гап бўлар” қабилида иш юритилади.

Раҳбар фаолиятида масъулиятсизлик давом этадиган бўлса, тартибга чақириш, яъни интизомий чора-тадбирлар кўриш лозим бўлади. Буни раҳбарлик фаолиятидаги ҳар бир киши ҳисобга олиши муҳимдир. Масъулият ҳис этилмас экан, унда раҳбарнинг шахсий жавобгарлиги масаласи пайдо бўлади.

Албатта, шахсий жавобгарликни оширишдан кўзланган мақсад ҳам раҳбар шахсининг фуқаролар, давлат ва жамият олдидаги масъулияти билан боғлиқ. Масъулият бор жойда жавобгарлик ҳисси ҳам бўлади. Масъулият йўқ жойда жавобгарликни ҳис этиш туйғуси кучли бўлмайди.

“Ҳар бир раҳбар – у қайси вазифада ишлаши, қайси бўғинни бошқаришидан қатъий назар, авваламбор ўзининг манфати билан эмас, одамларнинг дарду ташвишлари билан яшаши, уларни қийнаётган муаммоларни ечиш ҳақида чуқурроқ ўйлаши, узоқроқни кўриши ва жамоатчиликни ўз ортидан эргаштириш учун уларнинг ишончини қозониши керак.

Бунинг учун раҳбар вилоятда мавжуд бўлган, ўзининг ечимини кутиб турган кўпгина муаммоларни, ўзи бошқара-

¹¹⁴ Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 1996. 36-бет.

¹¹⁵ Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 1996

ётган ҳудуд аҳолисининг ўзига хос ва ўзига мос дарду ташвишларини чуқур ўрганиши, уларни ҳал этиш учун **фаоллар ва жамоатчиликни, бутун аҳолини сафарбар этиб, уларни бошқариб, улар билан тил топишиб ишлаши зарур.**

Бу йўлда бутун борлиғини, бор билим ва тажрибасини ишга солиши, масъулиятни ўз зиммасига олиб, бошқаларга ўрнак бўлиши лозим. Айни шундай муносабатни, ишни айнан шундай ташкил этишни ҳудудга янги раҳбар этиб тайинланган шахсдан одамлар кутиши табиий”¹¹⁶.

Бундан тегишли хулоса чиқариб, янги раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлашга киришилганлиги, кадрлар масаласида масъулият ва жавобгарликни оширишни мамлакат миқёсида муҳим аҳамиятга эга эканлигини кўрсатиб берди.

Биринчидан, давлат ва жамият қурилиши соҳасида бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш бошланди. Иккинчидан, раҳбар ва бошқарув кадрлари янгича асосда – миллий ғояга таянган ҳолда тайёрлана бошланди. Учинчидан, бугунги кунгача ушбу соҳада муҳим ютуқларга эришилмоқда.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, И.А.Каримов асарларида раҳбарлик масъулияти ва жавобгарлиги масаласи алоҳида ўрин тутади. Мустақилликнинг дастлабки йилларидан бошлаб, биринчидан, кадрлар масъулиятига мустақиллик, уни мустаҳкамлаш, ислохотларни амалга оширишнинг муҳим шарти сифатида ёндошилди; иккинчидан, раҳбар кадрларнинг масъулият даражаси унинг дунёқараши, янгиликни ҳис этиши, ислохотларни қўллаб-қувватлаши, ўз атрофида маърифатли, соғлом фикрлайдиган кишиларни тўплаши билан боғлиқ эканлигига алоҳида эътибор қаратилди; учинчидан, раҳбар масъулияти ва жавобгарлигини оширишнинг эл-юрт равнақи учун аҳамияти таъкидланган ҳолда, айрим раҳбарлар фаолиятида учрайдиган носоғлом иллатлар фош этилди. Бунинг сабаблари собиқ тузум билан

¹¹⁶ Каримов И.А. Демократик ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг устуворлигини таъминлашга кенг йўл очиб бериш – ватанимиз тараққиётининг бугунги босиқичида ҳал қилувчи омилдир. Т.24. – Т.: Ўзбекистон, 2016. 215-бет.

боғлиқ таълим-тарбия, мафкуранинг, бошқарув услубининг асорати сифатида ундан қутулиш йўллари кўрсатиб ўтилди; тўртинчидан, раҳбар масъулияти унинг жавобгарлиги билан боғлиқ. Масъулиятни чуқур ҳис этган одамда жавобгарликни ҳис этиш туйғуси ҳам кучли бўлади. Ва аксинча, масъулият ҳисси бўлмаган раҳбар кадрлар, жавобгарликни ҳам хуш кўрмайдилар.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов асарларида раҳбар кадрларнинг ишга масъулияти ва жавобгарлигини оширишнинг янги шарт-шароитлари, омилларига алоҳида эътибор қаратилади. Унинг ўзига хос жиҳатларидан бири, муҳим назарий ва амалий аҳамияти ҳам шундан иборатки, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш билан боғлиқ масалаларни ҳал этишда мамлакат ҳаётидаги ўзгаришлар, янги шарт-шароит ва омиллардан келиб чиққан ҳолда ёндашиш тамойилига асослангандир.

Ислохотларнинг тақдири, унинг қай даражада амалга оширилиши, биринчи навбатда, кадрларнинг янги шароит талабларига жавоб берадиган малакасига, янги омилларни қай даражада ўзлаштириб олганлиги, ҳамда кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, тарбиялаш, бозор иқтисоди ва янгича бошқарув сирлари, маҳоратини қанчалик чуқур билишини атрофлича ўрганишни тақозо этади.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов: «Бозор иқтисодиётига ўтишнинг ўзига хос қийинчиликларини рўқач қилиш ношуд ва ноқобил раҳбарнинг иши. Раҳбар ташкилотчи бўлса, сезгир ва эпчил бўлса имконият излайди»¹¹⁷, – деб ҳисоблайди. Шунингдек, кадрлар тизимини янги билимли ва истеъдодли ёшлар ҳисобига тўлдириш, лавозимларни тадбиркорлар ва янгиликни тез илғайдиган ёшларга топширишга асосий мезон сифатида қаралади.

И.А.Каримов янги раҳбар кадрларни танлашда жамиятни тубдан янгиланаётганини ҳисобга олиш, унинг олдида тур-

¹¹⁷ Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 1996. 106-бет.

ган муаммоларни кўра оладиган, ечимини топишда малакаси, тажрибаси етарли бўлган, ўзгаришларни ҳаётга татбиқ этишга қодир, бошқарувни яхши билган мутахассис кадрларга алоҳида эътибор бериш лозимлигини таъкидлайди.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда: «...ишчан, ақлли, иродали, иймони бут, ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганишга интилувчи, юрагида Ватан туйғуси кучли бўлган ёш кадрларга ишониш ва ишни уларга топшириш керак»¹¹⁸. Бунинг учун ёш кадрларнинг касб малакасини оширишга имконият яратиб бериш, масъулиятли вазифаларни топшириш, уларга кўпроқ таяниш керак эканлигига эътибор қаратилган.

И.А.Каримов асарларида: «Раҳбар ходимларни саралаш, уларни тайёрлашда биз ҳанузгача замонавий самарали тизим ва тартибни шакллантира олганимиз йўқ. Бизда эскидан қолган «кадрлар резерви» деган гап бор. Оддий қилиб айтганда, бу – эртага масъул раҳбарлик, етакчи мутасадди лавозимларини эгаллайдиган кишиларнинг рўйхати. Хўш, бу рўйхат қандай асосда тузилади? Кадрлар заҳираси қайси услубда тайёрланади? деган саволлар қўйилади.

Шуни ҳам таъкидлаш керакки, Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши Академиясини ташкил этиш тўғрисида”ги Фармонида раҳбар кадрларнинг профессионал жиҳатдан тайёрлик ҳолатини ифодалашга ёрдам бериши мумкин бўлган ижтимоий-психологик хусусиятлар, вазифа ва йўналишлар сифатида қуйидагилар белгилаб берилган эди: “Давлат, жамоат ва хўжалик тузилмалари ходимлари ҳамда раҳбарлари орасидан истеъдодли, ақл-заковатли тингловчиларни пухта танлаб олиш, уларнинг сиёсий, маънавий-ахлоқий ва профессионал савиясини ошириш, уларни Республикада миллий ва умумбашарий қадриятлар уйғунлиги асосида қурилган ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролар жамиятини барпо этишнинг эътиқодли тарафдорлари қилиб

¹¹⁸ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 1996. 272-бет.

тарбиялаш; олий маълумотли ва... камида икки йил ишлаган мутахассислар орасидан ҳар томонлама зукко, маънавий ва профессионал жиҳатдан етук бўлган ёшларни истиқболли ёш менежер ҳамда ёш бошқарувчилар қилиб тарбиялаш учун қабул қилиш; раҳбар ходимлар ва мутахассисларни аттестациядан ўтказишнинг янги тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилишда иштирок этиш; профессионал раҳбар тайёрлашнинг замонавий усуллари қўллаган ҳолда раҳбарларни тайёрлаш ҳамда ижтимоий ва давлат қурилишининг барча бўғинлари учун раҳбарлар заҳираси умумдавлат банкини шакллантириш; раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш ва уларни тайёрлаш соҳасида халқаро ҳамкорлик қилиш”¹¹⁹.

Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 10 апрелдаги ПФ-4435-сонли “Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлашни янада такомиллаштириш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида”ги Фармонида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг асосий мақсади республика ва маҳаллий давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари учун бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг самарали тизимини ташкил этиш, шунингдек давлат ва жамият бошқаруви соҳасида фундаментал ва илмий-амалий тадқиқотлар ўтказишдан иборат эканлиги таъкидланган¹²⁰.

Мазкур академия Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 20 августдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”-ги ПФ-4745-сонли фармони асосида такомиллаштирилди. Академиянинг асосий мақсади республика ҳамда маҳаллий органлар, хўжалик, жамоатчилик ташкилотлари учун юқори малакали, замонавий менежмент, тизимли таҳлил, ижтимо-

¹¹⁹ Қаранг: Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Давлат ва ижтимоий қурилиш Академиясини ташкил этиш тўғрисида”ги Фармони. // “Халқ сўзи”, 1995, 20 апрель.

¹²⁰ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил «10» апрелдаги ПФ-4435-сонли Фармонига 2-сонли илова.

ий, иқтисодий ва сиёсий жараёнларни прогнозлаштириш ва бошқарувда қарорлар қабул қилишнинг амалий асосларини эгаллаган кадрларни тайёрлашдани иборат.

«Ўзидан бошқаларга раҳбарлик қилиш, уларни бахт-саодатига эришув даражасига кўтариш ҳам ҳар кимнинг қўлидан келавермайди. Кимда бировнинг бахт-саодатига эриштириш, зарур бўлган иш-ҳаракат кабиларга руҳлантира олиш қобилияти бўлмаса ва бу иш-ҳаракатни бажара олишга қудратсиз бўлса, бундай одам сира ҳам раҳбар бўла олмайди»¹²¹, - деб ёзади Абу Наср Форобий.

Демак, Абу Наср Форобий раҳбарликка, раҳбарнинг ишига алоҳида масъулият билан муносабат билдиради. Бир томондан, ҳамма ҳам раҳбар бўлавермаслигини таъкидласа, иккинчи томондан, бировни бахт-саодатга эриштириш, муайян белгиланган мақсадга эриштириш учун унда одамларни руҳлантириш қобилияти бўлишини таъкидлайди: учинчидан, шунга яраша ўзида куч-қувватга эга бўлиш зарурлигини қайд этади. Албатта, булар бир-бири билан узвий боғлиқ сифатлардир. Агар раҳбар бирон-бир сифатга эга бўлмаса, масалан, қобилияти бўлмаса, куч-қуввати етарли бўлса ҳам бўлмайди. Абу Наср Форобий раҳбарлик табиий эҳтиёж дейди, унга зарурат сифатида қарайди ва «Раҳбарга муҳтожлик туғилади»¹²², деб тўғри таъкидлайди.

Албатта, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш билан боғлиқ чора-тадбирлар ҳам янги раҳбарга бўлган муҳтожлик зарурати билан юзага келади. Бунинг сабаблари кўп, албатта. Улар шартли равишда қуйидагилар:

1) табиий сабаблар. Бу раҳбарнинг ёши, салоҳияти ва қобилиятидаги ўзгаришлар билан бирга жамиятда белгиланган қонун-қоида, тартиботлар асосида амалга ошади. Раҳбарнинг иш ўрни, лавозимида муайян ўзгаришлар содир бўлади;

2) жамиятдаги ижтимоий-сиёсий, иқтисодий таркибий

¹²¹ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. 189-бет.

¹²² Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. 189-бет.

ўзгаришлар билан боғлиқ янги талаблар ҳам янги раҳбар кадрга эҳтиёж туғдиради (масалан, мустақиллик, жамият сиёсий ҳаётини демократлашиши, бозор иқтисоди билан боғлиқ таркибий ўзгаришлар ва ҳоказо).

3) раҳбар кадрларнинг янги ўзгаришлар талабларига жавоб бериш масъулияти ва жавобгарлигини ҳис этиш даражаси. Ишга, вазифасига нисбатан масъулиятсизлик билан қараш умумий ишга зиён келтиради ва бу муайян ўзгаришларга сабаб бўлади;

4) кадрларга хос вазифалар, хусусиятлар турли хил бўлиши, яхши фазилатлар билан бирга салбий жиҳатлар ҳам учраб туриши ҳам кадрлар соҳасида айрим ўзгаришларга, чора-тадбирлар кўришга асос бўлади. Албатта, бу сабабларни аниқлаштириш, уни янада давом эттириш мумкин. Буни амалий иш фаолиятимиз орқали яхши биламиз. Бу билан боғлиқ ҳолатлар Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов асарларида ўз тасдиғини атрофлича топаётганлигини юқорида келтирилган фикрлар кўрсатиб турибди.

Раҳбарнинг жамият бошқарувидаги ўрни ва роли тобора ортиб бормоқда. Бу билан масъулият ҳам ошмоқда. «Баъзи раҳбарлар, - деб ёзади Абу Наср Форобий, - бир шаҳарнинг соҳибкори, шаҳар халқи ҳақиға тегишли ишларда тадбиркор бўладилар. Улар бу йўл-йўриқларни ўтмишда кечган бошлиқларидан ўрганадилар, лекин шу билан бирга, раҳбар келажак учун ўтмишдаги расм-русум, йўл-йўриқларни ислоҳ қилишни лозим ва фойдали топса, турмуш шароити тақозосига қараб, уларни ўзгартиради. Шунингдек, ёмон одатларни ўзида ифодаловчи ўтмишни ҳам ўзгартирмоғи керак. Акс ҳолда ўтмишнинг талабларига риоя этиб, унинг кайфияти сақланса, турмушда ҳеч қандай энгиллик, ўзгариш ва ўсиш ҳам бўлмайди»¹²³.

Абу Наср Форобийнинг: бу фикри бугунги ҳаётимиз билан

¹²³ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. 189-190-бетлар.

ҳамнафас. Ундан кўпгина хулосалар чиқариш мумкин. Аввало, шуни таъкидлаш лозимки, Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов асарларида, бу ғоянинг негизлари ўз амалий ифодасини топганлигини кўрамиз.

И.А.Каримов таъкидлаганидек «...ҳамма нарсa кадрларнинг касбий малакаси, масъулияти, ташкилотчилик қобилиятига бориб тақалади. Бу, авваламбор бошқарув соҳасида ишлаётган кадрларга тегишлидир. Биз бугунги кадрлар ишлаб чиқариш, иқтисодни ташкил қилиш соҳаларининг кун сайин ортиб бораётган талабларига нечоғли жавоб бераётганига, уларнинг замонавий менежмент услубларини, маркетинг санъатини қанчалик эгаллаб олганларига, янги бозор муносабатлари шароитида ишлашга қанчалик қодир эканликларига баҳо беришимиз керак. Кўзланган ислохотларнинг негизини, маъно-моҳиятини билмасдан туриб, раҳбар бўлишга ҳеч кимнинг ҳаққи йўқ»¹²⁴.

Шу нуқтаи-назардан Ислом Каримов қуйидаги мулоҳазаларига тўхталсак:

«Энг аввало, раҳбардан ақл-идрок талаб этилади. Ақл-идрокли бўлиш билан бир қаторда, раҳбар одам мустаҳкам иродали, иймони бутун, ориятли бўлиши шарт. У бағрикенг, айна замонда, талабчан бўлиши даркор.

Жасур, матонатли раҳбар элнинг дуосини олади, масъулиятни англамайдиган, мақтовни ўзига олиб, хато ва камчиликни бошқаларга ағдарадиган, тили бошқа-ю, дили бошқа кимсалардан худо сақласин.

Бизга ташкилотчи, ташаббус кўрсатиб, бошқаларни ҳам эргаштира оладиган раҳбар керак, чунки бундай раҳбарлар халқни жипслаштиради, савобли ишларга сафарбар этади»¹²⁵.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов бугунги кунда раҳбарнинг масъулияти, унинг

¹²⁴ Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қурамиз. 7-жилд – Т.: Ўзбекистон, 1999. 281-бет.

¹²⁵ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996. 119-120бетлар

одамлар билан ишлаш маҳорати ҳақида алоҳида тўхталиб, қуйидагиларни баён этди. “Раҳбарлик ҳақида, раҳбар шахсининг ўрни ва таъсири ҳақида гапирганда, ҳозирги кунда ҳаётимизда кўпгина ижобий ва салбий мисолларни учратиш мумкин. Минг афсуски, ишни ўзи бўларчилиқка ташлаб, ҳар қадамда пайдо бўладиган муаммо ва масалаларни ечиш ўрнига, улар ўз-ўзича ечимини топар, деб бепарволикка, лоқайдликка берилиб юрадиган раҳбарлар ҳам кам эмас.

Бу фикрни бошқача ифодалаб, бамисоли ҳарбийларни бошқарадиган қўмондонларни ўзимизга тасаввур қиладиган бўлсак, улар, аввал жангга кирайлик, у ёғи ўзи маълум бўлади, деган тушунча билан қанча-қанча жанглارни бой бергани, қанча йўқотишларга йўл қўйганини тарихдан яхши биламиз. Ўйлайманки, ҳаётимизда ҳали-бери учраб турадиган бундай номаъқул қарашлар билан иш тутадиган одамнинг раҳбар вазифасини эгаллашга ҳаққи йўқ.

Ҳаёт – бу, аввало, кураш демакдир. Ҳар кунимизни ўзи аслида курашдан иборат. Бу кураш нима учун, қандай мақсадлар учун қаратилган? Бу кураш, биринчи навбатда, эркинлик, тинчлик учун, ҳаётимиз фаровонлиги, болаларимизнинг келажаги учун қаратилган. Шу маънода, ҳар қайси раҳбарнинг зиммасида жуда катта масъулият борлигини ҳеч қачон унутмаслик керак.

Биз бугун ён-атрофимизда, айтиш мумкинки, бутун дунёда нотинчлик, қарама-қаршилик ва кескин зиддиятлар рўй бераётган ўта мураккаб бир замонда яшайпмиз, деди давлатимиз раҳбари. Шундай тахликали вазиятни эътиборга оладиган бўлсак, авваламбор, қандай бетакрор ва гўзал Ватан бизга насиб этгани, ҳаётимиз тобора юксалиб, обод ва фаровон бўлиб бораётганининг қадрига етиб, шукроналик ҳисси билан, юртимизнинг тинч-лиги, халқимизнинг ҳамжихатлигини ҳар томонлама асраш ва мустаҳкамлаш, доимо сергак, сезгир ва ҳушёр бўлиб яшашимизни бугун ҳаётнинг ўзи талаб этмоқда. Биз бошимиздан кечираётган бугунги замоннинг ўзи ҳар биримиздан ўз жойимизда, ўз лавозимимизда ўзимизга юкланган вазифани масъулият билан бажариш,

эл-юртимиз олдидаги бурчимизни сидқидилдан адо этишни талаб қилмоқда»¹²⁶.

И.А.Каримов раҳбарликнинг масъулияти хусусидаги билдирилган қуйидаги фикр ҳам алоҳида эътибор талаб этади: «Вилоят ҳокимининг ва ҳокимликнинг энг заиф жойи шундаки, кадрлар билан ишлашда, уларни танлаш, тарбиялаш ва жой-жойига қўйишдай масъулиятли ишда қўпол хатоларга йўл қўймоқда»¹²⁷.

Демак, хулоса ўрнида айтиш мумкинки, бугунги жамият бошқарув соҳаларида кенг татбиқ этилаётган илм-фан ютуқлари унга янгича ёндашувни ҳам тақозо этаётганлиги, кадрларни танлашда унга эътибор беришни долзарб қилиб қўймоқдаки буни раҳбарлик лавозимларида ўтирган ёки ишлашга интилаётган ҳар бир киши яхши ўйлаб кўриши, ўзига-ўзи баҳо бериши ҳам лозим.

Айтиш мумкинки, Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов орзу қилаётган кадрларнинг янги авлоди бошқарув соҳасида етишиб чиқмоқда. Улар мамлакатда озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт қуришда ўзларининг муносиб ҳиссаларини қўшадилар.

Бундан ташқари, кадрларни танлашда объектив таъминлаш жуда қийин иш, бу субъект билан субъект ўртасида кечаётган ҳолатда бунга эришиш учун, бугун замон фани, хусусан, социология ва психология фани ютуқларидан (раҳбарлик қобилияти ва фазилатини баҳолаш учун, билим ва тажрибасини ўрганиб, хулоса чиқариш учун) фойдаланиш тажрибасини кенг қўллаш зарур. Бундан ташқари, жамоатчилик фикрини ўрганиш усуллари янада такомиллаштиришга эҳтиёж мавжуд. Шунингдек, муқобиллик асосида сайлаш ва тайинлаш технологияларини янада чуқурлаштириш, ошкоралик муҳитини шакллантириш ҳам бунга ёрдам беради, деб ўйлаймиз.

¹²⁶ Каримов И.А. Мамлакатимизни янада обод этиш ва модернизация қилишни қатъият билан давом эттириш йўлида. 21-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2013. бетлар

¹²⁷ И.А.Каримов. Бунёдкорлик йўлидан. Асарлар. 4-жилд., Тошкент. «Ўзбекистон» 1996, 137-бет.

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШДА РАХБАР МАСЪУЛИЯТИ

Ўзбекистонда амалга оширилаётган демократик ислохотларни чуқурлаштириш шароитида самарали бошқарувни ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга. Самарали бошқарувни ташкил этиш, ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиёти-ни қарор топтириш раҳбар кадрлар олдида турган энг муҳим вазифа – тўғри қарорлар қабул қилишга боғлиқ.

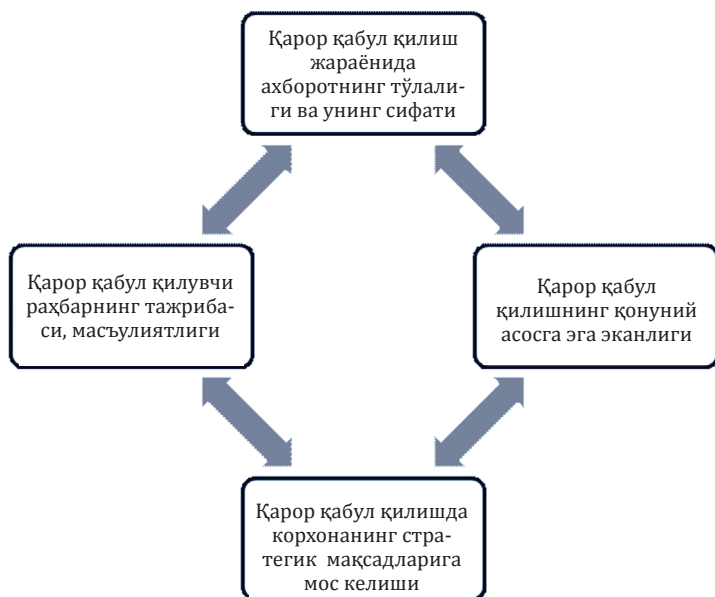
Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Асосий вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансбдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат”¹²⁸ деган фикрлари малакали кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиш зарурлигини белгилайди. Айнан, юртимиз раҳбарининг ушбу фикрлари давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳалари учун муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар кадрлар бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш услуби, амал қилинадиган асосий қоидалар, турли ёндашувлар, қарор қабул қилишга таъсир кўрсатувчи омиллар, самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, хавф-хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш муҳим. Самарали қарорлар қабул қилиш раҳбар кадрлардан бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш юзасидан зарур билим ва малакага эга бўлишни талаб этади.

Бошқарувда қарор қабул қилиш – тизимлашган жараён. Масъулиятли раҳбар қарор қабул қилишда фақат ўзи учун эмас, балки ташкилот учун ҳам, жамоа учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Бошқарув қарори кўплаб инсонлар ҳаётига таъсир кўрсатади.

Қарор – бошқарув фаолияти маҳсулидир. Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – бошқарув фаолиятининг асосий шакли бўлиб, унда раҳбар фаолияти жамоани, корхонани стратегик мақсад сари йўналтиради.

¹²⁸ Ш.М.Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь.



Демократик бозор ислохотларини чуқурлаштириш шароитида раҳбар кадрлар қабул қиладиган қарорларнинг аҳамияти тобора ортиб бормоқда. Раҳбарнинг самарали қарор қабул қилиши қуйидаги омилларга боғлиқ:

Бошқарув қарорларини қабул қилиш – бу корхона (ташкilot) аъзолари томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнига раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этишдан иборат. Бунда ҳар бир бўлим ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқарувнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режанинг бажарилишини таъминлайди.

Самарали бошқарув жараёнидаги охирги босқич – бу қабул қилинган қарорларнинг ижросини назорат қилишдир. Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим функциясидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлиши қарорлар бажарилиши устидан назоратни ташкил қилиш имкониятини кенгайтиради. Қарорлар ижросини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришгагина эмас, балки жамиятга ҳам зарар келтиради.

Бошқарув қарорларини амалга оширишни назорат қилиш. Назорат бошқарув функцияларидан бири бўлиб, ташкилот томонидан қабул қилинган бошқарув қарорларини амалга ошириб, мақсадга эришиш жараёнини ташкил этади. Назорат ёрдамида ташкилот раҳбарияти ўз қарорлари тўғрилигини аниқлайди, уларга керакли тузатишларни киритади.

Назорат жараёни, бир томондан, стандартларни ўрнатиш, эришилган натижаларни амалда ўлчаб кўриш ва уларнинг ўрнатилган стандарлардан чекиниши ва четга чиқиши аниқланади; бошқа томондан, қабул қилинган бошқарув қарорларининг бажарилишини кузатиш билан бирга эришилган натижалардан хабардор бўлинади.

Назорат натижаларига кўра содир бўлаётган айрим четга чиқишлар, айнан ташкилот раҳбарлари томонидан қабул қилинган қарорлар бажарилишига ўзгартириш киритишга асос бўлади (агарда четга чиқишлар аҳамиятли даражада бўлса).

Назорат зарурлигининг асосий сабаби – ноаниқлик, бу – реал ҳолатни идеал ҳолатга мос келмаслиги билан боғлиқ.

Назоратда танқидий таҳлилни бўлмаслиги ва самарали қайта алоқанинг йўқлиги ташкилотни инқирозга олиб келади. Агарда қабул қилинган қарор етарли даражада самарали бўлмаса ёки хато бўлиб чиқса, унда яхши йўлга қўйилган назорат ташкилот ишига самарали ўзгаришлар киритиш имконини беради. Яхши ташкил этилган назорат муаммоларни ўз вақтида аниқлашга ёрдам беради. Назоратнинг вазифаси кўп нарсаларни ўз ичига олиши билан изоҳланади. Барча раҳбарлар назорат функциясини бажаришлари керак.

Назорат дастлабки, жорий ва якуний турларга бўлинади ва амал қилади.

Дастлабки назорат иш бошлагунча амалга оширилади. Назоратнинг бу босқичида ишни олиб бориш қоидалари, бажариладиган иш тартиби ва иш билан боғлиқ бошқа саъй-ҳаракатлар назорат қилиниб, иш тўғри йўлдан бораётганлиги аниқланади. Бу босқичда ишчи кучлари, моддий ва молиявий ресурслар назорат қилинади.

Назорат натижалари бўйича ташкилотдан чиқаётган ахборот мустақил бошқарув вазифаси ҳисобланиб, ҳеч бир раҳбар уларга эътиборсиз бўлиши мумкин эмас.

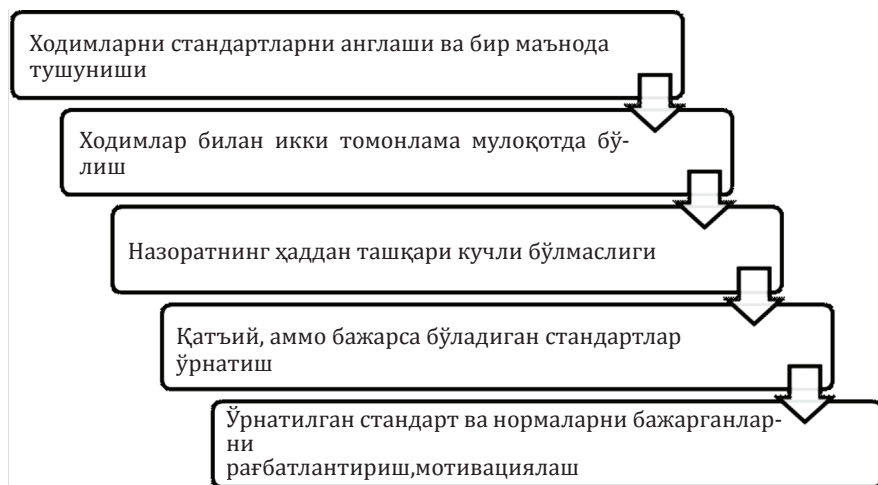
Жорий назорат ташкилот томонидан бевосита қабул қилинган қарорлар асосида амалга оширилади. Қоидага кўра бевосита раҳбар томонидан ва бажарилган ишларга таянган ҳолда амалга оширилади.

Назоратнинг асосий инструменти, воситаси қайта алоқа ҳисобланади. Бу алоқа орқали иш жараёнида кутилаётган четга чиқишлар аниқланиб, қарорларга зарур ўзгартиришлар киритилади.

Якуний назорат иш бажариб бўлинганидан кейин ўтказилади. Агарда якуний назорат хулосалари ишнинг боришига бевосита таъсир этмаса унинг натижалари кейинги ишларни бажаришда эътиборга олиниши керак бўлади.

Якуний назорат – яна бир муҳим жиҳати шундаки, у мотивациялашни белгилайди.

Назорат тизимини ўрнатишда қуйидаги тамойилларга амал қилиш мақсадга мувофиқ бўлади:



Назорат ўз вақтида ташкилот томонидан қўйилган вазифаларнинг бажарилишига қаратилган бўлиши лозим. Амалга ошириладиган барча ишлар ва қабул қилинган қарорларнинг назоратини самарали олиб бориш учун алоҳида рўйхат бўйича иш олиб бориш мақсадга мувофиқ бўлади.

САМАРАЛИ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ ИШЛАБ ЧИҚАРИШГА ТАЪСИРИ

Ишлаб чиқаришни бошқариш аниқ белгиланган фаолиятдан иборат бўлиб, унда раҳбар фаолияти корхонани ривожлантиришга қаратилган бўлади. Бошқарув жараёнининг ишлаб чиқаришга боғлиқ томони шундаки, бу жараён узлуксиз, мақсад сари йўналтирилган, ижтимоий-иқтисодий, ташкилий-техник жараён ҳисобланади. Шунингдек, бошқарув жараёни ҳар хил услуб ва воситалар орқали иқтисодий-техник натижаларга эришиш учун амалга оширилади.

Тўғри қарор қабул қилиш ишлаб чиқариш учун қандай самара беришини ҳисобга олиш зарур. Раҳбарнинг тўғри қарор қабул қилиши, пировард натижада ташкилот (корхона) умумий иқтисодий кўрсаткичларининг яхшиланишига ёрдам бериши керак.

Маъмурий бошқарувни такомиллаштиришга қаратилган қарорлар бошқаришни ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатишнинг ҳўжалик, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар ўз ифодаланиш шакли, қабул қилиниш вақти ҳамда услуги билан бир-биридан фарқ қилади.

Масъулиятли раҳбар бошқарув қарорларини тўғри қабул қабул қилади ва бу қарорларни ходимлар орқали ҳаётга таътиқ эта олади. Қарор қабул қилиш ахборотларни алмаштириш сингари ҳар қандай бошқариш функциясининг ажралмас (асосий) қисмидир.

Раҳбар қабул қилган қарор аввало унинг ўз шахсий ҳаётига таъсир қилади. Замонавий раҳбар қарор қабул қилар экан, ушбу қарорнинг фақат ўзига қаратиладиган таъсирини ўйламасдан, балки унинг ташкилотга ва кўп сонли ходимларга қандай таъсир кўрсатишни ўйлаб қабул қилади. Ҳар бир раҳбар бошқарув қарорларини корхона (ташкилот) иш фаолиятини яхшилаш мақсадида қабул қилиши керак.

Чунки, бошқарув корхона фаолиятини янада яхшилашга қаратилган бўлади. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда корхона (ташкилот) фаолияти мақсадини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бунда корхона маданияти – ташкилот (корхона)да шаклланган, жамоа учун маълум бир аҳамиятга эга бўлган қоидалар, қадриятлар, анъаналар тушунилади.

Уларнинг ҳолатини яхшилаш бевосита раҳбар масъулияти, малакаси ва кўникмалари билан боғлиқ бўлиб, уларнинг қўлланилиши раҳбарнинг ўзига боғлиқдир. Корхона маданияти тизимини ишлаб чиқиш персонални бошқаришда муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Бугун биз раҳбарлик, етакчилик вазифаси нақадар масъулиятли эканига, бунга ҳар кимнинг ҳам қурби етмаслигига, бу иш инсондан авваламбор мустаҳкам ирода ва иймон-этиқод талаб қилишига яна бир бор гувоҳ бўлмоқдамиз.

Шу ўринда илгари ҳам айтган бир фикримни такрорлашни зарур деб биламан: раҳбарга лавозимни, обрўни эл-юрт беради, лекин унга ишониб топширилган лавозимни унинг ўзи йўқотади. Бу оддий, шу билан бирга, ҳар бир раҳбар учун олий ҳақиқатдир”¹²⁹.

Замонавий бошқарув раҳбар олдида қуйидаги вазифаларни қўяди:



¹²⁹ Каримов И.А. Демократик ислохотларни, иқтисодийетимизда таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг устуворлигини таъминлашга кенг йўл очиб бериш – ватанимиз тараққиётининг бугунги босқичида ҳал қилувчи омилдир. Т.24. -Т.: Ўзбекистон, 2016. 221-бет.

Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчлари, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинган ёки кечиқиб 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. Бунда ташкилот раҳбари ўз олдидаги асосий мақсадни тўғри белгилаб олиши керак бўлади. Бундай мақсадлар, албатта, ташкилотнинг жорий ва келгуси мақсадларидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Масалан, корхонанинг фойда миқдорини ошириш, ишлаб чиқариш унумдорлиги, ишчи-хизматчилар меҳнат унумдорлигини ошириш, ишчилар меҳнат шароитини яхшилаш, бозорда маълум рақобатчиларга нисбатан устунликка эришиш, янги бозорга кириб бориш ёки янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ва бошқа мақсадлар бўлиши мумкин. Ушбу мақсадларни амалга ошириш эса ташкилот жамоасига боғлиқдир. Раҳбар мазкур мақсадларни амалга оширишда вужудга келадиган муаммоларни тўғри баҳолаши, уларнинг аҳамиятини англаб етиши ва албатта, уларни ҳал этиш йўллари ҳақида билиши лозим. Раҳбарнинг ушбу муаммоларни ҳал этишда илмий усуллардан фойдаланиши ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Ташкилот ходимларини бошқариш, улар фаолиятини ташкилот мақсадларига мос равишда ташкил этиш, албатта, раҳбардан кучли билим ва тажрибани талаб этади. Бошқарув жараёнида турли даражадаги муаммолар вужудга келиши мумкин. Муаммоларнинг аксариятини ечиш учун раҳбарнинг мустақил равишда ҳал этиш имконияти мавжуд бўлмади. Бундай ҳолда ушбу муаммога тааллуқли бўлган соҳа мутахассислари билимидан, маслаҳатидан фойдаланиш ва шу асосда қарор қабул қилиш самарали фаолият юритишга асос бўлади.

Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш бу – корхона (ташкилот) бошқарув аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнига раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этишдан иборат. Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг ва-

зифаси – ходимларнинг шахсий манфаатларини жамият манфаатлари билан мувофиқлаштиришни тақозо этади. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилишда нафақат фармойиш бериш, назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билиш, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сарфбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб этади.

Ходимлар билан ишлашда раҳбар масъулияти. Ишлаб чиқариш корхоналари фаолиятининг муҳим шарти – ходимларни бошқаришнинг самарали тизимини яратишдир. Бундай ҳолатда ходимлар билан ишлаш жараёнининг назарий асосларини қайта кўриб чиқиш, ишлаб чиқариш корхоналарида ходимлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш стратегияси ва тактикасини тузиш услубларини ишлаб чиқишга эҳтиёж туғилади. Ишлаб чиқариш корхоналарида ходимлар касбий тайёргарлигининг етарли даражада юқори бўлмаслиги уларнинг замонавий талабларга мослашишини қийинлаштиради ва ходимлар тайёрлашнинг ижтимоий-иқтисодий механизмларини ишлаб чиқиш, юқори даражадаги умумий ва махсус билимларга эга бўлган юқори малакали ходимлар тайёрлашни талаб этади. Бу вазифаларни амалга оширишда асосий масъулият ўрта бўғиндаги раҳбарга тушади. Негаки, йирик ишлаб чиқариш корхоналаридаги юқори бўғин раҳбарлари зиммасига ходимларни касбий тараққий эттириш учун ва уларга шароит яратиб бериш вазифалари юкланса, уни таъбиқ қилиш ва амалга ошириш ўрта бўғин раҳбарларининг вазифаси ҳисобланади.

Раҳбар ўз бўлинмасига топширилган вазифаларни бажариш билан бирга, жамоада ходимлар билан (раҳбар-ходим) ва ходимлараро муносабатларда қуйидагиларга эътибор бериши лозим:

- ходимларнинг жамодаги (ташкилотдаги) ҳулқи;
- ходимлар ўртасидаги шахслараро муносабатлардаги муаммолар;
- жамоа ичидаги кичик гуруҳларнинг хатти-ҳаракати;
- юзага келадиган гуруҳлараро муносабатлар.

“Ходимларни бошқариш” тушунчаси кўпроқ ходимлар билан тезкор ишлашни англатади. Бу ёндашув корхона даража-

сидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади.

Ходимларни бошқариш тизими деганда, корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг яхши фаолият олиб бориш учун зарур шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади. Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

Функционал бошқарув деганда, бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва ҳоказолар тушунилади.

“Ташкилий бошқарув” тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмаси ва бошқалар фаолиятини ўз ичига олади.

Фаолиятнинг бошқа турлари билан шуғулланувчи касб эгалари каби раҳбар шахслар ҳам хато ва камчиликлардан тўла ҳимояланмаган. Бироқ, бошқа касб эгалари йўл қўйган хато ва камчиликлар бир шахс ёки жамоа миқёсида салбий таъсир кўрсатса, раҳбар ходим йўл қўйган хато ва камчилик катта-катта жамоалар, ўнлаб жамоалар ва бутун ҳудуд, жамият ҳаётига зарар етказиши мумкин. Шунинг учун, давлат хизматчилари ва айниқса раҳбар кадрлар “етти ўлчаб бир кесадиған” бўлиши, ўз лавозим ва мансаби талаб қиладиган билимларни атрофлича ва чуқур ўзлаштириши зарур бўлади.

Раҳбар масъулияти фақат у эгаллаб турган лавозим билан эмас, жамоанинг унга билдирган ишончи билан ҳам боғлиқдир. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, “... раҳбар кенг миқёсда фикрлаши ва узоқни кўриб иш тутиши лозим. Бугунги шиддатли ҳаёт эртага йўлимизда пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммо ва таҳдидларга тайёр бўлиб, уларнинг ечимини доимо ўйлаб яшашни талаб қилади.

Раҳбар талабчан ва қаттиққўл бўлиш билан бир қаторда, албатта, инсофли ва адолатли бўлиши, қўлга киритган ютуқлардан, атрофдаги лаганбардорларнинг хушомадгўй-

лигидан бузилмаслиги, оёғи ердан узилмаслиги, нафс балоси ва манманликка берилмаслиги даркор.

Албатта, бундай кўникмаларни одамга махсус ўргатиб бўлмайди. Кўп нарса унинг имони бутунлиги, иродаси мустақамлигига боғлиқ, десак, айни ҳақиқатни айтган бўламиз¹³⁰.

Раҳбар фаолиятини баҳолаш мезонлари. Раҳбар фаолиятини баҳолаш унинг фаолиятини таққослаш учун стандартлар мавжуд бўлишини тақозо этади.

Ижро стандартларига иккита асосий нарса: “Нима қилинди?” ва “Бу қай даражада сифатли ижро этилди?” мезонларини киритиш мақсадга мувофиқдир. Яъни ижро стандартлари топшириқ қанчалик яхши бажарилганига йўналтирилгандир. Ҳар бир стандарт аниқ таърифлаб берилиши керакки, раҳбар ҳам, ходим ҳам ижродан нимани кутиш кераклигини ва умумий мақсадга эришиш мумкинлигини аниқ тасаввур этишлари керак. Ижро стандартлари ва меҳнат вазифалари бир-бирлари билан узвий боғлиқликда бўлиши сабабли улар ўзаро ривожланиши умумэътироф этилади. Ижро стандартлари ишга талабларни ходим учун мақбул ёки номақбул даражага ўтказишади. Улар “иш таҳлили – ижрони баҳолаш” тизимида ҳал қилувчи роль ўйнайди.

Ижро стандартларининг иш таҳлилига муносабати



¹³⁰ Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. 20-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2012. 240- бет.

Раҳбар фаолиятида самарадорлик мезонлари

Ташаббус-корлик	Буйруқ билан ёки шу оҳангда иш тутиш ёхуд раҳбар зиммасига юклатилган вазифаларни ўта расмийлик услубида олиб бориш, раҳбар қўл остидаги хизматчиларни ўзларини аҳамиятли шахс, жамоанинг ҳақли ва арзирли аъзоси сифатида эмас, белгиланган вазифани амалга оширишда техник хизмат кўрсатиш воситаси, яъни меҳнат ресурси сифатида ҳис қилишларига олиб боради. Бунга йўл қўймаслик учун раҳбар шахс ҳар қандай амалга ошириши керак бўлган вазифани жамоанинг ташаббусига айлантира олиши керак. Буйруқ мажбуриятга, ташаббускорлик ихтиёрийликка асосланишини унутмаслик керак;
Режалаштириш	Топширилган вазифа ёки амалга оширилаётган ишнинг муҳимлиги, унинг устида олиб борилган ҳаракатнинг бир неча босқичдан кейинги ҳолатини яхши тасаввур қила олиш (худди шахматдаги каби), қўл остидаги ходимларни шу ишни бажаришга ихтиёрий (аслида мажбурий) йўналтириш, бир вақтнинг ўзида бир неча йўналишда режалаштирилган ишларнинг ҳаммасидан яхши натижалар олиш учун уни тўғри тақсимлаш лозим.
Мувофиқлаштириш.	Топширилган вазифа ёки амалга оширилаётган ишнинг ташкилот ёки шахс, ташкилот ходими имкониятлари асосида амалга оширишнинг бир қанча вариантларини ишлаб чиқиш, режани амалга оширишнинг бир неча хил йўллари охир-оқибатда бир хил натижа беришини аниқ тасаввур қила олиш лозим.
Қарор қабул қилиш	Амалга ошириладиган иш ҳолатининг раҳбар томонидан белгилаб берилиши. Ушбу ҳолат ташкилот ёки ходимлар фаолиятининг мазмунини, самарали ёки самарасизлигини белгилаб беради. Қарорнинг энг кенг тарқалган турлари: раҳбар бўйсунувчи раҳбар буйруғи ёки таъсири остида, жамоа фаоллари кенгаши мулоҳазаларига кўра, ташкилот қўйи раҳбар кадрлари билан кенгаш воситасида, раҳбарнинг ўз хулосасига кўра.
Ташкилотчилик	Раҳбар шахснинг тадбиркорлигини намоиш қилувчи қобилият. Белгиланган ишни амалга оширишнинг барча учун мақбул услуби ёки шаклини топа олиш, одамларни маълум бир иш атрофида уюштира олиш қобилияти.
Ижро этиш	Бажарилаётган ишнинг сифатини белгиловчи қобилият. Уни хусусиятдан фарқлаш лозим. Ижро этиш маҳоратга тегишли, айтилиш вақтида ижтимоий аҳамиятга эга бўлиб, кўпчиликка қаратилган бўлади.

Бошқариш	Раҳбарнинг ўз бошқарув фаолиятини бошқариб бориш маҳорати ва услуби. 1. Бошқарув этикасига риоя қилиш. 2. Шахсий инсоний хусусиятларини амалда намоён қилиши.
Назорат қилиш	Раҳбар шахснинг бир вақтнинг ўзида ҳам белгиланган вазифалар, ҳам амалга оширилаётган ишлар, ҳам ташкилот, ҳам қўл остидаги ходимларнинг ҳар бири билан боғлиқ масалаларни назорат қила олиш маҳорати ва услублари.
Баҳолаш	Ташкилот, иш, ходим, ишчи-хизматчилар фаолияти ва бошқа меҳнат шаклини ҳар томонлама таҳлил қилиш, унга дастлабки жараён, давом этаётган жараён, тугалланган жараён сифатида ёндаша олиш, хулосаларни қисқа, аниқ, мазмунли ифодалай олиш, шу фаолият ёки меҳнат шаклидан келаётган мавжуд ёки келажакдаги натижаларни кўра билиш, уларнинг келажакдаги ўрни ёки натижасини башорат қила олиш.

Меҳнат фаолиятини баҳолашнинг ҳар қандай тизими учун қуйидаги асосий талаблар қўйилади:

Алоқадорлик. Бу, биринчидан, шахсий меҳнат фаолияти учун ижро стандартларининг корхона мақсадлари билан, иккинчидан, меҳнат кўрсаткичлари таҳлили ва баҳолаш шакллари миқдори ўртасидаги аниқ алоқасини ифодалайди. Бунда мақбуллик, масалан, “Шахсий меҳнат фаолиятида ютуқ билан муваффақиятсизлик ўртасидаги фарқ амалда нимадан иборат?” деган саволга аниқ жавобдир.

Сезгирлик. Бу тамойилда ижрони баҳолаш тизими самарали ижрочиларни самарасиз ижрочилардан фарқлайди. Агар бу тамойилга риоя этилмаса, баҳолаш тизимидан бошқарув мақсадлари учун фойдаланиб бўлмайди. У ходимларга ўзларини ривожлантиришларида ёрдам ҳам кўрсата олмайди. Амалиёт маъмурий мақсадлар учун лойиҳалаштирилган баҳолаш тизимлари билан ходимларни ривожлантириш мақсадлари учун мўлжалланган баҳолаш тизимлари ўртасида зиддиятлар мавжудлигидан далолат бериб турибди. Маъмурий мақсадларга мўлжалланган баҳолаш тизими шахслар ўртасидаги тафовутларга оид ахборотлар талаб этса, ходимларни ўстиришга мўлжалланган баҳолаш тизими ходимлар ўртасидаги табақалаштириш ҳақида ахборот талаб этади.

Ишонарлилиқ баҳолашда изчилликка тааллуқлидир. Ҳар бир ходимни баҳолаш иш рейтинглари бўйича ва моҳият жиҳатидан мустақил равишда амалга оширилади. Бироқ турли шахслар (раҳбарлар, ҳамкасблар, бўйсунувчи ходимлар) томонидан бир иш бўйича берилган баҳолар жуда фарқланади. Ҳар бир баҳоловчи ишонарли маълумотларга эга бўлгани ҳолда ходим нима қилганини ва буни қайси шароитларда қилганини кузатиш имконига эга бўлиши керак. Акс ҳолда ишончсизлик, адолатсизлик тасаввурини қолдиради.

Мақбуллилиқ амалиёт учун муҳим талабдир. Чунки персонални бошқариш дастурлари бу дастурларни ишлатадиганлар ёки дастурлар ижросига тўсқинлик қилиши эҳтимол, тутилганлар томонидан қўллаб-қувватланиши керак. Афсуски, кўпгина ҳолларда баҳолаш тизимидан фойдаланувчилар мазкур жараёнга жалб этилмасликлари сабабли, бу тизим самарадорлиги пасаяди. Бунинг ўрнига баҳолашни ташкил этувчилар персонал билан ошкора ҳамкорлик ўрнатишлари лозим. Ходимларга “Самарали ижро учун мазкур ишларни қилишингиз керак”, деб зарур тушунтириш ишларини ўтказиш, шундан кейингина ходимга қўйилган талабларни баҳолаш мезонлари мақбул ёки мақбул эмаслигини аниқлаш мақсадга мувофиқдир.

Амалийлик. Баҳолашни амалга ошириш тартиби раҳбарият учун ҳам, персонал учун ҳам бир хилда аниқ тушунарли бўлиши муҳимдир. Персонал фаолиятини баҳолаш икки йўналиш бўйича олиб борилади:

1. Меҳнат натижаларини ҳисобга олиш (бевосита баҳолаш).

2. Ходимнинг ушбу натижаларга таъсир кўрсатувчи амалий ва шахсий сифатларини таҳлил этиш (билвосита баҳолаш).

Бевосита баҳолаш раҳбар билан ходимнинг келгусида баҳолаш стандартлари вазифаларини ўтайдиган аниқ мақсадларни биргаликда аниқлаб олишларини тақозо этади.

Билвосита баҳолаш анъанавий бўлиб, ходимнинг ташаббускорлиги, жамоа билан тил топиша олиши, ишончлилиги,

инсонларга муносабати, яъни унинг шахсий сифатлари зиммасига юклатилган вазифаларга нақадар мувофиқ келишини таққослашни назарда тутди¹³¹.

Хулоса қилиб айтганда, самарали қарор қабул қилишнинг ишлаб чиқаришга таъсири энг кам ҳаражат ва ҳаракатлар эвазига юқори даражадаги маҳсулдорлик ва юксак сифат кўрсаткичларига эришиши имконини беради. Бу самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, хавф-хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш билан бевосита боғлиқ.

¹³¹ Қ.Х.Абдурахмонов, Ш.Холмўминов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2011.

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ ИЖРОСИНИ ТАЪМИНЛАШ МАСАЛАЛАРИ

Ўзбекистон Республикасининг демократик тараққиёт йўлини танлаганлиги мамлакат ижтимоий ҳаётининг барча соҳаларида туб ислоҳотларни амалга оширишни шартлаб қўйди. Демократик ислоҳотларнинг қанчалик самарали кечиши ва истиқболи жамиятни янгилаш мақсадида қабул қилинган қарорларнинг ижроси билан узвий боғлиқдир.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “ҳар бир ҳудуддаги вазиятни, аввало, фармон ва қарорлари жросини, уларнинг самарадорлигини доимий равишда ўрганиб, бу борада давлат органлари масъулиятини ошириш бўйича таклифлар ишлаб чиқадиган тизимни шакллантиришимиз керак”.

Таъкидлаш жоизки, қарорларнинг ижросини таъминлаш жараёни – дастурий мақсад ва вазифаларни амалий фаолият шаклларига айлантириш жараёнидир. Бу жараён мураккаб жараён бўлиб, француз сиёсатчиси М.Рокар уни қуйидагича таърифлайди: “Бу жараён кўпроқ жанговар йўлга ўхшайди... Бунда ижрочилар, аввало, ғояни қабул қилишлари зарур, қарорни ижро этиш услублари бўйича манфаатдор шахсларнинг розилигини олиш, иккиланаётганларни ишонтириш, рақибларни кучсизлантириш зарур, қарорнинг давлат машинаси доирасидан ўтишини доимий кузатиш, қарорнинг ижросини доимий назорат қилиш даркор...”¹³².

Қарорлар муваффақиятли бажарилиши учун фуқаролар давлат мақсадларини англашлари ва унинг ижросида фаол иштирок этишлари талаб этилади. Шунинг ҳам назарда тутиш керакки, жамиятдаги ислоҳотлар қанчалик чуқур бўлса, жамият аъзоларида ислоҳотларга шунчалик катта қизиқиш уйғотиш, бошқарувчилар ва бошқарилувчиларда янгиланишларга нисбатан онгли муносабатни шакллантириш жамиятнинг миллионлаб аъзоларини мазкур ислоҳотларнинг зарурлигига ишонтириш лозим бўлади. Аксинча, мамлакатдаги аксарият аҳоли томонидан ислоҳотлар зарурати анланмаса

¹³² Рокар М. Трудиться с душой. – М.: 1990, 110-бет.

буларни амалга оширишда муваффақиятсизликларга сабаб бўлиши мумкин.

И.А.Каримов таъкидлаганидек“Бизнинг олдимизда турган масала – қабул қилинган қонунларимиз ижросини таъминлашдан иборат. Маълумки, қонун ижросини Ҳукумат амалга оширади. Унинг асосий вазифаси қонунларни сўзсиз ижро этишдир. Қонунлар сўзсиз бажарилгандагина биз ҳуқуқий давлат қуришимиз мумкин... Шунинг учун ҳам ҳар бир қонун қабул қилинганда унинг регламентида ижросини таъминлаш механизмлари ҳам кўрсатиб ўтилади”¹³³.

Умуман олганда, инсон омили бошқарув қарорларини амалга оширишда ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Бугунги кунда жамиятимиз аъзоларининг дунёқараши ва тафаккурида юз бераётган ўзгаришлар, уларнинг онгидан демократик қадриятларнинг ўрин олаётганлиги, уларнинг ўз салоҳиятига ишончи тобора ортиб бораётганлиги эса, бошқарув қарорларининг ижросини таъминлаш борасидаги вазифаларимизни бирмунча енгиллаштиради.

Жаҳон фани бошқарув қарорлари қабул қилиш ва уларнинг ижросини таъминлаш масаласи билан боғлиқ нуфузли илмий салоҳиятга эга. Хусусан, М.Эддоус ва Р.Стэнфилдларнинг “Қарорлар қабул қилиш услублари”, В.Н. Спицнадельнинг «Самарали қарорлар қабул қилиш назарияси ва амалиёти», О.И.Ларичевнинг «Қарорлар қабул қилиш назарияси ва услублари», Э.А.Смирновнинг «Бошқарувга оид қарорлар», Б.Г. Литвакнинг “Бошқарув қарорлари”, В.Н.Цыгичконинг “Раҳбарга – қарорлар қабул қилиш ҳақида” номли китобларида¹³⁴ қарорлар қабул қилиш жараёнига оид назарий фикрлар ва амалий кўрсатмалар кенг ўрин эгаллаган. Бироқ бу асарлар,

¹³³ Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Т.13. – Т.: Ўзбекистон, 2005. – Б.171.

¹³⁴ М. Эддоус, Р.Стэнфилд. Методы принятия решений. – М.: Аудит, 1997. 590 с.; В.Н. Спицнадель Теория и практика оптимальных решений. – СПб.: «Бизнес-пресса», 2002. 394 с.; О.И.Ларичев. Теория и методы принятия решений. – М.: «Логос», 2000. 296 с.; Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2001. С–264; Б.Г.Литвак. Управленческие решения. – М.: “Тандем”, 1998. 248 с.; В.Н.Цыгичко. Руководителю – о принятии решений. – М.: Инфра-М, 1996.272 с.

асосан, бошқарувчи-менежерлар учун мўлжалланган бўлиб, уларда 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.Пушкарёвнинг «Сиёсий менежмент» номли асарларида¹³⁵ эса бошқарув соҳасида қарорлар қабул қилиш ва уларни ҳаётга татбиқ этиш жараёнининг моҳияти ва хусусиятлари очиқ берилган.

Шарқнинг буюк мутафаккирлари – Низомулмулк, Форобий ва Амир Темур асарларида¹³⁶ ҳам давлат бошқарувини самарали ташкил этишда давлат қарорлари ижросини таъминлашга оид қимматли фикр-мулоҳазалар билдирилган. Танланган муаммонинг Ўзбекистон Республикасида тадқиқ этилиши билан боғлиқ жиҳатларни ўрганишда Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг асарлари ва маърузалари муҳим манба бўлиб хизмат қилади.

Бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш - бошқарувнинг муҳим бўғини. Бошқарув қарорини ҳаётга татбиқ этиш – уни қабул қилиш жараёнининг мантикий давоми. Агар қарор қабул қилинган бўлса, демак, у ижро этилиши керак, чунки унинг ижросини таъминлаш энди меъёрий-ҳуқуқий талаб даражасига кўтарилади. Ўз навбатида, қарор қабул қилиш жараёни унинг ижросига қадар давом этади, яъни бунда қўйилган муаммо, мақсад ва устувор вазифалар аниқлаштирилади, янги очилган имкониятлар ва эҳтиёжлар ҳисобга олиниб, лойиҳага тегишли ўзгартишлар киритилади. Тажрибанинг кўрсатишича, ҳар қандай бошқарув қарор ягона ҳодиса бўлмай, узоқ давом этадиган жараён саналади.

¹³⁵ А.И Соловьёв. Политология, политическая теория, политические технологии. – М.: Аспект Пресс, 2000. 559 с.; В.И.Кнорринг. Теория, практика и искусство управления. – М.: «Норма-Инфра», 1999. – 528. Д.П.Зеркин., В.Г.Игнатов. Основы теории государственного управления. – М.: Тесса, 2000. 448 с.; Г.В.Пушкарёва. Политический менеджмент. – М.: “Дело”, 2002. 400 с.

¹³⁶ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. – Т.: Адолат. 1997; Темур тузуклари. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 1991; Абу Наср Форобий.Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.

“Қарорни ижро этиш жараёни уни қабул қилиш жараёнидан тубдан фарқ қилади. Агар қарорнинг қабул қилиниши мақсадни белгилаш (башорат қилиш, дастур шаклига келтириш ва режалаштириш) дан иборат бўлса, унинг ижроси мақсадга эришишга йўналтирилган. Бу жараён қарорни ижтимоий субъектлар фаолиятининг амалий шаклларига айлантириш жараёнидир. Қарор ҳаётга жорий қилингунга қадар бошқарув онгининг ҳодисаси бўлиб қолаверади. Қарорнинг ижроси – бошқарув ҳаракатининг интиҳосидир. Ижродаги асосий нарсa – мақсадга мувофиқ равишда режалаштирилган натижага эришиш. Яъни, аниқ ижтимоий эҳтиёжлар ва манфатларни қондиришдир. Бу жараён муайян даражада даврий чегараларга эга, муайян сиёсий макон ва ҳуқуқий майдонда амалга оширилади; қарорнинг мазмун-моҳияти билан шартланган бошқарув услубларини қўллашни тақозо этади”¹³⁷.

Қарорнинг ижроси кўп босқичли жараёндир. Бироқ илмий адабиётларда унинг босқичлари алоҳида ажратилиб кўрсатилмайди. Шундай бўлса-да, қарорнинг ижроси жараёнини қуйидаги босқичларга ажратиш мумкин: (16-чизма)



16-чизма. Бошқарув қарорларини ижро этиш босқичлари.

¹³⁷ Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. – М.: Тесса, 2000, – С.193.

Давлат органларининг қарорлари, одатда, кўп мақсадли бўлади ҳамда турли даражадаги ижрочи-субъектларга жўнатилади. Шунинг учун ҳам қарорни амалга ошириш режаси ва лойиҳа мазмунига айрим ўзгартишлар киритишга эҳтиёж туғилади. Бунда қуйидаги ўзгартишлар назарда тутилади: таъсир объектларини аниқлаштириш, ижрочиларни аниқлаштириш, қарорни амалга ошириш режасининг муқобил вариантларини муҳокама қилиш, қарордан келиб чиқадиган вазифаларга доир ижрочилар билан келишувга эришиш ва бошқалар. Янги ахборот оқимини таҳлил қилиш ва лойиҳаларга ўзгартишлар киритишда улар билан ҳисоблашиш муҳим аҳамиятга эга. Бундай ёндашув натижасида муаммонинг қўйилишини аниқлаштирадиган, оралиқ мақсад ва устуворликларга аниқлик киритадиган, янги имкониятлардан фойдаланишни назарда тутадиган қўшимча қарорлар қабул қилиниши ҳам мумкин. Шунингдек, пировард натижага тез суръатда эришишни таъминлаш мақсадида энг мураккаб масалаларни белгилаб олиш ва уларни ҳал қилишга барча ҳаракат ва ресурсларни жалб этиш талаб этилади. Субъектнинг асосий кучларни қаерга тўплашни ўз вақтида аниқлай билиш қобилияти бошқарув санъатининг асосий белгиларидан биридир. Америкалик олим – Р.Стейер ва профессор Д.Беласко бу ҳақда шундай ёзадилар: “муваффақиятнинг 80%ни таъминлайдиган 20% ҳаракатни аниқланг ва барча уринишларингизни шуларга йўналтиринг”¹³⁸. Улар бутун кучни стратегик ҳаракатларга йўналтиришнинг бу қоида-сини раҳбарларга тавсия этадилар.

Илмий адабиётларда бошқарув қарорларини ҳаётга татбиқ этиш жараёнининг бошланғич босқичига хос умумий камчиликлар кўрсатилган. Булар қуйидагилардан иборат: пировард мақсадлардан узоқлашиш; бошқарувнинг кўп сонли услубларининг аралаштириб юбориши; жамоада аввал бошданоқ келишувга эришиш чораларининг кўрилмаслиги; ҳаракатлар турли йўналишларда ва ҳаддан ташқари тез

¹³⁸ Стейер Р., Беласко Д. Управление: от старых форм к новым реальностям // Современное управление. Т. 1. – М., 2003. – С. 14.

амалга оширилиши; ахборот алмашинувининг ёмон йўлга қўйилганлиги¹³⁹.

Қарорлар ижросини ташкил этиш мазмунан ва аҳамиятига кўра фарқ қиладиган бошқарув ҳаракатларининг бутун бир мажмуасини ўз ичига олади. Улар ичида бирламчилари – аниқ мақсадни қўйиш, ижро шаклини белгилаш ва қўйилган вазифаларни муайян гуруҳларга узатишдан иборат. Бу қоида А.Файол томонидан илгари сурилган эди: вазифа қўйилган заҳоти мақсадга эришишни таъминлаши мумкин бўлган муайян гуруҳларга унинг ижросини топшириш керак.

Бошқарув қарорларининг ижроси шунга мос равишда кадрлар билан таъминланганликни талаб этади. Бунда янги, профессионал тайёргарлик кўрган мутахассисларни жалб этиш ва мавжуд персонални қайта тайёрлаш муҳим аҳамият касб этади. Давлатнинг чуқур ўйланган ва стратегик йўналтирилган кадрлар сиёсати – бошқарув қарорларининг муваффақиятли ижро этилиши шартидир. Бошқарувчи элита орасида бу масалада бошқача фикрлайдиганлар бўлмаса керак. Кўп ҳолларда кадрлар танлашда лавозим мажбуриятларига мос бўлган профессионал сифатларга эътибор берилмайди. “Бугунги кунда бошқарув кадрларини шакллантиришнинг илмий асосланган мезонларига ўтиш вақти келди. Улардан айримларига тўхталиш жоиз. Билимдонлик, ўз касбининг устаси бўлиш, компетентлик – давлат бошқаруви аппарати таркибига у ёки бу шахсни киритишда ўлчов бўлиб хизмат қилиши мумкин. Бу – давлат органида тегишли лавозим учун белгиланган ваколатларни амалга ошириш учун зарурий билим доираси ва тажрибага эга бўлиш демакдир. Компетент раҳбар ўз хизмат вазифаларини бажаришда махсус ва профессионал билимларини амалий фаолиятда самарали қўллай билади”¹⁴⁰.

¹³⁹ Макгоун Р., Спаньола Р. Разработка новых технологий // Эффективность государственного управления, -С.773.

¹⁴⁰ Игнатов В.Г., Понеделков А.В. Профессиональная компетентность должностного лица государственной службы. // Государственная служба: теория и организация. – С. 496-497.

Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда ресурслар муаммоси. Қарорларда фақатгина уларнинг манбаи ва умумий шакллари кўрсатилиши мумкин. Лекин бевосита ижрога киришиш учун умумий кўрсатмаларни аниқлаштириш ва янги ресурслар, имкониятларни излаб топиш талаб этилади. Таъкидлаш жоизки, давлат бошқарувида, иқтисодни бошқаришдан фарқли ўлароқ, моддий ресурслар билан бир қаторда, бошқа ресурслардан ҳам кенг фойдаланилади. Социал ресурслар – бошқарув қарорларини амалга оширишда иштирок этиш истагини билдираётган ижтимоий гуруҳларнинг мавжудлигидир. Социал ресурсларнинг аҳамияти молиявий ресурсларнинг аҳамиятидан кам эмас. Чунки молиявий ресурслар ўткинчи табиатга эга, ижтимоий капитал эса узоқ давомли ва стратегик аҳамиятга эга ресурсдир. Умуман олганда, инсон омили бошқарув қарорларини амалга оширишда ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Қарорларнинг ижросини таъминлашда ахборот ва билим каби ресурслар ҳам алоҳида роль ўйнайди. “Билим, – деб ёзади АҚШнинг йирик компанияси директори Д.Хэмтон, – ҳокимиятнинг энг таъсирчан шаклларида бири саналади; келажакда у ҳозирги ҳокимият воситалари – маблағ ва зўравонликнинг ўрнини босади”¹⁴¹. Ташкилий тадбирлар тизимига, шунингдек, қарорларни амалга ошириш механизмини такомиллаштириш ҳам киритилади, жумладан, маъмурий ва ҳуқуқий тартибга солиш, ахборот-таҳлилий таъминлаш, услубий ёрдам ва бошқалар.

Бошқарув қарорларини ижро этиш жараёнини уюштириш ва тартибга солиш шу жараён иштирокчилари хатти-ҳаракатини фаоллаштиришга хизмат қиладиган рағбатларнинг самаралилигини таҳлил қилишни ҳам назарда тутати. Назария бу масалага кенг қамровли ёндашувни талаб этади. Бунда маъмурий-мажбурловчи рағбатлар, иқтисодий, ижтимоий-сиёсий, ҳуқуқий ва ахлоқий, индивидуал ва жамоавий-гуруҳий рағбатлар комплексидан фойдаланиш мумкин.

¹⁴¹ Хэмтон Д. Организация будущего // Современное управление. Т.1., -С. 72.

Раҳбарият олдида турган вазифанинг мураккаблиги шундаки, рағбатларни танлашда амалга оширилаётган қарорларнинг табиати ва мазмунига эътибор қаратиш лозим. Агар иқтисодий лойиҳа амалга оширилаётган бўлса, унда моддий индивидуал ҳамда гуруҳий рағбатларни қўллаш мақсадга мувофиқ. Америкалик бошқарув фани назариётчилари ва амалиётчилари индивидуал рағбатлар билан бир қаторда, гуруҳий рағбатларни жорий этиш зарурлигини уқтирадилар¹⁴². Уларнинг фикрича, моддий рағбат ишчи-хизматчиларни рағбатлантиришнинг универсал воситаси бўлса-да, бироқ айрим номоддий рағбатлар ҳам хизматчиларнинг фаоллигини оширишда муайян роль ўйнайди. Жумладан, маъмурият билан қўл остидаги ходимлар ўртасида шериклик руҳининг мавжудлиги; ходимларнинг хизматини тан олиш ва рағбатлантириш ҳамда мукофотлаш; ташкилотларда ижтимоий тадбирлар ўтказиш ва ҳоказо.

Инсон эҳтиёжи билан унинг хатти-ҳаракати, хулқи ўртасида бевосита ифодаланувчи бўғинлар мавжуд. Булар манфаат, ҳоҳиш, истак ва қизиқишлардир. Маълум шароитларда улар инсон хулқини рағбатлантирувчи кучга айланади. Рағбат инсонни қарор қилишга олиб келса, қарор ҳаракатга олиб келади¹⁴³.

Бошқарув қарорлари хилма-хиллиги. Уларнинг ижросида турли шакл ва даражадаги ташкилотлар иштирок этадилар. Бу ташкилотлар шундай муҳитда ҳаракат қиладиларки, бу муҳитни тўлалагича назорат қилиш мумкин эмас ва уни бу муҳитнинг ўзгариши фақатгина бошқарув тизимига боғлиқ эмас. Бошқарув ҳаракатларини амалга оширишда ана шундай муаммолар вужудга келади. Булардан бири: бошқарув ташкилотларининг даражаси ва шаклига қараб восита ва услубларни ажратиш. Марказий бошқарув органлари даражасида умумий меъёрий-ҳуқуқий механизмлар, демократик институтлар ва қарорларни амалга оширишнинг бошқа сиёсий, иқтисодий,

¹⁴² Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. М.: "МарТ", 2000, 196-бет.

¹⁴³ Ядов В.А. Рабочая книга социолога. М., 1986. С.34.

информацион ва рамзий усулларидадан фойдаланилади. Шунингдек, бу даражада бошқарувнинг анъанавий ва миллий услублари ҳам қўлланади. Қатъий дастурлаштирилган, ярим дастурлаштирилган ва деярли дастурлаштирилмаган қарорларни амалга ошириш усуллари ҳам бир-биридан фарқ қилади. Қатъий дастурлаштирилган қарорлар белгиланган меъёр ва андозалар асосида ижро этилади. Ярим дастурлаштирилган қарорлар – бошқарилувчиларга нисбатан расмий ва норасмий таъсир усулларидадан фойдаланиш имконини беради. Деярли дастурлаштирилмаган қарорлар, асосан, норасмий сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, информацион ва бошқа восита ҳамда технологияларни қўллаш эвазига ижро этилади.

Яна бир муаммо – қарорларни ижро этиш воситаларини танлаш билан боғлиқ. Бу – бошқарувчи ташкилотнинг қарорларни ижро этиш механизмини ўзгараётган шароитга мослаштириб бориши билан боғлиқ муаммодир. Агар, айтишлик, қарорнинг мазмуни объектни эволюцион йўл билан ўзгартириш ва таъсир кўрсатишнинг тегишли усуллари қўллашни назарда тутадиган бўлса, ижрони амалга оширишда инқилобий ўзгаришларга йўл қўйиб бўлмайди. Демократик усуллар билан ҳаётга жорий қилиниши керак бўлган дастурларни авторитар услубларни қўллаган ҳолда амалиётга татбиқ этиб бўлмайди.

Бошқарув қарорларини ижро этиш бошқарувчилик хатти-ҳаракатларини ҳам мувофиқлаштиришни тақозо этади. Ижро жараёнининг иштирокчилари ўртасида қарорни амалга ошириш мақсади, восита ва услублари борасида келишувга эришиш, уни сақлаш – мувофиқлаштириш вазифасининг асосий мазмунини ташкил этади. Бу вазифа ижрочи ташкилотда юзага келадиган зиддиятлар ва низоларни ҳал қилиш бўйича ўзаро боғлиқ тадбирлардан иборат. Бошқарувчи ташкилотнинг ўзгариш ва янгиланишлар учун очиқлиги тартиб-интизомнинг бузилишига олиб келади. Бунда мавжуд меъёрлар, қўлланаётган услублар янги шароитга тўғри келмай қолади. Қарор ижросининг янги шакллари излаш осон кечмайди. Ўзгаришларнинг ташаббускорлари билан барқарорлик тарафдорлари ўртасида

низо чиқиши муқаррар. Норозилик вақтинча бўлса-да, ҳаётий воқеликка айланади. Келишувга эришилган ташкилотда эса ходимлар вазиятни бир хил тушунадилар, уларнинг манфаати ва нуқтаи назари ташкилотнинг манфаатларига мос келади. Бундай ҳолда ҳар бир ходим ижро жараёнида қарорларни амалга ошириш услубларини англашлари зарурлигини тушунади. Вазият ҳақидаги умумий тасаввурлар, ўхшаш нуқтаи назарлар, талаблар жамоада ижро учун қулай ва мақбул муҳитни яратишга хизмат қилади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Халққа хизмат қилиш, одамларнинг манфаатларини таъминлаш – раҳбарлар фаолиятининг асосий мезонидир” деб таъкидлашлари, раҳбар кадрларга “шахс-жамият-давлат” манфаатларини уйғунлигини таъминлаган ҳолда фолият юритишлари, халқчил қарорлар қабул қилишларини талаб этади.

Д. Зеркин ва В.Игнатовларнинг таъкидлашича, “бошқарув маданияти, ҳокимият нуфузини ҳурмат қилиш, қонунга итоат, профессионал кодекс ва хизмат этикасига амал қилиш – ташкилотнинг самарали фаолияти кафолатидир”¹⁴⁴.

Биз қарорларни ижро этиш усуллари ва технологияларини танлаш билан боғлиқ ихтилофли ҳолатлар таҳлили билан кифояландик. Бироқ бошқарув жараёнида бошқа зиддият ва низолар ҳам кўплаб муаммоларни келтириб чиқаради. Жумладан, бундай ихтилофли вазиятлар мақсад ва воситалар, мақсад ва натижалар диалектикаси билан шартланган бўлиши мумкин. Бундай низоларни батафсил таҳлил қилмай, улар келтириб чиқариши мумкин бўлган вазиятларга тўхталамиз. “Мақсад воситаларни оқлайди” – одатда, кўп сонли ва хавфли йўқотишлар эвазига амалга ошириладиган волюнтаристик ҳаракат оқибати бўлиб, зиддиятни келтириб чиқариши муқаррар. “Аниқ мақсад – ноаниқ воситалар” – зарурий ахборотнинг етишмаслиги оқибатида қарор қабул қилиш ҳам низога сабаб бўлиши мумкин. “Аниқ мақсад – аниқ воситалар” – изчил ва чуқур ўйланган қарорнинг бир кўриниши.

144 Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. – М.: “МарТ”, 2000, – С. 199.

Қулай шароит ва келишув мавжуд бўлса, бундай қарорни амалга ошириш жараёнида ихтилофлар юзага келмайди.

Қўлланаётган бошқарув услубларининг хилма-хиллиги ҳам низо ва ихтилофлар манбаига айланиши мумкин. Жумладан, авторитар ёки демократик бошқарув, буйруқбозлик ёки инсонпарварлик услубларини қўллаш, бошқарувнинг сафарбар этувчи тури ёки ўзини ўзи бошқаришга йўналтирилган усулидан фойдаланиш ҳам зиддиятларга сабаб бўлиши мумкин¹⁴⁵.

Қарорлар ижросини назорат қилиш – бошқарувнинг асосий вазифаларидан бири. Назорат тизими – ҳар қандай бошқарувчи ташкилотнинг ажралмас қисми. Бошқарувнинг замонавий назариясига кўра, фақатгина назорат тизимини қўллаш орқали ташкилот ўз мақсадларига эришиши мумкин.

Нazorатнинг моҳияти бошқарув фаолияти йўналиши, услуб ва натижаларининг қарорлар мақсадига мослигини қайд қилишдан иборат. Пировард натижада, назорат объектининг ўзгариши унинг режадаги ҳолатига қанчалик тўғри келишини белгилайди. Бошқача қилиб айтганда, эришилган натижанинг лойиҳада ўз ифодасини топган мақсадга қанчалик мос келиши текширилади. Пировард натижага йўналтирилган назорат, қарорни ижро этиш жараёнининг бир қисмини ташкил этади, чунки у лойиҳани амалга ошириш вақтидан бошланади. Давлат бошқарувида назорат ўзига хос тарзда намоён бўлади ҳамда назоратнинг сиёсий, ҳуқуқий механизмлари билан боғлиқ айрим жиҳатлар билан тўлдирилади.

Давлат бошқарувида назорат жараёни узлуксиз ҳисобланади. Агар қарорларни амалга ошириш жараёни узлуксиз эканлигини инобатга оладиган бўлсак, бошқарувчи субъектнинг пировард натижа сари қўйган ҳар бир қадами режалаштирилган стратегик йўналиш билан қиёсланиши керак ва агар бунда оғиш кузатиладиган бўлса, тегишли ўзгартишлар киритиш талаб этилади. Айнан назорат бошқарувчиларнинг ҳаракати стратегик режадан четга чиқаётганлигидан хабар

¹⁴⁵ Колдуэлл А. Формирование систем контроля. // Современное управление. – С. 49.

беради. У бошқарувчи субъект билан объект ўртасидаги акс алоқа вазифасини ўтайди. Назоратнинг узлуксизлиги давлат органларининг бошқарилувчиларга таъсирини уларнинг манфаат ва эҳтиёжларига қараб ўзгартириш ҳамда жамиятнинг талабларига ўз вақтида жавоб бериш имконини беради.

Назорат ёрдамида раҳбар орган юзага келадиган қатор муаммоларни аниқлайди ва ҳал қилади, жумладан, бошқарув жараёни технологияларининг номукамаллиги билан боғлиқ, таҳлилий-ахборот ва меъёрий ҳуқуқий таъминот билан боғлиқ муаммолар ҳал қилинади. Айнан назорат ёрдамида бошқарув аппарати ҳодимларининг профессионал тайёрлик даражаси унга юклатилган вазифаларга қай даражада мослигини кузатиш мумкин бўлади. Назоратни амалга ошириш жараёнида бошқарув аппарати ишидаги нуқсонлар ва уларнинг сабаблари ҳам ошкор бўлади.

Қарорлар ижроси жараёнининг бориши кўп жиҳатдан раҳбарнинг мавжуд вазиятни билиши, содир бўлаётган иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ва бошқа ўзгаришларни ҳисобга олишига боғлиқ бўлади. Қарорлар ижросининг назорати бошқарув вазифаларини амалга оширишнинг янги услубларини излашни рағбатлантиради.

Бошқарувчи ташкилот жамоасининг фаоллигини рағбатлантирувчи омил сифатида назоратнинг фойдалилигини таъкидламасликнинг иложи йўқ. Жамоа фаолиятининг қай тарзда бориши ва натижалари борасида мунтазам ахборот олиниши ташкилот ишида ўз-ўзини назорат қилишга туртки бўлиб, қарорлар ижроси учун жамоавий масъулият ва муваффақиятдан манфаатдорликни оширади.

Қарорлар ижросини назорат қилиш учун бошқарув фаолияти ва унинг натижаларини аниқловчи объектив кўрсаткичлар танланиши лозим. Айниқса, бу кўрсаткичлар ҳам ижрода, ҳам назорат, ҳам баҳолашда намоён бўлиши керак. Давлат бошқаруви бўйича мутахассисларнинг таъкидлашича, “объектив кўрсаткичлар аввалдан қабул қилинган меъёрлар, андозалар ва бошқа мажбурий моделларга ёхуд давлат бошқаруви тамойиллари, сиёсий ва мафқуравий

таълимотларга асосланиши мумкин. Қарорлар ижросининг режалаштирилаётган натижалари ҳамда вазифаларига мос кўрсакичлар эса баҳолаш мезонлари сифатида танланиши мумкин”¹⁴⁶. Қарорларни ҳаётга татбиқ этиш кўрсаткичлари ва баҳолаш мезонлари турли қарорлар учун турлича бўлади. Масалан, бошқарув қарорларининг ижросини қандайдир қатъий андозалар ёки аниқ белгиланган маданий-сиёсий намуналар асосида баҳолаб бўлмайди. Бошқарув қарорлари натижалари, айниқса, стратегик қарорларнинг натижаларини баҳолашда миқдорий баҳолар билан чекланиб бўлмайди, гарчи миқдорий кўрсаткичлар иқтисодий ва социал сиёсат ҳамда бошқа давлат дастурларини амалга ошириш натижаларининг муҳим ўлчови бўлиб хизмат қилса ҳам. Жамият ҳаётида юз берган объектив ўзгаришлар жамиятдаги гуруҳлар ва инсоннинг мавқеига унинг ҳаёт даражаси ва сифатига қараб сиёсий лойиҳаларнинг ҳаётга татбиғига баҳо берилади. Бундан ташқари, ижтимоий тизимнинг барқарор ёки беқарорлиги унинг ташқи муҳитга мослашганлиги, ижтимоий манфаатларда мувозанатга эришилганлик ёки низонинг мавжудлигига қараб ҳам бошқарув қарорларининг ижроси яқунлари баҳоланади.

Сиёсий фанда кенг урф бўлган, жамият аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни тавсифловчи келишув ва зиддият парадигмалари бошқарув қарорлари махсулдорлигини баҳолашнинг объектив мезонлари бўлиб хизмат қилиши мумкин. Ҳокимият органлари ўз олдига қандай мақсадни қўямасин, улар қандай стратегияни ҳаётга татбиқ қилмасин, уларнинг фаолиятини баҳолашнинг олий мезони, барча учун тушунарли ва оддий мезон – жамиятнинг барча қатламлари ҳаёти ва меҳнати учун зарур шароитлар яратиш, инсонлар ўртасида келишув ва ҳамкорликни таъминлаш, жамиятда юзага келадиган низоларни бартараф этишга ҳокимиятнинг қодирлигидир. Бироқ ижтимоий табиатига кўра фарқ қиладиган ҳукмрон сиёсий кучларнинг ўзлари амалга ошираёт-

¹⁴⁶ Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. -М.: “МарТ”, 2000, -С. 202.

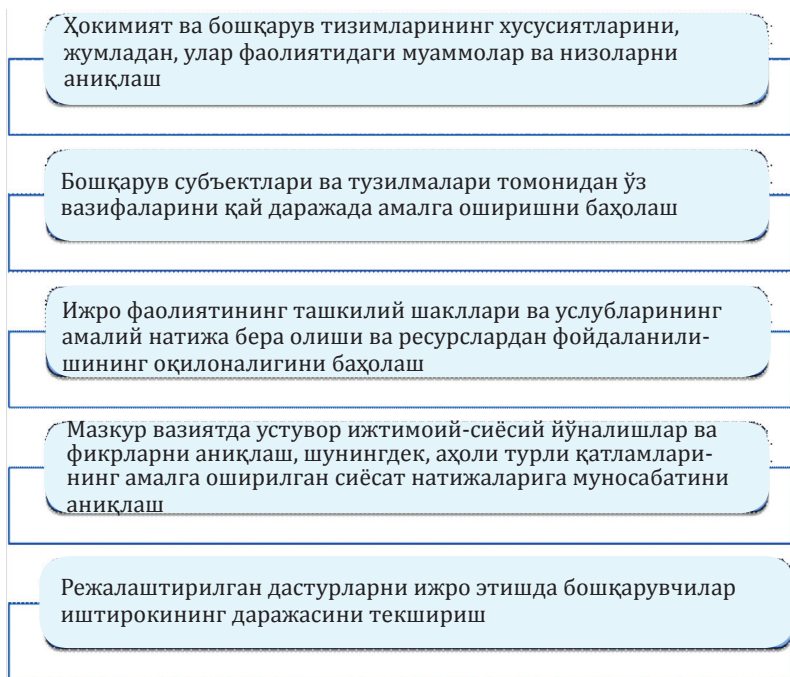
ган сиёсатни, қабул қилаётган ва ҳаётга татбиқ этаётган қарорларини баҳолашнинг ўз мезонлари бўлиши мумкин.

Маъмурий-бошқарув қарорларининг ижросини назорат қилиш механизми тубдан фарқ қилади. Бунда андозага солинган меъёрий-ҳуқуқий кўрсаткичлар ва баҳолар қўлланади. Назорат механизми қуйидагича амал қилади: объект ҳолатининг объектив кўрсаткичлари белгиланган давлат стандартларига мослиги нуқтаи назаридан қиёсланади. Маъмурий-сиёсий қарорлар, яъни мазмунан ҳамда қабул қилиш ва ижро этиш услубларига кўра маъмурий бўлган, лекин сиёсий оқибатлар келтириб чиқариши мумкин бўлган қарорлар ҳам давлат стандартлари ва ҳуқуқий меъёрлар ёрдамида ҳам сиёсий таҳлил ва баҳолаш механизмлари ёрдамида назорат қилиниши мумкин. Бу – давлат томонидан амалга оширилаётган сиёсат концепцияси ва тамойилларига, унинг дастурий мақсадларига мос келиш мезонидир.

Бошқарув қарорлар ижросини назорат қилиш. Назорат қилиш фаолиятининг уч кўринишини ажратиш мумкин: қарор ижроси жараёнига ташхис қўйиш, тафтиш қилиш ва санкциялар. Уларнинг ҳар бири бошқарув фаолияти ва унинг натижаларини баҳолаш билан якунланади. Ташхис лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ муаммолар, уларнинг сабабларини аниқлаш ва тушуниш мақсадида қўлланади. Назоратнинг бу туридан, асосан, бошқарув қарорлари бажарилишининг суръатларини текширишда фойдаланилади. Бундай назорат бошқарув субъекти фаолиятини ҳамда субъект-объект муносабатларининг аҳволини сиёсий таҳлил қилиш ва баҳолаш шаклида амалга оширилади.

Сиёсий таҳлил ташхиснинг бир воситаси саналади. Бунда аниқ вазиятда бошқарув тизими элементларининг амал қилишини тушунтириш ва унинг фаолиятини сиёсий мақсад ва вазифаларга мослиги нуқтаи назаридан баҳолашга эътибор берилади¹⁴⁷. Сиёсий таҳлил қуйидагиларни ўз ичига олади: (17-чизма)

¹⁴⁷ Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. -М.: "МарТ", 2000, -С. 204.



Назоратнинг кейинги тури – тафтиш (ревизия)¹⁴⁸ дир. Тафтиш давлат органи ижро аппарати фаолиятини ҳужжатлар асосида текширишдан иборат. Бунда ҳужжатлар, асосан, моддий ресурслардан фойдаланишнинг қонунийлиги, қўлланилган технологияларнинг давлат томонидан ўрнатилган меъёрларга мос келиши нуқтаи назаридан текширилади.

Санкциялар¹⁴⁹ – ижтимоий назоратнинг муҳим шаклидир. Санкцияларни қўллаш – давлат органларининг қарорларини улардан юқори турувчи ҳокимият ва бошқарув институтлари томонидан назорат қилиш шаклидир. Одатда, салбий ва ижобий санциялар мавжуд. Салбий санциялар бошқарувчи ва бошқарилувчиларнинг ноқонуний, белгиланган меъёрларга ва қабул қилинган қадриятларга мос келмайдиган ҳаракатларини ман қилишда қўлланади. Ижобий санциялар,

¹⁴⁸ Ревизия – латинча “revisio” – қайта кўриб чиқиш.

¹⁴⁹ Санкциялар – латинча “sanctio” – қатъий қарорлар.

аксинча, бошқарув жараёни иштирокчиларининг қонуний ва мақсадга мувофиқ ҳаракатларини фаоллаштиришда рағбат сифатида қўлланади. Кўпинча, бундай санкциялардан инновацион фаолиятни амалга оширишда фойдаланилади.

Хулоса қилиб айтганда, ҳар қандай назорат мақсадга мувофиқ, самарали ва оқилона бўлиши, бошқарув фаолиятини самарали ташкил этиш воситаси бўлиб хизмат қилади. Назорат, авваламбор, у ёки бу қарорни қабул қилган субъект томонидан амалга оширилса, кейинги навбатда, ижрочининг ўзи томонидан ҳам амалга оширилади. Шу билан бирга, ижро этувчи ҳокимият тизимида ҳам давлат назоратини амалга оширувчи махсус органлар амал қилади. Улар давлат бюджети ҳисобига фаолият юритадиган ташкилот ва идораларнинг молиявий фаолиятини текширади. (масалан, Ўзбекистон Республикаси Ҳисоб палатаси)

Бошқарувчилик фаолиятининг якунловчи босқичи – қарорларни амалга ошириш якунларини умумлаштириш ва натижаларни баҳолашдан иборат. Бу босқич назоратни амалга ошириш босқичининг мантиқий давоми саналади. Бошқарув фаолиятининг объектив кўрсаткичларига қараб қарорларни амалга ошириш натижалари ҳақида хулоса чиқарилади. Қарорлар ижроси якунларини умумлаштиришда режалаштирилган вазифалар ва эришилган натижалар қиёсий таҳлил қилинади. Таҳлилнинг якуний хулосаси қуйидагича бўлади: қўйилган мақсад ва вазифалар “амалга оширилган” ёки “амалга оширилмаган”га ажратилади. Лекин бошқарувчи субъектни бошқа масалалар: а) амалга оширилган қарорнинг самаралилиги; б) қарорнинг оқибатлари; в) қарор натижасида вужудга келадиган муаммолар ҳам қизиқтиради.

Самарадорлик – кўриб чиқишни талаб қиладиган алоҳида муаммо саналади. Таъкидлаш жоизки, амалга оширилган лойиҳанинг самарадорлигини аниқламасдан туриб, унинг жамият учун фойдалилиги ҳақида хулоса чиқариб бўлмайди.

Ҳар қандай бошқарув қарорлари башорат қилинган сценарийларда назарда тутилган ёки назарда тутилмаган зиддиятли оқибатларга олиб келиши мумкин. Фаолият назари-

ясида маълумки, “мақсадлар натижалар билан ҳеч қачон тўла мос тушмайди”¹⁵⁰. Мақсад натижага нисбатан доимо олийроқ бўлади, чунки у ўзида идеал образни ифода этади.

Қарорнинг эҳтимол тутилган оқибатлари таҳлили қарор қабул қилишнинг зарурий шартидир. Бундай таҳлил қарорни амалга ошириш натижаларини умумлаштириш воситаси сифатида муҳим аҳамиятга эга. Яқин муддатларда содир бўлиши мумкин бўлган айрим ижобий натижалар келажақда жиддий салбий оқибатларни келтириб чиқариши мумкин. Бу жиҳат, айниқса, жамият ҳаётининг асосий омиллари: табиий ресурслар, миллатнинг саломатлиги, халқ таълими, фан тараққиёти, давлатнинг геосиёсий манфаатлари билан боғлиқ қарорларга тегишли. Лекин айнан узоқ муддатдан кейин келиб чиқадиган оқибатларни англаш мураккаб жараён бўлиб, улар тўсатдан юзага келиши мумкин.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, қарорларни амалга ошириш яқунларини умумлаштириш ва эҳтимол тутилган оқибатларни таҳлил қилиш давлат бошқарувидаги янги муаммолар ва янги имкониятларни аниқлаш имконини беради. Лекин ҳаёт мантиғи шундайки, бир хил муаммоларнинг ечими бошқа хил муаммоларни келтириб чиқаради. Бошқарувнинг олий идоралари чиқарган қарорларни амалга ошириш учун қуйи органлар томонидан ҳам тегишли бошқарув ҳаракатларини амалга ошириш талаб этилади. Қарорлар ва улар ижросидан келиб чиқадиган янги муаммолар занжири – давлатнинг амал қилишида намоён бўладиган қонуниятдир.

¹⁵⁰ Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. -М.: “МарТ”, 2000, -С 206.

ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР МАЪСУЛИЯТИНИНГ АХЛОҚИЙ ВА ҲУҚУҚИЙ МЕЗОНЛАРИ

Маъсулият ва жавобгарлик ўзаро боғлиқ сифатлар ҳисобланади. Бироқ маъсулият жавобгарликка нисбатан кенгроқ тушунча. Маъсулият – бу ўз зиммасидаги вазифаларини, ҳуқуқларини англаб етиши, ўз ҳатти-ҳаракатларининг барча оқибатларини олдиндан кўра билиш, аниқ мақсад қўйиб, ўша мақсадга эришиш йўлида изчил ҳаркат қилиш, ўз ҳаракатлари натижалари учун шахсан жавобгарлигини ўз елкасига олиш демакдир. Бу хусусият кўпроқ ахлоқий-маънавий сифатлар тарзида намоён бўлади. Жавобгарлик бундан фарқли равишда кўпроқ ҳуқуқий мазмун касб этади. Жавобгарлик тор маънода юридик жавобгарликни, яъни ҳатти ҳаракатлари оқибатлари салбий бўлиб чиққанда, унга нисбатан қонунда белгилаб қўйилган юридик мажбурлов таъсир чораларини қўллаш, ўзи учун ноқулайликларни ҳис этиш, бошдан кечириш ҳисобланади. Жавобгарлик бу маънода интизомий, маъмурий, фуқаролик ва жиноий жавобгарлик шаклида намоён бўлади. Кенг маънода жавобгарлик эса нафақат давлат мажбурлов чораси, балки жамият томонидан раҳбарга салбий баҳо бериш, обрў-эътиборини, нуфузини пасайиши, ишончсизлик муҳитини вужудга келишидир. Кенг маънодаги жавобгарлик раҳбар виждони тоза бўлса унинг руҳий изтироблари, жисмоний азоблари тарзида ҳам рўй беради. Бу шахснинг ички интизому, маъсулиятни ҳис қилиш даражасига боғлиқ ҳолатдир¹⁵¹.

Раҳбарда маъсулият ҳиссини шакллантиришда амалдаги қонунлар, ҳуқуқ нормалари алоҳида ўрин эгаллайди. Ҳуқуқ нормалари раҳбарларни бутун фаолиятини икир-чикиригача, батафсил тартибга солмаган ҳолда, унинг фаолият принципларини белгилайди, ваколатлари доирасини аниқлаштириб беради. Бошқача айтганда қонунларга оғишмай риоя қилган, унинг талабларини сўзсиз бажарган раҳбар ҳеч қачон ноқулай аҳволга тушмайди. Қонунларда раҳбар маъсулиятига та-

¹⁵¹ О.Оқюлов. Хўжалик (тадбиркорлик) ҳуқуқининг долзарб муаммолари. Ўқув қўлланма. Маъсул муҳаррир: ю.ф.н., доц Ф.Ҳ.Отахонов. – Т.: ТДЮИ нашриёти, 2006. - 57 бет.

аллукли бўлган нормалар мавжуд. Ушбу нормалар мазмунини ҳар бир раҳбар чуқур тушуниб етиши, англаб олмоғи лозим.

Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимлари одоб-ахлоқининг ягона принциплари ва қоидаларини белгилаш, уларнинг ўз хизмат вазифаларини виждонан ва самарали бажаришлари учун шарт-шароитлар яратиш, давлат хизматида суиистеъмолликларнинг олдини олиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил 2 мартда “Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида”ги қарори қабул қилинди.

Мазкур қарор билан Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидалари тасдиқланди. Қарорда Одоб-ахлоқ қоидалари нормаларининг бузилиши қонун ҳужжатларига мувофиқ интизомий ёки бошқача жавобгарликка тортиш учун асос бўлиб ҳисобланиши мумкинлиги белгилаб қўйилди. Ушбу Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидалари эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар, давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг касбий одоб-ахлоқининг умумий принциплари ва хизматдаги хулқ-атворининг асосий қоидалари йиғиндисидан иборат.

Одоб-ахлоқ қоидалари ҳуқуқбузарликнинг олдини олишга, улар содир этилишининг сабаб ва шарт-шароитларини бартараф этишга, давлат хизматчиларини юксак ҳуқуқий онг, Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси, қонунлари ва бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларига, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларига қатъий риоя қилиш руҳида тарбиялашга йўналтирилган¹⁵².

Амалдаги қонунчиликда раҳбарлар, мансабдорлар маъсулияти, жавобгарлигини муқаррар келтириб чиқарувчи қуйидаги ҳолатлар белгилаб қўйилган;

¹⁵² О.Оқюлов. Хўжалик (тадбиркорлик) ҳуқуқининг долзарб муаммолари. Ўқув қўлланма. Масъул муҳаррир: ю.ф.н., доц Ф.Ҳ.Отахонов. – Т.: ТДЮИ нашриёти, 2006. - 58 бет.

– ҳокимият ёки мансаб ваколатларини суиистеъмол қилиш (бунда раҳбар ўз мансаб ваколатини суиистеъмол ўз манфаатлари йўлида фойдаланиб бошқаларни манфаатларига зарар етказди);

– ҳокимият ёки мансаб ваколатидан четга чиқиш;

– мансаб мажбуриятларига совуққонлик билан қараш, яъни ўз вазифаларига лоқайдлик, бепарволик ёки виждонсизлик билан муносабатда бўлиш оқибатида уларни бажармаслик ёки лозим даражада бажармаслик;

– раҳбарнинг ҳаракатсизлиги, яъни ўз хизмат вазифаси бўйича бажариши шарт ва мумкин бўлган вазифани бажармаслиги;

– хизмат соҳтакорлиги, яъни мансабдор шахснинг ғаразгўйлик ёки бошқа манфаатларини кўзлаб, расмий ҳужжатларга била туриб сохта маълумотлар ва ёзувлар киритиши, ҳужжатларни қалбакилаштириш ёки атайлаб сохта ҳужжатлар тузиш ва тақдим этиш;

– пора олиш, пора бериш, пора олиш – беришда воситачилик қилиш;

– раҳбар томонидан давлат манфаатларига хилоф ва наф келтирмаслиги аён бўлган битим ёки шартнома тузиш ёки тузишга ёрдам бериш.

Юқоридаги ҳолатлар раҳбар маъсулиятини ўзига хос юридик мезонлари бўлиб ҳисобланади деб айтиш мумкин.

Раҳбар шахс энг аввало ишончга сазовор, ўз зиммасига юклатилган вазифаларни бажара олиши учун тегишли билим, тажриба ва юқори малакага эга бўлиши, яъни ўз соҳасида компетентли бўлиши – бу замон талаби. Раҳбарнинг компетентли эканлиги уни ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасини ҳар томонлама чуқур билишда намоён бўлади. Компетентлик – бу ғоят қамровли хусусият. Раҳбар ўз ваколати доирасидаги масалаларни ҳал этиш лаёқатига эга бўлиши лозим. Айни вақтда раҳбар ўз ваколати доирасига кирмайдиган масалаларни ўзбошимчалик ҳал этишдан ҳам ўзини тия билиши керак.

Сиёсатшунос олим Қ.Қуронбоевнинг таъкидлашича, “Бошқарув соҳаси бўйича ўқимаган ва тайёргарлик кўрмаган

раҳбар, ўзининг шахсий бошқарув усуллари янада юксалтириш учун қуйидаги уч манбадан фойдаланишга мажбурдир:

-ўтмишдаги ва замонавий раҳбарларнинг бошқарув соҳасидаги тажрибалари ва фаолияти наъмуналаридан;

-соғлом фикрдан;

-ҳаракат ва хатолар ҳисобига тўплаган шахсий тажрибасидан”¹⁵³.

Раҳбарнинг компетентлиги энг аввало уни ташкилотчилик қобилиятида, одамлар билан ишлай билиши, уларни бошини қовуштиришни, қўл остидаги кадрларни тўғри танлаш, уларга ўз билим ва малакасига мос вазифалар топшириш ҳислатларида ҳам ўз ифодасини топади. Ташкилотчилик қобилияти ўзига хос етакчи хусусият ҳисобланади. Инсон яхши мутахассис, олим бўлган тақдирда ҳам агарда унда ташкилотчилик қобилияти бўлмаса раҳбар лавозимини уддалаб кетиши қийин. Ташкилотчилик қобилиятини бевосита ўлчайдиган юридик мезонлари мавжуд эмас. Ташкилотчилик – бу ўзига хос руҳий-маънавий ҳолатларга таянади. Бунда кишининг бошқалар билан бўлган муомаласи, киши қалбига йўл топа олиш, одамларни ўзига ишонтира билиши ва ўз орқасидан эргаштира олиш маҳорати ҳам жиддий аҳамиятга эга.

Компетентликнинг таркибий қисми бўлиб раҳбарнинг ўз соҳаси бўйича чуқур билимга эгаллиги ҳисобланади. Албатта, билим даражасини аниқлашнинг юридик мезонлари – муайян мутахассислик соҳаси бўйича таълим олгани, илмий даражага эга эканлиги ҳисобланади деб айтиш мумкин. Раҳбарнинг билим савияси ғоят кенг бўлиб, у глобал миқёсларда фикр-мулоҳаза юритиш имконига эга бўлиши лозим.

Раҳбарнинг малакаси унинг билими ва тажрибасининг узвий маҳсулидир. Тажриба ўз-ўзидан вужудга келмайди. Муайян соҳада муайян давр мобайнида ишлаш, фаолият юритиш орқали тажриба орттириш мумкин.

Қонунчиликда раҳбарга қўйиладиган талаблардан яна

¹⁵³ Раҳбар маданиятининг бошқарув самарадорлигини оширишдаги роли ва аҳамияти: /Қ.Қуронбоев, У.Ҳайитов. Т.Тuron zamin ziyo/ 2016. 45-бет.

бир гуруҳи ФКнинг 45-м.да ўз ифодасини топган. Бунга кўра давлат хизматчиси ёхуд хўжалик юритувчи субъект раҳбари ўз фаолиятини давлат ёхуд корхона манфаатларидан келиб чиқиб ташкил этиш, инсофли, ҳалол ва оқилона ҳаракат қилиши шарт. Агар раҳбар ушбу талабларга риоя қилмаса, унга нисбатан унинг фаолияти натижасида давлатга ёхуд корхонага етказилган зарарни ундириш масаласи қўйилиши мумкин. Раҳбарнинг оқилона ҳаракат қилиши уни пухта ўйланган, масалани чуқур тушуниб етган ва энг мақбул, асослантирилган ечимларни қўллашидир. Инсофлилик эса ўз ваколатини тегишли даражада виждонан бажариши, уни суиистеъмол қилмаслиги, бошқалар манфаатларига ва қадр-қийматига путур етказмаган ҳолда жонқуярлик билан фаолият юритишдир. Раҳбар фаолияти ҳар доим муайян самарага манфаатга қаратилган бўлади. Ушбу манфаат энг аввало ўзи раҳбар бўлган корхона манфаати, муассаса манфаати, улар олдида қўйилган мақсадларга эришиш демакдир. Бироқ ушбу манфаатларни фақат тор доирада тушунмаслик яъни маҳкамачилик худбинлигига олиб келмаслиги лозим. Раҳбар умумдавлат манфаатлари, жамоа манфаати ва ўз шахсий манфаатини уйғунлаштириш, унинг марказига корхона манфаатини қўйиши лозим¹⁵⁴.

Жамиятни демократик янгилашга йўналтирилган ислохотларни амалга оширишда ҳокимият органлари томонидан қарорларни ижро этиш борасида муайян тажриба тўпланди ва ютуқлар қўлга киритилди. Бироқ, таъкидлаш жоизки, Ўзбекистон Республикаси давлат бошқаруви органларида қарорларни ижро этиш интизомига доир муаммолар йўқ эмас. Айрим ҳолларда ташкилотлар фаолиятида ижро интизомининг пастлиги, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ҳамда хўжалик бирлашмаларининг ташкилотчиликлари ва назорат фаолиятида жиддий камчиликлар мавжудлиги, ҳукумат қарорларини амалга оширишга расмийлик билан ёндашиш ҳолларини кузатиш мумкин. Вазирликлар, идо-

¹⁵⁴ О.Оқюлов. Хўжалик (тадбиркорлик) ҳуқуқининг долзарб муаммолари. Ўқув қўлланма. Масъул муҳаррир: ю.ф.н., доц Ф.Ҳ.Отахонов. – Т.: ТДЮИ нашриёти, 2006. - 62 бет.

ралар, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари Ўзбекистон Республикасининг фармон ва қарорларини, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва топшириқларини бажариш бўйича амалий ишлар ўрнига баъзан кўплаб кенгашлар ва мажлислар ўтказиш билан чекланмоқдалар. Айни пайтда мавжуд камчиликларни бартараф этиш, муаммоли масалалар ечимини топиш ҳамда пировард натижада, белгиланган мақсадларга эришиш таъминланмаяпти. Бундай ҳолат бошқарув аппарати барча бўғинларининг ташкилотчилик, ижро ва нозорат фаолиятини такомиллаштириш, раҳбарлар ва мутахассисларнинг ижро интизомини мустаҳкамлаш, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ҳамда Ҳукумат қарорларининг ўз вақтида амалга оширилишини таъминлаш юзасидан шахсий жавобгарлигини оширишни тақозо этади.

“...белгиланган вазифаларнинг ва берилган ваъдаларнинг бажарилмаслиги, қарор ва ижроларнинг сустлиги, фуқаролар мурожаатига эътибор бермаслик, манманлик, қўполлик, маънавий бузуқлик раҳбарнинг ишдан четлаштирилишига асос бўлиши керак. Муаммо шундаки, бундай мезонлар қонунларда мавжуд. Аммо шу мезонларга мувофиқлик даражасини белгилайдиган ёки маъмурий жавобгарликка тортадиган мурват йўқ. Шунинг учун баъзан яхши қонунлар ҳам ишламайди”¹⁵⁵.

Шу нуқтаи назардан, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 12 январда “Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори қабул қилинди¹⁵⁶. Қарорда Вазирлар Маҳкамаси комплекслари раҳбарларининг эътибори нозорат ва ижронини текшириш органи ходимларининг, тармоқ бошқарув органлари ва маҳаллий ҳокимият органлари раҳбарларининг қонунлар, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, Ҳукумат қарорлари

¹⁵⁵ Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Т.: Янги аср авлоди, 2011. –бет.

¹⁵⁶ Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 12 январдаги 12-сонли “Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори.

ва топшириқларини сўзсиз, ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда бажарилиши юзасидан юқори даражада шахсий жавобгарлигини таъминлайдиган таъсирчан тизимини яратиш зарурлиги таъкидланди. Бундан ташқари, Бош вазир котибияти, Бош вазир ўринбосарлари котибиятлари ҳамда таркибий бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириб боришни таъминлаш, улар ишининг самарадорлигини ошириш ва ижро интизомини мустаҳкамлаш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси аппарати тузилмасига Аппарат Раҳбари лавозими киритилди. Бундан ташқари, Қарорда раҳбарларнинг функционал вазифалари тақсимланишини қайта кўриб чиқиш, жойлардаги ижрочиларга тегишли ҳужжатларни тезкорлик билан етказиш бўйича амалий чора-тадбирларни амалга ошириш, ҳужжатларнинг ижросини ташкил этиш тартибини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш билан боғлиқ меъёрлар белгилаб қўйилди¹⁵⁷.

Вазирлар Маҳкамасининг мазкур Қарорига илова тариқасида “Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, фармойишлари ва топшириқлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишлари ижросини ташкил этиш ва уларнинг амалга оширилишини назорат қилишнинг асосий қоидалари” ишлаб чиқилди. Бу ҳужжатни қабул қилишдан мақсад – Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, фармойишлари ва топшириқлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишлари ижро этилиши ҳамда уларнинг амалга оширилишини назорат қилишни ташкил этишнинг ягона тизими ва услубларини таъминлашдан иборат.

Юқорида қайд этилган норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ёрдамида давлат қарорлари ва қонун ҳужжатларининг жойлардаги ҳокимият органлари ва ҳўжалик юритувчи субъектлар томонидан бажарилиши устидан таъсирчан назорат ташкил этилди. Бироқ, шу билан бирга, иқтисодиётни эркинлашти-

¹⁵⁷ Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, фармойишлари ва топшириқларининг бажарилиши ва уларнинг амалга оширилишини назорат қилишни ташкил этишнинг схемалари 1- иловада берилган.

риш ва ислоҳотларни янада чуқурлаштириш йўлини изчиллик билан амалга ошириш давлат назорати тизимида, энг аввало, давлатнинг назорат ва бошқариш функцияларини қисқартириш, унинг корхоналар хўжалик фаолиятига аралашувини чеклашга йўналтирилган янги ёндашувлар ва усуллардан фойдаланишни тақозо қилди. Шу боис, 2000 йил 21 ноябрда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ҳузуридаги назорат инспекциялари тузилмасини тартибга солиш тўғрисида”ги Қарори қабул қилинди. Қарорга кўра, 2001 йил 1 январдан бошлаб вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликларининг ўринбосарлари назорат инспекцияларининг раҳбарлари лавозимлари тугатилди; ижро интизомини такомиллаштириш муасалалари ҳокимлар зиммасига юклатилди; ҳокимликларнинг назорат инспекциялари аппарати негизида Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, фармойишлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишларининг бажарилишини назорат қилиш бўйича бўлимлари ташкил этилиши белгилаб қўйилди¹⁵⁸.

2001 йил 3 январда Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти девонининг Назорат инспекцияси низомини тасдиқлаш тўғрисида”ги Фармойиши чиқди. Мазкур қоидага кўра, Назорат инспекциясининг асосий вазифалари – давлат қарорлари ижросини назорат қилиш ва текшириш, Президент топшириқларининг ижросини назорат қилиш ва шу текширишлар асосида Ўзбекистон Президенти учун олиб борилаётган ислоҳотлар ҳақида маълумот тайёрлашдан иборат, деб белгиланди.

Жумладан, айрим корхона, ташкилот ва муассасаларда Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 12 январдаги «Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида»-ги 12-сонли Қарорида Бошқарув аппарати барча бўғинларининг ташкилотчилик, ижро ва назорат фаолиятини та-

¹⁵⁸ Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ҳузуридаги назорат инспекциялари тузилмасини тартибга солиш тўғрисида”ги 455-сонли Қарори.

комиллаштириш, раҳбарлар ва мутахассисларнинг ижро интизомини мустаҳкамлаш, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонларининг ҳамда Ҳукумат қарорларининг ўз вақтида амалга оширилишини таъминлаш юзасидан шахсий жавобгарлигини ошириш масаласи белгиланган.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон ва фармойишлари, ҳукумат ва шаҳар ҳокими қарорларининг бажарилишини ташкил этиш, назорат қилиш, мувофиқлаштириш тизимини янада такомиллаштириш мақсадида бир қатор чоралар белгиланди.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясига асосан (94-модда) Президент Республика ҳудудида мажбурий кучга эга бўлган фармонлар, қарорлар ва фармойишларни чиқаради. Конституциянинг 101-104-моддаларига асосан ҳокимлар ўз ваколатларини яккабошчилик асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, давлат ҳокимияти, юқори органларининг қарорлари асосида амалга оширадилар, ўзларига берилган ваколатлар доирасида тегишли ҳудуддаги барча корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, бирлашмалар, шунингдек, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар қабул қиладилар. Ушбу қарорларнинг жойлардаги ижроси учун биринчи раҳбарлар шахсан жавобгардирлар.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишлари, Вазирлар Маҳкамаси ва Тошкент шаҳар ҳокимининг қарорларида қўйилган вазифалар ўз вақтида ва тўлиқ амалга оширилишини таъминламаган раҳбарлар, мансабдор шахслар ва ходимларга нисбатан қуйидаги жавобгарлик чоралари кўрилиши белгилаб қўйилди:

– Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 12 январдаги «Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 12-сонли Қарорининг 7-бандига мувофиқ Президент фармонлари, республика ҳукумати қарорлари ва топшириқларини бажаришга расмийлик билан ёндашишга йўл қўйган мансабдор шахсларнинг жино-

ий жавобгарликкача бўлган қаттиқ шахсий жавобгарликка тортилиши белгиланган.

– Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 1999 йил 14 июнда рўйхатга олинган 746-сонли «Идоравий мансублиги, мулкчилик ва ҳўжалик юритиш шаклларида қатъий назар корхона, муассаса, ташкилот ички меҳнат тартибининг намунавий қоидалари»нинг 2.38-бандига асосан «Ижро интизоми»ни бузиш (Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, фармойишлари ва топшириқларида, Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарорлари ва фармойишларида, юқори орган ҳокимлик ва иш берувчининг қарорларида қўйилган вазифаларни амалга оширишни ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда таъминламаганлик) қўпол бузилишларга киритилади ва уни бир марта бузганлик учун иш берувчи ташаббуси билан меҳнат шартномаси бекор қилиниши мумкинлиги белгиланган.

Жойларда юқоридан келган қарорлар ижроси юзасидан ўз қарор-буйруқларининг чиқарилмаслиги, аниқ чора-тадбирлар белгиламаслик каби ҳолатларга ҳам йўл қўйилаётганлиги қайд этилди.

Йўл қўйилаётган бундай камчиликлар – юқоридан белгилаб берилган вазифаларнинг ўз вақтида ва тўлиқ бажарилмаслигига олиб келиб, амалга оширилган ишларнинг мунтазам таҳлил қилиб борилмаслиги – эришилган ютуқ ва мавжуд камчилик-муаммоларнинг тўлиқ ўрганилмай қолишига сабаб бўлаётганлиги, улар юзасидан таклифлар киритилишига эса жойларда етарли эътибор берилмаётганлиги уқтирилган.

Мазкур тизимни ишлаб чиқишдан мақсад – Президент фармонлари, ҳукумат ва Тошкент шаҳар ҳокими қарорлари ижросини ташкил этиш ва амалга оширилишини назорат қилиш тизимини янада такомиллаштириш мақсадида: Ўзбекистон Республикаси Президентининг Халқ қабулхоналари¹⁵⁹ ташкил этилди.

¹⁵⁹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2016 йил 28 декабрдаги «Жисмоний ва юридик шахсларнинг мурожаатлари билан ишлаш тизимини тубдан такомиллаштиришга доир чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони

Тизимда кўзда тутилган Фармон ва қарорларнинг бажарилиши юзасидан маълумотларнинг бериб борилиши қуйи ташкилот раҳбарига юқори ташкилотлар билан мулоқот қилиш учун шароит яратиб, ўз муаммо ва таклифларини киритишига қўшимча имконият беради. Ўз навбатида, мунтазам равишда маълумотларнинг олиб борилиши юқори ташкилотларнинг ўз тизимларида Фармон ва қарорларнинг бажарилишини мувофиқлаштириб бориш, таҳлиллар ўтказиш ва унинг натижалари асосида эришилган ютуқ ва илғор тажрибаларни кенг қўллаш имконини беради. Йиғма маълумотларнинг бериб борилиши эса Фармон ва қарорларнинг аниқ рўйхатини, улар ижроси юзасидан қабул қилинган қарор-буйруқларнинг тўлиқ ва ўз вақтида чиқарилишини мунтазам равишда юқори ташкилотлар томонидан назорат қилиб борилишини таъминлайди.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 12 январдаги «Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 12-сонли Қарорида бошқарув қарорлари ижросини таъминлашдаги мавжуд муаммолар кўрсатиб ўтилган. Жумладан:

- республика бошқарув органлари, маҳаллий ҳокимият органлари ҳамда хўжалик бирлашмаларининг ташкилотчилик ва назорат фаолиятида жиддий камчиликлар мавжудлиги;

- Ижрони назорат қилиш ва текшириш кўпинча қисқа муддатли бўлиб, аҳён-аҳёнда ўтказилаётганлиги, жойлардаги, айниқса қуйи таркибий бўлинмалардаги, корхоналар, муассасалар ва ташкилотлардаги ишларнинг ҳақиқий аҳволи жуда кам ўрганилаётганлиги.

Ўзбекистон Республикасида бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш жараёнини такомиллаштириш зарурати хорижнинг бу борадаги тажрибасидан оқилона фойдаланишни тақозо этади. Жаҳон тажрибасида бошқарув қарорлари ижроси марказига инсон манфаатлари қўйилган бўлиб, бошқарув қарорлари конкрет субъектларнинг манфаатларини рўёбга чиқаришга йўналтирилган бўлади. Бунда қарорлар қабул қилишда оқилона мақсадларга эришишнинг энг мақбул воситалари илгари сурилади. Таъкидлаш жоиз-

ки, қарорлар ижроси вазиятга ҳам боғлиқ бўлиб, муайян муаммонинг ўзгаришига қараб, уни ҳал қилиш воситалари ҳам ўзгаради.

Давлат бошқаруви соҳасида қабул қилинган қарорлар ижроси ниҳоятда муҳим бўлиб, миллионлаб кишиларнинг тақдирига таъсир кўрсатиши билан ажралиб туради. Чунки давлат томонидан мамлакатнинг сиёсий йўналишини белгиловчи қарорлардан тортиб, то оддий фуқароларнинг мурожаатларига жавобан ҳам қарорлар қабул қилинади. Бу эса қарорларни қабул қилувчилар ва уларнинг ижрочилари зиммасига улкан масъулият юклайди. Зеро, Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «Халқ давлат идораларига эмас, давлат идоралари халқимизга хизмат қилиши керак ва бу ҳақиқатни аввало барча бўғиндаги раҳбарлар яхши тушуниб олиши зарур»¹⁶⁰.

Бунда бошқарув қарорларининг, аввало, жамиятга хизмат қилиши, фуқароларнинг манфаатларини ифода этиши ниҳоятда муҳим ҳисобланади. Бунинг учун бошқарув қарорлари ижросида кенг халқ оммасининг иштирок этиши мақсадга мувофиқ. Таъкидлаш жоизки, бошқарув қарорлари ижроси нафақат шу соҳанинг мутасаддилари, балки жамоат ташкилотлари, оммавий уюшмалардан ҳам вакиллар иштирок этиши зарур. Шундагина бошқарув қарорларининг ижроси профессионаллар ва жамоатчилик ўртасидаги мулоқот шаклида амалга оширилади. Яъни бу жараёнда бошқарувчилар ҳам, бошқариловчилар ҳам иштирок этадилар.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув қарорларининг самарали ижросини ташкил этиш асосида жамиятнинг ижтимоий-сиёсий тараққиётини таъминлаш давлатнинг асосий вазифаси ҳисобланади. Ушбу жараёнда ҳукумат ижтимоий-сиёсий мақсадларни қадриятлар билан ҳуқуқий жиҳатдан уйғунлаштириши ҳамда барча ресурсларни самарали хўжалик юритишга сафарбар этиши зарур. Қарорлар ижросида қонунга риоя қилиш, оқилоналик, самарадорлик ва маҳсулдорлик асосий

¹⁶⁰ Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш - юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // «Халқ сўзи» газетаси, 2016 йил 7 декабрь.

мезон бўлиб хизмат қилади. Бунда ҳар бир давлат оқилона мақсад ва вазифаларни белгилашга, кам воситалар сарфлаб, юқори натижага эришишга интилади.

Таъкидлаш жоизки, ўзини ўзи бошқариш ҳам қарорлар ижроси жараёнига самарали таъсир кўрсатади. Зеро, ўзини ўзи бошқариш қарорлар ижроси жараёнига давлат аралашувини камайтириш, бу вазифаларнинг турли жамоат бирлашмалари зиммасига юкланишига олиб келиши мумкин. Бу эса, фуқаролик жамиятини қарор топтиришнинг шартларидан биридир.

Бошқарув қарорлари ижроси бошқаруви усуллари, давлатнинг молиявий имкониятлари ва бошқа қатор омиллар эътиборга олинади. Шу нуқтаи назардан бошқарув қарорларини ижро этишда режалаштириш, дастурлаштириш, ижронинг назорат қилиш, мониторинг каби технологик бўғинлар ажратилади. Улар давлат сиёсатини ҳаётга жорий этишда манфаатлар уйғунлигига эришиш, мақсад ва воситаларни тўғри танлашга қаратилган бўлади.

Қуйидаги омиллар бошқарув қарорлари ижроси жараёнининг самарадорлигини пасайтиради: 1) мавжуд вазият ҳақида тўла ва ишончли ахборотнинг етишмаслиги; 2) қарорларни ижро этувчи субъектларнинг руҳий ва бошқа субъектив хусусиятларининг устун қўйилиши; 3) қарорларни ижросига вақт ва ресурсларнинг етишмаслиги; 4) вазиятнинг яхши ўрганил-маганлиги; 5) вазият ўзгаришига таъсир кўрсатувчи омилларнинг аниқ эмаслиги; 6) ташкилий тузилмаларнинг қарорлар ижросига тайёр эмаслиги, аппаратнинг қўйилган вазифаларга нисбатан расмий-бюрократик муносабатда бўлиши ва ҳ. к.

Бироқ бу жараёнга бошқарилувчиларни ҳам жалб қилиш эвазига бошқарув доирасидаги иштирокчилар сафи кенгайди ва қарорлар халқчиллиги сўзсиз ўсади. Бунда қарор қабул қилган шахслар эмас, балки фуқаролар ва кўп сонли тузилмалар мазкур қарорларни амалга оширишга киришадилар. Асосийси, қарорларнинг амалга оширилиши учун бошқарув марказини иложи борица жойларга яқинлаштириш, бошқарув тизимини номарказлаштириш ва шу билан бирга, қуйи

тузилмаларнинг мустақил ҳаракат қилишини таъминлаш зарур.

Шу ўринда раҳбар фаолиятининг самарадорлигига таъсир қилувчи психологик омилларни ҳам ҳисобга олиш муҳим. Қарор қабул қилиш соф психологик жараён сифатида бошқарув психологияси фанида чуқур ўрганилган. Бироқ креатив қарор қабул қилиш тўғрисида кам ёзилган. Биз қарор қабул қилиш жараёнининг даражалари тўғрисидаги масалага тўхталиб ўтар эканмиз, эътиборимизни алоҳида, унинг креативлигига қаратамиз.

Бошқарув психологиясида қарор қабул қилишнинг тўртта даражаси фарқланади: оддий, танланма, мослашувчан ва креатив. Шу ўринда таъкидлаш жоизки, ҳар бир қарор қабул қилиш даражаси учун маълум бошқарув кўникмалари талаб этилади.

1. Оддий қарор қабул қилишда раҳбар маълум тартибга, кўрсатмага ва дастурга риоя этади, вазиятга оқилона баҳо беради ва вазиятни назоратда ушлаб тура олади.

2. Саралаб қарор қабул қилиш даражасида раҳбар мақсадларни аниқ тасаввур этади ва уларни ўз олдига қўя билади. Мақсадга етиш ишларини режалаштиради. Қарор чиқаришга тааллуқли бўлган барча маълумотларни таҳлил қилади.

3. Қарор қабул қилишнинг мослашувчан даражасида эса раҳбар муаммоларни аниқлаштиради. Муаммони систематик ҳал этишнинг йўл-йўриқларини топади. Ишчи гуруҳларни шакллантиради ва кутиладиган хавфларни бартараф этиш йўллари ишлаб чиқади.

4. Қарор қабул қилишнинг креатив даражасида раҳбар барча масалаларга ижодий ёндошади. Муаммоларни ҳал этишнинг оригинал усуллари топади. Барча қарорларда стратегик режалаштиришдан фойдаланади¹⁶¹.

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш, уни такомиллаштириш учун кўплаб омиллар

¹⁶¹ Алимов Х. М. Раҳбарлик жараёнида креатив қарор қабул қилишнинг психологик жиҳатлари. // Republican seminar materials theme "Human Resources Management and Development in higher education system of Uzbekistan" 2014 yil, 22-23 yanvar, 34-бет.

таъсири ўрганилиши зарур. Жумладан, бошқарув қарорлари ижроси жараёнига муҳитнинг таъсирини ўрганиш, ижрони ташкил этишда жамиятда устувор қадриятлар, билимлар, ижтимоий меъёрлар ва туйғуларнинг ўрнини таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув қарорлари ижросида, шунингдек, натижаларни ўлчаш ва баҳолаш, фаолиятни “ҳа- ражатлар – фойда” мезони бўйича таҳлил қилиш, қарорлар ижросининг энг тежамкор, оқилона ва самарали йўлларини топиш талаб этилади. Бундан ташқари, бошқарув самара- дорлиги қарорларнинг ижросини таъминлашда инсоний ва бошқа ресурсларлардан моҳирлик билан, унумли фойдала- нишни талаб этади. Шунингдек, замонавий усуллар ва тех- нологиялардан фойдаланиш ҳам бошқарув қарорлари ижро- сини ташкил этишда ижро интизомини таъминлайди.

ХУЛОСА

Раҳбар кадрлар томонидан бошқарув қарорларини қабул қилишда баъзан маъмурий буйруқбозлик, расмиятчилик, юқоридан кўрсатма кутиш, вазиятга тўғри баҳо бермаслик иллатлари кўзга ташланади. Буни И.А.Каримовнинг қуйидаги фикрлари орқали изоҳлашимиз мумкин:

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 суяғи қотган ижрочилар қарор қабул қилишда мустақил, масъулиятни зиммасига олган ҳолда фаолият ва ташаббус кўрсата олмаяпти. Улар ҳамон юқоридан кўрсатма кутиб ўтириш одатидан халос бўлолмаяпти”¹⁶².

Маълумки, ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорнинг доираси турли хил бўлади. Масалан, уста (мастер) кундалик масалаларга доир, асосан, тезкор қарорлар, 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.

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.

Давлат бошқарувини самарали ташкил этиш, чекланган имкониятлар шароитида давлат мақсадларига оқилона эри-

¹⁶² Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2000. 335-бет.

шишга интеллектуал салоҳиятни сафарбар этиш зарурати бошқарув қарорлари ижроси жараёнини илмий ўрганишга ундайди. Мухтасар қилиб айтганда, қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг ижроси сифатини яхшилаш, бу жараёни такомиллаштириш зарурати қуйидаги назарий хулоса ва амалий таклифларни илгари суриш имконини беради.

Биринчидан, бошқарув қарорлари ижроси режалаштирилган натижага эришишга хизмат қилади. Шунингдек, муайян ижтимоий эҳтиёжлар ва манфаатларни қондиришга йўналтирилган бўлади. Бошқарув қарорларининг ижроси жараёнини қуйидаги босқичларга ажратиш мақсадга мувофиқ: 1) бошқарув шароитларига мос равишда қарорга ўзгартишлар киритиш; 2) қарорнинг ижроси жараёнини уюштириш; 3) бевосита ижрочиларни ва амалга ошириш механизминини аниқлаш, зарурий ташкилий чоралар кўриш; 4) ижрони назорат остига олиш; 5) ижро натижаларини умумлаштириш ва якуний баҳолаш.

Бундан ташқари, қарорни ижро этиш жараёнида манфаатдор шахсларнинг розилигига эришиш, иккиланаётганларни ўз томонига оғдириш, рақибларнинг қаршилигини енгиш, қарорнинг ижросини доимий кузатиб бориш лозим.

Иккинчидан, бошқарув қарорларининг ҳаётга татбиқ этиш жараёнига хос умумий камчиликлар қуйидагилардан иборат: 1) пировард мақсадларнинг эътибордан четда қолиши; 2) бошқарувнинг кўп сонли услубларининг аралаштириб юбориши; 3) жамоада аввалбошданоқ келишув ва жипсликка эришиш чоралари кўрилмаганлиги; 4) ҳаракатлар турли йўналишларда ва ҳаддан ташқари тез суръатларда амалга оширилиши; 5) ахборот алмашинуви ёмон йўлга қўйилганлиги; 6) ижро интизомининг пасайиб кетиши; 7) ижро органлари фаолиятининг суст мувофиқлаштирилганлиги; 8) қарорларни амалга оширишга расмийлик билан ёндашиш; 9) амалий ишлар ўрнига кўплаб кенгашлар ва мажлислар ўтказиш билан чекланиш.

Мазкур нуқсонларни бартараф этиш учун: 1) бошқарув қарорларининг ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда бажарилиши юза-

сидан мутасаддиларнинг шахсий жавобгарлигини таъминлайдиган ижро тизимини яратиш;2) раҳбар кадрларнинг функционал вазифаларини аниқлаштириш;3) бошқарув қарорларини аниқ ижрочиларга тезкорлик билан етказиш чораларини кўриш;4) ҳужжатларнинг ижросини ташкил этиш тартибини ишлаб чиқиш; 5) қарорларнинг моҳиятини кенг тарғиб қилиш;6) қарорлар ижросини ташкил этишнинг ягона тизими ва услубиётини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Учинчидан, бошқарув қарорларининг ижроси шунга мос равишда кадрлар билан таъминланиши талаб этилади. Бунда юқори малакали, профессионал тайёргарлик кўрган мутахассисларни жалб этиш ва мавжуд персонални қайта тайёрлаш муҳим аҳамият касб этади. Давлатнинг чуқур ўйланган ва стратегик йўналтирилган кадрлар сиёсати – давлат қарорларининг муваффақиятли ижро этилиши шартидир. Қарор ижроси, шунингдек, янги ресурслар ва имкониятларни излаб топишни талаб этади. Таъкидлаш жоизки, давлат бошқарувида, иқтисодиётни бошқаришдан фарқли ўлароқ, моддий ресурслар билан бир қаторда социал ресурслардан ҳам кенг фойдаланилади. Социал ресурслар – давлат қарорларини амалга оширишда иштирок этиш истагини билдираётган ижтимоий гуруҳлардир. Умуман олганда, инсон омили давлат қарорларини амалга оширишда ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Тўртинчидан, бошқарув қарорини ижро этиш жараёнини уюштириш ва тартибга солиш шу жараён иштирокчиларининг хатти-ҳаракатларини фаоллаштиришга хизмат қиладиган рағбатлардан фойдаланишни ҳам назарда тутати. Бунда маъмурий рағбатлар, ижтимоий-иқтисодий, ахлоқий, индивидуал ва жамоавий-гуруҳий рағбатлар комплексидан фойдаланиш мумкин. Чунки қарорлар муваффақиятли бажарилиши учун фуқароларнинг давлат мақсадларини англашлари ҳамда унинг ижросида онгли ва фаол иштирок этишлари талаб этилади.

Бешинчидан, бошқарув қарорларини ижро этиш бошқарувчилик хатти-ҳаракатларининг мувофиқлаштирилиши-

ни ҳам тақозо этади. Ижро жараёнининг иштирокчилари ўртасида қарорни амалга ошириш мақсади, восита ва усуллари борасида келишувга эришиш ҳамда уни сақлаш – мувофиқлаштириш вазифасининг асосий мазмунини ташкил этади. Бу вазифа ижрочи ташкилотда юзага келадиган зиддиятлар ва низоларни ҳал қилиш бўйича ўзаро боғлиқ тадбирлар занжирини ўз ичига олади.

Олтинчидан, қарорлар ижросини назорат қилиш – бошқарувнинг асосий вазифаларидан биридир. Назоратнинг моҳияти бошқарув ҳаракатларининг йўналиши, усуллари ва натижаларининг қарор мақсадига мослигини қайд қилишдан иборат. Пировард натижада, назорат объектнинг ўзгариши унинг режалаштирилган ҳолатига қанчалик тўғри келишини белгилайди. Қарорлар ижросини назорат қилиш учун бошқарув фаолияти ва унинг натижаларини аниқловчи объектив кўрсаткичлар танланиши лозим.

Еттинчидан, қарор ижросининг якунловчи босқичи – қарорларни амалга ошириш якунларини умумлаштириш ва натижаларни баҳолашдан иборат. Қарорлар ижроси натижаларини умумлаштиришда режалаштирилган вазифалар ва эришилган натижалар қиёсий таҳлил қилинади. Таҳлилнинг якуний хулосаси қуйидагича бўлади: қўйилган мақсад ва вазифаларга эришилган ёки эришилмаган. Лекин бошқарувчи субъектни яна бошқа масалалар: а) амалга оширилган қарорнинг самарадорлиги; б) қарорнинг оқибатлари; в) қарор натижасида вужудга келадиган муаммолар ҳақидаги масалалар ҳам қизиқтириши лозим.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, қарорлар ижроси якунларини умумлаштириш ва эҳтимол тутилган оқибатларни таҳлил қилиш бошқарувидаги муаммолар ечими ва янги имкониятларни аниқлаш имконини беради. Ҳаёт мантиғи шундайки, бир муаммонинг ечими бошқа муаммоларни келтириб чиқаради. Бошқарувнинг олий идоралари томонидан чиқарилган қарорларни амалга ошириш учун қуйи органлар томонидан ҳам тегишли бошқарув ҳаракатларини амалга ошириш талаб этилади. Қарорлар ижросидан келиб чиқади-

ган янги муаммолар занжири – давлатнинг амал қилишида намоён бўладиган қонуният.

Бошқарув қарорлари ижроси жараёнида давлат макросистемасида бошқарув органи сифатида иштирок этади. Давлатнинг қарорлар ижросини таъминловчи марказ сифатидаги асосий вазифаси – давлат мустақиллиги ҳамда ҳудудий яхлитликни сақлаш, мамлакат фуқароларининг фаровон ҳаётини таъминлашдан иборат. Ушбу вазифаларни бажаришда давлат ўз ҳокимиятини жамият институтлари билан бўлишига тўғри келади. Энг муҳими, қарор жамият аъзолари учун мақбул бўлмоғи лозим. Чунки жамият манфаатларини ўзида ифодалаган қарорнинг ижросига кўпроқ кишиларни жалб қилиш мумкин.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Ҳаммамиз яхши тушунамизки, қонунларни қабул қилиш – бу ишнинг бир қисми, холос. Асосий масала – қонунларнинг мазмун-моҳиятини халқимизга ва масъул ижрочиларга ўз вақтида етказиш, уларнинг ижросини тўғри ташкил этиш ҳамда қонун талабларига қатъий амал қилишни таъминлашдан иборатдир. Афсуски, мазкур йўналишдаги ишлар талаб даражасида эмас. Бунинг оқибатида охириги уч йилда давлат органларининг 157 та қарори ўз кучини йўқотган қонунлар асосида чиқарилган. Энди ўйлаб кўрайлик, қонунчиликка киритилаётган янгиликлар ўз вақтида жойларга, айниқса, ижрочиларга етказилмайдиган бўлса, уларнинг бажарилиши ҳақида нима дейиш мумкин? Бу муаммони самарали ҳал қилишнинг бирдан-бир йўли – қонунлар ижросини ташкил этиш бўйича соатдек аниқ ишлайдиган механизм яратишдир”¹⁶³ деган фикрларидан шундай хулосага келишимиз мумкинки, раҳбар кадрлар қабул қилинган қарорларнинг қонунийлигини таъминлаш, қарорларнинг мазмун-моҳиятини кенга жамоатчиликка етказишда халқ билан мулоқот қилиш, фуқаролар билан очиқ мулоқотни йўлга қўйишнинг янги самарали

¹⁶³ Ш.М.Мирзиёев. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // “Халқ сўзи”, 2016 йил 8 декабрь

усул ва механизмларини билиши, кўникма ва малакаларига эга бўлиш мақсадга мувофиқ.

Хулоса қилиб айтганда, замонавий ҳар бир раҳбар бошқарув қарорларини қабул қилишнинг самарали усулларини билиши, тизимли таҳлил, стратегик режалаштириш, турли масалаларнинг мақбул ечимини топиш, ташаббускорлик ва етакчилик кўникмаларига эга бўлиши талаб этилади.

Шу маънода, ушбу монографик тадқиқот бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий усуллари, бошқарувда раҳбар масъулиятини ошириш боғлиқ назария ва амалиёт масалаларини комплекс тадқиқ этишга бағишланган.

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎХАТИ

I. РАХБАРИЙ АДАБИЁТЛАР:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. -Т.:Ўзбекистон, 1996.
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
4. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
5. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1997.
6. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. 6-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1998.
7. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд -Т.: Ўзбекистон, 1999.
8. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-жилд -Т.: Ўзбекистон, 2000.
9. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. 9-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2001.
10. Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2002.
11. Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. 11-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2003.
12. Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳам-жиҳатлигимиз ва қатъий иродамизга боғлиқ. 12-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2004.
13. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2005.
14. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари – олий қадрият. 14-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2006.
15. Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2007.
16. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш йўлида. 16-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2008.

17. Каримов И.А. Ватанимизнинг босқичма-босқич ва барқарор ривожланишини таъминлаш – бизнинг олий мақсадимиз. 17-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2009.
18. Каримов И.А. Жаҳон инқирозининг оқибатларини енгиш, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. 18-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2010.
19. Каримов И.А. Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш – мамлакатимиз тараққиётининг асосий мезони. 19-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2011.
20. Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. 20-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2012.
21. Каримов И.А. Мамлакатимизни янада обод этиш ва модернизация қилишни қатъият билан давом эттириш йўлида. 21-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2013.
22. Каримов И.А. Ўзбекистон эришган ютуқ ва марралар – биз танлаган йўлнинг тасдиғидир. 22-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2014.
23. Каримов И.А. Эришган марралар билан чегараланмасдан, бошлаган ислохотларимизни янги босқичга кўтариш – бугунги кундаги энг долзарб вазифамиздир. 23-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2015.
24. Каримов И.А. Демократик ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг устуворлигини таъминлашга кенг йўл очиб бериш – ватанмиз тараққиётининг бугунги босиқичида ҳал қилиувчи омилдир. Т.24. -Т.: Ўзбекистон, 2016.
25. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008.
26. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. -Т.: Ўзбекистон, 2010.
27. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. -Т.: Ўзбекистон, 2011.
28. Ш.М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.
29. Ш.М.Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь
30. Ш.М.Мирзиёев. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // “Халқ сўзи”, 2016 йил 8 декабрь

II. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНING ҚОНУН ҲУЖЖАТЛАРИ

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. -Т.: Ўзбекистон, 2014.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисида» (янги таҳрирда) ги Қонуни // 2012 йил 24 декабрь, ЎРҚ—342-сонли.
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2008 йил 2 майда, 81-сонли Қарори.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармонига 1-илова.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ҳузуридаги назорат инспекциялари тузилмасини тартибга солиш тўғрисида”ги 455-сонли Қарори.
6. “Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, ҳукумат ва Тошкент шаҳар ҳокими қарорлари бажарилишини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш тизими”. Тошкент шаҳар ҳокимининг 2003 йил 8 майдаги 272-сонли Қарорига илова.
7. Вазирлар Маҳкамасининг «Ижро интизомини мустаҳкамлаш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 1999 йил 12 январдаги 12-сонли Қарорига илова.

III. МАХСУС АДАБИЁТЛАР

Илмий адабиётлар

1. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.;
2. A.V. Selezneva, E.O. Oleneva. Benchmarking as a tool for business excellence // 2015 Master`s journal № 2
3. Altshuller G. (1997): 40 Principles: TRIZ Keys to Technical Innovation, 1997.
4. Brainstorming +: Towards a tool for decision-makingIn the Web 2.0 // IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 2, No 2, March 2012
5. Daniel J. Siegel. Brainstorm: The Power and Purpose of the Teenage Brain // Los Angeles, United States, 2014.Pag. 244
6. Kindon J.W. Agendas, Alternatives, and Public Policies, Copyright, 2004.

7. Lai, V.S., Bo K.W. and Cheung, W. (2002) Group decision making in a multiple criteria environment.
8. Lasswell H. Power and Personaliti. N.Y., 2008.
9. Security First: For a Muscular, Moral Foreign Policy. New Haven: Yale University Press, 2007.
10. Stable matching: Theory, evidence, and practical design // The prize in economic sciences 2012
11. TPS-Lean Six Sigma : новый подход к созданию высокоэффектив. компании / Х. Рамперсад, А. Эль-Хомси ; [пер. с англ. ООО «Переводим» ; под науч. ред. В. Л. Шпера]. – М. : Стандарты и качество, 2009. – 415 с
12. А. М. Матюшкин. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. М.: Педагогика. 1972 г. С. 170—186
13. А.М. Кузьмин. «Методы менеджмента качества», №4, 2003.
14. Абашидзе Теймураз Лерьевич, Федотова Елена Леонидовна Оценка качества подготовки выпускников вуза на основе метода Дельфы // Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) Интернет-журнал «Науковедение» №1 2013.
15. Агеенкова, Е.К. Способ поиска решений творческих задач / Е.К. Агеенкова. // Психотехники и измененные состояния сознания: сб. материалов Второй международной научной конференции, 12-14 декабря 2013 г., Санкт-Петербург / Отв.ред. С.В. Пахомов. – СПб.: РХГА, 2015. – С. 92-100.
16. Акмеология. Учебник. Под общей редакцией А.А.Деркача. Издательство “РАГС”, -М.: 2004.
17. Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Т.: Янги аср авлоди, 2011. -бет.
18. Алимов Х. М. Раҳбарлик жараёнида креатив қарор қабул қилишнинг психологик жиҳатлари. // Republican seminar materials theme “Human Resources Management and Development in higher education system of Uzbekistan” 2014 yil, 22-23 yanvar, 34-бет.
19. Анъанавий таълим ва замонавий педагогик технологияларга асосланган таълим жараёни таҳлили. –Т.: Республика Таълим Маркази, 2011
20. Б.М.Умаров. Психология: Дарслик. Нопедагогик олий таълим йўналиши магистратура босқичи талабалари учун. // Ғ.Б.Шоумаровнинг умумий таҳрири остида. – Т.: ЎзДЖТУ. 2012 – 163 бет.
21. Бакаев М.Т., Раимова Г.М. и др. Теория и практика принятия управленческих решений. // “Жамият ва бошқарув” журнали, 2013 йил, 1-сон.
22. Банди Б. Основы линейного программирования: Пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1989. - 176 с; Горбаченко В. И., Убиенных Г. Ф. Г67 Вычислительные методы линейной алгебры: лабораторный практикум в системе MATLAB. – Пенза: ПГУ, 2010. – 93 с.
23. Беляева Г.Ф., Сидорова А.А., Царенко А.С. Изучение удовлетворенно-

сти студентов преддипломной практикой с применением модели Кано. Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 44. Июнь 2014 г;

24. Беляцкая, Т. Н. Маркетинг: методика составления плана : учеб.-метод. пособие / Т. Н. Беляцкая, О. М. Маклакова. – Минск : БГУИР, 2016. – 118 с

25. Бережливое производство как метод повышения экономической безопасности предприятий и организаций // Интернет-журнал «Науковедение», Том 7, №5 (сентябрь - октябрь 2015);

26. Бирман Л. А. Управленческие решения: учеб.пособие. -М.: Дело, 2008.

27. Боно Э. Шесть шляп мышления [Текст] / Э. Боно. – Мн.: ООО «Попурри», 2006.

28. Буш Г.Я. Основы эвристики для изобретателей. - Рига: Знание, 1977.

29. В. Петрова Базовый курс теории решения изобретательских задач. Учебное пособие. Тель-Авив, 2002., // ссылка [http://triz.natm.ru/articles/ petrov/00.htm](http://triz.natm.ru/articles/petrov/00.htm)

30. В.А. Зорин, А.П.Павлов, А. А. Пегачков Контроль качества продукции и услуг: Учебное пособие.- М.: МАДИ (ГТУ), 2007 - 82с;

31. Васин А. А. Теория игр и модели математической экономики — М. : МАКС Пресс, 2005. — 272 с.

32. Вербин С. Наука принятия решений.- С-Пб.: Питер, 2002.

33. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузбожев Э.Н.. Управленческие решения: разработка и выбор. -М: Кнорус,2005.

34. Гильде В., Штарке К.-Д. Нужны идеи. -М.: Мир, 1973. Гильде В., Альтрихтер С. С микрокалькулятором в руках. -М.: Мир, 1980

35. Горбунова О.И. Г67 Инструменты и методы управления качеством: учеб. пособие / О.И. Горбунова, И.К. Гусева. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 116 с.

36. Горбунова О.И. Инструменты и методы управления качеством: учеб. пособие /О.И. Горбунова, И.К. Гусева. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 116 с;

37. Ғуломов С.С. Бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти.-Т.:ТошДАУ, 2002

38. Д. В. Тулинова. Методы построения стратегических карт // вестник вгу. серия: экономика и управление. 2015. № 3; Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. К20 Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с

39. Д.В.Шептетько. Рол системного анализа в принятии эффективных управленческих решений. // Ученые записки Орловского государственного университета. №5 (55). 2013 г. Стр. 298

40. Давлат хизмати персоналини бошқариш - Т.: Akademiya, 2002.

41. Дегтярев А. Теория принятия политических решений в структуре социальных и управленческих дисциплин // Полис, 2002. 4-сон.
42. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях. Психолого-акмеологические основы. - М.: МААА, 1998. - 178 с.
43. Дмитриев, Александр Яковлевич Д534 Робастное проектирование и технологическая подготовка производства изделий авиационной техники: учеб. пособие / А.Я. Дмитриев, Ю.А. Вашуков, Т.А. Митрошкина. - Самара: Изд-во СГАУ, 2016. - 76 с;
44. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. — СПб.: Речь, 2007. — 238 с.
45. Енин, Ю.И. Инновационные технологии и креативные методы в образовании / Ю.И. Енин, В.А. Журавлев // Инновационные образовательные технологии. — 2013. — № 2 (34). — С. 28—31.
46. Ж.Х. Камбаров. Сифат тизими менежменти асослари фанидан маърузалар матни. –Ф.: ФарПИ, 115-бет.
47. Жилкина Е.А. Использование методов тагути при управлении процессами // VIII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» - 2016;
48. Журавлев В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества // [КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА – № 5 \(17\), Май 2008](#)
49. Завалишина Д.Н. Оперативное мышление и принятие решения. / Проблемы принятия решения. Сборник / под ред. П.К. Анохина. - М.: Наука, 1976. - 319 с.
50. Закирова А.Р. Статистические методы в управлении качеством/А.Р. Закирова. – Казань: Казан. ун-т, 2015. – 40 с; Письменная А.Б., Кошелев Р.Е. Графические методы исследования систем управления: Методические указания к проведению практических работ по дисциплине «Исследование систем управления» для студентов специальности «Менеджмент организации». - М.: МИИТ, 2008. - 44 с
51. Закирова А.Р. Статистические методы в управлении качеством/А.Р. Закирова. – Казань: Казан. ун-т, 2015. – 40 с;
52. И.Г.Гиззатуллин. Развитие социального лидерства педагогов в социокультурной среде учреждений дополнительного образования детей. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, Челябинск – 2016.
53. 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

хуқуқлари бўйича Ўзбекистон Республикаси Миллий маркази, Хуқуқий муаммоларни ўрганиш маркази. – Т.: ART FLEX, 2012.

54. Йонас Г. Принцип ответственности. –М.: Бек. 2004.

55. К.А. Мухамеджанова. Применение метода «шесть сигм» на предприятии текстильной промышленности // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 3, май-июнь, 2016 йил

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

57. Колесник Г. В. Теория игр. — 3-е изд. — М. : Либроком, 2012. — 152 с.

58. Копачевский Н.Д. Функциональный анализ: Учебное пособие. – Симферополь: НИЦ КИПУ, 2008. – 140 с.

59. Котик М.А., Емельянов А.М. Ошибки управления: психологические причины. — Таллин: Валгус, 1985. — 390 с.

60. Лабскер Л. Г. Теория игр в экономике (практикум с решениями задач) — М. : КноРус, 2012. — 264 с.

61. Ларичев О.И.Теория и методы принятия решений: учебник. – М.: Логос, 2000.

62. Леон Р., Шумейкер А. - Управление качеством. робастное проектирование. метод тагути. Издательство: Сейфи, 2002.;

63. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2002.

64. Ломакин А.Л. Управленческие решения. –М.: Форум-Инфра, 2005.

65. Лысов О.Е. Менеджмент: Учеб. пособие / СПбГУАП. СПб., 2004. – 174 с

66. М.Г.Круталевич. Эффективность управленческих решений в региональной социально-экономической системе. // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук ., Оренбург, 2005.

67. Маргарит Т.Ч. Искусство управления государством. пер. с англ. -М.,2003.

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

69. Машков В. Я. Психология управления. –М.: 2002.

70. Маънавият: асосий тушунчалар изохди луғати – Т.: Ғофур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009.

71. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Менежмент - бошқарув илми . –М.: 2011.

72. Методология «Шесть сигм» для лидеров, или Как достичь 3,4 дефекта на миллион возможностей / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. Ю.П. Адлера. -М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. - 224 с

73. Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ РД IDEF0 – 2000. – М.: Госстандарт России, 2000

74. Методы и инструменты поиска инновационных решений: справ.- метод. пособие для вузов. Пермь: Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 255 с;

75. Мэтчет Э. Фундаментальный метод проектирования (по книге Дж.К. Джонса «Методы проектирования» М., 1986;
76. Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» / Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая; Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» — СПб., 2012. — Вып. 1 — 71 с.
77. Н.Л. Синева. Развитие технического творчества учащихся начального профессионального образования методами теории решения изобретательских задач // автореферата по ВАК 13.00.08, кандидат педагогических наук, Нижний Новгород, 2006.
78. Олий таълим жараёнини бошқаришда тизимли таҳлил ва қарорлар қабул қилиш технологиялари” модули бўйича ўқув-услубий мажмуа. // <http://tmetod.uz/wp-content/uploads/Qarorlar-qabul-qilish.pdf>
79. Омонов Б.С. Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари. –Т.: ТДАИ, 2006.
80. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности / Станфорд Л. Оптнер. - 2-е изд. - М.: Концепт, 2003. - 206 с.
81. Оуэн Г. Теория игр. — М. : Мир, 1971. — 230 с.
82. Перова В. О. Методы активизации мышления менеджера в современных организациях // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск №4 (октябрь-декабрь) 2014.
83. Петрова Е.И. Современные методы управления качеством // Научный альманах • N 8 (10) • 2015 ;
84. Петросян Л. А. Теория игр. — 2-е изд. — СПб. : БХВ- Петербург, 2012. — 424 с.
85. Печерский С. Л. Теория игр для экономистов. Вводный курс. — СПб. : Изд-во Европейского университета, 2001. — 342 с;
86. Писарук, Н. Н. Введение в теорию игр / Н. Н. Писарук. — Минск : БГУ, 2015. — 256 с
87. Применение инструментов контроля качества при оценивании систем управления: метод. указ. к диплом. проектир. / Сост.: Е.П. Фетинина; СибГИУ. – Новокузнецк, 2010. – 34 с;
88. Принятие управленческих решений: учебник // В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М.: Дашков и К°, 2012.
89. Процессы : подходы и трудности. Бережливое производство : [сб. ст. / гл. ред. и сост. Г. Е. Герасимова]. – М. : НТК «Трек», 2008. – 70 с;
90. Развертывание функции качества (QFD): Методические указания / Самарский государственный аэрокосмический университет Сост. Ю.А. Вашуков, А.Я. Дмитриев, Т.А. Митрошкина. Самара 2009. 54 с;

91. Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем. / :Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 152 с.
92. Сборник кейсов для вузов по дисциплинам С 23 гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. — 138 с
93. Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством / сост. В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 194 с
94. Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством / сост. В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 194 с;
95. Смирнов Э.А. Управленческие решения. -М.: Инфра-М., 2001.
96. Соголашвили З.С., Часовских В.П, Воронов М.П. статистические методы управления качеством: история развития. // Журнал Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 4 – С. 64-72
97. Соловьёв А. Политология, политическая теория, политические технологии. М.: Аспект Пресс, 2000.
98. Спицнадель В. Теория и практика оптимальных решений. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002.
99. Т. СААТИ. Принятие решений метод анализа иерархий. Перевод с английского Р. Г. Вачнадзе. Москва «Радио и связь» 1993.
100. Теория игр: учеб. пособие / В.М.Дуплякин - Самара : Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2011. – 191 с;
101. Уемов, А.И. Аналогия в практике научного исследования. – М : Наука, 1970. – 264 с
102. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
103. Управление качеством процессов и продукции. В 3-х кн. Кн. 2 : Инструменты и методы менеджмента качества процессов в производственной, коммерческой и образовательной сферах : учебное пособие / С.В. Пономарев, Г.А. Соседов, Е.С. Мищенко и др. ; под ред. д-ра техн. наук, проф. С.В. Пономарева. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 212 с
104. Федорова Т.С. Творчество в образовании: Учебное пособие. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2006. – 134 с;
105. Х.М.Шеннаев, Г.Т.Халикулова. “Суғурта маркетинги” фанидан тайёрланган ўқув-услугий мажмуа. -Т.: 2012 167-бет.
106. Чередниченко И.П., Н.В. Тельных. Психология управления. -Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.
107. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент.-Т.: Ўқитувчи, 2001.
108. Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. -Т.:Akademiya, 2004.

109. Юрасова М.В. Специфика применения научных подходов в исследовании систем управления / М.В. Юрасова // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. - 2010. - № 3.
110. Я.В.Шокин. Модель оценки эффективности управленческих решений в области системных преобразований субъектов рынка // автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук , Москва, 2005.

IV. ИНТЕРНЕТ САҲИФАЛАРИ

1. Павельева Н. Кейс-метод в профессиональном образовании. — [Электронный ресурс] — http://www.znanie.org/jornal/n3_08/Pavel3.pdf (Дата обращения: 30.11.2014)
2. Парслоу Э., Рэй М. Практическая психология - парслоу э., рэй м. - коучинг в обучении: практические методы и техники // <HTTP://DEDURRE.RU>;
3. Метод «Бережливое производство» // <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0009/>
4. К. В. Воронцов. Математические методы обучения по прецедентам (теория обучения машин) // <http://www.ccas.ru/voron>;
5. Pavel Livotov. Modelling 40 Innovation Principles with «Moving Little People» // TriSolver Group, Hanover, Germany, <http://www.triz.it/triz-papers/2003%20Modelling%2040%20Principles.pdf>
6. Peter Coy. The Creative Economy. BusinessWeek Magazine. August 28, 2000. [Электронный ресурс] // http://www.businessweek.com/2000/00_35/b3696002.htm;
7. Fred C. Lunenburg. Decision Making in Organizations. // International journal of management, business, and administration volume 15, number 1, 2011 / [pdfs.semanticscholar.org /6018/509930564bbc83548bd2319586866788cad4.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/6018/509930564bbc83548bd2319586866788cad4.pdf)
8. Brainstorming: a creative problemsolving method // Written by Halka Balackova, Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University, Prague, Czech Republic: http://www.unido.org/fileadmin/import/16953_Brainstorming.pdf
9. И.Н.Иванов. Применение методов бережливого производства на предприятии // Уральского государственного аграрного университета, <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/694.pdf>
10. Стэнли Янг. Системное управление организацией. конструирование организаций — состояние, значение, проблемы. Вступительная статья С.П.Никанорова // Гуманитарные технологии информационно-аналитический портал/ <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5817/5818>

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	3
Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишнинг мазмун-моҳияти.....	8
Бошқарув қарорларини қабул қилишда тафаккурнинг психологик фаоллаштириш усуллари.....	17
Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли таҳлил усуллари.....	55
Самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга йўналтирилган усуллар.....	68
“Раҳбар масъулияти” тушунчасининг мазмун-моҳияти.....	117
Масъулият - замонавий раҳбар маънавиятининг бош мезони.....	131
Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти Ислом Каримов раҳбар масъулияти ҳусусида.....	142
Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар масъулияти.....	160
Самарали қарор қабул қилишнинг ишлаб чиқаришга таъсири.....	164
Бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш масалалари.....	174
Замонавий раҳбар масъулиятининг ахлоқий ва ҳуқуқий мезонлари.....	191
ХУЛОСА.....	208
Фойдаланилган адабиётлар.....	212

Актам Холов

**Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг
замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти**

Монография

Муҳаррир Г. Кувандикова
Дизайнер Б. Баҳрамова
Саҳифаловчи Б. Баҳрамова

Лицензия АИ № 168. 23.12.2009.

Босишга 5.01.2017 й. да рухсат этилди. Бичими 60×84¹/₁₆.

«Times New Roman» гарнитураси. Офсет қоғози.

Шартли б.т. 14, 0. Нашр т. 14, 0. Адади 35 нусха.

Буюртма № 05-01.

«Tafakkur qanoti» нашриёти.

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

Почта манзили: Тошкент, Навоий кўчаси, 30-уй.

«FAMOUS PRESS» МЧЖ босмахонасида чоп этилди.

Тошкент ш., Чилонзор 20-24.

Холов, Ақтам

А-92 Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. / А. Холов – Тошкент: «Tafakkur qanoti», 2017. – 224 б.

ISBN 978-9943-382-96-1

УЎК: 631.158
ББК 42.16