

**RAHBAR FAOLIYATIDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL  
QILISHNING TASHKILY VA IJTIMOY-PSIXOLOGIK  
XUSUSIYATLARI**

*Ro'zmetova Aziza Ilhomovna*

*Xorazm viloyati Hazorasp tumani 45-umumiy o'rta ta'lim maktabining  
Amaliyotchi psixologi*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining psixologik xususiyatlari va bu borada olib borilgan tajriba-sinov ishlari natijalari boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi psixologik maslahatlarni bayon etiladi.

**Kalit so'zlar:** shaxs, personal, menedjer, shaxsning idividual xususiyatlari, menejment, qaror qabul qilish, boshqaruv qarorlari, ongli tanlov, determinizm, indeterminizm.

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

Davlat boshqaruvi sohasida qaror qabul qilish jarayoni demokratik negizini tadqiq etishning dolzarbligi qator obyektiv sabablar bilan bog'liq:

Birinchidan, respublikamizda amalga oshirilayotgan islohotlarda davlatning bosh islohotchilik rolini e'tiborga olgan holda davlat boshqaruvi sohasida qabul qilinayotgan qarorlarni izchil o'rganish - davr talabi ekanligi.

Ikkinchidan, davlat boshqaruvining samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlari qabul qilish bugun hayotiy zaruriyatga aylanmokda.

Uchinchidan, mustaqillik davrida mamlakatimizda qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari mohiyatini tahlil etish O'zbekistonda kechayotgan ijtimoiy-siyosiy va ijtimoiy-psixologik jarayonlarning mazmun-mohiyatini tushunish va istiqbolli yo'nalishlarni belgilash imkonini beradi.

To'rtinchidan, aholining qarorlar qabul qilish jarayonidan xabardorligi, ular tomonidan nazorat qilinishi, ularning boshqaruvdagi ishtiroki kelgusida hamjamiyat oldida javobgarlik hissini uyg'otishga zamin yaratadi. Islohotlarni samarali amalga oshirishda dunyo fanlarining yutuqlari, rivojlangan mamlakatlarning tajribasi bilan bir qatorda milliy boshqaruv an'alaridan keng foydalanish maqsadga muvofiq. Xoh strategik islohotlar bo'lsin, xoh kundalik faoliyatda qabul qilinayotgan qarorlar bo'lsin, ularni samarali amalga oshirish, kutilayotgan, aniqrog'i, rejalashtirilayotgan natijalarga aniq va ravshan erishishning zamini ushbu qarorlar tayyorlanayotgan vaqtda ularga e'tiborni talab qiladi. Puxta o'ylangan, vaziyat rivojlanishi oldindan har tomonlama tahlildan utgan holda qabul qilingan qarorlar ko'zlangan natijaga erishishda yo'lning yarmini o'tish desa bo'ladi. Ya'ni, to'g'ri qaror qabul qilish maqsadga erishish imkoniyatini kengaytiradi. Darhaqiqat, shu o'rinda soxibqiron Amir Temurning so'zlarini eslash o'rinli: «Ishlarimning barini kengash bilan yurgizib, uni bitirishda to'g'ri tadbir qo'llar edim. Bir ishga kirishmay turib, undan qutulib chiqish yo'llarini mo'ljallab qo'yar edim. Uni to'g'ri tadbir, qat'iy jazm, chinlik-chidamlilik ko'rsatib, ehtiyotkorlik bilan uzoqni ko'rib, ortini o'ylagan holda oxiriga yetkazardim» . [1,2]Ma'lumki, tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta'minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron obyektini ko'zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga keltirish bilan ifodalanadi. Shuning uchun ham boshqaruv qarorlari tashkilotning istiqbolini, taraqqiyotini belgilovchi asosiy ijtimoiy-psixologik, iqtisodiy omillardan biri hisoblanadi. Shundan kelib chiqib, ijtimoiy-iqtisodiy fan yo'nalishlarida boshqaruvda qaror qabul qilish, qabul qilingan qarorlarning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini ilmiy tadqiq etishga harakat qilinmoqda.

Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Gap shundaki, to'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma'lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma'lumot yig'ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur - informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma'lumotning to'lato'kisligi, har tomonlamaligiga bog'liq. Demak, yuqorida keltirilgan bu fikrlar birinchi navbatda qarorlar qabul qilishda inson

omilining eng ustuvor ekanligini bildirsa, ikkinchidan, har bir insonni o'z ish faoliyatida yuzaga keladigan muammoli vaziyatlarni hal etishda muhim qarorlarlarni qabul qilish orqali o'z ichki imkoniyatini, fikr qilish layoqatini aniqlash va bu borada zarur amallarni bajarish imkoniyatining yaratilishini ham bildiradi. Ta'kidlash mumkinki, mazkur mavzu doirasidagi tadqiqot ishimiz dolzarb ahamiyatga ega. Boshqarishda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-siyosiy va ijtimoiy-psixologik xususiyatlari hamda «Qarorlar qabul qilish» atamasi ilk bor XX asrning 30-yillarida Amerikalik olimlar Ch. Bernard, E. Stin va boshqlar

tomonidan qo‘llanilgan. Ular ijtimoiy va tashkiliy jarayonlarni nomarkazlashtirishni ta’riflashda ushbu atamadan foydalanishgan. XX asrning 60-yillarida mazkur nazariya G.Saymon va D.Marchlar tomonidan rivojlantirildi. Hozirgi kunda iqtisod, sotsiologiya, siyosatshunoslik, ijtimoiy psixologiya sohalarida ijtimoiy jarayonlarni modellashtirish nazariyasi doirasida ushbu nazariyaning turli yo‘nalishlari ishlab chiqilmokda. [1,3,4,8,9]Boshqaruv qarorlari qabul qilish masalasi, oqilona va samarali qonunlar qabul qilish hamda boshqa hujjatlar tayyorlash jarayoni azal-azaldan olimlar e’tiborini o‘ziga tortib kelgan. Davlat boshqaruvi nazariyasining shakllanishiga Aflotun, Kautilya, Shan Yan kabi qadimgi mutafakkirlar ulkan hissa qo‘shganlar. Lekin, aslida, ilk bor qarorlar qabul qilishning maxsus nazariyasini ishlab chiqqan mutafakkir – Arastu hisoblanadi. Aynan Arastu qarorlar qabul qilish jarayonini tavsiflovchi kategoriyalar majmuini ifodalab bergan va bu jarayonning nazariy asosini ishlab chiqqan. U o‘z tahlilida «mulohazakorlik» (phronesis) va «ongli tanlov» (proairesis) tushunchalaridan kelib chiqqan. Arastu qarashlariga ko‘ra, insonning tafakkur qilish qobiliyati ikki xil ko‘rinishda: nazariy donishmandlik va amaliy mulohazakorlik shaklida namoyon bo‘ladi. Shunga asosan, fundamental fanning asosini nazariy donishmandlik tashkil etsa, tatbiqiy bilimlar amaliy mulohazakorlikka tayanadi. Ikkinchi asosiy tushuncha - «ongli tanlov» belgilangan maqsadga erishish yo‘lini izlayotgan inson faoliyatining ixtiyoriy tabiati va noaniqligini o‘zida ifoda etadi. Arastu ta’kidlaganidek, qarorlarda pirovard maqsadgina qamrab olinmaydi, balki, ko‘proq shu maqsadni amalga oshirish vositalariga ypg‘u beriladi. Shunday qilib, Arastuga ko‘ra, boshqaruv qarorlari qabul qilish tahliliy-amaliy faoliyat va tadbiqiy fan bo‘lib, birinchidan, maqsadga muvofiq vositalarni oqilona va ongli tanlashga yo‘naltirilgan; ikkinchidan, noaniqlik, ixtiyoriylik va erkin tanlov sharoitida maqsadga erishishning eng samarali yo‘llarini topishga yo‘naltiriladi. Manbalardan ma’lum bo‘lishicha, davlat qarorlarini oqilona va maqsadga muvofiq ravishda qabul qilish masalasi uyg‘onish davri mutafakkirlari (N.Makiavelli, J.Boden va boshqalar) va ma’rifatparvarlar (T.Gobbs, B.Spinoza, J.J.Russo va boshqalar) tomonidan izchil o‘rganilgan. Jumladan, davlat qarorlarini turlarga ajratib, N.Makiavelli va T.Gobbs hukmdorlarning maslahatchilari va ularning maslahatlari haqida fikr yuritadi. B.Spinoza va J.J.Russo vakillik organlari hamda xalq yig‘inlarida ovoz berishning o‘ziga xos xususiyatlarini tahlil qiladi, J.Boden esa qaror qabul qilishda sotsial sharoitni hisobga olish zaruratiga tuxtaladi. Mazkur mualliflarning fikrlari hozirgi kunda ham o‘z dolzarbligini yo‘qotmagan. [10,11,12,13]Qaror qabul qilish jarayonini psixologik tahlil etish masalasi, avvalambor, boshqaruvchi yoki ijrochining faoliyatini takomillashtirishni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘yadi. Shundan kelib chiqib, mazkur maqsadni amalga oshirish uchun rahbar va xodimga qo‘yiladigan talablar, ularni bajarishga moyillik va qaror qabul qilish faoliyatida maqbul yo‘lni tanlashni amalga oshirishga to‘sqinlik qiluvchi ijtimoiy-psixologik va shaxs xususiyatlarini o‘rganish zarurati tug‘iladi.

Jahon fani boshqaruv qarorlari qabul qilish nazariyasi bilan bog‘liq nufuzli ilmiy salohiyatga ega. Xususan, V.N. Spitsnadelning “Samarali qarorlar qabul qilish nazariyasi va amaliyoti”, O.I.Larichevning qarorlar qabul qilish nazariyasi va uslublari» hamda E.A.Smironovning «Boshqaruvga oid qarorlar» kitoblarida qaror qabul qilish jarayoniga oid nazariy fikr- lar va amaliy ko‘rsatmalar salmoqli o‘rin

egallagan. A.I.Solovyovning «Siyosatshunoslik, siyosiy nazariya, siyosiy texnologiyalar», V.I.Knorrning «Boshqaruv nazariyasi, amaliyoti va san'ati», D.P.Zerkin va V.G.Ignatovlarning «Davlat boshqaruvi nazariyasi asoslari», G.V.Pushkarevaning «Siyosiy menejment», mahalliy olimlarimizdan E.G.G'oziyev "Menejment psixologiyasi", I.Maxmudovni "Boshqaruv psixologiyasi" N.Boymurodovni "Rahbar psixologiyasi" va A.Nazarovni "Menejment va marketing psixologiyasi" nomli asarlarda boshqaruv sohasida boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayonining mohiyati va xususiyatlari ochib berilgan. [1,5,7,8] Ammo, boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik jihatlari bugungi kunda jahon psixologiya fanida yetarlicha o'rganilmaganligi ko'zga tashlanadi. Qarorlar qabul qilish nazariyasiga tuxtalishdan avval "qaror" tushunchasiga, xususan, "boshqaruv qarori" tushunchasiga izoh berish maqsadga muvofiq. Umuman olganda, qaror qabul qilish deb, inson faoliyatining muqobil yo'llardan yaxshisini tanlashga qaratilgan alohida turini tushunamiz. "Qaror" so'zining turli ta'riflari mavjud. Lunda qilib aytganda, qaror - bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha aytganda, qaror - u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir tuxtamga yoki fikrga kelishdir. "Qaror, - deb yozadi E.Smirnov, - insonning aqliy faoliyati mahsuli bo'lib, u yoki bu xatti-harakatni amalga oshirishga olib keladigan xulosasidir. Qaror muayyan maqsadga qaratilgan bo'lib, biror qisqa yoki uzoq muddatli vazifani amalga oshirishga, sodir bo'layotgan jarayonni davom ettirishga yoxud tuxtatishga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin". Demak, qaror - inson aqliy faoliyatining mahsuli bo'lib, uning faoliyatini rejalashtiradi, tartibga soladi. [9] Qaror qabul qilish - murakkab fikrlash jarayoni bo'lib, muammoni anglash, adekvat maqsadni qo'yish va unga erishish uchun vosita tanlash. Qaror qabul qilish deb, biz inson faoliyatining muqobil yo'llardan biri - yaxshisini tanlashga qaratilgan alohida turini tushunamiz.

Ushbu yondashuv tanlab olish jarayonida quyidagi uchta element mavjud bo'lishini taqozo etadi:

- hal bo'lishi lozim bo'lgan muammo;
- qaror qabul qiladigan shaxs yoki jamoa;
- tanlash uchun bir necha muqobil variantlar .

Ushbu elementlardan biri bo'lmasa, tanlash jarayoni ham bo'lmaydi. Lekin bu, qaror qabulqilinmaydi, degani emas, balki bunda ongli qarorga nisbatan boshqacha turdagi qaror qabul qilinadi Rahbarning qaror qabul qilish usuli. Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar o'zi rahbarlik qilayotgan tashkilotning rivojlanishini nazorat qilishi mumkin, ammo uni yuqori darajaga olib chiqa oladi. Ijodiy fikrlovchi rahbar vaziyatni boshqara oladi. Rahbarning jamoa fikrini o'rganib, muammolar bo'yicha qaror qabul qilish usuli kuyidagicha bo'ladi:

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

2. Qarorlarning birligi. Odatda, asosiy masalalar bilan birga, kichik masalalarni ham hal etishga to'g'ri keladi.

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

4. Qarorlarning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror ijrochilarga tushunarli,

shuningdek, kimga muljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

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

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

Qarorlarning tezkorligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin. Boshqaruv qarorlari esa boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan turli darajada xilma-xil mohiyat va mazmunga ega bo'lgan yakuniy xulosadir. Ya'ni boshqaruv qapoplari - rahbar tomonidan qabul qilingan, aniq natijaga erishish maqsadida belgilangan tadbirlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan hamda bajarilishi majburiy bo'lgan huquqiy hujjat. Boshqaruv qarorlari qaror, farmon, farmoyish, buyruk; va boshqa hujjatlar ko'rinishida bo'lishi mumkin. Tadqiqot metodi. Ma'lumki, muammoli vaziyatlarda qarorlar qabul qilishning samaradorligi ko'p jihatdan qaror qabul qiluvchining shaxs va individual-psixologik xususiyatlariga bog'liq bo'ladi. Shaxs xususiyatlarini tahlil qilish jarayonida biz boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchi xodimlar faoliyatida salmoqli ahamiyatga ega bo'lgan omillarning ko'rsatkichlarini (A,B,C,L,M,N,O,Q1,Q4) o'rtadan biroz past ekanligini kuzatdik. Shaxs xususiyatlarining rivojlanganlik ko'rsatkichlarini bunday tarzda namoyon bo'lishi, boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchilarda faoliyatga doir muhim xususiyatlarning shakllanishiga o'z ta'sirini o'tkazibgina qolmasdan, balki kelajakda bu sohada mahoratga erishishga ham to'sqinlik qilish mumkin degan xulosani shakllantiradi. Qolaversa, boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanuvchilarda muayyan faoliyatlarda ikkilanish, ikki xil fikr birligi, aniq yo'nalish ola bilish xususiyati yaxshi darajada emasligi holati kuzatildi. Shuningdek, boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanuvchilarning bir qismida hissiy omillarga tolerantlikning pastligi, o'ziga ishonmaslik, tez hayajonlanish, asabiylikka moyillik asab tizimi kuchsizlar ham uchrab turishligi kuzatildi. Bundaylarning faoliyatlarini

tahlil qilganimizda ularning shaxslararo munosabatlarida kelishmovchilik, tortishuvlar ko'p kuzatilishi ko'zga tashlandi. Tabiiyki, ular jamoadoshlari, kasbdoshlari va boshqa insonlar davrasida yakkalanib qolish, o'z yaqinlari va sirdoshlariga ega bo'lmaslik holatlariga ko'proq duch kelishadi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, ta'kidlash mumkinki, boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanuvchi rahbarlar shaxsiga xos bo'lgan individual-psixologik xususiyatlar ularning shaxslararo munosabatlar tizimiga, boshqaruvchilik faoliyati samaradorlik darajasining oshishiga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

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

maqsadga muvofiqdir deb o'ylaymiz:

1. Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. To'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham muayyan mezonlarga rioya qilishi kerak.

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

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

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

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

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

7. Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini tasavvur qilish kerak. Shuningdek, rahbar boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni ijro etishga doir demokratik va milliy etnopsixologik qadriyatlarga xos bo'lgan boshqaruv malakalari va ko'nikmalarini egallagan bo'lishi lozim.

8. Qaror qabul qilishda inson omili yuqori o'rinda turar ekan, bu jarayonning asosiy ishtirokchilari, ya'ni qaror qabul qiluvchi (rahbar) va mutaxassislarining (xodimlar, ekspertlar) professionalizm darajasini o'stirish, bunga shart-sharoit yaratish va uni rag'batlantirish maqsadga muvofiq.

9. Jamoadagi psixologik muhitning ishga ijobiy ta'sirini nazarda tutib, unga e'tiborni kuchaytirish va mutaxassis psixologlarni jalb etish. Boshqacha aytganda boshqaruv qarorlarining ijtimoiy-psixologik jihatlarini O'zbekiston va jahon tajaribasini taqqoslagan holda o'rganish va bu sohada ilmiy tadqiqot ishlari ko'lamini kengaytirish.

10. Qaror qabul qilishda shaxsning xarakter va temperament xususiyatlarining o'rni va ta'siri yaqqol ko'zga tashlanadi.

**Adabiyotlar:**

1. Abduraxmonov U.F. va boshkalar. Personalni boshqarish. -T.: Sharq, 1998.
2. Azamat Ziyov. O'zbek davlatchiligi tarixi. -T.: Shark 2000, 72-90- betlar.
3. Birman L. A. Upravlencheskiye resheniya.Ucheb.posobiye.-M.:Delo, 2008.
4. Vertakova Yu.V., Kozeva I.A., Kuzbojev E.N. Upravlencheskiye resheniya: razrabotka i vibor. - M.: Knorus, 2009.
5. Larichev O.I. Teoriya i metodi prinyatiya resheniy. Uchebnik. – M.: Logos, 2000.
6. Lomakin A.L. Upravlencheskiye resheniya. -M.: Forum- Infra, 2005.
7. Maxmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.:UUNAKS- PRINT, 2006.