

КОРХОНАЛАРДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

Рустамова Сайёра Хатамовна

Андижон давлат университети таянч докторанти

E-mail: rustamova0302@mail.ru

Аннотация. Қарорлар инсон ҳаётида муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув қарорлари эса менежментнинг асосий ўзаги десак адашмаймиз. Корхона раҳбари бошқарув қарорларини қабул қилиш бўйича масъулиятни ўз бўйнига олар экан, қарор қабул қилиш учун таъсир этаётган барча омилларни инобатга олиши зарур. Шу нуқтаи назардан ушбу мақолада бошқарув қарорларини қабул қилишнинг назарий асослари келтириб ўтилган.

Калит сўзлар: бошқарув қарори, ҳукмга асосланиш, интуитив қарор, мезон, омил, қарорларнинг турлари, тажрибага асосланиш, раҳбар фазилатлари, раҳбарликка номзодларни баҳолаш, оптималлаштириш.

Аннотация. Решения играют важную роль в жизни человека. А управленческие решения — это ядро управления. Руководителю предприятия необходимо учитывать все факторы, влияющие на принятие решения, когда он берет на себя ответственность за принятие управленческих решений. В связи с этим в данной статье представлены теоретические основы принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческое решение, суждение, интуитивное решение, критерии, фактор, типы решений, на основе опыта, лидерские

Abstract. Desisions play an important role in human life. And management desisions are the sore of management. While the head of the enterprise assumes the responsibility for making management desisions, it is nesessary to take into assount all the fastors influyensing the desision. In this regard, this artisle presents the theoretisal foundations of management desision making.

Key words: management desision, judgment-based, intuitive desision, sriteria, fastor, types of desisions, experiyense-based, leadership qualitiyes, evaluation of sandidates for leadership, optimization.

Кириш

Инсоният пайдо бўлибдики, инсонларни бошқаришга бўлган эҳтиёж ибтидоий жамоа давриданоқ ўз аксини топган. Яъни инсонлар гуруҳ ва жамоаларда бирлашар эканлар, уларга албатта бир сардор зарур бўлган. Ана шу сардорнинг жамоани бошқаришдаги омилкорлиги у чиқараётган қарорларнинг инсонлар турмуш тарзига енгилликлар ва наф олиб келиши билан ўлчанган. Замонавий бошқарув ҳақида сўз кетар экан, раҳбарнинг корхона олдидаги бурчи бу унинг ўзи бошқараётган корхонанинг ривожланишида турли вазиятларда корхона ташқи омилларини корхона ички омилларига, яъни ходимлар, технологиялар, масалалар, вазифалар ва айниқса қарор қабул қилиш жараёнига таъсирини эрта англай билиши ва шу аснода оқилона қарорлар қабул қилиши билан белгиланади. Президентимизнинг қўйидаги берилган фикрлари мақоламизнинг кириш қисмида бериб ўтишни жоиз топдик: “Ҳар бир фуқаро қабул қилаётган қарорларимиз реал фойда бераётганини билиши керак[1].

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили

“Менежмент” бўйича қатор дарсликлар муаллифлари ҳисобланган М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев [2]ларнинг фикрича бошқарув – бу ўзига ҳос юксак

санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов, шу танлов асосида қарор қабул қилиш ва уни бажарилишини назорат қилишдир. Бошқарув деганда кўриниб турибдики, энг аввало оқилона қарор қабул қилиш тўғрисида фикр билдирилмоқда.

“Қарор қабул қилиш” атамаси илк бор XX асрнинг 30 йилларида америкалик олимлар Ч. Бернارد, Э. Стин ва бошқалар томонидан қўлланилган, улар ижтимоий ва ташкилий жараёнларни номарказлаштиришни таърифлашда бу атамадан фойдаланган. XX асрнинг 60 йилларида бу назария Г. Саймон ва Д. Марч томонидан янада ривожланди [3].

Менежмент деганда кўз олдимизда корхона ёки ташкилот ичидаги ходимларнинг ишини тўғри ташкил қилиш ва уларни бошқариш билан боғлиқ жараёнлар гавдаланади. Президентимиз Ш. Мирзиёев Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқида қуйидаги фикрларни келтириб ўтган: “Ишимизни тўғри ташкил этиш, унинг самарадорлигини таъминлаш, бутун бошқарув тизими фаолиятини сифат жиҳатидан замон талаблари даражасига кўтаришни бугун ҳаётнинг ўзи талаб қилмоқда. ... Бироқ, йўлимизда қандай тўсиқ ва қийинчиликлар, кескин ва долзарб муоммоларга дуч келсак ҳам, шошма-шошарлик билан, пала-партиш қарорлар қабул қилишга, яхши ўйлаб кўрилмаган хатти-ҳаракатларга йўл қўйишга ҳаққимиз йўқ”[4].

Шундай экан бошқарувнинг асосий негизи ҳисобланган бошқарув қарорлари тўғрисида берилган қарашларини даставвал кўриб чиқишни маъқул кўрдик. (1-жадвал)

1-жадвал

Бошқарув қарорлари тўғрисида баъзи олимларнинг қарашлари¹

Муаллифлар	Таърифлар
Н.К. Йўлдошев, Г.Е.Заҳидов ўзининг “Менежмент” дарслигида	Бошқарув қарори-1. Хужжат(қарор, буйруқ, тадбирлар режаси ва х.к.-2. Қарорларни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишни ўз ичига олувчи жараёндир.
Латфуллин Ф., Новичков Н.ларнинг фикрича	Бошқарув қарори – унинг якуний босқичидаги бошқарув жараёнининг йўналтирилган ифодаланиши ҳисобланади.
А.Х.Холов ўзининг монографиясида	“Қарор қабул қилиш тасодифий бўлмаган жараён сифатида ўз моҳиятига кўра танловдир, яъни кўплаб турли-туман мазмун йўналишлардан бирини танлашдан иборат. Қарор- фаолиятни амалга ошириш учун шарт бўлган вазифа(топшириқ)нинг аниқ бир тартиби(мезони)ни белгилаб бериш учун мутахассис томонидан билдирилган ҳулосавий муносабат ҳисобланади”.
А.Б.Зарубенко ва бошқалар “Эффективность управленческих решений” мақоласида	бошқарув қарори -бир вақтнинг ўзида ахборотни таҳлил қилиш, прогнозлаш, оптималлаштириш ва мақсадга эришиш учун мумкин бўлган усуллар тўпламидан алтернативни танлаш жараёни ва натижаси
Смирнов ўзининг “Разработка управленческих решений” номли дарслигида	Қарор-ҳар қандай ҳулосага ёки зарур ҳаракатларга олиб келадиған шахснинг ақлий фаолияти натижасидир, масалан, тўлиқ ҳаракатсизлик, ҳаракатни ишлаб чиқиш ёки алтернативлар тўпламидан ҳаракат танлаш ва уни амалга ошириш.

¹ Муаллиф томонидан тизимлаштирилган

	Бошқарув қарори - коллектив ижодий иши натижасидир, у ҳар доим ижтимоий, жамоавийлик хусусиятига эга, ҳатто менежер ечимларни якка ўзи ишлаб чиққанда ҳам, жамоавий фикрлаш бу жараёнга аниқ таъсир қилади Бошқарув қарори - бу таҳлил қилиш, прогнозлаш, оптималлаштириш, иқтисодий мақсадга мувофиқлик ва муайян бошқарув мақсадига эришиш учун турли хил вариантлардан бирини танлаш натижаси”
М. Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаевлар ўзининг “Менежмент” дарслигида	қарор қабул қилиш - бу ташкилот раҳбарининг ташкилот олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир
Феъл –атвор ёндашуви намоёндаси Г. Саймон	қарор қабул қилиш вазиятга боғлиқ жараён бўлиб, муайян муаммонинг ўзгаришига қараб уни ҳал қилиш воситалари ҳам ўзгаради.
Меъёрий ёндашув намоёндалари (Р. Абелсон, А. Леви) нинг фикрича	қарор қабул қилиш жараёни – оқилона мақсад қўйиш ва унга эришишнинг энг мақбул воситаларини илгари суришга хизмат қилади. Муайян тарзда гурӯҳий ва индивидуал бошқарув субъекти фаолиятида фарқларни интеллектуал мадад тузилмалари (маслаҳатчилар, ёрдамчилар) камайтиради. Улар илмий-таҳлилий функцияларни бажариб, энг маъқул қарорлар қабул қилиш га ёрдам беради.
Ш.Н.Зайнутдинов, А.Т. Шермуҳаметов, И. Муракаев “Менежмент” дарслигида	Бошқарув қарори-кенг маънода моддий ва маънавий эҳтиёжларнинг реал қондирилиш имкониятлари билан бир нуқтада келишувини англатади.
В.П.Сладкевич, А.Д. Чернявский “Современный менежмент (в схемах)” таянч конспектида	Бошқарув қарори-бу раҳбарнинг эгаллаб турган лавозими доирасидаги мажбуриятларини бажариши шарт бўлган танловдир.
Муаллиф фикри	Бошқарув қарори- раҳбар ўз ваколати доирасида фаолияти давомида юзага келаётган муаммога яхши ўйланган мавжуд ечимлар орасидан бир тўхтамга келиши ва вазиятдан келиб чиққан ҳолда тўғри ташхис қўйиш жараёни

Тадқиқот методологияси

Ушбу мақолада индукция ва дедукция, тизимли ва мантиқий таҳлил, қиёсий таҳлил усулларида самарали фойдаланилган. Хусусан, бошқарув қарорларини қабул қилиш борасида иқтисодчи олимлар фикри ўрганилди ва уларнинг илмий қарашлари тизимли ва мантиқий таҳлили олиб борилди ва 1-жадвал орқали тақдим этилди. А.Н. Фаробий ва Ф. Тейлорнинг илмий қарашлари ўрганилди ва уларнинг давлатни бошқаришдаги қиёсий таҳлили қилинди. Шунингдек, назарий маълумотларни умумийликдан хусусийликка қараб тизимлаштирилди.

Таҳлил ва натижалар

Ҳозирги глобллашув шароити бошқарув қарорларининг самарадорлиги барча соҳаларда нечоғлик аҳамиятли эканлигини бизларга кўрсатиб берди. Шунинг учун қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг нафлилиги унинг ижроси амалга ошганидан сўнг кўринади.

Дарҳақиқат юртбошимиз Ш. М. Мирзиёев таъкидлаганидек, ҳар қандай вазиятларда ҳам, турли даражадаги муоммолар пайдо бўлиши биланоқ раҳбар ўз ваколатлари доирасидан келиб чиқиб, шошилиб қарор қабул қилиши ярамайди. Чунки у қабул қилаётган бошқарув қарорлари бевосита ва билвосита инсонлар (ходимлар)

турмуш тарзига катта таъсир кўрсатади. Шунинг учун қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг нафлиги унинг ижроси амалга ошганидан сўнг кўринади. Қуйида келтирилган жадвалда биз бошқарув қарорларининг тури ва шакллари келтирамиз.

2-жадвал

Бошқарув қарорларининг турлари [5]

Бошқарув қарорларининг турлари	Шакллари
Янгиликнинг босқичма-босқичлиги:	-дастурлаштирилган; -дастурлаштирилмаган
Қарорни қабул қилишга ёндашувлари бўйича:	-интуитив; -тажрибага асосланган; -рационал
Таъсир жиҳатидан:	-умумий; -хусусий
Давомийлиги бўйича:	-стратегик; -оператив
Прогнозлаш хусусияти бўйича:	- аниқ бир натижа билан; - мумкин бўлган натижа билан
Мезонлар миқдори бўйича:	-бирмезонли; -кўпмезонли
Таъсир йўналиши бўйича	-ички; -ташқи
Таъсир даражаси бўйича	-бир даражали; -кўп даражали
Қабул қилиш шакли бўйича:	-якка шаклда; -жамоавий

Менежер ёки бошқарувчи томонидан қабул қилинган қарорларнинг мураккаблиги ва жавобгарликнинг ортиши, бажариладиган ишлар турли-туманлиги улардан вақтни унумли тақсимланишини талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни билмайдиган, фақат жорий масалалар билан шўғулланадиган менежерлар бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина ўлгириб, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни ҳал этиш учун вақт тополмай қоладилар. Раҳбар қарорлар қабул қилишини назоратни амалга ошириш ҳам жуда муҳим. Берилган вазифани тўлиқ бажарилганлигини раҳбар ўз назорати остига олмас экан, ходимларда ўз ишига совуққонлик билан ёндашиш бошланади.

Қар қандай қарорни қабул қилишда 3 ҳолат мавжуд:

- интуитив ёки ҳис-туйғуга асосланган қарор қабул қилиш;
- ҳукмга асосланган қарор қабул қилиш;
- рационалликка асосланган қарор қабул қилиш.

В.И. Хавроничев ўз қарашларида интуитив қарор - бу унинг тўғри эканлигини ҳис этиш асосида қилинган танловдир деб айтган. Менежерлар фаолиятини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, агар қарор қабул қилувчи шахсий тажрибага, сезги ёки фикрга таянса, у кўпинча нотўғри қарорларни келтириб чиқаради. Қарор қабул қилишнинг бундай усуллари менежерларнинг вақт ресурслари чекланганлиги сабабли кенг тарқалган деган фикрни келтириб ўтган[6].

Интуитив, ёки ҳис-туйғуга асосланган қарор қабул қилиш асосан ҳар қандай инсонда ички бир ҳис туйғуга асосланади. Вазиятли ёндашув пайтида раҳбар асосан

Ўз ички ҳис туйғуларига асосланиб қарор қабул қилади. Фикримизча, аксарият ҳолларда ички ҳис туйғуга асосланиб қарор қабул қилувчиларни муваффақияти, уларни онг остидаги онгида мавжуд бўлган фикрлар асосида вужудга келадиган яхши танловлар жамланмасидан иборат бўлади. "Фактларни билиш шуниси билан қимматлики, улар ортида ғоялар яширинган бўлади" деган эди В. Г. Белинский. Муқаддас Ислом динимизда ҳам инсонларга яхшилик қилишни, яхши ният қилишликка буйирилган. Психологлар ҳам инсон нимани кўпроқ ўйласа ана шу нарса худди "магнит" каби тортилиб, инсонга таъсири ҳақида айтиб ўтишган. Фикримизча, ҳис туйғуга асосланган қарорларни замирида яна айнан кўпроқ маълумотларга эга бўлиш, кўпроқ ўқиш ва уларни кераклигини онг остида яширинган ҳолида туриши ётади.

Табиатда бўлаётган ҳодисаларни синчковлик билан кузатишни билган раҳбар албатта бу ҳодисаларни ижтимоий ҳаётга, корхонаси бошқарув қарорларини қабул қилишга ўғира олиши мумкин. Кўпинча фалсафий ва психологик асарларда ижоднинг "комбинаториал" концепцияси мавжуд бўлиб, унга кўра янги ғоя аллақачон маълум бўлган ғояларни бирлаштириш натижасида пайдо бўлади. Кибернетика асосчиси Норберт Винер эса қуйидаги фикрларни келтирган: "Инсон асаб системасини мантиқ машинаси дейиш мумкин унда навбатдаги фикр ўзидан олдинги бир қатор фикрлар асосида қабул қилинади". Масалан буюк олим Нютонни "тортишиш" қонунини олайлик, у ҳам бу қарорга табиатда бўлган олмани пастга тушишини англай олиши орқали исботлаган. Бундай мисоллар фан оламида минглаб топилади. Баъзан олимларнинг тушларида ҳозирги даврдаги буюк ихтиролар аён бўлганини кўп бора эшитганмиз. Демак ҳис-туйғуга асосланган қарор қабул қилишда ҳам аввало бошқарувчида илмийлик тамойили бўлиши даркор экан.

Тизимли таҳлил интуитив қарор қабул қилишда қўлланилмайди ва кўпинча муаммони ҳар томонлама ўрганиш, ҳисоб-китобларни амалга ошириш ва моделлаштириш ёрдамида қарор қабул қилиш жараёнларида қўлланилади[7].

Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилишда катта тажрибага асосланиш керак. Ёш раҳбар илмий бўлиши билан тажрибали раҳбарлар билан маслаҳатлашиб қарор қабул қилиши керак. Тажрибага асосланганиш ҳукмга асосланган бошқарув қарорларини ифодалайди. Масалан ҳориж тажрибасига назар ташласак, менежментнинг япон моделига кўра ходимни раҳбарлик лавозимига илгари суришда ёши ва иш стажига афзаллик берилади. "Узоқ вақт меҳнат қилганлик учун" ҳақ тўлаш тизими "катталиги бўйича илгарига силжиш" тизимига катта таъсир кўрсатади[8]. Ҳукмга асосланиш Осиё давлатларида кенг тарқалган.

Хусусан Президентимиз Ш.М. Мирзиёев Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқида давлат бошқарувида ва қарор қабул қилишда тажрибали инсонларнинг ўрни беқиёслигини таъкидлар экан, қуйидаги фикрларни айтиб ўтган: "...бу муҳим ишда биз барча фуқароларимиз, энг аввало ёши улуг, улкан ҳаётий тажрибага эга нуроний оқсоқолларимиз, катта авлод вакиллари билан маслаҳатлари ва фаол кўмагига умид қиламиз ва таянамиз" [9].

Ана шундай бошқарув илми соҳасига ўз ҳиссаларини қўшган яна бир буюк бобомиз Фаробийнинг фикрича, бошқарувда самарали қарор қабул қилишнинг энг муҳим омиллари ёки мезонлари қуйидагилардир:

- Ҳукм тўғри ва асосланган бўлиши керак;
- қарор қабул қилишда аждодларнинг қонунларини яхши билиши ҳамда ундан тўғри фойдаланиш лозим;
- аждодларнинг тажриба ва қонунларидан янги ҳукм чиқармоқ керак.
- Ўзи идора қилаётган халқнинг манфаатларини кўзлаган ҳолда исботли қарорлар чиқармоқ;

-Чиқарган ҳукмларни ва ижара учун мўлжалланган усулларни халқнинг онгига жойлаштирмоқ учун таълимга аҳамият бермоқ жоиз [10].

Юқорида ҳам бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳукмга асосланган қарор қабул қилиш тури хусусида тўхталганимизда айнан ёши катта инсонлар, ёки раҳбарларга, уларнинг тажрибаларига асосланиш орқали қарор қабул қилишлик самарадорликка олиб келишлиги ҳақида сўз юритган эдик. Юқоридаги санаб ўтилган мезонларда ҳам айнан тажрибали инсонларга суяниш бошқарув қарорларини самарадорликка етакловчи мезон сифатида қараб ўтилаётганини кўришимиз мумкин. Бошқарув қарорларини оптималлаштириш учун жамоавий тарзда қабул қилинган қарорларнинг ҳам ўрни беқиёсдир. Яккабошчилик асосида қабул қилинган қарорлар кўп ҳолларда асосланган танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбарларнинг аксари ўзини кўрсатиш учун яккабошчилик билан қарор қабул қилишади. Улар хатти-ҳаракатларининг 80-90% буйруқбозликка асосланиб, у жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи ва бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро бўлган ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

Шунинг учун ҳам яккабошчилик тамойилидан фарқли ўлароқ яқдиллик тамойили асосида ҳам қарорлар қабул қилинади. Бу тамойил моҳият эътибори билан билдирилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб-қувватлашдан иборат. Чунки қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдори бўлсада, одатда ўз фикрларига эга бўладилар.

Ташкилот ёки корхонадаги барча қарорлар, яъни иқтисодий, техник, ташкилий, ижтимоий ва ҳ.к. қарорлар ўзаро боғлиқдир. Битта муҳим қарор унчалик муҳим бўлмаган қарорларни талаб қилади. Масалан, янги жиҳозни сотиб олиш нафақат ишлаб чиқариш бўлимига таъсир этади, балки якуний ҳолда сотиш ва маркетинг бўлиmlарига ҳам таъсир кўрсатади. Юқорида қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

Бундан ташқари оптимал қарор қабул қилиш мезонлари сифатида корхона раҳбарининг шахсий хусусиятлари ҳам санаб ўтилди. Айнан бошқарувда инсон омили мавзусида илмий иш олиб борган олим Мадалиев А.А инсон омилига инсон ҳис-туйғулар, ақл-идроки, илми, инсоний сифатлари, маънавий-ахлоқий қадриятлари, табиати, феъл-атвори, меҳнатга муносабати, малака, тажриба, онги, дунёқараши, жисми, соғлиги, ёши, жинси, эътиқоди, руҳияти, қобилияти ва майлидан иборат мураккаб синергетик (синергетика-ўзини-ўзи ташкил этиш мураккаб тизимлар назарияси) тизим дея таъриф берган.[11] Демакки корхоналардаги юқори бўғин

вакиллари ҳисобланган раҳбарлар мураккаб тизим сифатида юқорида санаб ўтилган сифат фазилатларига эга бўлиши лозим.

Абу Наср Фаробий раҳбар лавозимига танланадиган шахсларни эга бўлиши керак бўлган фазилатларни иккига бўлган:

1. Шахсда ёшлигидан шаклланган, аввал-бошданоқ қобилиятга айланиб, унинг фаолиятини моҳиятини ташкил этадиган табиий 12 фазилат.

2. Ҳосил қилинадиган 6 та фазилат бўлиб, бўлажак раҳбар ҳар қандай шароитда уларга риоя этишга ўзини мажбур қила оладиган ҳусусиятлар ҳисобланади[12].

Фаробийнинг фикрича, раҳбарнинг 18 та ижобий фазилатга эга бўлиши адолатли бошқарув тизими барпо этишда муҳим роль ўйнайди. Бироқ раҳбарларда бу фазилатларнинг ҳаммаси ҳам мужассам бўлмаслиги мумкин ва айти шунинг учун ҳам гуруҳлашган бошқарувга –раҳбариятга эҳтиёж туғилади [13].

3-жадвал

А. Н. Фаробий ва Ф. Тейлорнинг давлатни бошқаришдаги қиёсий таҳлили [14]

№	Фаробийнинг раҳбарликка номзодларни баҳолаш мезонлари	Тейлорнинг раҳбарликка номзодларни баҳолаш мезонлари
1	Тўрт мучаси соғ-саломат бўлиши керак	ақл-заковатга
2	Нозик фаросатли бўлиши, суҳбатдошини сўзларини тез илғаб олиши, умумий аҳволи қандайлигини тўла тасаввур қила олиши керак	маълум маълумотга
3	Кўрган, идрок этган, эшитган нарсаларини хотирасида барча тафсилотлари билан тўла сақлаши керак	иш тажрибасига
4	Зеҳни ўткир бўлиши, ҳар қандай нарсанинг барча аломатлари нимани англатишини билувчи бўлиши лозим	одобга
5	Илм ўрганишда машаққатлардан қочмаслиги	ғайратга
6	Нафси тўқ бўлиши(ҳар соҳада)	зийракликка
7	Ўз қадрини билувчи, олий ҳиммат бўлиш	халолликка
8	Бу дунё молини кетидан қувмайдиган бўлиши	тўғри фикр юритишга
9	Адолатпарвар бўлиб, ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасасиз бўлиши керак	яхши саломатликка
10	Ўзи зарур деб билган чораларни амалга оширишда қатъиятли, саботли бўлиши лозим	

Фаробийнинг таъкидлашича юқоридаги фазилатлардан олтитаси ва бештаси камол топганида ҳам, у ақл заковатда беназирлиги туфайли фозиллар шахрига раҳбарлик қилади. Аввалги имом ўрнига келган кейинги раҳбарда ҳам юқоридаги айтилган хислатлар-фазилатлар ёшлиқдан шаклланган бўлиши лозим. Ана шунда бу кейинги имомда яна 6 та фазилат ҳосил қилиниши зарур. Тейлор бу сифатларнинг барчасига эга бўлган кишини топиш жуда мушкул эканлигини айтган. Кўпчилик фақат учта сифатга эга бўлади- улар оддий иш ҳақи тўланадиган ишга олиниши мумкин. Бу сифатларнинг тўрттасига эга бўлган киши нисбатан кўп ҳақ тўланадиган ишга олиниши

керак. Бешта сифатни ўзида жам этган кишини топиш анча мушкул, олти, етти, саккиз сифатга эга кишини топиб бўлмайди. Агар юқорида санаб ўтилган тўққиз сифатга эга бўлган киши топилса, уни уста лавозимига эмас, бошқарувчи лавозимига қабул қилиш лозим.

Хулоса ва таклифлар

Бошқарув қарорларини қабул қилиш мезонларининг ҳар бири ўта муҳим ҳисобланади ва раҳбар бунда санаб ўтилган мезонларни ҳар биридан оптимал даражада фойдалана олиши даркор. Юқоридаги назарий маълумотлар асосида қўйдагиларни амалиётга татбиқ қилиш учун таклифлар ишлаб чиқдик:

1. Авваламбор раҳбар кучли билимга эга бўлиши, ҳозирги рақамли иқтисодиёт ва ахборот технологиялари ривожланган давр билан мос тарзда замонавий фикрлаши, уни корхонасини ривожланишига катта ҳисса қўшади.

2. Қарор қабул қилишда боболаримиз ва ҳозирги замонавий менежмент олимлари олға сурган кўпчиликни фикрини инобатга олган ҳолда қабул қилган қарорлари, айниқса ҳодимларни самарали тинглаш бошқарувда ўз самарасини беради.

3. Қарор қабул қилишда жавобгарлик, масъулиятни раҳбар ўз бўйнига ола билишлиги, уни корхона ходимлари орасида мартабасини ошириш ва унга ишонч ортишига хизмат қилади.

4. Қарор қабул қилиш жараёнида ҳодимнинг шахсий фазилат ёки ҳусусиятини инобатга олиш, ҳодимлар билан тез тил топиша олишга олиб келади.

5. Ҳатто тезкорлик шароитида ҳам тўғри қарор қабул қилиш учун, аввало раҳбар ўз тамойилларига эга бўлиш даркори, қисқа вақтда ҳам қарорнинг муқобилини танлай олиши даркор. Илмийлик тамойилини ўзида жо қила олган раҳбарнинг онги остида етарлича маълумотлар бўлишлиги керак. Албатта етакчи раҳбарларнинг ҳаёти шуни кўрсатадики, улар аксарият вақтини китоб ўқишга бағишлайди.

6. Қарор қабул қилиш жараёнида раҳбарларда ижодий ёндашувнинг мавжуд бўлиши, қарор қабул қилиш жараёнига инновацион ёндашув даркор. Ҳар қандай кўникмани шакллантириш мумкин бўлганидек, креатив фикрлаш кўникмасини ҳам раҳбар ўзида шакллантириши даркор.

7. Жамоавий руҳда қабул қилинган қарорлар корхона бошқарув босқичлари орасида низоларнинг чиқишини камайтиради.

8. Оптимал қабул қилинган қарор корхонанинг иқтисодий ҳолатини барқарорлаштиради, чунки қарорларни оптималлаштириш бу кам харажат эвазига кўп фойда олишни назарда тутди. Зеро иқтисодиётнинг энг асосий қонуни бўлган чекланган ресурслар шароитида чексиз эҳтиёжларимизни самарали қондириш аввало раҳбарнинг оқилона қабул қилган қарори орқали белгиланади. Оқилона қарор корхонанинг минглаб ишчилари тақдирини белгилаб, улар орқали билвосита уларнинг оилаларида турмуш фаровонлигини оширади. Оптималлашган қарорлар корхонада бирдамлик руҳини кучайтириб, ишчилар орасида корхонага ишончни юксалтиради.

Ҳар қандай бошқарув қарорлари камҳаржлик, сифатлилиқ, самарадорлилиқ, кам таваккаллилик, юқори нафлилиқ каби мезонларга жавоб берар экан, албатта унинг ижроси ёки амалиётга тадбиғи доирасида юқори натижа кўрсатишига ишончимиз комил.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Мирзиёев Ш.М. “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб интизом ва шахсий жавобгарлик-ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак” Т.: “Ўзбекистон”-2017. 20-бет.
2. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. “Менежмент” Т.: “Ўқитувчи”-2001, 5-б.
3. Умарова Н., Ислombeков У. Сиёсий технологиялар: ўқув қўлланма-Т.: Академия 2007.
4. Мирзиёев Ш.М. “Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз” ” Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимида киришиш тантанали маросимида бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи Тошкент-“Ўзбекистон” -2016, 11-бет, 20-бет.
5. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. “Современный менежмент (в схемах)” опорный конспект Киев -2003,70-бет.
6. Хавроничев В.И. Принятие управленческих решений как основа менежмента “Вестник Гхереповецкого государственного университета” 1/2010, 24-ст
7. А. Худойназаров Тизимли таҳлил асослари Дарслик Тошкент-2016,12-б
8. Йўлдашев Н.К., Заҳидов Г.Е. “Менежмент” “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти” Тошкент 2018, 23-бет.
9. Мирзиёев Ш.М. “Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз” Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимида киришиш тантанали маросимида бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи Тошкент-“Ўзбекистон” -2016, 11-бет.
10. Фозил одамлар шаҳри Абу Наср Форобий: 2-нашр.-Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2012
11. Мадалиев А.А. Иқтисодоётни бошқаришда инсон омилини фаоллаштиришнинг ташкилий-иқтисодий механизмидан фойдаланишни такомиллаштириш мавзусидаги иқтисод фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати, Тошкент-2017, 11-б
12. Абу Наср Форобий.Фозил одамлар шаҳри.-Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти,1993. 159-б
13. Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри.-Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти,1993. 161-б.