

TASHKILIIY O'ZGARISHLAR VA QARORLAR

Niyatov Navruzbek Zarifovich

SamISI, “Menejment” kafedrası assistenti

e-mail: niyatovnavruzbek@gmail.com

Uzoqov Sohob Roziq o'g'li

SamISI, 3-kurs Menejment talabasi

Annostatsiya: Ushbu maqola biznesda qaror qabul qilish fanida “Tashkiliy o‘zgarishlar va qarorlar” mavzusi tashkilotlarning ichki va tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashish jarayonlarini va bu jarayonlarda rahbarlar qarorlarining rolini o‘rganadi. Samarali o‘zgarishlarni boshqarish (OCM) orqali qaror huquqlarini aniq belgilash, xodimlar qarshiligini bartaraf etish, resurslarni to‘g‘ri taqsimlash va strategik maqsadlarga erishish mumkin. Lewin, Kotter va ADKAR kabi modellar yordamida o‘zgarishlarni rejalashtirish, amalga oshirish va mustahkamlash jarayonlari tahlil qilinadi.

Kalit so‘zlar: Tashkiliy o‘zgarishlar, qaror qabul qilish, o‘zgarishlarni boshqarish (OCM), qaror huquqlari, Lewin modeli, Kotter modeli, ADKAR modeli, qarshilik, strategik qarorlar, resurs taqsimoti.

Аннотация: Данная статья в рамках дисциплины «Принятие решений в бизнесе» рассматривает тему «Организационные изменения и решения», изучая процессы адаптации организаций к изменениям во внутренней и внешней среде, а также роль управленческих решений в этих процессах. Эффективное управление изменениями (OCM) позволяет четко определить права принятия решений, преодолеть сопротивление сотрудников, правильно распределить ресурсы и достичь стратегических целей. С помощью моделей Левина, Коттера и ADKAR анализируются процессы планирования, реализации и закрепления изменений.

Ключевые слова: Организационные изменения, принятие решений, управление изменениями (ОСМ), права на принятие решений, модель Льюина, модель Коттера, модель ADKAR, сопротивление, стратегические решения, распределение ресурсов.

Annotation: This article, within the field of business decision-making, examines the topic “Organizational Changes and Decisions,” focusing on how organizations adapt to changes in their internal and external environments, as well as the role of managerial decisions in these processes. Effective change management (OCM) enables clear definition of decision rights, overcoming employee resistance, proper allocation of resources, and achievement of strategic goals. The processes of planning, implementing, and sustaining change are analyzed using models such as Lewin, Kotter, and ADKAR.

Keywords: Organizational change, decision-making, change management (OCM), decision rights, Lewin model, Kotter model, ADKAR model, resistance, strategic decisions, resource allocation.

Kirish qism. Tashkiliy o‘zgarishlar — bu tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun uning strukturasi, jarayonlarini, madaniyatini yoki texnologiyalarini o‘zgartirish jarayoni. U ichki (masalan, yangi tizimlar joriy etish) yoki tashqi (bozor o‘zgarishlari, raqobat) sabablarga ko‘ra yuzaga keladi. Qaror qabul qilish esa bu o‘zgarishlarning markazida turadi: rahbarlar qaysi o‘zgarish kerakligini, qanday amalga oshirilishini va qanday resurslar ajratilishini hal qiladi. Samarali qaror qabul qilishsiz o‘zgarishlar muvaffaqiyatsiz bo‘ladi — xodimlar qarshiligi kuchayadi, resurslar behuda sarflanadi va natijada tashkilot raqobatbardoshligini yo‘qotadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, yuqori darajadagi tashkiliy yetuklik (aniq qaror huquqlari bilan) daromad o‘shirishini 23% ga oshiradi va innovatsiyalarni 3 baravar tezlashtiradi.

Asosiy qism: Tashkiliy o‘zgarishlar ikki turga bo‘linadi: moslashuvchan (adaptive) — kichik, bosqichma-bosqich o‘zgarishlar (yangi dastur o‘qitish, jarayonlarni soddalashtirish) va transformatsion — katta miqyosli o‘zgarishlar (kompaniya strukturasi qayta tashkil etish, yangi bozorga chiqish). Qaror qabul qilish bilan bog‘liqligi shundaki, rahbarlarning to‘g‘ri qarorlari o‘zgarish jarayonini muvaffaqiyatli qiladi, noto‘g‘ri qarorlar esa qarshilik, resurs yetishmasligi va ishonchsizlikka olib keladi. Lewin modeli (1951 yil) o‘zgarishni uch bosqichda ko‘rib chiqadi: birinchi bosqich — “eritish” (unfreeze), ya’ni mavjud holatni muzdan chiqarish va o‘zgarish zarurligini tan olish; ikkinchi bosqich — “o‘zgartirish” (change), yangi usullar, xatti-harakatlar va jarayonlarni joriy etish; uchinchi bosqich — “muzlatish” (refreeze), yangi holatni mustahkamlash va barqarorlashtirish. Rahbarlarning qarorlari o‘zgarishga to‘sqinlik qilishi mumkin: ish hajmini kam baholash, xodimlar quvvatini ortiqcha baholash yoki shaxsiy manfaatlarni yashirish. Natijada tashabbuslar bir-biriga zid keladi, resurslar yetishmaydi va ishonchsizlik paydo bo‘ladi. Muvaffaqiyatli qaror qabul qilishda RACI matritsasi (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) yordam beradi — kim qaror qabul qilishini aniq belgilaydi. O‘zbekiston korxonalarida ham qaror qabul qilish usullari (intuitiv, tahliliy, kollektiv) tashkiliy o‘zgarishlarda muhim o‘rin tutadi.

Xulosa va takliflar: Tashkiliy o‘zgarishlar va qarorlar bir-biriga chambarchas bog‘liq: to‘g‘ri qarorlar o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishning kalitidir. Natijada xodimlar ishtiroki oshadi, samaradorlik yuqori bo‘ladi va tashkilot barqaror rivojlanadi. Prosci tadqiqotlariga ko‘ra, yaxshi o‘zgarishlarni boshqarish loyihalarni muddat va byudjetdan oshirmasdan 65–88% ga muvaffaqiyatli yakunlash imkonini beradi.

Takliflar: 1) Har qanday o‘zgarishdan oldin Lewin yoki Kotter modelidan foydalanishingiz mumkin — bosqichma-bosqich reja tuzing; 2) qaror

ilmiy –amaliy anjuman

huquqlarini aniq belgilang (RACI) va ularni xodimlarga ochiq e’lon qiling;3)xodimlarni jarayonga jalb qiling, ularning fikrini tinglang;4)kichik g’alabalarni nishonlang va natijalarni doimiy kuzatib boring;5)O’zbekiston korxonalarida qaror qabul qilishni raqamli vositalar (ma’lumotlar tahlili) bilan boyiting.

Foydalanilgan adabiyotlar ro’yxati

1. Кулаичев А.П., Иванов И.И. Многомерные методы статистического анализа. —Санкт-Петербург: Питер, 2018. — 368 с.
2. Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. Multivariate Data Analysis. — 7th ed. — New Jersey: Pearson Education, 2019. — 734 p.
3. Johnson R.A., Wichern D.W. Applied Multivariate Statistical Analysis. — 6th ed. — New Jersey: Prentice Hall, 2018. — 773 p.
4. Tabachnick B.G., Fidell L.S. Using Multivariate Statistics. — 6th ed. — Boston: Pearson, 2018. — 983 p.

Axborot manbalari

1. <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
2. <https://hbr.org/2021/04/how-leaders-get-in-the-way-of-organizational-change>