

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI
HUZURIDAGI DAVLAT VA JAMIYAT QURILISHI AKA-
DEMIYASI
O‘ZBEKISTON FAYLASUFLARI MILLIY JAMIYATI**

TO‘LQIN ALIMARDONOV

**RAHBARNING AXLOQIY
QIYOFASI**

**“O‘ZBEKISTON FAYLASUFLARI
MILLIY JAMIYATI” NASHRIYOTI**

TOSHKENT - 2010

65.050.2
A50

**T.Alimardonov. Rahbarning axloqiy qiyofasi. – T.: «O‘zbekiston
faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2010**

BBK 65.050.2
UDK: 1744 (075)

Mazkur risola rahbar axloqi, uning boshqaruv tizimiga ta’siri, turli sohalarni idora qilishda axloqiy munosabatlarning o‘rni, ularning mohiyati, tarixi, ijtimoiy ahamiyati, individual va umumiy ko‘rinishlari, belgilari hamda qonuniyatlari, texnologiyalari va mexanizmlari kabi masalalarga bag‘ishlangan. Unda rahbarga xos individual va umumiy axloq me’yorlari, axloqiy mentalitet, rahbarning axloqiy imidji, shuningdek, boshqaruv axloqining amaliy va nazariy muammolari, uning tadqiqot obyektlari, ularni tadqiq etish bo‘yicha mavjud vazifalar yuzasidan tinglovchilarning bilim va malakasini oshirish ko‘zda tutiladi.

Mas’ul muharrir: f.f.d, prof. Q.Nazarov

Taqrizchilar: s.f.d, prof. I.Ergashev, s.f.d. F.Ravshanov, f.f.n,
dos. Sh.Rizayev

Ushbu risola O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi xuzuridagi Fan va texnologiyalarni rivojlantirish qo‘mitasining BV-F8-071 “Jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh qilish jarayonida milliy g‘oyani rahbar kadrlar ongiga singdirishda etnik va umumbashariy qadriyatlar uyg‘unligining ilmiy-nazariy asoslari” hamda ITD-3-049-“Tafakkur yangilanishi va islohotlar izchilligini ta’minlashda ma’naviy mezonlarning ahamiyatini o‘rganish” mavzusidagi loyihalar borasida tayyorlangan.

MUNDARIJA

KIRISH	3
Rahbar axloqini o‘rganishning maqsad va vazifalari.....	7
.....	24
Rahbar qiyofasining ijtimoiy-huquqiy mezonlari.....	56
Rahbar va xodim munosabatining axloqiy me‘yorlari.....	79
XULOSA	103
Adabiyotlar ro‘yxati	110

poklanishi, isloiotlarning taqdiri, xalqimizning farovonligi birinchi navbatdarahbarkadrlarning malakasiga, fidoyiligiga, yurtparvarligi va imyonu e'tiqodiga bojliq.

I.A.Karimov

KIRISH

Rahbar shaxs axloqini shakllantirish va takomillashtirish masalasi insoniyat tarixidagi azaliy muammolardan biri hisoblanadi. Bugungi kun muammolarini hal qilishga intilish Rahbarshunoslik va uning tarkibiy qismi bo'lgan rahbaraxloqi masalalarini ilmiy va amaliy jihatdan chuqur o'rganishni talab etmoqda.

Bugungi kundarahbarshaxsning jamiyat rivojidagi o'rni va roli, uning zimmasidagi vazifa va mas'uliyati ko'lamini o'z mazmun-mohiyatiga ko'ra yanada kengaytmoqda. Bu esa yetuk rahbarshaxslarni tarbiyalashga oid axloqiy tamoyillarini davr talablariga muvofiqlashtirish, milliy va umuminsoniy qadriyatlar asosida takomillashtirish masalalarini yanada dolzarblashtirmoqda.

Mamlakatimizda siyosiy boshqaruv va uni tashkil etish, davlat boshqaruvi, davlat xizmati tizimlarining shakllanishi juda uzoq davrlarga borib taqaladi. Zero Prezidentimiz I.A.Karimov ta'kidlaganidek, azal-azaldan "Jarb individualizmidan"¹ farqli ravishda "O'rta Osiyo sharoitida jamoa bo'lib yashash tuyjusi joyat muhim ahamiyat kasb etadi... xalqimizning turmush va tafakkur tarziga nazar tashlaydigan bo'lsak, boshqalarga hech o'xshamaydigan, ming yillar davomida shakllangan, nafaqat o'zaro muomala, balki iyyotimizning uzviy bir qismi sifatida namoyon bo'ladigan bir qator o'ziga xos xususiyatlarni ko'ramiz"². Shuning uchun ham O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov mustaqilligimizning ilk davrlaridanoq rahbaraxloqi, mas'uliyati masalalariga alohida e'tibor berib kelmoqda. Jumladan, yurtboshimiz ta'kidlaganidek: "Bugun isloiotlarning qay darajada amalga oshishi Rahbarlarning dunyoqarashiga, ijalol va pok, tadbirkor va tashabbuskor bo'lishiga bojliq... Rahbarlik — lavozim, mansab emas, avvalo, odamlarga xizmat qilish mas'uliyati ekanini barcha to'jri tushunib olmoji zarur"³. Aslida masalaning axloqiy mohiyati ham ushbu muloiyazada o'z ifodasini topgan. Rahbarshunoslik fanlarida shunday muammolar borki, ularning ilmiy-amaliy yechimini topish va amalga tatbiq etish muhim masalalardan hisoblanadi.

Yurtimiz tarixidarahbaraxloqiga bevosita yoki bilvosita aloqador bo'lgan minglab asarlar yaratilgan. Tarixiy manbalarni o'rganish shuni ko'rsatadiki, ajdodlarimiz boshqaruv axloqi tamoyillarini ijar tomonlama o'rganishga va olingan natijalarni amaliy iyyotga tatbiq etishga ijarakat qilganlar. Mazkur asarlarda turli kasb egalariga tavsiya etiladigan axloq me'yorlarining yoritilishini ko'rish

¹ Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat — yengilmas kuch. —T.: Ma'naviyat, 2008. —B. 10-11.

² O'sha manba. —B. 7-8.

³ Karimov I.A. Bizdan ozod va obod Vatan eolsin. 2-jild. — T.: "O'zbekiston", 1996. — B.380.

mumkinki, ularning kasbiy, milliy, madaniy, ma'rifiy axloqiy an'analarga aylanishida mamlakatimizda yashab o'tgan ulamolar, fuzalolar, davlat arboblari, ijodkorlar, din arboblarning o'rni katta bo'lgan. Shuning uchun iam Prezidentimiz I.A.Karimov bu an'analarning xalqimiz iayotiga singib ketganligini e'tiborda tutib, kuchli jamiyat barpo etishimizda "rivojlangan mamlakatlarning ko'p asrlik tajribasiga, shuningdek, O'zbekiston xalqining milliy, tarixiy merosi, turmush tarzi, an'analari va ruiiyati xususiyatlariga tayanish lozim"⁴, deb ta'kidlagan edi.

Rivojlangan mamlakatlar ushbu muammoga oid o'z ilmiy ta'limotlari va amaliy ifodasiga ega. Umuman esa, bu muammolar fan uchun yangilik emas. Ayrim davlatlarda o'z rivojlanish istiqbollari va milliy-ma'naviy xususiyatlaridan kelib chiqib, mazkur masalalarning yechimlarini shakllantirish, unga amal qilish tartiblarini ishlab chiqish ustida ishlar olib borilgan. Masalan, AQSHda 1978-yilda "Iukumat etikasi iaqida" Qonun qabul qilingan bo'lsa, 1989-yilga kelib esa "Odob-axloq me'yorlarini isloi qilish iaqida"gi Qonun kuchga kirgan. 1990-yilning oktyabrida 1989-yildagi Qonun AQSH Prezidentining "Mansabdor shaxslar va davlat apparati xizmatchilarining xulq-atvori etikasi tamoyillari" Farmoni bilan mustaikamlangan. Shuningdek, AQSHdarahbarkadrlarni isloi qilish jarayonida "1978-yilgi iukumat etikasi" bo'yicha Qo'mita tashkil etilgan. Fransiyada esa 1991-yildan boshlabrahbarkadrlar odob-axloqi qoidalariga⁵ amal qilishga doir qonunlarga doimiy ravishda amal qilib kelinmoqda. Buyuk Britaniya parlamentining Jamoalar palatasida axloq andozalari bo'yicha maxsus parlament iay'ati tuzilgan². Bunday misollarni jaion xalqlari tajribasidan ko'plab keltirish mumkin.

Demak,rahbarfaoliyati nafaqat Rahbarni, balki jamiyat fuqarolarini iam axloqiy normalar asosida birlashtirish, yagona maqsad sari safarbar etishga qaratiladi. Shuning uchun iam asrlar silsilasida vatanga xizmat qilish, adolatlilik, fidoyilik, insonparvarlik kabi axloqiy fazilatlargarahbarfaoliyatining yetakchi mezonlari, davlatchilikni mustaikamlash, uning rivojlanishini ta'minlash omillari sifatida qaraladi.rahbaraxloqining jamiyat tafakkuri shakllanishi, inson qalbidagi adolat, tinchlik, ozodlik, poklik kabi ko'plab tuyjularning umumxalq tuyjulariga, madaniyatiga aylanishidagi o'rniga katta aiamiyat beriladi.

Mazkur risolarahbaraxloqi va uning faoliyatini samarali tashkil etishda axloqning tutgan o'rni masalasini yoritishga bajishlangan.

⁴ Karimov I.A. Milliy istielol, ictisod, siyosat, mafkura. T.1.–T.: O'zbekiston, 1996. –B. 276.

⁵ Masharipov I.B. Ma'naviy omillarning raibar kadrlar kasbiy madaniyatini shakllantirishdagi o'rni. Siyosiy fanlar nomzodi ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. Toshkent — 2009, -B.17.

I

.RAHBAR AXLOQINI O‘RGANISHNING METODOLOGIK ASOSLARI

1.1.rahbar axloqini o‘rganish predmeti, maqsad va vazifalari

Dunyoda turli kasblar mavjud va ular muayyan soialar va tarmoqlarga ajratilgan iolda boshqariladi, nazorat qilinadi. Aytish joizki, iar bir kasb va u birlaktrilgan boshqaruv tarmoji yoki soiasining o‘ziga xos madaniy-axloqiy an‘analari mavjud. Lekin bugungi iayot tajribasi ianuzga qadar ko‘plab soialar qatorida boshqaruvda iam axloqning me‘yoriy yoki qonuniy talablari ishlab chiqilmaganligini ko‘rsatadi. Chunki iech bir lujatda “boshqaruv axloqi kodeksi” yoki “me‘yori” tushunchasiga duch kelinmaydi, vaiolanki, shifokorlar axloqi, pedagogik axloq, iuquqshunos axloqi, iarbiylar, bankirlar, siyosatchilar va boshqalar axloqi iaqida fikrlar juda ko‘p bildiriladi. Buni ilm-fanda aloiida o‘rganish kerakmi yo‘qmi degan masalaning o‘zi iozircha munozarali. Bu o‘rinda Q.Nazarov tomonidan bildirilgan quyidagi fikr maqsadga muvofiqdir: “... u yoki bu fan soiasi iaqida fikr yuritilganida, uning vujudga kelishida qaysi mamlakat yoki iudud muiim rol o‘ynaganligi yoiud fanning nomi jalatiroq eshitalishi asosiy mezon sifatida qaralmasligi lozim... Balki masala ana shu fanning aiarniyati, zamona talablariga javob berishi, davrning muammolarini yechishda biror-bir soiada qo‘l kelishi, jamiyatga foydasi tegishi to‘jrisida”⁶ bo‘lishi zarur.

Jaion ilmiy olamidarahbarfaoliyati bilan bojliq muammolar “Etika” fani doirasida o‘rganib kelinmoqda. Etika — bu axloqiy ta’limot. Uning asosiy kategoriyalari “ezgulik,” “yaxshilik,” “adolat”, “vijdon” “burch” va iokazolardir. Etika odat, ko‘nikma, insonning u yoki bu xatti-iarakatlari, eng yaxshi odat turlarini o‘rgatadi, tavsiiyalar beradi. Bugungi kunda “Etika” maxsus fan sifatida filosofiyadan ajralib chiqdi, ammo uning predmeti axloq (axloqiy qadriyatlar) iisoblanadi⁷.

Boshqaruv xizmati va umuman,rahbarfaoliyatini baiolashda axloq masalalari juda muiim aiarniyatga ega. Shunga ko‘ra bu masalada axloqning nima sababdan va qay tarzda bunchalik muiim o‘rin egallashini anglash uchun “axloq-odob” tushunchasining moiiyati va xususiyatlari iaqida qisqacha to‘xtalib o‘tish lozim. Amalda ko‘pincha “axloq” so‘zi “odob” tushunchasi bilan birgalikda qo‘llanadi. Ta’kidlash joizki, o‘z ma’nosiga ko‘ra “axloq” va “odob” tushunchalari sinonimdir, ammo bu tushunchalarni ajratuvchi nuqtayi nazarlar iam mavjud. Shu kabi “etika” tushunchasi axloqiy muammolar doirasida tez-tez uchrab turadi. Odob-axloq obyektini falsafiy o‘rganish etikani shu fanning tarkibiy qismiga aylantirgan. Aynan etikada axloq fenomenining umumiy ta’rifi berilgan, uning toifalari asoslanib, me‘yorlari tavsiflangan. Bular quyidagilar:

-ijtimoiy onging maxsus shakli va munosabatlar turi;

⁶ Nazarov E. Aksiologiya — cadriyatlar falsafasi. –T.: Ma’naviyat, 1998. –B.4.

⁷ Blyum M.A., Gerasimov B.I., Molotkova N.V. Etika delovyx otnosheniy: uchebnoye posobiye — M.: FORUM, 2009. — 5 s.

-shaxs yoki insonlar jamoasining yaxshilik va yomonlik, burch va vijdon, iayotdagi maqsad va intilishlar, manfaatlar va iokazolar to'jrisidagi bir xil qarashlari;

-ijtimoiy munosabatlar turi sifatida jamiyatda obyektiv ravishda mavjud bo'lgan aloqalarni o'z ichiga olgan qarashlar tizimi;

-ijtimoiy aloqalarda aniq axloqiy tamoyillar, me'yorlar, jamoatchilik fikri, an'analar, urf-odatlar, ko'nikmalarga asoslanish.

Rahbar etikasi tushunchasining ilmiy doiralarda turlicha atamalar, ilmiy tushunchalar bilan ishlatish tajribasi mavjud. Masalan, jarbda yoki ruslarda "etika rukovoditelya", "eticheskoye otnosheniye rukovoditelya", "moralnye osnovy upravleniya i rukovoditelya" degan tushunchalar ishlatiladi. Bu tushunchalarning o'ziga xos xususiyatlari bo'lsada, mazmun-moiyyati va maqsad-muddaosi bir xil. Moral — axloq, npravstvennost — axloqiylik, etika — odob tushunchalarini beradi. Masalan, etika axloqdan farqli o'laroq mas'uliyat yuklamaydi. U yoki bu iolatda inson o'zini qanday tutishi to'jrisida tavsiya beradi. Etika konkret vaziyat va iolatga qaratilgan bo'lsa, axloq umumiy ko'rinish kasb etadi.

Axloq — bu insonning amal qilishi lozim bo'lgan normalar tartibi, munosabatlarning ijtimoiy shakli. Axloq — odamlar rioya etishi lozim bo'lgan insonparvarlik joyalarining ideal ifodasi. Axloq odamlarni birlashtirishga, jiplashtirishga, jamiyatda barqaror va adolatli munosabatlarni ta'minlashga qaratilgan qadriyatlarda namoyon bo'ladi⁸.

Kundalik turmushda inson boshqa odamlar bilan turli darajadagi munosabatlarga duch keladi va u ma'lum qadriyatlarga asoslanib xatti-iarokat qiladi. Jamiyat iam ana shunday zaruriy munosabatlardan tashkil topgan. Bu eitiyoj axloqiy normalar negizida tartibga solinadi. Inson nafaqat doimiy takomillashib, rivojlanib borishga, balki tafakkur egasi sifatida yaxshini yomondan ajratuvchi axloqiy mavjudot iam. Shuning uchun axloq insonning shaxsiy qadriyatiga aylanganda, uning aniq faoliyati va xatti-iarokatlariga ko'chib o'tganda real yo'naltiruvchi kuchga, burchga aylanadi. Mazkur munosabatlarsiz axloqning mavjudligini ta'minlab bo'lmaydi⁹. Aynan shu xususiyatlar axloqning jamiyatda bir xil qoidalar asosida yashayotgan turli manfaatli munosabatlarni tartibga soluvchi ijtimoiy funksiyasini ifoda qiladi.

Ammo masalaning muammoli jiiati shundaki, axloq iar doim iam real ijtimoiy iayot talablariga, ayni paytda odamlarning iam kundalik xatti-iarokatlariga mos kelavermaydi. Mazkur qarama-qarshilik va ziddiyatli munosabatlar zamirida inson xatti-iarokatlarining moiyyati yashiringan. Bir tomondan, inson jamiyatda axloqiy normalar asosida yashashga intiladi va ikkinchi tomondan ko'p iollarda axloqiy normalar buzilishiga olib keladigan sharoitda o'z eitiyojlarini qondirishni istaydi. Ideal joyalar va amaliy iayot talablari o'rtasidagi ichki ixtiloflar iayotning turli soialarida doimo mavjud bo'ladi. U ko'proq bevosita ishchi muloqotlar

⁸ Chernoskutov V.Ye, Parfyonova I.Yu, Stupak I.M. Etika delovyx otnosheniy. Novosibirsk: Izd-vo SibAGS, 2008.— 9 s.

⁹ Omelchenko N.A. Etika i kultura upravleniya v sisteme gosdarstvennoy vlasti i gosslujby: ucheb. posobiye. M.: GUU, 2006. — 45 s.

mobaynida namoyon bo'ladi. Chunki muloqot davrida shaxs ijtimoiylashuvi va o'z-o'zini ifoda qilish jarayoni kechadi.

Muloqotlar turli ko'rinishda amalga oshiriladi. Ular shaxslararo, ijtimoiy, ommaviy, kasbiy, ishchi varahbarxodimlar o'rtasidagi va yana boshqa ko'plab xilma-xil muloqotlardan tashkil topadi. Uning asosiy vazifasi iamkorlik faoliyatini tashkil etish, shaxsiy munosabatlarni shakllantirish va rivojlantirish, odamlarning bir-birlarini o'rganishdan iborat. Tadqiqotimiz mavzusi Rahbar-xodimlarning ishchi muloqotlarida axloqiy munosabatlarni tashkil etish masalalariga qaratiladi. Ishchi muloqotining xususiyati shundan iboratki, u ma'lum bir tur va soia faoliyati nuqtayi nazaridan kelib chiqadi. Rasmiy munosabatlar esa muloqotning yoki xatti-iarakatlarning ma'lum norma va standartlar asosida tashkil etish eitiyojini tujdiradi. Aniqroji,rahbarva xodim axloqiy normalarsiz muloqotga kirisha olmaydi. Aynan ana shu nuqtada barcha birdek amal qilishi lozim bo'lgan munosabatlarning etik aloqalari vujudga keladi.

Iar birrahbaro'zi uchun muloqotning etik tartiblarini o'zlashtiradi, shaxsiy fazilatlari va tajribalari bilan boyitadi, manfaat iamda eitiyojlari doirasida undan foydalanadi. Muiimi, u o'z-o'zini baiolay olish, tashqaridan kuzatish, xatti-iarakatlarini muntazam ravishda tailil qilish, tanqidiy baio berish saloiiyatiga ega bo'lishi lozim. O'ziga baio bera olish qobiliyati shaxsning ichki intizomini mustaikamlaydi, maqsad-muddaolarining mantiqiyiligini belgilaydi, muloqot maqomini oshiradi, tujilishi mumkin bo'lgan ziddiyatlarni bartaraf qiladi, ixtiloflarning oldini oladi, murakkab vaziyatlar yechimini topadi, suibat mavzusini ijobiy o'zgartirishga erishadi. Natijada salbiy emotsialar qarshiligini to'suvchi sojлом ruiiy munosabat qaror topadi.

Mazkur etik normalarga amal qilish, zero, uning talablari axloqqa nisbatan nisbiy ko'rinish kasb qilsada, professional xizmat doirasida muvoffaqiyatga erishish garovi bo'lib xizmat qiladi.

Etik muloqotning turlari:

- boshqaruv etiketi
- diplomatik etiket
- iarbiy etiket
- umumfuqaroviy etiket
- ishchi etiketi¹⁰
- kasbiy etiket
- rahbaretiketi va i.k.

Shunday qilib,rahbarmadaniyati, boshqaruv madaniyati, rasmiy munosabatlar tartibi, jamoaning axloqiy normalari, joriy etilgan odob, xulqiy ixtiloflarni ial etish tartiblari, xodimlarning shaxsiy va meinat iuquqlari, ishdan tashqari shaxsiy munosabatlarning madaniy darajasirahbaraxloqini o'rganish obyektii isoblanadi.rahbaraxloqini o'rganuvchi predmetlar sirasiga falsafa, sotsiologiya, madaniyatshunoslik, psixologiya, politologiya kabi fanlar kiradi.

¹⁰ Blyum M.A., Gerasimov B.I., Molotkova N.V. Etika delovyx otnosheniy: uchebnoye posobiye — M.: FORUM, 2009. — 9 s.

Rahbar va xodim munosabatlarini tartibga solishda axloqning iuquq bilan bo'lgan iankorlik munosabatlari niioyatda muiim. Masala shundaki, axloqiy qadriyatlar qanchalik ustuvor bo'lmasin, iuquqsiz amalga oshmaydi. Iuquq jamiyatda turli axloqiy darajalar mavjud bo'lgan sharoitda munosabatlar tengligini ta'minlashga xizmat qiladi. Ayni paytda, iuquqiy normalar iam axloqiy norma talablariga javob bermasa, iuquq jamiyatda o'zaro munosabatlarni ta'minlashga xizmat qila olmaydi. Natijada, odamlar o'rtasidagi munosabatlarda ziddiyat va qarama-qarshiliklar vujudga keladi. Ammo shunga qaramasdan, axloq va iuquq o'rtasida aloiidalik xususiyatlari iam mavjud. Masalan, axloq normalari ijtimoiy ong va tafakkurda shakllanadi, iuquq esa yuridik aktlarda qayd etilgan, davlat organlari tomonidan belgilangan normalardan tashkil topadi. Iuquqiy normalarda munosabatlar va vaziyatlarga nisbatan davlatning aniq belgilangan irodasi ifodalanadi, axloqda bu munosabatlarni muiokama qilish ko'lami keng bo'ladi. Axloq fuqarolarning o'z majburiyat va burchlarini ongli ravishda, ijtimoiy aiamiyatini anglagan iolda vijdon amri bilan bajarish orqali ixtiyoriy tarzda amalga oshadi. Qonun esa fuqarolarni shu maqsadlar yo'lida majburlash kuchiga ega. Ammo jamiyat, shaxs, oila, xizmat, meinat faoliyati va boshqa keng doiradagi munosabatlarni iuquq emas, axloqiy normalar qamrab oladi. Axloqning o'ziga xos ajralib turadigan xususiyati iam uning umumiyligidadir. Shuning uchunrahbarfaoliyatini axloqiy normalar asosida tartibga solish va nazoratga olish saloiiyatli kadrlarning davlat va jamiyat boshqaruviga kelishi va ishlashi uchun mustaikam zamin yaratadi.

Rahbarlik faoliyati nafaqat ijtimoiy, iuquqiy va tashkiliy, balki jamiyatga, insonlarga ta'sir ko'rsatuvchi burch, majburiyat, mas'uliyat, sha'n, vijdon kabi axloqiy qadriyatlardan tashkil topadi.rahbardavlat va jamiyatning axloqiy yuzi, maqsad-muddaolarining ifodachisi. Jamiyat barqarorligi, davlatning ravnaqi va istiqboli Rahbarning nafaqat professional tayyorgarligiga, balki uning axloqiy sifatlari bilan bevosita bojliq jarayondir. Zero, fuqarolarrahbarfaoliyatiga qarab yo'nalish oladi, orzu-umidlari va kelajakka ishonch bojlaydi. Shunday qilib,rahbariuquqdan qochishi mumkin, lekin axloqiy norma talablaridan — ijtimoiy ko'zgu ifodasidan qochib keta olmaydi. Chunki iuquq dalillarga suyanadi, axloq esa ijtimoiy fikr amriga.

Rahbar faoliyati va uning mustaqil qaror qabul qilish kabi vazifalari moiiyatida ko'proq *subyektiv* munosabatlar yotadi. Chunki iar qanday Rahbar, avvalo, inson sifatida u yoki bu masala yuzasidan o'zining shaxsiy dunyoqarashi orqali ma'lum xulosalar chiqib, va ish faoliyatini tashkil etadi, ta'sir ko'rsatadi. Shunday ekan, Rahbarning adolatli qarorlar qabul qilishida, xalq farovonligi yo'lida fidoyiligida axloqiy sifatlarning ustuvorlik qilishi davlat va jamiyat uchun niioyatda katta aiamiyat kasb etadi. Mazkur dolzarb vazifalardan kelib chiqib, bugungi kundarahbarfaoliyatining, aniqroji, davlat xizmatchisining axloqiy tamoyillari tegishli normativ xujjatlarda o'z ifodasini topishi eitiyoji sezilib turibdi. Masalan, jaion tajribalarida kadrlar siyosati xizmat faoliyatining axloqiy normalari quyidagi tamoyillar asosida shakllantirib kelinmoqda:

1. *Davlat va jamiyatga xizmat ko'rsatish tamoyili.* Kadrlar faoliyatida va davlat xizmatida barcha xizmatchilarga qonun ijrosini ta'minlashga amal qilish majburiyatini yuklash muhim etikaviy tamoyil hisoblanadi. Barcha iuquqiy tizimlarda qonunlar axloqiy mazmun kasb etadi, iar bir qonun aktlarining axloqiy qiymatlari mavjud bo'ladi.

2. *Qonuniylik tamoyili.* Mazkur tamoyil Respublika Konstitutsiyasi va tegishli qonunlar ustuvorligini amalda ta'minlash mexanizmlarini tashkil etishni talab qiladi. rahbar uchun qonunni ijro etmaslik nafaqat qonuniy, balki jayriaxloqiy iodisadir. Afsuski, ijtmoyiy ta'limlar shuni ko'rsatmoqdaki, iali-iamon ayrim Rahbarlarning iuquqiy madaniyati niioyatda past. Bu esa qonunlarning qo'pol ravishda buzilishi, amaliyotda qonunlarga amal qilishda ikki xil yondashuvning vujudga kelishi, ayrim Rahbarlarning mas'uliyatsizligi, javobgarlikdan qochishi, iuquqiy savodsizligi kabi illatlarni yuzaga keltirmoqda.

3. *Gumanizm tamoyili.* Bu tamoyil rahbarinsonlarni iurmat qilish, ularga nisbatan bajrikeng bo'lish, uning iuquq va erkinligini iimoya etish, shaxs sha'ni va dailsizligiga rioya qilish va tan olinishini talab qiladi.

4. *Mas'uliyat tamoyili.* Rahbarlar zimmasiga kadrlar tanlash va boshqaruv borasida qarorlar qabul qilishda nafaqat yuridik, balki axloqiy mas'uliyat iam yuklanishi nazarda tutiladi. Iozircha bu vazifa Rahbarlarning vijdon amriga yuklangan. Agar tegishli nizomlar davlat xizmatchilari faoliyatiga kiritilsa, unga amal qilish darajasi oshadi. Ya'ni axloqiy normalarga amal qilib ishlash tartibi Rahbarlarning kundalik faoliyatiga aylanadi.

5. *Adolat tamoyili.* Ushbu tamoyil moiiyati fuqarolarning qonuniy manfaatlari va iuquqlarini iimoya etish, iokimiyat vakolatlarini me'yorida ishlatishni nazarda tutadi. Jamiyatning eng oliy axloqiy talabi — iokimiyat insonlarning adolatga bo'lgan talabini qondirishi bilan belgilanadi. rahbartomonidan sodir etilgan iar qanday adolatsizlik iokimiyatning nufuzini tushiradi. Bu tamoyil Rahbarlar tayinlashda ularning axloqiy fazilatlariga aloiida e'tibor qaratilishini talab qiladi.

6. *Layoqatlilik tamoyili.* U xizmatchilarning davlat tomonidan belgilangan tartib, norma va ko'rsatmalarni ixtiyoriy va ongli ravishda bajarishini nazarda tutadi. Davlatning obro'yini iar tomonlama oshirish, jamiyat va davlat institutlariga iurmat bilan munosabatda bo'lish, davlat xizmatida sadoqatli bo'lish kabi tamoyillarni talab qiladi. Shundan kelib chiqib, Rahbarlar barcha davlat organlari faoliyati, aioli, jamoat tashkilotlariga nisbatan layoqatlilikini namoyon qilishi nazarda tutiladi.

7. *Siyosiy xolislik tamoyili.* Ushbu tamoyil davlat xizmati va kadrlar faoliyati siyosatdan, iokimiyat uchun kurashlardan xoli bo'lishi kerakligini nazarda tutadi. Davlat xizmati tizimi siyosiy guruibozlikka yo'naltirilgan, mafkuraviy eitiroslarga tortilgan iolatlarga izn berilishi noo'rin va u davlat yaxlitligiga ziyon keltiradi. Iokimiyat aslida siyosiy tizim ifodasi bo'lsada, uni siyosiy kurashlar girdobiga tortish jamiyatning bo'linishiga olib keladi. Iokimiyat va uning tarmoqlari vazifasi qonunlar asosida siyosiy partiyalar kurashi va faoliyatini tashkil etishda amaliy

yordam ko'rsatish, ularga teng sharoit iamda imkoniyatlar yaratish, milliy manfaatlar ustuvorligini ta'minlanishini nazorat qilishdan iboratdir. Shu jihatdan iam, demokratik jamiyatda davlat apparatini siyosiy lashtirish mumkin emas. Ammo bu degani, iokimiyat siyosiy jarayonlarning kuzatuvchisi bo'lishi kerak degani emas. Davlat iokimiyati, Rahbarlar jamiyat taqdiri va uning barqaror rivoji uchun mas'uldirlar.

8. *Iaqqo'ylik va vijdonlilik tamoyili.* Mazkur tamoyil korrupsiya va byurokratizm illatlarini davlat xizmatida mutlaqo qabul qilib bo'lmaslikka asoslanadi. Davlat xizmatidagi korrupsiya iolatlari uning nufuzini tushiradi, iokimiyatning boshqaruv qudratini zaiflashtiradi, demokratik qadriyatlariga xavf tujdirib, fuqarolarda davlatga nisbatan ishonch tuyjularini so'ndiradi. Korrupsiya — bu tizimiy iolat, unga nisbatan nafaqat iuquqiy jihatdan kurashish, balki axloqiy normalar orqali qarshilik ko'rsatish lozim bo'ladi¹¹. Shunday qilib, davlat xizmati va kadrlar siyosatining tamoyillari axloqiy normalar majmui asosida tashkil etilgan faoliyat va munosabatlar iosilasi iisoblanadi.

Ko'rib chiqqanimizdek, axloqiy normalarrahbarzimmasiga boshqaruv tartiblarini mas'uliyat bilan ado etish majburiyatini yuklaydi. Bu majburiyat Rahbarlik faoliyatining adolatli tamoyillarga, xodimlarga nisbatan axloqiy munosabat, boshqaruvni amalga oshirishda tanlagan yondashuvlar, vosita va uslublarning ma'rifiy qo'llanishida namoyon bo'ladi.

Shunday qilib, Rahbarning qarorlar qabul qilish, ishni tashkil etish madaniyati, o'zini tutishi, jamoani boshqarishi, unga Rahbarlikni amalga oshirishga qaratilgan faoliyati muammoning ilmiy obykti bo'lib, uni o'rganishga qaratilgan fanlar muammoning predmeti iisoblanadi. Uning maqsad va vazifasirahbaraxloqining mezonlarini aniqlash, siyosiy va ijtimoiy jarayonlarga tatbiq etish uslublari to'jrisidagi fanning ilmiy tasnifini belgilashga qaratiladi.

Axloqiy munosabatlar nafaqat jamiyat va odamlarning, balki iokimiyat boshqaruvida Rahbarlar faoliyatidagi munosabatlar darajasini iam o'rganadi. Rahbarning faoliyati axloqiy normalar asosida tashkil etilishi davlat siyosatining izchilligi, isloiotlarning samaradorligi, jamiyat barcha aioli qatlamlarining teng va barqaror munosabatlarini ta'minlashga xizmat qiladi. Iokimiyat boshqaruvi munosabatlarida etikaviy tizimning joriy etilishi Rahbarning davlatga, jamiyatga, fuqarolarga nisbatan munosib (axloqiy) xatti-iarakatlarini belgilaydi. Ular o'rtasidagi tafovutni minimallashtiradi, mavjud ziddiyatlarni muvozanatda tutib, manfaatlarini uyjunlashtiradi.

Boshqaruvda axloq muammosi, ayniqsa, mustaqil taraqqiyot yo'lini tanlagan mamlakatlar uchun muiim va dolzarb vazifalar qatoriga kiradi. Zero, Sobiq sovet tuzumi davridagirahbarzimmasiga yuklangan vazifalar davlat manfaati va shu siyosiy tizim mafkurasi talablariga asoslanganligi bizga ma'lum. Ko'p yillik mafkuraviy munosabatlar ijtimoiy iayot tizimiga, ayniqsa, boshqaruv uslubiga singib ketgan. Buyruqbozlik, o'ta markazlashtirilgan ma'muriychilik, yakkaiukmronlik qilish, zujum o'tkazish, qurquv va tajavvuzda saqlab turish

¹¹ Cherepanov V.V. Osnovy gosudarstvennoy slujby i kadrovoy politiki. M.: YUNITI-DANA, Zakon i pravo, 2008. 511-512 s.

totalitar boshqaruvning mazmun-moiyatini tashkil qilgan. Boshqaruvda milliylik va umuminsoniy qadriyatlar, axloqiy munosabatlar totalitar mafkuraviy siyosatga zid iolat deb qaralgan. Aslida iam shunday bo'lgan. Faqat davlat manfaatini ustuvor bilgan boshqaruv siyosatida milliy qadriyatlarga o'rin qolmagan. rahbarijrochi-labbaychi, xodimlar esa manfaatni amalga oshiruvchi vositachilar iisoblangan. Iar qanday tashabbusga shu mafkura manfaati doirasida iarakat qilishga ruxsat berilgan.

Mustaqillik, O'zbekiston tanlagan yo'l — bozor iqtisodiga asoslangan demokratik taraqqiyot yo'li bugun boshqaruv va Rahbarlik masalalarini iam tubdan o'zgartirib yubordi. Bosh masala inson manfaati, uning erkinligi, milliy va umuminsoniy qadriyatlar ustuvorligini ta'minlash, xalq farovonligiga erishishga qaratilmoqda. Ayniqsa, xususiy mulkchilik turlarining xilma-xilligi, bozor munosabatlarining kengayib borishi, zamonaviy texnologiyalarning kirib kelishi, ishlab chiqarish munosabatlari, odamlar ongi va turmush darajasining o'zgarishi Rahbarlikning barcha bo'jinlarini yangicha, milliy va umuminsoniy qadriyatlar asosida tashkil etish, milliy manfaatlarni uyjunlashtirgan zamonaviy boshqaruv uslublarini joriy qilish iamda takomillashtirib borish zaruratini tujdirmoqda.

Shubiasiz, milliy davlatchilik boshqaruvini zamonaviy mamlakatlar qatorida shakllantirish, respublikada amalga oshirilayotgan isloiotlarga mos tarzda tashkil etish borasida sezilarli natijalarga erishildi, shu soia mutaxassisleri iam tayyorlanmoqda. Ushbu eitiyojlarga javob bera oladigan nazariy va amaliy vositalarni takomillashtirish iamda kundalik turmushga amaliy tamoyillarni joriy etish talab qilinadi. Shunday ekan, ishlarimizdagi muammolar nimalardan iborat, ularning ko'lami va umumiy jiiatlari nimalarda namoyon bo'ladi?

Birinchi muammo — bozor iqtisodiga asoslangan xususiy mulkchilik asoslarining mazmun-moiyatini, istiqbol maqsadlarini anglashda kechayotgan qiyinchiliklar bilan bojliq. Ular mulk taqsimoti, uni tasarruf qilish va boshqaruvini tashkil etish, o'rta qatlamning shakllanishi iamda uning mustaikam ijtimoiy kuchga aylanishi bilan bojliq masalalarda ko'zga tashlanadi.

Xususiy mulkchilik munosabatlari ma'muriychilik tabiatini qabul qila olmaydi. U erkinlik bilan oziqlanadi. Lekin bizning erkinlikni tartibga solish, nazorat qilish, undan samarali va umummanfaat yo'lida foydalanish, milliy rivojlanish va taraqqiyot yo'lidagi mas'ullik tuyjularining o'sishi kabi masalalarda, ma'rifiy iamda iuquqiy munosabatlarni tashkil etish darajasi bilan bojliq ayrim muammolarimiz mavjud. Albatta, bu masala milliy tafakkur yuksalishi bilan bojliq ma'lum bir davriy jarayon iam iisoblanadi. Ammo, shunga qaramay bozor iqtisodi va demokratik rivojlanish talablariga mos saloiyatli rahbarkadrlar zaiirasini yaratish, tanlash, tayyorlash va Rahbarlik lavozimlariga tavsiya qilish borasida yaxlit tizimni tashkil etish lozimdir.

Ikkinchi muammo — demokratik qadriyatlarni o'zida mujassamlashtirgan erkinlik, adolat, tenglik, mas'uliyat, intizom, fuqarolik pozitsiyasi, vatanparvarlik, sadoqat, milliy va umuminsoniy qadriyatlarni anglash va ijtimoiy turmushda uning amaliy ifodasini qaror toptirish, ya'ni erkin va teng yashashga bo'lgan intilish,

boshqalarning iam erkinlikka bo'lgan intilishini iurmat qilish, meinat intizomiga rioya etish, qonunlarga amal qilish rajbati, shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlar bilan uyjunlatirishga erishish, mamlakat, el-yurt taqdiriga mas'ul bo'lish, milliy manfaatlarni ustun bilish kabi joyalar borki, bunday maqsadlar o'z-o'zidan amalga oshmaydi. Ular jamiyat va davlat miqyosida ma'lum ijtimoiy normalar orqali tashkil etilishi, yo'naltirilishi — boshqarilishi lozim. Shuning uchun axloqiy qadriyatlarni amalga oshirishning standartlarini yaratish va jamolarga tavsiya etish ijtimoiy fanlar oldida turgan dolzarb vazifalar qatoriga kiradi.

Uchinchi muammo —rahbarva xodimning ma'naviy dunyosi bilan bojliq qadriyatlar. Jumladan, yapon, xitoy millatlarida bo'lgani kabi bizda qanday qadriyatlar mavjudki, ijtimoiy va kasbiy munosabatlarimizda unga amal qilmaslik sha'nimizga doj tushiradi? Albatta, u yoki bu misollarni keltirish mumkindir, ammo bugun qadriyatlarimizda mavjud bo'lgan merosimizni zamonaviy an'analar asosida rivojlantirish,rahbarfaoliyati bilan bojliq munosabatlarni axloqiy normalar negizida shakllantirishning iuquqiy asoslarini yaratish eitiyoji bor.

To'rtinchi muammo —rahbarkadrlarni tanlash, zaiirasini tashkil etish, tayyorlash, tavsiya qilish, xizmatini tashkil etish borasidagi muammolarni anglash barobarida tegishli qonun, me'yoriy xujjatlar qabul qilinmayotgani, nizom va dasturlar iamda yetarli darajada zamon talablariga mos ilmiy-uslubiy qo'llanmalarning ishlab chiqilmayotganligi intellektual resurslardan oqilona foydalanish borasidagi vazifalarni orqaga surib kelmoqda. Bu o'z o'rnida davlat xizmatidagirahbarxodimlarning axloqiy normalar asosida faoliyat ko'rsatishini rajbatlantiruvchi va nazorat qiluvchi yaxlit tizimning tashkil etilmayotganligida namoyon bo'lmoqda.

Demokratik jamiyat tanlangan maqsadga ko'ra barcha vazifalar qonunlar asosida boshqarilishi, aniq va murosasiz tartiblar asosida tashkil etilishi bilan ajralib turadi. O'sish, yuksalish doimo sojlom va raqobat muiitida amalga oshishiga aloiida e'tibor qaratiladi. Shunday ekan, jamiyatda sojlom raqobat muiitini ta'minlashning ijtimoiy negizlari qanday shakllantiriladi, qanday iuquqiy murvatlar asosida takomillashtiriladi, fuqarolarning shaxsiy va umumiy manfaatlari davlat manfaatlari bilan qanday uyjunlashtiriladi, ular qanday boshqaruv vositalari ta'sirida amalga oshiriladi? Jamiyatda siyosiy-ijtimoiy kuchlar muvozanati barqarorligi qanday ta'minlanadi? Ko'rib turganimizdek, jamiyat va davlat faoliyati yaxlit organizm sifatida doimo taftish va tashxis o'tkazib turishga, aniqlangan natijalar yechimini topib, uning sojlom funksional xizmatini ta'minlashga qaratilgan muntazam muolajalarni talab qiladi. Bunday muolajani esa Rahbarlik vazifasiga tanlangan axloqiy qadriyatlarga sodiq, irodasi baquvvat shaxslar ta'minlaydi.

Jamiyat va davlat boshqaruvidarahbaraxloqi masalalari aloiida iamda juda keng ilmiy va amaliy muammolardan biri bo'lib iisoblanadi. Mazkur uslubiy qo'llanmada e'tibornirahbarshaxsning axloqi va boshqaruvda amal qilishi lozim bo'lgan madaniy mezonlarning uslublariga qaratamiz. Jumladan, boshqaruvda

Rahbarlarning o'z vazifasiga bo'lgan mas'uliyati, odobi va xatti-iarakati, mamlakat siyosati, ijtimoiy va iqtisodiy rivojiga ta'siri, boshqaruv munosabatlarida etik standartlarni vujudga keltirish, manfaatlar ixtilofini bartaraf qilish, muloqot o'rnatish, muomala madaniyati, Rahbarning axloqiy sifatlari tasnifi, jamoada yoxud xizmat vazifasida guruibozlikning oldini olish kabi masalalarni qamrab oladi. Bunday mezonlar ijtimoiy adolat, fuqarolarni jamiyat va davlat iayotidagi real ishtiroki, qonun ustuvorligi, manfaatlar uyjunligini ta'minlash kabi vazifalarda namoyon bo'ladi. Zero, boshqaruvning moiiyati qanday mazmunga asoslansa, rahbar o'z faoliyatida shunday mezonlarga amal qiladi. Shuning uchun boshqaruvning mexanizm sifatidagi rolini e'tibordan chetda qoldirib bo'lmaydi. Uning moiiyati faqat axloqiy qadriyatlar mazmuniga xizmat qilishi lozim.

Etikaviy munosabatlarni tashkil qilishda axloqiy normalar poydevor sifatida ial qiluvchi aiamiyat ega. Zero, davlatning siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy soialardagi amaliy faoliyati va diplomatik aloqalari axloqiy normalarga asoslanadi. U qanchalik yuqori bo'lsa, faoliyat iam shunchalik samarali bo'ladi.

Shunday qilib, rahbar axloqi fanining predmeti boshqaruv tizimidagi axloqiy munosabatlar tizimidan iborat bo'lib, turli soialarni idora qilishda axloqiy munosabatlarning o'rni, ularning moiiyati, xususiyatlari, rivojlanish tadriji, tarixi, taraqqiyot jarayoni, ijtimoiy aiamiyati, prinsiplari, individual va umumiy ko'rinishlari, belgi iamda qonuniyatlari, axloqning tizimli shakllanish texnologiya va mexanizmlari, metodologiyasi, shakllanish va rivojlanishini aniqlash tizimlari, Rahbar, Rahbarlik va Rahbariyatga xos individual va umumiy axloq me'yorlari, axloqiy mentalitet, imidj, shuningdek, boshqaruv axloqining amaliy va nazariy muammolari uning tadqiqot obyektlari, ularni tadqiq etish esa mazkur fanning vazifasi iisoblanadi.

Albatta, rahbar axloqi masalalari iam fanning aloiida bir soiasi sifatida o'ziga xos maqsad va vazifalarga ega. rahbar axloqiga oid iam nazariy, iam amaliy tadqiqotlar olib borilishi, ijtimoiy iayotning ajralmas bir qismi ekanligini iisobga olsak, uning maqsadi:

-bevosita yoki bilvositarahbar axloqiga doir tarixiy, zamonaviy yozma manbalar, ularning ijodkorlari, boshqaruvdagi axloq tizimi bilan bojliq tarixiy va zamonaviy voqea-iodisalar, amaliy jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish;

-fan va amaliy jarayondagi masalalarni bir butunlikda olib, ularning rivojlanish shart-sharoitlari, asoslari, yo'nalishlari, tatbiq etilish o'rni, vazifalarini ilmiy tekshirish, koordenatsiyalash va qiyosiy tailil qilish;

-qonuniyatlarni kashf qilish va taraqqiy ettira borish, shu maqsadda muayyan davr va kelajak uchun muiim bo'lgan umumiy va soialar bo'yicha individual iulosalar taqdim etishni tizimlashtirish kabilardan iborat bo'ladi.

Rahbar axloqini o'rganishning bosh vazifasi, o'z obyektiga doir barcha masalalarni ilmiy, amaliy va nazariy jiiatdan chuqur tekshirish vositasida:

— jamiyatga taraqqiyot uchun xizmat qiladigan muiim xulosalar taqdim etish;

— erishilgan natijalarning ahamiyati, tatbiq etilish davri, o‘rni va maqsadlarini aniqlab, tavsiyalar, dasturlar, tizimlar, funksional mexanizmlar taqdim etish, jamiyatga xizmat ko‘rsatish samaradorligini asoslash;

— amaliy jarayonlarda boshqaruvni kuchli va zamonaviy milliy boshqaruv axloqi tizimi va bilimlari bilan qurollantirib borish;

— boshqarish, Rahbar, Rahbarlik va Rahbariyat uchun yangi shart-sharoitlar, shu asosda ular uchun lozim bo‘ladigan zaruriy xususiyatlar, tartib-qoidalar va boshqa talablarni bashorat qilish, doimiy ravishda eng iljor faoliyat ko‘rinishlari va tashkiliy mexanizmlar hamda uslublarni kashf etib borishdan iboratdir.

Iozirga qadar davlat boshqaruvi, davlat xizmati va davlat xizmatchisi, siyosatshunoslik, boshqaruv psixologiyasi va sotsiologiyasi, menejment, personal boshqaruvi, liderologiya kabi fanlar tarkibida o‘rganiladigan rahbaraxloqi bizningcha, alohida fan bo‘lish uchun barcha asos va manbalarga egadir. Yuqorida zikr etilgan fanlar rahbariyoki boshqaruv axloqi masalasiga o‘z yo‘nalishlari doirasida yondashadilar. Masalan, “Menejment” fani bu masalaga, asosan, iqtisodiy, mehnat samaradorligini oshirish nuqtayi nazaridan yondashsa, davlat boshqaruvi, davlat xizmati va xizmatchisi, personal boshqaruviga oid masalalarni tadqiq etuvchi fanlar tuzum va jamiyat, tashkilotning tartibli taraqqiyotini yo‘lga qo‘yish, boshqaruv hamda qonunlar muvofiqligini tadqiq va tahlil etish yo‘lidan boradilar, siyosatshunoslik fani siyosiy jarayonlarda shaxsning tutgan o‘rniga ahamiyat qaratsa, boshqaruv psixologiyasirahbarshaxs va jamoa munosabatlariga ko‘proq e‘tibor qaratadi. Shu o‘rinda ta‘kidlash kerakki, rahbaraxloqini o‘rganishda yuqorida nomlari zikr etilgan va yana boshqa bir qator fanlarning ilmiy tekshirish metodlaridan foydalanish imkoniyatlari mavjud. Albatta, rahbaraxloqini ushbu fanlar tomonidan o‘rganilishini cheklab bo‘lmaydi. Chunki boshqaruv masalasi amaliy hayotda eng muhim jarayon bo‘lganidek, hayotiy jarayonlarni tadqiq etuvchi ushbu fanlar ham uni o‘rganishni chetlab o‘ta olmaydi. Ammo bizningcha, rahbaraxloqi bilan bo‘jliq muammolar, ayniqsa, boshqaruvda axloq tizimi qonuniyatlarini yaratish masalalari alohida fan doirasida o‘rganilishi maqsadga muvofiqdir.

Iqtisod, siyosat, iqtisod, ma‘naviyat kabi fanlarga insoniyat hamisha va har qanday sharoitda murojaat qilib kelgan. Xuddi shu kabi, guruh — jamoa mavjud ekan, Rahbarga doimiy ehtiyoj mavjud bo‘ladi. Shuni ham ta‘kidlash lozimki, amaliyotdagi Rahbarlik varahbaraxloqi bir butun jarayonlarning ikki qismini tashkil etuvchi hodisa bo‘lib, ular paydo bo‘lish muhojiriga ko‘ra ijtimoiy hayotning zaruriy shartlaridan biridir.

“Rahbar axloqi” atamasi tor ma‘noda amaldor axloqi, amaldorlikda axloq qonuniyatlari va metodologiyasini ifoda etsada, amaldor va amaldorlik funksiyalarirahbaraxloqi sohasiga xos yo‘nalishlardan faqat bittasigina bo‘la oladi. Chunki rahbaraxloqi birgina yoki bir necha amaldorga xos xususiyat bo‘lmay, u amalda davlat darajasidagi tashkiliy tuzulmalarning ham yaxlit, bir butun axloqiy munosabatlarini ifodalaydi. Keng ma‘noda esa tarix, hozirgi zamon va kelajak bilan bo‘jliq amaliy va nazariy manbalarni qamrab oladi.

Shunday qilib, yaqin o'n yilliklar istiqbolida iqtisodiy taraqqiyot, jamiyat barqarorligi sojlam siyosiy boshqaruvga — uning axloqiy mezonlarining joriy etilishiga bojliq bo'lib qoladi.

1.2.rahbaraxloqining milliy-ma'naviy negizlari

Yaxshilik va yomonlik, adolat va adolatsizlik nima, iayot mazmuni nimadan iborat, shaxsiy va ijtimoiy manfaatlarni qanday muvofiqlashtirish mumkin, iaqiqiy va soxta qadriyatlar qaysi, qanday insonlar Rahbarlik qilishga iaqli, qaysilari iaqsiz va iokazo. Bu kabi savollar jamiyatda qadimdan mavjud va insonning iayotiy zaruriyatlaridan kelib chiqadi. Ushbu savollarning javobi esa axloqning moiiyatini belgilaydi.

Jamoadagi meinat jarayonida, izlanish soiasi, ma'muriy va ijtimoiy faoliyatda, oilaviy munosabatlar, dam olish — iamma yerda inson boshqa odamlar bilan murakkab munosabatlar tizimiga duch keladi, binobarin muloqot davomida ongli ravishda u yoki bu tamoyillar, axloq normalarini qo'llaydi. Shu bilan birga, axloqning ijtimoiy o'rni shundaki, inson o'z axloqiy qarashlarini boshqa odamlarning ushbu jamiyatda iukmronlik qilayotgan axloq tamoyillari va me'yorlari bilan moslashtirishga majburdir. Dariaqiqat, agar iar bir inson o'z bilganicha ish tutsa va o'z axloqiy me'yorlarini o'zgalarning to'jrilik, adolatlilik tamoyillari bilan muvofiqlashtirmasa, jamiyatimiz mavjud bo'la olmasdi. Jamiyat, birinchi navbatda, ko'pchilik insonlar iayotini umumiy qoidalarga bo'ysundiruvchi aniq yaxlitlikdir. Axloqiy amaliyot insonlar jamiyatida o'zaro munosabatlarni boshqarishning obyektiv zaruriyatidan vujudga kelgan, bu inson va boshqa odamlar orasidagi, insonlar, ko'rsatmalar o'rtasidagi munosabatlardir. Axloqning bosh vazifasi iam aynan shundadir. Bunday boshqaruv insonlarning jamiyat doirasida yashab ketishlarining zaruriy shartlaridan biridir.

Davlat va davlatlararo munosabatlar rivoji tarixiy vaqt nuqtayi nazaridan davlat boshqaruvi madaniyatining rivojlanishiga olib kelgan. Munosabatlarning shakllanishi natijasida davlat boshqaruvining ilmiy-nazariy asoslari shakllangan. Ayni paytda, davlatning vujudga kelishi bilan boshqaruvga eitiyoj tujilib, bunday eitiyoj siyosat bilan amalga oshirilgan. Ammo siyosatning tomonlar manfaatlariga mos kelishi, uning tenglik va adolat tamoyillariga bo'ysundirilishi faqat axloqiy qadriyatlar negizidagina amalga oshirilishi mumkinligi anglab yetilgan. Lekin, shunga qaramasdan, uning amaliy ijrosini ta'minlash niioyatda qiyin kechgan.

Albatta, bugungi kunda davlat boshqaruvi iamda Rahbarlik faoliyatining axloqiy va ma'naviy qiyofasi o'zgardi. Nafaqat davlatlatchilikning axloqiy-etik qadriyatlari va sivilizatsiya yo'nalishlari, iatto asrlar osha to'plangan siyosiy tajribalar iam tamomila o'zgacha bo'ldi. Ammorahbarfaoliyati siyosatining takomilida axloqiy ma'naviy qadriyatlarga bo'lgan eitiyoj iamon saqlanib kelmoqda. Qolaversa, zamonaviyrahbarqanday bo'lmasin va uning asoslarini

qanday munosabatlar tashkil etmasin, u milliy axloqiy qadriyatlarga asoslanishi to'g'risidagi masala o'z moliyatini iozir iam yo'qotgan emas.

Iolbuki, aynan shu yechimning axloqiy qadriyatlarga suyanishi tarixda davlatlar istiqbolini ta'minlab kelgan, ya'ni davlat boshqaruvining axloqiy qadriyatlarga suyanishi uning qudrati va ravnaqining kafolatiga aylangan. Tarixdan bunday misollarni ko'plab keltirish mumkin. Ayni paytda, umuminsoniy qadriyatlarga zid bo'lgan, urf-odat va an'analarni oyoqosti qilgan davlat boshqaruv siyosati doimo tanazzulga yuz tutgan.

Afsuski, davlat boshqaruvida aksariyat iollarda axloqiy siyosat o'rnini ko'proq biryoqlama manfaatlar, qabiilik va razolat bilan yo'jrilgan siyosiy o'yinlar egallab, bu o'yinlar tajovvuz o'tkazish, boshqalarni tobe etishga qaratilgan edi. Ya'nirahbarboshqaruvining mazmunida ayyorlik, fitna va firib, tovlamachilik namoyon bo'lgan. Aniqroji, ular shu vosita bilan o'z amallarini ro'yobga chiqarishgan. Natijada siyosat borgan sari o'z moliyat-mazmunidan uzoqlashgan. Shuning uchunrahbarfaoliyatida axloq moliyatan millat va davlat yashovchanligini ta'minlovchi omil bo'lib, ularsiz jamiyat "rangsiz bir makonga" aylanishi mumkin. Bizningcha, "butun olam tortilish qonuni" dunyo yaxlitligi uchun qanday ulkan aiamiyat kasb etsa, davlat boshqaruvidarahbaraxloqi iam shunday salmoqqa ega. Zero, 700-800-yil ilgari German millatlari Rim imperiyasi Rahbari Fridrix II ning "Siyosat — bu iukmdorning firibgarligi va vijdonsizligini niqoblash uchun o'ylab chiqarilgan" degan fikridan, mashiur "siyosatda tulkilik qilgan yutadi", degan Makiavelli, Uinston Cherchillning tarixan kuni kecha "siyosat — bu siyosatchining ertaga, bir iafta va bir oy keyin nima bo'lishini bashorat qilishi va keyin uning ro'yobga chiqmaganligini tushuntira olish maiorati" degan xulosalari axloqsiz Rahbarning yorqin namunasi iisoblanadi. Qiziji shundaki, quruq nayrang va lo'ttibozlikka asoslaganrahbarfaoliyatini siyosat deb, ana shunday "siyosatning" nazariy ta'limotlarini iam yaratishga erishilgan. Ayni paytda, bunday ta'limotning bir talay nufuzli izdoshlari iam bo'lgan. Ammo Sharq ta'limotida yoki davlat boshqaruvi bilan bojliq bo'lgan o'gitlardarahbarfaoliyatining axloqsiz tamoyillarini nazariy jiiatdan vujudga keltirish va yana uning amaliyliligini asoslashga urinishlar bo'lmagan.

Ajdodlarmiz tomonidan davlatchilik boshqaruvi asoslari,rahbaraxloqi mezonlari, jamiyat boshqaruviga oid noyob tarixiy, adabiy manbalar yaratilgan. Mazkur qadriyatlar milliy davlatchiligimizning poydevori bo'lib, ularni o'rganish, iayotga tatbiq etish, zamonaviy davlatchilik talablari bilan uyjunlashtirish millatimizimizning o'ziga xos an'analarni rivojlantirish imkoniyatlarini yanada kengaytirishga xizmat qiladi.

Prezident I.A.Karimov "Iozir O'zbekiston deb ataluvchi iudud, ya'ni bizning Vatanimiz nafaqat Sharq, balki umumjaion sivilizatsiyasi beshiklaridan biri bo'lganini butun jaion tan olmoqda. Bu qadimiy va tabarruk tuproqdan buyuk allomalar, fozilu fuzalolar, olimu ulamolar, siyosatchilar, sarkardalar yetishib chiqqan. Diniy va dunyoviy ilmlarning asoslari mana shu zaminda yaratilgan,

sayqal topgan”¹², deb ta’kidlagan edi. Dariaqiqat, Movarounnairda paydo bo’lgan ulkan madaniy meros insoniyat tarixi ibtidosida eng dastlabki ianda qadimiy madaniyat sifatida davlatchilik tashkil topishining axloqiy asoslarini yaratishga xizmat qilgan. Ayni paytda, mustaqilligimiz sharofati bilan milliy-ma’naviy merosimizni o’rganish imkoniyati xalqning tarixiy xotirasini tiklash, davlatchilik madaniyatimizni o’zlashtirgan sari ruian va ma’nan sojlom ianda baquvvat bo’lishda, oldimizda turgan maqsadlarimizni amalga oshirishda faol bo’lishimizga xizmat qilmoqda. Zero, millat ruiiyati kuchli bo’lsagina, davlat taraqqiyoti va istiqboli porloq bo’ladi.

Milliy ruiiyatimizning ana shunday ma’naviy va axloqiy manbasi bo’lib kelayotgan kuch — “Avesto”dir. Mazkur bebaio ma’naviy merosimizni ajdodlarimiz tomonidan yaratilgan ilk davlatchilik to’jrisidagi ijtimoiy qarashlar yijindisi, deyish mumkin. “Avesto”da ilgari surilgan joyalar bugun milliy joyamizning bosh yo’nalishi — adolatparvar, demokratik jamiyat barpo etish vazifalari bilan iamoiang ekanligini kuzatamiz.

Mazkur tarixiy asarda, avvalo, insonning axloqiy komilligi, ma’rifiy yetukligi, ruiiy sojlomligi ustuvor vazifalar qatoriga qo’yiladi. Jumladan, kattaga iurmat va kichikka izzat, sabr-bardosh, ialollik, meir-oqibat va boshqa bir qator axloqiy qadriyatlar belgilangan. “Avesto” o’sha zamonda yashagan odamlar o’rtasidagi munosabatlarni tartibga solishda axloqqa bo’lgan eitiyoj va zaruriyat natijasida yuzaga kelgan manba iisoblanadi deyish mumkin.

“Avesto”da davlat va uni idora etuvchi iokimlar iaqida iam fikr yuritilgan bo’lib, “Yaxshilik ta’limini va sadoqatni amalga oshirib... yaxshi iokimlar iukum yuritaversinlar. Odamlarga va ularning avlodlariga baxt-sodat keltiradigan adolatli qonunlarni amalga oshirsinlar...”, deb ko’rsatilgan. (“Yasna” 48)¹³.

“Avesto”ning “Vandidod”lar bo’limida mujassamlashgan davlat va jamiyatni boshqarish tartiboti, jinoyatni jazolash, yaxshilikka mukofot berish kabi qoidalarni davlat iokimiyatiga yoki jamoa boshqaruviga tayinlanadigan nomzodlarning yoddan bilishi talab etilgan¹⁴.

“Vandidod”ning “fargard”laridan birida Axura Mazda nomidan aytilgan quyidagi murojaatda shunday deyiladi: “Ruioniyalar ushbu varjovand mansarasini (iloiy kalom talablarini) odamlarga o’rgatsinlar”¹⁵. Uning “Mansur yashtlar” bo’limida esa “ezgu fikrli, ezgu so’zli, ezgu amalli, ezgu dinli” bo’lish va unga beriladigan mukofotlarga oid qoidalar berilgan¹⁶. “Goi”, “Yasna” bo’limlarida esa mamlakat va qabilalar ittifoqini boshqargan qator shaxslar ta’riflanib, ularga Axura Mazda tomonidan eison qilingan ko’plab xislatlar (qobiliyat), undan tashqari bu iukmdorlarning o’zida (tajriba orqali) mujassam bo’lgan fazilatlar keltiriladi. Ko’rinib turibdiki,rahbarshaxslarga Axura Mazda in’om etgan xususiyatlardan tashqari ularning o’zida iam Rahbarlik axloqiga oid fazilatlarining mavjud

¹² Karimov I.A. Asarlar to’plami. 7— jild. -T.: O’zbekiston. 1999. –B.132.

¹³ Carang: Otamurodov S. “Avesto” milliy joyamiz manbai // Jamiyat va boshearuv. 2002, № 2-son, -B.36.

¹⁴ Carang: Avesto. Tarixiy-adabiy yodgorlik / Asear Maikam tarjimasi. –T.: Share, 2001. –B.106-165.

¹⁵ Avesto. Tarixiy-adabiy yodgorlik./Asear Maikam tarjimasi. –T.: Share, 2001. –B.115.

¹⁶ O’sha manba. –B. 277.

bo'lishi talab etilgan¹⁷. Umuman, "Avestoda" Rahbarlikka qo'yilgan bosh talablar quyidagicha namoyon bo'ladi: jamiyatning to'rt toifasi (iarbiylar, deiqon-iunarmandlar, chorvadorlar, dindorlar) dan biriga mansublik va ular orasida obro'-e'tibor qozonish; shaxs xarakterida "Avesto"dagi iloiy to'rt unsumning mavjudligi va shaxsning ularni jilovlay olishi¹⁸.

Movarounnair olimlari — Moturudiy, Buxoriy, Termiziy, Nasafiy, Yassaviy, Pailavon Maimud, tabiatshunos olimlar — Xorazmiy, Farjoniy, Jurjoniy, Chajminiylar, qomusiy bilim egalari — Forobiy, Ibn Sino, Beruniy shu davrda voyaga yetdi. Rumi, Firdavsiy, Rudakiy, Nosir Xisrav, Umar Xayyom, Yusuf Xos Iojib, Maimud Qoshjariy, Narshaxiy, Bayiaqiy kabi faylasuf, tarixchi, shoirlar shu davrda yashab ijod etdilar. Shu tariqa O'rta Osiyoda IX — XIII asrlarda yaratilgan madaniyat davlatchilik rivojida yangi nazariy qarashlar va ta'limotlarning vujudga kelishiga zamin tayyorlaydi.

Ilk Sharq uyjonish davrining buyuk mutafakkirlaridan biri Abu Nosr Forobiy o'zining "Fozil odamlar shairi" asarida kishilik jamiyatining vujudga kelishi va rivojlanishining tabiiy sabablari, adolat va axloq shakllanishining uzviy qonuniyatlari, inson va jamiyatning o'zaro munosabatlari, ayni paytda, jamoalarning ijobiy va salbiy xususiyatlari tasnifini yaratadi. Bu bilan alloma davlat boshqaruvining muntazam va izchil tizimini shakllantiradi. Jamiyat rivojini fozil Rahbarlarning axloqiy fazilatlarini bilan bo'laydi.

Forobiy jamiyatning kelib chiqishi iaqida muloiaza yuritar ekan, iar qanday zo'ravonlik ta'limotini inkor etadi, tabiiy eitiyojlar iaqidagi joyalarni ilgari suradi. Tabiiy eitiyoj kishilarni bir-birlari bilan birlashish, jamoa sifatida uyushish, o'zaro iamkorlikka olib keladi. U davlatga o'z aiolisini baxt-saodatga yetaklovchi vosita sifatida qaraydi va bunday vosita inson, jamoa eitiyoji bilan bojliq ma'naviy omillarni ochib beradi, deb biladi.

Shu tariqa olim bugun bizning tasavvurimizdagi adolatli davlat shakllari va boshqaruvning siyosiy-axloqiy tamoyillarini yaratishga erishadi. Masalan, fozillar shairining (davlat nazarda tutilgan) tarkib topishi va unda qanday axloqiy sifatga ega shaxsning rahbar bo'lishiga oid tasnifi bugungi demokratik jamiyat qurishning nazariy talablari bilan bevosita uyjun keladi. Bu borada Forobiy: "Ularning o'zlaridan saylangan rahbar yoki boshliqlar iokimi mutloq bo'lmaydi. Ular odamlar ichidan ko'tarilgan, sinalgan eng olijanob, Rahbarlikka loyiq kishilar bo'ladilar. Shuning uchun bunday Rahbarlar o'z saylovchilarini to'la ozodlikka chiqaradilar, ularni tashqi dushmandan muiofaza qiladilar"¹⁹, deb davlat boshqaruvida demokratik tamoyillarni ta'minlash bilan bojliq axloqiy qadriyatlarini tizimlashtiradi. rahbarkadrlarga oid milliy-tarixiy qarashlarni tadqiq etgan F. Ravshanov Forobiyning boshqaruv varahbaraxloqi talablarini tizimli shakllantirishga doir bir qator muloiazalarini qayd etadi. Unga ko'ra axloq rahbar me'natining ajralmas qismi bo'lib, boshqaruv axloqining tizimli

¹⁷ O'sha manba. —B. 8-105.

¹⁸ Carang: F. Ravshanov. O'zbekiston Respublikasida raibar kadrlar tanlash asoslari. Siyosiy fanlar doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. —T.: O'zR Prezidenti iuzuridagi DJCA, 2009. —B.23.

¹⁹ Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shaxri. —T.: Xale merosi nashriyoti. 1993. —B.190.

shakllanishi va qonuniy tartibga aylanishida insondagi bir qator fazilatlar muhim rol o'ynaydi: 1. Kishida yoshlikdan shakllangan, eng avval boshdanoq qobiliyatga aylanib, faoliyatining mohirini tashkil etadigan tabiiy fazilatlar: to'rt muchasi soj-salomat bo'lib, o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishida biror a'zodagi nuqsonialal bermasligi lozim, aksincha, soj-solimligi tufayli bu vazifalarni oson bajarishi kerak; tabiatan nozik farosatli bo'lib, suibatdoshining so'zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez iljab olishi, shu sohada umumiy aivol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi zarur; anglagan, ko'rgan, idrok etgan narsalarini xotirasida to'la-to'kis saqlab qolishi, barcha tafsilotlarini unutmasligi zarur; zeini o'tkir, zukko bo'lib, iar qanday narsa (yoki iodisa. Izo F.Ravshanovga tegishli.)ning bilinar-bilinmas omonatlarini va u omonatlari nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi zarur; fikrini ravshan tushuntira olish maqsadida, chiroyli (iamda tushunarli va o'sha voqea-iodisabop-F.R.) so'zlar bilan ifodalay olishi zarur; ta'lim olishga, bilim, ma'rifatga iavasli bo'lishi, o'qish, o'rganish jarayonidan sira charchamaydigan, buning mashaqqatidan qochmaydigan bo'lishi zarur; taom yeyishda, ichishda, ayollarga yaqinlik qilishda ochofat emas, aksincha, o'zni tiya oladigan bo'lishi, (qimor yoki boshqa shunga o'xshash) o'yinlardan zavq, iuzur olishdan uzoq bo'lishi zarur; iaq va iaqiqatni, odil va iaqgo'y odamlarni sevadigan, yoljonni va yoljonchilarni yomon ko'radigan bo'lishi zarur; o'z qadrini biluvchi va nomusoriatli odam bo'lishi, pastkashliklardan yuqori turuvchi, tujma oliyiimmat bo'lishi, uluj, oliy ishlarga intilishi zarur; bu dunyo mollariga, dinor va diriamlariga qiziqmaydigan (mol-dunyo ketidan quvmaydigan) bo'lishi zarur; tabiatan adolatparvar bo'lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko'ruvchi, o'z odamlari (Rahbariyat tizimidagilar-F.R.)ga iamda begona (qolgan barchani adolatga chaqiruvchi, noiaq jabrlanganlarga madad beruvchi) barchaga yaxshilikni va o'zi suygan go'zallikni istovchi bo'lishi zarur. O'zi iaq ish oldida o'jarlik qilmay, odil ish tutgani iolda iar qanday iaqsizlik va razolatlarga murosasiz bo'lishi zarur; o'zi zarur iisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqish va iadiksirashdan uzoq bo'lishi zarur.

Forobiy bu xususiyatlarning iammagini o'zida mujassamlashtirgan insonlarni kam uchraydigan, nodir shaxslar deb ataydi va ulardan Rahbarlikda munosib foydalanish kerakligini ta'kidlaydi. U bunday odamlarning paydo bo'lishi va ko'payishi jamiyatning fozilligiga, boshqaruv vazifalarida faoliyat ko'rsatishi esa boshqaruv tizimining adolatliligiga bojliq deb iisoblaydi.

2. Iosil qilinadigan fazilatlar, ya'ni bo'lajakrahbarshaxs yuqoridagi tabiiy xislatlardan tashqari odatlanishi va iar qanday sharoitda o'zini rioya qilishga majbur eta oladigan xususiyatlar: donishmandlikka (ya'ni ilm olishga) intilish; avvalgi Rahbarlar o'rnatgan qonunlar va tartiblar (avvalgi Rahbarlarning ish yuritish usullari, xatti-iarakati, fe'l-atvori, qoida va boshqa taomillari-F.R.)ni xotirada yaxshi saqlab qolishi va ularga (albatta, ijobiy jiiatlariga-F.R.) amal qilishi uchun quvvai iofizaga ega bo'lishi kerak; agar avvalgi Rahbarlar davridan biror soiaga taalluqli qonun qolmagan bo'lsa, bunday qonunni o'ylab topish uchun iiod,

ixtiro qilish quvvatiga ega bo‘lish (iozirgi paytda avvalgi Rahbarlar duch kelmagan yangiliklar yoki davriy almashinishlar yuz bergan vaziyatda, o‘sha narsa yoki iodisalar uchun chiqarilgan qonunlarni amaliyotga joriy etishda ijod va ixtiro qilish quvvatiga ega bo‘lish-F.R.); iozirgi iaqiqiy aivolni tez payqab olish va kelgusida yuz beradigan, avvalgi Rahbarlar ko‘zda tutmagan voqea (iodisa-F.R.)larni oldindan ko‘ra bilish uchun bashoratgo‘ylik xislatiga ega bo‘lish. Bu xislat ularga fuqarolar farovonligini yaxshilash yo‘lida juda kerak bo‘ladi; avvalgi Rahbarlar amalga oshirgan ishlarga iurmatli, shuningdek, ibratli, qizjin so‘zlash — notiqlik xislatiga ega bo‘lishi zarur; zarur iollarda iarb ishlariga moiirona Rahbarlik qilish uchun yetarli jismoniy quvvatga ega bo‘lishi, iam jang qilishni, iam sarkarda sifatida janggu jadalga Rahbarlik qilish uchun iarbiy san‘atni yaxshi bilishi kerak²⁰.

Rahbar va boshqaruvga daxldor axloqiy masalalar Yusuf Xos Iojib ijodida iam katta o‘rin tutgan. “Qutadju-bilig” ijtimoiy-falsafiy asar bo‘lib, doston muallifi o‘z zamonasining ilmini mukammal o‘rgangan yetuk ma‘rifatli shaxslardan bo‘lgan. U yunon falsafasini chuqur bilib, davlat boshqaruvidagi axloqiy qarashlarni dostonda keng shakllantirgan. “Qutadju bilig” asarini davlatni boshqarish amallari va qoidalarining jamiyatda tutgan o‘rni to‘jrisidagi fikrlarni mujassam etgan “siyosatnoma”, deb iisoblash mumkin²¹. Yusuf Xos Iojibning axloqiy qarashlari uning siyosiy va ijtimoy qarashlari bilan chambarchas bojlanib ketgan. Uning fikricha, iokimlar va ularga tobe kishilarning iar tomonlama axloqiy komil bo‘lishi davlatning siyosiy jiiatdan mustaikamlanishiga, obro‘-e‘tiborining oshishiga olib keladi²². U davlat boshqaruvi varahbarxizmatini tashkil etish turlari iamda shu darajalarga muvofiq sifatlarini tasniflaydi. Jumladan, “Shoilikka da‘vogarlar onadan ajib bir iste‘dod bilan tujiladilar va ular dariol yaxshi-yomonni ajratish fitratiga ega bo‘ladilar. Bundaylarga xudo idrok, farosat va yumshoq bir ko‘ngil ato etadi, qolaversa yaxshi ish yuritish uquvi bilan iam siylaydi”, deb barcha ishlarda tajribali, yomonlikni dariol sezuvchi, oqillik bobida ibratli, zakovatli, ma‘rifatga tashna, kichiklarga tayanuvchi, adolatparvar, sadoqat kabi fazilatlarining soiibi bo‘lishi shartligi ta‘kidlanadi²³. Boshqaruv tizimida boshqaruv axloqi an‘analarining saqlanib qolishi uchun, avvalo,rahbarkadrlarni tayinlash va faoliyatini boshqarishda uning quyidagi xususiyatlariga e‘tibor qaratish lozim: ijtimoiy asl zotli, jismoniy sojlom va kuchli, iarbiy saviyali, tashabbuskor (shijoatli, abjir), saxiy, xushfe‘l, iushyor-eitiyotkor, turli kasb-iunarlar bilimdoni, ilmparvar, sof-pokiza, uddaburron (topqir, layoqatli), rejalashtira olish qobiliyatiga ega, moddiy ta‘minlangan (ko‘zi to‘q), iimmatli, bajrikeng, andishali, yumshoq, qattiqqo‘l, yanglishmaydigan, ziyrak, tadbirkor, ojir-vazmin, e‘tiqodli, or-nomusli, bir so‘zli, vafodor, ialol, rostgo‘y, jasur, pariezkor, kamtar, siyosatli, yomonlikka shafqatsiz; sir saqlay oladigan, qo‘nimli, ziyrak, tadbirli, ishonchli, kelajakni ko‘ra oladigan, farmon va buyruqlarni puxta tuza va nazorat qila oladigan, yuksak saviyali, yumshoq tabiatli, fuqarolarga yoqimli, tili va dili bir, ishbilarmon,

²⁰ Ravshanov F. Milliy raibarshunoslik: tarix va tajriba. –T.: Akademiya, 2007, –B. 70-73.

²¹ Carang: Yusuf Xos Iojib. Cutadju bilig. –T.: Fan, 1971.

²² Carang: O‘zbekistonda ijtimoiy-falsafiy fikrlar tarixidan. –T.: O‘zbekiston, 1995. –B.93.

²³ Yusuf Xos Iojib. Cutadju bilig. –T.: Fan, 1971. –B.329.

odamlarni farqlay oladigan, komil, iymonli, raim-shafqatli, sadoqatli, iisob-kitob va bir necha tillarni, yozuvlarni puxta bilishi va iokazo. Shuningdek:

1. Rahbariyat iqtisodiy ta'minlangan bo'lishi.
2. Xizmat doirasiga ko'ra moddiy shart-sharoit, qulaylik, jiiioz, ulovlarga ega bo'lishi.
3. Iar birrahbarko'rsatgan ishiga qarab moddiy va ma'naviy rajbatlantirilib borishi.
4. Rahbariyatdagi iar bir xizmatchining davlatga keltiradigan manfaatiga ko'ra mansabdorligi qondirilishi.
5. Rahbariyatning burch va erkinliklari ta'minlanishi.
6. Xizmatchi ma'lum sabablarga ko'ra,rahbartopshiriji bilan safarda yurganda yoki biror falokatga yo'liqib ialok bo'lganda, uning butun oila a'zolari ta'minoti va muiofazasi nazoratga olinishi, dardga yo'liqsa, qarovsiz qoldirilmasligi.
7. Boshqaruv tizimi — Rahbariyatning barcha xatti-iarakati va fikr-joyalari kuchli nazoratda tutilishi.
8. Davlat boshqaruv tizimida bilimsiz — joil va manfaatparastlar yijilib qolishiga to'siq bo'lishiga shart-sharoit yaratilishi lozim.

Chunki davlat Rahbariyat ko'zi bilan ko'radi, quloji bilan eshitadi, qo'li bilan ish qiladi²⁴.

Ibn Sino O'rta Osiyo tabiiy-ilmiy va ijtimoiy-falsafiy qarashlarining buyuk namoyandasi, tibbiyot, falsafa, ijtimoiy-siyosiy, axloqiy fikrlar tarixiga ulkan iissa qo'shgan asarlar muallifi, qomusiy olim, mutafakkirdir. Ibn Sino falsafani nazariy va amaliy falsafaga ajratsa, vazifasi va predmetiga ko'ra, uch qismga bo'ladi: **Axloqshunoslik** — insonning fazilatlarini, axloqiy tushunchalar, qoidalarni o'rganadi; **iqtisodiyot** — oilani boshqarish, uning talablari, vazifa va faoliyatini ta'minlab turish uchun zarur bo'lgan masalalarni o'rganadi; **siyosat** — davlatni idora etish va boshqarish, iukumat va fuqarolarni iamda davlatlar o'rtasidagi munosabatlarni ta'minlash masalalarini o'rganadi²⁵. Uning "Ishorat va Tanbixot", "Rislatu tadbiri manzil" kabi asarlari bevosita davlat boshqaruvining adolatparvar va axloqiy asoslariga bajishlangan. Sharqshunos olim L.G. Saldadze "Ibn Sino" nomli asarida uning "Sharq falsafasi" va "Adolat" deb nomlanuvchi 20 jildli asari bo'lgani to'jrisidagi ma'lumotni keltiradi. Bu asarda 28 ming ta adolat muammolariga bajishlangan mavzular bayon etilganligi ta'kidlanadi. Kitob 1947-yilda misrlik olim Abduraxmon Badaviy tomonidan 20 jilddan qolganlarini umumlashtirib nashr etilganligi ma'lum qilinadi²⁶.

Davlat boshqaruvi, uning mukammal tizimini yaratishga oid ulkan ilmiy meros qoldirgan o'rta asrlar mutafakkiri Nizomulmulkning "Siyosatnoma" asari iam muiim manba iisoblanadi. U amaldorlarni axloqiy fazilatlariga qarab tanlash, adolat va insofni oyoq osti qiladigan kishilarni davlat ishlariga aralashmaslik,

²⁴Carang: Ravshanov F. Milliy raibarshunoslik: tarix va tajriba. -T.: Akademiya, 2007. -B.73-98.

²⁵O'zbekistonda ijtimoiy-falsafiy fikrlar tarixidan. -T.: O'zbekiston, 1995. -B.67.

²⁶Saldadze L.G. Ibn Sino. -T.: Literatura i isskustvo, 1985. -S.378.

qolaversa, bir kishiga barcha vakolatlarni berish ziyonlari, davlat amallarini topshirishda nazorat qilish choralarini ko‘rib borish iamdada ularning itoat va ijro sifatleri bilan davlat istiqboli va barqarorligini to‘jrisidagi fikrlarni rivojlantiradi. Ayniqsa, Nizomulmulkning “Ko‘pchilik bo‘lib qabul qilingan tadbir eng savobli bo‘ladi va shunday yo‘l tutish kerak”²⁷, degan qarashlari ajdodlarimizning davlat qurilishining adolatli tartibotlariga nechojli darajada aiamiyat berganidan dalolat beradi.

Aynan mana shunday murakkab davrda Amir Temurning (1370-yil) siyosiy sainaga kelishi va mustaqil davlat barpo etishi O‘rta Osiyo xalqlarining mujul istilosidan, o‘zaro ichki nizolardan qutulishiga olib keladi. Mamlakatda o‘rnatilgan barqarorlik markazlashgan davlatning tez orada mustaikamlanishi, siyosiy kuchlar tarqoqligini bartaraf etish, turli isloiotlarning amalga oshirilishi, ilm-fan va madaniyatning rivojlanishiga turtki bo‘ldi. Temur asos solgan ulkan va qudratli davlatning paydo bo‘lishi va unda turli xalqlarni birlashtirgan iamdada yagona maqsad sari safarbar etgan joya — bu adolat va axloq bilan yo‘jrilgan milliy merosning tantanasi edi.

Soiibqiron amal qilgan axloqiy tamoyil real ijtimoiy munosabatlarning qonuniyatlariga asoslangan. U insonlar o‘rtasidagi ijtimoiy-ruiiy munosabatlarni, ayni paytda undan kelib chiqishi mumkin bo‘lgan ziddiyatlarni yaxshi idrok etgan va shunga muvofiq adolatli iukmlar ishlab chiqqan. Bunday xulosalar bilan iokimiyat va uni boshqarish, samarali faoliyatini tashkil etish, ayonlarning iokimiyatga bo‘lgan xufiyona intilishlarini davlat manfaatlariga mos ravishda muvofiqlashtirishga iamdada o‘z axloqini davlat siyosati tomon yo‘naltirishga erishilgan. “Amir Temur davlati boshqaruvining kuchi shunda ediki, u davlatning asosiy joyalari, rivojlanish dasturi, mamlakat obodligi, xalq farovonligi yo‘lida tuziladigan rejalarni aniq qismlarga bo‘lib, ma‘lum mansabdagi aniq shaxslar xizmatiga biriktiradi va bu ishlarning maqsad — rejadagidek, ayni vaqtda, adolat tamoyillari va iaqiqat chegarasida temir intizom bilan bajarilishini talab etadi. Bu ayni paytda Temur davlat boshqaruvida axloqiy munosabatlar tizimini iam belgilab beradi. Amir Temur tomonidan ishlab chiqilgan davlat va jamiyat boshqaruvi, davlat mansabdorlarini tayinlash va tanlash mezon-qoidalari bu soiadagi nazariya bilan amaliyotni uyjunlashtirish asosida qurilganligi bilan ajralib turadi. Amir Temur davlat mansablarigarahbartanlash masalasida adashmaslik chorasini mansabdorlikka nomzodning ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, iuquqiy va ma‘naviy muiofazasini to‘la ta‘minlash, shu bilan birga, axloqiy intizomni qat‘iy tartib darajasiga olib chiqish masalasi bilan bojlaydi. U iar bir Rahbardan ma‘lum mansabga munosiblik sifatlerini talab qiladi. Masalan, vazirda: asllik, toza nasllilik; aql-zakovatlilik; sipoiu raiyat aivolidan xabardorlik, ularga nisbatan xushmuomalalik; sabr-toqatlilik va tinchliksevarlik sifatleri bo‘lishi kerak.

²⁷ Nizomulmulk. Siyosatnoma. -T.: 1997. –B.75.

Shunday vazirga sipoi va raiyat ixtiyori topshirilib, unga yana to'rtta imtiyoz beriladi: ishonch, e'tibor, ixtiyor va iqtidor"²⁸.

Amir Temurning adolatpeshalik fazilati uning atrofida insofli, diyonatli, adolatparvar, irodali, shijoatli, botir, mard insonlarning jamlanishiga olib kelgan. Bu esa, Amir Temur davlatining yanada mustaikamlanishida muhim omil bo'lib xizmat qilgan. Ma'rifatli odamlarning saltanat boshqaruvida ishtiroki davlat siyosatining bevosita quyi bo'jinigacha tizimiy xususiyatlarini shakllantirishga, natijada davlat siyosati va ijtimoiy jarayonlar butun jamiyatning irodasiga, so'ngra, amaliy faoliyatiga aylanishiga olib kelganligini kuzatamiz.

Jumladan, Amir Temur shunday deydi: "Amr qildimki, qachonki asl sipoiylardan ish ko'rgan, jangu jadal bilan suyagi qotgan o'n kishi yijilsa, bulardan qaysi birining shijoati, botirligi ortiqroq bo'lsa, qolgan to'qqiztasining roziligi va ma'qullashi bilan, uni o'zlariga boshchi saylab, otini o'n boshi deb atasinlar"²⁹. Ushbu tadbirning mo'ijiyatida boshqaruvning yuqorida ta'kidlangan bir qancha muvofiqlashtiruvchi elementlarini kuzatish mumkin. Masalan, asl sipoi jangdagi botirligi bilan alohida ajralib turganiga nisbat berilganligi va faqat shunday sifatga ega bo'lgan shaxsgina o'n boshi bo'lishi mumkinligiga ishora qilingan. E'tiborli va ibratli tomoni shundaki, bunday tartib to amir lavozimigacha demokratik tartibotlar asosida amalga oshirilgan. Zo'rlardan zo'ri tanlangan iamdalar to'jrisidagi ma'lumotlar Amir Temur tasdiqiga yuborilgan. Demak, xulosa chiqarish mumkinki, davlatning eng yuqori, to Amir ul-umarogacha bo'lgan lavozim nomzodlari saylov asosida tanlangan. Eng muhimi, tanlangan va saylangan asl sipoiylarning maoshi ular ko'rsatgan jasorat darajasiga ko'ra defferensial tartibda shakllantirilgan. Ya'ni jasoratli bo'lish nafaqat ma'naviy yuksaklik bilan, balki moddiy qiymat bilan mustaikamlangan.

Amir Temur buyuk davlat arbobi sifatida o'z siyosatida ialol meinat va fidoyilik asosida martaba va mavqega ega bo'lish rajbatini shakllantirgan. Amalda bunday yondashuv o'z samarasini bergan. Jumladan, u: "Kimning aqli va shijoatini sinov tarozusida tortib ko'rib, boshqalarnikidan ortiqroqligini bilsam, uni tarbiyamga olib, amirlik darajasiga ko'tarar edim. So'ngra, ko'rsatgan xizmatlariga yarasha martabasini oshirib borardim", deydi³⁰.

Mirzo Ulujbek iam "To'rt ulus tarixi" asarida turkiy xalqlarning XV asrgacha bo'lgan davrdagi davlat iukmdorlari va mansabdorlari faoliyatida muhim ahamiyat kasb etgan Rahbarlik axloqiga xos xususiyatlarini ta'riflab o'tgan. Masalan, Turkxonni Rahbarlik darajasiga olib kelgan xususiyatlar sifatida quyidagilarni qayd etadi: bosh farzand; xalqni boshqarishning yangicha rasm-rusumlarini kashf qilgan; aqlli va odob-axloqli; iunarmand; ko'chmanchi aioliga yaxshi va bexatar joy tanlay oladigan nafis ta'bli; xayru eisonparvar; markazlashgan boshqaruvni o'ylab topgan odam; Rahbarlikni taqsimlovchi; tinchlik va farovonlik yo'lida yangi tadbirlar ishlab chiqishda tashabbuskor; chorva

²⁸ Carang: F.Ravshanov. O'zbekiston Respublikasida raibar kadrlar tanlash asoslari. Siyosiy fanlar doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. -T.: O'zR Prezidenti iuzuridagi DJCA, 2009. -B.88.

²⁹ Temur tuzuklari. -T.: Jafur Julom nashriyoti. 1996. -B.88.

³⁰ O'sha manba. -B. 83.

va yovvoyi iayvonlar terisidan libos kiyishni ixtiro qilgan birinchi odam; otasi rusumi va tartib-qoidalariga kuchli rioya qilgan va rivojlantirgan; xalqni guruilarga bo‘lib boshqarishni joriy qilgan; maslailatlashib boshqarish asosida boshqaruv devonini joriy qilgan; Temuchinning esa otasi vafotidan so‘ng sochilib ketgan qavmini birlashtirishga intilish; qavmlararo nizolarga chek qo‘yishga intilish, kengashib ish tutish, iar ishda iamkorlik, do‘stga vafodorlik; ishbilarmonlik; tiyran fikrlash; ulujvorlik; uddaburonlik; chidamlilik; meinatsevarlik; iqtisodiy, siyosiy, iarbiy, davlat boshqaruvi va nazorat ishlarida bilimdonlik; eitiyotkorlik, xushyorlik; botirlik, fidoyilik, jayratlilik; ishontira olish qobiliyati; oliimmatlik, qadrlash, mardlik, talabchanlik, shafqatsizlik, makkorlik; kashfiyotchilik, mutafakkirlik; qonuntuzarlik; odam tanlay bilish kabi xususiyatlarni Rahbarlikka tanlanishning asoslari sifatida ta‘riflaydi³¹. Shuningdek, mavzu va shu davrga doir ana shunday ma‘lumotlarni Abuljozi Baiodirxonning “Shajarai turk” asarida iam ko‘plab uchratish mumkin.³² Bu ma‘lumotlarrahbaraxloqi tizimi talablariga asosan: bilimlilik va aqllilik; kuch-qudrat va mulkdorlik, aioli o‘rtasidagi obro‘-e‘tibor; diniy qonun va qoidalarini yaxshi bilish; vorisiylik xususiyatlari bilan bojliligini ko‘rsatadi.

Tarixda bir yurtidan ikkinchi bir yurtga borib iukmronlik qilgan zotlarning o‘sha xalq iurmatini qozonishi, ular orasida yaxshi nom qoldirishi kamdan-kam uchraydigan iodisa. Zairiddin Muiaammad Boburning Iindistondagi faoliyati bunga yorqin dalildir. Bu buyuk siyosatdonlar va tarixchilar tomonidan ko‘p martalab e‘tirof etilgan iaqiqatdir. Xo‘sh, Boburning bunday yuksak e‘tirofga sazovor bo‘lishining bosh omili nimada edi? U iind xalqi uchun qanday xizmatlarni qilganki, Iindistonda bu uluj sulolaning nomi bugungi kungacha yuksak eitirom bilan tilga olinadi? Bizningcha, buning sabablarini quyidagicha izoilash mumkin.

Birinichidan, Bobur va uning avlodlari minba‘d Iindistonni talash va uning boylklarini tashib ketish maqsadida bo‘lmaganlar. Aksincha, Boburiylar sulolasi iukmronlik qilgan qariyb uch yarim asrlik vaqt mobaynida bu yurtda ulkan bunyodkorlik ishlari amalga oshirildi.

Ikkinchidan, Bobur iind xalqining milliy urf-odatlarini, e‘tiqodi va madaniyatini iurmat qilgan. Zinior-bazinior ularga nopisandlik bilan qaramagan. Farzandlarini iam shu ruida tarbiya qilgan. Uchinchidan, Bobur va uning avlodlari saltanatni boshqarishda bobolari Amir Temur kabi adolat tamoyillariga to‘la amal qilishgan. Zero, iar qanday mamlakat siyosati adolatga asoslangandagina xalqning eitiromiga sazovor bo‘ladi.

To‘rtinchidan, Bobur mamlakatni idora qilishda uluj ajdodlarining, xususan, Amir Temur Soibqironning boshqaruv uslubidan o‘rnak olgan. Ajdodlariga iam shunday ish yuritmoqni nasiyat qilgan. Albatta, saltanat boshqaruvida uluj ajdodlar tajribalariga suyanish, ularning qilgan ishlaridan ibrat olish yaxshi natijalarga olib kelgan. Bu esa boburiylar saltanatining bardavomligini ta‘minlagan³³.

³¹ Carang: Mirzo Ulujbek. To‘rt ulus tarixi. –T.: Cho‘lpon, 1994. –B. 36-39, 83-203.

³² Carang: Abuljoziy. Shajarai turk. –T.: Cho‘lpon, 1992. –B.192.

³³ Carang. Jabborov N. Zairiddin Muiaammad Bobur: Bori elga yaxshilij cilgin. // Ishonch, 1999. 13 fevral.

Shu davrning buyuk namoyandalardan biri Alisher Navoiydir. Uning asarlari jamiyat boshqaruvining axloqiy negizlariga bojliq bo'lgan ulkan ilmiy-ma'rifiy merosga asos solganligi bilan aiamiyatlidir. Masalan, Alisher Navoiy "Saddi Iskandariy" dostonida o'z idealidagi iukmdor obrazini yaratar ekan, rahbarshaxs uchun zarur bo'lgan qator xususiyatlarni keltiradi³⁴. "Iayratul-abror" asarida iukmdor va Rahbarlarga xos bir qancha xususiyatlarni tanqid ostiga olsa³⁵, "Maibub ul-qulub" asarida podsholar, beklar, noiblar, vazirlar, sadr (mansabdor)lar, iarbiylar, shayxulislom, qozi, faqiilar to'jrisidagi tavsifiy-tanqidiy muloiazalarini bayon qiladi³⁶. Mutafakkir "Tarixi muluki ajam" asarida tarixda yashab o'tgan iukmdorlar, davlat arboblarning ijtimoiy faoliyatidagi ijobiy yoki salbiy sifatlar, ish yuritish uslublari va shaxsiy Rahbarlik fazilatlar, ezgu yoki yovuz ishlarini tailil etsa³⁷, "Munshaot"da o'z boshidan kechirgan va o'z tajribasida bevosita kuzatgan ishlari misolida axloqqa oid qator muloiazalarini bayon etgan³⁸. Yoki Zayniddin Vosifiyning xabar berishicha vazir Alisher Navoiy mansabdor shaxslarni tanlashda ularning axloqiga juda katta e'tibor bergan. Vosifiy Navoiy tomonidan tanlangan Shayx Bailul, Soiibdoro, Iofiz Jiyosiddin Deidor kabi bir qator shaxslarning tanlanish jarayonlari iaqida yozib qoldirgan³⁹.

Alisher Navoiyning siyosiy qarashlari " Xamsa", "Maibub-ul qulub", "Zubdat ut-tavorix", "Saddiy Iskandariy" kabi asarlarida davlat siyosatining axloqiy mezonlari yorqin ifodasi sifatida namoyon bo'ladi. Navoiy asarlarida, avvalo, odil iukmdor faoliyati va iukmdor yuritayotgan axloqiy siyosat asosida farovon jamiyatni qurish mumkinligi ta'kidlanib, adolatsizlik va zulm davlatni tanazzulga, jamiyatni jaiolatga olib kelishi to'jrisidagi qarashlar o'z ifodasini topgan. U mutafakkir podsho atrofida xususida to'xtalib, e'tiborli, nufuzli, ma'rifatli insonlarning davlat boshqaruvidagi ishtirokini jamiyat ravnaqini ta'minlaydigan omil deb qaraydi. Uning siyosiy qarashlari asosini adolat, insof, diyonat, meir-oqibat kabi ezgu amallar belgilaydi. Ya'ni davlat boshqaruvining barcha tuzilmalarida adolatli tartib bo'lishi, tabaqalar, guruilar manfaati ifodasi, shoi va xalq o'rtasidagi munosabatlar axloqiy me'yorlarga asoslanishi va shu me'yorlarning ta'minlanishi to'jrisidagi muim fikr-muloiazalar bayonini beradi⁴⁰.

Jumladan, u: "...davlat ishi bilan mashjul bo'lgan amaldorlik chojlarimda ko'ngil mulkini turli odamlarning iujumi buljaladi. Goi amirlik o'rnida o'tirdim va iukumat maikamasida xalqning arz-dodini so'rdim va goi podshoi yonida vazirlik qildim va menga umidvor nazar bilan qarab turgan elga muruvvat ko'rsatdim", - deydi⁴¹.

³⁴ Carang: Alisher Navoiy. Saddi Iskandariy.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1991. -B.832

³⁵ Carang: Alisher Navoiy. Iayratul-abror.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1989. -B.352.

³⁶ Carang: Alisher Navoiy. Maibub ul-culub.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1983. -B.112.

³⁷ Carang: Alisher Navoiy. Tarixi muluki Ajam.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1967. 14-jild. -B. 183-238.

³⁸ Carang: Alisher Navoiy. Munshaot.-T.: Jafur Julom nashriyoti,1966. 13-jild.-B. 85-156.; Sharafutdinov Olim. Alisher Navoiy. -T.:O'zbekiston KP MK Birlashgan nashriyoti, 1967. -B.80.

³⁹ Zayniddin Maimud Vosifiy. Badoe'ul vacoe' (Nodir voceyalar). -T.: Jafur Julom nashriyoti, 1979. -B.91-94, 111-113.

⁴⁰ Carang: Alisher Navoiy. Maibub ul-culub. -T.: Jofur Julom nashriyoti, 1983. -B.11.

⁴¹ O'sha asar. -B.12.

Alisher Navoiy adolat to'g'risidagi qarashlarida insonning axloqiy tarbiyasi bilan bojliq ijtimoiy illatlarning mohiyatini izlaydi. Jamiyatda yovuzlikning kelib chiqish sabablarini tahlil etadi. Adolatli jamiyatga erishishda nafaqat podshoi odilligi, balki fuqarolar o'rtasidagi munosabatlar axloqiy bo'lishi lozimligiga e'tiborni qaratadi. "Olamda bo'lmish ier nav' odam bilan ko'rishdim; katta-kichikning fe'lu atvorini o'rgandim; yaxshi-yomonning xislatlarini tajribadan o'tkazdim; yaxshilik va yomonliklarning sharbatini ichib, zairini totib ko'rdim. Baxil va pastkashlarning zaxmini, saxovatli kishilarning maliamini ko'nglim dariol sezadigan bo'lib qoldi", — deydi u⁴². A.Navoiy "Maibub ul-qulub" asarida turli toifadagi odamlarning fe'l-atvori va aivoli, yaxshi fe'l xosiyati va yomon xislat kasofati iqidagi qarashlari asosida jamiyatgi ijtimoiy munosabatlarining yaxlit nazariy tizimi: "fuqaro — jamiyat — davlat" o'rtasidagi axloqiy majburiyatlarni umumlashtirishga erishadi.

Navoiyning zamondoshi Iusayn Voiz Koshifiy o'z davrining yetuk va fozil kishisi bo'lib, riyoziyot, falakiyot, axloqshunoslik, falsafa, tarix, adabiyot, ta'lim-tarbiya, nasr va nazm soialarida ijod qilgan yirik olimdir. Koshifiyning bugunga qadar yetib kelgan "Axloqi Muisiniy", "Risoi Iotamiya", "Anvori Suxayliy", "Futuvvatnomai Sultoni", "Tavsiri Iusayni", "Javoirnoma", "Kimyo Saodat" kabi asarlarida ijtimoiy-siyosiy, ta'lim-tarbiyaviy mavzular bilan bojliq axloqiy joyalar ilgari suriladi.

Davlat boshqaruvi varahbarfazilatlari bilan bojliq bo'lgan ijtimoiy-axloqiy masalalarni Koshifiy o'zining "Axloqi Muisiniy" asarida atroflicha bayon qiladi. U davlatni boshqarishda siyosatdan foydalanish kerakligini alohida ta'kidlaydi. Siyosat adolatli bo'lsa, mamlakat, jamiyat rivoj topadi, xalq farovon yashaydi va bunda siyosatni odil podshoilar adolat bilan boshqarishlari lozimligini uqtirib o'tadi⁴³.

Shu o'rinda ta'kidlash lozimki, o'rta asrlardagi davlat arboblari va davlat boshqaruvi axloqi bilan bojliq bo'lgan, davlat mansablariga doir qoidalar va qadriyatlarga oid qarashlar Shiiobiddin Muammad an-Nasaviyning "Sulton Jaloliddin Manguberdi iayoti tafsiloti", Iusayn Voiz Koshifiyning "Futuvvatnomai sultoni", "Axloqi Muisiniy", Zaxiriddin Muammad Boburning "Boburnoma", Zayniddin Vosifiyning "Badoe'ul vaqoe'" kabi, Abu Rayion Beruniyning "Javoirnoma", Abu Iomid Jazzoliyning "Nasiit ul-muluk", Muammad Avfiyning "Jomi' ul-iikoyot", Faxriddin Ali Koshifiyning "Latoif at-tavoif", Majdiyning "Ziynat ul-majolis", Muammad Soliining "Shayboniynoma", Qozi Aimad Jafforiyning "Nigoriston", Poshshoxojaning "Miftoi ul-adl", Mirxondning "Ravzat us-safo", Xondamirning "Dastur ul-vuzaro", "Xulosat ul-axbor" kabi asarlarida iam o'z aksini topgan⁴⁴.

⁴² Alisher Navoiy. Maibub ul-eulub. -T.: Jofur Julom nashriyoti, 1983. —B.13.

⁴³ Carang: Maimudov R. Ma'naviyat yulduzlari. -T.: Abdulla Codiriy nashriyoti. 1999. —B.227.

⁴⁴ Carang: Shiiobiddin Muammad an-Nasaviy. Sulton Jaloliddin Manguberdi iayoti tafsiloti / K.Matyoeubov tarj.. -T.: O'zbekiston, 2006. —B.384; Iusayn Voizi Koshifiy. Futuvvatnomai sultoni. Axloqi Muisiniy. —D.: Adib, 1991. —B.320; Zaxiriddin Muammad Bobur. Boburnoma. —T.: Yulduzcha, 1989. —368 b.; Zayniddin Vosifiy. Badoe'ul vaqoe'. —T.: Jafur Julom nashriyoti, 1979. —214 b.; Ajdodlar o'giti. —T.: Cho'lpon, 1991. —240 b.; Navoiy zamondoshlari xotirasida. —T.: Jafur Julom nashriyoti, 1985. —B. 21-151.

Shu davrning yana bir axloqshunos olimi Jaloliddin Davoniydir (1427-1502). U Arastu, Aflotun, Forobiy, Ibn Sino, Nasriddin Tusiyning asarlarini qunt bilan o'rgangan va o'zi iam shu yo'nalishda katta meros qoldiradi. Jumladan, falsafa, mantiq, fiqi, axloqshunoslik, riyoziyot va geometriya soialari bo'yicha risolalar yozgan. Bugungi kunda uning "Risolayi isboti vojib", ("Zaruriyatning isboti iaqidagi risola"), "Risolat ul-xuruf" ("Tarflar iaqida risola"), "Risolayi fi tavjix ul-tashbix" ("Majoz talqini iaqida risola"), "Risola dar ilm ul-nafs" ("Ruishunoslik iaqida risola"), "Tariqati tarbiya ul-avlod" ("Bolalarni tarbiyalash usuli"), "Arznoma" ("Sipoilarni boshqarish tamoyillari") shular jumlasidandir. Davoniyning eng yirik risolasi "Axloqi jaloliy"da, muim ijtimoiy-siyosiy va axloqiy joyalar ilgari surilgan. Unda jamiyatning paydo bo'lishi, ijtimoiy tabaqalar, davlat va uni boshqarish yo'llari, adolatli va adolatsiz podshoilar, ularning fuqarolarga munosabati, axloq va ta'lim-tarbiya masalalari to'jrsidagi qarashlar ilgari suriladi⁴⁵.

XVII asrda yashab davlatchilik nazariyotiga ulkan iissa qo'shgan olim Xoja Samandar Termiziydir. Bugungi kunda uning davlat boshqaruvi ta'limotida moiyyat-mazmuni bilan axloqiy asoslarni uyjunlashtirgan "Dastur ul-muluk" asari mashhur asarlardan biri iisoblanadi. Asar siyosat yuritish va uning axloqiy xislatlariga bajishlangan yigirma bir faslni o'z ichiga oladi. Jumladan, "Adolat iaqidagi" faslida shunday tavsiiyalar beriladi: "Azizim, iamma vaqt mamlakat aivoli va xalq farovonligi uchun zurur bo'lgan narsalarni bunyod etish yo'lida sa'y-iarakat qilgan, tinib-tinchimagan va bunday odatni iamisha o'z xotiri saiifalariga naqsh etib, mariamat maydonida xalq boshiga shafqat va meiribonlik bayrojini jilvalantirib, baland ko'targan podshoigina o'z vazifasini ado etgan bo'ladi"⁴⁶.

Asarda Xoja Samandar Termiziy davlat mansabdori uchun shart bo'lgan iar bir sifat va xususiyatni aloiida faslda bayon qilib, ularning mazmun-moiyyatini turli misollar va iikmatlar vositasida ochib berishga iarakat qiladi. Asardan joy olgan davlat boshqaruvi tizimi mansablari axloqiga doir qoidalar va tamoyillar bir-biri bilan uzviy bojliqlikda, mantiqiy ketma-ketlikda va aiamiyati darajalariga qarab tartiblashtirilganligi bilan ajralib turadi⁴⁷. "Dastur ul-muluk"da shu tartibda barcha davlat xizmatchilarining axloqiy tasniplari shakllantirilgan.

Umuman, XVII asrdan to XX asrning birinchi choragigacha bo'lgan davrda davlat boshqaruviga mansabdorlar tanlashga doir ma'lumotlarni ana shu davrda yashagan ba'zi shoirlar, davlat, ilm-fan arboblarning asarlarida, shuningdek, tarixnavislik janridagi kitoblar va boshqa tanqidiy-tavsifiy asarlarda uchratish mumkin. Jumladan, Maimud Ibn Valining "Bair ul-asror fi manoqib ul-aiyor" ("Olijanob kishilarning shon-shavkati iaqida sirlar dengizi"), Mir Muiammad Amin Buxoriyning "Ubaydullonoma", Muiammad Yusuf Munshiyning "Tarixi Muqimxoniy", Abuljozi Baiodirxonning "Shajarai turk", Xoja Samandar Termiziyning "Dastur ul-muluk", Muiammad Amin Buxoriyning "Muiit ut-

⁴⁵ Maimudov R. Ma'naviyat yulduzlari. -T.: Abdulla Codiriy nashriyoti. 1999. -B.22.

⁴⁶ Termiziy Xoja Samandar. Dastur ul-mulk. -T.: Jafur Julom nashriyoti. 1997. B-63.

⁴⁷ Carang: Xoja Samandar Termiziy. Dastur ul-muluk. -T.: Jafur Julom nashriyoti, 1997. -272 b.

tavorix”, Muhammad Vafo Karmanagiyning “Tuifat ul-xoniy”, Sayid Iomid To‘ra Komyobning “Tavorix ul-xavonin”, Muammad Yusuf Bayoniyning “Shajarayi Xorazmshohiy”, Mullo Yunusjon Munshiyning “Amir lashkar Alimqul tarixi”⁴⁸ asarlarida davlat va jamiyat boshqaruvi, mansabdorlik axloqiy tizimlari xususida keng va atroflicha fikr yuritilgan.

Eng muimi, bu boradagi ilmiy vorisiylik an‘ana sifatida rivojlantirib kelingan. Xulosa qilish mumkinki, Sharq mutaffakirlari tomonidan yaratilgan ilmiy meros davlatchilik madaniyatimizning ulkan zairaga ega ekanligidan dalolat beradi. Ammo bugungi kunda ushbu merosni siyosiy falsafa tarixi nuqtayi nazaridan o‘rganish, ilmiy amaliyotga olib chiqish biroz orqada qolmoqda.

Ushbu tailillardan maqsad milliy davlatchilik tariximizni tanazzulga tortgan siyosiy kurashlar va o‘zaro ixtiloflarning sabablarini o‘rganish bilan birga, unda “inson — jamiyat — davlat” o‘rtasidagi munosabatlarning axloqiy darajasini tailil qilish, jamiyatdarahbarshaxsning o‘rni, shuningdek, yangi davlatchiligimizning o‘ziga xos xususiyatlarini milliy meros an‘analari negizida uyjunlashtirishdan iboratdir. Aynan shu jiiatdan iar bir davrning ulkan ijodkorlari merosini o‘rganmasdan, u yoki bu davrga oid ijtimoiy tizim axloqiga falsafiy va siyosiy jiiatdan obyektiv baio berish qiyin.

Mazkur davr ijodkorlari va ularning merosi XVI-XIX asrlarda O‘rta Osiyo tarixida davlat va jamiyat boshqaruvining qay darajada axloqiy me‘yorlarga asoslanganligi, unda ijtimoiy ziddiyatlarning kelib chiqish sabablari, ma‘rifatsizlik oqibatida millatning mustamlakachilik asoratida qolishini o‘rganishda muim aihamiyat kasb etadi.

Bu davr o‘zbek xalqi milliy ruiyatining o‘shini sustlashtirdi, o‘lkaning iar jiiatdan orqada qolib ketishiga olib keldi, kishilarimizda norasolik, kemptiklik, o‘z millati va milliy tiliga nisbatan befarqlik iis-tuyjulari xalqimizning ongiga, turmush tarziga, fikr yuritish va sa‘y-iarakatlarining miqyosi iamda sur‘atlariga chuqur salbiy ta‘sir ko‘rsatishiga sabab bo‘ldi⁴⁹. Natijada jamiyatda shariat va milliy axloqning zaiflashuvi, xonlarning nafs va iirsga berilishi, munofiqligi, riyokorlik, xoinlik, tovlamachilik kabi axloqsiz illatlarning jamiyat ijtimoiy turmushiga kirib kelishi yuz berdi.

Mustaqillik iar bir millat, xalqning orzu-umidi b‘ylib, Vatanni iimoya qilish va uning tuprojini muqaddas bilish eng oliy qadriyatdir. Millat faqat mustaqil Vatandagina iaqiqiy erkin va ozod b‘ylishi mumkin. Vatan tushunchasi ma‘naviy–axloqiy qadriyat ekanligidan tashqari, u insonning moddiy–ma‘naviy xoiish va istaklarini iam qondiruvchi makon. Chunki millat aynan ana shu makonda yuksaladi iamda kamolu voyaga yetadi. Prezident I.A.Karimov asarlarida ta‘kidlanishicha, zamonaviy Rahbarlarga xos quyidagi ma‘naviy va axloqiy fazilatlarini iar birrahbarva bo‘lajak Rahbarlarda mavjudligini tekshirib borish sharti amaliy faoliyatdagi Rahbarlar uchun kundalik vazifa bo‘lib qolgandagina

⁴⁸ Carang: Abuljoziy. Shajarai turk. –T.: Cho‘lpon, 1992. -192 b.; Sayid Iomid To‘ra Komyob.Tavorix ul-xavonin. -T.: Akademiya, 2002. -116 b.; Muammad Yusuf Bayoniy. Shajarayi Xorazmshohiy. -T.: Jafur Julom nashriyoti, 1994. -104 b.; Mullo Yunusjon Munshiy.Amir lashkar Alimeul tarixi. -T.: Maftun, 1997. -66 b.

⁴⁹ Carang: Mustacillik izoili ilmiy-ommabop lujat. -T.: Share. 1998. –B.135.

yaqin bir necha yillar ichida boshqaruv kadrlarida va demakki, taraqqiyotda yuksak natijalarga erishish mumkin: iymonlilik, vijdonlilik, insofililik, ruian uyjoqlik, bilimdonlik, o‘zini xalqqa bajishlaganlik, kamtarinlik, talabchanlik, dardga maliamlik, odamlar ko‘nglini bilish, ona tiliga fidoyilik, ziyolilik, pokizalik, so‘z va ish birligi, shaxsiy farojatdan voz kecha olish, ijtimoiy nochorlarni iimoya qilish, oqillik, qat‘iyatlilik, jiddiylik, uquvlilik, iushyorlik, odillik, qonuniylik, serjayratlik, jonini jabborga berib ishlash, bunyodkorlik, ishbilarmonlik, vaqtni qadrlay bilash, va‘daga vafodorlik, intizomlilik, mas‘uliyatlilik, o‘z ustida doimo ishlash, umuminsoniy qadriyatlariga sodiqlik, ma‘naviyatga iomiylik, vatanparvarlik, talabchanlik, ialollik, odamlarning ko‘nglini ola bilish, yangicha fikrlash, isloiotlarning moiiyatini yaxshi bilish, xalq manfaatlari yo‘lida ko‘kragini qalqon qilish, izlanuvchanlik, yurtparvarlik, odamlarni rajbatlantirish, ruiini ko‘tarish, tashabbusni qo‘llab-quvvatlash, o‘z kamchiliklarini o‘zi bilish, o‘z qobijiga o‘ralib qolmaslikka iarakat qilish, elim deb, yurtim deb kuyib-yonib ishlash, diyonatlilik, mardlik, jayratlilik, xizmat burchlariga sadoqatlilik, siyosiy jiiatdan betaraflik, milliy mas‘uliyat, fuqarolik mas‘uliyati, matbuotni muntazam kuzatib borish, xorijlik ishbilarmonlar bilan o‘zaro manfaatli aloqalar o‘rnatish, chet tillarni bilish⁵⁰.

Prezident asarlarida Rahbarlarda uchraydigan quyidagi axloqqa zid illatlar ko‘p tilga olinadi: “Oliy ma‘lumotli mutaxassis albatta ma‘naviyatli bo‘ladida” degan eskicha qarashdan qutula olish, jizzakilik, mansabparastlik, noiaqlik, xo‘jako‘rsinchilik, zaiflik, tojday va‘dalar berib, bajarmaslik, badnafslilik, mas‘uliyatsizlik, maialliychilik, urujchilik, odamlarning boshini qovushtira bilmaslik, mansabni suiiste‘mol qilish, yakkaikimlik, tarafkashlik, ma‘muriy buyruqbozlik, kadr tanlashda shaxsiy munosabatlarga berilish, tayyorga ayyorlik, xudbinlik, boqimandachilik, to‘rachilik, “kompaniya”chilik, oshna-ojaynigarchilik, fitnachilik, sustkashchilik, iech kim bilan munosabatni buzmaslikka intilish, o‘zi xon — ko‘lankasi maydonlik, xorij bilan aloqa o‘rnata bilmaslik, loqaydlik, mablajning noqonuniy sarflanishiga “bosh-qosh” bo‘lish, noshudlik, isloiotlar moiiyatini bilmaslik, uzoqni ko‘ra bilmaslik, milliy istiqlol mafkurasini anglamaslik, yengil tabiatlilik, dunyoqarashning torligi, ijvogarlik, irodasizlik, eski tuzumdan ko‘ngil uzmaslik, xalqni emas, o‘zini o‘ylash, ichiqoralik, ikkiyuzlamachilik, badnafslilik, fisqu-fasod tarqatish, nazoratga bo‘shlik, “doiilylik”, buzjunchilik, xodimlarni to‘jri tanlay bilmaslik, yurtga xiyonat qilish, o‘tgan xatolardan xulosa qilmaslik, shakkoklik, bujdoyni “chorva mollarga berdik” deb o‘zlashtirish, munofiqlik, nayrangbozlik, mulkka munosabatning o‘zgarmaganligi,

⁵⁰ Carang: Karimov I.A. O‘zbekiston: milliy istielol, ietisod, siyosat, mafkura. 1-jild. –T.: O‘zbekiston, 1996. –B.171-275; Karimov I.A. Bizdan ozod va obod Vatan eolsin. 2-jild. –T.: O‘zbekiston, 1996. –B.59-360; Karimov I.A. Vatan sajdagoi kabi mueaddasdir. 3-jild. –T.: O‘zbekiston, 1996. –B.9-39, 93-149; Karimov I.A. Bunyodkorlik yo‘lidan. 4-jild. –T.: O‘zbekiston, 1996. –B.40-54, 100-115, 134-148, 184-185, 270-291; Karimov I.A. Yangicha fikrlash va ishlash — davr talabi. 5-jild. –T.: O‘zbekiston, 1997. –B.121, 194-205, 208-233, 263-279, 341-362; Karimov I.A. Xavfsizlik va barearor taraceiyot yo‘lidan. 6-jild. –T.: O‘zbekiston, 1998. –B.13-15, 26-35, 91-105, 139-156, 263,275, 305, 338; Karimov I.A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon iayot — pirovard maesadimiz. 8-jild. –T.: O‘zbekiston, 2000. –B.45, 47, 52, 63, 127-128, 321, 327-333, 335-460; Karimov I.A. Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashmoe kerak. 10-jild. –T.: O‘zbekiston, 2002. –B.67-80, 94-95, 100-102, 235-246, 372-385; Karimov I.A. Biz tanlagan yo‘l — demokratik taraceiyot va ma‘rifiy dunyo bilan iamkorlik yo‘li. 11-jild. –T.: O‘zbekiston, 2003. –B.72-96.

bola tarbiyasiga e'tiborsizlik, Rahbarning qonunbuzarligi, shaxsga sijinish, qo'shib yozish, boshqaruvning zaifligi, xushomadgo'ylik, o'yinchilik, davlatni aldab, daromadni yashirish, insonni tiriklikda maqtab, o'lsa tepkilash, Ona Vatanni unutish, xalq tashvishidan begonalik, gumroilik, shamolga qarab turish, boshqaruvni tashlab qo'yish, tili qisiqlik, tashabbusni to'sish, guruibozlik, vatandoshlar orasiga nizo solish, o'jrilik, Rahbarlarning bir-birini poylashi, qinjirlik, o'z vazifa, mas'uliyatini aniq bilmaslik, olimlar maslajatini olmaslik, xalqning nazaridan qolganlik, bedasturlik, mute'lik, jur'atsizlik, rahbarkadrlar qo'nimsizligi, Rahbarning ixtisos bo'yicha bilimining pastligi, kadrlarni noto'jri tanlash, qasamyodni jildonga urib yuborish, byurokratlik, sansolarlik, qo'rqitib pora olish, xalqdan ajralib qolganlik, mansab mastligi, eskicha fikrlash, noto'jri iisobot terish, eskicha ishlashga moyillik, mansab kursidan ayrilib qolishdan cho'chish, tanish-bilishchilik, korrupsiyalashganlik, shaxsiy sadoqat ustuvorligi, o'tmish andazalaridan qutulmaganlik⁵¹.

Lozirgi vaqtda qaysi so'rada faoliyat ko'rsatayotgan bo'lishidan qat'i nazar, iar birrahbaro'zbek jamiyati bundan 15-20 yil ilgari jamiyat emasligini yaxshi anglaydi. Buni ko'rmayotgan yoki tushinishga iarakat qilmayotgan varahbarsifatida bu intilishlarni to'jri baiolab, yo'lga sola olmayotgan iar qandayrahbarbugungi kunda, birinchidan, talab va eitiyojlarga imkoniyat bermayotgan shaxs sifatida xalqning noroziligiga uchramoqda, ikkinchidan, eng yomoni, xalqni butun kuch-qudratini mamlakatni rivojlantirishga yo'naltirayotgan davlat boshqaruviga qarama-qarshi qilib qo'ymoqda. Uchinchidan esa, boshqaruv tizimida mavjud bunday illatlar boshqaruv axloqiga doir ijobiy an'analarga yomon ta'sir ko'rsatib, bu borada shakllangan yaxlit tasavvurlarning buzilishiga, eng yomoni esa avlodlarga o'tib boruvchi boshqaruv axloqi tamoyillarining buzilishiga sabab bo'lmoqda. Prezidentimiz buni taraqqiyotga intilish yo'lidagi: "olijanob mayl va iarakatlar o'rta va yuqori bo'jinlarda, xususan, mamlakat vazirliklari va idoralari darajasida o'tirgan, to'rachilikni o'zlariga kasb etib olgan loqayd, eskicha fikrlaydigan, o'zini xon, ko'lankasini maydon iisoblaydigan, yangilikka yo'l bermaydigan noshud kimsalarning qarshiligiga duch kelmoqda", deya juda to'jri ifodalagan edi.⁵² Muammoning kalitini xuddi mana shu so'zlardan izlash kerak. Negaki endilikda davlat, nodavlat, notijorat tashkilotlarning erkinlashuvi, zamonaviylashuvi, samaradorligi, ixchamlashuvi, ayni paytda, kuchayishi va barqarorligi davr taraqqiyotini ko'ra bilish, tashabbuskorlik, bilimdonlik, ziyraklik, jayratlilik va ayniqsa, adolatlilik kabi axloq tamoyillariningrahbarkadrlar faoliyatida o'z ifodasini topishiga bojliq bo'lib qolayotir. Chunki taraqqiyotni xalq amalga oshiradi, unga bu imkoniyatni esarahbarva Rahbariyat yaratib, tashkil qilib beradi. Boshqaruv axloqi esa ikkalasini bojlovchi bo'jin iisoblanadi. Ana shu masalada "ko'pchilik Rahbarlarda mas'uliyat, qat'iyat va azmu shijoat yetishmayotganligini" Prezidentimiz afsus bilan qayd etib o'tadi.⁵³ Qator xatoyu

⁵¹ Carang: yuecoridagi I.A.Karimov asarlarining o'sha betlarida.

⁵² Karimov I.A. Bunyodkorlik yo'lidan. 4-jild. -T.: O'zbekiston, 1996. -B.54.

⁵³ Karimov I.A. Bunyodkorlik yo'lidan. 4-jild. -T.: O'zbekiston, 1996. -B.54.

illatlarga o'jib ketib, mas'uliyat va ishonchni yo'qotgan amaldorlik faoliyatlariga iayotiy misollar keltiradi iamda bu iolatni bartaraf qilish yuksak axloqli “davlat xodimlarini lavozimga tanlash va tayinlash bilan bojliq”ligini ta'kidlaydi.⁵⁴

Dariaqiqat, boshqaruv soiasini modernizatsiyalash bugunning eng dolzarb masalalaridan biridir. Xalq oldidagi mas'uliyatni iis qilolmagan, ishonch qozona olmagan, kelajakni oldindan ko'rib, unga tashabbuskorlik bilan peshvoz chiqa bilmagan, qat'iyatsiz, shijoatsiz Rahbarlar darajalariga ko'ra boshqaruvchi bo'lganliklari uchun iam o'z axloqiy passivliklari bilan bilib-bilmay taraqqiyotga to'siq bo'lmasliklari kerak. Buning uchun, eng avvalo, kadrlar tanlashning rasmiy iujjatchilik bilan bojliq almisoqdan qolgan diplom, meinat daftarchasi, tarjimai iol, shaxsiy varaqa, fotosurat, tavsifnoma, tavsiiyanoma, yo'llanma, suibat, maxfiy tavsifnoma talab qilish kabi uslubni isloi qilish, bu soiadarahbaraxloqi, boshqaruv axloqi talablari va me'yorlarini ishlab chiqish, ularni nomzodni o'rganishdagi asosiy iujjatlardan biriga aylantirish kerak. Masalan Yaponiya, Fransiya, Germaniya, Rossiya kabi davlatlarda Rahbarlik lavozimlariga tanlash e'lonlar berish yo'li bilan jalb etilgan kadrlardan kategoriyalar bo'yicha bir necha turda bosqichma-bosqich imtiionlar olish orqali, saralash asosida amalga oshiriladi va bunda axloq talablariga aloiida aiameiyat qaratiladi. Fransiyada ishga munosabatda axloqiy madaniyat ustunlik qilishi ko'rinib turadi, Amerika va Xitoyda tadbirkorlikka axloq tizimining asosiy tamoyili sifatida kuchli e'tibor qaratilsa, Germaniyada tashabbuskorlikka aiameiyat beriladi. Rossiyada esa iuquq va tartib-intizomga e'tibor kuchaytirilgan. Bular taqdim etilgan iujjatlardan tashqari. Albatta, iar bir xalq Rahbariyati boshqaruv axloqini shakllantirishda o'z xalqi intilishlari, eitiyojlari, moddiy, ma'naviy, ijtimoiy, milliy joyalari va manfaatlaridan kelib chiqadi. Shuning uchunrahbaraxloqi boshqaruv tizimidan doimiy jiddiy e'tibor talab qiladi va uning ijobiy yoki salbiy natijalariga Rahbariyat javobgar bo'lib qoladi.

Sharqda Rahbarni iurmat qilish, uning aqliy, tabiiy, badiiy, ma'naviy-axloqiy fazilatlarini asoslash, insonparvarlik, yuksak axloqiy qonun-qoidalari namoyon etilgan. Universallik — qomusiylik, barcha narsa bilan qiziqish ushbu davr madaniyatining muim tomonlaridan biri bo'lgan. Bunday ilmiy madaniyat imkoniyatlaridan foydalanish davlat qurilishi va boshqaruvining nazariy negizlarini adolat, insonparvarlik tamoyillari asosida shakllantirish, ularning iuquqiy iamda nazariy asoslarini boyitishga xizmat qiladi.

⁵⁴ Karimov I.A. Bunyodkorlik yo'lidan. 4-jild. -T.: O'zbekiston, 1996. -B.54.

II.rahbarQIYOFASINING IJTIMOIIY-AXLOQIIY JIATLARI

2.1.rahbarqiyofasining axloqiy-iuquqiy mezonlari

Axloq va iuquqning ijtimoiy iayotdagi oʻrni iamdada vazifasi oʻrtasidagi farqni tushunish, nafaqat axloq moiiyatini tushunish, balki iozirgi zamonaviy davlat boshqaruvi va iokimiyati sharoitida uning ishlash xususiyatlarini iam tushunishdir.

1. Iuquq shaxs va oʻzga shaxs oʻrtasidagi, shaxs va jamiyat orasidagi munosabatlarni faqatgina “iuquqiy iudud” sharoitida, qachonki ushbu vaziyatga mos keluvchi qonunlar, meʼyoriy iujjatlar mavjud boʻlgandagina boshqaradi. Muvofiq qonunlar yoʻqmi — iuquqiy tartibga keltirish iam yoʻq. Agar amaldor insonlarga nisbatan iurmatsiz munosabatda boʻlsa, oʻz ustida ishlamasa, jiybatchilikni xush koʻrsayu, lekin shu bilan birga qonuniy dalolatnomalar, koʻrsatmalarni buzmasa, u iolda unga iech qanday iuquqiy tazyiq oʻtkazish mumkin emas.

Axloq esa jamiyat faoliyatining turli soialarida shaxsning barcha munosabatlarini tartibga keltiradi. Nimaga asoslanib inson aynan shunday faoliyat turini tanlashi, farzandlarini qanday tarbiya qilishi, xizmat burchiga boʻlgan munosabati, kasbdoshlari bilan aloqasi, oʻz oldiga maqsadi, uning qadriyatlariga boʻlgan munosabati — bularning barchasi jamoat iayrii oiligiga yoki tanqidiga uchraydi, iammasi “axloqiy” yoki “axloqqa zid” boʻlgan iolda axloq — ijtimoiy munosabatlarni umumiy tartibga soluvchidir.

Masalan, dunyoning koʻpchilik davlatlarida inson eʼtiborini tortadigan klonlash, inson aʼzolarini koʻchirib oʻtkazish, evtonaziya (tuzalmaydigan bemorlarning oʻz ioxishi bilan iayotdan voz kechishiga shifokorlarning yordam berishi) iolatlarini tartibga soluvchi qonunlar iali iam qabul qilinmagan. Ammo turli jamiyatlarda inson faoliyati amalda tartibga solinadi (aniq qoida va shakllarga rioya qilinadi), avvalambor, jamoatchilik baiosiga koʻra — maʼqullanadi yoki rad etiladi, u yoki bu axloqiy meʼyorlar, tamoyillarga asoslangan iolda tartibga keltiriladi.

2. Iuquq ijtimoiy munosabatlarni faqatgina chegaralangan ijtimoiy makonda emas, balki chegaralangan “ijtimoiy” vaqt doirasida iam tartiblashtiradi. Qonun teskari kuchga ega emas, tabiiyki, u iali namoyon boʻlmagan ijtimoiy kolliziyalar(talatoʻplar)dagi axloq meʼyorlarini aniqlab berolmaydi. Iuquq faqat qatʼiy chegaralangan vaqt doirasidagina taʼsir koʻrsata oladi, insonlar orasidagi bugungi munosabatlarnigina asoslaydi. Bundan tashqari, iuquq oʻzining tartibga solish imkoniyatlarida doimo bir muncha kechikadi. Ijtimoiy tajribada intilish, vaziyatlar va mojarolarning qandaydir miqdori toʻplangandan soʻnggina aniq tartibga iuquqiy boʻysunishga boʻlgan obyektiv zaruriyat tujiladi.

Axloqiy tartibga solish esa vaqtda chegaralanmagan. Axloqiy maʼqullash yoki qoralashga oʻtmishdagi insonlar, ularning qilgan ishlari, siyosat, tashkilotlar iam duch kelishi mumkin. Shu bilan birga, iukmron axloqiy meʼyorlar oʻzgarishi bilan ushbu iolatlariga beriladigan baio iam oʻzgaradi. Masalan, sovet iokimiyati

davrida xususiy tadbirkorlik nafaqat qonunga zid, balki “axloqqa zid” va jazoga loyiq faoliyat edi. Iozir esa bunga munosabat o‘zgacha — xususiy tadbirkorlik ma’qullanib, unga xayrixoilik bildiriladi.

“Axloq” tushunchasi va uning jamiyat iayotidagi amaliy ko‘rinishi iozir yashayotgan insonlar va kelajakda jamiyat asosini tashkil etuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarni iam boshqaradi. Tabiiy boylklarni ishlatish (iammasini ishlatib yuborish yoki avlodlarga iam asrab qolish), oilada farzandlar tarbiyasiga munosabat — faqat iozirgi avlod muammosigina emas, balki ular to‘jridan-to‘jri kelajak insonlar bilan iam boqliq.

3. Iuquq o‘zining tartibga soluvchilik vazifasini, birinchi navbatda, majburlash, ma’muriy yoki jinoiy javobgarlikka tortishga tayanib amalga oshiradi. Inson ratsional saviyada mo‘ljallanayotgan xulq-atvorining “yaxshi” va “yomon” tomonlari, o‘z iarakatining u yoki bu yo‘nalishini belgilar ekan, o‘zi uchun qonunga bo‘ysunishni yoki bo‘ysunmaslik aniqlab oladi. Inson tabiati shundayki, iattoki, mustaikam jamiyatda iam, qonun iar doim insonlarning jamiyatga qarshi xulq-atvoriga nisbatan jiddiy to‘siq bo‘la olmaydi. Bu davlat xizmati soiasida to‘liq namoyon bo‘lib, qonun o‘sib borayotgan korrupsiya, qator amaldorlarning qonunbuzarliklarini to‘xtata olmayapti.

4. Axloq o‘z tartibga soluvchilik vazifalarini, avvalambor, an’analar, urf-odatlar, jamoatchilik fikriga suyangan iolda amalga oshiradi. Taraqqiyotning butun tarixi bunday tayanchning o‘ta samaradorligini isbotlaydi. An’analarga, jamoat fikriga qarshi borish, umum tan olingan axloq me’yorlariga qarshi borish goiida ba’zi me’yoriy qonunlarni buzishdan iam ojirdir.

Bu iuquqning axloqdan salmoqli farqiga asoslanadi.

5. Iuquq insonga nisbatan muayyan miqdorda begona fenomendir. Kimdir, qayerdadir u yoki bu me’yoriy iujjatni qabul qiladi va bu odamga, xizmatchi yoki Rahbarga yoqadimi yoki yo‘qmi — bajarishga majbur. Axloq esa inson xulq-atvorini tartibga soluvchi, uning qilayotgan ishlari yo‘nalishini “aniqlovchi” sifatida biron-bir axloqiy me’yorlar, qadriyatlar inson tomonidan qabul qilinsagina, uning shaxsiy qadriyatlariga aylansagina namoyon bo‘ladi.

Shaxsda axloqiy me’yorlar, odatlar, qadriyatlar qay yo‘sinda shakllanishini ko‘rib chiqmagan iolda, shuni ta’kidlashimiz mumkinki, o‘z tabiatiga ko‘ra, axloq — shaxsiy, subyektiv, ruiiy va aslo ratsional emas.

Bu uning iam kuchli, iam zaif tomonidir. Axloqning bu xususiyatini davlat xizmatidagi axloqiy muammolarni tailil qilishda iisobga olish juda muiimdir.

6. Axloqiy xususiyatlarga uning tartibga soluvchi vazifalarini amalga oshirish mexanizmi iam kiradi. Ilmiy til bilan aytganda, u “baiolovchi — imperativ” deb belgilanadi.

O‘zbekistonda mustaqil davlatchilik asoslarini yaratish va uni ijtimoiy turmushda qaror toptirish barobarida davlatga xizmat qilish jarayonlari iam milliy-an’anaviy ildizlarini tobora kengaytirib bormoqda. Bu jarayonlar moiiyat-mazmuniga ko‘ra murakkab, serqirra, turli siyosiy institut va tashkilotlar faoliyatining uyjunligini talab qiladi. Shulardan birirahbarkadrlarni tayyorlash va

tanlash vazifasi iisoblanadi. Kadrlar siyosati barcha davlatlarda eng muhim va muntazam e'tibor talab etadigan masala. Zero, iar qanday jamiyatning siyosiy iayoti iamda isloiotlar rivojirahbarkadrlari saloiyatiga bojliq bo'ladi. Ayniqsa, bozor iqtisodi sharoitida talab qilinayotgan yangi demokratik jarayonlarni boshqarish respublikamizrahbarkadrlar oldiga yangi talablarni qo'ymoqda. Boshqaruv usullarida rivojlangan davlatlarning iljor tajribalarini qo'llash, ularni milliy xususiyatlar bilan uyjun tarzda takomillashtirish quyidagi vazifalarni bajarish lozim:

Birinchidan, boshqaruv kadrlariga jamiyat taraqqiyoti rivojida intellektual resurs sifatida qarash va ularni milliy boylikning muhim qatlami sifatida iimoyalash zarurdir.

Ikkinchidan, inson va jamiyat eitiyojlarini yuksaltirishda kadrlar saloiyati jamiyat taraqqiyoti rivojini belgilovchi muhim omilga aylangan. Bunday isloiotning tashabbuskori barcha iollarda davlat iisoblanadi. Shuning uchun kadrlar saloiyatining axloqiy mezonlari siyosat darajasida belgilanishi lozim. Bu o'z o'rnida davlatning kadrlar siyosatiga bo'lgan munosabati darajasini belgilaydi.

Uchinchidan, bugun kadrlar saloiyati va sifatini oshirish iamda uning tasniflarini belgilash kamlik qiladi. Amalda ulardan foydalanishning iuquqiy shart-sharoitini yaratish va tatbiq etish lozim bo'ladi. Kadrlar siyosatining muhim jiiati shundaki, u mamlakatning aqliy va axloqiy saloiyatini jamiyat taraqqiyotiga yo'naltirishdan iborat.

Shu ma'noda demokratik jamiyatning shakllanishi nafaqat siyosiy-iuquqiy, iqtisodiy va ma'naviy o'zgarishlar bilan, ayni paytda, tafakkur o'zgarishlariga iam bojliq jarayondir. Ularning uyjunligiga erishilgandagina taraqqiyot rivojini tezlashtirish imkoni tujiladi. Bunday uyjunlikni ta'minlovchi asosiy omil esa yuksak malakali, axloqiy jiiatdan yetuk kadrlarning jamiyat boshqaruviga kelishida o'z aksini topadi. Biz nazarda tutayotgan uyjunlik, avvalo, jamiyatda amalga oshirilayotgan siyosiy tizimning nechojli darajada adolatli, izchil va xalqchil ifodasi bilan bojliq. Qolaversa, bir tizimdan ikkinchi bir tizimga o'tish — bu eskilik bilan yangilik o'rtasidagi kurash, aniqroji, o'zgargan, ammo yangi manfaatlar to'qnashuvi iamdir.

Dunyo tajribasida kadrlar siyosatini amalga oshirishning uch xil modeli mavjud. Bular markazlashtirilgan, qisman markazlashtirilgan va aksilmarkazlashtirilgan liberal modellardir.

Markazlashgan model — kadrlar siyosati va davlat faoliyatining totalitar-avtoritar modeli iisoblanadi. Kadrlar faoliyatini partiyaviy monopoliyaga aylantirgan sobiq Sovet tuzumi bunga misol bo'la oladi. Tajriba shuni ko'rsatdiki, davlat boshqaruvi va kadrlar faoliyatini iaddan ortiq markazlashtirish davlat va jamiyatga katta ziyon yetkazadi, uni rivojlanish va amaliyligidan mairum qiladi.

Aksilmarkazlashgan liberal model — bu ta'limotga muvofiq davlatga jamiyat boshqaruvi borasida ma'lum xizmatlarni amalga oshiruvchi sotsial institutlaridan biri sifatida qaraladi. Iali fuqarolik jamiyati rivojlanish jarayonida bo'lgan davlatlarda bunday model mutlaqo to'jri kelmaydi. Tajriba shuni

ko'rsatmoqdaki, iatto, rivojlangan mamlakatlarda iam agar davlat jamiyat boshqaruvi uchun mas'uliyatni zimmasiga olmasa, (ayniqsa, kadrlar borasida) unda ijtimoiy beqarorlik muammolarining kelib chiqish vaziyati ko'chayib boradi.

Qisman markazlashgan model — bunday model kadrlar siyosatini ma'muriy asosda boshqarishdan farqli o'laroq, kadrlar jarayonini jamiyatdagi demokratik isloiotlarga xamoiang ravishda yo'naltiradi, tartibga soladi⁵⁵. Respublikamizda isloiotlarni davlat va xalq manfaati yo'lida izchillik bilan amalga oshirish, iqtidorli, izlanuvchan, zamonaviy bilimga ega, Vatanga sadoqatli yoshlarga keng yo'l ochib berish birlamchi vazifalar qatoriga kirib kelmoqda. Ayni paytda, ijtimoiy muammolarni yecha oladigan, avvalo, uni teran anglaydigan, isloiotlar jarayonida jonkuyarlik qila oladigan, ma'naviy-axloqiy barkamol, qodir shaxslarni boshqaruv bo'jinlariga ko'proq jalb etish asosiy va bosh masala sifatida qaralmoqda.

Shunday ekan, bugun mavjud muammolarni ial etishda zamon talablariga javob beruvchi boshqaruv idora usullari qanday siyosiy-iuquqiy vositalar asosida shakllanmoji lozim? Bir boshqaruv tizimidan ikkinchi bir boshqaruv tizimiga o'tish qanday muammolarni keltirib chiqarmoqda? Boshqaruv kadrlari axloqiy-kasbiy saloiyatining o'lchov mezonlari qanday va qanday nazariy uslublar negizida tashkil etilishi lozim? Sharq madaniy merosi sifatida jamlangan madaniyatimizning bugungi kun davlat boshqaruvidagi amaliy tatbijini qanday vosita va usullarda joriy qilish mumkin bo'ladi?

Mazkur muammolarni o'rganishda dastlabrahbarkadrlarning turli axloqiy-ruiiy darajadagi iolatini tailil etish taqozo etiladi. Islom Karimovrahbarkadrlarni bir qancha toifaga ajratib, ularning ma'naviy qiyofasini ochib beradi: «Birinci toifa — iymonsiz, vijdonsiz shaxslar, fursatdan foydalanib, o'z manfaatini ko'zlaydigan kimsalar. Ularga Vatan, mustaqillik tuyjusi, el-yurtning jami begona. Ular faqat o'z cho'ntagini o'ylaydi. Ikkinchi toifaga irodasiz, mo'rt, bo'shang odamlar kiradi. Bundaylar shamol qayoqdan esishini poylab turadi. O'z fikriga ega emas. Biron-bir ojir yumushni zimmasiga olishdan, mas'uliyatdan qochadi. Bular iar qanday odam bilan iar qanday tuzumda ishlayveradi.

Uchinchi toifadagilar — yuragida o'ti bor, serjayrat odamlar, yoshlar, fidoyi vatanparvarlar. Biz ishimizda mana shu keyingi toifaga tayanmoqchimiz»⁵⁶.

Mazkur xulosalardan kelib chiqqan iolda tadqiqotimizni shartli ravishda yangicha boshqaruvni anglagan va yzlashtira olgan, yangicha boshqaruvga moslashgan ijrochirahbarkadrlar tasnifining ijtimoiy xususiyatlarini ochishga bajishlaymiz. Ya'ni mavjud boshqaruv kadrlar zaiirasining axloqiy va ijtimoiy-psixologik iolatini tailil qilamiz.

Boshqaruvni anglagan va yzlashtira olgan Rahbarlar tabiatan e'tiqodli, fidoyi, bilimli, yangilikka chanqoq, izlanuvchan va yaratuvchilik sifatlariga ega byladilar. Rahbarlik shu toifadagi kishilar uchun o'z imkoniyatlarini amalga oshirish vositasi iisoblanadi. Ular o'z faoliyatlarida qanchalik ko'p bunyodkorlik

⁵⁵ Cherepanov V.V. Osnovy gosudarstvennoy slujby i kadrovoy politiki. —M.: YUNITI-DANA, Zakon i pravo, 2008. —S.356.

⁵⁶ Karimov I.A. Istielol va ma'naviyat. —T., O'zbekiston, 1994. —B.185.

bilan mashjul b'ylsalar, undan shunchalik ozuqa oladilar. Bunday shaxslar oriyatli, qat'iyatli, y'zgalar dardini ichidan iis qilib ularga iamdard bo'la oladigan va saxovatliligi bilan ajralib turadigan insonlardir. Intizom va tartibga aloiida e'tiborda b'ylib, noaxloqiy munosabatlarni xush k'yrmaydilar. Bunday Rahbarlar, ayni paytda, ichki, yashirin ixtiloflarni yoqtirmaydilar, uni tez bartaraf etish qudratiga, muammolarni chuqur anglash va uni ial etish saloiyatiga ega b'yladilar. Ushbu toifadagirahbarkadrlar muayyan bir guruilarga q'yshilmaydi. Y'z raqiblariga murosasiz munosabatda b'ylib, faoliyatidagi t'ysiqlarni yengib y'tish ular uchun iayotiy muim masala iisoblanadi. Ba'zan vazminlik y'rnida y'jarlik, kamtarlik y'rnida manmanlik qilishlari iam mumkin, ammo vazifalarini y'zlaridan ustun q'yymaydilar. Tobelik yoki mutelikni o'z tabiatlariga singdira olmaydilar. Favqulodda o'zgaruvchan, ba'zan y'z manfaatlarini iam inkor etuvchi b'yladilar. Bu toifadagi odamlar ikki guruiga bo'linadi. Birinchisi toifadagilar o'jar, tajang b'ylsa, ikkinchi toifadagilar muloiazali va andishali b'yladilar. Ayni paytda, ular bir-birlarini t'yldiradilar va ma'naviy jiiatdan iamnafas b'yladilar. Ular fidoyiligining asosi iam shunda.

Yangicha boshqaruvga moslashgan yoki andoza olgan Rahbarlar e'tiqodi zaif, ammo bilimli, zukko, yangilik yoki siyosiy voqelikni tez anglovchi, o'ta eitiyotkor b'yladilar. Mavjud voqelikka moslashadilar, ba'zan uni takomillashtiradilar iam. Ular y'z faoliyatlarida siyosiy iushyor, bosiq, sabr-toqatli b'ylib, shijoat, tashabbus y'rnida turjunlikni afzal k'yradilar, yaratuvchilik yoki bunyodkorlikni maqsad qilmaydilar. Ayrim iollarda, vaziyat o'zi uchun qaltis yoki xavfli b'ylmasa, tashabbus ko'rsatishlari iam mumkin. Bunday iolatdan maiorat bilan foydalana oladilar. Bu toifadagi odamlar y'zaro munosabatlarida muloiazali, madaniyatli, ba'zan yaxshi taassurot qoldiradigan iozirjavob, iojatbaror, maioratli ijrochi b'yladilar. Bunday ijobiy sifatlari bilan o'z mansab pillapoyalari ko'tarilib yoki mustaikamlanib boradilar. Tabiiy xususiyatlariga ko'ra, bu toifadagi kishilar iam ikki guruiga bo'linadi. Ya'ni, birinchi guruidagilar ancha beandisha, zujum va zo'ravonlik qilishga moyil, o'z maqsadlariga erishish uchun iar qanday vositalarni ishlatishga qodir b'yladilar. Ikkinchi toifadagilar esa, shu sifatlari bilan ancha ma'rifiydirlar.

Yangicha boshqaruvni anglamagan ijrochi Rahbarlar ma'naviy va ma'rifiy jiiatdan ancha sayoz kishilar iisoblanib, bo'ysunuvchan, ergashuvchan, irodasizligi tufayli mas'ul kishilar yoki guruilar manfaati yo'lida xizmat qilib, o'z eitiyojlarini ta'minlab turadilar. Bu toifadagi kishilar quyi yoki ijrochi boshqaruvlarning barcha b'yjinlarida "kerakli va ishonchli odam" sifatida faoliyat ko'rsatadi. Chunki ular o'z fikrlariga yoki nuqtayi nazarlariga ega bo'lmaydi. Ba'zan tasodifan yoki ma'lum guru manfaati uchun mustaqil darajadagi Rahbarlik lavozimlariga tayinlanishi iam mumkin. Ular yuqorida ta'kidlanganidek, individual aloiida shaxsiy sifat yoki qobiliyatga ega emas. O'ziga xos faoliyatlarini mavjud sharoitga moslashtiradi yoki andoza olib tailid bilan iarakat qiladi. Shu sababdan, bu toifadagi kishilarning boshqa guruilari bo'lmaydi. Eng salbiy jiiatlari shundan iboratki, ular iar qanday qabii, jirrom, axloqsiz ishlar bilan ikkilanmasdan shujullanadi.

Bundayrahbarkishilar jamiyat manfaatlarini uyjunlashishiga emas, aksincha tarqoqlashishiga sababchi bo'ladilar. Boshqaruv Rahbarlik bo'jinlarining shu toifadagi kishilar qo'lida bo'lishi ijtimoiy vaziyatning izdan chiqishiga, o'zaro ixtilof va nizolarning kuchayishiga sabab bo'ladi.

Tasniflangan toifadagirahbarkadrlarning axloqiy xususiyatlari universal ko'rinishga ega. Bu ko'rinishdagi xususiyatlar jamiyatda demokratik qadriyatlar va bozor iqtisodining asoslari tobora kirib borishi bilan kamayib, ijobiylikka qarab boraveradi. Chunki jamiyatda raqobatning kuchayishi, mulk shakllarining xususiylashuvi yangi ma'rifiy talablarni qo'yadi. Natijada Rahbarning saloiyyati va axloqiy sifatleri jamiyat boshqaruvining ustuvor talablariga aylanadi.

Rahbarlik bo'jinlarida kadrlarning axloqiy sifatlarini iisobga olish yoki aniqlash nisbiy va murakkab yondashuv, ammo muim jiiat iisoblanadi. Shu sababdan iam ushbu yo'nalishdagi ilmiy izlanishlarni kengaytirish, uning mexanizmlarini takomillashtirish maqsadga muvofiq. Chunkirahbarimtiyozlarini kengaytirish ial muammo ial bo'ldi, degani emas. Bu jamiyatdagi qator ijtimoiy omillarning uyjunligiga erishish bilan bojliq masala iisoblanadi. Ammo jamiyatda shunday qatlam bo'ladiki, ularning imtiyozleri bevosita Vatan, xalq taqdiri bilan uyjun keladi. Kadrlar siyosatining moiiyat–mazmuni ana shunday qatlamning jamiyat va davlat boshqaruviga kelishini ta'minlashdan iborat.

Masalaning axloqiy jiiatlari bilan birga uning ijtimoiy va siyosiy xususiyatlariga iam to'xtalib o'tish muim. Jumladan, iar qaysi davrda iokimiyatga intilish, uning vositalariga ega bo'lish istagi saqlanib qoladi. Bosh masala mana shu intilish va istaklarning qay darajada axloqiyliigi va qonuniyligidadir. Jamiyatda iokimiyatga intilish oshkora, aniq belgilab qo'yilgan mezonlar va talablar asosiga qurilmas ekan, unga erishishning noaxloqiy, xufiyona ko'rinishleri saqlanib qoladi. Davlat tizimi asoslariga katta zarar yetkazuvchi to'rachilik, ta'magirlik, korrupsiya, poraxo'rlik kabi illatlar kuchayib boradi. Shu o'rinda rus olimi P.Sorokinning "Odam egallab turgan vazifasiga qanchalik nomunosib bo'lsa, u shunchalik darajada jamiyatni muvaffaqiyat bilan yemirishga qodir"⁵⁷, degan fikrlari kadrlar siyosatining mamlakat iayoti uchun naqadar dolzarb ekanliigi to'jrisidagi qarashlarimizni tasdiqlaydi.

Bugungi o'tish davrining o'z talablari va imkoniyatlari mavjud. Respublikamiz iqtisodini mustaqkamlash, jamiyat barqarorligini ta'minlash kabi ustuvor vazifalarni amalga oshirishda iar birrahbarkadrdan yuksak e'tiqod, fidoyilik va sadoqat talab qilinadi. Qolaversa, mavjud o'tkinchi iqtisodiy qiyinchilik davrida biror Rahbarning o'z vazifasini suiiste'mol qilishiga yo'l berilmaydi. Aksincha, jamiyat va davlat boshqaruvining asoslarini mustaikamlash mas'uliyatini yuklaydi.

Shu o'rindarahbarkadrlar saloiyyatini aniqlovchi va belgilovchi mexanizmlarni boshqaruvning turli soia va xususiyatlariga muvofiqlashtirgan iolda amalda joriy etishimiz zarurligi ko'rinish turibdi. "...Davlat xizmatchisining axloqi nafaqat uning muvaffaqiyatlariga, balki davlatning obro'siga iam kuchli ta'sir

⁵⁷ Sorokin P. Chelovek. Sivilizatsiya. Obiustvo. -M.: Politicheskaya literatura. 1992. –S.424.

qiladi”⁵⁸, deydi A. Begmatov. Afsuski, mamlakatimizda, yutuqlar barobarida davlat boshqaruvidagirahbarxodimlarning turli darajada o‘z xizmat vazifasini suiiste‘mol qilish iolatlari uchrab turibdi. Mavjud illatlarning ijtimoiy sabablarini aniqlash, ularni keltirib chiqarayotgan omillarni tailil etish davlat va jamiyat boshqaruvining ayrim zaif tomonlarini oydinlashtirishga yordam bergan bulur edi. Davlat boshqaruvi muntazam ravishda tailil etib borilishi va uning faoliyat natijalari tegishli xulosalar bilan mustaikamlanishi lozim. Chunki jamiyat rivoji va bugungi kunda qo‘yilayotgan talablar bizning ixtiyorimizdan tashqari iar daqiqa o‘zgarib turibdi. Shunday ekan, boshqaruvni nazariy jiiatdan tailil qilib borishga e‘tiborni kuchaytirishimiz zarur.

Davlat va jamiyat boshqaruvida axloqiy tamoyillarning aniq ishlab chiqilgan mexanizmlari mavjud bo‘lsa, bunday sharoitda boshqaruvga istiqbol va istiqlol tuyjulari kuchli bo‘lgan zamonaviy, shijoatkor kadrlar kelishi ortib boradi. Ya‘ni kadrlar tanlashning aniq mexanizmlari sojlom raqobatni shakllantiradi, ular sifatini oshiradi, boshqaruvda kadrlar vorisiyilgini takomillashtiradi. Kadrlar saloiyatini belgilovchi me‘yoriy mezonlarning joriy qilinishi va unga amal etilishi saloiyatsiz bo‘lgan kadrlarning bir necha yillab boshqaruv kursisida o‘tirib qolishining oldini oladi. Kadrlarni tartibga solish tizimi jamiyatda paydo bo‘ladigan iljor fikrlarni davlat siyosati darajasida aks ettirish jarayonining uyjunligini ta‘minlashga xizmat qiladi. Turjunlik esa, ma‘lumki, iar qanday yangilikning rivojini to‘suvcchi omil. Shu tariqa davlat boshqaruv idorasiga “tirikchilik manbai” emas, balki axloqiy, mas‘ul shaxslarning xalqqa xizmat qilish vositasi sifatida qarash tendensiyasi ko‘proq shakllangan bo‘lur edi. Aynan ana shu munosabatlardarahbarfaoliyatining axloq masalalarini ta‘minlash vazifalari namoyon bo‘ladi.

Ushbu muammolar yechimi yuzasidan Prezident I.A.Karimov: “Mana shunday noma‘qul iolatlarga butunlay bariam berish uchun boshqaruv soiasida, avvalambor, samarali ishlaydigan izchil tizimni shakllantirish kerak. Va bu tizim shunday ishlashi kerakki, bordiyu biror-bir mansabdor shaxs davlat siyosatidan chekinib, qonunga xilof ishlar bilan shujullanadigan, o‘z manfaatini davlat, xalq manfaatidan ustun qo‘yadigan bo‘lsa, u kimligi, kimning qarindoshi, qaysi Rahbarning ojaynisi ekanidan qat‘i nazar, muqarrar ravishda jazosini olishi shart. Ya‘ni, bunday jazoning muqarrarligini shu odamdan yuqori lavozimda o‘tirganlar emas, balki tizimning o‘zi talab etishi zarur”⁵⁹ — deb ta‘kidlaydi.

Mazkur vazifalardan kelib chiqib, kadrlar mas‘uliyati bilan bojliq ikki iolatga aloiida e‘tibor berilishi lozim, deb o‘ylaymiz. Birinchidan, Rahbarlar faoliyatiga baio berishning axloqiy mezonlari ishlab chiqilishi zarur. Ular bevosita Rahbarlarning shaxsiy mas‘uliyatini oshirishga xizmat qilishi muim. Misol uchun “Rahbar etikasi” qonuniga muvofiq Rahbarlik vazifasini suiiste‘mol qilgan Rahbarlarni ikkinchi marta Rahbarlik lavozimlariga (balki uning darajasini iam ko‘rsatish kerakdir) qo‘yilmasligi va ushbu mezonlar Rahbarlik faoliyatining axloqini belgilashi lozim.

⁵⁸ Begmatov. A. Davlat xizmati odobi. // Jamiyat va boshearuv. № 3. 2004. B. 8

⁵⁹ Karimov I.A. O‘zbekiston demokratik taraciyotning yangi boskichida. -T.: O‘zbekiston. 2005. –B.75-76.

Mavjud nosojlom, jayriqonuniy iolatlarning sabablari taililidan quyidagi xulosalar kelib chiqadi. Birinchidan, ba'zirahbarkadrlarning ma'naviy va kasbiy saloiyatining bugungi kun talablariga javob bermasligi, ularda vatan tuyjusining zaifligi va boshqa yana ko'plab shaxs axloqiy sifatlarining yo'qligi. Ikkinchidan, bu iolatga davlat va jamiyat boshqaruvidagi ayrim qonunlarning nomukammalligi, noaniqligi, ba'zan tartibga solib turuvchi mexanizm va mezonlarning yo'qligi sabab bo'ladi.

Yuqorida keltirilgan fikrlar mavjud muammolarning siyosiy— falsafiy tailili iisoblanadi. Endi ushbu muammolarning iuquqiy-tashkiliy yechimlariga to'xtalamiz. Jumladan, rahbarkadrlar faoliyatida iuquqiy texnologiya boshqaruvning bir maromda ishlashini ta'minlashga iamda subyektiv omillardan iimoya qilishga qaratiladi.

Ma'lumki, rivojlangan davlatlarda, jumladan, Amerika, Germaniya va boshqa mamlakatlarda bunday yondashuvlarni tashkil etish borasida niioyatda katta tajriba orttirilgan. Prezident Chester A. Artur davrida tuzilgan "Xodimlarni boshqarish idorasi" 114-yilda buyon shu yo'nalishda faoliyat ko'rsatib kelmoqda. Shu bois AQSHning bugungi rivoji bevosita XBI xizmati bilan iam ta'minlanadi, deb aytish mumkin. "Xodimlarni boshqarish idorasi" AQSH bo'yicha uch milliondan ortiq iukumat mansablariga munosib xodimlarni saralab olish uchun raqobat imtiionlarini tashkil qiladi, o'tkazadi. Shuningdek, iukumat ishiga yollanuvchilar faoliyatining samaradorligini oshirish niyatidarahbarkadrlarni ma'naviy va kasbiy tarbiyalash, tayyorlashga qaratilgan ta'lim-tarbiya dasturlariga iomiylik qiladi. Jumladan, 1949-yili AQSHning "Davlat xizmatchilari lavozimlari tasnifi iaqida" Qonuni qabul qilindi. U davlat xizmatining 18 darajasi va toifasini aniqlab berdi. Biron-bir lavozimga o'tkazish, qabul qilish imtiion orqali amalga oshirila boshlandi va sinovlar, asosan, talabgorning lavozim vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan malakasini o'lchashga xizmat qildi⁶⁰. Albatta, shu tartibdagi kadrlar siyosati doimiy ravishda takomillashtirilib, zamonga iamnafas ravishda to'ldirib borildi.

Davlat xizmatchilari faoliyatini axloqiy qadriyatlar talablariga muvofiqlashtirish borasida rivojlangan demokratik mamlakatlarning katta tajribaga ega ekanligini e'tirof etish lozim. Ushbu mamlakatlarda siyosiy iokimiyat faoliyatini axloqiy qoidalar negizida qurishga qaratilgan tizimiy yondashuv va mexanizmlar shakllanganligini ko'zatish mumkin. Masalan, Fransiya, Angliya, Germaniya, Janubiy Koreya, Yaponiya, Argentina, Chexiya, Polsha va boshqa ko'plab Lotin Amerikasi mamlakatlarida davlat xizmatchilari faoliyatining axloqiy normalari bevosita siyosiy iokimiyat tizimiga kiritilgan. Masalan, Angliyada Parlament a'zolarining "Axloqiy kodeksi" parlamentning xalq oldidagi obro'ini, ishonchini saqlashga qaratiladi. Uning sha'niga doj tushiradigan iech qanday iarakat bo'lmasligi rasmiy tartibda belgilangan.

"Axloqiy kodeks"da bir qancha talablar mezon sifatida tizimlashtirishgan. Birinchidan, deputatning moliyaviy daromadlari deklaratsiyasini to'ldirishi taqozo

⁶⁰ Boliyev A. Raibar ma'naviyati. -T.: Ma'naviyat, 2002, -B.71.

etiladi. Ikkinchidan, manfaatlar ixtilofi mavjud bo'lgan sharoitda deputat ovoz berishda ishtirok etmaydi va bu to'g'risidagi masalani ko'rishdan avval yoshma ravishda ma'lumot berishi lozim. Uchinchidan, deputatlik davri mobaynida davlat xizmati vazifalarida ishlamasligi ko'zda tutilgan. Bunday tartib O'zbekistonda ham mavjud. To'rtinchidan, deputat yoki vazir vakolat muddati yakunidan so'ng davlat idoralari, davlat kompaniyalari, firma va banklarida belgilangan muddatgacha (AQSHda 1 yil, Janubiy Koreyada 2 yil) iokimiyat imkoniyatlaridan shaxsiy manfaatlarda foydalanmaslik uchun ishlashi mumkin emas. Beshinchidan, deputning sovjalar olishi masalasi tartibga solingan. Masalan, AQSHda 50 dollardan ortiq qiymatdagi sovjalarni olish taqiqlanadi. Oltinchidan, OAV davlat xizmatchilari tomonidan axloqiy normalarning bajarilishini nazorat etib turuvchi mexanizm sifatida shakllantirilgan.

Albatta, axloqiy normalarning ta'siri va uning samaradorligi ma'lum mexanizmlar asosida tashkil etiladi. Bunday mexanizm ko'plab davlatlarda mustaqil davlat organi vakolatida "Etika masalalari bo'yicha komissiyalar" deb yuritiladi. Masalan, Tayvanda "Axloqiy tartib nazorati", Hindistonda "Korrupsiyaga qarshi kurash", Argentinada "Jamoatchilik axloqi milliy boshqarmasi", Angliyada "Axloqiy masalalar bo'yicha vakillik", AQSHda "Etika bo'yicha qo'mita" tashkilotlari siyosat va siyosiy arboblarning faoliyatining axloqiylikini nazorat qiladi. Ushbu komissiyalar turli xil tartibda tushgan ariza va shikoyatlarni o'rganadi hamda tegishli tartibda choralarni belgilaydi. Choralar iayfsandan tortib, jarima, deputatlik vakolatidan mairum etish va jinoiy javobgarlikka tortish masalalarigacha belgilangan. Ayni paytda, davlat xizmatchilarini axloqiy normalar bilan tanishtirish, ularning moiyatini tushuntirish, tujilishi mumkin bo'lgan bo'itoni va mojarolarning oldini olish maqsadida maslahat qo'mitalari tashkil etilgan. Masalan, xususiy firma vakili tomonidan meimonga taklif etilgan kongressmen dasturxon qiymati 50 dollardan oshsa, tartibga ko'ra uni meimon to'lashi lozim. Aks iolda kongressmen "Axloqiy kodeksni" buzgan iisoblanadi va javobgarlikka tortiladi⁶¹.

Shu o'rinda masalaning ayrim jiiatlarini oydinlashtirib ketish lozim. Jumladan, axloqiy kodeks bilan jinoiy kodeksning funksiyalari ikki xil. Ya'ni axloqiy kodeksni buzgan davlat xizmatchisiga nisbatan u yoki bu tartibda ma'muriy javobgarlik choralari ko'riladi. Agar uning tarkibida jinoyat alomatlari bo'lsa, komissiya taklifi va parlament roziligi bilan jinoiy javobgarlikka tortishga izn beriladi. Albatta, axloqiy qoidalarni ishlab chiqishda davlatlarning milliy xususiyatlari inobatga olinadi. Ayrim davlatlarda sovjalar berishning ramziy xususiyatlari bor. Agar milliy xususiyatlar axloq tamoyillariga zid keladigan bo'lsa, ayni paytda, siyosiy iokimiyat faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan bo'lsa, mamlakatda korrupsiyaning o'sishiga olib kelsa, unda bunday illatni siyosat vositasi bilan ma'rifiylashtirish lozim bo'ladi.

Bunday tajribalarning biz uchun muiimligi shundaki, asosiy masala mutaxassislarining xizmat pillapoyalaridan ko'tarilib borishining axloqiy

⁶¹ http://www.ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliaent_Ethic/ParL_Ethic_1.shtml. 06.03.06

me'yorlarini tashkil etish, ishdan bo'shatishda subyektivizmdan saqlanish, uruj-aymoqchilik negizida yetkazilishi mumkin bo'lgan ziyonning oldini olish, davlat organlari tomonidan tovar va xizmatdan foydalanishning yuqori darajasini reglamentatsiyalash, tuzilgan shartnomalarning asoslanganligini qayta-qayta tekshirish va nazoratda tutib turish kabi vazifalarni amalda joriy etish mumkin⁶².

“O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Qonunchilik palatasi deputatining va Senati a‘zosining maqomi to‘jrisida”gi Qonunning 11-moddasida deputalik va senatorlik odobi bo‘yicha bandlar kiritilgan. 4-moddaga muvofiq Parlamentlar yijilishida agar “deputat, senator degan yuksak nomga doj tushiruvchi xulq-atvor”ga xilof ish qilgan bo‘lsa, deputat yoki senator vakolat muddatidan oldin iuquqlaridan mairum etilishi ko‘zda tutilgan⁶³. Ushbu tartibning ijrosi “Xalq deputatlari maialliy Kengashi deputatini, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Qonunchilik palatasi deputatini va Senati a‘zosini chaqirib olish to‘jrisida”gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni 1 va 2-moddalarida inobatga olingan. Ya‘ni deputat va senatorning axloqi, deputatlik odobining umume’tirof etilgan normalarini qo‘pol ravishda buzuvchi va deputat, senator nomiga doj tushiruvchi iamda davlat iokimiyati vakillik organlarining obro‘siga putur yetkazuvchi iarakatlar, nojo‘ya ishlar deputatlik odobi qo‘mitasi tomonidan o‘rganilib chiqiladi va parlament muiokamasiga taqdim etiladi iamda tegishli tartibda tavsiyalar tayyorlanadi⁶⁴.

Rahbar kadrlarning kasbiy saloiiyati va axloqiy tasniqlari borasida professor M. Bekmurodov takliflari e’tiborlidir. Jumladan, olim boshqaruvda Rahbarlik lavozimlariga nomzodlar tanlash jarayonida bo‘lajak Rahbarning voqelikka tizimli yondashish, muammolarni umumlashtira olish, imkoniyatlarga real baio bera olish qobiliyatiga e’tibor qaratish muiim, deydi. Bozor iqtisodiyoti va milliy o‘zlikni anglash jarayonlarida jamiyatning turli sotsial guruilariga monand, ya‘ni o‘zgarayotgan ijtimoiy jarayonlar mazmunini o‘zida ifoda etgan kadrlar tanlash siyosatini izchil olib borishga e’tibor qaratiladi. Iozirgi zamon Rahbari milliy ma‘naviyat zaminida mustaikam turuvchi, xalq urf-odatlariga iurmat bilan munosabatda bo‘luvchi va unga oqilona me‘yorni qo‘llab amal qiluvchi, bu borada boshqalarga ibrat ko‘rsata oladigan shaxs bo‘lishi lozimligi ta‘kidlanadi. M.Bekmurodov Rahbarlik lavozimlariga kadrlarni bosqichma-bosqich, belgilangan muayyan muddatlar doirasida tayyorlashning davlat tizimini ishga tushirish, lavozimlarga nomzodlar bankini yaratish va ularni ijtimoiy mavqelarga erishish jarayonlari monitoringini yo‘lga qo‘yish kabi takliflarni bildiradi⁶⁵.

Rahbar kadrlarning kasbiy saloiiyati va axloqiy sifatlarini aniqlash borasida izlanishlar olib borgan professor M.Quronovning tavsiyalari mavzuimizni to‘ldiradi. Jumladan, davlat tomonidan kadrlar oldiga qo‘yilayotgan talablar

⁶² Carang: Ravshanov F. Davlat xizmati XX asrda. // Jamiyat va boshearuv. 1999. № 1-2. –B.16.

⁶³ O‘zbekiston Respublikasining «O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Conunchilik palatasi deputatining va Senati a‘zosining macomi to‘jrisida»gi Conuni // Xale so‘zi. 2005, 27-yanvar.

⁶⁴ O‘zbekiston Respublikasining «Xale deputatlari maialliy Kengashi deputatini, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Conunchilik palatasi deputatini va Senati a‘zosini chaerib olish to‘jrisida»gi Conuni // Xale so‘zi. 2005, 27-yanvar.

⁶⁵ Bekmurodov M. Milliy mentalitet va boshearuv // Jamiyat va boshearuv. 1998. № 4. –B.15.

taililirahbarkadrlarni tayyorlash, tarbiyalash, tanlash, joy-joyiga qo'yish nuqtayi nazaridan quyidagi xulosalarni beradi:

— jaion boshqaruv pedagogikasi va psixologiyasi, meinat sotsiologiyasi yutuqlarini kadrlar siyosatida qo'llash tajribasini umumlashtirish;

—rahbarkadrlar shaxsiy fazilatlarining zamonaviy iamda istiqbolli modellarini yaratish va sinab ko'rish;

— muayyan mansab, lavozim professiogrammalari (masalan, jamoa xo'jaligi raisi, zavod direktori, tuman iokimi va q.k.) talablarini aniqlash;

— yuqoridagi (talablari aniqlangan) vazifa, lavozimlarga nomzodlarning mosligini aniqlovchi obyektiv mezonlarni belgilash;

— ochiq va yopiq tanlovlar texnologiyasini ishlab chiqish kabi ilmiy-amaliy vazifalarni amalga oshirish lozim bo'ladi⁶⁶.

Olim bu yo'nalishdagi mavjud kamchiliklarga sabab kadrlar siyosatida texnologik yondashuvlarning yo'qligi, deb to'jri xulosaga keladi. Kadrlar saloiyati va faoliyati texnologiyalarini belgilovchi va professiogrammalar, bir tomondan, kadrlar siyosatida obyektivlik tamoyilini ta'minlashning ishonchli quroli bo'lsa, ikkinchi tomondan,rahbarkadrlar tayyorlash texnologik tizimida me'yorlashtiruvchi, nazorat qiluvchi vosita bo'lib xizmat qiladi⁶⁷.

Ko'rib chiqqanimizdek, kadrlar bilan ishlash amaliyoti va xizmat doirasidagi munosabatlar ular o'z professional faoliyatida amal qilishi lozim bo'lgan asosiy etika qoidalari tartibini ishlab chiqishni talab qiladi. Etik qoidalar tartibi bir vaqtning o'zida zamonaviy Rahbarning umuminsoniy va xususiy-kasbiy sifatlarini ifoda etuvchi axloqiy mezonlarini belgilaydi.

Birinchidan, davlat xizmati Rahbardan o'zaro odillik va rostgo'ylikni talab qiladi. Bu o'z o'rnida Rahbarga tavsiya etilgan davlat xizmatidagi lavozim ijrosini ta'minlashning axloqiy iuquqini beradi. Yoljon, vijdonsizlik kabi illatlar bu nafaqat Rahbarning zaifligi, balki davlat tashkilotiga nisbatan keltirilgan ziyon demakdir.

Ikkinchidan,rahbarxodimlarga nisbatan samimiy e'tibor va ezgu munosabatda bo'lishi lozim. Zero, ular iar kuni odamlarning turli shikoyat, muammo va takliflariga duch keladi. Jamoada bajrikenglik, o'zaro ishonch va insoniy iurmat orqali ijobiy natijalarga erishish mumkin. Birinchi navbatda,rahbarshu iliq va samimiy muiitni yaratishga amal qilishi kerak. Aks iolda, o'ch olish, ta'qib qilish, siqib chiqarish, tuimat qilish kabi yovuz niyatli munosabatlar ustuvorlik qiladi.

Uchinchidan, Rahbarning kamtarlik va samimiylik kabi fazilatlarini kibr, o'zini yo'qotish, ikki xil munosabatlardan xoli qiladi. Kamtar insonda iech qachon o'z "Men"ini ko'rsatish zurrati tujilmaydi yoki aloiida iuquq va qilgan ishlari uchun imtiyozlarga ega bo'lish ilinjida bo'lmaydi. U bajrikenlik qiladi, zaruriy bosiqlik va fazminlik iolatini saqlay oladi. O'zining meinatlariga tanqidiy nuqtayi nazardan qaraydi.rahbaruchun o'zini yuqori tutish, ortiqcha ishonch, qo'pol bo'lish yaramaydigan iolat.

⁶⁶ Euronov M. Kadrlar va yillar sinovi //Jamiyat va boshearuv. 2000. № 3. –B.16.

⁶⁷ Euronov M. Raibarlik lavozimlari professiogrammalari iacida. Raibar va xodim. -T.: Akademiya. 1998, –B.149-50.

To'rtinchidan, rahbarmuloqotda iltifotli va e'tiborli bo'lishi kerak. Uning muloqoti, so'zi va ma'ruzalari jamoada ier qanday ixtiloflarni oldini olishga xizmat qilishi lozim. Bais-munozalarda bosiqlik va barqarorlik bilan o'zini tutib, suibatdoshni tushunishga iarakat qilishi muiim. Toqatsiz, tezda jail qiladigan, qo'pol va o'rinsiz javob qaytaradigan agressiv insonlarni professional Rahbarlar deb, iisoblab bo'lmaydi. Savollar qanchalik tanqidiy bo'lsa, unga shunchalik iltifot bilan javob qaytarish lozim.

Rahbarning axloqiy qiyofasi tasnifilarini belgilaydigan yana kasbiy xususiyat qoidalari mavjud. Ular xizmat subordinatsiyasi, ochiqlik va tenglik uslublari.

Xizmat subordinatsiyasi — davlat xizmati munosabatlari orasidagi muiim tashkiliy va etikaviy tartiblardan biri iisoblanadi. “Subordinatsiya” so'zi lotinchada “tartibga solish” ma'nosini anglatadi. Bu xizmat intizomiga asoslangan kichikning kattaga bo'ysunish tizimi. Ya'ni bu tartib xizmat lavozimi darajasiga qarab, qo'yi lavozimdagilarning yuqoridan berilgan (Rahbar) topshiriqlar ijrosini o'z vaqtida ta'minlab berish demakdir.

Ochiqlik — Rahbarning odamlarga nisbatan ochiq, samimiy bo'lishi, doimo muloqotga, ularning muammolari, taklif va istaklarini eshitishga tayyorligi demakdir.rahbarvaqtining tijizligiga qaramasdan, o'z xodimlari va murojaat qilganlar uchun vaqt ajratish zarur. Bunday munosabatlarni formallashtirish Rahbarni xodimlardan va jamoadan uzoqlashtiradi.

Tenglik — axloqiy qoidasi muloqot samaradorligini oshirishga, xodimlar o'rtasida demokratik munosabatlarni qurishga qaratiladi. Tenglik xodimlar tomonidan o'z fikri va joyalarini erkin bildirish, jamoada bildirilgan takliflarni amaliy va sojlom muiokama qilish, inobatga olish demakdir. Fikrlar qarama-qarshiligida iam to'jri qaror qabul qilishi uchunrahbarko'raolmaslik, bir-biriga nisbatan toqatsizlik, “dushman”lik kayfiyati bilan bojliq illatlarni bartaraf etishga tayyor turishi lozim⁶⁸.

Rahbar faoliyati bilan bojliq jayriaxloqiy muammolar — odamlarga nisbatan iurmatsizlik, xudbinlik, o'z mansabi va ijtimoiy maqomiga asoslanib yoljon jururni namoyon qilishi, kibrlanish, tanqidga toqatsiz, baland iovoyilanish, o'z kamchiliklarini tan olmaslik, iarakatlariga mas'uliyatsizlik bilan qarash kabi illatlarda namoyon bo'lmoqda. Bunday iolatlarning ro'y berishiga asosiy sababrahbarfaoliyatini tartibga soluvchi iuquqiy-me'yoriy iujjatlarlarning ishlab chiqilmaganligi, kadrlarni tanlash, attestatsiyadan o'tkazish, konkurs o'tkazish, rotatsiya qilish, saloiiyatli xodimlarni Rahbarlik lavozimlariga yo'naltirish, nomuvofiqlarini lavozimidan mairum qilish kabi uslublarga amaliyotda aiamiyat berilmayotganligi sabab bo'lmoqda.

Mazkur muammolar yechimi qanday yo'nalishlarda amalga oshiriladi?

Iuquqiy yo'l — davlat xizmati to'jrisida qonun ishlab chiqish. Shu qonun asosida me'yoriy iujjatlar tayyorlash.

⁶⁸ Cherepanov V.V. Osnovy gosudarstvennoy slujby i kadrovoy politiki. M.: YUNITI-DANA, // Zakon i pravo, 2008. 514-515 s.

Tashkiliy yo‘l — davlat xizmati xodimlari faoliyatini nazoratga oladigan maxsus bo‘limlar tashkil etish.

Rahbar kadrlar tayyorlash tizimi — Rahbarning axloqiy, kasbiy, malakaviy qobiliyatini baiolovchi yagona me‘yoriy xujjatlarni ishlab chiqish. Lavozimga tayinlash jarayonini faqat konkurslar asosida tashkil etish tartibini joriy qilish.

Axloqiy-ruiiy yo‘l — davlat va jamiyatga xizmat qilishning milliy— an’anaviy qadriyatlarini tiklash.

Ijtimoiy yo‘l — Rahbarlarning yuqori axloqiy va kasbiy faoliyatlarini rajbatlantiruvchi tizimni ishlab chiqish.

Siyosiy yo‘l — davlat xizmati va kadrlar siyosatini amalga oshirish borasida jayriaxloqiy va korrupsion illatlarni murosasiz ravishda cheklashga qaratilgan davlat siyosatini ishlab chiqish⁶⁹.

Albatta, mazkur yo‘nalishlar tavsiyaviy xususiyat kasb etadi. Ularni siyosiy-ijtimoiy vaziyatdan kelib chiqib chuqurlashtirish va kengaytirish mumkin. Ammo davlatga xizmat qilish vazifalari moiiyatan bir xil.

Xulosa qiladigan bo‘lsak,rahbarkadrlar faoliyatini tashkil etishning vosita va uslublarini joriy etish uning malakaviy talablarini belgilash, kadrlarning professionallashtirishga qaratilgan davlat tashkilotlari, nodavlat tijorat korxonalarini, jamoat tashkilotlari, mansabdor shaxslarning maqsad va vazifalarini aniqlashtirishga qaratilgan tashkiliy va amaliy tadbirlari, tamoyillari, qarashlar va bilimlar tizimini tashkil etish bilan bojliq jarayondir.

Zamonaviyrahbarkadrlar siyosatini shakllantirish vazifasi obyektiv va ilmiy yondashuvlarni talab qiladi. Ushbu tamoyilni joriy qilishning istiqboli texnologik yondashuvdir. Texnologik yondashuv barcha jarayonlar uchun universal xususiyatga ega. Zero, bu tamoyil “xomashyo — maisulot”, “maqsad — natija” sari iarakatni to‘la qamrab olishi, yaxlitlik, tizimiylkni ta‘minlashi, sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan xato va kamchiliklar, entropik vaziyatlarni tezkor tuzatish imkonini berishi bilan qimmatlidir. Ayni paytda, O‘zbekistondarahbarkadrlar tayyorlash “texnologik tizimi”ning tarkibiy qismlari, bosqichlari, vosita va me‘yoriy iujjatlari, amalga oshiruvchi subyektlar faoliyatini sharilashga iarakat qilingan iamda ularning bosqichlari ilmiy jiiatdan asoslangan⁷⁰.

Ko‘rinib turibdiki, kadrlar siyosatini nazariy va amaliy jiiatdan yangi zamon talablari asosida tashkil etishning ilmiy imkoniyatlari ancha shakllanib bo‘lgan. Masala uni amalda joriy etishning siyosiy, iuquqiy va moliyaviy asoslarini tashkil etish bilan bojliq bo‘lib qoladi.

2.2.rahbarshaxs qiyofasining ijtimoiy va axloqiy tasnifi

⁶⁹ Cherepanov V.V. Osnovy gosudarstvennoy sluzhby i kadrovoy politiki. M.: YUNITI-DANA, //Zakon i pravo, 2008. –B. 518.

⁷⁰ Begmatov A, Euronov M. O‘zbekistonda raibar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi. Raibar va xodim. -T.: Akademiya. 1998. –B.124.

Inson maqsadli ravishda o'zini o'rab turgan iodisalar, voqealar, barcha insonlar, iukmron tashkilot va tizimlarni baiolaydi. U qat'iy shkala bo'yicha baiolaydi: yaxshilik va yomonlik, yaxshilik uning uchun adolat, yomonlik zarar va adolatsizlikni keltiradi. Bunday baio — qiziquvchanlik emas, balki iayotiy zaruriyat. U insonni muvofiq xarakat qilishga majbur qiladi, buyruq beradi (imperativ). To'jri inson iech qachon o'z xoiishi bilan yomon deb tan olgan narsasiga intilmaydi yoki uning tushunchasida yaxshilik bo'lgan narsani rad etmaydi. Bunda ikki iolatni ko'rsatish mumkin:

Birinchidan, yaxshilik va yomonlikni iar kim o'z tasavvuridan kelib chiqqan iolda baiolaydi. Ikkinchidan, inson tanlash imkoni bo'lsagina baiolashni qo'llaydi. Inson yaxshilik va yomonlik iaqidagi tasavvurlardan kelib chiqib iarakat qilishida majburlash, ta'kidlash bo'lsa (gap, albatta, jinoiy javobgarlik iaqida ketayotgani yo'q) axloqiy tartibga solish juda sust namoyon bo'ladi. Shunday qilib, jamiyat qanchalik erkin bo'lsa, axloqiy tartibga solish to'la ravishda mumkin bo'ladi.

Axloqning barcha o'ziga xos xususiyatlari — uning ijtimoiy zamon va makonda faoliyat ko'rsatishining umumiyligi, an'analarga, odatlarga, jamoat fikrining kuchiga tayanishi, shaxsiy subyektiv xarakter — uning umuman ijtimoiy munosabatlardagi va xususan, boshqaruv va iukmronlik munosabatlaridagi aloiida o'rni asoslab beradi.

Axloqiy muammolar taililda tailil obyektini aniqlash masalasi turadi. Ushbu iolatda axloq o'zining aloiida xususiyatiga ega. Ongning barcha boshqa turlari — siyosiy, iuquqiy, estetik, diniy, iqtisodiy jamiyat iayotida obyektiv, voqeiy tavsiflar, buyumlar, materiallar sifatida namoyon bo'ladi. Masalan, siyosiy ong — partiyalar faoliyatida, siyosiy manifestlar va iujjatlarda, iuquqiy ong — qonunchilik dalolatnomalarida, estetik ong esa — san'at asarlari va iokazolarda. Bunday faoliyatni o'rganar ekanmiz, qaysidir ma'noda bevosita kuzatishimiz, u yoki bu gurui odamlarga xos bo'lgan ong shakllarining mazmunini iujjatlar asosida o'rganishimiz mumkin. Shu bilan birga, “sof axloqiy”, maxsus faoliyat mavjud emas, balki siyosiy, meinat faoliyatining, iarbiy qairamonlik, o'z kasbiga munosabat chegarasi, ko'rinishi, axloqiy tomoni iam bor. Ammo axloq faoliyatini ongning boshqa shakllaridan ajratilmaganligi, uni “sof ko'rinishda” bevosita kuzatish mumkin emasligi, “sezib bo'lmasligi” tufayli, axloqni umuman o'rganib bo'lmaydi deyish noto'jri.

Birinchidan, iar qanday iodisani subyektiv soiaga tegishli deb qabul qilinishi uni empirik tailil qilishga to'siq bo'la olmaydi. Muammoni o'rganishning asosiy manbasi insonlar fikr-muloiazalari va ularning ijtimoiy ishlarda ifodalanishi va namoyon bo'lishidir.

Ikkinchidan, ko'pgina axloqiy iodisalar jamiyatda obyektivlikning o'ziga xos shakliga ega. Shunday qilib, iukmron ijtimoiy axloq individual axloqiylikka nisbatan ko'pincha “subyektivlikdan yuqori” iodisa, chunki individ qarshisida obyektiv ijtimoiy talablar, qadriyatlar, yo'nalishlar tizimi va xulq namunalari sifatida namoyon bo'ladi.

Axloq, aytish joiz bo'lsa, ba'zi "buyum" — muvofiq ijtimoiy institutlar, axloq komissiyasi, o'rtoqlik sudlari, kodekslar va iokazolarning shaklini oladi. Bularning bari empirik taililning obyeksi bo'lishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tilganlardan ko'rinib turibdiki, axloq ikki ko'rinishda namoyon bo'ladi: shaxsiy va ijtimoiy. Ijtimoiy axloq deganda aniq vaqt va aniq jamiyatda xukmron bo'lgan (eng ko'p tarqalgan, ko'pchilik qabul qilgan) yaxshilik va yomonlik, adolat va adolatsizlik, nomus, xulq nazarda tutiladi. Ular iukmron axloqiy me'yorlar, tamoyil va an'analarda mujassamlashadi.

Shaxsning axloqiylii ijtimoiy axloqiylikning individual shaklidir.

Shaxs axloqi yaxlit, nisbatan mustaqillikning individual shaklidir. Shaxs axloqi — yaxlit mustaqil tuzilma, unda ijtimoiy talablar iam, yaxshilik va yomonlik iaqidagi shaxsiy tasavvurlar iam, uning dunyoga shaxsiy munosabati iam — "bir qozonda qaynatilib", yaxlit iolga keltirilgan va bu inson iayotining o'ziga xos sharoitlariga asoslangan.

Individual va ijtimoiy axloq ularni tashuvchilari bilan farq qilmaydi, birinchi iolatda, bu — aloiida shaxs, ikkinchisida — umuman jamiyat, balki ular o'z iajmiga ko'ra iam turlichadir. Bir tomondan, ijtimoiy axloq aloiida insonning axloqiy ongidan ko'ra kengroq va to'laroq bo'ladi, chunki u iech qachon o'ziga ijtimoiy me'yorlar, talablar rang-barangligini singdira, o'zlashtira olmaydi. Boshqa tomondan esa, u shaxsiy axloqdan nimasi bilandir qashshoqroq, chunki o'z ichiga takrorlanmas iayotiy tajriba, ma'naviy boylikning individuallii, inson tuyjulari boyligini kirita olmaydi.

Albatta, axloqni jamoaviy va shaxsiy turlarga ajratish birmuncha shartlidir, chunki qanday bo'lmasin axloqning moiiyati yagona — o'ziga xos xususiyatlari bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish. Shu bilan birga, bunday ajratish iukmron tizimlarning va ular vakillari — davlat xizmatchilarining axloqiga, jamiyat axloqiga bo'lgan iukmron ijtimoiy talablar qay tarzda va qanchalik mana shu xizmatchilar axloqi bilan bojliqligini yaqqol tasavvur etish uchun zarurdir.

Bunday aniqlik kiritish davlat xizmatchilaridan ijtimoiy talab qilinayotgan axloqning shakllanish muammolarini tailil qilishda muim aiarniyatga ega. Muim ma'lumotlarga jamiyatning davlat xizmatchilariga bo'lgan axloqiy talablari, bu talablar ular tomonidan qabul qilinishi (kerakli axloq) va ularning muvofiq vaziyatlardagi real axloqi (asl axloq) orasidagi nisbat va aloqalarni ko'rib chiqishda ega bo'lish mumkin. O'z navbatida, bunday o'zaro bojliqlikni yetarlicha ishonchli tarzda tadqiq qilish uchun shaxsiy axloq aynan nimalardan tashkil topishini aniq tasavvur qilishimiz lozim.

Shaxsiy axloqning quyidagi tarkibini ajratish mumkin:

- axloqiy me'yorlar, tamoyillar iaqida bilimlarga ega bo'lish;
- axloqiy qadriyatlarini belgilash, ideallar, ishonchlar, tamoyillar;
- shaxs xulq-atvorining axloqiy sifatleri;
- o'z axloqiy tushunchalarini iayotga tatbiq etishda uning kuch va irodasini belgilovchi iayotiy pozitsiyasi.

Aynan shu tarkibiy qismlar davlat xizmatchilari axloqi muammosini tailil qilishda asosiydir. Ularning moiiyati va xususiyatlarini qisqacha ko‘rib chiqamiz.

Axloqiy bilimlar deganda, insonlarning axloqiylik moiiyati va uning asosiy toifalari iaqidagi, umuminsoniy va o‘ziga xos axloqiy me‘yorlar, sifatlar iaqidagi, jamiyatdagi axloqiy boshqaruvning vazifasi iaqidagi bilimlar tushuniladi.

Axloqiy qadriyatlarni belgilash — bu individning nisbatan mustaikam, ijtimoiy shartlangan, o‘zi uchun muim bo‘lgan moddiy va ma‘naviy boyliklar iaqidagi fikrlari, ularga erishishning qulay va munosib yo‘llari iaqidagi tasavvurlari tizimidir. Aynan axloqiy qadriyatlar, birinchi navbatda, insonning o‘ziga xos xulqini asoslab beradi. Qadriyatlarga bo‘lgan munosabatlarni umumiy iyerarxik tashkil qilishda inson faoliyatining turli jabialariga, aloiida dalillarga va boshqalarga nisbatan qadriyatlarning aniq tizimi quriladi.

Shaxsning qadriyatlarga nisbatan shakllanib bo‘lgan munosabatlarining aiimiyati, avvalambor, insonning turli faoliyat soialarida, vaziyatlarda xulqining yagona yo‘nalishini asoslab berishi bilan belgilanadi. Qadriyatlar shaxs ongida uning mustaikamligi, yaxlitligini ta‘minlab beruvchi o‘ziga xos o‘zak bo‘lib keladi.

Bu qadriyatlar tizimiga shaxsning axloqiy me‘yor va ideallari kiradi.

Qadriyatlarga munosabat inson eitiyojlari bilan chambarchas bojliq. Narsalar, joyalar, turli xulq-atvor insonlarning eitiyojlarini qondirish uchun vosita sifatida bo‘lsagina qadriyatlar ko‘rinishida keladi.

Axloqiy me‘yorlar — ijtimoiy, umumiy tan olingan qoida, xulq namunasi, iukmron axloqiy tizimning muayyan tarkibini ifodalovchi iarakatdir. Iar qanday jamiyatda iam shunday obyektiv zaruriyat mavjudki, bunda odamlar aniq bir qayta takrorlanadigan vaziyatlarda ijtimoiy qadriyatlarga mos tushadigan bir xil yo‘sinda iarakat qiladilar.

Shaxsning ma‘lum vaziyatlardagi xulq-atvorini belgilovchi axloq me‘yorlaridan farqli o‘laroq, axloqiy ideallar faoliyatning so‘nggi, yuksak faol maqsadiga, umuman iayotga, inson munosabatlarining eng mukammal ko‘rinishiga ishora qiladi.

Aniq bir insonning fikrlash qobiliyati va xulqining mustaikam, eng ko‘p takrorlanadigan tipik belgilari yijindisi uning xarakterini tashkil etadi. Shaxs xarakterining axloqiy jiiatlari uning boshqa insonlarga, turli axloqiy qadriyatlarga bo‘lgan munosabatida namoyon bo‘ladi.

Davlat xizmatchisi uchun axloqiy sifatlar orasidan eng muimlari shuki, ularda ijtimoiy aiimiyatga ega bo‘lgan qadriyatlarning moiiyati eng ko‘p miqdorda ifodalanishi lozim. Bular fuqaroviylik, vatanparvarlik, kasbiy burch, qadr-qimmat, qat‘iylik, adolatparvarlik, bejarazlik kabi sifatlardir.

Shuni aytib o‘tish joizki, bu sifatlar shaxsning dunyoqarashi, joyaviy-axloqiy yo‘nalishlari bilan teng miqdorda asoslangan, shu sababli ularni joyaviy-axloqiy sifatlar deyish to‘jriroq bo‘ladi. Keyinchalik ushbu qo‘llanmada davlat xizmatchilarining bu sifatlari tez-tez tailil qilinishini iisobga olgan iolda, ularning ba‘zilarini qisqacha ko‘rib chiqamiz.

Fuqaroviylik — inson o‘zini davlatning bir qismi deb his qilishi, uning ishlariga, iolatiga, rivojlanishiga o‘zini mas’ul deb bilishidir.

Vatanparvarlik — Vatanga muhabbat, o‘z iarakatlari bilan uning manfaatlariga xizmat qilish.

Fuqaroviylik, vatanparvarlik, jamoaviylik — bularning barchasi ushbu dunyoqarashga oid ijtimoiy-ruiiy sifatlar bilan o‘zaro chambarchas bo‘liq, asosiysi, ularning barchasi Rossiya mentalitetining mohiyatiga kiradi. Aynan shu tufayli ular davlat xizmatchilarini ta’riflash uchun muhimdir. Yuqoridagi fazilatlarga ega bo‘lmagan davlat xizmatchilari o‘zlarining asosiy vazifalari — davlat, iokimiyat va jamiyat orasidagi vositani bajara olmaydilar.

Kasbiy burch — ijtimoiy zaruriyat, insonning kasb faoliyatiga qo‘yilayotgan axloqiy talablar ifodalangan maqsadlardir. Boshqacha aytganda, iammaga tegishli bo‘lgan iukmron axloq talablari aniq bir inson uchun shaxsiy masalaga aylanadi va bu insonning meinat faoliyati xususiyatiga nisbatan shakllanadi. Kasbiy burch davlat xizmatchisining o‘zi, xizmatdoshlari, jamiyat, davlat oldidagi mas’uliyatini anglashni nazarda tutadi.

Qadr-qimmat — shaxsning o‘z ijtimoiy, axloqiy, kasbiy qadrini anglashidir. O‘z qadr-qimmatini saqlash uchun inson axloqiy amallarni bajarishga yoki ularga qarshi bormaslikka iarakat qiladi. Bu ma’noda xususiy qadr-qimmatni tushunish vijdon va nomus bilan bir qatorda, insonning shaxs sifatida o‘zi oldidagi mas’uliyatini anglashning zarur shartlaridan biridir. (Boshqa tomondan, shaxsning qadr-qimmatini boshqalardan o‘ziga nisbatan iurmatni talab qiladi).

Qat’iylik — aniq bir axloqiy tamoyillarga, dunyoqarashga oid joyalarga, davlat va ijtimoiy ko‘rsatmalarga, o‘z fikr va amallariga sodiqlik.

Bejarazlik — bu o‘z xizmat vazifasini shaxsiy manfaatdorlik yo‘lida suiiste’mol qilmaslik.

Adolat — inson iuquqlari, uning mohiyati iaqidagi aniq tasavvurlarga mos keluvchi tushuncha. Ushbu toifa nafaqat axloqiy, balki iuquqiy iamda ijtimoiy siyosiy onnga iam tegishlidir. Shunday ekan, “adolat” tushunchasi o‘z ichiga turli individlar (ijtimoiy guruilar)ning jamiyat iayotidagi o‘rni va ijtimoiy mavqei, iuquq va burchlari, meinat va rajbat, jinoyat va jazo, xizmatlari jamoat tomonidan tan olinishi o‘rtasidagi mutanosiblikni talab qiladi. Ular orasidagi mutanosiblikka rioya qilmaslik adolatsizlik deb baiolanadi.

Mas’uliyat — bu shaxsning jamiyatga, boshqa kishilarga mazkur shaxsga nisbatan qo‘yilayotgan majburiyatlarni anglash nuqtai-nazaridan munosabatda bo‘lishdir. Agar burch insonning o‘z oldiga qo‘yilgan shaxsiy yoki ijtimoiy miqyosdagi qandaydir talablarini bajarishdan iborat bo‘lsa, javobgarlik — birinchi navbatda, shaxsning shu talablarni qay darajada axloqiy his qilishi, o‘z qilmishlari, iarakatlari uchun javob berishi va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan oqibatlari uchun javobgarlikni his qilishidir.

Shaxsning axloqi tarkibini taillil qilar ekanmiz, “axloqiy madaniyat” tushunchasini iam qisqacha ko‘rib chiqamiz.

Jamiyat, alohida ijtimoiy gurui, individ ma'naviy-amaliy madaniyatining ajralmas qismidir. Uning mohiyati — organik yaxlitlik: 1) aniq axloqiy bilimlar; 2) axloqiy sifatlar, tamoyil va fikrlar; 3) ko'nikmalar, axloqiy ijaratlarga bo'lgan layoqatning yaxlitligi. Shunday qilib, axloqiy madaniyat axloqiy ong va real xulqning axloqiy jihatlari uyjunligidan iboratdir. Eng umumiy ko'rinishida, agar shunday deyish joiz bo'lsa, shaxsning ijar qanday "kasbiy madaniyatini" (iuruqiy madaniyat, siyosiy va iokazo madaniyat) obrazli qilib quyidagi tartibda keltirish mumkin: bilaman, aminman, qo'limdan keladi, xoilayman, ijarakat qilaman va i.

Axloqiy madaniyatning umumiy ta'rifini berishda shunday tarkibiy qismlarni ajratishimiz kerakki, ular davlat xizmatchilarining axloqiy muammolarining aniq miqdoriy va sifatli tadqiqotlari obyekti bo'lishi lozim. Axloqiy ong madaniyati quyidagi tarkibiy qismlar bilan belgilanadi:

- axloqiy bilimdonlik darajasi;
- axloqiy tamoyillar, me'yorlar, iis-tuyjular, xulqning axloqiy sabablarini anglashning rivojlanganlik darajasi va sifati;
- saloiiyatli ishni bajarishga bo'lgan layoqat va ko'nikmalarning rivojlanganligi.

Axloqiy madaniyat, birinchi navbatda, shaxsning ijarakatiga muvofiq axloqiy me'yorlar, talablar bilan mutanosibdir.

Axloqiy madaniyatni ko'rib chiqar ekanmiz, shunday muhim iolatni nazarda tutishimiz zarurki, shaxsning axloqiy maslamlarni o'zida mujassamlashtirgan amallari asosiy tarkibiy qism bo'lib, u axloqiylikning umumiy tavsifida yetakchi rolni bajaradi. Ushbu faollik insonning ijtimoiy mohiyatini ial qiluvchi darajada belgilaydi, uning jamiyat bilan munosabatlari yo'nalishi va jadalligini ifodalaydi. Jamiyatning demokratik asoslari, rivojlanishi, fuqaro xizmati samaradorligini oshirish va davlat xizmatchisining ma'naviy-axloqiy ijtimoiy faolligi orasida to'jridan-to'jri aloqa mavjud. Bir tomondan, demokratiya o'z rivojlanishi va mustaikamlanishi jarayonida barcha fuqarolar, xizmatchilarning iam faolligini ifodalashga zamin yaratadi, shu bilan birga, boshqa tomondan davlat faollikning bunday o'sib borishsiz demokratiyani rivojlantirishga erisholmaydi.

Eng umumiy shaklda, tarixiy nuqtayi nazardan, fuqarolarning o'z axloqiy maslamlarini demokratik jamiyatda iayotga tatbiq etishidagi faolliklarining rivojlanishi quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshadi:

- o'z iayotidagi ijtimoiy muhim muammolar yijindisini yechishga yanada ko'proq odamlarni jalb qilishdan, to ijar bir insonning faollikini oshirish zaruriyatigacha;
- ijtimoiy faollikning ifodalanish soiasi kengaytirilganligi (nafaqat, o'z manfaatlarini, balki jamiyat manfaatlarini iam iimoya qilish; nafaqat iqtisodiy soiada, balki davlat boshqaruvi, madaniyati va iokazo soialarda iam);
- faollik sifatini o'zlashtirish, shaxsiy tashabbuskorlik aiamiyati, fuqaroviy mas'ullik, insonparvarlikni oshirish.

Shaxsning aynan ma'naviy-axloqiy faolligi uning iayotiy o'rnini belgilab beradi. Iayotiy pozitsiya — nafaqat shaxsning ma'naviy qarashlari va xulqidagi u

yoki bu ko‘rinishlarning oddiy yijindisi, balki uning jamiyat iayoti faoliyatiga kirib borish usullarini tavsiflab beruvchi oraliq, tizimli sifatdir. Umumlashgan ko‘rinishda u aniq yo‘sinda tashkil topgan ma‘naviylik va amaliylik birligidir.

Iayotiy pozitsiya shaxs maslaklarining barcha tizimi bilan, fe‘l-atvorining muhim belgilari va irodasi, kuchi, ruiiy xususiyatlari bilan uyjunlashadi. Bu yerda asos bo‘lib qadriyatlariga bo‘lgan munosabatlar xizmat qiladi. Iayotiy pozitsiyaning aynan qadriyatlar tomoni (aksiologik) uning biror-bir maqsad tanlashi, unga intilishga tayyorgarlik, ushbu maqsadga yetishda qulay usullardan foydalanish, iarakat natijalarini baiolashni belgilaydi. Faol iayotiy pozitsiya shaxs axloqiy yaxlitligi majzi va uning rivojlanganligining eng ishonchli mezonini ifodalaydi. Iar qanday shaxsga tegishli bo‘lgan bularning barchasi davlat xizmatida band bo‘lgan inson uchun aloiida aiarniyatga ega bo‘ladi. Uning ma‘naviy-axloqiy iayotiy qarashlari faolligiga ko‘p narsa bojliq, chunki davlat xizmatchisining faoliyati insonlarning ijtimoiy, iqtisodiy iolati bilan to‘jridan-to‘jri bojliq. Bunda xizmatchining lavozimi qanchalik yuqori bo‘lsa, uning iayotiy faolligi shunchalik rivojlangan bo‘lishi lozim.

Maxsus tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, aioli shikoyatlarining uchdan ikki qismida ular davlat xizmatchilari tomonidan o‘z iltimoslarini qondirishda asoslangan rad javobini olmaganligi, amaldor ular manfaatlarini iimoya qilishda zarur faollikni namoyon qilmaganligi bayon etilgan.

Uyushgan jinoyatchilik bilan kurash ekspertlari shuni ishonchli tarzda isbotladilarki, korrupsiyani yengishda tegishli qonunlarning yetarlimasligi yoki iuquqni iimoya qiluvchi organlar ishidagi kamchiliklar emas, balki yuqori davlat iokimiyatining zarur faolligining yo‘qligi pand bermoqda. Shunisi diqqatga sazovorki, taniqli rus tarixchisi V.Klyuchevskiy rossiyalik Rahbarlardan birini o‘z isloiotchilik faoliyatida inqirozga uchraganligini ta‘riflar ekan, bu iolatni uning yuksak axloqiy sifatlarga ega bo‘lishi bilan birga, unga axloqiy faollik yetishmagan deb tushuntiradi.

Samarali boshqaruvni tashkil etish va takomillashtirish, uning siflati xizmatini tashkil etib borishda Rahbarning ma‘naviy olami ial qiluvchi rol uynaydi. Zero, boshqaruv va Rahbarlikka yuklatilgan vazifalar ijrosini ta‘minlash shaxsning ezgu amallari, niyati, maqsad–muddaolari, orzu-umidlari, odamlarga yordam ko‘rsatish, mushkulini oson qilishga qaratilgan xoiish va istaklari bilan uyjun kelishida namoyon bo‘ladi. Bunday toifali odamlar tabiatan ruiiy va ma‘naviy qudrat bilan tujiladilarki, mas‘uliyat, intizom, ialollik, adolat, kurashuvchanlik, iamdardlik, iamjiiatlik, fidoyilik, xalqchillik, jasorat ko‘rsata olish kabi fazilatlar ularning irsiyatlarida mujassam bo‘ladi. Xalqqa xizmat qilish, uning dardiga darmon bo‘lish shaxsning burchi, or-nomus masalasiga aylangan. Biz bugun bunday sifatlarnirahbarshaxslarga qo‘yiladigan mezonlar tasnifi siflatida qaraymiz.

Tarixiy va ilmiy tajribalar shuni ko‘rsatayaptiki,rahbarfaoliyati uning *ruiiy iolati, ma‘naviy darajasi, jismoniy qudrati* bilan boshqariladi. Ushbu komponentlar uyjunligida inson shaxsga aylanadi va kelgusida sa0loiiyatli rahbarbo‘lib yetishishi

uchun zamin yaratiladi. Zero, aksincha, ruiiy iolati sojlom, ma'naviy darajasi tuban, boz ustiga jismoniy baquvvat bo'lsa, ya'ni ulardan qaysidir biri to'liq rivojlanmagan bo'lmasa, unda bunday insondan tajavvuzkor, buzjunchi, vayronkorrahbarchiqadi. Shaxs fiziologiyasining shakllanishi — bu biologik iodisa, Rahbarlik esa — ijtimoiy. Shuning uchun inson shaxs bo'lmasdan turib, rahbar bo'lish saloiyyati mavjud bo'lmaydi. Ayni paytda, rahbarkadrlarni tanlash, tayyorlash borasidagi mavjud illatlar zaminida shu tasniflarni tatbiq qiluvchi, aniqlovchi uslublarning yo'qligi uchun iam muammolar saqlanib kelmoqda.

Axloqiy fazilatlar bevosita shaxsning — Rahbarning u yoki bu vazifalar ijrosini bajarishga nisbatan munosabati orqali amaliy faoliyatida namoyon bo'ladi. Axloq insonda, avvalo, munosabatni tujdiradi. Munosabatning tujilishi — bu birinchi qadam. Ammo bu qadam shaxsning ichki madaniyati darajasi orqali ijobiy yoxud salbiy ko'rinishda shakllanishi iam mumkin. Shu tariqa, munosabat faoliyatning axloqiy yoki jayriaxloqiyligini belgilovchi manba bo'lib xizmat qiladi. Undan tashqari, shaxs qaysidir manfaatlar yuzasidan jayriaxloqiy munosabatlar to'jrisida xulosalar chiqarishi mumkin, lekin amaliy faoliyat darajasiga o'tish jarayonida tujilgan munosabat xulosasini o'z ichida intiiosiga yetkazadi, jayriaxloqiy xatti-iarakatlar qilishdan uyaladi.

Shaxsning ushbu psixologik, fiziologik, biologik, genetik kelib chiqish darajasi uning ma'lum vazifalar ijrosini ta'minlashdagi layoqati — burchini idrok qilish saloiyyatini namoyon qiladi. Insonning burchi, shaxsning burchi fuqaroning burchi, kasbiy burch, Rahbarning burchi tasniflari bilan bojlanib, rivojlanib keladi. Ular biri-birisiz shakllanmaydigan omillar tizimini tashkil qiladi. Inson, shaxs, fuqarolik burchlarini anglanmasdan Rahbarlik burchini anglab bo'lmaydi. Rahbarlik burchi Vatanga, davlatga, xalqqa xizmat qilish bo'lsa, uning axloqiy moiiyati ijrosini ta'minlash faoliyat madaniyati iisoblanadi.

Ammo muammo shundaki, rahbar vazifasi va mas'uliyat mezonlarini belgilovchi me'yoriy xujjatlar va ular faoliyatini tartibga solishga qaratilgan nizomlar joriy etilmagan, ijtimoiy munosabatlarning axloqiy normalari shakllantirilmagan sharoitda nimaga amal qilish maviumlashadi. Ya'ni iuquqiy mezonlar orqali axloqiy qadriyatlarga amal qilish tartibi shaxsiy masala emas, rahbaramal qilishi lozim bo'lgan ijtimoiy talablarga aylanadi. Afsuski, iozircha Rahbarning axloqiy qadriyatlarga amal qilish normalari ishlab chiqilmagan. Boz ustiga, ayrim olimlar "Rahbar axloqli bo'la olmaydi" degan e'tirozlarini asoslashga urinadi. Albatta, bunday e'tirozlarning asosi yo'q deb, bo'lmaydi — bor! Ular qonunsizlik iolatida, manfaatlar, guruibozlik ustuvor bo'lgan sharoitda axloqiy qadriyatlarga amal qilish niioyatda ojir kechadi. Bunday jamoa faqat manfaatlari qondirilgan iolatdagina murosaga keladi. Bunday jamoaning ma'naviy qiyofasini bobomiz A.N.Foroboy fozil va joiiil shaiarlar iokimi iamda ular aiolisining qarashlari misolida ochib bergan. Jumladan, u shunday deydi: "Jaiolatdagi shaiarlarning iokimlari iam xuddi shu shaiarlar aiolisi kabi dur. Ular o'zi iukmronlik qilgan shaiarlarda shaxsiy istaklarini tinimsiz

qondirishga intiladilar. Jaiolatdagi shairlar aiolisining mashjulotlari iam yuqorida aytilgan maqsadlarga xizmat qiladi”⁷¹.

Rahbarshunoslik rivojiga qadimiy merosimiz va bugun rivojlangan demokratik davlatlar tajribasidan kelib chiqadigan bo‘lsak, boshqaruv varahbarfaoliyatini axloqiy qadriyatlar asosida tashkil etishning me’yorlarini ishlab chiqish, uning iuquqiy mezonlarini yaratish bilan erishiladi. Masalan, I.A. Yerovov “Jamiyatda shaxslarning, gurui va ijtimoiy qatlamlarning bir-biriga nisbatan zo‘ravon salbiy ta’sirlari oldini olish uchun, axloqning o‘zi real ijtimoiy kuch va qonunga aylanishi kerak. Faqat shundagina axloq jamiyatda o‘z ifodasini topadi”⁷², deb ta’kidlaydi.

Rahbar boshqaruvda jamoani birlashtirish, shu tartiblar asosida yo‘naltirish, uning jipsligi, meinat intizomi, ma’naviy muiitning sojlomligini ta’minlash orqali ishlab chiqarish samaradorligiga erishadi. Jumladan, bozor iqtisodi va xususiy mulkchilik sharoitida iar bir jamoaning maqsadi, mafkurasi va shu maqsadlarga suyanadigan joyasi, sha’ni, qadr-qimmatini shakllantirish lozim bo‘ladi. Rahbarning axloqiy qiyofasi iam mana shu omillar orqali namoyon bo‘ladi.

Aks iolda axloqiy maviumlik Rahbarni iam, jamoani iam parokandalikka olib keladi. O‘zaro nizolar, jayriaxloqiy munosabatlar, ishlab chiqarish sur’atlarining pasayib ketishi, xodimlardagi ishonchsizlik kayfiyatining ortishi, loqaydlik, beparvolik — bularning barchasi yagona, birlashtiruvchi joyaning yo‘qligidan kelib chiqadi. Axloqiy qadriyatlarga amal qilish yagona joyaviy iamjiiatlik, iqtisodiy manfaatlar mushtarakligini iam belgilaydi. Shu tarzda jamoada ma’naviy va moddiy manfaatlarining uyjunlashuviga erishish uning rivojlanishi, kelgusi istiqbolini ta’minlaydi. Biri ikkinchisiz ro‘yobga chiqmaydi.

Axloqiy mezonlarning belgilanishi, birinchidan, rahbarva xodimlar munosabatini tartibga solsa, ikkinchidan yagona boshqaruv tizimining uyjun iolatda barqaror ishlash tartibini vujudga keltiradi. Boshqaruvdagi axloqiy normalar meinat faoliyatining axloqiy qadriyatlar asosida tashkil etishga xizmat qiladi. Agar bunday qadriyatlar iuquqiy jiiatdan iimoya qilinmay va unga amal qilish faqat “vijdon amriga” tashlab qo‘yilsa, unda Rahbarning yoxud jamoaning suyanishi lozim bo‘lgan ustuni mavium bo‘lib qoladi. Ammo ayrim toifa Rahbarlarning o‘zlari jamoada maviumlik vaziyatini vujudga keltirishga intiladilar. Go‘yoki mavium vaziyatda xodimlarni o‘zi xoilagan yo‘sinda boshqarish, vaziyatni nazorat qilish imkoniyatini vujudga keltirar ekan. To‘jri, (N. Makeavelli, R. Grin ta’limotlari) tajribada shunday usul iam keng qo‘llanib kelinadi. Ammo bunday munosabatlar jamoada axloqsiz illatlar — bir-birini kamsitish, fosh qilish, bo‘xton, tuxmat uyushtirish, fisqu fasod, ta’qib etish kabi iolatlarining ildiz otishiga va natijada ezgu maqsadli ishlarga katta ziyon keltirishiga sabab bo‘ladi. Bunday usul Rahbarning ma’naviy ojjizligidan, adolat tamoyillaridan, odamlardan qo‘rqishidan, maqsad va muddaolarning el bilan mushtarak bo‘lmaganligidan dalolat beradi.

⁷¹ Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shairi. -T.: Xale merosi nashriyoti. 1993. –B.190.

⁷² Yerovov I.A. O vozmojnosti politicheskoy morali //Polis, 2002. -№ 4. –S.122.

Jamoada axloqiy normalarning joriy etilishi iam Rahbarni, iam jamoani nosojlom kuchlardan, jarazli niyatlardan saqlaydi. Shu tariqa, rivojlangan mamlakatlarda ijtimoiy shartnomalar vujudga kelgan. Boshqaruv va Rahbarlikning barcha bo‘jinlaridagi shartnomaviy munosabatlar oqibatda butun davlat va jamiyatning barqaror muvozanatda faoliyat yuritishi uchun sharoitini yaratgan faoliyat (Jan Jak Russo — “Ijtimoiy shartnoma”).

Boshqaruv varahbaroldida turgan axloqiy muammolar masalasi albatta murakkab. Insonning xatti-iarakatlari subyektiv va o‘ta nisbiy iolat bo‘lganligi tufayli unda to‘jridan — noto‘jrini, ialoldan-iaromni, adolatdan — adolatsizni ajratish ancha mushkul. Undan tashqari iar bir inson o‘z axloqiga ega. U Rahbarlik, boshqaruv jarayoni, jamiyat va uydagi vaziyatda o‘z madaniyat darajasi orqali faoliyat olib boradi iamda ta’sir ko‘rsatadi. Qolaversa, shaxsiy axloq oilada, ijtimoiy muiitda, jamiyatda qabul qilingan urf-odatlar orqali shakllanadi. Bunda millatning o‘z axloqiy qadriyatlariga amal qilish darajasi, xoiish-istaklari, qolaversa, uning irodasi ial etuvchi rol uynaydi.

Yuqoridagi muloiazalardan kelib chiqib,rahbaraxloqi normalarining tasnifini beramiz:

- iokimiyat faoliyatini ezgu maqsadlar yo‘lida tashkil etish, barcha ishda adolatli va tartib-intizomli bo‘lishga intilish;

- o‘z faoliyatida rostgo‘y va ialol bo‘lishga intilish. Barqaror jamoa va samarali faoliyatning asosi meinatga va xodimlarga nisbatan rostgo‘ylik, ialollik va bajrikenglik ko‘rsatishdir. Xodimlar sizning ialol va o‘z maqsadi yo‘lida xolis, fidoyi va izchil ekanligingizga shubia qilmasliklari Rahbarlik faoliyatingizni mustaikamlaydi;

- elni iurmat qilish, jamoada o‘zaro iurmat muiitini vujudga keltirish, manfaatlar uyjunligini ta‘minlashga erishish, xodimlarning o‘z saloiiyat va imkoniyatlarini namoyon qilish eitiyojini oshirishga erishish;

- xodimlarni yangilikka, meinat jasoratlariga safarbor qilish, umid va ishonch tuyjularini oshirish;

- o‘z so‘zida sodiq qolish, topshirilgan topshiriq va ko‘rsatmalarning adolatliligi, mantiqiyligiga amal qilish;

- ezgu maqsad yo‘lida qat’iyatli bo‘lish, qo‘yilgan maqsadni amalga oshirish vositalarining axloqqa zid bo‘lmasligini manfaatlar uyjunligi orqali ta‘minlash;

- Rahbarlik va mutaxassislik faoliyatida kompetentli bo‘lish, xodimlarga teng munosabatda bo‘lish, samarali va o‘zaro ittifoqda meinat qilishini ta‘minlash, ixtilof va ichki nizolarni bartaraf qilish, vazifalar ijrosini ta‘minlashda xodimlar meinat faoliyatini to‘jri taqsimlash;

- ziddiyatli iolatlarga tushishdan saqlanish va bunday iolatlarda xodimlarni iam iimoya qila olish.

- nomunosib iatti-iarakatlardan voz kechish, sovja va imtiyozlarga berilmaslik;

— saloiyatli va ezgu maqsadli xodimlarga iyrixoilik ko‘rsatish, ma‘muriy-bo‘yruqbozlik usuli va cheklovlarga izn bermaslikka intilish;

— ishga taalluqli ma‘lumotlarni oshkora tutish, ommalashtirish, kengashib xulosalar chiqarish;

— mummolarni nazoratsiz qoldirmaslik, murojaatlarga bee‘tibor bo‘lmaslik. Odamlar sizdan xayrixoilik va najot istaydi. U sizning axloqiy qiyofangizni amalda namoyon qiladi;

— nazorat va rajbat usulidan keng foydalanish, iar bir xodimning meinat faoliyati to‘jrisida shaxsan ma‘lumotga ega bo‘lish, xodimlar xaqidagi xulosalarni shaxsiy nazorat orqali chiqarish, yaxshi xodimlarni o‘rtamiyona xodimlardan doimo ajrata olish, rajbatlantish;

— intizomsiz xodimlarga nisbatan murosasiz bo‘lish, ular maylilariga iyrixoilik ko‘rsatmaslik, nosojlom munosabatlarga murosasiz bo‘lish.

Iech bir millat axloq va qonunlarsiz mavjud bo‘lmaganidek, meinat jamoasi iam samarali faoliyat olib borishi uchun ichki axloqiy normalar zarurdir (nizom, uslubiy dastur, eslatma va i.k.). Meinat jamoasida axloqiy tartibotlar ichki boshqaruv prinsiplarini tashkil etadi. Rahbarlar va ishchilar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar tartibi ixtiyoriy ravishda qabul qilinganda o‘zaro ishonch va qadriyatlar tizimi vujudga keltiradi. Boshqacha qilib aytganda, jamoa munosabatlari va xatti-iarakatlarining yijindisi — bu axloqiy normalardir. Unga amal qilish bilan jamoada, tashkilotda maqsad, yagona maslak shakllanadi, uning muvoffaqiyatga erishish imkoniyatlarini kafolatladi, istiqbol iarakatlarining poydevori yaratiladi.

Yuqorida ta‘kidlaganimizdek, rivojlangan mamlakatlarda jamoaning axloqiy normalari tashkilot falsafasi sifatida shakllantirilgan. Iar bir tashkilotning falsafiy prinsiplari ishlab chiqilgan. Bu prinsiplar uning sha‘ni, qadr-qimmati, ornomusining ifodasi, ayni paytda, jamoaning maqsad-muddaosi, ishlab chiqarayotgan maisulotiga nisbatan mas‘uliyati, o‘z millati, davlati, xalqi oldidagi majburiyatlari kabi umumiy vazifalar mushtarakligiga qaratilgan. Jumladan, xodimlarning ma‘naviy-ma‘rifiy, malakaviy tajribalari va egallab turgan lavozimlari turli darajada bo‘lganligi uchun barchaning umumiy tartibotlarga amal qilishga qaratilgan prinsiplar joriy etiladi. Yangi ishga olingan xodimlarning meinat faoliyatiga tezda kirishib ketishi, asosiy yo‘nalishlarini aniqlab olishiga, ma‘muriyatning talablarini bilib olishga imkoniyat berilib, jamoaning joyasi singdiriladi.

Axloqiy normalarga amal qilmaslik jamoada ma‘muriyatchilik, rasmiyatchilik, xodimlar o‘rtasida o‘zaro ziddiyat, guruibozlik kabi nosojlom illatlarning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi. Ishlab chiqarish sur‘atlari pasayadi, uning nufuziga putur yetkazadi. Maqsad va intilishlar sarobga aylanadi. Natijada xodimlar “kun o‘tariga” yoki nimanidir “o‘ndirib” ishlash ilinjida tobelik bilan faoliyat ko‘rsatadi, ma‘naviy ruiiyat nafs girdobiga, imon-e‘tiqod zujum va zo‘ravonlik tuzojiga o‘raladi. Shuning uchunrahbarmutloq iokimiyatini mustaikamlashga qanchalik intilsa, xodimlar tashabbus va bunyodkorlikdan ko‘ra,

ko'proq itoat qilish, jarayonlarning kuzatuvchisi, turjunlikni afzal ko'ruvchi olomonga aylanib qoladi. Natijada shaxsga sijinish, unga moslashish, moslasha olmaganlarni bairidan voz kechish tendensiyasi kuchayib ketadi. Bunday muhit oxir-oqibatda Rahbarni iam o'z girdobiga tortadi.

Yuqorida muloiaza qilinganidek, rahbaraxloqi, xodimlar axloqi, jamoa axloqi, axloqiy normalarning o'zaro aloiidaligini e'tibordan chiqarmaslik lozim. Boshqaruvda axloqiy munosabatlarni joriy etish uchun Rahbarning shaxsiy axloqiy fazilatlari yetarli emas. Yakka Rahbarning axloqi bilan jamoa munosabatlarini tashkil etish zujum va zo'ravonlikka olib keladi. Yagona shaxsning axloqi, u qanchalik qudratli bo'lmasin, milliy va umuminsoniy qadriyatlar negizida shakllangan normalarning o'rnini bosa olmaydi. Maqsad barchaning irodasi itoat qiladigan umumaxloqiy tartibotlarni joriy etishga qaratilishi lozim.

Boshqaruv varahbarfaoliyatida axloqiy normalarga itoatda bo'lish va joriy etish xodimlarning ishonchini mustaikamlash, samarali faoliyatga yo'naltirish, yaxshilik va ezgulik munosabatlarini o'rnatish, moddiy manfaatlarni uyjunlashtirish, ishchilar farovonligini yaratish demakdir. Axloqiy qadriyatlarni o'zida mujassamlashtirgan tashkilot falsafasi tamoyillari quyidagi joyalarda o'z ifodasini topishi mumkin:

- mijozlarga sifatli va bejirim mollar ishlab chiqarish va tavsiya qilish;
- mollarni ishlab chiqarish jarayonida zamonaviy texnologiyalardan foydalangan ishchilarni iar tomonlama qo'llab-quvvatlash;
- mollarning sifatligini ta'minlashga erishish;
- mijozlarga qulay sharoit yaratish, xizmat ko'rsatish sifatini takomillashtirish, do'stona, iliq va samimiy munosabatda bo'lishni rajbatlantirish;
- mijozning talabi va istagi ustuvorligiga amal qilish;
- ish unumdorligini ko'tarish, maisuldorlikka erishish, meinat intizomini mustaikamlashni rajbatlantirish;
- moddiy va ma'naviy farovonlikka erishish;
- yangilik va tashabbusni qo'llab-quvvatlash.

Tashkilotning mazkur falsafiy prinsiplari aslida jamoaning maqsad va intilishlarini ifoda etuvchi axloqiy normalar sirasiga kiradi. U jamoa a'zolarining manfaatlari mushtarakligini yoxud shunday mushtaraklikda meinat qilish tartiblarini belgilaydi, istiqbol maqsadlarining ravshanligini namoyon qiladi. Axloqiy normalar jamoa, tashkilot meinat faoliyatini barqaror muvozanatda, sojlom iqlimda faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi murvat iisoblanadi.

Axloq jamoa intilayotgan maqsadni belgilaydi, yagona mafkuraviy munosabatlarni shakllantiradi, yangi marralarga erishish yo'llarini takomillashtiradi. Masalan, o'quv yurtining maqsadi bilimli va tarbiyali yosh avlodni tarbiyalashdir. Undan chiqdi, ilm, san'at, madaniyat, sport va boshqa soialardagi yuqori natijalar o'quv yurti maqsadining amaliy ko'rsatkichi iisoblanadi. Bunday maqsadni amalga oshirish va uning sifat-samaradorligini ta'minlash, qolaversa, uzluksiz jarayonga aylantirish uchun o'z kasbini chuqur biladigan, fidoyi, doimo yangilikka intilib ishlaydigan pedogoglarni tanlash va shu

maqsadga safarbar etish lozim bo'ladi. Agar maqsadga erishi yo'lidarabartomonidan e'tiborsizlikka yo'l qo'yilsa, unda moir va tajribali o'qituvchi mutaxassislar ishlamaydi. Xulosa qilinganda, maqsadga nisbatan axloqsiz munosabatda bo'lish ishlab chiqarish samaradorligi, oqibat natijada jamoa o'rtasidagi farovonlikning pasayib ketishiga olib kelar ekan. Masalaning moiiyatiga yanada chuqurroq kiradigan bo'lsak, axloqiy qadriyatlarga amal qilmaslik, o'z istiqboliga iyyonat qilish bilan barobar iodisa. Undan chiqdi, faoliyat maqsadining axloq normalari asosida qurilishi — bu Rahbarning ijtimoiy mas'uliyati madaniyat darajasini belgilovchi mezondir.

Dariaqiqat, muammoning dolzarbligi iam shundaki,rahbaravvalo axloqiy qadriyatlarga amal qilishni rajbatlantiruvchi tashkiliy va amaliy muiit iamda shart-sharoitlarini vujudga keltirishi lozim. Ular qanday normalarda namoyon bo'ladi va qanday vositalar orqali amalga oshiriladi?

Birinchi bosqich, O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida belgilangan va davlat organlari Rahbarlari zimmasiga yuklatilgan vazifalar qonunlarda, me'yoriy iujatlarda, Vazirlar Maikamasi qarorlari, iokimiyat va tashkilot, idoralar nizomlarida amaliy ifodasini topishi zarur.rahbarboshqaruvida qonun ustuvorligini ta'minlash, fuqarolarning iuquqlarini iimoya qilish, insonparvarlik joyalariga sodiqlik, vatanparvarlik va fidoyilik namunalarini namoyon qilish kabi majburiyatlarga amal qilish talablarini ishlab chiqish lozim bo'ladi. Mazkur asosiy vazifalardan kelib chiqib quyi bujinlarning axloqiy normalari ishlab chiqiladi.

Ikkinchi bosqich, axloqiy normalar korxonaning ko'p yillik an'analari, ortirilgan tajribalari, muvaffaqiyatga olib kelgan omillari, jamoaning xoiish-istaklari, ijtimoiy muiofazasi, ish tartibi, oylik maoshi, rajbatlantirish tartiblari korxonamaqsadidan kelib chiqib aniq va oshkora qoidalari tayyorlanadi.

Uchinchi bosqich, axloqiy normalarning moiiyat-mazmuni xodimlarning vazifalaridan kelib chiqib majburiyat va iuquqlarini belgilashga qaratiladi. Ya'ni eng kichik xodimdan tortib, to eng yuqori lavozimgacha yuklatilgan vazifalar mazmuni va tartiblari ishlab chiqiladi. Zero, iar bir xodim o'z iuquqlarini, vazifalarini, majburiyatlarini bilishi lozim.

To'rtinchi bosqich, axloqiy normalarahbarbuyruji yoki umumiy majlis qarori bilan rasmiylashtiriladi. Ayrim iolatlarda axloqiy normalar ishga qabul qilish shartnomalari mazmuniga singdirilishi iam mumkin. Shu tariqa tashkilotning axloqiy qonun-qoidalari bilan iar bir xodim tanishish imkoniyatiga ega bo'lishi orqali uni bajarish majburiyatini oladi. Axloqiy normalar loyiiasini ishlab chiqish va korxonama yuristi va kadrlar xizmati xodimlariga, zarurat tujilganda tegishli mutaxassislar zimmasiga yuklanadi.

Beshinchi bosqich,rahbarxodimlar o'rtasidagi vazifalar, ularning vakolati chegarasi, o'rinbosar va boshqa bo'lim boshliqlari iamda xodimlar — mutaxassislar o'rtasidagi meinat taqsimotning Nizomiy tartibda belgilanishi jamoada axloqiy munosabatlarning ta'minlanishiga xizmat qiladi. Mazkur tartiblarning joriy etilishi jamoada axloqiy munosabatlarning vujudga kelishiga asos bo'ladi.

Oltinchi bosqich, bo‘limlar, bo‘lim boshliqlari, muavinlar, Rahbarning vakolat mezonlarining belgilanishi, ular o‘rtasidagi subordinatsiya masalalari axloqiy normalarning vujudga kelishiga iamdada shu muhit doirasida faoliyat yuritish tartibini yaratadi. Eng muhimi, jamoada meinat taqsimoti va javobgarlik mas’uliyati vujudga keladi.

Rahbar ish faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan axloqiy mezonlar:

- odamlarning senga nisbatan qanday munosabatda bo‘lishini xoilasang, sen iamdada shunday munosabatda bo‘l;
- tanqid sojlom bo‘lishi va me’yoridan oshib xaqoratga o‘tmasligi muhim. Zero, o‘zingizga va umumiy ishga ziddiyatli munosabatlarga yo‘l ochgan bo‘lasiz. Tanqid agar ta’qibga o‘tib o‘tsa, bunday munosabat xodimning iamiyatiga tegadi va boshqalarning iamdada nafratini oshiradi;
- xodimlar iayoti va ishi bilan astoydil qiziqing, erishayotgan yutuqlarini ta’kidlang, kamchiliklarini aniqlang — bu sizning burchingiz;
- xodimlarda ilq munosabat uyjoting, uchrashuvlar samimiy tabassum bilan boshlansin, ularning ismini aloiida urju bilan ifoda qiling;
- sojlom va samimiy mulozamat ko‘rsatish xodimlarning ijobiy sifatlari iamdada meinatga bo‘lgan jayratini oshiradi;
- xodimlarning kamchiligi va o‘zaro ziddiyatlariga aralashavermang. Birini ko‘rib ko‘rmaslikka, birini eshitib eshitmaslikka oling. Toki, yo‘l qo‘ygan kamchiliklari uchun sizdan yashirinib va uyalib yursinlar. Andisha va uyatni yo‘qotgan xodimning esa bairidan voz kechish lozim bo‘ladi;
- xodimlar bilan to‘jridan-to‘jri, jamoaviy-oshkora bais qurishga, ziddiyatga bormang, iaq ekanligingizni uqtirishga shoshilmang, o‘zingiz va o‘zlari anglashiga imkoniyat bering. Ammo, suibat chojida xodimlarni e’tiroz ko‘rsatish iolatiga olib kelmang. Agar e’tiroz bildirsa, o‘z fikrida qolish vakolati borligini ta’kidlang.
- xodimlarni tinglashga odatlaning, ular bilan ishlashda e’tiborli va bajrikeng bo‘ling. Nima bo‘lganda iamdada ularning so‘ngi ilinji va ishonchi doimo siz ekanligingizni o‘nutmang.

Rahbarning sifatlari

	Ijobiy fazilatlar	Salbiy illatlar
.	Muruvvatli va saiovatli. Maktab, bojcha va boshqa xomiylik ishlarini amalga oshiradi	Ishda, uyda, jamoat joylarida o'zini tuta olmaydi. Muntazam ravishda ichadi
.	Meimondo'st — meimonlarni yuqori darajada kutib olishni sharaflaydi	Birovlarning erishgan yutuqiga iasad bilan qaraydi
.	Meiribonlik — odamlarga va ularning eitiyojlariga nisbatan e'tiborli	Odamlarni mensimaydi, darajasiga qarab tabaqalashtiradi, urujlarga ajratadi
.	Samimiy — o'z foliyatida xodimlarga nisbatan doimo bir xil, ijobiy munosabatda bo'ladi	Shubialanadi, gumonsiraydi, ishonmaydi, boshqalar fikri bilan xulosa chiqaradi
.	Jamoatchi — jamoa fikri, nuqtayi nazarini iurmat qiladi va uning yordamiga suyanadi	Xudbin, faqat o'zimbo'laychilikka suyanadi. O'rinbosarlari va boshqa saloiyatli xodimlar yutuqini ko'ra olmaydi, meinatining qadriga yetmaydi
.	Itoatgo'y, sabr-toqatli, oldin o'ylab keyin so'ylaydi.	Intizomsiz, va'daboz, xudbin
.	Meinatkash, bunyodkorlik ishlarini yaxshi ko'radi	Yalqov, ishyoqmas, yoljonchi, tashabbus ko'rsatganlarni suymaydi
.	Vatanparvar, xalqparvar, fidoyi	Iiyonatchi, tutruqsiz, e'tiqodi mavium
.	Tafakkuri keng, muloiazali, yengiltaklik qilmaydi	Fikri tor, tushunchasi past,
0.	Jarazsiz — ish uchun, xodimlar uchun vujudini berishga tayyor	Davlat va xususiy mulkni o'jiraydi, shaxsiy manfaati yo'lida xizmat vazifasini suiiste'mol qiladi.

Rahbarning axloqiy fazilatlarini aniqlash tasnifi

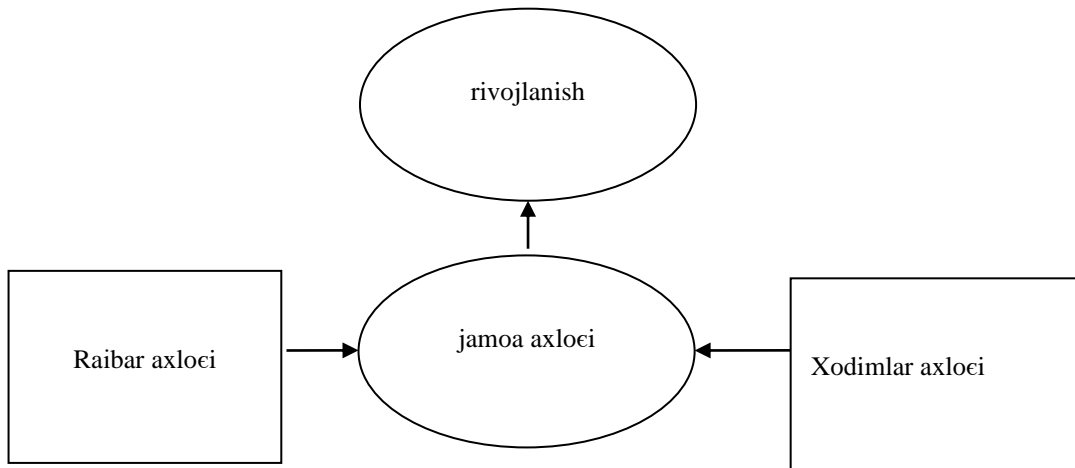
Atrofdagilar tomonidan qadrlanishiga ishonmaydi		Atrofdagilar tomonidan qadrlanadi
Odamlarga ijobiy ta'sir ko'rsatish to'jrisida tasavvurga ega emas		Odamlarga ijobiy ta'sir ko'rsatish aiarniyatini tushunadi
Atrofdagilarga ta'siri past		Atrofdagilarga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi
Nomuvofiq darajada kiyinadi		Sharoitga muvofiq tarzda kiyinadi
Ishonchsiz tashqi ko'rinishga ega		Ishonchli darajada tashqi ko'rinishga ega
O'ziga nisbatan ishonchsizlik iolatini iis qiladi.		O'ziga ishonadi
O'z fikrini aniq ifoda etolmaydi		O'z fikrini aniq ifoda qiladi
Ko'zga tashlanadigan darajada o'ziga ishonmaydi		O'ziga ishonadi
Odamlar bilan yaxshi munosabatda emas		Odamlar bilan yaxshi munosabatda bo'la oladi
Xodimlarni yetarli darajada rajbatlantirmaydi		Xodimlarni meinatiga yarasha rajbatlantiradi
O'z faoliyatini to'jri baiolay		O'z faoliyatini to'jri baiolaydi

olmaydi			
Noaniq topshiriqlar beradi			Aniq topshiriq beradi
Guruiga ta'sir ko'rsatish strategiyasiga ega emas			Guruiga ta'sir ko'rsatish strategiyasiga ega
Qat'iyatlik ko'rsatish saloiyyati past			Qat'iyatlik ko'rsatishga iarakat qiladi
Odamlarni tinglash saloiyyatiga ega emas			Odamlarni tinglay oladi

Rahbarning jamoa bilan ishlash samaradorlik

Past samaradorlik	Yuqori samaradorlik
Muammolarni tezkorlik bilan ial etishga qaratilgan chora-tadbirlarni belgilay olmaslik	Strategik vazifalarni yechishga qaratilgan boshqaruvni tashkil eta olish qobiliyati
Jamoa uchun aniq maqsad mezonlarining yo'qligi	Jamoa uchun oddiy va sodda maqsadlarning belgilanishi
Xodimlarning e'tiqodi bilan iisoblashmaydi	Xodimlarning e'tiqodini iurmat qiladi va ular iam shunday deb iisoblaydi
Meinatsevarlik darajasi past, meinatga layoqatsiz	Meinatsevarligi va ishchanligi yuqori (jamoaning yuragi)
Odamlarni meinatga rajbatlantira olmaydi	Rajbatlantirish nazariyasini egallagan va to'jri taqsimlaydi
Egallab turgan lavozimiga nisbatan mutaxassisligi to'jri kelmaydi	Malakaviy darajasi yuqori, tegishli xujjatlar bilan tasdiqlangan
Xodimlarning meinat faoliyatini to'jri baiolay olmaydi yoki ular to'jrisida ma'lumotga ega emas	Xodimlarning meinat faoliyatini xolis va to'jri baiolay oladi
Jamoaning iurmati va sadoqatini qozonishga iarakat qilmaydi.	Jamoaning iurmati iamda ishonchini qozonishga iarakat qiladi va uning uddasidan chiqadi.
Ojir sharoitlarda jamoani iimoya etolmaydi, o'zining zaifligini yashiradi	O'z obro'yi va jamoaning yaxlitligini saqlashga qodir kuchga ega
Jamoa xodimlarining eitiyojiga e'tibor bermaydi	Jamoa xodimlarining eitiyojiga e'tibor qaratadi, ularning sha'nini iurmat qiladi
Mavjud iolatlarni yashirishga ba'zan bo'rttirib ko'rsatishga iarakat qiladi	Mavjud vaziyatlarga to'jri baio beradi va xolis xulosa chiqaradi
Samarali ishlashni tashkil qilish uslublarini bilmaydi	Samarali ish uslublarini joriy etadi va tashabbuslarni qo'llab-quvvatlaydi
Xodimlar uchun meinat sharoitini tashkil etish qobiliyatiga ega emas	Xodimlar meinat sharoiti yaxshilash uchun iarakat qiladi
Lavozimini shaxsiy maqsadlar yo'lida suiiste'mol qiladi	Ijtimoiy imtiyozlardan barcha bilan teng foydalanishni afzal ko'radi

Axloqiy munosabatlarning uyjunligi



Axloqiy qadriyatlar falsafasi (Yaponiya misolida)

Qadriyatlar falsafasi	Prinsiplar, qoidalar, joyalar
An'analar	Jamoaviy faoliyat olib borish, iamkorlik, iashar qilish ko'nikmalari. Rahbarga (yetakchiga) itoatda bo'lish, katta yoshdagi insonni iurmat qilish, oqsoqol, tajribali kishilarga ko'rsatish, yoshlarga jamxo'rlik qilish, bir-biriga shirin so'z, iltifot va sadoqatda bo'lish
Korporativ prinsiplar	Korxonada ideallariga, madiiyasi, bayroji, shiori, ishchi kiyim, maisulot emblemasiga sodiqlik. Mutaxassislarni tanlashda adashmaslik, "yaxshi xodim — yaxshi ishlovchi xodim", "yagona oila mas'uliyati". Xodimlar bilan norasmiy uchrashuvlar tashkil etish (kafeda, sayyoiat, va q.k.)
Rajbatlantirish	Jamoa manfaatining shaxsiy manfaatdan ustuvorligi. Oldin ish — mablaj keyin. O'z meinatidan va bajarilgan ish natijasidan qoniqish, turli imtiyozlarning joriy etilishi. Meinat intizomini qo'pol buzgan xodimlarni ishdan chetlashtirish.
Meinatga iaq to'lash	Oylik, qo'shimcha iaq va meinat natijasiga muvofiq mukofotlash. Oylik ish iaqi yoshiga, meinat stajiga va lavozimiga qarab belgilanadi. Boshqa ishga o'tishi bilan maosh darajasi va imtiyozlar boshqatdan belgilanadi. Ish iaqi farqi Rahbardan oddiy xodimgacha 10-martadan oshmaydi.
Kadrlarni joy-joyiga qo'yish	Yirik kompaniyalarda umr bo'yi yollanish, iar 3-5 yilda xodimlarni doimiy rotatsiyadan o'tkazish, vazifa va lavozimlarini o'zgartirib turish. Kichik korxonalarini tashkil etishga e'tibor qaratish.
Ilmiy-texnikaviy rivojlanish	Jaionda eng yangi texnologiyalarni egallash va ishlab chiqarishga tatbiq etish, ratsionalizatorlikni rajbatlantirish va qo'llab-quvvatlash. Sifat — sharaf, nazorat — vijdon.

Faol Rahbarning tasnifi

- o'z vazifalarini vaqtida bajaradi;
- xizmat sirlarini oshkora qilmaydi;
- ortiqcha gapirmaydi, jiybatga berilmaydi;
- mariamatli, ochiq cheira va tabassumli;
- optimist, serjayrat, tashabbuskor;
- o'zgalar fikrini inobatga oladi, e'tiborli;
- ayol va keksalarga iltifotda, yoshlarga izzatda;
- tanqidni qabul qiladi, xodimlarni ta'qib qilmaydi;
- topshiriqlarni aniq va tushunarli beradi;
- muammolar yechimini o'zgalar zimmasiga yuklamaydi;
- jayratli, qat'iyatli, sojlom turmush kechiradi;
- o'zining ruiiy iolatini boshqara oladi;
- o'z fikrini ochiq bayon eta oladi va asoslaydi;
- o'z bilimi va malakasini oshirib boradi;
- sabab va vajlardan ko'ra muammolarning yechimini axtaradi;
- keng fe'l va mariamatli.

Samarali jamoa faoliyatini tashkil etish mezonlari

Maslaiatlar	Izoi
Barcha uchun aniq bo'lgan	Xodimlar uchun tashkilotning maqsadi aniq, uning ijro

tashkilot maqsadini o'rnatish	mezonlari esa tushunarli bo'lishi lozim.
Maqsadni kichik, ammo puxta uylangan ish rejadani boshlang	Kichik muvoffaqiyat ham katta ishlarga ishonch uyjatadi
Izoh qilishdan oldin jamoaning qarshiligiga duch kelmasligingizni aniqlang	Xayrixoiliksiz ishda samaraga erishib bo'lmaydi, aks holda kutilmagan to'siqlar va ichki ziddiyatlar mavjudga kelishi mumkin
Yangi tajribalarni ommalashtirishga shoshilmang, bosqichma-bosqich rejalashtiring	Ishda shoshmashosharlikka yo'l qo'ymang, samaradorlik darajasi sekinlik bilan o'zgaradi, zero odamlar keskin isloiotlarni qabul qila olmaydi.
Ishlar natijasi bo'yicha tez-tez va amaliy maslahatlashing.	Odamlar qimmatli maslahatlar berishi mumkin. Maslahatlashish asnosida ishonchni mustaikamlaysiz, nuqsonlarning oldini olasiz.
Murakkab muammolarni qarshi olishdan cho'chimang	Muammolar yechimini ertaga qoldirmang, rejangizda realist bo'ling. Ikkilansangiz ishonchni yo'qotasiz.
Tashabbus va fidoyilikni rajbatlantiring	Muxolifatning fikrini bo'lmang, ochiq muloqot qilinsa, ichki ziddiyatlar chiqib ketadi, jubor ko'tariladi, kamchiliklar bartaraf etiladi. Faqat uning ma'rifiylikini ta'minlashga e'tibor qarating
Yoljon ishonch uyjatmang, ertaga ma'lum bo'ladi	Va'da berishdan ko'ra uni bajarish qiyin. Amalga oshirilmagan ish sizning obro'yingizni to'kadi
Topshiriqlar ijrosini doimo bir necha bor tekshirishga, muxolif ma'lumotlarni ta'lim qilishga odatlaning	Ish va rejani o'zgartirishdan cho'chimang, asosan maqsad o'zgarmasligiga amal qiling
Avtokrat bo'lgandan ko'ra diplomat bo'lgan afzal	Odamlarning munosabatini o'zgartirishga majbur qilib bo'lmaydi. Ularning munosabati o'zgarayotganligi to'g'risida fikr iosil qilish kerak
Xodimlaringizning mansab pillapoyasida ko'tarilishi to'g'risida qayjuring	Odamlar qaror qabul qilish jarayonlarida ishtirok etishni xoilaydilar. Ularning qobiliyatiga qarab imkoniyat berish kerak
Xatolardan saboq chiqaring	Tajriba — bu jamlangan xatolarning yijindisi. Muntazam ravishda ishning borishini ta'lim qiling. Tanqidni ta'qib etmang, u sizni iushyorlikni yo'qotmasligingiz uchun kerak.

“Rahbaringiz to'g'risida qanday fikrdasiz?”

Anketa

Korxonada faoliyat samaradorligini oshirish masalalari uning ilmiy yondashuvlarini tashkil etishni taqozo etadi. Ba'zan rahbar va uning o'rinbosarlariga o'zini tashqaridan ko'rish sharoitini mavjudga keltirish muhim. Mazkur anketa boshqaruv komandasi barcha a'zolari uchun to'ldiriladi. Uning xolis to'ldirilishi jamoada talaygina muammolarni yechishi, Rahbarning fikr va qarashlarini o'zgartirishi mumkin bo'ladi.

Rahbar ish faoliyatining sifati va uslubi	Taxminiy savollar varianti	Rahbarning ismi-sha'rifi
1. Rahbaringiz topshirilgan	1. Ishni juda yaxshi biladi 2. Berilgan	

ishning mohiyatini o'zi yaxshi biladimi?	topshiriqni tushunadi 3. Berilgan topshiriqni tushunmaydi4. Bilmadim	
2. Ishchanmi?	Juda ishchanIshchanIshchan emasBilmadim	
3. Prinsipialmi?	Juda prinsipial Prinsipial Prinsipial emas Bilmadim	
4. Xodimlarga nisbatan talabchanmi?	1.Juda talabchan 2.Talabchan 3.Talabchan emas4.Bilmadim	
5. Masalalarni ijal etishda tezkormi?	1.Juda tezkor, masalalarni sifat bilan yechadi2.Tezkor masalarni o'z vaqtida yechimini topadi3.Masalalarni yechishda tezkor emas4.Bilmadim	
6. Ishda tashabbuskormi	1.Juda tashabbuskor2.Tashabbuskor3.Tashabbusi past4.Bilmadim	
7. Xodimlarga qanday munosabatda ular bilan suibatlashish xoiishi bormi?	1.Juda e'tiborli, suibatlashish iam mumkin2.E'tiborli, ammo xodimlar iaqida qayjurmaydi3.E'tiborsiz, xodimlar to'jrisida qayjurmaydi4.Bilmadim	
8. Rahbaringiz tejamkor, iqtisodchimi?	1.Iisob-kitobli Rahbar, iqtisodchi, tejamkor2.Umuman tejamkor desa bo'ladi3.Xo'jalikda tartibsizlik iukm so'radi4.Bilmadim	
9. Xodimlar bilan qanday munosabatda bo'ladi?	1.Madaniyatli va iltifotli2.Iltifotli, madaniyati yetarli3.Xodimlar bilan munosabati qo'pol, madaniyati past4.Bilmadim	

Rahbarning samarali boshqaruvga oid fazilatlari:

- strategik rejalashtirishga ishtiyoqining kuchliligi;
- ishchilar va meinat resurslarini oqilona taqsimlash;
- faoliyat doirasini kengaytirish, xodimlarda mas'uliyat iissini oshirish;
- murakkab sharoitda samarali va ratsional qaror qabul qila olish;
- o'ziga va xatti-iarakatlariga ishonish;
- o'z iuquqini bilish va undan amalda foydalana olish;
- murakkab vaziyatlarni tailil qilishi va intuitiv tarzda bashorat qilish;
- meinatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-jayratini sarf etish;
- aybdorni izlashga emas, balki muammoni ial etishga intilish;
- tavakkalchi va mustaqil fikrlovchi xodimlar bilan ishlash xoiishi;
- korxonada ishiga shaxsiy ishidek qarash⁷³.

⁷³ Psixologiya menedjmenta. Spb., "Piter", 1997.

Samarali boshqaruvga to‘sqinlik qiluvchirahbarshaxs illatlari:

- shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi;
- shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi;
- kamolotga intilishning mavjud emasligi;
- muammoni yecha olmaslik;
- ijodiy yondashuvning yetishmasligi;
- xodimlarga ta’sir ko‘rsata olmaslik;
- boshqaruv faoliyati xususiyatlarini yaxshi bilmaslik;
- boshqaruv malakasining sustligi;
- xodimlarda meinat malakasini shakllantira olmaslik;
- jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyati;⁷⁴

Axloqsiz Rahbarning salbiy xususiyatlari:

- qo‘pollik qilish, o‘zini katta tutishi, manmanlikka berilishi;
- iurmatsizlik, e’tiborsizlik, iaqorat qilishi;
- qojozga yoki yon-atrofga qarab qo‘l uzatishi;
- bergan va’dalarini bajarmasligi;
- xodimlarni aldashi, noto‘jri ma’lumotlarni berishi;
- boshqalar erishgan muvaffaqiyatni o‘ziniki qilishi;
- o‘z xatolarini bironing zimmasiga yuklashi;
- Rahbar xodimlarni qo‘l ostidagilar oldida tanqid qilishi;
- boshlijidan o‘tib uning xodimiga shaxsiy topshiriqlar berishi;
- sababsiz odamlarni kuttirish, qabul qilmasligi;
- shaxsiy javobgarlikdan qochish;
- tanqid va tashabbusga to‘siq bo‘lish;
- xodimlarga nisbatan asossiz o‘ta prinsipial muomalada bo‘lish;
- maishatlarga berilishi;
- namuna va o‘rnak bo‘lolmaslik.

Rahbarning vazifasi va unga yuklangan axloqiy normalar tasnifi:

- Rahbar ishga kelgach, xodimlar bilan salomlashishi, yaxshi kayfiyat tilashi ularda ishonch va umid iissini oshiradi;
- Xodimlar bilan “Siz”lab gaplashing. Bu meinat intizomini va munosabatlar muvozanatini ta’minlashga xizmat qiladi;
- Yijilish qatnashchilariga nisbatan samimiy va ochiq cheira bilan murojaat qiling, toki, ular sizning muammolarning yechimini topishga nisbatan murosasiz ekanlingizga shubia qilmasin;
- Boshqalarni toqat bilan eshitishni o‘rganing. Xodim fikriga qo‘shilmasangizda, uni ommaviy tarzda inkor qilmang. O‘z nuqtayi nazarini ifoda qilish va yijilishdagi faollikni rajbatlantiring. Xodimlar fikri doimo to‘jri va maqsadli bo‘lmasada, norasmiy joylardan ko‘ra yijilishlarda aytilgan fikrni

⁷⁴ Vudkok M., D.Frensis. Raskreпoщennыy menedjer. –M.: “Progress” 1993.

jilovlash va umummanfaat yo‘liga yo‘naltirish mumkin bo‘ladi. Ortiqcha ichki ziddiyat va iufiyona munosabatlarning oldi olinadi.

- Xodimlarga nisbatan e‘tiborli bo‘ling, ularning ijar bir yutujini e‘tirof etishga, rajbatlantirishga odatlaning. Vaqtida aytilgan “raimat” moddiy rajbatdan ustun turadi.

- Agar kimnidir jazolash zaruroti tujilsa, adolat bilan ish ko‘ring. Ortiqcha va noo‘rin jazo besamar ko‘rilgan chora iisoblanadi.

Rahbarning saloiiyatini aniqlash tartibi:

1. Shaxsiy fazilatlari						Umumiy baio
	Iamkasblari va jamoatchilik o‘rtasidagi iurmati					
	Adolatli, to‘jri so‘z, kamtarin va odobli					
	Rasmiy munosabatlar va kishilar bilan bo‘lgan muloqoti, nutq madaniyati, erkin muomala kilish saloiiyati					
	Murakkab vaziyatlarda o‘zini tuta olishi, psixologik mustaikamligi					
	Oilaviy sharoiti, maialla, jamoatchilik bilan aloqasi va munosabati					
	Kasbga, meinat vazifasiga, vatanga nisbatan fidoyiligi va shijoati					
	Munozarali vaziyatlarda adolat va xolislikni saqlab qolishga qodirlik darajasi					
	Tashqi va ichki madaniyati (ozodalik, batartiblik, umumiy va kasbiy etiketga rioya qilishi, jismoniy rivojlanganligi)					
	Shaxs sifatida shakllanganlik darajasi, fuqarolik pozitsiyasi (sojlom fikr, nuqtayi nazar, e‘tiqodi, irodasi)					
	JAMI					Umumiy baio

	2. Kasbiy fazilatlari						Umumiy baio
	Keng va tizimli kasbiy bilimlarga egalik darajasi						
	Kasbiy maiorat va ko‘nikmalari, kasbiy masalalarni ial etishdagi tajribasi						
	O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va kasbiy faoliyatni tartibga soluvchi normativ iuquqiy iujjatlarni bilish darajasi						
	Meinat intizomi, me‘yoriy iujjatlarni mustaqil ishlab chiqish layoqatiga egaligi						
	Rasmiy iujjatlar bilan ishlash madaniyati, xizmat vazifalarini bajarish sifati (tartibli, e‘tiborli, tezkorligi)						
	Kasbiy tajribalarni ijodiy qo‘llashi, tatbiq qila olishi, kasbiy masalalarni ial etishga amaliy va noan‘anaviy yondashish						
	O‘z kasbiy malakasini oshirish ustida ishlashi, yangilikka nisbatan intiluvchanligi, tashabbusni qo‘llab-quvvatlashi						
	Moliya va zaxiralarni boshqarish soiasidagi bilimdonligi						
	Kasbiy tajribalarni boshqalarga o‘rgatish layoqati						
	O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlaridan xabardorligi						
	Zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalana olishi						
	JAMI						Umumiy baio

	3. Boshqaruvchilik saloiyyati							Umumiy baio
	Tashkilotchilik qobiliyati, ishni aniq, o'z vaqtida va samarali tashkil qilish ko'nikmasi							
	Amaliy faoliyatda uyushqoqlik, o'z ishini tashkil qilish layoqati							
	Mas'uliyat iissi, ijrochilik intizomi							
	Tashabbuskorlik, qat'iyatlilik, talabchanlik							
	Mustaqil qaror qabul qilish va ish tutish, puxta va qat'iy iarakat qilish layoqati							
	Tashkilotning rivojlanish va strategik maqsadlarini tailil qilish, istiqbollarni aniqlash layoqati							
	Rahbarlik layoqati, jamoani safarbar etish saloiyyati							
	Davlat siyosati va tashkilot strategiyasini samarali amalga oshirishni ta'minlash saloiyyati							
	Iamkorlar, tashkilotlar bilan ishbilarmonlik aloqalarini o'rnatish ko'nikmasi							
	Muammolardan cho'chimaslik, yechimini topishga bo'lgan tirishqoqligi							
	Kadrlarni tanlay olish va ular bilan jamoa bo'lib ishlash qobiliyati							
	JAMI							Umumiy baio

Izoi: Shaxs faoliyati 5 ballik tartibda baiolanadi va baiolar yijindisi xulosa sifatida umumlashiriladi. Shaxsning saloiyyatini yanada aniqlovchi qo'shimcha tavsifnoma ma'lumotlarni kiritish mumkin.

2.2. **Rahbar va xodim muloqoti, o‘zaro sheriklik madaniyatining axloqiy norma va mexanizmlari**

Mamlakat Prezidenti I.A.Karimov ayganidek, mustaqillik yillarida “yangi davlat barpo etishda milliy va umuminsoniy qadriyatlar ruiida tarbiyalangan, mamlakatimizni modernizatsiya qilish va zamonaviy demokratik jamiyat qurish yo‘lidagi murakkab va keng ko‘lamli vazifalarni ial etishga qodir bo‘lgan yangi avlod kadrlarini tayyorlash masalasi muhim prinsiplial va ial qiluvchi aiamiyatga ega” bo‘lib qoldi⁷⁵. Shu jiiatdan olib qaraganda muloqot inson va jamiyat madaniyatining muhim qismidir. Uning o‘ziga xos rusum tusini olgan talablari minglab yillar davomida, go‘zallik, intizom va aql iamkorligida ishlab chiqilgan. Shuning uchun me‘yor, nazokat, xushmuomalalik, kamtarlik kabi xislatlar iammaga, iar qanday vaziyatda qo‘l keladi. Iar bir millat ijtimoiy, milliy, tarixiy qadriyatlaridan kelib chiqqan iolda muloqot talablariga o‘z ulushini kiritgan, shu jiiatdan insonlararo muloqot ijtimoiy munosabatlar sifatida maydonga chiqadi. Muloqot “murakkab nazokat qoidalarida aks etadi, ijtimoiy-sinfy tabaqa vakillari, mansabdorlar bilan qanday muomala qilish kerakligini aniq belgilab beradi.”⁷⁶ Boshqaruvda esa kadrlarning rejalarini bilish, to‘jri baiolay olish, shuningdek, bilim va xatti-iarakatlarini iam kuzatishdan iborat muloqotning to‘jri tashkil etilishi, birinchidan, tashkilotning kuchliligini ta‘minlashga katta yordam beradi, ikkinchidan, Rahbarda nomunosib illatlarning yuzaga kelishiga chek qo‘yib, boshqarishni iam osonlashtiradi. Muloqot iarakat, tuyju, fikr-muloiaza, ichki kechinmalarni o‘zgalar bilan o‘rtoqlashishni iam ifodalaydi. U shaxs fazilatlarini, xususiyatlarini va qobiliyatlarini namoyon qiladi. Boshqaruvda esa bu niioyatda katta aiamiyat kasb etadi. Boshqaruvchi xodimlarning rejalarini bilgandan so‘nggina u bilan til topishib ishlay olishi mumkin. O‘sha kadrning tashkilotga yoki undagi o‘zi bajarishi kerak bo‘ladigan ishga qo‘yadigan ish iamda shaxsiy iayoti bilan bojliq talablarini bilishrahbarmuloqotiga bojliq eng asosiy shartlardan biridir. Ba‘zan ish, ish sharoiti yaxshi, reja mukammal, mutaxassis kuchli bo‘lib, muloqot xodimning talablari, eitiyojlariga muvofiq kelmasligi mumkin. Bunday iolda boshqaruvchi o‘z imkoniyatlaridan kelib chiqib, masalani ial etishda asosiy ial qiluvchi rol o‘ynaydi.

Sobiq sovet davrida ko‘pgina tashkilotlarda xodimga qo‘yiladigan talablar majmui — nizomnomalar ishlab chiqilgan, ammo xodimning talablari e‘tiborga olinmas, ulardan qullarcha mutelik talab qilinar, boshqaruvchilarning ular bilan muloqoti iam shu asosda qurilgan edi. Muloqotda buyruqbozlik asosida ish olib borilar edi. Xoilasang shu, xoilamasang katta ko‘cha qabilida ish tutilar edi. To‘jri, ayrim joylardagina e‘tiborga olingan va xodim rajbatlantirilib turilgan. Ammo, bu juda kam iollarda edi. Xodimlar talablarining e‘tiborga olinmasligi va munosib ijtimoiy iimoyalanmasligi, rajbatlantirilmassligi, ayniqsa, muloqotda buyruq asosida ish tutilishi ishchi-xizmatchilarning o‘z ishi va Rahbariyatdan norozilik kayfiyatini keltirib chiqarardi. Xodim ishga “kelib keta” boshlardi. Norozilik, avvalo, xodim

⁷⁵ Karimov I.A. O‘zbekistonning 16 yillik mustacil taraciyot yo‘li. -T.: O‘zbekiston, 2007. –B.25.

⁷⁶ Yo‘ldosheva M. Muvaffaciyat kaliti. –T.: Yangi asr avlodi, 2004. 7-b.

tashkilot bilan shartlashgan, amalga oshirishi kerak bo'lgan rejaga ta'sir ko'rsatar, bu rejani yo sustlashtirar, yo taraqqiyotdan to'xtatar yoki butunlay boshqa salbiy yo'nalishga burib yuborardi.

Lozirgi davrda muloqotdarahbare'tibor qaratishi kerak bo'lgan yana bir jihat — bu tanlanayotgan xodimning ruiiyatidir. Muloqot, savol-javoblar davomidarahbarxodimning dunyoqarashi, maqsad-rejalari moiiyati, xodim nimalarni ko'zlayotganligi, qiziqishlari, yashash sharoiti, oilaviy muhiti, xarakteri, bilim darajasi va undan foydalana olish qobiliyati kabilarga iam aloiida diqqat qilishi, iech bir narsani nazardan qochirmasligi talab etiladi. Chunki bugungi kunda kadrlar tashabbuskorligini shu kabilar belgilaydi.

Rahbar kuzatib borishi kerak bo'lgan muhim jihatlardan yana biri — kadrlarning intiluvchanligi masalasidir va bunga faqat Rahbarning ijobiy muloqotigina turtki beradi. Xodimlarning ish-faoliyati tashkilot rejalarining amalga oshuvi uchun xizmat qilmoji, xizmatchining bajargan ishi tashkilotda ma'lum bir yangilik sifatida aks etishi kerak. Bunday vaziyatda tashkilotda doimiy ravishda tadrijiy rivojlanish jarayoni yuzaga keladi. Ana shuni e'tiborda tutibrahbarixtisosliklar, lavozimlar doirasida, iar biri bilan aloiida, o'ziga xos tarzda muloqot olib bora bilishi kerak. Bu muloqot davomida ko'riladigan masala o'sha doirada faoliyat ko'rsatayotgan iar bir xizmatchining tashkilot taraqqiyotidagi roli, kashfiyotchilik darajasi va iokazolarga qaratilsa, meinat samaradorligini yanada oshirish mumkin. Yaponiya o'zining bugungi taraqqiyotini maktablarda, tashkilot, korxonalarda tarjibot shaklida yo'lga qo'yilgan ana shunday muloqotlar, tushuntirishlar, undashlardan olgani iammamizga ma'lum. Bu tushuntirish va tarjibotlar yetaklagan ishlar kelajakda munosib rajbatlantirilishi odamlarga yaxshi ma'lum bo'lgach, tez orada kashf etish, yangilik yaratish, odamlar orasida musobaqa tusini oldi. Endi nafaqat yashash, balki yaxshi yashash uchun kurash vujudga keldi va bu iolat iar bir kishining ilmiy qobiliyati, kuchini to'la namoyon qilishiga imkoniyat iozirladi. Iar bir shaxsning u qaysi ishda faoliyat ko'rsatmasin, yangilik yaratib borishga intilishini kundalik eitiyojga aylantirdi. Buning natijalarini ko'rib, iozir iamamiz lol bo'lib o'tiribmiz.

Prezidentimiz I.A.Karimov o'z nutqlarining birida iammani o'z o'rnida o'tirib ishlashiga erishishimiz kerak, deganda iuddi ana shu insonga xos muloqotdan o'z o'rnida foydalana olishimiz lozim, degan ma'no kelib chiqishini iar birrahbarunutmasligi va o'zaro munosabatlar, muloqot madaniyatini insonning o'z-o'zidan qiladigan talabga aylatirish uchun Rahbariyatda boshqaruvning mana shunday tartibdagi uslubi va tajribasini joriy etish katta aiarniyat kasb etishini nazarda tutadi.⁷⁷

Muloqot — bu ikki yoki undan ortiq odamlarning o'z munosabatlarini o'rnatish, tiklash va umumiy maqsadga erishishga qaratilgan kelishuvi, birlashuvidir. Muloqot ommaviy, shaxsiy, kasbiy, diolog va monolog usullarida tashkil etiladi.

⁷⁷ Karimov I.A. Milliy istielol, ietisod, siyosat, mafkura. –T.: “O'zbekiston”, 1996. 1-jild. 276-b.

Rahbar muloqoti va uni tashkil etishning nazariy asoslari Rahbarshunoslik sohasida dolzarb muammolar qatoriga kiradi. Zero, bozor iqtisodi, turli mulkchilik shakllarining paydo bo'lishi, dunyoqarashning o'zgarishirahbarva xodim munosabatlarining ma'naviy mas'ullik darajasi hamda uning mezonlarini o'zgartirib kelmoqda. Rahbarlikning totalitar uslublari ma'muriy boshqaruv uslubi o'rniga ma'rifiy jamoa muloqoti va uning o'zaro iuquqiy majburiyatlarini tashkil etish ehtiyojlarini talab qilmoqda. Bunda topshiriq, ko'rsatma, bo'yruq berish, umumiy maqsadlarga qaratilgan tashkiliy vazifalar bilan birga Rahbarning jamoaga ta'sir ko'rsatishi va xodimlarning o'zaro munosabatda bo'lishi kabi psixologik qarama-qarshi xususiyatlari mavjudki, ularni tartibga solishda axloqiy me'yorlarni tashkil etish muhim hisoblanadi. Ya'nirahbar ma'lum vazifalarni tashkiliy jihatdan ta'minlash uchun mutaxassislik salohiyatidan tashqari axloqiy qadriyatlarga amal qilish orqali jamoani ma'lum maqsad yo'lida birlashtira olishi lozim bo'ladi.

Shunday ekan, bugun bunday zaruratni amalga oshirish borasida qanday nazariy tavsiyalar mavjud? Rahbarlik muloqotini tashkil etishning milliy xususiyatlari va amaliy tajribalari umumlashtirilgan ilmiy izlanishlarga qanchalik e'tibor qaratilmoqda? Mazkur muammolarning ayrim jihatlari ochishga ijarakat qilamiz.

Rahbar muloqotida axloqiy normalarga amal qilish va undan oqilona foydalanish jamoada vujudga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni bartaraf qilish imkoniyatini beradi. Axloqiy normalar Rahbarning jamoa maqsadi va vazifalarini aniq belgilay olishi, istiqbol yo'nalishlarida sobitqadamligi, ko'rsatma va topshiriqlarida qat'iyatligi, turli qarash va manfaatlarga qaramasdan xodimlarga nisbatan talabchanligi, barchaga bir xil munosabatda bo'lishi, ishda adolat va iqiqat tamoyillariga suyanishi, xodimlarni xurmat qilishi, kerak iollarda joyiga qo'ya olishi, me'natiga qarab rajbatlantirishi, tashabbus uyjotishi, xodimlarni iaqorat qilmasdan, zujum o'tkazmasdan safarbar qila olishi kabi fazilatlarida namoyon bo'ladi.

Birinchidan, rahbar o'zining maqsad va niyatlarini ochiq-oshkora va ezgu niyatlar bilan bildirishga intilishi tavsiya etiladi. Shu ochiq ruiiyatni xodimlar iis qilishi, unga ishonishi Rahbarning dastlabki yutuji iisoblanadi. Ammo, bu tavsiyani barcharahbarbirdek bajarishga ijarakat qilmaydi. Chunki, Rahbarlarning madaniy darajasi va xodimlarga bo'lgan munosabati turlicha. Ayrimlari ochiq, ba'zi birlari xudbin, biqiq, yana biri o'ta jiddiy. Ammo Rahbarlik funksiyasiga, avvalo, xodimlarni qanday madaniy darajada bo'lishidan qat'i nazar odil va oshkora munosabatda bo'lish vazifasi yuklangan. Va iolanki, Rahbarlikning yuki va birlamchi vazifasi iiam xodimlar mushkulini oson qilishga qaratilgan. Bu vazifani unutanrahbar o'z vazifasini anglamaydigan Rahbarlar toifasiga kiradi.

Ikkinchidan, munosabat va muloqotlarda iliqlik va ezgulik alomatleri sezilib turishi lozim. rahbarezgulik bilan iiam qattiq qo'l bo'lishi mumkin. Bu jamoada o'zaro ishonch va xurmat tuyjularini mustaikamlaydi. Lekin masalaning ikkinchi salbiy jiiati iiam mavjud. Agarrahbar o'z lavozimi va vazifasida

kompetentli bo'lmasa, unda yuqorida bildirilgan tavsiyalar samara bermaydi. Aksincha, xodimlarda ishonchsizlik kayfiyatini keltirib chiqaradi.

Rahbarning muloqotga kirishish uslubi iar bir xodimning intellektual madaniyati, dunyoqarashi, bajarayotgan vazifalari va egallab turgan lavozimi, umumma'rifiy darajadan kelib chiqib, shaxsiy va jamoaviy muloqot qurish kategoriyalariga bo'linadi. Shaxsiy muloqotlarda ayrim tajribali xodimlarga masalaning moiiyatini aytish kifoya, mazmunini o'zi to'ldiradi. Ayrimlarga esa, masalaning moiiyat-mazmuni va uni amalga oshirish choralari tushuntirish lozim bo'ladi. Bu masalaning tashkiliy tomoni. Masalaning axloqiy tomoni, topshiriq va ko'rsatmalarni qanday oiangda berish iam muiim iisoblanadi. Ayrim Rahbarlar topshiriqni xodimni jirkib, qo'pol oiangda bersa, ayrimlari shu oiangni yumshoq, ammo achchiq kinoya bilan beradi. Iar ikkala iolatda iam xodim, u qanday tarbiyada bo'lmasin, uning insoniy sha'niga, so'ngra boshqaruv muloqotini qurishga putur yetkazadi. Bu borada bobomiz A.Temur "Qaysi iokim iukmining ta'siri kaltaklash ta'siridan kamroq ekan, unday iokim iukumat yurgizishga yaroqsizdir» degan fikrlari mavzuning moiiyati ochishga yordam beradi⁷⁸. Iar qanday topshiriq yoki ko'rsatma, avvalo, ish maqsadi nuqtayi nazaridan xolis prinsipiiallik asosida, xodimning imkoniyatlarini iisobga olgan iolda berilishi natija beradi. Zero, xodim uning muiim topshiriq ekanligini anglay olishi orqali vazifaning sifatli ijrosini ta'minlay olishga qodir bo'ladi. Topshiriqlar ikki xil iolatda suiiste'mol qilinishi mumkin. Birinchisi,rahbartopshiriqni umumiy ish maqsadidan kelib chiqib, tushunarli tarzda bermagan bo'ladi. Ikkinchisi, xodim vazifaning aiimiyatini tushunib yetmasdan, sifatli ijrosini ta'minlashda ishni paysalga solgan bo'lib chiqadi. Natijada iar ikkala iolatda iam o'zaro boshqaruv muloqoti amalga oshmaganligi oqibatidarahbarva xodim o'rtasida ziddiyat vujudga keladi.

Jamoaviy muloqot qurish bu ko'proq majlis va yana turli yijinlarda quriladigan muloqot iisoblanadi. Majlis yoki boshqa umumiy yijinlarda masalalar umumiylikdan konkretlikka qarab, qisqa va aniq maqsadli qilib qo'yilishi tavsiya etiladi. Ular barchani birlashtiradigan, ko'proq safarbarlik, yo'naltirish va rajbatlantiruvchi joyalar ruiida tashkil etilishi muiim. Umumiy majlislarda muloqot davomida yakka shaxs yoki gurui faoliyatini tanqid qilish, nomoyishkorona ta'qib qilish jamoada nosojlom munosabatlarni vujudga keltiradi.rahbarto'jri va o'rinli tanqid qilsada, ko'pchilikning oldidagi tanbei xodimning izzat-nafsigaga tegadi. Tajribadan ma'lumki, aksariyat Rahbarlar xodimlar bilan qo'pol, tajovvuz o'tkazish orqali ma'lum ish uslublarini amalda qo'llaydilar. Qaysidir ma'noda uning samarali ekanligini iam e'tirof qiladilar. Chunki, xodimlar ia deganda uluj va ezgu ishlarga o'z tashabbuslarini namoyon qilavermaydilar. Ba'zan, majburiylik orqali, ma'muriy resurlar bilan erishiladi. Ammo, uning zaminidagi munosabatlar qanday qadriyatlar asosida qurilganligiga ko'p jiiatdan bojliq. Xodimning ishga emas, Rahbarga tobeligi uning ma'lum jayrimanfaatlar ilinjida yurganligidan dalolat beradi. Bunday xodimni qancha iaqorat qilmang, nafs yo'lida matonat bilan

⁷⁸ Temur tuzuklari. -T. "Jafur Julom nomidagi Adabiyot va san'at" nash, 1996. -B.91.

turib beradi. Ammo, vazifadan ketgan kuningiz sizni iam shu iolatga olib kelishga urinadi. Ikkinchi toifadagilar kasbga meir qo‘yganliklari uchun Rahbarning qovojidan ko‘ra, sevimli mashjulotlari bilan ishlashni afzal ko‘radi. Shuning uchun shaxsga tobe bo‘lishdan ko‘ra, ular ne‘matidan mairum bo‘lishni ixtiyor qiladi. Shuning uchunrahbariar bir xodimning ma‘naviy va kasbiy saloiyatini to‘jri iisobga olib, muloqot o‘rnata olishi jamoa yaxlitligini ta‘minlashga xizmat qiladi.

Muammolar kelib chiqishining aksariyat iollardagi sababirahbaroz topshiriq va ko‘rsatmalarini ifoda qilishning axloqiy norma uslublaridan foydalana olmaydi yoki tegishli malakaga ega emas. U boshqaruv jarayonida murosas o‘rniga qattiqqo‘llik, prinsipiiallik o‘rniga liberallik, xayrixoilik o‘rniga o‘jarlik, samimiylik o‘rniga jirromlik muloqot yo‘lini tutadigan bo‘lsa va bunda nutq iam shu oiangga qaratilsa, munosabatlar konfliktga aylanadi. Tajribadan ma‘lumki, ishlab chiqarish unumdorligining pasayishi saloiyatli mutaxassislarning ishdan ketishiga sabab bo‘ladi. Saloiyatli mutaxassislar aksariyat iollarda qo‘pol, o‘jar, boz ustiga munosib bo‘lmaganrahbarbilan muloqot qurishni yoqtirmaydilar yokirahbarshaxs sifatida uni qabul qila olmaydi.

Bugungi kunda Rahbarning muloqot qurish madaniyatining turli tasniplari fanda aniqlangan. Jumladan, Rahbarning muloqot qurish uslublarining bir necha turlarini keltiramiz:

1. Liberal muloqot qurish — ish samaradorligidan ko‘ra, xodimlarning itoatda bo‘lishiga maksimal darajada e‘tibor beradi;

2. Tashkilotchi Rahbarning muloqot qurishi — yuqori va samarali ishni tashkil etish asnosida xodimlarga iurmat va ishonch bildiradi;

3. Manipulyatsiya muloqotini qurish — ishga yetarli darajada e‘tibor beradi, xodimlarga esa, e‘tiborsiz bo‘ladi;

3. Pessimistrahbarmuloqoti — na ishga, na odamlarga e‘tibor bilan qaraydi. Faqat tashqi ko‘rinishi bilan xayrixoi ekanligini namoyon qiladi;

4. Diktatorrahbarmuloqoti — ishga maksimal darajada yondashadi, lekin odamlarga nisbatan bee‘tibor;

5. Avtoritarrahbarmuloqoti — ishni maksimal darajada talab qilishining maqsadi xodimlarning farovonligini oshirishga qaratiladi.

Rahbar muloqotining axloqiy normalaridan biri sifatida nutq katta aiamiyat kasb etadi. Nutqning mantiqiyliqi, suibatdoshga tushunarli ifodasi, aniq ma‘lumotlarga boyligi bilan ajralib turishi lozim. Ayniqsa, xodimni ishontirish va yo‘naltirishda ma‘lumotini chuqur tailildan o‘tkazib yetkazish samarali iisoblanadi. O‘zi tushunmagan va moiiyatiga kirib bormagan vazifani topshirmasligi kerak. Xodimni ishontira olmaslikrahbarboshqaruv irodasiga putur yetadi.

Amaliy faoliyatdarahbarva xodim turli ijtimoiy jarayonlarga duch keladi. Yosh xodimlar umumiy faoliyat va muloqotga kirishish asnosida tajriba orttirishdan tashqari suibatdosh iamkasb xodimlariga qarab andoza oladi. Jamoada Rahbarning topshiriji surunkali ravishda ijro etilishi o‘rniga muiokama qilinsa, bunday iolat norasmiylikdan rasmiy tus olish xavfini tujdiradi. Shuning uchun

xodimlarni ishga qabul qilishda, kasbga tayyorlashda axloqiy mezonlar bilan bojliq qoidalar shartnoma majburiyatlarida o'z aksini topishi lozim.

Boshqaruv muloqotirahbarso'zsiz, yuzi, mimikasi ifodalari bilan iam qurishi mumkin. Ya'ni muloqot jarayonida yuzning ifodasi muiim rol o'ynaydi. Rahbarning yuz ifodasi xodimlar bilan muloqot o'rnatish, ayni paytda muloqot formasini belgilash va tanlash imkoniyatini beradi iamda muloqot darajasini belgilaydi. Ochiq cheira ifodasi ishonchli ish muiitini ta'minlashga xizmat qiladi. Tabassum suibatdosh bilan muloqot o'rnatishning muiim vositasi iisoblanadi. Ammo iar doim iam tabassum qilish noo'rindir, muloqotning mazmun-moiiyati bilan yuz ifodasi iam o'zgarishi kerak.

Rahbar muloqotni baiolash maqsadida xodimlar o'rtasidagi ko'zqarash, nigoini ushlab turish va o'zaro yuz ifodasini iisobga olishi lozim, chunki ko'zning iarakati, qarashning yo'nalishi, topshiriq berish vositasi iisoblanadi. Jumladan, nigoini olib qochish iolatida muloqot o'rnatishni istamaslik kayfiyati seziladi. Yoki iushxabarni qattiq oxangda va jiddiy yuz ifodasi bilan bayon qilish nutqning samimiy emasligidan dalolat beradi. Xulosa qilib aytganda, oqilrahbaryuz ifodasi, mimikasi bilan ortiqcha tanbeilarsiz iam vaziyatni boshqarishi mumkin.

Rahbar majlis o'tkazishdan oldin muloqot qurishning taiminiy tartibi, aniqroji, uning loyiasini belgilab olishi lozim. Ishning samaradorligiga qaratilgan tanqidiy tailil va rajbatlantiruvchi omillardan teng foydalanish shart-sharoitlarini belgilab olish majlisning ijodiy va ijobiy ruida o'tishiga xizmat qiladi. Majlisda tanqid ortiqcha ko'paysa, xodimlar o'rtasida norozilik kelib chiqadi. Maqtov ko'paysa, muammolarni berkitish, iaspo'shslash, ko'zbo'yamachilik, laganbardorlik iolatlari yuzaga keladi. Ikkala iolatda iam jamoada nosojlom muiit qaror topadi. Eng muiimi,rahbarmuiokamalarda umumiy kayfiyatning shaxsiy masalalarga o'tib ketmasligini nazorat ostiga olishi, eitiros'larni aniq va ishonarli ta'siri bilan boshqarishi lozim. Aksincha, vaziyatrahbarqo'lidan chiqib ketib, majlisda noiush iolat yuzaga kelmasligi uchun ma'lum muammolarni jamoa muiokamasiga qo'yishdan avval masalaning ko'pchilik tomonidan yetarlicha idrok eta olishi va sojlom, konstruktiv muiokamaga tayyorligi borasida ma'lumotga ega bo'lish kerak. Agar jamoa u yoki bu masalalarni qabul qilishga tayyor bo'lmasa, avval bo'limlarda muiokama qilish va xulosa chiqarish lozim bo'ladi. Muiokama jiddiy, qat'iy, taililiy, samimiy va istiqbolli bo'lsa, odamlarning Rahbarga bo'lgan iurmati oshadi, ishlab chiqarish natijalari kengayadi. Yengil-yelpi, mavium, qo'pol va oldi-qochdi gaplarga to'la muloqot esa Rahbarni obro'sizlantiradi. Shuning uchunrahbarma'lum muammolarni ko'targanda, xodimlar bu muammoni o'ziniki deb qabul qilsinlar. Ammorahbarmajlisni iloji boricha kam o'tkazishi, muammolarni esa joyida ial etish tajribasini ommalashtirishi ko'proq samara beradi.

Muloqotning samimiy, maqsad va vazifalar yechimiga qaratilishi, xodimlar kayfiyatini ko'tarishga, ularni ishontira olishga, samimiy tanqid qila olishga, tashabbus uyjotishga, xolis maqtash va xizmatlarini e'tirof etishga qaratilishi

lozim⁷⁹. Chunki Rahbarning shaxsiy va jamoaviy muloqotida bir qancha ijtimoiy-psixologik to‘siqlar mavjud bo‘ladi. Jumladan, ijtimoiy, siyosiy, diniy omillar bilan bojliq to‘siqlar jamoada ishonchsizlik muhitini, o‘zaro ziddiyat va konfliktlarni tujdiradi. Psixologik to‘siq iolatida kimdir o‘z qobijida, kimdir o‘ta beqaror, yana kimdir o‘ta qat’iyatli, kimdir tortinchoq, kimdir beandisha, kimdir e’tiqodli, kimdir e’tiqodsiz bo‘ladi. Bunday ma’naviy ruiyat bir-biriga nisbatan ziddiyatda yoki muholifatda bo‘ladilar. Rahbarning muloqot jarayonida mavjud iolatni iisobga olib ish tutishi jamoadagi konfliktlarning oldini oladi. Shunday qilib jamoadagi ijtimoiy, siyosiy, diniy, madaniy va psixologik iolatni o‘rganish orqali u yoki bu masalada to‘jri boshqaruv muloqotini tashkil etish mumkin. Bunday iolatlarda xodimlarning kasbiy, ma’rifiy va jismoniy imkoniyatlarini iisobga olish maqsadga muvofiq.

Masalan:

— tabiatan yalqov xodimga topshirilgan mas’uliyatli ish to‘liq bajarilmaydi;

— joil xodim jamoadagi munosabatlarni buzadi, xodimlar o‘rtasida nosojlom kayfiyat uyjotadi;

— malakasi zaif va tabiatan ojiz xodim iech bir mas’uliyatni bo‘yniga olgisi kelmaydi;

— eitrosli, iovliqma xodim topshirilgan vazifaga iaddan ortiqcha baio berib, ishning buzilishiga olib keladi;

— irodasiz va jur’atsiz xodim iar qanday yangi ishga to‘siq bo‘lib oladi, topshiriqni iam shubia bilan chala ijro qiladi;

— zujumkor va beandisha xodim vazifa ijrosidan ko‘ra eski alamlarini qondirish uchun “janimlaridan” o‘ch olish payida yuradi;

— mas’uliyatdan qochib yuradiganlar o‘z xato va kamchiliklarini yashirib, boshqa xodimlarning zimmasiga yuklash ishtiyoqida bo‘ladilar;

— befarq va loqayd xodimlar esa, iech bir iodisaga munosabat bildirmaydilar, ishning o‘z oqimida oqishini afzal ko‘radilar;

— o‘ziga ishongan xodimlar iaq ekanligini uqtirish, tajribalarini ko‘z-ko‘z qilish maylida yuradilar;

— jiybatchilar o‘z maiorati bilan jamoada nifoq tujdirib, shu orqali manfaatlarini amalga oshirish ilinjida yuradilar;

— axloqli va saloiyatli xodimlar esa bunday axloqsiz muhitdan tashqarida turishni afzal ko‘radilar.

Rahbarning muloqot qurish madaniyati jamoada turli toifa va turli tarbiyadagi xodimlar jamoasidan qat’i nazar axloqiy, ishchan muhitni yaratib berishi bilan belgilanadi. rahbarularning barchasi bilan ishlay olishi va aloiida muloqot vositasini tanlashi kerak bo‘ladi, boshqacha yo‘l yo‘q. Xodimlarning ichki madaniyatini o‘rganmasdan, eitiyojlarini aniqlamasdan uning maqsad-muddaosini bilib bo‘lmaydi. Muloqotning samarali va ijobiy yakuni uchun, avvalo, Rahbarda

⁷⁹ Xolbekov A, Maimudov I, Ravshanov F. Zamonaviy raibar: ma’naviy fazilatlar, psixologik eiyofa va kasbiy maiorat. Akademiya, –T.: 2008. –B.28-29.

kompetentlik, nazokatlilik, ochiq ko'ngillilik, sitqidildan xodimlar muammolarining yechimini axtarishga intilish, tezkorlik va aniq-lo'nda qarorlar qabul qilish niyati bo'lishi lozim. Xodimlar Rahbarga ish samarasini oshirish taklifi bilan yoki biron-biron iltimosi, arz-shikoyati bilan murojaat qiladilar. Ularning ayrimlari serjail, o'ylamay ko'p gapiruvchi, ma'lum vaziyatni bo'rttiruvchi, tuimatchi, qaysar, lo'ttiboz bo'lsa, samimiy ish yuzasidan kiradigan xodimlar iam bo'ladi. Xodim qaysi iolatda va qaysi niyatda bo'lmasin, rahbaradolat nuqtayi nazaridan qabul qilishi va yo'naltirishi lozim. Zero, xodimlarning mayliga yoki shaxsiy eitiyojiga moslashish, ayniqsa, ular bilan jiybatga qo'shilish jamoani, so'ngra Rahbarni iam badnom qiladi. Bu borada bobomiz Xoja Samandar Termiziy tomonidan aytilgan o'gitlar fikrimizni asoslaydi. Jumladan, u shunday deydi: «Azizim, bir tola xasga arzimaydigan maxluqsifatlar iamisha o'z boshlarini zulm va sitam oxuridan ko'tarmaydilar. Podshoning asov oti kabi bevaqt, o'rinsiz o'jarlik, itoatsizlik qiladilar.

Rahbar ro'y berayotgan bedodlikni qair boltasi bilan chopib, yer bilan yakson qilmasa, zamon bojidagi tilaklar, orzular nioli xazon bo'ladi»⁸⁰. Binobarin, jamoada turli axloqiy darajadagi xodimlar mavjudki, ularning manfaatlarini faqat axloqiy muloqot qurish yo'li bilan uyjunlashtirishga erishish mumkin. Masalan, bu boradagi ilmiy izlanishlar turli xarakterdagi xodimlarning taxminiy psixologik tiplari mavjudligini ko'rsatmoqda. Jumladan:

1. "Adolat uchun" kurashuvchilar, doimiy arz va shikoyat qiluvchilar, yo'qdan illat axtaruvchilar. Ushbu tipdagi xodimlar doimo nimadandir norozi bo'lib yuradilar. Masalan, oylikdan, ishlab chiqarish uskunalaridan, ijtimoiy sharoitdan, iamkasblaridan, yuqori Rahbarlardan shikoyat qiladilar. Shu jiiatdan ular umumiy meinat ritmini buzishga, o'zgartirishga, biron-bir muammoni chigallashtirishga bo'lgan asossiz urinishlari bilan jamoa yakdilligiga putur yetkazadilar. Bunday shaxsni neytrallashtirishning eng maqbul yo'li taklif va muammolari yechimini o'zining zimmasiga yuklash, so'ngra ijrosini talab qilish samara beradi.

2. O'zini yaxshi ko'ruvchilar, dogmatik kayfiyatdagilar. Ushbu tipdagi odamlarga nimaniki topshiriq bermang yoqmaydi. U Rahbariyat mening qadringa yetmaydi, tavsiyalarimga quloq tutmaydi deb, barchaga arz-dod qilib yuradi. rahbarbunday iolatning sababini aniqlash orqali xodimning o'z imkoniyatlarini ko'rsatishi uchun aloiida uchastka berishi va shu ish bilan uni band qilishi tavsiya etiladi.

3. Yalqov, ishyoqmas, intizomni buzuvchilar. Bunday odam doimo kech qolib yuradi, ruxsatsiz ishdan ketadi. Uydagi va oiladagi muammolarni ro'kach qiladi. Ammo unday bo'lmasada, ishni uddalayotganligini ta'kidlab yuradi. Bunday xodimlarga nisbatanrahbarmurosasiz talabchan bo'lishi lozim. Ammo ushbu toifadagilar o'zgarmas bo'lganligi uchun eng maqbul yo'l ularning bairidan kechish kerak.

⁸⁰ Termiziy Xoja Samandar. Dastur ul-muluk. -T.: J.Julom nashriyoti, 1997. -B.63.

4. **Loqayd va mas'uliyatsizlar.** bunday xodimlarning doimo nimadir yodidan chiqib qoladi, tegishli va kerakli iujjatlarni yo'qotib qo'yadi. Topshirilgan vazifalarning moiiyatiga kirib bormaydi. Bunday toifadagilarnirahbaro'z nazoratida tutishi, berilgan topshiriqlarni muntazam tekshirib borishi va uning kamchiliklarini eslatib borishi iamda parallel ravishda boshqa bir xodim nazoratini o'rnatish orqali ishlatish mumkin. Bunday toifadagilarni mas'uliyatli lavozimlarga ko'tarib bo'lmaydi.

5. **Jiybatchi, ma'lumot tashib yuruvchi, ijvogarlar.** jamoadagi rasmiy va norasmiy voqea-iodisalar to'jrisida ma'lumot yetkazib turadi. Aksariyat iollarda o'ziga muxolifat deb bilgan xodimlarni qoralaydi. Shu tartibda Rahbarning e'tiborini qozonishga intiladi. Affsuski, ko'pgina Rahbarlarga bunday xodimlar yoqadi. Xodimlar to'jrisida ma'lumot olish maqsadida ularni ko'proq o'z suibatiga taklif qiladi. Oqibatda bunday xodim Rahbarni o'zining ijvogarlik va tashmachilik makriga tushirib qo'yadi.rahbarbunday toifadagi xodimlarga nisbatan murosasiz bo'lishi, jamoada jiybatning oldini olishi lozim. Shuning uchun Rahbarga etikaviy muloqot qurish borasida qo'shimcha tavsiyalar beramiz:

- o'zingizdan yuqori lavozimdagirahbarbilan munozara qilmang;
- mazkur masalani tushunmaydigan xodimlar bilan munozara qurmaslik;
- boshqa odamlarning nuqtayi nazarini qabul qila olmaydigan shaxslar bilan munozara qilmang;
- muxolifiga nisbatan shaxsiy adovati bo'lgan odam bilan baislashmang;
- qarama-qarshi xulosadan manfaatdor shaxsni ishontirish foydasiz;
- shaxsning iamiyatiga tegadigan mish-mishlar to'jrisida baislashmaslik lozim;
- munozara qilish o'rinlimi, masalani muiokama qilish uchun vaqt yetarlimi, taraflar tomonidan asabiylik iolati yo'qmi, guvoilar bormi? Bularning barchasinirahbarinobatga olib munozara qilishi lozim bo'ladi;
- munozara yoki bais qilishdan avvalrahbarmuvaffaqiyatga erishish imkoniyatini iisobga olishi zarur;
- baisni ijobiy yakunlash uchun munozara predmetidan uzoqlashmaslik kerak⁸¹.

Yuqorida ko'rib chiqqanimizdek, xodimlarning mavjud ruiiy iolati va iulq-atvorini iisobga olmaslik natijasidarahbarva xodim o'rtasida ixtiloflar kelib chiqish mumkin. Shuning uchun Rahbarning keskin e'tirozlari, talablari qanchalik qattiq bo'lmasin, uning vazmin, izchil, va xolis bo'lishi muloqot samaradorligini ta'minlaydi.

Rahbar muloqotining samaradorligi bevosita amaliy natijalar xulosasiga bojliq. Ya'ni berilgan topshiriq ijrosinirahbartomonidan nazorat qilish, ijro saviyasi bo'yicha xulosa chiqarish, baio berish va shunga qarab rajbatlantirish, chora

⁸¹ Koshevaya I.P., Kanke A.A. Professionalnaya etika i psixologiya delovogo obmeniya: uchebnoye posobiye. — M.: ID "FORUM": INFRA-M, 2009. —S.151.

ko'rish vositalaridan axloqiy jihatdan to'jri foydalanish, xodimlarning meinat saloiyatini tasniflash muloqot samaradorligini oshiradi. Muloqot maqsad va vazifalar yechimiga qaratilmasa, natijalar samarasiz qolsa, xodimlarga mas'uliyat yuklamasa, unda jamoadagi axloqiy munosabatlarga putur yetadi. Natijada muloqot muxoliflarini qo'rqitish, iaqorat qilish, yoljon ma'lumotlar bilan tuimat uyushtirish va boshqa o'zaro "iisob-kitob"larga o'tish illatlari kuchayadi.

1-tavsiya. Etikaviy muloqot

- muloqotni samimiy, maqsad va vazifalar yechimiga qaratish;
- xizmatchi kayfiyatini ko‘tarish;
- xizmatchini ishontira olish;
- samimiy tanqid qila olish;
- tashabbus uyjotishga chorlash;
- shaxsning iamiyatiga tegmaslik;
- o‘z ambitsiyalaridan voz kechishga tayyorlik;
- muloqotda bosim o‘tkazmaslik;
- samimiy maqtash va xizmatlarini e’tirof etish⁸².

2-tavsiya. Muloqot muammolari

- xodimni tinglash toqati yo‘qligi, munozara qilishdan cho‘chishi;
- xodimning tashabbusiga e’tibor bermaslik;
- xodim faoliyatini shubha va tanqid ostiga olish;
- xodimning iaq ekanligini tan olishdan qochish;
- xodimga nisbatan shaxsiy adovatini ko‘rsatish;
- xodimlar to‘jrisida birovlardan olingan ma’lumotlarga asosan xulosa chiqarish;

3-tavsiya. Majlisga tayyorgarlik ko‘rish

- qanday jamoa oldida ma’ruza qilish lozim?
- nima uchun ma’ruza qilish kerak?
- ma’ruzaning maqsadi nimada?
- majlis boshlashdan oldin vaziyatni yumshatish uchun ozroq iazil ishlatish lozim!
- undan oldin kim va nima to‘jrisida ma’ruza qilingan?
- ma’ruza moiiyati qanday qabul qilingan?
- majlisni kim olib boradi?
- jamoa uchun ma’ruzani qanday tayyorlash lozim?
- majlisda noformal yetakchilar qatnashadimi?
- norasmiy yetakchilarning maqsadini oldindan bilish kerak!
- noqulay savollar bo‘ladimi, agar bo‘lsa, qaysi yo‘nalishda?
- mazkur auditoriya uchun nima ko‘proq maqbul?
- ko‘rgazmali materiallardan foydalanish kerakmi?
- auditoriyada sizga xayrixoi va tushunadigan odamlar qancha?
- auditoriyaning qabul qilish darajasini aniqlash?
- majlis qanday yakunlanadi?

4-tavsiya. Muammolarni bartaraf qilish

- xodimlarning kayfiyati va xulqiga moslashmang. O‘z prinsipingizni buzmand;
- xodimning ichki olamiga kirib ko‘ring, mazkur muammoni qanday

⁸² Xolbekov A, Maimudov I, Ravshanov F. Zamonaviy raibar: ma’naviy fazilatlar, psixologik eiyofa va kasbiy maiorat. –T.: Akademiya, 2008. –B.28-29.

tushunadi. Uning o‘rniga o‘zingizni qo‘yib ko‘ring;

— xodimlarni nima qiziqtiradi, qanday masalalar bo‘yicha muzokara qiladilar, qanday ishlarga o‘zlarini bajishlashlari mumkin?

— xodimlarning xatti-iarokatiga nimalar ko‘proq ta‘sir o‘tkazishini aniqlang;

— xodimlar o‘rtasida doimo oshkora munosabatlarni o‘rnatishga iarakat qiling va bunda o‘zingiz namuna ko‘rsating;

— majlisni kasbiy maiorat bilan, oshkora, obyektiv, chuqur va asoslangan ma‘lumotlar bilan o‘tkazishga erishish;

— majlisda kun tartibi va masalalar muokamasiini cho‘zib yubormaslik;

— shaxsiy namuna, kompetentlik, tashqi ko‘rinish bilan xodimlarning ishonchini qozonishga erishish.

Albatta,rahbarmuloqotining barcha axloqiy jihatlarini qamrab olish va unga to‘la-to‘kis tavsiyalar berish murakkab. Chunki Rahbarning madaniyati, jamoaning axloqi, o‘zgaruvchan ijtimoiy vaziyat — bularning barchasi muloqot jarayoniga o‘z ta‘sirini o‘tkazadi. Nima bo‘lganda iam axloqiy an‘analarga sodiq qolib,rahbarva xodim o‘rtasidagi munosabatlar o‘zaro iurmat va umumiy manfaatlar asosida qurilsa, jamoada barqarorlik iamda samarali ishchi muut vujudga keladi. Shulardan kelib chiqib, Rahbarga quyidagi tavsiyalarini beramiz:

1. Topshiriq bo‘yruq shaklida berilmasligi lozim. U ko‘proq iltimos, maslaiat va ko‘rsatma asosida berilsa, xodim Rahbarning unga nisbatan ishonch bildirayotganligini iis qiladi, mas‘uliyat sezadi, vazifaning muim ekanligini tushunadi. Rahbarning xodim bilan iamkorlik qilish istagi namoyon bo‘ladi, tashabbus va ijodiy yondashuv shakllanadi.

2. Xodimning ixtiyoriy tashabbusini uyjotishda Rahbarning yuqori talabi sharoitga muvofiq kelishi lozim.rahbartopshiriq ijrosi ta‘minlanishiga ishonishi va bu borada xodimga yordam berishi kerak. Aks iolda xodim siz bergan ko‘rsatmani bajara olmaydi va natijada norozilik kelib chiqadi.

3. Ishchi vaziyatni tailil qilish asnosida yo‘l qo‘yilgan kamchiliklarni ta‘kidlash barobarida xodimlarning kasbiy va malakaviy saloiyatini e‘tirof qilishni unutmang. Boshqalarning fikri bilan muokamada xulosa qilmang.

4. Xodimning kamchiligi Rahbarning jailini chiqarishga asos bo‘lmasin, aksincha siz zaifligingizni namoyon qilib qo‘yasiz. Xodimning o‘z kamchiligini tushunishi yoki shunga o‘zini iqror qilinishi iamkorlikni saqlab qolishga xizmat qiladi. Qo‘pollik xodimni iam shu iolatga olib keladi.

5.rahbariar qanday ishni ezgu munosabat bilan boshlashi va buni xodimlar iam iis qilishi kerak. Iech kim asabiy, tajang va doimo norozirahbarbilan ochiqchasiga sadoqat bilan iamkorlik qilishni istamaydi. Qolaversa, bunday muut iar qanday tashabbusni so‘ndiradi.

6. Xodimlar bilan doimo iamkorlik aloqalarida bo‘lish ularning fikri, ichki kechinmalari va niyatlaridan iabardor bo‘lish kerak.

7. Belgilangan qoidalarni buzish evaziga boshqa ishning ijrosini ta'minlash, ayni paytda uni xodimlaringizdan talab qilishga odatlanmang. Zero, u sizning obro'yingizni to'kadi, siz bir marta xato qilsangiz boshqalar uni kundalik ishga aylantiradilar.

8. Xodimlar oldida ochiqchasiga kimgadir nisbatan shaxsiy iurmatingizni yoki nafratingizni bildirmang. Siz bilan iamkorlik qilayotgan xodimlar Rahbarning, adolatli va obyektiv bo'lishini xoilaydi. Vaziyatni keltirib chiqargan iarakatni tanqid va muiokama qilish eng afzal yo'l. Gap egasini topib oladi. Gapni qabul qilib, xulosa chiqarmagan xodim bilan ishlash befoyda. Uning bairidan kechish mumkin.

9. rahbarxodimlarning ishini tashkil etish va nazorat qilishda maydalashmasligi lozim. Aksincha, sizning shubia-gumonlaringiz ularning ishchi ruiiyatini izdan chiqaradi. O'zaro ishonch ishning samarali natijalarini ta'minlaydigan omil.

10. Xulosa qilishga, yakka tartibda qarorlar chiqarishga shoshilmang. Asosiy masalalarni xodimlar bilan muiokama qilish faqat foyda beradi. Ayni paytda, vaziyat ojir va tang kelganda yagona qaroringizni chiqarish imkoniyatingiz saqlanib qoladi. Yechimsiz muammolar bo'lmaydi.

11. Qiyinchiliklar oldida iech qachon chekinmang. Muiimi ishonchni saqlang, o'zingizni va boshqalarni iam qo'llab-quvvatlang. Sizning ruiiyatingiz xodimlar faoliyati va kayfiyatini ta'minlashga xizmat qiladi.

Lavozimi kichik bo'lganrahbarmuloqoti talablari

1. Kichikrahbariamkorlik qilish borasida tashabbus ko'rsatib, o'z irodasini Rahbarga o'tkazishga iarakat qilishi noo'rin. Faqatrahbariamkorlik qilish va uning shartlarini belgilaydi. Agar xodim shunga qaramasdan suqilib olsa, uning tarbiyasizligi ma'lum bo'ladi.

2. Ishchi muloqot yoki suibat davrida Rahbarga yechimsiz qarorlar yoki takliflarni bildirish tavsiya qilinmaydi.

3. O'zingiz o'rganib chiqmagan iujjatlarni yoki ma'lum vaziyatlarni aniqlamasdan Rahbarga axborot berishga iarakat qilmaslik lozim. Zero, yo'l qo'yilgan xato Rahbarning sizga nisbatan fikrining o'zgarishiga olib keladi.

4. Ayni bir masala xususida bir necha bor Rahbarga murojaat qilish noo'rindir. Agar qaror qabul qilingan bo'lsa va u sizni qoniqtirmasa, ko'rilgan masala yuzasidanrahbariamma narsadan xabarsizligiga ishonsangizgina qayta kirish o'zini oqlaydi.

5. Aybdorni topish lozim bo'lgan murakkab vaziyat va iolatlarda Rahbarga aybdorsizligini isbot qilishga urinish noo'rin iarakat. Undan ko'ra yo'l qo'yilgan kamchiliklarni o'ylash lozim. Sizning aybsizligingizrahbartomonidan aniqlangani ma'qul bo'ladi.

6. O'z taklifini eng maqbul variant sifatida qarash va uni o'tkazishga ortiqcha urinish salbiy fikr va qarama-qarshilikni tujdiradi.

7. Xodim topshiriq olgach, uning ijrosini ta'minlash murakkab bo'lsa, rahbar fikriga e'tiroz bildirishga shoshilmasligi lozim. E'tirozdan oldin vazifaning ahamiyati, ijro ko'lamini, murakkab jihatlari va ayni paytda uni bajarishdagi to'siqlarni o'dob bilan bayon qilish tavsiya etiladi. Aksincha, sizni qiyinchilikdan qo'rqayapti degan xulosa chiqib qoladi.

8. Xodimning rahbaryo'l qo'ygan nuqsonlarni ortiqcha takallufsiz, xaspo'sshtlamasdan, oshkora qilmasdan, samimiyluk bilan uning yechimini taklif qilishi tavsiya etiladi.

9. Xodim Rahbardan tanbei olmaslikka iarakat qilmoji lozim. Agar tanbei olsangiz, unga ahamiyatsiz bo'lmang.

Kasbiy etika munosabatlarini tashkil etish mezonlari⁸³

Vaziyat va sharoit xususiyatlari	Rahbarning munosabati
Xodimlar o'z kompetensiyasiga nomuvofiq topshiriqlarni oladi	Rahbar topshiriq ijrosini ta'minlashga qaratilgan barcha vositalar bilan qurollantirishi yoki uni o'zgartirishi lozim. Aks iolda natija mas'uliyati xodim zimmasida qoladi.
Xodim topshiriqni bajarish borasida iech qanday rajbatlantirishga ega emas	Rahbar agar ishning natijasi yaxshi bo'lishini xoilasa unda ijobiy va salbiy (rajbatlantirish va jazolash) uslublar bilan mustaikamlashi kerak
Xodim o'z vazifasini bajarishda resurslar va ishchi kuchi yetishmasligi uni bajara olmaydi	Rahbar xodim vazifani uddalay olishiga ishontirishi, mavjud muammolarni qanday yechilishi mumkinligini tushuntirishi, kerakli yordam va ko'mak berishi zarur
Xodim vazifa ijrosini ta'minlashda yetarli tajribaga ega emas, lekin o'z kuchini sinab ko'rmoqchi	Rahbar xodimning jayratini qo'llab-quvvatlashi va unga yordam berishi bilan birga, xatoga yo'l qo'yishi mumkinligini inobatga olishi shart
Xodim vazifa ijrosini ta'minlashga tayyor va u yetarli darajada rajbatlantirilgan	Rahbar xodimga mustaqil iuquq berishi va ish natijasi borasida shaxsiy mas'uliyat yuklashi mumkin

Muloqot aslida inson ma'naviyatining ajralmas qismidir. Ma'naviyatga esa yurtboshimiz shunday ta'rif beradi: "Ma'naviyat — insonni ruian poklanish, qalban uljayishga chorlaydigan, odamning ichki dunyosi, irodasini baquvvat, iymon-e'tiqodini butun qiladigan, vijdonini uyjotadigan beqiyos kuch, uning

⁸³ Yaxontova Ye.S. Effektivnye texnologii upravleniya personalom. SPb.: Piter, 2003. –S.269.

barcha qarashlarining mezonidir”⁸⁴. Boshqaruvda to‘jri muloqotni yo‘lga qo‘yish va shaxslararo muvaffaqiyatli aloqa o‘rnatish san’atini egallash uchun bosiladigan birinchi qadam bu insonning borliji va uning iaqiqiy moiyyatini anglashdir. Oddiy odamlardan tortib davlat arboblariigacha, eng kichik guruilardan tortib, eng yirik tuzilmalargacha o‘zaro muloqotda bir-birini tushunmasligi bu dunyoda vujudga keladigan kelishmovchilik, janjal, urushlarning bosh sababi iisoblanadi. Inson kundalik iayotda bir-biri bilan muloqotda bo‘lar ekan, albatta o‘z yutuqlari, muammolari, maqsad va manfaatlari, shundan so‘nggina, o‘zga shaxs yoki jamoaga tegishli ana shunday masalalar iaqida o‘zgalar bilan fikrlashadi. Bu jiiat boshqaruv tizimida faoliyat ko‘rsatayotgan shaxs oldiga o‘zi muloqot qilayotgan insonning borliji, muloqotining moiyyatini anglashni birinchi darajali vazifa qilib qo‘yadi, buni Prezidentimiz iam ta’kidlab o‘tgan edi⁸⁵. Boshqaruvchi shaxs inson va uning tabiatini, nega insonlar o‘zlarini unday yoki bunday tutishlarini iaqiqatdan tushunib yetib, ular ial qiluvchi vaziyatlarda ma’lum iiodisaga nega aynan shu tarzda munosabat bildirishlarini anglaganida, boshqacha aytganda, muloqotdagi odamning istagi nima ekanligi, u bu muloqotdan nima manfaat yoki maqsadni ko‘zlayotganligini tushunib yetib, o‘z ishini shunga muvofiq tarzda yo‘lga qo‘ya olganda insonlararo to‘jri muloqot o‘rnatish va demakki, boshqaruvni to‘jri tashkil etish san’atini muvaffaqiyatli egallagan inson iisoblanadi. Umumlashtirib aytadigan bo‘lsak, insonni uning borliji va moiyyati orqali anglash — bu inson moiyyatini o‘z tabiati asosida aniqlash usulidir. Ya’ni boshqaruvchi inson biror inson bilan muloqotga kirishayotganida uni xuddi o‘zini tushungan kabi tushunishi lozim bo‘ladi⁸⁶. Mana shunday tushuna olmaslik, ko‘pincha esa boshqaruv lavozimida faoliyat ko‘rsatayotgan kishilarning ko‘pchiligi o‘z-o‘zini anglamasligi, o‘z ichki dunyosi mavium bo‘lgani singari o‘zgalar ichki dunyosini iam mavium tushunishi yoki umuman tushunmasligi odamlar, faoliyat, amaliy jarayonlar bilan bojliq muammolarning ial bo‘lmay qolishiga, bu esa o‘z navbatida jamiyat iayoti farovonligi ta’minlanmasligiga olib boradi. Buning oldini olish uchun esa odam o‘zini ular o‘rniga qo‘yishi lozim. Shuning uchun odamlar o‘zaro muloqotda mushkul, muammoli masalalarni ial qilishda ko‘pincha “o‘zingizni mening o‘rnimga qo‘yib ko‘ring”, “mening o‘rnimda bo‘lsangiz nima qilar edingiz”, “siz shunday iolda nima qilardingiz”, kabi so‘zlar bilan murojaat qilishadi. Albatta, boshqaruvchi shaxs muloqotni muvaffaqiyatli yakunlash tarafdoridir, masalalarga yechim topa olish qobiliyati tufayli u shu lavozimda faoliyat ko‘rsatadi va binobarin u albatta o‘zini o‘zganing o‘rniga qo‘yib ko‘rishi, o‘zini muammoni ial qiluvchi kishi emas, muammo bilan murojaat qiluvchi kishi sifatida tasavvur qilishga o‘rgangan odam bo‘lsagina boshqaruvni yuksak darajada tashkil qila olishi mumkin. Lekin odamlar muammolarini ulardan tashqarida, ya’ni o‘zicha muiokama qilish ko‘pincha mo‘ljallangan ishning muvaffaqiyatsizligini ta’minlaydi xolos. Buning yana bir sababi boshqaruvchi shaxs o‘z xoiish, istagini

⁸⁴ Karimov I.A. Yuksak ma’naviyat — yengilmas kuch. –T.: Ma’naviyat, 2008. 20-b.

⁸⁵ Karimov I.A. Milliy istielol, ietisod, siyosat, mafkura. T.1.–T.: O‘zbekiston, 1996. –B.276.

⁸⁶ Carang: Karimov I.A. O‘zbekiston XXI asrga intilmoeda. –T.:O‘zbekiston, 1999. –B.15-16.

boshqalarniki bilan bir xil, deb o‘ylashi yoki shu istakni boshqalarga majbur o‘tkazishi, boshqalarni o‘z izmiga yurishga majbur qilishidadir. I.A.Karimov “Vatanimiz va xalqimizga sadoqat bilan xizmat qilish — oliy saodatdir” nomli risolasida ta’kidlanganidek, “agar biz muammolarni bor iolicha tushuna olish saloiyatiga ega bo‘lmagan, bilimi sayoz, saviyasi past Rahbarning shunday yo‘l tutishini o‘zimizga tasavvur eta olsak, boshqaruvda muloqotning naqadar muimligini yaqqol tasavvur qila olamiz”⁸⁷.

Muloqotga kirishayotgan boshqaruvchi shaxs, avvalo, odamlarning turli-tuman xarakteri, iolati, maqsad va manfaatlariga aiarniyat qarataish mumkin. Shuningdek, boshqaruvchiga murojaat qilayotgan yoki boshqaruvchi murojaat qilayotgan shaxsning istaklari o‘zaro muvofiq kelishi noma’lum bo‘lsada, boshqaruvchi ularning aslida mavjudligini yaxshi biladi. Ko‘pincha bu istaklar yo shaxsning o‘ziga tegishliligi, yo jamiyatga, yo iam shaxs, iam jamiyatga tegishliligi bilan o‘zini namoyon qilib turadi. Lekin bir iaqiqatni unutmastik kerakki, avvalambor, inson o‘zgaga emas, jamiyatga emas, o‘ziga bo‘lgan qiziqishni namoyon qiladi. Boshqacha qilib aytadigan bo‘lsak, uning o‘ziga bo‘lgan e’tibori boshqalarga qaratan e’tiboridan ming marta ustun turadi. Shuning uchun boshqaruvda to‘jri muloqotni ta’minlashning asosiy shartlaridan biri — bu inson manfaatlarini to‘jri anglash, aniqlay bilishdir. Shu o‘rinda mashiur mutafakkirlarning original qaydlari bilan tanishsak foydadan xoli bo‘lmaydi. Masalan, Forobiy qarashlariga ko‘ra ijtimoiy dunyoqarash, umum manfaatini o‘ylashrahbarshaxsda bolalik davridayoq vujudga kelgan qobiliyat bo‘lib, u o‘z manfaatini qondiruvchi maqsadni o‘z atrofiga to‘plagan va yo’naltirib turgan bolalar amalga oshirgan ishda ko‘radi. Ya’ni uning tushunchasiga ko‘ra sheriklar yoki gurui o‘zlari manfaat ko‘rishlari, o‘zgalarga foyda keltirishlari bilan bir qatorda o‘zlarini shu ishga yo’naltirgan va boshqarib turgan shaxs uchun iam naf keltiradilar⁸⁸. Buyuk Turk ioqonligining mashiur vaziri Kul Tegin esa, boshqaruvchi muloqotini uning manfaatlarni qanday va qay darajada anglay olishidan kelib chiqishini ta’kidlar ekan, o‘z xalqi boshiga tushayotgan ofat, kulfatlarni o‘z ko‘zi bilan ko‘rish va uni bartaraf etishga intilish odamda umummanfaatini iimoya qilish, kerak bo‘lsa, o‘z manfaatidan umuman voz kechishga e’tibor qaratan va manfaat bilan muloqot o‘rtasidagi chuqur munosabatlarni juda sodda tarzda ifodalab bergan edi⁸⁹. XI asrning iste’dodli shoiri va davlat arbobi Yusuf Xos Iojib Rahbarlikni uzoq vaqt saqlab qolish uchun odamlar farovonligini ta’minlashga intilish odamda umummanfaatini ko‘proq o‘ylash, amalda iam shu ish bilan shujullanishga eitiyoj va sharoitni vujudga keltiradi⁹⁰, der ekan, boshqaruvchi shaxs muloqotining tub sabablarini oydinlashtirib beradi. D.Karnegi bu iaqda odamlardagi ijtimoiy dunyoqarash xususiy manfaat asosiga qurilgan bo‘lib, yetuk odamlar oxir-oqibatda qanday bo‘lmasin odamlar orasida mashiur bo‘lib, dunyoni lol qoldirish va dunyodan

⁸⁷ Karimov I.A. Vatanimiz va xalqimizga sadoqat bilan xizmat qilish — oliy saodatdir. —T.: O‘zbekiston, 2008. 32-b.

⁸⁸ Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shairi. —T.: A. Codiriy nomidagi xale merosi nashr., 1993. 170-b.

⁸⁹ Cadimiy iikmatlar. —T.: Jafur Julom nomidagi Adabiyot va san’at nashr., 1987. 22-b.

⁹⁰ Yusuf Xos Iojib. Cutadju bilig. —T.: Fan, 1971. —B.964.

o'tganlaridan keyin iam eslab yurishga arziqli nom qoldirishga iarakat qiladilar⁹¹, desa, S.Parkinson, M.Pustomjilar iar bir odamning iayotda o'z oldiga qo'rgan maqsadi bo'lib, odamlar o'z iayotlarini ana shu maqsadni amalga oshirish yo'lida o'tkazadilar. Bu maqsad odamlar bilan muloqot orqali amalga oshishi ma'lum bo'lgani sababli iam, odamlar siyratiga ko'ra o'sha maqsadlarini amalga oshiruvchi, suratiga ko'ra esa ko'pchilik manfaatini ifodalovchi ta'limotlarni ishlab chiqadilar, ularni turli yo'llar bilan tarjib qilib, o'z atroflariga iamfikir yoki tarafdorlar to'plashga intiladilar⁹², degan fikrlarni aytib o'tgan⁹³.

Boshqaruvchi shaxs iam xuddi shunday muammo doirasida iarakat qiladi, faqat uning boshqalardan farqi shundaki, boshqalar o'z muammolari, manfaatlari o'ylasalar, rahbarshaxs o'zi bilan bir qatorda o'z galar muammolari ustida iam bosh qotiradi. U garchi bunday emas deb o'ylasada, shaxsiy manfaati dunyodagi xoilagan inson yoki jamiyatning manfaatlaridan yuqoriligi sababli o'z va jamiyat manfaatlarini yaxlit tarzda anglashga majburdir. Boshqaruvda insoniy iarakatlar fikrlar va tuyjularga asoslanganini yodda tutmoq lozim. Bu o'ziga xoslik insonning iayotida chuqur iz qoldiradi. Iatto endi o'sib-uljayayotgan bola uchun iam eng katta yutuq kimningdir foydasiga saxovatli bo'lish emas, balki iadya etish natijasida paydo bo'ladigan lazzatlanish va xursandchilikdir. Shu nuqtayi nazardan qaraganda insonga to'jri muloqot uchun sharoit yaratish boshqaruvchi shaxsning madaniy belgisidir. Insonning moiiyatiga ko'ra xudbin, manfaatparastligi kishida vijdon qiynalishi yoki o'zini noqulay iis qilishiga sabab bo'ladi. U azal-abad shunday qoladi, chunki inson bu dunyoga shunday keladi. Bu ma'noda iammamiz tengmiz, ya'ni boshqaruvchi iam, boshqariluvchi iam. Shuning uchun "Insonlar avval o'zlari uchun jamxo'rlik qilishadi", degan iaqiqat alifbosi sizning boshqa odamlar bilan munosabatlaringiz asosini tashkil qiladi. Shuningdek, u insonga boshqalar bilan muloqot qilish uchun kuch va qobiliyat beradi.

XULOSA

Mustaqillik davlatga milliy qadriyatlar negizida xizmat qilish imkoniyatini yaratdi. O'z Vataniga sadoqat, xalqqa xizmat, milliy taraqqiyot elining istiqboliga

⁹¹ Karnegi D. Kak zavoyevat druzey i okazıvat vliyaniye na lyudey. T.: Shark, 1992. –S.43.

⁹² Parkinson S.N. Pustomdji K. Iskustvo upravleniya. –M.: Famr-press, 2001. S. 6-7.

⁹³ Carang: F.Ravshanov. Milliy raibarshunoslik: tarix va tajriba. –T.: Akademiya, 2007. 223-224-bet.

xizmat qilish o'zligini anglagan farzandlar burchi, e'tiqodi va or-nomusiga aylanib bormoqda. Davlat va jamiyatga xizmat qilish, o'z vazifasiga mas'uliyat bilan qarash, millat taraqqiyoti yo'lida jasorat va fidoyilik ko'rsatish, xalq dardiga darmon bo'lish, xalqni adolat bilan boshqarish kabi fazilatlar Rahbarlar faoliyatining axloqiy mezonlariga aylanmoqda.

Mustaqillik yillarida totalitar rejimdan farqli o'laroq davlat boshqaruv organlari tubdan o'zgartirildi. Ularning mazmun mohiyatida demokratik va bozor iqtisodi prinsiplari iokimiyatlarning bo'linishi orqali konstitutsiyada o'z ifodasini topgan. Davlat organlari Rahbarlari faoliyatida qator mas'uliyat va javobgarliklarning belgilanishi fuqarolarning davlat boshqaruvidagi ishtiroki, fuqarolik jamiyati asoslarini kengaytirib borilishiga qaratilgan isloiotlarni mustaikamlab borishga xizmat qiladi.

Ma'lumki, demokratik isloiotlar — bu uzliksiz jarayon. U doimo jamiyat madaniyati va manfaatlari asosida shakllanish, muntazam ravishda ularning yo'nalishlarini takomillashtirib borishga muiitoj bo'ladi. Isloiotlarning asosiy yuki va mas'uliyati davlat Rahbarlari zimmasiga tushadi. U o'zining iududiy organlari orqali iar kuni boshqaruvni amalga oshiradi. Ularning qarorlari, normativ xujjatlar va boshqa ko'rsatmalarning barcha uchun tengligi, tushunarli, aniq va oshkoraligi ma'muriy idora xodimlarining axloqiy xatti-iarakatlarini ta'minlashga xizmat qiladi. Mazkur xatti-iarakatlarning ifodasi jamiyat ma'naviy, siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy iayotiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Masala, iukumatning barcha bo'jinlaridarahbarxodimlarning xizmat vazifasiga bo'lgan mas'uliyatini oshirish va mustaikamlash maqsadida Rahbarning fe'l-atvori turli bo'lishiga qaramasdan (bu iolat tabiiy) Rahbarlik etikasini ifoda etuvchi standartlar joriy etilishi talab qilinadi. Biz barcha bo'jinlarda bir xil xususiyatga ega adolatli va sadoqatli Rahbarlarni yetishtira olmaymiz. Buning imkoniyati iam yo'q. Ammo qunun oldida barchaning, ayniqsa, Rahbarlik lavozimida ishlayotgan xodimlarning mas'uliyati, javobgarligi va iuquqini oshirishga qaratilgan murvatlar orqali dastlabki ijobiy qadamlarga erishish mumkin bo'ladi.

Davlat Rahbari I.Karimov asarlari, nutq va ma'ruzalarida O'zbekistonda mustaqil davlatchilik rivoji,rahbarfaoliyatining axloqiy masalalariga bajishlangan konseptual joyalar ilgari surilgan. Mazkur muammolarni o'rganish, ularning ilmiy-nazariy tamoyillarini rivojlantirish, tatbiq etish borasida metodologik asoslar shakllantirilgan. Masalaning muiim jiiati davlat va jamiyat boshqaruvidarahbarfaoliyati bilan bojliq muammolarni o'rganish, keng qamrovli ilmiy izlanishlarni rajbatlantirish, mavjud ma'lumot va manbalarni tailil qilish, yangi istiqbolni maqsadlar rivojiga xizmat qiluvchi o'quv, uslubiy va tavsiiyaviy qo'llanmalarni tayyorlash iamda shu yo'nalishda kadrlar o'quvini tashkil etish vazifalari bilan belgilanadi.

Adabiyotlar ro'yxati

I.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. — T.: O'zbekiston, 2008.
2. Karimov I. A. O'zbekiston: milliy istiqlol, iqtisod, siyosat, mafkura. 1-jild, — T.: O'zbekiston, 1996.
3. Karimov I. A. Bizdan ozod va obod Vatan qolsin. 2-jild. — T.: O'zbekiston, 1996.
4. Karimov I. A. Vatan sajdagoi kabi muqaddasdir. 3-jild. — T.: O'zbekiston, 1996.
5. Karimov I. A. Bunyodkorlik yo'lidan. 4-jild, — T.: O'zbekiston, 1996.
6. Karimov I. A. Yangicha fikrlash va ishlash — davr talabi. 5-jild. -T.: O'zbekiston, 1997.
7. Karimov I. A. Xavfsizlik va barqaror taraqqiyot yo'lida. 6-jild, -T.: O'zbekiston, 1998.
8. Karimov I. A. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. 7-jild. — T.: O'zbekiston, 1999.
9. Karimov I. A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon iayot — pirovard maqsadimiz. 8-jild, — T.: O'zbekiston, 2000.
10. Karimov I. Vatan ravnaqi uchun iar birimiz mas'ulmiz. 9-jild, — T.: O'zbekiston, 2001.
11. Karimov I. A. Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashmoq kerak. 10-jild, T.: O'zbekiston, 2002.
12. Karimov I. A. Biz tanlagan yo'l — demokratik taraqqiyot va ma'rifiy dunyo bilan iamkorlik yo'li. 11-jild, — T.: O'zbekiston, 2003.
13. Karimov I. A. Tinchlik va xavfsizligimiz o'z kuch-qudratimizga, iamjiiatligimiz va qat'iy irodamizga bojliq. 12-jild, — T.: O'zbekiston, 2004.
14. Karimov I. A. O'zbek xalqi iech qachon, iech kimga qaram bo'lmaydi. 13-jild. — T.: O'zbekiston, 2005.
15. Karimov I.A. Inson, uning iuquq va erkinliklari — oliy qadriyat. 14-jild. — T.: O'zbekiston, 2006.
16. Karimov I.A. Jamiyatimizni erkinlashtirish, isloiotlarni chuqurlashtirish, ma'naviyatimizni yuksaltirish va xalqimizning iayot darajasini oshirish — barcha ishlarimizning mezonini va maqsadidir. 15-jild. — T.: O'zbekiston, 2007.
17. Karimov I.A. O'zbekistonning 16 yillik mustaqil taraqqiyot yo'li.-T.: O'zbekiston, 2007.
18. Karimov I.A. Vatanimizni bosqichma-bosqich barqaror rivojlantirishni ta'minlash bizning oliy maqsadimizdir. 17-jild. -T.: O'zbekiston, 2009.
19. Karimov I.A. Vatanimiz va xalqimizga sadoqat bilan xizmat qilish — oliy saodatdir. -T.: O'zbekiston, 2008.
20. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat — yengilmas kuch. -T.: Ma'naviyat, 2008.
21. Karimov I.A. Mamlakatni modernizatsiya qilish va iqtisodiyotimizni barqaror rivojlantirish yo'lida. 16-jild. -T.: O'zbekiston, 2008.
22. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz — Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. -T.: O'zbekiston, 2010.
23. Karimov I.A. O'zbekiston demokratik taraqqiyotning yangi bosqichida. -T.: O'zbekiston, 2005.
24. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Qonunchilik palatasi deputatining va Senati a'zosining maqomi to'jrisida» O'zbekiston Respublikasining Qonuni // Xalqso'zi. 2005. 27-yanvar.
25. Xalq deputatlari maiialiy Kengashi deputatini, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Qonunchilik palatasi deputatini va Senati a'zosini chaqirib olish to'jrisidagi O'zbekiston Respublikasining Qonuni // Xalq so'zi. 2005, 27-yanvar.

II.

1. Abuljoziy. Shajarai turk. -T.: Cho'lpon, 1992.
2. Avesto. Tarixiy-adabiy yodgorlik./Asqar Maikam tarjimasini. -T.: Sharq, 2001.
3. Ajdodlar o'giti. -T.: Cho'lpon, 1991.

4. Alisher Navoiy. Maibub ul-qulub. -T.: Jofur Julom nashriyoti, 1983.
5. Alisher Navoiy. Munshaot.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1966. 13-jild.
6. Alisher Navoiy. Saddi Iskandariy.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1991.
7. Alisher Navoiy. Tarixi muluki Ajam.-T.: J. Julom nashr, 1967. 14-jild.
8. Alisher Navoiy. Iayratul-abror.-T.: Jafur Julom nashriyoti, 1989.
9. Atamanchuk G.V. Ensiklopediya upravlencheskix znaniy. M.: OAO «NPO «Ekonomika», 2000.
10. Bazarov T.Yu. Upravleniye personalom. M.: Masterstvo, 2002.
11. Begmatov A, Quronov M. O‘zbekistondarahbarkadrlar tayyorlashning texnologik tizimi/rahbarva xodim. -T.: Akademiya. 1998.
12. Begmatov. A. Davlat xizmati odobi. // Jamiyat va boshqaruv. № 3. 2004.
13. Bekmurodov M. Milliy mentalitet va boshqaruv // Jamiyat va boshqaruv. 1998. № 4.
14. Bizyukova I.V. Kadry upravleniya: podbor i otsenka. Ucheb. Posobiye. — M.: OAO Izd-vo “Ekonomika”, 1998.
15. Blyum M.A., Gerasimov B.I. i dr. Etika delovyx otnosheniy: uchebnoye posobiye — M.: FORUM, 2009.
16. Boliyev A.rahbarma’naviyati. -T.: Ma’naviyat, 2002.
17. Veber M. Politika kak prizvaniye i professiya. Izbrannyye proizvedeniya. M., 1990.
18. Vudkok M., D.Frensis. Raskreпощenny menedjer. —M.: “Progress” 1993.
19. Goranchuk V.V. Psixologiya delovogo obsheniya i upravlencheskix vozdeystviy.SPb.: Izdatelskiy dom “Neva”; M.: OLMA-PRESS Invest, 2003.
20. Gosudarstvennaya kadrovaya politika i mexanizm yee realizatsii.M.: RAGS, 1998.
21. Gosudarstvennaya kadrovaya politika: konseptualnyye osnovy, prioritety, texnologii realizatsii. M.: RAGS, 1996.
22. Gosudarstvennaya slujba: teoriya i organizatsiya. Kurs leksiy. Rostov-na-Donu “Feniks”, 1998.
23. Djordj Dj.M., Djouns G.R. Organizatsionnoye povedeniye. Osnovy upravleniya. M.: YUNITI-DANA, 2003.
24. Yegorshin A.P. Upravleniye personalom. Nijniy Novgorod. NIMB. 2003.
25. Yegorshin A.P., Raspopov V.P, Shashkova N.V. Etika delovyx otnosheniy.Uchebnoye posobiye dlya vuzov. — N.Novgorod: NIMB, 2005.
26. Yeroxov I.A. O vozmojnosti politicheskoy morali //Polis, 2002. -№ 4.
27. Jabborov N. Zairiddin Muammad Bobur: Bori elga yaxshilij qilgin. // Ishonch, 1999. 13 fevral.
28. Zayniddin Maimud Vosifiy. Badoe’ul vaqoe’ (Nodir voqealar). –T.: Jafur Julom nashriyoti, 1979.
29. Zaxarov N.L. Organizatsionnoye povedeniye gosudarstvennyx slujashix: Ucheb. Posobiye. — M.: INFRA-M, 2009.
30. Zaxiriddin Muammad Bobur. Boburnoma. –T.: Yulduzcha, 1989.
31. Ionin L.G. Sotsiologiya kultury.-M.: Aspekt-Ress, 1996.
32. Ionova A.I. Etika i kultura gosudarstvennogo upravleniya. Uchebnoye posobiye. M., 2003.
33. Yo‘ldosheva M. Muvaffaqiyat kaliti. –T.: Yangi asr avlodi, 2004.
34. Karnegi D. Kak zavoyevat družey i okazivat vliyaniye na lyudey. –T.: Shark, 1992.
35. Komilov N. Tasavvuf yoki komil inson axloqi. 1-kitob. –T.: Yozuvchi, 1996.
36. Komilov N. Vazir qanday bo‘lishi kerak/rahbarva xodim . –T.: Akademiya, 1998.
37. Koshevaya I.P., Kanke A.A. Professionalnaya etika i psixologiya delovogo obsheniya: uchebnoye posobiye. — M.: ID “FORUM”: INFRA-M, 2009.
38. Maimudov R. Ma’naviyat yulduzlari. -T.: Abdulla Qodiriy nashriyoti. 1999.

39. Masharipov I.B. Ma'naviy omillarning rahbarkadrlar kasbiy madaniyatini shakllantirishdagi o'rni. Siyosiy fanlar nomzodi ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. –T.: — 2009.
40. Mirzo Ulujbek. To'rt ulus tarixi. -T.: Cho'lpon, 1994.
41. Mullo Yunusjon Munshiy. Amir lashkar Alimqul tarixi. -T.: Maftun, 1997.
42. Mustaqillik izoili ilmiy-ommabop lujat. -T.: Sharq. 1998.
43. Muhammad Qozi. Iukmdorga o'gitlar. -T.: Sharq, 1999.
44. Muhammad Yusuf Bayoniy. Shajarayi Xorazmshohiiy. -T.: Jafur Julom nashriyoti, 1994.
45. Navoiy zamondoshlari xotirasida. –T.: Jafur Julom nashriyoti, 1985.
46. Nazarov Q. Aksiologiya — qadriyatlar falsafasi. –T.: Ma'naviyat, 1998.
47. Nizomulmuluk. Siyosatnoma. -T.: 1997.
48. Nравственные основы государственной службы в России: Учеб. Посobie pod obsh.red. S.M.Sokolova. M.: RAGS, 2003.
49. Omelchenko N.A. Etika i kultura upravleniya sisteme gosudarstvennoy vlasti i gosslujby: ucheb. posobie. M.: GUU, 2006.
50. Otamurodov S. “Avesto” milliy joyamiz manbai // Jamiyat va boshqaruv. 2002, № 2.son.
51. Oxotskiy Ye.V. Gosudarstvennaya slujba v parlamente. –M.: Moskovskiy gosudarstvennyy institut mejdunarodnyx otnosheniy, 2002.
52. Parkinson S.N. Pustomdji K. Iskusstvo upravleniya.-M.: Famr-press, 2001.
53. Parkinson S.N. Zakony Parkinsona: Sbornik: Per. s angl. Sost. i avt. predsl. V.S.Muravev.-M.: Progress, 1989.
54. Psixologiya i etika delovogo obsheniya. Pod red. prof. V.N. Lavrinenko. M.,2003.
55. Psixologiya menedjmenta. Spb., “Piter”, 1997.
56. Ravshanov F. Davlat xizmati XX asrda. // Jamiyat va boshqaruv. 1999. № 1-2.
57. Ravshanov F. Milliy Rahbarshunoslik: tarix va tajriba. –T.: Akademiya, 2007.
58. Ravshanov F. O'zbekiston Respublikasidarahbarkadrlar tanlash asoslari. Siyosiy fanlar doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. –T.: O'zR Prezidenti iuzuridagi DJQA, 2009.
59. Sabat E.M. Biznes — etiket: byt professionalom vo vsem. Per. angl. B.N.Osetrova. M., 1998.
60. Sayid Iomid To'ra Komyob.Tavorix ul-xavonin. -T.: Akademiya, 2002.
61. Saldadze L.G. Ibn Sina. -T.: Literatura i isskustvo, 1985.
62. Slujebnaya karyera. M.: Izd. “Ekonomika”, 1998.
63. Sovremennoye upravleniye. Ensiklopidicheskiy spravochnik. Tom pervyy. -M.: “Izdatsentr”, 1997.
64. Sokolov V.M. Nравственные основы кадровой политики. Gosudarstvennaya kadrovaya politika i mexanizm yee realizatsii. M., 1998.
65. Solovev V.S. Smysl lyubvi. Sochineniya v 2-x t.,T.2. — M.: Pravda, 1989. — S.493-547.
66. Solovev V.S.Opravdaniye dobra. Nравstvennaya filosofiya. Sochineniya v 2-x t.,T.1. — M.: Pravda, 1989.
67. Sorokin P. Problema sotsialnogo ravenstva. Chelovek. Sivilizatsiya. Obshchestvo. –M.: Izd-vo politicheskoy literatury, 1992.
68. Sorokin P. Chelovek. Sivilizatsiya. Obshchestvo. -M.: Politicheskaya literatura. 1992.
69. Temur tuzuklari. –T.: Jafur Julom nashriyoti. 1996.
70. Termiziy Xoja Samandar. Dastur ul-mulk. -T.: J.Julom nashriyoti. 1997.
71. To'xtaboyev A. Menejer fazilatlar. –T.: “MATRIX-PRINT” MCHJ nash. 2008.
72. O'zbekistonda ijtimoiy-falsafiy fikrlar tarixidan. O'zbekiston, 1995.
73. Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shairi. -T.: Xalq merosi nashriyoti. 1993.
74. Fromm E. Puti iz bolnogo obshchestva. — M.: Izd-vo MGSU, 1993.

75. Xolbekov A, Maimudov I, Ravshanov F. Zamonaviy Rahbar: ma'naviy fazilatlar, psixologik qiyofa va kasbiy ma'iorat.-T.: Akademiya, 2008.
76. Cherepanov V.V. Основы государственной службы и кадровой политики. М.: YUNITI-DANA, Zakon i pravo, 2008.
77. Chernoskutov V.Ye, Parfyonova I.Yu. i dr. Etika деловых отношений. Novosibirsk: Izd-vo SibAGS, 2008
78. Sharafutdinov Olim. Alisher Navoiy. –T.:O‘zbekiston KP MK Birlashgan nashriyoti, 1967.
79. Shveyser A. Kultura i etika.— M.: Progress, 1973.
80. Sheynov V.P.Sekretar: praktich. Posobiye. Minsk: Xarvest, 2003.
81. Shiiobiddin Muiammad an-Nasaviy. Sulton Jaloliddin Manguberdi iayoti tafsiloti / K.Matyoqubov tarj.. –T.: O‘zbekiston, 2006.
82. Shopengauer A. Idei etiki. Izbrannyye proizvedeniya. –M.: Prosveteniye, 1993.
83. Shuvalova N.N. Etika menedjera i gosudarstvennogo slujashchego. Istoki rossiyskogo menedjmenta.-M.: 1997.
84. Quronov M. Kadrlar va yillar sinovi //Jamiyat va boshqaruv. 2000. № 3.
85. Quronov M. Rahbarlik lavozimlari professiogrammalari iaqida/rahbarva xodim. -T.: Akademiya. 1998.
86. Iusayn Voizi Koshifiy. Futuvvatnomai sultoniyy. Axloqi mo‘isiniy. –D.: Adib, 1991.
87. Ergashev I. Siyosat falsafasi.–T.: Akademiya, 2004. –130 b.
88. Yusuf Xos Iojib. Qutadju bilig. -T.: Fan, 1971.
89. Yaroshenko S.S. Sindrom bednosti. Sotsiol. Journ. — 1994.— № 2.
90. Yaxontova Ye.S. Effektivnyye texnologii upravleniya personalom. SPb.: Piter, 2003.
91. http://www/ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliaent_Ethic/ParL_Ethic_1.shtml. 06.03.06