

68.05
11-19

Шакарров Ўктам

БОШҚАРУВ ВА РАЎБАР АҲЛОҚИ



ТОШКЕНТ-2020

65.05

Ш-19

ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ

№ 0180044160/10

65.05		62690
Ш-19	Шокаров	
Бошқарув ва раҳбар ахлоқи		
2020		50000

ШАКАРОВ ЎКТАМ БЕРДИБОЕВИЧ

БОШҚАРУВ
ва
РАҲБАР АХЛОҚИ

Ўзбекистон Республикаси
 Иқтисодиёт вазирлиги
 Аxbарот-ресурс маркази
 Inv. № 62690
 20__ yil " __ " _____

Тошкент – 2020

УЎК: 005:174

КБК: 72.4ф

Ш - 19

Бошқарув ва раҳбар ахлоқи. Монография / Шакаров Ўктам Бердибоевич. – Тошкент: “Muharrir nashriyoti”, 2020. – 142 б. ISBN 978-9943-6586-3-9

Мазкур монографияда раҳбар ва бошқарувнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш, танлаш, раҳбар фаолиятида учрайдиган низо ва ихтилофларни аниқлаш ва уларни бартараф этиш, раҳбар ва ходимлар мулоқотидаги муаммоларни ҳал этишнинг назарий-методологик тамойиллари ёритилган. Монография давлат хизматчилари, малака ошириш курслари тингловчилари, ижтимоий-гуманитар фан мутахассислари ва талабалари учун мўлжалланган.

Масъул муҳаррир:

Тўлқин Алимардонов, сиёсий фанлар доктори, доцент

Тақризчилар:

Ибодулла Эргашев, сиёсий фанлар доктори, профессор

Улуғбек Мухаммадиев, сиёсий фанлар номзоди

Фазлиддин Равшанов, сиёсий фанлар доктори

Монография Ўзбекистон халқаро ислом академияси “Исломиқтисодий ва халқаро муносабатлар” факультети “Ижтимоий-гуманитар фанлар” кафедрасининг 2020 йил 4 январдаги 10-сонли мажлиси баённомаси билан маъқулланган ва нашрга тавсия этилган.

“Muharrir nashriyoti”, 2020 йил

КИРИШ

Жаҳон миқёсидаги бошқарув модернизацияси тараққиёти соғлом муҳит, ўзаро ҳамкорлик, юқори ишлаб чиқариш ва юқори натижа билан белгиланмоқда. Айнан шу йўналишдаги туб ўзгаришларни амалга оширишда раҳбар шахсларнинг самарали фаолияти муҳим аҳамият касб этади. Чунки замонавий раҳбар зиммасидаги вазифаларни бажаришда нафақат этикет қоидаларига амал қилиш балки адолатли бошқарувни ташкил этиш ҳам устувор ўринни эгаллайди. Бундай бошқарув қоидаларининг янги даражага кўтарилганлиги нафақат сиёсий бошқарув тизимида балки айни пайтда ҳар бир раҳбарнинг ўз касбига бўлган лаёқатлилиқ белгисини ифода этмоқда. Умуман олганда, раҳбар субъектини, ахлоқий сифатларини юксалтириш, уларнинг адолатли бошқарувни ташкил этиш билан боғлиқ масалаларни ўрганиш тобора долзарб аҳамият касб этмоқда.

Бугун дунё халқлари ниҳоятда ранг-баранг, шу пайтга қадар жаҳон ҳамжамияти ўз бошидан кечирмаган ёки аввал мисли кўрилмаган турли-туман мураккаб сиёсий жараёнлар ичида яшамоқда, ривожланмоқда. Одамларнинг сиёсий дунёқараши ва маданияти ҳам шунга мувофиқ тарзда ўзгармоқда. Бугун мустақил тараққиёт йўлини танлаган Ўзбекистон учун ҳам бундай ўзгаришларнинг таъсир ўтказиши турган гап. Шу жиҳатдан, мустақиллик йилларида давлат бошқаруви органлари тубдан ўзгартирилди. Улар фаолияти мазмун-моҳиятида демократик ва бозор иқтисоди тамойиллари Ўзбекистон Республикаси Конституциясида ўз ифодасини топди. Жумладан, “давлат ўз фаолиятини инсон ва жамият фаровонлигини кўзлаб, ижтимоий адолат ва қонунийлик принциплари асосида амалга оширади”¹. Мазкур тамойилни таъминлашда давлат органлари раҳбарлари фаолиятида қатор масъулият ва жавобгарликнинг белгиланиши, фуқароларнинг давлат бошқарувидаги иштироки, фуқаролик жамияти асосларининг кенгайиб боришига хизмат қилмоқда. Дарҳақиқат, ижтимоий адолатнинг ахлоқий категориялар ривожидидаги ўрни катта, чунки у кўпинча умумий ахлоқнинг

¹ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2017. – Б.7.

синоними деб ҳам тушунилади. Зеро, ислохотларнинг амалга оширилиши кўп жиҳатдан раҳбар кадрларнинг ўз ишига бўлган муносабатига боғлиқ. Бу борада Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев шундай дейди: “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиб қолиши керак”². Дарҳақиқат бугунги давр раҳбарлардан қатор ахлоқий сифатларни талаб қиладики, бундай талабларсиз раҳбар ўз вазифасини тўлақонли бажара олмайди. Зеро, раҳбар ахлоқи – бу маълум интизом ва тартиблар тизими сифатида бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи омиллар қаторига киради.

I. РАҲБАРНИНГ АХЛОҚИЙ ФАЗИЛАТЛАРИГА ДОИР ТАЪЛИМОТЛАР

1.1. Раҳбар ахлоқий сифатларини шакллантиришнинг назарий ва методологик асослари

Раҳбар ахлоқий сифатларининг ўзига хос йўлларини ечишда биз этика фанига мурожаат қилишимизга тўғри келади. Жамиятнинг барча тараққиёти давомида инсон ахлоқий сифатларини ўрганиш ва бошқариш ҳозирги куннинг амалий вазифаларидан ҳисобланиб келинган. Маълумки, этика – бу ахлоқий таълимотлар мажмуи бўлиб, унинг асосий категориялари “эзгулик,” “саховат,” “адолат,” “виждон” “бурч” ва ҳоказо каби тушунчаларни қамраб олади. Этика одат, кўникма, инсоннинг у ёки бу хатти-ҳаракатлари тўғрисидаги энг яхши одат турларини ўргатади, тавсиялар беради. Бугунги кунда этика махсус фан сифатида фалсафадан ажралиб чиқди, аммо унинг предмети ахлоқ (ахлоқий қадриятлар) бўлиб ҳисобланади³. Мазкур тадқиқотда раҳбар фаолиятини мазмунини ифода этувчи мезонни биз ахлоқ категорияси нуқтаи назаридан ўрганишни мақсад қилиб олдик. Инчунун, этика раҳбарнинг махсус соҳаси бўйича мутахассислигини ўрганишга қаратилса, ахлоқ барча соҳа ва тоифадаги раҳбарлар фаолиятига баҳо берувчи умумий мезондир. Шу нуқтаи назардан, ахлоқий қадриятлар орқали раҳбар ахлоқига доир умумий таълимотларнинг алоҳида ва хусусий хусусиятларини ўрганишга эътибор қаратдик.

“Ахлоқ” – инсон феъл-атвори ва хатти-ҳаракатининг энг қамровли қисмини билдиради. Ахлоқни умумий тушунча сифатида олиб, уни доира шаклида акс эттирадиган бўлсақ, доиранинг энг кичик қисмини одоб, ундан каттароқ қисмини ҳуқ, энг қамровли қисмини ахлоқ эгаллайди. Одоб – инсон ҳақида ёқимли таассурот уйғотадиган, лекин жамоа, жамият ва инсоният ҳаётида у қадар муҳим аҳамиятга эга бўлмайдиган, миллий урф-одатларга асосланган чиройли хатти-ҳаракатларни ўз ичига олади. Ҳуқ – оила, жамоа, маҳалла-кўй миқёсида аҳамиятли бўлган, аммо жамият ва инсоният

² Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Тошкент: Ўзбекистон, 2017. –Б.6.

³ Елюм М.А., Герасимов Б.И., Молоткова Н.В. Этика деловых отношений. –Москва: ФОРУМ, 2009. –С. 5.

ҳаётига сезиларли таъсир кўрсатмайдиган ёқимли инсоний хатти-ҳаракатларнинг мажмуи. Ахлоқ эса – жамият, замон, инсоният тарихи учун намуна бўла оладиган ижобий хатти-ҳаракатлар йиғиндисидир⁴.

Миллий ва жаҳон тажрибасидан маълумки, бошқарув хизмати ва раҳбар фаолиятини ташкил этишда ахлоқ масалалари жуда муҳим аҳамиятга эга. Шунга кўра, ахлоқнинг нима сабабдан муҳим ўрин эгаллашини англаш учун “ахлоқ-одоб” тушунчасининг моҳияти ва хусусиятлари ҳақида қисқача тўхталиб ўтиш лозим. Амалда кўпинча “ахлоқ” сўзи “одоб” тушунчаси билан биргаликда қўлланилади. Таъкидлаш жоизки, айнан шу маънода “ахлоқ” ва “одоб” тушунчалари синонимлардир, аммо бу тушунчаларни ажратувчи нуқтаи назарлар ҳам мавжуд. Айнан этикада ахлоқ тушунчасининг умумий таърифи берилган, унинг тоифалари асосланиб, меъёрлари тавсифланган. Қуйидагилар шулар жумласидандир:

-ижтимоий онгнинг махсус шакли ва муносабатларнинг тури;

-шахс ёки инсонлар жамоасининг яхшилик ва ёмонлик, бурч ва виждон, ҳаётдаги мақсад ва интилишлар, манфаатлар ва ҳоказолар тўғрисидаги бир хил қарашлари;

-ижтимоий муносабатлар тури сифатида жамиятда объектив равишда мавжуд бўлган алоқаларни ўз ичига олган қарашлар тизими;

-ижтимоий алоқаларда аниқ ахлоқий тамойилларга, меъёрларга, жамоатчилик фикри, анъаналар, урф-одатлар, кўникмаларга асосланиш демакдир.

Ғарб олимлари В.Черноскутов, И.Парфёнова, И.Ступаклар эса “ахлоқни инсоннинг амал қилиши лозим бўлган нормалар тартиби, муносабатларнинг ижтимоий шакли. Ахлоқ одамлар ривоз этиши лозим бўлган инсонларварлик ғояларининг идеал ифодаси, у одамларни бирлаштириш, жипслаштириш, жамиятда барқарор ва адолатли муносабатларни таъминлашга қаратилган қадриятларида намоён бўлади”⁵ деб таъкидлаганлар.

Бундай қарашлар қадимда Абу Наср Форобий ахлоқ тушунчасини кенг маънода талқин қилиб, дини, эътиқоди, ирқи, тилидан қатъи назар, барча инсонларни ҳамжиҳатлик ва ҳамкорликка

⁴ Абдулла Шер. Ахлоқшунослик. Тошкент, 2007. –Б. 7.

⁵ Черноскутов В.Е. Парфёнова И.Ю., Ступак И.М. Этика деловых отношений. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. –С. 9.

чакиради. Дунёда ягона ва бир бутун инсон жамоасини шакллантиришни, унинг барча фуқароларнинг манфаатларини кўзлаб фаолият кўрсатишини орзу қилади⁶.

Шунга ўхшаш ахлоққа нисбатан таърифни улуғ маърифатпарвар бобомиз Абдулла Авлоний “инсонларни яхшиликка чакиргувчи, ёмонликдан қайтаргувчи бир илмдур. Яхши хулқларнинг яхшилигини, ёмон хулқларнинг ёмонлигини далил ва мисоллар ила баён қиладурган китоб ахлоқ дейилур. Ахлоқ илмини ўқиб, билуб амал қилган кишилар ўзининг ким эканини, жаноби ҳақ на учун халқ қилганин, ер юзида нима иш қилмоқ учун юрганин билур. Бир киши ўзидан хабардор бўлмаса, илмини, уламони, яхши кишиларни, яхши нарсаларни, яхши ишларнинг қадрини билмас, ўз айбини билуб, икром қилуб, тузатмакга саъй ва кўшиш қилган киши чин баходир ва пахлавон кишидур”⁷ дея таъкидлаган.

Ўзбекистон миллий энциклопедиясида ахлоққа қуйидаги таъриф берилган: “кишиларнинг бир-бирларига, оилага, жамиятга бўлган муносабатларида намоён бўладиган хатти-ҳаракатлари, хулқ-атворлари, одоблари мажмуи. Ҳуқуқдан фарқли равишда ахлоқ талабларини бажариш-бажармаслик маънавий таъсир кўрсатиш шакллари (жамоатчилик томонидан баҳо бериш, қилинган ишни маъқуллаш ёки қоралаш) билан белгиланади. Инсоният тараққиётида ахлоқ муҳим ўрин тутди. Шарқнинг буюк мутафаккирлари инсонни ахлоқий камол топтириш, уни ҳар томонлама ривожлантириш, маънавий қиёфасини шакллантириш жамият тараққиётининг муҳим омилларидан бири, деб қарашган”⁸.

Шундай экан, ахлоқ – маънавий ҳаёт ходисаси, ижтимоий онг шаклларида бири сифатида маънавият соҳасига оид тушунча. Кишиларнинг тарихан таркиб топган хулқ-атвори, юриш-туриши, ижтимоий ва шахсий ҳаётдаги ўзаро муносабат, шунингдек, жамиятга бўлган муносабатларини тартибга солиб турадиган барқарор, муайян меъёр ва қоидалар йиғиндиси. Ахлоқ, – деб таъкидлайди Ислом Каримов, – бу аввало инсоф ва адолат туйғуси, иймон, ҳалоллик дегани. Қадимги аждодларимиз комил инсон ҳақида

⁶ Форобий А.Н. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993. –Б. 32.

⁷ Абдулла Авлоний. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. Тошкент, 1917. –Б. 2.

⁸ Ўзбекистон миллий энциклопедияси. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат илмий нашриёти, 2009. А ҳарфи, 814.

бугун бир ахлоқий талаблар мажмуини, замонавий тилда айтсак, шарқона ахлоқ кодексини ишлаб чиққанлар. Киши қалбида ҳаромдан ҳазар, нопокликка, адолатсизликка нисбатан муросасиз исён бўлиши керак. Шундай одамгина лафзини сақлайди, бировнинг ҳаққига хиёнат қилмайди, садоқатли бўлади, ватани, халқи учун жонини фидо этишга ҳам ўзини аямайди. Ахлоқ талаблари кишиларнинг феъл-атвори ва фаолиятида ўз ифодасини топади.

Халқимиз ахлоқий тафаккур бобида бой меросга эга. Ахлоққа оид фикрлар – Авестода, қадимги туркий тош битиклар ва бошқа ёзма манбаларда ўз ифодасини топган. Бундан ташқари, халқимиз орасида кенг тарқалган панднома ва одобномаларда, халқ педагогикасида, диний-фалсафий рисоалар ҳамда алломалар меросида ахлоқ масалаларига кенг ўрин берилган.

Жумладан, буюк муҳаддис Имом Бухорий:

- ахлоқнинг яхши бўлиши;
- таомнинг покизалиги;
- ростлик;

- омонатга хиёнат қилмаслик – мана шу тўрт хислатни Оллоҳ таоло сенга берган бўлсин, дунёвий ишлардан четда қолган бўлсанг ҳам, зарари йўқдир⁹, деб ёзади.

Ахлоқий масалаларни чуқур ўрганган Хусайн Воиз Кошифий эса инсоннинг кадр-қиммати, унинг мол-мулки ёки ижтимоий келиб чиқиши билан эмас, балки маънавий қиёфаси, ахлоқий сифатлари билан ўлчанади, деб таъкидлайди. Бу ғоя кейинчалик жаҳондаги кўплаб мутафаккирлар, жумладан, немис файласуфи И.Кант томонидан ҳам илгари сурилган. Бу ғоялар бугунги кунда ҳам муҳим аҳамиятга эга. Форобийнинг фикрича, юксак ахлоқий фазилатларга риоя қилган ҳолда ривожланаётган ҳар қандай давлат ўз фуқароларини, шак-шубҳасиз, бахту саодат йўлига олиб чиқувчи кучдир. Инсон билимли ва намунали ахлоқ эгаси бўлгандагина ижобий хислатлари билан барчага ўрнак бўла олади¹⁰.

Т.Алимардоновнинг “ахлоқ кишиларнинг бир-бирига, оилага, Ватанга, жамиятга бўлган муносабатларида намоён бўладиган хатти-

⁹ Имом Исmoil Ал-Бухорий. Ал-адаб ал-муфрад. Тошкент: Ўзбекистон, 1990. –Б. 94.

¹⁰ Маънавият асосий тушунчалар ихозини лугати. –Тошкент: Ғофур Ғулом НИМУ, 2009. –Б. 60.

ҳаракатлар йиғиндисиدير. Ахлоқ ҳар бир кишининг хулқини акс эттиради. Ахлоқнинг юксак даражада бўлиши жамият ривожига ижобий таъсир қилади ёки аксинча, ахлоқсизлик жамият ривожини издан чиқаради. Ахлоқсиз шахснинг истиқболи бўлмаганидек, ахлоқсиз жамиятнинг ҳам истиқболи бўлмайди. Айни пайтда, ахлоқ жамиятнинг барча жабҳаларига кириб бориши ва унга жамият аъзоларининг амал қилиши ижтимоий, сўнгра ҳуқуқий муносабатларни вужудга келтиради”¹¹ дея таъкидлаши билан ахлоқнинг ижтимоий-сиёсий юқини очиб беради.

Бундан маълум бўладики, ахлоқ ҳар бир тарихий даврда ўзига хос тарзда талқин қилинган бўлса-да, бизнинг фикримизча, унинг негизида инсоннинг одоб-ахлоқи, муомаласи, ўз манфаатини ўзгалар манфаатидан устун қўймаслик, адолатпарварлиги ҳамда барча ижобий хатти-ҳаракатлари ётади деб тасдиқлаш мумкин.

Ахлоқий фазилатлар инсонни яхшиликка чорлайдиган, ёмонликдан қайтарадиган ахлоқий қарашлар унинг доимий одати, амалий фаолиятига айланганини билдирадиган тушунча. У инсоний ахлоқ намуналарини ўзида мужассам этади ва маънавиятнинг ўзагини ташкил этади. Маълумки, Шарқ халқларининг маданияти, фалсафаси, дунёқарашда инсоннинг ахлоқий фазилатлари қадимдан улуғланиб келинган. Шу маънода, Шарқ ижтимоий фикри ва адабиётини ахлоқий фазилатлар қомуси дейиш мумкин. Шарқ мутафаккирлари – Имом Бухорий, Имом Термизий, Муҳаммад Мусо Хоразмий, Рудакий, Абу Наср Форобий, Абу Али ибн Сино, Абу Райҳон Беруний, Ҳофиз Шерозий, Фузулий, Хусрав Дехлавий, Абдурахмон Жомий, Алишер Навоий каби алломалар ахлоқий фазилатларни ўз илмий ва ижодий фаолиятларининг етакчи мавзуси деб билганлар¹². Ахлоқий фазилатлар орасида адолатлилик, бағрикенглик, босиқлик, вазминлик, вафодорлик, ватанпарварлик, виждонлилик, гўзаллик, диёнатлилик, дилбарлик, донолик, жасурлик, жавонмардлик, зийраклик, зеболик, заковатлилик, зукколик, иболилик, илмсеварлик, интизомлилик, ишчанлик, илтифотлилик, ифбатлилик, камтаринлик, камарбасталик, кечиримлилик, латофатлилик, лафзи халоллик, матонатлилик, муруватлилик, меҳр-

¹¹ Алимардонов Т. Сиёсат ва ахлоқ. Тошкент: Фан, 2005. –Б. 9.

¹² Маънавият асосий тушунчалар ихозини лугати. –Тошкент: Ғофур Ғулом НИМУ, 2009. –Б. 65.

оқибатлилик, меҳрибонлик, меҳнатсеварлик, мўътадиллик, нафосатлилик, одиллик, орасталилик, олижаноблик, олийҳимматлик, очикқўллик, ростгўйлик, раҳм-шафқатлилик, сабр-бардошлилик, саховатпешалик, садоқатлилик, самимийлик, тавозелилик, теран фикрлилик, талабчанлик, тежамкорлик, улуғворлик, фозиллик, фидойлик, фаросатлилик, хушмуомалалик, хушфеъллик, қаноатлилик, чидамлилик, шижоатлилик, ширинсуханлик, ҳаққонийлик, ҳалоллик, ҳаёлилик, ҳожатбарорлик каби ҳислатлар инсонни улуғлайди, юксалтиради, жамиятдаги муносабатларни ҳам мукамаллаштиради.

Халқимиз ана шундай ахлоқий фазилатлар асосида ўзининг бетакрор маънавий қиёфасига эга бўлиб келмоқда. Мустақиллик йилларида бу фазилатлар янгича маъно-мазмун билан бойиб, юксак маънавий тараққиётнинг энг муҳим омилларидан бирига айланмоқда.

Ахлоқий фазилатларнинг раҳбар фаолиятидаги ўрнини кўриб чиқишимиздан аввал раҳбар тушунчасига тўхталиб ўтсак.

Раҳбар:

- ўз фаолияти соҳасида юксак кўрсаткичларга (натижаларга) эришган (В.Парето);

- харизматик (М.Вебер);

- бошқалардан интеллектуал ва ахлоқий жиҳатдан устун бўлган (Дюверже);

- сиёсий муносабатларда энг фаол, ҳокимият учун интилаётган (Миллс); жамиятнинг ташкиллашган озчилиги (Г.Моска);

- биологик ва ирсий келиб чиқиши сабабли жамиятда юқори даражага эришган (Ницше);

- жамиятда юксак даражани эгаллагани боис ижтимоий тараққиётга таъсир этувчи (Дюпре);

- жамиятда юқори мақом ва обрў-эътиборга эга бўлган кишилардир¹³.

Мутахассисларнинг фикрича, раҳбарлик расман мавжуд ташкилотда қарор топади, лидерлик эса психологик муносабатлар асосида вужудга келади. Раҳбарлик лидерликдан қонуний ўлчовларга

эгаллиги, расмий ташкилот билан юзага келиши, ҳуқуқ асосида функцияга киришуви билан фарқ қилади.

Раҳбар деганда, раҳбар томонидан амалга оширилган ва оширилаётган ҳамда амалга оширилиши кўзда тутилган фаолият, хатти-ҳаракатлар назарда тутилади. Шунга кўра, раҳбар бошқарувнинг асосий мазмунини ташкил этади. Бошқарувнинг инсониятга маълум учта асосий тури мавжуд:

- инсон ақл-заковати ёрдамида асрлар давомида тартиблаштирилиб, маданий анъаналарга сингдирилган, яъни, табиийлаштирилган, ёзилмаган қонун-қоидалар ёрдамидаги бошқарув;

- бевосита тайинланган масъул шахслар ёрдамидаги бошқарув;

- қонунлар, қўлланмалар, қоидалар каби ёзма ҳужжатлар ёрдамидаги бошқарув¹⁴.

Ф.Равшанов ўз тадқиқотларида раҳбар тушунчасига “Раҳбар – йўлбошчи, йўл кўрсатувчи, раҳнамо, сардор, бошлик, амалдор”¹⁵ деб таъриф беради. Н.Боймуродов эса, “раҳбар - устоз, мураббий, раҳбар - миллат тарбиячиси, абадиятга дахлдор шахс. Унинг машаққатли меҳнати натижаси ўларок келажакимиз ворислари камол топиб боради”¹⁶, дейди.

Мазкур таърифлардан хулоса қилиш мумкинки, раҳномалик ва устозлик қилиш учун шахс маълум ахлоқий сифатларга эга бўлиши лозим. Зеро, бошқарувда раҳбарнинг ўрни бевосита унинг маънавиятига боғлиқ деган хулосага келамиз. Шундай қилиб, раҳбар маънавияти – раҳбарнинг шаклланган (ички) рухий қуввати ҳисобланади. Унинг маънавий-психологик маданияти аждоқлар ибратига асосланиб, қадрият даражасида қадрланадиган, шахс маънавий оламини тартибга соладиган, кўникма даражасига етган ҳиссий билимлар мажмуидир. Раҳбар ўз раҳбарлик салоҳиятини такомиллаштириши учун маънавий оламини бойитувчи билимларни эгаллаши зарур. Раҳбарнинг маънавий мулкига айланган билим унга хоҳиш-истакларини чегаралай билиш, ўзини ташқи таъйиқ ва таъсирлардан ҳимоя қилишга восита бўлади. Яъни, маънавий

¹³ Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли лугати. –Тошкент: Ғофур Ғулом НИМУ, 2009. –Б. 604.

¹⁴ Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли лугати. –Тошкент: Ғофур Ғулом НИМУ, 2009. –Б. 604.

¹⁵ Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва таъриба. –Тошкент: Академия, 2007. –Б.18.

¹⁶ Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2016. –Б.18.

жиҳатдан баркамол раҳбар ҳар қандай ижтимоий-психологик муҳитда ўзини тута билиб, ўзи раҳбарлик қилаётган жамоада соғлом муҳит яратиш ва инсонларга самимий муносабатда бўлишдан қониқиб яшайди. Маънавияти юксак раҳбар жамиятдаги ёмонлик, адолатсизлик, қонунбузарлик, Ватан манфаатларига зид хатти-харакатларга қарши курашда ирода, шижоат ва фаоллик кўрсата олади.

А.Бегматов раҳбарларни маънавий-психологик маданияти даражаси нуқтаи назаридан бир неча тоифага ажратади:

- маънавий савияси нисбатан паст шаклланган раҳбарлар. Бундай раҳбарлар оддий ахлоқий-руҳий фазилатлардан маҳрум, жамият маънавий меъёрларини тушуниб етмайдиган ва уларни менсимайдиган шахслардир;

- маънавий маданияти, ахлоқий даражаси паст бўлиши билан бирга, жамоат фикри, оила, халқ анъаналари ва бошқа қадриятлар билан боғлиқ психологик муҳитни бузувчи раҳбарлар;

- ахлоқий меъёрларни ҳаётини зарурат сифатида ички ишонч ва туйғу билан ўзлаштирамай, уларни кўр-кўрона қабул қилувчи раҳбарлар. Бундай раҳбарлар назарий жиҳатдан юқори билимга эга бўлади, амалда эса бу билимларни қўллай олмайди ёки уларда ташкилотчилик қобилияти етишмайди;

- руҳан заиф, маънавий маданияти анча юқори бўлса-да, адолатсизликни ўтқир ҳиссиёт билан қабул қиладиган раҳбарлар. Уларда ахлоқий билимлар етарли, аммо уларни намоён қилиш учун ташаббускорлик, мустақиллик ва шижоат етишмайди;

- маънавий маданият ва сиёсий-психологик билимларни етарли даражада эгаллаган, ташаббускор, шижоатли раҳбарлар¹⁷.

Бугунги кунда раҳбар шахсининг давлат ва жамият ривожигаги ўрни ва роли, зиммасидаги вазифа ва масъулият кўлами янада охири бормоқда. Йирик бошқарув тизимининг вужудга келиши, унинг мураккаб бўғинларининг пайдо бўлиши, жамият талаб ва эҳтиёжларининг ўсиб бориши раҳбар фаолиятининг ахлоқ ва адолат тамойилларини институционал тарзда шакллантириш ҳамда унинг ҳуқуқий асосларини кенгайтириш заруратини туғдирмоқда. Зеро,

¹⁷ Бегматов А. Маънавий ва бошқарув // Жамият ва бошқарув. – Тошкент, 2004. – №2. – Б. 24-25.

бошқарувда адолатни таъминлаш билан жамият барқарорлиги таъминланишига эришилади. Ахлоқ ва адолат тамойиллари бошқарувда нафақат моддий бойликларни кўпайтириш, балки тақсимлаш, тасарруф этиш масалалари асосий вазифалар қаторига киради. Айни пайтда у раҳбар фаолиятининг функционал вазифалари меъёрини белгилайди. Шу нуқтаи назардан, “раҳбар ахлоқи давлат ҳокимияти фаолиятининг ҳуқуқий асосларида намоён бўлиб, унинг легитимлигини ташкил этади. Ҳокимиятнинг легитимлиги фуқаро эркинлиги ва ҳуқуқини таъминлашни бош мақсад қилиб олган давлатга нисбатан қўлланилади. Айни пайтда, раҳбар ахлоқи ҳокимият тарафидан жамият неъматларининг адолат ва тенглик тамойиллари асосида тақсимоли, амалга оширувчи воситаларининг самарадорлигига асосланади¹⁸ деб таърифлайди Т.Алимардонов.

Раҳбар фаолиятининг ижтимоий функцияси фуқаролар олдида жавобгар ва масъул шахс мақомини юклайди. Мазкур мақомнинг ҳуқуқий асоси жумладан, Ўзбекистон Республикаси Конституциясида “Давлат халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатларига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдирлар¹⁹” деб белгиланган. Мазкур вазифаларни бажармаслик нафақат ҳуқуқий, балки ахлоқ масаласи доирасига киради. Шунингдек, “халқ давлат органларига эмас, давлат органлари халққа хизмат қилиши керак²⁰” деган принцип барча бўғиндаги раҳбарлар фаолиятида асосий қоидага айланиши керак деган норманинг белгиланиши ҳам масаланинг муҳимлигини билдиради. Лекин, муаммонинг долзарблиги шундаки, раҳбар фаолиятининг самара ва натижаларини назорат қилувчи ҳуқуқий меъёрлар белгиланган бўлса-да, уларнинг ахлоқий муносабати норматив талаблар қаторига киритилмаган. Яъни, амалга оширилган ишлар самараси эришилган натижаларнинг даражаларига кўра баҳоланса-да, унинг ахлоқий мезонлари қандай бўлади? Масалан, тадбиркор раҳбарни қўполлиги ёки зуғум ва зўравонликка мойил бўлганлиги, билимли раҳбарни адолатсиз,

¹⁸ Алимардонов Т. Раҳбарнинг ахлоқий кўниси. – Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. – Б. 33.

¹⁹ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2017. – Б. 4.

²⁰ Мирзиёев Ш.М. Конституция – эркин ва фаровон ҳаётимиз. мамлакатимизни янада тараққий эттиришнинг мустақкам пойдеворидир. Тошкент: Ўзбекистон, 2018. – Б. 27.

таъмагирлиги, мулойим раҳбарни кўзбўямачи-айёр ва ваъдабозлиги, сўзамол, хушбичим, серғайрат, уддабурон раҳбарни лўттибоз, хиёнатчи бўлганлиги учун қандай қилиб ҳуқуқий меъёрлар асосида жавобгарликка тортиш мумкин? Ёки шундай салбий сифатларга эга шахсларни аниқлаш, раҳбарлик вазифаларидан четлаштириш, аксинча, етакчилик салоҳиятига эга, фидойи раҳбарларни танлаш, уларни раҳбарлик вазифаларига тавсия қилиш, турли бўҳтону-маломатлардан ҳимоя қилишнинг қандай ҳуқуқий-ахлоқий мезонлари бор?²¹ Демак, раҳбар ўз вазифасини нафақат ижро этиши, балки уни қандай ижро қилиши ҳам муҳим масала. Раҳбарнинг касбий салоҳиятидан ташқари унинг шахсий сифат ва фазилатларини белгиловчи ёндашувлар шаклланоми лозим. Дарҳақиқат, раҳбар деганда муҳим вазиятларда маъсулиятли қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга деб топишган гуруҳ аъзоси, кўпроқ авторитетга эга бўлган шахс, биргаликдаги фаолиятни ташкил этишда реал марказий ролни ўйнавчи ва гуруҳдаги ўзаро муносабатларни бошқарувчи инсон тушунилади.

Раҳбар ахлоқи – жамиятда қонунларнинг инсонпарварлигини таъминловчи маънавий омил сифатида намоён бўлади. Раҳбарнинг ахлоқи бевосита унинг маънавиятига боғлиқ ҳодиса. Ахлоқ раҳбарга масъулият юклайди. Раҳбар ахлоқини шакллантириш учун ижтимоий фаолият ва унга таъсир этувчи ҳуқуқий омилларни аниқлаш лозим бўлади. Раҳбар ахлоқли бўлиши учун муаммолар сабабини эмас, оқибатини инобатга олиш зарур. Ахлоқ раҳбар фаолияти учун асосий мезонга айланганда адолатли бошқарув ташкил этилади. Ахлоқий кадриятлари заиф бўлган раҳбар адолатли бошқарувни ташкил этиш имкониятига эга бўлмайди. Қолаверса, бундай фазилатлардан маҳрум раҳбар адолатга асосланиш лозим, деб билмайди.

Мазкур таҳлилий муаммоларни тадқиқ қилганимизда, раҳбар ахлоқи ўз хизмат вазифасига масъулиятли, садоқатли, ҳалол ва адолат билан ёндашиши, ватанпарварлик ва инсонпарварлик ғояларига содиқ бўлиши, халқ манфаатларини устувор бўлиши, янгиликка, ташаббусга, эзгу мақсадларга интилиши ва бунда матонат, жасорат намуналарини намоён қилишида ифодаланади.

²¹ Алимардонов Т. Раҳбарнинг ахлоқий кифаси. – Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. –Б. 53.

Тарихий тараққиёт тажрибалари шуни кўрсатмоқдаки, инсонлар моддий эҳтиёжларини ўз маънавий дунёси билан уйғунлаштиришда жамиятда ахлоқий кадриятлар қарор топиб боради. Шундай экан, бошқарувда, жумладан, раҳбар фаолиятида ахлоқ асосий мезон сифатида кўйилар экан, адолатли бошқарув, халқнинг фаровонлиги таъминланади. Шундай қилиб айтиш мумкинки, раҳбарнинг фаолияти миллий ахлоқий кадриятлар асосида ташкил этилиши давлатнинг барқарор истикболини таъминлашга хизмат қилади.

Раҳбарнинг шахсий сифатлари сиёсат соҳаси тадқиқотчиларнинг доимий диққат марказида туради. Раҳбарнинг ахлоқий сифатлари унинг тавсифини шакллантиришда муҳим ҳисобланади. Раҳбар ахлоқий сифатларини ўрганиш ва унга қарши бўлган ғояларни жамиятда асослай олиш асосидагина бар்தараф этиш мумкин бўлади. Бу ҳолат эса ўз навбатида давлат раҳбарларининг ахлоқий сифатларини ҳар томонлама ўрганиш, ҳулқ-атворини кузатиб боришни талаб этади.

Бошқарувда адолат, тенглик ҳамда жамият неъматларини тўғри тақсимлаш, меҳнат ва интеллектуал салоҳиятларни табақалаштириш каби тамойилларга қаратилган қонунларнинг амалий натижаси сиёсий ахлоқни таъминловчи мезон бўлиб ҳисобланади. Яъни, адолат давлат тизимининг барча бўғинларида ўз ифодасини топиши раҳбар фаолиятининг ахлоқийлигини кафолатлайди. Бу борада Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А. Каримовнинг – “Биз шунчаки демократик давлат эмас, балки адолатпарвар демократик давлат қуришга интиляпмиз. Адолатга интилиш – халқимиз маънавий-руҳий дунёсига хос энг муҳим хусусият. Адолатпарварлик ғояси бутун иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимига сингиб кетиши, ижтимоий кўмаклашув механизмида ўз аксини топиши керак”²², деб жамият ва давлат ўртасидаги ахлоқий муносабатларнинг назарий моҳиятини очиб беради. Яъни, демократик жараёнларнинг ахлоқий асосларини ривожлантиришда, авваламбор инсон манфаатларини таъминлашга қаратилган ҳуқуқий асосларнинг қарор топтирилишига аҳамият берилади.

²² Каримов, И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Тошкент: Ўзбекистон, 1995. –Б. 250.

Адолат – ижтимоий-фалсафий, ахлоқий ва ҳуқуқий тушунча бўлиб, кишилар ижтимоий-сиёсий онгида катта роль ўйнайди. Муайян ижтимоий гуруҳлар ва айрим шахсларнинг тушунчаларини ўзида акс эттиради. Сиёсий хатти-ҳаракатлар, ҳуқуқ ва бурч меъёрлари, ахлоқий муносабатлар, меҳнат ва тақдирланиш, жиноят ва жазо, хизмат ва уни тан олиш, қадр-қимматни эътироф қилиш ва ҳоказоларга мазкур тушунча орқали баҳо берилади. Адолат тушунчаси муайян тарихий шарт-шароит ва ижтимоий-иқтисодий муносабатлар билан белгиланади. Адолатнинг ижтимоий-фалсафий жиҳати жамият аъзоларининг хилма-хил муносабатларидаги ўзаро тенглигини назарда тутаяди. Ахлоқий жиҳати инсонлараро муомалада бир хил муносабатда бўлишни, бир-бирининг иззат-нафсига тегмасликни, ахлоқ-одоб қоидаларига амал қилишни билдиради. Адолатнинг ҳуқуқий томони қонунларга риоя этишни, сиёсий томони эса давлатни адолат қоидалари асосида бошқаришни, фуқаролар гамини ейишни англатади. Ривожланган жамиятда адолат кишиларнинг демократик қонунлар асосида иш юритишини тақозо этади, унда ҳар бир одам ўз меҳнати, тадбиркорлиги, ақл-заковати туфайли топган мол-мулки ҳисобига яшайди. Давлат ўз фаолиятида фуқаролар томонидан адолат қоидалари ва қонунларга амал қилинишини назорат этади, жамият аъзоларининг мол-мулки дахлсизлиги ва қонун олдида тенглигини таъминлайди²³.

Бир пайтлар бобомиз Хусайн Воиз Кошифий адолатга шундай таъриф берган эканлар: “Адолатнинг маъноси халқнинг ҳуқуқий тенглигини таъминлашдир. Адл шундай зийнатдирки, у мамлакатга оройиш беради, бир қуёшки, унинг нури билан зулмат ёруғликка айланади.

Ҳадисда ёзилишича, бир соатлик адолат тарози палласи олтмиш мукаммал ҳаждан оғирроқ экан. Негаки, ҳажнинг натижаси, яъни фойдаси ҳожилардан ўзга кишига бўлмайди, адолат фойдасидан эса каттаю кичик манфаатдордир. Дин ва давлатнинг ривожи ва шавкати унинг баракатидан барқарор бўлади, мулку миллат асбоби унинг ёрдами билан тўғри бўлади. Адолатнинг савоби чегарасиздир ва ақл

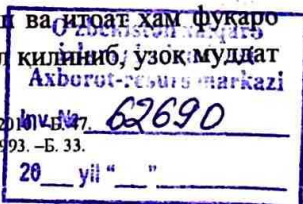
²³ Ўзбекистон миллий энциклопедияси. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси Давлат илмий нашриёти, 2009. –Б. 196.

киёсидан ташқаридир”²⁴. Дарҳақиқат, адолат – бу инсон учун ижтимоий эҳтиёж ва зарурат. У шу туйғу асосида муносабатлар мувозанатини таъминлайди, тартибга солади, тенглик, тинчлик, барқарорликни кафолатлайди, орттирган неъматларини тақсимлайди, ғамхўрлик, мурувват ва саховат кўрсатади, ўз шаънини ҳимоя қилади, хоҳиш-истакларини рўёбга чиқаради, эркинлик ва озодликдан манфаатдор бўлиб яшайди. Адолат – бу ҳақиқатнинг ифодаси. Адолат – бу ҳақиқат тимсоли, ахлоқий туйғуларимиз ифодаси. Бу туйғу бизнинг фикр ва фаолиятимизни белгилайди, мақсадларимизни равшан қилади, орзуларимиз сари етаклайди. Адолат инсоннинг маънавий олами, унинг мавжудлиги билан боғлиқ ходиса.

Жамиятда фуқароларнинг ижтимоий муносабатлари адолат ва адолатсизлик тўғрисидаги тушунча ҳамда тасаввурларини ифода этади. Аммо энг муҳим масала адолат субъекти қонунлар, институтлар ва ижтимоий тизим фаолиятида қандай механизмлар асосида, қандай ҳуқуқий ҳамда маънавий мезонлар билан белгиланишидадир. Шу жиҳатдан олиб қаралганда, конституция асосида жамиятнинг сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-маънавий қурилиши хал қилувчи аҳамият касб этади. Эркин фикр, эркин эътиқод, ҳақ-ҳуқуқ, эркин бозор, хусусий мулкнинг қонун билан ҳимоя қилиниши ижтимоий институтларнинг ўзагини ташкил қилади. Уларнинг барчаси муайян бир тизимда турли манфаатлар ҳамда қарашларга эга бўлган фуқароларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари тақсимотини амалга оширади, ҳаётий истикболларига ўз таъсирини ўтказади. Фуқаролар мазкур институтлар орқали жамиятда ижтимоий мавқеларини топади, мустаҳкамлайди ва кафолатлайди. Бу борада Форобийнинг фалсафий қарашлари мазкур муаммолар моҳиятини очишга хизмат қилади. Жумладан, у шундай дейди: “Яхши бошқарув яхши қонунларга боғлиқ, ёмон бошқарув – ёмон қонунларга боғлиқ, етук бошқарув – етук қонунларга боғлиқ”²⁵. Агар қонунлаштириш эркинлик билан ихтиёрий амалга оширилса, у ҳолда бўйсуниб, вақилоат ҳам фуқаро қилиниб, ўзюк-муддат

²⁴ Хусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон, - 2009. –Б. 62690

²⁵ Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шахри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993. –Б. 33.



давом этади²⁶. Дарҳақиқат, давлат ва жамият муносабатлари фуқароларнинг бурч ва садоқат туйғулари орқали мустаҳкамланади ҳамда ягона мақсадга хизмат қилади. Бурч ўзаро мажбуриятлар тизимини яратиб, белгиланган қонунларга, меъёрий ҳужжатларга, тартиб-интизомга фуқароларнинг ихтиёрий итоатига олиб келади.

Бундай юксалиш инсоннинг жамиятда адолатли давлатчилик асосларини яратишга бўлган эҳтиёжини вужудга келтиради. Давлат инсоннинг адолат туйғуларини амалда рўёбга чиқарувчи, таъминлаб берувчи, кафолатловчи восита сифатида намоён бўлади. Давлат инсонни ижтимоийлик даражасига олиб чиқади, қавм, уруғ, қабила, миллат, халқ эҳтиёжи ва манфаатларини уйғунлаштиради, муросою мадора доирасида кишилик жамиятининг мавжудлигини таъминлайди. Натийжада инсоннинг адолат туйғуси индивидуал ҳолатдан ижтимоий даражага кўтарилади ва давлат бошқарувининг моҳият-мазмунини белгилайди.

Форобийнинг фикрига кўра, ҳокимлар доно устоз, ғамхўр мураббий бўлган оила бошлиғига ўхшашлари лозим. Форобий ахлоқий хислатларга ғоят катта аҳамият беради. Ҳоким Форобий айтганидек, жуда ақл-заковатли бўлиши, ҳақиқатни ва ҳақиқат учун курашувчиларни севиши, ёлғон ва ёлғонга олиб келадиган шарт-шароитларни аниқлаши билан йўқотиши лозим, яъни “табиатан адолатни ва адолат учун курашувчиларни ҳурматлаш, адолатсизлик ва зулмни ҳамда яна шуларга сабаб бўлувчи кишиларни ёмон кўриш; одил бўлиши, қайсарлик қилмаслиги, адолат хусусида ўз бошимчалик ва инжиқлик қилмаслиги, ҳар қандай адолатсизлик ва тубанлик олдида тамомила собитлик ила иш тутиши; ўзи зарур деб топган нарсани рўёбга чиқаришда қатъият кўрсатиши ва айни чоқда жасур, мард бўлиши, кўрқув ва журъатсизлик нима эканлигини билмаслиги лозим”²⁷. Ана шундай доно ҳокимнинг бўлмаслигини Форобий давлат учун жуда катта фалокат деб билар эди.

Ш.Тўраевнинг ижтимоий адолат тушунчасига берган таърифлари фикримизни тўлдирди. Жумладан, ижтимоий адолат туйғуси умумийлик хусусияти билан ҳар бир кишининг манфаатига мос тушадиган қоидалар мажмуидир ва бунинг воситасида ҳар бир

²⁶ Форобий Абу Наер. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993. Б. 31.

²⁷ Форобий Абу Наер. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993.

киши давлат билан муносабатга киришади. Демак, ижтимоий адолат фуқаролар ва давлат ўртасидаги алоқа воситасидир²⁸. Ижтимоий адолат, ҳокимият фаолиятини, қонунларда инсонпарварликни, маънавий ҳаётда ахлоқийликни ифода қилиши билан сиёсий манфаатлар мувозанатини таъминловчи муҳим омил сифатида намоён бўлади. У реал воқеликка таъсир кўрсатади, йўналтиради, мажбурлайди, рағбатлантиради. Давлат органлари, барча ишлаб чиқариш муносабатлари, иқтисод, молия, сиёсат ва ҳуқуқий асосларни жамият манфаатларига муносиб тарзда уйғунлаштиришга, тартибга солишга хизмат қилади. Демак, ижтимоий адолат давлат ва жамият ҳаёти мувозанатини таъминловчи, истиқбол ривожини белгиловчи, фуқаролар эркинлигини рўёбга чиқарувчи асосий мезон. Ижтимоий адолат жамиятда турли қараш ва маслақдаги интилишлардан фарқли ўлароқ фуқароларнинг ўзаро ҳамкорлигини мустаҳкамлайди.

Ижтимоий адолат тамойиллари томонларнинг ўзаро битимлари ва шартномалари асосида амалга оширилади. Адолатли жамият ўзини-ўзи қўллаб-қувватлаш энергиясига эга бўлади. Бундай манба жамият аъзоларида адолат туйғуларини уйғотиш билан белгиланган тартиботларга ҳамоҳанг ҳаракат жавобини қайтариши орқали таъминланади. Агар жамиятнинг устқурмаси адолат тамойиллари асосида қурилса, унинг фаолияти адолатга бўйсунди ва бундай шаффоф оқим улкан тўлқин сифатида жамиятнинг барча ҳаётини камраб олади.

А.Холбековнинг фикрига кўра, ижтимоий адолат – шахснинг жамиятга етказадиган ижобий ҳиссалари (меҳнати, хизмати), шунингдек, салбий таъсири (жиноят, зарар) ва жамиятдан оладиган рағбатлантирувчи-жазоловчи омилларнинг (жазолар, жарималар) ўзаро мувофиқлиги меъеридир. Ижтимоий адолат жамиятда мумкин қадар кўпроқ одамларга ривожланишнинг фундаментал манбаларини – моддий неъматлар, тиббиёт хизмати, уй-жой, таълим, маданий неъматларни етказиб бериш орқали ижтимоий-сиёсий барқарорликни таъминловчи демократик қадриятдир²⁹. Аммо демократик

²⁸ Тўраев Ш. Демократик жамият ва ижтимоий адолат. –Тошкент: Академия, 2012. –Б. 86.

²⁹ Холбеков А., Матибоев Т. Ижтимоий адолат ва демократия: барқарор тараққиёт йўлида. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2004. –Б. 32.

кадриятларни фақат қонун кучи билан адолат тамойилларига бўйсундириб бўладими? Тўғри, назарий жиҳатдан қонун адолат мезони, қонунга риоя этиш адолатлилик, адолатсизликни чегаралайди. Амалиётда, бизнингча, қонун ва адолат ўртасида айрим зиддиятлар мавжуд. Жумладан, адолат бу ахлоқий тушунча, қонун эса, сиёсий ҳокимият манфаатига бўйсунеди. Зиддиятлар шундан иборатки, жамиятнинг маънавий заифлик ҳолатларида фуқаролар адолатдан қонунийликни эмас, ўз манфаатларини ахтарадилар. Тор ва шахсий манфаатлар эса, қонунни бузиш ёки айланиб ўтиш эвазига қондирилади. Бошқача қилиб айтганда, турли манфаатлар даражаси адолатга асосланмагач яқка тартибда, кимки моддий имкониятларга эга бўлса, у неъматларга эришади. Адолат туйғуси шаклланмаган жамиятда қонунлар билан жамият фаолиятини ташкил этиш, фуқароларни маълум мақсадлар сари сафарбар қилиш оғир кечади. Бундай ҳолларда ҳокимият адолатни (тенгликни) бузиш эвазига жамият тартиботларини таъминлашга мажбур бўлади. Бу ўз ўрнида, ҳуқуқий муносабатларнинг издан чиқишига, фуқароларнинг ҳам шу тартибдаги низомсиз ҳаёт тарзига олиб келади.

Шубҳасиз, миллий давлатчилик бошқарувини замонавий мамлакатлар қаторида шакллантириш, республикада амалга оширилаётган ислохотларга мос тарзда ташкил этиш борасида сезиларли натижаларга эришилди, шунга хос мутахассислар ҳам тайёрланмоқда. Шу эҳтиёжларга жавоб бера оладиган назарий ва амалий воситаларни такомиллаштириш ҳамда кундалик турмушда амалий тамойилларини жорий этишни талаб қилади.

Шундай экан, мавзумизнинг ҳулосаси сифатида шуни таъкидлаш лозимки, демократик кадриятларни ўзида мужассамлаштирган ахлоқ, раҳбар маънавияти ва ахлоқи, адолат, тенглик, масъулият, интизом, фуқаролик позицияси, ватанпарварлик, садоқат, миллий ва умуминсоний кадриятларни англаш ва ижтимоий турмушда унинг амалий ифодасини қарор топтириш, яъни, эркин ва тенг яшашга бўлган интилиш, бошқаларнинг ҳам эркинликка бўлган интилишини ҳурмат қилиш, меҳнат интизомига риоя этиш, қонунларга амал қилиш рағбати, шахсий манфаатларни умумий манфаатлар билан уйғунлаштиришга эришиш, мамлакат, эл-юрт тақдирига масъул бўлиш, миллий манфаатларни устун билиш каби

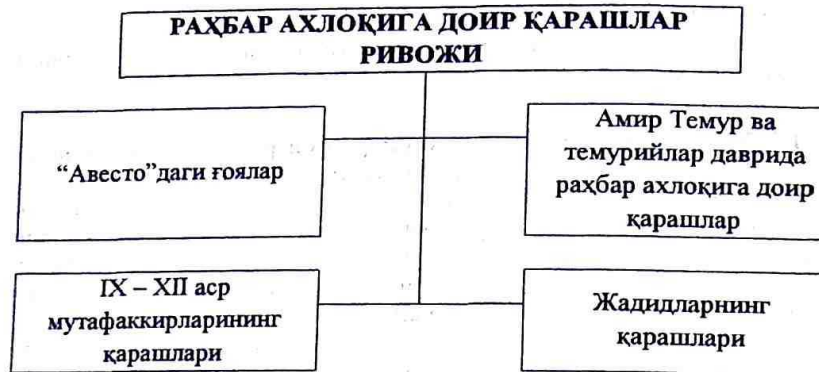
ғояларнинг жамият ва давлат миқёсида маълум ижтимоий нормалар орқали ташкил этилиши, йўналтирилиши, бошқарилишига эришишимиз лозим.

1.2. Марказий Осиё мутафаккирларининг раҳбар ахлоқига доир қарашлари

Марказий Осиё қадимдан илм-фан ривожланган ва юксак чўкқиларга эришган ҳудуд ҳисобланган. Мазкур ривожланиш асосида миллий давлатчилик тарихида раҳбар ахлоқи мезонлари, жамият бошқарувининг ноёб тарихий, адабий манбалари яратилган. Мазкур кадриятлар миллий давлатчилигимизнинг пойдевори бўлиб, уни ўрганиш, татбиқ этиш, замонавий давлатчилик талаблари билан уйғунлаштириш миллатимизнинг ўзига хос анъаналарини ривожлантириш имкониятларини янада кенгайтиришга хизмат қилади.

“Ҳозир Ўзбекистон деб аталувчи ҳудуд, яъни бизнинг Ватанимиз нафақат Шарқ, балки умумжаҳон цивилизацияси бешикларидан бири бўлганини бутун жаҳон тан олмақда. Бу қадимий ва табарруқ тупроқдан буюк алломалар, фозилу фузалолар, олим уламолар, сиёсатчилар, саркардалар етишиб чиққан. Диний ва дунёвий илмларнинг асослари мана шу заминда яратилган, сайқал топган”³⁰, деб таъкидлаган эди Биринчи Президентимиз И.А.Каримов. Дарҳақиқат, Мовароуннаҳрда пайдо бўлган улкан маданий мерос инсоният тарихи ибтидосида энг дастлабки ҳамда қадимий маданият сифатида давлатчилик ташкил топишининг ахлоқий асосларини яратишга хизмат қилган. Айни пайтда, мустақиллигимиз шарофати билан миллий-маънавий меросимизни ўрганиш имконияти халқнинг тарихий хотирасини тиклашда, давлатчилик маданиятимизни ўзлаштирган сари руҳан ва маънан соғлом ҳамда бақувват бўлишда, олдимизда турган мақсадларимизни амалга оширишда фаол бўлишимизга хизмат қилмоқда. Зеро, миллат руҳияти кучли бўлсагина, давлат тараққиёти ва истиқболи порлоқ бўлади. Шундан келиб чиқиб, қуйида Мовароуннаҳр ҳудудидаги ахлоқий кадриятларга доир таълимотларнинг ривожланиш босқичларининг ифодасини берганмиз.

³⁰ Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамиз. 7- жилд. –Тошкент: Ўзбекистон, 1999. –Б. 132.



Мазкур жадвалдан раҳбар ахлоқиға доир қарашлар ривож тарихий даврлар нуқтаи назаридан олиб қаралганда такомиллашиб борганлигини кўришимиз мумкин. Демак, раҳбар ахлоқи масаласи ҳеч бир даврда ўз аҳамиятини йўқотмаган.

Миллий руҳиятимизнинг маънавий ва ахлоқий манбаси бўлиб келаётган куч – “Авесто”дир. Мазкур бебаҳо маънавий меросимизни аждодларимиз томонидан яратилган илк давлатчилик тўғрисидаги ижтимоий қарашлар йиғиндиси, дейиш мумкин. “Авесто”да илгари сурилган ғоялар, бугун миллий ғоямизнинг бош йўналиши – адолатпарвар, демократик жамият барпо этиш вазифалари билан ҳамоҳанг эканлигини кузатамиз.

Мазкур тарихий асарда, аввало, инсоннинг ахлоқий комиллиги, маърифий етуклиги, руҳий соғломлиги масалалари устувор вазифалар қаториға қўйилади. Жумладан, каттаға ҳурмат ва кичикка иззат, сабр-бардош, ҳалоллик, меҳр-оқибат ва бошқа бир қатор қарашлар ахлоқий қадриятлар белгиланган. “Авесто” ўша замонда яшаган одамлар ўртасидаги муносабатларни тартибға солишда ахлоққа бўлган эҳтиёж ва зарурият натижасида юзаға келган манба бўлиб ҳисобланади, дейиш мумкин.

Мазкур асарда давлат ва уни идора этувчи ҳокимларнинг ахлоқи масаласи устувор қўйилади. Масалан, С.Отамуродов: “Авесто”нинг Ясна китобидан “Яхшилик таълимини ва садоқатни амалға ошириб... яхши ҳокимлар ҳукм юритаверсинлар. Одамларға

ва уларнинг авлодларига бахт-саодат келтирадиган адолатли қонунларни амалға оширсинлар...”³¹ деган фикрларини келтиради. “Авесто”нинг “Вандидод” бўлимида мужассамлашган давлат ва жамиятни бошқариш тартиботи, жиноятни жазолаш, яхшиликка мукофот бериш каби қоидаларни давлат ҳокимиятиға ёки жамоа бошқарувиға тайинланадиган номзодларнинг ёддан билиши талаб этилганлиги³² масаланинг моҳиятини ёритади. Т.Алимардонов эса “адолатли қонунлар ва яхши ҳокимлар тўғрисида илгари сурилган ғояларға таяниб айтиш мумкинки, “Авесто”да умуминсоний қадриятлар билан боглиқ бўлган ахлоқий қарашларнинг илк назарий кўринишлари ўз ифодасини топган”³³ деб таъкидлайди. Ф.Равшанов эса “Авесто”да раҳбарлик ва мансабларнинг ворисийлиги масалаларини таҳлил қилиб, шундай дейди: “Авесто”да раҳбарликка қўйилган бош талаблар қуйидагича намоён бўлади: жамиятнинг тўртта тонфаси(ҳарбийлар, деҳқон-хунармандлар, чорвадорлар, диндорлар)дан бириға мансублик ва улар орасида обрў-эътибор қозонганлик; шахс характерида “Авесто”даги илоҳий тўрт унсурнинг мавжудлиги ва шахснинг уларни жиловлай олишиға эътибор қаратади³⁴.

“Авесто”ни тадқиқ этган олимларимиз фикрларини умумлаштирганимизда шу нарса маълум бўладики, Марказий Осиёда давлатчилик шаклланишининг илк босқичларида давлатни идора этишда раҳбар ахлоқи эзгу фикр, эзгу сўз, эзгу амал тамойилларига асосланиши лозим, деб ҳисоблаймиз.

Илк Шарқ уйғониш даврининг буюк мутафаккирларидан бири Абу Наср Форобий ўзининг “Фозил одамлар шаҳри” асарида кишилик жамиятнинг вужудға келиши ва ривожланишининг табиий сабабларини, адолат ва ахлоқ шаклланишининг узвий қонуниятларини, инсон ва жамиятнинг ўзаро муносабатларини, айни пайтда, жамоаларнинг ижобий ва салбий хусусиятларининг таснифларини яратади. Бу билан аллома давлат бошқарувининг мунтазам ва изчил тизимини шакллантиради. Жамиятнинг

³¹ Қаранг: Отамуродов С. «Авесто» миллий ғоямиз манбаи // Жамият ва бошқарув. 2002, № 2. сон. –Б. 36.

³² Қаранг: Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик / Аскар Маҳмад таржимаси. –Тошкент, Шарқ, 2001. –Б. 106-165.

³³ Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. Т.: Фан, 2005. –Б. 36.

³⁴ Ф.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Тошкент, ЎзР Президенти ҳузуридаги ДЖКА. 2009. –Б. 88.

ривожланиб боришини фозил раҳбарларнинг ахлоқий фазилатлари билан боғлайди.

Форобий жамиятнинг келиб чиқиши устида мулоҳаза юритар экан, ҳар қандай зўравонлик таълимотини инкор этади, табиий эҳтиёжлар ҳақидаги гоёларни илгари суради. Табиий эҳтиёж кишиларнинг бир-бирлари билан бирлашишига, жамоа сифатида бирлашишига, ўзаро ҳамкорликка олиб келади. У давлатга ўз аҳолисини бахт-саодатга етакловчи восита сифатида қарайди ва бундай воситанинг инсон, жамоа эҳтиёжи билан боғлиқ маънавий омилларини очиб беради.

Шу тариқа олим бугун бизнинг тасаввуримиздаги адолатли давлат шакллари ва унда бошқарувнинг сиёсий-ахлоқий тамойилларини яратишга эришади. Масалан, фозиллар шахрининг (давлат назарда тутилган) таркиб топиши ва унда қандай ахлоқий сифатдаги шахснинг раҳбар бўлиши таснифлари бугунги демократик жамият қурилишининг бевосита назарий талаблари билан уйғун келади. Бу борада Форобий “Уларнинг ўзларидан сайланган раҳбар ёки бошлиқлар ҳокими мутлоқ бўлмайди. Улар одамлар ичидан кўтарилган, синалган энг олижаноб, раҳбарликка лойиқ кишилар бўладилар. Шунинг учун бундай раҳбарлар ўз сайловчиларини тўла озодлиқка чиқарадилар, уларни ташқи душмандан муҳофаза қиладилар”³⁵, деб давлат бошқарувида демократик тамойилларни таъминлаш билан боғлиқ ахлоқий қадриятларни тизимлаштиради.

Ф.Равшанов аллома Форобийнинг адолатли бошқарув ва раҳбар ахлоқи талабларини тизимли шакллантиришга доир бир қатор мулоҳазаларини қайд этади. Унга кўра ахлоқ раҳбар фаолиятининг ажралмас қисми бўлиб, бошқарув ахлоқининг тизимли шаклланиши ва қонуний тартибга айланишида инсоннинг қуйидаги жадвалда кўрсатилган фазилатлари³⁶ муҳим рол ўйнайди деб таъкидлайди:

РАҲБАРНИНГ АХЛОҚИЙ ФАЗИЛАТЛАРИ

ТАБИИЙ ФАЗИЛАТЛАР

Тўрт мучаси соғ-саломат бўлиши лозим

Табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши зарур

Англаган, кўрган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўлатқис сақлаб қолиши зарур

Зехни ўткир бўлиб, ҳар қандай нарсанинг нимани англатишини сезиши зарур

Фикрини аниқ тушунтира олиши зарур

Таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши зарур

Нафсини жиловлай олиши зарур

Ҳақиқатгўй одамларни

ҲОСИЛ ҚИЛИНАДИГАН ФАЗИЛАТЛАР

Донишмандликка (яъни илм олишга) интилиш

Аввалги раҳбарлар ўрнатган қонунлар ва тартибларни хотирада сақлаши ва уларга амал қилиши керак

Агар қонун қолмаган бўлса, бундай қонунни ўйлаб топиши керак

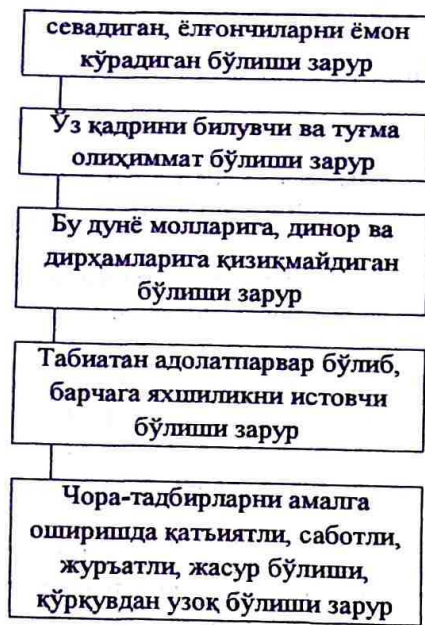
Ҳақиқий аҳволни тез пайқаш ва воқеаларни олдиндан кўра билиши лозим

Аввалги раҳбарлар амалга оширган ишларга ҳурмат билан қараш зарур

Жисмоний бақувват бўлиши керак

³⁵ Форобий Абу Наสร. Фозил одамлар шахри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993. –Б. 190.

³⁶ Равшанов Ф.Р. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Тошкент: Академия, 2007. –Б. 70-73.



Таҳлиллар шуни кўрсатадики, фозиллар шахри ҳокими ҳам жисмоний, ҳам маънавий жиҳатдан мукамал, қобилиятли, ҳар томонлама етук бўлиши билан бир қаторда доно ҳам бўлиши зарур. “Доно бўлмаса, фозиллар шахри яхши ҳокимсиз қолади, бундай шаҳар ҳалокатга юз тутади, фуқаролари эса жабр-зулмга мубтало бўлади”³⁷, дейди Форобий.

Раҳбар ва бошқарувга дахлдор ахлоқий масалалар Юсуф Хос Ҳожиб ижодида ҳам асосий ўрин тутган. “Қутадғу билиг” ижтимоий-фалсафий асар бўлиб, дoston муаллифи ўз замонасининг илмини мукамал ўрганган етук маърифатли шахслардан бўлган. У юнон фалсафасини чуқур билиб, давлат бошқарувида ахлоқий қарашларни асарида кенг ифодалаган. “Қутадғу билиг” давлатни бошқариш амаллари, қондаларнинг жамиятда тутган ўрни тўғрисидаги фикрларни мужассам этган дастур, деб ҳисоблаш мумкин³⁸.

³⁷ Форобий Абу Наsr. Фозил одамлар шахри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993. –Б. 190.

³⁸ Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. –Тошкент: Фан, 1971. –Б. 327.

Юсуф Хос Ҳожибнинг ахлоқий қарашлари унинг сиёсий ва ижтимоий қарашлари билан чамбарчас боғланиб кетган. Унинг фикрича, ҳокимларнинг ва уларга тобе кишиларнинг ҳар томонлама ахлоқий комил бўлиши давлатнинг сиёсий жиҳатдан мустаҳкамланишига, обрў-эътиборининг ошишига олиб келади³⁹. У давлат бошқаруви ва раҳбар хизматини ташкил этиш турларини ҳамда шу даражаларга мувофиқ сифатларини таснифлайди. Жумладан, “Шоҳликка даъвогарлар онадан ажиб бир истеъдод билан туғилдилар ва улар дарҳол яхши-ёмонни ажратиш фазилатига эга бўладилар. Бундайларга Худо идрок, фаросат ва юмшок бир кўнгил ато этади, қолаверса яхши иш юритиш уқуви билан ҳам сийлайди”⁴⁰ деб барча ишларда тажрибали, ёмонликни дарҳол сезувчи, оқиллик бобида ибратли, заковатли, маърифатга ташна, кичикларга таянувчи, адолатпарвар, садоқат каби фазилатларнинг соҳиби бўлиши шартлигини таъкидлайди. Шунингдек, бошқарув тизимида бошқарув ахлоқи анъаналарининг сақланиб қолиши учун аввало раҳбар кадрларни тайинлаш ва фаолиятини бошқаришда унинг қуйидаги бир қатор хусусиятларига эътибор қаратиш лозим: ижтимоий асл зотли, жисмоний соғлом ва кучли, ҳарбий савияли, ташаббускор (шижоатли, абжир), сахий, хушфееъ, хушёр-эҳтиёткор, турли касб-хунарлар билимдони, илмпарвар, соф-покиза, уддабурон (топқир, лаёқатли), режалаштириш қобилиятига эга, моддий таъминланган (кўзи тўқ), ҳимматли, бағрикенг, андишали, юмшок, қаттиққўл, янглишмайдиган, зийрак, тадбиркор, оғир-вазмин, эътиқодли, орномусли, бир сўзли, вафодор, ҳалол, ростгўй, жасур, парҳезкор, камтар, сиёсатли, ёмонликка шафқатсиз; сир сақлай оладиган, кўнимли, зийрак, тадбирли, ишончли, келажакни кўра оладиган, фармон ва буйруқларни пухта тузиш ва назорат қилиш, юксак савияли, юмшок табиатли, фуқароларга ёқимли, тили ва дили бир, ишбилармон, одамларни фарқлай оладиган, комил, иймонли, раҳм-шафқатли, садоқатли, ҳисоб-китоб ва бир неча тилларни, ёзувларни пухта билиши лозим. Бу борада мазкур асарни чуқур тадқиқ қилган Ф.Равшанов раҳбарнинг бошқарув тизимига нисбатан қуйидаги бурчлари юзага келишини таъкидлайди:

³⁹ Қаранг: Ўзбекистонда ижтимоий-фалсафий фикрлар тарихидан. –Тошкент: Ўзбекистон, 1995. –Б. 93.

⁴⁰ Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. –Тошкент: Фан, 1971. –Б. 329.

1. Раҳбарлик лавозимларида фаолият олиб бораётганларнинг иқтисодий таъминланган бўлиши лозим;

2. Фаолият доирасига кўра қулай шарт-шароит, иш жиҳозлари ва хизмат машиналарига эга бўлиши лозим;

3. Ҳар бир раҳбар фаолияти давомида кўрсатган жонбозлигига қараб ҳам моддий, ҳам маънавий рағбатлантириб борилиши керак;

4. Хизматчи иш юзасидан сафарда бўлса ёки иш туфайли бирор фалокатга йўлиқса, унинг бутун оила аъзоларининг иқтисодий таъминоти ва муҳофазаси назоратга олинishi лозим⁴¹ ва ҳоказо.

Дарҳақиқат, бугунги кунда ислохотларнинг самарадорлиги ва адолатли бошқарувни ташкил этишда мазкур тамойилларга эътибор қаратишни муҳим деб ҳисоблаймиз. Зеро, раҳбарлар фаолияти кафолатланган бўлиши ва бу борада мазкур тамойилларни амалга оширишнинг механизмларини жорий этиш лозим.

Давлат бошқаруви, унинг мукамал тизимини яратиш борасида улкан илмий мерос қолдирган ўрта асрлар мутафаккири Низомулмулкнинг “Сиёсатнома” асари муҳим манба ҳисобланади. У амалдорларни ахлоқий фазилатларига қараб танлаш, адолат ва инсофни оёқ ости қиладиган кишиларни давлат ишларига аралаштирмаслик, қолаверса, бир кишига барча ваколатларни беришнинг салбий оқибатлари, давлат амалларини топширишда назорат қилиш чораларини кўриб бориш ҳамда уларнинг итоат ҳамда ижро сифатлари билан давлат истиқболини ва бунда бошқарувнинг бир маромдаги фаолияти таъминланиши тўғрисидаги фикрларини ривожлантиради. Жумладан, раҳбарнинг ахлоқий сифатлари ичида адолат муҳим ўрин тутишини айтиб ўтади.

Шунингдек, Низомулмулкнинг бошқарувга оид “кўпчилик бўлиб қабул қилинган тadbир энг савобли бўлади ва шундай йўл тутиш керак”⁴², деган қарашлари ажодларимизнинг давлат қурилишининг адолатли тартиботларига нечоғли даражада аҳамият қаратганлигидан далолат беради.

Амир Темур асос солган улкан ва қудратли давлатнинг пайдо бўлиши ва унда турли халқларни бирлаштирган ҳамда ягона мақсад сари сафарбар этган ғоя бу – адолат ва ахлоқ билан йўғрилган

миллий мероснинг тантанаси эди. Ушбу фикрнинг моҳиятига кенгрок қарайдиган бўлсак, Амур Темурнинг “Миллатнинг дардларига дармон бўлмоқ вазифангиздир. Фуқароларни кўринг, йўқсилларни бойлар зулмига ташламанг. Адолат ва озодлик – дастурингиз, раҳбарингиз бўлсин”,⁴³ деган ғояси қанчалик даражада муҳимлигига иқрор бўламиз.

Амир Темурнинг адолатпешалик фазилати унинг атрофида инсофли, диёнатли, адолатпарвар, иродали, шижоатли, ботир, мард инсонларнинг жамланишига олиб келган. Бу эса, Амир Темур давлатининг янада мустақамланишида муҳим омил бўлиб хизмат қилган. Маърифатли одамларнинг салтанат бошқарувида иштироки давлат сиёсатининг бевосита қуйи бўғинигача тизимий хусусиятларини шакллантиришга, натижада давлат сиёсати ва ижтимоий жараёнлар бутун жамиятнинг иродасига, сўнгра, амалий фаолиятига айланишига олиб келганлигини кузатамиз.

Жумладан, Амир Темур шундай дейди: “Амр қилдимки, қачонки асл сипоҳийлардан иш кўрган, жангу жадал билан суяги қотган ўн киши йиғилса, булардан қайси бирининг шижоати, ботирлиги ортиқроқ бўлса, қолган тўққизтасининг розилиги ва маъқуллаши билан, уни ўзларига бошчи сайлаб, отини ўнбоши деб атасинлар”⁴⁴. Ушбу тadbирнинг моҳиятига кенгрок қарайдиган бўлсак, юқорида таъкидланган бошқарувнинг бир қанча мувофиқлаштирувчи элементларини кузатиш мумкин. Масалан, асл сипоҳ жангда иш кўрсатган, ботирлиги билан алоҳида ажралиб турганига нисбат берилган ва фақат шундай сифатга эга бўлган шахсгина ўнбоши бўлиши мумкинлигига ишора қилинган. Эътиборли ва ибратли томони шундаки, бундай тартиб то амир лавозимигача демократик тартиботлар асосида амалга оширилган. Зўрлардан зўри танланган ҳамда улар тўғрисидаги маълумотлар Амир Темур тасдиғига юборилган. Демак, хулоса чиқариш мумкинки, давлатнинг энг юқори, то амир ул-умарогача бўлган лавозим номзодлари сайлов асосида танланган. Энг муҳими, танланган ва сайланган асл сипоҳийларнинг маоши улар кўрсатган жасорат даражасига кўра дифференциал тартибда шакллантирилган.

⁴¹Қаранг: Равшанов Ф.Р. Миллий раҳбаршўнослик: тарих ва тажриба. –Тошкент: Академия, 2007. –Б. 73-98.

⁴² Низомулмулк. Сиёсатнома. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2008. –Б. 75.

⁴³ Амир Темур ўғиллари. –Тошкент: Наврўз, 1992. –Б. 61.

⁴⁴ Темур тузуқлари. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1996. –Б. 88.

Яъни, жасоратли бўлиш нафақат маънавий юксаклик билан, балки моддий қиймат билан мустаҳкамланган.

Амир Темур буюк давлат арбоби сифатида ўз сиёсатида ҳалол меҳнат ва фидойилик асосида мартаба ва мавқега эга бўлиш раъбатини шакллантирган. Амалда бундай ёндашув ўз самарасини берган. Жумладан, у: “Кимнинг ақли ва шижоатини синов тарозусида тортиб кўриб, бошқаларниқидан ортиқроқлигини билсам, уни тарбиямга олиб, амирлик даражасига кўтарар эдим. Сўнгра, кўрсатган хизматларига яраша мартабасини ошириб борардим” дейди⁴⁵.

Мирзо Улуғбек ҳам “Тўрт улус тарихи” асарида туркий халқларнинг XV асргача бўлган даврларда давлат ҳукмдорлари ва мансабдорлари фаолиятида муҳим аҳамият касб этган раҳбарлик ахлоқи таркибий хусусиятларини таърифлаб ўтган. Масалан, Туркхонни раҳбарликка олиб келган хусусиятлар сифатида қуйидагиларни қайд этади: бош фарзанд; халқни бошқаришнинг янги расм-русумларини кашф қилган; ақлли ва одоб-ахлоқли; ҳунарманд; кўчиб юриб яшовчи аҳолига яхши ва беҳатар жой танлай оладиган нафис таъбли; хайру эҳсонпарвар; марказлашган бошқарувни ўйлаб топган одам; раҳбарликни тақсимловчи; тинчлик ва фаровонлик йўлида янги тадбирлар ишлаб чиқишда ташаббускор; отаси русуми ва қондаларига кучли риоя қилган ва ривожлантирган; халқни гуруҳларга бўлиб бошқаришни жорий қилган; маслаҳатлашиб бошқариш асосида бошқарув девонини жорий қилган; Темучиннинг эса отаси вафотидан сўнг сочилиб кетган қавмини бирлаштиришга интилиш; қавмлараро низоларга чек қўйишга интилиш, кенгашиб иш тутиш, ҳар ишда ҳамкорлик, дўстга вафодорлик; ишбилармонлик; теран фикрлаш; улуғворлик; уddaбуронлик; чидамлилик; меҳнатсеварлик; иқтисодий, сиёсий, ҳарбий, давлат бошқаруви ва назорат ишларида билимдонлик; эҳтиёткорлик, ҳушёрлик; ботирлик, фидойилик, ғайратлилик; ишонтира олиш қобилияти; олиҳимматлик, кадрлаш, мардлик, талабчанлик, шафқатсизлик, маккорлик; кашфиётчилик, мутафаккирлик; қонунтузарлик; одам танлай билиш каби хусусиятларини раҳбарликка танланишининг асослари сифатида

⁴⁵ Ўша манба. –Б. 83.

таърифлайди⁴⁶. Шунингдек, мавзу ва шу даврга доир ана шундай маълумотларни Абулғози Баҳодирхоннинг “Шажараи турк” асарида ҳам кўплаб учратиш мумкин⁴⁷. Бу маълумотлар раҳбар ахлоқи тизими талаблари, асосан, билимлилик ва ақллилик; куч-қудрат ва мулкдорлик, аҳоли ўртасидаги обрў-эътибор; дин қонун ва қондаларини яхши билиш; ворисийлик хусусиятлари билан боғланганлигини кўрсатади.

Алишер Навоийнинг асарлари жамият бошқарувининг ахлоқий негизларига боғлиқ бўлган улкан илмий-маърифий меросга асос солганлиги билан аҳамиятлидир. Масалан, Алишер Навоий “Садди Искандарий” достонида ўз идеалидаги ҳукмдор образини яратар экан, раҳбар шахс учун шарт бўлган қатор хусусиятларни тавсифлаб келтиради⁴⁸. “Ҳайратул-аброр” асарида ҳукмдор ва раҳбарларга хос бир қанча хусусиятларни танқид остига олса⁴⁹, “Маҳбуб ул-қулуб” асарида подшолар, беклар, ноиблар, вазирлар, садр(мансабдор)лар, ҳарбийлар, шайхулислом, қози, фақиҳлар тўғрисидаги тавсифий-танқидий мулоҳазаларини баён қилади⁵⁰. Мутафаккир “Тарихи мулуки аҷам” асарида тарихда яшаб ўтган ҳукмдорлар, давлат арбобларининг ижтимоий фаолиятларидаги ижобий ёки салбий сифатлари, иш юритиш услублари ва шахсий раҳбарлик фазилатлари, эзгу ёки ёвуз ишларини таҳлил этса⁵¹, “Муншаот”да ўз бошидан кечирган ва ўз тажрибасида бевосита кўрган ишлари мисолида ахлоққа оид қатор мулоҳазаларини баён этган⁵². Ёки Зайниддин Восифийнинг хабар беришича вазир Алишер Навоий мансабдор шахсларни танлашда уларнинг ахлоқига жуда катта эътибор берган. Восифий Навоий томонидан танланган Шайх Бахлул, Соҳибдоро, Ҳофиз Ғиёсиддин Деҳдор каби бир қатор шахсларнинг танланиш жараёнлари ҳақида ёзиб қолдирган⁵³.

⁴⁶ Қаранг: Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. –Тошкент: Чўлпон, 1994. –Б. 36-39, 83-203.

⁴⁷ Қаранг: Абулғазий. Шажараи турк. –Тошкент: Чўлпон, 1992. –Б. 192.

⁴⁸ Қаранг: Алишер Навоий. Садди Искандарий. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1991. –Б. 832.

⁴⁹ Қаранг: Алишер Навоий. Ҳайратул-аброр. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1989. –Б. 352.

⁵⁰ Қаранг: Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1983. –Б. 112.

⁵¹ Қаранг: Алишер Навоий. Тарихи мулуки Аҷам. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1957. 14-жилд. –Б. 183-238.

⁵² Қаранг: Алишер Навоий. Муншаот. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1966. 13-жилд. –Б. 85-156.

⁵³ Зайниддин Маҳмуд Восифий. Бадоеъул вақоъ (Нодир воқеалар). –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1979. –Б. 91-94, 111-113.

Алишер Навоийнинг сиёсий қарашлари “Хамса”, “Маҳбуб-ул кулуб”, “Зубдат ут-таворих”, “Садди Искандарий” каби асарларида давлат сиёсатининг ахлоқий мезонларининг ёрқин ифодаси сифатида намоён бўлади. Навоий қарашларида, аввало, одил ҳукмдор фаолияти ва ҳукмдор юритаётган ахлоқий сиёсат асосида фаровон жамиятни қуриш мумкинлиги таъкидланиб, адолатсизлик ва зулм давлатни таназулга, жамиятни жаҳолатга олиб келиши тўғрисидаги қарашлар ўз ифодасини топган. Мутафаккир подшо атрофидагилар хусусида тўхталиб, эътиборли, нуфузли, маърифатли инсонларнинг давлат бошқарувидаги иштироки жамият равнақини таъминлайдиган омил, деб қарайди. Унинг сиёсий қарашлари асосини адолат, инсоф, диёнат, меҳр-оқибат каби эзгу амаллар белгилайди. Яъни, давлат бошқарувининг барча тузилмаларида адолатли тартиб бўлишини, табақалар, гуруҳлар манфаати ифодаси, шоҳ ва халқ ўртасидаги муносабатлар ахлоқий меъёрларга асосланиши ва шу меъёрларнинг таъминланиши тўғрисидаги муҳим фикр-мулоҳазаларнинг баённи беради⁵⁴.

Жумладан, у: “...давлат иши билан машғул бўлган амалдорлик чоғларимда кўнгил мулкани турли одамларнинг ҳужуми булғалади. Гоҳ амирлик ўрнида ўтирдим ва ҳукумат маҳкамасида халқнинг арз-додини сўрдим ва гоҳ подшоҳ ёнида вазирлик қилдим ва менга умидвор назар билан қараб турган элга мурувват кўрсатдим”, дейди⁵⁵.

Алишер Навоий адолат тўғрисидаги қарашларида инсоннинг ахлоқий тарбияти билан боғлиқ ижтимоий иллатларнинг моҳиятини излайди. Жамиятда ёвузликнинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил этади. Адолатли жамиятга эришишда нафақат подшоҳ одиллиги, балки фуқаролар ўртасидаги муносабатлар ахлоқий бўлиши лозимлигига эътиборни қаратади. “Оламда бўлмиш ҳар навъ одам билан кўришдим; катта-кичикнинг феъл-атворини ўргандим; яхши-ёмоннинг хислатларини тажрибадан ўтказдим; яхшилик ва ёмонликларнинг шарбатини ичиб, захрини тотиб кўрдим. Бахил ва пасткашларнинг захмини, саховатли кишиларнинг малҳамини

кўнглим дархол сезадиган бўлиб колди”, дейди⁵⁶. Навоий “Маҳбуб ул кулуб” асарида ҳар хил одамларнинг феъл-атвори ва аҳволи, яхши феъл хосияти ва ёмон хислат касофати ҳақидаги қарашлари асосида жамият ижтимоий муносабатларининг яхлит назарий тизими: “фуқаро – жамият – давлат” ўртасидаги ахлоқий мажбуриятларни умумлаштиришга эришади.

Навоийнинг замондоши Хусайн Воиз Кошифий ўзининг “Ахлоқи Мухсиний” асарида адолат тушунчасига шундай таъриф беради: “Адолатнинг маъноси халқнинг ҳуқуқий тенглигини таъминлашдир. Адл шундай неъматдирки, у мамлакатга оройиш беради, бир куёшки, унинг нури билан зулмат ёруғликка айланади. Адолат зулм кўрганларнинг додига етиб, аҳволларига шафқат назари билан қараш демак”⁵⁷.

Ҳадисда ёзилишича, бир соатлик адолат тарози палласи олтмиш мукаммал ҳаждан оғирроқ экан. Негаки, ҳажнинг натижаси, яъни фойдаси ҳожилардан ўзга кишига бўлмайди, адолат фойдасидан эса каттаю кичик баҳраманддир.

Кошифийнинг таъкидлашича, бошқарувда адолат бўлмаса шавкат ва давлат эгалари заифу бечораларни қакшатади. Заифлар ҳалок бўлгач, ундан сўнгра кучлилар ҳам жойида қолмайди. Чунки кишилар билан улуғларнинг турмушлари бир-бирига боғлиқдир. Адолат йўқ жойда халойиқнинг турмуши яхши бўлмайди⁵⁸.

Адолатнинг улуғ шартларидан бири шуки, зулм кўрган одамлар адолат талаб қилиб келсалар, уларнинг сўзларига шафқат қулоғини тутиш, мушкулларини хал этиш учун уларга марҳамат кўзи билан қараш лозим. Адолат сўровчи сўзини узайтирса, малол олмаслик керак. Негаки, подшоҳ табиб, ситам кўрган одам беморга ўхшайди. Бемор табибга ўзининг барча ҳолини баён қилади, табиб унинг ҳамма сўзини эшитиб, иллатнинг ҳақиқатига етмаса, унга муносиб давони қандай қилсин?⁵⁹ Бошқарувда адолатни таъминлаш раҳбарларнинг маънавиятига, ахлокига боғлиқ. Инсонларнинг турмушларида учраб

⁵⁴ Қаранг: Алишер Навоий. Маҳбуб ул-кулуб. –Тошкент: Гафур Гулом нашриёти. 1983. –Б. 11.

⁵⁵ Уша асар. –Б. 12.

⁵⁶ Алишер Навоий. Маҳбуб ул-кулуб. –Тошкент: Гафур Гулом нашриёти. 1983. –Б. 13.

⁵⁷ Хусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011. –Б. 160.

⁵⁸ Хусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011. –Б. 161.

⁵⁹ Хусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011. –Б. 163.

турадиган кўплаб муаммоларини раҳбарлар ҳал қилади. Раҳбар бу масалаларни ҳал қилмаса, адолат меъёрлари бузилади ҳамда халқнинг ғазаби ва нафрати кучаяди. Асарда келтирилишича кунлардан бир кун бир киши улуғ инсонга аҳволидан арз қилиб келди. Аммо у одам қулоқ солмади, яна айтди, барибир илтифот қилмади. Учинчи марта арз қилди, у деди: “Намунча дардисар бўлдинг?”. У киши деди: “Сенга дардисар бўлмасам, кимга дардисар бўламан ва мен қайга бораман?”. Бу сўз ҳалиги азизга хуш келди ва хожатини раво қилди.

Шу даврнинг яна бир ахлоқшунос олими Жалолиддин Давонийдир (1427 – 1502). Давонийнинг “Ахлоқи Жалолий” асарида давлат ва уни бошқариш йўллари, адолатли ва адолатсиз подшоҳлар уларнинг фуқароларга муносабати, ахлоқ ва таълим-тарбия масалалари тўғрисидаги қарашлари илгари сурилади⁶⁰. “Ахлоқи Жалолий” асарида жамиятнинг адолатли – фозил шаҳарга ва жоҳил шаҳарларга бўлади. Форобий каби Давоний ҳам фозил шаҳар бошқарувчисида қуйидаги жадвалда акс этган ўнта энг яхши фазилатлар мужассамланган бўлиши керак, дейди⁶¹.

ФОЗИЛ ШАҲАР БОШҚАРУВЧИСИ ФАЗИЛАТЛАРИ

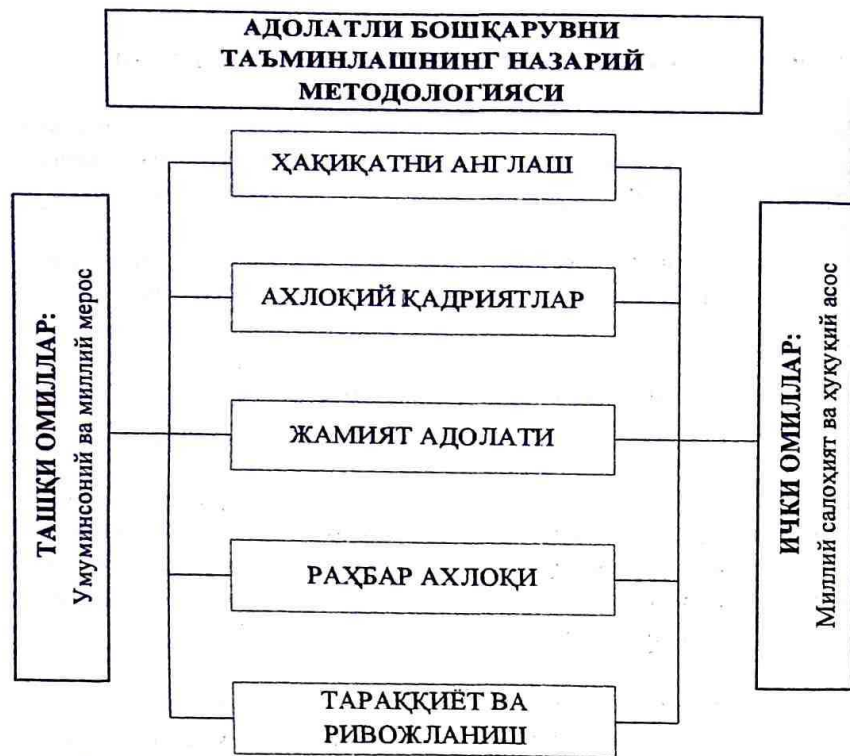


Шарқ мутафаккирлари томонидан яратилган илмий мерос давлатчилик маданиятимизнинг улкан таълимотга эга эканлигидан далолат беради. Аммо бугунги кунда ушбу меросни сиёсий фанлар нуқтаи назаридан ўрганиш, илмий амалиётга олиб чиқиш, давлат хизматчиси фаолиятининг таркибига айлантириш масаласи орқада қолмоқда, деб ҳисоблаймиз.

Мазкур муаммолардан келиб чиққан ҳолда масаланинг методологик асосларини қуйидаги жадвалда ифода этишга ҳаракат қилдик;

⁶⁰ Махмудов Р. Маънавият юлдузлари. – Тошкент: Абдулла Қодирий нашриёти, 1999. – Б. 22.

⁶¹ Алиқулов Ў. Жалолиддин Давоний. Тошкент: Ўзбекистон, 1992. – Б. 20.



Жадвалда келтирилган маълумотлар замонавий бошқарувни ривожлантириш омилларининг фалсафий моҳиятини асослашга қаратилганлиги билан муҳим аҳамият касб этади. Мазкур чизмада ахлоқий қадриятларнинг ташқи таъсир ва ички имконият омилларининг ўзаро боғлиқ қонуниятлари очиб берилган.

Тараққиётнинг ташқи таъсири бевосита умуминсоний ва миллий меросимизга таянади. Яъни, жаҳон маданияти тажрибалари, улкан маънавий мерос бугунги кунда ҳаёт ҳақиқатини англашга хизмат қилади. Ҳақиқат ахлоқий қадриятлар орқали юзага келади. Жамият ана шу ҳақиқатга ва ахлоқий қадриятларга асослансагина адолат қарор топади. Натижада жамиятда бошқарувнинг адолатли воситалари вужудга келади. Демак, раҳбарнинг ахлоқий сифатлари юқорида таъкидланган омилларга бевосита суянсагина жамият тараққиёт ва ривожланишга эришади.

Бошқарув тараққиётининг ички омили миллатнинг меросини ўзлаштирган ва амалда унга риоя этиш эътиқодига эга бўлган салоҳият билан белгиланади. Бунда бошқарувнинг ривожланиши жараёнлари жаҳон тажрибалари ва миллий давлатчилик тизими томонидан қабул қилинган нормаларга, раҳбар ахлоқий сифатлари ҳам шунга мос тарзда шакллантирилиши лозим. Зеро, адолатли бошқарувни ташкил этиш тамойиллари миллий ва халқаро ҳуқуқ тизимига зид келмаслиги натижасида ҳақиқат англанади.

Ушбу таҳлилий манбалардан мақсад миллий давлатчилик тарихимизни таназзулга тортган сиёсий курашлар ва ўзаро ихтилофларнинг сабабларини ўрганиш билан бирга, унда “инсон – жамият – давлат” ўртасидаги муносабатларнинг ахлоқий даражасини таҳлил қилиш, жамиятда раҳбар шахсининг ўрни, шунингдек, янги давлатчилигимизнинг ўзига хос хусусиятларини миллий мерос аънавалари негизида уйғунлаштиришдан иборатдир. Шу жиҳатдан ҳар бир даврнинг улкан ёқодкорлари меросини чуқур ўрганиш ва ижтимоий тизим ахлоқига фалсафий ва сиёсий жиҳатдан объектив баҳо бериш лозим. Бугунги кунда адолатли бошқарувни ташкил этишда миллий меросимизнинг ана шундай намуналарида илгари сурилган раҳбар ахлоқи сифатларига доир қарашларнинг замонавий кўринишларини жорий этиш орқали халқ фаровонлигини таъминлаш мумкин.

1.3. Раҳбар ахлоқий фаолиятини такомиллаштиришнинг замонавий тенденциялари

XX аср бошида ривожланган мамлакатларда давлат ва жамият бошқарувида доир Ж.Жак Руссо, Д.Дидро, Г.Гегель, И.Кант, Т.Гоббс, К.Гельвеций, Ш.Монтескьеларнинг ахлоқий таълимотлари асосида жамиятда ижтимоий адолат тартиботларининг янги тизими вужудга келди. Бу тизим негизи ахлоқий қадриятлар билан уйғунлаштирилган раҳбар ва бошқарув фаолиятида намоён бўлди. Улар шахснинг интеллектуал ресурсларидан оқилона фойдаланишнинг технологик мурватларини ташкил этилишига, ҳуқуқий асосларининг яратилишига олиб келди. Яъни, инсон салоҳияти миллий бойлик сифатида давлат ва жамият ривожига йўналтирилди. Шунга мувофиқ,

Германия, Франция, Америка, Хитой, Корея ва Япония каби қатор давлатларда раҳбар кадрларнинг салоҳиятини тараққиётнинг бош омили сифатида татбиқ этишнинг кенг кўламли назарий методологик асослар вужудга келди. Улар “сиёсий ахлоқ”, “сиёсий маданият”, “сиёсий мафкура”, “сиёсий этика”, “сиёсий элита”, “сиёсий имидж”, каби фан категорияларининг пайдо бўлишига, миллий қадриятларнинг замонавийлашувига, ижтимоийлашувига олиб келди. Бу кейинчалик “давлат хизматчиси тўғрисида”ги қонунлар, “ахлоқий кодекс”, “ахлоқ нормалари” каби турли-туман меъёрий ҳужжатларнинг татбиқ этилишида намоён бўлди. Мазкур фан категориялари доирасида шахснинг раҳбарлик салоҳиятини аниқлаш, энг муҳими интеллектуал ресурс сифатида уни жамият ривожига татбиқ этишнинг технологик механизмлари яратилди.

Замонавий бошқарувда раҳбарнинг роли энди фақат асосий бошқарув функциялари билан чегараланмайди. Яъни бошқарувнинг янги усули режалаштириш, ташкил этиш, ва назорат қилиш билан боғлиқ ҳолда намоён бўлади. Шу нуқтаи-назардан қараганда, замонавий раҳбар нафақат бошқаларни балки ўз-ўзини бошқариши, ўзига бўйсинувчи кишилар учун маънавий-ахлоқий жиҳатдан ўрнак бўлиш керак. Бундан бошқарув тизими тўғрисида сиёсий фанлар доирасида турли ёндашувлар илгари сурилади. Классик ёндашувлардан бири бошқариш нуқталари бош (бошқарувчи) ва раҳбар ўртасида расмий муносабатларни устунлиги бўлса, иккинчиси эса фақатгина психологик даражадаги, ҳокимиятнинг расмий асослари орқали амалга ошириладиган муносабатлардан иборатдир. Раҳбар фақат механик бошқарув усулига эга бўлган ёки ўзининг ва бошқаларнинг инсоний сифатларига лоқайд шахс эмас. Балки у ўз кўл остидаги ходимларнинг ахлоқий сифатларига ҳам таъсир кўрсатаоладиган инсонпарварликда етакчи раҳбар ҳамдир. Шу боисдан ҳам раҳбар ахлоқи ўз таркибига ахлоқ нуқтаи назаридан, мақсадларни қабул қилиш даражасидан тортиб то ўз мақсадларини ташкил этиш ва бошқаришгача бўлган фаолиятни қамраб олади. Бошқарув қарорини қабул қилиш ҳам айнан шундай ахлоқий сифатларга ҳам боғлиқ ҳолда намоён бўлади.

Шу нуқтаи-назардан қараганда, халқ олдигаги масъулиятни ҳис қилолмаган, ишонч қозона олмаган, келажакни олдиндан кўриб, унга

ташаббускорлик билан пешвоз чиқа олмаган, қатъиятсиз, шижоатсиз раҳбарлар даражаларига кўра бошқарувчи бўлганликлари учун ҳам ўз ахлоқий пасивликлари билан билиб-билмай тараққиётга тўсик бўлмасликлари керак. Бу борада бир қатор давлатларнинг раҳбарлик лавозимларига қўйиладиган ахлоқий талаблар ва уларни танлаш йўллари ҳақида фикр юритиш мақсадга мувофиқ. Жумладан, Япония, Франция, Германия, Россия каби давлатларда раҳбарлик лавозимларига танлов эълон бериш йўли билан жалб этилган кадрлардан категориялар бўйича бир неча турда босқичма-босқич имтиҳонлар олиш орқали саралаш асосида амалга оширилади ва бунда ахлоқ талабларига алоҳида аҳамият қаратилади.

Маълумки, бу борада ривожланган давлатларда, жумладан, АҚШ, Германия ва бошқа мамлакатларда бундай ёндашувларни ташкил этиш борасида ниҳоятда катта тажриба орттирилган. Президент Честер А. Артур даврида тузилган “Ходимларни бошқариш идораси” 114 йилдан буён шу йўналишда фаолият кўрсатиб келмоқда. Шу боис АҚШнинг бугунги ривожини бевосита ХБИ хизмати билан ҳам таъминланди, деб айтиш мумкин. “Ходимларни бошқариш идораси”, АҚШ бўйича уч миллиондан ортиқ ҳукумат мансабларига муносиб ходимларни саралаб олиш учун рақобат имтиҳонларини ташкил қилади ҳамда ўтказди. Ҳукумат ишига ёлланувчилар фаолиятининг самарадорлигини ошириш ниятида раҳбар кадрларни маънавий ва касбий тарбиялаш, тайёрлашга қаратилган таълим-тарбия дастурларига ҳомийлик қилади. Жумладан, 1949 йили АҚШнинг “Давлат хизматчилари лавозимлари таснифи ҳақида” қонуни қабул қилинди. У давлат хизматининг 18 даражасини ва тоифасини аниқлаб берди. Бирон-бир лавозимга ўтказиш, қабул қилиш имтиҳон орқали амалга оширила бошланди ва синовлар, асосан талабгорнинг лавозим вазифаларини бажариш учун зарур бўлган малакасини ўлчашга хизмат қилди⁶². Албатта, шу тартибдаги кадрлар сиёсати доимий равишда такомиллаштирилиб, замонга ҳамнафас равишда тўлдириб борилди.

Давлат хизматчилари фаолиятини ахлоқий қадриятлар талабларига мувофиқлаштириш борасида ривожланган демократик

⁶² Болиев А. Раҳбар маънавияти. –Тошкент: Маънавият, 2002. –Б. 71.

мамлакатларнинг катта тажрибага эга эканлигини эътироф этиш лозим. Бу борада асосий эътибор сиёсий ҳокимият фаолиятини ахлоқий қондалар негизда қуришга қаратилган тизимий ёндашув ва механизмларнинг шаклланишида кузатиш мумкин. Масалан, Франция, Англия, Германия, Жанубий Корея, Япония, Аргентина, Чехия, Польша ва бошқа кўплаб Лотин Америкаси мамлакатларида ҳам давлат хизматчилари фаолиятининг ахлоқий нормалари бевосита сиёсий ҳокимият тизимига киритилган. Масалан, Англияда “Парламент аъзоларининг “Ахлоқий кодекси” парламентнинг халқ олдидаги обрўини, ишончини сақлашга қаратилади. Унинг шаънига доғ туширадиган ҳеч қандай ҳаракат бўлмаслиги расмий тартибда белгиланган. “Ахлоқий кодекс” бир қанча талабларни мезон сифатида тизимлаштирган:

биринчидан, депутатнинг молиявий даромадлари декларациясини тўлдириши тақозо этилади;

иккинчидан, манфаатлар ихтилофи мавжуд бўлган шароитда депутат овоз беришда иштирок этмайди ва бу тўғрисидаги масалани кўришдан аввал ёзма равишда маълумот бериши лозим;

учинчидан, депутатлик даври мобайнида давлат хизмати вазифаларида ишламаслиги кўзда тутилган. Бундай тартиб Ўзбекистонда ҳам мавжуд;

тўртинчидан, депутат ёки вазир ваколати муддати якунидан сўнг давлат идораларида, давлат компанияларида, фирма ва банкларида белгиланган муддатгача (АҚШда 1 йил, Жанубий Кореяда 2 йил) ҳокимият имкониятларидан шахсий манфаатларда фойдаланмаслик учун ишлаши мумкин эмас;

бешинчидан, депутатнинг совғалар олиши масаласи тартибга солинган. Масалан, АҚШда 50 доллардан ортиқ қийматдаги совғаларни олиш тақиқланади;

олтинчидан, ОАВ давлат хизматчилари томонидан ахлоқий нормаларнинг бажарилишини назорат этиб турувчи механизм сифатида шакллантирилган.

Албатта, ахлоқий нормаларнинг таъсири ва унинг самарадорлиги маълум механизмлар асосида ташкил этилади. Бундай механизм кўплаб давлатларда мустақил давлат органи ваколатида “Этика масалалари бўйича комиссиялар” деб юритилади. Масалан,

Тайванда “Ахлоқий тартиб назорати”, Ҳиндистонда “Коррупцияга қарши кураш”, Аргентинада “Жамоатчилик ахлоқи миллий бошқармаси”, Англияда “Ахлоқий масалалар бўйича вакиллик”, АҚШда “Этика бўйича кўмита” ташкилотлари сиёсат ва сиёсий арбоблар ва давлат хизматчилари фаолиятининг ахлоқийлигини назорат қилади. Ушбу комиссиялар турли хил тартибда тушган ариза ва шикоятларни ўрганади ҳамда тегишли тартибда чораларни белгилайди. Чоралар хайфсандан тортиб, жарима, депутатлик ваколатидан маҳрум этиш ва жиноий жавобгарликка тортиш масалаларигача белгиланган. Айни пайтда, давлат хизматчиларини ахлоқий нормалар билан таништириш, уларнинг моҳиятини тушунтириш, туғилиши мумкин бўлган бўҳтон ва можароларнинг олдини олиш мақсадида маслаҳат кўмиталари ташкил этилган. Масалан, хусусий фирма вакили томонидан меҳмонга таклиф этилган конгрессмен дастурхон киймати 50 доллардан ошса, тартибга кўра уни меҳмон тўлаши лозим. Акс ҳолда конгрессмен “Ахлоқий кодекс”ни бузган ҳисобланади ва жавобгарликка тортилади⁶³.

Францияда раҳбар ва ходимларнинг фаолиятида ишга бўлган муносабатда ахлоқий маданият устунлик қилиши кўриниб туради, АҚШ ва Хитойда тадбиркорликка ахлоқ тизимининг асосий тамойили сифатида кучли эътибор қаратилса, Германияда ташаббускорликка аҳамият берилади. Россияда эса ҳуқуқ ва тартиб-интизомга эътибор кучайтирилган. Булар тақдим этилган ҳужжатлардан ташқари. Албатта, ҳар бир давлат бошқарув ахлоқини шакллантиришда ўз халқи интилишлари, эҳтиёжлари, моддий, маънавий, ижтимоий, миллий ғоялари ва манфаатларидан келиб чиқади. Шунинг учун, раҳбар ахлоқи бошқарув тизимидан доимий жиддий эътибор талаб қилади ва унинг ижобий ёки салбий натижаларига раҳбарият жавобгар бўлиб қолади.

Ривожланган мамлакатларда раҳбарлар учун энг муҳим бўлган ахлоқий сифатлар – бу жамиятнинг бошқа аъзоларига нисбатан кўпроқ давлат манфаатларини ифодалаш онгининг тараққий этганлиги бўлиб, бу рақобатдош эркинликлар босими остида умумий манфаатларни ифода этишни сақлаб туришнинг, шунингдек,

эркинликлар берадиган имкониятларни ошириб боришнинг демократик воситасини шакллантириш билан боғлиқ асосий кафолатдир⁶⁴.

Шу билан бирга, кўпчилик ривожланган мамлакатларда бошқарув кадрлари муаммолари соҳасида тадқиқот олиб борган олимлар фақат раҳбар кадрнинг ижобий сифатларини таҳлил этишдан ташқари, унинг салбий хусусиятларини ҳам ўрганишга муҳим аҳамият қаратган. Бу соҳада узоқ давр мобайнида олиб борилган тадқиқотлар натижасида “кучсиз раҳбар”нинг қуйидаги сифатлари таҳлил этилган:

- раҳбар режаларини бузиб турадиган, олдиндан эътиборга олинмаганлигидан рўй бериб турадиган нохуш ҳолатларнинг кўплиги. Албатта, бу каби ҳолатлар кўпинча “тасодифлар”, деб баҳоланса-да, у раҳбарнинг воқеалар ривожини олдиндан кўра билиш қобилияти пастлигини, бу йўналишда у ахборотлар йиғмаганлиги, бошқа шунга ўхшаш ҳолатларни чуқур таҳлил этмаганлигини билдиради;

- “очиқ эшиклар” усули асосида ишлаш, яъни бошлиқ хонасига ҳар қандай ходимнинг исталган масала бўйича хоҳлаган пайтда кириш имкониятининг мавжудлиги (унга қарама-қарши бўлган усул – ходимлар ва бошқа бегоналарнинг раҳбар қабулхонасида вақтни соатлаб бекор ўтказиши ҳам самарасиз бўлгани каби). Бу каби раҳбар иш столида қоғозлар ва ҳужжатлар тўлиб кетади, уларнинг ичидан керакли ҳужжатни топиш амри маҳолдир;

- узоқ вақт нутқ сўзлашга ва давомли мажлисларга мойиллик, турли панд-насихатлар қилиш, бўйсунувчилар билан узоқ масофада туриш, ўзининг айбсизлигига ишониш, ўзини бошқалардан ишчан қилиб кўрсатиш;

- саҳардан бошлаб то ярим кечагача ишлашга мойиллик, тезда ҳал қилиш керак бўлган ишларни уйга олиб келиб бажариш одати, умумий маданий савия ва интеллектуал салоҳиятнинг пастлиги;

- стереотип (бир қолипга тушган, тор) фикрлашга (“касбий деформация”га) мойиллик: раҳбарнинг ишчанлик сифатини собитқадамлик белгилари асосида баҳолаш шакллантирилади,

⁶⁴ Высшие административные кадры и устройство Европы. – Москва: Посольство Франции в Москве, 1999. – С. 36-37.

хушомадгўй, дангаса ва гўёки “тиришқоқ” одам образида бўлади, бу каби баҳолашларнинг ўзгариши жуда ҳам қийин бўлади⁶⁵.

Албатта, баъзи ҳолларда раҳбар кадрлар фаолиятида учрайдиган бу каби сифатлар ривожланишнинг ҳозирги босқичида ўз аҳамиятини йўқотиб бормоқда. Ривожланишни истаган ҳар бир бошқарув органининг ўзининг катта ёки кичиклигидан қатъи назар, замонавий талабларга жавоб бера оладиган раҳбар кадрларни жалб этишга бўлган мойиллиги ошиб бормоқда. Чунки замонавий раҳбар кадрларга бўлган талабларнинг ўсишига жаҳондаги глобаллашув ва интеграциялашув жараёнлари, мамлакатлар ва давлатлар ўртасида турли халқаро ташкилотларнинг қўлайиб бориши ҳам кучли таъсир кўрсатмоқда. Қуйида келтириладиган ривожланган мамлакатларда “раҳбар кадрларга нисбатан қўйиладиган устувор талаблар ўрнининг ўзгариб туриш динамикаси” жадвали⁶⁶ фикримизга асосли далил бўла олади.

1975 – 1985 йй.	1985 – 1995 йй.	1995 – 2005 йй.	Тадқиқот хулосаси 2016
Шахсий ютуқлар Шахсий алоқалар Лояллик (холислик) Тадбиркорлик Етакчилик Таҳлил этиш қобилияти Дадилик Самарадорлик Истикболни кўра олиш Зеҳнлилик	Тадбиркорлик Компетентлилик Етакчилик Самарали раҳбарлик Мослашувчанлик Таҳлил этиш қобилияти Зеҳнлилик Истикболни кўра олиш Муаммоларни ечиши Коммуникабеллиги	Етакчилик Самарали раҳбарлик Истикболни кўра олиш Келишувчанлик Ташаббускорлик Роллар алмашинувига чидамлилик Зеҳнлилик Тадбиркорлик Таҳлил этиш қобилияти Муаммоларни ечиши	Интеграцион жараёнларни англаш Давр даъватларига хослик Инновацион ва технологик тафаккур Илмий ва тизимли тафаккур Профессионализм ва лаёқатлилик Миллий кадриятларга содиқлик Гуманизм Вазиятнинг реализм ва ҳаққоний баҳолаш Ҳалоллик ва одиллик

⁶⁵ Кноринг В.И. Основы искусства управления. – Москва: Дело, 2003. – С. 139-142.

⁶⁶ Ўша манба. – С.147-148.

Албатта, ривожланган мамлакатларда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг замонавий тизимини такомиллаштириш, унинг демократик тамойиллар ва қадриятлар асосида амал қилишини таъминлашга доир чуқур тасаввурларга эга бўлиш учун уларнинг айримларини алоҳида-алоҳида тарзда ўрганишга зарурият туғилади. Чунки бу соҳада барча ривожланган мамлакатлар учун умумий бўлган қоидалар, тамойиллар ва хусусиятлардан ташқари бир неча асрлар давомида шаклланиб, сингиб кетган миллий жиҳатлар ҳам мавжудки, уларсиз бу мамлакатларнинг турли даражадаги бошқарув тизимларидаги раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизимини англаш қийин кечади.

Жумладан, Францияда давлат хизмати ишларига кадрларни танлаш анча мураккаб жараёнлардан иборат. Республика Конституциясида фуқаронинг ўзи олижаноб ва истеъдодли бўлса, у ўзининг қобилиятига биноан бошқа ҳеч кимнинг кўмагисиз барча турдаги давлат ва жамоат лавозимларига, шунингдек, турли даража ва хизматларга эришиши мумкинлиги, бу соҳада қонунлар барча фуқароларга тенг имкониятлар яратиб бериши қайд этилган. Шунингдек, фуқароларнинг бу соҳадаги имкониятлари фақатгина уларнинг кўрсатган хизматлари ва қобилиятларига биноан фарқланиши мумкин, холос⁶⁷.

Мансабга қабул қилишда инсонларнинг ирқи, миллати, этниқоди ва жинсидан қатъи назар, тенг ҳуқуқлилиги эътироф этилади. Масалан, шахснинг сиёсий қарашларидан келиб чиқиб уни камситиш, унга нисбатан турли чекловлар ўрнатиш ман этилади. Мазкур тамойил 1954 йил 28 майда Франция Давлат кенгаши томонидан Барел иши юзасидан чиқарилган қарорга кўшимча равишда қабул қилинган. Шунингдек, 1983 йил 13 июлда қабул қилинган “Давлат хизматчилари тўғрисида”ги қонунга киритилган ўзгартишда кадрларни давлат хизматига ишга олиш учун 5 та асосий талаб кўрсатилган⁶⁸. Улар:

- Франция фуқаролиги;
- сиёсий ҳуқуқларга эгалик;
- қонунларни бузмаганлик;

- армияда хизмат қилиш билан боғлиқ қонунларга хайрихоҳлик;

- жисмоний соғломлик каби талаблардир⁶⁹.

Шунингдек, давлат хизматчилари фаолиятдан фуқароларнинг коникиш олишлари учун қуйидаги уч соҳада кадрларни тайёрлашнинг таянч асослари ролини ошириш мўлжалланмоқда:

биринчидан, маълум касблар учун энг сифатли кадрларни танлаш, уларнинг ўз касбларига мойиллигини ошириш, ўз касбларига ҳурмат билан қарашларини шакллантириш;

иккинчидан, кадрларнинг олган умумий маълумотларига кўшимча равишда хизмат учун зарур бўлган касбий компетентлигини оширишга эътибор бериш;

учинчидан, ҳар бир хизматчининг шахсий сифатларини мустаҳкамлаш, уларнинг хизмат поғоналаридан кўтарилишига шарт-шароитлар яратиш⁷⁰.

Хуллас, Франция Республикасида давлат хизмати кадрлари тизимини замонавийлаштириш ислоҳотлари бир неча юз йиллардан буён мамлакат тарихида шаклланган миллий анъаналар ва XX асрнинг иккинчи ярмида авж олган демократик тамойиллар синтези натижаси ўлароқ амалга оширилади. Шунингдек, мамлакат Европа Иттифоқининг энг асосий давлатларидан бири сифатида атроф давлатларда шаклланган, халқаро ҳужжатларда ифодаланган тажрибаларни ҳам бу соҳадаги миллий амалиёт билан уйғунлаштириб боради. Умуман олганда, бу соҳадаги Франция давлати тажрибаси барча ўтиш даврини ўз бошидан кечираётган мамлакатлар учун намуна бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Хитой давлатида 2006 йил 1 январда “Давлат хизматлари тўғрисида”ги қонун қабул қилинган. Мазкур Қонун қуйидаги жиҳатларни қамраб олган:

1. Давлат хизматчисининг мажбуриятлари.
2. Давлат хизматчисининг ваколатлари.
3. Давлат хизматига олиш тартиби.
4. Давлат хизмати мансаб вазифаларига тайинлаш тартиби.

⁶⁷ Қаранг: Веж: Ж. Административное право Франции. – Москва: Знание, 1973. – С. 140.

⁶⁸ Қаранг: Ардан Ф. Франция: государственная система. – Москва: Французское посольство в Москве, 1994. – С. 10.

⁶⁹ Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – Москва: Посольство Франции в Москве, 1994. – С. 70.

⁷⁰ Le personnel administratif supérieur et la construction Européenne. Moscou: Ministère des Affaires Etrangères, 2003. – P. 45.

5. Давлат хизматчиларини рағбатлантириш турлари.

6. Давлат хизматчисини жавобгарликка тортиш асослари.

7. Давлат хизматчисини хизмат вазифасида кўтариш ва тушириш тартиби⁷¹.

Мазкур қонун асосида давлат хизматчисига кўйиладиган ахлоқий талаблар белгиланади.

Канадада 2003 йилда қабул қилинган “Давлат хизмати этикаси ва кадриятлари тўғрисида”ги Кодекс тўртта тамойилга асосланади:

1. Демократик тамойил – қонун доирасида жамият манфаатларига хизмат қилиш.

2. Профессионаллик тамойили – самарали объектив малакали хизмат кўрсатиш.

3. Этикавий тамойил – ҳар доим ижтимоий ишончини сақлаб туришга ҳаракат қилиш.

4. Инсонийлик тамойили – давлат ходимларининг фуқаролар билан самимий мулоқоти адолат ва ҳурмат асосида ташкил этилиши лозим⁷².

Японияда 1947 йил 21 октябрда қабул қилинган “Давлат хизматчилари тўғрисида”ги қонуннинг ўзига хос жиҳатлари шундаки, мазкур қонуннинг ижросини таъминлаш Вазирлар Маҳкамасининг Хизматчилар иши бўйича Кенгаши вазифасига юклатилган. Қонунда давлат хизматчилари икки гуруҳга ажратилади:

А) Оддий хизматдаги ишчилар;

Б) Махсус хизматдаги ишчилар⁷³.

Оддий хизматдаги ишчилар давлат хизматидаги уч миллиондан ортиқ кишини ташкил этади. Улар давлатга қарашли бўлган идораларда имтиҳонларни топшириш натижасида амалга киришади.

Махсус хизматдаги ишчилар давлатнинг олий бошқарув идораларига сайланадиган амалдорлар.

Япон бошқарув маданияти принциплари билан танишган одам бу жамиятдаги кишилар ва гуруҳлар ўртасидаги муносабатларда

⁷¹ Василенко, И. Современные административные реформы в Китае // Государственная служба. - 2005. - №6. - С. 152.

⁷² Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта : монография / под ред. А. М. Марголина и П. Дуткевича. - Москва, 2013 - С. 272

⁷³ Полохало, Ю.Н. Революция Мэйдзи и реформы управления в Японии // Управленческое консультирование. - 2006. - №4. - С. 199.

катгий тартиб, турли поғоналар бўйича бўйсунуш принципи устувор эканига ишонч ҳосил қилади. Аммо бу ҳолат гуруҳ аъзоси бўлган шахсга нисбатан зўравонлик, тазйиқ ва таҳқирлашни англатмайди. Аксинча, япон бошқарув маданиятининг афзаллиги ва самарадорлиги шундаки, у гуруҳ аъзолари ўртасида муаммоларни оқилона ва амалий ёндашувлар асосида ҳал этишни кўзда тутадиган ўзига хос ички демократия принципларининг қарор топишига имконият яратади. Бунда ишлаб чиқариш жараёнида қатнашаётган барча ходимларнинг фикри, салоҳияти, ташаббускорлиги, умумий ишга кўшаётган хиссаси албатта инобатга олинади. Сирасини айтганда, раҳбарларнинг қўл остидаги ходимларга нисбатан бу қадар юксак ишончи ҳеч қаерда, ҳатто демократия ўта ривожланган мамлакатларда ҳам кузатилмайди. Эҳтимол, бу ҳол бутун дунёни ҳайратга солган “япон мўъжизаси” етакчи омилларидан бири бўлса ажаб эмас. У, албатта, фақат миллий кадриятлар ва миллий менталитетга эмас, барча ривожланган Ғарб мамлакатлари эришган ютуқларни ўзлаштириш, улардаги ижобий жиҳатларни сингдириш ва миллий шарт-шароитга мослаштиришга интилиб келган. Бир вақтлар таникли файласуф Ф.Юкити ушбу мамлакатнинг жадал тараққиёти ва гуллаб-яшнашига хизмат қилган назарий хулоса – Ғарб тамаддуни кадриятларини миллий анъана, хусусият ва идеаллар билан уйғунлаштириш, синтез қилиш ғоясини илгари сурган эди. Умуман олганда, япон бошқарув маданиятининг мазмун-моҳияти ҳақида сўз борар экан, ўйлашимизча, уни шарқона анъанавийлик ва ғарбона кадриятларнинг ўта ноёб мужассами ва муштараклиги тимсоли десак муболаға бўлмайди⁷⁴. Япония бошқарув маданияти қуйидаги қуйидаги жадвалда акс эттирилган тамойилларга асосланади:

⁷⁴ Аҳмедов Х. Бошқарув маданияти: ғарбона ва шарқона тамойиллар. / Жамият ва бошқарув. 2013 йил 2-сон, 95-99 бет.

№	Бошқарувдаги кадриятлар	Тамойиллар, қоидалар, ғоялар
1.	Анъаналар	Жамоавий фаолият олиб бориш, ҳамкорлик, ҳашар қилиш кўникмалари. Раҳбарга (етақчига) итоатда бўлиш, катта ёшдаги инсонни хурмат қилиш, оқсоқол, тажрибали кишиларга эъзоз кўрсатиш, ёшларга ғамхўрлик қилиш, бир-бирига ширин сўз, илтифот ва садоқатда бўлиш
2.	Корпоратив принциплар	Корхона идеалларига, мадҳияси, байроғи, шиори, ишчи кийим, маҳсулот нишонига содиқлик. Мутахассисларни танлашда адашмаслик, «яхши ходим – яхши ишловчи ходим», «ягона оила масъулияти». Ходимлар билан норасмий учрашувлар ташкил этиш (кафеда, саёҳат, ва х.к.)
3.	Рағбатлантириш	Жамоа манфаатининг шахсий манфаатдан устуворлиги. Олдин иш – маблағ кейин. Ўз меҳнатидан ва бажарилган иш натижасидан қониқиш, турли имтиёзларнинг жорий этилиши. Меҳнат интизомини кўпол бузган равишда ходимларни ишдан четлаштириш.
4.	Меҳнатга ҳақ тўлаш	Ойлик, қўшимча ҳақ ва меҳнат натижасига мувофиқ мукофотлаш. Ойлик иш ҳақи ёшига, меҳнат стажига ва лавозимига қараб белгиланади. Бошқа ишга ўтиши билан маош даражаси ва имтиёзлар бошқатдан белгиланади. Иш ҳақи фарқи раҳбардан оддий ходимгача 10 мартадан ошмайди.
5.	Кадрларни танлаш	Йирик компанияларда умр бўйи ёланиш, ҳар 3-5 йилда ходимларни доимий ротациядан ўтказиш, вазифа ва лавозимларини ўзгартириб туриш. Кичик корхоналарни ташкил этишга эътибор қаратиш.
6.	Илмий-техникавий ривожланиш	Жаҳонда энг янги технологияларни эгаллаш ва ишлаб чиқаришга татбиқ этиш, рационализаторликни рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш. Сифат – шараф, назорат – виждон.

Япониянинг бошқарув маданияти япон халқининг кўхна маданияти ва маънавий кадриятларига таяниши боис барча муаммо ва зиддиятларни кўп босқичли, норасмий учрашувлар, маслаҳатлашув ва доимий мулоқот воситасида ҳал этиш амалиётига асосланганлиги билан ажралиб туради. Дейлик, аксарият Ғарб мамлакатларида ходим ва раҳбарият ўртасида низоли вазият вужудга келган ҳолларда, ўша заҳоти қонунга, судга мурожаат этилади. Гарчанд Японияда ҳам мукамал қонунчилик тизими шаклланган бўлса-да, япон фуқароси ҳатто энг кескин низоли вазиятларда ҳам судга мурожаат этишдан ўзини тийишга уринади. У масалани раҳбарнинг нуфузи ва жамиятдаги мақомига путур етказмасдан, норасмий келишув, яъни анъанавий усулларни қўллаган ҳолда ҳал этишга интилади. Эътиборли жиҳати шундаки, бундай ёндашув кундалик маиший ҳаётда ҳам, давлат миқёсидаги масалаларни ҳал этишда ҳам бирдек қўлланади. Чунончи, раҳбарият ва ходим ўртасида низо пайдо бўлган ҳолларда корхона раҳбари ёки унинг ўринбосари норозилик кайфиятида юрган ходим билан бирон-бир жойда норасмий учрашиб, масалани ҳал этади. Бундай анъаналар ходимлар ва раҳбарлар ўртасидаги муносабатларни мустаҳкамлайди, жамоадаги ижтимоий-руҳий ва маънавий муҳитни соғломлаштиради, энг муҳими, ишчи-хизматчиларни корхона манфаатлари учун қайғуришга, тинимсиз изланиш ва ташаббус кўрсатиб меҳнат қилишга ундайди.

Германия давлати бошқарувининг психологик муаммоларини ўрганиш бўйича кўплаб қимматли тажрибаларга бўлган немис психологи К.Левин раҳбарларни уч типга бўлиб ўрганган. Улар:

- авторитар раҳбарлик;
- демократив раҳбарлик
- либерал раҳбарлик⁷⁵.

Олим авторитар бошқарув услуби тўғрисида гапириб, ушбу типдаги раҳбарларга жамоа, жамоатчилик фикр-мулоҳазаларини инобатга олмаслик, танҳо ҳукм ва ҳулосалар чиқаришга одатланиш, жамоани қаттиққўллик билан бошқариш, ўзини яққа ҳоким сифатида тан олиш каби сифатлар хос эканлигини таъкидлайди.

К.Левин одил бошқарув усули сифатида демократив ишлаш услубини таклиф қилади. Унинг фикрича, демократив услубдаги бошқарувчи жамоа фикри, ғояси, муайян даражада қарорга келиши, ҳуқуқий тенгликка риоя қилиниши, эркинликнинг рўёбга чиқиши тўғрисидаги масалаларга оқилона муносабатда бўлади. Олим либерал бошқарувчиларни қатъиятсизлик ва принципсизликда айблади. Бу услуб илмий жамоаларда, иноқ гуруҳлардагина ижобий натижа беришини таъкидлайди.

Таниқли маданиятшунос ва антрополог Р.Д.Льюиснинг фикрича, “Немислар бир тарафдан, уддабурон, совуққон, калондимог бўлса, бошқа тарафдан, пишиқ-пухта ўйлаб, оқилона иш юритувчи тadbиркор инсонлардир”⁷⁶. Дарҳақиқат, дунёқараш Кант, Гегель, Ницше, Гёте, Шиллер ва бошқа буюк мутафаккирлар илмий-маънавий мероси таъсирида шаклланган немислар маданиятида ҳаётга ўта жиддий муносабатда бўлиш, энгилтаклик, лоқайдлик, бепарволикнинг ҳар қандай кўринишларига муросасизлик, тартиб-интизомга риоя қилиш устувор аҳамият касб этади. Инглиз олимлари Ш.Зайдениц ва Б.Баркоуларнинг таъкидлашича, “Немислар ҳатто ўз ҳаёти ва меҳнат фаолиятини чигаллаштирадиган тартиб-қоидаларни ҳам бузмасликка, ҳар қандай ҳолатда тартиб-интизом сақланишига интилади”⁷⁷. Бошқача қилиб айтганда, тартиб – ҳамма нарсадан муҳим, деган шиор ҳар бир немис фуқаросининг чинакам ҳаётий дастуриламалига, немис бошқарув маданиятининг, жумладан раҳбар ахлоқининг олий қадриятига айланган.

Албатта, турли тамаддунлар ва маданиятларга мансуб мамлакатлар иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ва маънавий-маданий тараққиётининг ўзига хослиги бошқарув маданиятининг муайян мезон ва принциплар асосида ривожланишини белгилаб берган. Масалан, Европа мамлакатларида асрлар мобайнида шаклланиб, сайқал топиб келган ижтимоий меъёрлар (ҳуқуқий, ахлоқий, ташкилий ва ҳоказо) таъсирида вужудга келган маданият барча ижтимоий институтлар, шу жумладан, бошқарувнинг маълум мезон ва принципларининг қарор топишига хизмат қилган. Дейлик,

⁷⁶ Майол Э., Миллед Д., Эти страные англичане, / Пер. С англ. – Москва: Эгмонт Россия Лтд., 2001. –С.6.

⁷⁷ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. / Пер. англ. Москва: Дело, 1999. –С. 251.

инглизлар бошқарув маданиятида бутун миллатга хос хусусиятлар номоён бўлади. Мутахассисларнинг таъкидлашича, англизлар ўзларини қонунга сўзсиз итоат этувчи, хушмуомала, бағрикенг, қатъиятли ва адолатли кишилар деб ҳисоблайди. Қолаверса, англизларга хос консерватизм, анъаналарга садоқат ва муомала маданияти ҳам азалдан тилларда дoston бўлиб келган⁷⁸. Масалан, аксарият англиз компанияларида раҳбарият буйруқлари ҳеч қачон қатъий оҳангда берилмайди. Бундай ҳолларда кўпинча “Марҳамат қилиб...”, “Мана бу ишни қилсангиз дегандим”, “Малол келмаса...”, “Илтимосимни бажо келтирасиз деган умиддаман” каби иборалар ва сўз бирикмаларидан фойдаланиш азалдан урф бўлгани англизча бошқарув маданиятининг ўзига хослигидан далолат беради⁷⁹.

Бир қатор халқларнинг ўзаро бирикуви, синтезлашуви негизида шаклланган америкаликлар бошқарув маданияти азалдан ўзининг ўта прагматик, амалий мақсадларга йўналтирилгани, бу борада инсон омили, унинг ижтимоий-психологик жиҳатларига алоҳида эътибор қаратиши билан диққатга сазовордир. Айниқса, XX асрнинг биринчи ярмида вужудга келган концептуал ёндашувлар бошқарув маданиятининг шаклланиши ва ривожланишида алоҳида ўрин тутди.

Бу ўринда америкалик олим Ф.Тейлор томонидан илгари сурилган ва кейинчалик “тейлоризм” дея юритилган концепция америкача бошқарув маданияти ривожиди муҳим кадам бўлди⁸⁰. Бу ёндашувнинг мазмун-моҳияти шундан иборатки, унда инсон омилга, айниқса ишчи-хизматчиларнинг ижтимоий-рухий дунёсига жиддий эътибор қаратиш, раҳбарларнинг бошқарув маданиятини такомиллаштириш, раҳбарлар ва ходимлар ўртасидаги келишмовчиликларни бартараф этиш, кишилар руҳиятига таъсир ўтказиш орқали меҳнат унумдорлигини ошириш масалалари устувор аҳамият касб этади.

Бу ёндашув кейинчалик америкалик таниқли олим Э.Мейонинг “Инсоний муносабатлар концепцияси”да ривожлантирилиб,

⁷⁸ Макашов И.Н., Овчинникова Н.В., Чистякова К.А. Этика и культура управления. Москва: Спутник, 2010. –С. 128.

⁷⁹ Ахмедов Ҳ. Бошқарув маданияти: гарбона ва шарқона тамойиллар. Жамият ва бошқарув. 2013 йил, 2-сон. –Б. 95-99.

⁸⁰ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. / Пер. англ. Москва: Дело, 1999. –С. 251.

бошқарув маданиятини янги босқичга кўтаришга хизмат қилган эди. Бу оқим намояндалари раҳбарларнинг ходимлар билан ўзаро мулоқоти, яъни муомала маданиятини тубдан такомиллаштириш, “ходимларга нисбатан юмшоқ муносабатда бўлиш”, “бошқариш жараёнини демократлаштириш”, “шахс қадр-қимматини хурмат қилиш”, бошқаришда унинг руҳий кечинма ва психологик хусусиятларини эътиборга олиш, бошқача айтганда, одамларни самарали бошқаришнинг муҳим шарти – раҳбар ва ходимлар ўртасидаги шахслараро муносабатларнинг қарор топтирилиши лозимлигини таъкидлайди. Америка Қўшма Штатларининг бошқарув маданияти ривожига муҳим ҳисса бўлиб қўшилган бундай концептуал қарашлар кўп йиллар мобайнида корпорация, компания ва фирмалар фаолиятида қўлланилди. Аммо XX асрнинг иккинчи ярмида Америка жамиятида индивидуализм фалсафасининг қарор топиши, америкалик социолог Д.Рисмен ибораси билан айтганда, “ёлғизланиб қолиш феномени”нинг яққол намоён бўлиши “инсоний муносабатлар концепцияси” таъсирининг пасайишига олиб келди⁸¹.

Америкалик олим Л.Лайкерт бошқарув услубининг самарадорлигини ошириш муаммосини ўрганиб, раҳбарлик услубида мажбур қилиш усулларидан фойдаланмаслик кераклигини таъкидлайди ҳамда энг оқилона усул сифатида ишонтириш усулини таклиф қилади.

Инглиз олими М.Мексоннинг изохлашича, раҳбар фаолиятининг самарадорлиги, энг аввало, коммуникация самарадорлигига боғлиқдир. Коммуникация самарадорлиги эса қуйидагилар билан изоҳланади:

- 1) Кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- 2) Телефонда сўзлашиш қобилияти;
- 3) Расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- 4) Мажлисларда қатнашиш маданияти ва ҳоказо.

Муаллифнинг фикрича, ҳар бир раҳбар 50 – 90% гача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Раҳбар қанчалик коммуникатив

⁸¹ Аҳмедов Х. Бошқарув маданияти: гарбона ва шарқона тамойиллар. / Жамият ва бошқарув. 2013 йил 2-сон. –Б. 95-99.

қобилиятга эга бўлса, унинг раҳбарлигидаги жамоада шунчалик низоли ҳолатлар кам бўлади⁸² деб таъкидлайди.

Таниқли психолог Д.Карнеги бошқарув самарадорлигини раҳбар ва ходимлар ўртасида юзага келадиган муносабатлар, муомала жараёнлари билан боғлаб тушунтиради. Унинг фикрича, кўп гапиришни биладиган эмас, балки қўл остидаги ходимларни кўпроқ эшита оладиган раҳбар энг яхши раҳбар ҳисобланади. Раҳбарларда тинглаш қобилиятининг мавжудлиги унинг меҳнат жамоасида обрў топишида, ўзига нисбатан ишонч ҳосил бўлишида, одамларни ортидан эргаштира олишида муҳим ўрин тутди⁸³.

Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки, жаҳон тажрибасини ўрганиш натижалари шуни кўрсатадики, раҳбарнинг ахлоқий сифатлари, давлат хизматчиларининг фаолияти мезонлари куйидаги жадвалда кўрсатилган қонун ҳужжатлари билан мустаҳкамланганлигига гувоҳ бўламиз:

№	Давлат номи	Қабул қилинган ҳужжатнинг номи	Қабул қилинган йили	Ўзбекистон мисолида
1	Америка Қўшма Штатлари	“Хукумат хизматига оид ахлоқ кодекси”	1958 йил	Қабул қилинмаган
2	Америка Қўшма Штатлари	“Давлат хизматларини ислоҳ қилиш тўғрисида”ги Қонун	1978 йил	Қабул қилинмаган
3	Канада	“Давлат хизмати этикаси ва кадриятлари тўғрисида”ги Кодекс	2003 йил	Қабул қилинмаган
4	Франция	“Давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонун	1983 йил	Қабул қилинмаган
5	Германия	“Федерал амалдорлар	1953 йил	Қабул қилинмаган

⁸² Майол Э., Миллед Д. Эти страные англичане. / Пер. С.англ. – Москва: Эгмонт Россия Лтд., 2001. –С.6.

⁸³ Д.Карнеги. Мансаб пиллапояларидан қандай кўтарилиш мумкин. И.Ҳалимбеков, Р.Жабборов таржумаси. Тошкент: Янги аср авлоди. 2016. –Б.36.

6	Италия	тўғрисида”ги Қонун “Давлат хизматиға доир Қонун”	1983 йил	Қабул қилинмаган
7	Испания	“Давлат хизматларини ислоҳ қилиш тўғрисида”ги Қонун	1984 йил	Қабул қилинмаган
8	Япония	“Давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонун	1947 йил	Қабул қилинмаган
9	Хитой	“Давлат хизматлари тўғрисида”ги Қонун	2006 йил	Қабул қилинмаган
10	Қозоғистон	“Давлат хизматлари тўғрисида”ги Қонун	2000 йил	Қабул қилинмаган
11	Тожикистон	“Давлат хизматлари тўғрисида”ги Қонун	1998 йил	Қабул қилинмаган
12	Қозоғистон	Давлат хизматчисининг одоб-ахлоқ нормалари	2017 йил	Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил 2 мартдаги “Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидалари”
13	Тайван	“Ахлоқий тартиб назорати”	1986 йил	Қабул қилинмаган
14	Ҳиндистон	“Коррупцияға қарши кураш”,	1982 йил	Қабул қилинмаган
15	Аргентина	“Жамоатчилик ахлоқи миллий бошқармаси”	1978 йил	Қабул қилинмаган
16	Англия	“Ахлоқий масалалар бўйича вакиллик,	1976 йил	Қабул қилинмаган

Мазкур таҳлиллардан келиб чиқиб, миллий ва халқаро тажрибаларни ҳисобга олган ҳолда “Давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонунни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш лозим. Қонун

лойиҳасида алоҳида модда сифатида “Хизматчиларнинг ахлоқий кодекси”ни ишлаб чиқиш зарурлиги белгилаб қўйилиши тавсия этилади. Мазкур кодекс давлат хизматчилари фаолиятни ахлоқий жиҳатдан тартибга солувчи муҳим ҳужжат бўлади деб ҳисоблаймиз.

II. АДОЛАТЛИ БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ИЖТИМОЙ-СИЁСИЙ МАСАЛАЛАРИ

2.1. Раҳбар ахлоқи мезонларининг ижтимоий-сиёсий ва ҳуқуқий асослари

Мустақиллик даврида собиқ иттифоқ тузуми томонидан яратилган бошқарув жараёнидаги ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, маънавий-маданий ва мафкуравий тартибларни ислоҳ қилиш барча соҳаларни қамраб олди. Бу борадаги ислоҳотларнинг қандай тартиб ва йўналишларда амалга оширилиши Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримов томонидан баён қилинган тамойилларда аниқ белгилаб берилди.⁸⁴ Бу тамойилларнинг амалий ҳаётга татбиқ этилиши эса айнан раҳбарларнинг ахлоқий сифатлари билан ҳам чамбарчас боғлиқ ҳолда намоён бўлди. Чунки бугунги кунда ҳар қандай раҳбар ўзини ҳар жиҳатдан тарбиялаб олган бўлиши лозим. Бунинг учун нафақат унинг ижтимоий-сиёсий билимдонлиги балки инсонпарварлик сифатлари ҳам юксак бўлиши лозим. Зеро, жаҳон тажрибалари асосида шаклланган илғор бошқарув тизимида ҳам ахлоқ меъёрлари устувор аҳамият касб этган.

Раҳбар ахлоқини ривожлантирувчи ҳуқуқий асослар мамлакатда қабул қилинган қонунлар, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар билан белгиланади. Жумладан, Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси мансабдор шахс сифатида раҳбар фаолиятини тартибга солувчи асосий манба ҳисобланади. Асосий қонуннинг 2-моддасида “Давлат халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатларига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдирлар”⁸⁵ деб белгилаб қўйилган. Давлат ва халқ доимо ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлиб, қаерда ҳокимият халқнинг қўлида бўлса, унга хизмат қилса ва унинг иродасини ифода этса, бу давлат демократик давлат сифатида эътироф этилади. Халқ манфаатларини таъминлаш, уларнинг орзу-истакларини рўёбга чиқариш ҳамда фаровон турмуш кечиришини таъминлаш раҳбарнинг ўз вазифасига қандай ёндашишига боғлиқ. Шунингдек, 14-моддада

“Давлат ўз фаолиятини инсон ва жамият фаровонлигини кўзлаб, ижтимоий адолат ва қонунийлик принциплари асосида амалга оширади” дейилади. Мазкур норманинг муҳим томони шундаки, давлат ўз фаолиятини қонунийлик принципи асосида амалга оширади. Қонунийлик принципи деганда, аввало қонунларнинг ва улар асосида қабул қилинган бошқа ҳужжатларнинг давлат органлари, мансабдор шахслар, фуқаролар томонидан аниқ ва оғишмай бажарилиши лозимлиги тушунилади.

Бошқарув ва раҳбар ахлоқи билан боғлиқ муносабатларни тартибга солишда замон талабига жавоб берувчи бошқарув идора усуллари, кадрлар ахлоқий-касбий салоҳиятининг ўлчов мезонларининг ҳуқуқий асослари сифатида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил 2 мартдаги 62-сонли қарори билан тасдиқланган “Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидалари”⁸⁶ аҳамияти катта албатта. Ушбу қоидаларнинг асосий мақсади давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимлари одоб-ахлоқининг ягона принциплари ва қоидаларини белгилаш, уларнинг ўз хизмат вазифаларини виждонан ва самарали бажаришлари учун шарт-шароитлар яратиш, давлат хизматида суиистеъмомликларнинг олдини олишга қаратилган.

Қарорда белгиланишича, ушбу қоидалар эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар, давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг касбий одоб-ахлоқининг умумий принциплари ва хизматдаги хулқ-атворининг асосий қоидалари йиғиндисидан иборат. Мазкур ҳужжатнинг эътиборли жиҳати шундаки, давлат хизматчиларининг фаолиятида қоидалар ҳуқуқбузарликнинг олдини олишга, улар содир этилишининг сабаб ва шарт-шароитларини бартараф этишга, давлат хизматчиларини юксак ҳуқуқий онг, Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси, қонунлари ва бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларига, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларига қатъий риоя қилиш руҳида тарбиялашга йўналтирилганлиги билан аҳамиятлидир.

⁸⁴ Каримов И.А. Миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т.1. –Тошкент: Ўзбекистон, 1996. –Б. 248.

⁸⁵ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Тошкент: Ўзбекистон, 2017. –Б. 3.

⁸⁶ Ўзбекистон Республикаси қонуни ҳужжатлари тўплами, 2016 й., 9-сон, 94-модда.

Давлат органларида фаолият олиб бораётганлар мазкур қондалар билан таништирилиши ҳамда унга риоя этиши шартлиги:

биринчидан, ўз ишига бўлган масъулиятини оширишга ундаса;
иккинчидан, ходимларнинг ўзаро муносабатларида юксак маънавий-ахлоқий фазилатларни шакллантиришнинг ягона услуби эканлигидан далолат беради.

Масаланинг муҳим жиҳатларидан бири шуки, давлат хизматчисининг мазкур қондаларга риоя этиши касбий фаолиятини ва хизматдаги хулқ-атворини баҳолаш мезонларидан бири ҳисобланиши таъкидланган.

Давлат хизматчилари ўз касбий фаолиятини қуйидаги принциплар асосида амалга оширишлари керак:

- қонунийлик;
- фуқаролар ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларининг устуворлиги;
- ватанпарварлик ва хизмат бурчига фидоийлик;
- давлат ва жамият манфаатларига содиқлик;
- адолатлилик, ҳалоллик ва холислик;
- манфаатлар тўқнашувига йўл қўймаслик.

Давлат хизматчилари ўз фаолиятида:

- хизмат вазифаларини бажаришда давлат принциплари ва талабларига қатъий риоя этиш;
- ўз хизмат вазифаларини виждонан, юксак касбий даражада бажариш;
- юқори давлат органлари ва мансабдор шахсларининг ўз ваколатлари доирасида қабул қилган (берган) қарорларини (топшириқларини) ўз вақтида ва сифатли бажариш;
- ўз фаолиятини қонун ҳужжатларида ва ички ҳужжатларда белгиланган лавозим ваколатлари доирасида амалга ошириш;
- ўз хизмат вазифаларини бажаришда бирор-бир шахслар, гуруҳлар ёки ташкилотларга ён босмаслик ва устунлик бермаслик, уларнинг таъсиридан мустақил бўлиш, фуқароларнинг ҳуқуқлари, мажбуриятлари ва қонуний манфаатларини ҳисобга олиш, камситиш ҳолатларига йўл қўймаслик;

- ўз хизмат вазифаларини бажаришига тўсқинлик қилувчи бирор-бир шахсий, мулкӣ ва бошқа манфаатларнинг таъсири билан боғлиқ бўлган хатти-ҳаракатларга барҳам бериш;

- норматив-ҳуқуқий ҳужжат ва идоравий ҳужжатларда белгиланган чеклашлар ва тақиқларга риоя қилиш, ўз хизмат вазифаларини огишмай бажариш;

- ўз хизмат фаолиятига бирор-бир таъсир кўрсатиш имкониятига барҳам бериш;

- Ўзбекистон Республикаси ва бошқа давлатлар халқларининг урф-одатлари ва анъаналарини ҳурмат қилиш, турли этник, ижтимоий гуруҳлар ва конфессияларнинг маданий ҳамда бошқа хусусиятларини ҳисобга олиш, ижтимоий барқарорликка, миллатлараро ва конфессиялараро тотувликка кўмаклашиш;

- ўзларининг хизмат вазифаларини виждонан бажаришда шубҳа пайдо қилиши мумкин бўлган хулқ-атвордан ўзини тийиш, шунингдек ўз обрўсига ёки давлат органининг нуфузига зарар етказишга қодир бўлган вазиятларга йўл қўймаслик;

- хизмат мавқеидан давлат органлари, бошқа ташкилотлар, уларнинг мансабдор шахслари, шунингдек, фуқаролар фаолиятига ноқонуний таъсир кўрсатиш учун фойдаланмаслик;

- давлат органида хабарларни ва хизмат ахборотларини тақдим қилишнинг белгиланган қондаларига риоя этиши белгилаб қўйилди.

Раҳбар ўзига бўйсунувчи ходимларга нисбатан:

- юқори профессионализм;

- софлик ва адолатда ўрнатилган бўлиши;

- давлат органида ёхуд унинг таркибий ёки ҳудудий бўлинмасида маънавий-психологик муҳит шаклланишига кўмаклашиши лозим;

- у бўйсунувчи ходимлардан уларнинг хизмат вазифалари доирасидан чиқиб кетадиган топшириқларни бажаришини талаб қилмаслиги;

- шунингдек, қонунга хилоф хатти-ҳаракатларни содир этишга ундамаслиги керак⁸⁷.

Раҳбар ва ходим муносабатларининг юқоридаги ахлоқ нормаларига асосланиши муҳимдир. Зеро, бошқарувда раҳбар ўз ходимларининг режаларини билиши, тўғри баҳолай олиши, шунингдек, билимлари ва хатти-ҳаракатларини кузатишдан иборат бўлган мулоқотнинг тўғри ташкил этилиши, биринчидан ташкилотнинг кучлилигини таъминлашга катта ёрдам беради, иккинчидан раҳбарга номуносиб иллатларнинг юзага келишига чек қўйиб, бошқаришни ҳам осонлаштиради. Раҳбар ўз ходимларининг мавжуд руҳий ҳолати ва хулқ-атворини ҳисобга олмаслик, баъзан раҳбар ва ходим ўртасида ихтилофларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Шунинг учун раҳбарнинг кескин эътирозлари, талаблари қанчалик қаттиқ бўлмасин, у вазмин, изчил ва холис бўлиши мулоқот самарадорлигини таъминлайди.

Раҳбар кадрларни қариндошлик, ҳамшаҳарлик ёки шахсий садоқат белгилари бўйича танлаш ва жой-жойига қўйиш ҳолатларига йўл қўймаслиги керак. У гуруҳбозлик, маҳаллийчилик, фаворитизм кўринишларининг, шунингдек, ўз хизмат вазифаларини бажариш жараёнида бошқа салбий омилларнинг қатъий равишда олдини олиши лозим⁸⁸, акс ҳолда бошқарув фаолиятида низо келиб чиқиши мумкин.

Раҳбар ўз фаолияти давомида манфаатлар тўқнашувининг олдини олиш ва уларни тартибга солиш юзасидан ўз вақтида чоратдбирлар кўриши, коррупциянинг олдини олиш чораларини кўриши, ходимларни самарали бошқариши, ўзига ишониб топширилган мулкка ва молиявий маблағларга эҳтиёткорлик ва тежамкорлик билан муносабатда бўлиши шарт. Раҳбар ўзига бўйсунувчи, хизматдаги хулқ-атвори принциплари ва қоидаларини бузаётган ходимларнинг хатти-ҳаракатларига (ҳаракатсизлигига) йўл қўйилмаслиги чораларини кўрмаганлиги учун жавоб беради.

Таъриба шунини кўрсатаётгани, ходимлар ўз меҳнат фаолиятидан қанчалик қониқиш ҳосил қилса, муҳит ҳам соғлом бўлади. Ортиқча зиддиятли муносабатларга ўрин қолмайди. Жамоада соғлом муҳитни вужудга келтириш борасида раҳбарнинг роли жуда катта. Агар у ахлоқий нормаларга амал қилиб, бундай муносабатни

ходимларнинг кундалик меҳнат фаолиятида татбиқ эта олса, жамоада нафақат соғлом муҳит, балки ишлаб чиқариш самарадорлиги юқори бўлади. Баъзан, раҳбарлар қаттиққўллик қилиш керак деган тушунча билан жамоадаги муҳитни таранглаштиради, асабийлик ҳолати вужудга келади, сурункали чарчоқ, ўзаро ишончсизлик, умидсизлик бевосита катта ихтилофларга олиб келади.

Иш жараёнида давлат хизматчилари хушмуомала, илтифотли, одобли, эътиборли, фуқаролар ва ҳамкасблари билан муносабатда сабр-тоқатли бўлиши, уларни ҳурмат қилиши шарт. Давлат хизматчилари ўзига бўйсунувчиларга ва фуқароларга нисбатан қўполлик қилмаслиги, одамларнинг шаъни ва кадр-қимматини камситмаслиги, уларга асоссиз психологик ва жисмоний таъсир кўрсатиш ҳолатларига йўл қўймаслиги керак.

Хизмат вазифаларини бажариш чоғида иш шароитлари ва хизмат тadbирларининг шаклига боғлиқ ҳолда давлат хизматчиларининг ташқи кўриниши фуқароларнинг давлат органига нисбатан ҳурмат билан муносабатда бўлишига ёрдам бериши, умумий қабул қилинган иш услубига мувофиқ бўлиши, улар расмийлиги, вазминлиги ва тартиблилиги билан бошқалардан ажралиб туриши керак.

Давлат хизматчиси томонидан Одоб-ахлоқ қоидаларининг бузилиши уни қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда жавобгарликка тортиш учун асос бўлиши мумкин.

Ҳужжатда “Давлат хизматчиси томонидан Одоб-ахлоқ қоидаларига риоя этилиши аттестациялар ўтказишда, юқори ва бошқа лавозимларга тайинлаш учун кадрлар захирасини шакллантиришда ҳисобга олинади” деб таъкидланмоқда. Бизнинг фикримизча, мазкур нормага амал қилиш давлат хизматчиси фаолиятининг кундалик мезонига айланмоғи лозим.

Бугунги кунда “айрим раҳбарларда лозим даражада масъулият ва ташаббускорликнинг мавжуд эмаслиги ҳудудларни комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича қўйилган вазифаларни ва мақсадли кўрсатмаларни ўз вақтида ҳамда сифатли бажаришга салбий таъсир қилмоқда. Давлат хизматининг унификацияланган ҳуқуқий асослари, уларнинг мақомини белгиловчи ягона нормалар,

⁸⁸ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2016 й., 9-сон, 94-модда

давлат хизматчиларининг фаолиятини баҳолаш мезонлари шакллантирилмаганлиги давлат хизматчиларининг профессионал корпусини яратиш имконини бермаепти. Шунингдек, ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларини ижтимоий-моддий ҳимоя қилишнинг паст даражада эканлиги, юклатилган жавобгарлик даражасининг улар ижтимоий-ҳуқуқий ҳолатига мувофиқ келмаслиги, меҳнатга ҳақ тўлаш ва ижтимоий таъминот жамғармасини шакллантиришнинг ягона тамойиллари мавжуд эмаслиги малакали кадрларнинг давлат хизматидан чиқиб кетиши ҳамда коррупциявий ҳолатлар, давлат томонидан ажратилаётган молиявий ресурсларнинг адолатсиз ва номутаносиб тақсимланиши учун шароит яратиши” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сон Фармони билан тасдиқланган “Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепцияси”⁸⁹нинг қабул қилинишига олиб келди.

Концепцияда профессионал давлат хизматининг самарали тизимини шакллантириш, ижро этувчи ҳокимият органлари тизимида коррупцияга қарши курашишнинг таъсирчан механизмларини жорий этишда қуйидагилар назарда тутилганлиги белгилаб қўйилди:

- давлат хизматчиларининг профессионал корпусини яратиш мақсадида давлат хизматини ташкил этиш, шу жумладан, ҳуқуқий мақоми, давлат хизматчиларининг классификацияси, хизматга қабул қилишнинг шаффоф механизмлари (танлов асосида), кадрлар захирасини шакллантириш, хизматни ўташ, ахлоқ нормаларига риоя этилишини таъминлаш масалаларини тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

- Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида ягона давлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш учун масъул бўлган ихтисослаштирилган органни ташкил этиш;

- давлат бошқаруви соҳасида мутахассислар тайёрлашнинг ва давлат хизматчилари малакасини оширишнинг махсус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш, шахсий ютуқ, билим ва касб маҳорати асосида уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш;

⁸⁹ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда

- давлат хизматининг жозибадорлигини ошириш, коррупциянинг юзага келиш хавфи ва мансаб суниестеъмолчилигини камайтириш имконини берадиган давлат хизматчилари меҳнатига ҳақ тўлаш ва ижтимоий таъминотнинг замонавий тизимини яратиш;

- ижро этувчи ҳокимият органлари фаолиятининг шаффофлиги ва очиқлигини таъминлаш, жисмоний ва юридик шахсларга ахборот тақдим этишнинг замонавий шакллари жорий қилиш, жамият ва бизнес билан ўзаро ҳамкорлик қилишда ортиқча маъмурий сарф-харажатларга барҳам бериш лозимлиги таъкидланган.

Маъмурий ислохотларни амалга ошириш:

- ижтимоий-сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг муаммоларини ўз вақтида аниқлаш ва самарали ҳал этишга қодир бўлган, инновацион ривожланишнинг умумжаҳон тенденцияларига жавоб берадиган давлат бошқаруви тизимини яратиш, шу жумладан, қуйидагилар орқали:

- ортиқча ва ўзига хос бўлмаган вазифа, функция ва ваколатларни бартараф этиш, такрорлаш ва параллелизмни тугатиш ҳисобига давлат бошқаруви тизимини оптималлаштириш ҳамда номарказлаштириш;

- давлат бошқарувини бюрократиядан холи қилиш ва унинг сарф-харажатларини пасайтириш, бошқарув қарорлари қабул қилиш тизимининг фаолият самарадорлигини ва шаффофлигини оширишга эришилиши кутилмоқда⁹⁰.

Албатта, амалга оширилаётган ислохотларнинг самараси бўлиши аниқ. Лекин ушбу самарадорликка эришишда қанақа механизмлардан фойдаланамиз? Бунда раҳбар ахлоқини белгилаб берадиган умумий сифатлар қандай бўлмоғи лозим? Шундай экан, раҳбарларнинг ахлоқий сифатларини ҳисобга олиш ёки аниқлаш нисбий ва мураккаб ёндашув, аммо муҳим жиҳат ҳисобланади. Шу сабабдан ҳам ушбу йўналишдаги илмий изланишларни кенгайтириш, унинг механизмларини такомиллаштириш мақсадга мувофиқ. Чунки раҳбарнинг имтиёзларини кенгайтириш ҳали муаммо ҳал бўлди, дегани эмас. Бу жамиятдаги қатор ижтимоий омилларнинг уйғунлигига эришиш билан ҳам боғлиқ масала ҳисобланади. Аммо

⁹⁰ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда

жамиятда шундай қатлам бўладики, уларнинг имтиёзлари бевосита Ватан, халқ тақдири билан уйғун келади. Кадрлар сиёсатининг моҳият-мазмуни ана шундай қатламнинг жамият ва давлат бошқарувига мос келишини таъминлашдан иборат.

Масаланинг ахлоқий жиҳатлари билан биргаликда унинг ижтимоий хусусиятларига ҳам тўхталиб ўтиш муҳим. Жумладан, ҳар қайси даврда ҳокимиятга интилиш, унинг воситаларига эга бўлиш истаги сақланиб қолади. Бош масала мана шу интилиш ва истакларнинг қай даражада ахлоқийлиги ва қонунийлиги таъминланганлигидадир. Жамиятда ҳокимиятга интилиш ошқора, аниқ белгилаб қўйилган мезонлар ва талаблар асосига қурилмас экан, унга эришишнинг ноахлоқий, хуфёна кўринишлари сақланиб қолади. Давлат тизими асосларига катта зарар етказувчи тўрачилик, таъмагирлик, коррупция, порахўрлик каби иллатлар кучайиб боради. Шу ўринда рус олими П.Сорокиннинг “Одам эгаллаб турган вазифасига қанчалик номуносиб бўлса, у шунчалик даражада жамиятни муваффақият билан емиришга қодир”⁹¹, деб билдирган фикрлари кадрлар сиёсатининг мамлакат ҳаёти учун нақадар долзарб эканлиги тўғрисидаги қарашларимизни тасдиқлайди.

Шу ўринда раҳбар кадрларнинг салоҳият сифатларини аниқловчи ва белгиловчи механизмларни бошқарувнинг турли соҳа ва хусусиятларига мувофиқлаштирган ҳолда амалда жорий этишимиз зарурлиги кўриниб турибди. “...давлат хизматчисининг ахлоқи нафақат унинг муваффақиятларига, балки давлатнинг обрўсига ҳам кучли таъсир қилади”⁹², дейди А. Бегматов. Афсуски, мамлакатимизда, ютуқлар баробарида давлат бошқарувидаги раҳбар ходимларнинг турли даражада ўз хизмат вазифасини суниестемол қилиш ҳолатлари учраб турибди. Мавжуд иллатларнинг ижтимоий сабабларини аниқлаш, уларни келтириб чиқараётган омилларни таҳлил этиш давлат ва жамият бошқарувининг айрим заиф томонларини ойдинлаштиришга ёрдам беради. Давлат бошқаруви мунтазам равишда таҳлил этиб борилиши ва унинг фаолият натижалари тегишли хулосалар билан мустаҳкамланиши лозим. Чунки жамият ривож ва бугунги кунда қўйилаётган талаблар

⁹¹ Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – Москва: Политическая литература, 1992. – С. 424.

⁹² Бегматов. А. Давлат хизмати олоби. / Жамият ва бошқарув. № 3. 2004. – Б. 8.

бизнинг ихтиёримиздан ташқари ҳар дақиқада ўзгариб турибди. Шундай экан, бошқарувни назарий жиҳатдан таҳлил қилиб боришга эътиборни кучайтиришимиз зарур, деб ҳисоблаймиз.

Давлат ва жамият бошқарувида ахлоқий тамойилларнинг аниқ ишлаб чиқилган механизмлари мавжуд бўлса, бундай шароитда бошқарувга ватанпарварлик ва дахлдорлик туйғулари кучли бўлган замонавий, шижоаткор кадрлар келиши ортиб боради. Яъни, кадрлар танлашнинг аниқ механизмлари соғлом рақобатни шакллантиради, улар сифатини оширади, бошқарувда кадрлар ворисийлигини такомиллаштиради. Кадрлар салоҳиятини белгиловчи меъёрий мезонларнинг жорий қилиниши ва унга амал этилиши салоҳиятсиз бўлган кадрларнинг бир неча йиллаб бошқарув курсида ўтириб қолишининг олдини олади. Кадрларни тартибга солиш тизими жамиятда пайдо бўладиган илғор фикрларни давлат сиёсати даражасида акс эттириш жараёнининг уйғунлигини таъминлашга хизмат қилади. Турғунлик эса, маълумки, ҳар қандай янгиликнинг ривожини тўсувчи омил. Шу тариқа давлат бошқаруви идорасига “тирикчилик манбаи” деб эмас, балки ахлоқий, масъул шахсларнинг халққа хизмат қилиш воситаси сифатида қараш тенденцияси кўпроқ шаклланган бўлур эди. Айнан ана шу муносабатларда раҳбар фаолиятининг ахлоқ масалаларини таъминлаш вазифалари намоён бўлади.

Мазкур вазифалардан келиб чиқиб, раҳбар ахлоқи билан боғлиқ икки ҳолатта алоҳида эътибор берилиши лозим, деб ўйлаймиз.

Биринчидан, раҳбарлар фаолиятига баҳо беришнинг ахлоқий мезонлари ишлаб чиқилиши зарур. Улар бевосита раҳбарларнинг шахсий масъулиятини оширишга хизмат қилишига қаратилиши муҳим.

Иккинчидан, лавозимни суниестемол қилган раҳбарларнинг иккинчи марта раҳбарлик лавозимларига (балки унинг даражасини ҳам кўрсатиш керакдир) қўйилмаслиги ва ушбу мезонлар раҳбарлик фаолиятининг ахлоқини белгилаши лозим.

Мавжуд носоғлом, ғайриқонуний ҳолатларнинг сабабларини таҳлил қилганимизда қуйидаги хулосаларга келамиз:

Биринчидан, айрим раҳбар кадрларнинг маънавий ва касбий салоҳиятининг бугунги кун талабларига жавоб бермаслиги, уларда

ватанпарварлик туйғусининг заифлиги ва бошқа яна кўллаб шахсий ахлоқий сифатларнинг йўқлигидир;

иккинчидан, бу ҳолатни давлат ва жамият бошқарувидаги айрим қонунларнинг номукамаллиги, ноаниқлиги, баъзан тартибга солиб турувчи механизм ва мезонларнинг йўқлигида намоён бўлади.

Раҳбар кадрларнинг касбий салоҳияти ва ахлоқий таснифлари борасида профессор М. Бекмуродовнинг таклифлари эътиборлидир. Жумладан, олим бошқарувда раҳбарлик лавозимларига номзодлар танлаш жараёнида бўлажак раҳбарнинг:

- воқеликка тизимли ёндашиши;
- муаммоларни умумлаштира олиши;

- имкониятларга реал баҳо бера олиши каби қобилиятларига эътибор қаратиш муҳим, дейди. Бозор иқтисодиёти ва миллий ўзликини англаш жараёнларида жамиятнинг турли социал гуруҳларига монанд, яъни ўзгараётган ижтимоий жараёнлар мазмунини ўзида ифода этган кадрлар танлаш сиёсатини изчил олиб боришга эътибор қаратади. Ҳозирги замон раҳбари миллий маънавият заминиди мустақкам турувчи, халқ урф-одатларига ҳурмат билан муносабатда бўлувчи ва унга оқилона меъёрни кўллаб амал қилувчи, бу борада бошқаларга ибрат кўрсата оладиган фаолият юритувчи шахс бўлиши лозимлигини таъкидлайди. Раҳбарлик лавозимларига босқичма-босқич, белгиланган муайян муддатлар доирасида тайёрлашнинг давлат тизимини ишга тушириш, лавозимларга номзодлар захирасини яратиш ва уларнинг ижтимоий мавқеларга эришиш жараёнлари мониторингини йўлга қўйиш каби таклифларни билдиради⁹³.

Раҳбар кадрларнинг касбий салоҳияти ва ахлоқий сифатларини аниқлаш борасида изланишлар олиб борган профессор М.Қуроновнинг тавсиялари мавзумизни тўлдиради. Жумладан, давлат томонидан кадрлар олдига қўйилаётган талаблар таҳлили раҳбар кадрларни тайёрлаш, тарбиялаш, танлаш, жой-жойига қўйиш нуқтаи назаридан қуйидаги ҳулосаларни беради:

- жаҳон бошқарув педагогикаси ва психологияси, меҳнат социологияси ютуқларини кадрлар сиёсатида кўллаш тажрибасини умумлаштириш;

- раҳбар кадрлар шахсий фазилатларининг замонавий ва истиқболли моделларини яратиш ва синаб кўриш;

- муайян мансаб, лавозим профессиограммалари (масалан, жамоа хўжалиги раиси, завод директори, туман ҳокими ва ҳ.к.) талабларини аниқлаш;

- юқоридаги (талаблари аниқланган) вазифа, лавозимларга номзодларнинг мослигини аниқловчи объектив мезонларни белгилаш.

- очиқ ва ёпиқ танловлар технологиясини ишлаб чиқиш каби илмий-амалий вазифаларни амалга ошириш лозим бўлади⁹⁴.

Олим бу йўналишдаги камчиликларнинг сақланиб келишига сабаб кадрлар сиёсатида технологик ёндашувларнинг йўқлиги, деб тўғри ҳулосага келади. Кадрлар салоҳияти ва фаолиятлари технологияларини белгиловчи ва профессиограммалар, бир томондан, кадрлар сиёсатида объективлик тамойилини таъминлашнинг ишончли қуроли бўлса, иккинчи томондан раҳбар кадрлар тайёрлаш технологик тизимида меъёрлаштирувчи, назорат қилувчи восита бўлиб хизмат қилади⁹⁵.

Кўриб чиққанимиздек, кадрлар билан ишлаш амалиёти ва хизмат доирасидаги муносабатлар улар ўз профессионал фаолиятида амал қилиши лозим бўлган асосий ахлоқ нормалари тартибини ишлаб чиқишни талаб қилади. Мазкур нормалар бир вақтнинг ўзида замонавий раҳбарнинг умуминсоний ва хусусий-касбий сифатларини ифода этувчи қуйидаги ахлоқий мезонларни белгилайди:

Биринчидан, давлат хизмати раҳбардан ўзаро одиллик ва ростўйликни талаб қилади. Бу ўз ўрнида раҳбарга тавсия этилган давлат хизматидаги лавозим ижросини таъминлашнинг ахлоқий ҳуқуқини беради. Ёлғон, виждонсизлик каби иллатлар бу нафақат раҳбарнинг заифлиги, балки давлат ташкилотига нисбатан келтирилган зиён демакдир.

⁹³ Бекмуродов М. Миллий менталитет ва бошқарув // Жамият ва бошқарув. 1998. № 4. –Б.15.

⁹⁴ Қуронов М. Кадрлар ва йиллар синови //Жамият ва бошқарув. 2000. № 3. –Б.16.

⁹⁵ Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. –Тошкент: Академия, 1998. –Б.149-150.

Иккинчидан, раҳбар ходимларга нисбатан самимий эътибор ва эзгу муносабатда бўлиши лозим. Зеро, улар ҳар куни одамларнинг турли шикоят, муаммолари ва таклифларига дуч келади. Жамоада бағрикенглик, ўзаро тушуниш ва инсоний ҳурмат орқали ҳаракатлар ҳамда фоллятларни ижобий натижалар сари йўналтириш мумкин. Биринчи навбатда, раҳбар шундай илиқ ва самимий муҳитни яратишга амал қилиши керак. Акс ҳолда, ёвуз ниятли муносабатлар устуворлик қилади. Ўч олиш, таъқиб қилиш, сиқиб чиқариш, тухмат қилиш ва ҳ.к.

Учинчидан, раҳбарнинг камтарлик ва самимийлик каби ахлоқий фазилатлари кибр, ўзини йўқотиш ва икки хил муносабатлардан холи қилади. Камтар инсонда ҳеч қачон ўзининг “мен”ини кўрсатиш зурурати тугилмайди ёки алоҳида ҳуқуққа ва қилинган ишлари учун имтиёзларга эга бўлиш илтифоти бўлмайди. У бағрикенглик қилади, зарурий босиқлик ва вазминлик ҳолатини сақлай олади. Ўзининг меҳнатларига танқидий қарайди. Раҳбарнинг ўзини юқори тутиши, ортиқча ишонч, кўпол ва жизғанақ бўлиши замонавий бошқарувага хос бўлмаган ҳолат деб ҳисоблаймиз.

Тўртинчидан, раҳбар мулоқотда илтифотли ва эътиборли бўлиши керак. Унинг мулоқоти, сўзи ва маърузалари жамоада ҳар қандай ихтилофларнинг олдини олишга хизмат қилиши лозим. Баҳс-мунозараларда босиқлик ва барқарорлик билан ўзини тутиб, мулоқотчини тушунишга ҳаракат қилиши муҳим. Агар у эшитишга тоқатсиз бўлса, сўзини эшита олмаса, тезда жаҳл қиладиган, кўпол ва ўринсиз жавоб қайтарадиган агрессив инсонларни профессионал раҳбарлар деб ҳисоблаб бўлмайди. Саволлар қанчалик танқидий бўлса, унга шунчалик илтифот билан жавоб қайтариш лозим.

Раҳбарнинг ахлоқий кифоаси таснифларини белгилайдиган яна бир қатор касбий хусусият қоидалари мавжуд. Улар хизмат субординацияси, очиклик ва тенглик услубларидир.

Хизмат субординацияси – давлат хизматидаги муҳим ташкилий ва этикавий тартиблардан бири ҳисобланади. Субординация латинча сўз бўлиб “тартибга солиш” тушунчасини беради. Бу хизмат интизомига асосланган кичикнинг каттага бўйсунуш тизимидир. Яъни, бу тартиб хизмат лавозими даражасига қараб, юқоридан

берилган (раҳбар) топшириқларнинг қуйи лавозимдагилар томонидан ўз вақтида ижросини таъминлаб бериш демакдир.

Очиклик – раҳбарнинг одамларга нисбатан очик, доимо мулоқотга, уларнинг муаммоларига, таклиф ва истакларини эшитишга тайёр бўлиши демакдир. Раҳбар вақтининг тигизлигига қарамасдан ходимлари ва мурожаат қилганлар билан учрашишни ташкил этиши зарур. Бундай муносабатларни формаллаштириш раҳбарни ходимлардан ва жамоадан узоқлаштиради.

Тенглик – ахлоқий қоидаси мулоқот самарадорлигини оширишга, ходимлар ўртасида демократик муносабатларни қуришга қаратилади. Тенглик мулоқоти ходимлар томонидан ўз фикри ва гояларини эркин билдириш, жамоада билдирилган таклифларни амалий ва соғлом муҳокама қилиш, инобатга олиш демакдир. Фикрлар қарама-қарши ҳолларда ҳам тўғри қарор қабул қилиши учун раҳбар кўролмаслик, бир-бирига нисбатан тоқатсизлик, “душман”лик кайфияти билан боғлиқ иллатларни бартараф этишга тайёр туриши лозим⁵⁶.

Раҳбар фаолияти билан боғлиқ ғайриахлоқий муаммолар – одамларга нисбатан ҳурматсизлик, худбинлик, ўз мансаби ва ижтимоий мақомига асосланиб ёлғон ғурурини намоён қилиш, кибрланиш, танқидга тоқатсизлик, ўз камчиликларини тан олмаслик, ҳаракатларига масъулиятсизлик билан қараш каби иллатларда намоён бўлмоқда. Бундай ҳолатларнинг кўпайишига асосий сабаб раҳбар фаолиятини тартибга солувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларнинг ишлаб чиқилмаганлиги, кадрларни танлаш, аттестациядан ўтказиш, танлов ўтказиш, ротация қилиш, салоҳиятли ходимларни раҳбарлик лавозимларига йўналтириш, номувофиқларини лавозимидан маҳрум қилиш каби услубларга амалиётда аҳамият берилмаётганлиги сабаб бўлмоқда.

Шундай қилиб, хулоса қиладиган бўлсак, раҳбар кадрлар фаолиятини ташкил этишнинг восита ва услубларини жорий этиш, унинг малакавий талабларини белгилаш, кадрларнинг профессионаллашган даражасини такомиллаштиришга қаратилган давлат ташкилотлари, нодавлат тижорат корхоналари, жамоат

⁵⁶ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. Закон и право, 2008. –С.514-515.

ташкilotлари, мансабдор шахсларнинг мақсад ва вазифаларини аниқлаштиришга қаратилган ташкилий ва амалий тадбирлар, тамойиллар, қарашлар ва билимлар тизимини ташкил этиш замонавий тенденциялар қаторига киради.

2.2. Адолатли бошқарув регламентини ташкил этишда ахлоқий тамойиллар

Жамиятдаги сиёсий трансформация шаротида адолат қонунийлик ва ҳар қандай сиёсий режимни қонунийлаштириш воситаси учун энг муҳим шартлардан бири бўлиб қолмоқда. Одатда мавжуд сиёсий институтларни баҳолаш ва уларни турли хил тартибга солувчи талабларни тақдим этишда ҳам айнан адолатли бошқарув тамойиллари ишлатилади. Бундан ташқари, жамиятнинг аксарият аъзолари томонидан тақсимланадиган баъзи умумий “адолат туйғуси” унинг барқарорлиги учун зарур шарт ҳисобланади.

Адолат концепцияси - бу инсоний ҳис туйғуларнинг бир қисми ҳисобланади. Инсон ўзига муносиб кўрган нарсани бошқаларга ҳам раво кўриши керак. Бошқача айтганда, ҳеч ким адолатсизликни шиор қилиб олишга ва ноқонуний имтиёزلардан фойдаланишга ҳаққи йўқ. Яъни, адолат бир вақтнинг ўзида одамларни ўзаро тенглаштиради ва ажратади ҳам. Бу дунёда энг қийин нарса одамларни қандай қилиб тенглик даражасига олиб чиқиш ва қандай қилиб уларни турли хиллигини аниқлашдан иборатдир. Бу ҳолатни биз кўпроқ регламент жараёнида кузатамиз.

Регламент – француз тилидан олинган бўлиб, давлат органлари, корхона ва ташкilotлар фаолияти тартибини белгилайдиган ҳамда мажлис ва конференциялар ўтказиш тартиби қоидалари йиғиндиси маъносини билдиради⁹⁷.

Бошқарув регламентацияси эса – бошқарувни тартибга солиш, ишлаб чиқариш муносабатларини мувофиқлаштириш, фаолият турларини тақсимлаш, меҳнат вақтини ва давомийлигини белгилаш, мутахассисларни тажриба ва малакаларига қараб жой-жойига қўйиш, рағбатлантириш, жавобгарлик ҳамда масъулиятни белгилаш каби

⁹⁷ <http://lib.sale/upravlenie-personalom-knigi/reglamentatsiya-upravleniya-55376.html>

яҳлит тизимни ташкил этиш масалаларини қамраб олади⁹⁸. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув регламентацияси меҳнат фаолиятини ташкил этиш маданияти демакдир. Яъни, корхона, муассаса ва ташкilotларнинг бир маромда самарали иш фаолиятини ташкил этиш кафолатидир. Бошқарувнинг мунтазам ва изчил идора қилиш ҳамда ташкилий тизимини шакллантиради. Бундай тизимда жамоа яҳлит мақсад йўлида ҳамкорлик қилиш, манфаатларини уйғунлаштиришга қаратилган меҳнат фаолиятини ташкил этади. Бошқарув регламентациясига амал қилинмаган бошқарувда бошбошдоқлик, ўзбошимчалик (анархия) муносабатлари вужудга келади, ишлаб чиқариш самарадорлиги пасаяди, жамоа иттифоқи ва ҳамкорлиги бузилади, гуруҳбозлик, ўзибўларчилик ва бошқа ғайрияхлоқий иллатлар ортади. Шундан келиб чиқиб, бутунги кунда “ижро этувчи ҳокимият органлари ва улар раҳбарларининг аниқ вазифалари (функциялари, ваколатлари) ва жавобгарлик соҳасини белгилаш, ҳар бир вазифа ва функцияни амалга ошириш механизмларини белгилайдиган, шу жумладан, ахборот-таҳлилий қўллаб-қувватлаш, стратегик режалаштириш, лойиҳа бошқаруви, тартибга солиш функцияларини амалга ошириш, давлат хизматлари кўрсатиш масалалари бўйича маъмурий тартиб-таомиллар ҳамда регламентларни жорий этиш”⁹⁹ талаб этилади.

Бошқарув регламентациясини ташкил этиш ва унинг амалийлигини таъминлаш раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ахлоқий муносабатларни мустаҳкамлайди. Ривожланган мамлакатлар корхоналари тажрибаларидан маълумки, ҳар бир жамоанинг кўп йиллик ахлоқий қадрияти, аниқроғи ор-номусига, шаънига айланган мафқураси бўлади. Бундай мафқуравий тамойиллар ватанпарварликка содиқлик, миллий ғурур, кучли тартиб ва интизом, адолат, тенглик, инсонпарварлик, корхона анъаналарини мустаҳкамлаш, ишлаб чиқариш суръатларини ошириш, жамоанинг фаровонлигини таъминлаш, унинг ривожига фидойилик билан хизмат қилиш каби ғояларда ўз ифодасини топади¹⁰⁰.

⁹⁸ А. П. Егоршин. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2000. – С. 720.

⁹⁹ Ўзбекистон Республикаси қонуни ҳоҷжатлари тўлаими, 2017 йил 37-сон, 979-модда

¹⁰⁰ http://studbooks.net/1332359/mencdzhment/reglamentatsiya_upravleniya

Энг муҳими, ишлаб чиқариш муносабатларини адолат тамойиллари асосида қуриш имкониятини беради. Рўёбга оширилаётган вазифаларнинг шаффофлиги ва ошкоралигини таъминлайди, раҳбар ходимлар ва мансабдор масъул ходимларнинг ваколати ҳамда мажбурият мезонларини белгилайди.

Мазкур тамойиллар асосида раҳбар жамоанинг маънавий руҳиятини, ахлоқий қадриятларини, шаклланиб келган одатларини ўрганиши баробарида муносабат қуриш тартибини ишлаб чиқиши тавсия этилади. Таъкидлаш лозимки, барча жамоаларда ҳам ахлоқий қадриятлар анъана сифатида шаклланиб келган деб бўлмайди. Айрим ҳолларда, кўпроқ таниш-билиш, ошна-оғайнигарчилик, ахлоқсиз муносабатлар устуворлик қилиб келган бўлиши мумкинки, бундай ҳолларда раҳбар ахлоқий қадриятларни ишлаб чиқариш муносабатларига жорий этиш чораларини кўриши лозим бўлади.

Мавжуд ҳолат билан мураса қилиш ёхуд унга изн бериш раҳбар ахлоқининг заифлигидан далолат беради. Ахлоқий жиҳатдан эътиқодли раҳбар, биринчи ўринда, жамоанинг ахлоқий қадриятлар фалсафасини шакллантиришга аҳамият қаратади, мавжудларини мустаҳкамлайди. Жамоада мазкур фалсафага эътибор бермаслик жамоанинг маънавий қиёфасини, унинг шаъни ва кадр-қимматини мавҳумлаштиришга олиб келади. Натижада мажбурият олдидаги масъулият ҳам нисбий кўриниш касб этади.

Ахлоқий қадриятлар фалсафаси жамоанинг ташкилий ва бутун ишлаб чиқариш муносабатларида ўз ифодасини топиши керак. Жумладан, ходимлар учун штатлар жадвали асосида белгиланган ҳуқуқлар ва имтиёзларда, ўзаро манфаатли шартномаларда намоён бўлади. Шартнома томонлар учун мажбурият ва масъулият юклайди. Бундай масъулият ишчи ўринларига муносиб ходимларни таклиф этиш эҳтиёжини туғдиради, меҳнат интизомини мустаҳкамлайди. Шунингдек, ишга қабул қилиш, вазифасидан озод қилиш, иш вақти, дам олиш, маъмурият ва ходимларнинг асосий вазифалари, рағбатлантириш ва маъмурий жавобгарликка тортиш, ҳайфсан эълон қилиш ва бошқа муҳим умумий фаолият тартиботлари бошқарув регламент мезонларини белгилайди. Хулоса қилиб айтганда, бошқарув регламентининг асосий параметрларининг ишлаб чиқирилиши ва унинг амалийлигини таъминлашга эришиш жамоада

ахлоқий муҳитни мустаҳкамлашга ва пировард натижада ишлаб чиқариш салоҳиятининг ўсишига олиб келади.

Жамоада ахлоқий қадриятларни жорий қилиш деганда, сертакаллуф муносабатлар эмас, барча ишлаб чиқариш муносабатларида инсонпарварлик, адолат, тенглик, умумманфаатлар уйғунлиги, корхона ғояларига содиқлик каби фазилатлар ҳуқуқий жиҳатдан асосланишига ва у амалий кўриниш касб этишига эришишга эътибор қаратилади. Ривожланиш ва юксалишнинг бошқа муқобил ечими йўқ. Собиқ совет тузуми моҳиятига сингиб кетган ва бугун тўлиқ чиқиб кетишга ҳали шопилмаётган ёлғон, кўзбўямачилик, ваъдабозлик, иккиюзламачилик, тазйиқ ўтказиш, зўравонлик, тапмачилик каби иллатлар бозор иқтисоди ва демократик ёндашувлар замирида истиқболсиздир.

Бошқарув регламенти қуйидаги тамойилларда намоён этилади:

- ахлоқий қадриятлар фалсафаси;
- аттестация ўтказиш низоми;
- ички меҳнат тартиб-қоидалари;
- бўлимлар тўғрисида низом;
- раҳбар лавозимлар тўғрисида инструкция;
- ходимлар билан меҳнат шартномалари;
- иш ҳақи тўлаш низоми;
- моддий жавобгарлик тўғрисида низом;
- хизмат сирини тўғрисида низом;
- техник хавфсизлик тўғрисида низом;
- қарор қабул қилиш низоми;
- мажлис олиб бориш тартиби;
- интизомий ва рағбатлантириш тартиби¹⁰¹.

Бошқарувда ходимларни рағбатлантириш ва интизомий чоралар қўллашнинг ахлоқий нормалари ҳақида тўхталиб ўтсак.

Ходимларга нисбатан рағбат ва интизомий чораларни қўллаш тартиблари жамоа меҳнат фаолияти самарадорлигини ошириш, муносабатлар мувозанатини таъминлашда ниҳоятда муҳим маънавий-тарбиявий воситалардан бири бўлиб ҳисобланади.

¹⁰¹ <https://www.sekretariat.ru/article/96907-reglamentnoe-upravlenie-i-reglamentatsiya--put-k-sovershenstvovaniyu-sistemy-upravleniya>

Ходимнинг маънавий дунёсига ва меҳнат фаолиятига салбий таъсир этувчи хатти-ҳаракатларини чекламаслик унга изн бериш билан баробар. Айниқса, жамоанинг маънавий муҳитига таъсир қилиши билан ишлаб чиқариш самарадорлигига ҳам путур етади. Шунинг учун раҳбар қандай ва қайси ҳолатларда қандай интизомий чора кўриши тўғрисидаги тартибларни Низом ҳолатида белгилаши, айти пайтда, иш фаолиятида амалда қўллаб бориши муҳим. Ходимлар ҳам интизомий тартибларнинг мавжудлиги ҳамда унинг амалда қўлланиши тўғрисидаги фикрга шубҳа қилмаслиги керак. Акс ҳолда раҳбар обрўйига путур етади¹⁰².

Бизнинг фикримизча, раҳбар томонидан ходимларни рағбатлантириш тизимини ташкил этиш тартиби қуйидагиларда намоён бўлади:

- жамоа аъзосига шахс сифатида қараш;
- адолатли бўлиш;
- мунтазам равишда ҳар бир аъзога вақт ажратиш;

- жамоа аъзоларининг муваффақиятини таҳлил қилиш ва тегишли камчиликларини кўрсатиб ўтиш учун индивидуал учрашув ташкил этиш;

- ҳар бир жамоа аъзосини қўллаб-қувватлаш ва йўналтириш;
- ўргатиш ва рағбатлантириш;
- меъёрли танқид билан мақтовдан фойдаланиш;
- ҳар бирининг қобилиятини ва муваффақиятини аниқлаш;
- касбий ўсишида зарурий шароитларни яратиб бериш;
- жамоанинг ишини назорат қилиш ва эҳтиёжларини ҳисобга олиш;

- ҳар бирига аниқ мақсадни қўйиш;
- шахсий ютуқларини тақдирлаш;
- олдинга интилиши ва касбий маҳоратини тақдирлаш;
- вазифалар масъулиятларини тўғри тақсимлаш;
- ҳар бирини тенг шароитларда баҳолаш лозим.

Интизомий чораларни қўллашда раҳбар ходим йўл қўйган хатосига иқдор қилиниши ва раҳбар танбеҳини қабул қилишига эришиши лозим. Интизомий чорани шахсга нисбатан эмас, шахснинг

¹⁰² А. П. Егоршин. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2000. – С.720.

йўл қўйган хатоси ёки хато қилишга олиб келган омиллар билан боғлиқ ҳолда кўриб чиқиш тавсия этилади. Аксарият ҳолларда раҳбарларнинг интизомий чораси шахсий масала (кўрсатиб қўйиш, адабини бериб қўйиш) билан боғланиб кетади. Натijaда ходим қилган ишдан пушаймон эмас, аксинча ёвуз, аламзада муҳолифга айланади. Интизомий чора қўлланган ходим ишдан безимаслиги, аксинча, хатосини тузатишга имконият яратаётганлигини сезиши, айти пайтда, содир этилган камчилик учун уялиш ҳолати вужудга келиши муҳим. Энг муҳими, белгиланган жазо раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқотга, ишлаб чиқариш натижаларига тўсик бўлмаслиги зарур.

Яхши раҳбар ўз ходимларини доимо ҳимоя қилади, улар тўғрисида қайғуради. Айрим салбий нуқсонларга, тажрибасизлиги оқибатида йўл қўйган камчиликларига ҳа деганда танбеҳ бериш, боз устига чора белгилаш раҳбарга нолойиқдир. Ўз вақтида Амир Темур бобомиз айтганларидек: “Бирини кўриб кўрмасликка, бирини билиб билмасликка олдим”¹⁰³. Яъни, ходимларга ўз хатти-ҳаракатини тузатиш имкониятини ҳам бериш керак. Вақт-бевақт уларни изза қилиш, камчиликларини юзига солиш ахлокий муносабатларга путур етказди. Шунинг учун раҳбар интизомий чора қўллаш воситаларини ўз ўрнида ва ўз вақтида ишлатиши жамоа уйғунлигини таъминлашга хизмат қилади.

Интизомий чораларни қўллаш – бу раҳбар фаолиятининг амалий натижаси, нуқсон ва камчиликликларни аниқлаши, муносабат билдириши, ходимлар фаолиятини назорат қилиши, таъсир ўтказиш даражаси, талаб қилиши, режалаштириш, маълум вазифаларни белгилаши, жамоани сафарбар қилиши каби мақсадларни камраб олади. Раҳбар ўз фаолиятида интизомий чоралар қўллашнинг икки хил турини танлайди. Яъни, маъмурий ва ахлокий. Маъмурий чора ишдаги камчиликларни аниқлашга, уларнинг ечимини ахтаришга қаратилади. Ахлокий танқид – айбдорга қаратилган танбеҳ бериш. Албатта, қўлланилган чоралар, биринчи навбатда, асосланган бўлиши лозим ва у жазога ёки афв этишга қаратилади. Афв этиш ҳолатлари камчиликлар мунтазам бўлмаган ҳолларда қўлланилади.

¹⁰³ Темур тузуқлари. – Тошкент: Гафур Гулом нашриёти, 1996. – Б. 36.

Жазога қаратилган чора мунтазам равишда йўл қўйилаётган фаолиятдаги камчиликка нисбатан ишлатилади.

Чоралар мазмуни ҳодиса ва воқеаларнинг моҳияти билан ўзгариб бориши зарур. У ёки бу танқидни билдиришдан олдин, нега ходим шундай камчиликка йўл қўйганлиги сабабини аниқлаш лозим. Чоралар шахсга эмас, унинг фаолиятига нисбатан ишлатилиши керак. Чунки танқид нафақат бунёд қилади, балки ижобий муносабатларни издан чиқариши, мавжуд кадриятларни мутлақо бузиши ҳам мумкин. Шунинг учун танқиднинг ахлоқий меъёрини белгилаш раҳбар учун ниҳоятда муҳим вазифа. Қўлланилган чора фақат объектив, аниқ мақсадга қаратилган бўлса, ижобий самарасини беради.

Хизмат этикаси доирасида ахлоқий жиҳатдан ўзига ва ўзгаларга талабчан бўлиш энг мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Масалан, тўғри танқид қилиш ва уни тўғри қабул қилиш ёндашувларида намоён бўлади. Айниқса, давлат хизматида танқид ишлатмасликнинг иложи йўқ. Шундай экан, танқидни тўғри ташкил этиш ҳам тегишли нормалардан хабардор бўлишни талаб қилади. Зеро, оғриқсиз танқид бўлмайди, у муаммоли вазиятларни ечишнинг бир шакли. Қандай шаклда ва ким томонидан танқид қилинаётганлигидан қатъи назар, уни тўғри қабул қилишга ўрганиш лозим. Бундан ҳам яхши ишлашим мумкин эди, деган хулоса чиқариш зарур. Танқид раҳбарнинг маълум вазиятга нисбатан муносабатини ва тавсияларини аниқлаш имкониятини беради.

Ўзаро муносабатларда ҳурмат ва касбий мазмун билан одамларнинг қабул қилиш даражасини ҳисобга олган ҳолда танқид қилиш лозим. Бундай вазиятларда хатони аниқлаш, тушуниш ва ундан ижобий хулосалар чиқариш муҳим. Танқид жамоада вазиятни кескинлаштириши ҳам мумкин ёки аксинча, малакавий фаолиятнинг айрим қирраларини такомиллаштиришга, ходимларнинг ижро интизомини мустаҳкамлашга ҳам хизмат қилади.

Танқид грек тилида муҳокама, таҳлил қилиш, чора кўриш каби тушунчаларни беради. Танқид кўп тармоқли бўлиб, раҳбар ходимни, тенг-тенгни ёки ходим раҳбарни танқид қилиши мумкин. Касбий фаолият давомида ходимларнинг танқидий фикрларни билдириш эҳтиёжи туғилади – бу табиий ҳол. Мутахассислар иш давомида ёки маълум мурасага эришгунига қадар бир-бирларини танқид қилади.

Шундай қилиб, бу жараёнларда танқид объектив ва субъектив хусусиятлар касб этади. *Объектив танқид* – белгиланган вазифалар ижроси таъминланмаган ҳолатларда, у ёки бу топширикни вақтида бажара олмаганда ва яна бошқа иш билан боғлиқ камчиликларга йўл қўйилганда танқид объектив тарзда билдирилади. Ва бундай танқидий муносабат ўринли бўлганлиги учун шахснинг ҳамиятига тегайди.

Субъектив танқид – бу ҳам аслида шу камчиликлар оқибатида намоён бўлса-да, лекин унинг заминида шахсни изза қилиш, маълум шахсий манфаатлар йўлида камситиш ҳолатларининг мавжудлиги билан белгиланади. Кўриб турганимиздек, танқид кишилар фаолиятига таъсир қиладиган мураккаб психологик жараён.

Танқиднинг таъсир қилиш даражаси икки хил – деструктив ва конструктив типларга ажратилади. Деструктив танқид энг хавfli танқид муносабатлари турига киради. У ходимнинг натижавий ишини йўққа чиқаради. Шахс доимий диққат ҳолатига тушади, танқидга учраган соҳаси бўйича мунтазам хатоларга йўл қўя бошлайди. У шу машғулотни такрорламай, бора-бора вазифаларини мутлақо ташлаб қўйиши мумкин. Деструктив танқид шахснинг ўз вазифасига лаёқатсиз бўлишига олиб келади. Натижада у асабийлашади, ўзини олиб қочади, умидсиз ҳолга тушади. Оқибатда бундай танқид раҳбар ва ходим муносабатларининг шахсий адоватга айланиши, душманлик кайфиятининг туғилишига сабаб бўлади. У руҳиятни синдиради, ёвузлик уруғини оширади, касд олиш истагини кучайтиради. Бундай танқид аксарият ҳолларда инсон ўз қазабини ёки норозилигини билдириш вазиятларида ишлатилади.

Конструктив танқид – бу ахлоқий нормаларга амал қилган ҳолда ишдаги камчиликларни бартараф қилиш ва натижавий самарадорликка эришиш мақсадида қўлланилган танқид тури ҳисобланади. Танқид аслида, тузатишга ишонган ва уни эплаш қобилиятига эга бўлган шахсларга нисбатан кўпроқ ишлатилади. Агар танқид тўғри ва мақсадли қабул қилинса, бундай шахс иродали, кучли ходим ҳисобланади. Танқидни қабул қилиши асносида зиммасига масъулият олади, вазиятни тузатиш чораларини кўради. Танқидни тан олмаслик камчиликларни енгиб ўтишни қийинлаштиради.

Кўриб турганимиздек, конструктив танқиднинг имкониятлари кенг, агар ундан оқилона ва одоб билан фойдаланилса, у жамода эмоционал босимни туширади, қийинчилик ва муаммоларни енгиб ўтишни рағбатлантиради. Шунинг учун танқиднинг вақтини, ўрнини тўғри танлаш лозим, суҳбатдошнинг шаънини ҳимоя этиш, баъзан сукут сақлаб танқид қилиш, ёрдам тавсия этиш, суҳбатни доимо ижобий нуқтада яқунлаш лозим.

У қуйидаги хусусиятлар билан амалга оширилади:

- танқид-мақтов;
- танқид-рағбат;
- танқид-умид;
- танқид-хайрихоҳлик;
- танқид-ҳамдардлик;
- танқид-огоҳлик;
- танқид-танбех;
- танқид-руҳлантириш;
- танқид-иштирок¹⁰⁴.

Раҳбар фаолиятида ишлатиладиган танқиднинг бир нечта типлари мавжуд бўлиб, улардан асосийлари қуйидаги жадвалда акс этган.

Танқид типлари	Мисол учун
Руҳлантирувчи-танқид	“Маيلي, ҳечқиси йўқ, кейинги сафар яхшироқ бўлади”
Танбех-танқид	“Мен сизга жудаям ишонар эдим”
Умидворлик-танқид	“Ўйлайманки, кейинги сафар вазифани удалайсиз”
Мақтов-танқид	“Иш яхши бажарилган, аммо айрим нуқсонларга йўл қўйилган”
Шахссиз-танқид	“Жамоада ўз ишига масъулиятсизлик билан қараётган айрим ходимлар учраб турибди”
Хавотирли-танқид	“Вужудга келган салбий ҳолат бўйича мен Эшматов фаолиятидан хавотирдаман”
Хайрихоҳлик-танқид	“Мен сизни яхши биламан, аммо сиз йўл

¹⁰⁴ Горанчук Е.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. Санкт-Петербург, Издательский дом «Нева»; Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. –С.197.

	қўйган камчилик анча оғир”
Ҳамдардлик-танқид	“Шундай бўлганидан мен жудаям афсусдаман, лекин иш сифатсиз бажарилган”
Ҳазил-танқид	“Энди бир-биримизнинг кўзимизга қандай қараймиз”
Ҳайроналик-танқид	“Нахотки, сиздай тажрибали ходим удаламаган бўлса”
Киноя-танқид	“Олдин ҳам кимдир шундай қилмоқчи бўлган эди, оқибати яхши бўлмаган”
Юмшатиш-танқид	“Менимча, бу ходисага фақат сиз айбдор эмассиз”
Огоҳлантириш-танқид	“Агар сиз яна бир бора шундай йўл тутсангиз, мен чора кўришга мажбур бўламан”
Талаб-танқид	“Ишни қайтадан қилиш керак”
Иzza қилиш-танқид	“Энди бу ёғини ўзингиз ҳал этинг”
Конструктив-танқид	“Иш режадагидек бажарилмаган. Энди нима қилмоқчисиз”

Маълумки, раҳбар бошқаруви авторитар, демократик, либерал ёки аралаш типларда намоён бўлади. Масала шундаки, мазкур типларни бир хилда ижобий ёки салбий деб хулоса чиқариб бўлмайди. Бошқарув типлари жамоанинг маънавий ва касбий салоҳиятидан, сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий вазиятдан келиб чиқиб танланади. Айрим ҳолларда бошқарув типлари раҳбарнинг шахсий ахлоқий салоҳияти билан белгиланади ва шунга мувофиқ тегишли тартиботлар ўрнатилади. Шундай бўлгач, интизомий чораларни қўллашнинг ахлоқий нормалари ҳам танланган бошқарув услубларининг моҳиятига асосланади.

Айтиш мумкинки, ҳар бир танланган услуб ўз вазияти ва шароитига мос танланса, ижобий самара беради. Жумладан, ишни ташкил этишда аниқлиги, бошқарувнинг тезкорлиги, натижавийлиги, жамоани бирлаштира олиши, мақсад сари сафарбар қилиши, қарорлар ижросини таъминлашдаги масъулият ва жавобгарликнинг юқорилиги, вазиятларга амалий ечимларини танлашда авторитар услуб ижобий самара бериб келмоқда. Айни пайтда унинг ўзига хос камчиликларини ҳам қайд этиш мумкин. Яъни, ижрочиларнинг

ижодий салоҳиятини, ташаббусини сусайтиради, меҳнатга рағбатлантириш даражаси паст, ниҳоятда катта ҳажмдаги назорат, бошқарувнинг маъмурийлашуви, раҳбарнинг иродаси босими остида бўлиш, вазифаларнинг ечимини кўрсатмасдан фақат дўқ-пўписа қилиш, интизом масалаларига ёпишиб олиш, қоғозбозликка урғу бериш, ходимларга ишонмаслик, ташмачи-қулоқларни кўпайтиришга зўр бериш, ҳар кун қандайдир янги ғояни илгари суриш каби қатор салбий омиллар ҳам мавжуд.

Раҳбар танлаган демократик услуб мавжуд иқтисодий, ижтимоий-психологик бошқарув ижрочиларнинг ташаббусларини рағбатлантириш, ижодий салоҳиятларини очиш, моддий рағбатлантиришнинг самарали механизмларини жорий этиш, ностандарт вазифалар ечимини самарали амалга ошириш, меҳнатдан қониқиш, соғлом муҳитни вужудга келтириш каби масалаларни ҳал этади. Аммо барча ҳолатларда бу услуб самара беравермайди. Қондага мувофиқ, муқим ва мустаҳкам қарор топган жамоаларда, иқтисодий жиҳатдан барқарор юқори малакали мутахассислар, ташаббускор, салоҳиятли ходимлар ишлайдиган корхона ва идораларда самара бериши мумкин.

Раҳбарнинг бошқарув услублари концепцияси туркумига либерал тип ҳам киради. Либерал типга нисбатан камроқ муурожаат қилинади, зеро бу тип тизимлашмаган услуб ҳисобланади. Лекин, тажрибада шу услубни қўллайдиган ва ундан мақбул восита сифатида фойдаланадиган раҳбарлар мавжуд. Жумладан, муқим вазифалар ечимидан қочиш, кундалик ишларни ўз оқимида ташлаб қўйиш, ходимлар назоратини нисбий, жамоатчилик фикри масъулиятдан қочиш мақсадида олиб бориш, танқидга бефарқлик, кадрлар иши билан қизиқмаслик каби кайфиятлар устуворлик қилади.

Бугун бозор иқтисоди шароитида раҳбар бошқарувни ҳамкорлик асосида ташкил этиши услуби такомиллашиб бормоқда. Яъни, муаммолар ечими хусусида ходимлар билан мунтазам мажлислар ўтказиш, раҳбар ва ходимлар ўртасида очиқ мулоқот, ходимларнинг ташкилий вазифаларни ҳал этишда иштирок этиши, бўлим ва бошқармаларга мустақил қарор қабул қилиш, моддий неъматларни тақсимлаш ваколатларини бериш, ишчиларнинг

режалаштириш жараёнларга катнашиши каби услублар қўлланилмоқда.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, раҳбар фаолиятида бошқарув регламентацияси ишлаб чиқиши жуда муҳимдир. Бошқарув регламентациясининг ахлоқий кадрларга асосланиши жамоада келиб чиқиши мумкин бўлган турли хил низо ва ихтилофларни бартараф этишнинг ҳуқуқий негизи бўлиб хизмат қилиши билан бир қаторда адолатли бошқарувни таъминлашда муқим восита ҳисобланади. Регламентация бўлмаган жойда ихтилофлар анархия ҳукмига ёки яқка шахс – раҳбар иродасига суяниб қолади.

2.3. Раҳбарларнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш мезонлари ва технологиялари

Жамиятни бошқаришда раҳбар кадрлар фаолияти ижтимоий таъсир жиҳатидан катта аҳамият касб этади. Жамият тараккиёти ёки таназулининг асослари айнан шу раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатаётган шахсларнинг келажакни кўра билиши, муаммоларнинг асоси ва уларни бартараф этиш йўллари топиш ёки топмасликлари билан чамбарчас боғлиқ. Бу муаммони ижобий ҳал этиш масаласи эса жамиятда раҳбар кадрлар танлаш техникасининг қай тарзда ҳал этилганлигига бориб такалади. Шу жиҳатдан қаралганда “давлат бошқаруви соҳасида мутахассислар тайёрлашнинг ва давлат хизматчилари малакасини оширишнинг махсус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш, шахсий ютуқ, билим ва касб маҳорати асосида уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш”¹⁰⁵ мақсадга мувофиқдир.

Давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолаш технологиясини амалда қўллашнинг маълум мезонларни шакллантириш энг муқим масала ҳисобланади. Баҳолаш мезонларини тузишда одатда икки муқим мақсаддан келиб чиқилади:

¹⁰⁵ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда

- мезонлар қандай аниқ вазифалар бўйича қўлланиши асосида (таълим, рағбатлантириш ёки жазолаш, лавозимларда ўсиш, бўшатиш ва ҳоказолар);

- мезонлар қандай категория, гуруҳ ва статусдаги кадрларга қаратилиши асосида (мамлакат кадрлар потенциалининг таркибий қисмлари назарда тутилади). Мазкур мезонлар одатда баҳолаш технологиясининг таркибий қисмларини белгилаб олишга асос бўлиб хизмат қилади. Бу таркибий қисмлар эса, ўз навбатида, баҳолаш механизмининг шакллантиради. Баҳолаш механизми эса баҳолаш субъекти, баҳолаш объекти, баҳолаш усуллари, баҳолаш жараёнлари, баҳолаш кўрсаткичларидан ташкил топади. Бироқ баҳолаш усуллари баҳолаш технологияси ва механизмининг таркибий қисми бўлсада интеграл баҳолаш асосида амалга оширилади. Шундай қилиб, давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолаш технологияси амалиётга меҳнат турлари бўйича яхлит белгилаб олинган тартиб-қоидалар билан бир қаторда интеграл баҳолаш асосида татбиқ этилади. Шунингдек, давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолаш “унинг ишига муносабати ва меҳнатга ташналиги, қобилияти ва ташкилотчилиги, одамгарчилиги ва бугунги кун талабларига жавоб бериши, керак бўлса юртга, жамоага қилган хизматига қараб баҳо берилади. Республика даражасида ҳам, вилоят, туман даражасида ҳам, хўжалик ва қишлоқ даражасида ҳам ана шу нарса асосий мезон бўлишига эътибор қаратилади. Санаб ўтилган фазилатларни мужассам этган йигит ва қизларни топиш, танлаш, ўз жойига қўйиш – бугунги кадрлар сиёсати”¹⁰⁶ да кадрларни баҳолашнинг негизи бўлиб хизмат қилади.

Баҳолаш – текшириладиган маълум бир объект (жараён, воқелик, инсон ва ҳ.к.)нинг қандайдир сифатлари даражасини аниқлаш билан изоҳланади. Ҳар қандай баҳо таҳлил этиладиган объектга хос хусусиятларнинг олдиндан белгилаб олинган эталонларга мувофиқлигини солиштириш асосида амалга оширилади. Бунда эталон хусусиятлар ёки талаблар мажмуасидан ташкил топади ва баҳолаш шкалалари ҳамда мувофиқликни белгилаб бериш тизими сифатида қўлланилади. Умуман олганда, баҳолаш

¹⁰⁶ Қаримов И.А. Янги фикрлаш ва ишлаш давр талаби. – Тошкент: Ўзбекистон, 1997. Т-5. –Б.161

бирор нарсани аниқлаш учун зарурий, ишончли, текширилган ахборот ва маълумотлар олишни билдиради. Давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолаш бир томондан, давлат кадрлар сиёсати тамойиллари, таркибий қисмлари, механизмларига асосланиб, иккинчи томондан, давлат кадрлар сиёсатини амалга оширишда масъулиятли бўлган давлат органлари бурч ва вазифаларига мувофиқлаштирилган эталонлар асосида амалга оширилади. Бугунги кунда кадрларни баҳолашнинг турли фанларга оид кўплаб шакллари мавжуд. Лекин уларнинг ҳаммаси ҳам давлат кадрлар сиёсати даражасидаги эталонлар тоифасига кирмайди ва айтиш мумкинки, алоҳида олинган давлат органи ёки ташкилот эҳтиёж ва талабларидан келиб чиқиши билан фарқланади. Шундан келиб чиқиб, давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолашга қуйидаги тамойиллар асосида ёндашилади:

- адолат ва ҳақиқат, бунда қандайдир хусусий мулоҳазалар ёки махсус муносабатларга ён босилмайди;

- ишончлилик ва аниқлик, бунда жараёнларга боғлиқ омиллар (ютуқлар ёки нуқсонлар, тасодифий муносабатлар) таъсирдан холи, лекин соҳа ва лавозим талаб ва бурчлари таркибини эътиборга олиш асосида;

- шахс профессионал фаолиятининг функционал вазифаларига мувофиқлигини ўрганиш асосида;

- келажакни далиллаш (прогноزلаштириш), бунда баҳолаш натижалари баҳоланаётган объектнинг келажакдаги самарадорлиги тўғрисида хулоса бера олиш имкониятини беришига эътибор қаратилади;

- комплекслилик, бунда баҳоланаётган объектнинг барча элементлари, уларнинг ўзаро, шунингдек, ҳам объект, ҳам ундан ташқари доирадаги алоқалари ва муносабатлари давлат кадрлар сиёсатининг кадрларни баҳолаш тамойилларига мувофиқлиги асосида ёндашилади¹⁰⁷.

Давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолашнинг меҳнат соҳаларига алоқадор тарзда билим, қобилият ва кўникмалари, шахсий хусусиятлари, тажриба ва тафаккури кабилар билан боғлиқ кўплаб

¹⁰⁷ <http://center-yf.ru/data/ip/Ocenka-kachestv-rukovoditelei.php>

турларидан фойдаланилади. Кадрларнинг меҳнат муносабатларига киришган соҳаларига қараб шу меҳнат тури бўйича шаклантирилган талаблар бўйича баҳолашни ҳам шу жумладан дейиш мумкин.

Предмет, мақсад, критерий (мезон, ўлчов), усуллар, баҳолашни амалга ошириш технологияси ва услубларига давлат кадрлар сиёсатида кадрларни баҳолаш тизимининг асосий элементлари сифатида қаралади. Бунда кадрнинг ташкилот талаблари ёки ташкилотдан (ундан юқори органлар ёки давлат кадрлар сиёсати томонидан) қилинадиган талабларга мувофиқлик лаёқатига баҳолаш предмети сифатида ёндашилади. Баҳолаш мақсади эса ўз даражаси ва доирасига кўра стратегик, мувофиқликни назорат қилиш (ўртача текширув) ва одатдаги бўлиши мумкин. Давлат кадрлар сиёсатининг кадрларни баҳолаш мақсади охир-оқибатда кадрлар ва ташкилотларнинг салоҳияти ва самарадорлиги, кадрлар ва соҳаларнинг ҳали татбиқ этилмаган имкониятларини ишлаб чиқариш жараёнларига олиб кириш, уларнинг қобилият ва имкониятларини очиш ва амалга татбиқ этиш тизимини кенгайтириш воситасида аҳоли тинчлиги ва фаровонлиги, мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий тараққиёти, барқарорлигини таъминлаш, мамлакат кадрлар потенциали салоҳиятининг жаҳон ҳамжамиятида туган ўрнини юксалтиришдан иборатдир.

Мазкур фикрлардан келиб чиқиб, раҳбарнинг ахлоқий фазилатларини аниқлаш бўйича 200 нафар респондент шундан, 50 нафар банк ходимлари, 50 нафар Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Инсон ҳуқуқлари бўйича Вакили (Омбудсман) га мурожаат қилган фуқаролар, 100 нафар Олий таълим муассасалари профессор-ўқитувчилардан ўтказилган социологик сўров натижалари шунини кўрсатмоқдаки,

1. “Бугунги кун раҳбарини маънавиятли ва давр кишиси деб ҳисоблайсизми?” деган саволга:

- 33 фоиз респондент бугунги кун раҳбарини маънавиятли ва давр кишиси;

- 38 фоизи менимча маънавиятли ва давр кишиси бўлишга интиляпти;

- 12 фоизи йўқ, раҳбарларнинг аксарияти ҳамон анъанавий ва эскича фикрлайди;

- 14 фоизи бугунги раҳбарлари кўп китоб ўқиганларида маънавияти юксак ва замонавий фикрлар эди

- 3 фоизи мазкур саволга жавоб беришга қийналди.

Хулоса шундан иборатки, бугунги кун раҳбарлари Ўзбекистон Республикаси Президенти қўяётган талабларга жавоб беришда муаммолар мавжудлигини ифода этади.

2. Раҳбар қонунларни бузади деб ҳисоблайсизми? деган саволга:

- 5 фоизи ҳа, тез-тез

- 22 фоизи ҳа, ахён-ахёнда;

- 20 фоизи ҳа, уни мажбур қилишади;

- 13 фоизи йўқ, ҳеч қачон;

- 13 фоизи йўқ, деярли бузмайди;

- 3 фоизи жавоб беришга қийналишди

- 24 фоиз респондентлар ўз манфаатига дахлдор бўлса, қонунларни бузади жавоб бердилар.

Мазкур сўров натижаларига кўра, раҳбарларни қонунларни бузишга мойиллиги сақланиб келмоқда.

3. Бугунги раҳбар халқ билан биргами ёки ўзига махлиёми? деган саволга

- 30 фоиз респондентлар раҳбар халқ билан бирга;

- 36 фоизи фақат давлат манфаатларини ўйлаб иш қилади;

- 23 фоиз респондентлар раҳбарлар ўзини ўйлайдиган карерист;

- 11 фоизи баъзилари бирга, баъзилари ўзини ўйлайди.

Мазкур сўров натижаларига кўра, халқнинг дардини тинглаш, хал қилишда раҳбарлар фаолиятида муаммолар мавжуд.

4. Мажлисбозлик ва қарсақбозлик замонавий раҳбарга хосми? Деган саволга

- 17 фоиз респондентлар афсуски кўпайиб бормоқда

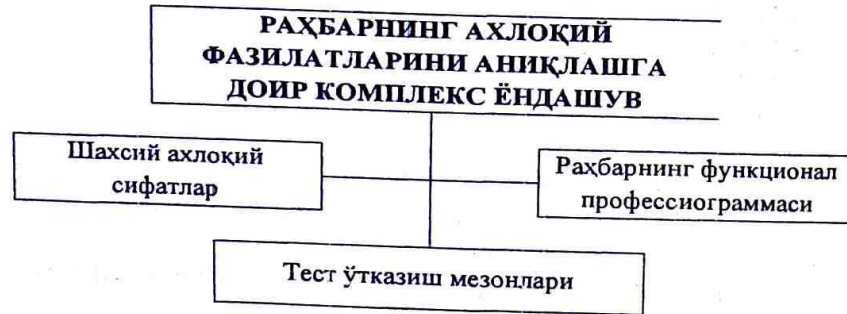
- 32 фоизи мавжуд аммо қисқариб бормоқда

35 фоизи айрим раҳбарлар бундай қайфиятни ҳамон қўллаб қувватлайдилар

16 фоизи мажлис кунлари алоҳида белгиланиши кераклигини айтдилар.

Мазкур сўров натижаларидан шу нарса маълум бўладики, ханузгача бошқарувда мажлисбозлик ҳолатлари кузатилмоқда.

Мазкур социологик сўров натижаларидан хулоса қилиш мумкинки, раҳбар ахлоқий сифатларини кафолатловчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни қабул қилиш зарурати мавжуд. Агар ҳуқуқий асослари яратилса фуқароларимиз қарашларида яқдиллик ва розилик кайфияти юзага келади. Шундан келиб чиқиб, раҳбарнинг ахлоқий фазилатларини аниқлаш ва баҳолашнинг технологиясини қуйидаги жадвалда акс эттирамиз:



Мазкур ёндашувда жадвалда келтирилган учала метод умумлаштирилиб, раҳбар фаолиятига якуний баҳо берилади.

I. Шахсий ахлоқий сифатларини аниқлаш қуйидагиларга қаратилиши лозим:

- камтарлиги;
- инсонпарварлиги;
- одоблиги;
- хушмуомалалиги;
- миллий қадриятларга содиқлиги;
- садоқатлиги;
- маърифатпарварлиги;
- ор-номуслиги;
- ақл-фаросат.

II. Раҳбарнинг функционал профессиограммаси қуйидаги хусусиятлар билан белгиланади:

- ватанпарварлик, миллий ғояларга содиқлик;
- раҳбар мулоқотининг демократик хусусияти;
- хизматчилар билан мулоқотнинг очиқлиги, самимийлиги;

- хизматчи ходимларнинг манфаатларига эътибор қаратиш;
- ходимларнинг исм-фамилияларини ёдда сақлаш;
- ходимларда шахсий-ижодий ташаббусни уйғотиш;
- ишонч ва дўстлик муҳитини ташкил этиш маҳорати;
- ўз вазифасига бўлган масъулият даражаси;
- берилган ваъдаларни бажариши, амал қилиши;
- ўз қароридида собитқадам, интизомли, намунавийлиги;
- мантқиқий ва асосланган топшириқ бериш салоҳияти;
- тезкорлик, муаммолардан чўчимаслик;
- ташаббускорлик, тadbиркорлик, омилкорлик;
- истиқбол мақсадларни аниқ тасаввур қилиш;
- стратегик йўналишни аниқ белгилаш маҳорати;
- инновацион тафаккур, янгиликка интилиш
- коммуникативлиги;
- сиёсий огоҳлиги;
- ёт мафкураларга муросасизлиги;
- жасоратлиги, қатъиятлиги;
- объективлиги, холислиги, адолатлиги;
- мутахассислик маҳорати;
- танқидни қабул қила олиши;
- ходимлар ўртасидаги нуфузи;
- беғаразлик, бағрикенглик;
- юксак нутқ маҳорати.

III. Мазкур ёндашувда раҳбар фаолиятини баҳолаш методлари қуйидагилардан иборат:

1. Ўз соҳасини билиш маҳорати, булар маълум тест орқали аниқланади.

2. Шахсга тегишли бўлган ҳужжатларни ўрганиш, сўровнома ўтказиш, кузатиш, яқин бўлган инсонларининг фикри ўрганилади.

3. Ақлий қобилиятларини синаб кўриш (хотира, ақл, фикрлаш тезлиги).

4. Қўникма ва мойиллик.

5. Жамоанинг самарадорлигини аниқлашга қаратилган профессионал тестлар.

6. Раҳбарликка мойилликни аниқлаб берадиган тестлар.

7. Яқуний ҳулоса.

Изоҳ: Мазкур комплекс ёндашувга амал қилинмаган ҳолатда раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси аниқланмайди. Муаммо шундан иборатки, шахс ахлоқли бўлиши, аммо раҳбарлик қобилиятига эга бўлмаслиги мумкин. Натижада, қобилиятсиз раҳбар ахлоқли шахс бўлолмайди ёки фазилатлардан маҳрум бўлган шахс ахлоқли раҳбар бўлолмайди.

Бошқарув фаолиятида мутахассис ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш, ақлий ва меҳнат салоҳиятини баҳолаш олиш, тегишли мутахассисликка йўналтира олиш тартиблари, аниқроғи ходимларни танлаш услубларининг жорий этилганлиги жамоада ахлоқий кадриятларнинг мустаҳкамланишига, соғлом ва барқарор муҳитнинг вужудга келишига хизмат қилади. “Давлат хизматчиларининг профессионал корпусини яратиш мақсадида давлат хизматини ташкил этиш, шу жумладан, ҳуқуқий мақоми, давлат хизматчиларининг классификацияси, хизматга қабул қилишнинг шаффоф механизмлари (танлов асосида), кадрлар захирасини шакллантириш, хизматни ўташ, ахлоқ нормаларига риоя этилишини таъминлаш масалаларини тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларини ишлаб чиқиш”¹⁰⁸ бугуннинг долзарб масаласидир.

Айрим ҳолларда салоҳиятли кадрларни танлаш самарадорлигига тўсқинлик қилаётган таниш-билишчилик, маҳаллийчилик каби иллатлар ташкилотда кадрлар танлаш дастури ва услубларининг йўқлиги, захира раҳбар кадрлар билан ишламаслик оқибатида келиб чиқади. Бундай вазиятларда “айрим раҳбарларда лозим даражада масъулият ва ташаббускорликнинг мавжуд эмаслиги ... давлат хизматчиларининг мақомини белгиловчи ягона нормалар, уларнинг фаолиятини баҳолаш мезонлари шакллантирилмаганлиги давлат хизматчиларининг профессионал корпусини яратиш имконини бермаяпти”¹⁰⁹. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқариш даражасига бевосита салбий таъсир кўрсатади. Шунинг учун раҳбар ишлаб чиқариш технологияларини жорий қилишдан аввал кадрларнинг ахлоқий муносабатларини мустаҳкамлаш, ғоявий

бирлигини таъминлаш вазифаларига эътибор қаратиши лозим. Бундай вазифалар ташкилотда тегишли тартибларни жорий қилиш, унинг амалийлигини таъминлаш орқали амалга оширилади. Зеро, кадрнинг салоҳияти, унинг мақсад ва интилишлари ривожланишнинг бош мезони бўлиб қолади.

Кадрларни танлаш борасида бугун амалиётда учта базавий технология мавжуд¹¹⁰. Улар – ходимларни баҳолаш, танлаш ва карьерасини ташкил этишдир. Ходимларни танлов асосида танлаш, аттестациядан ўтказиш, комиссия орқали малакасини аниқлаш, суҳбат, мутахассислик имтиҳонларини ўтказишни жорий этиш билан ташкил этилади. Бундай услуб бугун кадрларни танлашнинг барча илмий-амалий муассасаларда кенг қўлланилган тажрибаларидан ҳисобланади. Аммо ходимлар салоҳиятини баҳолаш, танлаш услублари даставвал объектив, номзоднинг барча фазилатларини очишга қаратилган, миллий хусусиятларни инобатга олган илмий тавсияларга эга бўлиши лозим.

Раҳбарликка номзод салоҳиятини аниқлаш, қобилиятларини танлаш бошқарув ва ҳокимиятнинг ўзгармас ҳамда муҳим қондаларидан бири ҳисобланади. Қадимдан то бугунга қадар бундай тартиб ўзгаргани йўқ. Аммо ҳар бир давр сиёсий тартиботи ўз мақсад-муддаоларидан келиб чиқиб кадрларни танлаш услубларини жорий қилган. Мамлакатимизда амалга оширилаётган демократик жамият куриш ислохотлари замонавий кадрлар тизими сифат-самарадорлигини ошириш талабларини илгари сурмоқда. Шу вазифалардан келиб чиқиб, давлат хизматчиларининг ўз вазифалари ижросини ва натижаларини, шахсий ва меҳнат сифатларини, эгаллаб турган лавозимига мувофиқлик даражасини, салоҳиятли, қобилиятли, янгича фикрлай оладиган истикболли ёшлар фаолиятини объектив ўрганиш, кадрлар захирасини шакллантириш, кадрлар билан ишлаш самарадорлигини ошириш тартибларини ташкил этиш масалаларини ҳал этиш лозим бўлади.

“Биз ҳозирга қадар субъектив ҳолатлар ҳукмрон бўлган шароитда яшамокдамыз, - деган эди Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти И.А.Каримов. Ижтимоий турмушимизда

¹⁰⁸ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-молда

¹⁰⁹ Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-молда

¹¹⁰ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. Закон и право, 2008. –С. 470-471.

иқтисод, ҳаёт қонунлари кўп жойларда ишламаяпти. Эскича фикрлаш, эскича қарашлар, боқимандалик ҳамон бизнинг асосий душманамиз, энг заиф жойимиз бўлиб қолмоқда.

Бу касалликлардан қутулишнинг энг тўғри, энг маъқул йўли шуки, раҳбарлик лавозимларга эски сарқитлардан халос бўлган, янгилликка интилувчан ёшларни кўтариш керак¹¹¹.

Кадрлар фаолиятини баҳолаш унинг даражасини белгилаш ёки ўлчаш демакдир. Яъни, замонавий раҳбар кадрнинг идеал образига қиёслаш, таққослаш орқали баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилади ва шунга асосан маълумотлар тайёрланади. Аммо аниқ маълумотларни олишда нисбийлик сақланиб қолади. Нисбийликнинг даражаси баҳо берувчи шахснинг компетентлигига ва баҳолаш мезонлари ҳамда танланган услубларга боғлиқ бўлади. Мазкур услублар кадрларни баҳолаш, танлаш, жой-жойига қўйиш, хизмат вазифаларидан кўтариш, захирага олиш, рағбатлантириш, ходимни ишдан озод қилиш каби масалаларда ягона тизим сифатида қўлланилади.

Ходимларни баҳолаш структураси тахминан қуйидаги мезонларда ўрганишни ташкил қилинишини тавсия этамиз:

- меҳнат тажрибаси ва амалий билимлари;
- топширилган вазифаларни бажаришга лойиқ меҳнат тажрибаси ва амалий билимлари;
- профессионал билимлари, масалалар бўйича чуқур масалаҳат бера олиши;
- ўз мутахассислиги муаммоларини ва уларнинг хусусиятларини чуқур билиши;
- ишни тўғри режалаштира олиши;
- иш манфаатларига садоқатлилик билан ёндашиши;
- у ёки бу масалалар ечимида иш манфаатидан келиб чиқиши;
- ташкилотчи, ходимлар ўртасидаги вазифаларни тўғри тақсимлай олиши, жамоани ишлаб чиқариш мақсадларига сафарбар қила олиши;
- ҳар доим чуқур ўйланган, малакали қарор қабул қила олиши;

¹¹¹ Каримов И.А. «Яхшиликка интилиб яшаш – тараққиёт гарови». Президент Ислоҳ Каримовнинг халқ депутатлари Фарғона вилояти Кенгашининг навбатдан ташқари сессиясида сўзлаган нутқи, 1997 йил 14 февраль.

• ходимлар иш фаолияти ва натижаларига нисбатан объектив баҳо бера олиши, ўзининг кайфияти, симпатияси билан муносабат билдирмаслиги;

Ходимларнинг профессионал маҳоратини аниқлаш усули(тавсия) қуйидаги жадвалда ўз аксини топган.

№	Мезонлар (кўрсаткич)	Балл	Профессионал сифатларнинг тахминий лугати
1	Вазифа мажбуриятларини билиши, амалий фаолиятда унинг ижросини бажара олиши	9-10 7-8 4-6 1-3	Жуда юқори билим ва амалий тажрибага эга Мустаҳкам билим ва амалий тажрибага эга Билим ва амалий тажрибаси қониқарли даражада Билим ва амалий тажрибага эга
2	Амалий ва илмий билими, мутахассислик бўйича тажрибаси	9-10 7-8 4-6 1-3	Жуда катта хизмат тажрибасига ва амалий билимга эга Етарли хизмат тажрибасига ва амалий билимга эга Хизмат тажрибаси бор Тажрибага эга эмас
3	Бошқарувда замонавий услуб ва воситаларни қўллаш маҳорати	9-10 7-8 4-6 1-3	Катта иқтидор ва ташаббус билан жорий қилади Яхши қобилиятга эга Қобилияти етарли Қобилияти йўқ
4	Ташкилотчилик қобилияти, белгиланган вазифаларни бажариш имконияти	9-10 7-8 4-6 1-3	Юқори ташкилотчилик қобилиятига эга Ташкилотчилик қобилияти етарли Ташкилотчилик қобилияти етарли Ташкилотчилик қобилияти паст

Шу тартибда раҳбар ва ходимлар фазилати ва меҳнат юритиш сифатлари ўрганилади. Масалан, раҳбар ва ходимнинг инкирозий ёки фавқуллодда вазиятларда ўзини тута олиши, иродавий сифатлари, маҳоратини ошира олиш салоҳияти, компетентлилик даражаси, мутахассислик билимларини оширишга интилиши, ташаббускорлиги, муаммолардан чўчимаслиги, вазиятдан чиқа олиши, меҳнатга ва ходимларга муносабати, сўзлашув маданияти, фикрлар тиниқлиги ва

софлиги, иш юкламаларини кўтара олиш имконияти, камтарлиги, меҳнатсеварлиги, обрўйи, адолатлилиқ даражаси, ростгўйлиги, одамларга ҳурмати, очиқлиги, давлатга, корхона манфаатларига содиқлиги, ахлоқий даражаси, муомала маданияти, шахсий интизоми, ўзини ирода қила олиш салоҳияти, ижро маданияти, ишончлилиги, эмоционал ҳолати.

Раҳбарликка номзоднинг сифат кўрсаткичи мезонлари:

- вазиятни таҳлил қила олиши;
- сиёсий ва ижтимоий эрудицияси;
- амалий тажрибаси;
- ижодий ёндашуви;
- масъулият ҳисси;
- объективлик;
- киришувчанлик;
- одоб ва тартиби;
- руҳий босимларга қарши тура олиши;
- давлат сиёсати билан ҳамоҳанглиги;
- садоқатлилиги;
- қатъиятлилиги;
- атрофдагиларга эътиборлилиги;
- одамларни билиши;
- давлат сиёсатини амалга оширишда иштирок эта олиши;
- янги услуб ва техникаларни қабул қила олиши;
- давлат хизмати вазифаларига интилиши;
- вазиятни тўғри баҳолай олиши¹¹².

Мамлакатимизда мазкур масалани илмий тадқиқ этиш, муносиб замонавий механизмларни ишлаб чиқиш ва амалиётга тавсия этиш устида қатор тадқиқотлар олиб борилмоқда. Зеро, буғунги кунда муҳим масалалардан бири раҳбар кадрларни замонга муносиб равишда қайта тайёрлаш бўлиб, бу ишни амалга ошириш ҳам амалда фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрлар орасидан энг муносибларини танлаб олишни талаб этади.

¹¹² Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. Закон и право, 2008. –С.340.

III. РАҲБАР ФАОЛИЯТИДА ИХТИЛОФЛИ МУАММОЛАРНИНГ АХЛОҚИЙ ЕЧИМЛАРИ

3.1. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахлоқий муносабатлар

Ҳар қандай даражада ва ҳар қандай кўламдаги сиёсий фаолият бошқарув қарорлари қабул қилишдан бошланади. Шу боис, бошқарув қарорлари раҳбар фаолиятининг марказий элементи ҳисобланади. Бошқарув қарорлари раҳбар томонидан қабул қилинади ҳамда аниқ натижага эришишга қаратилган тадбирларни амалга оширишга йўналтирилган бўлади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни раҳбар кадрларнинг давлат ҳокимияти билан боғлиқ мақсадларга эришиш йўлидаги саъй-ҳаракатлари йиғиндисидан иборат. “Давлат ислохотларнинг ташаббускори бўлиб майдонга чиқади, устувор йўналишларни танлашда фаол иштирок этади, ислохотларни рўёбга чиқаришни, қабул қилинган қарорлар ижроси устидан назорат олиб боришни таъминлайди”¹¹³. Бошқарув фаолиятининг охириги натижаси қарор қабул қилиш бўлиб, уни ишлаб чиқишни шундай тушуниш зарурки, унда раҳбар фаолиятининг мазмуни ва унинг жамоа аъзоларининг мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёни ўз аксини топади.

“Қарорлар қабул қилиш” атамаси илк бор XX асрнинг 30-йилларида америкалик олимлар Ч.Бернард, Э.Стин ва бошқалар томонидан қўлланилган. Улар ижтимоий ва ташкилий жараёнларни номарказлаштиришни таърифлашда бу атамдан фойдаланишган. XX асрнинг 60-йилларида бу назария Г.Саймон ва Д.Марч томонидан ривожлантирилди. Ҳозирги кунда иқтисод, социология, сиёсатшунослик, ижтимоий жараёнларни моделлаштириш назарияси доирасида ушбу назариянинг турли йўналишлари ишлаб чиқилмоқда.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш масаласи, оқилона ва самарали қонунлар қабул қилиш ва бошқа ҳужжатлар тайёрлаш жараёни азал-азалдан олимлар эътиборини ўзига тортиб келган. Давлат бошқаруви назариясининг шаклланишига Афлотун, Каутилья,

¹¹³ Каримов И.А. Янгиач фикрлаш ва ишлаш –давр талаби. –Тошкент: Ўзбекистон, 1997. Т-5. –Б.129.

Шан Ян каби қадимги мутафаккирлар улкан ҳисса қўшганлар. Бизнингча, қарорлар қабул қилишнинг махсус назариясини илк бор ишлаб чиққан мутафаккир Арасту. Айнан Арасту қарорлар қабул қилиш жараёнини тавсифловчи категориал мажмуини ифодалаб берган ва бу жараённинг назарий асосини ишлаб чиққан. У ўз таҳлилида “мулоҳазакорлик” ва “онгли танлов” тушунчаларидан келиб чиққан. Арастунинг фикрига кўра, инсоннинг тафаккур қилиш қобилияти икки хил кўринишда: назарий донишмандлик ва амалий мулоҳазакорлик шаклида намоён бўлади. Шунга асосан, фундаментал фаннинг асосини назарий донишмандлик ташкил этса, татбиқий билимлар амалий мулоҳазакорликка таянади. Шунга ўхшаш сиёсий фан ҳам икки кўринишда намоён бўлади: “Бири бошқарувчи сифатида қонунчилик фанини ўзида ифода этса, иккинчиси хусусий масалалар билан шуғулланиб, давлат фани деб аталади. Шу билан бирга, давлат фани хатти-ҳаракатларни ва қарор қабул қилишни назарда тутди. Шунинг учун ҳам халқ йиғинларида овоз бериш йўли билан қандай қарор қабул қилинган бўлса, бу қарор хатти-ҳаракатларда амалга оширилади”¹¹⁴. Бошқача сўз билан айтганда, бошқарув қарорларини қабул қилишда ижтимоий-сиёсий (яъни, татбиқий) билимларга таянилади. Бунда мақсадни белгилаш ҳамда уларни амалга ошириш усул-услугларини аниқлаш муҳим аҳамият касб этади.

Иккинчи асосий тушунча – “онгли танлов” – белгиланган мақсадларга эришиш йўлини ахтараётган раҳбар фаолиятининг ихтиёрий табиати ва ноаниқлигини ўзида ифода этади. Арасту таъкидлаганидек, қарорларда пировард мақсадгина қамраб олинмайди, кўпроқ шу мақсадларни амалга ошириш воситаларига урғу берилади. Шундай қилиб, Арастунинг фикрига кўра, бошқарув қарорлари қабул қилиш таҳлилий-амалий фаолият ва татбиқий фан бўлиб, биринчидан, мақсадларга мувофиқ воситаларни оқилона ва онгли танлашга йўналтирилган, иккинчидан, ноаниқлик, ихтиёрийлик ва эркин танлов шароитида мақсадларга эришишнинг энг самарали йўллари аниқлашга йўналтирилган.

Бошқарув қарорларини оқилона ва мақсадга мувофиқ равишда қабул қилиш масаласи Уйғониш даври мутафаккирлари (Н.Макиавелли, Ж.Боден ва бошқалар) ва маърифатпарварлар (Т.Гоббс, Б.Спиноза, Ж.Ж.Руссо ва бошқалар) томонидан изчил ўрганилган. Жумладан, бошқарув қарорларини турларга ажратиб, Н.Макиавелли ва Т.Гоббс ҳукмдорлар ва уларнинг маслаҳатлари ҳақида фикр юритади. Б.Спиноза ва Ж.Ж.Руссо вакиллик органлари ва халқ йиғинларида овоз беришнинг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилади, Ж.Боден қарор қабул қилишда социал шароитни ҳисобга олиш заруратига тўхталди. Мазкур муаллифларнинг фикрлари ҳозирги кунда ҳам долзарблигини йўқотмаганини тан олиш лозим.

Мазкур муаммони назарий ўрганиш ҳаракатлари кейинчалик ҳам давом этди. Бироқ, таъкидлаш жоизки, бу соҳада эришилган ютуқларни бир тизимга келтириш, мавжуд назарияларни тизимий ва қиёсий таҳлил қилиш вазифаси ҳали ҳам ўз ечимини кутмоқда.

XX асрнинг иккинчи ярмида ижтимоий-гуманитар фанларнинг ихтисослашуви авж олди. Сиёсий фан мустақил билим соҳасига айланди, Ғарбнинг қатор университетларида давлат бошқаруви алоҳида фан сифатида ўқитила бошланди. Шу даврда сиёсий қарорлар қабул қилиш назарияси махсус фан сифатида сиёсий-бошқарув фанлари таркибига киритилди.

Бошқарув қарорларини тўғри қабул қилиш давлат бошқарувини самарали ташкил этиш, ҳокимият органлари билан ижтимоий институтларнинг ўзаро муносабатларини йўлга қўйиш, шунингдек, чекланган имкониятлар шароитида давлат мақсадларига оқилона эришишга интеллектуал салоҳиятни сафарбар этиш имкониятини вужудга келтиради.

Қарорлар қабул қилишда ахлоқий муносабатларнинг ўрнига тўхталишдан аввал “қарор” тушунчасига, хусусан, “бошқарув қарори” тушунчасига изох бериш мақсадга мувофиқ. Умуман олганда, қарор қабул қилиш деб, инсон фаолиятининг муқобил йўллардан яхшисини танлашга қаратилган алоҳида турини тушунамиз. “Қарор” сўзининг турли таърифлари мавжуд. Лўнда қилиб айтганда, қарор – бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача айтганда, қарор – у ёки бу

¹¹⁴ Аристотель. 4 томлик танланган асарлар, 4-том. - Москва, 1984. - Б.180-181.

йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки фикрга келиш. Бундай қарорларни ҳар биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз¹¹⁵.

“Қарор, – деб ёзади Э.Смирнов, – инсоннинг ақлий фаолияти маҳсули бўлиб, у ёки бу хатти-ҳаракатни амалга оширишга олиб келадиган ҳулоса. Қарор муайян мақсадга қаратилган бўлиб, бирор қисқа ёки узоқ муддатли вазифани амалга оширишга, содир бўлаётган жараёни давом эттиришга ёхуд тўхтатишга йўналтирилган бўлиши мумкин”¹¹⁶. Демак, қарор – инсон ақлий фаолиятининг маҳсули бўлиб, унинг фаолиятини режалаштиради, тартибга солади.

Қарор қабул қилиш – мураккаб фикрлаш жараён бўлиб, муаммони англаш, адекват мақсадни қўйиш ва унга эришиш учун восита танлаш.

Қарор қабул қилиш – бу ташкилот раҳбарининг ташкилот олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир¹¹⁷.

Қарор қабул қилиш деб биз раҳбар фаолиятининг муқобил йўллардан бири – яхшисини танлашга қаратилган алоҳида турини тушунамиз. Бу ёндашув танлаб олиш жараёнига қўйидаги учта элемент мавжуд бўлишини тақозо этади:

- ҳал бўлиши лозим бўлган муаммо;
- қарор қабул қиладиган шахс ёки жамоа;
- танлаш учун бир неча муқобил вариантлар¹¹⁸.

Ушбу элементлардан бири бўлмаса, танлаш жараёни ҳам бўлмайди. Лекин бу қарор қабул қилинмайди, дегани эмас, балки бунда онгли қарорга нисбатан бошқача турдаги қарор қабул қилинади.

Раҳбар томонидан қарорлар қабул қилиниши унинг шахсий фаолиятига таъсир қилади, зеро бу фаолият ўзгалар хатти-ҳаракати билан ўзаро боғлиқ. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар

¹¹⁵ Холов А. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг иктымол-сиёсий жиҳатлари. – Тошкент: «Akademiy» нашриёти, 2013. – Б.14.

¹¹⁶ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 271.

¹¹⁷ <https://www.training-partner.ru/staty/effektivnost-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>

¹¹⁸ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 271.

ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади. Раҳбар бошқарувчилик фаолияти давомида кўплаб қарорлар қабул қилишига тўғри келади, бу вазият тақозоси. Қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилятига боғлиқ. “Жамоатчиликнинг соғлом, ҳолис ва талабчан гражданлик позициясигина кўпгина ўзбошимча маъмурларни ҳозирги ва келажак авлодга қимматга тушаётган қарорларни ўйламасдан қабул қилишдан тўхтатиб қолиши мумкин”¹¹⁹. Бу борада сиёсатшунос олим Н.Бердалиевнинг “жамоатчиликнинг фикрини ҳисобга олиш ва унга таяниш муҳим ўрин тутати”¹²⁰ деган мулоҳазалари фикримизни тасдиқлайди. Шу орқали раҳбар фаолиятида қарорлар қабул қилишнинг ахлоқий тамойиллари рўёбга чиқади.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар тўрт вазифани бир вақтнинг ўзида бажаришига тўғри келади:

- 1) тадбиркорлик;
- 2) ишдаги камчиликларни тўғрилаб боровчи мутахассис;
- 3) ресурсларни тақсимловчи воситачи;
- 4) муроСага келтирувчи ҳакам.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда мақсаднинг аниқ бўлиши зарурий бўлиб, унинг асосида:

- 1) бошқариш функциялари;
- 2) бошқариш усуллари;
- 3) бошқаришнинг тузилмавий таркиби;
- 4) ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш каби ишлар

мажмуаси мувофиқлаштирилади. Демак, мақсаднинг аниқ бўлиши фаолиятнинг тўғри йўналтирилишига олиб келади.

Ташкилий фаолиятда мақсадли ёндашув усули – бошқаришнинг муайян тизими бўлиб, унда учта унсур бир-бири билан узвий боғланган бўлади: бошқарув қарорлари қабул қилишдан олдин қарор қандай талабларга жавоб бериши кераклигини билиш муҳим. Чунки маълум йўналишга тегишли қарорни ишлаб чиқиш,

¹¹⁹ Қаримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. – Тошкент: Ўзбекистон, 2011. – Б.118-119.

¹²⁰ Бердалиев Н.Ш. Ўзбекистонда демократик жамият қуришнинг миллий-маънавий ҳусусиятлари. Сиёсий фаоллар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Тошкент: ЎзР Президенти ҳузуридаги ДЖСА, 2004.

унинг мазмун-моҳияти қайси нуқтаи назардан талқин қилинишига боғлиқ бўлади.

Раҳбар томонидан қабул қилинадиган бошқарув қарорлари қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- 1) илмий асосланган бўлиши;
- 2) бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши;
- 3) ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши;
- 4) аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши;
- 5) вақт бўйича қисқа бўлиши;
- 6) вақт бўйича аниқ бўлиши;
- 7) тезкор бўлиши;
- 8) самарали бўлиши лозим¹²¹.

Юқорида қайд этилган талабларга риоя қилинмаган ҳолларда бошқарув қарорларининг нотўғри қабул қилиниши, натижада амалга оширилиши лозим бўлган ишлар учун сарфланган харажатларнинг самара бермаслиги ва вақтнинг беҳуда кетишига сабаб бўлади.

Ҳар бир қабул қилинган қарор яна қарорлар қабул қилинишига олиб келади, табиийки, бу жараён узлуксиз давом этади. Шунинг учун қабул қилинган қарорларнинг салбий томони қанчалик кўп бўлса, шунга нисбатан қарорлар сони кўпайиб боради. Бу эса кўзланган мақсадга эришиш муддатининг чўзилиб кетишига олиб келади.

Қарорлар қабул қилишда хатоликка олиб келувчи сабаблар:

- 1) ахборотнинг етишмаслиги;
- 2) раҳбарнинг бошқалар фикрига кам эътибор бериши;
- 3) раҳбарнинг танлаш жараёнидаги искиланиши;
- 4) раҳбарда масъулиятнинг етишмаслиги;
- 5) ҳисоб-китоблардаги камчиликлар;
- 6) раҳбарнинг ўзига ҳаддан зиёд ишониши.

Қабул қилинган қарор ўз вақтида тегишли чоралар кўриш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқиш, қўйилган мақсадга эришишни таъминлашга йўналтирилган бўлиши керак. Ҳар қандай турдаги қарорларни қабул қилишда раҳбар халқнинг миллий-тарихий

¹²¹ Филип Хансейкер, Энтони Алессандра. Искусство управления людьми. Москва: Издательство Фаир-пресс, 2004. –С.321

турмуши ва тафаккур тарзини, халқ анъаналари ва урф-одатларини ҳисобга олиши зарур.

Амир Темур ҳам ўз тузуқларида қарорлар қабул қилиш ва уни ижро этиш устидан назоратни амалга ошириш ҳақида кўп фикрларни илгари сурган. “Темур тузуқлари” асарида алоҳида фасл айнан қарорлар қабул қилиш масаласига бағишланиб, бу “Салтанатни ўз эркимда сақлаш учун амал қилган тузугим” деб номланади. Яъни, қарорлар қабул қилиш, унинг ижросини таъминлаш Амир Темур томонидан ҳокимиятни амалга ошириш билан бевосита боғлиқ ҳолда кўриб чиқилади. “Бутун мамлакатда, дейилади унда, буйруқ, фармон бериш ишлари подшоҳнинг ўз ихтиёрида бўлиши лозим. Подшоҳ ҳар ишда ўзи ҳукм чиқарсин, токи ҳеч ким унинг ҳукмига аралашиб, ўзгартира олмасин.... Подшоҳ ўз қарорида қатъий бўлсин, яъни ҳар қандай ишни қилишга қасд қилар экан, то битирмагунича ундан қўл тортмасин.... Подшоҳ ҳукми жорий этилиши даркор, яъни қандай ҳукм чиқаришидан қатъи назар, амалга оширилиши керак....”¹²².

Таниқли хорижлик олим Д.Логафетнинг ёзишича, “Европада конституция ҳақида оддий тушунчага ҳам эга бўлишмаган даврларда унинг давлатида конституциявий қонунлар мажмуаси —«Тузуқ» мавжуд бўлган”¹²³.

Сабаби Амир Темур давлатни идора қилишда адолат, қонун устуворлигига асосланиб иш кўришга, фуқаро манфаатларини кўзлаб сиёсат юргизишга алоҳида эътибор берди. Мамлакат ҳаётига дахлдор ҳар бир катта-кичик масалада ўзига яқин тутган хос кишилар, дину илм ахллари, ҳар соҳанинг билимдон вакиллари билан маслаҳатлашиб, кенгашиб, фаолият юритди. Шу ўринда давлатимизнинг биринчи раҳбарининг фикрларини эслаш ўринли: “Факат баҳс, мунозара, таҳлил меваси бўлган хулосаларгина бизга тўғри йўл кўрсатиши мумкин”¹²⁴. Буюк Соҳибқироннинг ақл-заковати ва донишмандлиги маҳсули бўлган «Тузуқлар»да қудратли давлатни бошқаришнинг барча асосий тамойиллари, йўл-йўриқлари ҳар жиҳатдан тўла асослаб берилган.

¹²² Темур тузуқлари. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1996. –Б.68.

¹²³ http://fikt.uz/posts/Amur_Temur/5976.html

¹²⁴ Каримов И.А. Адолатли жамият сари. –Тошкент: Ўзбекистон, 1998. –Б.35

Бошқарув қарорлари эса бошқарув¹²⁵ жараёнида турли масалалар юзасидан турли даражада хилма-хил моҳият ва мазмунга эга бўлган якуний хулосадир. Яъни, бошқарув қарорлари – раҳбар томонидан қабул қилинган, аниқ натижага эришиш мақсадида белгиланган тадбирларни амалга оширишга йўналтирилган ҳамда бажарилиши мажбурий бўлган ҳуқуқий ҳужжат. Бошқарув қарорлари қарор, фармон, фармойиш, буйруқ ва бошқа ҳужжатлар кўринишида бўлиши мумкин.

Таъкидлаш жоизки, бошқарув қарорлари қабул қилиш раҳбардан нафақат амалий маҳорат ва илмий билимларни талаб этади, балки инсоний фаолиятни ўзига хос санъат даражасига кўтаради. Тўғри қарорлар қабул қилиш санъати раҳбарлик фаолиятининг асосий қиррасини ташкил этади. Бу санъат ижодкорлик ва фараз қилиш, ирода ва эпчиллик, истеъдод ва фаҳм-фаросат, эҳтиёткорлик ва матонат, сабр-бардош ва қатъият, дадиллик ва узоқни кўра билиш каби сифатларни шартлаб қўяди. Қарорлар қабул қилувчи раҳбар доимо ноанъанавий сиёсий вазиятлар билан тўқнашади. Бундай вазиятларда қарорларнинг тайёр андозалари ёки моделларини ишлатиш ниҳоятда мураккаб ёки умуман мумкин эмас. Бундан ташқари, қарорлар одатда вақт танқислиги, ахборот тақчиллиги ҳамда ресурслар чекланган шароитда қабул қилинади. Бундай шароитда билим ва кўникма доимо тўғри келавермайди, шунинг учун кишидан воқеалар ривожини олдиндан кўра билиш талаб этилади. Шунинг учун ҳам қарорлар қабул қилувчи кишидан яна сезҳ, сезгирлик каби сифатларни ривожлантиришни тақозо этади.

Ноанъанавий вазиятларда қарор қабул қилиш учун раҳбар ўзидаги фараз қилиш ва олдиндан кўра билиш қобилиятини оқилона таҳлил қилиши ва амалий тажриба билан уйғунлаштириши лозим. Қарорларни лойиҳалаштириш ва уларнинг натижасини кўра билиш учун раҳбар ўзига хос «қаётий тажриба» ўтказа олиши керак. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув қарорларини қабул қилишда билимлар (фан), кўникмалар (касбий маҳорат) ва ижод (санъат)нинг уйғунлашуви содир бўлади. Демак, сиёсий қарор қабул қилиш

¹²⁵Бошқарув – 1) бевосита ёки иерархик ташкил этилган бошқарув идоралари, бошқарув аппарати орқали кундалик сиёсий фаолият стратегияси ва тактикасини ишлаб чиқиш, йўналтириш ҳамда тегишли ўзгартришлар киритиш ваколатига эга бўлган идора ёхуд шахс; 2) муайян марказдан сиёсий жараёнларни бошқариш стратегик ва тактик режаларни амалга ошириш борасидаги фаолият.

жараёни назарий билимларни ижодий тасаввур этиш ва олдиндан кўра билиш қобилияти билан омухта қилишни, шунингдек, татбиқий технологияларни амалий кўникма ва малака билан бирлаштиришни тақозо этади.

Юқоридаги мулоҳазалардан келиб чиқиб, бошқарув қарорларини қабул қилишда куйидаги ахлоқий тамойилларга амал қилинишини мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- ҳокимият фаолиятини эзгу мақсадлар йўлида ташкил этишга қаратилган, барча ишда адолатли ва тартиб-интизомли бўлишга чақирадиган қарорлар қабул қилиш;

- ростгўй ва ҳалол бўлишга интилиш. Барқарор жамоа ва самарали фаолиятнинг асоси меҳнатга ва ходимларга нисбатан ростгўйлик, ҳалоллик ва бағрикенглик кўрсатишга асосланган қарорлар қабул қилиш;

- қарор қабул қилишда халқнинг манфаатларини ҳурмат қилиш, жамоада ўзаро ҳурмат муҳитини вужудга келтириш, манфаатлар уйғунлигини таъминлашга эришиш, ходимларнинг ўз салоҳият ва имкониятларини намоён қилиш эҳтиёжини оширишга эришиш;

- ходимларни янгиликка, меҳнат жасоратларига сафарбар қилиш, умид ва ишонч туйғуларини ошириш;

- ўз сўзида содиқ қолиш, топширилган топширик ва кўрсатмаларнинг адолатлилигига, мантиқийлигига амал қилиш;

- эзгу мақсад йўлида қатъиятли бўлиш, мақсадни амалга оширишда воситаларнинг ахлоқий бўлишини манфаатларнинг уйғунлиги орқали таъминлаш;

- раҳбарлик фаолиятида компетентли бўлиш, ходимларга бир хил даражада қараш, самарали ва ўзаро иттифокда ишлашни таъминлаш, ихтилоф ва ички низоларни бартараф қилиш, вазибалар ижросини таъминлашда ходимлар ўртасидаги меҳнат фаолиятини тўғри тақсимот қилиш;

- зиддиятли ҳолатларга тушишдан сақланиш ва бундай ҳолатларда ходимларни ҳам сақлай олиш;

- номуносиб хатти-ҳаракатлардан воз кечиш, совға ва имтиёзларга берилмаслик;

- салоҳиятли ва эзгу мақсадли ходимларга хайрихоҳлик кўрсатиш, маъмурий-бўйруқбозлик усули ва чекловларга изн бермасликка интилиш.

3.2. Раҳбар фаолиятида низо ва ихтилофларни бартараф этишнинг ахлоқий механизмлари

Раҳбар фаолиятидаги низо ва ихтилофларнинг келиб чиқиш сабабларини ўрганиш бугунги куннинг энг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади. Зеро, раҳбар фаолиятида низолар келиб чиқиши, уларнинг ихтилофларга айланиши сабабларини ўрганмасдан туриб, корхонада, ташкилотда, муассасада самарали фаолиятни ташкил этиб бўлмайди. Шунинг учун ҳам бугунги кунда раҳбарлик фаолиятида ташкилотда келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг омилларини ўрганиш, уларни олдиндан башорат қилиш ва ҳал этиш чоратadbирларини илмий нуқтан назардан ишлаб чиқмаслик низолар ва ихтилофларнинг кўпайишига сабаб бўлади. Бу низолар бир қанча йўналишларда вужудга келиши мумкин:

биринчидан, ташкилотдаги ахлоқий муҳитнинг йўқлиги сабабли, ахлоқсиз муҳит қандай ҳолатда юзага келади: манфаатлар ҳисобга олинмаганда, манфаатлар топталганда, ходимларнинг ҳурмати, меҳнати кадрланмаганда, шунингдек, муайян иш тартиби ва меҳнат интизоми ташкил этилмаганида;

иккинчидан, раҳбарнинг шахсий сифатлари заифлиги раҳбарнинг мутахассислик маҳорати пастлиги ҳолатида ходимлар ва раҳбар ўртасида низо ва ихтилофлар келиб чиқади.

Хулоса қилиш мумкинки, биринчи сабаб, жамоадаги носоғлом муҳитнинг сақланиб қолишида ва иккинчи сабаб носоғлом муҳитни келтириб чиқарган ноқобил ва ахлоқсиз раҳбарнинг фаолиятида намоён бўлади. Мазкур фаслда биз раҳбар фаолиятидаги низо ва ихтилофлар, зиддият ва тўқнашувларнинг келиб чиқиш сабабларини ўрганамиз. Даставвал, низо, зиддият ва ихтилофлар нималиги уларнинг фалсафий моҳиятини очишга эътибор қаратамиз. Шу маънода айтишимиз мумкинки, “Ўзбек тилининг изоҳли лугати”да низо, зиддият ва ихтилофларга таъриф берилган. Мазкур таърифларни биз мазкур фаслда келтираяпмиз. Албатта, бу

таърифлар биз кўяётган масаланинг ижтимоий моҳиятини тўлиқ очиб бермайди. Шу сабабдан, мазкур муаммони кенгайтириш эҳтиёжи мавжуд деб ҳисоблаймиз.

Низо – зиддият ва ихтилофлардан фарқли ўларок, муносабатлар келишмовчилик даражасининг дастлабки кўринишидир. Низонинг мавжудлиги табиий ҳолат бўлиб, маълум масалага бўлган қарашларнинг турлилигидан келиб чиқади. Низони бартараф этиш ва мувозанатга олиб келиш орқали зиддият бартараф этилади ва бу ўз навбатида фикрлар хилма-хиллигига асосланган янги йўналиш имкониятларини беради. Низолар ҳал этилмаган ҳолатларда эса бир-бирига душманлик кайфиятидаги низонинг гаранглашган ҳолати – зиддият вужудга келади.

Зиддият – мазкур ҳолатларнинг иккинчи босқичи сифатида бир-бирига тескари бўлган гуруҳларнинг вужудга келишига сабаб бўлади. Бу гуруҳлар тамоман тескари қарашдаги ихтилофли оқимни ташкил этади.

Ихтилоф – муроасага келмайдиган муҳолифатни вужудга келтирувчи сўнги босқичлардан бири ҳисобланади.

Шундай экан, раҳбар фаолиятида низо, зиддият, ихтилофларни вақтида пайқаш, вужудга келтирувчи омилларни муроасага олиб келиш, ихтилофларни барқарор жиловда ушлаб туриш чоратadbирлари ташкилотнинг муаллақ фаолиятини таъминлашга хизмат қилади. Бошқача қилиб айтганда, низо, зиддият ва ихтилофлар раҳбар фаолияти ва ташкилот истикболини белгиловчи омил бўлиб ҳисобланади. Масала улардан соғлом, ижобий манфаат йўлида фойдаланишни ташкил этишдан иборатдир. Мазкур муаммолар ўз ҳолига ташлаб қўйилса турғунликка ва таназзулга юз тутади.

Низо – ўзаро келишмовчилик, ёки қарама-қаршилиқ, душманлик, адоват орқасида тутилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ¹²⁶.

Зиддият – бир-бирига хилофлик, фикрий қарама-қаршилиқ, акслик¹²⁷.

¹²⁶ Ўзбек тилининг тизохли лугати. Тошкент: “Ўзбекистон Миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2007 йил, 3-жилд.
¹²⁷ Ўзбек тилининг тизохли лугати. Тошкент: “Ўзбекистон Миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2007 йил, 2-жилд.

Ихтилоф – қарама-қарши ҳолат, келишмовчилик, зиддият, низо¹²⁸ маъносини билдиради.

Бугун фанда ихтилофлар (конфликт) тушунчасига таърифлар турлича бўлса-да, уларнинг барчаси одамлар ўртасидаги муносабатларда қарама-қаршилик, турли қарашлар мавжудлигини қайд этадилар. Ихтилофлар ёпиқ ва очик бўлишига қарамасдан унинг заминидан бир неча киши ёки гуруҳлар ўртасидаги муросанинг йўқлигидан далолат беради. Шундай қилиб, ихтилоф – бу икки ёки бир қанча одамларнинг қарашлари, позицияси, манфаатлари ва мақсадлари йўналишининг қарама-қарши тўқнашуви демак¹²⁹. Яъни, бир томон ўз қарашларини бошқа томонга уқтириш орқали иккинчи тарафнинг фикрларини инкор қилиши. Аммо муросасизлик ҳар доим ҳам ихтилофга олиб келмайди. Қачонки, қарама-қарши муносабатлар қўйилган мақсадга эришиш имкониятларини бермагач, очик ихтилоф йўлига ўтилади.

Ихтилофларнинг туғилиши ва ривожланиши замирида асосан мухолифларни сиқиб чиқаришга қаратилган хилма-хил позициялар, турли мақсадларга эришиш йўллари, хоҳиш-истак ва манфаатларнинг фарқланиши билан боғлиқ вазият ётади. Шундай қилиб, ихтилофий вазиятнинг келиб чиқишига сабаб – йиғилиб келган қарама-қаршилиқларнинг ифодаси. Ихтилофий вазият ихтилофдан олдин вужудга келади. Ихтилоф эса, ҳодисани тугдиради. Ҳодиса – шароит тақозоси билан ихтилофни келтириб чиқаришга асос бўлади. Масалан, арзимаган эҳтиётсизлик оқибатида ноўрин айтилган гап – ҳодиса ихтилофни келтириб чиқаришга замин яратади. Кўп ҳолларда ҳодиса бартараф этилади, аммо ихтилоф сақланиб қолади. Баъзан ихтилофий вазиятни объектив сабабларга кўра бартараф қилиб бўлмайди, лекин ихтилоф туғилишининг олдини олса бўлади. Шунинг учун бу қонуниятлар алоҳидалик хусусиятларига эга. Улар бир-бирига боғлиқ бўлмаган ҳолда ҳам ривожланиши мумкин.

Кузатиш натижалари шуни кўрсатаптики, ихтилофларнинг аксарияти иштирокчилар ихтиёридан ташқари тасодифан вужудга келади. Ихтилофларни ихтилофларга мойил бўлган (конфликтоген)

шахс типлари келтириб чиқаради. Улар қуйидаги хусусиятлар билан ажрალიб туради:

1. Устунликка эришиш истаги.

А) Очикдан-очик: устунликка эришишга ҳаракат, буйруқ бериш, таъкиб, пўписи, айблаш, танқид қилиш, устидан кулиш, таҳқирлаш.

Б) Хуфёна кўриниш: кўра олмаслик, устунлигини таъкидлаб туриш, менсимаслик, мақтанчоқлик, ўзининг қобилиятларини намойиш қилиш, тўғрилигига ортикча баҳо бериш, ишониш, барча масалаларда ўзининг қатъиятлилигини кўрсатиш, тавсияларини уқтиришга ҳаракат қилиш, суҳбатдоши фикрини бўлиш, товушини кўтариш, устидан кулиш.

2. Агрессивлик кўрсатиш.

Агрессивлик – бу ҳужум қилмоқ тушунчасини беради. Агрессивлик шахснинг табиатида ёки вужудга келган вазиятга нисбатан муносабат сифатида намоён бўлади. Шахснинг табиатидаги агрессивлик нормага айланган бўлади. Уларни атрофдагилар гашига тегади, ўч олиш пайида юради, салбий вазиятни вужудга келтирадиган ҳатти-ҳаракатлари билан таъсир кўрсатади ва амалга оширган натижалари билан ички қониш ҳосил қилади. Агрессив шахс ҳаётда ўз қобилияти ва имкониятлари даражасида муваффақиятга эриша олмайди. Аммо, агрессивлиги мутлоқо йўқ кураша олмайдиган, характерсиз инсон ҳисобланади. Бундай инсонлардан раҳбар - шахс чиқмайди.

Вазиятдаги агрессивлик ишдаги нохуш ҳолат ёки шахсга нисбатан адолатсизлик муносабати оқибатида ички исён сифатида вужудга келади. Бундай шахслар ўз эхтиросларини жиловлай оладиган типлар турига киради.

3. Эгоизм (худбинлик) кўриниши.

Лотин тилида “эгоизм” “мен” тушунчасини беради. Эгоист ўз манфаатларини бошқалар манфаатидан устун кўрадиган, мақсадлари йўлида ҳар қандай восита ва амалларни ишга соладиган шахсга нисбатан айтилади. Эгоизмнинг ҳар қандай кўриниши конфликтоген ҳисобланади, зеро, у бошқалар ҳисобига ўз ниятларига фирб, ёлгон йўл билан эришади. Муваффақиятларни ўзининг номидан ҳисобот қилади, масъулиятни бошқалар зиммасига юклайди. Бундай

¹²⁸ Ўзбек тилининг тирожли лугати. Тошкент: “Ўзбекистон Миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2007 йил, 2-жилд.

¹²⁹ Шейнов В.П. Секретарь: практич. Пособие. Минск: Харвест, 2003. –С.161.

адолатсизлик табиийки, ихтилофларни келтириб чиқариш манбааси бўлиб хизмат қилади.

4. Тартиб-қондани бузиш.

Жамоанинг ички тартиб-қоидаларига риоя қилмаслик, шу тариха бошқалар меҳнати ва шаънини хурмат қилмаслик, ишламай маош олиш, имтиёзга эга бўлиш, ходимларни менсимаслик каби қатор иллатлар ихтилофларни келтириб чиқаради.

5. Нохуш шароит тақозоси.

Инсон ҳаётидаги етишмовчилик, оилавий муаммолар, ишдаги, бизнесдаги муваффақиятсизликлар, хоҳиш-истакларни рўёбга чиқара олмаслик, берган ваъдаларни бажара олмаслик, қутилмаган ва фавқулудда ўзгаришлар каби шароитлар ихтилофли вазиятни вужудга келтиради¹³⁰.

Низо, зиддият ва ихтилофлар бошқарувда раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг ёмонлашувига олиб келадиган ҳолатдир. Биз фикр юритмоқчи бўлган мавзу бу – бошқарувдаги низолар ва уларни бартараф этиш механизмларидир. Аслида масалани “бошқарувдаги зиддиятлар” ёки “бошқарувдаги ихтилофлар” ҳам дейиш мумкин. Лекин масаланинг ахлоқий ечимларини “бошқарувдаги низолар” деб олиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Бошқарув жараёнида низо эса – бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг ўзаро бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир. Низоли вазиятлар қуйидаги сабабларга кўра вужудга келиши мумкин:

- меҳнатни ташкил қилишда камчиликлар;
- ҳақ тўлашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитлари;
- меҳнат ҳақидаги қонунларни бузиш;
- раҳбарликнинг қониқарсиз савияси;
- ўзаро муносабатлар маданиятининг пастлиги.

Бошқарувда жамоа аъзолари орасида низоларнинг кўпчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир бўлади:

- ресурсларни тақсимлашдаги адолатсизлик;
- вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги;
- мақсадлардаги хар хиллик;
- эркинлик, мустақиллик ва ўзаро кадрни билишдаги хар хиллик;
- манманлик, қайсарлик;
- коммуникация – ўзаро алоқанинг қониқарсизлиги¹³¹.

Низоларни ҳал қилиш тажрибасида муҳим услубий ҳолат шуки, ўз ривожланишида низо бир неча босқичлардан ўтади. Биринчи босқичда шахснинг ахлоқий-руҳий дунёси яхлитлик ва уйғунлик ҳолатида меъёрий-ҳуқуқий далолатномаларнинг самарадорлигига, раҳбар қарорларининг асослигига, ижтимоий тартиблар адолатлигига шубҳа қилмайди.

Иккинчи босқичда мувозанат бузилиши юз беради, руҳий ноқулайлик пайдо бўлади. Шубҳа ва иккиланишлар, фикрга қўшилмаслик, инкор, танкидий қарашлар пайдо бўлади. Ушбу ички шахсий кечинмалар бошдан кечираётган низони касбий фаолиятга, фуқаролар билан ҳамкасблар ҳамда яқин инсонлар билан муносабатларга олиб ўтади; касбий ва шахсий аҳамиятга эга қарорлар қабул қилишни тўхтатиб қўяди.

Учинчи босқичда ўз йўлини танлаш ва оддий ҳаёт фаолиятига қайтиш юз беради. Хизматчи ўз-ўзи билан уйғунликда бўлмаса, тўлақонли яшаб, фаолият юрита олмайди; ўзи рози бўлмаган қарорларни бажара олмайди; ўзи хурмат қилмаган идорага хизмат қила олмайди ва ҳоказо¹³².

Низолар раҳбарнинг ҳиссиётлари соҳасига салбий таъсир кўрсатади, бу эса маънавий беқарорлик, хавотирланиш, стресс, тушқунликка тушиш, ҳатто касал бўлиб қолишгача олиб келади¹³³. Буларнинг бари касбий фаолият сифатини пасайтиради. Масаланинг моҳиятини очишда устоз Т.Алимардоновнинг фикрлари ўринлидир. “Низо шундай ҳолатки, ундаги муаммоли вазиятдан чиқишни

¹³¹ <http://www.examen.ru/add/manual/school-subjects/social-sciences/economics/osnovyi-menedzhmenta/rukovodstvo-i-liderstvo>.

¹³² <http://www.examen.ru/add/manual/school-subjects/social-sciences/economics/osnovyi-menedzhmenta/rukovodstvo-i-liderstvo>

¹³³ Смирнова О.Ю. Моральный конфликт. // Духовная культура. Материалы докладов Пятой межвузовской конференции по теории и методике преподавания психологии в высшей школе. Нижний Новгород: «Вектор Т и С», 1999. –С.67-69

¹³⁰ Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения.–Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М. 2009. –С.229

ахтариш кучли шахсий кечинмаларга олиб келади ва бунда фаолият субъекти ўзаро бир-бирини мустасно этувчи хулқ шаклидан бирини танлашга рўпара қилинади¹³⁴.

Шундай қилиб, низо шундай ҳолатки, ундаги муаммоли вазиятдан чиқишни ахтариш кучли шахсий кечинмаларга олиб келади ва бунда фаолият субъекти ўзаро бир-бирини мустасно этувчи хулқ шаклидан бирини танлашга рўпара қилинади, кенг маънода эса – икки ахлоқий қадриятлардан бирини танлаш керак бўлади.

Низолар юзага келишини бир қанча омиллар гуруҳи таъминлайди:

- раҳбар шахснинг ахлоқий қадриятлари, меъёр ва идеаллари тизимининг кўп ўлчамлилиги;

- шахсий ва жамоатчилик манфаатларининг, хизмат ва фуқаровий бурчининг, индивидуал истак ва эҳтиёжларнинг бир-бирига тўғри келмаслиги;

- ўз-ўзини идентификация қилувчи ва баҳоловчи таърифларнинг раҳбар кадрларга бериладиган стандарт баҳолаш билан номуносиблиги¹³⁵.

Бошқарув тизимида низолар юзага келишининг асосий сабабларидан бири унинг ижтимоий институт сифатидаги хусусиятлари ва ичидаги муносабатлари характери билан боғлиқ. Бошқарув кадрларининг давлат талаблари ва меъёрларига мослашуви кўп ҳолларда анча мураккаб низолар билан бирга кечади. Маълумки, ижтимоий таърибанинг махсус тури сифатидаги раҳбарлик фаолияти умуммиллий манфаатларни таъминлаб беришга йўналтирилган ва катта ахлоқий жавобгарликка боғлиқ. Ижтимоий аҳамиятга эга қарорлар қабул қилиш учун ҳокимият ва жавобгарликнинг бир ерга жамланиши нуқтасида ахлоқий танлов жараёни мураккаблашади ва бунинг оқибатида низолар кўпаяди. Раҳбарлик фаолиятида низони бошдан кечириш бир гуруҳ ўзига хос омиллар орқали юзага келиши мумкин.

Биринчидан, низоларнинг юзага келиши сабаби – раҳбар кадрларнинг фуқаролар ва ҳокимиятнинг турли миқёслари орасида

¹³⁴ Алимардонов Т. Раҳбарнинг ахлоқий кифояси. – Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. – Б.77

¹³⁵ <http://kak-bog.ru/metody-razresheniya-konfliktov>

эгаллаган зиддиятли ҳолатидир. Бу раҳбар элита-сиёсий хохишини амалга ошираётган ижтимоий институт сифатидаги раҳбарлик меҳнати ва давлат ҳукмрон ваколатларининг бирламчи манбаси ва бирламчи субъекти бўлган халқ орасидаги доимий тафовутни тақозо қилади.

Иккинчидан, бошқарув тизимидаги қатъий субординацион хусусият. Бошқарув фаолиятида бошлиқ ва унинг қўл остидаги ходимлар орасидаги муносабатлар уларнинг меъёрий мавқеи нуқтаи назаридан сезиларли фарқ билан белгиланади. Бошқарув соҳасидаги раҳбар кўпгина ваколат ва ҳокимиятга эга, қўл остидагилар эса ҳар доим ҳам ўз ҳуқуқларини, ахлоқий фазилатлар ва ахлоқий идеалларини ҳимоя қилиш имкониятига эга эмас.

Учинчидан, низолар вужудга келишининг сабаби бўлиб, раҳбар кадрларнинг ижтимоий-касбий ва ўз тақдирини ўзи белгилаш жараёнларининг зиддиятлари юзага келади. Аниқ ижтимоий тадқиқотлар натижаси шуни кўрсатадики, кўпчилик раҳбарларнинг онгида жамият учун муҳим давлат бошқаруви вазифаларини амалга ошираётган амалдорнинг меъёрий (мажбурий) модели ва ҳақиқатдаги уларнинг мутаассиб вазифалари мазмуни орасидаги зиддиятлар; юқори ахлоқий-баҳоловчи қарашлар ва уларнинг кундалик иш фаолиятида кераксизлигини тушуниш орасида зиддиятлар мавжуд.

Тўртинчидан, низолар раҳбар шахснинг ролига оид муносабатларнинг кўп погонали тизимига асосланади. У бир вақтнинг ўзида бир неча ролда чиқади: амалдор шахс сифатида, жамоат арбоби, раҳбар, ёлланма ишчи ҳамда хусусий шахс, шахс, фуқаро¹³⁶.

Раҳбарларнинг ижтимоий мавқеидан келиб чиққан низолар мавжудлиги ҳақида уларнинг қониқиш даражасига кўра баҳолаш мумкин:

1) иш билан;

2) ойлик иш ҳақи билан;

3) касбий тайёргарлигининг эгаллаб турган лавозими вазибаларига мослиги билан.

¹³⁶ Брехнева, Анна Павловна. Автореферат диссертации на тему: Моральный конфликт в сфере государственной службы. Москва, 2000.

Бугунги кунда низо оқибатларини аниқлаш учун турли ёндашувлар мавжуд. Баъзилар фикрича, низо кўпроқ салбий оқибатларга олиб келади ва ундан иложи борича узоқроқ юриш зарур. Бошқалар эса, ҳар қандай ижтимоий тизим қарама-қаршилиқларга тўла, шу сабабли низолар муқаррар ва улар нафақат салбий, балки ривожланишга туртки бўладиган ижобий рол ҳам ўйнаши мумкин, дейди.

Юқорида айтилганларнинг барчасини асосли равишда низоларга ҳам тегишли дейиш мумкин, фақат низо оқибатларини баҳолаш ўта аниқ ва субъектив характерга эга. Бошқарув соҳасида низолар роли биринчи навбатда уларнинг раҳбар шахсининг ривожланишига қилган таъсирга кўра баҳоланади.

Низолар юзага келиши қандай салбий оқибатларга олиб келишини кўриб чиқайлик:

- низолар раҳбарнинг ҳиссиётлари соҳасига салбий таъсир кўрсатади, бу эса маънавий беқарорлик, хавотирланиш, стресс, тушкунликка тушиш, ҳатто касал бўлиб қолишгача олиб келади. Буларнинг бари касбий фаолият сифатини пасайтиради;

- низолар раҳбарнинг ҳамкасблари, дўстлари, яқин одамлари билан шахсий ўзаро муносабатлар тизимини бузиши мумкин. Ёндашувлар, қарашлар, кадриятларда юз берган қарама-қаршилиқларнинг ушбу қарашлар ташувчисига айланиши шахсий ўзаро муносабатлар тизимини бузилишига олиб келади. Бундан ташқари, инсон томонидан бошдан кечирилаётган стресс доимо низони кузатиб келади ва кўпчиликка ўхшамаган ҳиссий реакция шаклида атрофдагиларга таъсир қилиш хусусиятига эга;

- низолар раҳбарнинг кадриятлар тизимига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Ўткир келишмовчиликлар давлат ва жамоатчилик кадриятларидан кўнгли қолишига, адолатга ва ўз кучига ишончни йўқотишга олиб келиши мумкин. Турли шиорлардаги идеал ҳаёт ва реал масалалардаги ҳақиқат орасидаги фарқни кўрган раҳбар бундай вазиятни яхши томонга ўзгартира олишига бўлган ишончни йўқотади. Шундай қилиб, низоларнинг

юзага келиши шахс ахлоқий тажрибасида салбий ижтимоий тажриба мустаҳкамланишига сабаб бўлади¹³⁷.

Шу билан бирга, низо раҳбар шахси учун ижобий оқибатларга эга бўлиши ҳам мумкин. Ўзининг конструктив кўринишида у раҳбарни ижтимоийлаштириш ва мослаштириш вазифасини бажаради;

- низо шахснинг шаклланиш жараёнида муҳим аҳамиятга эга. Уни бошдан кечириниш ва ҳал қилиш давомида шахснинг кадриятлари сайқаллашади. Тадқиқотчилар бир неча маротаба таъкидлаганларидек, низолар шахснинг ўзига бўлган ишончини кучайтиради, тобелик ва яроқсизлик хиссидан қутилишга ёрдам беради. Низо шахснинг креатив имкониятларини рағбатлантириб, барча кучларини сафарбар қилишга ёрдам беради;

- низо шахсий тажриба соҳасини сезиларли даражада кенгайтиради. Ўз-ўзини англаш вазифасини бажаради, ўзини вазиятга мувофиқ баҳолаш имкониятини беради. Бундан ташқари, низонинг юзага келиши бошқа одамларни яхшироқ тушунишга ёрдам беради;

- низоларнинг юзага келиши зиддиятлар (шахс кадриятлари тизимида, фаолиятни ташкиллаштиришда, ижтимоий тизимда ва ҳоказо) мавжудлигидан дарак беради. Шу билан бирга, ахлоқий тангликнинг ҳал қилиниши профилактик аҳамиятга эга, чунки у келажақда қилинадиган ишларнинг синалган алгоритмининг намоён қилади¹³⁸.

Юқорида кўрсатилган низолар юзага келишининг ҳам салбий, ҳам ижобий оқибатлари бу ҳодисанинг мураккаб табиати ҳақида маълум қилади.

Низолар юзага келиши муқаррарлиги ва қонуният эканлиги уни баргараф этиш йўллари ҳақидаги масалани кун тартибидан олиб ташлолмайди. Низоларни тартибга келтириш муаммосида энг муҳими унинг деструктив оқибатларига йўл қўймасликдир.

Шундай қилиб, раҳбарлик фаолиятининг энг муҳим жиҳатларидан бири – бу бошқарувда низоларни баргараф этишдан

¹³⁷ Бржежнева, Анна Павловна. Автореферат диссертации на тему: Моральный конфликт в сфере государственной службы. Москва, 2000

¹³⁸ Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А.. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. –Москва, 2009. –С.126

кўра уни келтириб чиқариши мумкин бўлган вазият ва омилларни аниқлаш ҳисобланади. Зеро, можаро ва зиддиятлар жамоада муносабатлар бузилиши носоғлом муҳит шаклланишига сабаб бўлса-да, уни тўлиқ бартараф этишга ҳаракат қилиш ҳам мақсадга мувофиқ эмас.

Биринчидан, инсонлар ўртасида зиддиятлар табиий хусусиятга эга.

Иккинчидан, маъмур сукунат ва турғунликдан кўра, можаро ва зиддиятлар ўткир, баъзан мурасасиз баҳсларга, мунозара даражасида йўл қўйиб беришнинг ижобий томонлари бор.

Чунончи, бундай ҳолатда эскилик ўрнига янги ҳолат ёки ижодий ва самарали муҳит вужудга келиши мумкин. Бунда муҳолиф таклиф ва ечимлар, турли фикр, нуқтаи назарлар аниқланади. Агар у фақат шахсий манфаатлар қобигида бўлса, ундай зиддиятнинг ижобий тарафи нисбий кўриниш касб этади. Аммо, унутмаслик керакки, низоларнинг келиб чиқиш сабабларида шахсий манфаатлар ҳам ётади. Чунки ходим ўзига мақбул бўлмаган ҳодиса ва вазият билан келиша олмайди. Мақбуллик эса унинг ахлоқий тарбияси ва маънавий дунёси даражаси билан белгиланади. Масаланинг эътибор бериш лозим бўлган жиҳати, ходимнинг манфаатлари умумий манфаатларга қанчалик мос бўлишидан келиб чиқиш керак. Айни пайтда, манфаатлар умумий мақсадларга мос келганда ҳам бошқа бир зиддиятнинг келиб чиқишидан огоҳ бўлиш керак.

Низоларни куч билан бостириш унинг вақтинчалик йўқолишига олиб келади. Аммо муаммо яна кўтарилиш имкониятини сақлаб қолади. Маъмурий куч ишлатиш орқали кейинги ҳолатларда унинг маърифий ечимларини топиш йўлидан бориб ниҳоялаш талаб этилади. Низоларнинг ечилмаслиги ундан-да кучли можароларни келтириб чиқаради. Ходимлар ўртасида кўролмаслик ва ўзаро душманлик кайфияти кучайиб боради.

Юқоридаги фикрларимиздан келиб чиқиб, низо ва ихтилофларни бартараф этиш бўйича қуйидаги тавсияларни илгари сурамиз:

-раҳбар ўз топшириқларини аниқ тушунарли, муддатли ва манзилли қилиб етказиши лозим;

-берилган топшириқ мантқан асосли, ижро этиш имконияти мавжуд ва умумманфаатли бўлиши зарур;

-масаланинг низо ва ихтилофга олиб келиш эҳтимоли ортиб борса, унда талофатсиз, янги қарор қабул қилишга эришиш керак;

-низо ва ихтилофга олиб келган ҳолатда ўзаро манфаатли ечимлардан фойдаланиш;

-низолари ва ихтилофли ҳолатларда структуравий ўзгартиришлар киритиш;

-низо ва ихтилофларни маъмурий куч ишлатиш усули билан ҳал этиш;

-низо ва ихтилофларни ҳамкорлик қилиш орқали бартараф этиш;

-низо ва ихтилофларни мураса йўли билан ҳал этиш;

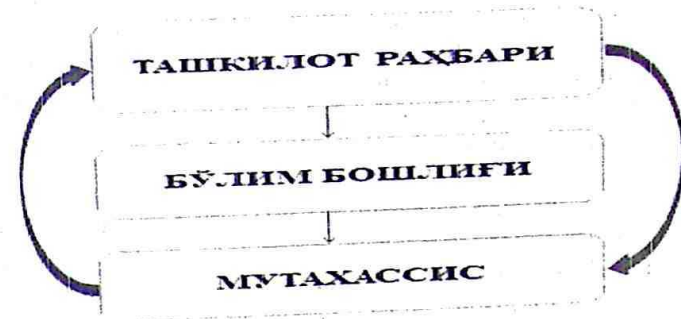
-ихтилофли томоннинг консенсус асосида бартараф этиш.

Бошқарувда низоларни бартараф этишнинг методологиясини қуйидаги жадвалда ўз аксини топган.

Низоларни ҳал қилиш усуллари	
Тузилмавий усул	Ўзаро мулоқот усули
<p>1. Ишга бўлган талабларни тушунтириш. Бунда раҳбар ходимлардан қандай натижалар кутаётганлигини ва жамоанинг аниқ мақсадларини тўғри тушунтиради.</p>	<p>1. Низолари вазиятлардан қочиш, яъни раҳбар зиддиятларга, келишмовчиликларга олиб келиши мумкин бўлган вазиятлардан сақланади.</p>
<p>2. Мувофиқлаштирувчи ва интеграцион механизмлар. Мазкур механизм кенг тарқалган усуллардан бири бўлиб, жамоавий алоқадор муносабатларни ифода этади. Яъни, низовий вазиятларни бошқаришда яхлитлик тамойиллари асосида амалга оширилади. Чунончи, ходим кимга буйсунишни аниқ тасаввур қилади. Интеграцион механизмлар асосини бошқарув иерархияси ташкил қилади. Улар хизматлар оралиғидаги бўлимларнинг бир-бирига буйсунган функционал тақсимланган вазифаларини ташкил</p>	<p>2. Вазиятни юмшатиш. Раҳбар мазкур зиддиятларнинг аҳамияти муҳим эмаслигини кўрсатади ва бу ҳолат бўйича ташвишга тушмаслик кераклигини уқтиради.</p>

килади. Бу масала ташкилотда аниқ ташкил этилган субординация демакдир.	
3. Жамоанинг умумий мақсадлари. Раҳбар ходимларга низо ва зиддиятларга олиб келган барча ходисаларнинг умумий мақсадга йўналтирилганлигини айтиши лозим.	3. Мажбурлаш. Мазкур усулдан фойдаланган раҳбар ходимларнинг фикри билан қизиқмайди, ўз нуқтаназарининг бошқалар томонидан қабул қилинишига мажбур қилади. У ходимларнинг ташаббусини сўндиради, натижада эътирозларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади.
4. Рағбатлантириш усули. Корхона, ташкилот ва муассаса мақсадларини амалга оширишда ташаббус кўрсатаётган ходимларни рағбатлантириш лозим. Унинг учун барчага шаффоф ва бир хил манфаатдаги рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш керак.	4. Муросавийлик. Бу усул бошқа тарафнинг нуқтаи назарини ўз ичига олади. Низо тезда бартараф этилади, аммо бу муаммо ён босиш билан ҳал этилса объектив тўғри талқин қилишга ва ижобий хулосалар чиқаришга тўсқинлик қилиши мумкин.
	5. Муаммони ечиш. Раҳбар муаммони ҳал этишнинг энг оптимал муқобил усулини топиши, барча фикрларни ҳисобга олиши, зиддиятларнинг сабабларини тушуниши ва низолашаётган барча томонларга маъқул бўлган ечимни топишга ҳаракат қилиши лозим.

Бошқарувда низоларни бартараф этишда тузилмавий методнинг мувофиқлаштирувчи ва интеграцион механизмлари муҳим аҳамиятга эга. Чунки жамоада келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг аксарияти субординациянинг бузилиши оқибатида юз беради. Қуйидаги жадвалда акс этирилганидек, раҳбар бўлим бошлиғига эмас, балки тўғридан-тўғри ходимга ёки аксинча ҳолларда хизмат муносабатларининг ўрнатилиши натижасида низоли вазиятлар юз беради. Бундай вазиятларда хизмат субординацияси – “раҳбар-бўлим бошлиғи-ходим” тамойилининг тўғри ташкил этилиши низоларни бартараф этишнинг энг муҳим механизми сифатида қараймиз.



1-расм

Хулоса қилиб айтганда, жамоада яхлит организмни ташкил этиш, ижобий ҳамкорликни таъминлаш, ходимлар манфаатларини уйғунлаш-тириш, албатта, осон иш эмас. Бунга сабаб, одамларнинг турли руҳияти, характери, истак-хоҳишлар, майллари, эҳтиёжларидир.

Юқорида кўриб чиққанимиздек, раҳбар ходимларга тегишли топширик ва кўрсатмалар беришда уларнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олмаса, меҳнат самарадорлиги, натижавийлиги пасаяди. Мабодо раҳбар бир топширик ижроси учун турли типдаги ходимларни жалб қилса, унда ихтилоф келиб чиқиши тайин. Шунинг учун раҳбар нафақат топширик бериши, унинг ижросини таъминлашдаги ҳар бир ходимнинг салоҳиятидан келиб чиқиб, вазифасини белгилаб берса, унда самарали натижа кутилади деб ҳисоблаймиз.

3.3. Раҳбар ва ходим муносабатларида мулоқот мезонлари: муаммо ва ечимлар

Мустақиллик йилларида “янги давлат барпо этишда миллий ва умуминсоний кадриятлар руҳида тарбияланган, мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг кўламли вазифаларни ҳал этишга қодир бўлган янги авлод кадрларини тайёрлаш масаласи муҳим принципиал

ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга”¹³⁹ бўлиб қолди. Шунини инобатга олиб, “давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш ... орқали давлат бошқаруви ва давлат хизмати тизимини ислоҳ қилиш”¹⁴⁰ зарурияти ортиб бормоқда. Шу нуқтаи назардан, раҳбар кадрларни тайёрлаш тизимини такомиллаштиришнинг янгича ёндашувлари татбиқ этилмоқда.

Дастлабки қадам “Ўзбекистон ёшлар иттифоқи давлат ва жамият учун раҳбар кадрларни тайёрлаб берадиган ўзига хос марказ бўлиши, замонавий тилда айтадиган бўлсак, ёшлар учун “социал лифт” вазифасини бажарилишига қаратилган янги тизим жорий этилди. У билимли, ташаббускор ва ташкилотчи, фидойи ёш раҳбарларнинг кадрлар захирасини яратишга қаратилмоқда”¹⁴¹. Зеро “мамлакатимизда олиб борилаётган ислохотлар самараси авваламбор юксак маънавиятли, мустақил фикрлайдиган, Ватанимиз тақдири ва истиқболи учун масъулиятни ўз зиммасига олишга қодир ёш кадрлар сафини кенгайтиришга бевосита боғлиқ”¹⁴² эканлиги таъкидлаб ўтилди. Шу нуқтаи назардан янги тузилган Ёшлар иттифоқи ҳузурида ёш раҳбарларни тайёрлаш институти таъсис этилди.

Шу жиҳатдан олиб қараганда юксак маънавиятли, мустақил фикрлайдиган, халқ билан мулоқот қилиш ва унинг манфаатларини ҳимоя этишдек эзгу амалларни бажаришда мулоқот раҳбар ахлоқининг муҳим қисмидир. Унинг ўзига хос хусусиятлари минглаб йиллар давомида, гўзаллик, интизом ва ақл ҳамкорлигида ишлаб чиқилган. Шунинг учун меъёр, назокат, хушмуомалалик, камтарлик каби хислатлар ҳаммага, ҳар қандай вазиятда қўл келади. Ҳар бир миллат ижтимоий, миллий, тарихий қадриятларидан келиб чиққан ҳолда мулоқот талабларига ўз улушларини қўшган, шу жиҳатдан инсонлараро мулоқот ижтимоий муносабатлар сифатида майдонга чиқади. Мулоқот “мураккаб назокат қондаларида акс этади, ижтимоий-синфий табақа вакиллари, мансабдорлар билан қандай муомала қилиш кераклигини аниқ белгилаб беради”¹⁴³. Бошқарувда

кадрларнинг режаларини билиш, тўғри баҳолай олиш, шунингдек, билимлари ва хатти-ҳаракатларини баҳолаш мулоқотнинг тўғри ташкил этилишига боғлиқ. Мулоқотнинг тўғри йўлга қўйилиши биринчидан, ташкилотнинг кучлилигини таъминлашга катта ёрдам беради, иккинчидан раҳбарга номуносиб иллатларнинг юзага келишига чек қўйиб, бошқаришни осонлаштиради. Мулоқот ҳаракат, туйғу, фикр-мулоҳаза, ички кечинмаларни ўзгалар билан ўртоқлашишни ҳам ифодалайди. У шахс фазилатлари, хусусиятлари ва қобилиятларини намоён қилади. Бошқарувда эса бу ниҳоятда катта аҳамият касб этади. Бошқарувчи ходимининг режаларини билгандан сўнггина у билан тил топишиб ишлай олиши мумкин. Баъзан жамоада иш шароити яхши, режалар мукамал, мутахассислар кучли бўлиб, мулоқот ходимнинг талаблари ва эҳтиёжларига мувофиқ келмаслиги мумкин. Бундай ҳолатларда масаланинг ечимини топишда бошқарувчи ҳал қилувчи роль ўйнайди.

Ҳозирги даврда мулоқотда раҳбар эътибор қаратиши керак бўлган жиҳат бу ходимларнинг руҳиятидир. Мулоқот, савол-жавоблар давомида раҳбар ўз ходимларининг дунёкараши, мақсад-режалари, ходим нималарни кўзлаётганлиги, кизиқишлари, яшаш шароити, оилавий муҳити, характери, билим даражаси ва ундан фойдалана олиш қобилияти кабиларга ҳам алоҳида эътибор қаратиши, ҳеч бир нарсани назардан қочирмаслиги талаб этилади. Чунки бугунги кунда кадрларнинг ташаббускорлигини шу кабилар белгилайди.

Раҳбар кузатиб бориши керак бўлган муҳим жиҳатлардан яна бири кадрларнинг интилувчанлиги масаласидир ва бунга фақат раҳбарнинг ижобий мулоқотига тўғри беради. Ходимларнинг иш фаолияти ташкилот режаларининг амалга ошириши учун хизмат қилмоғи, хизматчининг бажарган иши ташкилотда маълум бир янгилик сифатида акс этиши керак. Бундай вазиятда ташкилотда доимий равишда тадрижий ривожланиш жараёни юзага келади. Ана шуни эътиборга олиб, раҳбар ихтисосликлар, лавозимлар доирасида, ҳар бири билан алоҳида, ўзига хос тарзда мулоқот олиб бориши керак. Бу мулоқот давомида кўриладиган масала ўша доирада фаолият кўрсатаётган ҳар бир хизматчининг ташкилот тараққиётидаги роли, кашфиётчилик даражаси ва ҳоказоларга

¹³⁹ Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. – Тошкент: Ўзбекистон, 2007. – Б. 25.
¹⁴⁰ http://lex.uz/pages/getpage.aspx?act_id=3107036.

¹⁴¹ Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимининг катъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. Тошкент: Ўзбекистон, 2017. – Б. 520.

¹⁴² Мирзиёев Ш.М. Конституция – эркин ва фаровон ҳаётимиз, мамлакатимизни янада тараққиёт этиришининг мустаҳкам пойдеворидир. Тошкент: Ўзбекистон, 2018. – Б. 22.

¹⁴³ Йўлдошева М. Муваффақият калити. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2004. – Б. 7.

қаратилса меҳнат самарадорлигини янада ошириш мумкин. Япония ўзининг бугунги тараққиётини мактабларда, ташкилот, корхоналарда тарғибот шаклида йўлга қўйилган ана шундай мулоқотлар, тушунтиришлар, ундашлардан олгани ҳаммамизга маълум. Бу тушунтириш ва тарғиботлар етаклаган ишлар келажакда муносиб рағбатлантирилиши одамларга яхши маълум бўлгач, тез орада қашф этиш, янгилик яратиш, улар орасида мусобақа тусини олди. Энди нафақат яшаш, балки яхши яшаш учун кураш вужудга келди ва бу ҳолат ҳар бир кишининг илмий қобилияти, кучини тўла намоен қилишига имконият яратди. Ҳар бир шахснинг у қайси ишда фаолият кўрсатмасин, янгилик яратиш боришга интилишини кундалик эҳтиёжга айлантирди.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов ўз нутқларидан бирида таъкидлаганидек, ҳамманинг ўз ўрнида ўтириб ишлашига эришишимиз керак, деганда худди ана шу инсонга хос мулоқотдан ўз ўрнида фойдалана олишимиз лозим, деган маъно келиб чиқишини ҳеч қайси раҳбар унутмаслиги керак¹⁴⁴.

Мулоқот – бу икки ёки ундан ортиқ одамларнинг ўз муносабатларини ўрнатиши, тиклаши ва умумий мақсадга эришишга қаратилган келишуви, бирлашувидир. Мулоқот оммавий, шахсий, касбий, диалог ва монолог усулларида ташкил этилади.

Раҳбар мулоқоти ва уни ташкил этишнинг назарий асослари раҳбаршунослик соҳасида долзарб муаммолар қаторига киради. Зеро, бозор иқтисоди, турли мулкчилик шакллариининг пайдо бўлиши, дунёқарашнинг ўзгариши раҳбар ва ходим муносабатларининг маънавий масъуллик даражасини ҳамда унинг мезонларини ўзгартириб келмоқда. Раҳбарликнинг тоталитар услублари, маъмурий бошқарув услуби ўрнига маърифий жамоа мулоқоти ва унинг ўзаро ҳуқуқий мажбуриятларини ташкил этиш эҳтиёжларини талаб қилмоқда. Бунда топшириқ, кўрсатма, буйруқ бериш, умумий мақсадларга қаратилган ташкилий вазифалар билан бирга раҳбарнинг жамоага таъсир кўрсатиши ва ходимларнинг ўзаро муносабатда бўлиши каби психологик қарама-қарши хусусиятлар мавжудки, уларни тартибга солишда ахлоқий меъёрларни ташкил этиш муҳим

хисобланади. Яъни, раҳбар маълум вазифаларни ташкилий жиҳатдан таъминлаш учун мутахассислик салоҳиятидан ташқари ахлоқий кадриятларга амал қилиш орқали жамоани муайян мақсад йўлида бирлаштира олиши лозим бўлади.

Шундай экан, бугун бундай заруратни амалга ошириш борасида қандай назарий тавсиялар мавжуд? Раҳбарлик мулоқотини ташкил этишнинг миллий хусусиятлари ва амалий тажрибалари умумлаштирилган илмий изланишларга қанчалик эътибор қаратилмоқда? Мазкур муаммоларнинг айрим жиҳатларини очишга ҳаракат қиламиз.

Раҳбар мулоқотида ахлоқий нормаларга амал қилиш ва ундан оқилона фойдаланиш жамоада вужудга келиши мумкин бўлган муаммоларни бартараф этиш имкониятини беради. Ахлоқий нормалар раҳбарнинг жамоа мақсади ва вазифаларини аниқ белгилай олиши, истиқбол йўналишларида собитқадамлиги, кўрсатма ва топшириқларида қатъиятчилиги, турли қараш ва манфаатларга қарамадан ходимларга нисбатан талабчанлиги, барчага бир хил муносабатда бўлиши, ишда адолат ва ҳақиқат тамойилларига суяниши, ходимларни ҳурмат қилиши, керак ҳолларда жойига қўя олиши, меҳнатига қараб рағбатлантириши, ташаббус уйғотиши, ходимларни ҳақорат қилмасдан, зуғум ўтказмасдан сафарбар қила олиши каби фазилатларида намоен бўлади.

Биринчидан, раҳбар ўзининг мақсад ва ниятларини очик-ошқора ва эзгу ниятлар билан билдиришга интилиши тавсия этилади. Шу очик руҳиятни ходимлар ҳис қилиши, унга ишониши раҳбарнинг дастлабки ютуғи ҳисобланади. Аммо бу тавсияни барча раҳбар бирдек бажаришга ҳаракат қилмайдилар. Чунки маданий даражаси ва ходимларга бўлган муносабати турлича. Айримлари очик, бири худбин, биқик, яна бири ўта жиддий. Аммо раҳбарлик функциясига, аввало ходимларнинг қандай маданий даражада бўлишидан қатъи назар, одил ва ошқора муносабатда бўлиш вазифаси юкланган. Ваҳоланки, раҳбарликнинг юки ва бирламчи вазифаси ҳам ходимлар мушқулдини осон қилишга қаратилган. Бу вазифани унутган раҳбар ўз вазифасини англамайдиган раҳбарлар тоифасига киради.

Иккинчидан, муносабат ва мулоқотларда илиқлик ва эзгулик аломатлари сезилиб туриши лозим. Раҳбар эзгулик билан ҳам

¹⁴⁴ Каримов И.А. Миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. –Тошкент: Ўзбекистон, 1996. Т-1. –Б.276.

каттиққўл бўлиш мумкин. Бу жамоада ўзаро ишонч ва ҳурмат туйғуларини мустаҳкамлайди. Лекин масаланинг иккинчи салбий жиҳати ҳам мавжуд. Агар раҳбар ўз лавозими ва вазифасида компетентли бўлмаса, унда юқорида билдирилган тавсиялар самара бермайди. Аксинча, ходимларда ишончсизлик кайфиятини келтириб чиқаради.

Раҳбарнинг мулоқот қуриш услуби ҳар бир ходимнинг интеллектуал маданияти, дунёқараши, бажараётган вазифалари ва эгаллаб турган лавозими, умуммаърифий даражадан келиб чиқиб, шахсий ва жамоавий мулоқот қуриш категорияларига бўлинади. Шахсий мулоқотларда айрим тажрибали ходимларга масаланинг моҳиятини айтиш кифоя, мазмунини ўзи тўлдиради. Айримларга эса, моҳият-мазмунини ва уни амалга ошириш чораларини тушунтириш лозим бўлади. Бу масаланинг ташкилий томони. Масаланинг ахлоқий томони, топшириқ ва кўрсатмаларни қандай оҳангда бериш ҳам муҳим ҳисобланади. Айрим раҳбарлар топшириқни ходимни жеркиб, кўпол оҳангда берса, айримлари шу оҳангни юмшоқ, аммо аччиқ киноя билан беради. Ҳар иккала ҳолатда ҳам ходимнинг, у қандай тарбияда бўлмасин, инсоний шаънига, сўнгра бошқарув мулоқотини қуришга путур етказиши. Бу борада бобомиз Амир Темурнинг “Қайси ҳоким ҳукмининг таъсири калтаклаш таъсиридан камроқ экан, ундай ҳоким ҳукумат юргизишга яроқсиздир” деган фикрлари мавзунинг моҳиятини очишга ёрдам беради¹⁴⁵. Ҳар қандай топшириқ ёки кўрсатмалар аввало иш мақсади нуктаи назаридан ҳолис принципиаллик асосида, ходимнинг имкониятларини ҳисобга олган ҳолда берилиши натижа беради. Зеро, ходим унинг муҳим топшириқ эканлигини англай олиши орқали вазифанинг сифатли ижросини таъминлашга қодир бўлади. Топшириқлар икки хил ҳолатда суиистеъмол қилиниши мумкин. Биринчиси, раҳбар топшириқни умумий иш мақсадидан келиб чиқиб, тушунарли тарзда бермаган бўлади. Иккинчиси, ходим вазифанинг аҳамиятини тушуниб етмасдан, сифатли ижросини таъминлашда ишни пайсалга солган бўлиб чиқади. Натижада ҳар иккала ҳолатда ҳам ўзаро бошқарув

мулоқоти амалга ошмаганлиги оқибатида раҳбар ва ходим ўртасида зиддият вужудга келади.

Жамоавий мулоқот қуриш бу кўпроқ мажлис ва яна турли йиғинларда қуриладиган мулоқот ҳисобланади. Мажлис ёки бошқа умумий йиғинларда масалалар умумийликдан конкретликка қараб, қиска ва аниқ мақсадли қилиб қўйилиши тавсия этилади. Улар барчани бирлаштирадиган, кўпроқ сафарбарлик, йўналтириш ва рағбатлантирувчи ғоялар руҳида ташкил этилиши муҳим. Умумий мажлисларда яқка шахс ёки гуруҳ фаолиятини танқид қилиш, номойишкорона таъкиб қилиш жамоада носоғлом муносабатларни вужудга келтиради. Раҳбар тўғри ва ўринли танқид қилса-да, кўпчиликнинг олдидаги танбех ходимнинг иззат-нафсига тегади. Тажрибадан маълумки, аксарият раҳбарлар ходимлар билан кўпол, тажовуз ўтказиш орқали маълум иш услубларини амалда қўллайдилар. Қайсидир маънода унинг самарали эканлигини ҳам эътироф этадилар. Чунки ходимлар ҳа, деганда улуғ ва эзгу ишларга ўз ташаббусларини намоён қилавермайди. Баъзан мажбурийлик орқали, маъмурий ресурслар билан эришилади. Аммо унинг заминиди муносабатлар қандай қадриятлар асосида қурилганлигига кўп жиҳатдан боғлиқ. Ходимнинг ишга эмас, раҳбарга тобелиги, унинг маълум ғайриманфаатлар илинжида юрганлигидан далолат беради. Бундай ходимни қанча ҳақорат қилманг, нафс йўлида матонат билан туриб беради. Иккинчи тоифадагилар касбга меҳр қўйганликлари учун раҳбарнинг қовоғидан кўра, севимли машғулотлари билан шуғулланиши афзал кўради. Шунинг учун шахсга тобеъ бўлишдан кўра, улар неъматидан маҳрум бўлишни ихтиёр билади. Шунинг учун раҳбар ҳар бир ходимнинг маънавий ва касбий салоҳиятини тўғри ҳисобга олиб, мулоқот қура олиши жамоа яхлитлигини таъминлашга хизмат қилади.

Муаммоларни келтириб чиқаришнинг аксарият ҳоллардаги сабаби раҳбар ўз топшириқ ва кўрсатмаларини ифода қилишнинг ахлоқий норма услубларидан фойдалана олмайди ёки тегишли малакага эга эмас. У бошқарув жараёнида мураса ўрнига каттиққўллик, принципиаллик ўрнига либераллик, хайрихоҳлик ўрнига ўжарлик, самимийлик ўрнига ғирромлик йўлини тутадиган бўлса ва бунда нутқ ҳам шу оҳангга қаратилса, муносабатлар низога

¹⁴⁵ Темур тузуклари. – Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1996. – Б. 91.

айланади. Тажрибадан маълумки, бу ишлаб чиқариш унумдорлигининг пасайиши, салоҳиятли мутахассисларнинг ишдан кетишига сабаб бўлади. Салоҳиятли мутахассислар аксарият ҳолларда кўпол, ўжар, боз устига муносиб бўлмаган раҳбар билан мулоқот қуришни ёқтирмайди ёки раҳбар шахс сифатида уни қабул қила олмайди.

Бугунги кунда раҳбарнинг мулоқот қуриш маданиятининг турли таснифлари фанда аниқланган. Жумладан, раҳбарнинг мулоқот қуриш услубларининг бир неча турларини келтирамиз:

1. Либерал мулоқот – иш самарадорлигидан кўра, ходимларнинг итоатда бўлишига максимал даражада эътибор беради.

2. Ташкилотчи раҳбарнинг мулоқот қуриши – юқори ва самарали ишни ташкил этиш асносида ходимларга ҳурмат ва ишонч билдиради.

3. Манипуляция мулоқотини қуриш – ишга етарли даражада эътибор беради, ходимларга эса деярли эътиборсиз бўлади.

4. Пессимист раҳбар мулоқоти – на ишга на одамларга эътибор билан қарайди. Фақат ташқи кўриниши билан ҳайрихоҳ эканлигини намоён қилади.

5. Диктатор раҳбар мулоқоти – ишга максимал даражада ёндашади, лекин одамларга нисбатан безътибор.

6. Авторитар раҳбар мулоқоти – ишни максимал даражада талаб қилишининг мақсади ходимларнинг фаровонлигини оширишга қаратилади.

Раҳбар мулоқотининг ахлоқий нормаларидан бири сифатида нутқ катга аҳамият касб этади. Нутқ мантиқийлиги, ҳамсуҳбатга тушунарли ифодаси, аниқ маълумотларга бойлиги билан ажралиб туриши лозим. Айниқса, ходимни ишонтириш ва йўналтиришда маълумотни чуқур таҳлилдан ўтказиб етказиш самарали ҳисобланади. Ўзи тушунмаган ва моҳиятига кириб бормаган вазифани топширмаслиги керак. Ходимни ишонтира олмаслик раҳбар бошқарув иродасига путур етказиши.

Амалий фаолиятда раҳбар ва ходим турли ижтимоий жараёнларга дуч келади. Ёш ходимлар умумий фаолият ва мулоқотга киришиш асносида тажриба орттиришдан ташқари суҳбатдош ҳамкасб ходимларига қараб андоза олади. Жамоада раҳбарнинг

топшириғи сурункали равишда ижро этилиши ўрнига муҳокама қилинса, бундай ҳолат норасмийликдан расмий тус олиш хавфини туғдиради. Шунинг учун ходимларни ишга қабул қилишда, касбга тайёрлашда ахлоқий мезонлар билан боғлиқ қоидалар шартнома мажбуриятларида ўз аксини топиши лозим.

Бошқарув мулоқотини раҳбар сўзсиз, юзи, мимикаси ифодалари билан ҳам қуриши мумкин. Яъни, мулоқотда юз ифодаси муҳим рол ўйнайди. Раҳбарнинг юзи ва унинг ифодаси ходимлар билан мулоқот ўрнатиш, айна пайтда мулоқот формасини белгилаш ва танлаш имкониятини беради. Бошқарув суҳбатида раҳбарнинг кифоаси мулоқот даражасини белгилайди. Очик чехра ифодаси ишончли иш муҳитини таъминлашга хизмат қилади. Табассум суҳбатдош билан мулоқот ўрнатишнинг муҳим воситаси ҳисобланади. Аммо ҳар доим ҳам табассум қилиш ноўриндир, мулоқот мазмун-моҳияти билан чехра ҳам ўзгариши керак.

Раҳбар мулоқотини баҳолаш мақсадида ходимлар ўртасидаги кўзкараш, нигоҳни ушлаб туриш ва ўзаро юз ифодасини ҳисобга олиш, кўзнинг ҳаракати, қарашнинг йўналиши, топшириқ бериш воситаси ҳисобланади. Жумладан, нигоҳни олиб қочиш ҳолатида мулоқот ўрнатишни истамаслик кайфияти сезилади. Ёки хушхабарни қаттиқ оҳангда ва жиддий юз ифодаси билан баён қилиш нутқнинг самимий эмаслигидан далолат беради. Хулоса қилиб айтганда, оқил раҳбар юзининг мимикаси билан ортиқча танбеҳларсиз ҳам вазиятни бошқариши мумкин.

Раҳбар мажлис ўтказишдан олдин мулоқот қуришнинг тахминий тартибини, аниқроғи унинг лойиҳасини белгилаб олиши лозим. Ишнинг самарадорлигига қаратилган танқидий таҳлил ва рағбатлантирувчи омиллардан тенг фойдаланиш шарт-шароитларини белгилаб олиш мажлиснинг ижодий ва ижобий руҳда ўтишига хизмат қилади. Мажлисда танқид ортиқча кўпайса, ходимлар ўртасида норозилик келиб чиқади. Мақтов кўпайса, муаммоларни беркитиш, хаспўшлаш, кўзбўямачилик, лаганбардорлик ҳолатлари юзага келади. Иккала ҳолатда ҳам жамоада носоғлом муносабат қарор топади. Энг муҳими, раҳбар муҳокамаларда умумий кайфиятнинг шахсий масалаларга ўтиб кетмаслигини назорат остига олиши, эхтиросларни аниқ ва ишонарли таъсири билан бошқариши лозим. Аксинча бўлса,

вазият раҳбар қўлидан чиқиб кетади. Мажлисида нохуш ҳолат юзага келмаслиги учун маълум муаммоларни жамоа муҳокамасига қўйишдан аввал масаланинг кўпчилик томонидан етарлича идрок этиши ва соғлом, конструктив муҳокамага тайёрлиги борасида маълумотга эга бўлиш керак. Агар жамоа у ёки бу масалаларни қабул қилишга тайёр бўлмаса, аввал бўлимларда муҳокама қилиш ва хулосаларни аниқлаш лозим бўлади. Муҳокама жиддий, қатъий, таҳлилий, самимий ва истиқболли бўлса, одамларнинг раҳбарга бўлган ҳурмати ошади, ишлаб чиқариш натижалари кенгайди. Енгил-елпи, мавҳум, қўпол ва олди-қочди гапларга тўла мулоқот эса раҳбарни обрўсизлантиради. Шунинг учун раҳбар муайян муаммоларни кўтарганда, ходимлар бу муаммони ўзиники деб қабул қилсинлар. Аммо раҳбар мажлисни иложи борича кам ўтказиши, муаммоларни эса жойида ҳал этиш тажрибасини оммалаштириши кўпроқ самара беради.

Мулоқотнинг самимий, мақсад ва вазифалар ечимига қаратилиши, ходимлар кайфиятини кўтаришга, уларни ишонтира олишга, самимий танқид қила олишга, ташаббус уйғотишга, холис мақташ ва хизматларини эътироф этишга қаратилиши лозим¹⁴⁶. Чунки, раҳбарнинг шахсий ва жамоавий мулоқотида бир қанча ижтимоий-психологик тўсиқлар мавжуд бўлади. Жумладан, ижтимоий, сиёсий, диний омиллар билан боғлиқ тўсиқлар жамоада ишончсизлик муҳитини, ўзаро зиддият ва конфликтларни туғдиради. Психологик тўсиқ ҳолатида кимдир ўз қобиғида, кимдир ўта беқарор, яна кимдир ўта қатъиятли, кимдир тортинчоқ, кимдир беандиша, кимдир эътиқодли, кимдир эътиқодсиз бўлади. Бундай руҳият бири-бирига нисбатан зиддият ёки муҳолифатда бўлишига олиб келади. Раҳбар мулоқотда мавжуд ҳолатни ҳисобга олиб иш тутиши жамоада ихтилофларнинг олдини олади. Шундай қилиб, жамоадаги ижтимоий, сиёсий, диний, маданий ва психологик ҳолатни ўрганиш орқали у ёки бу масалада тўғри бошқарув мулоқотини ташкил этиш мумкин.

Раҳбарнинг мулоқот қуриш маданияти жамоада турли тоифа ва турли тарбиядаги ходимлар жамоасидан қатъи назар, ахлоқий, ишчан

¹⁴⁶ Холбеков А, Маҳмудов И, Равшанов Ф. Замонавий раҳбар: маънавий фазилатлар, психологик қиёфа ва касбий маҳорат. – Тошкент: Академия, 2008. – Б. 28–29.

муҳитни яратиб бериши билан белгиланади. Раҳбар уларнинг барчаси билан ишлай олиши ва алоҳида мулоқот воситасини танлаши керак бўлади, бошқача йўл йўқ. Ходимларнинг ички маданиятини ўрганмасдан, эҳтиёжларини аниқламасдан туриб, унинг мақсад-муддаосини билиб бўлмайди. Мулоқотнинг самарали ва ижобий яқуни учун, аввало, раҳбарда компетентлилик, назокатлилик, очик кўнгиллилик, ходимлар муаммоларининг ечимларини сидқидилдан ахтаришга интилиш, тезкорлик ва аниқ-лўнда қарорлар қабул қилиш нияти бўлиши лозим. Ходимлар раҳбарга мурожаат қилганларида айримлари иш самарасини ошириш таклифи билан ёки бирон-бир илтимос, арз-шикоят билан киради. Уларнинг айримлари сержаҳл, ўйламай кўп гапирувчилар, маълум вазиятни бўрттирувчилар, тухматчилар, қайсар, лўттибозлар ва самимий иш юзасидан кирадиган ходимлар ҳам бўлади. Ходим қайси ҳолатда ва қайси ниятда бўлмасин, раҳбар адолат позицияси билан қабул қилиши ва йўналтириши лозим. Зеро, ходимларнинг майлига ёки шахсий эҳтиёжига мослашиш, айниқса, улар билан ғийбатга қўшилиш жамоани ҳам, сўнгра раҳбарни ҳам бадном қилади. Бу борада бобомиз Хожа Самандар Термизий томонидан айтилган ўғитлар фикримизни асослайди. Жумладан, у шундай дейди: “Азизим, бир тола хасга арзимайдиган махлуқсифатлар ҳамиша ўз бошларини зулм ва ситам охуридан кўтармайдилар. Подшоҳнинг асов оти каби бевақт, ўринсиз ўжарлик, итоатсизлик қиладилар.

Раҳбар рўй бераётган бедодликни қаҳр болтаси билан чопиб, ер билан яқсон қилмаса, замон боғидаги тилаклар, орзулар ниҳоли хазон бўлади”¹⁴⁷. Бинобарин, жамоада турли ахлоқий даражадаги ходимлар мавжудки, уларнинг манфаатларини фақат ахлоқий мулоқот қуриш йўли билан уйғунлаштиришга эришиш мумкин. Масалан, бу борадаги илмий изланишлар турли характердаги ходимларнинг тахминий психологик типлари мавжудлигини кўрсатмоқда. Жумладан:

1. “Адолат учун” қурашувчилар, доимий арз ва шикоят қилувчилар, йўқдан иллат ахтарувчилар; ушбу типдаги ходимлар доимо нимадандир норози бўлиб юрадилар. Масалан, иш ҳақидан,

¹⁴⁷ Термизий, Хожа Самандар. Дастур ул-мулк. – Тошкент: Фафур Ғулом нашриёти, 1997. – Б. 63.

ишлаб чиқариш ускуналаридан, ижтимоий шароитдан, ҳамкасбларидан, юқори раҳбарлардан шикоят қиладилар. Шу жиҳатдан улар умумий меҳнат ритмини бузишга, ўзгартиришга, бирон-бир муаммони чигаллаштиришга бўлган асоссиз уринишлари билан жамоа яқдиллигига путур етказди. Бундай шахсни нейтраллаштиришнинг энг мақбул йўли таклиф ва муаммоларининг ечимини ўзининг зиммасига юклаш, сўнгра ижросини талаб қилиш самара беради.

2. Ўзини яхши кўрувчилар, догматик кайфиятдагилар; ушбу типдаги одамларга ниманики топшириқ берманг ёқмайди, энсаси қотади. У раҳбарият менинг қадримга етмайди, тавсияларимга қулоқ тутмайди деб, барчага арз-дод қилиб юради. Раҳбар бундай ҳолатнинг сабабини аниқлаш орқали ходимнинг ўз имкониятларини кўрсатиши учун алоҳида участка бериши ва шу иш билан уни банд қилиши тавсия этилади.

3. Ялқов, ишёқмас, интизомни бузувчилар; бундай одам доимо кеч қолиб юради, рухсатсиз ишдан кетади. Уйдаги ва онладаги муаммоларни рўкач қилади. Аммо, ундай бўлмаса-да, ишни уддалаётганлигини таъкидлаб юради. Бундай ходимларга нисбатан раҳбар мурасасиз талабчан бўлиши лозим. Аммо ушбу тоифадагилар ўзгармас бўлганлиги учун энг мақбул йўл уларнинг баҳрдан кечиш керак.

4. Локайд ва масъулиятсизлар; бундай ходимларнинг доимо нимадир ёдидан чиқиб қолади, тегишли ва керакли ҳужжатларни йўқотиб қўяди. Топширилган вазифаларнинг моҳиятига кириб бормайди. Бундай тоифадагиларни раҳбар ўз назоратида тутиши, берилган топшириқларни мунтазам текшириб бориши ва унинг камчиликларини эслатиб бориши ҳамда параллел равишда бошқа бир ходим назоратини ўрнатиш орқали ишлатиш мумкин. Бундай тоифадагиларни масъулиятли лавозимларга кўтариб бўлмайди.

5. Ғийбатчи, маълумот ташиб юрувчи, иғвочилар; жамоадаги расмий ва норасмий воқеа-ҳодисалар тўғрисида маълумот етказиб туради. Аксарият ҳолларда ўзига муҳолиф деб билган ходимларни қоралайди. Шу тартибда раҳбарнинг эътиборини қозонишга интилади. Афсуски, кўпгина раҳбарларга бундай ходимлар ёқади. Ходимлар тўғрисида маълумот олиш мақсадида

уларни кўпроқ ўз суҳбатига таклиф қилади. Аммо оқибатда бундай ходим раҳбарнинг ўзини иғвогарлик ва ташмачилик макрига тушириб қўяди. Раҳбар бундай тоифадаги ходимларга нисбатан мурасасиз бўлиши, жамоада ғийбатнинг олдини олиши лозим. Шунинг учун раҳбарга этикавий мулоқот куриш борасида кўшимча тавсиялар берамиз:

- ўздан юқори лавозимдаги раҳбар билан мунозара қилмаслик;
- мазкур масалани тушунмайдиган ходимлар билан мунозара қурмаслик;
- бошқа одамларнинг нуқтаи назарини қабул қила олмайдиган шахслар билан мунозара қилмаслик;
- муҳолифига нисбатан шахсий адоватда бўлган одам билан баҳслашмаслик;
- қарама-қарши ҳулосадан манфаатдор шахсни ишонтириш фойдасиз;
- шахснинг ҳамиятига тегадиган эшитма гаплар тўғрисида баҳслашмаслик лозим;
- мунозара қилиш ўрни ва мавридими, масалани муҳокама қилиш учун вақт етарлими, тарафлар томонидан асабийлик ҳолати йўқми, гувоҳлар борми? Буларнинг барчасини раҳбар инобатга олиб мунозара қилиши лозим бўлади;
- мунозара ёки баҳс қилишдан аввал раҳбар муваффақиятга эришиш имкониятини ҳисобга олиши зарур;
- баҳсни ижобий яқунлаш учун мунозара предметдан узоқлашмаслик керак¹⁴⁸.

Юқорида кўриб чиққанмиздек, ходимларнинг мавжуд руҳий ҳолати ва ҳулқ-атворини ҳисобга олмаслик, баъзан раҳбар ва ходим ўртасида ихтилофлар келиб чиқишига сабаб бўлади. Шунинг учун раҳбарнинг кескин эътирозлари, талаблари қанчалик қаттиқ бўлмасин, у вазмин, изчил, ва холис бўлиши мулоқот самарадорлигини таъминлайди.

Раҳбар мулоқотининг самарадорлиги бевосита амалий натижалар ҳулосасига боғлиқ. Яъни, берилган топшириқ ижросини

¹⁴⁸ Кошова И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения: учебное пособие. – Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. – С.151.

раҳбар томонидан назорат қилиш, ижро савияси бўйича хулоса чиқариш, баҳо бериш ва шунга қараб рағбатлантириш, чора кўриш воситаларидан ахлоқий жиҳатдан тўғри фойдаланиш, ходимларнинг меҳнат салоҳиятини таснифлаш мулоқот самарадорлигини оширади. Мулоқот мақсад ва вазифалар ечимига қаратилмаса, натижалар самарасиз қолса, ходимларга масъулият юкламаса, унда жамоада ахлоқий муносабатларга пугур етади. Натижада мулоқот муҳолифларини кўрқитиш, ҳақорат қилиш, ёлғон маълумотлар билан тухмат уюштириш ва бошқа ўзаро “ҳисоб-китоб”ларга ўтиш иллатлари кучаяди.

Раҳбар қуйидаги этикавий мулоқот тавсияларига амал қилиши мақсадга мувофиқ:

- мулоқот самимий, мақсад ва вазифаларнинг ечимига қаратилиши;

- хизматчи кайфиятини кўтариш;
- хизматчини ишонтира олиш;
- самимий танқид қила олиш;
- ташаббус уйғотишга чорлаш;
- шахснинг ҳамиятига тегмаслик;
- ўз амбицияларидан воз кечишга тайёрлик;
- мулоқотда босим ўтказмаслик;
- самимий мақташ ва хизматларини эътироф этиш¹⁴⁹.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, раҳбарнинг қуйидаги шартларга амал қилишини тавсия этамиз.

1. Топшириқ буйруқ шаклида берилмаслиги лозим. У кўпроқ илтимос, маслаҳат ва кўрсатма асосида берилса, ходим раҳбарнинг унга нисбатан ишонч билдираётганлигини ҳис қилади, масъулият сезади, вазифанинг муҳим эканлигини тушунади, ўзи билан тенг кўраётганлигидан маънавий қудрати ортади. Раҳбарнинг ходим билан ҳамкорлик қилиш истаги намоён бўлади, ташаббус ва ижодий ёндашув шаклланади.

2. Ходимнинг ихтиёрий ташаббусини уйғотишда раҳбарнинг юқори талаби шароитга мувофиқ келиши лозим. Раҳбар топшириқ ижроси таъминланишига ишониши ва бу борада ходимга ёрдам

бериши керак. Аксинча бўлса, ходим раҳбар берган кўрсатмани ижро қила олмайди ва натижада норозилик келиб чиқади.

3. Ишчи вазиятни таҳлил қилиш асносида маълум вазифа ижросида йўл қўйилган камчиликларни таъкидлаш баробарида ходимларнинг касбий ва малакавий салоҳиятини эътироф этиш.

4. Ходимнинг камчилиги раҳбарнинг жаҳлини чиқаришга асос бўлмаслиги лозим. Йўл қўйган камчилигини тушуниши ёки шунга ўзи иқдор қилиниши ҳамкорликни сақлаб қолишга хизмат қилади. Кўполлик ҳам ходимни шу ҳолатга олиб келади.

5. Раҳбар ҳар қандай ишни эзгу муносабат билан бошлаши ва шу руҳни ходимлар ҳам ҳис қилиши керак. Ҳеч ким асабий, тажанг ва доимо норози раҳбар билан очиқчасига садоқат билан ҳамкорлик қилишни истамайди. Қолаверса, бундай муҳит ҳар қандай ташаббусни сўндиради.

6. Ходимлар билан доимо ҳамкорлик алоқаларини ушлаш, уларнинг фикри, ички кечинмалари ва ниятларидан хабардор бўлиши керак.

7. Белгиланган қоидаларни бузиш эвазига бошқа ишнинг ижросини таъминлашга, айна пайтда уни ходимлардан талаб қилишга одатланмаслик керак.

8. Ходимлар иштирокида очиқчасига кимгадир нисбатан шахсий ҳурматни ёки нафратни билдирмаслик. Ҳамкорлик қилаётган ходимлар раҳбарнинг эхтироссиз, адолатли ва объектив бўлишини хоҳлайди. Вазиятни ва уни келтириб чиқарган ҳаракатни танқид ва муҳокама қилиш энг афзал йўл.

9. Раҳбар ходимларнинг ишини ташкил этишда ва назорат қилишда майдалашмаслиги лозим.

10. Хулоса қилишга, яқка тартибда қарорлар чиқаришга шоянмаслик. Асосий масалаларни ходимлар билан муҳокама қилиш фақат фойда беради.

11. Қийинчиликлар олдида ҳеч қачон чекинмаслик. Муҳими, ишончни сақлаш, ўзини ва бошқаларни ҳам қўллаб-қувватлаш.

¹⁴⁹ Холбеков А, Махмудов И, Равшанов Ф. Замоनावий раҳбар: маънавий фазилатлар, психологик кифо ва касбий маҳорат. – Тошкент: Академия, 2008. – Б. 28-29.

ХУЛОСА

Раҳбарнинг маънавий-ахлоқий хулқ-атвори давлат хизмати фаолиятининг асосий тамойилларидан бири ҳисобланади. Чунончи, давлат хизматининг маънавий-ахлоқий таркиби демократик даражани белгилайди, яхлитлиги ва авторитетини, самарадор сиёсатини таъминлайди, айна пайтда давлат хизматининг ахлоқий-ҳуқуқий мақомини мустаҳкамлашга хизмат қилади. Шу маънода, бизнинг назаримизда, келгусида ҳам давлат хизматчиси – раҳбарнинг маънавий-ахлоқий омилларининг долзарб аҳамияти ўсиб боради. Зеро, замонавий раҳбарнинг ахлоқий фазилатлари ўзбек жамиятини мустаҳкамлашда ва барқарорлигини таъминлашда, ижобий сиёсий-ахлоқий муҳитни шакллантиришда муҳим аҳамият касб этади.

Бу соҳада пайдо бўлган қуйидаги асосий муаммоларни ҳал этиш мамлакатда давлат бошқарувининг адолат тамойилларига асосланиши ҳамда илм-фандаги қарашларнинг мутаносиблигини таъминлашга ёрдам бериши мумкин:

Биринчидан, мустақиллик шароитида давлат бошқаруви ва раҳбарлик фаолиятининг ахлоқий кифоаси тубдан ўзгарди. У собиқ тузум сиёсатида асосланган маъмурий бошқарув услубидан воз кечди. Аммо раҳбар фаолиятини ахлоқий қадриятлар асосида ташкил этишга бўлган эҳтиёж сақланиб келмоқда. Зеро, замонавий раҳбарликнинг қандай маърифий муносабатларини ташкил этиш ва у қай тартибда миллий қадриятларга асосланиши тўғрисидаги масалаларнинг сиёсий-иқтисодий, маънавий-ижтимоий негизларини вужудга келтириш долзарб бўлиб турибди.

Иккинчидан, давлат ва жамият идораларида, раҳбар ходимлар ўртасида учраб келаётган турли носоғлом иллатларнинг мавжудлиги ахлоқий фазилатларнинг чекинишига олиб келяпти. Бу эса, бошқарувда адолат тамойилларининг бузилишига ҳам сабаб бўлмоқда. Улар хуфёна муносабатларни ўз ичига олган гуруҳбозлик, таниш-билишчилик, хизмат вазифасини суниистеъмол қилиш, коррупцияга мойиллик кўрсатиш каби катор бошқа салбий тенденцияларда кўзга ташланади.

Учинчидан, бошқарувда раҳбарларнинг масъулияти, одоби ва хатти-харакати, мамлакат сиёсатида, ижтимоий ва иқтисодий

ривожига таъсири, бошқарув муносабатларида этикавий стандартларни вужудга келтириш, манфаатлар ихтилофини баргараф қилиш, халқ билан мулоқот қуриш маданияти, жамоада гуруҳбозлик ва коррупцияни олдини олиш каби масалалар ахлоқий нормаларни татбиқ этувчи инновацион технологияларни жорий этиш муҳим саналади. Бундай мезонларнинг ташкилий-ҳуқуқий мурватларини ишлаб чиқиш раҳбарларда ташаббус, масъулият, манфаатлар уйғунлигини таъминлашга хизмат қилади. Зеро, бошқарувнинг моҳияти қандай мазмунга асосланса, раҳбар ўз фаолиятида шундай мезонларга амал қилади. Яъни, ахлоқ ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий муносабатларнинг таркибий қисмига айланиши билан адолатли бошқарув асослари вужудга келади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Норматив ҳуқуқий база

- 1.1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017.
- 1.2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда.
- 1.3. Ўзбекистон Республикасининг «Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятининг очиқлиги тўғрисида»ги қонун, 2014 йил.
- 1.4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони.
- 1.5. 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сон «Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги фармони.
- 1.6. Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил 2 мартдаги 62-сон «Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида»ги Қарори
- 1.7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги “2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисида”ги ПФ-5308-сонли Фармони

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев ва Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримов асарлари

- 2.1. Каримов.И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида.-Тошкент: Ўзбекистон, 1995.

- 2.2. Каримов И.А. Миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура.Т-1. –Тошкент: Ўзбекистон, 1996.
- 2.3. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби.Т-5. – Тошкент: Ўзбекистон, 1997.
- 2.4. Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан курашимиз. Т-7. –Тошкент: Ўзбекистон, 1999.
- 2.5. Каримов И.А. Адолатли жамият сари. –Тошкент: Ўзбекистон, 1998.
- 2.6. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. –Тошкент: Ўзбекистон, 2007
- 2.7. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. –Тошкент: Ўзбекистон, 2011
- 2.8. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. – Тошкент: Ўзбекистон, 2016.
- 2.9. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз. – Тошкент: Ўзбекистон, 2017.
- 2.10. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: Ўзбекистон, 2017.
- 2.11. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик - ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Тошкент: Ўзбекистон, 2017.

III. Китоб, монография ва рисолалар.

- 3.1. Абдулла Авлоний. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. Тошкент.: 1917.
- 3.2. Абулғозий. Шажаран турк. –Тошкент: Чўлпон, 1992.
- 3.3. Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик./Асқар Маҳкам таржимаси. – Тошкент: Шарқ, 2001.
- 3.4. Аждодлар ўғити. –Тошкент: Чўлпон, 1991.
- 3.5. Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. -Тошкент: Ғофур Ғулом нашриёти, 1983.
- 3.6. Алишер Навоий. Муншаот.–Тошкент: Ғофур Ғулом нашриёти, 1966. 13-жилд.
- 3.7. Алишер Навоий. Садди Искандарий.–Тошкент: Ғофур Ғулом нашриёти, 1991.

- 3.8. Алишер Навоий. Тарихи мулуки Ажам.—Тошкент: Ғ.Ғулом нашр, 1967. 14-жилд.
- 3.9. Алишер Навоий. Ҳайратул-аброр.—Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1989.
- 3.10. Аликулов Ў. Жалолитдин Давоний. Тошкент: Ўзбекистон, 1992.
- 3.11. Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. Тошкент: Фан, 2005
- 3.12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва: Мастерство, 2002.
- 3.13. Бегматов А, Қуронов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими/ Раҳбар ва ходим. -Тошкент: Академия. 1998.
- 3.14. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2016.
- 3.15. Болиев А. Раҳбар маънавияти. –Тошкент: Маънавият, 2002.
- 3.16. Зайниддин Маҳмуд Восифий. Бадоеул вақоеъ (Нодир воқеалар). –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1979.
- 3.17. Захиритдин Мухаммад Бобур. Бобурнома. –Тошкент: Юлдузча, 1989.
- 3.18. Имом Исмоил Ал-Бухорий. Ал-адаб ал-муфрад. –Тошкент: Ўзбекистон, 1990.
- 3.19. Йўлдошева М. Муваффақият калити. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2004.
- 3.20. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Тошкент: «Шарқ», 1992.
- 3.21. Комилов Н. Тасаввуф ёки комил инсон ахлоқи. 1-китоб. – Тошкент: Ёзувчи, 1996.
- 3.22. Маҳмудов Р. Маънавият юлдузлари. -Тошкент: Абдулла Қодирий нашриёти. 1999.
- 3.23. Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. -Тошкент: Чўлпон, 1994.
- 3.24. Мустақиллик изоҳли илмий-оммабоп луғат. -Тошкент: Шарқ. 1998.
- 3.25. Маънавият асосий тушунчалар луғати. –Тошкент:2009.
- 3.26. Мухаммад Қози. Ҳукмдорга ўғитлар. -Тошкент: Шарқ, 1999.
- 3.26. Навоий замондошлари хотирасида. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1985.

- 3.27. Назаров Қ. Қадриятлар фалсафаси. –Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти, 2004.
- 3.28. Низомулмулк. Сиёсатнома. –Тошкент: 1997.
- 3.29. Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Тошкент: Академия, 2007.
- 3.30. Раҳмонов А. Давлат қурилиши ва бошқаруви. –Тошкент: Ғофур Ғулом номидаги НМИУ, 2009.
- 3.31. Темури тузуклари. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти. 1996.
- 3.32. Термизий Хожа Самандар. Дастур ул-мулк. -Тошкент: Ғ.Ғулом нашриёти. 1997.
- 3.33. Тўраев Ш. Демократик жамият ва ижтимоий адолат. – Тошкент: Академия, 2012.
- 3.34. Ўзбекистон миллий энциклопедияси. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат илмий нашриёти, 2009
- 3.35. Ўзбек тилининг тизоҳли луғати. Тошкент: “Ўзбекистон Миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2007
- 3.36. Ўзбекистонда ижтимоий-фалсафий фикрлар тарихидан. – Тошкент: Ўзбекистон, 1995.
- 3.37. Фөробий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент: Халқ мероси нашриёти, 1993.
- 3.38. Холбеков А., Маҳмудов И., Равшанов Ф. Замонавий раҳбар: маънавий фазилатлар, психологик қиёфа ва касбий маҳорат. –Тошкент: Академия, 2008.
- 3.39. Холов А. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ижтимоий-сиёсий жиҳатлари.–Тошкент: «Akademiya» нашриёти, 2013
- 3.40. Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида/ Раҳбар ва ходим. –Тошкент: Академия, 1998.
- 3.41. Қўчқоров В., Равшанов Ф., Холов А. Давлат бошқарувида раҳбар кадрларга қўйиладиган талабларнинг назарий-методологик асослари. –Тошкент: Академия, 2013.
- 3.42. Ҳусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011.
- 3.43. Эргашев И. Сиёсат фалсафаси.–Тошкент: Академия, 2004. – 130 б.
- 3.44. Эргашев И., Қўчқоров В., Холов А. Давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштиришнинг назарий-методологик масалалари. – Тошкент: Spectrum Media Group, 2015

3.45. Юсуф Хос Ҳожиб. Кутадғу билиг. –Тошкент: Фан, 1971.

IV. Хорижда нашр этилган адабиётлар.

- 4.1. Ардан Ф. Франция: государственная система. –Москва: Французское посольства в Москве, 1994.
- 4.2. Атаманчук Г.В. Энциклопедия управленческих знаний. Москва: ОАО «НПО «Экономика», 2000.
- 4.3. Баллестрем К.Г. Власть и мораль (основная проблема политической этики)// Философские науки. -1991. - № 2.
- 4.4. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А., Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. Учебное пособие. –Москва: 2009.
- 4.5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. Учеб. Пособие. –Москва: ОАО Изд-во «Экономика», 1998.
- 4.6. Блюм М.А., Герасимов Б.И. и др. Этика деловых отношений: учебное пособие –Москва: ФОРУМ, 2009.
- 4.7. Василенко, И. Современные административные реформы в Китае // Государственная служба. 2005, - №6.
- 4.8. Вебер М. Политика как призвание и профессия. Избранные произведения. Москва, 1990.
- 4.9. Ведель Ж. Административное право Франции. –Москва: Знание, 1973.
- 4.10. Вудкок М., Д.Френсис. Раскрепощенный менеджер. –Москва: «Прогресс» 1993.
- 4.11. Гаджиев К.С. Этика и политика // Мировая экономика и международные отношения. -1989. - № 3
- 4.12. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. –Санкт Петербург: Издательский дом «Нева»; Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
- 4.13. Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –Москва: Посольство Франции в Москве, 1994.
- 4.14. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. –Москва: РАГС, 1998.
- 4.15. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. –Москва: РАГС, 1996.

- 4.16. Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. Ростов-на-Дону «Феникс», 1998.
- 4.17. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. –Москва, ЮНИТИ-ДАНА 2012.
- 4.18. Егоршин А.П. Управление персоналом. –Нижний Новгород: НИМБ. 2003.
- 4.19. Егоршин А.П., Распопов В.П., Шашкова Н.В. Этика деловых отношений. Учебное пособие для вузов. –Нижний Новгород: НИМБ, 2005.
- 4.20. Ерохов И.А. О возможности политической морали //Полис, 2002. -№ 4.
- 4.21. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих: Учеб. Пособие. –Москва: ИНФРА-М, 2009.
- 4.22. Зайдениц Ш., Баркоу Б., Эти странные немцы / Пер. С англ. – Москва: Эгмонт Россия Лтд 2001.
- 4.23. ИONOBA A.И. Этика и культура государственного управления. Учебное пособие. –Москва, 2003.
- 4.24. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения: учебное пособие. –Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009.
- 4.25. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе, От столкновения к взаимопониманию. / Пер. англ. –Москва: Дело, 1999.
- 4.26. Майол Э., Милтед Д., Эти странные англичане, / Пер. С англ. –Москва: Эгмонт Россия Лтд., 2001.
- 4.27. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В., Чистякова К.А. Этика и культура управления. –Москва: “Спутник”, 2010.
- 4.28. Кноринг В.И. Основы искусства управления. –Москва: Дело, 2003.
- 4.29. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта : монография / под ред. А. М. Марголина и П. Дуткевича. –Москва: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013.
- 4.30. Нравственные основы государственной службы в России: Учеб. Пособие под общ. ред. С.М.Соколова. –Москва: РАГС, 2003.
- 4.31. Омельченко Н.А. Этика и культура управления системе государственной власти и госслужбы: учеб. пособие. –Москва: ГУУ, 2006.

4.32. Охотский Е.В. Государственная служба в парламенте. – Москва: Московский государственный институт международных отношений, 2002.

4.33. Паркинсон С.Н. Рустомджи К. Искусство управления. т – Москва: Фамр-пресс, 2001.

4.34. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. Сост. и авт. предсл. В.С.Муравьев. –Москва: Прогресс, 1989.

4.35. Полохало, Ю.Н. Революция Мэйдзи и реформы управления в Японии // Управленческое консультирование. –Москва, 2006. -№4.

4.36. Психология и этика делового общения. Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. –Москва, 2003.

4.37. Психология менеджмента. –Санкт Петербург, «Питер», 1997.

4.38. Соколов В.М. Нравственные основы кадровой политики. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. – Москва, 1998.

4.39. Соловьев В.С. Смысл любви. Сочинения в 2-х т., Т.2. – Москва: Правда, 1989. – С.493-547.

4.40. Соловьев В.С.Оправдание добра. Нравственная философия. Сочинения в 2-х т., Т.1. –Москва: Правда, 1989.

4.41. Сорокин П. Проблема социального равенства. Человек. Цивилизация. Общество. –Москва: Изд-во политической литературы, 1992.

4.42. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. –Москва: Политическая литература. 1992.

4.43. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

4.44. Смирнова О.Ю. Моральный конфликт. // Духовная культура./Материалы докладов Пятой межвузовской конференции по теории и методике преподавания психологии в высшей школе. – Нижний Новгород, «Вектор Т и С», 1999.

4.45. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008.

4.46. Черноскутов В.Е, Парфёнова И.Ю. и др. Этика деловых отношений. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008

4.47. Ярошенко С.С. Синдром бедности. Социол. Журн. – 1994.- № 2.

4.48. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. –Санкт Петербург: Питер, 2003.

V. Журнал ва рўзномалар.

5.1. Ахмедов Ҳ. Бошқарув маданияти: гарбона ва шарқона тамойиллар. / Жамият ва бошқарув. № 2. 2013

5.2. Бегматов. А. Давлат хизмати одоби. // Жамият ва бошқарув. № 3. 2004.

5.3. Бекмуродов М. Миллий менталитет ва бошқарув // Жамият ва бошқарув. 1998. № 4.

5.4. Жабборов Н. Захриддин Муҳаммад Бобур: Бори элга яхшилик қилгин. // Ишонч, 1999. 13 феврал.

5.5. Отамуродов С. «Авесто» миллий гоёмиз манбаи // Жамият ва бошқарув. 2002, № 2.сон.

5.6. Равшанов Ф. Давлат хизмати XX асрда. // Жамият ва бошқарув. 1999. № 1-2.

5.7. Куронов М. Кадрлар ва йиллар синови //Жамият ва бошқарув. 2000. № 3.

VI. Диссертация ва авторефератлар.

6.1. Ахмедов Ҳ. Ислоҳ Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари: Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. – Тошкент: ДЖҚА, 2008.

6.2. Бердалиев Н.Ш. Ўзбекистонда демократик жамият қуришнинг миллий-маънавий хусусиятлари. Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Тошкент: ЎзР Президенти ҳузуридаги ДЖҚА, 2004.

6.3. Машарипов И.Б. Маънавий омилларнинг раҳбар кадрлар касбий маданиятини шакллантиришдаги ўрни. Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Тошкент, 2009.

6.4. Равшанов Ф. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Тошкент: ЎзР Президенти ҳузуридаги ДЖҚА, 2009.

6.5. Султонов А. Ўзбекистон ижро ҳокимиятида бошқарув маданиятининг ривожланиш жараёнлари. Фалсафа фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. –Тошкент: ЎзМУ, 2018.

VII. Интернет маълумотлари.

- 7.1. http://lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3107036
- 7.2. http://lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3331174.
- 7.3. http://fikir.uz/posts/Amur_Temur/5976.html// 2012 йил, 5 апрел.
- 7.4. <http://www.sekretariat.ru/article/96907-reglamentnoe-upravlenie-i-reglamentatsiya-put-k-sovershenstvovaniyu-sistemy-upravleniya>
- 7.5. http://studbooks.net/1332359/menedzhment/reglamentatsiya_upravleniya
- 7.6. <http://lib.sale/upravlenie-personalom-knigi/reglamentatsiya-upravleniya-55376.html>
- 7.7. <http://kak-bog.ru/metody-razresheniya-konfliktov>.
- 7.8. <http://www.examen.ru/add/manual/school-subjects/social-sciences/economics/osnovyi-menedzhmenta/rukovodstvo-i-liderstvo>.
- 7.9. <http://center-yf.ru/data/ip/Ocenka-kachestv-rukovoditelei.php>
- 7.10. http://www/ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliaent_Ethic/ParL_Ethic_1.shtml. 06.03.06.

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	3
I БОБ. РАҲБАР АХЛОҚИЙ СИФАТЛАРИГА ДОИР ТАЪЛИМОТЛАР	5
1. § Раҳбар ахлоқий сифатларини шакллантиришнинг назарий ва методологик асослари.....	5
2. § Марказий Осиё мутафаккирларининг раҳбар ахлоқига доир қарашлари.....	21
3. § Раҳбар ахлоқий фаолиятини такомиллаштиришнинг замонавий тенденциялари.....	37
II БОБ. АДОЛАТЛИ БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ИЖТИМОЙ-СИЁСИЙ МАСАЛАЛАРИ.....	56
1. § Раҳбар ахлоқи мезонларининг ижтимоий-сиёсий ва ҳуқуқий асослари.....	56
2. § Адолатли бошқарув регламентини ташкил этишда ахлоқий тамойиллар.....	70
3. § Раҳбарнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш мезонлари ва технологиялари.....	81
III БОБ. РАҲБАР ФАОЛИЯТИДА ИХТИЛОФЛИ МУАММОЛАРНИНГ АХЛОҚИЙ ЕЧИМЛАРИ.....	92
1. § Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахлоқий муносабатлар механизмлари.....	92
2. § Раҳбар фаолиятида низо ва ихтилофларни бартараф этишнинг ахлоқий механизмлари.....	102
3. § Раҳбар ва ходим муносабатларида мулоқот мезонлари: муаммо ва ечимлар.....	115
ХУЛОСА.....	130
ҲОИДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	132

Шакарров Ўктам Бердибоевич

БОШҚАРУВ ВА РАҲБАР АХЛОҚИ

Масъул муҳаррир:

Тўлқин Алимардонов, сиёсий фанлар доктори, доцент

Нашр учун масъул:

Д.И.Равшанов

Нашр. лиц. 10-3407 18.02.2015

Босишга 08.08.2020 йилда рухсат этилди.

Бичими 84x108. Ризограф усулида чоп этилди.

9 босма тобоқ.

100 нусхада чоп этилди.

Буюртма рақами №17

Баҳоси шартнома асосида.

“Muharrir nashriyoti” МЧЖда тайёрланди.

«UNLIMITED PRINT» МЧЖда чоп этилди.

100115 Тошкент, Бунёдкор шохжўчаси, 44А уй

unlimited_print@mail.ru