

BOSHQARUV MA'NAVIYATI VA RAHBAR MA'NAVIY QIYOFASI

USLUBIY QO'LLANMA



Toshkent – 2021

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
TURIZM VA SPORT VAZIRLIGI**

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT BO‘YICHA
MUTAXASSISLARNI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI
OSHIRISH INSTITUTI**

BOSHQARUV MA’NAVIYATI VA RAHBAR MA’NAVIY QIYOFASI

Sport ta’lim muassasalari rahbarlari va o‘rinbosarlari uchun uslubiy
qo‘llanma.

Toshkent – 2021

UO‘K : 796.071.43:005.1(072)

KBK: 65.290-2

H 30

Xasanov A.

Boshqaruv ma’naviyati va rahbar ma’naviy qiyofasi [Matn] : uslubiy qo‘llanma /
A. Xasanov.-Toshkent: XK "Umid Design", 2021.-72 b.

Muallif:

A. Xasanov – “Ijtimoiy fanlar” kafedrasi mudiri,
tarix fanlari nomzodi, dotsent.

Taqrizchilar:

E. R. Qosimov – Nizomiy nomli TDPU dotsenti.

O. Utenov – Pedagogika fanlari nomzodi.

Mazkur uslubiy qo‘llanma Jismoniy tarbiya va sport bo‘yicha mutaxassislarni ilmiy - metodik ta‘minlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish markazi Ilmiy - metodik kengashi majlisining qarori bilan nashrga tavsiya qilingan. (2019-yil 9-iyul, 7 - sonli bayonnoma)

ANNOTATSIYA

Metodik qo'llanmada muallif rahbar ma'naviyati to'g'risida gap ketganda, ko'pincha, rahbarning tarixni, allomalarimiz merosini, go'zallik, yaxshilik, yomonlik haqidagi bilimlarini tushunishadi. Aslida bular - rahbar ma'naviyatining bir bo'lagi, xolos. Zamonaviy rahbar ma'naviyati nihoyatda ko'p qirrali, tobora boyib, o'zgarib boruvchi tushunchadir. Prezidentimiz nutqlarida zamonaviy rahbar kadr ma'naviyatida ustuvor bo'lishi kerak bo'lgan fazilatlar o'z aksini topganligi ko'rsatilgan.

Shuningdek, qo'llanmada rahbar kadr davlatning insoniy timsoli demakdir. Ko'zlangan, oldimizga qo'ygan strategik vazifalarni bevosita amalga oshiruvchi shaxs-davlat vakilidir. Bu ulug' martaba, mansab, muhtaramlik makrini egallashni xohlovchilar ko'p, lekin bu burch va huquq har bir tashkilotda faqat bir kishiga ishoniladi. Bu rahbarlikka nomzodlar orasidan eng halolini, eng tadbirkorini, eng fidoyisini, eng mohiri, eng vatanparvarini, eng bilimlisini tanlash zarurati va muammosini paydo qilishi bayon etilgan.

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi. Mamlakatimizda huquqiy demokratik davlat, fuqarolik jamiyati barpo etish, jamiyatimiz hayotining barcha jabhalarini yanada erkinlashtirish rahbar kadrlarning kasbiy mahorati, ma'naviy qiyofasidagi ahloqiy jihatlari masalalarining mavqeini oshiradi. Davlatimiz rahbari kadrlar tarbiyasiga, ma'naviyatiga, salohiyatiga muhim ahamiyat berayotganligi, rahbar kadrlar faoliyati ustidan jamoatchilik nazoratini kuchaytirishga da'vat etayotganligi boisida ham ana shu ehtiyoj yotadi. Rahbar kadrlar jamiyatni harakatga keltiradi, xalq ichida mavjud bo'lgan ijodiy kuchlarni uyg'otadi, ijtimoiy-iqtisodiy hayotni jonlantiradi. Albatta, buning uchun jamoatchilik ongida rahbar namunaga aylanishi, odamlarni o'z so'ziga ishonтира olishi, xalqni ortidan ergashtira olishi zarur. "...bugungi kunda rahbar nafaqat aniq bir kasb-hunarning egasi, avvalo, o'zining faoliyati va insoniyligi bilan xalqning ishonchiga munosib bo'lishi, yuksak intellektual tafakkur sohibi, uzoqni ko'ra oladigan, doimo yangilikka intilib, zamon bilan hamqadam bo'lib yashaydigan, qat'iyatli shaxs bo'lishi lozim".¹ Mamlakatning barcha joylarida va sohalarida davlat siyosatini yurgizib, inson manfaatlarini yo'lida rahbarlik ishlarini amalga oshira oladigan rahbar kadrlarning faoliyatini yanada takomillashtirish shu ma'noda doimo davlatimiz rahbarining e'tiborida turibdi. "Amir Temurdek buyuk va betakror siymoni har tomonlama tushunish, u barpo etgan qudratli saltanatning siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-mafkuraviy asoslarini, Sohibqironning davlat boshqaruvi borasidagi ulkan salohiyati, mahorati, bilim va tajribalarini o'rganishda, umuman aytganda, hayot sirlarini anglab yetishda "Temur tuzuklari" bebaho qo'llanma bo'lib xizmat qiladi.

Ayniqsa, bugungi murakkab va tahlikali davrda bu kitobni qayta-qayta mutolaa qilish, uning mag'zini chaqish birinchi galda rahbar, yetakchi bo'lishdek mas'uliyatli vazifani o'z zimmasiga olgan odamlar uchun, qolaversa, har qaysi ziyoli inson uchun bag'oyat foydali ekani haqida ortiqcha gapirib o'tirishga hojat yo'q, deb o'ylayman."²

O'zbekistonning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini ta'minlashda davlatning milliy rahbar kadrlar tayyorlash siyosati mustaqillik davri vazifalari bilan chambarchas bog'liq holda amalga oshirilmoqda. Bugungi

¹ Karimov I. A. Bizning yo'limiz - demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo'lidir. 20-jild. - T.: O'zbekiston, 2012. 207-b.

² Mirziyoyev Sh. M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak" - T.: O'zbekiston, 2017. -B. 27-28

kunda mamlakatimizda rahbar faoliyati bilan bog‘liq muammolarga ham Prezidentimiz tomonidan olib borilyotgan siyosat juda oqilona va odilona ekanligini alohida ta’kidlashimiz lozim. Ayniqsa shu munosabat bilan Prezident Shavkat Mirziyoyev “O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 14-yanvar kuni mamlakatimizni 2016-yildagi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlarini har tomonlama tahlil qilish hamda respublika Hukumatining 2017-yil uchun iqtisodiy va ijtimoiy dasturi eng muhim yo‘nalishlari va ustuvor vazifalarini belgilashga bag‘ishlangan kengaytirilgan majlisidagi “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” mavzusidagi ma’ruzasida quyidagilarni gapirib o‘tdi:

Mana, odamlar nimalar haqida murojaat qilmoqda. Avvalo, ular turli sohalardagi byurokratik to‘siqlarni olib tashlash, qonunga zid bo‘lgan ko‘plab idoraviy yo‘riqnomalarni bekor qilish, stavkasi optimal bo‘lgan bank kreditlari ajratish, tadbirkorlik bo‘yicha noqonuniy tekshirishlarga barham berish haqida, huquq-tartibot idoralarining faoliyati haqida murojaat qilmoqda.

Shu bilan birga, aholimizdan uy-joy qurilishi, kommunal, transport va savdo xizmati, energiya ta‘minotini, yo‘llarning holatini yaxshilash bo‘yicha ham ko‘plab murojaatlar kelib tushmoqda.

Ko‘rib turibsizki, bu talablarning barchasi qonuniy va adolatli. Bu borada ortiqcha izohning hojati yo‘q, deb o‘ylayman. Lekin shu o‘rinda bir savol tug‘iladi: mana shu murojaatlarda ko‘tarilgan hayotiy muammolarni joylardagi hokimlik va idoralar, tegishli mutasaddilar o‘z vaqtida hal etishi zarur emasmi? Holbuki, bu masalada alohida qonun, ya’ni, “Jismoniy va yuridik shaxslarning murojaatlari to‘g‘risida”gi qonun qabul qilingan. Lekin, ming afsuski, bu qonunning ijrosini nazorat qilish o‘z holiga tashlab qo‘yilgan.

Shu sababli ana shu qonun talablarini bajarmayotgan rahbar va mansabdor shaxslarni nafaqat ma‘muriy, balki jinoiy javobgarlikka tortish zarur, deb hisoblayman.

Xalq davlat idoralariga emas, davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak va bu haqiqatni avvalo barcha bo‘g‘indagi rahbarlar yaxshi tushunib olishi zarur.

Shu munosabat bilan tadbirkorlik faoliyati va xususiy mulkni himoya qilish yuzasidan yaqinda qabul qilingan Farmon talablariga so‘zsiz amal qilishni ta‘minlash shart. Nega deganda, xalq boy bo‘lsa, davlat ham albatta boy va qudratli bo‘ladi.

Yosh avlod tarbiyasi haqida gapirganda, Abdurauf Fitrat bobomizning mana bu fikrlariga har birimiz, ayniqsa, endi hayotga kirib kelayotgan o'g'il-qizlarimiz amal qilishlarini men juda-juda istardim. Mana, ulug' ajdodimiz nima deb yozganlar:

“Xalqning aniq maqsad sari harakat qilishi, davlatmand bo'lishi, baxtli bo'lib izzat-hurmat topishi, jahongir bo'lishi yoki zaif bo'lib xorlikka tushishi, baxtsizlik yukini tortishi, e'tibordan qolib, o'zgalarga tobe va qul, asir bo'lishi ularning o'z ota-onalaridan bolalikda olgan tarbiyalariga bog'liq”.

Qarang, qanday bebaho, oltinga teng so'zlar!

Prezident Shavkat Mirziyoyev “Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz” mavzusidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqida quyidagi fikrlarni bayon etdi:”

Bugungi kunda yon-atrofimizda diniy ekstremizm, terrorism, giyohvandlik, odam savdosi, noqonuniy migratsiya, “ommaviy madaniyat” degan turli balo-qazolarning xavfi tobora kuchayib borayotganini hisobga oladigan bo'lsak, bu so'zlarning chuqur ma'nosi va ahamiyati yanada yaqqol ayon bo'ladi.

Buning uchun yoshlarimiz bilan ko'proq gaplashish, ularning qalbiga quloq solish, dardini bilish, muammolarini yechish uchun amaliy ko'mak berishimiz kerak. Bu borada uyushmagan yoshlar bilan ishlashga alohida e'tibor qaratishimiz zarur.

Xalqimiz azaldan yuksak qadrlab keladigan, hamma narsadan ustun qo'yadigan adolat tuyg'usini hayotimizda yanada keng qaror toptirishni biz birinchi darajali vazifamiz, deb hisoblaymiz.

Bu borada buyuk sohibqiron Amir Temur bobomizning: **“Adolat har bir ishda hamrohimiz va dasturimiz bo'lsin!”** degan chuqur ma'noli so'zlari har birimiz uchun hayotiy e'tiqodga aylanishi zarur.

Bu masala, eng avvalo, davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari, butun sud tizimi, prokuratura, ichki ishlar, nazorat organlari rahbarlari va xodimlarining, shuningdek, Oliy Majlisning Inson huquqlari bo'yicha vakilining bevosita vazifasidir.

Jamiyatimizda korrupsiya, turli jinoyatlarni sodir etish va boshqa huquqbuzarlik holatlariga qarshi kurashish, ularga yo'l qo'ymaslik, jinoyatga jazo albatta muqarrar ekani to'g'risidagi qonun talablarini amalda ta'minlash bo'yicha qat'iy choralar ko'rishimiz zarur.

Aholi bilan doimiy muloqot qilish, uning qonuniy talablari, so‘rov va takliflarini amalga oshirish uchun aniq choralar ko‘rishni men o‘zim uchun eng muhim va ustuvor vazifa, deb hisoblayman.

Endi nafaqat hukumat, balki mutasaddi vazirlik va idoralar, xo‘jalik birlashmalari, shuningdek, hokimlarning ham bu boradagi faoliyati yakunlari bo‘yicha hisobot berish tizimi joriy etiladi va shunga qarab ularning ishiga baho beriladi. Shu sababdan har bir rahbar va mansabdor shaxsdan ayni shu asosda tizimli va samarali ish olib borishni talab etaman.

Sizlarga yaxshi ma‘lumki, biz 2017-yilni yurtimizda “Xalq bilan muloqot va inson manfaatlari yili” deb e‘lon qildik. Lekin, hammamiz tushunamizki, xalq bilan muloqot, odamlarning ichiga kirish, ularning dardu tashvishlari bilan yashash, inson manfaatlarini ta‘minlash – bu biz uchun faqat bir yillik ish emas.

Bu masala kelgusi besh yillik faoliyatimizda ham eng ustuvor vazifa bo‘lib qoladi va bu haqiqatni hammamiz chuqur tushunib, yaxshi anglab olishimiz shart. Chunki, biz yurtimizda yangi davlat, yangi jamiyat qurish yo‘lida qanday ish qilsak, ularning barchasini xalqimiz bilan bamaslahat qilamiz.

Hammamizni tarbiyalagan, voyaga yetkazgan shu xalq. Barchamizga tuz-nasiba bergan ham shu xalq. Bizga ishonch bildirgan, rahbar qilib saylagan ham aynan shu xalq. Shunday ekan, biz birinchi navbatda kim bilan muloqot qilishimiz kerak – odamlarimiz bilan.

Kim bilan bamaslahat ish tutishimiz kerak – avvalo xalqimiz bilan. Shunda xalqimiz bizdan rozi bo‘ladi. Xalq rozi bo‘lsa, ishimizda unum va baraka bo‘ladi. Xalq bizdan rozi bo‘lsa, Yaratgan ham bizdan rozi bo‘ladi.

Shu ma‘noda, buyuk Alisher Navoiy bobomizning «**Odamiy ersang, demagil odami, Onikim, yo‘q xalq g‘amidin g‘ami**» degan satrlarida qanchalik chuqur hayotiy hikmat, falsafa bor. Ya‘ni, bu dunyoda insonlarning dardu tashvishlarini o‘ylab yashash – odamiylikning eng oliy mezonidir, xalqning g‘amidan uzoq bo‘lgan insonni odam qatoriga qo‘shib bo‘lmaydi, deb ta‘kidlamoqda ulug‘ bobomiz.

Bu o‘lmas satrlar bizning bugungi hayotimiz bilan, bizning orzu-intilish va amaliy harakatlarimiz bilan naqadar hamohang ekani odamni hayratga soladi.

Biz barcha davlat idoralari faoliyatida aholining murojaatlari bilan ishlash bo‘yicha sifat jihatidan mutlaqo yangi tizimga o‘tishimiz darkor. Xususan, 2017-yildan boshlab barcha darajadagi hokimlar, prokuratura va

ichki ishlar organlari rahbarlarining aholi oldida hisobot berish tizimi joriy etiladi.

Umuman olganda, bundan keyin vazirlik va idoralar, xo‘jalik birlashmalari rahbarlari va hokimlarning faoliyati natijasi quruq iqtisodiy raqamlar bilan emas, balki ularning odamlar bilan qanday muloqot olib borayotgani va ishni tashkil etgani, fuqarolarning muammolarini qay darajada hal qilayotganiga qarab baholanadi va tegishli xulosalar chiqariladi.

Ayni shu masalada ularning faoliyati ijobiy bo‘lsa, xalq ulardan rozi bo‘lsa, rahmat deymiz, aksi bo‘lsa biz bunday rahbarlar bilan xayrlashamiz.

Uslubiy qo‘llanmaning maqsadi mamlakatimizda olib borilayotgan islohotlar siyosati doirasida rahbar xodimlar ma‘naviyatida axloqiy jihatlarini yoritish va takomillashtirish muammolarini Prezident Shavkat Mirziyoevning ko‘rsatmalari, maxsus adabiyotlarda ilgari surilayotgan uslublar asosida yoritishdan iborat. Ushbu muammolarni hal etish quyidagi tadqiqot **vazifalarini** belgilab beradi:

- rahbar ma‘naviyati tushunchasining falsafiy mohiyati va shakllanish tarixini o‘rganish;

- rahbar ma‘naviyatining boshqaruvda namoyon bo‘lishini tahlil etish;

- Prezident Shavkat Mirziyoev O‘zbekistonda boshqaruv madaniyati va milliy rahbar kadrlar ma‘naviy qiyofasining axloqiy asoslari haqida g‘oyalarini tadqiq etish;

- zamonaviy rahbar ma‘naviy qiyofasi milliy axloqiy konsepsiyasining sog‘lom avlod tarbiyasidagi ahamiyatini yoritish;

- boshqaruv ma‘naviyati va rahbar ma‘naviy qiyofasi o‘zaro aloqadorligining axloqiy mohiyatini asoslash;

- axloqiy tamoyillar rahbar ma‘naviy qiyofasining asosiy omilini tahlil etish.

Uslubiy qo‘llanmaning amaliy ahamiyati. Qo‘llanmadagi rahbar kadrlarning jamiyatdagi o‘rni, mavqei, ularning boshqaruv faoliyatida ma‘naviy qiyofasining axloqiy jihatlarini asoslashga doir fikrlar ma‘lum nazariy hamda amaliy ahamiyatga ega deb o‘ylaymiz.

I RAHBAR MA'NAVIYATI TUSHUNCHASINING MOHIYATI VA UNING BOSHQARUVDA NAMOYON BO'LISHI

O'zbekiston mustaqillikka erishib, yurtimizda demokratik huquqiy davlat va fuqarolik jamiyati qurila boshlagan daqiqadanoq sobiq Sovet totalitar tuzumining yakkahukmron mafkurasidan voz kechildi. Islom Karimov bu haqda shunday degan edi: "Yagona mafkura hukmron bo'lgan joyda tenglik va adolat bo'lmaydi. Biz buni o'tmishdagi achchiq tajribamizdan juda yaxshi bilamiz". Mana shu "tenglik va adolat" qadriyatini jamiyatda qaror toptirish zaruriyati yagona, hukmron mafkuradan voz kechishni va uning o'rniga milliy g'oyani ishlab chiqishni taqazo etdi. Bu milliy g'oya asoslarini Prezidentimiz milliy ma'naviyat tashkil etishini aytdi.

Rahbar ma'naviyati to'g'risida gap ketganda ko'pincha, rahbarning tarixni, allomalарimiz merosini, go'zallik, yaxshilik-yomonlik haqidagi bilimlarini tushunishadi. Aslida bular rahbar ma'naviyatining bir bo'lagi, xolos. Zamonaviy rahbar ma'naviyati nihoyatda ko'pqirrali, tobora boyib, o'zgarib boruvchi tushunchadir. Prezidentimiz nutqlarida zamonaviy rahbar kadr ma'naviyatida ustuvor bo'lishi kerak bo'lgan fazilatlar o'z aksini topgan.

Bugun zamonaviy rahbar ma'naviyati yuqorida ta'kidlab o'tilgan fazilat va xislatlardan tashqari quyidagi qo'shimcha talablarni ham o'z ichiga olishi mumkin:

- xo'jalik yuritish intizomini ta'minlash;
- shartnomalarning to'la bajarilishiga erishish;
- ishni tashkil qilishda izlanish, tashabbuskor bo'lish;
- boqimandalik, xo'jasizlik dardlarini davolash;
- dexqon, tadbirkor manfaatlarini himoyalash;
- kadrlarni tanlash, tayyorlash va joy-joyiga qo'yish;
- tamagirlikka qarshi kurashish;
- kadrlar tayyorlash milliy dasturining davlatimiz, millatimiz taqdirida tutgan o'rnini to'liq anglash;
- qo'l ostida ishlayotgan xodimlarni ijtimoiy himoya qilishni ta'minlash;
- Ma'naviyat va ma'rifat Kengashining o'z hududi, tashkilotidagi rahbari sifatida o'z vazifalarini bilishni va amal qilishni ham taqazo etadi.

Fidoyi rahbar yuqorida biz tilga olgan ma'naviy talablarni bilmasligini sezsa, shu zahoti bilib olishga harakat qiladi, izlanadi, o'qiydi, so'rab-surishtiradi, o'rganadi va hayotga dadil qo'llaydi.

U yoki bu mansabdor shaxsning o'z lavozim vazifalarini bajara olmaganligi natijasida millat, islohotlar zarar ko'rganligini matbuotda o'qib, umumiy ishimizga u keltirgan zararni anglagach, har bir fuqaro undan ranjiydi.

Rahbar kadr davlatning insoniy timsoli demakdir. Ko'zlangan, oldimizga qo'ygan strategik vazifalarni bevosita amalga oshiruvchi shaxs – davlat vakilidir. Bu ulug' martaba, mansab, muhtaramlik makrini egallashni xohlovchilar ko'p, lekin bu burch va huquq har bir tashkilotda faqat bir kishiga ishoniladi. Bu – rahbarlikka nomzodlar orasidan eng halolini, eng tadbirkorini, eng fidoyisini, eng mohiri, eng vatanparvarini, eng bilimlisini tanlash zarurati va muammosini paydo qiladi.

Demak, natijaning qanday bo'lishi, rahbarlikka qanday kishining kelishi nomzodlar ichidan “Kimni?”, “Qanday ko'rsatkichlarga, mezonlarga asosan?”, “Qanday usullar bilan?”, “Qanday shakllarda?”, “Nima uchun aynan shu nomzodni tanlash kerak?” degan savollarning qanday qo'yilishi va oqilona hal etilishiga bog'liq.

Rahbar shaxs ma'naviyati qanday bo'lishi kerak? Uning asosini qanday g'oyalar tashkil qiladi? Prezidentning har bir chiqishlarida ana shu masalalar ham o'z aksini topa boshladi. “...odamlarni rozi qilish, aholining tashvishlaridan uzoq bo'lmaslik, uning dardi bilan yashash har qaysi rahbardan o'z ishiga tanqidiy qarab, men shu talablarga javob beryapmanmi yoki yo'qmi, degan savolni o'ziga berishni, o'z mas'uliyatini oshirish, zimmasiga yuklatilgan vazifani o'z vaqtida bajarish va qonunga so'zsiz itoat qilishni taqozo etadi...”¹ Demak, rahbar shaxs ma'naviyatida, avvalo, mas'uliyat hissi yuksak bo'lishi lozim. Bu hisni nimalar tashkil qiladi? Uni “inson, uning hayoti, erkinligi, sha'ni, qadr-qimmatini va boshqa daxlsiz huquqlarini oliy qadriyat”² deb bilish tashkil qiladi. Shu ma'noda rahbar shaxs ma'naviyati g'oyasining birinchi elementi insonni qadrlashdir. Bu ulkan mas'uliyat hissinii paydo qiladi.

Inson qadri rahbar shaxs ma'naviyatida muhim o'rin tutadi. 130 yillik mustamlaka sharoitida, mafkuraviy tazyiq ostida yashab kelgan xalq ruhiy-

¹ Mirziyoyev Sh. M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi. Sh. M. Mirziyoev. – Toshkent: O'zbekiston, 2016. Karimov I. A. Bizning yo'limiz – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo'lidir. 20-jild. - T.: O'zbekiston, 2012. – B. 227-228

² O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 13-modda. 2012.

ma'naviy jihatdan ozod bo'lishi, uning sha'ni tiklanishi lozim edi. Rahbar bu jarayonda faol ishtirok etishi, ijobiy o'zgarishning tashabbuskori bo'lishi kerak. Shu bois ma'naviyat, ayniqsa, rahbar shaxs ma'naviyati istiqloq yillarida suv va havodek zaruratga aylandi. Biroq, totalitar tuzum yetishtirib bergan rahbar shaxslar avlodining ma'naviy yangilanishi qiyinchilik va murakkablik bilan kecha boshladi. Avvalo, ular uchun xalqning milliy ruhi va mentalitetini ifodalovchi "ma'naviyat" atamasi mohiyat-e'tibor bilan yangilik, aniqrog'i notanish va tushunarsiz tuyula boshladi. Chunki, ular "ideologiya", "mafura" singari so'zlarga o'rganib qolgan edi. Shu sababli, Islom Karimov 1993-yil 7-dekabr kuni – Konstitutsiyaning bir yilligi munosabati bilan so'zlagan nutqida "milliy istiqloq mafurasi" tushunchasini ishlatdi va uni nimalar tashkil qilish haqida so'zladi: "Hech qaysi mafura va davlat mafurasi maqomiga ko'tarilishi mumkin emas".¹ Bu konstitutsiyaviy qoida bizning oldimizga milliy istiqloq mafurasini yaratish vazifasini dolzarb qilib qo'ydi. "Milliy istiqloq mafurasi xalqimizning azaliy an'alariga, udumlariga, tiliga, diniga, ruhiyatiga asoslanib, kelajakka ishonch, mehr-oqibat, sabr-toqat, adolat, ma'rifat tuyg'ularini ongimizga singdirishga xizmat qilishi lozim. Unda jamiyatimizdagi barcha kuchlar, harakatlar, jamoat tashkilotlari, aholi turli tabaqalarining o'y-fikrlari, orzu-umidlari o'z ifodasini topmog'i lozim. U davlatimiz fuqarolarini ulug' maqsad yo'lida qalban birlashtirishga ko'maklashishi kerak".² Bu o'rinda milliy istiqloq mafurasi konsepsiyasida shunday masalalar o'z aksini topganini ko'ramiz:

Birinchidan: Ma'naviyat milliy istiqloq mafurasining mazmunini ifodalaydi.

Ikkinchidan: Milliy istiqloq mafurasi xalq mentalitetini ifodalaydi.

Uchinchidan. Milliy istiqloq mafurasi ulug' maqsad yo'lida fuqarolarni birlashtiradi.

Bu qarash keyinchalik uch masalaning hal etilishiga omil bo'ldi: 1) rahbar shaxs ma'naviyati g'oyasi konkretlashdi; 2) milliy istiqloq mafurasining asosiy tamoyillari belgilandi;³ 3) milliy istiqloq mafurasi konstitutsiyaviy asosga ko'ra davlat mafurasi emas, balki, jamiyat mafurasi bo'ldi. Shu ma'noda rahbar shaxs ma'naviyati g'oyasining asosiy elementini Inson huquqlarini ro'yobga chiqarish tashkil etdi. Jamiyat mafurasi aynan mana shu maqsadni amalga oshirishni taqozo etadi.

¹ O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. 12-modda. 2012.

² Karimov I. O'zbekiston: milliy istiqloq, iqtisod, siyosat, mafura. 1-jild. B. 114.

³ Milliy istiqloq g'oyasi: asosiy tushuncha va tamoyillar. – T.: "O'zbekiston", 2000.

Rahbar shaxs ma'naviyati g'oyasida siyosiy erkinlik masalasi muhim o'rni tutadi. Gap shundaki, 1995-yil oxirlariga qadar ba'zi kuchlar sobiq SSSRni tiklash borasidagi o'z harakatlarini turli yo'llar bilan va izchil davom ettirdilar. Achinarlisi, bu xatti-harakatlarga mamlakatimizdagi ba'zi rahbar kursisida o'tirgan shaxslar zimdan xayrixoh bo'lib turdilar. Misol uchun, Prezident I.Karimov 1996-yili 16-mart kuni bo'lib o'tgan xalq deputatlari Xorazm viloyati Kengashi sessiyasida so'zlagan nutqida shunday deydi: "Xonqa tumani hokimligi binosining oldida joylashgan kutubxonada hamon KPSSning turli se'ezdlari materiallari, o'z ahamiyatini allaqachon yo'qotib bo'lgan siyosat va iqtisod masalalariga doir adabiyotlar avaylab saqlanmoqda.

Gap shundaki, rahbar shaxs o'z faoliyatida adolat tamoyillariga rioya qilmas ekan, uning ishlari talab darajasida bo'lmaydi. Rahbar shaxsning adolati mulkka, o'z galar haqqiga va jamiyat manfaatlariga nisbatan odil munosabatda bo'lishda namoyon bo'ladi. Prezident o'z nutqida nafaqat Toshkent shahrida, balki Respublikaning turli viloyatlarida bunday "rahbar"lar ko'plab uchrashini aytib o'tdi. Ular qaerdan paydo bo'lmoqda? Sabablardan biri, bunday rahbar shaxslarning suyagi Sovet totalitar tuzumida "qotgandi". Bu tuzum mulkni umumiy deb e'lon qilib, uni talon-taroj qilishga yo'l qo'ygandi. Natijada, rahbar shaxslar nopok yo'llar bilan boyish yo'llarini o'zlariga "kasb" qilib olgandi. Ular uchun adolat tuyg'usi mutlaqo begona. Nafs balosiga uchragan bundaylar istiqloq yillariga kelib ham o'tish davri murakkabliklaridan o'z manfaatlari yo'lida foydalana boshlashdi.

Ma'lumki, Amir Temur "Kuch – adolatda" tamoyiliga asosan davlat boshqargan. U quyidagi 12 qoidaga binoan boshqaruvni tashkil qilgan:

Birinchisi, o'z davrida mavjud qadriyatlarga asoslanish.

Ikkinchisi, jamiyatni 12 ta ijtimoiy tabaqaga bo'lib boshqarish.

Uchinchisi, har bir ishda kengashib yo'l tutish.

To'rtinchisi, boshqaruvda faqat qonunlarga itoat qilish.

Beshinchisi, davlat xizmatchilarini rag'batlantirib borish.

Oltinchisi, fuqarolarni rozi qilish.

Yettinchisi, elning aziz kishilarini muhtaram tutish.

Sakkizinchisi, shijoat bilan ish yuritish.

To'qqizinchisi, fuqaro ahvolidan hamisha ogoh bo'lish.

O'ninchisi, xizmatdagi faol kishilarni qadrlash.

O'n birinchisi, yaxshi kishilar xizmatini unutmashlik.

*O'n ikkinchisi, qo'shinning ta'minotini talab darajasida yo'lga qo'yish*¹.

Bu Amir Temur boshqaruvda qo'llagan adolat tamoyillaridir. Ularning mohiyatini faqat inson manfaatlari tashkil qiladi. Buyuk Amir Temur ta'kidlaydiki, "Davlat agar qonun-tartib asosida qurilmas ekan, unday saltanatning shukhi, qudrati va tartibi yo'qoladi"².

E'tibor berilsa, Amir Temur va sobiq sovet totalitar davlatlarining boshqaruvida yer bilan osmon oralig'ichalik farq bor. Amir Temur adolatni bosh shior qilib tanlasa, Sovet ideologlari xudbinlikni ilk rejaga chiqargan. Shu sababli, Islom Karimov sovet totalitar jamiyati tarbiyasini olgan rahbar shaxslarni Amir Temurning rahbarlik usuliga binoan qayta tarbiyalashni lozim ko'radi. Shu ma'noda rahbar ma'naviyati g'oyasining adolat elementini odillik, bilim va tafakkur tashkil qiladi. "Odillik" – insoniylik tuyg'usi, "bilim" – insoniylik yo'li va "tafakkur" esa insoniylik tantanasidir. Bu tushunchalar Adolat yengilmas kuch-qudratga aylantiradi, rahbarning bosh quroli sifatida namoyon bo'ladi. Rahbar shaxs bu kuchsiz o'z yo'lini yo'qotishi muqarrar.

Rahbar shaxs ma'naviyati g'oyasi O'zbekistonda ijtimoiy-iqtisodiy zarurat tufayli paydo bo'ldi. Uni shakllantirish uchun Islom Karimov o'n yil davomida izchil izlanish olib bordi. Aytish mumkinki, bu borada xalyodan reallik, xaosdan tartib sari borishdagi izlanishlar davri bo'ldi.

Rahbar shaxs ma'naviyatini shakllantirish mexanizmlarini to'g'ri belgilash va ishlab chiqish muhim rol o'ynaydi. Bu borada O'zbekistonda eng ta'sirchan mexanizm yaratilgan.

Xulosa qilib, O'zbekistonda rahbar shaxs ma'naviyatini shakllantirishning asoslari maqsadli ravishda tashkil qilinmoqda. Bu jihatdan olib borilayotgan ishlar ilmiy-amaliy asosga tayangan holda amalga oshirilmoqda.

Mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy va ma'naviy rivojlantirishni tezlashtirish vazifasi hal qilinayotgan hozirgi bosqichda kadrlar siyosati yangi va chinakam chuqur mazmun kasb etadi. "Kuchli davlatdan kuchli jamiyat sari" tamoyilimiz qanchalik ko'lamdor bo'lsa, uni amalga oshirishda rahbar xodimlarning roli shu qadar yuqori bo'ladi. Hozirgi davr fuqarolik jamiyatini sifat jihatidan tubdan o'zgartirish davrida har bir tashkilotdan, uning har bir a'zosi qat'iy kuch-g'ayratni, o'z faoliyatiga baho berishda aniqlikni, ishchanlikni va fidokorlikni talab qiladi. Rahbar xodimlar

¹ Temur tuzuklari. – T.: "O'zbekiston" nashriyoti, 2013. 74-78-betlar

² Shu manba. 78-bet

zimmasiga alohida mas'uliyat yuklanadi. O'z faoliyatlarini, amalga oshiradigan barcha ishlarda ular so'z bilan ish birligini namoyon etishlari, o'z-o'zini tanqid, jamiki ilg'or insoniy, axloqiy normalarga amal qilishda ibrat bo'lishlari kerak. Barcha sohalarida rahbarlik faoliyati, uslubi va vositalarini takomillashtirish zarurdir.

Rahbar - odamlarni, jamoani boshqarishi, ya'ni yetakehilik xususiyati bilan o'zgalardan ajralib turadi. U mehnat jamoasida va jamiyatda barchaning ko'z o'ngida bo'ladi, qo'li ostidagilarning ish va turmushi bilan bog'liq muammolarni, kerak bo'lsa taqdirini hal qiladi. Shunday ekan, uning zimmasida o'zgalarga nisbatan ko'proq mas'uliyat bor. Shu ma'noda mas'uliyat zamonaviy rahbar xodimlarni tayyorlashdagi asosiy mezon bo'lib, bu burchni bajarishda qat'iy bo'lish kerak. Bu borada Prezidentimiz kuyinib aytgan edilar: Bu dunyoda har qaysi inson baxtli bo'lishni, munosib hayot kechirishni istaydi. Xalqimizning shu boradagi ezgu orzu-intilishlarini ro'yobga chiqarish, el-yurtimiz uchun hech kimdan kam bo'lmagan hayot darajasini ta'minlash yo'lida o'zimizni ayamasdan mehnat qilish biz – rahbar va faollarning nafaqat vazifamiz, ayni vaqtda muqaddas burchimizdir... ¹Bu g'oya rahbar xodimlar tayyorlashdagi asosiy mezon bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekiston istiqboli bir qancha omillarga bog'liq. Shulardan biri boshqaruv institutidir. O'zbekistonda zamonaviy rahbar xodimlarni tayyorlash va tarbiyalash mana shu boshqaruv institutlari vositasida amalga oshiriladi. O'zbekistonda milliy boshqaruv “demokratiya va ijtimoiy adolatga sadoqat”² tamoyiliga asoslanadi. Chunki “davlat o'z faoliyatini inson va jamiyat farovonligini ko'zlab, ijtimoiy adolat va qonuniylik tamoyillari asosida amalga oshiradi” (O'zbekiston Konstitutsiyasi, 14-modda).

Rahbarlikning eng buyuk mezoni **adolat**. Bu so'zning zamirida butun xalq taqdiri, jamiyat istiqboli, mamlakatimiz kelajagi mujassam bo'lgan. Buni chuqurroq anglaylik. Adolat hamma narsadan ustun bo'lishi kerak.

“Kuch – adolatda” degan Amir Temur bobomizning bizga qoldirgan o'git-nasihatlarini esimizdan, xayolimizdan chiqarishga haqqimiz yo'q.

¹ Mirziyoyev Sh. M Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi. Sh. M. Mirziyoyev. – Toshkent : O'zbekiston, 2016. Karimov I. A. Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini shakllantirish – mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy mezonidir. 19-jild. - T.: O'zbekiston, 171-172 bet.

² O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. Muqaddima qismi. - T.: O'zbekiston, 2012. B. 5.

O'zidan bir pog'ona yuqori bo'lgan kishining oldida ikki bukilib, o'zidan bir pog'ona past bo'lgan odamni oyoqosti qilish eski mustabid tuzum va jamiyatning timsoli edi. Biz bunday illatlardan qutulishimiz, uni butunlay yo'qotishimiz kerak.

Qo'lingiz ostidagi kishilar sizga faqat xizmat yuzasidan hisobot berishi mumkin, xalos. Inson sifatida, shaxs sifatida, qolaversa, fuqaro sifatida siz bilan teng huquqli ekanligini hech qachon unutmaslik kerak.

Oddiy odamlarning rahbarga munosabati ikki fuqaro o'rtasidagi munosabatgina emas. Ayni paytda u jamiyatda qaror topadigan ma'naviy-ruhiy, siyosiy-axloqiy muhitni ham yaratadi. Demak, ishlab chiqarish madaniyati, uning samaradorligi bevosita odamlar kayfiyatiga, rahbarga bo'lgan munosabatiga bog'liq.

Haqiqiy rahbar barchaga birday odilona munosabatda bo'ladi. Albatta, odamlar har xil bo'ladi. Ularning orasida gap uqmaydigan, ba'zan esa ro'yirost e'tiroz bildiradiganlar ham bo'ladi. Xalq degani barcha fazilatlarini bilan bir qatorda nuqsonlari bilan ham yaxlitligicha xalqdir. Haqiqiy rahbar ana shu yaxlitlikni anglab, aql bilan his etib, ularning boshini qovushtirib, o'ziga ergashtira olishi bilan xalq oldida munosib hurmat va izzat qozonadi.

Rahbar xodim qiyofasini belgilashda muhim mezonlardan bo'lgan yuksak **ma'naviyat, mas'uliyat va madaniyatilik** darajasi ham muhim o'rin tutadi. Bu nafaqat o'tish davrining taqozosi, balki O'zbekistonning buyuk kelajagini ta'minlay oladigan, unga xizmat qilishga qodir bo'lgan rahbar xodim tushunchasining mazmunini yangilovchi omil hamdir.

Prezident o'z faoliyatida amaldagi rahbar xodimlarning dunyoqarashini tubdan o'zgartirish, yangilash kabi masalalar bilan tinimsiz shug'ullanib, ularga katta e'tiborni qaratgani ushbu fikrlaridan ham ma'lum: "Xalqning dardiga befarq qaraydigan o'z manfaatidan boshqa narsani o'ylamaydigan, xudbin va ta'magir rahbarlar mamlakatimiz ravnaqiga, xalqimiz farovonligiga to'siq bo'lmoqda. Endi ular bilan murosqa qilib bo'lmaydi". Mamlakatimiz xalqining asriy orzulari mustaqillikka erishganimiz bilan sobiq byurokratik tuzum tarbiyasini olgan ko'pgina rahbar xodimlarda quyidagi salbiy xususiyatlar saqlanib qolayotgani sir emas:

- xalq dardiga befarqlik;
- o'z manfaatini ustun qo'yish;
- xudbinlik va ta'magirlik;
- umuman, mamlakat ravnaqi va xalq farovonligiga to'siq bo'lish.

Aslini olganda, bu sobiq tuzumdagi rahbar xodimlarning "xudbinlik va ta'magirlik" ruhini o'zlashtirgan kimsalardir. Bu salbiy tendensiyalar

Yurtboshimiz tomonidan o‘z vaqtida zukkolik bilan payqalgani sababli, mavjud falaj toifaga kiruvchi rahbar xodimlarni qayta tayyorlash, tarbiyalash ishiga alohida ahamiyat berilib kelinmoqda. U bu borada shunday g‘oyani ilgari suradi: “Bizga shunday rahbarlar kerakki, toki ular elim deb kuyib-yonsinlar, o‘z halovatidan kechib mehnat qilsinlar! Barcha bo‘g‘inlarda insofli, diyonatli, bilimdon, tajribali rahbarlar boshchilik qilmas ekan, mustaqil mamlakatimizning obro‘si, uning manfaati uchun mardlik, jonkuyarlik bilan ishlamas ekan, ishlarimiz ko‘ngildagidek bo‘lmaydi”. E‘tibor berib qarajak, davlat rahbari rahbar xodimlarni hech qanday toifaga ajratmay, bir butunlikda tarbiyalashni ilgari suradi. Bu rahbar xodim tushunchasini tubdan yangicha, zamona talablariga mos ravishda talqin qilishdir. Unda faqat rahbar xodim o‘z nomiga munosib bo‘lishi talabi ustuvordir.

Jamiyat, millatning kamchiliklardan holi bo‘lishi, avvalo, rahbar xodimlarning zamon talabiga mos bo‘la olishi, o‘zidagi ma‘naviy qusur-kamchiliklardan forig‘ bo‘lishidan boshlanadi. Zamonaviy rahbar xodim barcha fazilatlariga bilan o‘z jamoalariga yetakchi, fidoiy, namuna va o‘rnak bo‘la olishi kerak.

Mustaqillik sharoitida yangi zamonaviy boshqaruv kadrlarini tayyorlash ishi ob‘ektiv holatni hisobga olgan holda ilmiy yondoshuvni talab qiladi. O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni dasturiy asosga ega bo‘lib, O‘zbekistonning iqtidorli rahbarlik layoqatiga ega bo‘lgan o‘quvchi-yoshlarni tanlash, bilim-saviyasini oshirish, malakaviy ko‘nikmalarini shakllantirish kabi bir qator ishlarning uzluksiz tizimidan iborat. Shu o‘rin kasb odobi xususida to‘xtalish lozim, A. Sherning fikricha “...rahbar quyi lavozimdakilarga mensimay, qo‘pol munosabatda bo‘lishi, o‘ziga ishonib topshirilgan hudud yoki tashkilotdagi oddiy odamlar arz-dodiga, orzu-istaklariga to‘ralarcha qarashi odobsizlikka kirsam, uning shaxsiy boylik orttirishi yo‘lida korrupsiya vositasida mamlakat, viloyat yoki tashkilot manfaatlarini qurbon qilishi axloqsizlik, nafaqat rahbarlik kasbiga, balki Vatanga ham xiyonat tarzida baholanishi mumkin. Ba‘zan kasbiy odobning kasbiy axloq deb atalishi ham ana shundan.

Yuqorida keltirilganlardan ko‘rinib turibdiki, kasbiy odob muammosi, ba‘zilar o‘ylaganidek, axloqshunoslikning mayda masalalaridan emas. Uni har tomonlama o‘rganish, kasbiy erkinlik va kasbiy burch munosabatini tadqiq etish XXI asr axloqshunosligida muhim o‘rin egallajak. Zero, kasbiy

odob shaxs va jamiyat axloqiy hayotida o'zini amaliy axloq tarzida namoyon etuvchi ma'naviy xodisa sifatida baholanishi lozim.¹

Shunday qilib, zamonaviy rahbar xodimlarni tayyorlash masalasida O'zbekistonda aniq mezonlar ishlab chiqilgan va u amaliyotga tatbiq etilmoqda. Bu mezonlar zamonaviy boshqaruv usullari va rahbarlikning demokratik tamoyillariga mosdir.

O'zbekistonni hozirgi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish sharoitida rahbar shaxslarning ta'siri va o'rni katta. Shu sababli Prezident Islom Karimov o'zining har bir chiqishlarida rahbardan talab etiladigan sifatlar to'g'risida so'z ochadi. Bu boradagi Prezident qarashlarining xulosasi mamlakatni istiqbolli rivojlantirish strategik Dasturida o'z ifodasini topgan.²

Bu bilan boshqaruv usullarini demokratlashtirish imkoni paydo bo'ladi. Boshqaruv usullarini zamonaviylashtirish rahbar xodimlarning ma'naviy olamiga bog'liq masaladir.

Bugungi rivojlanish sharoiti amaldagi rahbarlar ma'naviy mas'uliyatni yuksaltirish va bo'lajak rahbarlar bo'lgan yoshlarni ma'naviy-mafkuraviy tarbiyalashni taqozo qilmoqda. Shu ma'noda rahbar ma'naviyati va mas'uliyatiga qo'yiladigan mezonlar quyidagilardan iborat³: **iste'dod**. Har bir kishi muayyan darajada iste'dod bilan tug'iladi. Lekin rahbarlik iste'dodining shakllanishida tarbiyaning ta'siri katta. Olimlar uzoq izlanishlardan keyin rahbar iste'dodi ushbu 19 vazifani bajarishda namoyon bo'lishini aniqlaganlar: 1) bo'ysunuvchilar faoliyatini tashkillashtirish; 2) ishlarni rejalashtirish; 3) qaror qabul qilish; 4) "yuqori"dan axborotni olib bilish; 5) "quyi"dan axborotni olib bilish; 6) ijrochilarni tan olish; 7) bo'ysunuvchilarga talabni qo'ya olish; 8) bo'ysunuvchilar faoliyatini tafakkuriy yo'naltirib turish; 9) bo'ysunuvchilar faoliyatining samaradorligini oshirish; 10) bo'ysunuvchilarga mo'tadil munosabatda bo'la olish; 11) bo'ysunuvchilar bilan hamkorlik qila olish; 12) bo'ysunuvchilarni tarbiyalash; 13) bo'ysunuvchilar bilan muomala qila olish; 14) jazo choralarini qo'llash; 15) rag'batlantirish vositalarini qo'llash; 16) o'zini nazorat qila olish; 17) o'zi ustida ishlash; 18) o'z faoliyatiga tanqidiy

¹ Abdulla Sher. Ahloqshunoslik. –Toshkent: O'zbekiston faylasuflar milliy jamiyati nashriyoti. Darslik. 2010 yil, 311 b.

² I. Karimov. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot-pirovard maqsadimiz. T. 8. - T.: O'zbekiston, 2000. B. 12-13; 19-22; 41-47.

³ I. Karimov. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot-pirovard maqsadimiz. T. 8. - T.: O'zbekiston, 2000. B. 12.

munosabatda bo'la olish; 19) o'z faoliyatini baholay olish. Bular qatoriga yana zamon talablarini anglash sifatini qo'shish mumkin.

Bu o'rinda ana shu talab va vazifalarni bajarish bilan rahbarning iste'dodi namoyon bo'lishini ta'kidlash joiz. Chunki, gap ularni qanday bajarishdadir.

Izlanuvchanlik. Rahbar o'z kasb-kori va ma'naviy ongini yuksaltirish uchun izlanuvchan bo'lishi kerak. Yangilikka intilish, yangilikni qabul qila olish va yangilik yarata olish rahbar ma'naviy mas'uliyatining darajasini belgilaydi. Chunki, yangilikka intilmagan rahbar kechagi va bugungi kun bilan yashab qoladi, uning faoliyatida ertangi kun (kelajak) yo'qoladi.

Mustaqil dunyoqarash. Rahbar har bir masalada o'z so'zi, fikri va qarashiga ega bo'lishi lozim. Muayyan masalada o'zi anglab yetgan so'zni gapirishi, o'zi anglagan fikrni bildirishi va masala yechimiga doir qarashini aytishi kerak. To'g'ri-noto'g'ri xulosalardan iborat umumiy gaplarni to'tiqushdek takrorlashdan tiyilishi shart. Buning natijasida bilan chora-tadbirlarni Ongli bajarish (tushunib ijro etish) yuzaga keladi. Shu sababli Prezidentimiz mustaqil dunyoqarashni "keng fikrlash, uzoqni ko'ra bilish qobiliyati bilan boshqalardan ajralib turish" deb ta'riflaydi.¹

Adolatli bo'lish. Prezidentimiz rahbarning adolatli bo'lishini buyuk Amir Temur (1336-1405) siyosatiga izdosh bo'lish deb biladi. Temurbekning "Kuch – adolatdadir" deganligi hammamizga ma'lum. Bu bilan u zot har bir masala taktik qoidalar va inson manfaatlariga mos hal etilishini nazarda tutgan. Shu ma'noda Prezidentimiz rahbar adolati deganda "atrofida uni o'rab oladigan xushomadgo'y, laganbardor, labbaychilarning soxta maqtovidan o'zini saqlab, mana shunday imtihonlardan odamiyligini, insoniy qiyofasini yo'qotmasdan chiqish" deb tushunadi. Chunki rahbar insoniyligining yo'qolishi uning adolat bilan ishlashiga to'siq bo'ladi.

O'tmish saboqlaridan kerakli xulosalar chiqarib olish fuqarolik tamoyillari ustun bo'lgan davlat uchun muhimdir. Sobiq tuzum davrida intizomning bo'shshib ketganligi, "martabasi ulug' kishilarni" behad maqtash, o'z huzur-halovatini o'ylash jamiyatga juda katta ma'naviy zarar yetkazgan edi. Bunday hollarni to'g'ri tahlil qilib, biz haqiqiy tashkilotchilarni, yaxshi o'ylab ish qiladigan, ishning ko'zini biladigan, mustaqilligimizga sadoqatli bo'lish bilan birga puxta bilimga ega bo'lgan

¹ Karimov I.A.. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot - provard maqsadimiz. T. 8. - T.: O'zbekiston, 2000. B. 359.

kadrlarni mumkin qadar ehtiyotkorlik va chidam bilan sinab, bilib olishga harakat qilishimiz kerak bo'ladi.

Kadrlarning sifat tarkibida ijobiy o'zgarishlar bo'lishi uchun ularni tayyorlash va qayta tayyorlashning eng maqbul usulini qo'llash katta ahamiyatga ega. Shu sababli O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasi rahbar xodimlarning ijtimoiy-siyosiy, ma'naviy saviyalarini yuksaltirishda bir qancha ishlarni amalga oshirib kelmoqda. Ular tomonidan tajribali xodimlar bilan birga amaliy ishda o'zini ko'rsatgan yosh, qobiliyatli, tashkilotchi, istiqbolli kadrlardan ham foydalanish va ularni qayta tayyorlash izchil yo'lga qo'yilgan.

Hozirgi kunda rahbarlar, xususan, korxonalar va tashkilot rahbarlari, bir tomondan, fan-texnika taraqqiyoti talablarini, ikkinchi tomondan, har bir mehnat jamoasida tarbiyaviy ishlar olib borish zarurligini yaxshiroq his etadigan bo'lishlari kerak. Rahbarlik ishiga yosh mutaxassislarni qo'yishda, ularning tashkilotchilik qobiliyati, mafkuraviy-tarbiyaviy ishda qatnashishini, ma'naviy mas'uliyat jihatdan barkamolligini hisobga olish zarur bo'ladi. Ular malakasini oshira borib, yangi mehnat jamoalarida omma ijodiga tayanib ishlashi va o'zlari ham tashabbus ko'rsatishlari talab etiladi. Kishilar o'zlari yashab turgan real turmushning hamma ijobiy va salbiy jihatlarini ko'pincha rahbarning shaxsiyati bilan bog'laydilar. Aytish kerakki, bunda muayyan bog'liqlik bor. Eskicha yashashga intiladigan, ijodiy izlanish, jamoa va davlat orasidagi majburiyatlarning taqdiri uchun yuksak mas'uliyat sezish muhitini yaratish to'g'risida kam qayg'uradigan rahbarlar ishni barbod qilganliklariga, butun bir jamoalarni orqaga sudraganlariga ko'plab misollar keltirish mumkin. Afsuski, ular hozir ham uchrab turadi. Ayrim korxonalar rahbarlarida uzoqni ko'zlab ishlash strategik maqsad yetishmaydi. O'zi rahbarlik qilayotgan korxonaning ertangi kunini tasavvur qila olmaydi. Bunday rahbarlar ishchanlikni tor amaliyotchilik bilan, ijodiy tadbirkorlikni esa soxta uddaburonlik bilan almashtiradilar. Bunday uslubning naqadar zararli ekanini gapirib o'tirmasa ham bo'ladi. Bularning hammasi kadrlarni tanlash va tarbiyalashni samarali yo'lga qo'yadigan va benuqson amal qiladigan shart-sharoitni chuqurroq o'rganishga undaydi. Kuchli, ma'naviy mas'uliyatni rahbar birovning maslahatiga quloq tuta oladi, shu sababli unda ertangi kun muammolarining oldini olish imkoni tug'iladi.

Bugun biz kadrlar rezervini vujudga keltirishga alohida ahamiyat bermoqdamiz. Har bir rahbar o'z xodimini quyidan yuqoriga ko'tarish

uchun rezerv yetishtirishni o'zining burchi deb bilmoqda. Uning o'z burchini, vazifasini qanchalik chuqur his etishi, muayyan vaqtda uning o'rnini bosishga ham qodir kadrlarni naqadar g'amxo'rlik bilan o'z vaqtida tayyorlashiga qarab belgilanadi. Xodimlarni tanlash tajribasini yanada yaxshilash uchun, rezervga kiritilgan kadrlar o'zlarining mehnati, qobiliyatlari qadrlanishini, faol va vijdonan ishlasalar, yuqori organning madadi va yordamiga, xizmat yo'lida ko'tarilajaklariga umid qilishlari mumkinligini sezishlari lozim.

Zero, mustaqil O'zbekistonda kadrlar siyosatining Prezidentimiz tomonidan ilgari surilgan asosiy tamoyillari fuqarolik jamiyatiga og'ishmay tatbiq etish talab qilinmoqda. Bu talabni hayotga aniq va puxta joriy etish barchamizning muqaddas burchimizdir. Respublikamizning ijtimoiy-iqtisodiy va ma'naviy yuksalishida sinchkov aql-zakovat, ishning ko'zini bilib rahbarlik qilish muvaffaqiyatlar sari yetaklaydi. Bu to'g'risida qayg'urish esa bizning asosiy va muhim vazifalarimizdan biri bo'lib qolishi kerak.

Odamlardagi boqimandalik, tanballik ruhi, mehnat jarayoniga katta ta'sir o'tkazadi, buning oqibatida, odamlarning bir qismi ilgarilab ketishi, ikkinchi qismi orqada qolib ketishi sodir bo'ladi. Bu ham rahbar xodimlar uchun yangi muammolar kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Joylarda ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning pirovard natijasiga erishish, boshlangan ishlarni oxiriga yetkazish, odamlarda yangicha dunyoqarash shakllantirish, oldimizda turgan vazifalarning o'zagini tashkil qiladi.

Eskicha fikr yuritish, eskicha tafakkur tarzida bo'lgan rahbarlarning mavjudligi islohotlarning boshlanish davrida unchalik sezilmagan bo'lsa, islohotlar qanchalik chuqurlashib borgan sari, jamiyatdagi ijtimoiy qarashlar yangilanish tomonga siljigan sari, odamlarni boshqarish uchun yangicha dunyoqarash zarurati sezila boshlandi.

Mustaqillikka erishgan kunimizdan hozirgi kunga qadar Prezident I. Karimovning Vazirlar Mahkamasi yig'ilishlari, viloyat Kengashlari sessiyalarida so'zlagan rahbar xodimlarning ma'naviy mas'uliyati to'g'risidagi ma'ruzalari bilan tanishar ekansiz, beixtiyor rahbarlarimizda uchrayotgan salbiy illatlar ildizi qaerda ekani haqidagi har bir erkin fikrlovchi insonni chuqur o'yg'a toldiradi. Bu illatlar ko'pchilik rahbarlarda egallab turgan lavozimiga munosib emasligi, qolaversa, amalparastlik, manfaatparastlik, ko'zbo'yamachilik, oshno-og'aynigarchilik, tanish-bilishchilik, shaxsiy boylik orttirish yo'lida har qanday qabihliklardan qaytmasligi ko'rinishlarida namoyon bo'lmoqda.

Bunday illatlarning mavjudligi rahbarning ma'naviy jihatdan zaifligi, mas'uliyatni sezmasligidadir.

Mamlakatda amalga oshirilayotgan islohotlar jarayoni, jamiyat hayotida yuz berayotgan yangilanishlar rahbar xodimlar oldiga yangi-yangi mas'ulliklarni vujudga keltirishi tabiiy edi. Shu bois, Prezident rahbarlar faoliyatiga baho berishda: u islohotlarni qanday tushunadi, zamon talabiga yarasha tashabbuskor bo'lishga, ish yuritishga tayyormi-yo'qmi, degan savolni qo'yish vaqti kelganligini, "Yangi ish uslubiga o'tgan, milliy istiqloq mafkurasini to'la anglab yetgan, xalq manfaatlari yo'lida ko'kragini qalqon qilishga tayyor rahbarlar bo'lmasa, islohotlar bir joyda depsinib turaverishini ta'kidlaydi". Binobarin, rahbar xodim uchun tashabbuskorlik, ilg'or mehnat madaniyati tajribasini joriy etishda fidoiylik, odamlar kayfiyatini bilishi, ularning tashvishi bilan yashash, yangi ish joylarini yaratish, xalqning ma'naviy va moddiy faravonligini ta'minlash» masalalari asosiy mezon darajasiga ko'tariladi.

Xulosa qilib, zamonaviy boshqaruv usullarini joriy qilish rahbar xodimlar ma'naviy mas'uliyatini oshirish vositasida kechadi. Korxonalar rahbarlari, umuman, rahbar xodimlarning ma'naviy mas'uliyati oshirilsa ushbu muvaffaqiyatlarga erishish mumkin:

birinchidan, boshqaruv usullarini qonuniylik asosida demokratlashtirib borish;

ikkinchidan, korxonalarda ma'muriy buyruqbozlik boshqaruvi o'rniga jamoa boshqaruvi joriy qilish.

uchinchidan, rahbar xodimlarning boshqaruvda ma'naviy mas'uliyatini oshirish.

to'rtinchidan, bu ishlarning barchasi yangilanishlarni izchil olib borishni taqozo etadi.

II BOSHQARUV MA'NAVIYATI VA RAHBAR MA'NAVIY QIYOFASI ALOQADORLIGI MASALASI...

Mamlakatimiz o'z taraqqiyoti yo'lida yangi ufqlar va maqsadlarga intilayotgan, jamiyatimizning barcha sohalarida amalga oshirilayotgan islohotlar yangi bosqichga ko'tarilayotgan bir paytda eng avvalo rahbarlarning vazifasini halol va malakali bajarishga, qolaversa, fidoyiligiga ko'p narsa bog'liq ekanligini ta'kidlab o'tmoqchimiz. Prezident Islom Karimovning tabiri bilan aytganda: "...odamlarni rozi qilish, aholining tashvishlaridan uzoq bo'lmaslik, uning dardi bilan yashash har qaysi rahbardan o'z ishiga tanqidiy qarab, men shu talablarga javob beryapmanmi yoki yo'qmi, degan savolni o'ziga berishni, o'z mas'uliyatini oshirish, zimmasiga yuklatilgan vazifani o'z vaqtida bajarish va qonunga so'zsiz itoat qilishni taqozo etadi.¹

Yurtboshimiz rahbarlarning jamiyatda islohotlarni amalga oshirishdagi roli, mas'uliyati haqida bot-bot kuyinib gapiradi, o'zini rahbar deb biladigan shaxs, avvalo, odamlarni yaxshi ko'rishi, ular bilan hamdard, hamfikir bo'lishi, ardoqlashi, xalqning tashvishlarini yuragidan o'tkazib, ularning dardiga darmon bo'lishi lozimligini ta'kidlaydi. "Rahbar bo'lmoqchi bo'lgan odam uzoqroqni ko'rishi va chuqurroq anglashi kerak, - deydi Prezident. – Darhaqiqat, hammaning ham peshonasiga yozilmagan rahbar bo'lish. Rahbar bo'ldingmi, baraka topkur, endi senga talab ham, mas'uliyat ham boshqacha bo'ladi. Oldinda yuradigan odam ziyrak bo'lishi, oldinni ko'rishi, bilishi kerak. Ertangi kunimiz qanday bo'ladi? Qanday muammolarni hal qilishimiz kerak? Bu savollarga aniq puxta javob topish uchun rahbar odam sezgir bo'lib, oldindan chuqur o'ylashi lozim".

Rahbar kadr, davlat xizmatchisining shaxsiy sifatлари, fazilatlari makon va zamonda shakllanadi. Hozirgi yangi, o'tish davrida ilgari rahbar kadrlarda bo'lmagan istiqloq davriga xos fazilatlarni tez shakllantirish uchun ajoyib imkoniyatlar mavjud. O'zgarayotgan ijtimoiy muhit, ish uslubi, rahbarlik

¹ Mirziyoyev Sh. M Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi. Sh.M. Mirziyoyev Sh.M Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi.

Sh. M. Mirziyoyev. –Toshkent : O'zbekiston, 2016 Karimov I. A. Bizning yo'limiz – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo'lidir. 20-jild. – Toshket O'zbekiston, 2012. 227-228 bet.

tarzi, talablari yangi tipdagi davlat mulozimlari, rahbar kadrlarni tarbiyalash uchun zarur bo'lgan ob'ektiv shart-sharoitni yaratdi. Galdagi vazifa davlat xizmatchilariga qo'yilayotgan yangi talablarni, ular uchun zarur bo'lgan fazilatlarini ilmiy asoslab, tahlil etib, umumlashtirib, ma'naviy-ma'rifiy tarbiya, amaliy tajriba yordamida maxsus shakllantirishdir. Ana shunda davlat xizmatchilari tafakkuridagi yangilanish ular orqali xalqqa, demakki, har bir o'zbekistonlikka yetib boradi. Jamiyat tafakkuri tezroq yangilanadi, millat bir jonu bir tan bo'lib, islohotlarni tezlashtiradi.

Davlat xizmatchilari tafakkurini yangilash ikki tomonlama jarayondir. U bir tomondan, yangi, zamonaviy davlat xizmatchilariga xos fazilatlarining maxsus, ilmiy asosda shakllantira borishini talab qilsa, ikkinchi tomondan, hamon ba'zan o'z ta'sirini ko'rsatayotgan, sobiq sho'ro kadrlar siyosatida "sinalgan" korporativ-byurokratik psixologiyani siqib chiqarish talab qilinadi. Bu ikki jarayonni parallel olib borish zarur. Aks holda yangi, sog'lom tafakkur eski, "sinalgan" tafakkurga "urilib", chekinishi mumkin. Masalan, davlat manfaatini o'z manfaatidek ko'rish – davlat xizmatchisi faoliyatining yetakchi tamoyili ekanligi e'tirof etilsayu, boshqaruvda uchrab turgan korrupsiya, poraxo'rlik, ma'muriy buyruqbozlik, mahalliylikka qarshi kurashilmasa ana shunday xolat ro'y berishi mumkin. Ma'lumki, shaxsiy manfaatlar, nafs ustuvorligiga qurilgan birlashuv, uyushish kuchli bo'ladi. Chunki shaxsiy manfaat ustuvorligi davlat organlariga suqilib kirib olgan xudbin, yulg'ich, ustamon, laganbardor, iqtidorsiz shaxslarni birlashtiradi. Sobiq sho'ro tizimida bu birlikning tamoyili - shaxsiy sadoqat, "men sizga, siz manga, davlatni esa qo'ya turing" tarzida namoyon bo'lib keldi. Shaxs – davlatdan, davlat – shaxsdan, shaxs – o'z mehnati mevalaridan uzoqlashdi, begonalashdi. Shu sababli murossasiz tanqid ostiga olingan shaxsiy, guruhiy, mahalliy, qon-qarindoshchilik manfaatlarini davlat manfaatidan ustun qo'yish kabi sobiq sho'ro tizimida qolgan zararli meros ba'zi hollarda hamon o'zini eslatib turibdi.

Shaxsiy manfaatdorlik tamoyiliga qurilgan bu hodisalar o'ta yashovchan. Masalan, eski sho'ro davridagi "qo'shib yozish" xodisasini olaylik. Qo'shib yozish qo'shib yozuvchilarga nafaqat jinoiy daromad, balki mukofot, soxta obro' ham keltirar edi. Boshqaruv organlari nazoratining sustligi ma'muriy byurokratiyaning, rasmiyatchilik, odamlarning tashvish-muammolariga befarqlik, poraxo'rlikning "gullab-yashnashi"ga sharoit yaratar edi. Bundan na davlat, na millat yutar, balki shaxsiy manfaatdorlik asosida uyushgan guruhlar yutar, tantana qilari edi.

Shu sababli, eski kadrlar siyosati tarafdorlari bugungi yangi, davlat manfaatlarini himoya qiluvchi me'yorlarni to'g'ri va shod qabul qila olmaydilar. Aksincha, "sinalgan" korporativ-byurokratik birlikning barcha vositalaridan foydalanib, kadrlar islohotiga zimdan qarshi turishlari tabiiy. Chunki, O'zbekistonda davlat tizimining tubdan isloh qilinishi – davlat va millat uchun hayotbaxsh bo'lib, bosh islohotchi, ya'ni davlat va xalq manfaatlari ustuvorligini ta'minlaydi, guruhbozlik, korrupsiyaga tayanib, o'z shaxsiy manfaatlarini, hakalak otgan nafslarini davlat xazinasi hisobiga qondiruvchi, oyog'i yerdan uzilgan mansabdorlarni boshqaruvdan siqib chiqaradi. Shunday ekan, ular o'zlarini himoya qilishga tushadilar va o'z korporativ manfaatlarini himoya qilish uchun birlashishga intila boshlaydilar. Shu tariqa nobop davlat xizmatchilari bilan davlat, millat manfaatlari orasida nomutanosiblik yuzaga keladi.

Prezident asarlarining tahlili mazkur muammoning ma'naviy ildizlarini ochib beradi. Ya'ni, Prezident davlat boshlig'i sifatida o'z asarlarida mustaqil O'zbekiston sharoitida rahbarlardan talab etiladigan, zamonaviy rahbar mezonlariga zid bo'lgan salbiy sifatlardan qutulishni, ijobiy fazilatlarini o'zlarida shakllantirishni talab qilmoqda, ya'ni "...rahbar keng miqyosda fikrlashi va uzoqni ko'rib ish tutishi lozim. Bugungi shiddatli hayot ertaga yo'limizda paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammo va tahdidlarga tayyor bo'lib, ularning yechimini doimo o'ylab yashashni talab qiladi.

Rahbar talabchan va qattiqqo'l bo'lish bilan bir qatorda, albatta, insofli va adolatli bo'lishi, qo'lga kiritgan yutuqlardan, atrofdagi laganbardorlarning xushomadgo'yligidan buzilmasligi, oyog'i yerdan uzilmasligi, nafs balosi va manmanlikka berilmasligi darkor.¹ Bu esa yangi kadrlar siyosatining markaziy, bosh maqsadi va vazifasini bevosita belgilab beradi. Endi "oliy ma'lumotli-ku, demak, u ma'naviyatli bo'ladi-da" degan eskicha, noilmiy qarashdan qutila bilish zarur. Zero, ayrim rahbarlarda (ularning barchasi oliy ma'lumotli mutaxassislardir) hamon mavjud bo'lgan va Prezident tanqid qilayotgan sifatlar buni tasdiqlaydi.

Boshqaruv tizimini qaror, buyruq, ko'rsatma, farmoyishsiz ko'z oldiga keltirish qiyin. Biroq byurokrat rahbar bu hujjatlar kundalik faoliyat uchun dasturilamal ekanini unutadi va hamma narsaga bir qolip nuqtai nazaridan qaraydi. Vaholanki, hayotda har xil sabablar tufayli paydo

¹ Karimov I. A. Bizning yo'limiz – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo'lidir. 20-jild. - Toshkent: O'zbekiston, 2012. 240-bet

bo'ladigan rang-barang muammolarning barchasi hamma vaqt ham ana shu ko'rsatmalarda belgilangan me'yorlarga mos tushavermaydiyu boshqa so'zlar bilan aytganda, me'yoriy hujjatlar rahbar bevosita o'z faoliyati davomida uchrashi mumkin bo'lgan barcha vaziyatlarni aks ettira olmaydi. Bunday vaziyatlarda rahbardan dadillik, mas'uliyatni bo'yniga ola bilish, mustaqil ish tuta olish, tashabbuskorlik fazilatlarini talab etiladi. Byurokrat rahbar esa bunga qodir emas. Unda masalaga butun mas'uliyatni o'z zimmasiga olib, ijodiy yondashish ko'nikmasi yo'q. Shu sababli, u xususiy yechim zarur bo'lgan joyda ham umumiy talabga yopishib oladi yoki hujjat qatlamlaridan o'z harakatsizligi, hech narsa qilmaslik uchun asos izlaydi.

Lekin bunday yondoshuvdan na fuqaro, na davlat manfaat ko'radi. Chunki, buning oqibatida mavjud muammo yechilmasdan qolaveradi. Byurokrat rahbar esa "men masalani kuchim yetganicha hal etdim" deb o'zini ovutadi. Lekin, o'zingiz tasavvur qiling, bunday yondashuv natijasida tuman miqyosida tashvishi hal bo'lmagan arizachi viloyatga chopadi. Viloyatda ariza sog'lom fikrlovchi mulozim qo'liga tushsa-ku, murodi hosil bo'lar. Aksincha bo'lsachi, u yana sarson bo'lib poytaxt sari yuzlanadi. Shu tariqa jamoa xo'jaligi yoki tumandagi tegishli iroda hal etilishi lozim va mumkin bo'lgan muammo poytaxtdagi markaziy idoralargacha yetib boradi. Bunday vaziyatda bir, ikki byurokrat rahbarning o'z vazifasiga sovuqqon munosabati tufayli vujudga keladi.

Yana bir misol. Bilsangiz, "yuqori"ga yaxshi ko'rinish uchun "qo'shib yozish" – sho'ro iqtisodiyoti, boshqaruv amaliyotining ko'z bo'yamachilikka asoslangan asosiy ko'rinishlaridan biri edi. Bu, aslida byurokratiyaning mumtoz "kashfiyoti". Davlat rejasida falon ko'rsatkichga erishish ko'zda tutilgan, amaldagi "bor" ko'rsatkich esa past. Shu ma'noda totalitar tuzum davri boshqaruvida hech qanday meyorlarga tushmaydigan ish yuritish usullari shakllangan edi. Bunday salbiy tendensiyalar istiqloq yillarida ham ayrim rahbar shaxslarning "yaxshi ko'rgan" xislati bo'lib qolayotganligi kishida tashvish uyg'otmay qolmaydi. Uni hal etish bugungi kunda ham o'z dolzarbligini yo'qotmayapti va Prezident Islom Karimov bu masalaga qayta-qayta to'xtalishiga majbur bo'lmoqda.

Birinchi Prezident Islom Karimov o'z davrida rahbar shaxs ma'naviyatini shakllantirishda asos bo'luvchi fazilatlarini ishlab chiqdi. Ularning bugungi ilm-fan yutuqlari bilan uyg'unligi ahamiyatlidir. Bu fazilatlar quyidagi xarakterli xususiyatlarga ega:

– Rahbar shaxs ma’naviyati insoniy fazilatlar asosida shakllantiriladi. Bunda insoniy madaniyat va milliy va umuminsoniy qadriyatlar muhim o‘rin tutadi.

– Prezident talabidagi rahbar shaxs ma’naviyatiga asos bo‘ladigan fazilatlar jahondagi zamonaviy boshqaruv ilmi xulosalariga juda mosdir.

– Rahbar shaxs ma’naviyatida zamon talablariga hozirjavoblik ilk rejada turadi.

– Rahbar shaxs ma’naviyati o‘zbek boshqaruv ilmida ilk bor ilmiy-nazariy va tajribaviy jihatdan asoslab berildi.

Rahbar o‘zini o‘zi tarbiyalash, o‘zini-o‘zi kamol toptirish, mustaqil bilim olish, ma’naviy dunyosini uzluksiz ravishda takomillashtirish ustida sa’y-harakat qilsa, demakki uning istiqboli porloq. Lekin, uning o‘z faoliyatini nazorat qilmasligi, baholanmasligi va kerakli xulosalarni chiqara olmasligi o‘zi ustida ishlashga bo‘lgan istakni pasaytiradi, lavozimiga nisbatan sovuqqonlik, loqaydlik shakllanadi. Shu sohada va tizimda faoliyat ko‘rsatgan hamkasblarning maslahatlari, ishga munosabatlari uni sustlashtiradi, asta-sekin faollik yo‘qola boradi.

Yangi axborotlar olishga qiziqishning kamayishi, muayyan ko‘nikmalarni egallashga befarqlik kamolotga intilishi yo‘qqa chiqara boshlaydi. Oxir-oqibat, o‘z ustida ishlamagan, o‘zini-o‘zi kamol toptirishga intilmagan rahbar bugungi kun talabiga javob bera olmaydi, natijada u rahbarlik maydonini tark etadi.

Ma’lumki, ishlab chiqarish jarayonida har xil muammolar tinimsiz paydo bo‘lib turadi. Ularni bartaraf etib yoki hal etib bormasdan ishni rivojlantirish mumkin emas shu nuqtai-nazardan notanish, yangi, nostandart yondashishni taqozo etuvchi, yangicha yechimni talab qiluvchi, ijodiylikka asoslanuvchi vositalar bilan qurollangan rahbarning bosh vazifasi hisoblanadi.

Yangi texnologiya, yangicha jihozlash, original qurilmalar, kompyuterlarning yangi modellari, universal elektron hisoblash mashinalari rahbardan ulardan foydalanish malakalarini tinimsiz oshirib borishini taqozo etadi. Aks holda rahbar taraqqiyotdan orqada qoladi. O‘z-o‘zidan ma’lumki, zamondan orqada qolgan qoloq rahbar korxonada va uning rivoji uchun hech qanday hissa qo‘sha olmaydi.

Bozor iqtisodiyoti ijodiy izlanishni taqozo etadi, hamisha yangi texnologiyalarni ishlab chiqishni, ularni amalda joriy etishni talab qiladi. Ijodiy fikr, ijodiy rejalar, ulug‘vor g‘oyalar zamon ruhi bilan hamohanglikda bo‘lishi lozim. Ijodiy yondashuvga noqodirlik ham ma’naviy, ham iqtisodiy

zarar keltiradi. Ijodiy yondoshuv, ijodkorlik ruhi rahbar faoliyatiga begona bo'la boshlar ekan, demak nuqsonlar yuzaga keladi, ishlab chiqarish zaiflashadi, sifat pasayadi, ijtimoiy-psixologik muhit buziladi.

Rahbarning salohiyati, umumiy madaniyati, muomala qonun-qoidalarini o'zlashtirganligi, notiqlik mahorati, mustahkam irodasi, rostgo'yligi, g'amho'rliqi, ishchanligi va boshqa shaxsiy fazilatlarini kishilarga ta'sir o'tkazishning asosiy omillari hisoblanadi. Va, aksincha, rahbar obro'-e'tiborining pasayishi, uning nutqidagi nuqsonlar, iqtisodiy munosabatlarni hal qila olmaslik, qat'iyatning zaiflashuvi, xulq-atvordagi kamchiliklar uning jamoa a'zolariga ta'sir o'tkazish darajasini keskin tushirib yuboradi.

Boshqaruv faoliyati juda murakkab jarayon bo'lib, u moliyaviy, iqtisodiy, mafkuraviy, huquqiy, tarbiyaviy funksiyalarni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga u "inson-inson", "inson-tabiat", "inson-obraz" kabi qator ijtimoiy munosabatlarini aks ettiradi.

Rahbar faoliyatining har bir jabhasi va funksiyalarini yuqori darajada egallash orqali yuksak martabaga erishadi. Lekin u rahbarlikning u yoki bu tomonini tushunmasa, korxonada ishlar yurishmay qoladi, korxonada faoliyatida bir yerda deysinish yuzaga keladi.

Rahbarlik muayyan tuzilishga, o'zaro bog'lanishga ega bo'lgan murakkab shaxslararo munosabatni tartibga solish, bu munosabatlarni maqsadga xizmat qildirish hamdir. Bundan tashqari, rahbar moliyaviy, tarbiyaviy va boshqa qator funksiyalarni bajaradi. Buning uchun esa ma'lum kasbiy malakalarini egallash lozim, aks holda ularning zaifligi rahbarlik ishini qiyinlashtiradi.

Tajriba orttirish, ilg'or tajriba va namunalardan foydalanish, tinimsiz malakani oshirib borish, boshqaruvning yangi, ilg'or uslub, vosita, yo'l-yo'riqlarini o'zlashtirish orqali chinakam rahbarlik qilish mumkin, xolos. Rahbar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishda, o'z muassasa yoki tashkilotida muomala maromi to'g'ri belgilashda, tartib-intizomni nazorat qilishda, istiqbol rejasini aniq belgilashda, ishlab chiqarilayotgan tovarlar miqdori va sifatini oshirib borishda, qayta ishlashni amalga oshirishda va shu kabi muammolarni hal qilishda qiynalayotgan bo'lsa, bu uning rahbar sifatidagi malakasining zaifligidan dalolat beradi.

Shu ma'noda rahbar shaxs ma'naviyatini shakllantirishning quyidagi asoslari ko'rsatib o'tish mumkin:

1. Ijtimoiy-iqtisodiy asoslar. Barcha sohalarida kuzatilganidek, O'zbekistonda rahbar shaxs ma'naviyatining shakllanishiga ta'sir

ko'rsatuvchi ijtimoiy-iqtisodiy asoslar mavjud. Har bir davlat va jamoat tashkilotlarida xodimlarning malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash uchun mablag'lar ajratiladi. Maqsadli ajratiladigan bu mablag'lar byudjet hisobidan va tashkilot-korxonalarining daromadlari hisobidan shakllantiriladi. Bundan tashqari, xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash uchun banklar imtiyozli kreditlar tizimini yo'lga qo'ygan. Shuningdek, xodimlar o'z tashabbuslar bilan xususiy tartibda mablag'lari yoki homiylik manbalari asosida hoxlagan o'quv kurslarida o'qishlari mumkin. Rahbar shaxslar, umuman fuqarolarning ma'naviyatini shakllantirishga qaratilgan har bir chora-tadbirlar davlat tomonidan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy jihatdan rag'batlantiradi. Bu ijtimoiy-iqtisodiy asoslar rahbar shaxs ma'naviyatini shakllantirishga qaratilgan har bir chora-tadbirlar davlat tomonidan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy jihatdan rag'batlantiriladi. Bu ijtimoiy-iqtisodiy asoslar rahbar shaxs ma'naviyatini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega va o'z samarasini bermoqda. Chunki, bu borada Prezident 1990-yildayoq bu borada o'zining qat'iy fikrini shunday ifodalagan edi: "Kadrlardan samara olish uchun ularni tayyorlashga mablag' sarflash lozim... Bu sohada xasislik yaramaydi". Shu sababli, har bir boshqaruv organi xodimlari ma'naviyatini oshirishga yo'naltirilgan mablag'lar ajratishni birinchi galdagi vazifalardandir. Maqsadli yo'lga qo'yilgan bu yo'nalish o'zining kutgan samarasini bermoqda. Shunisi e'tiborliki, bu asoslarni yaratish izchil xarakter kasb etgan.

2. Huquqiy asoslar. Rahbar shaxslar ma'naviyatini shakllantirishda huquqiy asoslarning o'rni beqiyosdir. Bu borada O'zbekistonda yetarli darajada huquqiy baza mavjud. Ushbu huquqiy asoslar xalqaro huquq normalariga mos ravishda yaratilgan bo'lib, ular quyidagilardan iborat:

- Konstitutsiya (Asosiy Qonun);
- Konstitutsiyaviy qonunlar;
- Qonunlar majmui, jumladan asosiysi Ma'muriy Kodeks;
- Tegishli me'yoriy-rasmiy hujjatlar.

Bu qonun va me'yoriy hujjatlarda rahbar shaxslarning huquqlari, burchlari, majburiyatlari va vakolatlari belgilab qo'yilgan. Ular rahbar shaxs rahbar ma'naviyatini shakllantirishda huquqiy asos bo'lib xizmat qiladi. Chunki, rahbar shaxs ma'naviyatida huquqiy ong va huquqiy madaniyat muhim o'rin tutadi. Prezident ta'kidlagan "o'z haq-huquqini taniydigan, o'z

kuchi va qobiliyatiga tayanib yashaydigan ... erkin shaxs”¹ guruhiga rahbar shaxs ham mansub. Bu huquqiy asoslar rahbar shaxsga huquqiy ong va huquqiy madaniyat ma’rifatdan saboq beradi. Buyuk Amir Temur: “Qonun bor joyda erkinlik bo’ladi”, degan ekan. Rahbar shaxs ma’naviyati ana shu erkinlik vositasida shakllanadi. Natijada, kishida mustaqil fikr va dunyoqarash hosil bo’ladi. Bu ma’naviyatning birinchi elementlaridandir.

3. Ma’naviy-ma’rifiy asoslar. Rahbar shaxs ma’naviyatini shakllantirishdagi ma’rifiy-asoslar bir necha turda mavjud. Ular:

- o’tmish ma’naviy merosi;
- Prezident Islom Karimov va Shavkat Mirziyoev asarlari;
- Milliy g’oya;
- Ilmiy-nazariy manbalar.

Biz minglab yillar mobaynida yaratilgan juda boy ma’naviy merosga egamiz. Ayniqsa, bu borada Ahmad Farg’oniy, Imom Buxoriy, Muhammad Xorazmiy, Abu Nasr Forobiy, Abu Rayhon Beruniy, Ibn Sino, Yusuf Xos Hojib, Ahmad Yassaviy, Abulxoliq G’ijduvoni, Abu Mansur Moturidiy, Najmiddin Kubro, Aziziddin Nasafiy, Mahmudxo’ja Behbudiy, Munavvar Qori, Abdulla Avloniy, Abdurauf Fitrat, Tavallo va Abdulla Qodiriy kabilarning asarlari ayniqsa, muhim o’rin tutadi. Chunki, bu buyuk ajdodlarimiz va ular yaratgan asarlar 130 yil davom etgan mustamlakachilik sharoitida unut bo’layozgan tarixiy xotirani tiklashda ahamiyati kattadir. Zero, Prezident Islom Karimov ta’kidlaganidek: Sharq, xususan, Markaziy Osiyo mintaqasi IX-XII va XIV-XV asrlarda bamisoli sho’rtanadek otilib chiqqan ikki qudratli ilmiy-madaniy yuksalishning manbai hisoblanib, jahonning boshqa mintaqalaridagi Renessans jarayonlariga ijobiy ta’sir ko’rsatgan Sharq uyg’onish davri – Sharq Renessansi sifatida dunyo ilmiy jamoatchiligi tomonidan haqli ravishda tan olingan.¹

Prezident Islom Karimov asarlari rahbar shaxs ma’naviyatini shakllantirishda katta ahamiyatga ega. Bugunga qadar davlatimiz rahbarining 21 jildlik asarlari nashr etildi. Ularda rahbar shaxs ma’naviyatning konseptual asoslari bayon qilib berilgan. Shu ma’noda bu jamiyatimizda kechayotgan tub islohotlarning, xususan, ma’naviyat

¹ Karimov I. A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot – pirovard maqsadimiz. 8-jild. – T.: O’zbekiston, 2000. B. 9.

¹ Prezident Islom Karimovning “O’rta asrlar Sharq allomalari va mutafakkirlarining tarixiy merosi, uning zamonaviy sivilizatsiya rivojidadagi roli va ahamiyati” mavzusidagi xalqaro konferensiyaning ochilish marosimida nutq so’zladi.

<http://xs.uz/index.php/madaniyat/item/1084-ajdodlari>

sohasidagi ishlarning “pirovard maqsadi – iymon-e’tiqodi butun, irodasi baquvvat erkin fuqaro ma’naviyatini shakllantirishdir”.

2000-yilga kelib, Islom Karimov tomonidan 1989-1999 yillar (o’n yil) davomida bayon qilingan g’oyalar va qarashlar asosida, milliy va umuminsoniy qadriyatlardan quvvat olgan, xalqimizning azaliy orzu-umidlarini o’zida mujassam etgan O‘zbekiston milliy istiqlol g’oya va mafkurasi ishlab chiqildi.¹ Milliy istiqlol mafkurasini tashkil etuvchi g’oyalar butun jamiyat a’zolarini bir maqsad yo’lida birlashtirish bilan bir qatorda, jumladan, rahbar shaxs ma’naviyatini shakllantirishda asosiy o’rin tutadi. Bular quyidagilardir:

- Vatan ravnaqi;
- Yurt tinchligi;
- Xalq farovonligi;
- Komil inson;
- Ijtimoiy hamkorlik;
- Milliy totuvlik;
- Dinlararo bag‘rikenglik (tolerantlik).

Bu g’oyalar rahbar shaxs ma’naviyatining ham asosiy elementlaridir.

O‘zbek ilm-fanida istiqlol yillariga kelib bir qancha ilmiy-nazariy asarlar yaratildi. Ularning aksariyatida ma’naviyat masalalari yoritib berilgan. Ular rahbar shaxs ma’naviyatini shakllantirishda ilmiy-ma’rifiy asoslar bo‘lib xizmat qiladi. Misol uchun, professor M. Imomnazarov yozadi: “Ma’naviyatimizning asos qirralari – e’tiqod va ibrat, ilm va mantiqiy tafakkur, haqiqat yo’lida ruhiyat safarbarligi va iroda qudrati, pok insoniy mehr va ijtimoiy faollikdir”. Bu kabi ilmiy-ma’rifiy qarashlar rahbar shaxs ma’naviyatini shakllantirishda muhim asoslar bo‘lib xizmat qiladi. Zero, bu ma’naviy-ma’rifiy asoslar rahbar shaxs ma’naviyatini shakllantirishda birlamchi manbalar hisoblanadi.

Bizga ma’lumki fan olamida rahbar faoliyati bilan bog‘liq muammolar etika fani doirasida o‘rganilib kelinmoqda. Etika – bu axloqiy ta’limot. Uning asosiy kategoriyalari “ezgulik,” “yaxshilik,” “adolat”, “vijdon” “burch” va hokozalardir. Etika odat, ko‘nikma, insonning u yoki bu hatti-harakatlari to‘g‘risidagi eng yaxshi odat turlarini o‘rgatadi, tavsiyalarni

¹ Milliy istiqlol g’oyasi: asosiy tushuncha va tamoyillar. – T.: “O‘zbekiston”, 2000.

beradi. Kasb etikasi va rahbar faoliyatiga bogʻliq ahloqiy meʼyor ham etika fanining asosiy obʼektlaridan hisoblanadi.

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoev rahbar madaniyatining ahloqiy jihatlariga oid oʻz mulohazalarida ayrim rahbarlarda uchraydigan qusurlar haqida toʻxtalar ekan, baʼzi oʻrinlarda rahbar shaxslarning inson sifatidagi oʻy-kechinmalari, his-tuygʻulari, gohida yuz beruvchi nozik jihatlar haqida ham oʻylanadi. Jumladan, Toshkent viloyati, shahar va tuman hokimlari bilan uchrashuvda, “Rahbar ham odam. Uning ham qarindosh urugʻi, doʻstlari, oʻziga yarasha shaxsiy tashvishlari bor. Lekin rahbarlik masuliyati shundaki, u avvalo el-yurt taqdiri uchun javobgar. Hadisi Sharifda taʼkidlanganidek, rahbarlikning maqomi elu-yurtga otalikdir. Oqil ota esa farzandlarini hech qachon yaxshi yomonga ajratmaydi. Barchasiga teng koʻz bilan qarab, ularni boshini qovushtirib, pirovardida xonadon obodonchiligiga erishadi. Buning aksi boʻlgan joyda xalq orasida adovat tushadi, qarama-qarshilik kuchayadi, ish esa orqaga ketadi, odamlarning bir-biriga ishonchi yoʻqoladi, turli qingʻir ishlarga yoʻl ochiladi”,¹ degan fikrini ilgari sursa, 1995-yil 10-yanvarda xalq deputatlari Toshkent viloyati Kengashi sessiyasidagi nutqida, “har qaysi rahbar – avvalambor inson. Insonning oʻziga hos kamchiliklari boʻlishi tabiiy. Lekin manmanlik, boshqalarni mensimaslik, oʻzini katta tutish, gerdayish, oʻzboshimchalik eng xunuk, hech kimga yoqmaydigan hususiyatlardir”, – deb taʼkidlaydi. Zero, rahbar madaniyati bu kabi qusurlarning tarkib topishiga yoʻl qoʻymaydi. Chunki rahbar maʼnaviy-axloqiy qiyofasi ushbu xislatlarda jamuljam boʻladi:

- Shaxsning aqliy, ahloqiy va ruhiy jihatdan rahbarlikka mosligi:
- Maʼnaviy-madaniy qiyofasining yuksakligi.
- Rahbarlik salohiyatini his eta olish.
- Rahbarlik madaniyati, oʻz tajriba va malakasini muntazam oshirib borish.
- Oʻzlikni anglash, tarix va milliy qadriyatlarga munosabati, milliy gʻururi, iftixori, milliy istiqlol gʻoyasiga sodiqligi.
- Ijtimoiy hayotda halollik, adolat, qonunchilik va haqiqatga tayanishi.
- Boshqaruvda demokratik tamoyillarni qoʻllay olish qobiliyati.
- Oʻz manfaatini xalq-odamlar manfaati bilan uygʻun koʻrishi, jamiyat manfaatini koʻzlashi.

¹ Karimov I.A. Bizdan ozod va obod Vatan eolsin. T. 20. – T.: Oʻzbekiston, 2012. B. 203.

– Faoliyatda manfaatparastlik, shaxsiyatparastlik, boqimandalik, mahalliychilik, ta'magirlik kabi illatlarga muhosasiz kurash olib borish.

– Kadrlar zahirasini yaratish, ularni tayyorlash, qayta tayyorlash va halol, haqiqat yuzasidan ularni joy-joyiga qo'yish.

– El-yurt farovonligi, xalq baxti, Vatan ravnaqi yo'lida fidokor bo'lish.

Bu kabi xislatlar asosida korxonah rahbarining axloqiy qiyofasi shakllantirilib boriladi. Deylik, rahbar uchun muomalah madaniyatini egallash – bu degani odamlar ishonchini qozonib, ularning qalb dunyosiga kirishdir. Shundagina rahbar odamlar mehrini va ishonchini to'la qozonah oladi. Agar buning aksi, odamlar ko'nglini topolmasah, u katta xazinani yo'qotadi, kelajakda bunday rahbarni achchiq qismatlar kutadi.

Rahbar xodim oddiy kishilar bilan insoniy va mo'tadil munosabatda bo'lishi lozim. Bunday munosabat odamlarning rahbargah erkin murojaat qilishigah olib keladi. Natijadah korxonadah ortiqchah muammolar va tushunmovchiliklar yuzagah kelmaydi, ish sur'ati oshadi, jamoadah muhit barqaror bo'ladi. Yurtboshimiz xalq deputatlari Andijon va Surxondaryo viloyatlari Kengashlarining navbatdan tashqari sessiyalaridah aynan rahbar xodimlarning oddiy odamlargah nisbatan manmanlik munosabatlari haqidah kuyinib gapiradilar. Rahbar xodimning manmanlik va kibrli munosabati uning madaniyatsizligini ko'rsatadi. Bu hol avvaloh, rahbar xodimning o'zighah, qolaversah, jamoagah salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Rahbar xodim murakkab, bahsli va tortishuvlar sharoitidah oqillik holatidah bo'lishi kerak. Aqlgah suyanish ortiqchah xatti-harakatlardan saqlaydi. Rahbar xodim o'zini tuta bilishidah jamoagah o'rnah bo'lishi kerak. Aks holdah, rahbar xodimning o'zini tuta olmasligi jamoadah noqulay kayfiyatni keltirib chiqaradi va rahbar obro'sigah ziyon yetkazadi. Zero, bu madaniy fazilatlar rahbar xodim tomonidan tajriba vositasidah izchil o'zlashtirilib borilishi kerak.

Dunyodah kasbiy mehnatning ko'p turlari mavjud va ular muayyan sohalar va tarmoqlargah ajratilgan holdah boshqariladi, nazorat qilinadi. Aytish joizki, har bir kasb va u birlashtirilgan boshqaruv tarmog'i yoki sohasining o'zighah xos madaniy-axloqiy an'analari mavjud. Lekin bugungi hayot tajribasi hanuzgah qadar ko'plab sohalar qatoridah boshqaruvdah ham axloqning me'yoriy yoki qonuniy talablari ishlab chiqilmaganligini ko'rsatadi. Chunki hech bir lug'atdah "boshqaruv axloqi" kodeksi yoki me'yori tushunchasigah duch kelinmaydi, vaholanki shifokorlar axloqi, pedagogik axloqi,

huquqshunos axloqi, harbiylar, siyosatchilar va boshqalar axloqi haqida fikrlar juda ko'p bildiriladi. Buni ilm-fanda alohida o'rganish kerakmi yo'qmi degan masalaning o'zi hozircha munozaralar doirasidadir. Bu o'rinda Q.Nazarov tomonidan bildirilgan quyidagi fikr maqsadga muvofiqdir: "... u yoki bu fan sohasi haqida fikr yuritilganida, uning vujudga kelishida qaysi mamlakat yoki hudud muhim rol o'ynaganligi, yohud fanning nomi g'alatiroq eshutilishi asosiy mezon sifatida qaralmasligi lozim... Balki masala ana shu fanning ahamiyati, zamona talablariga javob berishi, davrning muammolarini yechishda biror bir sohada qo'l kelishi, jamiyatga foydasi tegishi to'g'risida" bo'lishi zarur.

Boshqaruv xizmati va umuman, rahbar faoliyatini baholashda axloq masalalari juda muhim ahamiyatga ega. Shunga ko'ra bu masalada axloqning nima sababdan va qay tarzda bunchalik muhim o'rin egallashini anglash uchun "axloq-odob" tushunchasining mohiyati va xususiyatlari haqida qisqacha to'xtalib o'tish lozim. Amalda ko'pincha "axloq" so'zi "odob" tushunchasi bilan birgalikda qo'llanadi. Ta'kidlash joizki, aynan ma'noda "axloq" va "odob" tushunchalari sinonimlardir, ammo bu tushunchalarni ajratuvchi nuqtai nazarlar ham mavjud. Shu kabi "etika" tushunchasi axloqiy muammolar doirasida tez-tez uchrab turadi. Odob-axloq ob'ektini falsafiy o'rganish etikani shu fanning tarkibiy qismiga aylantirgan. Aynan etikada axloq fenomenining umumiy ta'rifi berilgan, uning toifalari asoslanib, me'yorlari tavsiflangan. Quyidagilar shular jumlasidandir:

- ijtimoiy ongning maxsus shakli va munosabatlarning turi;
- shaxs yoki insonlar jamoasining yaxshilik va yomonlik, burch va vijdon, hayotdagi maqsad va intilishlar, manfaatlar va hokazolar to'g'risidagi bir xil qarashlari;
- ijtimoiy munosabatlar turi sifatida jamiyatda ob'ektiv ravishda mavjud bo'lgan aloqalarni o'z ichiga olgan qarashlar tizimi;
- ijtimoiy aloqalarda aniq axloqiy tamoyillarga, me'yorlarga, jamoatchilik fikri, an'analar, urf-odatlar, ko'nikmalarga asoslanish.

Rahbar etikasi ko'plab ilmiy doiralarda turlicha atamalar, ilmiy tushunchalar bilan ishlatish tajribasi mavjud. Masalan, g'arbda yoki ruslarda "этика руководителя" "Этическое отношение руководителя", "моральные основы управления и руководителя" degan tushunchalar ishlatiladi. Bu tushunchalarning o'ziga xos xususiyatlari bo'lsada, mazmun-mohiyati va maqsad-muddaosi bir xil. Moral – axloq, нравственность – axloqiylik, etika – odob tushunchalarini beradi. Masalan, etika axloqdan farqli o'laroq mas'uliyat yuklamaydi. U yoki bu holatda inson o'zini qanday

tutishi to'g'risida tavsiya beradi. Etika konkret vaziyat va holatga qaratilgan bo'lsa, axloq umumiy ko'rinish kasb etadi.

Axloq – bu insonning amal qilishi lozim bo'lgan normalar tartibi, munosabatlarning ijtimoiy shakli. Axloq odamlar rioya etishi lozim bo'lgan insonparvarlik g'oyalarining ideal ifodasi. Axloq odamlarni birlashtirishga, jiplashtirishga, jamiyatda barqaror va adolatli munosabatlarni ta'minlashga qaratilgan qadriyatlarda namoyon bo'ladi¹.

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

Ammo, masalaning muammoli jihati shundaki, axloq har doim ham real ijtimoiy hayot talablariga, ayni paytda odamlarning ham kundalik xatti-harakatlariga mos kelavermaydi. Mazkur qarama-qarshilik va ziddiyatli munosabatlar zahirida inson xatti-harakatlarining mohiyati yashirinadi. Bir tomondan inson jamiyatda axloqiy normalar asosida yashashga intiladi va ikkinchi tomondan ko'p hollarda axloqiy normalarni buzishga olib keladigan sharoitda o'z ehtiyojlarini qondirishni istaydi. Ideal g'oyalar va amaliy hayot talablari o'rtasidagi ichki ixtiloflar hayotning turli sohalarida doimo mavjud bo'ladi. U ko'proq bevosita ishchi muloqotlar mobaynida namoyon bo'ladi. Chunki, muloqot davrida shaxs ijtimoiylashuvi va o'z-o'zini ifoda qilish jarayoni kechadi.

Muloqotlar turli ko'rinishda amalga oshiriladi. Ular shaxslararo, ijtimoiy, ommaviy, kasbiy, ishchi va rahbar – xodimlar o'rtasidagi va yana ko'plab boshqa xilma-xil muloqotlardan tashkil topadi. Uning asosiy vazifasi hamkorlik faoliyatini tashkil etish, shaxsiy munosabatlarni shakllantirish va rivojlantirish, odamlarning bir-birlarini o'rganish kabi

¹ Chernoskutov V. Ye, Parfyonova I.Yu, Stupak I.M – *Этика деловых отношений*. Novosibirsk: 2008.- 9 s.

funksiyalarni qamrab oladi. Tadqiqotimiz mavzusi rahbar-xodimlarning ishchi muloqotlarida axloqiy munosabatlarni tashkil etish masalalariga qaratiladi. Ishchi muloqot xususiyati shundan iboratki, u ma'lum bir tur va soha faoliyati nuqtai-nazaridan kelib chiqadi. Rasmiy munosabatlar esa, muloqotning yoki xatti-harakatlarning ma'lum norma va standartlar asosida tashkil etish ehtiyojini to'ldiradi. Aniqrog'i, rahbar va xodim axloqiy normalarsiz muloqotga kirisha olmaydi. Aynan ana shu nuqtada barcha birdek amal qilishi lozim bo'lgan munosabatlarning etikaviy aloqalari vujudga keladi.

Har bir rahbar o'zi uchun muloqotning etikaviy tartiblarini o'zlashtiradi, shaxsiy fazilatlarini va tajribalari bilan boyitadi, manfaat hamda ehtiyojlari doirasida undan foydalanadi. Muhimi u, o'z-o'zini baholay olish, tashqaridan kuzatish, xatti-harakatlarini muntazam ravishda tahlil qilish, tanqidiy baho berish salohiyatiga ega bo'lishi lozim. O'ziga baho bera olish qobiliyati shaxsning ichki intizomini mustahkamlaydi, maqsad-muddaolarining mantiqiyiligini belgilaydi, muloqot maqomini oshiradi, tug'ilishi mumkin bo'lgan ziddiyatlarni bartaraf qiladi, ixtiloflarning oldini oladi, murakkab vaziyatlar yechimini topadi, suhbat mavzusini ijobiy o'zgartirishga erishadi. Natijada salbiy emotsialar qarshiligini to'suvchi sog'lom ruhiy munosabat qaror topadi.

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

Ahloqiy muloqotning turlari:

- boshqaruv etiketi;
- diplomatik etiket;
- harbiy etiket;
- umumfuqaroviy etiket;
- ishchi etiket;
- kasbiy etiket;
- rahbar etiketi va h.k.

Shunday qilib, rahbar madaniyati, boshqaruv madaniyati, rasmiy munosabatlar tartibi, jamoaning axloqiy normalari, joriy etilgan odob, xulqiy va ixtiloflarni hal etish tartiblari, xodimlarning shaxsiy va mehnat huquqlari, ishdan tashqari shaxsiy munosabatlarning madaniy darajasi rahbar axloqini o'rganish ob'ekti bo'lib hisoblanadi. Rahbar axloqini o'rganuvchi predmetlar falsafa, sotsiologiya, madaniyatshunoslik, psixologiya, politologiya va boshqa yana bir qancha fanlar kiradi.

Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi, xalqparvarligi, ya'ni kishilarga e'tibor va hurmat quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- Kishilarga xayrixoh va iltifotli bo'lish;
 - Olijanoblik va beg'arazlik, xolislik;
 - Kishilarning qadr – qimmatiga yetish;
 - Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish;
 - Odamlarga ishonch kishilarning o'z kuchiga qobiliyatiga bo'lgan ishonchini qo'llab-quvvatlay olish uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo'naltira bilish;
 - Yuqori nutq madaniyatiga ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi ozodaligi;
 - Xushmuomalalik;
 - Sipolik;
 - Kamsuqumlik;
 - Vazminlik;
 - Andishalilik;
 - Mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda o'zaro yordam va qo'llab - quvvatlash;
 - Hozirjavoblik va majburiylik so'zsiz bajarishlik;
 - Prinsipiiallik va ishonch;
 - Talabchan. Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi.
 - Yuqori darajadagi fuqarolik vatanparvarlik va baynalminallik.
- Jamiyat baxt – saodati yo'lida halol mehnat qilish jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish.

1. Rahbarga qo'yiladigan talablar:

- Ma'naviy yetuklik;
- Huquqiy yetuklik;
- Axloqiy yetuklik;
- Yuqori saviya va ong;
- Ma'rifatchilik;
- Madaniyatligi;
- Xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik;
- Topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish halollik;
- Shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlariga bo'ysundirishga qodirlik;
- Kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish;

- Tashabbus va ilgʻorlikni qoʻllab - quvvatlash qobiliyati;
- Prinsipiiallik;
- Tanqidga chidamli boʻlish oʻz - oʻzini tadqiq qila bilish.

Intizomga va mehnatga boʻlgan munosabat:

- Mehnatsevarlik;
- Jamoa oʻrtasida intizomni yoʻlga qoʻya bilish;
- Atrofdagilarni mehnatsevarlikni tarbiyala bilish;
- Bir noshud rahbarning begʻamligi yuzlab minglab kishilar taqdirining bedaxl taʼsir etishi mumkin.

Bilim darajasi:

- Iqtisodiyotni bilish;
- Texnika va texnologiyani bilish;
- Istiqbolni ilmni funksiyalari va strukturasi bilish;

Tashkilotchilik qobiliyati:

- Xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni taʼminlay olish;
- Qoʻl ostidagilarni mehnatga oʻrgatish va tarbiyalashni bilish;
- Jiplashgan jamoani vujudga keltira olish maqsad sari intiluvchanlik;
- “Yomon korxonani yoki tashkilot yoʻq, lekin yomon rahbarlar bor”. Bu ibora shuni bildiradiki yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori mehnatsevar talabchan, bilimdon rahbar korxonani tezda yaxshi korxonaga qoʻshadi.

Boshqarish samaradorligini taʼminlay olish:

- Boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati;
- Ish haqida qisqa va aniq gapirish va qobiliyati ishga oid xat, buyruq farmoyishlar yoza bilish turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati;
- Rahbarlarni va qoʻl ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati;
- Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qila bilish qobiliyati;
- Boshqarish strukturasi takomillashtirib borish qobiliyati va boshqalar.

Yana shuningdek rahbar nutq va muloqot madaniyatini, notiqlik sanʼatini puxta egallashi muhim ahamiyat kasb etadi.

Rahbar faoliyati bilan bogʻliq muloqot madaniyati deganda quyidagilar nazarda tutiladi: Soʻzlash (jumladan, omma oldida) sanʼati. Tinglash qobiliyati. Suhbatdosh (hamkor, oʻzga kishilar qoʻl ostida ishlaydiganlar)ni obektiv baholash va toʻgʻri tushunish koʻnikmalari. Har qanday odam bilan

munosabat oʻrnatish va oʻzaro manfaatdorlik asosida unga samarali taʼsir oʻtkazish.

Notiqlik sanʼatini yaxshi egallagan rahbar soʻz qudratidan foydalanib odamlarni oʻziga qaratishga, ular uchun haqiqiy yoʻlboshchiga aylana oladi. Bu esa oson ish emas. Buyuk Rim notigʻi Sitseron shunday degan edi: “Suhandonlik shunday sifatki, unga osonlikcha erishib boʻlmaydi va juda koʻp bilim va mehnatdan tugʻiladi”. Bu soʻzlar hech qachon oʻz dolzarbligini yoʻqotmaydi. Notiqlik nazariyasini bilish, odamlar psixologiyasini oʻrganish, nutq soʻzlashni doimiy mashq qilish va soʻz ustida jiddiy ishlash odamlarga taʼsir oʻtkazish, ularning diqqatini jalb etish imkoniyatini beradi. Shu oʻrinda bir hikmatli soʻzni aytib oʻtishni lozim topdim: “Rahbarlik oson ish emas. Havas qilgan bilan ish bitmas”. Darhaqiqat rahbarlik oson ish emas. Xadisi sharifda mamlakatni bir kun odilona boshqargan podshoning ishi 60-70 yil haj qilishdan afzaldir deyilgani ham bejiz emas albatta.

Rahbarning har bir xatti-harakati, aytgan soʻzlari hamisha atrofda qilarning diqqat-eʼtiborida boʻlib keladi. Baʼzan, oʻz-oʻzimga rahbar qanday boʻlishi kerak, degan savolni berar ekanman, bu savolimga ulugʻ ajdodlarimizning purmaʼno hikmatlari va ibratli hikoyalaridan javob izlayman. Nazarimda, rahbar avvalo oʻz axloq odobi, yaʼni muomalasi bilan boshqalardan ajralib turishi lozim. Ayniqsa, bu borada tiliga alohida eʼtibor qaratish zarur boʻladi.

Xulosa oʻrnida shuni aytish lozimki rahbarning sifati xislatlarini belgilovchi mezonlar koʻp. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega; Dovyuraklik – bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud boʻladi. Ular omadsizlikdan qoʻrqmaydi. Qoʻrquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

III. BOSHQARUV MADANIYATI VA ZAMONAVIY RAHBAR SHAXS MA'NAVIY QIYOFASINING MILLIY-AXLOQIY JIHATLARI...

Davlat va jamiyat taraqqiyotining har bir bosqichi boshqaruv tizimida faoliyat yuritayotgan har bir rahbar oldiga ma'lum talablarni qo'yadi. Bu talablarga rioya etmaslik muvaffaqiyatsizlikka, belgilangan maqsad yo'lida amalga oshirilayotgan ishlarning samarasizligiga sababchi bo'ladi.

Hozirgi sharoitda boshqaruv tizimida ishlayotgan har qanday rahbar uchun, u biron bir korxonada, tashkilot, jamoa rahbari bo'ladimi yoki siyosiy arbob bo'ladimi, odamlar bilan muloqot madaniyatini o'zlashtirish, jonli so'z vositasida kishilarga O'zbekiston hukumati siyosatini to'g'ri tushuntirish, olish, mamlakatimizda olib borilayotgan tub islohotlar jarayonida faol ishtirok etish va fuqarolik burchlarini chuqur anglab yetishlariga yordam berish muhim ahamiyatga ega. Shu o'rinda Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev "...bugungi kunda rahbar nafaqat aniq bir kasb-hunarning egasi, avvalo, o'zining faoliyati va insoniyligi bilan xalqning ishonchiga munosib bo'lishi, yuksak intellektual tafakkur sohibi, uzoqni ko'ra oladigan, doimo yangilikka intilib, zamon bilan hamqadam bo'lib yashaydigan, qat'iyatli shaxs bo'lishi lozim"¹ deb bejiz aytmagan.

O'zbekiston o'tish davrini boshidan kechirayotgan bir pallada og'zaki targ'ibot boshqaruv tizimi faoliyatining muhim qismini tashkil etish bilan birga hokimiyat bilan xalq o'rtasida doimiy muloqotning eng faol shakli, xalqni milliy mafkura bayrog'i ostida birlashtirish, jamiyatni boshqarishning eng maqbul quroli bo'lmog'i lozim va bundan keyin ham shunday bo'ladi.

Notiqlik va zamonaviy voizlik odamlar bilan jonli muloqotga asoslangan bo'lib, rahbarga nafaqat o'z vakolati doirasidagi ishlarni samarali tashkil etish, balki odamlarga tushunarli bo'lgan aniq, yorqin fakt va misollar yordamida mustaqil O'zbekistonda kechayotgan islohotlarning yutuqlarini ko'rsatish, hukumat olib borayotgan siyosatni, Prezident farmonlari va hukumat qarorlarini to'g'ri tushuntirish, xalqning ongi va qalbiga ta'sir o'tkazish imkoniyatini beradi. Bunda hayotdagi ayrim kamchiliklar,

¹ Mirziyoyev. Sh. M Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi. Sh.M.Mirziyoyev.– Toshkent : O'zbekiston, 2016 Karimov.I.A. Bizning yo'limiz – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo'lidir. 20-jild. - T.: O'zbekiston, 2012. 207-bet

qiyinchiliklar xususida ochiq-oydin gaplashish, ularni bataraf etish yo‘llarini muhokama etish, har bir shaxs bilan muloqotga kirishish alohida ahamiyatga ega.

Qolaversa, hozirgi sharoitda muloqotga bo‘lgan munosabat keskin o‘zgardi. Sobiq sho‘rolar davrida notiqlikka “sukut saqlayotgan suhbatdosh bilan muloqot” deb ta’rif berilgan edi. Ulug‘ nemis shoiri I.V.Gyote: “Zo‘rluk bo‘lgan yerda so‘z uvol, Bo‘yin egib tek tur, quloq sol”, –deb yozgan. Bu fikr qaramligi, tafakkur qulligiga asoslangan, monologik muloqot ustuvor bo‘lgan totalitar tuzumning mevasi edi. Huquqiy demokratik davlat, fuqarolik jamiyati qurish yo‘lidan borayotgan O‘zbekiston sharoitida haqiqatni bilishga barcha haqli bo‘lgan muhit qaror topib, muloqotda monolog o‘rnini dialog, yakkahokim fikr o‘rnini fikrlar xilma-xilligi egallamoqda. Ma’muriy buyruqbozlikka asoslangan tizim negizini ishontrish tashkil etuvchi demokratik muloqot bilan almashmoqda. “Bizning pirovard maqsadimiz – inson huquqlari har tomonlama himoya qilinadigan ma’rifatli jamiyat barpo etishdan iborat” ekan, jamiyatimiz oldida o‘z dunyoqarashi, o‘ziga xos maqsad-muddaolari bo‘lgan ijtimoiy guruh va tabaqalarni birlashtirish, ularni umummaqsadlar sari yo‘naltirishdan iborat vazifa turadi.

Shu o‘rinda masalaning bir jihatiga e’tibor qaratish lozim. Aslini olganda, barcha zamonlarda va har qanday sharoitda davlat va jamiyat boshqaruvini amalga oshirayotgan shaxs yoki kattami-kichikmi, jamoani boshqarayotgan rahbar odamlarni o‘z iroda-xohishiga bo‘ysundirishga va maqsadga erishishga intiladi. Bu esa faqat ikki yo‘l bilan amalga oshiriladi: odamlarni majbur etish yoki o‘zi istagan ishni qilish ular uchun foydali ekanligiga ishontrish.

O‘z navbatida inson ongiga xos bo‘lgan ikki kuchli omilga suyangan holda kishini uning xohish-irodasiga zid o‘laroq biron-bir ishni bajarishga majbur etish mumkin. Birinchi omil qo‘rquv bo‘lsa, ikkinchisi – manfaat. Kishi(lar)ni qo‘rqitib bo‘ysundirish mumkin, shunda u sizning irodangizga muvofiq amalni bajaradi va u(lar)ni “sotib olish” mumkin, shunda u siz istagan ishni qiladi, chunki bundan o‘zi ham manfaat ko‘radi.

Har qanday totalitar tuzumda bunday imperativ – majburlovchi nutqiy ta’sir keng tarqalgan bo‘ladi, chunki bunday tuzumning o‘zi yalpi qo‘rquv hissiga tayanadi. Shaxsiy manfaat ham totalitar jamiyatda odamlar o‘rtasidagi munosabatlarni shakllantirishning asosini tashkil etadi. Odamlar qo‘rqitiladi va bir paytning o‘zida “sotib olinadi”.

Prezidentimiz ta’biri bilan aytganda “O’tgan davr mobaynida eski tuzumdan og’ir meros bo‘lib qolgan ana shunday illatlarga, el-yurtimizga nisbatan kamsitish va milliy manfaatlarimizni mensimaslik holatlariga barham berish, ko’hna qadriyatlarimiz, dinu diyonatimizni tiklash, hayotimizda tarixiy adolatni qaror toptirish, yangi jamiyat qurish yo‘lida xalqimizning ma’naviy yuksalishini o‘z oldimizga qo‘ygan olijanob maqsadlarga yetishda hal qiluvchi mezon deb qarash va shu asosda ish olib borish biz uchun doimo ustuvor vazifa bo‘lib kelganini va bugun ham e’tiborimiz markazida turganini ta’kidlash lozim”.¹

Jamiyatimiz oldida turgan ushbu vazifa ma’lum darajada murakkab hamdir. Zero, bu vazifani ado etish boshqaruvda ancha keng bilim va tafakkurni talab etadi. Yaqin o‘tmishda, qatag‘on-ta’qiblarga suyangan tuzum davrida tashqi majburlash usulini qo‘llash kifoya qilar edi. Bugun kishining ichki xohish-irodasi, shaxsiy qarorigina bunday majburiyat hissini uyg‘ota oladi. Shuning uchun bugungi rahbar nutq va muloqot madaniyatini, notiqlik san’atini puxta egallashi muhim ahamiyat kasb etadi.

Kishilarning ongini, hayot tarzini shakllantiradigan ijtimoiy munosabatlar butunlay yangicha ma’no-mazmun kasb etayotgan, mulkdorlar qatlami shakllanayotgan va tadbirkorlikka keng yo‘l ochilgan bir davrda har qanday rahbardan boshqa sifatlar qatori tadbirkorlik bilan ish yuritish qobiliyati talab etilmoqda.

Tadbirkorlik faoliyati, avvalo, hamkorlarni topa bilishni, ular bilan ish bitirishni, bir so‘z bilan aytganda, faol muloqotga kirishishni taqozo etadi. Shundan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, «tadbirkorlik» nafaqat biznes sohasi bilan bog‘liq, balki boshqa soha kishilari uchun zarur sifat hamdir. Chunki har qanday rahbarning ish unumi, faoliyatining samaradorligi, ko‘zlangan maqsadga erishuvi o‘zgalar bilan muloqot o‘rnata olish, ularni o‘z g‘oya va fikrlariga sherik qila olish qobiliyati bilan bog‘liq. Notiqlik mahoratining zaifligi o‘z sohasining professional ustasi bo‘lgan kishilarni ham qiyin ahvolga solgan. Birgina misol. 2002 yil 28 noyabr kuni bo‘lib o‘tgan xalq deputatlari Sirdaryo viloyat kengashining navbatdan tashqari sessiyasida Prezident I.Karimov viloyat rahbariyati tomonidan yo‘l qo‘yilgan xato-kamchiliklarning sabablarini tahlil etar ekan, viloyat xokimining birorta katta anjumanda so‘zga chiqmaganini, biron markaziy idoraga kirib, viloyat manfaatlarini himoya eta olmaganini aytib o‘tib, shunday xulosa chiqargan edi: “Odamlarni, el-yurtini yuksak maqsadlar va

¹ Karmov. I.A. Yuksak ma’naviyat – engilmas kuch. –Toshkent: Ma’naviyat, 2009, B. 6-7.

marralarga da'vat qiladigan rahbar, ...bu maqsadlarga erishish uchun shu g'oyalarni o'zining shaxsiy g'oyalari deb biladigan fidoiy insonlarni o'z atrofida birlashtirishi kerak. Ular rahbar bilan maslakdosh, hamfikir, el-yurt manfaati yo'lida sidqidildan mehnat qiladigan, halol va pok odamlar bo'lishi lozim. Rahbar ana shunday odamlarni topishi, ularga tayanib ishlashi zarur».¹

Yuqoridagi fikrlardan shunday xulosa chiqadiki, rahbar o'z boshqaruvini ikki yo'l bilan amalga oshirishi mumkin. Biri odamlardagi eng past instinktlarga (qo'rquv va mansabparastlik) tayangan holda ish yuritish bo'lib, uning samarasiz va hatto zararli ekanligini yaqin tarix yana bir bor isbot etgan. Ikkinchisi – ishontirish, da'vat etishdan iborat ratsional yo'l.

Yuzaki qaraganda boshqaruvda kishilarni buyruq bilan o'z irodasiga bo'ysundirib ishlatish osonroqdek tuyuladi. Biroq buyruqqa ko'nikkan odamda yuqoridan buyruq kutish kayfiyati shakllanib, o'z salohiyatini, mavjud imkoniyatlarini ishga solishga intilish susayib boradi, tashabbus o'rnini loqaydlik egallaydi. Buyruqbozlik asosida ish yuritgan rahbar esa qo'l ostidagi kishining har bir qadamini, eng kichik ishini ham tinimsiz yo'naltirib turishga majbur bo'ladi. Natijada u muhim strategik vazifalar ustida bosh qotirish o'rniga mayda-chuyda ishlarga vaqtini sarflashga majbur bo'ladi.

Bunday ish yuritish usuli ishchan muloqot qonuniyatlariga ham ziddir. Zero, odatda ishchan muloqot deganda, odamlar o'rtasidagi birgalikda faoliyat yurgazish zarurati bilan belgilangan va axborot almashinish, hamkorlikning yagona strategiyasini ishlab chiqish, o'zga odamlarni tushunishni nazarda tutuvchi aloqalarni o'rnatish va rivojlantirish tushuniladi. "Ishchan muloqotning eng muhim xususiyati shundan iboratki, unda turli toifadagi odamlar bilan munosabatlarni ishchan aloqalarning maksimal samaradorligiga erishishga intilgan holda o'rnatishni bilish lozim". Bunda esa kishi odamlarni o'ziga qarata bilishi, ularni ishontira olishi alohida ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruvni ishontirish orqali amalga oshirish deganda nima tushuniladi? Uning samaradorligi nimada? Tasavvur qilaylik, sizga biron-bir odam u yoki bu ishni bajarishi kerak. Ishontirish yo'lini tutganingizda bu odam o'zi undan talab qilinayotgan amalni bajarish zarur ekanligi haqidagi fikrga keladi. Agar buyruq olganda u o'z xohish-irodasidan qat'i nazar talab

¹ I.A.Karimov. Biz tanlagan yo'l – demokratik taraqqiyot va ma'rifiy dunyo bilan hamkorlik yo'li. 2-jild. –T., O'zbekiston, 2003, 95-b.

qilingan amalni bajarsa, ishonirish orqali siz uning xohish-irodasini shakllantirasiz. Siz shunday nutq soʻzlaysizki, uning taʼsirida oʻzga odam oʻzi unga yuklatilgan ishni bajarish kerakligi haqidagi fikrga keladi. Sodda qilib aytganda, u sizning xohish-irodangiz asosida ish koʻrsa-da, oʻz xohishi boʻyicha vazifani bajarayotibman, deb hisoblaydi. Bunga esa faqat ishonirish orqali erishish mumkin.

«Majburlash» va «fikrlash» maʼlum maʼnoda bir-biriga zid tushunchalardir. Zero, fikrlovchi mavjudot (homo sapiens) boʻlgan inson tafakkuriga zoʻrlash bilan emas, balki uning tabiatiga xos boʻlgan mantiq, aqlga muvofiqlik orqali taʼsir oʻtkazish mumkin. Shuning uchun ishonirish nutqiy muloqotning asosiy shaklidir.

Albatta, oʻz fikrini oʻzgalarga yetkazish, odamlarga oʻz fikrlarining toʻgʻri ekanligini isbotlash, ularni ishonirish – murakkab, soʻzlovchi kishidan katta iqtidor talab etuvchi vazifa. Buning bir qator sabablari bor. Avvalo, muammo inson tafakkurining tabiati bilan bogʻliq. Har qanday odamda uning shaxsiy tajribasi, olgan bilimi, jamiyatda tutgan oʻrni va shu kabilar bilan bogʻliq ravishda oʻz dunyoqarashi va atrofdagi narsa va voqea-hodisalarni baholash mezonlari shakllanadi. Oʻrni kelganda aytilish lozimki, shu asosda targʻibot-tashviqotning tegishli qonuniyati namoyon boʻladi: shakllangan turgʻun fikrni buzishga pul sarflash bemaʼnilik, chunki amalda buning iloji yoʻq. Faqat undan qatʼi nazar, unga murojaat etmagan holda yonida yangi fikrni shakllantirish mumkin. Bu degani, sizda maʼlum fikr-eʼtiqodingiz boʻlsa, aqlingiz uning toʻgʻri ekanligini doimo zimdan isbotlashga urinadi. Oʻzgacha fikr-eʼtiqod egasi bilan muloqotga kirishganingizda, sizning aqlingiz begona va oʻzgacha gʻoyaga qarshilik koʻrsata boshlaydi. Bu qarshilikni yenggandan soʻnggina, oʻzga odam sizning fikringizni qabul qilishga tayyor boʻladi. Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimovning: “Gʻoyaga qarshi gʻoya, fikrga qarshi fikr, jaholatga qarshi faqat maʼrifat bilan kurashish mumkin”,–degan chuqur mazmunli soʻzlari ham bir tomondan ayni shu qonuniyatni aks ettiradi.

Masalaning yana bir tomoni hozirgi davrdagi tarkib topgan shart-sharoit bilan bogʻliq. Yuqorida aytganimizdek, Sobiq SSSRda monologik tartibot kuchli edi. Jamiyat kuchli siyosiy (partiyaviy) tabaqalanish asosida tashkil etilgan edi. Uning mohiyati bolsheviklar tomonidan oʻylab chiqilgan “demokratik sentralizm” tushunchasida oʻz ifodasini topgan. Unga koʻra kishi qanchalar baland lavozimda oʻtira, shunchalar fikri toʻgʻri boʻlgan.

Uning aniq belgilangan qonunlari boʻlib, dialogga yoʻl qoʻymas edi. Partiya xodimining soʻzlari eʼtiroz uygʻotishi mumkin emas, Stalin yoki

aljirab qolgan L.Brejnevning ma’ruzalari ma’lum haqiqatlar va hayotdan yiroq ma’lumot va g’oyalardan iborat bo’lsa-da, “gulduros qarsaklar” bilan kutib olinar edi. Ittifoqda yashovchi barcha odamlar “yagona sovet xalqi” edi. Xullas, “xalq va partiya bir”, “kompartiya sovet xalqining umumiy fikrini ifodalovchi yagona manba” bo’lgan sharoitda dialogga umuman o’rin qoldirilmagandi.

Mustaqillik O’zbekistonda dialogik jamiyatni shakllantirishga yo’l ochib berdi. Zamonaviy rahbar endi o’zgacha muhitda, ongi tubdan o’zgarayotgan, o’z xaq-huquqini kundan-kun chuqurroq anglab borayotgan odamlar bilan muloqotga kirishadi. O’zbekiston fuqarolari Prezident I.A.Karimov so’zlari bilan aytganda: “Endi bir paytlar SSSR Oliy Soveti xalq deputatlari s’ezdlarida bepisandlik bilan “til-zaboni yo’q, qiyofasiz ko’pchilik”, deb atalgan odamlar emas. Ular bugun o’z mamlakatida, o’z yurti uchun, kelgusi avlodlar taqdiri uchun mas’uliyatni chuqur his qilib yashayotgan insonlardir”¹. Yangilanib borayotgan bugungi sharoitda rahbar, u qanday davozimni egallab turgan bo’lmasin yoki boshqaruvning qaysi sohasida faoliyat yurgizayotgan bo’lmasin, odamlar bilan muloqot madaniyatini chuqur o’zlashtirishi muhim ahamiyat kasb etadi.

Rahbar faoliyati bilan bog’liq muloqot madaniyati deganda quyidagilar nazarda tutiladi:

1. So’zlash (jumladan, omma oldida) san’ati.

2. Tinglash qobiliyati.

3. Suhbatdosh (hamkor, o’zga kishilar, qo’l ostida ishlaydiganlar)ni ob’ektiv baholash va to’g’ri tushunish ko’nikmalari.

4. Har qanday odam bilan munosabat o’rnata olish va o’zaro manfaatdorlik asosida unga samarali ta’sir o’tkaza olish.

Chinakam muloqot madaniyati yuksak axloqiy madaniyatni nazarda tutadi, ya’ni o’zga kishida o’zi uchun o’z maqsadiga erishish uchun kerakli odamnigina emas, balki to’laqonli shaxsni ko’ra bilish zarur.

Rahbar va u muloqotga kirishgan shaxs yoki auditoriya bir-biri bilan uzviy bog’liq va u yoki bu masalani hal etishda o’ziga xos tandemni tashkil etadi.

Rahbarning muloqot o’rnatish mahorati, o’zgalarni ishontirish qobiliyatining ahamiyati va zaruriyati mamlakatimiz va butun jahon miqyosidagi murakkab mafkuraviy jarayonlar bilan ham belgilanadi.

¹ Karimov. I.A. Imperiya davrida bizni ikkinchi darajali odamlar, deb hisoblashar edi.//«Xalq so’zi». 2005 y. 10 yanvar.

Taraqqiyotning asosiy sharti mamlakatdagi barqarorlikdir. Davlat va jamiyatdagi barqarorlikni saqlashning bosh omili esa turli guruh, tashkilot va davlatlar tomonidan uyushtirilayotgan mafkuraviy xurujlardan odamlarni asrashdan iborat. Inson ongi va qalbi uchun kurash kechayotgan sharoitda har bir rahbar zimmasiga u davlat va jamiyat boshqaruvi tizimida ishlaydimi yoki biron-bir korxonani boshqaradimi, bundan qat’i nazar, fuqarolarimizni xalqimizning asl manfaatlarini ifodalaydigan haqqoniy milliy g’oyamiz bilan qurollantirish vazifasi ham yuklatilgan.

O‘zbekistonning birinchi Prezidenti I.Karimov “Nezavisimaya gazeta” (Rossiya) muxbirining “rangli inqilob”lar va G’arbning O‘zbekistondagi vaziyatga ta’siri haqidagi savollariga javob berar ekan, chetdan ta’sirdan ko‘ra ichki omillar muhimroq ekanligini ta’kidlab shunday degan edi: “...Hukumatning aholi bilan aloqasi qanchalik mustahkam ekani, ular o‘rtasida muloqotning mavjud yoki yo‘qligi ham g’oyat muhim ahamiyat kasb etadi. Eng yomoni, hokimiyat bilan xalqning munosabati kar bilan soqovning “so‘zlashuvi”ni eslatadigan holatdir. Bunday vaziyat ma’suliyatni zimmasiga olgan hokimiyat bilan uni saylagan xalq o‘rtasida vujudga kelmasligi kerak”.

Demak, zamonaviy rahbar uchun kasbga oid bilimlarning, xo‘jalik ishlarini yuritish mahoratining o‘zi kamlilik qiladi. U targ‘ibot-tashviqot ishlarining o‘ziga xos qonun-qoidalarni bilishi, odamlar bilan muloqotda ularni qo‘llay bilishi ham lozim. Va aksincha, odamlarning ongini o‘zgartirish, ularni oliy maqsadlar sari yo‘naltirish kabi murakkab ijtimoiy vazifalarni uddalay olmagan kishi rahbarlik lavozimini egallashi mumkin emas. Mamlakat va xalq taqdiri, amalga oshirilayotgan islohotlar samarasi birinchi navbatda rahbar kadrlarning saviyasiga, ularning zamon va taraqqiyot talablariga nechog‘liq javob bera olishiga bog‘liq. Eng muhim talablardan biri esa notiqlik mahoratini egallash, jonli so‘zning ta’sir kuchidan foydalana bilishdir.

Notiqlik san’atining yaxshi egallagan rahbar so‘z qudratidan foydalanib, odamlarni o‘ziga qarata oladigan haqiqiy yo‘lboshchiga aylana oladi. Bu esa, yuqorida aytganimizdek, oson ish emas. Rimning buyuk notig‘i Sitseron shunday degan edi: “Suxandonlik shunday sifatki, unga osonlikcha erishib bo‘lmaydi va u juda ko‘p bilim va mehnatdan tug‘iladi”. Bu so‘zlar hech qachon o‘z dolzarbligini yo‘qotmaydi. Notiqlik nazariyasini bilish, odamlar psixologiyasini o‘rganish, nutq so‘zlashni doimiy mashq qilish va so‘z ustida jiddiy ishlash odamlarga ta’sir o‘tkazish, ularning diqqatini jalb etish

imkoniyatini beradi. Odamlarni majbur etish ularni ishontirishdan ko'ra osonroq.

Xulosa o'rnida shuni aytish joizki, ayrim rahbarlar odatda majburlash orqali odamlarni o'z irodalariga bo'ysundirishga harakat qilishadi. Biroq ishontirishning majburlashdan ko'ra afzal jihatlari benihoya ko'p. O'zga odam uning qo'rquv va manfaatparastlik tuyg'ulariga ta'sir o'tkazilayotgan paytdagina buyruqqa quloq tutadi va unga amal qiladi. Uni qo'rqitishni yoki shaxsiy manfaat orqali o'zingizga moyil qilishni to'xtatganingiz hamonoq u sizning ta'siringizdan xalos bo'ladi va siz endi uni o'z irodangizga bo'ysundira olmay qolasiz. Shuning uchun kuch bilan ta'sir o'tkazish vaqtinchalik holatdir. Ishontirish esa inson aql-tafakkuri ustidan hukmronlik qilish imkonini beradi va doimiylik xususiyatiga ega. Agar siz o'z fikrlaringizni o'zga kishining ongiga singdirsangiz, ular o'sha odamning o'z shaxsiy fikridek xatti-harakatlarini yo'naltiruvchi kuchga aylanadi va oqibat o'laroq u sizning doimiy ta'siringiz ostida qoladi. Taqdir taqozosi bilan o'zgalarni o'z fikriga ishontirishga erishgan rahbar egallagan lavozimidan ketsa ham, uning boshlagan ezgu ishlari davom etadi.

O'zbekistonda demokratik islohotlardan ko'zlangan maqsad har bir shaxsning yuksak ma'naviy madaniyatga erishuvini ta'minlash, sog'lom avlodni tarbiyalab voyaga yetkazish, axloqan jihatdan pok hamda yetuk shaxsni kamol toptirishdan iboratdir. Ana shu maqsadda "Hayotimizning barcha sohalarida amalga oshirilayotgan keng ko'lamlı islohotlarimizning samaradorligi avvalo xalq ma'naviyatining tiklanishi, boy tarixiy merosimizning chuqur o'rganilishi, an'ana va urf-odatlarimizning saqlanishi, madaniyat va san'at, fan va ta'lim rivoji, eng muhimi, jamiyat tafakkurining o'zgarishi va yuksalishi bilan uzviy bog'liqdir."¹

Jamiyat tafakkurining yuksalishi esa bevosita axloqiy madaniyat bilan bog'liq bo'lib, shaxsning yetuk va izchil ma'naviy dunyoqarashini ifodalaydi. Axloqiy madaniyat mohiyat-mazmuni har bir shaxs ma'naviyatini belgilovchi mezon ekanligida ham in'ikos etadi. Axloqan barkamol inson o'z milliy qadriyatları, marosim va udumlaridan, turmush va tafakkur tarzidan zavqlanadi, shuningdek, boshqa xalq va millatlar ma'naviy olamiga ham havas bilan beg'araz munosabatda bo'ladi, o'zining insonparvarlik tuyg'ularini ham namoyon etadi.

Axloqiy madaniyat turlari ichida keng qamrovliligi bilan ajralib turadi. Axloqiy madaniyat jamiyat a'zolari tomonidan axloqiy tushuncha, tamoyil

¹ Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat – engilmas kuch.-Toshkent: Ma'naviyat, 2008.

me'yorlar, ideallarni o'zlashtirish asosida axloqiy kamolotga yetishishdir. Olim A.Sher "Axloqiy madaniyat shaxsning jamiyat axloqiy tajribalarini egallash va ulardan o'z tajribalarida foydalanish, o'z-o'zini muntazam takomillashtirib borish singari jihatlarni qamrab oladi; shu bilan shaxs axloqiy taraqqiyotining belgisi hisoblanadi hamda davlat va jamiyatdagi axloqiy darajani yuksaltirishga xizmat qiladi"¹ deb ta'kidlaydi. Darhaqiqat, shaxsni bilimli, mas'uliyatli, siyosiy jihatdan idrokli, axloqan pok va ma'naviy barkamol bo'lishida axloqiy madaniyatning ahamiyati katta bo'lib, u inson faoliyatining barcha tarmoqlari bilan bog'liqdir. Axloqiy madaniyat olamni ma'naviy-amaliy anglashning zarur vositalaridan biri sifatida ma'lum qadriyatlarga yo'nalganlikni, faoliyat me'yori va sabablarini, insonlararo munosabatlarning o'ziga xos shakllarini qamrab olgan holda, ularni asoslab beradi. Axloqiy madaniyatning muhim omili bo'lgan axloqiy ong o'z navbatida u yoki bu holatda nafaqat qanday yo'l tutish kerakligini, balki vaziyat taqozo etgan vazifani qanday amalga oshirish zarurati ham tushunishga imkon yaratadi. Axloqiy madaniyatga avvalo, tarbiya va o'z-o'zini tarbiya qilish mahsuli sifatida qarash lozim. Zero, axloqiy madaniyatli shaxs turli ijtimoiy muhit ta'siri va favqulodda sodir bo'ladigan hodisalar zarbidan o'zini yo'qotib qo'ymaydi, o'z o'rni va ijtimoiy mohiyatini anglab yetadi va o'ziga tegishli xulosani chiqaradi. Binobarin, shaxsning axloqiy madaniyatini qandaydir qotib qolgan omil ko'rinishi sifatida emas, balki muntazam yuksalib va boyib boruvchi, hatto ba'zan zavolga yuz tutishi ham mumkin bo'lgan jarayon sifatida ham tushunmoq lozim. Bu xususda tarixdan misollar keltirish mumkin.

Axloqiy madaniyatli shaxs o'z xalqi tarixi, ma'naviy merosi va bugungi ijtimoiy taraqqiyotiga befarq bo'lmaydi, o'z hayoti va faoliyatini Vatan taraqqiyoti va istiqboli bilan chambarchas bog'laydi, o'zini millat, mamlakat va ijtimoiy-tarixiy hayotdan chetda tasavvur etmaydi. Axloqiy madaniyatning o'ziga xos xususiyatlaridan biri uning zamonaviyligi, ya'ni har bir davrda erishilgan yutuqlarning shaxs axloqiy hayotida namoyon bo'lishi bilan belgilanadi. Shuningdek asrlar osha sayqal topib kelayotgan axloqiy qadriyatlar ham axloqiy madaniyatning asosini tashkil etadi.

Bugungi kunda davlat boshqaruvi va rahbarlik faoliyatining axloqiy va ma'naviy qiyofasi keng ko'lamda o'zgardi. Nafaqat davlatchilikning axloqiy qadriyatlari va sivilizatsiya yo'nalishlari, hatto asrlar osha yig'ilgan siyosiy

¹ Sher A. Axloqshunoslik .Toshkent: O'zbekiston faylasuflar jamiyati nashriyoti, 2010. 304 -b.

tajribalar ham tamomila o'zgacha bo'ldi. Ammo rahbar faoliyati siyosatining takomilida hamon axloqiy ma'naviy qadriyatlarga bo'lgan ehtiyoji saqlanib kelmoqda. Qolaversa, zamonaviy rahbarlik qanday bo'ladi va uning asoslarini qanday munosabatlar tashkil etmasin, u milliy axloqiy qadriyatlarga asoslanishi to'g'risidagi masala o'z mohiyatini hozir ham yo'qotgan emas.

Holbuki, aynan shu yechimning axloqiy qadriyatlarga suyanishi tarixda davlatlarning istiqbol rivojini ta'minlab kelgan. Soddaroq qilib aytganda, davlat boshqaruvining axloqiy qadriyatlarga suyanishi uning qudrati va ravnaqining kafolatiga aylangan. Tarixda bunday davlatlar tajribasidan ko'plab misollar keltirish mumkin. Ayni paytda, umuminsoniy qadriyatlarga zid bo'lgan, urf-odat va an'analarni oyoqosti qilgan davlat boshqaruv siyosati doimo tanazzul bilan yakunlangan.

Ammo, afsuski davlat boshqaruvida aksariyat hollarda axloqiy siyosat o'rnini ko'proq biryoqlama manfaatlar, qabihlik va razolat bilan yo'g'rilgan siyosiy o'yinlar egallab, bu o'yinlar tajovvuz o'tkazish, boshqalarni tobe etish bilan ifodalanib kelingan. Ya'ni ayyorlik, fitna va firibgarlik, tovlamachilik rahbar boshqaruvining mazmunida namoyon bo'lib kelgan. Aniqrog'i shu vosita bilan o'z amallarini ro'yobga chiqarishgan. Natijada siyosat borgan sari o'z mohiyat-mazmuni va mas'uliyat vazifasidan uzoqlashgan. Shuning uchun rahbar faoliyatida axloq mohiyatan millat va davlat yashovchanligini ta'minlovchi omil ekanligini, ularsiz jamiyat "rangsiz bir makonga" aylanishini aytish mumkin. Darhaqiqat, bizningcha "butun olam tortilish qonuni" dunyo yaxlitligi uchun qanday ulkan ahamiyat kasb etsa, davlat boshqaruvida rahbar axloqi ham shunday salmoqqa ega.

Jamiyat va davlat boshqaruvida rahbar axloqi madaniyati masalalari alohida va juda keng ilmiy va amaliy muammolardan biri bo'lib hisoblanadi. Rahbar shaxsning axloqi va boshqaruvda amal qilishi lozim bo'lgan madaniy mezonlarning uslublariga qaratamiz. Jumladan, boshqaruvda rahbarlarning o'z vazifasiga bo'lgan axloqiy mas'uliyati, odobi va xatti-harakati, mamlakat siyosatiga, ijtimoiy va iqtisodiy rivojiga ta'siri, boshqaruv munosabatlarida etikaviy standartlarni vujudga keltirish, manfaatlar ixtilofini bartaraf qilish, muloqot qurish, muomila madaniyati, rahbarning axloqiy sifatlarining tasnifi, jamoada yoxud xizmat vazifasida guruhbozlik oldini olish kabi masalalarini qamrab oladi. Bunday mezonlar ijtimoiy adolat, fuqarolarni jamiyat va davlat hayotiga real ishtirokini, qonun ustuvorligini, manfaatlar uyg'unligini ta'minlashni tashkil etish vazifalarida namoyon bo'ladi. Zero, boshqaruvning mohiyati qanday mazmunga asoslansa, rahbar o'z faoliyatida

shunday mezonlarga amal qiladi. Shuning uchun boshqaruvni mexanizm sifatidagi rolini e'tibordan chetda qoldirib bo'lmaydi. Uning mohiyati faqat axloqiy qadriyatlar mazmuniga xizmat qilishi lozim.

Rahbar axloqiy madaniyatini quyidagi fazilatlar tashkil etadi:

1. Iste'dod. Insonga berilgan tug'ma imkoniyatdir. U aql va fikr uyg'unligi natijasida hosil bo'ladi. Rahbarlik iste'dodi tashkilotchilik bilan bog'liqdir. Qaysiki rahbar shaxs, lavozimining katta-kichikligidan qat'i nazar, tashkilotchi bo'lsa u iste'dodlidir. Iste'dodli rahbar shaxs mustaqil fikrlaydi va eng to'ri qarorlarni qabul qila oladi. Ishni to'g'ri tashkil qila olish iste'dod natijasidir. Bu borada birinchi Prezidentimiz I.Karimov deydi: "Insonning haq-huquqlarini himoya qilish, uning orzu-umidlarini ro'yobga chiqarish uchun sharoit yaratish – bosh vazifamiz". Mana shu bilangina kishi iste'dodi yuksalib boradi.

2. Izlanish. Yangilikka intilish va har bir yangilikni amaliyotga tatbiq etish izlanuvchanlikdir. Rahbar shaxsning izlanuvchanligi o'z malakasi va tajribasini oshirib berishda ko'rinadi. Tashabbuskorlik – izlanuvchanlik samarasidir. Yangilikka o'ch rahbar shaxs tashabbuskor bo'ladi va o'z ishini qoniqarli bajaradi.

3. Zamonaviy bilimlilik. Kishi o'zi yashaydigan davrning eng ilg'or tushunchalarini o'zlashtirsa, zamonaviy bilimga ega bo'ladi. Rahbar shaxsning zamonaviy bilimlilik esa hozirgi zamon boshqaruv sirlarini bilishi, siyosiy ongliklik va dunyoviy taraqqiyotni anglashi bilan belgilanadi.

4. Vatanparvarlik. Inson o'z yurtini sevsa vatanparvar hisoblanadi. Rahbar shaxs esa o'z Vatani sevishidan tashqari, uning taraqqiyotini ta'minlashi kerak. Kechani kecha, kunduzni kunduz demay o'zganing xizmatini qilish rahbar shaxs uchun vatanparvarlikdir.

5. Yurtga sadoqat. Odam o'z yurtini obod qilsa, yurtiga sadoqatli hisoblanadi. Rahbar shaxs esa yurt istiqbolini belgilovchi izchil dasturlarni bajarishi, hayotni farovon qilishi va o'zgalarning og'irini yengil qilish bilan o'z yurtiga sadoqatini namoyon qiladi.

6. Fidoyilik. Biror kishi ulug' maqsad sari qat'iy harakat qilsa fidoyilik qilgan bo'ladi. Rahbar shaxs esa Vatan ravnaqi, yurt tinchligi va xalq farovonligini ta'minlash bilan fidoyiligini namoyish etadi. Bugungi kun rahbari har bir ishda oldingi safda bo'lsagina fidoyi hisoblanadi.

7. O'z kasbini ustasi. Har kim tanlagan kasbini puxta bilsa kasbining ustasi hisoblanadi. Rahbar shaxsning professionalligi deganda esa o'z kasbining so'nggi yutuqlarigacha bilishi bilan birga boshqaruv sirlarini ham

qat'iy o'zlashtirishni tushunish kerak. Prezident buning ko'rinishini "boshqalarga o'rnak bo'lishi" deb belgilaydi.

8. Mustaqil dunyoqarash. Muayyan masalada o'z fikriga ega bo'lish mustaqil dunyoqarashni bildiradi. Rahbar shaxs esa "keng fikrlashi, uzoqni ko'ra bilishi qobiliyati bilan boshqalardan ajralib turadi" va bu uning mustaqil dunyoqarashga egaligidir.

9. Iymon-etiqodli. Insonning o'zi ishongan narsaga ixlos qilishi iymon-e'tiqoddir. Rahbar shaxs esa bugun va ertani ko'zlab, zamon muammolarini hal qila bilishi hamda mustahkam irodaga ega bo'lishi bilan iymon-e'tiqodli hisoblanadi.

10. Inson bo'lishi. Kishi yuksak insoniy axloqqa ega bo'lsa yaxshi kishi hisoblanadi. Rahbar shaxs esa "atrofidagi uni o'rab oladigan xushomadgo'y, laganbardor, labbaychilarning maqtovidan o'zini saqlab o'ta olsa" chinakam insoniyligini namoyon qiladi.

Axloqiy munosabatlarni tashkil qilishda axloqiy normalar poydevor sifatida hal qiluvchi ahamiyat kasb qiladi. Zero, davlatning siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy sohalardagi amaliy faoliyati va diplomatik aloqalari axloqiy normalarga asoslanadi. U qanchalik yuqori bo'lsa, faoliyat ham shunchalik samarali bo'ladi.

Shunday qilib, rahbar axloqi madaniyatining boshqaruv tizimidagi axloqiy munosabatlar tizimi bo'lib, turli sohalarni idora qilishda axloqiy munosabatlarning o'rni, ularning mohiyati, xususiyatlarining paydo bo'lishi, rivojlanish tadriji, tarixi, taraqqiyot jarayoni, ijtimoiy ahamiyati, prinsiplari, individual va umumiy ko'rinishlari, belgilari hamda qonuniyatlari, axloqning tizimli shakllanish texnologiyalari va mexanizmlari, metodologiyasi, shakllanish va rivojlanishini aniqlash tizimlari, rahbar, rahbarlik va rahbariyatga xos individual va umumiy axloq me'yorlari, axloqiy mentalitet, imidj, shuningdek, boshqaruv axloqining amaliy va nazariy muammolari uning tadqiqot ob'ektlari, ularni tatqiq etish hisoblanadi.

Albatta, rahbar axloqi masalalarida o'ziga xos maqsad va vazifalar mavjud. Rahbar axloqi borasida ham nazariya, ham amaliyotga aloqador tadqiqotlar olib borilishi, ijtimoiy hayotning ajralmas bir qismi ekanligini hisobga olsak, uning maqsadi:

– bevosita yoki bilvosita rahbar axloqiga doir tarixiy, zamonaviy yozma manbalar, ularning ijodkorlari, boshqaruvdagi axloq tizimi bilan bog'liq tarixiy va zamonaviy voqea-hodisalar, amaliy jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish;

– fan va amaliy jarayondagi masalalarni bir butunlikda olib, ularning rivojlanish shart-sharoitlari, asoslari, yo‘nalishlari, tatbiq etilish o‘rni, vazifalari va boshqalarni ilmiy tekshirish, koordenatsiyalash va qiyosiy tahlil qilish;

– qonuniyatlarni kashf qila va taraqqiy ettira borish, shu maqsadda muayyan davr va kelajak uchun muhim bo‘lgan umumiy va sohalar bo‘yicha individual xulosalar taqdim etishni tizimlashtirish kabilardan iborat bo‘ladi.

Rahbar axloqini o‘rganishning bosh vazifasi, o‘z ob‘ektlariga doir barcha masalalarni ilmiy, amaliy va nazariy chuqur tekshirish vositasida:

– jamiyatga taraqqiyot uchun xizmat qiladigan muhim xulosalar taqdim etish;

– erishilgan natijalarning ahamiyati, tatbiq etilish davri, o‘rni va maqsadlarini aniqlagan holda qo‘llash uchun tavsiyalar, dasturlar, tizimlar, funksional mexanizmlar va boshqa shu kabilar taqdim etish, jamiyatga xizmat ko‘rsatish samaradorligini asoslash;

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

– boshqarish, rahbar, rahbarlik va rahbariyat uchun kutiladigan yangi shart-sharoitlar, shu asosda ular uchun lozim bo‘ladigan zaruriy xususiyatlar, tartiblar, qoidalar va boshqa talablarni bashorat qilish, doimiy ravishda eng ilg‘or xususiyatlar, faoliyat ko‘rinishlari va tashkiliy mexanizmlar hamda uslublarni kashf etib borishdan iboratdir.

Xulosa qilib rahbar axloqi atamasi tor ma’nodagi amaliy jarayonlarda turli ijtimoiy guruhlarda faoliyat ko‘rsatayotgan o‘rni, holati va vazifasiga ko‘ra amaldor axloqi, amaldorlikda axloq qonuniyatlari va metodologiyasini ifoda etsada, amaldor va amaldorlik funksiyalari rahbar axloqi sohasiga xos yo‘nalishlardan faqat bittasigina bo‘la oladi. Chunki, rahbar axloqi birgina yoki bir necha amaldorga xos xususiyat bo‘lmay, u amalda davlat darajasidagi tashkiliy tuzulmalarning ham yaxlit, bir butun axloqiy munosabatlarini ifodalaydi. Keng ma’nodagi esa tarix, hozirgi zamon va kelajak bilan bog‘liq o‘ziga doir amaliy va nazariy manbalarni ham qamrab oladi.

XULOSA

Globalashuv jarayonlarining faollashuvi davlat hamda turli daraja va sohadagi rahbarlarning o'z faoliyatidagi ijtimoiy-ma'naviy yo'nalishga e'tiborini kuchaytirishni talab etadi. Bu turli tahdidlarga uchrayotgan milliy madaniyatni himoya qilish, jamiyatning ma'naviy asoslarini mustahkamlash zarurati bilan bog'liqdir. Shu bilan birga, har qanday mustaqil davlat singari o'z hududida moddiy ne'mat va ma'naviy qadriyatlarni saqlash, har tomonlama rivojlantirish O'zbekiston davlatining asosiy maqsadi bo'lib qoladi. Bu masalani hal etish esa Davlat va har bir rahbarning milliy, o'zini madaniy (moddiy va ma'naviy) qadriyatlarini ifodalovchi, mustahkamlovchi va himoya qiluvchi sifatida qay darajada anglashiga bog'liq. Bu qadriyatlar esa, o'z navbatida O'zbekistondagi barqarorlikni saqlash, mamlakatimizning jahon hamjamiyatidan munosib o'rin olishi va chinakam raqobatbardoshlikka (siyosiy, iqtisodiy, madaniy sohalarda) erishishida muhim omil rolini bajarishi mumkin.

“Ma'naviy potensialni ildam rivojlantirmay turib, respublikaning chinakam mustaqilligini va ravnaq topishini ta'minlab bo'lmaydi”. Dunyoda gegemonlikka intilayotgan kuchlar ham buni yaxshi anglaydilar va shuning uchun avvalo, kishilarimiz ongini o'zgartirishga, ma'naviy qadriyatlarni qadrsizlantirishga urinmoqdalar. Bunday sharoitda barcha darajadagi o'zini haqiqiy yetakchi hisoblaydigan rahbar oldida odamlarning ma'naviy salohiyatini oshirish, ularda jonkuyarlik, vatanparvarlik tuyg'ularini o'stirish vazifasi turadi. Shu jihatdan, rus olimi V.N. Molchanovning fikri diqqatga sazovor: “Qayd etish kerakki,—deb yozadi u,—e'tirof etilgan ijtimoiy-analitik standartga zid o'laroq, boshqariladigan eng oliy milliy omilni iqtisodiyot emas, vatanparvarlik tashkil etadi. Shuning uchun bizning davrimizda ko'p ishlatila boshlagan va OAV orqali keng ommalashtirilayotgan “vatanparvarlik – bu ablahlarning so'nggi boshpanasidir” degan ibora yoki dahshatli darajadagi savodsizlik, yoki aniq maqsadga yo'naltirilgan va vayrona yolg'on ifodasidir”¹. Bunday “yolg'on”larning mualliflari esa shubhasiz, qudratli axborot vositalariga ega bo'lgan va dunyoga hukmronlik qilishga intilayotgan, odamlarni yagona markazdan boshqariladigan “yagona dunyo”ni qurish vositasi – “vintiklari”ga aylantirishga harakat qilayotgan kuchlardir. Shuning uchun ham Vatanparvarlik O'zbekistonni yangilash va

¹ Molchanov V.N. Глобализация и управление национальными ресурсами// Manba: <http://anthropology.ru>.

rivojlantirishning muhim ma'naviy-axloqiy negizi sifatida belgilangan. Globallashuv tahdidlari xuruj qilayotgan bugungi kunda vatanparvarlik Davlat tomonidan boshqarilishi, qo'llab-quvvatlanishi, tashkil etilishi lozim. Shu bois, "Bugun juda tez o'zgarib borayotgan zamonning o'zi hammamizning oldimizga ulkan va o'ta mas'uliyatli vazifalarni qo'ymoqda. Nafaqat bugungi hayot bilan hamqadam bo'lib yashash, balki ertaga yo'limizda paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammo va tahdidlarni, boshimizga tushishi mumkin bo'lgan savdolarning yechimini hozirdan o'ylab yashashimizni talab kilmoqda. Binobarin, rahbarlik vazifasida o'tirgan har qaysi odam o'z mas'uliyatini yuz karra ko'proq sezishi darkor"¹.

Bunda rahbar adolatli ish yuritishi ustuvor ahamiyat kasb etadi. Chunki xalq rahbarga, uning faoliyati, odamlarga munosabatiga qarab davlatning, davlat tizimining adolatli yoki adolatli emasligi haqida xulosa chiqaradi. Fuqarolar davlatni ijtimoiy adolatli deb tan olganda, ya'ni davlat tomonidan qabul qilingan qadriyatlar va ish boshqarish tizimi jamiyat a'zolarining aksariyat ko'pchiligi tomonidan ma'qullanganda esa, vatanparvarlik boshqaruvning qudratli milliy omiliga aylanishi mumkin bo'ladi. Bundan qariyb 2400 yil avval Aristotel: "siyosatlar va zadagonlar halokatining asosiy sababini davlat tizimining o'zida uchraydigan adolatdan chekinishlar tashkil etadi" – degan edi. Shunga ko'ra, adolatli Davlat qurish va demak, samarali davlat boshqaruvini tashkil etishning asoslarini shunday ifodalash mumkin:

– "yaxshi" va "yomonlik" haqida ijtimoiy (milliy, ko'pmillatli) shartnoma (bular jamiyatga taqdim etilgan va odamlar tomonidan ma'qullangan qadriyatlar tizimi va xalq tomonidan qoralangan xususiyatlar);

– milliy o'zlikni anglashni umuminsoniy qadriyatlar bilan uyg'unlashtirish;

– davlat qurilishi hamda davlat va jamiyatni boshqarish va tartibga solish tizimini ma'naviy-axloqiy poydevor zaminida barpo etish;

– davlat, V.N.Molchanov ta'biri bilan aytganda, "jamiyatning ijtimoiy qobig'i" sifatida xalqni o'zida jamlab, uni (jamiyatni) qabul qilingan qadriyatlar timsollarida ifodalashi va shu fuqarolik jamiyatiga muvofiq shakllantirishi lozim.

Shunda "vatanparvarlik" taraqqiyotning chinakam milliy omili sifatida ish bera oladi. Mutaxassislarning fikriga ko'ra ayni "vatanparvarlik" milliy omiliga tayangan davlatlar, masalan, Shveysariya (polietnik), Norvegiya,

¹ Karimov.I.A. Bizning yo'limiz – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo'lidir. 20-jild. –T.: O'zbekiston, 2012. 58-59 bet.

Shvesiya, Yaponiya (monoetnik) mumkin qadar adolatni davlat barpo etishga muvaffaq bo'lganlar.

GLOSSARIY

Kasbiy salohiyat – pedagogning o‘z kasbi bo‘yicha ilmiy-nazariy, amaliy-uslubiy tayyorgarligi va kasb mahorati darajasi.

Kasbiy faoliyat turi – kasbiy faoliyat turi bu uni o‘zgartirish, unga o‘zgartishlar kiritish maqsadida kasbiy faoliyat ob‘ektiga ta‘sir qilishning metodlari, usullari, uslublari va tavsifi.

Kompetensiya – ma‘lum sohada muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun bilimlar, amaliy malakalar va shaxsiy sifatlarni qo‘llash qobiliyati.

Modul – tarbiyalash, o‘qitishga o‘rnatilgan maqsadlar va natijalarga nisbatan muayyan mantiqiy tugallanganlikka ega bo‘lgan o‘quv fani (kursi) yoki o‘quv fanlari (kurslari) qismlarining majmuasi.

Mutaxassislik – muayyan kasbiy faoliyat doirasidagi turli darajadagi ta‘lim dasturlarining majmui.

Kasbiy faoliyat ob‘ekti – predmetlar, voqeliklar, jarayonlar va faoliyat doirasida harakatga yo‘naltirilgan tizimlar.

Kasbiy faoliyat sohasi – ilmiy, ijtimoiy, iqtisodiy, ishlab chiqarishda namoyon bo‘ladigan kasbiy faoliyat ob‘ektlarining majmui.

Qonun – O‘zbekiston Respublikasida eng muhim va barqaror ijtimoiy munosabatlarni tartibga soladigan masalalar bo‘yicha, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi tomonidan yoki referendum o‘tkazish yo‘li bilan qabul qilinadigan oliy yuridik kuchga ega bo‘lgan normativ hujjat.

Farmon – turmushda, hayotda, xalq xo‘jaligida, iqtisodiyotda, ta‘limda, ishlab chiqarishda va boshqa sohalarda juda katta o‘zgarishlarga olib keladigan o‘ta muhim masalalarni tartibga solish va mustahkamlash yuzasidan O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi va qonunlari asosida hamda ularni ijro etish uchun O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilinadigan normativ hujjat.

Farmoyish – kechiktirib bo‘lmaydigan va tezda bajarilishi lozim bo‘lgan masalalar bo‘yicha O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilinadigan normativ hujjat.

Qaror – O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi va qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlari asosida hamda ularni ijro etish uchun O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan qabul qilinadigan normativ hujjat.

Buyruq – O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi va qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlari,

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari va farmoyishlari asosida hamda ularni ijro etish uchun vazirliklar, davlat qo‘mitalari, idoralar, korxonalar va tashkilotlar tomonidan qabul qilinadigan normativ hujjat.

Jismoniy tarbiya – madaniyatning insonni jismoniy tarbiyalash, jismoniy rivojlanish va jismoniy tayyorgarlik orqali jismoniy hamda intellektual jihatdan kamol toptirish, uning qobiliyatini va harakat faolligini takomillashtirish, sog‘lom turmush tarzi ko‘nikmalarini shakllantirish, ijtimoiy moslashtirish maqsadida jamiyat tomonidan yaratiladigan hamda foydalaniladigan qadriyatlar, normalar va bilimlar yig‘indisidan iborat bo‘lgan qismi;

Jismoniy tarbiya-sog‘lomlashtirish inshooti – ommaviy jismoniy tarbiya tadbirlari va jismoniy tarbiya-sog‘lomlashtirish mashg‘ulotlarini o‘tkazish uchun mo‘ljallangan, o‘ziga qo‘yiladigan norma va talablarga javob beradigan hamda tegishli pasportga ega bo‘lgan yopiq yoki ochiq tipdagi inshoot;

Ommaviy jismoniy tarbiya tadbirlari – aholini jismoniy tarbiya mashg‘ulotlariga jalb etishga va aholi o‘rtasida sog‘lom turmush tarzini shakllantirishga qaratilgan tadbirlar;

Ommaviy sport – sportning tashkil etilgan va (yoki) mustaqil mashg‘ulotlar, shuningdek ommaviy jismoniy tarbiya va sport tadbirlarini o‘tkazish orqali aholini jismoniy tarbiyalash, sog‘lomlashtirish, kamol toptirish hamda jismoniy tarbiya va sport mashg‘ulotlariga jalb etishga doir qismi;

Professional sport – sportning sport musobaqalarini tashkil etish va o‘tkazishga doir qismi bo‘lib, sportchilar ularda o‘zining asosiy faoliyati sifatida ishtirok etganligi va ularga tayyorgarlik ko‘rganligi uchun mukofot va (yoki) ish haqi oladi;

Sport – odamlarning muayyan qoidalar bo‘yicha tashkil etilgan, ularning jismoniy va intellektual qobiliyatini taqqoslashdan iborat bo‘lgan havaskorlik asosidagi va professional asosdagi faoliyati, shuningdek ushbu faoliyatga tayyorgarlik ko‘rish hamda bu faoliyat jarayonida odamlar o‘rtasida yuzaga keladigan munosabatlar;

Sportchi – tanlagan sport turi yoki sport turlari bilan muntazam shug‘ullanadigan, doimo o‘zining sport mahoratini oshirib boradigan va sport tadbirlarida qatnashadigan jismoniy shaxs; – sportchining huquqlariga rioya etilishini kuzatib boradigan shaxs;

O‘quv fani – ta’lim muassasasida o‘rganish uchun fan, texnika, san’at, ishlab chiqarish faoliyatining muayyan sohasidan saralab olingan bilimlar, o‘quv va ko‘nikmalar tizimi.

O‘quv dasturi – ta’lim mazmuni, ularning tinglovchilar tomonidan o‘zlashtirilishining eng maqbul usullari, axborot manbalari ko‘rsatilgan normativ hujjat.

O‘qitish sifatini nazorat qilish – tinglovchining bilim saviyasini tekshirish va uning o‘quv dasturini o‘zlashtirish darajasini aniqlash.

Ta’lim xizmati – ma’lum bir bilim va ko‘nikmalarga, intellektual va kasbiy salohiyatga ega bo‘lish maqsadida aholiga taklif qilingan va yaratilgan u yoki bu ta’lim ehtiyojlarini qondirish uchun maqsadga yo‘naltirilgan hamda ta’lim beruvchi tomonidan ta’limning ma’lum bir darajasiga ega bo‘lganlikni tasdiqlovchi yakuniy hujjat beriladigan faoliyatdir.

Malaka talablari – uzluksiz ta’limning tegishli bosqichi bitiruvchisining umumiy bilim va kasb tayyorgarligi darajasiga qo‘yiladigan talablar.

O‘qitishning me’yoriy muddati – ta’lim oluvchilar tomonidan ta’lim dasturi o‘zlashtirilishi uchun belgilangan muddat.

Darslik – davlat ta’lim standartlari, o‘quv dasturi, uslubiyati va didaktik talablari asosida, milliy g‘oya va ma’naviy qadriyatlarimiz singdirilgan, muayyan o‘quv fanining mavzulari to‘liq yoritilgan, tegishli fan asoslarini mukammal o‘zlashtirilishiga qaratilgan holda, fanga tegishli bilimlarni tinglovchilar tomonidan mustaqil o‘zlashtirib olishga, ularda ko‘nikma va malakalarni shakllantirishga, kerakli o‘quv materialini mustaqil izlash va topishga, hamda amaliy faoliyatda qo‘llashni o‘rgatish hamda ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirishga yo‘naltirilgan va tegishli ta’lim turlari uchun Muvofiqlashtiruvchi Kengash (yoki vakolatli Kengashlarning grifi) tomonidan o‘quv adabiyotiga berilgan guvohnoma, o‘quv rejalarda ko‘rsatilmagan (tanlov va qo‘shimcha) fanlari uchun ta’lim muassasasining Ilmiy kengashi qarori asosida chop etiladigan nashr.

O‘quv qo‘llanma – darslikni qisman to‘ldiruvchi, muayyan fan dasturi bo‘yicha tuzilgan va fan asoslarining chuqur o‘zlashtirilishini ta’minlovchi, ayrim bob va bo‘limlarni keng tarzda yoritishga yoki amaliy mashq va mashg‘ulotlar yechimiga mo‘ljallangan tegishli ta’lim turlari uchun Muvofiqlashtiruvchi Kengash (yoki vakolatli Kengashlarning grifi) tomonidan o‘quv adabiyotiga berilgan guvohnoma, o‘quv rejalarda

ko'rsatilmagan (tanlov va qo'shimcha) fanlari uchun ta'lim muassasasining Ilmiy metodik kengashi qarori asosida chop etiladigan nashr.

O'quv – uslubiy majmua - fanning o'quv dasturi bo'yicha ma'ruzalar kursining nomi tegishli fan nomi bilan atalgan, undagi barcha mavzularning asosiy mazmuni qisqa yoritilgan, birlamchi yangi bilimlarni olishga qaratilgan, foydalaniladigan asosiy va qo'shimcha o'quv adabiyotlar ko'rsatilgan, o'z-o'zini nazorat qilishga oid savollar turkumi, mavzuga tegishli tayanch atama va iboralar keltirilgan ta'lim muassasalarining ilmiy (pedagogik) kengashi tavsiyasi asosida chop etiladigan nashr.

Ma'ruzalar to'plami - muayyan fanning o'quv dasturi bo'yicha undagi ayrim mavzularning asosiy mazmuni qisqa yoritilgan, birlamchi yangi bilimlarni olishga qaratilgan, foydalaniladigan asosiy va qo'shimcha o'quv adabiyotlar ko'rsatilgan, o'z-o'zini nazorat qilishga oid savollar turkumi, mavzuga tegishli tayanch atama va iboralar keltirilgan, davriy ravishda ilmiy-tadqiqot izlanishlar asosida yangilanib turiladigan, ta'lim muassasalarining ilmiy (pedagogik) kengashi tavsiyasi bo'yicha chiqariladigan kichik adadda nashr qilingan tarqatma material.

Uslubiy ko'rsatma - muayyan fanning o'quv dasturi bo'yicha kurs ishlari (loyihalari), laboratoriya va amaliy ishlarni bajarish tartibi aniq va batafsil ifodalangan hamda ushbu fan bo'yicha talabalarda zarur amaliy ko'nikmalar hosil qilishga mo'ljallangan, ta'lim muassasalarining ilmiy (pedagogik) kengashi tavsiyasi asosida nashr etiladigan kichik adadli tarqatma material.

Uslubiy qo'llanma – o'qituvchilar va bilim oluvchilar uchun mo'ljallangan bo'lib, unda bir darsning maqsadi, dars o'tish vositalari va ulardan foydalanish usullari, darsning mazmuni, amaliy mashg'ulotlar, qo'shimcha topshiriqlar va boshqalar haqida tavsiyalar bayon qilinadigan, ta'lim muassasalarining ilmiy (pedagogik) kengashi tavsiyasi asosida chop etiladigan nashr.

Metodik tavsiyalar – ta'lim va tarbiyaning samarali usullarini amalda tatbiq etish bo'yicha qisqa va aniq bayon etilgan takliflar majmuidan iborat metodik nashr.

Elektron nashr – grafikli, matnli, raqamli, nutqli, musiqali, videofoto va boshqa axborot ob'ektlaridan iborat bo'lgan jamlanma.

Elektron o'quv nashri – ta'lim oluvchilar tomonidan bilimlar, ko'nikmalar va mahoratlarni ijodiy va faol egallashlarini ta'minlaydigan ilmiy-amaliy bilim sohasiga mos ravishdagi tizimlashtirilgan o'quv materialga ega bo'lgan elektron nashr.

Elektron uslubiy qo'llanma – pedagogik tajribani umumlashtirish va uzatish hamda ta'lim faoliyatining yangi modellarini shakllantirish va tarqatish shakli.

Elektron o'quv qo'llanma – fanning o'quv hajmini qisman yoki to'liq qamragan va axborotning adaptatsiya blokini o'z ichiga olgan bo'lib, masofaviy o'qitish va mustaqil o'rganish uchun mo'ljallangan manba.

Elektron ma'ruza – interaktiv elementlar va giper uzatishlarni qo'llab, o'quv fani ma'ruza materialini namoyish qiluvchi multimedik tizim.

Normativ-huquqiy hujjat – normativ-huquqiy hujjat Qonunga muvofiq qabul qilingan, umum majburiy davlat ko'rsatmalari sifatida huquqiy normalarni belgilashga, o'zgartirishga yoki bekor qilishga qaratilgan rasmiy hujjat.

O'quv reja – oliy ta'lim muassasalarining aniq bir ta'lim yo'nalishi yoki magistratura mutaxassisligi uchun o'rnatilgan tartibda Davlat ta'lim standartlariga asosan tayanch oliy ta'lim muassasalarining tegishli kafedrasining yetuk professor-o'qituvchilari tomonidan turdosh oliy ta'lim muassasalarining shu soha bo'yicha yuqori malakali mutaxassislarini hamda kadrlarni buyurtmachilarini jalb etgan holda ishlab chiqiladigan – normativ huquqiy hujjat.

Ishchi o'quv reja – oliy ta'lim muassasasining aniq bir ta'lim yo'nalishi yoki magistratura mutaxassisligi uchun Davlat ta'lim standartlariga asosan tayanch oliy ta'lim muassasalari tomonidan ishlab chiqilgan o'quv rejaga asosan har o'quv yili uchun ishlab chiqiladigan va o'rnatilgan tartibda OTMning o'quv ishlari bo'yicha rektori (prorektori) tomonidan tasdiqlanadigan o'quv jarayonining normativ hujjati.

Namunaviy o'quv dasturi – o'quv rejadagi aniq fanlar bo'yicha davlat ta'lim standartlariga asosan tayanch OTMlarining tegishli kafedralari tomonidan ishlab chiqiladigan, o'quv materiallarni o'zlashtirishga va o'qitish mazmuniga qo'yiladigan majburiy talablarni o'z ichiga oladigan O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan tasdiqlanadigan, OTMlari bakalavriat ta'lim yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklari talabalari uchun tavsiya etiladigan me'yoriy hujjat.

Ishchi o'quv dasturi – oliy ta'lim muassasasining aniq bir bakalavriat ta'lim yo'nalishi yoki magistratura mutaxassisligi talabalari uchun o'quv rejadagi aniq har bir fan bo'yicha o'quv dasturiga asosan professor-o'qituvchi tomonidan ishlab chiqiladigan, fanning mazmuniga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritilgan, mavzularning o'qitish ketma-ketligiga rioya qilingan xolda fanga ajratilgan soatlar aniq ko'rsatilgan me'yoriy hujjat.

Kafedra – ta’lim muassasasining tarkibiy qismi bo’lib, unda bir yoki bir necha turdosh fanlar bo’yicha o’quv-uslubiy, ilmiy-uslubiy, ilmiy tadqiqot ishlari shuningdek ilmiy va ilmiy–pedagogik kadrlar tayyorlash, malakasini oshirish va qayta tayyorlash xamda tashkiliy, ma’naviy ma’rifiy va tarbiyaviy ishlarni amalga oshiruvchi asosiy tarmoq.

Mutaxassislik fanlari – yuqori malakali kadrlar tayyorlashni ajralmas qismi bo’lib, talabalar tomonidan tanlangan mutaxassislikni turli soxalarida yanada chuqurroq bilim va ko’nikmalarni egallash, shuningdek, magistratura bosqichida o’qishini davom ettirishni nazarda tutadigan o’quv rejasidagi blok.

Mutaxassislik – 5A-bosqichning ta’lim dasturi bo’yicha oliy ta’lim muassasasi bitiruvchisi tomonidan egallangan va beriladigan “magistr” akademik darajasi doirasida kasbiy faoliyatning muayyan turini bajarishni ta’minlovchi aniq mutaxassislik bo’yicha bilimlar, o’quvlar va ko’nikmalar majmuasi.

Ilmiy amaliy loyiha ishi – malaka oshirish kursida ta’lim olayotgan tinglovchining o’qish davrida egallagan nazariy va amaliy bilimlari asosida bajargan ilmiy tadqiqot ishlarining natijasi.

Uzluksiz ta’lim – ta’lim turlari (maktabgacha ta’lim, umumiy o’rta ta’lim, o’rta maxsus kasb-hunar ta’limi, oliy ta’lim, oliy ta’limdan keyingi ta’lim va malaka oshirish, maktabdan tashqari ta’lim) bo’yicha ta’lim-tarbiyaning mazmunan ketma-ketlikda va mantiqiy uzviylikda amalga oshirilishi.

Modernizatsiya – yangilash, yangi tuzilmaviy, mazmuniy o’zgarishlar qilish.

Davlat ta’lim standartlari – standart tushunchasi (inglizcha standart) me’yor, namuna, o’lchov ma’nolarini bildiradi. DTS – talaba tomonidan o’zlashtirilishi kerak bo’lgan bilim, ko’nikma, malakalarning zaruriy miqdor va sifat darajasi.

Integratsiya – ta’limda integratsiyalash o’quv rejadagi turdosh fanlar, boshqa fanlar tarkibidagi bo’lim, mavzularni uzviylashtirish.

Tabaqalashtirish – talaba (o’quvchi)larning yosh xususiyatlari, psixofiziologik imkoniyatlari, qobiliyatlari va shaxsiy sifatleri asosida guruhlashtirib o’quv-tarbiya jarayonini tashkil etish.

Ixtisoslashtirilgan ta’lim – talaba (o’quvchi)larning qobiliyatlari, iste’dodlarini, iqtidorlarini rivojlantirish va ro’yobga chiqarishga, ma’lum fanlar turkumi yoki sohalarni chuqur o’rganishga yo’naltirilgan ta’lim.

Ta'limda monitoring – ta'lim sifati va o'zgarish tendensiyalarini tahlil qilish, bo'shliqlarni aniqlash, ularni to'ldirish bo'yicha xulosalar berish va istiqbol yo'nalishlarini prognozlash kompleksi.

Masofaviy ta'lim – zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari vositasida masofadan turib ma'lumotlarni uzatish, qabul qilish orqali ma'lum fan yoki soha bo'yicha o'qitish.

Sport musobaqasi – sportchilar o'rtasida yoki sportchilar jamoalari o'rtasida har xil sport turlari (sport dissiplinalari) bo'yicha musobaqaning eng yaxshi ishtirokchisini aniqlash maqsadida jismoniy tarbiya yoki sport tadbirining tashkilotchisi tomonidan tasdiqlangan nizom (reglament) bo'yicha o'tkaziladigan bellashuv;

Sport tadbirlari – sport musobaqalarini, o'quv-mashq jarayonini va sportchilar ishtirokida sport musobaqalariga tayyorgarlik ko'rish bo'yicha boshqa tadbirlarni o'z ichiga oladigan tadbirlar;

Sport turi – jismoniy tarbiya va sport sohasidagi faoliyat turi bo'lib, u insonning sport musobaqalariga o'ziga xos tarzda tayyorgarlik ko'rishi bilan ajralib turadi, sport musobaqalarini o'tkazish va ularda ishtirok etishga doir talablar, tartib va shartlar belgilanadigan qoidalarga, nizomga (reglamentga) ega bo'ladi;

Sport federatsiyasi (uyushmasi) – bir yoki bir nechta sport turini rivojlantirish, ommalashtirish, shuningdek sport tadbirlarini o'tkazishni tashkil etish hamda sportchilarni – O'zbekiston Respublikasining sport terma jamoalari a'zolarini sportning tegishli turi bo'yicha tayyorlash uchun a'zolik asosida tashkil etilgan va davlat ro'yxatidan o'tkazilgan nodavlat notijorat tashkiloti;

Trener – trenerlik faoliyati bilan shug'ullanish uchun ruxsatnomaga ega bo'lgan hamda o'quv-mashq, ommaviy jismoniy tarbiya tadbirlarini o'tkazishni, shuningdek sport natijalariga erishish uchun bellashuv faoliyatiga rahbarlikni amalga oshiruvchi jismoniy shaxs;

O'zbekiston milliy sport turlari va xalq o'yinlari – milliy ijtimoiy-madaniy yo'nalishga ega bo'lgan hamda O'zbekiston Respublikasi hududida rivojlanayotgan sport va o'yin turlari;

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Rahbariy adabiyotlar.

1. Mirziyoyev Sh.M.. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq .Sh.M. Mirziyoyev. –Toshkent : O‘zbekiston, 2016.

2. Mirziyoyev Sh.M Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruza, 2017 yil 14 yanvar / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent : O‘zbekiston, 2017

3. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma’ruza. 2016 yil 7 dekabr / Sh.M.Mirziyoyev. – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2017. – 48 b (.pdf 22 Mb.).

4.Mirziyoyev Sh.M Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. Mazkur kitobdan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2016 yil 1 noyabrdan 24 noyabrga qadar Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri saylovchilari vakillari bilan o‘tkazilgan saylovoldi uchrashuvlarida so‘zlagan nutqlari o‘rin olgan. /Sh.M.Mirziyoyev.–Toshkent: : “O‘zbekiston” 2017.

5. Mirziyoyev Sh. M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. Toshkent.: “O‘zbekiston” 2017.

6. Mirziyoyev Sh.M. Jismoniy va ma'naviy yetuk yoshlar – ezgu maqsadlarimizga yetishda tayanchimiz va suyanchimizdir.

Prezident Shavkat Mirziyoyevning «Kamolot» yoshlar ijtimoiy harakatining IV qurultoyidagi nutqi 2017 yil iyun.

7. Karimov. I.A. O'zbekiston o'z istiqloq va taraqqiyot yo'li. –Toshkent: “O'zbekiston. 1992. -22 b.

8. Karimov. I.A. Bizdan ozod va obod Vatan qolsin. – Toshkent: “O'zbekiston, 1994. T.2. -380 b.

9. Karimov. I.A. Yangicha fikrlash va ishlash – davr talabi. - Toshkent: “O'zbekiston” 1997. T.5. -384 b.

10. Karimov. I.A. Yuksak ma'naviyat – yengilmas kuch.-Toshkent: Ma'naviyat, 2008. -176 b.

11. Karimov. I.A. Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajagi yo'lida xizmat qilish – eng oliy saodatdir. – T.: “O'zbekiston” 2015.

II. Normativ – huquqiy – hujjatlar.

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. -T., 2017.

2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 1997 yil. 11-12-son, 295-modda.

3. O'zbekiston Respublikasining “Ta'lim to'g'risida”gi Qonuni. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 1997 yil. 9-son, 225-modda.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Ta'lim-tarbiya va kadrlar tayyorlash tizimini tubdan isloh qilish, barkamol avlodni voyaga yetkazish to'g'risida”gi 1997 yil 6 oktyabrdagi № 1869 – sonli Farmoni.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida”gi 2017 yil 7 fevraldagi №4947 sonli Farmoni.

6. O'zbekiston Respublikasining “Jismoniy tarbiya va sport to'g'risida” Qonuni 2015 yil 6 avgust.

8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston bolalar sportini rivojlantirish jamg‘armasini tuzish haqida” 2002 yil 24 oktyabr PF-3154-sonli Farmoni.

9. O‘zbekiston Bolalar sportini rivojlantirish jamg‘armasi Homiylik kengashining 2004 yil 25 avgustdagi yig‘ilishi bayoni.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Qishloq joylardagi bolalar sporti ob‘ektlarida band bo‘lgan ayol sport ustozlari mehnatini rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 01.04.2010 yil 1 aprel PQ-1315 qarori.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Madaniyat va sport sohasida boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2017 yil 15 fevral Farmoni.

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Jismoniy tarbiya va ommaviy sportni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2017 yil 3 iyun qarori.

13. O‘zbekiston Respublikasi yoshlari kunini belgilash to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasining qonuni 2017 yil 25 avgust, O‘RQ-437sonli
(O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y., 34-son, 872-modda)

14. Prezident Shavkat Mirziyoyev ta’lim tizimidagi islohotlarning borishi bo‘yicha majlis. Umumta’lim maktablari va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi, oliy ta’lim muassasalari o‘rtasida o‘zaro integratsiyani ta’minlagan holda yangi o‘quv yiliga tayyorgarlikning borishi, 11 yillik o‘rta ta’lim tizimini joriy etish, o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi tizimini tubdan isloh qilish, yangi ochilgan oliy ta’lim muassasalari haqida.. 2017 yil 16 avgust. “Xalq so‘zi”, 2017 yil 17 avgust.

15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2017 yil 8 sentyabr kuni qabul qilingan PF-5185-sonli «O‘zbekiston Respublikasida Ma’muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida» gi Farmoni. “Xalq so‘zi”, 2017 yil 9 sentyabr.

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 13 sentyabrdagi PQ-3271-sonli “Kitob mahsulotlarini nashr etish va tarqatish tizimini

rivojlantirish, kitob mutolaasi va kitobxonlik madaniyatini oshirish hamda targ'ib qilish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar dasturi to'g'risida" qarori. "Xalq so'zi", 2017 yil 14 sentyabr.

17. «Jismoniy va yuridik shaxslarning murojaatlari to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish haqida O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 2017 yil 11 sentyabrda tasdiqlangan. O'RQ-445-son. "Xalq so'zi", 2017 yil 12 sentyabr, (*O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y., 37-son, 977-modda*).

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 14 sentyabrdagi PQ-3276-sonli "Nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish faoliyatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. "Xalq so'zi", 2017 yil 15 sentyabr.

19. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 13 sentyabrdagi PQ-3271-sonli "Kitob mahsulotlarini nashr etish va tarqatish tizimini rivojlantirish, kitob mutolaasi va kitobxonlik madaniyatini oshirish hamda targ'ib qilish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar dasturi to'g'risidagi" qarori.

20. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 14.09.2017 yil 14 sentyabrdagi PQ-3276-sonli "Nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish faoliyatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori

21. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "Umumiy o'rta, o'rta maxsus va kasb-hunar ta'limi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risidagi" 2018 yil 25 yanvardagi Farmoni. "Xalq so'zi", 2018 yil 26 yanvar.

22. "Yoshlarga oid davlat siyosati to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. Yoshlarga oid davlat siyosati to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni "Xalq so'zi", 2016 yil 16 sentyabr.

23. O'zbekiston Respublikasining "Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida"gi Qonuni "Xalq so'zi", 2017 yil 4 yanvar.

19. "Umumiy o'rta, o'rta maxsus va kasb-hunar ta'limi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida". O'zbekiston Respublikasi

Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2018 yil 25 yanvardagi Farmoni. “Xalq so‘zi”, 2018 yil 26 yanvar.

24. Prezident Shavkat Mirziyoyev ta’lim tizimidagi islohotlarning borishi bo‘yicha majlis o‘tkazdi “Xalq so‘zi”, 2018 yil 17 avgust.

25. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev jismoniy tarbiya va sport sohasini rivojlantirish masalalariga bag‘ishlangan yig‘ilish o‘tkazdi. “Xalq so‘zi”, 2017 yil 21 sentyabr.

26. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekiston Bolalar sportini rivojlantirish jamg‘armasi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risidagi” 2002 yil 31 oktyabr 374-sonli qarori. “Xalq so‘zi”, 2002 yil 1 noyabr.

27. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi vazirligi huzuridagi Bolalar sportini rivojlantirish jamg‘armasi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida”gi 2004 yil 29 avgust 410-sonli qarori “Xalq so‘zi”, 2004 yil 30avgust.

28. O‘zbekiston Respublikasi Halq ta’limi vazirligi huzuridagi Bolalar sportini rivojlantirish jamg‘armasi to‘g‘risidagi Nizom. “Xalq so‘zi”, 2004 yil 30 avgust.

29. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 20 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish chora tadbirlari to‘g‘risida”gi № 242-sonli Qarori.

30. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Ta’lim muassasalarida chet tillarini o‘qitishning sifatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2017 yil 11 avgustdagi № 610 – sonli qarori.

31. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 658-sonli “O‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi huzurida jismoniy tarbiya va sport bo‘yicha mutaxassislarni ilmiy-metodik ta’minlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish markazi faoliyatini yanada takomillashtirish to‘g‘risida” qarori. 2018 yil 14 avgust.

III. Ilmiy nashrlar

1. Temur tuzuklari. – T.: “O‘zbekiston” nashriyoti, 2013. 72-bet.
2. Nurmatova M.A. Abdullayeva N.B. Axloqiy estetik madaniyat. Uslubiy qo‘llanma. –Toshkent: O‘zbekiston Milliy universiteti bosmahonasi. 2013.
3. Nurmatova M.A. Shaxs kamolotida axloqiy va estetik qadriyatlar uyg‘unligi. –Toshkent: “Universitet” nashriyoti, 2009.
4. Abdulla Sher. Axloqshunoslik. –Toshkent: O‘zbekiston faylasuflar milliy jamiyati nashriyoti. 2011.
5. Nurmatova M.A. Muhammadjonova L.A. Ma’naviyatning axloqiy asoslari. –Toshkent: “Universitet” nashriyoti, 2013.
6. Nurmatova M. Sharq axloqiy tafakkur taraqqiyoti bosqichlari. Uslubiy qo‘llanma. –Toshkent: O‘zbekiston Milliy universiteti bosmaxonasi, 2008.
7. Axloqshunoslik o‘quv qo‘llanma. –Toshkent: “Premier print”, 2011. -116 b.
8. Barkamol avlod. To‘plam. I.Karimovning Qashqadaryo viloyati rahbari sifatidagi fikrlaridan ko‘chirmalar. - T.: Sharq, 2000.
9. G‘oziyev E. Rahbar faoliyatidagi nuqsonlarni bartaraf etish. // “Xalq ta’limi” jurnali, 2000. № 3. B. 18-23.
10. Avloniy A. Tanlangan asarlar. 2 jildlik. 2-jild. – T., 1998. 60-b.

IV. Elektron ta'lim resurslari.

- 1 t.me/sh mirziyoyev
- 2 tb.com/ Mirziyoyev in
- 3 <http://www.lex.uz>
- 4 <http://www.ziyonet.uz>
- 5 <http://www.gov.uz>
- 6 <http://www.nopma.uz>
- 7 <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>
- 8 <http://education.guardian.co.uk>
- 9 <http://www.aboutstudy.ru>
- 10 <http://www.reitor.ru>

MUNDARIJA

KIRISH	4
I. RAHBAR MA'NAVIYATI TUSHUNCHASINING MOHIYATI VA UNING BOSHQARUVDA NAMOYON BO'LISHI.....	9
II. BOSHQARUV MA'NAVIYATI VA RAHBAR MA'NAVIY QIYOFASI ALOQADORLIGINING MASALASI.....	22
III. BOSHQARUV MADANIYATI VA ZAMONAVIY RAHBAR SHAXS MA'NAVIY QIYOFASINING MILLIY-AXLOQIY JIHATLARI.....	39
IV. XULOSA.....	52
V.GLOSSARIY	55
ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	63

A. Xasanov

BOSHQARUV MA'NAVIYATI VA RAHBAR MA'NAVIY QIYOFASI

*Sport ta'lim muassasalari rahbarlari va o'rinbosarlari uchun
uslubiy qo'llanma.*

Bosishga 23.03.2021 ruxsat etildi

Bichimi 60x84 ¹/₁₆, «Times new Roman» garniturasida, Ofset qog'ozi

Bosma tabog'i 4,5 p.l. Adadi 50 nusxa. Buyurtma № 5

«UMID DESIGN» nashriyoti.

«UMID DESIGN» XK bosmaxonasida chop etildi.

O'zbekiston Respublikasi, Toshkent shahri

Navoiy ko'chasi 22-uy