

РЕСПУБЛИКА МАЎНАВИЯТ ТАРҒИБОТ МАРКАЗИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР МАҲКАМАСИ
ҲУЗУРИДАГИ ФАН ВА ТЕХНОЛОГИЯЛАРНИ
РИВОЖЛАНТИРИШНИ МУВОФИҚЛАШТИРИШ ҚўМИТАСИ

Қ. ҚУРОНБОЕВ, У. ҲАЙИТОВ

**РАҲБАР МАЎНАВИЯТИНИНГ
БОШҚАРУВ
САМАРАДОРЛИГИНИ
ОШИРИШДАГИ
РОЛИ ВА АҲАМИЯТИ**

Тошкент – 2017

87.2
Қ.З.

РЕСПУБЛИКА МАЪНАВИЯТ ТАРҒИБОТ МАРКАЗИ
ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР МАҲКАМАСИ
ҲУЗУРИДАГИ ФАН ВА ТЕХНОЛОГИЯЛАРНИ
РИВОЖЛАНТИРИШНИ МУВОФИҚЛАШТИРИШ
ҚЎМИТАСИ

ҚАҲРАМОН ҚУРОНБОЕВ
УЛУҒБЕК ҲАЙИТОВ

11.8823/5

**РАҲБАР МАЪНАВИЯТИНИНГ
БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ
ОШИРИШДАГИ РОЛИ
ВА АҲАМИЯТИ**

Тошкент
«Turon zamin ziyo»
2016

Davlat boshqaruvi akademiyasi
ARM FONDI

УЎК323(575.1)

КБК65.050.2

Ж-Қ80

Қуронбоев, Қахрамон

Раҳбар маънавиятининг бошқарув самарадорлигини оширишдаги роли ва аҳамияти [Матн]: / Қ.Қуронбоев, У.Ҳайитов. – Т.: Turon zamin ziyo. 2016. – 60 б.

ISBN 978-9943-4830-3-3

Раҳбар маънавияти ва унинг бошқарувдаги ўрни бекиёс бўлиб, айниқса, ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш шароитида муҳим аҳамият касб этади, бугунги кунда раҳбар ўз фаолиятини ташкил этиш, бошқарув самарадорлигини таъминлаш стратегияси, тактикасини ишлаб чиқиш ва унинг босқичма-босқич ҳаётга татбиқ этиш, ташкилот истикболини таъминлашда юксак масъулият, салоҳият талаб этилиши ва ўзининг бошқарув маҳоратини такомиллаштириб бориш талаб этилади.

Рисола давлат, жамоат, нодавлат ва нотижорат ташкилотлари бошқарув тизими кадрлари, ёшлар етакчилари, олий ўқув юртлири профессор-ўқитувчилари, маънавият тарғиботчилари ҳамда кенг китобхонлар оммасига мўлжалланган.

УЎК323(575.1)

КБК65.050.2

Масъул муҳаррир:

Р.З. Жумаев,

сиёсий фанлар доктори, профессор

Тақризчилар:

В.Қўчқоров,

сиёсий фанлар доктори

А.С.Ғаниев,

фалсафа фанлари номзоди, доцент

Жиззах давлат педагогика институти илмий кенгаши томонидан нашрга тавсия этилган (28.08.2016, баённома №1).

ISBN 978-9943-4830-3-3

© «Turon zamin ziyo»,
Тошкент, 2016 й.

Ҳозирги кунда ҳар бир раҳбар кадрнинг қанчалик масъулият билан ишлаши ҳамда соф виждонлилигига кўп нарса боғлиқ. Раҳбар фаолиятини баҳоловчи бош мезон унинг ишни ташкил қила билиш қобилиятидир. Раҳбар ишини шундай ташкил қилсинки, одамлар, ҳа, бу халқ фаровонлиги йўлида гамхўрлик қилувчи ва уни ҳамма нарсадан юксак кўювчи раҳбар, дея олсин.

Ислон Каримов

КИРИШ

Бошқарув инсонлар билан биргаликда пайдо бўлган ва ривожланиб борган. Қаердаки икки ёки бир неча инсон қандайдир мақсадга эришиш учун бирлашса, уларнинг биргаликдаги ҳаракатини мувофиқлаштириш вазифаси пайдо бўлган ва уларни ўз вақтида ҳал этиш учун эса улардан бири барча масъулиятни ўз зиммасига олиши керак бўлган. Бундай шароитда бири раҳбар, бошқарувчи, иккинчиси унинг бўйсунувчиси, ижрочиси бўлган.

Жамият ривожланишининг барча босқичларида бошқарув, раҳбар, етакчи муаммоси ўта долзарб масала бўлиб келган ва кўпчилик кишилар уни ҳал этишга уринганлар, аммо уларнинг меҳнати уюшмаган характер касб этган ва умумлашган назария ва ёндашувни ташкил этмаган.

Фақатгина XIX асрнинг иккинчи ярмида Фарбдаги саноат инқилоблари ғалабасидан кейин вазият тубдан ўзгарди. Бозор муносабатлари жамият ҳаётининг барча соҳаларини қамраб олди, гўёки ёмғирдан кейинги қўзиқорин каби йирик фирмалар ўсиб борди, уларга эса ўз ҳаракатида эркин бўлган, одамларнинг катта оммаси билан ишлашни биладиган, оқилона ва рационал қарорларни қабул қилишга қодир бўлган, олий ва ўрта махсус таълим даражасидаги кўп сонли раҳбар кадрларга эҳтиёжни кучайтирди. Шунинг учун, бошқарувчилардан юксак профессионализм (ўз ишининг ҳақиқий билимдони ва устаси), компетентлик ҳамда ўз фаолиятини мавжуд қонунлар билан қиёслашни билиш талаб этиларди. Бу раҳбарларга олдинги даврлардаги каби ўзининг ходимларини шафқатсизлик билан ҳукм юритиш орқали тобеликда ушлаш керак бўлмай қолди. Уларнинг асосий вазифаси –

фирмаларини кўпроқ фойда олиш мақсадида ишлаб чиқаришни синчиклаб, тиришқоқлик билан юритиш ва кундалик бошқарувни оқилон ташкил этишга айланди. Бу одамлар менежерлар деб атала бошланди. Шу ўрнида “менежмент”, “бошқарув”, “менежер” ва “рахбар” тушунчаларига ҳам ойдинлик киритиб ўтсак.

Маълумки, “бошқарув” узбекча (“управление” русча) атама бўлса, “менежмент” инглизчаси. Уларнинг қўлланилиши, келишувга асосан, қуйидаги тарзда амалга оширилади ва барча ҳолларда бир хил маънода тушунилади.

1-ёндашув. “Бошқарув” ва “менежмент” атамалари умуман бошқа маъноларни ифодаловчи синонимлар бўлиб, бир хил нарсани турли тилда билдиради.

2-ёндашув. “Бошқарув” тушунчаси “менежмент” тушунчасидан кенгроқ бўлиб, у бошқариладиган объект ёки тизимнинг ҳамма турларига нисбатан бошқарув фаолиятини қамраб олади. “Менежмент” тушунчаси эса, бозорга йўналтирилган объектлар, ташкилотларни бошқаришни билдиради. Менежментни бундай тушунишда у маркетинг билан уйғунлашиб кетади. Ҳолбуки, менежментнинг ўзи маркетингнинг алоҳида бир қисми сифатида, ўз навбатида маркетинг эса менежментнинг бир тури сифатида кўриб чиқилиши ҳам мумкин. Масалан, кўпгина мутахассислар маркетингни бозорга йўналтирилган компания фаолиятининг ҳамма томонларини (шу жумладан, ишлаб чиқариш ва таъминотни ҳам) мажмуавий бошқариш деб тушунтирадилар.

3-ёндашув. “Бошқарув” – бу жараён, “менежмент” эса – уни амалга ошириш усуллари дидир.

Юқорида келтирилган қайси нуқтаи назар тўғри? Бу ҳақда туганмас баҳслар юритиш мумкин.

“Бошқарув” ва “менежмент” тушунчаларининг маъноси ҳақида келишиб олиш зарур. Агар келишув амалга ошмаса, бу тушунчаларни ҳар бир муаллиф ўзи тўғри деб билган маънода қўллайди.

“Бошқарув” ва “менежмент” атамаларининг ижтимоий-сиёсий соҳага боғлиқ ҳолда ўзига хос шаклланишини кўриб чиқайлик.

“Бошқариш – бу бирор кимсани ёки бирор нарсани йўналтириш, кимнингдир, ниманингдир ҳаракатларига бош бўлишдир”.¹

“Менежмент – бу режалаштириш, ташкил қилиш, етакчилик (рахбарлик) қилиш ва ташкилий ресурсларни назорат қилиш ёрдамида ташкилот мақсадларига самарали ва унумли тарзда эришишдир”.²

“Бошқарув фаолияти ..., ўз табиатига кўра, ташкилот мақсадлари йўлида бошқа одамларга уларнинг биргаликдаги фаолиятида таъсир

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1987. – Стр. 683.

² Ричард Л.Дафт. Менеджмент. Спб.: Питер, 2001. – Стр. 802.

кўрсатишни кўзда тутати”.³ “Ушбу масала бўйича тадқиқотлар жуда кўп бўлишига қарамай, ҳозиргача бошқарув фаолиятининг мазмунини умумлаштирувчи ва яхлитловчи тавсифи йўқ”.⁴

В.Далнинг “луғати” бўйича “бошқариш” атамаси ҳукмронлик қилиш, йўлга тушириш, йўналтириш, эгалик қилиш, тартибга олишни билдиради. Подшо халқни, давлатни бошқаради; вазирларнинг ҳар бири ўзига тегишли соҳани бошқаради.

“Бошқарув – бу касб фаолиятининг алоҳида тури бўлиб, у нафақат ташкилот тизими мақсадларига эришишга олиб келади, балки ҳар қандай ижтимоий тизимнинг яхлитлигини ушлаб турувчи, унинг оптимал шаклланиши ва ривожланишини ҳам ифодалайди”.⁵ “Бошқарув фаолияти одамларнинг бошқарув соҳасидаги қобилияти, тажрибаси, илмий билим ва кўникмалари, усуллари, воситалари, мақсадга мувофиқ хатти-ҳаракатларини акс эттиради”.⁶

“Менежмент – бошқарувнинг шундай турики, у бозор иқтисодиётида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий мустақил бўғини учун жуда муҳим, у ўз вақтида қайта шакллана оладиган, бозор конъюнктурасига, рақобат муҳитига ва ривожланишнинг ижтимоий омилларига сезгир, эгилувчан, уддабурон, иқтисодий ва ижтимоий бошқарув тизимини англатади”.⁷

“Энг умумий ҳолда, бошқарув - мақсадга йўналтирилган, режалаштирилган, мувофиқлаштирилган ва онгли тарзда ташкил қилинган жараён бўлиб, энг кам ресурс, вақт ва ҳаракат эвазига энг юқори самарага эришишга олиб келади. Ижтимоий-сиёсий нуқтаи назардан бошқарув - кишиларнинг лавозими, мавқеи, даромади, ҳокимлик ваколати доирасидаги фарқларга асосланган муносабатларининг иерархик тизимидир”.⁸

“Бошқарув – ҳар хил табиатли (техник, биологик, ижтимоий) тизимлар функцияси бўлиб, у олдига қўйилган мақсад ёки дастурни амалга ошириш орқали тизим тузилмасининг сақланишини таъминлайдиган, унинг муайян ҳолатини ушлаб турадиган ёки уни ушбу тизимнинг объектив қонуниятларига мувофиқ равишдаги ҳолатга ўтказадиган функциядир. Бошқарув бир тағтизмнинг бошқа тағтизимга, яъни бошқарувчи тизимнинг бошқарилувчи тизимга, ундаги жараёнларга ахборот сигналлари ёки бошқарув ҳаракатлари орқали таъсир этиши йўли билан амалга оширилади”.⁹

³ Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 1999. – Стр. 43.

⁴ Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 1999. – Стр. 47.

⁵ Основы социального управления / под ред. проф. Иванова В.Н. М.: Высшая школа, 2001. – Стр. 18.

⁶ Ўша ерда. – Б. 19.

⁷ Социальный менеджмент / под ред. Валового Д.В. М., 2000. – Стр. 372.

⁸ Кравченко А.И. Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ, 1999. – Стр. 8-9.

⁹ Социальное управление: Словарь / под ред. Добренёва В.Н., Слепенкова И.М. М.: МГУ, 1999. – Стр. 168.

“Бошқарув” ҳар қандай шаклланган тизим вазифаси сифатида тизимнинг мақсадларини амалга ошириш ва фаолиятини қўллашни таъминлайди ва ўз маъносига кўра «менежмент» тушунчасидан анча кенгроқдир, бироқ кўпгина мутахассислар ушбу тушунчаларни синонимлар деб ҳисоблайдилар. Маълумки, «менежер» атамасининг асоси инглиз тилидаги феъл to manage - бошқармоқ лотин тилидаги manus - қўл сўзидан олинган, бироқ to manage феъли дастлаб «от ўргатиш санъати»ни билдирган. Менежер бу профессионал бошқарувчи бўлиб, ишлаб чиқариш ва бошқарувни ташкил этиш соҳасида махсус билимларга, маҳоратга ва муайян тажрибага эга шахсдир. Менежер фирманинг эгаси эмас, бироқ фирманинг бир қисм акцияларини ушлаб туриши мумкин, у бошқарув даражаси, унинг касбий тайёргарлиги ва ишдаги амалий тажрибасига боғлиқ бўлмаган ҳолда ёлланиб ишлайди.

АҚШдаги давлат конкурс профессионал хизматининг барча ходимлари 18 тур (разряд)дан иборат. Биринчидан саккизинчигача - қуйи ходимлар (идора хизматчилари, машинисткалар, стенографисткалар), уларнинг раҳбарлари (супервизорлар) 9 дан 12 гача бўлган лавозимларни эгаллайди. Ўрта бўғин раҳбарлари **13 дан 15 гача ўринда бўлиб, менежер** номи билан аталади, **юқори лавозимдаги раҳбарлар эса 16–18 чи ўриндаги лавозимни эгаллайди.** Умуман олганда, АҚШ давлат хизматидаги менежерлар бошқарув идораларида хизмат қиладиган 2,8 миллион ходимнинг 14% га яқинини ташкил этади. Бундан ташқари, Американинг хусусий компанияларида хизмат қиладиган кўп сонли менежерларни ҳам назардан қочирмаслик зарур.

Менежер, энг аввало, хўжалик ишлаб чиқариш – бозор соҳасида фаолият кўрсатади, агар Россияда раҳбар дейилганда, корхонанинг биринчи шахси директори ёки йирик тузилманинг бошлиғи тушунилса, ғарбда менежер биринчи раҳбар ёки тадбиркор эмас, «менежерлар» муайян ташкилий тузилмаларда раҳбар сифатидаги бирор бир лавозимни эгаллайдилар. Менежер хўжалик, бозор соҳасида фаолият кўрсатади ва шунга мувофиқ ҳолда ўзининг мақсад ва вазифаларига эга. Европа-америкача тушунчада директор (биринчи раҳбар) асосан стратегик бошқарув билан шуғулланиши лозим. Қўндалик бошқарув эса унинг ўринбосарларига юклатилади. Россияда, жумладан, Ўзбекистонда ҳам, директор деярли барча масалаларни ҳал қилади ва бир вақтнинг ўзида менежер ҳам бўлиб ҳисобланади. 1991 йилда С.Д.Мартинов шундай деб ёзган эди: “Совет хўжалик раҳбарининг ғарб менежеридан фарқи жуда катта, агар совет менежери тўғрисида гапириладиган бўлса, жуда шартли истиқболдаги, яъни башорат тарзида гапириш мумкин”.

Фикрлаш учун яна бир нозик мавзу - қандай қилиб моҳир менежер ёки раҳбар бўлиш мумкин? Қайси коллеж, институт ёки академия-

ни тугатиш керак, қандай фанларни ўрганиш лозим? Давлат таълим стандарти мутахассислиги рўйхатида «менежмент» ихтисоси мавжуд, афтидан, фаолиятнинг барча соҳаларидаги бошқарув, давлат бошқарувидан тортиб ҳар қандай жамоанинг бошқарувига қадар касбий маҳоратни жиддий тақозо этаётганлиги барчага маълумдир. Бошқарув мураккаб фан бўлиб ўзининг фундаментал тамойиллари, усуллари, телефондан тортиб, замонавий компьютергача бўлган техник воситаларига эга ва бошқарув соҳасидаги ҳар мутахассис ушбу усуллар ва воситаларни ўзлаштириши лозим. Бошқарув соҳасида ишлаётган мутахассис ўша ердаги ишлаб чиқариш технологиялари ва ўзига хос жиҳатларини чуқур билиши зарур, бошқарувнинг ҳуқуқий, ижтимоий, фалсафий, маънавий, ахлоқий, психологик, методологик жиҳатлари мавжуд. Юксак маънавий маданият ва, кенг мактаб билими, бошқарув соҳасида иш тажрибаси зарур ва, ниҳоят, агар бошқарув нафақат фан, балки санъат экан, талант ҳам зарур, чунки талантсиз санъат жонсиздир.

Ўзбекистонда ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролик жамияти ривожлантириш борасида кенг кўламли ишлар олиб борилаётган ҳозирги даврда маънавиятни, айниқса, раҳбар маънавиятини юксалтириш, унинг замон талаблари асосида доимо такомиллаштириб бориш масаласи муҳим ва долзарб аҳамият касб этмоқда. Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти Ислон Каримов томонидан мустақилликнинг илк кунларидан бошлаб маънавият масалаларига давлат сиёсати даражасида аҳамият берилиши, кундалик ҳаётимизнинг таркибий қисми сифатида эътироф этилиши мамлакатимизнинг бугунги ва эртанги кунги тараққиётини кафолатлайдиган муҳим омил сифатида хизмат қилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти И.А.Каримовнинг «Юксак маънавият – энгилмас куч» асарида таъкидлаганидек, «Бугунги кунда мамлакатимизда янги ҳаёт, янги жамият пойдеворини барпо этишда эркин фуқаро маънавиятини шакллантириш масаласи биз учун ғоят долзарб аҳамиятга эга»¹⁰. Жамият аъзоларини шахс сифатида шакллантиришда меҳнат жамоаларининг тутган ўрни эътиборга олинса, раҳбар кадрларнинг фаолиятида маънавий жиҳатларининг роли ва аҳамияти масаласи ҳозирги вақтда ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан долзарб аҳамият касб этаётгани бежиз эмас.

Маълумки, кишилар маънавий ҳаёти моддий ва маънавий жиҳатларга ажратилиб, мазкур йўналишлар ҳам инсоннинг ижтимоий кучлари, унинг эҳтиёжлари, билим ва кўникмаларини ривожлантиради, бойитади. Маънавий ишлаб чиқариш дастлаб инсон онгини ўзгартиради ва унинг шахс сифатидаги камолотига сабаб бўлади, де-

¹⁰ Каримов И.А. Юксак маънавият – энгилмас куч. -Т.: Маънавият, 2008. – Б. 76.

ган фикр ҳам мавжуд. Маънавий-амалий фаолиятнинг вазифаси инсонни ўзгартириш, тарбиялаш ва ривожлантиришдан иборат.

Маънавият инсонни чинакам инсон даражасига кўтарадиган хусусиятдир. Профессор А.Бегматов таъкидлаганидек, «...маънавиятсиз ижтимоий ҳаётнинг ўзи бўлиши мумкин эмас. Инсониятни ваҳшониятдан ажратиб турган нарса маънавиятдир»¹¹

«Менинг назаримда, – деб ёзади И.А.Каримов, – «маънавият» тушунчаси жамият ҳақидаги ғоявий, мафкуравий, маърифий, диний ва ахлоқий қарашларни ўзида тўла мужассам этади. Шунинг учун ҳам бу мавзуда фикр юритганда, мазкур қарашларнинг барчасини умумлаштириб, кенг маънодаги «маънавият» тушунчаси орқали ифода этиш мумкин»¹². Шу нуқтаи назардан ёндашганда маънавият кенг маънода раҳбар кадрлар бошқарув маҳоратини шакллантириш учун ҳам, уни сиёсий-мафкуравий асослаш учун ҳам долзарб аҳамиятга эга.

Раҳбар кадрлар масъулияти, бошқарувчилик маҳорати ва уларнинг маънавияти муаммосининг долзарблиги шундаки, бу **бир томондан**, раҳбар кадрлар – давлат ва фуқаролар ўртасида ўзаро муносабатларда воситачи сифатидаги ўрни бўлса, **иккинчи томондан эса**, бошқарувнинг барча соҳаларини ривожлантиришда раҳбар кадрларни ўрни ва роли ҳал этувчи аҳамиятга эга эканлиги, **учинчи томондан**, бугунги кунда юксак маънавиятли ва малакали кадрларга бўлган талаб ва эҳтиёжлар билан белгиланади.

Ўзбекистоннинг мустақиллиги халқимиз асрлар давомида орзу қилиб келган тарих, қадриятлар, динимиз ва маънавиятимиз тараққиётига кенг йўл очди. Ислом Каримов алоҳида таъкидлаб ўтганидек, «Мустақиллигимиз йўл очиб берган маънавий ҳаётимизнинг юксалиши: ...миллий онг, миллий ғурур ва ифтихоримизни тиклаш, ёш авлодимизни шу аснода тарбиялаш имконини бермоқда, бугунги жамиятимизнинг руҳий ва мафкуравий оламини ўзгартирмоқда ва асл ўзбек миллатига мансуб қиёфа, дунёқараш ва фазилатларга ўзгалар эътиборини тортмоқда, кучимизга куч, ғайратимизга ғайрат кўшмоқда».¹³

Ўзбекистон мустақилликка эришгандан сўнг, бошқарув тизими ҳам тубдан ислоҳ этилди, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишнинг устувор масалаларига жиддий эътибор қаратилди ва уларга ҳамоҳанг равишда бошқарув тизимининг раҳбар кадрларини олдига ҳам долзарб вазифалар қўйилди. Ўз вақтида биринчи Президент Ислом Каримов раҳбар кадрларнинг маънавияти, масъулияти, истиқболни кўра олиши ва

¹¹ Бегматов А. Маънавият фалсафаси. –Тошкент, 2006. – Б.3.

¹² Каримов И.А. Юксак маънавият - энгилмас куч. –Т.: «Маънавият», 2008. – Б. 20.

¹³ Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-ж. –Т.: Ўзбекистон. 2007. – Б. 3-4.

Ўз ишининг устаси бўлиши лозимлиги ҳақида тўхталиб: "...янги бошқарув структурасини вужудга келтириш уларда ишлайдиган кадрларга, уларнинг касбий тайёргарлигига янада юқори талаблар қўяди. Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратта эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга юқудий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим", деб таъкидлаганидек, мамлакат тараққиётининг устувор йўналишлари, стратегик вазифаларини амалга оширишда раҳбар кадрларнинг маънавияти ва бошқарув маҳоратининг ўрни ва аҳамияти муҳим омил сифатида чиқмоқда.

Мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг долзарб вазифалари бажарилиши давлат бошқарувини такомиллаштириш, давлат, муассаса, корхона, тадбиркорлик тузилмалари ва жамоат ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув жараёнининг замонавий услубларини эгаллаганлиги, салоҳияти, маънавияти, масъулияти ва ишининг самарадорлигига боғлиқ бўлади.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти Ислом Каримов 2016 йил 4 феврал куни халқ депутатлари Тошкент вилояти Кенгашининг навбатдан ташқари сессиясида ҳам сўзлаган нутқида бошқарув тизимидаги раҳбарларнинг маънавияти, масъулияти ва шахсий жавобгарлигини ошириш масаласига алоҳида эътибор қаратиб: "Ҳар бир раҳбар – у қайси вазифада ишлаши, қайси бўғинни бошқаришидан қатъи назар, авваламбор, ўзининг манфаати билан эмас, одамларнинг дарду ташвишлари билан яшаши, уларни қийнаётган муаммоларни ечиш ҳақида чуқурроқ ўйлаши, узоқроқни кўриши ва жамоатчиликни ўз ортидан эргаштириш учун ишончини қозониши керак"¹⁴ эканлиги ҳамда "Бу йўлда бутун борлигини, бор билим ва тажрибасини ишга солиб, бошқаларга ўрнак бўлиши лозим"¹⁵ деган, бугунги кунда бошқарув кадрлари учун жиддий аҳамият касб этиётган долзарб муаммоларни алоҳида таъкидлаб ўтди.

Шунингдек, сессияда Ислом Каримов бугунги кунда мамлакатимиз ва хусусан Тошкент вилояти бошқарув тизими ва ижтимоий-иқтисодий ҳаётда мавжуд бўлган муаммолар, долзарб масалалар, раҳбар кадрларнинг маънавияти, масъулияти, адолат, ҳақиқат, иймон-инсоф, меҳр-оқибат ҳамда ёш авлодни тарбиялаш, интеллектуал салоҳият, жамият тараққиётида тарихнинг роли ва ҳозирги замоннинг ўзига хос хусусиятлари каби ўта муҳим масалалар бўйича таҳлилий ва танқидий характердаги объектив фикр ва мулоҳазаларини баён этган эди.

¹⁴ Каримов И.А. Халқ депутатлари Тошкент вилоят сессиясида 2016 йил 4 февралда сўзланган нутқ. Халқ сўзи, 2016 йил 6 феврал.

¹⁵ Ўша манба.

Мазкур сессияда яна бир муҳим масала, яъни раҳбар маънавияти билан боғлиқ бўлган ва муҳим эътибор қаратилган масала бу раҳбар кадрлар ва ўз хизмат вазифаларига нисбатан лоқайдлиги, ходимларга нисбатан менсимаслик, гердаиш, оёғи “ердан узилиб” қолганлиги каби иллатларга, мамлакат, вилоятлар, туман ва шаҳарларда фаолият олиб бораётган бошқарув кадрларининг масъулияти, уларнинг энг муҳим вазифаси халққа хизмат қилишдан иборат эканлиги каби долзарб масалалар атрофлича таҳлил этилганди. Шунингдек, бошқарув маҳорати, раҳбар маънавияти ва масъулиятининг куйидаги энг муҳим жиҳатларига, яъни:

- раҳбарлар бошқа давлатларга бориб, янги бошқарув маҳорати ва усулларини ўрганиб келиши лозимлиги, раҳбарман деб, ғўддайиб юриш барчага зиён етказиши мумкинлиги;

- раҳбар ўз иши билан мингта муаммо туғдириши мумкинлиги, бу муаммони кейинчалик минг киши ҳам еча олмаслиги;

- энг аламлиси, маънавиятсиз раҳбарлар давлат номидан гапириши, ўзини ўта ақлли деб ҳисоблаши каби иллатлар мавжудлиги;

- одамларни синаш учун унга амал бериш керак, деган фикрнинг нақадар аҳамиятли ва асосланганлиги;

- амал одамни бузиши мумкинлиги, шунингдек, раҳбарни жойларда ўзимиз ҳам хушомадгўйлик қилиб бузаётганлигимиз каби долзарб, бугунги кунда катта амалий аҳамиятга эга бўлган хусусиятлар;

- раҳбар ва унинг ички дунёси, меҳр-оқибат ва унинг фазилатларига;

- айрим раҳбарларнинг ўз лавозимларини суиистеъмол қилиши, раҳбар аввало одамларнинг дард-ташвишлари билан яшаши, одамларни ортидан эргаштириши кераклиги, энг муҳими, ишончни йўқотмаслик кераклиги, агар ишонч йўқотилса уни тиклаш қийинлиги, ор-номус, одамийлик, барча нарсага виждон билан қараш, бу муаммоларни ёшлар тушуниб олишлари, “парвоз” қилиш, огоҳ бўлиш, нопок ишларга берилмаслик¹⁶ каби долзарб маънавий фазилатлар зарурлиги уқтириб ўтилган эди.

Маълумки, маънавий омилнинг устуворлиги раҳбар кадрларларнинг муҳим жиҳати маънавиятнинг инсоннинг туб моҳиятини белгилловчи хусусият эканлиги, раҳбар кадрлар маънавияти эса унинг етакчилик маҳоратини ифода этувчи омил сифатида намоён бўладиган жараёндир.

Раҳбарлик учун зарур бўлган муҳим бир фазилат шундан иборатки, у халқнинг ишончига бориб тақалади. Зеро, ўзбек халқи бир ишга бел боғлаб киришса, албатта охирига етказлади. Фақат унинг ишончини қозониш, кўнглига йул топиш, эзгу мақсадларга сафарбар эта билиш лозим.

¹⁶ Ўша манба.

Бошқарув маънавияти – жамиятни бошқариш, бошқаларга раҳнамолик қилиш учун аввало ишбилармонлик ва одабийлик фазилатларига эга бўлиш лозим. Бу хислатлар таълим ва тарбия жараёнида шаклланиб боради. Инсон бошқарувчи бўлгани билан маънавиятли бўлиб қолмайди. Бошқарув санъати ва кўникмаси ҳам инсонда маънавиятни тарбиялайди.

Бошқарув, аввало, раҳбарни бошқалар билан ишлаши, фаолият кўрсатишини билдирар экан, ушбу жараёнда бошқариш усулларининг маънавий тамойилларидан фойдаланиши, унинг ҳақиқий эгаси бўлиши керак. Ҳар қандай ишбилармон ҳам маънавият даражаси, маънавий қиёфаси ва маънавий онги паст бўлса, жамиятда обрўга эришолмайди, бошқаларнинг эътиборига сазовор бўлмайди. Бундай ножоиз ҳолат, авваламбор раҳбарнинг маънавий қолоқлиги ва қашшоқлиги туфайли юз беради.

Бошқарув муносабатларида раҳбар ёки етакчи ўзини ижобий тарзда намоён қилиши, мақсадли равишда иш олиб бориши, дунёқараш, танқидий фикрлаши, жамоадаги муҳитни сезиши, энг муҳими олиб бораётган иш фаолиятида устувор жиҳатларини кўра олиш, мақсадни тўғри белгилаш, аниқ режалаштириш, бошқарувдаги турли-туман вазиятларни таҳлил қила олиш, мантиқий моделлаштириш, раҳбарлик ва маънавият омилларининг ўзаро боғлиқлигини, раҳбарнинг одамларни ўзига жалб этиши ва ишонтира олиши, сўз билан иш бирлигини таъминлаш каби масалаларни эътиборда тутиши лозим.

“Халқ ва мамлакат раҳбарияти ишонч билдирган кишилар ўз вазифасини пухта ва ҳалол бажарса, бас, бугунги мушкулотлар ўз-ўзидан ечилади. Бунинг учун ҳокимлар маънавий уйғоқ бўлишлари керак. Ҳозир ҳам сиёсий, ҳам иқтисодий ва ҳам маънавий соҳаларда олиб бораётган сиёсатимизнинг тақдири бир нарсага - жойлардаги раҳбарларнинг масъулиятига, ўз ишини билиб бажаришига боғлиқ бўлиб қолган.

Халқ ва мамлакат раҳбарияти ишонч билдирган кишилар ўз вазифасини пухта ва ҳалол бажарса бас, бугунги мушкулотлар ўз-ўзидан ечилади. Бунинг учун ҳокимлар маънавий уйғоқ бўлишлари керак”.¹⁷

Бугунги кунда давлат бошқаруви тизимни такомиллаштириш ва ҳар бир ишда раҳбар кадрларнинг масъулияти ва маънавиятини юксалтириш янада долзарб масалага айланди.

Ўзбекистон Республикасининг янги сайланган Президенти Шавкат Мирзиёев Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузасида: “Келгусида маҳаллий ҳокимларни бевосита халқ сайлаш масаласи ҳақида ҳам

¹⁷ Каримов И.А. Биздан овоз ва обод ватан колсин. Т.2. – Т.: Ўзбекистон, 1996, – Б. 223.

уйлаб, муҳокама қилиб кўришимиз керак. Ҳар бир ҳудуд ўз раҳбарини ўзи сайласа, раҳбарларнинг халқ ва жамият олдидagi масъулиятини кескин оширишга эришиш мумкин.

Ҳозиргина баён қилинган устувор вазифалар давлат бошқаруви тизимини бугунги ва эртанги кун талабларидан келиб чиқиб, янада такомиллаштиришни тақозо этади.

Бу борада 2017-2021 йилларга мўлжалланган, Ўзбекистон Республикасида маъмурий бошқарув соҳасидаги ислохотлар концепциясини қабул қилиш кўзда тутилмоқда.

Ушбу концепцияга мувофиқ, давлат бошқаруви органлари тузилмасини, вазифа ва ваколатларини оптималлаштириш, уларнинг ўзига хос бўлмаган, такорланадиган функцияларини ҳамда ходимлар умумий сонини қисқартириш, шунингдек, давлатнинг иқтисодий ва бошқаришдаги ролини кескин камайтириш бўйича аниқ тадбирлар амалга оширилади».¹⁸

Бошқарув кадрлари тўғрисидаги фикр-мулоҳазаларни давом этитириш ҳолда Шавкат Мирзиёев Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқида кадрлар билан ишлашнинг бутун тизимини такомиллаштириш, кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш, уларнинг вазифа ва ваколатлари тақсимоли самрали йўлга қўйилмагани, ҳар бир давлат хизматчиси ўзининг бурчи ва мажбуриятини аниқ-равшан билиши, кадрларнинг амалий захирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига олган мақсадли дастурни ишлаб чиқишга алоҳида қаратди.

Қўшма мажлисда Шавкат Мирзиёев энди: **“Асосий вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат”**¹⁹ эканлигини таъкидлаб ўтди ва ушбу йўналишда фаолият олиб борувчи барча ўқув юртлари ва ушбу соҳага мутасадди раҳбарлар олдига аниқ вазифалар белгилаб қўйилди.

¹⁸ Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигини гарови // Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганнинг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи, 2016 йил 8 декабрь.

¹⁹ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз // Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. “Жамият” газетаси, 2016 йил 16 декабрь.

БИРИНЧИ БОБ. РАҲБАР МАЪНАВИЯТИГА ОИД ТАРИХИЙ, ИЛМИЙ-АМАЛИЙ ҚАРАШЛАР ВА УЛАРНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

1.1. АБУ НАСР ФОРОБИЙНИНГ “ФОЗИЛ ОДАМЛАР ШАҲРИ” АСАРИДА РАҲБАР МАЪНАВИЯТИ МАСАЛАЛАРИ

Ўзбекистон мустақилликка эришгач, буюк алломаларимизнинг асарларини ўрганишга эътибор кучайди, шунингдек, уларнинг давлат, жамият тараққиёти, бошқарув, раҳбар шахси, унинг маданияти, маънавиятига оид фикрлари ўтмиш ва бугунги кун талабларидан келиб чиқиб атрофлича ўрганила бошлади.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти Ислом Каримовнинг “Жамият тараққиётидаги ҳар қандай ўзгаришлар, янгиликлар, айниқса, инсоният ривожига катта туртки берадиган жараёнлар, кашфиётлар ўзидан юз бермайди. Бунинг учун, аввало, асрий анъаналар, тегишли шарт-шароит, тафаккур мактаби, маданий ва маънавий муҳит мавжуд бўлмоғи керак. Миллатнинг табиатида, қонида, насл-насабида эзгулик ва маърифат сари интилиш мафкураси ва қонунияти жўш уриши лозим. Бунинг учун, энг аввало, шу юртга Аллоҳнинг назари ва эътибори тушиши керак”.²⁰ деган сўзлари бунга яққол мисолдир.

Инсоният тарихида ўз ижтимоий-фалсафий қарашлари билан ўзига хос мактаб яратган қомусий аллома Абу Наср Форобий жамият, инсон, раҳбар шахслар – амалдор, мансабдорлар, уларнинг маданияти ва маънавиятига оид фикрлари бугунги кун учун аҳамиятлидир. Форобий фикрича ҳақиқий давлат уч нарса – фозил жамият (асарда шахар, жамоа), адолатли тузум ва одил (маънавиятли) раҳбар асосида ташкил топади ва бу уч омил давлатни идора қилишдаги ўрни ва хусусиятига қараб тенг иштирок этади, улар фаолиятининг ўзаро мувофиқлиги, мақсадли йўналиши ва вазифасини бажариш асосида аниқ ва ҳақиқатга қаратилган хатти-ҳаракати натижасида ҳақиқий давлатнинг ривожланиши таъминлайди.

Форобий фозил жамиятнинг қандай ҳодиса эканлигини тавсифлашдан олдин умуман жамиятнинг моҳиятини билишга эътибор қаратади: “Ҳар бир инсон ўз табиати билан шундай тузилганки, у яшаш ва юксак даражадаги етукликка эришмоқ учун кўп нарсаларга муҳтож бўлади, у бир ўзи бундай нарсаларни қўлга кирита олмайди, уларга эга бўлиш учун инсонлар жамоасига эҳтиёж туғилади. ... Шу сабабли яшаш учун зарур бўлган кишиларни бир бирларига етказиб берувчи ва ўзаро ёр-

²⁰ Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. Ж.7. –Т.: Ўзбекистон, 1999. –Б. 189.

дамлашувчи кўп кишиларнинг бирлашуви орқалигина одам ўз табиати бўйича интилган етукликка эришуви мумкин. Бундай жамоа аъзоларининг фаолияти бир бутун ҳолда уларнинг ҳар бирига яшаш ва етукликка эришув учун зарур бўлган нарсаларни етказиб беради. Шунинг учун инсонлар кўпайдилар ва ернинг аҳоли яшайдиган қисмига ўрнашдилар, натижада, инсонлар жамоаси вужудга келди”.²¹ Юқоридаги фикрдан шахснинг ҳам, кўпчилик инсонларнинг ҳам ўз мақсадларига етмоқлари учун жамиятнинг зарурлиги асослаб берилган.

Асарда “ҳар бир моддий нарса, сўзсиз, ўз вужудига, ўзига хос бўлган энг юксак камолотга эришиш учун борлиққа келган. Инсонга хос бўлган бу камолотнинг номи энг етук бахт-саодат деб аталади. Бу бахт-саодат шу юксак камолотга эришиш йўлида бўлган турли жузъий нарсаларни ўзида бирлаштиради. Жузъий нарсалар энг етук бахт-саодатга олиб боровчи фазилатли санъат (касб-ҳунар)дир.”²² Форобий одамларни бирлаштирувчи шахар ва бирлаштирган кишиларни инсонийлигини ўн иккита хусусиятларини санаб ўтар экан, маълум мақсадда кишиларни бирлаштирган шахар (давлат) – фазилатли шахар, кишилар жамоаси – фазилатли жамоа бўлишини таъкидлайди.²³ У турли масалаларни шарҳлаш давомида фозил жамият учун зарур деб ҳисоблаган бир қатор хусусиятларни қайд этиб ўтган.

Ҳар қандай жамиятда бўлгани сингари фозил жамиятда ҳам фуқаролар орасида табақаланиш яъни, “Кишилар ўз даражаларида бир-бирларидан ортиқ ёки кам бўладилар. Бу даража уларнинг касб-ҳунар ва билимларининг ортиқ ёки камлигида ифодаланади. Бир жинсдаги касб-ҳунар ва билимларнинг ортиқ камлигига қараб одамлар маълум хислат-фазилат касб этадилар. Бу фазилатлар кишилардаги истеъмол ва қобилият даражаси етук ва нуқсонли бўлишига боғлиқдир”.²⁴ Форобий фикрига кўра ушбу ортиқ-камлик – фазилатлар даражаси тараққиётга ҳалал бермаслиги ёки жамиятга зарар келтирмаслиги учун ҳар бир фазилат алоҳида олиниб, бирлаштирилади ва уйғунлаштирилади.

Ҳамда икки восита – таълим ва тарбия билан амалга оширилиши таъкидланади.

Умуман олганда, Форобийнинг “Фозил одамлар шахри” асарида давлат, жамият, инсон, унинг фазилатлари тўғрисида жуда кўп фикр ва мулоҳазалар баён этилган. Битта мақолада бу асар моҳиятини очиб беришнинг иложи йўқ. Шунинг учун биз ушбу фикр дурдоналаридан

²¹ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. –Т.: А.Кодирий номидаги халк мероси нашриёти, 1993. –Б. 186

²² Ўша манба. –Б. 185-186.

²³ Ўша манба. –Б. 187.

²⁴ Ўша манба. –Б. 189.

раҳбар фаолияти ва маънавиятига оид айрим йўналишларга тўхталиб ўтамиз.

1. Форобийнинг фозил жамият тўғрисидаги қарашларида қонунлар энг муҳим ўрин тутати. У қонунларни икки турга бўлади, бири табиий қонунлар, яъни инсон ҳеч қандай юқоридан бошқарувсиз ёки бошқарув тизимларисиз, мажбурланмасдан, “ўз ихтиёри билан амал қиладиган қонунлар, иккинчиси давлат қонунлари (ёки сунъий қонунлар), яъни жамият тараққиётини кўзлаб, турли шартлар асосида, мажбурий татбиқ этилган қонунлар”.²⁵ Уларнинг биринчиси фозил жамиятда ўз-ўзидан бўлиши, иккинчисини эса аҳолининг турли табақалари ўзаро келишувлари натижасида яратиши эътиборда тутилган.

2. Форобий фикрига кўра нафақат давлат, балки ҳар қандай жамиятнинг асоси халқдир. Жамиятнинг тараққий этиши ва ҳар томонлама афзаллашувида бу куч таянч вазифасини бажаради. Шунинг учун ҳар қандай раҳбар, аввало, унинг ҳаётий даражаларини пухта билиши ва бу соҳада иложи борица катта тажриба ҳосил қилиши лозимлиги таъкидланади.²⁶

3. Форобий жамият мавжуд бўлган жойда бошқарув албатта мавжуд бўлишини, жумладан фозил жамият ҳам бошқарув тизимига эга бўлишини таъкидлайди. Унинг таъбирича фозил жамиятда халқ бошқарувчи куч бўлади, аммо унинг иродасининг жамиятнинг ҳамма ерида, ҳар бир табақасида мувофиқлик касб этишини, ўсиб, ривожланиб ва қатъий табиийлашган қоидали йўналишга айланиб боришини адолатли бошқарув тизими таъминлайди. Бошқарув тизими зиммасида жамиятни бузилишлар, оғишлар ва бошқа турли иллатлардан огоҳлантириш, тўғри йўлни белгилаш, айна вақтда келажакни башорат қилиб бориш вазифалари ётади. Шундагина жамият, бошқарув тизими ва раҳбар муносабатларида гармония юзага келади, яъни жамиятнинг бошқарилишида барчанинг ўрни мавжуд бўлади.

4. Форобий томонидан тасвирланган фозил жамиятнинг бошқарув тизими қурилиши шаклан анъанавий иерархик тузилишга эга бўлсада, мазмунан ўзига хос моҳият касб этади. Унинг фикрича, юксак бошқарув тизими ҳам жамият, ҳам бошқарув тизими мақсадлари ва манфаатларининг мувофиқлиги асосида қурилиши кераклигига асосланган.

5. Адолатли бошқарув тизими, аввало, ўзига нисбатан шубҳа уйғотмаслик учун, қонунларни идрокли раҳбарият томонидан пухта ва чуқур ўрганиб чиқиши ва фуқароларни уларга ишонтириш учун эса ўша қонунлар келтирган катта фойдалардан иборат мустаҳкам асос – тажрибага эга бўлиши илгари сурилади.

²⁵ Ўша манба. –Б. 45

²⁶ Ўша манба. –Б.15

6. Адолатли бошқарув тизими фуқаролар қонунларга эҳтиёж сезиши ва уларни ўрганиб, ўз табиий хусусиятларига айлантиришларини назарда тутиши; инсонга хос хулқ атвор ва хатти-ҳаракатларга сабаб бўлувчи зарурий хислатлар - тўғрилиқ, одоблилиқ, камтарлиқ, ҳушёрлиқ, сахийлиқ, мурувват ва табиий хусусиятларни назарда тутилади.

7. Адолатли бошқарув тизимида ҳам бошқа тизимлардаги каби жамият ва қонунлар ҳамда бош раҳбар ўртасида турувчи ўрта бўгин – раҳбарият асосий иш юритувчилик вазифасини бажариши, энг муҳими эса раҳбарлиқ фаолияти қонунлар ва бош раҳбар билан жамиятнинг ўзаро мувофиқлиги, ҳамжиҳатлиги ва тенглигини таъминловчи тарози эканлиги уқтириб ўтилган.

8. Раҳбарият ўз ишидан огоҳ бўлиши ва бехато ишлаши лозимлиги, раҳбарлар қилган жинойтлар ҳам оддий одамлардаги каби билиб ёки билмай қилинган жинойтлардан ҳисобланиши, аммо ундан келадиган зарар жуда катта ва оммавий характерга эга бўлиши, бу жинойтлар ҳам бир хилда баҳоланиши муҳим деб ўтилади.

9. Форобий ўз асарида ижро этувчи идоралар раҳбариятининг раҳбарлиқ фаолиятига алоқадор ҳуқуқий-ташкилий, маънавий-ахлоқий хусусиятлардан қуйидагиларни санаб ўтади:

- ижрочилар ҳукумат ҳукм ва қарорларини амалга ошираётганларида, амалий жараёнларда улар қўлланилаётган объектлар, жараёнларнинг ўзларига яхши ёки ёмон муносабатда бўлиши;

- фуқаролар кўп жиҳатдан раҳбарларига тақлидан яшайдилар, бу тўғри бўлса, улар тўғри, бу қинғир бўлса улар қинғир бўлади. Ижрочиларнинг ёмон таъсири икки сабабдан юзага келади: бири - ўзларига фойда келтириши мумкин бўлган вазифаларни бажармаган одамларнинг ҳаёт тарзи нопоқлигидир. Бошқа бири – уларнинг устидан бошқа (салбий) раҳбарларнинг мавжудлиги;

- ҳокимият, аввало, фуқароларнинг ичида моддий ҳузур-ҳаловатларни, кейин руҳий роҳат-фароғатларни, сўнгра эса улардан ташқари бўлган барча нарсаларни навбати билан жорий этишлари лозимлиги;

- “Энг катта жинойт раҳбар томонидан қилинган жинойтдир. Бунда жинойт биринчи гал юз берганда бошқа ҳокимлар уни тарбиялаш ва таъсир ўтказиш чораларини кўриши керак. Агар бунга эътибор берилмаса, бундай жинойтлар шаҳар (мамлакат)да миллатларнинг ва шаҳар (мамлакат) инқирозига сабаб бўлиши”;

- жамиятнинг бўлақларини бошқарувчилар ўша бўлақ аҳолисининг урф-одатлари, табиий қонуниятларини, аъъаналари, феъл-атворларини, талаб ва эҳтиёжларини яхши биладиган туб жойли шахслардан бўлиши ва улардан ташкил топган бошқарув гуруҳига

ҳам эга бўлиши кераклиги, энг яхши қонунлар жорий этилиши ва улар сидқидилдан риоя қилиниши учун аҳоли ўз раҳбарларини тарбиялаши зарурий талаб эканлиги.

Юқорида бошқарув тизими ва унинг раҳбарияти, шунингдек, раҳбарларига хос бўлган айрим зарурий хусусиятлар билан танишдик. Форобий ушбу хусусиятларни асосан ташкилот ва амалий фаолият нуқтаи назаридан баҳолайди. Шу жиҳатдан бу хусусиятлар бутун бошқарув тизими ва ходимларининг фаолият олиб бориш ишларининг моҳиятига таллуқли бўлиб раҳбарлик ва уни ташкил этишнинг усул ва услубиятини, устувор йўналишларини акс эттиради.

Мутафаккирнинг ўзи бир неча бор таъкидлаганидек, ҳар бир нарса ёки ҳодиса тўғрисида фикр юритар экан, унинг моҳиятидан келиб чиқишга ва ана шу моҳият қамраб оладиган доирага мувофиқ муносабат билдиришга интилади. Буни фозил жамият ва адолатли бошқарув тизими тўғрисидаги қарашлари ва мантиқий асосда билдирилган фикр-мулоҳазаларида ўз ёрқин ифодасини топган.

Форобий асарида асосланган қарашлар, гарчи бир неча аср олдин баён этилган бўлса ҳам, унда қўйилган вазифалар ва кўтарилган масалалар ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролик жамияти қуриш йўлида изчиллик билан ривожланиб бораётган мамлакатимиз бошқарув тизимида фойдаланиш бугунги кун учун ҳам муҳим аҳамият касб этади.

1.2. АМИР ТЕМУРНИНГ “ТЕМУР ТУЗУКЛАРИ” АСАРИДА РАҲБАР МАЪНАВИЯТИ МАСАЛАЛАРИ

Ўзбекистоннинг мустақиллиги йилларида жамият ҳаётининг барча соҳалари ривожланди, миллий-маънавий қадриятлар, аънаналар тикланди, ўзбек давлатчилиги, тарихий шахслар фаолиятини ўрганиш ва тадқиқ этиш давлат сиёсати даражасига кўтарилди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов томонидан миллий ғоя ва мафкура, миллат маънавий дунёқарашини шакллантиришда тарихнинг ўрни жуда катта аҳамиятга эгалигига эътибор қаратилди.²⁷

И.А. Каримов таъкидлаб ўтганидек, “Шахсан мен “Темур тузуклари”ни ҳар гал ўқир эканман, худдики ўзимга қандайдир руҳий куч-қувват топгандек бўламан. Ўз иш фаолиятимда бу китобга такрор-такрор мурожаат қилиб, ундаги ҳеч қачон эскирмайдиган, инсон маънавияти учун бугун ҳам озиқ бўладиган ҳикматли фикрларнинг қанчалик

²⁷ Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Т: Ўзбекистон, 1997. – Б. 326; ўша муаллиф. Тарихий хотирасиз келажак йўқ. – Т: Шарк, 1998. – Б. 31; ўша муаллиф. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т. 8. – Т: Ўзбекистон, 2000. – Б. 462-474, 489-508; ўша муаллиф. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. Т. 9. – Т: Ўзбекистон, 2001. – Б. 99-104, 220-224.

ҳаётӣ эканига кўп бор ишонч ҳосил қилганман. Масалан, "Тажрибамда кўрилганким, азми қатъий, тадбиркор, хушёр, мард ва шижоатли бир киши мингта тадбирсиз, лоқайд кишидан яхшироқдир", деган сўзлари бугун ҳам маънавий жиҳатдан нақадар долзарб аҳамиятга эга экани барчамизга аён".²⁸

Халқимиз, ўзбек давлатчилиги тарихида чуқур из қолдирган тарихий шахслар, уларнинг ҳаёти, фаолияти, ижоди ёки раҳбарлиги давомида амалга оширган ишларини бугун кун талабидан келиб чиқиб, атрофлича ўрганишни талаб этади. Соҳибқирон Амир Темурнинг давлат бошқаруви, раҳбар ва мулозимлар билан олиб борган иш тажрибасини ўрганиш, бугунги кун раҳбарлари салоҳияти ва маънавиятни шакллантиришда ҳам амалий аҳамиятга эгадир, чунки "тенгсиз азму шижоат, мардлик ва донишмандлик рамзи бўлган бу мумтоз сиймо буюк салтанат барпо этиб, давлатчилик борасида ўзидан ҳам амалий, ҳам назарий мерос қолдирди, илму фан, маданият бунёдкорлик, дин ва маънавият ривожига кенг йўл очди".²⁹

Шунинг учун ҳам, «...бизнинг тарихимизда Амир Темурдек улуғ сиймо бор экан, унинг қолдирган мероси, панду ўғитлари бугунги ҳаётимизга ҳамоҳанг экан, олдимизда турган бугунги муаммоларни ечишда бизга қўл келаётган экан, бизнинг бу меросни ўрганмасдан, таърифламасдан, тарғибот қилмасдан ишлашимизга ҳаққимиз йўқ».³⁰

Темур тузуқларида қайд этилишича, салтанат ишларида энг биринчи галда тўрт нарсага амал қилиниши лозим: 1) мустақил фикрлаш ва қарор қабул қилиш; 2) бошқалар билан машварату маслаҳат; 3) қатъий қарор, тадбиркорлик ва хушёрлик; 4) эҳтиёткорлик.³¹ И.А. Каримов мазкур масалага тўхталар экан, бугунги кунда ҳам у ўз долзарблигини йўқотмаганлигини таъкидлаб, "Бу тўрт омил, яъни кенгаш, маслаҳату машварат, қатъият ва тадбиркорлик кейинчалик оқибатда надомат чекишдан сақлайди ва пушаймон бўлишнинг олдини олади, деб уқтиради соҳибқирон бобомиз", дейди.³²

Темур тузуқларида таъкидланган, "Ҳар бир диёр аҳолисининг аҳволдан огоҳ бўлиб турдим. Ҳар бир мамлакатнинг аҳволини, сипоҳу

²⁸ Каримов И.А. Юксак маънавият – энгилмас куч. – Т: Маънавият, 2008. – Б. 5.

²⁹ Ўша манба. – Б. 44-45.

³⁰ Каримов И.А. Амир Темур – фахримиз, гуруримиз // Маънавий юксалиш йўлида. – Т: Ўзбекистон, 1998. – Б. 414.

³¹ Темур тузуқлари. Форсчадан А. Соғуний ва Ҳ. Кароматов таржимаси.– Т: Ўзбекистон, 2011. – Б. 14.

³² Каримов И.А. Халқ ишончи - юксак масъулият. Халқ депутатлари Тошкент вилояти Кенгаши сессиясида сўзланган нутқ. 1995 йил 9 январь // Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. Т. 2. – Т: Ўзбекистон, 1996. – Б. 360-361.

раият кайфиятини, туриш-турмушларини, қилиш-қилмишларини, булар ўрталаридаги алоқаларни ёзиб, менга билдириб туриши учун диёнатли, тўғри қаламли кишилардан воқеанавислар белгиладим. Бордию нотўғри нарса ёзганлари менга маълум бўлиб қолса, бундай воқеанависларни жазоладим. Ҳокимлар, сипоҳ ва раиятдан қайси бирининг халққа жабр-зулм етказганини эшитсам, уларга нисбатан дарҳол адолату инсоф юзасидан чора кўрдим”,³³ деган сўзлар заминда раҳбар маънавиятининг асосий хусусиятлари ифодаланган.

Амир Темури давлат ишларини юритишда ўз даврининг ижтимоий-сиёсий ҳаётидаги етакчи омилларидан усталик билан фойдаланди, дину шариат ишларини тартибга келтириб, тузуқларни яратди. Салтанат мартабалари тузугини қуйидагиларга таяниб тузди: салтанат қонун-қоидаларини Исломи дини ва шариатига боғлади; ҳар бир ишда, ҳатто муомалада ҳам меъёрни унутмади; яхшиларга ёндашди, ҳеч кимдан ўчи олиш пайида бўлмади; халқни эъзозда тутди, жабру зулмни ўзига бегона билди.

Амир Темури давлат ижтимоий-сиёсий тизимини яратишда ўтмиш тажрибаларига таянган бўлса-да, улардан кўр-кўрона кўчирмади, негаки, бундай қалтис ҳаракат ҳамини ҳар қандай давлат учун хавфли саналган. Амир Темури чуқур мулоҳаза юритадиган, узоқни ва орқалдини ўйлаб иш тутадиган ҳукмдор бўлгани боис, давлат масалаларида ўз ишонганлари билан кенгашиб батафсил фикр юритиб, сўнг бир тўхтамга келарди.

Амир Темури яратган «Тузуқлар» узоқ асрлар давомида қадрланиб келди. Унинг боиси шуки, аввало, айнан ана шундай тўғри ва одилона тадбирлар орқали у марказлашган йирик давлатни бошқарди, яъни ким, бу асарда баён этилган амаллар катта синовдан ўтди ва ҳаётийлигини исботлади, демакки, ҳар бир давлат раҳбари учун, аввало, ҳаёт тасдиғини топган ана шундай қўлланмалар зарур бўлганлиги учун ҳам мазкур «Тузуқлар» ҳамон дунё эътиборини торттиб келмоқда.

Амир Темури белгиланган тартиб-қоидага қатъий амал қилиш орқали, аввало, фуқаронинг фаровонлиги, тинчлигини юқори ўринга қўяди, чунончи, подшонинг ўз сўзида қатъий туриши, адолатпеша бўлиши, қарор ва фармонларнинг бажарилишини қатъий назорат қилиши, ён атрофларидан доимо огоҳ ва сергак туриши, аввало, ўз фуқароларини ички ва ташқи хавфдан ҳимоя қилиши ҳамда ҳамма учун фаровон ҳаёт яратишни, элни хотиржам этиб, давлатни таназуллардан сақлашни асосий вазифа, турли даражадаги раҳбарлар амалий фаолиятининг энг зарурий шартлари деб билган.

³³ Темури тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси.– Т: Ўзбекистон, 2011. – Б. 77.

Ҳали Европа давлатларининг бирортаси конституцияга эга бўлмаган бир даврда, Амир Темур давлатида «Тузуқлар»га суяниб давлат юритишнинг ўзи катта ижобий ҳодиса эди.

“Темур тузуқлари” XIV-XV асрларда йигирма еттида давлатини ўзида бирлаштирган Амир Темур империяси ва унинг авлодлари томонидан тузилган давлатларнинг бош қомуси сифатида хизмат қилган эди. Ушбу асар ўз даври учун ғоятда муқаммал бўлган қонунлар ҳамда қатъий маъмурий қоидалар, давлат бошқаруви, кадрлар сиёсати ва раҳбар хусусиятлари масаласи бўйича дастуриламал вазифасини ўтаган. «Тузуқлар» бошқарув тажрибасида кенг фойдаланилган, шунингдек, Амир Темур давлатида бевосита унинг амалиётидан ўтган билимлар мажмуаси ҳамдир.³⁴ Амир Темур давлат раҳбарининг қаттиққўл, тадбиркор, ниҳоятда адолатли, лекин раҳмдил, инсонпарвар, ҳалол, пок бўлишини кўрсатиб, ҳаётда адоват эмас, балки адолат энгади, деб кўрсатди. Давлат идораларида ўз даврининг ўқимишли кишилари хизмат қилишиб, улар диний таълимот билан бир қаторда дунёвий илмларни ҳам пухта эгаллаган.

Тузуқларда Амир Темурнинг ижтимоий-маънавий қарашлари ифодаланган бўлиб, вазирлар, амирлар, девонбеги, вилоятлардаги девонларга, бекларни танлаш ва жой-жойига қўйишда уларнинг насл-насабига, ақл-фаросатига, халқпарварлигига, сабр-тоқатлилиқ, тинчликсеварлик, адолатпарварлик фазилатларига, кўтаринки руҳий ҳолатига, зийраклигига, малакаси ва одамлар билан муроса қилиш фазилатларига катта эътибор берган. У давлат ҳокимиятини «зўравонлик билан эмас, балки ўз ҳукмининг таъсирчанлиги ва адолат билан бошқариш»га риоя қилган.³⁵

“Темур тузуқлари” – ҳукмдорларнинг туриш-турмуши, ахлоқ-одобини белгиловчи нодир асар бўлиб, унда давлатни идора қилиш усуллари, йўллари, давлатни бошқаришда кимларга таяниш, раҳбарларнинг бурчлари ва базифалари баён қилинган ҳамда “Тузуқлар”да Амир Темур томонидан амалга оширилган кадрлар сиёсати ҳам ўз аксини топган.

Амир Темур вазирларидан қуйидаги хислатларга эга бўлишни талаб этган: “биринчиси, асллик ва тоза насллик; иккинчиси, ақл, фаросатлилиқ; учинчиси, сипоҳу раият аҳволидан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалиқ; тўртинчиси, сабр, чидамлилиқ ва тинчликсеварлик”³⁶.

Насли покиза, тоза киши ҳеч вақт пасткаш бўлмайди. Шунинг учун

³⁴ Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Т: Академия, 2007. – Б. 118–119.

³⁵ Муқимов З. Амир Темур тузуқлари (тарихий-ҳуқуқий тадқиқот). Иккинчи тўлдирилган нашри. – Самарқанд: СамДУ, 2008. – Б. 76.

³⁶ Темур тузуқлари. Форсчадан А. Соғуний ва Х. Кароматов таржимаси.– Т: Ўзбекистон, 2011. - Б. 106–107.

ҳам Соҳибқирон мазкур фазилатга катта эътибор бериб, уни биринчи ўринга қўяди. Вазир лавозими лойиқ деб топилган номзодларни келиб чиқиши, ота-онаси, аждодлари кимлиги суриштирилади, унга кичикроқ амал бериб, яна бир бор синайди.

Тайинланадиган вазир ақл-фаросатли, доно бўлиши зарур бўлиб, қўрилаётган масаланинг моҳиятини ўз фаросати билан идрок этмоғи лозим бўлган.

Вазир сипоҳу раият – оддий халқ аҳволидан хабардор бўлиб, уларнинг фаравонлиги, турмушини кундалик фаолияти давомида кузатиб бориши, зарур пайтда халқ орасида бўлиб, қўлидан келганча уларга ёрдам бермоғи талаб этилган. Вазирлар ким билан бўлмасин муомлада ўзларини камтар тутиши, хушмуомала бўлиши, калондимоғликка, кибр-ҳавога йўл қўймаслиги керак бўлган.

Омма билан бўладиган мулоқот пайтида вазир танқид гапларни сабр-чидам билан эшитиш уларга дўқ-пўписа қилмаслик, баъзан вазият кескинлашганда эҳтиросга берилмасдан, муаммоларни тинч йўл билан ҳал қилишга қодир бўлиши талаб этилган.³⁷

Бундай хислатларга эга бўлиш, албатта, давлат бошқарувида, турли мураккаб ҳолатларни бартараф этишда қўл келади.

Амир Темур ортиқча қаттиққўлликни қоралайди. Раҳбар вазиятдан келиб чиққан ҳолда гоҳ қаттиққўллик, гоҳ мулойимлик билан бошқариш мақсадга мувофиқ деб топади. Чунки, кўп мулойимлик қилса, дунёталаб, таъмагир шахслар уни ўз домига тортади, агар керагидан ортиқ қаттиққўл бўлса, халқ ундан қочади ва унга мурожаат қилмай қўяди.

Соҳибқирон раҳбарнинг хислатларини санар экан, доно вазир уч нарса – давлат мулки, давлат хазинаси ва лашкарга суяниши ҳамда уларни эъзозлашини таъкидлайди. Шу билан бирга “ақлли вазир улки, бир қўли билан раиятни, иккинчи қўли билан эса сипоҳни тутати”.³⁸ Демак, доно вазир ўз сиёсатини амалга оширишда халқ билан бирга бўлиши ва унга суяниши зарур ҳисобланган. Амир Темур фидойиликни улуғлаган, бу хислатга эга бўлган инсонларга ўз марҳаматини аямаган. Чунки, “тажрибали, ишбилармон ва билимдон вазир шундай бўладикки, мамлакат ободонлигини, раият ва сипоҳнинг тинч-фаравонлигини, хазина бойлигини доим кўзда тутати. Давлат, салтанатга фойда келтирадиган ишларни бажаришга тиришиб, ҳаракат қилади. Салтанатга зарар етказадиган хатарли ишларни бартараф қилишда молу жонини аямайди”³⁹. “Темур тузуқлари”да вазирларнинг давлат бошқарувида

³⁷ Азимов Э. Амир Темур салтанати. – Тошкент. 1996. – Б. 47–48.

³⁸ Темур тузуқлари. Форсчадан А. Соғуний ва Ҳ. Кароматов таржимаси. – Т: Ўзбекистон, 2011. – Б. 109.

³⁹ Темур тузуқлари. Форсчадан А. Соғуний ва Ҳ. Кароматов таржимаси. – Т: Ўзбекистон, 2011. – Б. 109

тутган ўрни ёритилар экан, мазкур лавозим эгаларининг бурчлари ва вазифалари ҳам белгилаб берилган. "Вазирларнинг хизмат қилиш тузуки"да⁴⁰, улар кимга бўйсунди, уларнинг зиммасига қандай ишлар юклатилганлиги баён қилинади.

Хулоса қилиб айтганда, Амир Темур раҳбарнинг хусусиятларини белгилашда адолат, тўра ва тузукларга риоя қилиш, кенгашиш, маслаҳат, қатъий қарор, тадбиркорлик, ҳушёрлик ва эҳтиёткорлик, сабр-тоқат, шижоат-ғайрат тамойилларини асос қилиб олади. Мазкур тамойиллар нафақат давлат раҳбари фаолиятининг бош омиллари, балки давлат хизматидаги барча катта ва кичик раҳбарлардан ҳам талаб қилинган. Юқоридаги талаблар давлат бошқаруви тизимига керакли кадрларни танлаш, тарбиялаш ва раҳбар шахс маънавиятини ўрганишдаги бош мезон бўлиб хизмат қилган.

1.3. ИСЛОМ КАРИМОВ ТОМОНИДАН БОШҚАРУВ ВА КАДРЛАР ТАЙЁРЛАШ ТИЗИМИДА ЎТКАЗИЛГАН ИСЛОХОТЛАРНИНГ МОҲИЯТИ ВА ХУСУСИЯТЛАРИ

Ўзбекистоннинг мустақилликка эришиши ижтимоий-иқтисодий соҳалар билан бир қаторда бошқарув ва кадрлар тайёрлаш тизимида ҳам бир қатор туб ўзгаришларни амалга оширишни талаб этарди. Чунки, мустақиллик Ўзбекистоннинг давлат ва жамият бошқарувида амал қилиб келган мустабид, тоталитар режим билан боғлиқ раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг асосларини тубдан ўзгартириш ва унинг янги асосларини ишлаб чиқишни долзарб муаммо сифатида кун тартибига қўйган эди.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти И.А.Каримов давлат бошқаруви ва раҳбар кадрлар тизимига алоҳида эътибор қаратиб, давлат бошқарувини демократик мамлакатлар тажрибаси асосида, уларнинг ютуқларига таяниб ва миллий хусусиятларни ҳисобга олиб, такомиллаштирилаётган жараён эканлигини таъкидлайди.⁴¹

Мустақиллик Ўзбекистоннинг бошқарув тизимида, айниқса, давлат ва жамият бошқарувида амал қилиб келган мустабид, тоталитар режим билан боғлиқ раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимининг асосларини ҳам тубдан ўзгартириб юборди. Шунинг учун ҳам, И.Каримовнинг **"Биз янги тузум, янги давлат шаклини тузупмиз, аммо унга жон киргизадиган одамлар – кадрлар керак"**,⁴² деган қатъий мулоҳазаси

⁴⁰ Ўша манба. – Б. 123-124

⁴¹ Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилоқда. -Т.: Ўзбекистон, 1997. – Б. 25-26.

⁴² Каримов И.А. Биз фидойи ватанпарварларга таянаемиз. / Истиклол ва Маънавият, -Т.: Ўзбекистон, 1994. – Б. 85.

мазкур соҳада амалга оширилиши лозим бўлган ишларнинг стратеги-
ясини белгилаб берди.

Ислом Каримов илгари сурган Ўзбекистоннинг мустақилликка эри-
шиши ва бошқарув тизимидаги туб ўзгаришлар ва ҳозирги даврда
давлат бошқарувида кадрлар тизимининг шаклланиши ва ривожла-
ниши моҳияти ва хусусиятлари қуйидаги устувор йўналишларда ўз
ифодасини топган:

– **биринчидан**, мустақиллик республикада амалга оширилаётган
ислохотлар ва янги ҳуқуқий демократик давлат ва адолатли фуқаролик
жамият қуриш талабларига жавоб берадиган *раҳбар ва бошқарув кадр-
ларни тайёрлаш ва шакллантиришнинг янги тизими билан боғлиқ
бўлган чора-тадбирларни амалга оширишни мамлакат олдида тур-
ган энг долзарб вазифа қилиб қўйганлиги*;

– **иккинчидан**, бошқарув кадрлари масаласига бўлган жиддий эъти-
бор, аввало, раҳбар ва бошқарув кадрларининг собиқ тоталитар тизим
даврида амал қилиб келган «Совет партия мактаби»нинг *бошқарув кад-
рларининг тайёрлаш тизимига барҳам берилганлиги* билан боғлиқ
эканлиги;

– **учинчидан**, мустақиллик туфайли Ўзбекистоннинг янги тажриба-
ларда кузатилмаган «социалистик кадрлар» тизимидан янги, ўзимизга
хос ва мос миллий тараққий ҳамда демократик ривожланиш тамойил-
ларига, талабларига жавоб берадиган «синфийлик», «партиявийлик»
ҳамда *ягона коммунистик ғоя ақидаларидан холи бўлган раҳбар ва
бошқарув кадрларининг янги тизимини шаклланиши ва янги асосда
ривожлантириш* билан боғлиқлиги;

– **тўртинчидан**, раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш тизими-
нинг мамлакатда «кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг» таркибий
қисми эканлиги билан узвий боғлиқ ҳолда ўрганиш, эришилган ютуқ
ва муаммоларни сиёсий таҳлил этишни тақозо этаётганлиги ҳамда бу
соҳада Ўзбекистонда тўпланган *тажрибани умумлаштириш ва унинг
устувор йўналишларини ишлаб чиқиш кадрлар сиёсатида алоҳида
аҳамиятга эга эканлиги* билан алоқадорлиги;

– **бешинчидан**, раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш билан
алоқадор бўлган сиёсий институтлар, жамоат бирлашмалари фаоли-
яти йўналиши, амал қилиш шаклларидаги ўзгаришларни ҳамда *мута-
хассис кадрлардан бошқарув ва раҳбар кадрлар тайёрлашга ўтиш
билан боғлиқлиги* ва бу жараёнларнинг ўзига хос хусусиятларини
ўрганиш, амалий хулосалар чиқариш ва ҳаётга изчиллик билан жорий
этишни тақозо этаётганлиги;

– **олтинчидан**, давлат сиёсатида раҳбар кадрлар муаммосига
юқори даражада эътибор бериш, унинг сабабларини чуқур илмий-на-

зарий жиҳатдан тадқиқ этишни тақозо этиши, бошқарув кадрларининг янги тизимни шакллантириш бўйича давлат сиёсатининг янги концепцияси асосида назарий-методологик жиҳатдан ишлаб чиқиш эркин демократик фуқаролик жамиятини барпо қилишнинг муҳим талабларидан бири эканлиги;

– **еттинчидан**, мустақиллик туфайли жамиятнинг сиёсий тизими, давлат ҳокимияти тизимларини тўлиқ қайта қурилиши ва унга мос талабларга жавоб берадиган янги раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимини шакллантириш, *тайёрлаш ва қайта тайёрлашга эҳтиёжнинг* пайдо бўлиши;

– **саккизинчидан**, республиканинг бозор иқтисодиётига ўтиши, кўп тармоқли иқтисодиётни шакллантириш, бозор инфраструктурасини қарор топтириш, *макро ва микро иқтисодиётда бўлаётган ўзгаришлар талабига жавоб берадиган раҳбар ва бошқарув кадрларни шакллантириш зарурлиги*;

– **тўққизинчидан**, республикада бошқарувнинг маъмурий - буйруқбозлик шаклидан демократик усулларига ўтиш ва бунда ижтимоий муносабатларнинг барча кўринишларини тартибга солишда раҳбар ва бошқарув кадрларнинг *тутган ўрни ва мавқеи* билан;

– **ўнинчидан**, давлат ва жамият қурилишининг барча бўғинларида ишлаётган раҳбар ва бошқарув кадрлар қалби ва онгига *миллий истиқлол ғоясини сингдириш вазифалари* билан;

– **ўн биринчидан**, мустақиллик йилларида давлатнинг кадрлар тўғрисидаги сиёсатида содир бўлган ўзгаришлар, ютуқ ва муаммолари *ижтимоий-сиёсий фанлар нуқтаи назаридан етарлича ўрганилмаганлиги ва унга эҳтиёжнинг мавжудлиги* билан;

– **ўн иккинчидан**, республикада давлат ва жамият қурилиши вазифаларини амалга оширишда кадрлар сиёсатини илмий таҳлил этиб, *уни янада ривожлантиришга, модернизациялашга қаратилган тегишли хулоса, амалий таклифлар бериш билан* белгиланади.⁴³

Юқорида билдирилган фикрлар И.Каримовнинг кадрларнинг бошқарувдаги ташкилий, ижтимоий-сиёсий, маънавий-маданий аҳамияти ҳақидаги "... Агар мендан бугунги ҳаётимизда аниқ сиёсатимизни ўтказишда энг оғир муаммо нима, деб сўралса, аввало, шу сиёсат учун, керак бўлса жонини фидо этадиган раҳбарларни, жонкуяр ижрочиларни топиш, деб жавоб берган бўлар эдим. Энг муҳим вазифа – шундай одамлар сафини кенгайтириш, ҳар қайси соҳада бошқарувда, тармоқларни идора этишда, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда ана шундай фидойи ва жонкуяр одамларни топиб, жой-жойига қўйишдан иборатдир" деган сўзларида ўз ифодасини топган.

⁴³ Куронбоев К.К. Давлат бошқаруви кадрлар тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари (Сиёсий-ижтимоий жиҳатлари). Сиёсий фанлар доктори ... дисс.си. Тошкент, 2008. – Б. 3-5.

Бу масаланинг бугунги ҳаётимизда аҳамияти ортиб бораётгани, алоҳида ўрин тутаётгани бежиз эмас.⁴⁴

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Ислохотларнинг тақдири, уларнинг самараси, ҳаётимизга таъсири, авваламбор, кадрларнинг малакасига, уларнинг ўз ишини қай даражада ўзлаштириб олганлиги, юртпарварлигига ва фидойилигига боғлиқдир”.⁴⁵

Ўзбекистоннинг барқарор тараққиёти кадрлар маҳорати ва салоҳияти, бошқарув бўғини вакиллари, умуман, бошқарув ресурсларини фаоллаштириш ва улардан оқилона фойдаланиш билан боғлиқ вазифаларнинг амалга оширилишига бевосита боғлиқ. **Мамлакатнинг профессионал салоҳияти - давлатнинг миллий бойлигидир.** Шу боис, *бошқарув аппаратидаги кадрлар салоҳияти ва маҳоратининг юксаклиги, уларнинг юқори сифат ва миқдор кўрсаткичлари республика, вилоят, маҳаллий, ташкилотлар ҳамда олий ўқув юртларида бошқарувнинг самарадорлигини таъминловчи омил саналади.*

Кадрлар салоҳияти – давлат ҳокимияти ва маҳаллий бошқарув органлари фаолиятининг самарадорлигини белгиловчи асосий омиллардан биридир. Бироқ кадрлар салоҳияти фақат уларнинг қобилияти билан ўлчанмайди, балки уларни рўёбга чиқариш имконияти ҳам муҳим саналади. Бундан ташқари, раҳбар кадрларда малакаларни шакллантириш, улардаги мавжуд кўникмаларни янада ривожлантириш ҳамда бу жараёнларни амалга оширишда жамият, ташкилот ва инсон манфаатларидан келиб чиқиш устувор аҳамият касб этади.

Мамлакатимизда кечаётган туб ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ислохотлар давлат ва ижро ҳокимияти органлари кадрларининг профессионал маҳорати ва салоҳиятини узлуксиз равишда юксалтириб бориш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири саналади. *Давлатнинг кадрлар сиёсати ҳам давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари фаолиятидаги муаммоларини ҳал қилишнинг муҳим омили ҳисобланади.*

Давлат ва жамият ҳаётида бошқарув маҳоратининг муҳим омили бу, кадрлар сиёсатининг энг муҳим йўналишларидан бири – кадрларни тайёрлаш, уларни ўқитиш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, уларнинг карьераси билан боғлиқ вазифаларни ҳал қилиш, кадрларни ёшартириш, уларни рағбатлантириш йўллари аниқлаш билан боғлиқ. Кадрлар сиёсати мамлакатдаги ижтимоий муносабатлар ривожини ўзида ифодалаши лозим.

⁴⁴ Каримов И.А. Илму фан мамлакат тараққиётига хизмат қилсин. / Истиклол ва Маънавият, -Т.: Ўзбекистон, 1994. – Б. 47-48.

⁴⁵ Каримов И.А. Халқ ташвиши билан яшайлик. / Бунёдкорлик йўлидан. Т. 4. –Т.: Ўзбекистон, 1996. –Б. 114.

Давлат ўз сиёсатида раҳбар кадрларга:

- биринчидан, мустақилликни мустаҳкамловчи;
- иккинчидан, илмий-техника тараққиётини таъминловчи;
- учинчидан, ўзида миллий, умуминсоний қадриятларни мужас-самлаштирувчи;
- тўртинчидан, прогрессив урф-одатларни ҳаётга татбиқ этувчи;
- бешинчидан, стратегик аҳамиятга эга ғоялар ва ташаббуслар асосини яратувчи куч бўлганлиги учун ҳамда бошқа қатор фазилатларидан келиб чиқиб ёндашаётганлиги аҳамиятга моликдир.

Бугунги кунда масъулият муаммосини қайта англаш жараёни юз бермоқда. Ҳозирги тадқиқотларда асосий эътибор масъулиятни оширишнинг жамият ҳаётидаги тангликлар ва бошқарилувчи муҳитнинг зиддиятлилиги билан белгиланувчи субъектив омилига қаратилмоқда.

Президент И.Каримовнинг маърузалари, нутқлари ва чиқишларида раҳбар кадрлар масаласи, раҳбарлик лавозимининг аҳамияти, унинг масъулияти ва жамият ижтимоий-иқтисодий ривожига раҳбарнинг ўрни ҳақидаги муаммоларга алоҳида тўхталиб ўтилади.

Президентнинг фикрига кўра, раҳбарлик қобилияти, раҳбарлик маданияти ва маҳорати ҳаммага ҳам тегишли эмас. Кўп мисолларда кузатиш мумкинки, баъзи бир лавозимда ўтирганлар шу вазифага ўрганиб қоладию раҳбарга билдириладиган ҳурмат-эҳтиромни табиий бир ҳол, деб қабул қилади. Ҳолбуки, одамлар раҳбарнинг лавозим курсисини эмас, балки унинг эл-юрт манфаатини кузлаб, тинимсиз қилган меҳнатини, фидойилигини қадрлаши ва ҳурмат қилишини, афсуски, улар англашга ожизлик қилади. Тўрт-беш йиллаб, балки ундан ҳам кўпроқ ҳокимлик курсида ўтириб, айрим раҳбарлар ўзининг ҳаётдан узилиб қолганини, ҳушёрлик ва масъулиятни йўқотиб қўйганини ўзи ҳам сезмайди.

Бугунги кунда ҳукумат олдида турган вазифаларнинг тўлақонли ба-жарилиши **икки талабга** боғлиқ эканлиги намоён бўлмоқда.

Биринчи талаб – ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишига бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш. Баъзи вазирлар йил давомида бирон нарса тўғрисида ҳеч қандай таклиф ва ташаббус билан чиқмайди. Уларнинг ҳаёлида бир гап – ҳеч ким менга тегмаса бас, тинчгина куним ўтса бўлди. Бу энг номаъқул, керак бўлса, энг зарарли ёндашувдир.

Иккинчи масала – ҳукумат аъзоси сифатида катта ишонч юклатилган ҳукумат аъзоларида вазифага муносиб бўлиш учун тегишли билим ва тажриба, юқори малака бўлиши шарт. Бошқача айтганда, **эгаллаб турган лавозимига муносиб бўлиш** фаолиятнинг самарали бўлишининг муҳим шартидир. Ҳар бир мутахассис ёки раҳбар

ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш керак.

Ҳар бир раҳбарнинг фаолиятига мана шу иккита талабга қай даражада жавоб беришига қараб баҳо берилади ва хулоса чиқарилади. Президент бу икки талабдан биринчисига, яъни масъулият масаласига кўпроқ эътибор беришини таъкидлайди. Унинг фикрича, раҳбарнинг билими етишмаса, ўрганса бўлади. Лекин раҳбар масъулият ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди.⁴⁶

Бугун раҳбар бўлиш ўзи осон эмас. Бу – ўта мураккаб ва ўта масъулиятли иш. Бу иш раҳбарлик вазифасида ўтирган одамдан, бошқа фазилатлар қаторида, аввало, ирода бақувватлиги ва иймон бутунлигини талаб қилади. Чунки раҳбар зотини доим таъқиб қиладиган бир хатар борки, унинг номини нафс балоси, дейди.

Раҳбарнинг атрофида ҳамиша парвона бўлиб юрадиган чаққон-шоввозларнинг ҳар қандай одамни ҳам ғоят усталик билан қўлга оладиган шундай маккор усуллари борки, бундай хушомадгуйликка, мақтов билан алдаб, ўраб олишга қарши туриш ҳамманинг ҳам қўлидан келар-вермайди.

Бундай пайтларда ўз нафсини тийиш, шайтон васвасасидан ва таъсиридан ўзини сақлаш, эл-юрт олдида ўз номига доғ туширмаслик, ўйлайманки, бу ҳар қандай одам учун оғир синов.

Раҳбар кадр ҳам инсон. Унда ҳам бир фуқарода бўлгани каби ижобий сифатлар ва салбий хусусиятлар учраши табиий. Жамият тараққиёти миллатнинг камчиликларидан холи бўлиши – раҳбар кадрларнинг камчиликлардан, салбий хусусиятлардан холи бўлиши билан бошланади. Миллатнинг ижобий, яратувчан сифатларга амал қилиши раҳбар кадрларнинг ижобий, яратувчан сифатларга амал қилишидан бошланади.

Бугунги шиддат билан ривожланаётган даврда, унинг объектив ва субъектив ҳолатларидан келиб чиққан ҳолда РАҲБАР кадрларнинг бошқарув жараёнини таҳлил қилиш, моделлаштириш, ишчан мулоқотни таъминлаш, мажлислар ўтказиш малакасини юксалтириш, шахс ва жамога таъсир этиш усулларини эгаллаш, ишонтириш ва ўзига жалб этиш усулларини ўзлаштириш, бошқарув қарорларини мақсадли равишда қабул қилиш, шунингдек, жамоатчилик билан алоқалар (ПР) технологияларидан фойдаланиш, етакчи сифатида ўзининг бошқарувчилик имижини намойиш этиш талаб этилмоқда.

⁴⁶ Каримов И. А. Биз танлаган йул – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. / Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашув билан қуриб бўлмайди. –Т.: Ўзбекистон. 11-жилд. – Б. 228-229.

Раҳбар оддий шахс бўлмаслиги, айниқса мулоқот, ишонтириш, суҳбатлашиш санъатини моҳирона эгаллаши, ўткир ўзига хос ақлга ва ҳаёт ва билимнинг барча соҳаларида салмоқли тажрибага эга бўлиши зарур. Ҳар қандай раҳбар биринчи навбатда кишилар билан ишлайди ва у инсон тафаккурининг барча нозик жиҳатларини билиши ҳамда кенг ижтимоий инсонни ўрганишга оид билимларга эга бўлиши лозим.

Бошқарув тизимидаги мавжуд лавозим талабларини у ёки бу кишининг имкониятларига мослаб бўлмайди. Аксинча, имкониятлари лавозим талабларига мос келувчи раҳбар кадрни беҳато танлаш керак.

Раҳбар истиқлол ғояларини меҳнат жамоаларида амалга оширишни ташкил этувчи маънавий бой, ташкилотчи, етук мутахассис бўлмоғи керак. Бу фикр бошқарувнинг барча бўғинларидан раҳбарларга тўлалигича тааллуқлидир.

ИККИНЧИ БОБ. РАҲБАР МАЪНАВИЯТИНИНГ ОМИЛЛАРИ, АЙРИМ УСУЛЛАРИ ВА БОШҚАРУВ БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДАГИ АҲАМИЯТИ

2.1. БОШҚАРУВДА РАҲБАР МАЪНАВИЯТИНИНГ АСОСИЙ ОМИЛЛАРИ ВА ЙЎНАЛИШЛАРИ

Бошқарув – бу бошқарилаётган тизим ёки бошқарув объектига самарали фаолият кўрсатиш ва ривожланишини таъминлаш учун мақсадли равишда равишда таъсир ўтказиш жараёни ҳисобланади.

Раҳбарларга маълум вақт ва маълум жойда муайян ташкилот фаолияти учун энг тўғри бўлган хатти-ҳаракатни топишга бўлган кўплаб асосланган фаолият мажмуасини яратишга тўғри келади. Моҳиятига кўра, яъни ташкилот аниқ, мақсадли равишда ишлаши, раҳбар эса бир қатор муқобил имкониятлардан энг тўғриси танда олиши керак.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти Ислом Қаримовнинг Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма йиғилишидаги “Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир” номли маърузасида мамлакат тараққиётининг устувор йўналишлари, стратегик вазифалари ва уларни амалга оширишда раҳбар кадрларнинг фаолиятига оид масалаларга алоҳида эътибор қаратилди. Белгиланган долзарб вазифаларнинг бажарилиши давлат бошқарувини такомиллаштириш, давлат ва жамоат ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув жараёни замонавий услубларини эгаллаганлиги, раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг самардорлигига боғлиқ бўлади. Шунинг учун ҳам, раҳбар кадрларнинг бошқарув жараёнларининг замонавий технологиялари, восита ва усулларини билиши ҳамда амалда қўллай олиши муҳим аҳамият касб этади.

Маълумки, жамият, маънавият, раҳбар ва раҳбар маънавияти ўзаро боғлиқ бўлган масалаларни ташкил этади. «Маънавият жамият тараққиёти, миллат камолоти ва шахс баркамоллигини белгилаб берувчи асосий мезонлардан бири ҳисобланади. Чунки, маънавият ривожлансагина, жамиятда иқтисодий, ижтимоий-сиёсий барқарорлик вужудга келади. Маънавият юксалиб борган сайин, инсоннинг фаоллиги ортиб, меҳнат қилиш, яратувчанликка интилиши ривожланиб боради. Шу маънода, инсоннинг маънавий комилликка эришиши фақат руҳий, ахлоқий ва бошқа жиҳатларнинг тараққий этиши билан чегара-

ланмасдау, шу билан бирга, моддий бойлигининг ортиб боришини ҳам билдиради».⁴⁷

Демак, маънавият инсоннинг яратувчанлик қобилиятини фаоллаштиради, шунингдек, раҳбар кадрлар фаолиятида маънавий омил, улар бошқараётган ҳокимият, ташкилот, муассаса, саноат ва қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришида ривожланишини таъминлайди, бу эса аҳолининг моддий-иқтисодий турмуш шароитининг яхшиланишига хизмат қилади.

Бугунги кунда бошқарув ва раҳбар кадрлар маънавияти жамият маънавиятини белгилувчи ўзига хос кўрсаткич сифатида ижтимоий-сиёсий ҳаётнинг барқарорлигини таъминлашда ҳам муҳим аҳамият касб этиб бормоқда. Жамият аъзоларини буюк келажак йўлида бирлаштирувчи турли ижтимоий қатламларнинг уюшқоқлиги, маънавий-ахлоқий қиёфаси, ишлаб чиқаришдаги натижаси ва самарадорлиги бошқарув ва раҳбар кадрларнинг билимдонлиги, ташкилотчилик қобилияти, бошқарув маҳорати, шунингдек, уларнинг маънавияти билан ҳам узвий боғлиқдир. Ўзбекистон Республикаси биринчи Президент И.А.Каримов таъкидлаганидек, «...раҳбар ўз фаолиятида талабчанлик... кўрсатиб, билими ва тажрибаси, дунёқарashi, фидойилиги билан бошқаларга намуна бўлиб, ҳақиқий эл-юрт етакчисига айланмаса, ишда ҳеч қандай силжиш ҳам, ижобий натижа ҳам бўлмайди».⁴⁸ Юртбошимиз таъкидлаган ушбу жиҳатлар, яъни бошқарув ва раҳбар кадрларнинг маънавияти муайян жамоада меҳнат унумдорлигини оширишда, жамоанинг маънавий-ахлоқий қиёфасини шакллантириш, Ватан равнақи, юрт тинчлиги, ижтимоий ҳамкорлик, миллатлараро тотувлик ва диний бағрикенглик каби ғояларни янада ривожлантириш билан бирга, жамият ва шахс, раҳбар ва ходим манфаатларининг уйғунлашиши ва унинг асосида уларнинг фаолиятини Ватан манфаати ва халқ фаровонлигини таъминлаш йўлида истиқболга йўналтиришнинг муҳим омили сифатида муҳим ва ҳал қилувчи ўринга эгадир. Бошқарув ва раҳбар кадрлар фаолиятида маънавий-ахлоқий хусусиятларнинг устуворлиги нафақат, жамоа аъзоларининг маънавий-ахлоқий қиёфасини такомиллаштириш, балки, уларнинг тафаккурида ғоявий ва мафкуравий иммунитетни кучайтириш, жамият аъзолари жипслиги, маънавий ва жисмоний камолоти, умуминсоний ва умуммиллий қадриятларни муштараклигини, юртимиз ва халқимиз ҳаётига хавф солиши мумкин

⁴⁷ Отамуратов С. Миллий ривожланиш фалсафаси. –Т.: Академия, 2005. – Б. 13.

⁴⁸ Каримов И.А. Эл-юрт ташвиши билан яшаш, одамларнинг орзу-интилишларига канот бериш – ҳар бир раҳбарнинг бурчи //Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва максадидир. Т. 15-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2007. – Б. 65.

бўлган турли таҳдидларга қарши тура оладиган жамиятни шакллантиришга хизмат қилади.

Бошқарув, раҳбар маънавияти ва маҳоратига оид бўлган адабиётларда, маънавият соҳасида ёзилган асарлар, мақолаларда раҳбар, етакчи, раҳбарлик, бошқарув маънавияти ва маҳорати ҳақида кўплаб турли фикр ва мулоҳазалар мавжуд. Бошқарувнинг давлат, жамоат ташкилотлари, корхона ва муассасаларида турли хизмат даражаси ва лавозимларида ишлаган ходимлар билан суҳбатлашсангиз, турлитуман қарашлар, баъзан ўта радикал хусусиятли, баъзан ўта либерал ҳарактердаги фикрларга, қарашларга ҳам дуч келасиз. Уларни мулоҳаза қилиб, таҳлилдан ўтказсак, уларнинг ҳар бири ишлаган даври хусусиятлари билан боғлиқ эканлигини англаш мумкин. Лекин кеча ўзини оқлаган раҳбарлик, бугунги кун талабларига жавоб берадими, эртага-чи? Албатта, бу ҳолатда, узил-кесил жавоб бера олмайсиз, чунки раҳбарлик ва унинг хусусиятлари кўп қиррали, кўп йўналишли, давр, жамият, иқтисод, маънавият, мафкура, етакчилар, инсонлар омили ҳамда раҳбар шахс дунёқараши, тажрибаси, шахсий стратегияси ва тактикаси, энг муҳими эса унинг маънавияти билан боғлиқдир.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти Ислом Каримов мустақилликнинг дастлабки кунларидаёқ мазкур муаммога алоҳида эътибор қаратиб: “Ҳозирги кунда ҳар бир раҳбар кадрнинг қанчалик масъулият билан ишлаши ҳамда соф виждонлилигига кўп нарса боғлиқ. Раҳбар фаолиятини баҳоловчи бош мезон унинг ишни ташкил қила билиш қобилиятидир. Раҳбар ишини шундай ташкил қилсинки, одамлар: ҳа, бу халқ фаровонлиги йўлида ғамхўрлик қилувчи ва уни ҳамма нарсдан юксак кўювчи раҳбар, дея олсин”,⁴⁹ деган эди.

Бошқарув жараёнида, аввало, раҳбар еки етакчи ва уларни ўзини намоён қилиши, иш олиб бориши, унинг дунёқараши, фикрлаши, бошқарув жараёнларидаги муҳитни сезиши, энг муҳими бошқарувнинг асосий талаблари, моҳияти, йўналишларида, олиб бораётган фаолиятида энг зарур жиҳатларини кўра олиш, мақсадни белгилаш, режалаштириш, бошқарувдаги ҳолат ва вазиятларни таҳлил қила олиш, моделлаштириш, раҳбарликнинг нозик хусусиятларини англаш, раҳбарлик ва маънавият бири-бири билан боғлиқ бўлган уйғунлик эканлигини, раҳбарнинг маънавий дунёси унинг одамларни ишонтира олиши, сўз ва иш бирлигини таъминлаш каби бошқарув жараёнида биз истасак ҳам, истамасак ҳам дуч келадиган масалаларни ўрганишига маълум даражада ёрдам бериши эътиборда тутилади.

“Халқ ва мамлакат раҳбарияти ишонч билдирган кишилар ўз вазифасини пухта ва ҳалол бажарса бас, бугунги мушкулотлар ўз-

⁴⁹ Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-Ж.. –Т.: Ўзбекистон, 1996. –Б. 215.

Ўзидан ечилади. Бунинг учун ҳокимлар маънавий уйғоқ бўлишлари керак. Ҳозир ҳам сиёсий, ҳам иқтисодий ва ҳам маънавий соҳаларда олиб бораётган сиёсатимизнинг тақдири бир нарсага - жойлардаги раҳбарларнинг масъулиятига, ўз ишини билиб бажаришига боғлиқ бўлиб қолган”.⁵⁰

Бошқарув ва раҳбар фаолияти масаласининг кўлами жуда кенг, бошқарув – муайян мамлакатнинг конституциявий тизими, ижтимоий-сиёсий тузуми, давлат бошқаруви тамойиллари, иқтисодий омиллар, маданий ва маънавий ҳаёт, қадриятлар, анъаналар ва бошқа бир қатор жиҳатларни ўзида ифода этади. Шунинг учун ҳам рисолада тарих, ҳуқуқ, сиёсатшунослик, социология, психология, миллий ғоя, маънавият асослари каби фанлар ва уларда мавжуд бўлган усуллар, ёндашувлар, тамойиллар ва раҳбарликнинг ўзига хос хусусиятларига оид масалалар ва йўналишлар ҳақидаги қисқача маълумот ва материаллар баён этилади.

Раҳбарнинг бошқарувчилик фаолияти масаласи ўта наздик жиҳат ҳокимият технологиси ва инсонлар хулқ-атворини бошқариш усуллари билан боғлиқдир. Албатта, бу ўринда ҳеч ким (раҳбарлар) одамларга қандай таъсир этиш ва бошқариш сирларини очмайди, хатто билган, англаган ва кўпинча ўзи ҳам ҳам тўла англаб етмаган тажрибасини бўлишмайди ҳам.

Раҳбарнинг бошқарувчилик фаолияти ўзида меҳнат жараёнининг ўзига хос кўринишини ифода этади ва меҳнат предмети, меҳнат воситаси, меҳнатнинг ўзи ҳамда унинг натижалари билан тавсифланади.

Ҳар қандай бошқарув жараёнида *меҳнатнинг асосий предмети ахборот* ҳисобланади. Бошқарувчилик фаолияти натижасида турли манбалардан тўпланган ва олинган барча ахборотлар *таҳлил этилади* ва унинг асосида қарорлар варианти яратилади, яъни ахборот, ундан келиб чиқиб, бошқарув объекти аниқ ҳаракатларни амалга оширади.

Маълумки, барча даражадаги бошқарувчилик ҳаракатларининг вазифаси, аниқ мазмуни, амалга ошириш шакли ва усуллари, мураккаблик даражаси бўйича фарқланади.

Бошқарувнинг мураккаблиги ҳал этилаётган муаммоларнинг кўлами, миқдори ва тузилиши, улар ўртасидаги алоқа, қўлланилаётган усулларнинг, ташкилий тамойилларнинг турли-туманлиги билан белгиланади. Мураккаблик қабул қилинаётган қарорларнинг янгилик даражаси билан ҳам, талаб этилаётган ўзгаришлар ҳажми, ноанъанавий ёндашувларни излаш ҳамда қабул қилиниши зарур бўлган қарорларда оперативлик, мустақиллик, масъулиятлилик, таваккалчилик хусусиятлари билан ҳам белгиланади.

⁵⁰ Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. 2-Ж., -Т.: Ўзбекистон, 1996. – Б.223.

Ташкилотни бошқариш бошқарувни барча мажмуасининг асосий кўринишларидан бири ҳисобланади. Ўзида ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг объектив қонунлари асосида қандайдир манфаат ёки уларни тартибга солиш мақсадида ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш усулларини ифодалайди.

Бошқарув жараёни - одамларни бошқариш ва ташкилот фаолиятини бошқариш каби йўналишларга ажратиш мумкин. Ташкилотдаги бошқарув раҳбар ва унга бўйсунувчи ходимлар ўртасидаги ташкилот фаолиятида натижага эришишга йўналтирилган ўзаро муносабатлар ҳисобланади. Бошқарув ташкилот олдида турган вазифаларни бажариш мақсадида барча инсоний ва моддий ресурсларни бирлаштиради.

Бошқарувдаги барча фаолият майдонини ҳам икки қисмга: **фаолиятни бошқариш ва инсонларни бошқаришга ажратиш** мумкин.

БОШҚАРУВ	
ФАОЛИЯТНИ БОШҚАРИШ	ИНСОНЛАРНИ БОШҚАРИШ
Компетентликни кувватлаш	Кадрлар сиёсати
Атроф-ташки муҳитни бошқариш	Қадриятлардан фойдаланиш
Фаолиятга раҳбарлик	Раҳбарнинг иши
Бошқарув	Раҳбарлик
Ўз ишини бошқариш ва ўз вақтидан фойдаланиш	Ўзини бошқариш
Гуруҳ фаолиятини бошқариш	Гуруҳни бошқариш
Фаолиятни бошқариш	Ташкилотни бошқариш
<p>Амалиётда фойдаланиладиган фаолият</p> <ul style="list-style-type: none"> - индивидуал фаолият - гуруҳий фаолият - ташкилот доирасидаги ҳамкорлик - ташкилотнинг алоҳида гуруҳлар ўртасидаги муносабатлар 	
Ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолияти натижалари ва мақсадлари	Ташкилот тизимининг натижалари
Инсонларнинг индивидуал натижалари ва уларнинг ҳаётдаги мақсади	Ташкилотнинг инсонийлик тизими сифатидаги натижалари

Фаолиятни бошқариш, белгиланган бошқарув мақсади асосида фаолиятни режалаштириш, ишлаб чиқариш вазифаларини ўрнатиш, вазифаларни бажариш учун ишлаб чиқариш ишлари ва назоратни ўлчашдир. Агар одамларни бошқариш нотўғри амалга оширилса, фаолиятни бошқариш муваффақиятли бўлиши мумкин эмас.

Инсонларни бошқариш ўзида ташкилот ходимларига раҳбарлик қилиш бўйича олиб бориладиган ишларини ифодалайди. Бошқарувнинг бу соҳаси бевосита раҳбар иши билан боғланган. Бошқарувнинг мазкур кўринишига: жамоада ҳамкорликни таъминлаш, кадрлар сиёсати, ўқитиш, малака ошириш, қайта тайёрлаш, ахборот бериш, ходимлар мотивацияси ва раҳбар ишининг бошқа таркибий қисмлари.

Бошқарув қайси соҳага – фаолият, атрофдагилар ёки одамларни бошқаришга тегишли бўлишидан қатъи назар жуда катта ташкилий, ақлий, ахлоқий ва маънавий зўриқишларни талаб этади. Ташкилот фаолиятини бошқариш ишда максимал натижаларга эришишга интилишни билдиради. Раҳбар ишининг асосий мақсади одамларнинг ўз шахсий мақсадларига эришишини билдиради.

Бошқарувчилик фаолияти яхши амалга оширилиши учун, бир қатор шартларни бажариш зарур: *Бошқарув объекти ва субъекти бир-бирига мувофиқ* бўлиши керак. Агар иш жараёнида бир-бирини тушуна олмаса, унда улар ўзининг потенциал имкониятлари амалга оширолмайди. Агар, раҳбар ва буйсунувчи психологик жиҳатдан бир-бирига мос келмаса, улар ўртасида *ихтилофлар бошланади*, бу эса ўз навбатида *ишнинг натижаларига ёмон таъсир* этади.

Бугунги кунда биз бир бирларига очик ёки яширин, нозик ёки қўпол тарзда, жисмоний ёки ахборот билан, чин дилдан ёки соғлом фикрлаши орқали таъсир этаётган дунёда яшайпмиз. Эҳтимол, (тўғриси), фаолиятни кўпроқ анланган ва оқилона олиб борсак яхши бўлади, чунки, бизнинг ҳар қандай ижобий хатти-ҳаракатимиз натижасида дунёда яхшилик миқдори кўпаяди ҳамда тартибли (маданиятли) ва маънавиятли инсонлар салмоғи янада ортади ва турли ёшдаги ходимлар фаолияти уйғунлигини, ҳаётий тажриба ва ёшлар шижоатини мувофиқлаштиришга йўналиш олиш имкони пайдо бўлади.

Умуман олганда бошқарув, бу – ўзаро таъсир ва акс таъсир кўрсатишни ифодалайди десак хато бўлмайди. Ҳозирги кунда таъсир ўтказишнинг турли-туман усуллари, уни ўта нозик ва сезилмас пардаларга ўраб, одамлар онги ва шуурига синдиришга (оид бўлган) йўналтирилган китоблар кўпайиб кетган. У китобларни ўқиётган ёки шунчаки таниши чиқмоқчи бўлган одамлар ҳам ҳаётий тажрибаси ва билими етарли бўлмаса, китобнинг таъсирига тушиб қолади. Айниқса, виждонсиз манипуляция этувчилар сони ортиб бормоқда ва уларнинг айёрликлари янада такомиллашган ва ўта нозик жилвалар касб

этмоқда. Бу қандай кечмоқда? Жуда осонлик билан. Масалан, Роберт Чалдинининг “Таъсир этиш психологияси” китоби бизларга жуда ёқади, ҳақиқатда ҳам жуда кучли ва мазмунли китоб. Муаллиф китобнинг бошида “ён беришга эришиш” бўйича мутахассислар бир умр аҳмоқ қилиб келишганлигини тан олади ва уларни танқид қилади. Кейинги бобларида турли илгари сурилган образ (сиймо)лар ва уларнинг қандай хусусиятлари одамларга таъсир этиши ҳақида ёзади. Сўнгра таъсир этувчи образларнинг халқни қандай аҳмоқ қилиш ва у орқали ўз маҳсулотларини муваффақиятли сотишни батафсил баён этади, албатта, бу ўринда муваффақиятли сотиш техникасини ўрганиш асосида, унинг китобидан “ижодий” фойдаланишларини ҳаёлига келтирмаган.

Бу ўринда муаллиф айбдор эмас, унинг самимийлиги шубҳа қилмаймиз. У китобдан бошқа мақсадларда фойдаланишлари мумкинлигини, нималарга олиб келишини тасаввурига сиғдира олмаган.

Шу ўринда алоҳида таъкидлаб ўтиш мумкин, бугунги кунда раҳбар ва унинг жамиятда тутган ўрни Ўзбекистон мустақилликка эришгандан кейин бошқарув тизимида амалга оширилган туб ўзгаришлар, ишга янгича ёндашув, масъулият, билим, маънавият ва бошқарув маҳорати каби бир қатор масалалар билан боғлиқдир.

Ҳозирги даврда давлат хизматчилари, умуман бошқарув кадрларининг амалий фаолиятининг аҳамияти тобора ортиб бормоқда, улар давлат бошқарувида мураккаб вазифаларни бажаради, шунинг учун ҳам раҳбарлар ва бошқарув органлари бошқарув фаолиятини ташкил этиш билан боғлиқ муаммолар ва унинг самралли ечими муҳим долзарблик касб этмоқда. Бошқарув фаолиятини ташкил этиш масалалари ҳар бир раҳбар учун улар қандай вазифа ва функцияларни бажаришдан қатъи назар барчаси учун тегишли омил ҳисобланади.

Инсонларнинг биргаликда меҳнат фаолияти, уларнинг меҳнат вақти ва характери, тақсимоли ва келишувлари ҳаракатларининг маънавий жиҳатларини эътиборга олган ҳолда мувофиқлаштиришни талаб этади.

2.2. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДА ИШОНТИРИШ ВА УЗИГА ЖАЛБ ЭТИШ УСУЛЛАРИ ВА МАҲОРАТИ

Ўзбекистон мустақилликка эришгандан сўнг, бошқарув тизими тубдан ислох этилди, мамлакатни модернизация ва ислох этишнинг устувор масалалаларига жиддий эътибор қаратилмоқда ва уларга ҳамоҳанг равишда бошқарув тизимининг раҳбар кадрларини олдига ҳам долзарб вазифалар кўйилмоқда. Ўз вақтида Президент Ислам Каримов, раҳбар кадрларнинг масъулияти, истиқболни кўра олиши ва ўз ишининг устаси бўлиши лозимлиги ҳақида тўхталиб: “...янги бошқарув структурасини вужудга келтириш уларда ишлайдиган кадрларга, уларнинг касбий тайёргарлигига янада юқори талаблар қўяди. Ҳозирги

замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим»,⁵¹ деб таъкидлаганидек, мамлакат тараққиётининг устувор йўналишлари, стратегик вазибаларини амалга оширишда раҳбар кадрларнинг бошқарув маҳорати, шунингдек, ишонтириш ва ўзига жалб этиш усулларини эгаллаганлиги ва маҳоратининг ўрни ва аҳамияти муҳим омил сифатида чиқмоқда.

Мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг долзарб вазибаларини бажарилиши давлат бошқарувини такомиллаштириш, давлат ва жамоат ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув жараёнининг замонавий услубларини эгаллаганлиги, салоҳияти, масъулияти ва ишининг самарадорлигига боғлиқ бўлади. Шунинг учун ҳам, раҳбар кадрларнинг бошқарув жараёнларида аҳолининг турли табақалари, ўз ходимлари ва ёшлар билан ишлашда, замонавий технологиялар, бошқарув воситалари⁵² ва таъсир этиш воситалари ва усулларини билиши ҳамда ўз иш фаолиятида амалда қўллай олиши муҳим аҳамият касб этади.

Юртбошимиз раҳбарларнинг маънавий фаолиятидаги ишониш ва ишонтириш малакалари ҳақида шундай деган эди: «Раҳбар одамларга ишониши керак. Ўз ўринбосарларига, ўз ёрдмчиларига ишониб, уларнинг ҳар бири ўз соҳасида мустақил тарзда иш юритишига имкон бериши зарур. Акс ҳолда, ҳамма вазифа ва бурчларни битта ўзи гарданига олиб, асосий йўналишдан чалғийди, диққати бўлинади, майда-чуйда ташвишларга кўмилиб қолиб, умумий раҳбарлик жоловини қўлдан чиқариб қўяди. «Ёлғиз отнинг чанги чиқмас, чанги чиқса-да, донғи чиқмас», деган нақл бор.

Бугун ўтказаетган сиёсатимиз аниқ, муддао равшан, тараққиёт дастуримиз мавжуд. Энди уларни амалга оширадиган, мустақиллигимиз ва халқимиз фаровонлиги йўлида фидойилик қила оладиган раҳбарлар керак».⁵³ Демак, раҳбарлар, биринчидан, одамларга, ходимларига ишониши керак, иккинчидан, уларни олиб бораётган сиёсатининг тўғрилигига ишонтира олиши, учинчидан, оммани ўзига жалб этиш хусусиятларига эга бўлиши, яъни ишонтириш усулларини эгаллаган бўлиши зарур.

⁵¹ Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби мукаддасдир. 3-Ж., –Т.: Ўзбекистон, 1995. –Б. 236.

⁵² Атаманчук Г.В.. Управление в жизнедеятельности людей. –М.: РАГС, 2011. –Стр. 24.

⁵³ Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. 2-Ж., –Т.: Ўзбекистон, 1996. –Б. 120-121.

Ишонтириш, бу нафақат оддийгина ғояларни ифодалаш ёки ўз нуқтаи назарига оппонентни ишонтириш кўникмасидир. Ишонтириш – бу жараён, унинг давомида Сиз бошқа одамларни ўрганасиз ва бир-галиқда қарор қабул қилиш учун музокаралар олиб борасиз. Агар, ушбу нуқтаи назардан қаралса, ишонтириш жараёни **тўртта асосий элементдан: ишончни қозониш, ўзаро тушунишга эришиш учун тўғри ёндошувни излаш, ишончли далилларни тақдим этиш ва эмоциональ алоқалар** ўрнатишдан иборат.

Ишонч, бизнинг фикримизча, **икки манбага** асосан кечади: **компентлик ва муносабат** ўрнатиш малакаси. **Биринчиси** – предмет ва жараёни билиш натижаси; **иккинчисида эса**, – одамларни эшитиш кўникмаси ва ўзини уларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда тутиш муҳимдир. Нотиққа катта ишонч бўлганда ҳам, унинг ҳолати аудиторияга мантикийдек туюлиши ва ундан ташқари жозибатор бўлиши керак. Албатта, нотиқ ўз таклифини шундай ифодалаш керакки, ундан манфаатдорлик барча учун тегишли эканлигини англашлари лозим.

Мутахассисларнинг фикрича, **ишонтиришнинг энг самарали усуллари**дан бири ўз нуқтаи назарингизни кўргазмали шаклда, **ранг-баранг, кутилмаган, ҳаётдан олинган воқеалар ва мисоллар** билан тақдим этилишидир.

Ишонтиришнинг маҳоратли устаси аудиториянинг **эмоциональ ҳолатини сезиши** ва унга **тўғри муносабат билдира** олиши керак. Бу ҳолатда, раҳбарнинг баъзида ўз ҳиссиётларини бостириб туриши, баъзида эса, аксинча уларни ташқарига чиқариб ташлаши керак.

Ишонтириш маҳорати ташкилотга бебаҳо фойда келтириши мумкин, одамлар эса унинг моҳиятини тўғри тушунишлари керак. Одатда, бу меҳнат талаб этадиган жараён, **зийракликни, диққат билан режалаштириш ва бири-бирига ён бериш, муросани талаб** этади.

Бугунги кунда бошқарув тизимида фаолият олиб бораётган ҳокимлик, сиёсий партиялар, жамоат уюшмалари ва ташкилотлар раҳбар ва ходимларларга **ишонтириш маҳоратини эгаллаши муҳим омил ва заруриятга** айланмоқда.

Самарали ишонтириш ўзида **муҳокама қилиш** ва **ўқитиш жараёни**ни ифодалайди, у давомида ишонтирувчи ўз ҳамкасбларини ўзаро қабул қилинадиган қарорлар асосида **муаммоларни ҳал этишга олиб келади**. У, ҳақиқатда ҳам, одамларни ўз позициясини бошқасига ўзгартиришга, илтимослар ва алдов билан эмас, балки олдин жалб этилмаган **ишонтириш йўли билан мажбурлаши** мумкин. Шу билан биргалиқда, мавжуд ишончли далиллар тўғрилигини тасдиқловчи, ҳолатни атрофлича тайёрлаш, уйланган аргументларни тизимлаш, ишончли далилларни тақдим этиш ва аудиторияга эмоционал тўғри ёндошувни талаб этади.

Бугунги кунда раҳбар фаолиятида ишонтира билмаслик каби ҳолатларнинг мавжудлиги бизнинг жамиятимизда таажжубли ҳолатдир. Ҳар куни бошлиқни (ёки бирорта лавозимли шахсни), сотувчи, назоратчини, турмуш ўртоғини ёки боласини ишонтиришга бўлган фойдасиз уринишларни кузатиш мумкин.

Шу билан биргаликда, ишонтирувчилар ишонтиришнинг *профессионал тамойиллари ва руҳий қонуниятларини бузишади.*

Агар биз раҳбар сифатида ўзимизнинг ҳақлигимизга ҳеч кимни ишонтира олмасак, ишдаги уринишларимиз нимага арзийди?

Ўз фарзандини тўғри йўналтириш ва тарбиялашни таъминлай олмаган ота-онанинг муҳаббати нимага арзийди?

Ўқитувчининг билими, агар уларни ўқувчилари эътиборсиз қолдирса, нимага арзийди?

Энг яхши товарни сотувчи, агар у товарни сотиб олишга ишонтиришга қодир бўлмаса, нимага арзийди?

Шунинг учун ҳам, **ишонтиришнинг амалий усуллари**ни эгаллаш бугунги кундаги раҳбарларнинг маънавий фаолиятида ҳаётий аҳамиятга эга бўлган муҳим омилга айланди ва бу нарса бошқарувдаги самарадорликни таъминлайди.⁵⁴

Ишонтиришнинг асосий қоидалари

Биринчи қоида (Гомер қоидаси):

Келтирилаётган далилларнинг изчиллиги унинг ишончлигига таъсир этади. Уларни қуйидаги тартиби: кучли – ўртача – энг кучлиларидан бири энг ишончлисидир.

Иккинчи қоида (Сукрот қоидаси):

Сиз учун энг зарур бўлган масалани ижобий ҳал этилишига эришиш учун уни учинчи қаторга қўйинг, унга суҳбатдош учун оддий бўлган, иккита савол беринг, уларга у қийинчиликсиз “ҳа” деб жавоб беради ва учинчи масала ҳам ўз-ўзидан ижобий ҳал бўлади.

Учинчи қоида (Паскаль қоидаси):

Суҳбатдошни бурчакка текиб қўйманг. Унга “ўз сиймосини сақлаб қолишга” имконият беринг.

Тўртинчи қоида:

Далилларнинг ишончлиги маълум даражада ишонтирувчининг имижи ва мақомига боғлиқдир.

Бешинчи қоида:

Ўзингизни бурчакка текиб қўйманг, мақомингизни пасайтирманг.

⁵⁴ Атаманчук Г.В. Управление в жизнедеятельности людей. –М.: РАГС, 2011. –Стр. 32-33.

Олтинчи қоида:

Сухбатдошингизнинг мақоми ва имижини пасайтиришга уринманг.

Еттинчи қоида:

Биз учун ёқимли бўлган сухбатдошнинг далилларига кўнгилянлик билан ижобий, ёқимсизларнинг далилига танқидий муносабатда бўламиз.

Саккизинчи қоида:

Сухбатдошни ишонтиришни хоҳласангиз, Сиз билан келиша олмайдиган ҳолатлар ҳақида эмас, балки нималарда у билан келишишингиздан бошланг.

Тўққизинчи қоида:

Сухбатдошга ҳиссий яқинлигингизни намойиш этинг.

Ҳинчи қоида:

Яхши сухбатдош бўлинг.

Ҳн биринчи қоида:

Ихтилофли ҳолатлардан қочинг.

Ҳн иккинчи қоида:

Бир-бирингизни тўғри тушунаётганингизни текширинг.

Ҳн учинчи қоида:

Ҳзингиз ва сухбатдошнинг қилиқлари (мимика), ҳаракатлари ва туришини назорат қилинг.

Ҳн тўртинчи қоида:

Сиз томонингиздан тавсия этилаётганлар масалалар сухбатдошни қандайдир эҳтиёжларини таъминлашини аналитинг.⁵⁵

Бошқарувчилар тушуниши, таҳлил қилиши ва амалиётда фойдаланиши учун мақола охиридаги **1-иловада** берилган қоидаларни таҳлил қилинг, ўз фаолиятингизда ишонтириш ва жалб этиш усуллардан фойдаланиш даражангизни ва қанчалик самарали ишлаётганлигингизни текшириб кўришингиз мумкин.

Қўшимча қоидалар хусусиятлари ва фойдали маслаҳатлар

“Фаол” ва “сул” қоидалар

Мутахассислар ва уларнинг издошларининг кўп йиллик тажрибаси, юқорида қайд этилган қоидалардан фойдаланиш бўйича натижаларнинг кўрсатишича, одатда, муваффақиятли натижа “сул” қоидаларнинг бирортаси бузилмаган ва “фаол” қоидалардан 2-3таси ишлатилган ҳолда эришилганини тасдиқлайди.

“Сулроқлари” деб, одатда ишонтириш жараёнини кучсизлантириши, ҳеч бўлмаганда заифлаштириши мумкин бўлган қоидаларга айтилади. Бу қоидалар 3, 5, 6, 7-13, ҳамда 1-қоидага тегишли бўлган, бўш далиллардан фойдаланишга йўл қўймаслик ҳақидаги фикрлардир.

⁵⁵ Шейнов В.П. Искусство убеждать. Минск: Харвест. 2006. –Стр. 4-14.

“Фаол” қоидалар, уларни қўллаш ишонтирувчининг позициясини қучайтирувчи 1, 2, 7-10, 14-қоидалардир.

7-10-қоидалар бир пайтнинг ўзида “фаолроқ” ва “сустроқ” ҳисобланади. Уларни “фаол-сустроқ” қоидалар деб аташ мумкин.⁵⁶

Ишонтириш бўйича айрим фойдали маслаҳатлар:

1. Фақатгина эришиш мумкин бўлган мақсадларни қўйинг.
2. Сўранг, аммо тасдиқламанг.
3. “Сўзли динамит” ёки қутилмаган баёнот беришни қўлланг.
4. Муҳим калитли сўзларни эслаб қолинг.
5. Суҳбатдошдан керакли гоёни олганингизга ишора беринг.
6. Асосий эътирозлар билан курашинг.
7. Иложи борича қисқароқ гапиринг.
8. Суҳбатдошга йўл топинг.
9. Сўзларингизни эътибор тортиш тарзида мустаҳкамланг.
10. Баъзида жим туриш фойдалидир.

ИШОНТИРИШ ЖАРАЁНИГА ОИД ЧИЗМА

Инсон онгига таъсир этишнинг мумтоз, тажрибадан ўтган чизма бу:

Эътибор – қизиқиш – истак-хоҳиш – ҳаракат.

Эътибор – баён этишнинг ғайриоддийлиги, унинг шакллари, визуаль воситалари орқали жалб этиш мумкин.

Қизиқиш – тингловчи ўзининг қандайдир эҳтиёжларини қондириши мумкин бўлганда пайдо бўлади.

Истак-хоҳиш – мақсадга эришиш мумкинлигини кўрганда пайдо бўлади.

Ҳаракат – истакнинг ва нимадир қилиш кераклиги ҳақида бирор фикрга келишга ёрдамлашишнинг оқибати ҳисобланади.

Ишонтириш қоидаларини қўллаш асослари

Албатта, ишонтиришнинг юқорида санаб ўтилган усуллари шу билан тугамайди. Бизнинг фикримизча, таъкидланганлар асосий базисни ташкил этади, улар асосида ҳар бир шахс, бир томондан, бошқаларни ишонтириш орқали муваффақиятга эришиши, бошқа томондан, ўз устида ишлаб, янада олдинга бориши мумкин.

Бу қоидаларни қачон қўллаш керак? Бошқарув жараёнида фаолият олиб бораётган ҳар бир шахс иложи борича кўпроқ қўллаши лозим, бу эса уларни нафақат ёддан чиқармаслик, балки, уларни автоматик тарзда, энг муҳими – янада моҳирона қўллашга имкон беради, натижада, бошқарувчида маълум малака ва тажрибани шакллантиради. Уларга фақатгина машқлар орқали такомиллаштиришга эришиш мумкин.

⁵⁶ Шейнов В.П. Искусство убеждать. Минск: Харвест, 2006. – Стр. 15-16

Сизнинг дастлабки тажрибангиз, муҳим суҳбатларга тайёрланиш анчагина қўшимча вақтни талаб этади – **сарфланган вақт кейинчалик уч баробар фойда келтиради**. *Жуда муҳим бўлган, яъни ҳар бир суҳбатдан сўнг, унинг йўналиш сабабларини таҳлил қилинг: одатда Сизнинг муваффақиятингиз асосини, муҳими эса – зарур бўлган хатоларингизни топишга имкон беради.*

Ўзига жалб этиш малакаси.

Мулоқотдаги тўсиқлар ва унинг олдини олиш йўллари

Инсоннинг руҳий эҳтиёжлари

Инсоннинг энг муҳим эҳтиёжларидан бири, бу ижобий ҳиссиёт (эмоция)лардир. **Руҳшуносларнинг таъкидлашича, саломатлик учун энг мақбул ҳолат, инсон томонидан олинаётган ахборот 60% – ҳиссий нейтрал, 35 % – ижобий ҳиссиёт чақирувчи ва фақатгина 5% – салбий бўлганда яратилар экан.** Яъни ижобий ҳиссиётлар салбийга кўра етти марта кўпроқ бўлиши керак.⁵⁷

Инсоннинг келажакка ишончи ёмон руҳий ҳолат ва кайфиятда, саломатлигининг ҳолати бўйича **кўнгилсиз маълумотлар берилганда пасайиб кетади.**

Кучли ижобий ҳиссиётни хизматлари тан олинган ва баҳоланган одам бошидан кечиради. Бундай ҳолатни ўзини яхши ходим, ишчи ва раҳбар сифатида кўрсатганлар ҳам ўтказадилар.⁵⁸

Ўзаро тушуниш йўлида мулоқотдаги тўсиқлар, ҳимояланиш тарзи асосида этади, улар туфайли одамлар тўла очилмайди, бир-бирини тушунмайди ва қадр қиммати баҳоланмайди.

Фикрмизча ҳар бир маълумотли инсон мулоқотдаги тўсиқларни қандай енгиб ўтишни йўлларини кўрсатиб ўтиши мумкин: аввало, яхши тингловчи бўлиш, суҳбатдошга ҳурмат билан муносабатда бўлиш, муҳокама этилаётган масалани яхши билиш, дўстона муносабатда бўлиш, ижобий ҳиссиётларни чақиришни билиш, ташқи кўриниш ва муомаласи билан ёқиши, этика меъёрларини сақлаши ва ҳ.к.

Суҳбатдаги **биринчи вазифа** – суҳбатдошга ижобий таассуротни юзага келтиришдир. Бу ишонтириш 4, 7 ва 11-қоидаларида ўз аксини топган.

Хусусан, **еттинчи қоида** далилларнинг ишончлилиги қоидаси муҳим даражада суҳбатдошга ишонтирувчининг ўзи ёқиши ёки ёқмаслиги таъсир этади, чунки бир хил далил ёқимли суҳбатдошда кўпроқ ишончли тарзда қабул қилинади, ёқимсизиде эса камроқ даражада ишончли бўлади.

⁵⁷ Шейнов В.П. Искусство убеждать. Минск: Харвест, 2006. –Стр. 4-14

⁵⁸ Теория управления. –М.: РАГС, 2011. – Стр. 507

Суҳбатдошлар ўртасидаги яхши муносабат маънавий яқинлик, қадриятли йўналишларинг бирлиги, вазият ва манфаатларнинг умумийлигида пайдо бўлади.

Аммо буларнинг барчаси оддий эмасдек туюлади, улар, асосан, тажрибада амалга оширишга бўлган уриниш жараёнида намоён бўлади.

Муваффақиятсизликка учраганда, кўпинча ўзимизнинг нўноқ, но-чор, маҳоратсиз ҳаракатларимиздан эмас, балки суҳбатдошнинг шахси, унинг характеридаги салбий сифатлари туфайли вази-фа олдиндан ҳал этилмас эди, деб ҳисоблаймиз.

Муваффақиятсизликка учраганлар билан бўлган суҳбатлар, мақсадни амалга оширишда, уларда умумий йўл-йўриқлардан, ташқари зарурий билимларнинг йўқлигини кўрсатди. Шу билан бирга, ўндан ортиқ суҳбатдошни ўзига жалб этишнинг аниқ усуллари мавжуд-лигини эътиборга олиш лозим.

Ишонтириш ва ўзига жалб этиш қоида ва усуллари эгаллаш ва амалий фаолиятда фойдаланиш раҳбарнинг муваффақиятга элтиш омилidir.

1-илова

ИШОНТИРИШНИНГ АСОСИЙ ҚОИДАЛАРИ

<p>1. Биринчи қоида (Гомер қоидаси): Келтирилаётган далилларнинг изчиллиги унинг ишончлигига таъсир этади. Далилларни қуйидаги тартиби: кучли -- ўртача -- энг кучлиларидан бири энг ишончлисидир.</p>	<p>2. Иккинчи қоида (Сукрот қоидаси): Сиз учун энг зарур бўлган масалани ижобий ҳал этилишига эришиш учун уни учинчи каторга қўйинг, олдин суҳбатдош учун оддий бўлган иккита савол беринг, у қийинчиликсиз “ҳа” деб жавоб беради ва учинчи масала ҳам ўз-ўзидан ижобий ҳал бўлади.</p>
<p>3. Учинчи қоида (Паскаль қоидаси): Суҳбатдошни бурчакка тикиб қўйманг. Унга “ўз сиймосини сақлаб қолишга” имконият беринг.</p>	<p>4. Тўртинчи қоида: Далилларнинг ишончлилиги маълум даражада, ишонтирувчининг имижи ва мақомига боғлиқдир.</p>
<p>5. Бешинчи қоида: Ўзингизни бурчакка тикиб қўйманг, мақомингизни пасайтирманг.</p>	<p>6. Олтинчи қоида: Суҳбатдошингизнинг мақоми ва имижини пасайтиришга уринманг.</p>

<p>7. Эттинчи қоида: Биз учун ёқимли бўлган суҳбатдошнинг далилларига кўнгилчанлик билан ижобий, ёқимсизларнинг далилларига танкидий муносабатда бўламиз.</p>	<p>8. Саккизинчи қоида: Суҳбатдошни ишонтиришни хоҳласангиз, Сиз билан келиша олмайдиган ҳолатлар ҳақида эмас, балки, нималарда у билан келишишингиздан бошланг.</p>	
<p>9. Тўққизинчи қоида: Суҳбатдошга ҳиссий яқинлигингиз (эмпатия)ни намойиш этинг.</p>	<p>10. Учинчи қоида: Яхши суҳбатдош бўлинг.</p>	
<p>11. Ўн биринчи қоида: Ихтилофли ҳолатлардан қочинг.</p>	<p>12. Ўн иккинчи қоида: Бир-бирингизни тўғри тушунаётганингизни текширинг.</p>	
<p>13. Ўн учинчи қоида: Ўзингиз ва суҳбатдошнинг қиликлари(мимика), ҳаракатлари ва туришини назорат қилинг.</p>	<p>14. Ўн тўртинчи қоида: Сиз томонингиздан тавсия этилаётганлар масалалар суҳбатдошни қандайдир эҳтиёжларини таъминлашини аниқлашинг.</p>	
<p>“Фаол” қоидалар</p>	<p>“Суст” қоидалар</p>	<p>“Фаол” - “суст” қоидалар</p>

Мутахассислар тажрибаси ҳамда юқорида қайд этилган қоидалардан бошқарувда самарали фойдаланиш бўйича натижаларнинг кўрсатишича, одатда, муваффақиятли натижа “суст” қоидаларнинг бирортаси бузилмаган ва “фаол” қоидалардан 2-3таси ишлатилган ҳолда эришилганини тасдиқлайди.

2.3. БОШҚАРУВДА РАҲБАР ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИНГ МАЪНАВИЙ-МАЪРИФИЙ ОМИЛЛАРИ ВА КАДРЛАР АТТЕСТАЦИЯСИ МАСАЛАЛАРИ

Ўзбекистонда ўтказилаётган барча ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий ислохотлар мамлакат ҳаётининг турли соҳаларида, шунингдек олий таълим тизимида ҳам изчиллик билан давом этмоқда. Буларнинг ҳал этилиши бошқарувни – саноат ва кишлоқ хўжалигидан тортиб, таълим, маданият ва, айниқса, олий ўқув юртлари фаолиятида самарали кўйилиши билан боғлиқдир.

Бугунги кунда олдимизга қўйган буюк мақсадлар ва эзгу ниятларга эришиш, жамиятнинг янгилиниши, тараққиёти ва истиқболи учун амалга оширилаётган ислохотлар, режаларнинг амалий самара бериши

– бошқарув соҳасида фаолият олиб бораётган, замон талабларига жавоб берадиган юқори малакали, масъулиятли раҳбар кадрлар муҳим рол ўйнайди.

Шунинг учун Президент Ислон Каримов кадрларни тайёрлаш ва ўқитиш масалаларига алоҳида эътибор бериб, "...тараққиёт ва ислохотларнинг ҳозирги босқичида кадрлар билан ишлаш ўта муҳим, амалий аҳамият касб этади. Илгаригидаги сингари кадрларни шунчаки танлаб, жой-жойига қўйиш билан иш битмайди. **Аввало, одамларни, биринчи галда барча даражадаги бошқарув ва ишлаб чиқариш раҳбарларини ўқитиш, тарбиялаш керак**" лигини алоҳида таъкидлаб ўтган.⁵⁹

Одатда, раҳбарлик ишига, омма ўртасида нафақат профессионал билимлари, балки ўзининг масъулияти, одамлар билан ишлай олиш қобилияти даражасига кўра ажралиб турадиган ходимлар тайинланади. Маънавий юксалиш – бу маънавиятни ривожлантириш, юксалтиришнинг мураккаб комплекс ҳаракатлари ва амалиётлардир. Бу жараён қуйидаги элементларни ўз ичига олади:

1. Ақлий қобилиятларни ривожлантириш (ақл, зеҳн, фаҳм-фаросат, мантиқ, ҳис-туйғу, диалектика).

2. Билимга қизиқувчанликни ривожлантириш, илмий билимларни ва фойдали маълумотларни тўлдириб бориш.

3. Сезиш, ҳис этиш маданиятини юксалтириш, эстетик тарбияни ривожлантириш.

4. Иродани тарбиялаш ва ривожлантириш, иродавий сифатларни мукаммаллаштириш.

5. Ахлоқан юксалиш.

Масала, раҳбар кадрларнинг потенциали (имконияти)нинг пастлигида эмас, балки кўпчилик ташкилотларда шаклланган бошқарув амалиётининг паст даражада эканлиги билан изоҳланади. Бугунги кунда, айрим ташкилотларда бошқарув сифати даражаси пастлиги ҳаммага аён. Сўз, бошқарувнинг ўрта ва тармоқ йўналишларига тегишли эканлиги ҳақида бормоқда.

Бошқарув соҳасидаги бундай ҳолат бизнинг фикримизча, асосан, қуйидаги бир қатор омилларнинг таъсири билан белгиланади:

а) бошқарув кадрларини замон талаблари асосида етарли даражада ўқитиб тайёрланмаётганлиги;

б) кўпчилик ташкилотлар юқори раҳбарларининг, бошқарувчилик билимлари даражаси ва сифати талаб этилаётган даражада эмаслиги ва шунинг учун ҳам улар олий мақсадимизга мувофиқ келадиган бошқарув тизими бўйича ишлашга тайёр эмаслиги;

⁵⁹ Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида: 6-Ж., – Т.: Ўзбекистон, 1998. –Б. 304.

в) раҳбар кадрларнинг шахсий имкониятлари, бошқарувчилик, етакчилик, ташкилотчилик тажрибалари ва маънавий-ахлоқий сифатларининг ўрганилмаслиги.

Айрим раҳбарларимизнинг бошқарувчилик билими ва малакасининг етарли даражада эмаслигига асосий сабаблардан бири – бу ХХ асрнинг 90-йилларида кўпчилик ташкилот, муассаса ва ўқув юртлари раҳбарларини қайта ўқитиш ва малакасини ошириш масалаларига етарлича эътибор берилмаганидир. Бугунги кунда кўпчилик ташкилотларда бошқарув соҳасида бошланғич тайёргарликни ўтаган раҳбарлар деярли йўқ. Гарчи бу соҳадаги ишлар сўнгги йилларда анчагина фаоллашган бўлса-да, масаланинг аҳамиятини эътиборга оладиган бўлсак, мамлакатни модернизациялаш ва ижтимоий-иқтисодий ислохотлар изчиллик билан амалга ошириб борилаётган Ўзбекистон учун ушбу саъй-ҳаракатлар етарли эмас.

Таълим соҳаси бошқарувида юксак сифат ва самара ўз-ўзидан пайдо бўлмайди. Бошқарув соҳаси бўйича ўқимаган ва тайёргарлик кўрмаган раҳбар, ўзининг шахсий бошқарув усуллари янада юксалтириши учун куйидаги уч манбадан фойдаланишга мажбурдир:

- ўтмишдаги ва замонавий раҳбарларнинг бошқарув соҳасидаги тажрибалари ва фаолияти намуналаридан;

- соғлом фикрдан;

- ҳаракат ва хатолар ҳисобига тўпланган шахсий тажрибадан.

Раҳбарнинг ўсиши учун унинг тажрибаси аҳамиятини инкор этмаган ҳолда, шахсий хатоларини алоҳида ўрганиш доимо ҳам самарали эмаслигини тан олиш лозим. Кўпинча, раҳбарлар нотўғри тамойиллар ёки хато стратегияга амал қилган ҳолда бир хил хатоларга йўл кўйишини кузатиш мумкин.

Мутахассис эгаллаган билимларини янгилаш учун, ўз устида ишлаб уни доимо такомиллаштириб бориши лозим. Агар раҳбар ўз билимларини юксалтириб бормаса ва эски билим, тажрибаларига таяниб қолаверса, нафақат ишлаб чиқариш, балки таълим тизими ҳам бундан катта зарар кўриши ҳақиқат. Олинган ва тўпланган махсус билимлар доимий тарзда тўлдириб борилиши лозим, чунки бу билимларга фаолиятнинг асоси сифатида қараши керак.

Раҳбар донишманд бўлишга ҳаракат қилиши лозим. Ақлли инсон узоқни кўрадиган, зийрак бўлади. Доно раҳбар касални даволамайди, балки у касалликнинг олдини олади. Донолик билим ва билишнинг ҳамкорлигидан туғилади. Донолик ҳақиқатга эга бўлишда эмас, балки ҳақиқатни топишдадир. Раҳбарнинг донолиги билимида эмас, балки шу билимни амалда қўллай олишида ва уни ўзича қўллай билишида ҳам эмас, балки ишини билиб тўғри ва оқилона қарор қабул қилишидадир.

Маълумки, таълимда раҳбарлик фаолияти самарадорлиги ўзининг юқори даражаси билан ажралиб турадиган, ижобий ижтимоий муҳим мақсадларни кўзлашга қаратилган, маънавий-ахлоқий жиҳатларга эга баркамол раҳбар шахсининг шаклланишида муҳим ўрин тутадиган фаолият энг самарали фаолият ҳисобланади. Айни вақтда раҳбар фаолиятининг муайян натижалари унинг пировард маҳсули ҳисобланади. Бу натижалар мўлжалланмаган, қўтилмаган, кераксиз, ҳатто зарарли бўлиши мумкин. Агар фаолиятнинг пировард натижаси қўйилган мақсадга маълум даражада мувофиқ келса, бу фаолият самарали ҳисобланади.

Шундай қилиб, касбий фаолият самарадорлик мезонидан келиб чиқиб баҳоланса, унинг маънавий жиҳатлари, шунингдек, касбий маданиятга нисбатан маънавий омилларнинг таъсири бошқарув кадрлар ва раҳбар маънавиятининг касбий фаолияти жараёнида рўёбга чиқишининг маълум даражаси билан белгиланади.

Бу даража қуйидаги кўрсаткичлар воситасида ўз ифодасини топади:

- раҳбарнинг фаолият жараёнида маънавий қадриятларни намоён этишида (раҳбар кадрларнинг муайян қадриятларга таянишига қараб);

- раҳбар касбий фаолияти натижасида унинг дунёқарошида маънавий қадриятларнинг акс этишида (раҳбар кадрларнинг муайян мақсадга эришишга интилишига қараб);

- раҳбар кадрларнинг доимий тарзда шахсий-касбий ривожланишга интилиши.

Умуман олганда, бошқарув самарадорлигини таъминлашда маънавий ва маърифий омиллар муҳим аҳамиятга эга бўлади, келажақда раҳбар фаолиятини такомиллаштириш масалаларига бағишланган қайта тайёрлаш ва малака ошириш ўқувларида уларга жиддий эътибор бериш талаб этилади.

Инсоният тарихидан маълумки, бошқарув тизимида фаолият олиб бораётган кадрлар мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий-маърифий тараққиётини таъминлашда муҳим вазифани бажарган. Шунинг учун ҳам, Юртбошимиз раҳбарларнинг тажрибаси, салоҳияти, фазилатлари ва масъулияти, фидокорлик, талабчанлик хусусиятлари ҳақида таъкидлаб, "... вазифада ўтирган раҳбар унга нисбатан қўйиладиган кўп-кўп талаблар билан бирга, энг муҳими, **ўзининг таъсирчанлиги, қатъият ва иродаси билан оммани бошқариши**, уни турли қалтис қадамлардан асраб, тўғри йўлга бошлашга, ҳар қандай шароитда ҳам одамларнинг руҳини кўтариш, лўнда қилиб айтганда, **ҳар қайси инсоннинг юрагига етиб боришга, унинг кучига куч, ишончига ишонч, ғайратига ғайрат қўшишга қодир бўлиши шарт**" деган эди.⁶⁰

⁶⁰ Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш йўлида. –Т. 16. –Т.: Ўзбекистон, 2008. –Б. 78.

Давлат бошқаруви тизимида олиб борилаётган фаолиятнинг самардорлигини таъминлашда бошқарув кадрларининг билимдонлиги, талабчанлиги, ташкилий-сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий соҳадаги ишларни юқори савияда олиб боришдаги салоҳияти муҳим аҳамият касб этади. Шунинг учун ҳам уларнинг фаолиятини баҳолаш ва салоҳиятини аниқлашда аттестация тизимидан кенг фойдаланилаётганлигини алоҳида қайд этиш жоиз.

Аттестация – ҳар қандай ташкилот бошқарув кадрлари ва масъул ходимларини баҳолашнинг энг самарали ва таъсирчан тизимларидан биридир. Бу ижтимоий механизм ва кадрлар технологияси сифатида бошқарув кадрларининг малакаси ҳамда билим даражасини аниқлаш, уларнинг қобилиятлари, ишчан ва ахлоқий сифатларини баҳолаш имконини беради ҳамда кадрларни баҳолашнинг маълум даражада тугалланган, расмийлаштирилган ва қайд этилган натижасидир.

Аттестация олинган натижаларни аниқлаштириш асосида у ёки бу шахсни маълум лавозимга лаёқатли (ёки лаёқатсиз) эканлигини белгилловчи далил саналади. Шу билан биргаликда, аттестация бошқарув кадрлари ёки соҳа мутахассисларининг профессионал ўсиши ва ишчанлик малакасини назорат қилишнинг самарали шаклидир.

Аттестация ижтимоий механизм сифатида қуйидаги вазифаларни бажаради: **диагностика қилиш ёки баҳолаш** – кадрлар ва соҳа мутахассислардан тўғри фойдаланиш мақсадида, уларнинг фаолияти, хулқ-атвори, шахсини ўрганиш ва баҳолаш; **прогноз (башорат) қилиш**, яъни ходимнинг келажакда ўсиш имкониятлари, қобилиятларини аниқлаш, такомиллаштириш, ҳар бир мутахассиснинг истиқболини аниқлаш; **тузатиш, ўзгартириш**, яъни бошқарув кадрлари, соҳа мутахассисларининг фаолияти ва хулқ-атворини тузатиш ҳамда зарур ўзгартишлар киритиш мақсадида махсус тадбирлар ёки аниқ йўналтирилган ишларни белгилаш; **тарбиявий** – ходимнинг шахсий сифатларига, биринчи навбатда, мотивациясига таъсир этиш.

Юқорида қайд этилган вазифаларни билиш ва ҳисобга олиш ҳар қандай ташкилотда аттестация тизимини ишлаб чиқиш жараёнида хизматчилар фаолияти натижаларини бир томонлама баҳолашдан қочиш ва уларни диалектик бирлик ва яхлитликда қўриб чиқишга имкон беради. Аттестация жараёнида хизматчига объектив муносабатни таъминловчи, профессионал фаолиятни баҳолашдаги очиқлик, бамаслаҳатлилик, тизимли яхлитлик тамойилларига риоя қилишга суяниш ҳам катта ёрдам беради.

Ишдаги профессионаллик – шахсий фаолиятдаги маҳсулдорлик модели ва профессионалликнинг муҳим сифатлари, раҳбар кадрнинг кўникма ҳамда малакаси, юқори даражада шаклланган компетентликни кўзда титади. Ташкилотнинг аттестация тизимини ишлаб чиқишда ушбу

соҳада маълум тажрибага эга бўлган мутахассисларнинг тавсияларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқдир. Шу ўринда улар томонидан таклиф этилган, аттестация ўтказишнинг бир неча мажмуаларини кўриб чиқиш лозим. Булар:

– **профессионал компетентлик** (профессионал фаолият самарадорлиги, профессионал қобилиятлар, профессионал фикрлаш, экстремал ҳолатларда ишлай олиш лаёқати, нохуш профессионал омилларга қарши тура олиш ва бошқалар);

– **ижтимоий коммуникатив компетентлик** (профессионал алоқа, профессионал ҳамкорлик шакллари, ихтилофларга бардошлилик ва бошқалар);

– **шахсий компетентлик** (профессионал мотивлар, даъвогарлик, кутиш, меҳнатдан қониқиш олиш);

– **айрим ўзига хос компетентлик** (ўз - ўзини ривожлантириш мотивлари ва қобилияти, фаолиятини лойиҳалаштириш, ўзини ўзгартира олиш ҳамда эҳтиётлаш, стрессга чидамлилик, иш қобилиятининг ижобий динамикаси ва бошқалар).

Юқорида қайд этилган тавсияларни давлат ва бошқарув органлари кадрлари учун амалиётда қўллаш мақсадга мувофиқдир, чунки бу таклифлар ҳар бир аттестация қилинадиган кадр, улар қандай профессионал ва психологик сифатларга эга бўлиши тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Бундай ёндашувда лавозим таснифи ва унинг вазифаларидан (бошқарув, ташкилий, ижтимоий-сиёсий, маънавий-ахлоқий, иқтисодий-ҳўжалик ва бошқалар) келиб чиққан ҳолда ҳар бир раҳбарнинг масъулият доираси асосида алоҳида профессионал сифат кўрсаткичларини ишлаб чиқиш ва аттестация давомида таҳлил этиш, назорат қилиш ва муайян мазмундаги хулосаларни тайёрлаш мумкин.

Умуман олганда, ушбу йўналишдаги ишлар бўйича қуйидаги хулосаларга келиш мумкин:

1. Мамлакатимиз ва хорижий давлатлар тажрибалари бошқарув тизимида профессионал кадрларни шакллантириш, уларни танлаш ва касбий жиҳатдан энг лаёқатлиларини объектив баҳолаш тамойиллари асосида масъул лавозимларга тавсия этиш ва тайинлашни талаб қилади.

2. Аттестация раҳбарларни баҳолашнинг самарали шакли ва кадрларнинг профессионал ўсиши ва ишчанлик малакасини юксалишини назорат қилиш воситаси ҳамда профессионаллик даражаси ва муҳим сифатлари, кўникмасини баҳолаш тизими бўлиб, давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари, муассаса, корхона ва ташкилот, фаолиятида кадрларнинг профессионал сифатларини ифода этувчи модел ва унинг меъёрлари, категорияларини ишлаб чиқиш лозим.

3. Аттестация тизимининг самарадорлигини таъминлаш учун куйидаги вазифаларни муваффақиятли ҳал этишга эътибор қаратиш зарур:

- бошқарув кадрларининг эгаллаб турган лавозимга муносиблиги;
- раҳбар малакавий категорияси (компетентлиги)нинг тасдиқлаши;
- захирадаги кадрларни аниқлаш ва ходимнинг мавжуд имкониятларидан фойдаланиш истиқболлари;
- бошқарув кадрларининг малака ошириши қай даражада зарурлигини (қаерда, қачон, шакли, муддати ва ҳ.к.) белгилаш.

4. Бошқарув кадрларини аттестациядан ўтказиш жараёнининг самарадорлигини таъминлаш учун аттестация ва унинг тузилмаси, мазмуни атрофлича тавсифланган, вазирлик, ҳокимлик, муассаса, ташкилот эҳтиёжларига мослаштирилган, аниқ ва илмий асосланган тизимини ишлаб чиқиш лозим.

5. Аттестация жараёнини самарадорлигини таъминлаш ва муваффақиятли ўтказиш учун, унинг тўртта, яъни тайёргарлик, ташкилий, бевосита, якуний босқичларнинг изчиллиги ва тўла бажарилишини таъминлаш ва аттестация комиссияси мажлисини ўтказишнинг асосланган қоидалари ишлаб чиқилиши муҳимдир.

Ҳозирги кунда дунёда ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, айрим ривожланган мамлакатлар томонидан инсонлар, айниқса, ёшларнинг онги ва қалбини эгаллаш учун кураш кетаётган даврда бошқарув тизими, унинг барча йўналишларида малакали ва юқори компетентга эга бошқарув кадрларига бўлган эҳтиёж тобора ортади. Шунинг учун ҳам кадрларнинг салоҳиятини оширишга хизмат қилувчи малака ошириш ва қайта тайёрлаш, аттестациядан ўтказиш жараёнлари, чет эллардаги илғор тажрибаларни қиёсий ўрганиш, мақбулларини ҳаётга жорий этиш ва мавжудларни янада такомиллаштиришни талаб қилади. Бу эса бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

2.4. РАҲБАР МАЪНАВИЯТИНИНГ БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДАГИ АҲАМИЯТИ

Маънавият инсон моҳиятининг, борлиқнинг алоҳида шакли ҳамда мавжудлигини ифодаловчи жиҳати сифатида раҳбар кадрлар ташкилий, ижтимоий-сиёсий фаолиятида фаолият самарадорлигини таъминловчи муҳим омил ҳисобланади. Зеро, биринчи Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, «Маънавият – тақдирнинг эҳсони эмас. Маънавият инсон қалбида камол топиши учун у қалбан ва виждонан, ақл ва қўл билан меҳнат қилиши керак. Бу хазина инсонга ҳаётда барқарорлик бағишлайди, унинг қарашлари шунчаки бойлик орттириш йўлида кун

кўришга йўл қўймайди...»⁶¹ Бу муҳим ва долзарб аҳамиятга эга бўлган қараш ғоя раҳбар маънавий фаолиятида устувор аҳамиятга эга эканлигини доимо эътиборда тутиш лозим.

Маълумки, ўз вақтида биринчи Президент И.А.Каримов таъкидлаганидек, «Аслини олганда, ахлоқ – маънавиятнинг ўзаги. Инсон ахлоқи шунчаки салом-алик, хушмуомалалиқдангина иборат эмас. Ахлоқ – бу аввало, инсон ва адолат туйғуси, иймон, ҳалоллик дегани».⁶² Бу, **бир томондан**, кишиларнинг тарихан шаклланган хулқ-атвори, ижтимоий ва шажсий муносабатларини тартибга соладиган барқарор меъёр ва қоидалар йиғиндиси, **иккинчи томондан**, маънавий маданиятнинг ўзига хос кўринишларидан бири сифатида амал қилади. Бинобарин, маънавиятнинг, бошқарув маҳоратининг, касбий маданиятнинг сиёсий жараёнларда намоён бўлиши муайян ахлоқий меъёр ва қадриятлар билан изоҳланади. Хусусан, профессор А.Бегматовнинг фикрича, «Маънавият ва сиёсат ўртасидаги алоқадорлик маънавият таркибига кирувчи ҳодисалар, жумладан, унинг асосий таркибий қисмларидан бўлган ахлоқнинг сиёсат билан ўзаро таъсирида намоён бўлади».⁶³ Яъни сиёсийлашган маънавият шахснинг касбий маданияти ахлоқий жиҳатлари сифатида намоён бўлиб, унинг сиёсий жараёндаги масъуллик ҳиссининг қарор топишига хизмат қилади. Тадқиқотчи Т.Алимардонов ҳам масаланинг ана шу жиҳатига эътибор қаратиб, шундай деб ёзади: «...ахлоқ одиллик категорияси сифатида жамият сиёсий, ижтимоий, маънавий воқеликларини инсон турмуш тарзига, аниқроғи, мавжуд миллий анъаналарга мос келишини таъминловчи ва белгилловчи маънавий мезон»⁶⁴ экан, у юрт, халқ ва жамият тақдири учун масъуллик ҳиссининг шаклан таъминлайдиган муҳим омил ҳисобланади.

Маънавий фаолият, бошқарувчилик хатти-ҳаракат шахснинг тўлиқ жавобгарлиги замирида содир бўлади. Шу маънода, маънавиятни амалий хатти-ҳаракатлар, урф-одат ва удумлар тизими деб ҳам қараш мумкин. Баъзи мутахассислар маънавият деганда, индивиднинг ботиний «фазилатлари», хатти-ҳаракатлари ва уларга нисбатан ўз муносабати учун шахсий жавобгарлигини тушунади.

Раҳбар шахснинг бошқарув фаолиятида тўпланган маънавий тажрибага таяниб, кундалик ҳаётда юзага келган ахлоқ нуқтаи назаридан баҳо бериш билан боғлиқ мураккаб вазифаларнинг оқилона

⁶¹ Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараққиёт йўли // Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-Ж., - Т.: Ўзбекистон, 1996. –Б. 81.

⁶² Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-Ж., -Т.: «Ўзбекистон», 1996, -Б.37.

⁶³ Бегматов А. Маънавият фалсафаси. – Тошкент, 2006. – Б. 21

⁶⁴ Алимардонов Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Т.: Фан, 2005. – Б. 8 – 9.

ечимини топиш ва амалга ошириш қобилияти маънавий-сиёсий «акме» сари ҳаракатланишнинг умумий шарти ҳисобланади. Раҳбар шахс маънавий «акме»сининг ўзига хослиги унинг касбий ва ҳаётий фаолиятининг мотивациясини белгиловчи сиёсий қадриятлар мажмуи билан белгиланади. Мустақиллик сиёсий қадрият сифатида раҳбар кадрлар маънавий «акме»си ривожда муҳим омил сифатида хизмат қилди. Тадқиқотчи Ф.Равшановнинг фикрича, «...ҳозирги давр бошқарув тармоқларида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрлар бугунги дунё учун тараққиётга интилишнинг кенг қанот ёзган, анъанавий йўлига айланган техник тараққиёт йўналишини бошқа халқлар қатори тез суръатларда ўрганишга мослашиб бормоқдалар ва бу мустақилликка эришилгандан кейинги қисқа муддат ичида яққол кўзга ташланмоқда».⁶⁵ Демак, маънавий «акме»нинг ривожда ижтимоий-сиёсий ва маданий омиллар таъсири жуда катта.

Маълумки, маънавий-сиёсий «акме» ҳар бир етакчи маънавий тажрибасининг ўзига хослиги ва бетакрорлиги билан тавсифланади. Раҳбар шахснинг маънавий бойлиги нисбатан мустақил ва фаол хусусият тақозо этади. Раҳбар ёки етакчи касбий фаолият тизимининг бетакрор ўзига хослиги унинг маънавий дунёси хусусиятлари, маънавий қиёфасининг ўзига хослигини белгилайди, унинг ижодий бетакрорлигини шакллантиради. Раҳбар шахснинг маънавий имкониятлари нисбатан кенг: у дунёқараш, сиёсий етуқлик, идеал ва қадриятларга эътиқодлилик, ўқимишлилик, сиёсий-маънавий ўзликни англаш, эстетик диднинг юқорилиги, юксак ички ва ташқи маданиятни ўз ичига олади. Бу элементларнинг барчаси бир-бири билан узвий боғлиқ бўлиб, уларнинг бирлиги маънавий баркамол етакчи шахсини шакллантиради.

Ҳар бир раҳбар шахс маънавий фазилатлар ифодачиси сифатида муайян индивидуалликни намоён этади. Раҳбар шахсининг шаклланиши унда доимо ижтимоий-типик ва индивидуал хусусиятларнинг муассамлашиш жараёни сифатида амал қилади.

Ҳар бир муассасанинг ва ҳатто касбларнинг тафсилотлари, хизмат ҳолатида муайян профессионал фаолият жараёнида пайдо бўладиган ўзига хос хусусиятлар ва анъанавий шаклланадиган ишчан муносабатлар айнан мавжуд муҳитга характерли бўлган хулқ-атворни келтириб чиқаради. Кейинчалик, улар турли хилдаги хулқ-атвор қоидалари, кодекс, хизмат этикети талабларида мустаҳкамланади. Ва, энг муҳими – анъана, урф-одат, норасмий қоида ва ёзилмаган қонунлари кўринишда сақланиб қолади. Бу тўлалигича, гарчанд бу соҳада барчаси қонунлар, йўриқнома, услубий кўрсатмаларда ёзиб қўйилган ва қайд этилган

⁶⁵ Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Т.: Академия, 2007. – Б. 245.

бўлса ҳам, давлат хизмати ва давлат хизматчиларига ҳам тегишли бўлиб ҳисобланади.

Бугунги кунда профессионал билим, малака, кўникма ва қобилиятнинг бўлиши – турли мартаба ва даражадаги барча лавозимли шахслар учун ягона талаб эмас, шунингдек, хулқ-атвор маданияти, нутқи, муомала тарзи, қилиқлари ва кийинишида ифодаланувчи маънавий-ахлоқий сифатлари ҳам муҳимдир.

Биринчи Президентимиз Ислом Каримов раҳбар маънавиятининг муҳим қирраларига тўхталиб, “Албатта, раҳбар учун зарур бўлган бундай ўта нозик, ноёб хусусият ва аломатлар, инсоний фазилатлар ҳақида ҳаётнинг пасту баландини биладиган, кўпни кўрган одамлар яна янги фикрларни билдириши мумкин. Лекин бундай вазифада ўтирган раҳбар унга нисбатан қўйиладиган кўп-кўп талаблар билан бирга, энг муҳими, **ўзининг таъсирчанлиги, қатъият ва иродаси билан оммани бошқариши**, уни турли қалтис қадамлардан асраб, тўғри йўлга бошлашга, ҳар қандай шароитда ҳам одамларнинг руҳини кўтариш, лўнда қилиб айтганда, **ҳар қайси инсоннинг юрагига етиб боришга, унинг кучига куч, ишончига ишонч, ғайратига ғайрат қўшишга қодир бўлиши шарт**”.⁶⁶

Сифат жиҳатдан янги давлат тузилишини шакллантириш, нафақат социал-маданий омиллар билан, балки халқнинг маънавий камолот даражаси ва унинг давлат қурилишида намоён бўлиши билан ҳам белгиланади. Тўлалигича маълумки, маънавият-маданият соҳалари – иқтисод, сиёсат, ҳуқуқ ва ахлоққа ҳам сингиб кетиши зарурий ҳолатдир. Давлат хизмати – ўзаро алоқадорлик жараёнини таъминловчи воситалардан биридир. Шундан келиб чиққан ҳолда алоҳида таъкидлаб ўтиш мумкин, муассаса ва ташкилотларда профессионал бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланувчи одамларга ва кўпроқ даражада давлат ҳокимияти органларида аппарат фаолиятини амалга оширувчиларга алоҳида талаблар мавжуд.

Жамиятда раҳбарнинг ўрни бениҳоя муҳим. Халқни эзгу ниятлар билан ўзига эргаштира олган раҳбар ҳамиша одамларнинг ҳурмат-эътиборида бўлади. Одамларни бир-бирларига суяниб, таяниб, бир-бирларини тушуниб, муаммоларни биргалашиб бартараф этишга даъват қилиш ҳақиқий раҳбарнинг ноёб фазилати ҳисобланади. Раҳбарнинг энг катта душмани - кибру ҳаво, ўзига бино қўйиш, ўзига ортиқча баҳо беришдир. Бундай раҳбар узоққа боролмайди.

Раҳбарликнинг энг буюк мезони адолат. Бу сўзнинг замирида бутун халқ тақдири, жамият истиқболи, мамлакатимиз келажаги мужассам

⁶⁶ Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш йўлида /Ватанимиз ва халқимизга садоқат билан хизмат қилиш – олий саодатдир. -16-Ж., -Т.: Ўзбекистон, 2008, -Б.78.

бўлган. Буни чуқурроқ тушунайлик, чуқурроқ англайлик. Адолат ҳамма нарсадан устун бўлиши керак.

«Куч – адолатда» деган Амир Темуր бобомизнинг бизга қолдирган ўғит-насиҳатларини эсимиздан, хаёлимиздан чиқаришга ҳақимиз йўқ.

Ўзидан бир поғона юқори бўлган кишининг олдида икки букилиб, ўзидан бир поғона паст бўлган одамни оёқ ости қилиш эски мустабид тузум ва жамиятнинг тимсоли эди. Биз бундай иллатлардан қутулишимиз, уни бутунлай йўқотишимиз керак.

Қўлингиз остидаги кишилар сизга фақат хизмат юзасидан ҳисобот бериши мумкин, холос. Инсон сифатида, шахс сифатида, қолаверса, фуқаро сифатида сиз билан тенг ҳуқуқли эканлигини ҳеч қачон унутмаслик керак.

Оддий одамларнинг раҳбарга муносабати икки фуқаро ўртасидаги муносабатгина эмас. Айни пайтда у жамиятда қарор топадиган маънавий-руҳий, сиёсий-ахлоқий муҳитни ҳам яратади. Демак, ишлаб чиқариш маданияти, унинг самарадорлиги бевожита одамлар кайфиятига, раҳбарга бўлган муносабатига боғлиқ.

Ҳақиқий раҳбар барчага бирдай одилонга муносабатда бўлади. Албатта, одамлар ҳар хил. Уларнинг орасида гап уқмайдиган, баъзан эса рўй-рост эътироз билдирадиганлари ҳам бўлади. Халқ дегани барча фазилатлари билан бир қаторда нуқсонлари билан ҳам яхлитлигича халқдир. Ҳақиқий раҳбар ана шу яхлитликни англаб, ақл билан ҳис этиб, уларнинг бошини қовуштириб, ўзига эргаштира олиши билан халқ олдида муносиб ҳурмат ва иззат қозонади⁶⁷.

Ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролик жамияти томон ривожланиб бориш давомида, давлат хизматини ижтимоий-ҳуқуқий институт сифатидаги имкониятларининг кенгайиши билан давлат хизматчиларининг ижтимоий мақоми ҳам ортиб боради. Бу уларни ўз профессионал вазифаларини нафақат масъулиятлилик, виждонлилик ва ҳолислик бажариш, шунингдек, давлат манфаатларига садоқатни, балки шахсий ривожланишда маънавий фаолликни ҳам зиммасига юклайди. Умуман олганда, шахсий маданиятнинг мазмуни, жамият маданияти ва ташкилий маданиятни ривожланиш имкониятларини белгилайди, шунингдек, айнан алоҳида инсон даражасида ҳозирги куннинг энг долзарб муаммолари моҳиятини англаш ҳам юз беради. Ҳар бир давлат хизматчиси бошқарувчилик фаолиятида, уларнинг жамият учун аҳамиятини ва улар олдида турган муаммоларни билиши ва ҳар бир инсонга ғамхўрлик қилиши кўзда тутилади. Ундан эса, жамоатчилик кўз олдида ҳокимиятнинг нуфузи даражаси билан боғлиқ бўлади. Шунинг учун инсоннинг маънавий оламини шакллантириш – бу

⁶⁷ Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз/Халқ биздан амалий ишларни кутмоқда 7-Ж., –Т.: Ўзбекистон, 1999. -Б.76-77.

нафақат ҳар бир одамнинг шахсий манфаатдорлиги, балки муҳим умум-ижтимоий вазифадир.

Дастлаб "маданият" тушунчаси деганда - ерга, табиий ресурсларга ишлов бериш ва ҳосил етиштириш тушуниланган. Кейинчалик инсонни "етиштириш", тарбиялаш, унинг табиий истеъдодини ривожлантириш маъносига эга бўлди. Шунингдек, жамиятнинг ривожланиши асосида жисмоний маданият – соғломлаштириш, машқ қилдириш ва инсон танасини шакллантириш, маънавий маданият – инсонни қалби-руҳини тарабиялаш, яъни унинг интеллектуал, ҳис-туйғу, ижодий қобилиятларини ривожлантириш, ақли ва идрокини тарбиялаш маъносини билдирган.

Маънавий маданият тушунчаси кўп маънолидир. *Маънавий маданият* маънавий бойликларни яратиш, тарқатиш ва ўзлаштиришга йўналтирилган, *шахснинг ижодий фаоллиги ва жамият маънавий ҳаётида ҳаётий мезон, қадриятлар, ғоялар, билимларнинг тарихий белгиланган мажмуаси сифатида ҳам чиқади.*

Маънавий маданиятнинг асосий унсурларига қуйидагиларни кири-тиш мумкин:

- ахлоқий маданият;
- ҳаёт ва турмуш тарзи маданияти, алоқа шакллари маданияти;
- ҳуқуқий маданият;
- тарбия инсонга уни такомиллаштириш мақсадида маънавий таъсир этиш сифатида;
- илм-фан табиат ва жамиятни ривожлантириш қонунлари ва ишлаб чиқариш кучлари сифатида каби билимлар йиғиндиси;
- маъориф ва таълим илмий билимларни тарқатиш тизими сифатида;
- бадиий маданият;
- тил ва нутқ одамлар орасидаги мулоқот воситаси сифатида;
- хулқ-атвор меъёрлари.

Маълумки, замонавий инсоннинг маънавий маданияти юқорида қайд этилган барча унсурлар мажмуасини қамраб олади, аммо ҳар бир шахс субъектив ва объектив жиҳатлари моҳиятига қараб, турли ўзаро муносабатларни сингдиради. Маънавий моҳият ҳар бир одамда шаклланади ва такрорланмас кўринишда намоён бўлади. У, ҳеч қандай миқдорий-сифат андозаларига тобе эмас, маънавият шахснинг ички дастури орқали, инсоннинг ташқи қиёфаси ва хулқ-атворида намоён бўлади. Шахс тузилиши ўзаро монанд бўлса, инсон ички оламнинг яхлитлики даражаси ўз-ўзидан кўриниб туради ва инсонлар орасидаги ижтимоий муносабатларнинг барча даражасида мулоқот жараёни даражаси шунчалик муваффақиятли бўлади.

Давлат хизматчисининг маънавий маданияти жамиятнинг умумий

маданияти ҳолати билан, хусусан, инсонинг маънавий маданияти, шунингдек, фаолият соҳаси билан белгиланади. Айна вақтда ижтимоий маънавий маданият инсонларнинг моддий ва интеллектуал фаолият соҳасидаги маънавий куч-қудратини бир бутун қилиб бирлаштиради. Жамият ривожда шахс маданияти ва жамият маданияти мураккаб ўзаро алоқасини ташкил этувчи мураккаб механизм ётади. Тарихнинг ҳар бир даврида бошқарув турлари давлат хизматчисининг ўзига хос тимсоли ҳамоҳанг бўлади.

Одатда, давлат хизматчиси – бу ижтимоий воқелиқдаги шаклланган муносабатлар одами бўлиб, улар аниқ ишлаб чиқилган стратегия асосида фаолиятининг фаоллиги ва йўналишини белгилайди. Шунга қарамай, маънавият ва қадриятли мақсадлар тизими ўзгаришга ҳам қодирдир ва шахс ўзининг маънавий имкониятларини доимий равишда тўлдириб бориш ва ривожлантириш жараёнида бўлади.

Инсоннинг маънавий маданияти генетик бойлик ёки хусусият эмас ва унинг шаклланиши бутун умр давомида муайян ижобий ҳолатлар таъсирида, шунингдек, шахснинг интеллектуал-ирода хусусиятларига эвазига рўй беради.

Шахснинг маънавий тузилмаси ўзига қадриятли - йўналтирилган олий мақсадлар, туйғулар, хулқ-атвор намуналарини ҳам, мазмунли-рациональ ҳамда ҳис-туйғу шаклда ҳам қамраб олади. Инсон социал-маданий мураккаб ўзгаришлар динамикасида, қадриятли йўналишларга суянмаса, ўз фаолиятини тубдан ўзгартириш заруриятини (қолипидан) англаш қобилиятини йўқотади. Ёдда сақлаш муҳим, шахснинг маънавий маданиятининг асосий унсурлари, меҳнат натижасида амалга ошади, унинг шахсий маданиятининг ошкора қайд этилган унсурига айланади.

Бошқарув фаолиятида раҳбар шахс ёки етакчининг сиёсий-маънавий мавқеи инсон руҳияти, унинг мотивлари ва эмоциялари, тафаккури ва идрокига таъсир кўрсатишини алоҳида таъкидлаш мумкин. Раҳбар шахс ва етакчи бошқарув тизимидаги фаолиятида маънавият алоҳида аҳамият касб этади, у ўзи англаб етган ва қабул қилган қадриятларни ижтимоий аҳамиятга эга бўлган ҳаётнинг умумий мазмуни сифатида идрок этиши лозим. Бошқарув кадрлари ва раҳбар шахс ўзини қадриятлар ва идеаллар, маънавий онгнинг муайян даражалари билан боғланган интилишларда, ахлоқий танлашни талаб қилувчи фаолияти ва ҳаракатларида намоён бўлади.

Бошқарув ва раҳбар кадрларнинг қадриятларга муносабати унинг маънавий куч-ғайрат ва амалий фаолиятининг асосий манбаларидан бири сифатида муҳим аҳамиятга бўлади. Улар маънавиятнинг долзарб шакли ҳисобланади. Қадриятларга муносабат тизимида эҳтиёж инсоннинг мавжудлигига хосдир. Моҳияти, мазмуни ва эътиборли ху-

сусиятлари ҳисобга олинса, инсонда бундан қудратлироқ куч-ғайрат манбаи йўқдир.

Ҳозирги вақтда бошқарув жараёнларида фаолият олиб бораётган раҳбар шахс ёки етакчи қандай идеалларни танлайди, қандай кадриятлар асосида жамоани ордидан эргаштиради, деган саволга миллий маънавият ва умуммиллий кадрият ҳисобланган миллий ғояда ўз ифодасини топганлигини таъкидлаб ўтиш мумкин.

Юқорида қайд этилган фикрлардан келиб чиққан ҳолда маънавият раҳбар бошқарув фаолиятида ва маҳоратида муҳим ўрин тутати. Ислоҳ Каримов таъкидлаб ўтганидек, «У – инсонни (раҳбарни) руҳан покланиши, қалбан улғайишга чорлайдиган, одамнинг ички дунёси, иродасини бақувват, иймон-эътиқодини бутун қиладиган, виждонини уйғотадиган беқиёс куч, унинг барча қарашларининг мезонидир».⁶⁸

Раҳбар маънавиятида яна бир муҳим ўрин ва жиддий аҳамиятга эга бўлган ҳолат, бу раҳбар масъулияти масаласидир. У бошқарув жараёнида раҳбар шахс томонидан ахлоқий тамойил ва қоидаларни қабул қилиш натижаси сифатида баҳоланиб, уларга онгли риоя этиш иродаси билан тавсифланади. Масъулият – инсоннинг воқеа, ҳодисанинг юз бериш жараёнидан, то ўз ҳаётини бутунлай ўзгартиришга қадар белгилаш қобилиятидир.⁶⁹ Бошқарув жараёнида раҳбарнинг ўз фаолиятида онгли таҳлил этиш орқали ўз-ўзини чеклаш сифатида ҳамда танлаш эркинлигида, унга бўлган ҳуқуқни англаб етиш ва ҳимоя қилиш қобилияти сифатида намоён бўлувчи мажбурият турлари мавжуддир. Инсон, айниқса, раҳбар кадрлар нафақат ўз хатти-ҳаракатлари, ишлари ва унинг натижаси учунгина эмас, балки ўз қобилиятини рўёбга чиқариш, бошқарув самарадорлигини ошириш учун ҳам масъул бўлиши лозим.

⁶⁸ Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Т.: Маънавият, 2008. –Б.19.

⁶⁹ Общая и прикладная акмеология. Ч. 1. – М., 2001. –Стр.158.

ХУЛОСА

Ўзбекистоннинг суверен ва мустақил мамлакат мақомига эришиши жамият ва давлатимиз ҳаётининг барча соҳалари (халқаро, сиёсий, ижтимоий, иқтисодий, маънавий, маданий ва бошқалар)ни тубдан ислоҳ этишга ва, айниқса, маънавий-маърифий жиҳатдан юксалиш, миллий қадриятларни ривожлантириш ва миллий ўзликни англашга замин яратди.

Адолатли, демократик жамиятни қуриш ва ривожлантириш шароитида мамлакатда ижтимоий-сиёсий барқарорликнинг таъминланиши билан бирга аҳоли онгу тафаккурида маънавий-руҳий қадриятларнинг қарор топиши инсонлар дунёқарашининг тубдан ўзгариши, Ўзбекистоннинг миллий тараққиётининг ривожланишига хизмат қилмоқда. Биринчи Президентимиз мамлакатимизнинг мустақиллик йилларидаги тараққиёти мобайнида қўлга киритилган ютуқлар ҳақида тўхталиб, шундай деган эди: «Бу борада, айниқса, юртимизда миллатлар ва динлараро тинчлик-тотувликни мустаҳкамлаш, маънавий ва ахлоқий тарбияни кучайтириш, тарихий илдиэларимизга, миллий ўзлгимизга қайтиш, аҳолининг сиёсий онги ва ҳуқуқий маданиятини оширишга доир аниқ мақсадга йўналтирилган ишларимиз муҳим аҳамият касб этганини таъкидлаш жоиз».⁷⁰

Мамлакат ва жамият ҳаётидаги туб ўзгаришлар, давлат ва маҳаллий бошқарув тизимини такомиллаштириш, корхона, муассаса ва ташкилотларда фаолият олиб боришнинг эркинлаштирилиши меҳнат жомаларидаги раҳбар кадрлар касбий маҳорати ва маънавияти тизимида маънавий-ахлоқий жиҳатлар ва омилларнинг ижобий таъсири тобора кучайиб бораётганини алоҳида таъкидлаб ўтиш мумкин. Ҳақиқатдан ҳам, бошқарув ва раҳбар кадрларнинг маънавияти жамият маънавиятини белгиловчи ўзига хос кўрсаткич сифатида мамлакат ва жамият ижтимоий-сиёсий ҳаётининг барқарорлигини таъминлашда ҳам муҳим аҳамият касб этиб бормоқда.

Ўзбекистонда яшаётган ва хизмат қилаётган 130 дан ортиқ миллат ва элатларни бирлаштирувчи, шунингдек, ҳар қандай ижтимоий қатламнинг уюшқоқлиги, маънавий-ахлоқий қиёфаси, ишлаб чиқаришдаги эришган ютуқ ва натижалари раҳбар ва етакчиларнинг билимдонлиги, ташкилотчилик қобилияти, касбий тайёргарлиги, шунингдек, унинг маънавияти билан узвий боғлиқ жараёндир. Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, «...раҳбар ўз фаолиятида талабчанлик... кўрсатиб, билими ва тажрибаси, дунёқараш, фидойилиги билан бошқаларга намуна бўлиб,

⁷⁰ Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли.-Т.: Ўзбекистон. 2007. -Б.28.

ҳақиқий эл-юрт етакчисига айланмаса, ишда ҳеч қандай силжиш ҳам, ижобий натижа ҳам бўлмайди».⁷¹ Юртбошимиз таъкидлаган ушбу жиҳатлар раҳбар кадрларнинг бошқарувчилик фаолиятида маънавий-ахлоқий хусусиятларни мужассам этиш ва уни ҳаётга татбиқ қилиш лозимлигидан далолатдир.

Раҳбар маънавияти жамоада бошқарув фаолияти самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини оширишда, жамоа маънавий-ахлоқий жиҳатларини мустаҳкамлашда, миллий тотувлик ва диний бағрикенглик хусусиятларини ривожлантириш билан бирга, жамоа аъзолари ижтимоий-иқтисодий манфаатларининг уйғунлашуви негизида уларнинг асосий фаолиятини Ватан манфаати, юрт тинчлиги ва халқ фаровонлигини таъминлашга йўналтириш борасидаги муҳим омил сифатида намоён бўлмоқда. Бошқарув ва раҳбар кадрлар фаолиятида маънавий-ахлоқий хусусиятларнинг устуворлиги жамоа аъзолари маънавий-ахлоқий қиёфасини такомиллаштириш, шунингдек, уларнинг тафаккурида мафкуравий иммунитетни кучайтириш, жамият аъзолари жипслиги, маънавий баркамоллиги ҳамда жисмоний соғломлиги, демократик ҳамда умуммиллий тараққиётга таҳдидларга қарши тура олиш, давлат, жамият ва фидойи инсонларнинг самарали хизмат ва иш фаолиятини таъминлашга хизмат қилади.

Бошқарув ва раҳбар кадрларнинг муайян даражада (республика, вилоят, туман, шаҳар, муассаса, корхона, жамоат ташкилотлари ва бошқалар) касбий фаолияти тизимидаги маънавий жиҳатлар таҳлил қилишда ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, ташкилий-маданий ва мафкуравий ёндашув муҳим аҳамият касб этади.

Умуман олганда, давлат ва бошқарув органлари кадрлари ва раҳбар шахсларнинг маънавияти, уларнинг онгли, анланган, мақсадли фаолияти натижасида ижтимоий, сиёсий, иқтисодий, маданий ва халқаро соҳаларда самарадорликни оширишнинг муҳим гарови, мустақилликни мустаҳкамлаш, мамлакатимиз иқтисодий қудратини ошириш, ҳуқуқий демократик давлат ва фуқаролик жамиятини қуриш ва ривожлантиришнинг ҳал этувчи омили ва амалий восита кучи сифатида муҳим аҳамиятга эга.

⁷¹ Каримов И.А. Эл-юрт ташвиши билан яшаш, одамларнинг орзу-интилишларига канот бериш – ҳар бир раҳбарнинг бурчи //Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. Т. 15-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2007. – Б. 65.

МУНДАРИЖА

Кириш.....	3
Биринчи боб. Раҳбар маънавиятига оид тарихий, илмий-амалий қарашлар ва уларнинг хусусиятлари	
1.1. Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шаҳри” асарида раҳбар маънавияти масалалари.....	13
1.2. Амир Темур тузукларида раҳбар маънавияти масалалари.....	17
1.3. Ислом Каримов томонидан бошқарув ва кадрлар тайёрлаш тизимида ўтказилган ислоҳотларнинг моҳияти ва хусусиятлари.....	22
Иккинчи боб. Бошқарувда раҳбар маънавиятининг омиллари, айрим усуллари ва бошқарув бошқарув самарадорлигини оширишдаги аҳамияти	
2.1. Бошқарувда раҳбар фаолиятининг асосий омиллари ва йўналишлари.....	29
2.2. Бошқарув жараёнида раҳбарнинг ишонтириш ва ўзига жалб этиш усуллари ва маҳорати.....	35
2.3. Бошқарувда раҳбар фаолияти самарадорлигининг маънавий-маърифий омиллари.....	43
2.4. Раҳбар маънавиятининг бошқарув самарадорлигини оширишдаги аҳамияти.....	49
Хулоса.....	57

Маънавий-маърифий нашр

ҚАҲРАМОН ҚУРОНБОЕВ, УЛУҒБЕК ҲАЙИТОВ

**РАҲБАР МАЪНАВИЯТИНИНГ БОШҚАРУВ
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДАГИ РОЛИ
ВА АҲАМИЯТИ**

Муҳаррир:

Ирода Муҳиддинова

Техник муҳаррир:

Файзулло Азизов

Дизайнер:

В.Бурцев

“Tugon zamin ziyo” нашриёти

Лицензия: АІ № 278. 2016 йил 11 январ.

Теришга 2016 йил 15 декабрда берилди.

Босишга 2016 йил 30 декабрда рухсат этилди.

Бичими: 60x84 1/16. “Times New Roman” гарнитурасида
офсет босма усулида офсет қоғозида босилди.

3,75 шарт. б.т. 3,5 ҳисоб нашр. таб.

Адади 1000 нусха. 179-сон буюртма.

“Муҳаррир нашриёти” матбаа бўлимида чоп этилди.

100011, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, 20^А-мавзеи,
Сўғалли ота кўчаси, 5-уй. E-mail: muharrir@list.ru.



ISBN 978-9943-4830-3-3



9 789943 483033