

**FARG‘ONA DAVLAT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/28.08.2024.F.05.08 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

FARG‘ONA DAVLAT UNIVERSITETI

TOJIBOYEV SARVARBEK PO‘LATJON O‘G‘LI

**BOSHQARUV KADRLARIDA HALOLLIK VA FIDOYILIK
FAZILATLARINI RIVOJLANTIRISHNING
IJTIMOIY-FALSAFIY TAHLILI**

09.00.04 ■ Ijtimoiy falsafa

**FALSAFA FANLARI bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Farg‘ona ■ 2025

**Falsafa fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по
философским наукам**

**Contents of dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD) on
philosophical sciences**

Tojiboyev Sarvarbek Po‘latjon o‘g‘li

Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning
ijtimoiy-falsafiy tahlili..... 3

Тоджибоев Сарварбек Пулатжонович

Социально-философский анализ развития у управленческих кадров качеств
честности и самоотверженности..... 21

Tojiboyev Sarvarbek Pulatjonovich

Socio-philosophical analysis of developing honesty and devotion among managerial
personnel..... 41

E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati

Список опубликованных работы

List of published works 45

**FARG‘ONA DAVLAT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/28.08.2024.F.05.08 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

FARG‘ONA DAVLAT UNIVERSITETI

TOJIBOYEV SARVARBEK PO‘LATJON O‘G‘LI

**BOSHQARUV KADRLARIDA HALOLLIK VA FIDOYILIK
FAZILATLARINI RIVOJLANTIRISHNING
IJTIMOIY-FALSAFIY TAHLILI**

09.00.04 ■ Ijtimoiy falsafa

**FALSAFA FANLARI bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Farg‘ona ■ 2025

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi Oliy ta'lim fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.1.PhD/Fal1246 raqami bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Farg'ona davlat universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume) Farg'ona davlat universiteti veb-sahifasida (www.fdu.uz) va "Ziyonet" Axborot ta'lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Muxtorov Azamat

falsafa fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Arzimatova Inoyatxon Madimarovna

falsafa fanlari nomzodi, dotsent

Amirxo'jayev Shukurjon Qurbonovich

falsafa fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Yetakchi tashkilot:

Toshkent davlat transport universiteti

Dissertatsiya himoyasi Farg'ona davlat universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/28.08.2024.F.05.08 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil "____" _____ soat ____ dagi majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil: 150100, Farg'ona shahri, Murabbiylar ko'chasi, 19-uy. Tarix fakulteti, 2-qavat, 219-xona. Tel.:(99873) 244-44-02; faks: (99873) 244-44-93; e-mail:fardu_info@umail.uz).

Dissertatsiya bilan Farg'ona davlat universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (____ - raqami bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 150100, Farg'ona shahri, Murabbiylar ko'chasi, 19-uy, ARM binosi. Tel.: (99873) 244-44-94).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "____" _____ kuni tarqatildi.
(2025-yil "____" _____ dagi ____ raqamli reyestr bayonnomasi).

M.A.Mamatov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, falsafa fanlari doktori (DSc), professor

S.U.Yuldashev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, falsafa fanlari doktori (DSc), dotsent

B.S.Ganiyev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, falsafa fanlari doktori (DSc), professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda ro‘y berayotgan globallashtirish jarayonlari inson huquq va erkinliklarini ta‘minlash borasidagi muammolarning tobora chuqurlashib borishi davlat hokimiyati vakillik organlarining oldiga yangi vazifalarni qo‘ymoqda. Zamonaviy davlat boshqaruvining samarali usullarini joriy etish, davlat boshqaruvini tartibga solishning modellarini rivojlantirish, ma‘muriy tartibda manfaatdor shaxslar fikrini tinglash mexanizmini ishlab chiqish masalalari bunda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Boshqaruv kadrlarining yetuk fazilatli bo‘lishi davlat va jamiyat taraqqiyotida asosiy o‘rinni egallamoqda. Davlat boshqaruvi tizimidagi islohotlarning natijasi sifatida rahbar kadrlarda halollik va fiydoyilik fazilatlarini rivojlantirish va bu bilan ularning ish samaradorligini, ijtimoiy o‘zgarishlarga munosabatini yuksaltirish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Dunyoning rivojlangan ilmiy tadqiqot institutlari va xalqaro markazlarida, xususan (The Center for Creative Leadership (USA), European Leadership Institute (EILM))¹ boshqaruv kadrlari faoliyatini takomillashtirish, optimallashtirish, xalqchil boshqaruv islohotlarini olib borishning huquqiy, ijtimoiy-siyosiy, ijtimoiy-falsafiy, sotsiologik va psixologik jihatlarini yuksaltirishga oid tadqiqotlar olib borilmoqda. Davlat organlarining hisobdorligini oshirish, ijtimoiy faoliyatini demokratlashtirish va kadrlar munosabatini samarali tashkil etilishi ijtimoiy munosabatlarning asosiy shartlariga aylanmoqda. Ilmiy hamjamiyatni zamonaviy xatarlarga javob berish mexanizmlarini takomillashtirishi, xususan hokimiyat faoliyati va boshqaruv kadrlarini kreativ ishlash usullarini topishi bilan boshqaruvga yangicha yondashuv talab qilinmoqda. Bu o‘z navbatida boshqaruv kadrlari faoliyatida halollik va fiydoyilik fazilatlarini yuksaltirish va unga ta‘sir ko‘rsatuvchi omillarni takomillashtirish zaruratini orttirmoqda.

Mamlakat taraqqiyotining yangi bosqichida amalga oshirilayotgan islohotlar samaradorligi boshqaruv kadrlaridan axloqiy fazilatlarini rivojlantirish va takomillashtirish zaruratini yuzaga chiqarmoqda. Jumladan “So‘nggi yillarda mamlakatimizda inson qadrini ulug‘lashga qaratilgan islohotlarni amalga oshirishda barcha bo‘g‘indagi rahbarlarning shaxsiy javobgarligi, ularning xalq va davlat oldidagi ma‘suliyatini oshirishga alohida e‘tibor qaratilmoqda”². Bu esa boshqaruv faoliyatida ma‘suliyatli kadrlarni etishtirish va boshqaruvga jalb qilish strategik ahamiyatga ega ekanligini anglatmoqda. Islohotlarning maqsad-muddaolarini yaxshi anglaydigan, xalqni o‘z ortidan ergashtira oladigan, fuqarolarga chin dildan yordam beradigan, halol-pok kadrlarni tarbiyalash vazifasi Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi samaradorligini oshirishning muhim omillaridan hisoblanmoqda.

O‘zbekiston Respublikasining 2014-yil 11-martdagi “Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to‘g‘risida”gi O‘RQ-369-son va 2016-yil 14-sentabrdagi “Yoshlarga oid davlat siyosati to‘g‘risida”gi

¹ Improving organizational management and development <https://ctb.ku.edu/en/improve-organizational-management-and-development> Strategies for improving your management skills <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-improve-management-skills>

² Mirziyoev Sh.M. Hozirgi zamon va yangi O‘zbekiston - Toshkent: “O‘zbekiston”, 2024. - B. 428.

O'RQ-406-son Qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son, 2023-yil 11-sentabrdagi "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-son, 2017-yil 8-sentabrdagi "O'zbekiston Respublikasida Ma'muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5185-son Farmonlari shuningdek sohaga oid boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. "Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma'naviy-ma'rifiy rivojlantirishda, innovatsion g'oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo'llari" ustuvor yo'nalishi doirasida bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev³ asarlaridagi boshqaruv kadrlarining insoniy fazilatlarini shakllantirishga oid nutq va asarlari mazkur ilmiy tadqiqot uchun nazariy va amaliy manba bo'lib xizmat qiladi.

Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-falsafiy tadqiqiga oid qarashlar G'arb va Sharq faylasuflarining asarlarida va qarashlarida uchraydi. Jumladan, Qadimgi yunon faylasuflari Aristotel "Halol odam shundayki, u qonuniy olishi mumkin bo'lgan ne'matlardan ozrog'ini olishga rozidir. Ammo bu - o'zining qonuniy haqqidan voz kechish, degan so'z emas. U tabiiy va haqiqiy ne'matlarni olishda o'zini kamsitmaydi, u faqat qonun (miqdorini) aniq belgilashni unutmagan narsalarni olishdagina ozgina qanoat qiladi"⁴. Faylasuf Sofokl fikricha, "Rahbarlik uchun qattiqqo'llik bilan birga aql ham kerak"⁵. Bu esa rahbar-kadrlardan talabchanlik bilan birga aql-zakovatli va ezgu fazilatli rahbar bo'lish kerakligi anglatadi.

Sharq mutafakkirlaridan Abu Nasr Forobiy fikricha, "Hukmdor bilimdan tashqari, quyidagilarga ega bo'lishi kerak: birinchidan, jamiyatni ezgulik va haqiqiy saodatga olib borish yo'lida boshqarishga zarur kuch va salohiyat; ikkinchidan, odamlarni baxtga erishish sari tanlangan yo'lning to'g'riligiga ishontira olishi kerak"⁶. Abu Rayxon Beruniy boshqaruvda qanday bilimlarni egallash zarurligiga haqida "Tabiatiga ko'ra boshqarishga moyil" rahbar fikrlari va qarorlarida qat'iy

³ Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. 1-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. - B. 592.; Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faolyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2018. - B. 508.; Mirziyoyev Sh.M. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi. 3-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2019. - B. 400.; Mirziyoyev Sh.M. Milliy tiklanishdan milliy yuksalish sari. 4-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2020. - B. 456.; Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekistonda erkin va farovon yashaylik. 5-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2023. - B. 408.; Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi asosida demokratik islohotlar yo'lini qat'iy davom ettiramiz. 6-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2023. - B. 520.; Mirziyoyev Sh.M. Xalqchil islohotlar xalqimiz manfaatlariga xizmat qiladi. 7-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2023. - B. 392.; Mirziyoyev Sh.M. Bir bo'lsak - yagona xalqimiz, birlashsak - vatanimiz. 8-jild. - Toshkent, "O'zbekiston" NMIU, 2024. - B. 344.

⁴ Aristotel. Axloqi kabir. - Toshkent.: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. 2018. - B. 159.

⁵ Плутарх. Подшоҳлар ва саркардаларнинг ҳикматли сўзлари. - Тошкент: Янги аср авлоди. 2015. - Б. 17.

⁶ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. (Танланган асарлар). - Тошкент: Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2016. - Б. 135.

bo'lishi, faoliyatida "donishmand-faylasuflarning yo'l-yo'riqlariga" rioya qilishi kerakligi⁷ni ta'kidlaydi. Nizomulmulk o'zining "Siyosatnoma" asarida rahbar-kadrlarga munosabatni o'ziga xos xususiyatini ta'kidlab, "Davlatni idora etishda amaldorlar katta o'rin tutadi. Ularni to'g'ri tanlab, joy-joyiga qo'yishni, har biriga loyiq amal berib, asosiy maqsad yo'lida tarbiya qilishni muhim deb biladi. Har qaysi amaldorni tarbiyalashga ko'p vaqt ketishi va bu mushkul ish ekanini tushuntirib, hokimlarga qo'l ostidagilarni ehtiyot qilishni maslahat beradi"⁸, deydi.

G'arb falsafasi vakillaridan Zigmund Freyd Vijdon yondashuvi bo'yicha aytganda, "super men", ya'ni men ustidan nazorat o'rnatib, uni boshqarib boradigan yuqori "men" hisoblanadi. Aslida vijdon axloq ilmi nuqtai nazaridan qaralsa, baholash mezoniga ega hisoblanadi"⁹. Shuningdek, davlat boshqaruvida samaradorlikni oshirishda rahbar kadrlarning ma'naviy fazilatlari, davlat boshqaruvida xalq bilan muloqot jarayonida ijtimoiy prinsiplari amal qilish shartlari muammolariga doir tadqiqot ishlarini olib borgan olimlarga M.Veber (ijtimoiy stratifikatsiya), G.Emerson, A.Maslou (ehtiyotlar iyerexiyasi), U.Ouchi, G.Myurdal, D.Abun¹⁰lar tomonidan boshqaruv kadrlar zahirasi shakllantirishda ulardagi axloqiy qadriyatlarni mustahkamlash masalalariga doir tadqiqotlari muhim ahamiyatga ega hisoblanadi.

MDH mamlakatlarida faylasuf olim A.V.Soroko¹¹ davlat boshqaruviga davlat fuqarolik xizmati samarali tadbiriq etilganligi, rivojlangan mamlakatlar qonunchiligida "kadrlar zahirasi" jihatlarining tashkiliy-boshqaruv, ijtimoiy-boshqaruv tizimining samaradorligini o'rgangan. N.V.Grishaeva¹² esa kadrlar boshqaruvida mas'suliyatning psixologik mohiyati va kadrlarda mas'uliyat mezonlarining ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik omillarini tadqiq etgan.

O'zbekistonda boshqaruv kadrlarida zamonaviy boshqaruvchilik sifatleri bilan birga yuksak axloqiy fazilatlarni shakllantirish masalalari haqida professor F.Musaev¹³, tadqiqotchi O'.Shakarov¹⁴ esa rahbarning axloqiy fazilatlari va boshqaruvda adolat tamoyillariga amal qilish mezonlari o'z monografiyasida asoslab berishga harakat qilgan. Professor I.Arzimatova fikricha, "Yangi O'zbekistonda boshqaruvning maqsadi "inson va jamiyat farovonligini yuzaga keltirish" sifatida konstitutsiyaviy darajada belgilab qo'yilgan. Uning tayanchi esa

⁷ Шарипов А. Великий мыслитель Абу Райхан Беруни. (Отв. ред. акад. И.М.Муминов). - Ташкент: Узбекистан, 1972. - С. 140.

⁸ Низомулмулк. "Сийосатнома" ("Сияр ул-мулк"). - Тошкент: Янги аср авлоди. 2017. - Б. 14.

⁹ Freud Sigmund. The Ego and the Id. 1923. Translated by Joan Riviere W.W. Norton & Company, 1960.

¹⁰ Вебер М. Избранное. Образ общества / Пер. с нем. - Москва: Юрист, 1994., Грошева Э.К., Чуприна А.Д. Принципы эффективности. - Иркутск: Иркутский государственный университет, 2021., D.Makgregor., "Человеческая сторона предприятия" Маслоу А., Абрахам Х. Мотивация и личность. -, 1999., Трамп Д., Оучи У., Якокка Л., Ансофф И., Хасси Д., Друскер П., Котлер Ф. Упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия. - [Пласе оф Публицатион]: [Публишер], [Еар], Мйрдал Г. Внутренний контроль организации: доверять, но проверять. Молодой учёный, 12, 236. 2013., Developing Employees' Trust in Management through Ethical Leadership. - 2023. / DOI: 10.62025/dwijmh.v2i4.45.

¹¹ Сорoko А.В. "Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров": авто.реф. дисс.. на учен.степ.док.экон.наук. - Москва, 2011.

¹² Гришаева Н. "Социально-психологические факторы развития ответственности кадров управления": дис...канд.псих.наук. - Москва. 2010, - С. 20.

¹³ Мусаев Ф. Демократик давлат куришининг фалсафий-хуқуқий асослари. - Тошкент: O'zbekiston, 2007. - Б. 234-235.

¹⁴ Шакаров Ў.Б. "Рахбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммолари". - Тошкент: Монография 2018. - Б. 23.

uchta: demokratiya, ijtimoiy adolat va qonuniylik. Bu uch tushuncha o‘z navbatida boshqaruv xodimlarining mas’uliyatiga asos bo‘ladi”¹⁵, deb ta’kidlaydi.

Falsafiy adabiyotlar, O‘zbekistonlik va xorij olimlarning boshqaruv va rahbar kadrlar faoliyatiga oid ilmiy ishlarining tahlili ularda muammoning etarli asoslanmaganligi bois, ushbu dissertatsiya ishi boshqaruv kadrlarida yuksak axloqiy sifatlarni, ya’ni halollik va fidoyilikning zaruratini ochib berishga xizmat qiladi.

Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Farg‘ona davlat universiteti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasining 01-1-345-son “O‘zbekistonning barqaror strategik taraqqiyotida fuqarolik jamiyatini yanada rivojlantirish va ma’naviy-axloqiy xavfsizlikni ta’minlash konsepsiyalarining ahamiyati (2018-2022)” mavzusidagi loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-falsafiy jihatlarini tadqiq etishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

boshqaruv kadrlarining shaxsiy fazilatlariga oid mexanizmlarni ijtimoiy-falsafiy tahlil qilish;

zamonaviy global tendensiyalar va ijtimoiy-iqtisodiy muhitdagi tezkor o‘zgarishlar davrida boshqaruv kadrlar tayyorlashni yanada takomillashtirish zaruratini ilmiy asoslash;

mas’uliyatli rahbar obrazini shakllantirishga to‘sqinlik qiluvchi ijtimoiy, madaniy va institutsional muammolarni aniqlash hamda ularning yechimlariga oid xulosalarni asoslash;

rahbarlarning halollik va fidoyilik fazilatlarini mustahkamlashga qaratilgan ijtimoiy va madaniy muhitni yaratish, tashkilot va muassasalar ichidagi boshqaruv metodologiyasini o‘zgartirishga oid taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning ob’ekti boshqaruv kadrlar faoliyatini yuksaltirish jarayonini tashkil etadi.

Tadqiqotning predmetini boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-falsafiy asoslari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiyada tarixiylik va mantiqiylik, tizimlilik tamoyillari, gipotetik-deduktiv, analiz va sintez, retrospektivlik, umumlashtirish kabi metodlaridan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

boshqaruv kadrlarining shaxsiy fazilatlarini - xususan, halollik va fidoyilikning ijtimoiy va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga oid mexanizmlar ochib berilgan;

zamonaviy global tendensiyalar tezkor o‘zgarishlar sharoitida boshqaruv kadrlarini tayyorlashni takomillashtirishning aqliy va emotsional, intellektual omillarga tayanish kerakligi asoslangan;

mas’uliyatli rahbar obrazini shakllantirishda boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishining akmeologik mezonlari (motivatsiya, shaxsiy sifatlari, o‘zini o‘zi boshqarish, refleksivlik va kreativlik) dalillangan;

¹⁵ Arzimatova I. Yangi O‘zbekiston strategiyasini amalga oshirishda zamonaviy boshqaruv kadrlarini tayyorlash masalasi // O‘zMU xabarlari. 2024 1/8/1. - B. 71-72.

boshqaruv kadrlarining kasbiy malakasini muntazam rivojlantirib borish tizimini modernizatsiya qilish, lider kadrlar faoliyati samaradorligini yangicha mezonlar asosida monitoring qilish tartibotining zarurati ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

Ijtimoiy-falsafiy tahlillar asosida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning nazariy asoslari tizimlashtirilgan.

Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishda axloqiy tarbiya samaradorligiga erishish imkoniyatlari ochib berilgan.

Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishga doir taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirish jarayonida tatbiq etiladigan yondashuvlarning ilmiy-nazariy jihatdan asoslangani, keltirilgan tahlillar samaradorligining ijtimoiy so‘rovnomalar vositasida aniqlangani, xulosa va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilgani, olingan natijalarni vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati, undagi ilmiy-nazariy xulosalar, taklif va tavsiyalardan boshqaruv kadrlarini tayyorlashga doir ilmiy tadqiqot ishlarida, boshqaruv kadrlarida axloqiy fazilatlarni rivojlantirishning ahamiyatiga oid jarayonlarda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati unda ilgari surilgan mulohaza va xulosalardan boshqaruv kadrlarini tayyorlash tizimini zamonaviylashtirishda, yangi avlod rahbar kadrlarini tayyorlashga hizmat qiluvchi o‘quv adabiyotlarini yaratishda, ilmiy tadqiqotlarda hamda ilmiy-pedagogik faoliyatda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-falsafiy tahlili bo‘yicha olingan tadqiqot natijalari asosida:

boshqaruv kadrlarining shaxsiy fazilatlari - xususan, halollik va fidoyilikning ijtimoiy va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlariga doir yangiliklaridan Respublika Ma’naviyat va ma’rifat Kengashining 2021-yil 5-noyabrdagi 199-son bayoni bilan tasdiqlangan Respublika ma’naviyat va ma’rifat markazi Nizomida belgilangan “Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, qabul qilinayotgan qonun hujjatlari, davlat dasturlarining mazmun va mohiyatini aholining keng qatlamlariga yetkazishga qaratilgan targ‘ibot ishlarini amalga oshirish”da, “vazirlik, idoralar ham hududlarda ma’naviy-ma’rifiy targ‘ibot ishlari samaradorligining ilmiy asoslangan monitoringini ta’minlashga qaratilgan sotsiologik tadqiqotlar o‘tkazish”da, “dunyoda yuz berayotgan murakkab geosiyosiy va g‘oyaviy-mafkuraviy jarayonlarning mazmun-mohiyatini chuqur yoritib borish, terrorizm, ekstremizm, aqidaparastlik, korrupsiya, separatizm, odam savdosi, axborot xurujlari, “ommaviy madaniyat”ning salbiy ta’sirlari, narkobiznes va boshqa tahdidlarga qarshi samarali g‘oyaviy kurash olib borish” hamda “jamiyatimizning barqaror rivojlanishiga to‘sqinlik qilayotgan ichki tahdidlar - el-yurt taqdiriga loqaydlik, mahalliychilik,

urug'-aymoqchilik, oilaviy qadriyatlar va yoshlar tarbiyasiga e'tiborsizlik kabi holatlarga barham berishga qaratilgan targ'ibot tadbirlarini amalga oshirish"ga qaratilgan targ'ibot-tashviqot dasturlarini ishlab chiqish hamda amalga oshirishda foydalanilgan (Respublika Ma'naviyat va ma'rifat markazining 2024-yil 4-apreldagi 02/02/1095-sonli Dalolatnomasi). Natijada, Respublika ma'naviyat va ma'rifat markazining boshqaruv kadrlarida halollik va fidoiylik fazilatlarini rivojlantirishga doir tadbirlari, targ'ibot ishlari va boshqa faoliyatining nazariy asoslarini rivojlantirishga xizmat qilgan;

zamonaviy global tendensiyalar tezkor o'zgarishlar sharoitida boshqaruv kadrlarini tayyorlashni takomillashtirishning aqliy va emotsional intellektual omillarga tayanish kerakligiga oid ilmiy yangiliklaridan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 3 oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-sonli Farmonlari va undan kelib chiqadigan vazifalar bo'yicha Yoshlar ishlari agentligi faoliyatiga yo'naltirish, yosh kadrlarining boshqaruv faoliyati samaradorligiga erishishga doir turli tadbirlar va seminarlarni tashkil etishda foydalanilgan. (O'zbekiston Respublikasi Yoshlar Ishlari Agentligi 2024 yil 23-apreldagi 2-13-21-1724-son Ma'lumotnomasi). Natijada, Yoshlar ishlari agentligi yosh kadrlar avlodini tayyorlash, boshqaruv kadrlari va davlat hizmatchilarida halollik va fidoiylik fazilatlarini rivojlantirishga doir faoliyati samaradorligiga xizmat qilgan;

mas'uliyatli rahbar obrazini shakllantirishda boshqaruv kadrlarida halollik va fidoiylik fazilatlarini rivojlantirishining akmeologik mezonlari (motivatsiya, shaxsiy sifatlar, o'zini o'zi boshqarish, refleksivlik va kreativlik)ga doir ilmiy yangiliklaridan O'zbekiston Respublikasi Adolat sotsial-demokratik partiyasining ustavida belgilangan "Davlat va jamiyat qurilishi sohasidagi demokratik o'zgarishlarni yanada chuqurlashtirishga, kuchli fuqarolik jamiyatini shakllantirishga qaratilgan tashabbuslarni ilgari surish, jamiyat hayotida va davlatni boshqarishda ongli va mas'uliyatli ishtirok etishning fuqarolar manfaatlariga mos bo'lgan xilma-xil shakllarini ta'minlab beradigan nodavlat notijorat tashkilotlarining keng tarmoqli tizimini yaratish"ga doir vazifalarini bajarishda O'zbekiston Adolat sotsial-demokratik partiyasi kengashi tomonidan tashkil etilgan turli tadbirlar, o'quv seminarlari va boshqa faoliyat turlarini tashkil etishda foydalanilgan (O'zbekiston Adolat sotsial-demokratik partiyasi kengashining 2024 yil 6-maydagi 01-1/1/214-son Ma'lumotnomasi). Natijada, partiya faoliyatida boshqaruv kadrlarida malakasini muntazam rivojlantirib borish tizimini modernizatsiyalash, boshqaruv kadrlarining ish faoliyati samaradorligini yangicha mezonlar asosida monitoring qilish targ'iboti yangi bosqichga ko'tarilishiga xizmat qilgan;

boshqaruv kadrlarining kasbiy malakasini muntazam rivojlantirib borish tizimini modernizatsiya qilish, lider kadrlar faoliyati samaradorligini yangicha mezonlar asosida monitoring qilish tartibiga oid ilmiy yangiliklaridan Respublika Ma'naviyat va ma'rifat Kengashining 2021-yil 5-noyabrdagi 199-son bayoni bilan tasdiqlangan Respublika ma'naviyat va ma'rifat markazi Nizomida belgilangan "Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, qabul

qilinayotgan qonun hujjatlari, davlat dasturlarining mazmun va mohiyatini aholining keng qatlamlariga yetkazishga qaratilgan targ'ibot ishlarini amalga oshirish"da urug'-aymoqchilik, oilaviy qadriyatlar va yoshlar tarbiyasiga e'tiborsizlik kabi holatlarga barham berishga qaratilgan targ'ibot tadbirlarini amalga oshirish"da foydalanilgan (Respublika Ma'naviyat va ma'rifat markazining 2024-yil 4-apreldagi 02/02/1095-sonli Dalolatnomasi). Natijada, Respublika ma'naviyat va ma'rifat markazining boshqaruv kadrlarida halollik va fidoiylik fazilatlarini yuksalishi va yoshlar ma'naviy dunyoqarashini rivojlanishiga xizmat qilgan.

Tadqiqot natijalarining aprotatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari asosida jami 8 ta, jumladan, 4 ta xalqaro va 4 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida ma'ruza ko'rinishida bayon etilgan hamda aprotatsiyadan o'tgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 18 ta ilmiy ish, jumladan, O'zbekiston Respublikasi OAKning doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 9 ta maqola (6 ta respublika va 3 ta xorijiy jurnallarda) chop etilgan.

Dissertatsiyaning hajmi va tuzilishi. Dissertatsiya kirish, 3 ta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat, umumiy hajmi 142 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **Kirish** qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati, muammoning o'rganilganlik darajasi, ilmiy yangiligi, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining asosiy ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi, ob'ekti, predmeti, metodlari, maqsadi va vazifalari aniqlangan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati, amaliyotga joriy qilingani, aprotatsiyasi, nashr etilgan ishlar, dissertatsiyaning tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Tadqiqotning "**Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoiylik fazilatlarini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari**" deb nomlangan birinchi bobida halollik va fidoiylik kategoriyalarining falsafiy-konseptual tahlili hamda boshqaruv kadrlarida halollik va fidoiylik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy zarurati ochib berilgan.

Tadqiqotda Aristotelning "Halol bo'lmagan odamni ongsiz odamga qiyoslash orqali halollik kategoriyasining naqadar zarur ekanini"¹⁶ni tanlovning bir ko'rinishi sifatida qarash kerakligini ta'kidlaydi. Bizningcha, aynan shu fikr boshqaruv kadrlarida halollik ongli tanlov ekanligini bildiradi.

Siyosiy rahbarlar sivilizatsiyaning xususiyatlariga tayangan holda etnik va milliy murojaatlarini kengaytiradilar, shuningdek dinga bo'lgan sadoqatni kuchaytiradilar, natijada sivilizatsiyaviy ong kuchaytirib boradi. Ayni paytda o'zaro qo'rquv, ishonchsizlik va nafrat mavjud bo'lgan xalqaro munosabatlardagi "Xavfsizlik dilemmasi" bilan taqqoslash uchun "Nafrat dinamikasi" paydo bo'ldi. Har ikki yaxshilik va yovuzlik o'rtasidagi farqlarni dramatik tarzda namoyish etadi, bu keskinlikni oshiradi, o'lim va tezlik o'rtasidagi farqlar bir-biri bilan bog'liq ekanini ko'rsatadi¹⁷. Zero, "Yangicha va mustaqil fikrlaydigan, mas'uliyatli, tashabbuskor, ilg'or boshqaruv usullarini puxta o'zlashtirgan, vatanparvar, halol

¹⁶Aristotel Axloqi kabir. - Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. 2018. - B. 159.

¹⁷Samuel Fillips Hantington. Sivilizatsiyalar to'qnashuvi va yangi dunyo tartibi. - Toshkent: - B. 354.

kadrlarni tanlash va tayyorlash bo'yicha samarali tizim yaratilmas ekan, davlat boshqaruvida sifat o'zgarishi yuz bermaydi"¹⁸.

Dessertant, boshqaruvda kadrlar tayyorlash tizimini falsafiy tahlil halollik kategoriyasiga berilgan ta'rifni metodologik asos qilib oladi. Xususan, halollik (arabcha ruxsat etilgan, yo'l qo'yilgan; qonuniy, asosli; to'g'rilik, vijdonlilik) kishining o'ziga qarashli, o'z mehnati bilan, peshona teri to'kib topilgan; xiyonat, g'irromlik kabilardan xoli, qing'ir yo'lga bormaydigan, birovni aldamaydigan; to'g'ri, sof, pokiza bo'lishni talab qiladigan ma'naviy-axloqiy me'yorni anglatuvchi tushunchadir. Sharq falsafasi¹⁹ning eng muhim g'oyalaridan biri ham halollik, vijdon, adolat va burch kabi axloqiy tushunchalar bilan bog'liq, insonning o'zgaga munosabati o'ziga munosabatidek sof, pokiza bo'lishini talab qiladigan axloqiy me'yordir degan ma'nolarni anglatishi nazarda tutilgan. Demak, halollik ijobiy xarakterga ega bo'lgan diniy-axloqiy va ijtimoiy norma hisoblanib, vijdonan bajarilgan amallarga nisbatan ishlatilgan.

Muallif fikricha, fidoiylilik axloqiy fazilatlarining muhim axloqiy mezoni bo'lib, u o'z vataniga, xalqiga, tanlagan yo'li, maslagi, g'oyasiga, xizmat burchiga sodiqlik hamda unga o'zini baxshida etishdir. Boshqaruv kadrlarining vatanparvarligi har kuni, har soatda fidoiy bo'lishni, o'z maqsadlari sari charchamay, toliqmay tinimsiz safarbar etib borish, bu fazilatni doimiy, kundalik faoliyat mezoniga aylantirishni talab etadi. Jamiyat rivojlangani sari muhim ahamiyat kasb etadigan ma'naviy qadriyatlardan biri - halollik va fidoiylilik tuyg'usidir.

"Halollik va fidoiylilik" axloq falsafasining asosiy tamoyili hisoblanib, unga ko'ra halollik va fidoiylilik tamoyil sifatida: a) insoniy fazilatning ibtidosi, ilk sababi va asosidir; b) har qanday axloqiy xatti-harakat, xulq-atvor va axloqiy faoliyatning boshlang'ich qoidasidir.

Halollik va fidoiylilik xususiyat sifatida esa a) bir qator axloqiy fazilatlarini bir-biri bilan bog'laydi; b) fazilatlarining bir-birini to'ldirishi va aloqasini ta'minlaydi. Shu ma'noda, halollik va fidoiylilik barcha fazilatlar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Zero, xususiyat falsafiy kategoriya bo'lib, predmet va hodisalarning boshqa predmet va hodisalardan farqini yoki ular bilan umumiylikni ifodalaydi. U bir predmetning ikkinchi predmetga bo'lgan ta'sirida, voqealarning o'zaro munosabatida namoyon bo'ladi.

Nemis yozuvchisi va faylasufi Fridrex Shillerning fikricha, "Halollik har qanday martabani bezaydi"²⁰ yoki ingliz adibi Volterning yozishicha, "Halol odamni ta'qib etish mumkin, ammo uni badnom qilib bo'lmaydi"²¹. Halol kadr tushunchasi vijdonan ish yuritadigan, insofli, adolatli, qonunlarni hurmat qiladigan, korrupsiya va ta'magirlilikning har qanday ko'rinishlariga qarshi tura oladigan davlat hizmatchilariga nisbatan ishlatiladi. Fidoiy kadr bo'lsa, o'z ishiga sadoqatli va mas'uliyatli mutaxassislarni anglatadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ta'biri bilan aytganda, "Yangi O'zbekistonga xalqimizning orzu-intilishlarini teran anglaydigan, unga sadoqat

¹⁸ Мирзиёев Ш.М.Миллий тараккиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга қўтарамиз. 1-жилд. - Тошкент: Ўзбекистон, 2017. - Б. 55.

¹⁹ <https://oyina.uz/kiril/teahouse/2760/> Халоллик. 11:01 / 04.01.2024

²⁰ Шиллер Ф. Наши человеческие истины. - Москва: 2003. - С. 56.

²¹ <https://kh-davron.uz/yangiliklar/muborak-kin/volter-hikmatlar.html>

bilan xizmat qilishni muqaddas burch, deb biladigan, bilimdon va qat'iyatli rahbarlar zarur. Davlat xizmatiga yuksak intellektual salohiyat va yangicha tafakkurga ega, mustaqil fikrlovchi, vatanparvar va xalqiga sodiq, zamonaviy bilim va ko'nikmalarni o'zlashtirgan, yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilishga qaratilgan kadrlar siyosatini davom ettiramiz"²². Bundan xulosa qilish mumkinki, samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat - mas'ullik va vazifani hal etishga qaratilgan ishonch ekanligi aniqlanadi. Iqtisodiy va ijtimoiy qiyinchilik paytida o'z hamkorida ishonch uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir.

Dissertatsiyaning **“Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning falsafiy mexanizmlari”** deb nomlangan ikkinchi bobida boshqaruv kadrlarida halollik va fazilatlarini rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi ijtimoiy omillar va uni yuksaltirishning dialektik mexanizmlari tadqiq etilgan.

Tadqiqotda O'zbekistonning yangi taraqqiyot bosqichida yangi zamonaviy boshqaruv kadrlarini tayyorlash ishi ob'yektiv holatni hisobga olgan holda ilmiy yondoshuvni talab qilishi ochib berilgan. O'zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni dasturiy asosga ega bo'lib, u iqtidorli rahbarlik layoqatiga ega bo'lgan yoshlarni tanlash, bilim-saviyasini oshirish, malakaviy ko'nikmalarini shakllantirish kabi bir qator ishlarning uzluksiz tizimidan iboratdir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “O'zbekiston Respublikasida Ma'muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi Farmoni²³da boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning falsafiy mexanizmlari sifatida davlat boshqaruvining mutlaqo yangi, samarali va sifatli faoliyat yurituvchi tizimini yaratishni, davlat boshqaruvi organlari va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining uyg'un faoliyatini tashkil etish talab qilinayotgani, ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini baholash mexanizmlari faqat holatlarni qayd etish va statistik ma'lumotlarni joriy to'plashdan iborat bo'lib, bu ko'pchilik hollarda joylardagi ishlarning haqqoniy holatini aks ettirmayotgani, maqsadli indikatorlarga erishishga asoslangan, barcha darajadagi ijro etuvchi hokimiyat organlari va ularning rahbarlari faoliyatini baholashning prinsipial yangi tizimini joriy qilish belgilab qo'yilgan.

Tadqiqotchi I.Masharipov fikricha, “Vatanga sadoqat va xizmat vazifasiga fidoyilik, yuklangan funksional vazifalarini to'liq bajarish, ijro intizomiga qat'iy rioya etish”²⁴ zarurdir. Bundan ma'lumki, halollik va fidoyilik davlat xizmatchisiga xos axloqiy fazilat bo'lib, u xodimlarga nisbatan bo'lgan hurmat va e'tiqodni ham o'z ichiga oladi. Davlat xizmatchilari turli mamlakatlarda, mintaqalarda yashab, turli tillarda so'zlashsa-da, turlicha madaniyatlar, urf-odatlar, axloqiy fazilatlarining sohibi bo'lsa-da ular o'rtasidagi mushtarak manfaatlar ko'pdir. Bu mushtaraklik hozirgi kunda butun insoniyat oldida turgan umumiy ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy muammolar birligi, yaqinligi, umumiy vazifalarda yanada ko'proq ko'zga tashlanmoqda. Shuning uchun davlat xizmatchilari butun insoniyatning taqdiriga

²² Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston Taraqqiyot strategiyasi. - Toshkent: O'zbekiston, 2022. - B. 91-92.

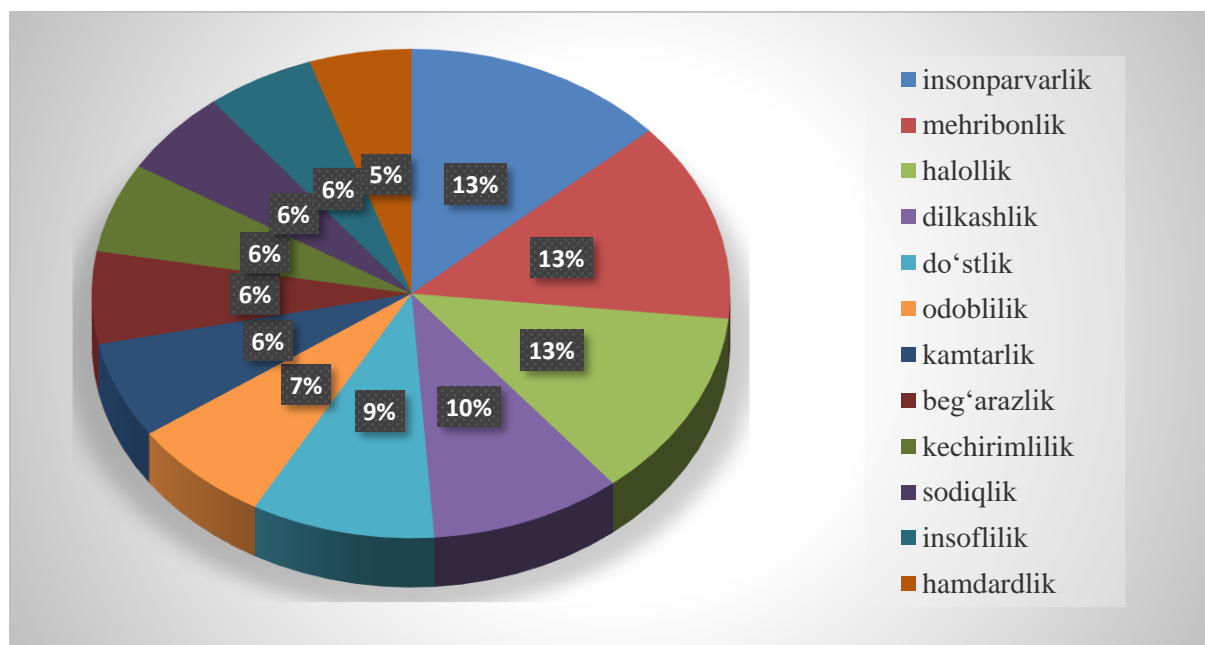
²³ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги “Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги Фармони. / www.lex.uz.

²⁴ Masharipov I.B. Ma'naviy omillarning rahbar kadrlar kasbiy madaniyatini shakllantirishdagi ўрни. (Монография) - Тошкент: Iqtisod-Moliya, 2023. - B. 104.

befarq qaramasligi talab etiladi. Shu jihatdan olib qaraganda, halollik va fidoyilik ayni paytda insonparvarlik hamdir.

Inson va hokimiyat psixologiyasi, texnologiyasini yaxshi o'rgangan "Hokimiyatning 48 qonuni" va "Hokimiyatning 50 qonuni" asarlarining muallifi Robert Grin kishilarni birlashtirish va boshqarish siri ularning xohish, istak va ehtiyojlarini bilishdadir, – deb hisoblaydi. "Boshqarish kishilarni maftun, rom etish san'atidir. Kim ushbu san'atni bilsa, egallasa, u shubhasiz muvaffaqiyatlarga erishadi"²⁵. Demak, boshqarish san'ati, liderlarning ijtimoiy-siyosiy borliqdagi muvaffaqiyati, eng avvalo sub'yekt-ob'yekt munosabatlarining dialektik birligini, uyg'unligini ta'minlashdir.

Ekspert-respondentlarga "Boshqaruv kadrlaridagi qanday ma'naviy-axloqiy fazilatlar sizga ko'proq yoqadi?" degan savol bilan murojaat etildi. Maqsad boshqaruv kadrlaridagi ma'naviy-axloqiy fazilatlarini aniqlash va ulardan portret yasashda foydalanish edi. Olingan javoblar quyidagicha diagrammada ko'rsatilgan (1-rasm).



1-rasm. "Boshqaruv kadrlaridagi qanday ma'naviy-axloqiy fazilatlar sizga ko'proq yoqadi?"

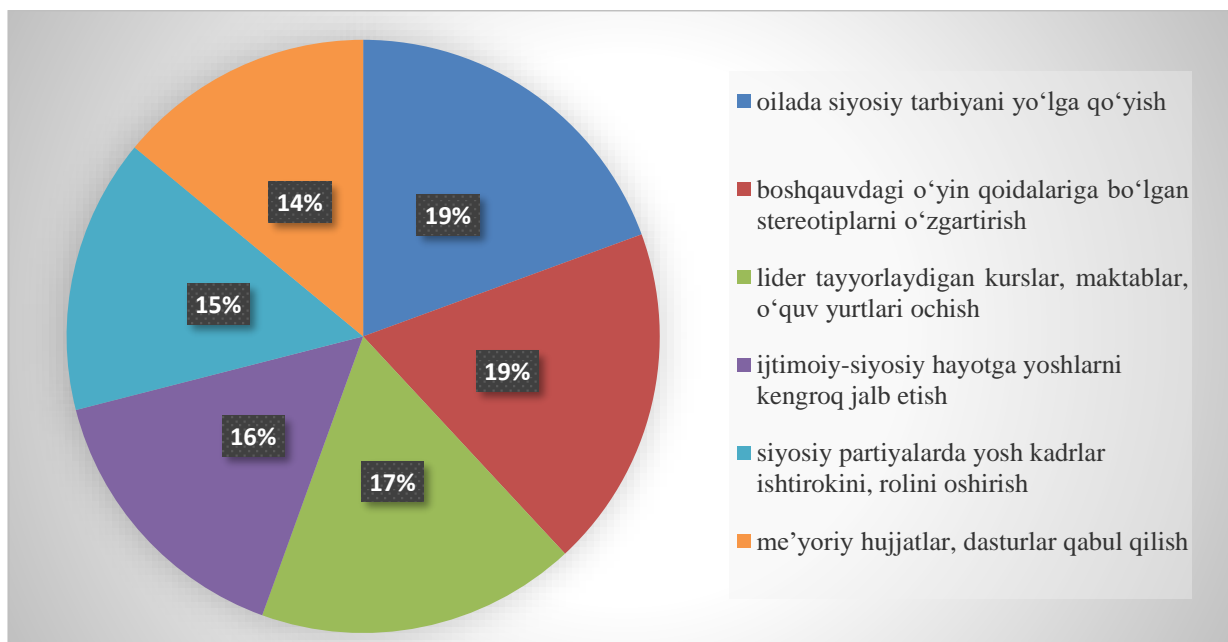
Ko'rinib turibdiki, ekspert-respondentlar birinchi o'ringa boshqaruv kadrlaridagi insonparvarlik (88 %), mehribonlik (87 %) va halollik (82 %)ni qo'yadilar. Ushbu uch ma'naviy-axloqiy fazilatlar qolgan oddiy respondentlarda ham eng yuqori ko'rsatkichlar beradi. Ulardan olingan javoblar quyidagicha: halollik (91 %); insonparvarlik (90 %); beg'arazlik (82%); mehribonlik (73 %); insoflilik (70 %); odoblilik (61 %); do'stlik (57 %); dilkashlik (56 %); sodiqlik (55 %); kechirimlilik (42 %); hamdardlik (28 %); kamtarlik (21 %).

Bo'lajak kadrlarining ijtimoiy-siyosiy faolligini va siyosiy liderlik xislatlarini oshirish masalalari bo'yicha nimalar qilish zarurligini aniqlash maqsadida ham

²⁵ Грин Р. Искусство обольщения или руководство для достижения эффективной формы власти. - Москва: Риполклассик, 2005. - С. 11.

respondentlarga maxsus savollar bilan murojaat etildi. Ushbu savollar o‘tkazgan tadqiqot natijalarini yanada aniqlashtirish lozim edi.

“Bo‘lajak kadrlarda liderlik xislatlarini oshirish uchun nimalar qilish zarur, deb hisoblaysiz?” degan savolga ekspert-respondentlarning Olingan javoblar quyidagicha diagrammada ko‘rsatilgan (2-rasm):



2-rasm. Bo‘lajak kadrlarda liderlik xislatlarini oshirish uchun nimalar qilish zarur, deb hisoblaysiz?

Dissertatsiyaning uchinchi bobi “**Yangi O‘zbekistonda boshqaruv kadrlarining halolligi va fidoyiligini rivojlantirishning istiqboldagi ustuvor vazifalari**” deb nomlanadi. Mazkur bobda boshqaruv kadrlarida korrupsiogen illatlarning namoyon bo‘lishi va unga qarshi “halollik vaktsinasi”ning ustuvor vazifalari tadqiq etilgan.

Dissertatsiyada mamlakatda davlat boshqaruvining huquqiy asoslarini takomillashtirish, jumladan “Xalq davlat idoralariga emas, balki davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak”²⁶ degan g‘oyaga asoslangan zamonaviy davlat boshqaruvi (public administration) joriy etilishiga alohida e‘tibor berilayotganligi ochib berilgan.

Bugungi kunda kadrlarining halolligi va fidoyiligini rivojlantirishga quyidagi salbiy xususiyatlar ta’sir qilmoqda:

xalq dardiga befarqlik;

o‘z manfaatini ustun qo‘yish;

xudbinlik va ta’magirlik kabi illatlar mamlakat ravnaqi va xalq farovonligiga to’siq bo‘lishi aniqlangan. Shuning uchun ham, jamiyatning ijtimoiy muammolardan holi bo‘lishi, avvalo, rahbar xodimlarning zamon talabiga mos bo‘la olishi, o‘zidagi ma’naviy qusur-kamchiliklardan forig‘ bo‘lishidan boshlanadi.

²⁶ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги “Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиqlаш тўғрисида”ги ПФ-5185-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. - 2017. - № 37. - 979-модда.

Zamonaviy rahbar xodim barcha fazilatlarini bilan o'z jamoalariga yetakchi, fidoiy, namuna va o'rnak bo'la olishi kerak. Shuningdek, boshqaruv kadrlari faoliyatida korrupsiyaviy munosabatlarning ko'rinib qolayotgani, manfaatlar to'qnashuvi kuzatilayotgani sharoitida ularning faoliyatini nazorat qilish, raqamlashtirish asosida inson omilini chiqarib tashlashga qaratilgan ishlar bilan birga, rahbar shaxsiyatida halollik, yuksak axloqiylik sifatlarini rivojlantirish talab etilmoqda.

“Aksariyat boshqaruv kadrlari o'zlarini korrupsiyaviy qaror qabul qilish yoki qabul qilmaslik o'rtasida yo'l tanlashga majbur etadigan holatlarga ertami, kechmi - albatta duch keladi. Bunday holatlarga fuqarolar bilan bevosita aloqada ish olib boruvchi quyi va o'rta bo'g'in amaldorlari ayniqsa ko'p duch kelishadi”²⁷. Bu esa, ularda tanlash imkoniyatining yo'qligi, korrupsiyaviy munosabatlarni keltirib chiqaruvchi omillarning aniq namoyon bo'lishi, shart-sharoitlarning aniq ko'rinib qolishi asosida kechadi. Bunday vaziyatda davlat mana shu omillar va shart-sharoitlarga qarshi kurashishi va ularni bartaraf etish orqali qarshi kurash strategiyasini ishlab chiqishi kerak bo'ladi. Bunda jarayon tabiatini anglash ular bilan kurashish tizimini osonlashtiradi. Davlat rahbari Sh.Mirziyoyev fikricha, “O'tgan asrda yashab o'tgan amerikalik yozuvchi Teodor Drayzerning “Sarmoyador” asarida aytilganidek, “Korrupsiya avj olgan davlat, go'yo ichidan yemirilgan mo'rt daraxtga o'xshab qoladi. Shak shubha yo'qki, u birinchi jiddiy sinovga duch kelishidayoq ag'dariladi. Bu fikrlar to'g'ri va o'rinli ekanini bugun hayotning o'zi ko'plab misollarda isbotlab turibdi. Hozirgi kunda insoniyatning kelajagiga rahna solayotgan ushbu illatga qarshi global, mintaqaviy hamda alohida davlatlar miqyosida keng qamrovli va ko'p tarafdin yondashuvga asoslanib kurash olib borilmoqda”²⁸.

Demak, korrupsiyaga qarshi global kurash muhitini yaratish dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolaveradi. Shuning uchun ham bugungi kunda boshqaruvda, rahbar kadrlar faoliyatida korrupsiyaviy munosabatlarni va manfaatlar to'qnashuvini tartibga solish muhim ahamiyat kasb etadi. Qonuniylik va adolatlilik prinsiplarini ta'minlash, ma'muriy-boshqaruv jarayonining beg'arazligi kafolatlarini yaratish, ushbu jarayonning shaffofligini, tashqi va ichki nazorat uchun ochiqligini oshirish eng muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Bu esa, davlat boshqaruvida, davlat organlari faoliyatida adolatlilik va qonuniylikni ta'minlash, davlat organlari faoliyati ochiqligi va shaffofligini yo'lga qo'yish, shu bilan birga, boshqaruvdagi nazorat qilish mexanizmlarini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Mamlakatda korrupsiyaga qarshi kurashishni yangi bosqichga olib chiqishda davlat xizmatlari va davlat organlari faoliyati ochiqligini, qonunlar doirasida ishlashlarini, ulardan axborot olish erkinligini yo'lga qo'yish talab etiladi.

Boshqaruv kadrlarining yangi avlodini shakllantirish aslida juda murakkab masala hisoblanadi. Bu masala bilan olimlar va davlat rahbarlari uzoq vaqt, izchillik bilan shug'ullangan. Chunki odam rahbar bo'lib tug'ilmaydi. Izchil tarbiya va tajriba vositasida iqtidorli kishilar rahbar shaxsga aylana boradi. Jamiyatda qaror topib

²⁷Abdurahmonov B. Korrupsiyaga qarshi kurashish tarmog'ining Istanbul harakatlar rejasi tavsiyalarining O'zbekistonda bajarilishi: erishilgan yutuqlar va muammolar. Scientific progress. Volume 2. Issue 3. 2021. - B. 873-874.

²⁸ Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi. - Тошкент: “O'zbekiston”, 2022. - B. 422.

borayotgan yangi ma'naviy ruh rahbar shaxslar ma'naviyati g'oyasini ham kun tartibiga qo'ydi. Bu juda murakkab masala bo'lib, o'zbek davlatchiligi tarixida to'plangan bu boradagi tajribalar hali o'rganilmagan edi.

Boshqaruv kadrlari axloqi va ma'naviyati qanday bo'lishi kerak? Uning asosini qanday g'oyalar tashkil qiladi? Rahbar shaxs axloqi va ma'naviyatida, avvalo, mas'uliyat hissi yuksak bo'lishi lozim. Bu hisni nimalar tashkil qiladi? Uni inson, uning hayoti, erkinligi, sha'ni, qadr-qimmatini va boshqa daxlsiz huquqlarini oliy qadriyat deb bilish tashkil qiladi. Shu ma'noda rahbar shaxs ma'naviyati g'oyasining birinchi elementi insonni qadrlashdir. Bu ulkan mas'uliyat hissini paydo qiladi.

Boshqaruvchi lavozimini egallaganidan keyin ulug'vor g'oyalar va bosh maqsadni belgilaydi, ularga erishish uchun muayyan sa'y-harakatlar qiladi. Unda faollik, aniqlik, sobitqadamlik, maqsadga muvofiq intilish ustuvor bo'lishi lozim. Lekin ayrim ob'yektiv va sub'yektiv sabablarga ko'ra maqsadning ulug'vorligi yo'qola boradi, aniq xatti-harakatlari miqdori kamayadi. Rejali faoliyat tashkil etish imkoniyati tobora torayadi. Maqsadning noaniqligi, to'g'risi, uning yo'qligi korxonalaravnaqini to'xtatadi, yuzaki intilishlar mavjudligi namoyish etiladi, xolos.

Halol rahbar kadrlarning yangi avlodini yaratish uchun inson kapitaliga alohida e'tibor qaratish, yoshlarni tom ma'noda ma'rifatli qilish, ilmiy va din-diyonatli qilib tarbiyalash lozim. Inson kapitalini rivojlantirish uchun mamlakat ilmiy va gumanitar salohiyatidan keng foydalanish lozim. Shu munosabat bilan ilmiy va innovatsion faoliyatning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha sheriklikning yaxlit tizimini shakllantirish kerak bo'ladi.

Mamlakatda, ijtimoiy hayotda adolatni va qonun ustuvorligini ta'minlash, shuningdek, boshqaruv sohasini demokratlashtirish, qonun chiqaruvchi va ijro organlari faoliyatini tartibga solish, ularga mustaqillik berish, sud tizimining erkinligini ta'minlash, bir so'z bilan aytganda, fuqarolik jamiyati qurish tomon islohotlarni qonuniy intizom asosida, jamoatchilik nazoratiga tayangan holda olib borish halol davlat hodimlari avlodini yaralishiga asos bo'ladi. Shunday ekan, halol rahbar kadrlar avlodini tayyorlashdagi eng muhim omil - ijtimoiy adolat tamoyilini to'la shakllantirish zarur. "Ijtimoiy adolat - bu siyosiy qarashlari, jinsi, millati, tili va diniy e'tiqodidan qat'i nazar, qonun oldida barcha fuqarolarning tengligini ta'minlashdir. Bu - ta'lim, tibbiyot va boshqa sohalaridagi imkoniyatlar tengligidir. Bu - kafolatlangan mehnat faoliyati erkinligi, mansab lavozimlari bo'yicha ko'tarilib borishdagi imkoniyatlar tengligidir. Eng muhimi, bu - keksa avlod vakillari va ijtimoiy himoyaga muhtoj fuqarolar to'g'risidagi g'amxo'rlikdir"²⁹. Darhaqiqat, nafaqat kadrlar tayyorlashda, balki kadrlarni o'z lavozimiga tayinlashda ham ijtimoiy adolat mezonlarini ishlab chiqish lozim. Chunki halol rahbar kadrlar avlodi halollik va qadr mavjud bo'lgan ijtimoiy muhitda shakllanadi. Halollik qadrlanmaydigan jamiyatda ulg'aygan avlodlardan halollikni talab qilishning o'zi adolatsizlikdir.

Dissertatsiyada shuningdek, boshqaruv kadrlarini tanlab olish tizimidagi eskicha an'analardan butunlay voz kechish vaqti kelganini zamonning o'zi ko'rsatib turibdi. Buni davlat rahbari ham o'z nutqida ta'kidlab kelmoqda. Zotan, demokratik

²⁹ Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. - Tashkent: "O'zbekiston". 2018. - B. 35.

normalarga ham, hayotning bugungi talablariga ham umuman to'g'ri kelmaydigan bunday adolatsiz tizimdan voz kechish, kadrlar tayyorlashda va tayinlashda undagi insoniylik sifatlarini va bilim darajasini asosiy mezon sifatida qadrlash zamoni keldi. Bugungi kunda mamlakatda kadrlar muammosining dolzarb ahamiyat kasb etishida ham shunday omillar sabab bo'lmoqda. Natijada halol, bilimli va tajribali rahbar kadrlar avlodining arziyasini asoslar bilan rad etilishi, ularga imkoniyat berilmasligi ayrim kuchli kadrlarni xorijiy davlatlarga ketib qolishiga sabab bo'ldi. Bugungi yangi milliy taraqqiyot bosqichida mamlakatda kadrlar masalasiga yangicha munosabat va ularni qadrlash, moddiy tomondan yetarlicha rag'batlantirish islohotlari olib borilmoqda. Bu esa yangicha sifatlarga ega kadrlar avlodini etishtirishga zamin yaratadi.

Xulosa qilib aytganda, boshqaruv mahorati yuksalishini ta'minlovchi asosiy jarayonlardan biri - rahbarning o'z kasbi doirasidan chiqqan olishi, mavjud standart va andozalardan yiroqlasha olishi va yangi, muammoli vaziyatga nisbatan ijodiy bo'la olishi qobiliyatidir. Darhaqiqat, muammoli vaziyatga nisbatan variativlik, ya'ni ko'p echimni taklif etish qobiliyati, ijodiy yondashuv mahsuli sifatida integrativ xususiyatga ega bo'lib, shaxsning tashabbuskorligi, intellektualligi, mas'uliyatni o'ziga olishga tayyorligidan dalolat beradi.

XULOSA

“Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-falsafiy tahlili” mavzusidagi tadqiqot ishi doirasida quyidagi xulosalar ishlab chiqildi:

1. Halollik va fidoyilikning falsafiy mazmunini umumiylik va yakkalik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik tashkil etadi. Jumladan, shaxsiy darajadagi halollik va fidoyilik insonning ma'naviy dunyoqarashida, ezgu maqsadlarida, axloqiy intilishlarida muhim va barqaror xususiyat sifatida namoyon bo'lishi aniqlandi.

2. Halol kadr tushunchasi vijdonan ish yuritadigan, insofli, adolatli, qonunlarni hurmat qiladigan, korrupsiya va ta'magirlikning har qanday ko'rinishlariga qarshi tura oladigan davlat xizmatchilariga nisbatan ishlatilishi va fidoyi kadr bo'lsa, o'z ishiga sadoqatli va mas'uliyatli mutaxassislarni anglatishi kelib chiqadi.

3. Halollik amaliy o'rnatilgan bo'lish orqali shakllanishi, ya'ni oilada, jamoada va jamiyatning har bir sohasida halollikning namoyon bo'lishi ijtimoiy muhitda ushbu fazilatni qadrlanishiga bog'liqligi va oilada ota-onaning halollikka bo'lgan munosabat va vijdonan ish yuritish tamoyillari albatta farzandiga ta'sir ko'rsatishi aniqlandi.

4. Halollik va fidoyilik fazilatlariga asos bo'luvchi axloqiy qadriyatlar tizimining rivojlanishiga variativlik va ko'p ma'nolilik beruvchi sub'yektiv omil bilan aniqlanadi. Bu holat faoliyatning birmuncha samarali variantlarini izlashni, ya'ni maqbullashtirishni talab etadi. O'z burchini bajarish bo'yicha kasbiy xizmat vositalari va maqsadlariga, mavjud bo'lgani va kerak bo'lgani moslashtirilsa, shaxsga oid sub'yektiv (ichki) qadriyatlar va boshqaruvga nisbatan ob'yektiv (tashqi) ma'naviy talablar o'rtasidagi ziddiyatlarni kabi hal etish jarayoni tushuniladi.

5. Bugungi kunda ham ko'pgina boshqaruv kadrlarida xalq dardiga befarqlik; o'z manfaatini ustun qo'yish; xudbinlik va ta'magirlik; umuman, mamlakat ravnaqi va xalq farovonligiga to'siq bo'lish kabi salbiy xususiyatlar saqlanib qolayotgani aniqlangan.

6. Boshqaruv kadrlari faoliyatini nazorat qilishning yangicha tartib-qoidalarni yaratish, ularni qat'iylashtirish va jazo muqarrarligini joriy qilish orqali mansabdorlar o'rtasida o'z ixtiyoricha harakat qilish vakolatlarini cheklagan holda ma'muriy tartib-taomillarni batafsil tartibga solish, byurokratik rasmiyatchilikka yo'l qo'ymaslik va bu orqali turli buyruqbozliklarni bartaraf etish mumkin bo'ladi.

Tadqiqot ishi doirasida quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishning yangicha ma'naviy targ'ibot yo'nalishlarini, ta'limiy-axboriy va ma'rifiy imkoniyatlarini takomillashtirish lozim.

2. Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishda ommaviy axborot vositalarining rolini oshirish va ularning faoliyatini har doim qo'llab-quvvatlash talab etiladi. Bu borada kadrlar faoliyatini yorituvchi mustaqil maxsus ommaviy axborot vositalarida chiqishlar qilinishi muhim ahamiyatga ega.

3. Fuqarolik jamiyati institutlari boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirishining adolatli boshqaruv tizimini yaratish hamda keng jamoatchilikning imkoniyatlarini birlashtirish maqsadida NTTlarni faoliyatini takomillashtirish kerak.

4. Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoyilik fazilatlarini rivojlantirish muammolari bo'yicha ilmiy asoslangan "Halollik vaksinasi" konsepsiya va uni amalga oshirish dasturlar ishlab chiqish zarur.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/28.08.2024.F.05.08
ПО ПРИСУЖДЕНИЮ НАУЧНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ
ФЕРГАНСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

ФЕРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТОДЖИБОЕВ САРВАРБЕК ПУЛАТЖОНОВИЧ

**СОЦИАЛЬНО-ФИЛОСОФСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ У
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ КАЧЕСТВ ЧЕСТНОСТИ И
САМООТВЕРЖЕННОСТИ**

09.00.04 ■ Социальная философия

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по ФИЛОСОФСКИМ НАУКАМ**

Фергана ■ 2025

Тема диссертации зарегистрирована за B2024.1.PhD/Fal1246 в разделе (PhD) философских наук Высшей аттестационной комиссией при министерстве Высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан.

Диссертация выполнена в Ферганском государственном университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.fdu.uz) и Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.zivonet.uz).

Научный **руководитель:**

Мухтаров Азамат
доктор философских наук, профессор

Официальные оппоненты:

Арзиматова Иноятхон Мадимаровна
кандидат философских наук, доцент
Амирходжаев Шукуржон Курбонович
доктор философии по философским наукам (PhD), доцент

Ведущая организация:

**Ташкенский государственный
транспортный университет**

Защита диссертации состоится « ____ » _____ 2025 года часов на заседании Научного совета PhD.03/28.08.2024.F.05.08 при Ферганском государственном университете. (Адрес: 150100, г. Фергана, улица Мураббийлар, дом 19. здание факультета истории, 2 этаж, каб. 219). Тел.: (99873) 244-44-02; Факс: (99873) 244-44-93; Веб-сайт: www.fdu.uz, e-mail: fardu_info@umail.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ферганского государственного университета (зарегистрирована под номером ____). (Адрес: 160107, г. Фергана, улица Мураббийлар, дом 19. Тел.: (99873) 244-44-02).

Автореферат диссертации разослан « ____ » _____ 2025 года.
(протокол реестра рассылки _____ от « ____ » _____ 2025 года).

М.А.Маматов
Председатель Научного совета по присуждению учёных степеней, доктор философских наук (DSc), профессор

С.У.Юлдашев
Секретарь Научного совета по присуждению учёных степеней, доктор философских наук (DSc), доцент

Б.С.Ганиев
Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению учёных степеней, доктор философских наук (DSc), профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и необходимость темы диссертации. В условиях глобализационных процессов, происходящих в мире, проблемы обеспечения прав и свобод человека становятся всё более глубокими и ставят перед представительными органами государственной власти новые задачи. Особое значение приобретают вопросы внедрения эффективных методов современного государственного управления, развития моделей регулирования государственного администрирования, а также выработка механизмов административного порядка для учета и восприятия мнения заинтересованных лиц. Ключевое место в развитии государства и общества занимает формирование высоконравственных управленческих кадров. Результатом реформ в системе государственного управления должно стать развитие у руководящих кадров таких качеств, как честность и преданность делу, что напрямую влияет на их эффективность и отношение к социальным преобразованиям.

В ведущих научно-исследовательских институтах и международных центрах, в частности в The Center for Creative Leadership (США) и European Leadership Institute (EILM)¹, проводятся исследования, посвящённые совершенствованию и оптимизации деятельности управленческих кадров, повышению правовых, социально-политических, социально-философских, социологических и психологических аспектов народных реформ в сфере управления. Повышение подотчётности государственных органов, демократизация их социальной деятельности и эффективная организация взаимоотношений кадров становятся основными условиями общественных отношений. Современные вызовы требуют от научного сообщества совершенствования механизмов реагирования, в частности поиска новых подходов к деятельности органов власти и методов творческой работы управленческих кадров. Это, в свою очередь, усиливает необходимость развития у управленческих кадров честности и преданности, а также совершенствования факторов, влияющих на данные качества.

На новом этапе развития страны эффективность проводимых реформ напрямую обуславливает необходимость совершенствования нравственных качеств руководящих кадров. В частности, «в последние годы в нашей стране при реализации реформ, направленных на возвышение ценности человека, особое внимание уделяется личной ответственности руководителей всех уровней, их обязанностям перед народом и государством»². Это свидетельствует о стратегическом значении воспитания ответственных кадров и их вовлечения в процессы управления. Воспитание честных и преданных делу руководителей, способных глубоко понимать цели и задачи реформ, вести за собой народ, искренне помогать гражданам, становится одним из важнейших факторов повышения эффективности Стратегии развития Нового Узбекистана.

¹ Improving organizational management and development <https://ctb.ku.edu/en/improve-organizational-management-and-development> Strategies for improving your management skills <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-improve-management-skills>

² Mirziyoev Sh.M. Hozirgi zamon va yangi O'zbekiston - Toshkent: "O'zbekiston", 2024. - B. 428.

Законы Республики Узбекистан от 11 марта 2014 года № ЗРУ-369 «Об открытости деятельности органов государственной власти и управления» и от 14 сентября 2016 года № ЗРУ-406 «О государственной молодёжной политике», Указы Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан-2030”», от 8 сентября 2017 года № УП-5185 «Об утверждении Концепции административных реформ в Республике Узбекистан», а также иные нормативно-правовые акты, регулирующие данную сферу, в определённой степени находят своё отражение в реализации задач, которым служит данная диссертация.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления - I. «Развитие информационного общества и демократического государства в социальном, правовом, экономическом, культурном и духовно-просветительском аспектах, формирование системы инновационных идей и пути их реализации» развития науки и технологий Республики.

Степень изученности проблемы. Речи и произведения Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева³, посвящённые формированию человеческих качеств у управленческих кадров, служат теоретическим и практическим источником для данного научного исследования.

Вопросы, касающиеся развития у руководящих кадров таких качеств, как честность и преданность, находят отражение и в трудах философов Запада и Востока. В частности, древнегреческий философ Аристотель отмечал: «Честный человек - это тот, кто согласен довольствоваться меньшей частью благ, которые он вправе получить по закону. Но это не означает отказ от своего законного права. Он не лишает себя естественных и подлинных благ, он лишь проявляет умеренность в отношении того, что закон не определил в точных размерах»⁴. По мнению Софокла, «Для руководства необходимы не только строгость, но и разум»⁵. Это означает, что от руководителя требуется не только требовательность, но и мудрость, а также благородные качества.

Из восточных мыслителей Абу Наср Фараби писал: «Правитель, помимо знаний, должен обладать следующими качествами: во-первых, силой и способностью управлять обществом на пути добра и истинного счастья; во-вторых, умением убедить людей в правильности избранного пути к счастью»⁶.

³ Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. 1-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. - B. 592.; Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faolyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2018. - B. 508.; Mirziyoyev Sh.M. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi. 3-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2019. - B. 400.; Mirziyoyev Sh.M. Milliy tiklanishdan milliy yuksalish sari. 4-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2020. - B. 456.; Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekistonda erkin va forovon yashaylik. 5-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2023. - B. 408.; Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi asosida demokratik islohotlar yo'lini qat'iy davom ettiramiz. 6-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2023. - B. 520.; Mirziyoyev Sh.M. Xalqchil islohotlar xalqimiz manfaatlariga xizmat qiladi. 7-jild. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2023. - B. 392.; Mirziyoyev Sh.M. Bir bo'lsak - yagona xalqimiz, birlashsak - vatanimiz. 8-jild. - Toshkent, "O'zbekiston" NMIU, 2024. - B. 344.

⁴ Aristotel. Axloqi kabir. - Toshkent.: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. 2018. - B. 159.

⁵ Плутарх. Подшоҳлар ва саркардаларнинг ҳикматли сўзлари. - Тошкент: Янги аср авлоди. 2015. - Б. 17.

⁶ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. (Танланган асарлар). - Тошкент: Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2016. - Б. 135.

Абу Райхон Беруни, рассуждая о необходимых для правителя знаниях, подчёркивал, что руководитель, «по своей природе склонный к управлению», должен быть твёрдым в мыслях и решениях, а в своей деятельности опираться на «наставления мудрецов-философов»⁷. Низамульмулк в своём труде «Сиясатнаме» («Политология») особо подчёркивал важность отношения к управленческим кадрам: «В управлении государством большую роль играют чиновники. Их следует правильно подбирать и назначать на соответствующие должности, каждому предоставлять достойное место и воспитывать в духе служения основной цели. На воспитание каждого чиновника уходит много времени, и это трудный процесс. Поэтому правителям следует проявлять заботу о своих подчинённых»⁸.

По подходу представителей западной философии, Зигмунд Фрейд, рассматривая понятие совести, отмечал, что «супер-эго» представляет собой высшее «я», устанавливающее контроль над «эго» и управляющее им. В сущности, совесть, с точки зрения этики, выступает критерием оценки»⁹. Кроме того, в исследованиях, посвящённых проблемам повышения эффективности государственного управления, важное внимание уделяется духовно-нравственным качествам управленческих кадров, а также условиям реализации социальных принципов во взаимодействии государства и народа. В данном контексте труды учёных, таких как М.Вебера (социальная стратификация), Г.Эмерсона, А.Маслоу (иерархия потребностей), У.Оучи, Г.Мюрдаля, Д.Абуна¹⁰ касающиеся формирования кадрового резерва и укрепления нравственных ценностей у управленцев, имеют большое значение.

Представитель стран СНГ, философ А.В.Сороко¹¹ исследовал вопросы эффективного применения института государственной гражданской службы в государственном управлении, а также организационно-управленческие и социально-управленческие аспекты эффективности института «кадрового резерва» в законодательстве развитых стран. Н.В.Гришаева¹², в свою очередь, изучала психологическую сущность ответственности в управлении кадрами и социально-психологические факторы, влияющие на формирование критериев ответственности у руководителей.

В Узбекистане профессор Ф.Мусаев³⁰¹³ поднимал вопросы формирования у управленческих кадров современных управленческих качеств наряду с

⁷ Шарипов А. Великий мыслитель Абу Райхан Беруни. (Отв. ред. акад. И.М.Муминов). - Ташкент: Узбекистан, 1972. - С. 140.

⁸ Низомулмулк. «Сиясатнома» («Сияр ул-мулк»). - Тошкент: Янги аср авлоди. 2017. - Б. 14.

⁹ Freud Sigmund. The Ego and the Id. 1923. Translated by Joan Riviere W.W. Norton & Company, 1960.

¹⁰ Вебер М. Избранное. Образ общества / Пер. с нем. - Москва: Юрист, 1994., Грошева Э.К., Чуприна А.Д. Принципы эффективности. - Иркутск: Иркутский государственный университет, 2021., D.Makgregor., «Человеческая сторона предприятия» Маслоу А., Абрахам Х. Мотивация и личност. -, 1999., Трамп Д., Оучи У., Якокка Л., Ансофф И., Хасси Д., Друкер П., Котлер Ф. Упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия. - [Пласе оф Публисатион]: [Публишер], [Еар]., Мёрдал Г. Внутренний контроль организации: доверяй, но проверяй. Молодой учёный, 12, 236. 2013., Developing Employees' Trust in Management through Ethical Leadership. - 2023. / DOI: 10.62025/dwijmh.v2i4.45.

¹¹ Сороко А.В. «Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров»: авто.реф. дисс.. на учен.степ.док.экон.наук. - Москва, 2011.

¹² Гришаева Н. «Социально-психологические факторы развития ответственности кадров управления»: дис...канд.псих.наук. - Москва. 2010, - С. 20.

¹³ Мусаев Ф. Демократик давлат куришининг фалсафий-хукукий асослари. - Тошкент: O'zbekiston, 2007. - Б. 234-235.

высокими нравственными достоинствами. Исследователь У.Шакаров¹⁴ в своей монографии пытался обосновать критерии моральных качеств руководителя и принципы справедливости в управлении. По мнению профессора И.Арзиматовой, «В Новом Узбекистане цель управления закреплена на конституционном уровне как обеспечение благосостояния человека и общества. Его основой выступают три принципа: демократия, социальная справедливость и законность. Эти три категории, в свою очередь, составляют фундамент ответственности управленческих кадров»¹⁵.

Анализ философской литературы, а также научных трудов узбекских и зарубежных исследователей, посвящённых вопросам управления и деятельности руководящих кадров, показывает, что проблема ещё не получила достаточного теоретического обоснования. В этой связи данная диссертация направлена на раскрытие необходимости формирования у управленческих кадров высоких нравственных качеств - честности и преданности делу.

Связь исследования с планами научно-исследовательских работ вуза, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках научно-исследовательского плана Ферганского государственного университета по проекту № 01-1-345 «Значение концепций дальнейшего развития гражданского общества и обеспечения духовно-нравственной безопасности в устойчивом стратегическом развитии Узбекистана (2018–2022 гг.)».

Цель исследования заключается в социально-философском изучении аспектов развития у управленческих кадров качеств честности и преданности делу.

Задачи исследования:

социально-философский анализ механизмов, связанных с личными качествами управленческих кадров;

научное обоснование необходимости совершенствования подготовки управленческих кадров в условиях современных глобальных тенденций и стремительных социально-экономических изменений;

выявление социальных, культурных и институциональных проблем, препятствующих формированию образа ответственного руководителя, а также обоснование выводов, связанных с их решением;

разработка предложений и рекомендаций, направленных на создание социальной и культурной среды для укрепления честности и преданности у руководителей, а также изменение методологии управления внутри организаций и учреждений.

Объектом исследования является процесс совершенствования деятельности управленческих кадров.

Предмет исследования. Социально-философские основы развития у управленческих кадров качеств честности и преданности делу.

¹⁴ Шакаров Ў.Б. “Рахбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммолари”. - Тошкент: Монография 2018. - Б. 23.

¹⁵ Arzimatova I. Yangi O‘zbekiston strategiyasini amalga oshirishda zamonaviy boshqaruv kadrlarini tayyorlash masalasi // O‘zMU xabarlari. 2024 1/8/1. - B. 71-72.

Методы исследования. В диссертации использованы принципы историзма и логичности, системности, а также гипотетико-дедуктивный метод, анализ и синтез, ретроспективный метод и метод обобщения.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

раскрыты механизмы развития у управленческих кадров личностных качеств - в частности, честности и преданности, как социальных и управленческих компетенций;

обоснована необходимость опоры на интеллектуальные, эмоциональные и когнитивные факторы в совершенствовании подготовки управленческих кадров в условиях современных глобальных тенденций и стремительных изменений;

аргументированы акмеологические критерии (мотивация, личные качества, самоуправление, рефлексивность и креативность) развития у руководителей честности и преданности в процессе формирования образа ответственного лидера;

разработана необходимость модернизации системы постоянного повышения профессиональной квалификации управленческих кадров, а также введения процедур мониторинга эффективности деятельности лидеров на основе новых критериев.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

систематизированы теоретические основы развития у управленческих кадров качеств честности и преданности на основе социально-философских анализов;

раскрыты возможности достижения эффективности нравственного воспитания в процессе формирования у руководителей качеств честности и преданности;

разработаны предложения и рекомендации по развитию у управленческих кадров качеств честности и преданности.

Достоверность результатов исследования. Достоверность подтверждается тем, что применяемые в процессе развития у управленческих кадров качеств честности и преданности подходы имеют научно-теоретическое обоснование, эффективность приведённых анализов установлена посредством социологических опросов, а выводы и рекомендации внедрены в практику и подтверждены уполномоченными организациями.

Научное и практическое значение результатов исследования. Научное значение определяется возможностью использования научно-теоретических выводов, предложений и рекомендаций исследования в научных разработках, посвящённых подготовке управленческих кадров, а также в процессах, связанных с формированием у руководителей нравственных качеств.

Практическое значение заключается в том, что выдвинутые положения и выводы могут быть использованы при модернизации системы подготовки управленческих кадров, в разработке учебной литературы для подготовки нового поколения руководителей, а также в научных исследованиях и научно-педагогической деятельности.

Внедрение результатов исследования. На основе результатов исследования, посвящённых социально-философскому анализу развития у управленческих кадров качеств честности и преданности, они были использованы:

новизна, связанная с механизмами развития личностных качеств управленческих кадров - в частности, честности и преданности как социальных и управленческих компетенций - применена при разработке и реализации программ пропаганды, утверждённых Постановлением Республиканского совета по духовности и просветительству от 5 ноября 2021 года № 199 и Уставом Республиканского центра духовности и просветительства, в которых определены задачи: «осуществление пропагандистской работы, направленной на доведение сути и содержания проводимых в нашей стране политических, социально-экономических реформ, принимаемых законодательных актов и государственных программ до широких слоёв населения»; «проведение социологических исследований для обеспечения научно обоснованного мониторинга эффективности духовно-просветительской работы в министерствах, ведомствах и регионах»; «глубокое освещение содержания и сущности происходящих в мире сложных геополитических и идеолого-пропагандистских процессов, ведение эффективной идеологической борьбы против терроризма, экстремизма, фанатизма, коррупции, сепаратизма, торговли людьми, информационных атак и негативных влияний “массовой культуры”, наркобизнеса и других угроз»; а также «реализация мероприятий по пропаганде, направленных на устранение внутренних угроз, препятствующих устойчивому развитию общества - равнодушия к судьбе Родины, местничества, клановости, пренебрежения семейными ценностями и воспитанием молодёжи» (Справка Республиканского центра духовности и просветительства от 4 апреля 2024 года № 02/02/1095). В результате это послужило развитию теоретических основ мероприятий и деятельности Центра по формированию у управленческих кадров качеств честности и преданности;

новизна, связанная с необходимостью опоры на интеллектуальные и эмоциональные факторы в совершенствовании подготовки управленческих кадров в условиях глобальных тенденций и быстрых изменений, использована в деятельности Агентства по делам молодёжи Республики Узбекистан в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 года № УП-5843 «О мерах по коренному совершенствованию кадровой политики и системы государственной службы». Она была применена при организации различных мероприятий и семинаров, направленных на повышение эффективности управленческой деятельности молодых кадров (Справка Агентства по делам молодёжи Республики Узбекистан от 23 апреля 2024 года № 2-13-21-1724). В результате это способствовало эффективности деятельности Агентства в подготовке нового поколения управленческих кадров и развитию у них качеств честности и преданности;

новизна, связанная с акмеологическими критериями (мотивация, личные качества, самоуправление, рефлексивность и креативность) формирования у

управленческих кадров честности и преданности в процессе создания образа ответственного руководителя, использована в деятельности Социал-демократической партии Узбекистана «Адолат» в соответствии с уставными задачами: «продвижение инициатив, направленных на дальнейшее углубление демократических преобразований в сфере государственного и общественного строительства, формирование сильного гражданского общества, создание широкой сети неправительственных некоммерческих организаций, обеспечивающих разнообразные формы сознательного и ответственного участия граждан в жизни общества и государственном управлении». На основе этих подходов Советом партии организованы различные мероприятия, учебные семинары и иные формы деятельности (Справка Совета партии «Адолат» от 6 мая 2024 года № 01-1/1/214). В результате деятельность партии в сфере модернизации системы постоянного повышения квалификации управленческих кадров и мониторинга эффективности их деятельности на основе новых критериев вышла на новый этап;

новизна, связанная с модернизацией системы постоянного повышения квалификации управленческих кадров и внедрением процедур мониторинга эффективности деятельности лидеров на основе новых критериев, использована в реализации пропагандистских мероприятий, предусмотренных Уставом Республиканского центра духовности и просветительства (Справка Республиканского совета по духовности и просветительству от 5 ноября 2021 года № 199, Акт Центра от 4 апреля 2024 года № 02/02/1095). В результате это способствовало укреплению честности и преданности у управленческих кадров и развитию духовного мировоззрения молодёжи.

Апробация результатов исследования. На основе проведённого исследования представлено в общей сложности 8 докладов, в том числе 4 на международных и 4 на республиканских научно-практических конференциях, где они прошли апробацию.

Публикации результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 18 научных работ, в том числе 9 статей (6 в республиканских и 3 в зарубежных журналах), рекомендованных ВАК Республики Узбекистан для опубликования основных научных результатов докторских диссертаций.

Объём и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы. Общий объём составляет 142 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **Введении** диссертации определены актуальность и необходимость темы, степень её изученности, научная новизна, связь исследования с основными приоритетными направлениями развития науки и технологий республики, объект, предмет, методы, цель и задачи исследования. Также представлены данные о научной и практической значимости полученных результатов, их внедрении в практику, апробации, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе исследования, озаглавленной «**Теоретико-методологические основы развития у управленческих кадров качеств**

честности и преданности», раскрыт философско-концептуальный анализ категорий честности и преданности, а также обоснована социальная необходимость развития данных качеств у управленческих кадров.

В исследовании подчёркивается мысль Аристотеля о том, что «нечестного человека можно уподобить человеку бессознательному, и это показывает, насколько необходима категория честности»¹⁶, которую следует рассматривать как форму выбора. По нашему мнению, именно это утверждение свидетельствует о том, что честность для управленческих кадров является сознательным выбором.

Политические лидеры, опираясь на особенности цивилизации, расширяют этнические и национальные обращения, а также усиливают приверженность религии, что, в свою очередь, укрепляет цивилизационное сознание. В то же время для сопоставления с существующей в международных отношениях «дилеммой безопасности», основанной на взаимном страхе, недоверии и ненависти, появилась «динамика ненависти». Она драматическим образом демонстрирует различия между добром и злом, усиливает напряжённость и показывает, что различия между смертью и скоростью взаимосвязаны¹⁷. И действительно, «если не будет создана эффективная система отбора и подготовки новых, независимо мыслящих, ответственных, инициативных, освоивших современные методы управления, патриотичных и честных кадров, то в государственном управлении качественных изменений не произойдёт»¹⁹.

Диссертант в качестве методологической основы философского анализа системы подготовки кадров в управлении берёт определение категории честности. В частности, честность (в арабском языке - «разрешённое», «допустимое»; законное, обоснованное; прямота, добросовестность) понимается как нравственно-этическая норма, обозначающая принадлежность человеку лишь того, что им самим добыто собственным трудом, честным усилием; освобождённость от предательства, обмана и нечестности; отказ от кривых путей, от обмана других; стремление быть прямым, чистым, безупречным. Одна из важнейших идей восточной философии¹⁹ также связана с такими нравственными категориями, как честность, совесть, справедливость и долг, и предполагает, что отношение человека к другому должно быть столь же чистым и искренним, как отношение к самому себе. Таким образом, честность является позитивной религиозно-нравственной и социальной нормой, которая применяется по отношению к поступкам, совершаемым добросовестно.

По мнению автора, самоотверженность является важнейшим нравственным критерием моральных качеств и означает преданность своей Родине, народу, избранному пути, идеалам, служебному долгу, а также готовность посвятить себя им. Патриотизм управленческих кадров

¹⁶ Aristotel Axloqi kabir. - Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. 2018. - B. 159.

¹⁷ Samuel Fillips Hantington. Sivilizatsiyalar to'qnashuvi va yangi dunyo tartibi. - Toshkent: - B. 354.

¹⁹ Мирзиёев Ш.М.Миллий тараққиёт йўлимизни катъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. - Тошкент: Ўзбекистон, 2017. - Б. 55.

¹⁹ <https://oyina.uz/kiril/teahause/2760/> Халоллик. 11:01 / 04.01.2024

предполагает ежедневную и постоянную самоотверженность, неустанное и целеустремлённое движение к своим задачам, превращение этого качества в постоянный и повседневный критерий деятельности. Одними из важнейших духовных ценностей, приобретающих особое значение по мере развития общества, являются честность и самоотверженность.

«Честность и самоотверженность» составляют основной принцип этики, согласно которому: а) они являются истоком, первопричиной и основой человеческих добродетелей; б) они выступают начальным правилом всякого нравственного поступка, поведения и моральной деятельности.

Как свойства, честность и самоотверженность: а) объединяют целый ряд нравственных качеств; б) обеспечивают их взаимодополняемость и взаимосвязь. В этом смысле честность и самоотверженность служат фундаментом для всех добродетелей. Ведь свойство как философская категория выражает различие предметов и явлений от других предметов и явлений или их общность с ними. Оно проявляется во влиянии одного предмета на другой, во взаимосвязи событий и их взаимодействии.

По мнению немецкого писателя и философа Фридриха Шиллера, «Честность украшает любое достоинство»²⁰, а как писал английский литератор Вольтер, «Честного человека можно преследовать, но его нельзя опозорить»²¹. Понятие «честный кадр» относится к государственным служащим, которые действуют добросовестно, справедливо, с уважением к законам и способны противостоять любым проявлениям коррупции и взяточничества. Понятие «самоотверженный кадр» означает специалистов, преданных своему делу и ответственным в своей деятельности.

По словам Президента Республики Узбекистан: «Новому Узбекистану нужны руководители, которые глубоко понимают устремления нашего народа, считают священным долгом преданно служить ему, обладают знаниями и решительностью. Мы продолжим кадровую политику, направленную на привлечение в государственную службу высококвалифицированных специалистов, обладающих высоким интеллектуальным потенциалом и новым мышлением, независимым взглядом, патриотизмом и верностью народу, современными знаниями и навыками»²². Из этого следует вывод, что ещё одним необходимым качеством для эффективного управления является ответственность и доверие, направленное на решение задач. В условиях экономических и социальных трудностей важнейшим качеством современного руководителя становится умение внушать доверие своим коллегам, давать гарантии выполнения очередной задачи и успешно справляться с ней.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **«Философские механизмы развития у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности»**, исследуются социальные факторы, влияющие на формирование у руководителей данных качеств, а также диалектические механизмы их развития.

²⁰ Шиллер Ф. Наши человеческие истины. - Москва: 2003. - С. 56.

²¹ <https://kh-davron.uz/yangiliklar/muborak-kin/volter-hikmatlar.html>

²² Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston Taraqqiyot strategiyasi. - Toshkent: O'zbekiston, 2022. - B. 91-92.

В исследовании показано, что на новом этапе развития Узбекистана подготовка современных управленческих кадров требует научного подхода, учитывающего объективную ситуацию. Процесс подготовки руководящих кадров в Узбекистане имеет программную основу и представляет собой непрерывную систему мероприятий, включающую отбор одарённых молодых людей, обладающих лидерскими способностями, повышение их уровня знаний и формирование профессиональных навыков.

В Указе Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Концепции административных реформ в Республике Узбекистан»²³ в качестве философских механизмов развития у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности определены задачи создания совершенно новой, эффективной и качественно функционирующей системы государственного управления, организации согласованной деятельности органов государственного управления и местных исполнительных органов власти. При этом отмечено, что действующие механизмы оценки деятельности исполнительных органов власти сводятся лишь к фиксации ситуаций и текущему сбору статистических данных, что во многих случаях не отражает реального положения дел на местах. В этой связи предусмотрено внедрение принципиально новой системы оценки деятельности исполнительных органов власти всех уровней и их руководителей, основанной на достижении целевых индикаторов.

По мнению исследователя И.Машарипова, «преданность Родине и самоотверженность в выполнении служебных обязанностей, полное исполнение возложенных функциональных задач, строгое соблюдение исполнительской дисциплины»²⁴ являются необходимыми качествами. Из этого следует, что честность и самоотверженность представляют собой моральные добродетели, присущие государственному служащему, и включают в себя также уважение и доверие к нему. Государственные служащие, живущие в разных странах и регионах, говорящие на различных языках, принадлежащие к различным культурам, традициям и нравственным ценностям, всё же имеют множество общих интересов. Эта общность в наши дни особенно проявляется в единстве и близости общих социальных, политических, экономических и духовных проблем, стоящих перед всем человечеством. Поэтому от государственных служащих требуется небезразличное отношение к судьбе человечества в целом. С этой точки зрения честность и самоотверженность одновременно являются и проявлением гуманизма.

Автор трудов «48 законов власти» и «50 законов власти» Роберт Грин, глубоко изучивший психологию и технологии власти, считает, что тайна объединения и управления людьми заключается в знании их желаний, стремлений и потребностей. «Управление - это искусство очаровывать и увлекать людей. Тот, кто владеет этим искусством, несомненно добьётся

²³ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги “Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги Фармони. / www.lex.uz.

²⁴ Машарипов И.Б. Маънавий омилларнинг раҳбар кадрлар касбий маданиятини шакллантиришдаги ўрни. (Монография) - Тошкент: Iqtisod-Moliya, 2023. - Б. 104.

успеха»²⁵. Следовательно, искусство управления, успех лидеров в социально-политической действительности, прежде всего, заключается в обеспечении диалектического единства и гармонии субъектно-объектных отношений.

Экспертам-респондентам был задан вопрос: «Какие нравственно-этические качества управленческих кадров вам наиболее импонируют?» Целью было выявить морально-нравственные качества руководителей и использовать их для создания их портрета. Полученные ответы представлены на диаграмме (рисунок 1).

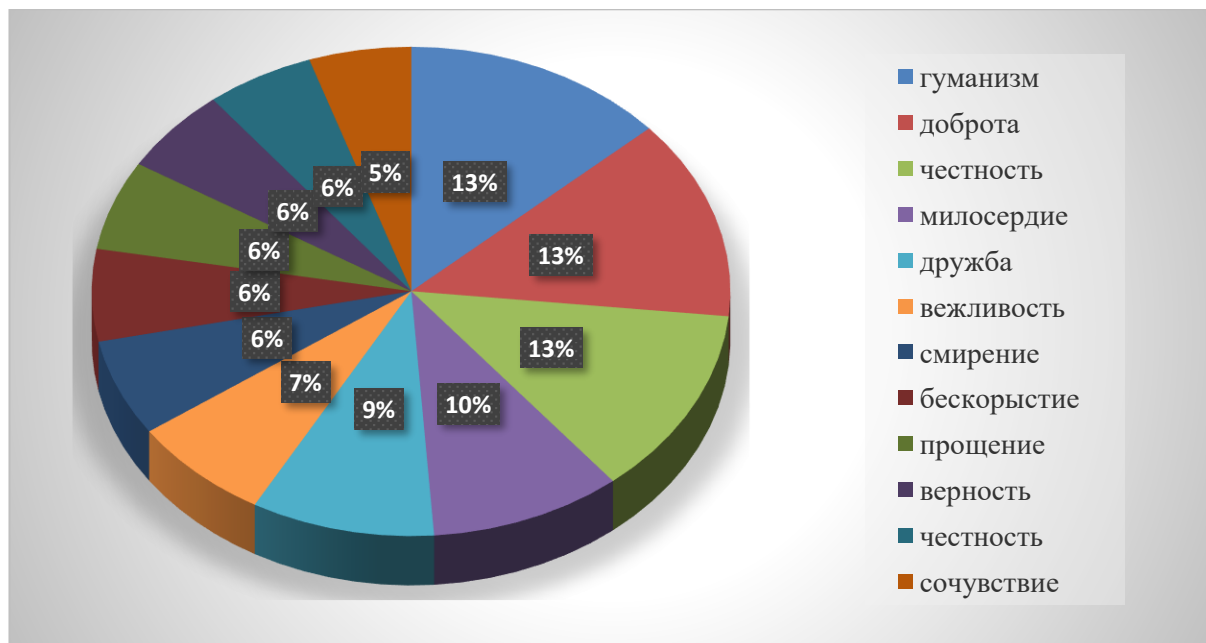


Рисунок 1. «Какие морально-нравственные качества в управленческом персонале вам больше всего нравятся?»

Видно, что на первое место эксперты-респонденты ставят в управленческих кадрах человечность (88 %), доброту (87 %) и честность (82 %). Эти три духовно-нравственных качества дают самые высокие показатели у остальных рядовых респондентов. Ответы, которые мы получили от них, следующие: честность (91%); гуманизм (90%); альтруизм (82%); доброта (73%); честность (70%); вежливость (61%); дружба (57%); дружба (56%); лояльность (55%); прощение (42%); эмпатия (28%); скромность (21%).

Чтобы выяснить, что необходимо сделать для повышения общественно-политической активности и политических лидерских качеств будущих кадров, мы обратились к респондентам со специальными вопросами. Эти вопросы должны прояснить результаты нашего исследования.

«Как вы считаете, что необходимо сделать для улучшения лидерских качеств у будущих кадров?» Ответы респондентов-экспертов на наш вопрос распределились следующим образом (рис 2): налаживание политического воспитания в семье (79%); изменение стереотипов о правилах игры в менеджменте (76%); открытие курсов, школ, учебных заведений, готовящих

²⁵ Грин Р. Искусство обольщения или руководство для достижения эффективной формы власти. - Москва: Риполклассик, 2005. - С. 11.

лидеров (71%); более широкое вовлечение молодежи в общественно-политическую жизнь (63%); повышение участия и роли молодых кадров в политических партиях (61%); принятие законов, постановлений, программ, связанных с развитием неправительственных организаций, формирующих лидеров (57%).



Рисунок 2. Что, по вашему мнению, необходимо сделать для повышения лидерских качеств будущих кадров?

На вопрос «Что, по вашему мнению, необходимо делать для развития лидерских качеств у будущих кадров?» ответы экспертов-респондентов представлены на диаграмме (рис. 2).

С целью выявления необходимых мер по повышению социально-политической активности будущих кадров и развитию их лидерских качеств респондентам также были заданы специальные вопросы. Эти вопросы должны были ещё более уточнить результаты проведённого исследования.

Третья глава диссертации, озаглавленная **«Перспективные приоритетные задачи развития честности и самоотверженности управленческих кадров в Новом Узбекистане»**, посвящена исследованию проявлений коррупциогенных явлений среди руководителей и приоритетным задачам противодействия им посредством так называемой «вакцины честности».

В диссертации показано, что в стране уделяется особое внимание совершенствованию правовых основ государственного управления, в том числе внедрению современной модели публичного администрирования, основанной на идее: «Не народ должен служить государственным органам, а государственные органы должны служить нашему народу»²⁶.

²⁶ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5185-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. - 2017. - № 37. - 979-модда.

Сегодня на развитие честности и самоотверженности кадров оказывают негативное влияние следующие факторы:

- равнодушие к проблемам народа;
- стремление поставить личные интересы выше общественных;
- эгоизм и корыстолюбие.

Установлено, что данные пороки препятствуют процветанию страны и благополучию народа. Поэтому освобождение общества от социальных проблем начинается, прежде всего, с того, что руководящие сотрудники должны соответствовать требованиям времени и быть свободными от духовных недостатков и нравственных изъянов.

«Рано или поздно большинство управленческих кадров оказывается в ситуациях, когда они вынуждены выбирать - принимать коррупционное решение или отказаться от него. Особенно часто с подобными обстоятельствами сталкиваются должностные лица нижнего и среднего звена, непосредственно работающие с гражданами»²⁷. Это свидетельствует о том, что у них отсутствует возможность выбора: факторы, порождающие коррупционные отношения, проявляются явно, а условия становятся очевидными. В подобных условиях государство должно разрабатывать стратегию борьбы, направленную на устранение этих факторов и условий. Понимание природы процесса облегчает выработку системы противодействия им. По мнению Президента Ш.Мирзиёева, «Как сказано в романе “Финансист” американского писателя Теодора Драйзера, жившего в прошлом веке: “Государство, охваченное коррупцией, похоже на изнутри подточенное хрупкое дерево. Нет сомнений, что при первом серьёзном испытании оно падёт”. Сегодня жизнь сама подтверждает правильность и уместность этих слов на многочисленных примерах. В настоящее время ведётся широкомасштабная и многоплановая борьба против этого зла, угрожающего будущему человечества, как на глобальном, региональном уровне, так и в масштабах отдельных государств, основанная на комплексном и всестороннем подходе»²⁸.

Таким образом, создание среды глобальной борьбы с коррупцией остаётся одной из актуальных задач. Именно поэтому сегодня в управлении, в деятельности руководящих кадров особое значение приобретает регулирование коррупционных отношений и конфликта интересов. К числу важнейших задач относятся: обеспечение принципов законности и справедливости, создание гарантий бескорыстности административно-управленческих процессов, повышение их прозрачности, открытости для внутреннего и внешнего контроля. Это, в свою очередь, имеет важное значение для обеспечения справедливости и законности в государственном управлении, открытости и прозрачности деятельности государственных органов, а также совершенствования механизмов контроля в системе

²⁷ Abdurahmonov B. Korrupsiyaga qarshi kurashish tarmog'ining Istanbul harakatlar rejasi tavsiyalarining O'zbekistonda bajarilishi: erishilgan yutuqlar va muammolar. Scientific progress. Volume 2. Issue 3. 2021. - B. 873-874.

²⁸ Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi. - Тошкент: "O'zbekiston", 2022. - B. 422.

управления. Выведение борьбы с коррупцией в стране на новый этап требует обеспечения открытости деятельности государственных органов и государственных служб, их работы в рамках закона, а также гарантии свободы получения информации от них.

Таким образом, создание среды глобальной борьбы с коррупцией остаётся одной из актуальных задач. Поэтому сегодня в управлении, в деятельности руководящих кадров особое значение приобретает регулирование коррупционных отношений и конфликта интересов. К числу важнейших задач относятся: обеспечение принципов законности и справедливости, создание гарантий бескорыстности административно-управленческого процесса, повышение его прозрачности и открытости для внешнего и внутреннего контроля. Это, в свою очередь, имеет важное значение для обеспечения справедливости и законности в государственном управлении, внедрения открытости и прозрачности деятельности государственных органов, а также совершенствования механизмов контроля в управлении. Выведение борьбы с коррупцией в стране на новый этап требует обеспечения открытости деятельности государственных органов и государственных служб, их работы строго в рамках закона, а также гарантии свободы получения информации от них.

Формирование нового поколения управленческих кадров на самом деле является чрезвычайно сложной задачей. Учёные и государственные деятели долгое время и последовательно занимались этой проблемой. Ведь человек не рождается руководителем. Лишь посредством систематического воспитания и накопления опыта талантливые личности постепенно становятся лидерами. Новая духовная атмосфера, складывающаяся в обществе, выдвинула на повестку дня также идею духовности руководителя. Эта проблема крайне сложна и до настоящего времени опыт, накопленный в истории узбекской государственности в данной сфере, не был достаточно изучен.

Каковы должны быть нравственность и духовность управленческих кадров? На каких идеях они основываются? В первую очередь, в нравственности и духовности руководителя должно быть высоко развито чувство ответственности. Это чувство формируется на основе признания человека, его жизни, свободы, чести, достоинства и других неотъемлемых прав высшей ценностью. В этом смысле первый элемент идеи духовности руководителя - это уважение к человеку. Именно оно рождает глубокое чувство ответственности.

Заняв руководящую должность, человек определяет великие идеи и главную цель, прилагает определённые усилия для их достижения. В его деятельности должны преобладать активность, решительность, настойчивость и целеустремлённость. Однако по ряду объективных и субъективных причин величие цели может утратиться, снижается конкретность действий, возможности планомерной деятельности постепенно сокращаются. Неопределённость цели, а точнее её отсутствие, тормозит развитие организации, демонстрируется лишь поверхностное стремление.

Для создания нового поколения честных руководящих кадров необходимо уделять особое внимание человеческому капиталу, воспитывать

молодёжь в духе просвещения, науки и религиозности. Для развития человеческого капитала необходимо широко использовать научный и гуманитарный потенциал страны. В этой связи требуется формирование целостной системы партнёрства по приоритетным направлениям научной и инновационной деятельности.

В стране и в общественной жизни обеспечение справедливости и верховенства закона, а также демократизация сферы управления, регулирование деятельности законодательных и исполнительных органов, предоставление им независимости, обеспечение свободы судебной системы - словом, проведение реформ по построению гражданского общества на основе законной дисциплины и опоры на общественный контроль - создают основу для формирования поколения честных государственных служащих. Следовательно, важнейший фактор в подготовке нового поколения честных руководящих кадров - это полноценное формирование принципа социальной справедливости. «Социальная справедливость - это обеспечение равенства всех граждан перед законом независимо от их политических взглядов, пола, национальности, языка и религиозных убеждений. Это равенство возможностей в сфере образования, здравоохранения и других областях. Это гарантированная свобода трудовой деятельности, равные возможности карьерного роста. И самое главное - это забота о представителях старшего поколения и гражданах, нуждающихся в социальной защите»²⁹. Действительно, необходимо разрабатывать критерии социальной справедливости не только при подготовке, но и при назначении кадров на должности. Ведь новое поколение честных руководителей формируется только в той социальной среде, где ценятся честность и достоинство. Требовать честности от поколения, выросшего в обществе, где честность не является ценностью, - несправедливо.

В диссертации также подчёркивается, что настало время полностью отказаться от старых традиций в системе отбора управленческих кадров. На это указывает и сам глава государства в своих выступлениях. Действительно, такой несправедливый порядок, который не соответствует ни демократическим нормам, ни современным требованиям жизни, должен быть преодолен. Наступило время в подготовке и назначении кадров ценить прежде всего их человеческие качества и уровень знаний. Именно такие факторы обусловили актуальность кадровой проблемы в стране. В результате честные, образованные и опытные руководители нередко отвергались по незначительным основаниям, им не предоставлялись возможности для реализации, что приводило к оттоку некоторых сильных специалистов за рубеж. На современном этапе национального развития в стране проводятся реформы, направленные на новое отношение к кадровой проблеме, их признание и достойное материальное стимулирование. Это создаёт основу для воспитания нового поколения кадров, обладающих современными качествами.

²⁹ Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. - Tashkent: "O'zbekiston". 2018. - B. 35.

Подводя итог, можно сказать, что одним из ключевых процессов, обеспечивающих рост управленческого мастерства, является способность руководителя выходить за рамки своей профессии, отходить от существующих стандартов и шаблонов и проявлять творческий подход к новым, проблемным ситуациям. Действительно, вариативность в отношении проблемной ситуации, то есть способность предлагать множество решений, представляет собой интегративное качество, являющееся результатом творческого подхода. Оно свидетельствует об инициативности личности, её интеллектуальном потенциале и готовности брать на себя ответственность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках исследования на тему «Социально-философский анализ развития у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности» были выработаны следующие выводы:

1. Философское содержание честности и самоотверженности определяется взаимосвязью общего и единичного. В частности, честность и самоотверженность на личностном уровне проявляются в духовном мировоззрении человека, его благородных целях и нравственных устремлениях как важные и устойчивые качества.

2. Понятие «честный кадр» применяется по отношению к государственным служащим, которые ведут дела добросовестно, справедливо, с уважением к законам, способны противостоять любым проявлениям коррупции и взяточничества, тогда как «самоотверженный кадр» означает специалистов, преданных своей работе и ответственных в выполнении своих обязанностей.

3. Честность формируется посредством практического примера, то есть её проявление в семье, коллективе и в каждой сфере общества обуславливает признание этой добродетели в социальном окружении. Было установлено, что отношение родителей к честности и принципам добросовестности в работе неизбежно оказывает влияние на детей.

4. Развитие системы нравственных ценностей, лежащих в основе качеств честности и самоотверженности, определяется субъективным фактором, придающим им вариативность и многозначность. Это требует поиска более эффективных вариантов деятельности, то есть оптимизации. Под данным процессом понимается согласование средств и целей профессиональной службы с имеющимися и необходимыми условиями, а также разрешение противоречий между субъективными (внутренними) ценностями личности и объективными (внешними) нравственными требованиями к управлению.

5. Установлено, что и сегодня у многих управленческих кадров сохраняются такие негативные качества, как равнодушие к проблемам народа, предпочтение личных интересов, эгоизм и корыстолюбие, которые в целом препятствуют процветанию страны и благосостоянию народа.

6. Путём создания новых правил и процедур контроля за деятельностью управленческих кадров, их ужесточения и внедрения принципа неизбежности

наказания можно ограничить произвольные действия должностных лиц, детально урегулировать административные процедуры, предотвратить бюрократическую волокиту и тем самым устранить различные проявления командно-административных методов.

В рамках научно-исследовательской работы были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. Необходимо совершенствовать новые направления духовно-нравственной пропаганды, а также образовательные, информационные и просветительские возможности в развитии у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности.

2. В процессе формирования у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности требуется повышение роли средств массовой информации и постоянная поддержка их деятельности. В этом отношении особое значение имеет выступление в независимых специализированных средствах массовой информации, освещающих деятельность кадров.

3. Для создания справедливой системы управления и объединения широких возможностей общественности необходимо совершенствовать деятельность институтов гражданского общества и неправительственных некоммерческих организаций (ННО) в развитии у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности.

4. По вопросам развития у управленческих кадров качеств честности и самоотверженности необходимо разработать научно обоснованную концепцию «Вакцина честности» и программы её реализации.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING ACADEMIC DEGREES
PhD.03/28.08.2024.F.05.08 UNDER FERGANA STATE UNIVERSITY**

FERGANA STATE UNIVERSITY

TOJIBOYEV SARVARBEK PULATJONOVICH

**SOCIO-PHILOSOPHICAL ANALYSIS OF DEVELOPING HONESTY
AND DEVOTION AMONG MANAGERIAL PERSONNEL**

09.00.04 ■ Social Philosophy

ABSTRACT

dissertation of the doctor of philosophy (PhD) of PHILOSOPHICAL SCIENCES

Fergana ■ 2025

The dissertation topic of Doctor of Philosophy (PhD) is registered in the Higher Attestation Commission under Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under number B2024.1.PhD/Fal1246.

The Dissertation was done at Fergana State University.

The dissertation abstract of the is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific Council (www.fdu.uz) and on the website of "ZiyoNet" information and educational portal (www.ziynet.uz).

Scientific supervisor:

Muxtarov Azamat

Doctor of Philosophical Sciences, Professor

Official opponents:

Arzimatova Inoyatkhon madimarovna

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor

Amirkhodjayev Shukurjon Kurbanovich

Doctor of Philosophy in Philosophical Sciences (PhD), Associate Professor

Leading organization:

Tashkent State transport University

The defense of the dissertation will be held at the meeting of the Scientific Council PhD.03/28.08.2024.F.05.08 at Fergana State University on "_____" _____, 2025 at _____.
(Address: 150100, Fergana, Murabbiylar street, house 19, building of the Faculty of History, 2nd floor, room 219). Tel. (+99873) 223-88-30, Fax: (+99873) 244-44-93; Website: www.fdu.uz; e-mail: fardu_info@umail.uz).

The dissertation can be viewed at the Information Resource Center of Fergana State University (registered with the number _____). (Address: 150100, Fergana city, Murabbiylar Street, 19. Tel.: (+99873) 244-44-02).

The abstract of the dissertation was distributed on "_____" _____, 2025.
(Report of the digital register of _____ on "_____" _____, 2025).

M.A.Mamatov

Chairman of the Scientific Council awarding scientific degrees, Doctor of Philosophical Sciences (DSc), Professor

S.U.Yuldashev

Secretary of the Scientific Council awarding academic degrees, Doctor of Philosophical Sciences (DSc), Associate Professor

B.S.Ganiev

Chairman of the Scientific Seminar under the Scientific Council, Doctor of Philosophical Sciences (DSc), Professor

INTRODUCTION ((PhD) Dissertation Abstract)

The aim of the research is to study the socio-philosophical aspects of developing honesty and devotion among managerial personnel.

The object of the research is the process of improving the activities of managerial personnel.

The subject of the research is the socio-philosophical foundations of developing honesty and devotion among managerial personnel.

Research methods. The dissertation employs methods such as the principles of historicism and logic, system analysis, hypothetical-deductive approach, analysis and synthesis, retrospection, and generalization.

The scientific novelty of the research is as follows:

the mechanisms for developing the personal qualities of managerial personnel - in particular, honesty and devotion as social and managerial competencies - have been revealed;

it has been substantiated that in the context of modern global trends and rapid changes, the improvement of managerial personnel training must rely on intellectual, cognitive, and emotional factors;

the acmeological criteria (motivation, personal qualities, self-management, reflexivity, and creativity) for developing honesty and devotion among managerial personnel in shaping the image of a responsible leader have been demonstrated;

the necessity of modernizing the system of continuous professional development of managerial personnel and introducing a new procedure for monitoring the effectiveness of leadership activities based on updated criteria has been developed.

The implementation of the research results. Based on the results of the socio-philosophical analysis of developing honesty and devotion among managerial personnel:

The innovations concerning the mechanisms of developing the personal qualities of managerial personnel - in particular honesty and devotion as social and managerial competencies - were utilized in the propaganda and awareness-raising programs developed and implemented under the Resolution of the Republican Council for Spirituality and Enlightenment dated November 5, 2021, No. 199, and the Charter of the Republican Center for Spirituality and Enlightenment. These programs were aimed at: “conducting propaganda work to convey the essence and content of ongoing political, socio-economic reforms, adopted legal acts, and state programs to the broad layers of the population”; “conducting sociological research to ensure scientifically grounded monitoring of the effectiveness of spiritual and educational propaganda work in ministries, agencies, and regions”; “deeply covering the essence and content of complex geopolitical and ideological processes taking place in the world, carrying out effective ideological struggle against terrorism, extremism, fanaticism, corruption, separatism, human trafficking, information attacks, the negative influence of “mass culture”, “drug trafficking and other threats”; as well as “implementing propaganda measures aimed at eliminating internal threats hindering the stable development of our society - such as indifference to the fate of the Motherland, localism, clanism, neglect of family values and youth education.” (Reference No. 02/02/1095 by the Certificate of the Republican Center

for Spirituality and Enlightenment dated April 4, 2024). As a result, these activities contributed to strengthening the theoretical foundations of the Center's initiatives, propaganda efforts, and other activities aimed at developing honesty and devotion among managerial personnel.

The innovations regarding the necessity of relying on intellectual, cognitive, and emotional factors for improving managerial personnel training under conditions of modern global trends and rapid changes were used in the activities of the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan, in accordance with the Presidential Decree of October 3, 2019, No. PF-5843 "On measures for the radical improvement of personnel policy and the system of state civil service in the Republic of Uzbekistan". These innovations were applied in organizing various events and seminars aimed at enhancing the effectiveness of young managerial personnel (Reference No. 2-13-21-1724 of the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan dated April 23, 2024). As a result, they served to improve the efficiency of the Agency's activities in preparing the new generation of managerial personnel and in fostering honesty and devotion among state employees.

The innovations concerning the acmeological criteria (motivation, personal qualities, self-management, reflexivity, and creativity) for developing honesty and devotion in managerial personnel in shaping the image of a responsible leader were used in the activities of the "Adolat" Social Democratic Party of Uzbekistan. In accordance with its Charter, which defines tasks such as: "promoting initiatives aimed at further deepening democratic reforms in the field of state and society building, forming a strong civil society, creating a wide network of non-governmental non-profit organizations that ensure diverse forms of conscious and responsible participation of citizens in public life and state governance, in line with the interests of the people," these innovations were applied in various events, training seminars, and other activities organized by the party's council (Reference No. 01-1/1/214 of the Council of the "Adolat" Social Democratic Party of Uzbekistan dated May 6, 2024). As a result, they contributed to raising the promotion of modernization of the system of continuous professional development of managerial personnel, as well as to bringing the monitoring of managerial effectiveness based on new criteria to a new level within the party's activities.

The innovations concerning the modernization of the system of continuous professional development of managerial personnel and the introduction of monitoring procedures for assessing the effectiveness of leaders' activities on the basis of new criteria were also used in propaganda measures developed under the Resolution of the Republican Council for Spirituality and Enlightenment dated November 5, 2021, No. 199, and the Charter of the Republican Center for Spirituality and Enlightenment. These measures included programs aimed at eliminating internal threats such as localism, clanism, neglect of family values, and disregard for youth education (Reference No. 02/02/1095 by the Certificate of the Republican Center for Spirituality and Enlightenment dated April 4, 2024). As a result, the activities of the Republican Center for Spirituality and Enlightenment contributed both to the development of honesty and devotion among managerial personnel and to the advancement of the spiritual worldview of youth.

The structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references, with a total length of 142 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТЫ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (часть I; part I)

1. Tojiboyev S.P. Boshqaruv kadrlarining axloqiy madaniyati va unga ta'sir ko'rsatuvchi omillar tahlili // FarDU ilmiy axborotnomasi. –Farg'ona, 2024. –№3. –B. 625-631. (09.00.00; № 31).

2. Tojiboyev S.P. Halol kadrlar tayyorlash tizimini yaratishning ijtimoiy-falsafiy jihatlari // NamDU ilmiy axborotnomasi. –Namangan, 2020. –№9. –B. 211-214. (09.00.00; № 24).

3. Tojiboyev S.P. Boshqaruv kadrlarida halollik va fidoiylilik fazilatlarini rivojlantirishning dialektik mexanizmlari // O'zMU xabarlar. –Toshkent, 2024. –№9. –B. 114-118. (09.00.00; № 14).

4. Tajiboyev S.P. Analysis of the ethical culture of the new generation of managers and the factors influencing it. // International bulletin of applied science and technology, 3(6), 2023. –P. 371-1374.

5. Tojiboyev S.P. Kadrlar tayyorlar milliy tizimida rahbar kadrlar masalasi. // “O'zbekiston respublikasi prezidenti Sh.M.Mirziyoyev tomonidan ilgari surilgan besh tashabbusning o'rganishning falsafiy jihatlari” mavzusidagi respublika ilmiy-nazariy anjuman. –Farg'ona, 2021. –B 75-78.

6. Tojiboyev S.P. Halollik kategoriyasining diniy-axloqiy jihatlari tahlili. // “Yoshlarning innovatsion faolligini oshirish, ma'naviyatini yuksaltirish va ilm-fan sohasidagi yutuqlari” mavzusidagi 2-sonli respublika ilmiy-onlayn konferensiya. 2020. –B 120-125.

7. Tojiboyev S.P. O'zbekistonda kadrlar tayyorlash va davlat xizmatchilari boshqaruvi tizimini modernizatsiya qilishda Janubiy Korea tajribasi. // “Milliy taraqqiyot: xavfsizlik, barqarorlik va ahil qo'shnichilikni mustahkamlashning dolzarb masalalari mavzusidagi xalqaro ilmiy amaliy konferensiya materiallari. –Farg'ona, 2020. –B. 256-258.

8. Tojiboyev S.P. Socio-philosophical analysis of civil servant professional culture. // International Conference On Higher Education Teaching, 1(6), 2023. –P. 30-33.

II bo'lim (часть II; part II)

9. Tojiboyev S.P. Halol va sadoqatli kadrlar tayyorlashning milliy tizimi muammolari tahlili. // Polish science journal, international science journal, issue 7 (28). 2020. –P. 116-121.

10. Tojiboyev S.P. Davlat xizmati tushunchasining mazmun-mohiyati va uning huquqiy asoslari. // Ijtimoiy-gumanitar fanlarning dolzarb muammolari. –№7(3), 2023. –B. 118-123.

11. Tojiboyev S.P. Yoshlarning ma'naviy-madaniy va axloqiy tarbiyasi masalasining ijtimoiy-falsafiy tahlili. // O'zbekiston milliy axborot agentligi –UzA ilm-fan bo'limi (elektron jurnal). –№6. (09.00.00. №26). 2020. –B. 218-225.

12. Tojiboyev S.P. O‘zbekistonning yangi taraqqiyot bosqichida kadrlar muammosi va istiqboldagi vazifalar tahlili. // *Инновационное развитие науки и образования*. 2020. –С. 337-340.

13. Tojiboyev S.P. Halollik va fidoyilik kategoriyalarining falsafiy konseptual tahlili. // *Fan jurnali: ta’lim va madaniyat*. –№ 1. 2023. –В. 210-219.

14. Tojiboyev S.P. Kadrlarni tegishli lavozimlarga joylashtirishning ilmiy asoslari. // *Fan jurnali: ta’lim va madaniyat*. –№ 1. 2023. –В. 124-130.

15. Tojiboyev S.P. Rahbar kadrlarni tayyorlashning asosiy m’zonlari. // “Yuridik fan va ta’limning zamonaviy yondashuvlari: milliy va xorijiy tajriba” xalqaro ilmiy konferensiya to‘plami, 2024. –В. 10-13.

16. Tojiboyev S.P. Davlat xizmatchilarida halollik va fidoyilik fazilatlarini shakllantirishda adolatli ijtimoiy muhitning o‘rni. “Инновационные исследования в современном мире: теория и практика”, 2(20), 2023. –С. 40-43.

17. Tojiboyev S.P. Mas’uliyatli rahbar imidjida fidoyilik fazilatini rivojlantirish. // “Yangi O‘zbekiston strategiyasini amaliyotga joriy etishning nazariy-metodologik asoslari” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjumani. –Farg‘ona, 2024. –В. 135-140.

18. Tojiboyev S.P. Davlat xizmatchilarida halollik va fidoyilik fazilatlarini shakllantirishda adolatli ijtimoiy muhitning o‘rni. // “Zamonaviy dunyoda innovatsion tadqiqotlar: Nazariya va amaliyot” ilmiy masofaviy online konferensiya, 2023. –В. 40-43.

Avtoreferat Farg‘ona davlat universitetining
“FarDU Ilmiy Axborotnomasi” jurnalida tahrirdan o‘tkazilgan

Bosishga ruxsat etildi: 03.09.2025-yil.
Bichimi 60x84^{1/16}, “Times New Roman” garniturasida.
Shartli bosma tabog‘i 3. Adadi: 60. Buyurtma: №03/09/01.

Namangan shahar Hamroh ko‘chasi 71^A-uy.
“Yashin sanoat” bosmaxonasida chop etildi.

