

**ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ  
ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.29.08.2017.S.01.08. РАҚАМЛИ ИЛМИЙ  
КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ**

**ШАКАРОВ УКТАМ БЕРДИБОЕВИЧ**

**РАҲБАР АХЛОҚИ ВА АДОЛАТЛИ БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ  
МУАММОЛАРИ**

**23.00.03 – Сиёсий маданият ва мафкура**

**СИЁСИЙ ФАНЛАР БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2018**

**Сиёсий фанлар бўйича фалсафа доктори (PhD)  
диссертацияси автореферати мундарижаси**

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

**Content of Dissertation abstract of the Doctor of Philosophy (PhD)  
on Political Sciences**

**Шакаров Уктам Бердибоевич**

Раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммолари.....3

**Шакаров Уктам Бердибоевич**

Этика руководителя и проблемы организации  
справедливого управления.....21

**Shakarov Uktam Berdiboyevich**

The problems of organizing the morality of the leader and the fair  
management.....39

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published work.....43

**ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ  
ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.29.08.2017.S.01.08. РАҚАМЛИ ИЛМИЙ  
КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ**

**ШАКАРОВ УКТАМ БЕРДИБОЕВИЧ**

**РАҲБАР АХЛОҚИ ВА АДОЛАТЛИ БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ  
МУАММОЛАРИ**

**23.00.03 – Сиёсий маданият ва мафкура**

**СИЁСИЙ ФАНЛАР БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2018**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2017.4.PhD/Siyos69 рақами билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Тошкент архитектура қурилиш институтида бажарилган.

Диссертация автореферати икки тилда (ўзбек, рус) Илмий кенгашнинг [www.sf-ik.uz](http://www.sf-ik.uz) ҳамда “ZiyoNet” ахборот-таълим портали [www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz) веб саҳифасига жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:** **Алимардонов Тўлқин Турдиевич**  
сиёсий фанлар доктори, доцент

**Расмий оппонентлар:** **Эргашев Ибодулла**  
сиёсий фанлар доктори, профессор  
**Ўтамуродов Акбар Ўтамуродович**  
фалсафа фанлари номзоди, доцент

**Етакчи ташкилот:** **Тошкент давлат педагогика университети**

Диссертация ҳимояси Ўзбекистон Миллий университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.29.08.2017.S.01.08 рақамли Илмий кенгашнинг 2018 йил «\_\_» \_\_\_\_ куни соат\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100174, Тошкент шаҳри, Университет кўчаси, 4-уй. Тел: (99871) 227-12-24; факс: (99871) 246-02-24, e-mail: [pauka@nuu.uz](mailto:pauka@nuu.uz) Ўзбекистон Миллий университети Ижтимоий фанлар факультети биноси, 5-қават, 511-хона.)

Диссертация билан Ўзбекистон Миллий университети Ахборот-Ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_\_ рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100174, Тошкент шаҳри, Университет кўчаси, 4-уй. ЎзМУ Маъмурий биноси, 2-қават, 4-хона. Тел: (99871) 246-67-71, факс: (99871) 246-02-24

Диссертация автореферати 2018 йил «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ куни тарқатилди.  
(2018 йил «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_даги \_\_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси)

**Ш.И.Пахрутдинов**

Илмий даражалар берувчи  
илмий кенгаш раиси, с.ф.д., профессор

**А.Д.Ташанов**

Илмий даражалар берувчи  
илмий кенгаш илмий котиби, ф.д. (PhD)

**А.Г.Муминов**

Илмий даражалар берувчи  
Илмий кенгаш қошидаги  
илмий семинар раиси, с.ф.д., профессор

## **КИРИШ (Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурияти.** Бугун жаҳондаги қатор ривожланган давлатларда шахс ва раҳбар фазилатлари тараққиётнинг муҳим омили сифатида эътироф қилинган назарий-методологик асослар вужудга келди. Давлат ва жамият қурилишига доир ахлоқий таълимотларнинг мазмуни бошқарувнинг адолатли тизимини вужудга келтириш билан белгиланади, яъни инсон салоҳияти миллий бойлик сифатида давлат ва жамият ривожига йўналтирилади. Давлат ва жамият бошқарувида инсон манфаатлари, фуқаролар эркинлиги, жамият манфаатларининг устуворлиги, демократик принципларни миллий қадриятлар асосида ривожлантириш адолатли жамият қуришнинг долзарб шартига айланиб бормоқда. Зеро адолатли бошқарув асослари миллатнинг тарихий қадриятларга асосланишида намоён бўлади.

Жаҳон халқлари бошқарув амалиётида демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантиришда раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил қилиш масаласи ҳамма вақт катта аҳамият касб этган. Мамлакатнинг ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий ривожланишида раҳбар ахлоқи билан боғлиқ ахлоқий стандартларни вужудга келтириш, халқ билан мулоқот маданияти, шунингдек, манфаатлар тўқнашувини бартараф қилиш, жамоада гуруҳбозлик ва коррупциянинг олдини олиш каби муаммоларни ҳал қилишда бошқарувда ахлоқий нормаларини татбиқ қилиш ва унинг технологияларини такомиллаштириш талаб қилинади.

Мустақиллик йилларида адолатли бошқарувни ташкил қилиш ва бунда раҳбар ахлоқининг аҳамиятига доир катта ишлар амалга оширилди. Аввало, мамлакатдаги ислохотларнинг тақдири бошқарув кадрларининг салоҳиятига боғлиқ эканини инобатга олган ҳолда кадрлар тайёрлашнинг янги тизими шакллантирилди. Сўнгги йилларда бошқарувда танқидий таҳлил, катъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик тамойили, халқ давлат органларига эмас, давлат органлари халққа хизмат қилиши қоидасига эътибор қаратилди. Давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш билан боғлиқ муаммоларни илмий тадқиқ этиш зарурати кун тартибига чиқди.

Ўзбекистон Республикасининг 2014 йил 5 майдаги ЎРҚ-369-сон «Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолиятининг очиқлиги тўғрисида»ги, 2017 йил 3 январдаги ЎРҚ-419-сон “Коррупцияга қарши курашиш тўғрисида”ги қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги, 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сон «Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги фармонлари, Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил 2 мартдаги 62-сон «Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидаларини

тасдиқлаш тўғрисида»ги қарори ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишга мазкур диссертация муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг устувор йўналишларига боғлиқлиги.** Тадқиқот республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг I. “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” устувор йўналиши доирасида бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Мустақиллик даврида миллий маънавий-маданий меросимизни янгича тафаккур асосида ўрганиш ва уни бевосита жамият бошқарувига татбиқ қилишга алоҳида эътибор қаратилди. Маълумки, миллий давлатчиликнинг назарий асослари, адолатли жамият қуриш ва бунда раҳбар ахлоқига доир қарашлар Марказий Осиё мутафаккирларининг асарларида қадимдан ўз ифодасини топган. Улар бугун ҳам муҳим илмий, назарий, маънавий манбалар бўлиб хизмат қилмоқда. Хусусан, Абу Наср Форобий, Юсуф хос Ҳожиб, Низомулмулк, Амир Темур, Алишер Навоий, Ҳусайн Воиз Кошифий, Захириддин Муҳаммад Бобур<sup>1</sup> каби мутафаккирларнинг асарларида давлат ва жамият бошқаруви ва унда раҳбар шахсига қўйиладиган маънавий-ахлоқий талабларга алоҳида эътибор берилган.

Раҳбарнинг ахлоқий сифатлари ва адолатли бошқарув масаласини ўрганишнинг методологик асосларини яратишга Ғарб мамлакатлари ва рус олимлари катта ҳисса қўшган. Жумладан, К.Г.Баллестрем, М.Вебер, К.С.Гаджиев, И.В.Бизюкова, М.А.Блюм, Б.И.Герасимов, М.Вебер, М.Вудкок, Д.Френсис, В.В.Горанчук, Ж.М.Жордж, Г.Р.Жоунс, А.Соловьев, А.П.Егоршин, В.П.Распопов, Н.В.Шашкова, И.А.Ерохов, Н.Л.Захаров, А.И.Ионова, С.Н.Паркинсон, К.Рустомжи, В.М.Соколов, В.В.Черепанов, В.Е.Черноскутов, И.Ю.Парфёнова, Е.С.Яхонтова<sup>2</sup> ва бошқ. сиёсий ахлоқ,

---

<sup>1</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993.; Юсуф Хос Ҳожиб. Кутадғу билиг. –Тошкент: Фан, 1971.; Низомулмулк. Сиёсатнома. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2008.; Темур тузуклари. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1996.; Алишер Навоий. Садди Искандарий. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1991.; Алишер Навоий. Ҳайратул-аброр. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1989.; Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1983.; Алишер Навоий. Тарихи мулуки Ажам. –Тошкент: Ғафур Ғулом нашриёти, 1967.; Ҳусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011.; Захириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. –Тошкент: Юлдузча, 1989.

<sup>2</sup> Баллестрем К.Г. Власть и мораль (основная проблема политической этики)// Философские науки. -1991. - №2.; Вебер М. Политика как призвание и профессия. Избранные произведения. –Москва, 1990.; Гаджиев К.С. Этика и политика // Мировая экономика и международные отношения. -1989.- №3.; Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. –Москва: ОАО Изд-во «Экономика», 1998.; Блюм М.А., Герасимов Б.И. и др. Этика деловых отношений. –Москва: ФОРУМ, 2009.; Вудкок М., Д.Френсис. Раскрепощенный менеджер. –Москва: «Прогресс» 1993.; Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. –Санкт Петербург: Издательский дом «Нева». –Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.; Жорж Ж.М., Жоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА 2012.; Пугачев В., Соловьев А. Введение в политологию. –Москва: Аспект Пресс, 2002.; Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород. НИМБ. 2003.; Егоршин А.П., Распопов В.П., Шашкова Н.В. Этика деловых отношений. – Нижний Новгород: НИМБ, 2005.; Ерохов И.А. О возможности политической морали //Полис, 2002. -№4.; Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих. –Москва: ИНФРА-М,

бошқарув этикаси, раҳбар салоҳияти сифатларини аниқлаш, адолатли бошқарувни ташкил қилишга доир илмий-назарий таълимотларни яратишда салмоқли тажриба тўплашга эришган. Россиялик олим П.Сорокиннинг одам эгаллаб турган вазифасига қанчалик номуносиб бўлса, у жамиятни шунчалик муваффақият билан емиришга қодир<sup>1</sup> экани ҳақидаги фикрлари раҳбар ахлоқи масаласи мамлакат ҳаёти учун нақадар долзарблиги тўғрисидаги қарашларимизни тасдиқлайди.

Мустақиллик йилларида мамлакатимизда И.Эргашев, А.Бегматов, Н.Жўраев, Ш.Пахрутдинов, А.Холбеков, М.Қуронов, В.Қўчқоров, Н.Боймуродов, Т.Алимардонов, Ф.Равшанов, А.Рахмонов, Ҳ.Ахмедов, О.Абдурахмонов<sup>2</sup> каби олимлар томонидан миллий меросимиз анъаналарида раҳбар ахлоқи, маънавияти, бошқарувни ташкил қилиш маданияти, ижтимоий адолат, сиёсий ахлоқ ва салоҳиятли кадрларни тайёрлаш, раҳбар ва ходим ёки жамоа муносабатларини тартибга солиш, раҳбар ва иқтисодий самарадорлик, раҳбар ва жамоа психологияси, бошқарув услублари масалаларига доир илмий тадқиқотлар амалга оширилган.

Аммо юқоридаги изланишларнинг таҳлили кўрсатадики, раҳбарнинг ахлоқий сифатлари адолатли бошқарувни ташкил қилишнинг муҳим омили, муаммоси сифатида алоҳида диссертацион тадқиқот доирасида комплекс ўрганилмаган.

**Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация мавзуси Тошкент архитектура қурилиш институти “Фалсафий ва ижтимоий-сиёсий фанлар” кафедраси ва институт илмий тадқиқотлар режасига киритилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси ва маънавий-ахлоқий меъёрларини вужудга келтириш орқали адолатли бошқарувни ташкил этиш бўйича таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

---

2009.; Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. –Москва, 2003.; Паркинсон С.Н., Рустомджи К. Искусство управления. –Москва: Фампр-пресс, 2001.; Соколов В.М. Нравственные основы кадровой политики. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. –Москва, 1998.; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008.; Черноскутов В.Е, Парфёнова И.Ю. и др. Этика деловых отношений. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008.; Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. –Санкт Петербург: Питер, 2003.

<sup>1</sup> Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. –Москва: Политическая литература. 1992. –С.424.

<sup>2</sup> Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. –Тошкент: Академия, 2004.; Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари. –Тошкент: Akademiya, 2005.; Жўраев Н. Агар огоҳ сен. –Тошкент: Шарқ, 1997.; Пахрутдинов Ш. Таҳдид – ҳалокатли куч. –Тошкент: Академия, 2001.; Холбеков А. Бошқарув социологияси (ўқув қўлланма). –Тошкент: Akademiya, 2007.; Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида // Раҳбар ва ходим. –Тошкент: Академия. 1998.; Қўчқоров В., Равшанов Ф., Холлов А. Давлат бошқарувида раҳбар кадрларга қўйиладиган талабларнинг назарий-методологик асослари. –Тошкент: Академия, 2013.; Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2016.; Алимардонов Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Тошкент: Фан, 2005.; Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси. – Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти, 2010.; Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Тошкент: Академия, 2007.; Рахмонов А. Давлат қурилиши ва бошқаруви. –Тошкент: Ғофур Ғулом номидаги НМИУ, 2009.; Ахмедов Х. Ислом Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари: С.ф.н. илм. дар. олиш учун ...дисс. автореф. – Тошкент: ДЖҚА, 2008.; Абдурахмонов О. Бошқарув тизими ва раҳбар. –Тошкент:Академия, 2004.

### **Тадқиқотнинг вазифалари:**

раҳбар ахлоқий сифатларини шакллантиришнинг назарий-методологик асосларини ишлаб чиқиш;

раҳбар маънавий-ахлоқий фазилатларини хорижий ва миллий маънавий манбалар асосида қиёсий таҳлил қилиш;

замонавий раҳбарнинг ахлоқий ва маънавий сифатларини таснифлаш;

раҳбар маънавий-ахлоқий сифатларини ривожлантиришнинг ижтимоий-сиёсий ва ҳуқуқий негизларини қиёсий ўрганиш;

адолатли бошқарувни ташкил қилиш механизмларини жорий этиш;

бошқарув регламентациясини ташкил қилишнинг ахлоқий норма ва услубларини такомиллаштириш;

раҳбарларнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш ва уларни танлаш технологияларини такомиллаштириш;

замонавий раҳбар фаолиятида низо ва ихтилофларнинг келиб чиқишини аниқлаш ва бартараф қилиш муаммоларини ўрганиш;

раҳбар ва ходим мулоқотининг маънавий-ахлоқий муаммоларини аниқлаш ва уларни бартараф қилишга қаратилган тавсиялар ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объектини** давлат ва жамият бошқарувида раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил қилиш билан боғлиқ жараёнлар ташкил қилади.

**Тадқиқотнинг предмети** – раҳбарнинг маънавий-ахлоқий фазилатларини белгилайдиган ва адолатли бошқарувни ташкил қилиш билан боғлиқ ахлоқий қадриятларни ўрганишга қаратилган воситалар.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Диссертацияда тарихийлик, мантикийлик, функционал-тизимлилик, қиёсий таҳлил, моделлаштириш, дедукция ва индукция, статистика, эксперт социологик сўров усуллари қўлланган.

**Диссертациянинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

замонавий раҳбарликнинг ахлоқий меъёрлар ва талаблар таснифларини белгилайдиган касбий хусусият хизмат субординацияси, очиқлик ва тенглик тамойиллари, қоидалари очиб берилган;

раҳбар, мансабдор масъул ходимнинг ваколат ва мажбурият мезонлари ва уларни танлаш тизмини такомиллаштиришнинг ахлоқий механизмлари асослаб берилган;

бошқарув регламентациясини ташкил этиш услублари, ёндашувлари, раҳбар кадрларнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш ва танлаш мезонлар тартиби ишлаб чиқилган;

кадрларнинг ахлоқий сифатларини баҳолашда жамоатчилик фикри **ва** мустақил комиссия фаолиятининг афзалликлари асослаб берилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

хорижий ва миллий тажрибани қиёсий ўрганиш асосида адолатли бошқарувни ташкил қилишнинг технология ва механизмларига доир таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** халқаро ҳамда республика миқёсидаги илмий-амалий конференция материаллари тўпламлари, ОАК

рўйхатига кирган махсус ва хорижий мамлакатлар журналларида чоп этилган мақолалар, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётда жорий этилганлиги, олинган натижаларнинг ваколатли ташкилотлар томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти** раҳбарнинг маънавий-ахлоқий фазилатларини белгиловчи нормалар бўйича илмий-назарий хулосалар чиқарилганидан иборат.

Мустақиллик йилларида бошқарув соҳасида фаолият олиб борадиган раҳбарларга бўлган талаблар тубдан ўзгарди. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада жадаллаштириш ва чуқурлаштиришда раҳбарлар зиммасига жуда каттга масъулият юкланмоқда. Бу вазифаларни амалга оширишда раҳбарларнинг юксак маънавий-ахлоқий фазилатларга эга бўлиши муҳимдир. Шу жиҳатдан, тадқиқотнинг амалий аҳамияти, бошқарув регламентациясини ташкил қилиш, бўлажак раҳбарлар ва раҳбарлик лавозимларида фаолият олиб бораётганларнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш, танлаш, раҳбар фаолиятида учрайдиган низо ва ихтилофларни аниқлаш ва уларни бартараф қилиш, раҳбар ва ходимлар мулоқотидаги муаммоларни ҳал қилишда назарий-методологик қўлланма бўлиб хизмат қилади. Шунингдек, раҳбарлар учун ташкил қилиладиган малака ошириш курслари ҳамда давлат хизматчилари фаолиятида фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил этиш муаммоларини ўрганиш натижасидаги таклифлар асосида:

Раҳбарлик фаолияти асосини ташкил этувчи ахлоқий сифатларнинг ҳуқуқий меъёрларда акс эттиришга доир илмий хулосаларидан Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Инсон ҳуқуқлари бўйича вакили (Омбудсман) Котибияти ва Минтақавий вакилларнинг фаолиятида фойдаланилди (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Инсон ҳуқуқлари вакилининг 2018 йил 6 апрелдаги 01-07/01-сон маълумотномаси). Натижада Омбудсман Котибияти ходимлари ҳамда Минтақавий вакилларнинг Одоб-ахлоқ қоидаларида раҳбар ва ходим муносабатлари юксак ахлоқий тамойилларга асосланган ҳолда соф ва адолатли бўлиши, ходимнинг имконияти ва салоҳиятидан келиб чиққан ҳолда топшириқларни талаб қилиши, шунингдек, қонунга ҳилоф хатти-ҳаракатларни содир этишга ундамаслиги, ходимларга нисбатан юқори профессионализм ва адолатда ўрнатилган бўлиши каби нормалар акс эттирилган;

раҳбар кадрларнинг ахлоқий сифатларини шакллантириш адолатли бошқарувнинг муҳим омили эканлигига доир таклифларидан Ўзбекистон ёшлар иттифоқи фаолиятида фойдаланилди (Ўзбекистон ёшлар иттифоқининг 2018 йил 10 апрелдаги 04-13/1961-сон маълумотномаси). Ушбу таклифлар Ўзбекистон ёшлар иттифоқининг ҳудудий ва маҳаллий Кенгашлари масъул ходимлари учун ўтказилган семинарлар, Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтининг 4

ойлик курслари тингловчиларининг маънавий-ахлоқий даражаларини юксалтиришга хизмат қилган;

замонавий бошқарувга ахлоқий кадриятларни жорий этиш, демократик ислохотларни амалга оширишда раҳбар кадрларнинг маънавий-ахлоқий фазилатлари адолатли бошқарувни ташкил этишнинг муҳим омили эканлиги ҳақидаги тавсияларидан Ўзбекистон “Миллий тикланиш” демократик партияси Марказий Кенгаши ва ҳудудий Кенгашлари фаолиятида фойдаланилган (Ўзбекистон “Миллий тикланиш” демократик партияси Марказий Кенгашининг 2018 йил 4 апрелдаги 01-219-сон маълумотномаси). Ушбу таклифлар ёшларни раҳбарликка тайёрлашнинг технологик механизмлари сифатида хизмат қилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 3 та халқаро ва 9 та республика илмий-амалий анжуманида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларнинг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 17 та илмий иш чоп қилилган. Шулардан Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан докторлик диссертацияларининг асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия қилинган илмий нашрларда 5 та мақола (улардан 4 республика ва 1 таси хорижий журналларда) эълон қилинган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация кириш, учта боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат. Диссертациянинг ҳажми 150 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида мавзунинг долзарблиги ва зарурати, муаммонинг ўрганилганлик даражаси, илмий янгилиги асосланган, тадқиқотнинг республика фан ва технологияларни ривожлантиришнинг асосий устувор йўналишларига боғлиқлиги, объекти, предмети, методлари, мақсади ва вазифалари баён қилинган, олинган натижаларнинг илмий ва амалий аҳамияти, амалиётга жорий қилингани, апробацияси, нашр қилинган ишлар, тадқиқотнинг тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **“Раҳбар ахлоқий сифатларига доир таълимотлар”** деб номланган биринчи бобида раҳбарнинг ахлоқий сифатларини шакллантиришнинг назарий-методологик асослари, “раҳбар”, “ахлоқ”, “раҳбар маънавияти”, “раҳбар этикаси”, “раҳбар ахлоқи” ҳамда “адолатли бошқарув” тушунчаларининг алоҳида ва ўзаро боғлиқ хусусиятлари, шунингдек, Марказий Осиё мутафаккирларининг раҳбар ахлоқига доир қарашлари ҳамда раҳбар ахлоқий фаолиятини такомиллаштиришнинг замонавий тенденциялари тадқиқ қилинган.

Раҳбар ахлоқи жамиятда қонунларнинг инсонпарварлигини таъминловчи маънавий омил сифатида намоён бўлади. Раҳбарнинг ахлоқи унинг маънавиятига бевосита боғлиқ ҳодиса. Ахлоқ раҳбарга масъулият

юклайди. Раҳбар ахлоқини шакллантириш учун ижтимоий фаолият ва унга таъсир этувчи ҳуқуқий омилларни белгилаш лозим бўлади.

Раҳбар ахлоқи унинг ўз хизмат вазифасига масъулиятли, садоқатли, ҳалол ва адолат билан ёндашиши, ватанпарварлик ва инсонпарварлик ғояларига содиқ бўлиши, халқ манфаатларини устувор билиши, янгиликка, ташаббусга, эзгу мақсадларга интилиши ва бунда матонат, жасорат намуналарини намоён қилишида ифодаланади.

Аждодлармиз томонидан яратилган асарларда раҳбар ахлоқи, жамият бошқарувига доир қарашлар ўз ифодасини топган. Мазкур манбалар миллий давлатчилигимизнинг маънавий пойдевори бўлиб, уларни ўрганиш, татбиқ қилиш, замонавий давлатчилик тажрибаси билан уйғунлаштириш халқимизнинг ўзига хос анъаналарини ривожлантириш имкониятларини янада кенгроқ очишга хизмат қилади. Ана шундай маънавий ва ахлоқий манбаларидан бири Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шаҳри” асаридир. Аллома жамиятнинг ривожланиб боришини фозил раҳбарларнинг ахлоқий фазилатлари билан боғлайди. Бу борада “Уларнинг ўзларидан сайланган раҳбар ёки бошлиқлар ҳокими мутлоқ бўлмайди. Улар одамлар ичидан кўтарилган, синалган энг олижаноб, раҳбарликка лойиқ кишилар бўладилар. Шунинг учун бундай раҳбарлар ўз сайловчиларини тўла озодликка чиқарадилар, уларни ташқи душмандан муҳофаза қиладилар”<sup>1</sup>, деб давлат бошқарувида адолатли принципларни таъминлаш билан боғлиқ ахлоқий кадриятларни тизимлаштиради.

Шулар қаторида Юсуф Хос Ҳожибнинг “Қутадғу билиг” асарини давлат бошқарувида ахлоқий кадриятларни мужассам этган дастур деб ҳисоблаш мумкин. Бошқарув тизимида бошқарув ахлоқи анъаналарининг сақланиб қолиши учун аввало, раҳбар кадрларни тайинлаш ва фаолиятини бошқаришда унинг бир қатор ахлоқий фазилатлари билан биргаликда қуйидаги хусусиятларига эътибор қаратиш лозимлигини айтади, жумладан:

раҳбарият иқтисодий таъминланган бўлиши;

хизмат доирасига кўра моддий шарт-шароит, қулайлик, жиҳоз, уловларга эга бўлиши;

ҳар бир раҳбар кўрсатган ишига қараб, моддий ва маънавий рағбатлантириб борилиши;

раҳбариятдаги ҳар бир хизматчининг давлатга келтирадиган манфаатига кўра мансабдорлиги қондирилиши;

раҳбариятнинг бурч ва эркинликлари таъминланиши ва ҳ.к.<sup>2</sup>

Раҳбар ахлоқи фазилатларини ўзида ифода этган муҳим манбалардан бири Амир Темурнинг “Темур тузуклари” асаридир. Амир Темур давлат мансабларига раҳбарнинг ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маънавий муҳофазасини тўла таъминлаш, шу билан бирга ахлоқий интизом масаласига катта аҳамият қаратади. У ҳар бир раҳбардан маълум мансабга муносиблик сифатларини талаб қилади.

<sup>1</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент: Халқ мероси, 1993. –Б.190.

<sup>2</sup> Равшанов Ф.Р. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Тошкент: Академия, 2007. –Б.73-98.

Амир Темур ўз фаолиятида ушбу принципларга амал қилган. Унинг биргина адолатпешалик фазилати атрофида инсофли, диёнатли, адолатпарвар, иродали, шижоатли, ботир, мард етакчиларнинг жамланишига олиб келган. Жумладан, Амир Темур шундай дейди: “Амр қилдимки, қачонки асл сипоҳийлардан иш кўрган, жангу жадал билан суяги қотган ўн киши йиғилса, булардан қайси бирининг шижоати, ботирлиги ортиқроқ бўлса, қолган тўққизтасининг розилиги ва маъқуллаши билан, уни ўзларига бошчи сайлаб, отини ўнбоши (рахбар) деб атасинлар”<sup>1</sup>. Ушбу тадбирнинг моҳиятида бир қанча бошқарувнинг мувофиқлаштирувчи элементларини кузатиш мумкин. Бунда “асл сипоҳ жангда иш кўрсатган”, “ботирлиги билан алоҳида ажралиб турган”ига нисбат берилганлигини ва фақат шундай сифатга эга бўлган шахсгина ўн боши бўлиши мумкинлигига аҳамият берилган. Ўзтиборли ва ибратли томони шундаки, бундай тартиб то амир лавозимигача танлов асосида амалга оширилган. Демак, хулоса чиқариш мумкинки, давлатнинг энг юқори, то Амир ул-умарогача бўлган лавозимга номзодлар сайлов асосида танланган. Энг муҳими танланган ва сайланган асл сипоҳийларнинг маоши улар кўрсатган жасорат даражаси дифференциал тартибда шакллантирилган. Яъни жасоратли бўлиш нафақат маънавий юксаклик билан, балки моддий қиймат билан мустаҳкамланган.

Ахлоқ масалаларига катта ўзтибор қаратган мутафаккир Ҳусайн Воиз Кошифийнинг “Ахлоқи Мухсиний” асарида адолатли етакчи сиймоси асосий мавзулардан бири саналади. Асарда таъкидланишича, бошқарувда сиёсатдан самарали фойдаланиш керак, сиёсат адолатли бўлса, мамлакат, жамият ривож топади, халқ фаровон яшайди ва бунда сиёсатни одил подшоҳлар адолат билан бошқаришлари лозимлигини уқтириб ўтади.<sup>2</sup> Хулоса қилиш мумкинки, фақат ахлоқли рахбар бошқарувда адолатни таъминлаши мумкин бўлади.

Шу даврнинг яна бир ахлоқшунос олими Жалолиддин Давоний “Ахлоқи Жалолий” асарида давлат ва уни бошқариш йўллари, адолатли ва адолатсиз подшоҳлар, уларнинг фуқароларга муносабати, ахлоқ ва таълим-тарбия масалалари тўғрисидаги қарашларни илгари суради<sup>3</sup>. “Ахлоқи Жалолий” асарида жамиятни адолатли – фозил шаҳарга ва жоҳил шаҳарларга бўлади. Форобий каби Давоний ҳам фозил шаҳар бошқарувчисига ўнта энг яхши фазилат мужассамланган бўлиши керак, дейди. Булар:

- ҳукмдор одамларни ўзозлаши;
- давлат ишларини адолатли ижро этиши;
- ҳирс ва шахватга берилмаслиги;
- ҳукмдорликда шошма-шошарлик ва ғазабга йўл қўймаслиги, балки шафқат ва муруватга асосланиши;
- халқнинг эҳтиёжини қондириш учун худонинг иродасидан келиб чиқиши;
- халққа нисбатан одил бўлиши;

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. –Тошкент: Гафур Ғулом нашриёти, 1996. –Б.88.

<sup>2</sup> Ҳусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011. –Б.163.

<sup>3</sup> Маҳмудов Р. Маънавият юлдузлари. –Тошкент: Абдулла Қодирий нашриёти. 1999. –Б.22.

ҳар бир ишни маслаҳатлашиб, кенгашиб ҳал этиши;  
ҳар бир кишини унинг қобилиятига монанд лавозимга тайинлаши,  
қобилиятсиз кишиларга юқори лавозим бермасликни;  
адолатли фармонлар чиқариши, қонунни бузишга йўл қўймаслик  
кабилардир<sup>1</sup>.

Ушбу таҳлилий манбалардан мақсад миллий меросимизни чуқур ўрганмасдан, у ёки бу даврга, ижтимоий тизим ахлоқига сиёсий жиҳатдан объектив баҳо бермасдан, тарихий тажрибаларни татбиқ қилмасдан замонавий раҳбар қиёфасини ва адолатли бошқарувни ташкил қилиш муаммолари сақланиб қолади. Бугунги кунда адолатли бошқарувни ташкил қилишда миллий меросимиз намуналарида илгари сурилган раҳбар ахлоқи сифатларига доир қарашларни замонавий кўринишларда жорий қилиш орқали халқ фаровонлигини таъминлаш мумкин<sup>2</sup> деган қарашлар мазкур мавзуимизнинг моҳиятини очиб беради.

Тадқиқотда Япония, Франция, Германия, Россия каби ривожланган давлатларда раҳбарлик лавозимларига қўйиладиган ахлоқий талаблар ва уларни танлаш технологияси жумладан, танлов, имтиҳон топшириш, эълонлар бериш, суҳбатдан ўтказиш, лаёқатлилигини аниқлаш йўли билан саралаш асосида амалга ошириладиган ахлоқий талабларига алоҳида аҳамият қаратилади. Жумладан, Францияда раҳбар ва ходимларнинг фаолиятида ишга бўлган муносабатда касбий ва шахсий этика устунлик қилинишига аҳамият қаратилади. Шунингдек, Америка ва Хитойда тадбиркорликда ахлоқ асосий принцип сифатида кенг эътибор қаратилса, Германияда ташаббускорликка ахлоқий аҳамият берилади. Россияда эса, раҳбарлар ахлоқи ҳуқуқ ва тартиб-интизомга риоя қилиниши билан белгиланади.

Ҳар бир давлат миллий бошқарув ахлоқини шакллантиришга эътибор қаратади ҳамда ўз халқи интилишлари, эҳтиёжлари, моддий, маънавий, ижтимоий, миллий мафкуравий манфаатларига асосланади. Ривожланган мамлакатлар тажрибасини илмий жиҳатдан ўрганиш, замонавий технологияларни татбиқ қилиш, миллий-маънавий хусусиятларини инобатга олиб, мазкур масалаларнинг ечимларини шакллантириш демократик йўлни танлаган давлатлар учун муҳим аҳамият касб этади.

Масалан, АҚШда 1978 йилда “Ҳукумат этикаси ҳақида” қонун қабул қилинган бўлса, 1989 йилга келиб, “Одоб-ахлоқ меъёрларини ислоҳ қилиш ҳақида”ги қонун кучга кирган. 1990 йилнинг октябрида 1989 йилдаги қонун АҚШ Президентининг “Мансабдор шахслар ва давлат аппарати хизматчиларининг хулқ-атвори этикаси принциплари” фармони билан мустаҳкамланган. Шунингдек, АҚШда раҳбар кадрларни ислоҳ қилиш жараёнида “1978 йилги ҳукумат этикаси” бўйича қўмита ташкил қилинган. Францияда эса 1991 йилдан бошлаб раҳбар кадрлар одоб-ахлоқи қоидаларига амал қилишга доир қонунларга доимий равишда амал қилиб келинмоқда.

<sup>1</sup> Аликулов Ў. Жалолиддин Давоний. –Тошкент: Ўзбекистон, 1992. –Б.20.

<sup>2</sup> Алимардонов Т. Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси. –Тошкент: “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти” нашриёти, 2010. –Б.53.

Буюк Британия парламентининг Жамоалар палатасида ахлоқ андозалари бўйича махсус парламент ҳайъати тузилган<sup>1</sup>.

Францияда давлат хизмати ишларига кадрларни танлаш анча мураккаб босқичлардан иборатдир. Республика Конституциясида фуқаронинг ўзи олижаноб ва истеъдодли бўлса, у ўзининг қобилиятига биноан бошқа ҳеч кимнинг кўмагисиз барча турдаги давлат ва жамоат лавозимларига, шунингдек, турли даража ва хизматларга эришиши мумкинлиги, бу соҳада қонунлар барча фуқароларга тенг имкониятлар яратиб бериши қайд этилган<sup>2</sup>.

Раҳбар кадрлар фаолиятида ҳуқуқий технология бошқарувнинг бир маромда ишлашини таъминлашга ҳамда субъектив омиллардан ҳимоя қилишга қаратилади. Бу борада Америка, Германия ва бошқа мамлакатларда бундай ёндашувларни ташкил қилиш борасида ниҳоятда катта тажрибалар орттирилган<sup>3</sup>. Масалан, Англияда “Парламент аъзоларининг “Ахлоқий кодекси” парламентнинг халқ олдидаги обрўйини, ишончини сақлашга қаратилади. Унинг шаънига доғ келтирадиган ҳеч қандай ҳаракат бўлмаслиги расмий тартибда белгиланган<sup>4</sup>. АҚШда 50 доллардан ортиқ қийматдаги совғаларни олиш тақиқланади.

Диссертациянинг иккинчи боби **“Адолатли бошқарувни ташкил этишнинг ижтимоий-сиёсий масалалари”** деб номланиб, унда раҳбар ахлоқи мезонларининг ижтимоий ва ҳуқуқий асослари, бошқарувнинг ахлоқий регламентини ташкил қилиш, раҳбарнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш технологиялари ҳақида фикр юритилади. Бу изланишлар адолатли бошқарувни ташкил қилиш технологияси сифатида ўрганилган.

Президент Ш.Мирзиёевнинг таъкидлашича, “мамлакатимизда олиб борилаётган ислохотлар самараси авваламбор юксак маънавиятли, мустақил фикрлайдиган, Ватанимиз тақдири ва истиқболи учун масъулиятни ўз зиммасига олишга қодир ёш кадрлар сафини кенгайтиришга бевосита боғлиқ”<sup>5</sup> эканлигини асло унутмаслигимиз лозим. Шундай экан, раҳбар – ходимлар, мансабдор масъул ходимларнинг ваколати ҳамда мажбурият мезонларини белгилаш орқали ахлоқий муносабатларнинг ижтимоий ва ҳуқуқий асосларини вужудга келтириш устувор вазифалардан бири бўлиб ҳисобланади. Яъни, ҳуқуқий жиҳатдан кафолатланган ахлоқий нормалар раҳбар фаолиятининг объектини яратади. Зеро, бундай объект ташкил қилинмас экан, фаолиятлар мавҳум, мақсадлар хуфёна зиддиятларга олиб келади. Бу борада Ислом Каримов раҳбар кадрларни бир қанча тоифага ажратиб, уларнинг маънавий қиёфасини очиб берган:

<sup>1</sup>Алимардонов Т. Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси. –Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. –Б.56.

<sup>2</sup> Ведель Ж. Административное право Франции. –Москва: Знание, 1973. –С.140.

<sup>3</sup> Болиев А. Раҳбар маънавияти. –Тошкент: Маънавият, 2002. –Б.71.

<sup>4</sup> [http://www/ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliaent\\_Ethic/ParL\\_Ethic\\_1.shtml](http://www/ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliaent_Ethic/ParL_Ethic_1.shtml). 06.03.06

<sup>5</sup> Мирзиёев Ш.М. Конституция – эркин ва фаровон ҳаётимиз, мамлакатимизни янада тараққий эттиришнинг мустаҳкам пойдеворидир. –Тошкент: Ўзбекистон, 2018. –Б.22.

иймонсиз, виждонсиз шахслар, фурсатдан фойдаланиб, ўз манфаатини кўзлайдиган кимсалар.

иродасиз, мўрт, бўшанг одамлар. Бундайлар шамол қаёқдан эсишини пойлаб туради. Ўз фикрига эга эмас. Бирон-бир оғир юмушни зиммасига олмай, масъулиятдан қочади. Булар ҳар қандай одам билан ҳам, ҳар қандай тузумда ишлайверади.

юрагида ўти бор, серғайрат одамлар, ёшлар, фидойи ватанпарварлар. Биз ишимизда мана шу кейинги тоифага таянмоқчимиз<sup>1</sup>.

Тадқиқотда раҳбар фаолиятида бошқарувнинг ахлоқий регламентацияси ахлоқий кадриятларга асослангандагина жамоада келиб чиқиши мумкин бўлган турли хил низо ва ихтилофларни бартараф этишнинг ҳуқуқий негизи бўлиб хизмат қилиши билан бир қаторда адолатни таъминлашда муҳим восита ҳисобланиши алоҳида таъкидланди. Бошқарув регламентацияси – бошқарувни тартибга солиш, ишлаб чиқариш муносабатларини мувофиқлаштириш, фоалият турларини тақсимлаш, меҳнат вақтини ва давомийлигини белгилаш, мутахассисларни тажриба ва малакаларига қараб жой-жойига қўйиш, рағбатлантириш, жавобгарлик ҳамда масъулиятни белгилаш<sup>2</sup> бўлиб, у бўлмаган жойда ихтилофлар анархия ҳукмига ёки якка шахс – раҳбар иродасига суяниб қолади. Шундай экан, бугунги кунда “ижро этувчи ҳокимият органлари ва улар раҳбарларининг аниқ вазифалари (функциялари, ваколатлари) ва жавобгарлик соҳасини белгилаш, ҳар бир вазифа ва функцияни амалга ошириш механизмларини белгилайдиган, шу жумладан, ахборот-таҳлилий қўллаб-қувватлаш, стратегик режалаштириш, лойиҳа бошқаруви, тартибга солиш функцияларини амалга ошириш, давлат хизматлари кўрсатиш масалалари бўйича маъмурий тартиб-тамойиллар ҳамда регламентларни жорий этиш”<sup>3</sup> талаб қилинади.

Бошқарув регламентациясини ташкил қилиш раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ахлоқий муносабатларни мустаҳкамлайди. Ривожланган мамлакатлар тажрибаларидан маълумки, ҳар бир жамоанинг кўп йиллик ахлоқий кадрияти, аниқроғи ор-номусига, шаънига айланган мафкуравий принциплари ватанпарварликка содиқлик, миллий ғурур, кучли тартиб ва интизом, адолат, тенглик, инсопарварлик, корхона анъаналарини мустаҳкамлаш, ишлаб чиқариш суръатларини ошириш, жамоанинг фаровонлигини таъминлаш, унинг ривожига фидойилик билан хизмат қилиш каби ғояларда ўз ифодасини топади. Бошқарув регламентацияси мазкур ахлоқий принципларга асосланмоғи лозим. Жумладан, бугунги кунда “давлат бошқаруви соҳасида мутахассислар тайёрлашнинг ва давлат хизматчилари малакасини оширишнинг махсус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш, шахсий ютуқ, билим ва касб маҳорати асосида уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш”<sup>4</sup> талаб қилинади.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Истиқлол ва маънавият. –Тошкент: Ўзбекистон, 1994. –Б.185.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. –Нижний Новгород: НИМ, 2003. –С.720.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

Раҳбарнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш мезонлари ва технологиялари бошқарув фаолиятида мутахассис ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш, ақлий ва меҳнат салоҳиятини баҳолай олиш, тегишли мутахассисликка йўналтира олиш тартиблари, аниқроғи ходимларни танлаш услубларининг жорий қилинганлиги жамоада ахлоқий кадриятларнинг мустаҳкамланишига, соғлом ва барқарор муҳитнинг вужудга келишига хизмат қилади. “Давлат хизматчиларининг профессионал корпусини яратиш мақсадида давлат хизматини ташкил қилиш, шу жумладан, ҳуқуқий мақоми, давлат хизматчиларининг классификацияси, хизматга қабул қилишнинг шаффоф механизмлари (танлов асосида), кадрлар захирасини шакллантириш, хизматни ўташ, ахлоқ нормаларига риоя қилинишини таъминлаш масалаларини тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳаларини ишлаб чиқиш”<sup>1</sup> бугуннинг долзарб масаласидир.

Айрим ҳолларда салоҳиятли кадрларни танлаш самарадорлигига тўсқинлик қилаётган таниш-билишчилик, маҳаллийчилик каби иллатлар ташкилотда кадрлар танлаш дастури ва услубларининг йўқлиги, захира раҳбар кадрлар билан ишламаслик оқибатида келиб чиқади. Бундай вазиятларда “айрим раҳбарларда лозим даражада масъулият ва ташаббускорликнинг мавжуд эмаслиги давлат хизматчиларининг мақомини белгиловчи ягона нормалар, уларнинг фаолиятини баҳолаш мезонлари шакллантирилмаганлиги давлат хизматчиларининг профессионал корпусини яратиш имконини бермайди”<sup>2</sup>. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқариш даражасига бевосита салбий таъсир кўрсатади. Шу маънода, Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ходимларининг одоб-ахлоқ намунавий қоидалари” мазкур муаммоларни ҳал қилишга қаратилганлиги билан аҳамиятлидир. Жумладан, раҳбар фаолияти билан боғлиқ ғайриахлоқий муаммоларнинг юзага келишининг асосий сабаби раҳбар фаолиятини тартибга солувчи меъёрий ҳужжатларнинг ишлаб чиқилмаганлиги, кадрларни танлаш, аттестациядан ўтказиш, конкурс ўтказиш, ротация қилиш, салоҳиятли ходимларни раҳбарлик лавозимларига йўналтириш, номувофиқларини лавозимидан маҳрум қилиш каби услубларнинг амалиётга татбиқ қилинмаганлиги сабаб бўлмоқда.

Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси таснифиларини белгилайдиган яна касбий хусусият қоидалари мавжуд. Улар хизмат субординацияси, очиқлик ва тенглик услублари<sup>3</sup>. Бошқарувни ахлоқий принциплар асосида ташкил этишда рағбатлантириш ва интизомий чоралар қўллашнинг ахлоқий нормалари жуда муҳимдир. Ходимларга нисбатан рағбат ва интизомий чораларни қўллаш тартиблари жамоа меҳнат фаолияти самарадорлигини оширишга, муносабатлар мувозанатини таъминлашда ниҳоятда муҳим маънавий-тарбиявий воситалардан бири ҳисобланади.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

<sup>3</sup> Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. –С.514-515.

**“Раҳбар фаолиятида ихтилофли муаммоларнинг ахлоқий ечимлари”** деб номланган учинчи бобида бошқарув қарорларини қабул қилишда ахлоқий принциплар механизмлари, раҳбар фаолиятида низо ва ихтилофларни аниқлаш ва бартараф қилиш механизмлари, раҳбар ва ходим муносабатларида мулоқот мезонлари муаммолари ва уларнинг ечимлари илмий таҳлил қилинган.

Бошқарув қарорлари раҳбар фаолиятининг марказий элементи эканлиги ва бу жараёнда ахлоқнинг ўрни илмий таҳлил қилинди. Бошқарув қарори – раҳбар томонидан қабул қилинган, аниқ натижага эришиш мақсадида белгиланган тадбирларни амалга оширишга йўналтирилган ҳамда бажарилиши мажбурий бўлган ҳуқуқий ҳужжат. Қарор қабул қилиш муаммони аниқлаш, адекват мақсадни қўйиш ва унга эришиш учун восита танлашдан иборат мураккаб фикрлаш жараёнидир.

Қарор қабул қилиш – бу ташкилот раҳбарининг ташкилот олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилқорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир. Қарор қабул қилиш деб биз раҳбар фаолиятининг муқобил йўллардан бири, яхшисини танлашга қаратилган алоҳида турини тушунамиз. Бу ёндашув танлаб олиш жараёнига қуйидаги учта элемент мавжуд бўлишини тақозо қилади: ҳал бўлиши лозим бўлган муаммо, қарор қабул қиладиган шахс ёки жамоа ва танлаш учун бир неча муқобил вариантлар<sup>1</sup>.

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

Раҳбар томонидан қарорлар қабул қилиниши ва унинг ижроси ходимлар хатти-ҳаракати билан ўзаро боғлиқ. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади. Раҳбар бошқарувчилик фаолияти давомида кўплаб қарорлар қабул қилишига тўғри келади. Қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилиятларига боғлиқ. “Жамоатчиликнинг соғлом, холис ва талабчан гражданлик позициясигина кўпгина ўзбошимча маъмурларни ҳозирги ва келажак авлодга қимматга тушаётган қарорларни ўйламасдан қабул қилишдан тўхтатиб қолиши мумкин”<sup>2</sup>. Бу борада жамоатчиликнинг фикрини ҳисобга олиш ва унга таяниш, ахлоқий қадриятларга суяниш муҳим эканлигини тасдиқлайди.

Диссертацияда раҳбар фаолиятида низоларни аниқлаш ва бартараф қилиш механизмлари, раҳбар фаолиятида учрайдиган турли низоли вазиятлар ва уларнинг ечимларини топиш орқали адолатли бошқарув вужудга келиши ҳақида сўз юритилади. Низолар раҳбарнинг ҳиссиётлари соҳасига салбий таъсир кўрсатади, бу эса маънавий беқарорлик, хавотирланиш, стресс,

<sup>1</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. –С.271.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Тошкент: Ўзбекистон, 2011. –Б.118-119.

тушкунликка тушиш, хатто касал бўлиб қолишгача олиб келади<sup>1</sup>. Дарҳақиқат, низолар раҳбарнинг ҳамкасблари, дўстлари, яқин одамлари билан шахсий ўзаро муносабатлар тизимини бузилишига олиб келади. Бундан ташқари, инсон томонидан бошдан кечирилаётган стресс доимо низони етаклаб келади ва кўпчиликка ўхшамаган ҳиссий реакция шаклида атрофдагиларга таъсир қилиш хусусиятига эга<sup>2</sup>.

Низолар раҳбарнинг кадриятлар тизимига салбий таъсир кўрсатади ва ундан ходимларнинг кўнгли қолиши ва ўз кучига ишончининг йўқолишига олиб келади. Турли шиорлардаги идеал ҳаёт ва реал масалалардаги ҳақиқат орасидаги фарқни кўрмаган раҳбар бундай вазиятни яхши томонга ўзгартира олишига қурби етмайди. Бу низоларнинг юзага келишида шахс ахлоқий сифатларининг саёзлиги салбий ижтимоий муаммоларнинг келиб чиқишига сабаб бўлишини кўрсатади.

Бизнингча, низонинг олдини олиш ва уни ҳал қилишда шахсий омил катта аҳамиятга эга. Мустаҳкам ахлоқий қарашлар, юқори лаёқатли раҳбар, стереотиплардан юқори бўлиш қобилияти, ўзини адекват баҳолаш, жавобгарликни ўзига ола билиши каби маҳоратлари можароли вазиятдан чиқиб кетишига ёрдам беради. Шунини айтиш жоизки, раҳбарлик фаолиятини ташкиллаштиришнинг меъёрий тизимини тартибга келтириш, маънавий-руҳий усуллари кўллаш, тарбиявий характерга эга воситалардан фойдаланиш механизмлари етарлича ишлаб чиқилмагани низоларга сабаб бўлади.

Жамоада ихтилофларнинг олдини олиш, самарали бошқарувни ташкил қилиш борасида индивидуал ва жамоавий муносабатларни, шахс типологиясини ўрганиш ва шунга мувофиқ тактик бошқарувни ташкил қилиш муҳим. Раҳбар ҳар бир ходимнинг хусусият ва салоҳиятини ҳисобга олиб, уларнинг ўрни ва шунга кўра рағбатлантириш тизимини аниқ белгилай олса, жамоа яхлитлиги ва раҳбар фаолиятининг барқарорлигини таъминлашга эришади. Зеро ҳар қандай гуруҳ, жамоа ижтимоий организм буни инкор қилиши ихтилофларни келтириб чиқаради. Шунинг учун у бошқарувнинг ташкил қилиниши, йўналтирилиши, доимий такомиллашувига муҳтож бўлади. Жумладан, ходимлар ўртасида тегишли қўлланма ва меъёрий ҳужжатларда тасдиқланган вазифалар тақсмотини ташкил этиш, бўйсиниш тартиби, лавозимлар иерархиясини ташкил қилиш лозим. Айни пайтда, ходимларнинг ўз жамоасига лаёқатлилиқ муносабати, рағбатлантириш ва жазолаш тартибларининг жорий қилинганлиги жамоада ахлоқий муҳитни таъминлашга хизмат қилади.

Раҳбар ва ходим муносабатларида мулоқот маданияти асосий ўринни эгаллайди. Мулоқот давомида ходимнинг дунёқараши, хоҳиш ва истаклари, мақсад-режалари, қизиқишлари, яшаш шароити, оилавий муҳити, характери,

---

<sup>1</sup> Смирнова О.Ю. Моральный конфликт // Духовная культура. Материалы докладов Пятой межвузовской конференции по теории и методике преподавания психологии в высшей школе. –Н.Новгород., «Вектор Т и С», 1999. –С.67-69.

<sup>2</sup> Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2007. –Б.75.

билим даражаси ва ундан фойдалана олиш қобилияти кабиларга ҳам алоҳида эътибор қаратиши, ҳеч бир нарсани назардан қочирмаслиги талаб этилади<sup>1</sup>.

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар мулоқотида ахлоқий мезонларга амал қилиш ва ундан оқилона фойдаланиш жамоада вужудга келиши мумкин бўлган зиддиятларни бартараф қилишнинг қуйидаги имкониятини беради:

раҳбарнинг жамоа мақсади ва вазифаларини аниқ белгилай олиши;  
истикбол йўналишларида собитқадамлиги;  
кўрсатма ва топшириқларида қатъиятлилиги;  
турли қараш ва манфаатларга қарамасдан ходимларга нисбатан талабчанлиги;

барчага бир хил муносабатда бўлиши;  
ишда адолат ва ҳақиқат принципларига таяниши;  
ходимларни ҳурмат қилиши, керак ҳолларда жойига қўя олиши;  
меҳнатига қараб рағбатлантириши;  
ташаббус уйғотиши.

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

## ХУЛОСА

Диссертацион тадқиқот натижасида раҳбар ахлоқи ва адолатли бошқарувни ташкил қилиш бўйича қуйидаги илмий-назарий хулосалар тақдим қилинди:

1. Аждодларимиз томонидан давлатчилик бошқаруви асослари, раҳбар ахлоқи мезонлари, жамият бошқаруви борасидаги ноёб тарихий, адабий манбалар яратилган. Мазкур кадриятлар миллий давлатчилигимизнинг пойдевори бўлиб, уни ўрганиш, татбиқ этиш, замонавий давлатчилик талаблари билан уйғунлаштириш миллатимизнинг ўзига хос анъаналарини ривожлантириш имкониятларини янада кенгайтиришга хизмат қилади.

2. Раҳбар ахлоқи – жамиятда қонунларнинг инсонпарварлигини таъминловчи маънавий омил сифатида намоён бўлади. Раҳбарнинг ахлоқи бевосита унинг маънавиятига боғлиқ ҳодиса. Ахлоқ раҳбарга масъулият юклайди. Ахлоқ раҳбар фаолияти учун асосий мезонга айланганда адолатли бошқарув ташкил этилади. Ахлоқий кадриятлари заиф бўлган раҳбар адолатли бошқарувни ташкил этиш имкониятига эга бўлмайди.

3. Жаҳон тажрибасини ўрганиш кўрсатадики, раҳбарнинг ахлоқий сифатлари, давлат хизматчиларининг фаолият мезонлари қонун ҳужжатлари билан мустаҳкамланиши лозим. Ривожланган мамлакатлар тажрибасидан келиб чиқиб, “Давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонунни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш зарур. Ушбу қонунда қуйидаги принципларнинг акс этиши

<sup>1</sup> Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Руководитель и подчиненный // Российское предпринимательство. – 2001. – Том 2. – № 11. – С.52-59.

мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз: раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси; жамоани бошқариш маданияти; инсон ҳуқуқлари ва кадр-қимматини ҳурмат қилиш даражаси; қонунларни билиш ва унга итоат қилиш кўникмаси; хизматда профессионалликка интилиш даражаси; хизмат вазифаларини адолатли бажаришга интилиш; интизомий тартиблар ва санкцияларга амал қилиш.

4. “Давлат хизматчилари тўғрисида”ги қонун лойиҳасида алоҳида модда сифатида “Хизматчиларнинг ахлоқий кодекси”ни ишлаб чиқиш зарурлиги белгилаб қўйилиши лозим. Мазкур кодекс давлат хизматчилари фаолиятни ахлоқий жиҳатдан тартибга солувчи муҳим ҳужжат бўлади.

5. Замонавий раҳбар кадрларни шакллантириш ва адолатли бошқарувни ташкил қилишда миллий ва хориж тажрибасига таянган ҳолда **Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида “Давлат ходимларини ўрганиш ва бошқариш хизмати”**ни ташкил қилиш лозим. Мазкур “Хизмат” бугунги кун талабларини тўғри англаб етадиган ва келажакни кўра оладиган кадрларни танлашда уларнинг ахлоқий сифатларини баҳолаш механизмини жорий қилиш орқали ижро органларининг тавсияларисиз, мустақил ҳолда фаолият олиб бориб, раҳбарлик лавозимларига муносиб номзодлар тўғрисидаги таклифларини Президентга тақдим қилади.

6. Адолатли бошқарувни ташкил қилишда замонавий бошқарув регламентини ишлаб чиқиш муҳим. Мазкур регламентни оддий хизматчидан то юқори раҳбаргача хизмат вазифаларини белгилаб берувчи стандарт, дейиш мумкин. Бу, ўз навбатида, ходимларнинг миллий ғурури, кучли тартиб ва интизоми, адолат, тенглик, корхона анъаналарини мустаҳкамлаш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, жамоанинг фаровонлигини таъминлаш, жамоавий ва шахсий масъулиятни ўстиришга хизмат қилади. Ўзибўларчилик ва боқимандачилик кайфиятини чеклайди, турли хил низо ва ихтилофларни бартараф қилишнинг ҳуқуқий негизини яратади.

7. Раҳбар фаолиятида низолар келиб чиқиши, уларнинг ихтилофларга айланиши сабабларини ўрганмасдан туриб, корхонада, ташкилотда, муассасада самарали фаолиятни ташкил этиб бўлмайди. Шунинг учун ҳам бугунги кунда раҳбарлик фаолиятида ташкилотда келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг омилларини ўрганиш, уларни олдиндан башорат қилиш ва ҳал этиш чора-тадбирларини илмий нуқтаи назардан ишлаб чиқмаслик низолар ва ихтилофларнинг кўпайишига сабаб бўлади. Раҳбар мулоқотида ахлоқий нормаларга амал қилиш ва ундан оқилона фойдаланиш жамоада вужудга келиши мумкин бўлган муаммоларни бартараф этиш имкониятини беради.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.29.08.2017.S.01.08 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ НАЦИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
УЗБЕКИСТАНА**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**

**ШАКАРОВ УКТАМ БЕРДИБОВЕВИЧ**

**ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
СПРАВЕДЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**23.00.03 – Политическая культура и идеология**

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО  
ПОЛИТИЧЕСКИМ НАУКАМ**

**Ташкент – 2018**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №B2017.4.PhD/Siyos69**

Диссертация выполнена в Ташкентском архитектурно-строительном институте.

Автореферат диссертации на двух языках (узбекский, русский) размещён на сайте Научного совета по адресу [www.sf-ik.uz](http://www.sf-ik.uz) и на веб-странице по адресу информационно-образовательном портале “Ziynet” по адресу [www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz).

|                               |                                                                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Научный руководитель:</b>  | <b>Алимардонов Тулкин Турдиевич</b><br>доктор политических наук, доцент                                                                     |
| <b>Официальные оппоненты:</b> | <b>Эргашев Ибодулла</b><br>доктор политических наук, профессор<br><b>Утамуродов Акбар Утамуродович</b><br>кандидат философских наук, доцент |
| <b>Ведущая организация:</b>   | <b>Ташкентский государственный педагогический университет</b>                                                                               |

Защита диссертации состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 года в \_\_\_\_ часов на заседании Научного совета DSc.29.08.2017.S.01.08 при Национальном университете Узбекистана, Адрес: 100174, г. Ташкент, улица Университетская, дом 4. Здание факультета Социальных наук Национального университета Узбекистана, 5 этаж, 511-комната. Тел: (99871) 246-02-24; факс: (99871) 246-02-24, e-mail: [nauka@nuu.uz](mailto:nauka@nuu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Национального университета Узбекистана (зарегистрирована за № \_\_\_\_). Адрес: 100174, г. Ташкент, Университетская улица, дом 4. Тел.: (99871) 246-02-04, факс: (99871) 246-02-24.

Автореферат диссертации разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 года.  
(реестр протокол рассылки № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 года)

**Ш.И.Пахрутдинов**

Председатель Научного совета по присуждению  
учёных степеней, д.п.н., профессор

**А.Д.Ташанов**

Учёных секретарь Научного Совета по присуждению  
учёных степеней, д.ф. (PhD)

**А.Г.Муминов**

Председатель научного семинара при  
Научном совете по присуждению  
учёных степеней д.п.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Во многих развитых странах мира сегодня сформированы теоретико-методологические основы, в которых в качестве важного фактора развития признаются качества личности и руководителя. Содержание этических (моральных) учений в области государственного и общественного строительства определяется созданием справедливой системы управления, то есть человеческий потенциал в качестве национального богатства направляется на государственное и общественное развитие. Приоритетность в государственном и общественном управлении интересов человека, свобод граждан, интересов общества, развитие демократических принципов на основе национальных ценностей становится актуальным условием построения справедливого общества, так как справедливое руководство проявляется на основе исторических ценностей нации.

В управленческой практике народов мира на протяжении долгого времени большую актуальность приобретал вопрос этики руководителя и организации справедливого руководства в дальнейшем углублении демократических реформ и развитии гражданского общества. Для общественно-политического и экономического развития страны, решения таких проблем, как создание этических стандартов, связанных с моралью руководителя, культуры общения с народом, предотвращения в коллективе групповщины и коррупции требуется внедрение этических норм в управлении и совершенствование их технологий.

В годы независимости осуществлена огромная работа в области организации справедливого управления и значения в этом этики руководителя. Прежде всего, осуществляемые в стране реформы, проводились с учетом формирования новой системы подготовки кадров, связанной с управленческим потенциалом. В последние годы уделяется особое внимание принципам критического анализа, строгой дисциплины и личной ответственности в управлении, служения государственных органов народу, а не народа – государственным органам. В связи с этим, возникла необходимость научного исследования проблем по повышению уровня профессиональной подготовки, материального и социального обеспечения государственных служащих.

Настоящая диссертация в определенной мере служит решению задач, определённых в законе Республики Узбекистан “Об открытости деятельности органов государственной власти и управления” за № 369 от 5 мая 2014 года, “О противодействии коррупции” за № 419 от 3 января 2017 года, указах Президента Республики Узбекистан №УП-5139 “О мерах по дальнейшему развитию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан” от 8 августа 2017 года, №УП-5185 “Об утверждении концепции административной реформы в

Республике Узбекистан» от 8 сентября 2017 года, Постановлении Кабинета Министров за №62 «Об утверждении типовых правил этического поведения работников органов государственного управления и органов исполнительной власти на местах» от 2 марта 2016 года и других нормативно-правовых актах, касающихся данной сферы деятельности.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике.** Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий в республике в рамках программы – I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** В годы независимости было уделено особое внимание изучению на основе нового мышления национального духовного и культурного наследия и непосредственному внедрению его в общественное управление. Как известно, взгляды на теоретические основы национальной государственности, построение справедливого общества и этики руководителя в данном процессе издревли находили свое отражение в трудах мыслителей Центральной Азии. Они и сегодня служат важными научными, теоретическими, духовными источниками. В частности в произведениях таких мыслителей, как Абу Наср Фороби, Юсуф хас Хожжиб, Низомулмулк, Амир Темур, Алишер Навои, Хусайн Воиз Кошифи, Захириддин Мухаммад Бабур<sup>1</sup> особое внимание уделялось государственному и общественному управлению и морально-нравственным требованиям к личности руководителя.

В создание методологических основ изучения этических качеств руководителя и вопросов справедливого управления большой вклад внесли ученые Западных стран и России. В частности, К.Г.Баллестрем, М.Вебер, К.С.Гаджиев, И.В.Бизюкова, М.А.Блюм, Б.И.Герасимов, М.Вудкок, Д.Френсис, В.В.Горанчук, Ж.М.Жордж, Г.Р.Жоунс, А.Соловьев, А.П.Егоршин, В.П.Распопов, Н.В.Шашкова, И.А.Ерохов, Н.Л.Захаров, А.И.Ионова, С.Н.Паркинсон, К.Рустомжи, В.М.Соколов, В.В.Черепанов, В.Е.Черноскутов, И.Ю.Парфёнова, Е.С.Яхонтова<sup>2</sup> и др. внесли весомый

---

<sup>1</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Тошкент.: Халқ мероси, 1993.; Юсуф Хос Ҳожиб. Кутадғу билиг. –Тошкент: Фан, 1971.; Низомулмулк. Сиёсатнома. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2008.; Темур тузуклари. –Тошкент: Фафур Ғулом нашриёти, 1996.; Алишер Навоий. Садди Искандарий. –Тошкент: Фафур Ғулом нашриёти, 1991.; Алишер Навоий. Ҳайратул-аброр. –Тошкент: Фафур Ғулом нашриёти, 1989.; Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. –Тошкент: Фафур Ғулом нашриёти, 1983.; Алишер Навоий. Тарихи мулуки Аҷам. –Тошкент: Фафур Ғулом нашриёти, 1967.; Ҳусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011.; Захириддин Мухаммад Бобур. Бобурнома. –Тошкент: Юлдузча, 1989.

<sup>2</sup> Баллестрем К.Г. Власть и мораль (основная проблема политической этики)// Философские науки. -1991. - №2.; Вебер М. Политика как призвание и профессия. Избранные произведения. –Москва, 1990.; Гаджиев К.С. Этика и политика // Мировая экономика и международные отношения. -1989.- №3.; Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. –Москва: ОАО Изд-во «Экономика», 1998.; Блюм М.А., Герасимов Б.И. и др. Этика деловых отношений. –Москва: ФОРУМ, 2009.; Вудкок М., Д.Френсис. Раскрепощенный менеджер. –Москва: «Прогресс» 1993.; Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. –Санкт Петербург: Издательский дом «Нева». –Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.; Жорж Ж.М., Жоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА 2012.;

вклад в создании научно-теоретических учений в области политической этики, управленческой этики, определения качеств потенциала руководителя, организации справедливого управления. Мысли российского ученого П.Сорокина о том, что насколько человек не достоин занимаемой должности, настолько успешно он в состоянии разрушать общество<sup>1</sup> подтверждают наши взгляды об актуальности вопросы этики руководителя в обеспечение справедливого управление.

В годы независимости в нашей стране такими учеными, как И.Эргашев, А.Бегматов, Н.Жураев, Ш.Пахрутдинов, А.Холбеков, М.Куროнов, В.Кучкоров, Н.Боймуродов, Т.Алимардонов, Ф.Равшанов, А.Рахмонов, Х.Ахмедов, О.Абдурахмонов<sup>2</sup> проводились научные исследования в области этики руководителя в традициях национального наследия, культуры организации руководства, обеспечение социальной справедливости, регулирование и мотивирование взаимоотношений коллектива.

Однако, анализ перечисленных выше исследований показывает, что этические качества руководителя в качестве важного фактора, проблемы организации справедливого руководства в национальной политологии не изучены комплексно в рамках отдельного диссертационного исследования.

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Тема диссертации включена в планы научно-исследовательских работ кафедры философских и общественно-политических дисциплин Ташкентского архитектурно-строительного института.

---

Пугачев В., Соловьев А. Введение в политологию. –Москва: Аспект Пресс, 2002.; Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород. НИМБ. 2003.; Егоршин А.П., Распопов В.П, Шашкова Н.В. Этика деловых отношений. – Нижний Новгород: НИМБ, 2005.; Ерохов И.А. О возможности политической морали //Полис, 2002. -№4.; Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих. –Москва: ИНФРА-М, 2009.; Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. –Москва, 2003.; Паркинсон С.Н., Рустомджи К. Искусство управления. –Москва: Фамр-пресс, 2001.; Соколов В.М. Нравственные основы кадровой политики. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. –Москва, 1998.; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008.; Чернокутов В.Е, Парфёнова И.Ю. и др. Этика деловых отношений. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008.; Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. –Санкт Петербург: Питер, 2003.

<sup>1</sup> Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. –Москва: Политическая литература. 1992. –С.424.

<sup>2</sup> Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. –Тошкент: Академия, 2004.; Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-хуқуқий масалалари. –Тошкент: Akademiya, 2005.; Жўраев Н. Агар огоҳ сен. –Тошкент: Шарк, 1997.; Пахрутдинов Ш. Таҳдид – ҳалокатли куч. – Тошкент: Академия, 2001.; Холбеков А. Бошқарув социологияси (ўқув қўлланма). –Тошкент: Akademiya, 2007.; Курунов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида // Раҳбар ва ходим. –Тошкент: Академия. 1998.; Қўчқоров В., Равшанов Ф., Холлов А. Давлат бошқарувида раҳбар кадрларга қўйиладиган талабларнинг назарий-методологик асослари. –Тошкент: Академия, 2013.; Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2016.; Алимардонов Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Тошкент: Фан, 2005.; Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси. –Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти, 2010.; Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Тошкент: Академия, 2007.; Рахмонов А. Давлат қурилиши ва бошқаруви. –Тошкент: Ғофур Ғулом номидаги НМИУ, 2009.; Ахмедов Х. Ислом Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари: С.ф.н. илм. дар. олиш учун ...дисс. автореф. – Тошкент: ДЖҚА, 2008.; Абдурахмонов О. Бошқарув тизими ва раҳбар. –Тошкент: Академия, 2004.

**Цель исследования** состоит в реализации комплексного исследования организации справедливого управления через создание морального облика и духовно-этических норм руководителя.

**Задачи исследования:**

разработать теоретико-методологические основы формирования этических качеств руководителя;

провести сравнительный анализ духовно-этических качеств руководителя на основе зарубежных и национальных духовных источников;

классифицировать этические и правовые основы духовно-этических качеств современного руководителя;

сравнительно изучить общественно-политические и правовые основы развития духовно-этических качеств руководителя;

внедрить механизмы организации справедливого управления;

совершенствовать этические нормы и стили организации управленческой регламентации;

совершенствовать технологии оценки этических качеств руководителей и их выбора;

изучить проблемы определения возникновения и устранения конфликтов и противоречий в деятельности современного руководителя;

определить духовно-этические проблемы общения руководитель-сотрудник и разработать рекомендации по их устранению.

**Объект исследования** составляют процессы, связанные с этикой руководителя в государственном и общественном управлении, организацией справедливого управления.

**Предмет исследования** – средства, связанные с изучением этических ценностей, определяющих духовно-этические качества руководителя и организацией справедливого управления.

**Методы исследования.** В диссертации использованы методы историчности, логичности, функциональной системности, сравнительного анализа, моделирования, дедукции и индукции, статистические, экспертного социологического анкетирования.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

разработаны и раскрыты этические нормы и классификация требований определяющая профессиональную специфику служебной субординации, принципы, правила открытости и равенства современного руководства;

обоснованы механизмы, стимулирующие критерии полномочий и обязанностей руководителя, ответственного должностного лица;

разработаны методы, подходы к организации регламентации управления, порядок оценки критериев и выбора этических качеств руководящих кадров;

обоснованы преимущества общественного мнения и независимой комиссии по оценке этических качеств кадров.

**Практические результаты исследования** заключаются в разработке на основе сравнительного изучения зарубежного и национального опыта

предложений и рекомендаций в области технологий и механизмов организации справедливого управления.

**Достоверность результатов исследования** основывается на статьях, опубликованных в сборниках материалов международных и республиканских научно-практических конференций, журналах, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов докторских диссертаций, зарубежных журналах, внедрением выводов, практических рекомендаций и предложений в практику, подтверждением полученных результатов компетентными органами.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования состоит в выработке научно-теоретических выводов в области норм, определяющих духовно-этические качества руководителя.

В годы независимости коренным образом изменились требования к руководителям, осуществляющим деятельность в сфере управления. В связи с дальнейшим углублением и интенсификацией демократических реформ в нашей стране на руководителей возлагается очень большая ответственность. В реализации данных задач важно обладание руководителем высокими духовно-этическими качествами. С этих позиций, практическая значимость исследования заключается в том, что оно может служить теоретико-методологическим руководством в организации регламентации управления, оценке, выборе будущих руководителей и этических качеств лиц, осуществляющих деятельность на руководящих должностях, определении и устранении конфликтов и противоречий в деятельности руководителя, решении проблем во взаимоотношениях руководителя и подчиненных. Также, материалы работы могут быть использованы на курсах повышения квалификации, организуемых для руководящих кадров и в деятельности государственных служащих.

**Внедрение результатов исследования.** Предложения, выдвинутые в результате изучения проблем этики руководителя и организации справедливого управления:

научные выводы в области отражения этических качеств, составляющих основу руководящей деятельности, использован в деятельности Секретариата региональных представителей Омбудсмана Олий Мажлиса Республики Узбекистан по правам человека (справка представителя Омбудсмана Олий Мажлиса Республики Узбекистан №01-07/01 от 6 апреля 2018 года). В результате, в Этических правилах для сотрудников Секретариата и Региональных представителей нашли свое отражение положения о том, что необходимо быть честным и справедливым, основываясь на высоких этических принципах отношений руководителя и подчиненного, требования исполнения поручений исходя из возможностей и потенциала сотрудника, а также не побуждении к совершению незаконных деяний, быть примером для сотрудников в высоком профессионализме и справедливости;

разработанные предложения по формированию этических качеств руководителей являются важным фактором справедливого управления и использован в деятельности Союза молодежи Узбекистана (справка Союза молодежи Узбекистана №04-13/1961 от 10 апреля 2018 года). Данные предложения способствовали повышению уровня знаний и умений в данной области слушателей выездных учебных семинаров для ответственных работников территориальных и местных кенгашей Союза молодежи Узбекистана, 4-х месячных курсов переподготовки института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров;

рекомендации в области внедрения этических ценностей в современное управление, в области того, что духовно-этические качества руководителя являются важным фактором реализации демократических реформ использован в деятельности Центрального и региональных кенгашей демократической партии Узбекистана “Миллий тикланиш” (Национальное возрождение) (справка Центрального кенгаша демократической партии Узбекистана “Миллий тикланиш” №01-219 от 4 апреля 2018 года). Эти предложения могут служить в качестве технологических механизмов подготовки молодежи к руководящей деятельности.

**Апробация диссертации.** Результаты настоящего диссертационного исследования прошли обсуждение на 9 республиканских и 3 международных научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации всего опубликовано 17 научных работ. Из них 5 статей (4 в республиканских и 1- в зарубежном журналах), рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных результатов докторских диссертаций.

**Структура и объём диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы. Объём диссертации составляет 150 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**В введении** обоснованы актуальность и востребованность темы исследования, степень изученности, научная новизна проблемы, изложены соответствие темы приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, цель и задачи, объект и предмет, методы исследования, приведены сведения о научной и практической значимости, внедрении в практику, апробации полученных результатов, опубликованных работах, структуре и объёме диссертационного исследования.

В первой главе диссертации, названной **“Учения об этических качествах руководителя”** рассмотрены теоретико-методологические основы формирования этических качеств руководителя, особенности понятий “руководитель”, “мораль”, “духовность руководителя”, “этика руководителя”, “мораль руководителя” и “справедливое руководство”, как отдельно, так и во взаимосвязи, а также, взгляды мыслителей Центральной

Азии в области этики руководителя и современные тенденции совершенствования этической деятельности руководителя.

Этика руководителя проявляется в обществе в качестве духовного фактора, обеспечивающего гуманность законов. Этика руководителя – явление, непосредственно связанное с его духовностью (нравственностью). Этика возлагает на руководителя ответственность. Для формирования этики руководителя необходимо определить общественную деятельность и правовые факторы, оказывающие на неё влияние.

Этика руководителя проявляется в ответственном, преданном, честном и справедливом отношении к своим служебным функциям, его верности идеям патриотизма и гуманизма, в приоритетности для руководителя интересов народа, его стремлении к инновациям, инициативе, добрым намерениям, проявлении при этом примера стойкости, мужества.

В произведениях, созданных нашими предками, находят свое отражение взгляды на этику руководителя, общественное управление. Данные источники являются духовным фундаментом нашей государственности, и изучение, внедрение, органичное сочетание в современном опыте государственности послужит к созданию более широких возможностей развития своеобразных традиций нашего народа. Одним из таких духовных и этических источников является произведение Абу Насра Фараби “Добродетельный город”. Ученый связывает развитие общества с моральными качествами благодетельных правителей (руководителей). Он систематизирует духовные принципы, связанные с обеспечением принципов справедливости в государственном управлении, ученый пишет, что избранные из их числа руководители или начальники не могут быть абсолютными правителями. Они являются выходцами из народа, испытанными, благородными людьми, достойными руководить. Поэтому такие руководители полностью освобождают своих избирателей, защищают их от внешних врагов.

Произведение Юсуфа хас Хаджиба “Наука быть счастливым” можно считать программой, вобравшей в себя этические принципы государственного управления. Для того, чтобы сохранились традиции этики управления в системе управления, прежде всего, в назначении и управлении кадрами мыслитель указывает на необходимость обращения внимания наряду с его этическими качествами на следующие особенности:

- экономическую обеспеченность руководителя;
- владение в рамках служебных полномочий материальными условиями, удобствами, оборудованием, конем (в наши дни транспортом);
- материальное и духовное стимулирование каждого руководителя по заслугам;
- назначение на должность каждого служащего в зависимости от выгоды, приносимой государству;
- обеспечение долга и свобод руководства и т.п.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Равшанов Ф.Р. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Тошкент: Академия, 2007. –Б.73-98.

Одним из важных источников, отражающих в себе этические качества руководителя является произведение Амира Тимура “Уложения Тимура”. Амир Темур при назначении на государственные чины обращал большое внимание на полное обеспечение социальной, экономической, политической, правовой и духовной защиты руководителя, наряду с этим, уделял особое внимание вопросам этической дисциплины. Он требовал от каждого руководителя качеств, достойных его должности.

В своей деятельности Амир Темур соблюдал данные принципы. Только одно его качество – справедливость, привело к тому, что вокруг него собирались совестливые, волевые, отважные, мужественные, героические люди – руководители. В частности, Амир Темур писал: “Я велел, как только соберутся десять истинных бойцов, имеющих опыт, предприимчивых, того, чье мужество, героизм, решительность больше избрать себе с согласия и одобрения оставшихся девяти, называть унбоши (буквально: глава десяти, руководителем)”<sup>1</sup>. В сути данного мероприятия можно наблюдать несколько координирующих элементов управления. Особое выделение “истинный боец, набравший опыт”, “особо отличившийся мужеством” указывает на то, что только личность, имеющая данные качества может быть “унбоши”. Примечательно и поучительно то, что подобный порядок действовал вплоть до выборов на должность эмира. Значит, можно сделать вывод о том, что кандидаты на самую высокую должность в государстве Амир ул-умаро людей назначали на выборной основе. Самое главное, оплата выбранных и избранных истинных бойцов формировалась дифференцированно с учетом их мужества, проявленного в бою. То есть отвага закреплялась не только духовной возвышенностью, но и материальной ценностью.

В произведении “Ахлоки Мухсини” Хусайна Воиза Кошифи, уделявшего большое внимание вопросам этики, одной из главных тем является образ справедливого лидера (руководителя, предводителя). В произведении подчеркивается, что в управлении эффективно следует пользоваться политикой, если политика справедлива, страна, общество прогрессирует, народ живет в благополучии, и утверждается, необходимость управления политикой справедливыми падишахами<sup>2</sup>. Можно заключить, что только этический руководитель может обеспечивать справедливость в управлении.

Еще один ученый того времени, занимавшийся вопросами этики, Джалалиддин Давони в произведении “Ахлоки Жалоли” выдвигает взгляды о государстве и путях управления им, справедливых и не справедливых падишахах, их отношении к подданным, вопросах морали и обучения-воспитания<sup>3</sup>. В “Ахлоки Жалоли” автор делит общество на справедливый – добродетельный и не справедливый город. Как и Фараби Давони утверждает,

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. –Тошкент: Гафур Гулом нашриёти, 1996. –Б.88.

<sup>2</sup> Хусайн Воиз Кошифий. Ахлоқи Мухсиний. –Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси давлат миллий нашриёти. 2011. –Б.163.

<sup>3</sup> Маҳмудов Р. Маънавият юлдузлари. –Тошкент: Абдулла Қодирий нашриёти. 1999. –Б.22.

что в правителе благотельного города должны органично сочетаться десять качеств. Это:

почитание правителем людей;  
справедливое ведение государственных дел;  
воздержание от жадности и услады;  
не допущение в правлении гнева и торопливости, основываться на милосердии и добродетели;  
следование воле божьей в удовлетворении нужд народа;  
справедливость в отношении к народу;  
решение каждого дела совещаюсь;  
назначение каждого человека на должность, достойной его способностям, не назначать неспособных на высокие должности;  
издание справедливых указов, не допущение нарушений закона<sup>1</sup>.

Цель анализа данных источников – глубокое изучение национального наследия, объективная оценка социальной (общественной) системы, того или иного периода, исследование исторического опыта и решение проблем этики современного руководителя, организации справедливого управления. Сущность данной темы раскрывает взгляды на то, что в организации справедливого управления на сегодняшний день можно обеспечить благосостояние народа через внедрение в современных формах взглядов на этику руководителя, выдвинутых в нашем национальном наследии<sup>2</sup>.

В исследовании было уделено особое внимание этическим требованиям и технологиям выбора на руководящие должности в таких развитых странах, как Япония, Франция, Германия, Россия, в частности этические требования, реализуемые через проведение отбора, приема экзаменов, объявления конкурса, собеседований, определения способностей. Так, во Франции уделяется значение преобладанию в деятельности и отношении к делу руководителей и сотрудников профессиональной и личной этики. Также, в Америке и Китае в предпринимательстве в качестве главного принципа уделяется внимание этике, в Германии особое внимание уделяется инициативности. В России же этика руководителей определяется соблюдением права и дисциплины.

Каждое государство уделяет внимание формированию этики национального управления и основывается на стремлениях, потребностях; материальных, духовных, социальных, национальных идеологических интересах своего народа. Изучение с научной точки зрения опыта развитых стран, внедрение современных технологий, учет национально-духовных особенностей при формировании решений данных задач имеет большое значение для государств, выбравших демократический путь развития.

Например, в США в 1978 году принят закон “Об этике правительства”, а в 1989 году вступил в силу закон “О реформировании норм морали”. В октябре 1990 года данный закон от 1989 года закреплён указом Президента

---

<sup>1</sup> Аликулов Ў. Жалолиддин Давоний. –Тошкент: Ўзбекистон, 1992. –Б.20.

<sup>2</sup> Алимардонов Т. Рахбарнинг ахлоқий киффаси. –Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. –Б.53.

США о “Принципах этики должностных лиц и служащих государственного аппарата”. Также, в США создан комитет по “Этике правительства от 1978 года”. Во Франции с 1991 года на постоянной основе соблюдаются законы о действии правил этики руководящих кадров. В Великобритании в Палате Общин парламента создана коллегия парламента по стандартам этики<sup>1</sup>.

Во Франции отбор кадров на государственную службу состоит из достаточно сложных этапов: В Конституции Республики закреплено, что если сам гражданин благороден и талантлив, он благодаря своим способностям без поддержки любого другого может достичь любых государственных и общественных должностей, и законы в данной сфере создают равные условия для всех граждан<sup>2</sup>.

Правовая технология в деятельности руководящих кадров ориентирована на обеспечение равномерной работы управления и защиты от субъективных факторов. В данной сфере в Америке, Германии и других странах накоплен очень большой опыт в организации подобных подходов<sup>3</sup>. Например, в Англии “Этический Кодекс членов Парламента” направлен на сохранение авторитета, престижа и доверия народа к парламенту. Официально закреплено не допущение любых действий, порочащих парламент<sup>4</sup>. В США запрещается получать подарки, стоимость которых превышает 50 долларов.

Вторая глава диссертации названа **“Социально-политические вопросы организации справедливого управления”**, в ней ведется речь о социальных и правовых основах критериев этики руководителя, организации этического регламента управления, технологиях оценки этических качеств руководителя. Эти изыскания изучены в качестве технологии организации справедливого управления.

Как отмечает Президент Ш.Мирзиёев, эффективность осуществляемых в нашей стране реформ зависит непосредственно, прежде всего, от расширения рядов высоконравственных, самостоятельно мыслящих, готовых взять на себя ответственность за судьбу и будущее нашей Родины молодых кадров<sup>5</sup>. И если так, одной из приоритетных задач является создание социальных и правовых основ этических отношений через определение критериев полномочий и обязанностей руководящих кадров, ответственных должностных лиц. То есть этические нормы, гарантированные в правовом плане, создают объект деятельности руководителя. И если подобный объект не создан, деятельность остается абстрактной, цели приводят к скрытым противоречиям. Ислом Каримов разделив руководящих кадров на несколько категорий, раскрыл их моральный облик:

---

<sup>1</sup>Алимардонов Т. Рахбарнинг ахлокий қиёфаси. –Тошкент: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. –Б.56.

<sup>2</sup>Ведель Ж. Административное право Франции. –Москва: Знание, 1973. –С.140.

<sup>3</sup>Болиев А. Рахбар маънавияти. –Тошкент: Маънавият, 2002. –Б.71.

<sup>4</sup>[http://www/ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliament\\_Ethic/ParL\\_Ethic\\_1.shtml](http://www/ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliament_Ethic/ParL_Ethic_1.shtml). 06.03.06

<sup>5</sup>Мирзиёев Ш.М. Конституция – эркин ва фаровон ҳаётимиз, мамлакатимизни янада тараққий эттиришнинг мустақкам пойдеворидир. –Тошкент: Ўзбекистон, 2018. –Б.22.

бессовестные личности, преследующие, пользуясь случаем, свои интересы люди;

безвольные, легко сдающиеся люди. Такие ждут: откуда подует ветер. Не имеют собственного мнения. Не берут на себя какую-либо трудную задачу, избегают ответственности. Такие могут работать с любым человеком, при любой системе;

люди, молодые с горящим сердцем, энергичные, самоотверженные, патриоты. В своей работе мы будем опираться на эту категорию людей<sup>1</sup>.

В исследовании особо было подчеркнуто, что только если этическая регламентация управления основана на этических ценностях, она может служить правовой основой решения возможных в коллективе различных конфликтов и разногласий, и вместе с тем, считается важным средством в обеспечении справедливости. Регламентация управления – это регулирование управления, координация (согласование) производственных отношений, распределение видов деятельности, назначение специалистов на места с учетом квалификации и опыта, стимулирование, определение их ответственности<sup>2</sup>, там, где нет регламентации разногласия остаются в праве анархии или опираются на волю руководителя. И если так, на сегодняшний день требуется «Определение конкретных задач (функций, полномочий) и сфер ответственности органов исполнительной власти и их руководителей, внедрение административных процедур и регламентов, определяющих механизмы реализации каждой задачи и функции, в том числе по вопросам информационно-аналитического сопровождения, стратегического планирования, проектного управления, осуществления регуляторных функций, оказания государственных услуг»<sup>3</sup>.

Организация регламентации управления укрепляет этические отношения между руководителем и сотрудниками. Из опыта развитых стран известно, что многолетние нравственные ценности, точнее идеологические принципы каждого коллектива, ставшие его достоинством, честью находят свое отражение в таких идеях, как патриотизм, верность национальной гордости, строгой дисциплине и порядку, справедливости, равенству, гуманизму, укреплении традиций предприятия, повышении темпов производства, обеспечении благосостояния коллектива. Регламентация управления должна основываться на этих этических принципах. В частности, сегодня требуется «разработка специальных образовательных направлений подготовки специалистов в сфере государственного управления и повышения квалификации государственных служащих, внедрение современных методик оценки эффективности их деятельности на основе личных достижений, знаний и профессиональных навыков»<sup>4</sup>.

Критерии и технологии оценки этических качеств руководителя, правильный выбор специалистов-сотрудников, их назначение на должности,

<sup>1</sup> Каримов И.А. Истиклол ва маънавият. –Тошкент: Ўзбекистон, 1994. –Б.185.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. –Нижний Новгород: НИМ, 2003. –С.720.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

умение оценивать умственный и трудовой потенциал, внедрение порядка ориентации на соответствующую специальность, точнее методов выбора кадров служит укреплению в коллективе этических ценностей, формированию здоровой и стабильной среды. “Разработка проектов нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы организации государственной службы, в том числе правовой статус, классификацию государственных служащих, прозрачные механизмы поступления на службу (на конкурсной основе), формирования кадрового резерва, прохождения службы, обеспечения соблюдения этических норм поведения с целью создания профессионального корпуса государственных служащих”<sup>1</sup>.

В некоторых случаях противостоящие эффективности выбора потенциальных кадров протекционизм, местничество и другие пороки возникают в результате отсутствия в предприятии программы и методов отбора кадров, работы с кадровым запасом. В подобных ситуациях “отсутствие должной ответственности и инициативности у отдельных руководителей, неформированность унифицированных правовых основ государственной службы, единых норм, определяющих статус государственных служащих, критериев оценки их деятельности не позволяет создать профессиональный корпус государственных служащих”<sup>2</sup>. Это, в свою очередь, оказывает непосредственно негативное воздействие на уровень производительности. В этом смысле, “Типовые правила этического поведения работников органов государственного управления и органов исполнительной власти на местах” Кабинета Министров значимы направленностью на решение данных проблем. Так, основной причиной возникновения неэтичных проблем, связанных с деятельностью руководителя, является не разработанность нормативных актов, регулирующих деятельность, руководителя, не внедренность методов отбора кадров, их аттестации, проведения конкурсов, ротации, ориентации перспективных сотрудников на руководящие должности, лишение не соответствующих своей должности.

Существуют еще и правила профессиональных особенностей, определяющих характеристики этического облика руководителя. Это служебная субординация, методы открытости и равенства<sup>3</sup>. В организации управления на основе этических принципов очень важны этические нормы применения поощрений и взысканий. Порядок применения в отношении сотрудников поощрений и взысканий является одним из важных духовно-воспитательных средств обеспечения эффективности трудовой деятельности коллектива, уравниваемости отношений.

В третьей главе, названной **“Этические решения противоречивых проблем в деятельности руководителя”** подвергнуты научному анализу механизмы, принципы принятия управленческих решений, механизмы

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил 37-сон, 979-модда.

<sup>3</sup> Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. –С.514-515.

определения и устранения конфликтов и разногласий в деятельности руководителя, проблемы критериев взаимоотношений руководитель – сотрудник и их решения.

Проанализированы на научной основе управленческие решения как центральный элемент деятельности руководителя и место этики в данном процессе. Управленческое решение – акт, принятый руководителем, ориентированный на реализацию мероприятий по достижению четких целей, и обязательный к исполнению. Принятие решения – процесс, состоящий из осознания проблемы, постановки адекватной цели и выбора средств её достижения.

Принятие решения – процесс выбора руководителем наиболее оптимального из возможных (существующих) вариантов достижения цели, стоящей перед организацией в рамках своих компетенций и предприимчивости. Под “принятием решения” мы понимаем особый вид деятельности руководителя, направленный на выбор наиболее адекватного, лучшего пути. Данный подход предполагает наличие трех элементов в процессе выбора: проблема, которую следует решить, лицо или коллектив, который должен принять решение, несколько альтернативных вариантов выбора<sup>1</sup>.

Если хотя бы один из этих элементов отсутствует, не может быть процесса выбора. Но это не означает непринятие решения. Здесь принимается решение иного вида, нежели этическое.

Принятие решения руководителем и его исполнение связано с действиями сотрудников. Путем принятия решений определяются направления деятельности руководителя и сотрудников. В ходе управленческой деятельности руководителю приходится принимать много решений. Принятие решения во многом зависит от способностей руководителя и принимающих в данном процессе сотрудников. Лишь здоровая, объективная и требовательная гражданская позиция общественности может остановить самоуправных администраторов принимающих не обдуманные, дорого обходящиеся современным и будущим поколениям решений<sup>2</sup>. В этой связи учет общественного мнения и опора на него, подтверждают важность опоры на этические ценности.

В диссертации ведется также речь о механизмах определения и устранения конфликтов в деятельности руководителя, обеспечении справедливого управления через нахождение решений, встречающихся в деятельности руководителя различных конфликтных ситуаций. Конфликты оказывают негативное влияние на эмоциональную сферу руководителя, что может привести к нравственной дисгармонии, тревожности, стрессам, упадку, и даже болезни<sup>3</sup>. Действительно, конфликты приводят к разрушению системы личных взаимоотношений руководителя с коллегами, друзьями,

<sup>1</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. –С.271.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Тошкент: Ўзбекистон, 2011. –Б.118-119.

<sup>3</sup> Смирнова О.Ю. Моральный конфликт // Духовная культура. Материалы докладов Пятой межвузовской конференции по теории и методике преподавания психологии в высшей школе. –Нижний Новгород, «Вектор Т и С», 1999. –С.67-69.

близкими людьми. Кроме того, переживаемый человеком стресс всегда приводит к конфликту и имеет особенность влиять на окружающих в виде эмоциональной реакции, отличающейся от реакции большинства<sup>1</sup>.

Конфликты оказывают негативное воздействие на систему ценностей руководителя и от него приводят к апатии, утрате сотрудниками веры в собственные силы. Руководитель, не способный видеть разницу между идеальной жизнью в различных лозунгах и реальной действительностью, не способен изменить данное положение в лучшую сторону. В возникновении конфликтов и негативных социальных проблем причинами являются поверхностные этические качества личности.

По нашему мнению, большое значение в предотвращении и решении конфликтов имеет личностный фактор. Высокие этические взгляды, способность руководителя быть выше стереотипов, адекватная самооценка, умение брать ответственность на себя способствуют выходу из конфликтных ситуаций. Следует отметить, что недостаточность разработки механизмов упорядочения нормативной системы организации управленческой деятельности, применения духовно-психологических методов, средств, имеющих воспитательный характер становятся причиной конфликтов.

В предотвращении разногласий в коллективе, организации эффективного управления важно изучение индивидуальных и коллективных взаимоотношений, изучение типологии личности и организация в соответствии с этим тактического управления. Если руководитель сможет с учетом особенностей и потенциала каждого сотрудника четко определить их место и систему поощрений, то ему удастся обеспечить целостность коллектива и стабильность деятельности руководителя. Ибо отрицание этого всякой группой, коллективом, социальным организмом приводит к разногласиям. Поэтому он (коллектив) нуждается в организации, направлении, совершенствовании управления. В частности, требуется организация распределения задач, утвержденных в соответствующих инструкциях и нормативных актах, между сотрудниками, порядок подчинения и иерархия должностей.

Важную роль во взаимоотношениях руководителя и сотрудника играет культура общения. В ходе общения требуется знание мировоззрения, желаний и потребностей, целей и планов, интересов, условий жизни, семейной среды сотрудника и умение пользоваться этими знаниями, не упущение из вида ничего<sup>2</sup>.

В качестве заключения можно подчеркнуть, соблюдение и рациональное использование в общении руководителя этических критериев создает следующие возможности предотвращения возможных противоречий в коллективе:

- четкое определение руководителем цели и задач коллектива;
- непоколебимость в перспективных направлениях;

---

<sup>1</sup> Боймуродов Н. Рахбар психологияси. –Тошкент: Янги аср авлоди, 2007. –Б.75.

<sup>2</sup> Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Руководитель и подчиненный // Российское предпринимательство. – 2001. – Том 2. – № 11. – С.52-59.

решительность в указаниях и поручениях;  
требовательность к подчиненным, несмотря на разные взгляды и интересы;  
равное отношение ко всем работникам;  
опора в работе на принципы справедливости и правдивости;  
уважительное отношение к сотрудникам, умение при необходимости поставить их на место;  
стимулирование по труду;  
побуждение инициативы.

Как было рассмотрено выше, неумение учитывать действительное психическое (душевное) состояние работников и их характер (поведения) иногда приводит к возникновению противоречий (разногласий) между руководителем и сотрудником. Поэтому резкие возражения, требования вредят делу, его уравниловка, последовательность и объективность обеспечивают эффективность общения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате исследования представлены следующие выводы по этике руководителя и организации справедливого управления:

1. Нашими предками созданы редкие исторические, литературные источники в области основ государственного управления, критериев этики руководителя, общественного управления. Данные ценности являются фундаментом национальной государственности, и изучение, внедрение, гармоничное сочетание их с современными требованиями государственности служит дальнейшему расширению возможностей своеобразных традиций нашей нации.

2. Этика руководителя проявляется в обществе в качестве духовного фактора, обеспечивающего гуманность законов в обществе. Этика руководителя – явление, непосредственно связанное с его духовностью. Этика возлагает на руководителя ответственность. В случае становления этики основным критерием деятельности руководителя организуется справедливое руководство. Руководитель, чьи этические ценности слабы, не имеет возможности организовать справедливое управление.

3. Изучение мирового опыта показывает, этические качества руководителя, критерии деятельности государственных служащих должны быть закреплены в законодательных актах. Исходя из опыта развитых зарубежных стран, необходимо разработать и принять закон “О государственных служащих”. В данном законе целесообразно, на наш взгляд, отражение следующих принципов: моральный облик руководителя; культура управления коллективом; уровень уважительного отношения к правам и достоинству человека; знание закона и навыки его соблюдения; уровень стремления к профессионализму в службе; стремление к справедливому исполнению служебных обязанностей; соблюдение дисциплинарных порядков и санкций.

4. В проекте закона “О государственных служащих” в качестве отдельной статьи нужно определить необходимость разработки “Этического кодекса служащих”. Настоящий кодекс, на наш взгляд, должен стать важным документом, регулирующим деятельность государственных служащих в этическом плане.

5. Основываясь на национальном и зарубежном опыте формирования современных руководящих кадров и организации справедливого управления необходимо организовать **при Президенте Республики Узбекистан “Службу изучения и управления государственными служащими”**. Данная “Служба” должна представлять Президенту предложения о достойных кандидатах на руководящие должности через внедрение механизмов оценки их этических качеств при выборе кадров, правильно осознающих требования сегодняшнего дня и способных предвидеть будущее, осуществляя самостоятельную деятельность без рекомендаций исполнительных органов.

6. Важно при организации справедливого управления разработать регламент современного руководства. Данный регламент можно назвать стандартом, определяющим служебные функции всех сотрудников: от рядового служащего до вышестоящего руководителя. Это, в свою очередь, послужит повышению национальной гордости, порядочности и дисциплинированности, справедливости, равенства служащих, укреплению традиций предприятия (организации), росту эффективности производства, обеспечению благосостояния коллектива, повышению личной и коллективной ответственности. Искоренит самотек и настроения иждивенчества, создаст правовую основу для предотвращения различных конфликтов и противоречий.

7. Без изучения причин возникновения разногласий в деятельности руководителя, превращения их в конфликты невозможно организовать справедливое управление в предприятии, организации, учреждении. Именно поэтому на сегодняшний день разработка с научной точки зрения мер по изучению факторов возможных разногласий, их прогнозированию и разрешению предотвращает увеличения числа разногласий и конфликтов. Соблюдение руководителем этических норм в общении и рациональное пользование ими позволяет устранять проблемы, возникновение которых в коллективе возможно

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
DSc.29.08.2017.S.01.08 AT NATIONAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN**  

---

**TASHKENT ARCHITECTURE AND CIVIL ENGINEERING INSTITUTE**

**SHAKAROV UKTAM BERDIBOYEVICH**

**THE PROBLEMS OF ORGANIZING THE MORALITY OF THE LEADER  
AND THE FAIR MANAGEMENT**

**23.00.03 – Political culture and ideology**

**DISSERTATION ABSTRACT FOR THE DOCTOR OF PHILOSOPHY  
DEGREE (PhD) OF POLITICAL SCIENCES**

**Tashkent – 2018**

**The theme of dissertation for doctor of philosophy degree (PhD) of political sciences was registered at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under number B2017.4.PhD/Siyos69**

The dissertation is prepared at the Tashkent Architecture and Civil Engineering Institute

The abstract of the dissertation is posted in two languages (Uzbek, Russian) on the website of the Scientific Council ([www.sf-ik.nuu.uz](http://www.sf-ik.nuu.uz)) and the Information-educational portal «Ziynet» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Scientific supervisor:** **Alimardonov Tulkin Turdiyevich**  
doctor of Political Sciences, Docent

**Official opponents:** **Ergashyev Ibodulla**  
Doctor of Political Sciences, Professor  
**Utamuradov Akbar Utamuradovich**  
candidate of philosophy, Docent

**Leading organization:** **Tashkent state pedagogical university**

The defense of the dissertation will be held at «\_\_\_\_» on «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 at the meeting of awarding scientific Degrees at Scientific Council No DSc.29.08.2017.S.01.08 at the National University of Uzbekistan. Address: 100174, 4 University street, Tashkent, telephone: (99871) 227-12-24, Fax: (99871) 246-02-24; e-mail: [nauka@nuu.uz](mailto:nauka@nuu.uz). The building of the Faculty of Social Sciences of the National University of Uzbekistan, 5 st floor, cabinet 511.

The doctoral dissertation may be taken from the InformationResource Centre of the National University of Uzbekistan under No\_\_\_\_ (Address: 100174, 4 University street, Tashkent, Administrative Building of the National University of Uzbekistan, first floor, room 4. Tel.: (99871) 246-02-24; fax: (99871) 246-02-24.

Abstract of dissertation is delivered «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018  
(register of certificate of delivery № \_\_\_\_\_ of «\_\_\_\_»«\_\_\_\_» 2018

**Sh.I.Pakhrutdinov**  
Chairman of the scientific council  
awarding scientific degrees,  
doctor of political sciences, professor

**A.D.Tashanov**  
Scientific secretary of the scientific council  
awarding scientific degrees,  
doctor of philosophy (PhD)

**A.G.Muminov**  
Chairman of the scientific seminar at  
the scientific council awarding scientific degrees,  
doctor of political sciences, professor

## INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

**The aim of the research work** to develop offers and recommendations for the establishment of a fair governance by creating moral appearance and moral-ethical standards of a leader.

**The object of a research** means related to the study of moral values that determine the spiritual and ethical qualities of the leader and the organization of fair management

**The scientific novelty of the research as follows:**

Moral norms and classification of requirements that determine the professional specifics of service subordination, principles of openness and equality of modern leadership are developed and disclosed;

The mechanisms of incentive criteria and powers of the head, the official responsible employee are proved;

The order of selective and evaluation criteria of moral qualities of leading personnel is developed, as are approaches and methods of organization of management regulation;

Based the advantages of creating an independent commission for assessing the morale of the quality of personnel.

**Approbation of research results.** Proposals made as a result of the study of the problems of head's moral and the organization of fair management:

the scientific findings of the study in the field of reflection of the moral qualities that form the basis of the management activity are used in the activities of the Secretariat and Regional representatives of the authorized person of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan for human rights(Ombudsman) (Certificate of authorized person of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan for human rights(Ombudsman) No. 01-07/01 of 6 April 2018). As a result, the Ethical rules for the Secretariat staff and regional representatives of the Ombudsman reflect the provision that it is necessary to be honest and fair, based on high ethical principles of relations between the Manager and the employee, the requirements of execution of orders based on the capabilities and potential of the employee, and not to encourage the Commission of unscheduled acts, to be an example for employees in high professionalism and justice;

the proposals developed in the framework of the thesis that the formation of moral qualities of leaders is an important factor of fair management used in the activities of the Youth Union of Uzbekistan (Certificate of the Youth Union of Uzbekistan №04-13/1961 from April 10, 2018). These suggestions contributed to improve the knowledge and skills in the field of trainees, the training seminars for responsible employees of the territorial and local Councils of the Youth Union of Uzbekistan, 4 monthly courses of institute for research of the youth problems and training prospective personnel.

recommendations in the field of implementation of moral values in modern management, in the field of the fact that the spiritual and moral qualities of the leader are an important factor in the implementation of democratic reforms used in

the activities of the Central and regional Council of the democratic party of Uzbekistan “Milliy Tiklanish” (Sertificate of The Central Council of the democratic party of Uzbekistan “Milliy Tiklanish” №01-219 from April 4, 2018). These proposals can serve as technological mechanisms to prepare young people for leadership.

**The structure and scope of the thesis.** The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusion and list of references. The volume of the thesis is 150 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Шакаров Ў. Раҳбар маънавияти тушунчасининг фалсафий моҳияти ва шаклланиш тарихи // Демократлаштириш ва инсон ҳуқуқлари. –Тошкент, 2015 йил, 4-сон. –Б. 38-42. (23.00.00 №13).

2. Шакаров Ў. Амир Темур ва Темурийлар даврида раҳбар маънавияти // Ижтимоий фикр. Инсон ҳуқуқлари. –Тошкент, 2016 йил 4-сон. –Б. 99-103. (23.00.00 №15).

3. Шакаров Ў. Раҳбар ахлоқини ўрганишнинг долзарблиги // ЎзМУ хабарлари. –Тошкент, 2018 йил 2-сон. –Б.291-297. (23.00.00 №22).

4. Шакаров Ў. Бошқарувда адолатнинг ўрни (Кошифийнинг “Ахлоқи Мухсиний” асари асосида) // Қорақалпоқ давлат университети ахборотномаси. –Нукус, 2018 йил 1-сон. –Б.32-36. (23.00.00).

5. Shakarov U. The role of moral quality in the activities of public servants // Paradigmata poznani. Czech Republic, № 2, 2018. -P 20-22. Global Impact Factor – 0,884.

6. Шакаров Ў. Раҳбар ахлоқини ўрганишнинг тарихий ва маънавий асослари // Актуальные научные исследования в современном мире. Сборник научных трудов. Выпуск 2(22), Часть 8 Украина, Переяслав-Хмельницкий. 2017 г. феврал. –Б. 55-61.

7. Shakarov U. The legal basis of moral norms in the activities of head// European Journal of Law and Political Sciences. Austria,Vienna. № 1 2018. –P. 26-29.

**II бўлим (II часть; II part)**

8. Шакаров Ў. Ҳокимият бошқарув тизимида маънавий баркамол шахсларни жалб қилиш – ҳуқуқий демократик давлат куриш ва фуқаролик жамиятини шакллантиришнинг муҳим шарти // “Фуқаролик жамияти ривожланишида ёшларнинг ижтимоийлашуви ва сиёсий фаоллигини ошириш” мавзусидаги илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент, ТДПУ. 2014 йил 28 ноябрь. –Б. 141-145.

9. Шакаров Ў. Маънавий-ахлоқий фазилат – адолатли бошқарув мезони (Абу Наср Форобий таълимоти асосида) // “Ёшлар дунёқараши учун кураш: ахборий-мафкуравий рақобатнинг замонавий тенденциялари” мавзусидаги республика илмий-амалий анжумани материаллари тўплами. 2-китоб. – Тошкент, ЎзДЖТУ. 2014 йил 5 декабрь. –Б. 93-95.

10. Шакаров Ў. И.А.Каримовнинг раҳбар маънавий қиёфаси ҳақидаги қарашлари // “Баркамол авлод тарбиясида тарихий, маданий ва маънавий мероснинг аҳамияти” мавзусидаги республика илмий-амалий анжумани

мақолалари тўплами. –Тошкент, ТДИУ. 2015 йил 31 март. –Б. 214-217.

11. Шакаров Ў. Замонавий бошқарувда раҳбарларнинг маънавий-ахлоқий фазилатлари // “Давлат ва ҳуқуқнинг долзарб муаммолари” мавзусидаги республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Тошкент, ТДЮУ. 2015 йил 15 апрель. –Б. 411-414

12. Шакаров Ў. “Қутадғу билиг” да раҳбар маънавияти масаласи // “Глобаллашув жараёнлари ва ахборот асрида ёшлар ижтимоий-сиёсий фаоллигини оширишнинг маънавий-маърифий ва ғоявий жиҳатлари” мавзусидаги республика илмий-амалий конференцияси илмий мақолалар тўплами. –Тошкент, ТДИУ 2016 йил 18 май. –Б. 596-599.

13. Шакаров Ў. Раҳбар ахлоқи – адолатли бошқарув мезони // “Бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг долзарб масалалари” мавзусидаги илмий амалий анжуман материаллари тўплами. –Тошкент, ТООҶБЮ, 2016. –Б.27-30.

14. Шакаров Ў. “Ахлоқи Мухсиний”да адолат масаласи // “Тарих ва ҳозирги замон” вазирлик миқёсидаги илмий-амалий анжуман материаллари тўплами. –Тошкент, ЎзДЖТУ, 2017. –Б 210-212.

15. Шакаров Ў. Раҳбар ва ходим мулоқотининг ахлоқий нормалари // ТДПУ илмий ахборотлари. –Тошкент, 2017 йил 3-сон. –Б. 70-74.

16. Шакаров Ў. Ёшларни раҳбарликка тайёрлашда ахлоқий сифатларнинг ўрни // “Ёшлар билан мулоқот: муаммо ва ечимлар” мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. – Тошкент, Ўзбекистон ёшлар иттифоқи. 2018. –Б.82-85.

17. Шакаров Ў. Раҳбар фаолиятида ахлоқий сифатларнинг ўрни // “Миллий ва умуминсоний маданиятлар уйғунлиги: назария ва амалиёт” мавзусидаги республика илмий-амалий конференцияси материаллари тўплами. –Тошкент, ЎзМУ, 2018. –Б.126-128.

Автореферат «ЎзМУ хабарлари» журнали таҳририятида таҳрирдан  
ўтказилди (22.06.2018 йил).

Бичими: 84x60  $\frac{1}{16}$ . «Times New Roman» гарнитура рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи: 3. Адади 100. Буюртма №21.

«ЎзР Фанлар академияси Асосий кутубхонаси» босмахонасида чоп этилди.  
100170, Тошкент, Зиёлилар кўчаси, 13-уй.





