

СУЮНОВ ДИЛМУРОД ХОЛМУРАДОВИЧ

ҚОДИРОВ ТУЙҒУН УЗОҚОВИЧ

УМАРОВА РЎЗИГУЛ ШЕРАЛИЕВНА

БОШҚАРУВ ЭТИКАСИ ВА КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ



Ўзбекистон Республикаси Олий таълим, фан ва инновациялар
вазирининг 2024 йил 27 декабрдаги 485-сон буйруғи билан
магистратура мутахассисликлари учун дарслик сифатида
тавсия этилган

Гувоҳнома № 247261

Тошкент – 2025

4.2. Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликлари бўйича замонавий давлатлар моделлари	86
4.3. Давлат, жамият, ахлоқ ва дин муносабатларини ўзаро тартибга солишга оид концепциялар	96
4.4. Этикага қўйиладиган талабларнинг шаклланиши.....	106
5-БОБ. ПРОФЕССИОНАЛ ЭТИКА.....	111
5.1. Профессional этиканинг мазмун-моҳияти, келиб чиқиши ва замонавий бизнесдаги ўрни	111
5.2. Профессional этиканинг мақсади, вазифалари ва функциялари	115
5.3. Профессional этика тамойиллари	117
5.4. Профессional этика категориялари	122
5.5. Профессional этика турлари.....	126
5.6. Профессional этика кодекси.....	129
6-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК ЭТИКАСИ ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ МАСЪУЛИЯТИ	138
6.1. Ишбилармонлик этикасининг мазмун-моҳияти, замонавий бизнесдаги аҳамияти ва хусусиятлари	138
6.2. Ишбилармонлик этикасининг мақсади, вазифалари, функциялари ва тамойиллари	142
6.3. Ишбилармонлик этикасининг турлари.....	146
6.4. Ишбилармонлик этикасига таъсир этувчи омиллар	148
6.5. Бизнесда корпоратив ижтимоий масъулият	150
6.6. Ташкилотда ишбилармонлик этикасини тартибга солиш	153
7-БОБ. БОШҚАРУВ ЭТИКАСИ	158
7.1. Бошқарув этикасининг замонавий бизнесдаги аҳамияти	158
7.2. Бошқарув этикасининг мазмун-моҳияти ва таркибий тузилиши	161
7.3. Бошқарув этикасининг мақсади, вазифалари, функциялари, тамойиллари ва усуллари	165
7.4. Бошқарув этикасининг турлари, асосий муаммолари ва ривожланиш йўналишлари	174
8-БОБ. РАҲБАР ЭТИКАСИ ВА ЭТИКЕТИ.....	180

12-БОБ. КОРПОРАТИВ ЭТИКА	267
12.1. Этиканинг маданият билан ўзаро алоқадорлиги	267
12.2. Корпоратив этиканинг мазмун-моҳияти ва аҳамияти	268
12.3. Корпоратив этиканинг мақсади, вазифалари, тамойиллари ва қадриятлари	273
12.4. Корпоратив этика турлари	280
12.5. Корпоратив этика кодекси	285
13-БОБ. ЭТИКЕТ, УНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ, ФУНКЦИЯЛАРИ ВА ТУРЛАРИ.....	296
13.1. Этикет тушунчасининг мазмун-моҳияти, этикадаги ўрни ва келиб чиқиш тарихи.....	296
13.2. Этикетни ташкил этувчи элементлари	300
13.3. Этикетнинг асосий тамойиллари	302
13.4. Этикетда хулқ-атвор қоидалари	303
13.5. Этикетнинг асосий функциялари	306
13.6. Этикет турлари.....	311
14-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИКДА МУЛОҚОТ ЭТИКАСИ	316
14.1. Ишбилармонлик мулоқотининг мазмун-моҳияти, мақсади, функциялари ва тамойиллари	316
14.2. Ишбилармонлик мулоқотининг турлари, шакллари ва таркибий тузилиши.....	323
14.3. Ишбилармонлик мулоқоти самарадорлигини пасайтирадиган тўсиқлар	327
14.4. Ишбилармонлик мулоқотининг вербал воситалари ва уларнинг тавсифи.....	329
14.5. Новербал мулоқот воситалари.....	333
15-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК ЭТИКЕТИ	342
15.1. Замонавий ишбилармон шахс ва этикет.....	342
15.2. Ишбилармонлик этикетининг моҳияти, хусусиятлари, функциялари ва асосий тамойиллари	345
15.3. Ишбилармонлик этикети турлари.....	352
15.4. Ишбилармонликда муомала этикети	355
15.5. Ишбилармонликда эстетик маданият ва ташқи киёфа	356
15.6. Ишбилармонликда кийиниш этикети	361

18.5. Ишбилармонлик музокараларини олиб боришда протокол қоидалари	461
18.6. Айрим мамлакатларда ишбилармонлик мулоқоти этикетининг ўзига хос хусусиятлари	468
18.7. Ишбилармонлик қабуллари ва зиёфатлари этикети .	478
19-БОБ. БОШҚАРУВ ЭТИКАСИДА КОНФЛИКТЛАРНИ ҲАЛ ЭТИШ МАСАЛАЛАРИ	494
19.1. Ташкилотда конфликтларни олдини олиш ва бартараф этишда этиканинг роли.....	494
19.2. Ташкилотда конфликтларнинг табиати, келиб чиқиши, турлари ва аҳамияти	495
19.3. Конфликтнинг функциялари, ижобий ва салбий оқибатлари, босқичлари	503
19.4. Конфликтни келтириб чиқарувчи сабаблар	507
19.5. Ташкилотда конфликтларни олдини олиш	509
19.6. Конфликтларни ҳал қилиш усуллари ва услублари...	512
19.7. Конфликтларни ҳал этишда этика қоидалари.....	518
ГЛОССАРИЙ.....	524
АДАБИЁТЛАР ВА МАНБАЛАР РЎЙХАТИ	555

- мутахассислар ва одамлар ўртасидаги ахлоқий муносабатлар хусусиятлари;
- бизнеснинг ижтимоий масъулияти муаммоси;
- қарор қабул қилишда ахлоқий тамойилларнинг аниқ вазиятларга татбиқ этилиши;
- ишбилармонлик этикети нормалари ва бошқалар.

Замонавий бизнес дунёсида ҳар бир ходим, лавозимидан қатъий назар, бошқарув ва ишбилармонлик этикасининг асосий тамойилларини билиши ва уларга амал қилиши шарт. Чунки ходимнинг ахлоқий маданияти ташкилотнинг юзи бўлиб, унинг мулоқотни тўғри ташкил эта олиш қобилияти бизнес ҳамкорлар, мижозлар ҳамда жамиятдаги муносабатларни белгилаб беради ва натижада унинг шахсий муваффақиятига ҳам таъсир кўрсатади.

Бундан ташқари, замонавий ишбилармон инсон одамлар билан ишлаш бўйича мутахассис бўлиши, муносабат ўрната олиши, тинглашни билиши, можаролардан қочиши ва юқори мулоқот маданиятига эга бўлиши керак. Фақат шундагина у ўз карьерасида анча муваффақиятли бўла олади.

Ишбилармонлик муносабатлари соҳасидаги этикага оид билимлар меҳнат муносабатлари жараёнидаги шахслараро жараёнларни яхшироқ тушуниш, профессионал мулоқот усулларини ўрганиш, ишбилармонлик ҳолатларида этика кўникмаларини шакллантириш имконини беради.

Мазкур фаннинг ўрганилиши ҳар бир бошқарувчи ва ишбилармон шахсга касбий фаолиятида ахлоқий мезонларга амал қилиш, шахсий ва ташкилотнинг обрўсини сақлаш, жамоа ичида самарали ва тўғри муносабатлар ўрнатиш, иш муҳитини ривожлантириш, корпоратив маданиятни мустаҳкамлаш ва ижтимоий масъулиятни ҳис қилиш қобилиятини шакллантиради.

Дарсликнинг яна бир муҳим жиҳати – унда раҳбарнинг нутқ маданияти, муомала ва ишбилармонлик этикети, ташкилотдаги мураккаб вазиятлар ва можароларни ҳал этиш усуллари ҳам ёритилган бўлиб, бу билимлар келгусидаги раҳбар ва менежерларнинг ҳаётий кўникмаларини ривожлантиради,

1-БОБ. ЭТИКАНИНГ МАЗМУН-МОҲИЯТИ, ОДОБ ВА АХЛОҚ ТУШУНЧАЛАРИ

1.1. Этика тушунчасининг мазмун-моҳияти, объекти, предмети, мақсади, функциялари ва тамойиллари

Этика фалсафа фанининг алоҳида тармоғи сифатида одоб, ахлоқ, ахлоқий меъёрлар, кадриятлар ва тартибга солиш кабиларни ўрганиш тизимидир. Замонавий дунёда этика сиёсат, бизнес, тиббиёт, экология, рақамлаштириш ва бошқа турли хил фаолият соҳаларида муҳим ўрин эгаллайди. Глобаллашув, рақамлаштириш ва маданиятлараро фаолликнинг кучайиши шароитида унинг аҳамияти янада ортиб бормоқда. Бу эса умумбашарий чақириқлар ва муаммоларга мос равишда этикани ўрганиш ҳамда амалиётга татбиқ этишда янги талабларни қўяди.

Этика қадим замонлардан пайдо бўлиб, шаклланиб ва ривожланиб, ҳозирги даврда ўз аҳамиятини сақлаб келаётган энг қизиқарли ҳамда энг муҳим инсоншунослик фанларидан биридир.

Мавжуд адабиётларда “этика” кўпроқ “ахлоқ” тушунчаси билан боғланиб, бу тўғрисида турли қарашлар мавжуд. Айрим адабиётларда “этика” кишиларнинг муайян жамиятга хос хулқ нормалари мажмуи дейилса, бошқаларида эса унга ижтимоий онг шакллари билан бири сифатида барча соҳаларда кишиларнинг хатти-ҳаракатини тартибга солиш вазифасини бажарувчи тартиб-қоидалар деб юритилади. Бунинг боиси, энг аввало “этика” сўзининг кўп маъноли ва кўп қиррали эканлиги билан изоҳланади.

Этика ҳар бир кишининг оилада, жамоада, жамоат жойларида, умуман жамиятда юриш-туриши, яшаш қоидалари, феъл-атвори, хатти-ҳаракатларининг жамланмасини ифодалайди.

Этика юнонча «ethos» сўзидан олинган бўлиб, одат, одоб, расм-русум, феъл (характер) маъноларини билдиради. Ушбу тушунча илк марта машҳур юнон файласуфи ва мутафаккири Арасту (Аристотель, э.а.384-322-йй.) томонидан категория сифатида фанга киритилган.

- *ахлоқий тамойиллар* – инсон хатти-ҳаракатларини таянч нуқтасини тушунтирувчи ғоялар;

- *ахлоқий қонунлар* - хулқ-атвор ва ўзаро муносабатлар, жамият мавжудлиги ва ривожланишининг асосий қоидалари;

- *қадриятлар* - инсоннинг ахлоқий эътиқодлари, чуқур ишончи ва боғлиқликлари, хулқ-атворнинг ахлоқий тамойиллари; маълум бир шахснинг муҳим нарсаларни аҳамиятсиз ва муҳим бўлмаган нарсалардан ажратиб турадиган маънавий таянчи;

- *идеаллар* – энг яхши ғоялар, энг намунали нормалар ва юқори фазилатларга интилиш;

- ҳаётнинг мазмуни ва муаммолари.

Этиканинг мақсади жамиятдаги инсон хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи ва одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни таъминлайдиган ахлоқий меъёрлар, қоидалар ҳамда қадриятларни ўрганиш, шакллантириш ва асослашдир. Бу чора-тадбирлар эзгулик, ёвузлик, адолат ва ахлоқий бурчнинг моҳиятини тушунишнинг назарий асосларини таъминлаш, яхши ҳаёт кечиришнинг турли шаклларидаги ахлоқий муаммоларни ҳал қилиш бўйича амалий кўрсатмалар ишлаб чиқишга қаратилган. Унинг пировард мақсади шахс ва жамиятнинг маънавий, ижтимоий ва маданий ривожланишини таъминлашдан иборат.

Этика қуйидаги функцияларни бажаради:

1. *Тушуниш ва идрок этиш функцияси.* Инсонга ҳар бир аниқ тарихий даврда ҳақиқий неъмат нима эканлигини тушуниш ва унга эришиш учун ўз йўлини топишдан иборат.

2. *Меъёрий функцияси.* Этиканинг энг муҳим вазифаларидан бирини ҳал қилиш билан боғлиқ; ахлоқий вазиятларни ҳал қилиш, жамиятга ҳамма учун умумий бўлган янги ахлоқий нуқтаи назарни таклиф этиш имконияти.

3. *Кўллаб-қувватлаш функцияси:* мавжуд ижтимоий нормаларни кўллаб-қувватлаш ва кучайтириш ёки аксинча, уларни танқид қилиш функцияси.

4. *Баҳолаш функцияси* - мавжуд ахлоқ нормаларини ижтимоий адолат ҳақидаги умумий ғоялар нуқтаи назаридан баҳолаш, уларни кўллаб-қувватлаш ёки танқид қилиш, янги нормаларни жорий этиш заруратини асослаш.

Бошқарув этикаси профессионал (касбий) этикани ташкил этувчи қисмларидан бири ҳисобланади.

1.2. “Этика”, “ахлоқ” ва “одоб” тушунчаларининг кўлланилиши

Кундалик ҳаётда ва адабиётларда “этика” тушунчаси билан бир қаторда “ахлоқ” ва “одоб” тушунчалари ҳам ишлатилади. Улар ўзаро боғлиқ, бир-бирини тўлдирувчи ва шу билан бирга бир-биридан фарқланадиган тушунчалардир.

“Ахлоқ” сўзи ҳам арабчадан олинган бўлиб, хулқ, одоб, атвор, феъл деган маъноларни англатади. Рус тилида ишлатиладиган «мораль» сўзи ҳам ахлоқ маъносини билдиради.

“Одоб” (арабча «адаб» сўзининг кўплиги) хулқ-атвор, юриш-туриш маданиятининг ташқи ва ички жиҳатларини ифодалайдиган тушунча. У кишиларнинг хатти-ҳаракатида, ўзаро муносабатида (оила, меҳнат жамоаси ва ҳ.к.) намоён бўлади.

Одоб кишининг жамоат орасида ўзини қандай тутиши, одамлар билан қай йўсинда муомала қилиши, ўз турмуши ва бўш вақтини қандай ташкил қилиши, инсон ташқи қиёфаси қандай бўлиши лозимлигига оид қоидаларни (масалан, шарм-ҳаё, камтарлик, хушмуомалалик, озодалик сингарилар) ўз ичига олади. Одоб таълим-тарбия, амалий тажриба жараёнида шаклланади. Шарқнинг улкан одоб-ахлоқ назариётчиларидан бўлган Хусайн воиз Кошифий «Ахлоқий Муҳсиний» асарида одобни кўйидагича таърифлаган: «Одоб - бу қалбни ёмон сўзлардан ва ножўя хулқдан сақлай олиш, ўзини ва ўзгаларни ҳам ҳурмат қила билиш, шу билан бирга ўзини ва ўзгаларнинг обрўсини туширмасликдир». Воиз Кошифий одоб тушунчасини кенг маънода тушунади, ёмон сўзларни айтмаслик, хулқни тарбиялай олиш, ўзини бошқариш ва ўзгаларни ҳурмат қилишни ахлоқийлик деб атаган эди.

Одоб – кишиларнинг ҳаёт ва турмушларига нисбатан белгилаб берилган муайян ахлоқий чегара ёки меъёр. Ана шу чегарадан чиқмай муомала муносабатида бўлган, шу меъёрга риоя қилган одамни одобли, яхши тарбияли, ҳақиқий, чин инсон дейилади. Аксинча ҳолда одобсиз, тарбиясиз, ёмон одам деб

беради. Масалан, бугунги кунда ахлоқшуносликда муҳим ўрин эгаллаган экологик муаммолар ва корпоратив масъулият жамиятда ахлоқий меъёрларнинг ривожланишини акс эттиради.

Шундай қилиб, ахлоқ этикада марказий ўринни эгаллаб, унинг асосий ўрганиш ва амалий қўллаш объекти бўлиб хизмат қилади. У жамиятда инсонларнинг хулқ-атворини тартибга солувчи ахлоқий меъёрларни яратишни таъминлайди. Ахлоқий меъёрларнинг эволюцияси ва уларнинг бошқа категориялар, масалан, ахлоқ ва одоб ёки ҳуқуқ билан муносабати ахлоқни ўрганишни ахлоқшунослик фанининг асосий элементига айлантиради. Замонавий шароитда ахлоқ шахсий ва жамоат манфаатлари ўртасидаги уйғунликка эришиш учун зарур бўлиб қолмоқда, бу унинг ахлоқий кадриятлар тизимидаги аҳамиятини тасдиқлайди.

1.3. Одоб шахс маданиятининг ҳодисаси сифатида

Одоб муаммоларига бағишланган замонавий тадқиқотлар асосида уни уч жиҳатдан тавсифлаш мумкин. Одоб бу:

1) шахснинг ўзига бўлган муносабати: инсон ўзини назорат қилиши, ғайриоддий хоҳиш-истакларга берилмаслик, ўз ҳаракатларига ташқи томондан қарай олиши керак, бу фақат инсонга хос бўлган уят ҳисси билан намоён бўлади;

2) шахснинг ҳамдардлик, ачиниш, бирдамлик, ўзини бошқасининг ўрнига қўйиш сифатида ифодаланадиган бошқа одамларга муносабати;

3) инсоннинг умуман ҳаёт ва унинг ажралмас қисми бўлган бутун оламга муносабати. Инсон ўзининг ўзбошимчалигини чеклайди, дунёдаги ўз ўрни ва мақсадини тан олади ҳамда бунинг натижасида келиб чиқадиган масъулиятни ўзгармас ва мукаддас бурч сифатида қабул қилади, бу эса ҳурмат ҳамда эҳтиром туйғусида ифодаланади.

Одоб қуйидаги таркибий қисмларни ўз ичига олади:

- 1) одоб тафаккури;
- 2) одоб амалиёти;
- 3) муносабатлар одоби.

Ахлоқнинг асосий хусусиятлари қуйидагиларда намоён бўлади:

1. *Универсаллик.* Ахлоқий талаблар инсон ҳаёти ва фаолиятининг ҳар қандай соҳасига хос бўлиб, вазият ҳамда вақтга қараб ажратилмайди.

2. *Умумий аҳамияти.* Ахлоқий қоидалар истисносиз барча одамларга тегишли.

3. *Қарама-қаршилик.* Масалан, ҳар бир инсонга яхшилик қилиш зарурлиги уқтирилади, чунки у фойдалидир (мақсадга мувофиқ). Бироқ яхшилик фидойи бўлиши кераклиги ҳақидаги ёки “одам ўлдирмаслик” талаби билан ҳарбий бурчни бажариш ҳақидаги фикрларнинг бир-бирига мос келмаслиги.

4. *Институционализмдан ҳолилик.* Ижтимоий онгнинг бошқа шаклларида фарқли равишда ахлоқ ижтимоий жиҳатдан таркибланимаган. Ахлоқий меъёрлар жамоатчилик фикрининг кучи ёки инсоннинг шахсий эътиқоди билан қўллаб-қувватланади.

5. *Қандай бўлиши керак ва амалда қандайлиги ўртасидаги зиддият.* Ахлоқ, одатда, шахсга ҳаддан ташқари юқори талабларни қўяди, уни ҳақиқатда тўлиқ амалга ошириш мумкин эмас.

6. *Танлаш эркинлиги.* Инсон одоб-ахлоқ қоидаларига риоя қилиш ёки қилмасликда эркиндир. Ахлоқли шахс, унинг хатти-ҳаракатлари ҳар қандай ташқи назоратдан ташқарида амалга оширилганда ҳам ахлоқий бўлиб қолаверади.

7. *Императивлик.* Ахлоқ нормалари императив (мажбурий) хусусиятга эга. Ахлоқий меъёрлар буйруқ майлида (масалан, “ёлғон гапирма”, “ўғрилиқ қилма” ва бошқалар) ёки тавсиялар сифатида (“яхшилик қил”, “хушмуомала бўл”) шакллантирилиши мумкин, лекин ҳамма учун унга риоя қилиш мажбурийдир.

Яратилган воқелик ўзининг такрор ишлаб чиқариш ва унинг сифатлари барқарорлигини таъминлаш воситаларига эга бўлиши керак. Ахлоқнинг ўзига хос хусусиятларини унинг шахснинг хатти-ҳаракатларига таъсир қилиш воситаларининг ўзига хос хусусиятларини тушуниш асосида очиб бериш мумкин.

Жамиятда ахлоқ тормозлаш механизми функциясини бажаради (турли қоидалар ва нормалар);

- *ижтимоий-тарихий*: ахлоқнинг манбаи жамият бўлиб, ахлоқий нормалар эса ижтимоий мавжудлик жараёнида шаклланади.

Инсон ниҳоятда мураккаб биологик ҳодисадир. У тажовузкорлик, очлик, севиш, нафрат ва ҳоказо инстинктларига эга. Бироқ, у ўзини ва ўз борлигини англашга, инстинктларга кўр-кўрона эргашмасликка, улар устидан ҳукмронлик қилиши ва уларнинг намоён бўлишини масъулият билан бошқаришга қодир. Одоб ва ахлоқ инсонга, барча тирик мавжудотларга муносабатни белгилаши керак, акс ҳолда табиат ва ҳаттоки инсоннинг ўзи ҳам ҳалокатга учрайди.

Этологик нуқтаи назардан, инсондаги тажовузкорликни биологик даражада бутунлай йўқ қилиб бўлмайди, аммо:

- уни, масалан, бошқа объектларга (разрядга) йўналтириш;
- уни умумий ишга (буюк қурилиш лойиҳаларига) йўналтириш;
- уни таълим ва маданиятни ривожлантиришга йўналтириш мумкин.

Инсоннинг бошқа одамларга нисбатан тажовузкорлигини тўхтатувчи механизмлар қуйидагилардир:

- спорт мусобақалари;
- санъат (кино);
- илм-фан билан шуғулланиш;
- юмор (шу жумладан, ҳис-туйғуларни чиқариш).

К.Лоренснинг этологик императиви қуйидагича ифодаланган: “Шундай ҳаракат қилинганки, сизнинг ақлли мавжудот сифатидаги хатти-ҳаракатларингиз табиат қонунларига мос келсин”.

Одамларда йиртқич ҳайвонлар каби тажовузни тормозлаш механизми йўқ, чунки у табиатан йиртқич сифатида яралмаган. Шахснинг (онгли, маънавий, ахлоқий ҳодисанинг) ўзи тажовузкорликнинг намоён бўлишини ахлоқий меъёрлар, агар у етарли бўлмаса, ҳуқуқий нормалар билан чеклайди.

Қисқа хулосалар

1. *Этика* - бу жамиятдаги инсон хатти-ҳаракатларини белгилайдиган тамойиллар, меъёрлар ва қадриятларни ўрганадиган фалсафий фандир. У ахлоқий меъёрлар ва ахлоқий идеалларни тушуниш учун назарий кўрсатмаларни шакллантиради.

2. *Ахлоқ* - бу жамиятдаги одамларнинг хулқ-атворини тартибга солувчи нормалар ва қоидалар тизими. У эзгулик, ёвузлик, адолат ва масъулият ҳақидаги ғоялар, жамоат муносабатларида ахлоқий меъёрларни шакллантириш билан боғлиқ.

3. *Этика* - бу инсоннинг шахсий хатти-ҳаракатларини белгилайдиган асосий эътиқодлари ва қадриятлари бўлиб, унинг меъёрларига шахсий муносабатни, уларни англаш ва қабул қилиш даражасини акс эттиради.

4. *Этика* ахлоқ (ижтимоий меъёрлар) ва одоб (шахснинг ички эътиқодлари)ни ўрганувчи назарий асос бўлиб хизмат қилади. Жамият даражасида хулқ-атворни ахлоқий тартибга солиш ва одоб шаклланишининг ҳар бири алоҳида намоён бўлади.

Назорат учун саволлар

1. Этика қачон махсус билим соҳаси сифатида вужудга келган?
2. Этиканинг асосчиси ким?
3. Ахлоқий билимлар қандай тузилишга эга?
4. Этиканинг асосий функцияларини санаб ўтинг ва очиб беринг.
5. “Этика” атамасининг этимологик маъноси нима?
6. “Этика”, “одоб” ва “ахлоқ” атамаларининг замонавий мазмуни.
7. Одоб нима ва унинг турларини санаб беринг.
8. Ахлоқий муносабатларнинг моҳиятини асослаб беринг.
9. Ахлоқнинг келиб чиқиш концепцияларини санаб беринг.
10. Этика ва ахлоқ, ахлоқ ва ҳуқуқ муносабатларини таҳлил қилинг.
11. Ахлоқ қандай тузилишга эга?
12. Ахлоқнинг асосий вазифалари нималардан иборат?

тартибга солувчи қоидалар ва меъёрларни яратишга ёрдам беради, ишончлилик ва масъулиятни таъминлайди.

Шундай қилиб, этика категорияларини ўрганиш нафақат умумий ахлоқий тамойилларни тушунишга, балки уларни шахсий ривожланишга ва ижтимоий ўзаро таъсир сифатини сақлашга ёрдам беради. Ушбу боб этиканинг асосий категорияларини, уларнинг келиб чиқиши ва шахс ҳаётининг ахлоқий асосларини шакллантириш учун ўзига хослигини ўрганишга бағишланади.

2.2. Идеал тушунчаси ва ахлоқий қадриятлар

Инсон маънавий ва ижтимоий ҳодиса сифатида ўзининг зиддиятларга бой ҳаётий фаолиятида унинг хулқи ва хатти-ҳаракатларига самарали таъсир кўрсатадиган қадриятларга эҳтиёж сезади.

Идеал (юнончадан *idea* – “ғоя”, “тушунча”, “тасаввур”) тушунчаси исталган ижтимоий тузум ёки шахсият ҳақидаги ғоялар тўплами сифатида тавсифланиши мумкин. У муайян тарихий, ижтимоий ва маданий шароитлар учун эзгулик, эркинлик, масъулият, адолат, бурч, ҳақиқат, ҳаётнинг мазмуни ҳамда бошқалар ҳақидаги ғояларни ифодалайди.

Ахлоқий идеал ижтимоий-ахлоқий тушунчадир. У баҳолашни, ижтимоий ҳодисаларда одамлар учун энг мақбул бўлган барча нарсалар намунасини ўз ичига олади. Агар ижтимоий идеал кишиларнинг мукамал жамият ҳақидаги илғор ғоялари бўлса, ахлоқий идеал – илғор ахлоқ томонидан маъқулланадиган олий жамият ва комил инсон ҳақидаги ғоялардир.

Идеал ва ҳақиқат ўртасидаги муносабатларни ҳал қилишда қуйидаги ёндашувларни кўрсатиб ўтиш мумкин:

- *натуралистик* - идеал, умуман ахлоқ идеали, табиий ёки ижтимоий воқеликдан келиб чиқади;

- *трансценденталистик* – яъни идеал назарияларда, тушунчаларда шаклланган.

Идеал инсоннинг олдинги авлодларнинг ажойиб намуналарини ва келажакнинг тарихий истиқболларини ўзлаштирган

2.3. Эзгулик ва ёвузлик

Эзгулик - инсон учун ижобий маънога эга бўлган, ахлоқ талабларига жавоб берадиган, ахлоқни ахлоқсиздан ажратишга хизмат қиладиган, ёвузликка қарши турадиган барча нарсаларни бирлаштирган ахлоқ категориясидир.

Эзгулик - бу шахс ва жамиятнинг яшаши, ривожланиши, гуллаб-яшнаши, уйғунлик ва комилликка эришишга хизмат қилувчи ходисадир.

Ахлоқий аксиологияда асосий муаммо бу эзгулик шарти сифатида мақсадлар ва воситалар ўртасидаги муносабатлар ҳисобланади. Муаммони ҳал қилишнинг биринчи томони – “мақсад воситаларни оқлайди”. Бундай қарор моҳиятан ахлоқ ва ахлоқсизлик ўртасидаги чегарани йўқотади ҳамда ўзбошимчаликни эзгулик даражасига кўтаради.

Иккинчи томони “барча воситалар қатъий равишда эзгулик ва ёвузлик воситаларига бўлинади”. Ушбу талқинда зўравонлик фақат ёвузлик сифатида кўринади, шунинг учун зўравонликка мурожаат қилиш мумкин эмас. Одам ўлдириш жинойт ва ёвузликдир. Бироқ, Ватан ҳимояси учун урушда душманни йўқ қилиш, хавfli жинойтчиларни ўлим жазоси билан жазолаш маънавий асосга эга бўлган муқаррар ёвузликнинг бир кўринишидир, чунки бу одамлар ва жамоат манфаатларини ҳимоя қилиш учун зарурдир.

Ҳар бир алоҳида ҳолатда воситалар мақсаднинг кўлами ва мазмунига мутаносиб бўлиши керак. Воситаларни баҳолаш мавҳум бўлиши мумкин эмас, у ҳаракат пайдо бўладиган ва мақсад, шароит ҳамда вазият билан боғлиқ бўлган муносабатларни ҳисобга олиши керак.

Этикада ҳатто эзгуликни яратиш эмас, балки ёвузликни бостириш биринчи ўринга чиқади, чунки агар эзгулик ҳимояланмаса, ёвузлик ўзининг ёмон воситалари билан эзгуликни йўқ қилади. Эзгулик ва гўзаллик бўлиши учун уларни ҳимоя қилиш керак.

Эзгулик ва ёвузлик ўртасидаги боғлиқлик муаммоси ахлоқ ҳамда фалсафанинг бутун тарихи бўйлаб ўрганилади ва бир қатор ахлоқий қоидаларда ишлаб чиқилган.

Аристотель фазилатлар бошланғич сифатлар эмас, балки фаолият орқали эришилади, деб таъкидлаган. Аристотелнинг фикрича, фазилат одатга энг яқин, лекин онгли ҳаракат натижасида ривожланади. Инсон ирода эркинлигига эга ва уни ўз манфаати ҳамда давлат манфаати томон йўналтира олади, шунинг учун ахлоқнинг мақсади давлат фуқаросини тарбиялашдир.

Аристотелнинг фикрича, энг муҳим ахлоқий фазилат адолатдир. Унинг фикрлари марказида бахт муаммоси жойлашган. У бахтни бошланғич деб тушунди, чунки биз унинг учун ҳамма нарсани қиламиз. Бахт учун фаолият асосий нарса деб тан олинади. У асосий инсоний фазилат ўз фаолиятини давлат ва халқ манфаати йўлида, деб билади.

Ахлоқий фазилат фаолиятга кўникиш орқали туғилади, ақлий фазилат эса, асосан, тарбия орқали вужудга келади ва ривожланади. Аристотель қуйидаги ахлоқий истакни ифодалаган: “Энг яхшиси, ёшлар тарбиясига жамоатчилик эътиборини тўғри қаратишдир”.

2.4. Ахлоқий бурч

Ахлоқий бурч - бу ахлоқ категорияси бўлиб, у муайян шароитларда шахснинг жамиятга, бошқа одамларга ва ўзига нисбатан ахлоқий мажбуриятини ифодалашини англатади.

Бурч - бу инсон ўзи учун шакллантирадиган ахлоқий вазифадир. Бу муайян вазиятда маълум бир шахс учун шахсий вазифадир. Ахлоқий бурч хулқ-атвор тамойилида мустаҳкамланган заруратдир.

Бурч, унинг талабларига риоя қилиш ихтиёрий бўлгандагина ахлоқий ҳодисага айланади. *Ахлоқий бурч* - бу шахснинг ахлоқий буйруққа онгли ва эркин бўйсунушидир, яъни инсоннинг шахсий ахлоқий қонунидир.

Инсоннинг ўз олдидаги бурчи - маънавий фазилатларини ривожлантириш, яқинларини севиш, раҳм-шафқатли, саховатли, адолатли ва ҳоказо бўлишдир.

равишда амалга ошириш адолатли бўлиши мумкин эмас, чунки одамлар ҳар хилдир.

2) мутаносиблик тамойили. “мутаносиблик шундан иборатки, кўпроқ мулкка эга бўлганлар кўпроқ ҳисса қўшадилар ва камроқ мулкка эга бўлганлар эса озроқ ҳисса қўшадилар; кўп ишлаган киши оз ишлагандан кўпроқ олади”. “Ижтимоий ҳаёт адолат билан таъминланади ва адолатли нарса мутаносиблик билан бир хилдир”.

Адолат тушунчаси ижтимоий ахлоқда кўп асрлар давомида сақланиб қолган. Адолат - бу тенгликнинг тўғри ўлчовидир, одамларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, шахснинг хизматлари ҳамда уларнинг тан олинishi, ҳаракат ва унинг учун тақдирлаш ўртасидаги мувофиқликдир. Шундай қилиб, адолат категорияси инсон муносабатларида нима тўғри ва нима нотўғри эканлиги ҳақидаги ғояни ифодалайди.

Замонавий ахлоқда адолатнинг бир нечта тушунчалари ажралиб туради: 1) тақсимловчи - тақсимловчи адолат. Жамиятда имтиёзлар ва юкламалар турли мезонлар асосида, масалан, тенглик тамойилига кўра, эҳтиёжларга, сарфланган саъй-ҳаракатларга, савобга, ҳиссага қараб тақсимланиши мумкинлиги илгари сурилади;

2) жазоловчи адолат - эътибор нотўғри ҳаракатлар учун жавобгарлик ёки жазога қаратилган. Асосий муаммо - жазони адолатли қиладиган шарт-шароитларни ва жазонинг ўзига хослигини аниқлаш;

3) компенсацион адолат - эътибор жабрланувчига етказилган зарарни адолатли баҳолаш мумкин бўлган даражада қоплашга қаратилади;

4) процессуал адолат - адолатли ишлаб чиқилган таомиллар, амалиётлар ёки адолатли эришилган келишувларга нисбатан қўлланиладиган атама;

5) коммутатив (алмашинув) адолат - тушунчаси битимларнинг одиллиги ва адолатлилигини билдиради.

Оммавий онгда “қонун” тушунчаси “ҳақиқат” ва “адолат” тушунчаларига қарама-қарши қўйилади. Яъни ҳақиқат - бу одамлар яшайдиган ахлоқий тамойиллар, қонун эса уларга

маънавий ва ҳуқуқий қийматига эътибор қаратиш лозим. Адолат ҳуқуқ учун алоҳида аҳамиятга эга бўлган энг муҳим фалсафий ва ижтимоий муаммодир.

Ахлоқий жиҳатдан адолат бахтли бўлиш имконияти ва бунинг учун зарур бўлган товарларга (ҳар бирининг ўзига хос) эга бўлишида тенглик сифатида намоён бўлади.

Ҳуқуқий нуқтаи назардан, адолат расмий тенглик, миқёснинг бир хиллиги (талаблар, қонунлар, қоидалар, нормалар) сифатида ишлайди, бунда шахслар “ўлчанади” ва бу ҳолда ҳуқуқ субъектлари сифатида ўзаро тенглаштирилган шахсларга айланади. Ахлоқда ҳам, ҳуқуқда ҳам адолат тенгликдир, лекин сезиларли даражада фарқ қилади.

Адолат тушунчасининг ахлоқий маъноси аксарият ҳолларда ҳақиқат, ҳалоллик ва бурчни бажариш деб талқин қилинади.

2.6. Виждон, унинг функциялари ва намоён бўлиш шакллари

Этика категориялари орасида виждон алоҳида ўрин тутиб, у инсоннинг ўз хатти-ҳаракатларини одоб ва ахлоқ нуқтаи назаридан баҳолашнинг ички қобилятини акс эттиради. У ўз-ўзини таҳлил қилиш учун зарур бўлган инсон хатти-ҳаракатларининг мажбурий тартибга солувчисидир.

Виждон - бу инсонга ўз ҳаракатларининг тўғри ёки хатосини тан олиш имконини берадиган ички ахлоқий механизм. У шахс томонидан ўрнатилган ахлоқий тамойилларга асосланган ички “Судья” ролини ўйнайди. Виждон меъёрларга, маданият ва тарбияга, шунингдек, шахсий ҳаёт тажрибасига таъсир кўрсатди.

Виждон - бу шахснинг ўзини ахлоқий назорат қилиш, ўзи учун ахлоқий бурчларни мустақил равишда шакллантириш, уларни бажаришни талаб қилиш ва ўз ҳаракатларига ўз-ўзини баҳолаш қобилятини тавсифловчи ахлоқ категорияси, шахснинг ўзини ахлоқий англашининг ифодаларидан бири.

Виждон ўзини қуйидаги шаклда намоён қилиши мумкин:

Виждон, шунингдек, шахс номақбул ҳақорат ва тухматларга дучор бўлган ҳолларда уни қўллаб-қувватлашга қодир. Инсон ташқаридан бу салбий босимга қарши туради, ўз ичида қўллаб-қувватлайди, ўз виждонининг овозига таянади, ўзининг ҳақлигини ва ахлоқий поклигини тасдиқлайди.

Виждоннинг кучи унинг қай даражада тозалиги ёки акси билан баҳоланади. Тоза виждон - бу шахс ўзининг ахлоқий масъулиятларини умуман бажараётганини, бурчни сезиларли даражада бузмаганлигини ёки ахлоқий меъёрлардан жиддий оғишларга йўл қўймаганлигини англашидир. Тоза виждон - бу ахлоқий бурчни бажараётган одамнинг нормал ҳолатидир.

Виждоннинг намоён бўлиш шакллари қуйидагилардир: ахлоқий қониқиш, шубҳаланиш, оғриқли иккиланиш, қатъиятсизлик, пушаймонлик, тавба қилиш, тан олиш ва натижадан уялиш.

Уят туйғуси ёмон нарсдан ички жирканишнинг бир турига, ўзининг ахлоқсиз ҳаракатларидан ахлоқий жирканишга асосланади. Инсон унинг кадр-қимматини камситувчи, уни ахлоқий шахс сифатида ҳақорат қиладиган нарсдан уялиши керак. Файласуфлар виждонни инсон онги ва ахлоқий муносабатларининг ўзаро таъсирининг инъикоси сифатида қарайдилар. Иммануил Кант виждон ички ахлоқий қонуннинг овози эканлигини таъкидлаган ва Фридрих Ницше уни ижтимоий муҳит таъсирида пайдо бўлган айбдорлик ҳисси билан боғлаган.

Виждон масъулият тушунчаси билан чамбарчас боғлиқ. Юқори виждонли бўлиш одамга онгли қарорлар қабул қилиш ва уларнинг оқибатларини ҳақиқатан ҳам ҳисобга олиш имконини беради. Шу билан бирга, виждоннинг етарли даражада ривожланмаганлиги масъулиятсизлик ва маънавий таназзулга олиб келиши мумкин.

Этика ва фалсафада виждонни тушунишнинг кўплаб ёндашувлари мавжуд. Масалан:

Диний ёндашув виждонни илоҳий инъом, олий куч иродасининг интиқоси деб билади.

ҳаракатларни бажаришга ва хатти-ҳаракатларини ахлоқий талабларга мувофиқлаштиришга мажбур қилади.

Қуйидаги ҳолатларда шахсни муносиб деб тан олиш мумкин:

а) инсоннинг энг олий мақсадларига мос келса;

б) ўзида энг олий қадриятларни мужассам этса;

в) ўз вазифаларини сидқидилдан бажарувчи ва муайян инсоний муносабатларда бошқаларнинг оқилона умидларини қондирадиган шахс сифатида ўзини намоён этса.

Шахснинг кадр-қимматини эътироф этиш уни бошқалардан ҳурмат қилиш талаби, унга тегишли ҳуқуқ ва имкониятларни тан олиш, бошқалар томонидан унга қўйиладиган юқори талабларни асослашдан келиб чиқади.

Шахс кадр-қиммати концепцияси барча инсонларнинг маънавий тенглиги тамойилига асосланади, у қандай ижтимоий мавқени эгаллашидан қатъий назар, ҳар бир шахснинг ҳурмат қилиш ҳуқуқига, унинг кадр-қимматини камситишни тақиқлашга асосланади.

Демак, инсон кадр-қиммати энг олий ахлоқий қадриятлардан биридир. Ахлоқий кадр-қиммат инсоннинг бошқалар томонидан ҳурмат қилиниши ҳуқуқидир.

Ҳуқуқий нуқтаи назардан шахснинг кадр-қиммати ва қадриятларини тан олиш айбсизлик презумпцияси каби адолат тамойилида ифодаланади.

“Кадр-қиммат” атамаси иккита маънони бирлаштиради:

биринчидан, у маълум бир субъектнинг муайян қадриятларга эга эканлигини англатади;

иккинчидан, кадр-қиммат инсоннинг ушбу қадриятларга қай даражада мувофиқлигини англатади.

Инсон ҳуқуқлари шахс кадр-қимматини рўёбга чиқаришга қаратилган бўлиши керак. Шунинг учун ҳам инсон ҳуқуқлари мазмуни ахлоқ билан боғлиқ ҳолда кўриб чиқилади. Бу ҳуқуқларнинг ахлоқдан ажралган ҳолда кўриб чиқиш уларнинг ғайри оддийлигини англатади, чунки ахлоқсиз кадр-қиммат деган тушунча ўринли бўлмайди. Инсоннинг кадр-қиммати энг аввало унинг ахлоқига асосланади.

одамларга турлича баҳо беради. Шаън инсонни шахсан ўзи эгалик қиладиган ва ўзи аъзо бўлган ижтимоий гуруҳга, жамоага тегишли бўлган обрўсини оқлаш ва сақлашга мажбур қилади.

Обрў-эътибор - бу шахснинг ахлоқий фазилатлари тўғрисидаги, унинг олдинги хатти-ҳаракатлари асосида бошқалар томонидан шакллантирилган фикр. Муайян ижтимоий гуруҳнинг обрў-эътибори унга мансуб бўлган шахсларнинг етарлича узоқ даврдаги хатти-ҳаракатлари асосида шаклланади.

Ўзбекистон Республикасининг “Судлар” тўғрисидаги қонунида “Судьялар судьялик шаънини, судьялар одоб-ахлоқи қоидаларини қатъий сақлашлари, одил судловнинг обрўсини, судьялик кадр-қимматини тушириши ёки судьянинг холислигига шубҳа туғдириши мумкин бўлган хатти-ҳаракатлардан ўзларини тийишлари шарт” деб белгиланган. Судьялар одоби кодекси судьяни ҳар қандай вазиятда шахсий кадр-қимматини сақлашга, унинг шаънига ғамхўрлик қилишга ва обрўсига путур этказадиган ҳар қандай нарсадан қочишга мажбур қилади. Судья ҳалол бўлиши керак. Ростгўйлик ахлоқнинг энг муҳим талаби бўлиб, у тамойилларга содиқликни, ўз ишининг тўғрилигига субъектив ишончни, ўз хатти-ҳаракатларининг мотивларига нисбатан бошқаларга ва ўзига нисбатан самимийликни ўз ичига олади. Ҳалолликнинг акси ёлғончилик, иккиюзламачилик ва хиёнатдир.

2.9. Ҳаёт мазмуни этика ва ахлоқий қадрият тушунчаси сифатида

Ҳаётнинг мазмуни деганда инсон унга интилиб яшайдиган ва ҳаракат қиладиган олий қадриятлар тушунилади. Энг олий яхшилик ва олий қадрият нуқтаи назаридан ҳаёт мазмунини асослашга қуйидаги ёндашувларни келтириб ўтиш мумкин:

– гедонизм – ҳаётнинг мазмуни завқ олиш билан боғлиқ (Эпикур);

– прометеизм – ҳаётнинг мазмуни қаҳрамонликларни амалга оширишда кўринади (П.С.Боранецкий);

ҳаракат учун тўлиқ жавобгардир. Бошқача айтганда, эркинлик ахлоқнинг узвий сифатидир.

Шахс эркинлигининг шарти, унинг танлаш имкониятига эгалигидир. *Шахсий эркинлик* - бу ўз хоҳиш ва манфаатларига мувофиқ ҳаракат қилиш қобилияти ва имкониятидир.

Бугунги кунда “эркинлик ва масъулият” ўртасидаги муносабат асосий диққат марказида турибди. Шахснинг кимлиги ва қандай фаолият тури билан шуғулланишидан қатъий назар, у ўз ҳаракатларининг оқибатлари учун доимо жавобгар бўлиши керак. Аммо эркинликка эга бўлмаган одамнинг жавобгар бўлиши қийин. *Масъулият* - шахс, оила, жамоа, жамият ўртасидаги муносабатларнинг тарихий ўзига хос тури бўлиб, бу уларнинг ўзаро талаб ва мажбуриятларни онгли равишда бажаришидир. Масъулият мақсадни эркин қўйиш ва уни онгли-ихтиёрий равишда амалга ошириш билан тавсифланадиган шахснинг ахлоқий хулқ-атворининг асосий хусусиятларидан бири ҳисобланади.

Инсон нафақат ўзи билан содир бўладиган ҳамма нарса учун, балки ижтимоий ҳодисалар учун ҳам шахсий жавобгарликни ўз зиммасига олади. Бундай мутлақ жавобгарлик унинг эркинлигининг мантиқий натижасидир.

Достоевский инсон эркинлиги муаммосини таҳлил қилар экан, чексиз эркинлик инсонни ғурурнинг кули ва ҳокимият жиннисига айлантиради, бу эса шахсни ўз-ўзини йўқ қилишига олиб боради, деган хулосага келади.

Шахс ўз-ўзини назорат қилиш, бошқариш, ташкил этиш ва қонунийлик ҳиссини ривожлантирмасдан эркин бўла олмайди.

Ўз-ўзини қонунийлигини таъминлаш ўз хатти-ҳаракати учун ахлоқий талабларни принципга айлантиришни англатади.

Муқаддас Китобларда баён этилган оддий ахлоқий талаблар: “одам ўлдирма”, “ўғирлик қилма”, “ёлғон гувоҳлик берма”, “ёвузлик қилма”, “бировни ҳақиқа хийнат қилма” ва бошқалар, шунингдек, ахлоқ фалсафасининг “олтин қондаси”: “ўзингга ёқмаган нарсани бошқаларга ҳам раво кўрма”; “ҳеч қачон ўзгаларга нисбатан восита сифатида эмас, балки ҳар доим мақсад сифатида ҳаракат қилинг” ва бошқалар вақт синовидан

7. Фазилат тушунчасини очиб беринг. Мисоллар келтиринг.
8. Адолат муаммосининг шаклланиш тарихи ва ечими.
9. “Суд адолатли бўлиши керак” дегани нимани англатади?
10. “Виждон” тушунчасининг ахлоқий мазмунини очиб беринг.
11. Виждоннинг намоён бўлиш шакллари айтиб беринг.
12. Этика категорияси сифатида ахлоқий бурч тушунчасини тушунтириб беринг.
13. Хизмат ва ахлоқий бурч ўртасидаги муносабатни тушунтириб беринг.
14. Шаън ва шараф тушунчаларининг мазмунини очиб беринг.
15. Уят ва ор-номус тушунчаларининг моҳияти ва мазмунини очиб беринг.
16. “Номус” ва “Судья шаъни” тушунчаларини ўзаро боғланг.
17. Шахснинг ахлоқий қадр-қиммати тушунчасини очиб беринг.

Аристотель (э.а. 384–322). Аристотелнинг ахлоқ фалсафаси “Никомах этикаси” асарида ёритилган. У ахлоқни инсоннинг характери ва ҳаракатларидаги ўртача нуқта сифатида тушунган. Аристотелнинг концепциясига кўра, инсон ҳаётининг мақсади “эвдемония” (гуллаб яшнаш, ўсиш) бўлиб, бунинг учун ахлоқий барқарорлик муҳимдир. Унинг таълимотига кўра, яхши ахлоқли инсон учун дуруст қарорлар қабул қилиш ва муҳокама қилиш қобилияти муҳимдир. Кинизм-Киниклар (масалан, Диоген ва бошқалар) ахлоқни жуда содда ва табиий ҳаёт билан боғлашган. Уларнинг фикрича, инсон жамиятнинг сунъий талабларидан холи бўлиб, табиатга нисбатан содда ва янгидан-янги орзуларсиз ҳаёт кечириши керак. Диоген жамиятнинг ишлаб чиқарган ахлоқий меъёрларини қабул қилмасдан, ўзини ер юзидаги аслий ва оғриқлардан холи бўлган инсон сифатида кўрсатган.

Стоицизм: Стоиклар (масалан, Зенон, Сенека, Маркус Аврелиус) ахлоқни ички тинчлик ва маънавий мустақиллик билан боғлашган. Стоиклар учун инсоннинг маънавий мақсади жаҳон тартибига итоат этиш, табиат қонунларига мувофиқ яшаш ва ҳиссий тўлқинланишларга қарши туришдир.

Римдаги этика: Римда ахлоқ ва этика муаммолари кўпроқ ҳуқуқий ва сиёсий таълимотлар билан боғланган. Рим фалсафасида ахлоқ, асосан, саводхонлик ва адолат каби қадриятлар билан боғланган, шунингдек, жамиятдаги ҳар бир инсоннинг ҳуқуқ ва бурчларига эътибор берилган.

Римда ахлоқий таълимотларнинг катта қисми Стоик фалсафасидан илҳомланган бўлиб, уларга кўра инсон ҳақиқий бахтга эришиш учун ички тинчлик ва туйғуларни назорат қилиш лозим. Қадимги Греция ва Римда этик фалсафанинг аҳамияти шундаки, Этик жамиятдаги инсонларнинг ўзаро муносабатларини тушуниш ва тартибга солишга йўналтирилган. Ахлоқий муаммоларни ҳал қилишда инсонийлик, адолат ва равшанлик каби қадриятлар ўрганилган. Ҳуқуқ ва масъулиятга Римдаги этик жамиятнинг ҳуқуқий ва ижтимоий тартибини сақлашга қаратилган, одамлар ўртасидаги адолатли муносабатлар ўрнатишга уринишган. Этика ва ахлоқ муаммолари қадимги

тушуниш ва унинг изланишини яхшилик ҳамда тўғрилиikka йўналтиришга ҳаракат қилди.

Илоҳий қонун ва табиий қонун. Аквинский илоҳий қонунни Худонинг таълимотлари ва черкови таълимотлари орқали тушунтиради, табиий қонун эса инсоннинг ақли ва табиатига асосланади. Унинг фикрича, ҳар бир инсон табиий қонунга бўйсунуши керак, лекин бу қонунни тушуниш ва амалга ошириш учун у илоҳий ёрдамга муҳтождир. Шунингдек, этика ва бахт масаласида Томас Аквинскийнинг ахлоқий фалсафаси бахтни, асосан, инсоннинг Худо билан яқин муносабатда бўлиши орқали эришишини таъкидлади. У бунда бахтнинг оламдаги ягона ва юқори мақсади эканини тан олади. Умуман, Ўрта асрлар этикасининг асосий хусусиятлари шундан иборатки, ушбу даврда ахлоқ ва этика асосан дин ва илоҳий қонунлар билан боғланган.

Худо ва дин ахлоқий муносабатларнинг ўзи бўлиб, ахлоқий нормалар жамиятда дин томонидан ўрнатилган. Табиат ва Тақдир масаласида Инсон табиати ҳамда унинг бахти, ахлоқий ҳуқуқлари Худо билан боғланган ва ҳар бир инсон ўз вазифасини топиш учун Худо билан яқинликка ҳаракат қилиши керак. Тавба ва хато қилиш масаласида Ахлоқий хатолар ҳамда камчиликлар диний таълимотга кўра, инсоннинг Тавба орқали тuzатилиши керак эди, бу жамиятдаги барча ахлоқий нормаларнинг асоси бўлиб хизмат қиларди. Шунинг учун, Августин ва Томас Аквинскийнинг ахлоққа оид қарашлари дин ва илоҳий қонунлардан илҳомланган бўлиб, улар ахлоқ ва этиканинг Худо, табиат ҳамда инсон ўртасидаги мувозанатга асосланишини тушунтирган.

Янги давр (17-18 асрлар): Этика ва ақлнинг улкан аҳамияти шунда эдики, 17-18 асрларда янги даврда ахлоқ ва этикага бўлган қарашлар тубдан ўзгарди. Бу даврда инсон ақли, унга таянган эркинлик ва рационализм, жамиятнинг ахлоқий нормаларига катта эътибор берилди. Янги даврда ахлоқий нуқтаи назарлар фалсафанинг бошқа соҳалари билан боғланиб, инсоннинг манфаатлари, ҳуқуқлари ва имкониятлари ўрганилади.

олиш) 17-18 асрларда янги ахлоқий концепциялар ишлаб чиқишга сабаб бўлди. Умуман, Янги давр этикаси ва ахлоқнинг муҳим хусусиятлари шундаки, **Инсон ҳуқуқлари** масаласида Янги даврда инсоннинг ижтимоий ҳуқуқлари ҳамда шахсий эркинликлари муҳим этик масалага айланди. Ахлоқий нормаларни инсоннинг эркинлиги, кадр-қимматини ҳимоя қилиш ва шахсий манфаатларнинг таъминланиши билан боғлаш муҳим бўлди.

Ривожланган даврдаги этика 20-21 асрларда этика ҳам ижтимоий, сиёсий ва экологик масалаларга қарши курашган жамиятларнинг талабларига мувофиқ ривожланган. Шунингдек, бу даврда замонавий этик концепциялар этика ва ахлоқнинг муаммолари жуда мураккаблашди. Технологиянинг ривожланиши, глобаллашув, ижтимоий ҳамда сиёсий ўзгаришлар ахлоқий қарорларнинг янги шакллари ва ёндашувларини талаб қилди. Бу даврда ахлоқий назарияларнинг турли хиллиги, рационализм, постмодернизм, эгоизм, экология ва биотехнологиялар каби муаммолар асосида шаклланди. Умумий ахлоқий назариялар сифатида *Натуралистик этика* бу концепция инсоннинг табиати ва қонунлари асосида ахлоқий нормаларни излайди. Инсоннинг табиий ҳуқуқлари, инсон ва жамият ўртасидаги муносабатлар ҳамда табиий қонунлар кўрсатилади. Ушбу назарияларда инсон табиатига эътибор бериш муҳим ҳисобланади. Шунингдек, Джереми Бентам ва Джон Стюарт Милл утилитаризмни ривожлантиришган. Утилитаризмнинг асосий тамойили — “энг кўп одамга етарли бахт”, яъни яхшилик ва ёмонликларни баҳолашда уларнинг жамиятга қандай таъсир кўрсатишини ҳисобга олишдир. Ушбу назарияда натижалар (баҳо) муҳим саналади. Деонтологик этика Кантнинг категорик императиви 20-асрда ҳам муҳим рол ўйнади. Унинг асосий принципи инсонларга гўзал ва дуруст қарорлар қабул қилишни буюради, жамиятда ҳар бир инсонга эҳтиром ва ҳуқуқларни ҳурмат қилиш лозимлигини уқтиради.

Этика ва этик релятивизм назарияси ахлоқнинг субъективлигига эътибор қаратди. Агарда ҳар бир шахс ва маданиятнинг ахлоқий мезонлари турлича бўлса, демак, ахлоқий қоидалар ҳам релятив бўлади.

ахлоқий қарорлари, уларнинг инсонлар билан муносабатлари, маълумотларнинг ҳимояси каби масалаларга алоҳида эътибор берилмоқда.

Халқаро ахлоқ ва глобал этика. Глобаллашув, миграция ва интернетдан фойдаланиш каби глобал масалаларга боғлиқ ахлоқий принциплар мураккаблашмоқда. Бунда инсон ҳуқуқлари, тенглик, адолат ва инсонга шахсий эркинлик берувчи янги умумжаҳон этик стандартларини шакллантириш зарурияти аниқ сезилмоқда. Умуман, 20-21 асрларда этика замонавий муаммоларга йўналтирилди ва ахлоқий қарорлардан кўп жиҳатларда интеллектуал, технологик ва ижтимоий масалаларга ўзгаришлар талаб қилинди. Инсон ҳуқуқлари, генетика, биомедицина этикаси, экология ва сунъий интеллект каби соҳалар этиканинг янги йўналишларини ташкил этмоқда. 20-асрдаги янги ахлоқий назариялар ва 21-асрдаги муаммолар замонавий жамиятнинг этик ривожига ҳамда унинг мураккаблашган йўллари кўрсатиб беради.

3.2. Марказий Осиёда этика ва бошқарув одобининг ривожланиш хусусиятлари

Марказий Осиё тарихий жиҳатдан жуда бой ва мўътабар даврларни ўтказган ҳудуд бўлиб, бу ерда турли этник гуруҳлар, динлар ва маданиятлар ўзгариб турди. Бунинг натижасида, Марказий Осиёдаги этика ва бошқарув одобининг шаклланиши ҳам жуда турлича ҳамда хос хусусиятларга эга бўлди. Қадимги даврлардан то замонавий қадамларгача бу ерда ахлоқий ва бошқарув принциплари жамиятнинг ичидаги ижтимоий, диний ва сиёсий тизимларга асосланган. Шу ўринда таъкидлаш керакки, аждодлардан авлодларга қолдирилган, ўтиб келаётган бой маънавий мерослар кундалик ҳаётга сингиб, маданийлашиб боради. Бу жараён натижасида, ҳар бир инсон, оила ва жамият ўзининг кундалик турмуш шароитида озикланиб боради. Бу маънавий мерослар маданийлашиб бориши тадрижий босқичларда қадриятга айланиб боради ва қадриятли тизим ҳолатига ўтади. Шу билан биргаликда, маънавий мерос масаласини инсон, жамият ва давлатнинг маълум йўналиш-

ҳақидаги ахлоқий таълимотлари кўпинча вазифанинг ҳаққонийлиги, ҳукмдорнинг масъулияти ва инсон ҳуқуқларига нисбатан ҳурматга асосланган.

Адолатли бошқарув: Темур ўз ҳудудида адолатни таъминлаш учун муҳим ишларни амалга оширган ҳамда бошқарувнинг масъулиятларини ҳокимлар ва амалдорлар орасида тақсимлаган. Ушбу тизимда амалдорлар ўз вазифаларини адолатли ва аниқ бажаришга мажбур бўлган.

Ислом динида Марказий Осиёда ахлоқ ва бошқарув одобининг асосий тамойилларидан бири ислом таълимоти бўлган. Ҳадислар ва Қуръон, шундай қилиб, халифалар ва бошқа раҳбарлар учун ахлоқий қоидалар бўлиб хизмат қилган.

Диний этика: Исломнинг ахлоқий қоидалари, жумладан, раҳм-шавқатлилик, адолат, тенглик ва одамларга кўмак бериш каби ғоялар бошқарув тизимига киритилган. Ислом дин сифатида жамиятдаги барча инсонлар учун аниқ ва ёрдамчи ахлоқий қоидаларни белгилайди. Бу қоидалар инсонлар ўртасидаги муносабатларни шакллантиришга, жамиятда адолат ва тенгликни таъминлашга ҳамда ҳар бир шахснинг инсон сифатидаги қадрини сақлашга хизмат қилади. Исломда ахлоқий принциплар ва амалиётлар Қуръон ва ҳадислар асосида шаклланган бўлиб, уларда инсонлар орасида эзгулик, раҳм-шафқат, адолат, тенглик ва одамларга кўмак беришга катта эътибор қаратилган. Исломда раҳм-шафқат ва марҳамат – фақатгина жамиятдаги муҳим ахлоқий қоидалардан бири эмас, балки инсонлар ва ҳаётнинг умумий хусусиятига айланган. Қуръон ва ҳадисларда инсонларга раҳм-шафқат билан муносабатда бўлиш алоҳида таъкидланади.

Муқаддас китоб Қуръони Каримда “Аллоҳ раҳмондир, раҳм қилувчи” (Қуръон, 1:3) – Бу оятда Аллоҳнинг раҳм-шафқат билан инсонларга ёндашиши таъкидланган. Исломда инсонларга раҳм қилиш, айниқса, муҳтожларга ва заифларга ёрдам бериш юқори қадрланади. Ҳадисларда “Яхудийлар ва насронийларга бўлган раҳм-шафқат ҳам шу сўзлар билан таъкидланади: “Шахсга раҳм қилиш унга қимматли бўлади” (Бухорий). Исломда раҳм-шавқат инсон ва ҳайвонларга,

ризқ ва ёрдам беринг” (Қуръон, 2:177). Бу оят одамларга кўмак беришни ва бошқаларга фойдали бўлишни маънавий кадрият сифатида кўрсатади.

Ҳадисларда “Инсоннинг ёрдамгўйлиги унинг ўзига фойдали бўлган хулқларидан бири” (Бухорий) деб кўрсатилган. Исломда одамларга ёрдам бериш жамиятнинг барқарорлигига ва инсонлар орасидаги яхшиликка ҳисса қўшишга катта аҳамият берилади. Бу ёрдам шунга яқин бўлиб, эҳтиёжмандларга пул, вақт ёки маънавий қўллаб-қувватлаш бўлиши мумкин. Худди шундай - ҳар бир ахлоқий қоида жамиятдаги ҳаётнинг барча соҳаларига таъсир ўтказиб, инсонлар орасида муҳаббат, таҳаммул ва ўзаро ҳурматни ташкил қилади. Ислом ахлоқи нафақат шахснинг ички дунёси, балки у жамиятнинг яхши аҳволи учун ҳам масъул бўлишини таъкидлайди. Ҳадиси Шарифда ширинсўзлик билан яхшилик ўртасида диалектик бирлик мавжуд бўлиб, улар олий кадрият сифатида улуғланади. Аксинча, ваъдабозлик, омонатга хиёнат қилиш ва ёлғончилик ёмонсўз иллати сифатида қораланади. Айниқса, чақимчиликка нисбатан Ислом Бошқарув этикасида кескин фикрлар мавжуд. Чунки чақимчилик ҳар доим ўз қилмиши билан ака-ука, ёру биродар, кўни-кўшни, эру-хотин ва баъзида эса маҳаллалар, юртлар, миллатлар орасини бузади. Шунинг учун Расулulloҳ (с.а.в.) «Чақимчилар жаннатга кирмайдилар», деб узил-кесил ҳукм чиқарганлар. Аксинча, кишиларнинг ораларини ислоҳ қилиб яраштириш, хушбошқарув билан узилган ришталарни боғлаш ислом динида юксак савоб саналади.

Ҳадисларда инсон маънавий камолотида бошқарув этикаси билан боғлиқ барча диний муаммоларга эътибор қаратилиши баробарида умумбашарий муаммоларга ҳам катта ўрин берилади. Бошқа динга эътиқод қилувчи кишиларни камситиш, лаънатлаш, сўкиш ва ҳақорат қилиш мусулмончиликда катта гуноҳ ҳисобланиши бунинг яққол исботидир. Бу хусусида Расулulloҳ (с.а.в.) айтадилар: «Кимки мўминни лаънатлағайдир ёким кофирликда айблағайдир, уни ўлдирган баробарида

Бундан ташқари, Аллоҳ таоло кишиларни ҳуда-беҳуда бакиравишларини инкор этади, аксинча, уларни паст овоз билан сўзлашга ундайди. Ширинсўзликнинг асосий шарти ҳам шуни тақозо қилади. Зеро, гарчи чиройли мақтов бўлсин, у бакириб айтилса, хунук сўзга айланади. Ислом овозини баралла қўйиб бакириб-чакириб сўзлашни эса, эшакнинг ҳанграшига ўхшатади. Аллоҳ кишилар билан сўзлашаётганда, бошқарув қилаётганда очиқ юзли бўлишни буюради ва кўполликдан қайтаради. Аллоҳ пайғамбаримиз Муҳаммад салоллоҳу алайҳи васалламга қарата шундай дейди: “Аллоҳнинг раҳмати ила уларга мулойим бўлинг. Агар кўпол, қалби қаттиқ бўлганинда, атрофидан тарқаб кетар эдилар” (Оли имрон сураси, 159 оят). Ислом дини мусулмонларга ҳар доимо хушмуомала, ширинсўз бўлишларини эслатади, кўпол ва ёмон сўздан тийилишини айтади. Ҳатто, ширинсўзликни ибодатдан устун қўяди. Бу борада қуйидаги ривоят фикримизни исботлайди. Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шаҳри” рисоласида бошқарув одоби мезонлари. “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” (Давлат бошқарувида демократик тамойилларни таъминлаш билан боғлиқ ахлоқий кадриятларни тизимлаштириш). Форобий қарашларидаги “ҳокимни мутлақ бўлмаслиги”, “сайловчилар иродаси”, “озодлик” каби фикрлари нафақат ўша даврда, балки бугунги кунда ҳам демократиянинг бош ғояси бўлиб хизмат қилади.

Фозил шаҳар бошлиғи: Фозил шаҳарларнинг бошлиқлари адолатли ва доно бўлиши, бошқаларга ғамхўрлик қилиши, қонунларга тўла риоя этиши ва қонунларни ярата олиши, келажакни олдиндан кўра билиши керак. Бундай жамиятда энг муҳими маърифатнинг тантанаси, илм-фаннинг иқболи, инсон камолоти, эзгуликнинг қарор топиши, инсонларнинг ўзаро ҳамжихатлигидир.

9. У ўз кадрини билувчи ва ғурурли, ориятли одам бўлишга, пасткашликлардан юқори турувчи, олийҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши зарур.

10. Бу дунё амалларига, динор ва дирҳамларга қизикмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур.

11. Табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳам, бегоналарга ҳам ҳақиқат қилувчи, барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи, барчага яхшиликни ва ўзи суйган гўзалликларни раво кўрувчи бўлиши зарур. Ўз халқи олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасиз бўлиши зарур.

12. Ўзи зарур деб ҳисоблаган турфа-тадбирларни амалга оширишда катъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур.

Кейинги олти ҳислат:

- Донишмандлик.

- Аввалги имомлар ўрнатган қонунлар, тартибларни хотирида яхши сақлаб қолиши ва уларга амал қилиши учун қувватга эга бўлиш.

- Агар аввалги имомлар давридан бирор (ёки қанча) соҳага тааллуқли қонун қолмаган бўлса, бундан маъқулроғини ўйлаб топиш учун ижод, ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш.

Кейинги олти ҳислат:

- Донишмандлик.

- Аввалги имомлар ўрнатган қонунлар, тартибларни хотирида яхши сақлаб қолиши ва уларга амал қилиши учун қувватга эга бўлиш.

- Агар аввалги имомлар давридан бирор (ёки қанча) соҳага тааллуқли қонун қолмаган бўлса, бундан маъқулроғини ўйлаб топиш учун ижод, ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш.

- Ҳозирги ҳақиқий аҳволни тез пайқаб олиш ва келгусида юз берадиган, воқеаларни олдиндан кўра билиш учун башоратгўйлик хислатига эга бўлиш.

ҳавасли, ибратга мойил, каттага эҳтиромли, кичикка иззатли, эргашувчанлик майли кучли халқдир.

Ижтимоий тараққиётининг барча даврларида баркамол инсонни тарбиялаш, фуқароларга муносиб турмуш шароитини яратиш, кексаларни эъзозлаш, уларга хурмат-эҳтиром кўрсатиш маънавий ҳаётимизнинг мазмун-моҳиятини ташкил этиб, халқимизнинг миллий менталитети ва маънавий меросида миллий урф-одат, анъана, удумлар ҳамда маросимларда ушбу масалаларга катта эътибор қаратилиб келинмоқда.

Шу ўринда таъкидлаш керакки, аждодлардан авлодларга қолдирилган, ўтиб келаётган бой маънавий мерослар кундалик ҳаётга сингиб, маданийлашиб боради. Бу жараён натижасида, ҳар бир инсон, оила ва жамият ўзининг кундалик турмуш шароитида озикланиб боради. Бу маънавий мерослар маданийлашиб бориши тадрижий босқичларда қадриятга айланиб боради ва қадриятли тизим ҳолатига ўтади. Шу билан биргаликда, маънавий мерос масаласини инсон, жамият ва давлатнинг маълум йўналишларини тизимга, тартибга солиб турувчи очиқ ва ёпиқ ёки оддий ҳамда мураккаб системалар ҳолатида ҳам кўриш мумкин. Барчамизга маълумки, инсон маънавий борлиғи, доимий тарзда барқарор ҳолатдан беқарорликка ва аксинча, беқарорликдан барқарорликка ўтиб туради. Инсон маънавий борлиғига ижобий таъсир этувчи омил сифатида қарайдиган бўлсак, синергетик ёндашувда инсон ўз-ўзини ташкиллаштириш хусусиятига эга экан, бу жараёнга, албатта, маънавий меросларнинг ҳам ўрни бекиёсдир.

Жамият тараққиётининг барча даврларида одоб-ахлоқ, маънавият, қадрият масалалари долзарб аҳамиятга эга бўлиб, буларни ривожлантирувчи, озуқавий манба бўлувчи маънавий мероснинг таъсири каттадир. Шу билан биргаликда, маънавий мерос ахлоқ, маънавият, дин, маданиятдан ҳам ўзига хос тарзда шаклланади ҳамда инсон ва жамият ҳаётида ўз ўрнига эга бўлади. Хусусан, инсон маънавий борлиғининг шаклланишига ҳам бевосита маънавий мероснинг ўрни аҳамиятлидир. Инсон ҳамда жамиятнинг маънавий ривожланишини объектив ва субъектив омилга ажратиб талқин қилиш мумкин. Бунда ўзига

яхшилик ва ёмонлик, бахт, адолат, бурч, виждон, уят, ор-номус, меҳр-оқибат, бағрикенглик, жасурлик, камтаринлик, ватанпарварлик, меҳнатсеварлик, инсонпарварлик, хурмат, самимийлик каби тушунчалар инсон маънавий борлиғи шаклланишида ҳал қилувчи аҳамият касб этади ва маънавий мероснинг ҳам асосини ташкил этади.

Бошқарув одобининг маданият билан ҳам ўзига хос боғлиқлик томонлари мавжуд. Юқорида келтирганимиздек, маънавий мерос инсон ва жамият ҳаётига татбиқ этилса аста-секинлик билан маданийлашиб, маданият кўринишига ўтади. Шу билан биргаликда маънавий маданиятнинг ўзи ҳам маълум бир аҳамиятга эга бўлиб, кишилар маънавий ижодкорлиги фаолиятлари натижалари, тасаввурлар, ғоялар, илмий билимлар, диний қарашлар, санъат соҳалари, ахлоқий ва ҳуқуқий меъёрларни ишлаб чиқаришдан ҳосил бўлади. Бундай маънавий қадриятлар ўзича пайдо бўлмайди, балки муайян таракқиёт босқичида ўзаро муносабатга кирадиган кишилар томонидан яратилади. Маънавий маданият – маънавий ижоднинг шунчаки маҳсулоти бўлмай, балки ижодий фаолиятни амалга оширадиган кишилар ўртасидаги муносабатни ҳам билдиради. Шунингдек, маънавий маданият таълим ва фан соҳаси билан боғланган илмий фаолият ҳамда билим олиш жараёни билан узвий бўлган билиш маданиятини, ахлоқий ва эстетик маданиятни ўз ичига олади. Натижада, маънавий маданият ўзаро узвий боғлиқликда инсон маънавий фазилати ва фаолиятининг нарсаларда моддийлашган шаклида, инсон томонидан яратилган маънавий қадриятлар шаклида (илм, санъат, ҳуқуқ, ахлоқ қоидаларида) мавжуд бўлади. Аслини олганда, маънавият ва маданият бир-бирига яқин тушунчалардир. Аммо улар битта нарса эмас, бири иккинчисидан фарқ қилади. Шунинг билан бирга, улар бир-бирини тўлдириб турадилар. Чунки, маданиятни, хусусан маънавий маданиятни билмасдан, ўрганмасдан туриб, маънавий мерос тўғрисида гапириш анча мушкул, инчунун маънавий мерос маънавий маданият доирасига киради. Маданиятнинг кўп қиррали, мураккаб, маънавий-ижтимоий ҳодиса эканлиги, унинг инсон ва жамият ҳаётининг барча қирраларни қамраб олганлигидир.

Буюк ватандошимиз Ибн Сино таъкидлайдики: “Авом, илмсиз одамлардан бирига насиҳат қилиб айтамызки, бошқа бир одам ҳалол яшашни мансаб, ҳокимият, шахват ва ширин таомдан лаззатлироқ деб билади. Сахий одамлар бировга бир нарса совға қилсалар, ҳайвоний майл истакни қондиришдан кўра лаззатланадилар. Мард, олижаноб инсон ҳалоллик, орномусни сақлаш олдида очлик ва ташналикни арзимас нарса, деб билади.”⁴ Мутафакир фикрича, жамиятда адолат бўлишида давлатнинг роли муҳимдир. Жамиятда инсонлар бой яшаши лозим, ҳамма учун бир хил бўлган тартиб ўрнатилган жамиятда адолатсизлик бўлмайди.⁵

Мамлакатимизда қадимдан тадбиркорлик ишларида ахлоқий покликка эътибор қаратилган. “Кунлардан бир кун Имом ал-Бухорийга Абу Ҳафс жўнатган мол (товар)ни келтирганлар. Ўша куни кечкурун тижорат аҳлидан баъзилари унинг ҳузурига келиб, ўша молни беш минг дирҳам фойдаси билан ўзларига сотишларини сўрадилар. Шунда ал-Бухорий уларга: “Тонг отгунча сабр қилинглар,” - деди. Эртасига барвақт унинг ҳузурига бошқа савдогарлар келиб, ўша молнинг ўзига ўн минг дирҳам фойда бериб, сотиб олишларини билдирдилар. Имом Бухорий уларга рад жавоб қилиб: “Мен кеча сиздан олдин келганларга бу молни беш минг дирҳамга беришни аҳд қилгандим,” - деди ва молини уларга, беш минг дирҳамга бериб юбориб: “Мен ўз аҳдимга хилоф иш қилишни хуш кўрмайман,”⁶ - деди. Соҳибқирон Амир Темури тадбиркорликнинг миллий тараққиётдаги аҳамиятини таъкидлаб, қуйидагиларни қайд этадики, ушбу масалага адолат нуқтаи назаридан ёндашиш зарур. “...ҳаммага ҳам бир хил жиддий ва одил қарадим, ҳеч бир кимсани бошқасидан фарқ қилмадим”.⁷

⁴ Шидфар Б.Я. Ибн Сина. - Москва: Наука, 1981. - С. 135.

⁵ Бобоев Ҳ. Ўзбек давлатчилиги тарихи. 1 китоб. - Тошкент: Фан, 2004. - Б. 96.

⁶ Имом ал Бухорий ҳаёти. - Тошкент: Шарқ, 1998. - Б 14.

⁷ Амир Темури. Темури тузуклари. - Тошкент: Ғофур Ғулом., 1996. - Б. 53.

Дарҳақиқат, “Авесто”да инсоннинг маънавий дунёсини шакллантиришга қаратилган кўплаб ўлмас ғоялар, пандлар, ибратли фикрлар мавжуд. Шунингдек, муқаддас манбада Марказий Осиёдаги жуда кўп жойларнинг номлари қайд этилган. Мазкур ёдгорликдаги айрим қайд ва ишоралар, ном ва атамалар. “Биндахшин”нинг алоҳида фасллари зардуштийликнинг илк куртаклари пайдо бўла бошлаган даврларда ҳам ҳозирги Мовароуннаҳр ва Хуросон халқлари яшаган минтақаларда маънавият, таълим ва тарбия анча тараққий этганлигини кўрсатади. Тарбия, дейилган “Авесто”да, ҳаётнинг энг муҳим тиргаги бўлиб ҳисобланиши лозим. Ҳар бир ёшни шундай тарбиялаш зарурки, у аввало, яхши ўқишни ва сўнгра эса ёзишни ўрганиш билан энг юксак поғонага кўтарилсин”.

Ўша даврда аждодларимиз барча қавм ва қабила аҳли орасида “лагомза”дан (отга сувлиқ солиш), “зин-задан” (отни эгарлаш) одатига қатъий амал қилишган. Масалан, чорвачилик билан шуғулланадиган қавмларда кўпроқ шу соҳага доир хунар ва малакалар ўргатилган: қиз болаларга юнгдан ип йигириш, урчуқ ва чархда ишлай билиш, ҳар хил либослар тўқиш, тикиш, юнг олишни билиш шарт бўлса, ўғил болалар эса молларни боқиш, урчитиш ва туғдириш, туя, отларни парваришлаб, уларни бошқара олиш, узоқ яйловларга сурув ҳайдаш, чорвани дарранда ҳайвонлар, қароқчилардан муҳофаза қилиш, ўттиз икки ҳарбий хунарни билишлари мажбурий бўлган.

Ана шу малакалар ҳосил бўлгач, қизлар 15, ўғил болалар 17 ёшида “лагомза”дан ва “зин –задан” имтиҳонидан ўтган. Натижада улар балоғат ёшига етган, рўзгор юритишни ўрганиб, “кадбону” (уй бекаси), “кад худо” (уй хожаси, оила бошлиғи) бўлиш, чўпон чўлиғини олиб, от суриб, туя миниб юриш ҳуқуқини қўлга киритишган. Алоҳида иқтидорли йигитлар эса, чавандозликка махсус тайёрланган, ҳарбий машқларда иштирок этган. Кейинчалик ушбу ахлоқий ғоялар тарихий шарт-шароитларга мувофиқ равишда ўзгариб, ривожланиб борилган.

Маълумки, инсон барча мавжудотлар ичида ўзининг онги, тафаккури, шунингдек, ажиб ва латиф табиати билан ажралиб туради. Бу табиатда инсоннинг турли-туман майллари, орзулари

1. Ибн Сино 10 ёшидаёқ Ислом динининг муқаддас китоби “Қуръон”ни ёд олиб, адаб дарсларини тўла ўзлаштирган. Бу борада у ўзининг таржимаи ҳолида “Ўша кезларда мен бирор кечанинг ҳам охиригача ухلامас, кундузлари ҳам илмдан бошқа нарса билан шуғулланмас эдим”¹² деб ёзади.

2. Бошқа билимлар қатори ўн олти ёшидаёқ у ўз даврининг тиббиёт илмини тўлиқ ўзлаштириб, маҳоратли табиб сифатида элга танилган. Тиб илмидаги муваффақияти ҳақида Ибн Синонинг ўзи шундай дейди: “...ҳатто билимдон табиблар ҳам келиб, ҳузуримда тиб илмидан дарс оладиган бўлдилар”¹³.

Низомулмулкнинг “Сиёсатнома” ёки “Сияр ул-мулк” (Подшоҳлар турмуши) асаридаги бошқарув тартиблари. Асар 1091 йил Султон Маликшоҳ буйруғи билан Низомулмулк томонидан ёзилган бўлиб, 39 бобдан иборат.

Асарнинг асосий ғоялари:

- Адлу инсоф.
- Сулҳ ва мурувват.
- Давлатни оқилона бошқариш.
- Қатъий қоида.
- Тартиб ўрнатиш.
- Виждонли, имонли бўлиш.
- Мамлакат ободончилиги, фаровонлиги, тинч-тотувлиги.

Подшоҳ бажариши лозим бўлган шартлар:

• Подшоҳ ҳунарли, ёқимли сийрат ва фазилатли бўлиши ҳамда дунё тинчлиги, бандалар оромини сақлаши лозим.

• Подшоҳлар томонидан Оллоҳ Таоло неъматларини қадрини билиш ҳақида;

- Мазлумларни қабул қилиш, одил ва яхши хулқли бўлиши;
- Амалдор, вазир ва муншилар аҳволини билиш ҳақида;

¹² *Абу Али ибн Сино. Шеърлар ва тиббий достон (Тузувчи Абдусодик Ирисов). -Тошкент, 1981. Б.14*

¹³ *Абу, Али ибн Сино. Мен англаган дунё/ Абу Али ибн Сино. – Т.: Шарқ. 2015. Б. 30.*

бошқарувчи қуйидаги еттига сифатдан йироқ бўлиши таъкидланади.

Биринчидан: бошқарувчи ҳасад қилувчи бўлмасин. Чунки ҳасад ҳиммат пастлиги, таъб хасислигидан вужудга келади ва бундай кишининг ақли паст бўлиб бошқарувга нолайиқ бўлади.

Иккинчидан: бахил ва хасис бўлмасин. Чунки бахил халқ душманидир, бахиллик яхши ҳислатларни доимий равишда ёпиб туради.

Учинчидан: разил ва пасткаш бўлмасин.

Пасткашлик бахиллик ва хасисликдан ҳам ёмонроқ иллат бўлиб, бошқарувчида бундай ҳислатнинг бўлиши таназзулга олиб келади.

Тўртинчидан: бошқарувчи ғийбатчи бўлмасин. Чунки ғийбат халқни таназзулига олиб келади.

Бешинчидан: нонқўр бўлмасин. Чунки нонқўрлик ҳаққа хиёнат қилишга олиб келади.

Олтинчидан: ёлғончи бўлмасин.

Чунки ёлғон билан ҳеч нарсага эришиб бўлмайди. Бундан ташқари халқ орасида ёлғон орқали ишончсизлик вужудга келади.

Еттинчидан: кўп сўзлайдиган лақма бўлмасин. Чунки кўп сўзлайдиган лақма инсонларга нисбатан ишонч бўлмайди.

Бошқарув мустаҳкам бўлишининг тўрт устун мавжуд:

Биринчиси: амирлик, яъни сиёсатли бўлиб, мамлакатни муҳофаза қилиб, бошқарувчи халқни душманлар ёмонлигидан ҳимоя қилади.

Иккинчиси: вазирлик бўлиб, подшоҳ ва мулозимларнинг қудратини тартибга солади.

Учинчиси: ҳокимлик бўлиб, султондан аввал халқ аҳволидан хабардор бўлади.

Тўртинчиси: соҳиб хабарлик бўлиб, мунтазам равишда халқ ва шаҳарлар аҳволини подшоҳга етказиб туради.

“Бобурнома” ўзбек тилидаги дастлабки тарихий-илмий асар бўлиб, унда Мовароуннаҳр, Хуросон, Афғонистон ва Ҳиндистонда

1494-1529 йиллар мобайнида рўй берган воқеалар тасвирланади.

XV аср охири ва XVI аср бошларида яшаган Мавлоно Муҳаммад Қози ўзининг “Ҳукмдорга ўғитлар” номли рисоласининг “Давлатни бошқармоқ шартлари” бандида бошқарувнинг ўзига хос талаблари ва қоидалари ҳақида қатор тавсияларни беради. Жумладан, давлатни бошқармоқ шартларини қуйидагича изоҳлайди:

1. Ўзини фуқаролардан бири деб тасаввур қилиш.
2. Мусулмонларнинг ҳожатларини чиқариш.
3. Тансиқ таомлар ва башанг кийимларга ружу қўймаслик.
4. Мулойим сўзлаб, асосиз қўполлик қилмаслик.
5. Ҳукм чиқаришда сусткашлик, иккиюзламачилик қилмаслик ҳамда ҳақиқат ва шариятга қарши бормаслик.
6. Мамлакатга таҳдид этадиган хатардан ғофил қолмаслик.
7. Дин уламоларини зиёрат этиш.
8. Халқни ўздан кўрқитмаслик, раъиятнинг муҳаббатини қозониш.
9. Зўравон амалдорларнинг зулмига бепарво қарамаслик.
10. Фаросат.

Фуқароларнинг подшоҳ олдидаги ҳақлари ҳақида эса қуйидагиларни билдиради:

- тавозели бўлиш;
- мағрурланиб такаббурлик қилмаслик;
- фосиқлар, ғаразгўйлар ва ҳасадгўйлар сўзларини эшитмаслик;
- бирон айби ё камчилиги учун бирон одамга ғазабини сочмаслик ва имкони бўлса уни афв этиш.

Ушбуларни бажариш подшоҳ ва ҳокимга вожибдир.

Умуман, Марказий Осиёда этика ва бошқарув одоби соҳасидаги ривожланиш, тарихи, маданияти ва ижтимоий-сиёсий шароитлар билан чамбарчас боғлиқ бўлган жараён. Бу ердаги босқичларнинг ривожини глобаллашув ва замонавий талабларга мослашишга интилишни, шу билан бирга, миллий ва маданий хусусиятларни сақлаб қолишни талаб этмоқда. Давлатлар ўртасидаги ҳамкорлик, ахборот алмашинуви ва янги иқтисодий сиёсатлар этика ва бошқарув соҳасини янада ривожлантиришга қаратилган ташаббуслардир.

Мамлакатимизда таълим-тарбия муассасалари ва оммавий ахборот воситалари ўзбек тили билан бирга қорақалпоқ, рус, қозоқ, қирғиз, тожик, туркман тилларида фаолият олиб бораётгани халқаро жамоатчилик томонидан ижобий ҳодиса сифатида эътироф этилмоқда. Доно халқимиз “Тил билган - эл билади”, дейди. Ўз тилини ҳурмат қилган маърифатли халқ бошқаларнинг тилига ҳам чуқур ҳурмат билан қарайди. Бу борада буюк боболаримиз ибрат ва намуна кўрсатганлар.

Хусусан, Муҳаммад Хоразмий, Имом Бухорий, Имом Термизий, Аҳмад Фарғоний, Абу Наср Форобий, Абу Райҳон Беруний, Абу Али ибн Сино, Маҳмуд Замахшарий, Алишер Навоий каби улуғ аждодларимиз ўнлаб тилларни пухта билганлари учун ҳам жаҳон илм-фанининг юксак чўққиларини забт этганлар.

Бугунги кунда юртимиздаги таълим масканларида инглиз, рус, немис, француз, испан, италян, араб, форс, турк, хитой, япон, корейс, ҳинд ва урду тиллари чуқур ўқитилаётгани бу анъаналар давом этаётганининг ёрқин ифодасидир. Биз ёшларимизнинг жаҳон тилларини эгаллашга бўлган улкан қизиқиш ва интилишларини ҳар доим кўллаб-қувватлаймиз.

Бағрикенгликка қаратилган ҳуқуқий базанинг мустаҳкамланиши учун ““Тинчлик ва тотувликни таъминлаш бўйича комплекс тадбирлар” ишлаб чиқилди. Бу қонунлар диний эркинлик, этник гуруҳлар ўртасидаги кўнгил очиш ва ижтимоий муаммоларни ҳал қилишга қаратилган.

Ўзбекистонда урф-одатлар ва қадриятлар халқаро маданият билан узвий боғлиқ ҳолда ривожланмоқда. Миллий маданиятнинг қадриятлари, шунингдек, замонавий билим ва инновацияларга асосланган ривожланишнинг муҳим йўналиши сифатида қабул қилинмоқда. Бизнинг минтақамиз, авваламбор, бугунги Ўзбекистон замини ислом илм-фани ва маданиятининг қадимий бешикларидан бири ҳисобланади. Халқимизнинг ана шундай бой тарихий, илмий, маънавий меросини ҳар томонлама ўрганиш, жаҳон афкор оммасига кенг таништириш, энг муҳими, ислом динининг инсонпарварлик моҳиятини чуқур очиб бериш мақсадида азим пойтахтимиз Тошкент шаҳрида Ўзбекистондаги

эътибор марказида бўлиб, бу ҳудудда рақобатдош қудратли давлатларнинг манфаатлари ўзаро кесишиб келади.

Биз дунё аҳли мамлакатимизни яқиндан танишини, халқимизнинг бой тарихи ва маданиятини ўз кўзи билан кўришини истаймиз. Бу борада туризм имкониятлари муҳим роль ўйнайди. Шу боис юртимизда туризмни ривожлантиришга жиддий эътибор қаратилмоқда.

Қадимги Бақтриянинг осори атиқалари, машҳур Амударё ҳазинасига мансуб тилла буюмлар, илк ўрта асрларга оид нодир сўғд топилмалари, қадимий Бухоро ва Самарқанд, Хива ва Урганч, азим Тошкент ва Хўқанди латиф, Шаҳрисабз ва Термиз каби тарихий шаҳарларимиз жаҳон сайёҳлари диққатини тортаётгани бежиз эмас.

Ватанимиз заминида сақланиб келаётган осори атиқалар, қимматли обидалар, тарихий маълумотлар, нодир ёдгорликлар бизни жаҳон халқларининг маданиятлари билан чамбарчас боғлайдиган туризм занжирининг олтин ҳалқаларидир.

Тарихнинг ана шундай ноёб дурдоналари туфайли минтақамиз маданияти жаҳон халқлари учун янада яқинроқ ва тушунарлироқ бўлишига сабаб бўлади.

Дунё ҳамжамияти билан иқтисодий, илмий ва маданий алоқаларни ривожлантириш борасидаги биргаликдаги саъй-ҳаракатларимиз, дўстлик алоқалари ва кўпқиррали ҳамкорликни янада мустаҳкамлаш билан бирга, юртимизда янги цивилизацион юксалиш учун ҳам хизмат қилади. Мамлакатимиз обрў-эътиборининг ўсиши, халқаро майдонда бир қатор ташаббусларимизнинг қабул қилиниши Ўзбекистоннинг халқаро миқёсдаги фаолиятини янада кенг ва жадал олиб бориши учун янги имконият туғдирмоқда. Бизда хорижий мамлакатлар ва халқаро тузилмалар билан амалий мулоқотни ривожлантириш, ўзаро манфаатли ҳамкорлик ва амалий шерикликни кенгайтиришга бундан буён ҳам катта аҳамият қаратилмоқда.

Ўзбекистонда ёш авлодни миллий қадриятлар билан тарбиялашга катта эътибор қаратилади. Ёшлар учун миллий адабиётни, санъатни ва тарихни ўрганиш муҳим вазифалардан

учун кенг имкониятлар беради. Аммо, бу ўз навбатида, ёшлар учун миллий кадриятларнинг бузилиши, миллий анъаналарга хилоф хатти-ҳаракатлар ва янги тенденцияларга йўл очиши мумкин. Шунинг учун, интернет ва замонавий технологиялардан фойдаланишда ёшларнинг миллий кадриятлардан ва ахлоқий меъёрлардан четлашмасликларига эътибор бериш талаб қилинади.

Глобаллашув даврида миллий кадриятлар ва урф-одатлар ҳамкорлик ва жаҳон маданияти билан боғланган ҳолда ривожланмоқда. Ўзбекистон, ўзининг бой маданияти ва тарихий мероси билан, ўзининг миллий идентитетини сақлаб қолишга интилади, шу билан бирга, дунёнинг турли халқлари билан ҳамкорлик қилишга ёки ҳар хил маданий боғлиқликлар орқали ўзини такомиллаштиришга ҳаракат қилмоқда. Шунингдек, кўп миллатли ва кўп динли жамиятда яшаш — бу жамиятнинг яхлитлигини ва бойлигини таъминлашда муҳим рол ўйнайди. Янги Ўзбекистонни барпо этишнинг минтақавий ва умумбашарий омиллари борлиги ҳам шубҳасиз.

Марказий Осиё мамлакатлари ва жаҳоннинг етакчи давлатлари билан стратегик шериклик ҳамда кўп қиррали ҳамкорлик муносабатларини изчил мустаҳкамлаб бормоқда.

Яна бир муҳим масала аҳоли даромадларини ошириш, кўшимча иш ўринлари яратиш, маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтириш учун бизга янги-янги бозорлар керак.

Бизнинг ташқи бозорларга чиқарадиган маҳсулотларимизнинг 80 фоизи Қозоғистон, Қирғизистон ва Россиянинг транзит йўлаклари орқали ўтади. Шунингдек, тайёр маҳсулотларимиз экспортининг 50 фоизи, айрим товарлар бўйича эса 80 фоизи Россия, Қозоғистон, Қирғизистон ҳиссасига тўғри келади.

Очиқ бозор маҳсулот сифатини ошириш, таннархни пасайтириш, янги технологиялар олиб келишни талаб қилади, бозор ислохотларини жадал ривожлантиради. Шу сабабли биз жаҳон ишлаб чиқариш тизимига, дунё бозори талабларига ва иқтисодий интеграция жараёнларига ҳамоҳанг бўлишимиз лозим.

қадриятларни сақлаш ва уларни ҳаётда амалда қўллашга бўлган эҳтиёж ҳам узлуксиз сақланиб қолмоқда.

2. Ўзбекистондаги бағрикенглик сиёсати ва урф-одатлар ҳамда қадриятларни ривожлантиришнинг муҳимлиги мамлакатнинг ижтимоий ҳамда сиёсий барқарорлиги, маданий хилма-хиллиги ва глобал жамиятга интеграциясини таъминлашда муҳим аҳамиятга эга. Давлат ва жамиятнинг бу йўналишдаги ҳаракатлари маданий урф-одатларни, диний ва этник бағрикенгликни сақлаш ва ривожлантиришга қаратилган бўлиб, уларнинг келажақда янада мустаҳкамланишига интилишлар изчил давом этиши кутилмоқда.

3. Ёш авлодни миллий қадриятлар билан тарбиялаш — бу Ўзбекистоннинг келажаги, ёшларнинг маънавий ва ижтимоий ривожини учун муҳим масала. Давлат ва жамият, таълим муассасалари, оила ва бошқа ташкилотлар биргаликда ёшларга миллий анъаналар, урф-одатлар, маданий мерос ҳамда маънавий қадриятларни ўргатишга катта аҳамият бермоқда. Бу, ўз навбатида, ёшларнинг ҳақиқий мустақил, миллий ҳис-туйғуларга эга бўлган, дунёвий ахлоқларга асосланган фуқаролик позициясини шакллантиришга ёрдам беради.

Назорат учун саволлар

1. Марказий Осиёда этика ва бошқарув одоби ривожининг асосий тарихий омиллари қандай?
2. Совет ҳокимиятининг тугалланиши Марказий Осиёда бошқарув одобига қандай таъсир кўрсатди?
3. Марказий Осиё давлатларидаги сиёсий тизимларнинг бошқарув одобига қандай таъсири бор?
4. Қандай ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар Марказий Осиёда этик ва бошқарув одобига таъсир кўрсатди?
5. Глобаллашувнинг Марказий Осиёда этика ва бошқарув одоби ривожига таъсири қандай?
6. Замонавий ахборот технологияларининг Марказий Осиёдаги бошқарув одобига таъсири қандай?
7. Марказий Осиё мамлакатларида дин ва маданиятнинг этика ва бошқарув одобига қандай таъсири бор?

4-БОБ. ЭТИКАНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТАЛАБЛАРИ

4.1. Этикада ҳуқуқ ва адолат тамойилларини қўллаш масалалари

Этика замонавий талаблари жамият манфаатидан келиб чиқиб давр талаби ўзаро ўзгараётгани сари, унинг асосий принциплари ва талаблари ҳам ўзига хос равишда ўзгариб, ривожланиб бормоқда. Замонавий этик талаблар, айниқса, глобаллашув, технологик инновациялар ва ижтимоий ўзгаришлар таъсирида шаклланмоқда. Бу талаблар, кўп жиҳатдан, инсониятнинг ёшларга, жамиятга ва ҳаётга бўлган муносабатини қайта кўриб чиқишга ёрдам беради.

Маълумки, иқтисодиётда бизнес ахлоқий масалалар маълум талаблар асосида ўрганилади. Шулар жумласига, маънавий ҳуқуқлар, муҳим меъёрий, асосли талаблар ёки кўрсатмалари киради. Инсон ҳуқуқлари баъзан салбий ва ижобийга бўлинади. Салбий ҳуқуқлар бошқалардан муайян турдаги ҳаракатлардан воз кечишни талаб қилади ва ҳуқуқ эгасига аралашмасдан ҳаракат қилиш имконини беради. Сўз эркинлиги ҳуқуқи, агар бундай нутқ мутлақо ўринли бўлса, бошқаларга нормал шароитларда нутқ сўзлашига тўсқинлик қилишга имкон бермайди. Салбий ҳуқуқлар инсонни ҳукумат ёки бошқа одамларнинг аралашувидан ҳимоя қилади. Ижобий ҳуқуқлар, аксинча, ҳукумат ҳамда бошқа одамлар эгаларига маълум ижобий товарлар ёки имкониятларга ҳуқуқлар беришини талаб қилади. Ижобий ҳуқуқлар кўпинча иқтисодий ҳуқуқлардир. Яшаш воситаларига бўлган ҳуқуқ нафақат давлат ва бошқа одамларнинг инсоннинг ҳаёти учун зарур бўлган барча нарсаларни олишига тўсқинлик қилмаслигини, балки давлат ёки ўзи бошқа бировнинг яшаши учун зарур бўлган барча нарсани таъминлашни ҳам талаб қилади.

Шунингдек, Компенсацион адолат кимгадир ўтмишда қилинган адолатсизлик учун товон тўлашни ёки ўтмишда унга етказилган зарарни қоплашни ўз ичига олади. Қасос (ёки жазоловчи) адолат деганда қонунбузар ёки жиноятчига қўлланиладиган жазо назарда тутилади. Процессуал адолат - бу

ўртасидаги кураш биринчи ўринга чиқади ҳамда шу сабабли жамиятнинг барқарорлиги ва давомийлиги тўхтатилади. Бизнинг давримиздаги либертариан ва плюралистик демократик давлатларда давлатнинг асосий вазифаларидан бири бу ижтимоий адолатни таъминлашдир. Ижтимоий ҳолатни тушунишга қараб, инсоннинг жисмоний ва маънавий ривожланиши, унинг моддий фаровонлиги, қобилиятларини ривожлантириш ва ўз имкониятларидан эркин фойдалана олиш қобилияти ижтимоий адолат талаби ҳисобланади.

4.2. Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликлари бўйича замонавий давлатлар моделлари

Жаҳон тажрибасига назар ташласак, кўпгина давлатлар дунёвий демократик давлат куришни ўз олдига мақсад қилган ҳолда давлатнинг динга ва диний ташкилотларга бўлган муносабатини амалга ошириш механизмларини яратиш масаласига турлича ёндашадилар. Шу нуқтаи назардан, бир нечта замонавий дунёвий давлатнинг моделларини таҳлил қилишга ҳаракат қиламиз.

Америка модели. Дунёвий давлатнинг ушбу модели ўз характериға кўра анча либерал ва дин эркинлигини максимал даражада таъминлашга ҳаракат қилади. Бу, авваламбор, тарихий факторлар асосида тушунтирилади, яъни америка халқининг иммигрант эканлиги, у ёки бу конфессия нуқтаи назаридан чуқур тарихга эга эмаслигидир. Шунинг учун бу ерда “қадрият” масаласи амалий жиҳатдан аҳамиятга эга эмас. Шу билан бирга биз динни давлатдан тўлиқ ажратилганлигини аниқлай олмаймиз. Бундан ташқари, христиан дини ижтимоий кучларининг мавжуд мослашувини ва умуман мамлакат маданиятининг ривожига улкан ҳисса қўшган асосий омил сифатида тан олинади. АҚШда ҳозирга қадар Конгресс палаталари мажлиси насронийлар жамоаси томонидан очилади, Президент ўз лавозимига кириши олдидан руҳонийлар олдида муқаддас Инжил китобига қасамёд қилади. Судда, армияда қасамёд қилишда ҳам насронийлик динининг формулалари сақланиб қолинган; 1962 йилда Олий Суд қарорига асосан

ва ҳуқуқлари юқори даражада таъминланган, яъни кучли фуқаролик жамиятини қура олган мамлакатлардагина самарали бўлиши мумкин. Чунки бундай вазиятда, фуқаролик жамияти диний ташкилотларнинг фаолиятини назорат қилиш ва тартибга солиш масъулиятини ўз зиммасига олади.

Немис модели. Германияда 1949 йилда қабул қилинган Конституция давлат ва конфессиялар муносабатининг ҳуқуқий асоси ҳисобланади. Асосий қонун қуйидаги принциплар ҳолатларни ўз ичига олади: “давлат черкови бўлмайди. Диний жамиятда бирлашмаларнинг эркинлиги кафолатланади. Диний жамият уюшмалар фаолиятига ҳеч қандай чеклов қўйилмайди”.¹⁵ Умуман, немис қонунчилигида бирлашмалар икки турга бўлинади: 1. Диний. 2. Дунёвий фаолият билан шуғулланадиган бирлашмалардир. Биринчи тоифага диний жиҳатдан ушбу атама анъанавий тушунчаларга мос келишини аниқловчи бирлашмалар киради (Евангелий ва Католик черковларининг ёзишмалари назарда тутилади). “Шундай қилиб, Евангелий ва Католик черковлари бир қатор қўшимча ҳуқуқ ва эркинликларга эга эканлиги билан бошқа диний конфессияларга нисбатан алоҳида мавқега эга бўладилар”.¹⁶ Шунингдек, биринчи гурпуага Германияда жойлашган бошқа диний ташкилотлар (Ислон, Православие ва ҳ.к.) ҳам киради. Уларнинг барчаси бугунги кунда ҳам ижтимоий ҳуқуқ корпорацияси бўлиб қолмоқда ва давлатнинг ёрдами ҳамда қўллаб-қувватлашидан фойдаланиши мумкин.

Германиядаги таълим тизими дунёвийлаштиришга бўйсиндирилмаган, яъни университетларда теология факультетлари мавжуд. Умумий давлат таълим тизими “Дин” фанини мажбурий равишда ўқитишни назарда тутди. Конституцияга кўра, ушбу фан муайян диннинг асосий тамойилларига мувофиқ ўқитилади. Кўпгина давлатларнинг давлат ва дин муноса-

¹⁵ Цит. по: Мирошникова Е. М. Государство и нетрадиционные религиозные движения в ФРГ. — Тула, 1997. — С. 1.

¹⁶ Вероисповедная политика Российского государства: Учебное пособие / Отв. ред. М.О. Шахов. — М.: Изд-во РАГС, 2003. -С. 186.

аҳолисининг аксарияти динга (протестант) эътиқод қилишларига қарамай, XX асрнинг иккинчи ярмидан бошлаб АҚШ Юқори Судининг қарорларида де-христианлаштириш ҳолатлари кузатилган. Масалан, ўқув дарси бошланишидан олдин ибодат қилишга ва Инжил мотивларининг америка давлатчилигининг рамзи сифатида тасвирланишига тақиқлар жорий этилган.¹⁸ Шундай бўлсада, кўпгина христиан динининг рамзлари АҚШнинг давлат атрибутлари билан биргаликда тасвирланаётган ҳолатлар кузатилмоқда. Масалан, “Америка модели” таҳлилида кўриб чиққанemizдек, Кўшма штатлар Президенти лавозимига киришиш инаугурациясида Библия китобига қасамёд қилинади ёки Конгресс мажлислари насроний диний жамоалар томонидан очик деб эълон қилинади.

Дунёвий давлат моделининг *преференциал* тури (лотинча “*praefereus*”, “*praefereus*” – афзал, афзаллик) мамлакатда давлат бир ёки бир неча динларга нисбатан махсус нуқтаи назарга эга эканлигини билдиради. Давлатнинг диний бирлашмаларга бўлган муносабати, одатда, уларнинг яқин тарихда мавжуд бўлган алоқалари билан боғлиқ. Бундай мамлакатларда қонуний фаолият юритаётган кўпгина диний бирлашмалар ўтмишда ҳокимиятга эга бўлганлар. Масалан, юқорида кўриб чиққан давлатларимиздан “Немис модели”ни киритишимиз мумкин. Чунки Германиядаги Евангелие ва Католик черковлари бир қатор кўшимча имтиёзларга эга эканлигини кўриб чиқдик. Италиядаги Рим католик черкови ҳам шулар жумласидандир. Бундай диний бирлашмалар қисман давлат функцияларини, жумладан, таълим соҳасида бажаришлари мумкин. Алоҳида диний бирлашмаларнинг давлат билан бўлган муносабатларидаги имтиёзли мавқеи ҳамда маданий жиҳатдан унга тегишли доктрина аҳолининг аксарият қисми томонидан давлат ҳокимиятининг вакиллик ва ижро ҳокимияти қўллаб-қувватланиши натижасида сақлаб қолинади. Имтиёзлар турли

¹⁸ Ромашко А.В. Взаимодействие светского и сакрального начал в процессе формирования и развития правовых систем: Дис. ... канд. юрид.наук. Краснодар, 2005. С.129

мулоқот қилиши ва уларнинг мақоми қонунийлаштирилиши шулар жумласидандир.

Умуман, дунёвий давлат мавзуси таҳлил қилинаётганда кўпгина экспертлар демократик асосларсиз дунёвий давлат мавжуд бўлмаслигини, демократия виждон эркинлиги принципларини, мафкуравий хилма-хиллик ва фуқаролик жамиятини шакллантириш тамойилларини кафолатлайди, демократиясиз дунёвий давлат фақат расмий равишда мавжуд бўлиши мумкин, деган фикрдалар.¹⁹

Демак, дунёвий давлат – бу шундай давлатки, унинг лигитимлиги ҳеч қандай дин ва мафкуралар билан боғланмаган. Давлатнинг мутлоқ суверенлиги бирор диний ақида ёки мафкураларга бўйсинмайди ва улар олдида мажбуриятга эга эмас. Давлат дин, диний ташкилотлар ва мафкураларнинг босими, санкцияларидан холидир. Давлат бошқарув тизимида ўз қонунлари ва ҳуқуқий нормаларига таянади. Давлат бошқаруви органлари ўз сиёсатини очиқлик, ошкоралик, шаффофлик принципларига таянган ҳолда амалга оширади. Давлат бошқарувида ижтимоий-сиёсий институтларнинг роли ва мавқеи жуда юқори бўлади. Бундан кўриниб турибдики, дунёвий давлат ва демократия бир-бирига боғлиқ эмас, аммо ўзаро бир-бирини тўлдирувчи тушунчалардир.

Ўтказилган тадқиқотларнинг натижаси сифатида айтиш мумкинки, бугунги кунда давлатнинг дунёвийлик моделининг шартлари ва хусусиятлари дунёвий демократик давлат мақомига даъво қилаётган барча давлатлар томонидан ҳам амалиётга кенг тадбиқ этилмаяпти. Глобал интеграция жараёнлари, авваламбор, иқтисодий хусусиятлар объектив миграцияни вужудга келтиради. Натижада бир миллатли ҳудудлар ҳам турли миллатлар, маданиятлар, қарашлар, эътиқодлар ва динлар яшаётган кўпмиллатли, кўпконфессияли давлатга айланмоқда. Кўпмиллатли давлатларнинг ўсиш тенденцияси бугунги кунда илм-фан олдида турли манфаатлар

¹⁹ Понкин И.В. Современное светское государство: Дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2004. С. 9.

йил 19 сентябрдаги “Террористик, экстремистик ёки бошқа тақиқланган ташкилот ва гуруҳлар таркибига адашиб кириб қолган Ўзбекистон Республикаси фуқароларини жиноий жавобгарликдан озод этиш тартибини такомиллаштириш тўғрисида”ги 5542-сонли Фармонига асосан, террористик, экстремистик ёки бошқа тақиқланган ташкилот ва гуруҳлар таркибига адашиб кириб қолган, шу жумладан, Ўзбекистон Республикаси ҳудудидан ташқарида бўлган, ўз қилмишининг ҳуқуққа хилофлигини англаб етган ва тузалиш йўлига ўтган фуқароларга Ватанига, оиласи бағрига, тинч ҳаётга қайтиш имкони берилди²¹.

Жамиятимиз ўз ривожланишининг ҳозирги палласини ўтмиш меросга нисбатан дунёвий мезонларга суяниб “буюк саралаш” даври деб ҳисоблаш мумкин.

Айни шу даврда диний соҳага тегишли баъзи қонун ҳужжатларимизга ўзгартириш киритиш вақти келди. Жумладан, “Виждон эркинлиги ва диний ташкилотлар тўғрисида”ги қонун (1998 йил 1 май, янги таҳрир)да назарда тутилган, ибодат либоси масаласи жуда мавҳум. Ислолда “ибодат либоси каби тушунча йўқлиги” сабабли қонунчиликда назарда тутилган ҳолат, яъни мусулмонлар учун рўмол ва бошқа кийимларни ибодат либоси сифатида қабул қилмасликни сўраб, қонунчиликка ўзгартиришлар киритилиши лозим.

Ўзбекларнинг миллий кийимлари ҳам кўп асрлик тарихга эга бўлиб, анъанавий турмуш тарзи, табиий-географик муҳит ва хўжалик маданий анъаналар билан боғлиқ бўлган. Ўзбекларда асосий миллий кийимлар: эркакларда оқ ёки малла бўздан тикилган кўйлак, ятак, тўн, белбоғ, салла, махси, ковуш, этик; аёлларда — рўмол, кенг кўйлак, узун лозим, нимча, калтача, махси, ковуш. Бош кийимлардан — дўппи, кулоҳ, исломият

²¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 19 сентябрдаги “Террористик, экстремистик ёки бошқа тақиқланган ташкилот ва гуруҳлар таркибига адашиб кириб қолган Ўзбекистон республикаси фуқароларини жиноий жавобгарликдан озод этиш тартибини такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармони. “Халқ сўзи”, 2018 йил 20 сентябрь.

институтлари шартнома асосида, жамият ва унинг келажаги ҳеч қандай истисносиз унинг барча аъзоларига тегишли эканлигига ишонч ҳосил қилишлари керак.²²

Розилик тамойилини, Жон Ролзнинг терминологиясидан фойдаланадиган бўлсак, “кенг кўламли доктриналар”га²³ асосланган турли хил ва кўпинча тарқоқ бўлган жамоаларга асосланган замонавий жамиятдаги муқаррар плюрализм мураккаблаштиради. Булар баъзиларининг фундаментал асоси дунёвий билимга, баъзилариники эътиқодга асосланган таълимот бўлиши мумкин. Кўриб чиқилган меъёрий қарашларнинг мантиғида бу таълимотларнинг ҳақиқийлиги масаласи ҳеч қандай аҳамиятга эга эмас. Чунки демократик давлатда тор доирада фикрлайдиган инсонларнинг мавжудлиги уларни ўз нуқтаи назарини ҳимоя қилиш борасида ҳуқуқий жиҳатдан тенг эканлигини инкор қилмайди. Улар ҳар қандай сабабга кўра, ўзларини етарли даражада ақлли деб ҳисоблайдилар. Бундай вазиятда инклюзив сифатида “ақли-идрокли жамоатчиликдан фойдаланиш” масаласи биринчи планга ўтади ва аргументлар орқали асосланган ҳамда рационал далилларни алмаштириш жараёнига ҳожат қолмайди.

4.3. Давлат, жамият, ахлоқ ва дин муносабатларини ўзаро тартибга солишга оид концепциялар

Жамиятнинг ахлоқ нормалари ва кадриятлари узоқ минг йилликлар давомида илк давлатчилик тузилмалари пайдо бўлгунга қадар ибтидоий диний эътиқодлар замирида шаклланган. Эндиликда “азалий кадриятларимиз ва ахлоқий фазилатларни ўзида мужассам этган муқаддас динимизни асраш ва уни кадрлаш ҳар биримизнинг шарафли бурчимиздир. Ислом

²² Taylor, Ch. (2011) «What Does Secularism Mean», in Taylor, Ch. Dilemmas and Connections: Selected Essays, p. 309. Cambridge, Massachusetts and London: The Belknap Press of Harvard University Press.

²³ Rawls, J. (1997) «The Idea of Public Reason Revisited», University of Chicago Law Review 64: 765–807; Rawls, J. (1985) «Justice as Fairness: Political not Metaphysical», Philosophy and Public Affairs 14 (3): 223–251.

омиллар мажмуи асосида белгиланишини кўрсатади. Диннинг жамиятдаги ўрни муайян маънода диндорлик кучи, диндор ва черков иерархияси ўртасидаги муносабатлар даражаси, шахс, жамият ва давлат билан боғлиқ ахлоқ нормаларига дахлдордир. Давлатнинг ўтмишдаги конфессионал муносабати, диний ташкилотларни давлатнинг сиёсий ва ижтимоий инқирози билан боғлиқ оғир кечмишига нисбатан ёндашуви диндорларнинг динга бўлган муносабатига таъсир кўрсатади. Мазкур омилар черков ва давлатнинг диний сиёсати хусусиятини белгилашда муҳим аҳамият касб этади.

Бугун ҳатто, “жамиятнинг диний хавфсизлиги” деган тушунча пайдо бўлди. Чунки охириги ярим аср давомида диний омилнинг таъсири туфайли айрим мамлакатларнинг миллий хавфсизлигига путур етгани ҳақиқат. Масалан, Олстерда католиклар ва протестантлар ўртасида вақти-вақти билан хунрезлик, тўполонларни келтириб чиқараётган зиддиятлар Буюк Британиянинг умуммиллий хавфсизлигига путур етказаётган хатарли омилардан бирига айланганини инкор этиб бўлмайди.

XX асрнинг ўрталаридан фаоллаша бошлаган радикал диний оқимлар 1970 йилларда Миср Араб Республикасининг сиёсий тизимига, демакки, унинг миллий хавфсизлигига нисбатан жиддий хатарга айлангани ҳам юқоридаги мулоҳазанинг ўринли эканини кўрсатади. Жазоирдаги воқеалар туфайли эса XX асрнинг 80-йиллари охирига келиб, жамият сиёсий-мафкуравий ва диний-маънавий асосда иккига бўлиниб кетди. 1992 йилдаги парламент сайловларида ушбу вазиятдан фойдаланган сиёсийлашган радикал диний гуруҳ доиралари кўпчилик ўринларни қўлга киритди. Улар шариат талабларига мос равишда мамлакат тараққиётининг асосий йўналишларини тубдан ўзгартириш талабини олға сурдилар. Бу жамиятдаги бўлинишни янада чуқурлаштирди, давлат ва жамият қурилишида дунёвийлик ҳамда исломга суянган динийлик ўртасидаги мувозанатнинг бузилишига олиб келди. Охир оқибатда эса, ўтказилган сайловлар якуни бекор қилинди. Бунинг натижасида юзага келган кескин ички ижтимоий-сиёсий

миллий маданий марказ катта рол ўйнамоқда”.²⁵ Ҳаракатлар стратегиясининг бешинчи устувор йўналишида ҳам миллатлараро тотувлик ва диний бағрикенгликни таъминлаш бўйича энг муҳим вазифалар белгилаб берилган.

Глобаллашув жараёнида кўп жиҳатдан анъанавий ижтимоий институтлар, анъанавий кадриятлар ва анъанавий дунёқараш билан боғлиқ бўлган динлар ҳал қилувчи аҳамиятга эга омиллардан бири ҳисобланади. Бундан ташқари кўпгина ижтимоий фалсафа бўйича мутахассислар томонидан ҳақли равишда қуйидаги саволлар берилмоқда: “Глобал жараёнларнинг ижтимоий нуқтаи назаридан диний ташкилотларга нима бўлади?”, “Янги дунё”да дин ўзгарадими?”, “Дин глобаллашув жараёнига, унинг оқими хусусиятларига қандай таъсир кўрсатади?».

Глобаллашув ҳақида сўз кетганда, ахлоқ нормалари нафақат иқтисодий жараёнларга, балки глобал маданият ва глобал кадрият муаммоларига ҳам ўз эътиборларини қаратади. Иқтисодчилар, сиёсатшунослар асосий эътиборларини динга қаратаётганликлари тасодиқ эмас. Сўнгги деярли ўттиз йил давомида дунёнинг кўпгина ҳудудларида диннинг давлат сиёсатига аралашуви ва ҳатто давлат сиёсатига айланиш ҳоллари кузатилмоқда. Дин, Совет иттифоқи парчаланиб кетганидан сўнг, Самуел Хантингтон таъкидлаб ўтганидек, умумий қабул қилинган маданиятлар сифатида глобал низоларнинг динамик катализаторларидан бирига айланди. Динда глобал иқтисодий ва молиявий тенденцияларга таъсир этувчи жараёнлар рўй берди. Бу ҳодисалар XX асрнинг 90-йилларига қадар эътироф этилганидек, сиёсий-иқтисодий ҳодисалар сифатида эмас, балки интеграциялашган глобаллашув сифатида тушунилди. Дин ва давлат ёки дин ҳамда жамият ўртасидаги муносабатлар биринчи маротаба эмас, балки бу масала бизгача жуда кўп олимлар, сиёсатчилар, дин ва давлат арбоблари томонидан муҳокама қилинган. “Дунёнинг турли жойларида, айниқса, Яқин Шарқ минтақасида қонли тўқнашув ва

²⁵ Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. Жилд 1.-Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2017.-465-бет.

қанчалик яхлит ва холислигига ҳам боғлиқдир. Диний эътиқодга эга бўлган инсон ҳаётининг асоси бўлган иймон унинг ижтимоий ва шахсий ҳаётининг барча жиҳатларини белгилайди. Натижада эътиқодли инсонлар сиёсий ҳаётда қанчалик фаол бўлишса, уларнинг диний ғоялари халқаро муносабатларга шунчалик таъсир кўрсатади.

Диний ғояларнинг жаҳон сиёсатига таъсирига оид ёрқин мисоллардан бири сифатида дин ниқобидаги экстремистик таълимотлар ва терроризмни келтиришади. Шунингдек, насронийлик, ислом ва яҳудийликни радикал руҳда ўқитилиши антисемитизм ва сионизмни келтириб чиқараётганлиги ҳам айтиб ўтилган. Бугунги кунда у ёки бу диний анъаналар атрофида пайдо бўлган бошқа эътиқодга асосланган ғоялар мавжуд. Бунинг натижасида кўпинча динлар сиёсат билан ўзаро муносабатларда тинчлик ва инсон ҳаётига таҳдид солувчи ғояларни ишлаб чиқаришга қодир бўлади. Шу билан бирга, жамиятни бошқаришда диннинг ижобий роли ва унинг моҳиятида туғилувчи эзгулик ғояларидан самарали фойдаланиш мумкин, фақат бунда секуляризм тамойилига асосланиш энг мақбул йўл ҳисобланади. “Ахборот ресурслари орқали тарқалаётган бузғунчи ғояларнинг олдини олиш мақсадида ҳуқуқни муҳофаза қилиш органлари таркибида алоҳида бўлинмалар ташкил этиш зарур”²⁷

Бугунги кунда эркинлик тўғрисида ҳар қачонгидан ҳам кўп гапирилмоқда. Аммо, қизиғи шундаки, бугунги кунда инсоннинг шахсий эркинлигига таҳдид соладиган жараёнлар кўпроқ содир бўлмоқда. Эркинликни юксак қадрият деб ҳисоблайдиган баъзи давлатлар ва халқаро ҳамжамиятлар анъанавий динга эътиқод қилувчиларнинг ахлоқий нормаларига зид келувчи ижтимоий-сиёсий нормаларни қабул қилмоқдалар. Бир томондан, бу жамиятда инсоннинг шахсий ҳаётига ҳеч ким тажовуз қилмайди, аммо иккинчи томондан, инсон ўз эътиқодига зид келувчи меъёрларни қабул қилишга мажбур

²⁷ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2018.-73-бет.

яхши тушунган тадқиқотчи Е.М.Мирошниковнинг фикрича, давлатнинг диний ташкилотлар ва дунёвий бирлашмаларга бўлган муносабатини мувозанатда сақловчи “нейтраллик”нинг ҳам ўзига хос учта атрибутларини санаб ўтган:

1) Аралашмаслик сифатидаги нейтраллик. Давлатнинг олий ҳокимиятга эга эканлигидан фойдаланиб, диний идораларнинг фаолиятига аралашишлари таъқиқланади. Ўз навбатида бу диний идораларнинг ўзини-ўзи бошқариши ва ўзини-ўзи ислоҳ қилишини талаб этади.

2) Идентификация бўлмаган нейтраллик. Идентификация бўлмаслик аралашмаслик тушунчаси билан бир хил маънода келмаган. Яъни, давлат “аралашиш”и мумкин, фақат “идентификациялашмаган” ҳолатда аралашиши мумкин. Давлат қонунлар чиқариши, шунингдек, диний идораларга алоқадор қонунлар ҳам чиқариши мумкин, аммо уларнинг ички ҳаётига аралашмайди. Бу черков фаолиятига қизиқиш уйғотиши ва унга ёрдам бериши мумкин, лекин буни бевосита давлат фаолияти деб бўлмайди.

3) Имкониятлар тенглигига асосланган нейтраллик. Ҳокимият ҳар бир инсоннинг бирор динга эътиқод қилиши ёки қилмаслигидан қатъий назар, тенг ҳуқуқлилиги принципини таъминлаши керак.

Имкониятлар тенглиги, тадқиқотчи К.Е.Мирошниковнинг фикрича, ҳар бир диний ташкилот ўзининг қарори бўйича аниқ ҳаракатларни амалга ошириш имкониятига эга бўлишини билдиради. Шу билан бирга, бирор бир диний уюшмага қўшилишга ҳаракат қилса, агар бошқалари бундай ҳуқуқга эга бўлсалар ҳам, имтиёздан воз кечиш сифатида бетарафликни тан олмайди. Имтиёзлар умумий қоидалар доирасида ўзига хос тартибга солишнинг махсус ҳуқуқи сифатида тушунилади.²⁸

Шунинг учун ҳаммасидан олдин виждон эркинлиги соҳасида давлатнинг аралашуви чегараси аниқ белгиланган бўлиши керак. Фақат ҳужжатларда қатъий белгиланган

²⁸ Мирошникова Е.М. Мировой опыт государственно-церковных отношений. М., 1999. С.83-84.

шакллантиришни акс эттиради, бу ижтимоий тараққиётнинг имкониятлари ҳақида кенгроқ ахборотни рағбатлантириш, аниқлик ва универсаллик муносабатларига боғлиқ. Бугунги глобаллашув жараёнида замоннинг мураккаблиги ва қийинчиликлари экстремистик таҳдидлардан ижтимоий қадриятларгача, динийлик ва дунёвийлик ўртасидаги мувозанат масаласини, дунёвийлик тамойилининг нозик чегараларини кўриб чиқишдан ижтимоий жиҳатдан синалган маънавий-ахлоқий меъёрларгача кўплаб диний зиддиятларда ўз аксини топмоқда. Онтологик, институционал ва цивилизациялашган прогнозлардаги диний ҳамда конфессионал параметрлар янги ижтимоий структураларни яратишнинг усуллари ва маънолари сифатида талқин қилинади. Бугунги кунда баъзи давлатларда давлат, жамият ва дин ўртасидаги муносабатларда динийлик ҳамда дунёвийлик мувозанатини таъминлаш механизмларининг яратилмаганлиги ёки тўғри йўлга қўйилмаганлиги фақат илмий тадқиқотларни амалга оширибгина қолмай, балки давлат, жамият ва дин ўртасидаги муносабатларнинг янги механизмларини яратиш ҳамда такомиллаштириш масалаларини кун тартибига қўймоқда. Умуман, диний бағрикенглик азал-азалдан ўзбек халқи менталитетининг ажралмас қисми бўлиб келган.

4.4. Этикага қўйиладиган талабларнинг шаклланиши

Замонавий глобаллашув дунё мамлакатлари орасида турли ахлоқий назарияларнинг кенг тарқалишига ҳамда уларнинг глобал миқёсдаги муаммоларга таъсирга катта таъсир кўрсатмоқда. Глобаллашувнинг ўзи турли давлатлар, маданиятлар ўртасидаги интеграция ва ўзаро алоқаларни англатади. Бу жараёнда ахлоқий назарияларнинг алмашинуви ва кенг тарқалиши, ўз навбатида, замонавий жамиятларда ахлоқий ҳамда маънавий қоидаларнинг қайта шаклланишини ёки қайта баҳоланишини тақозо этмоқда.

Глобаллашув ва ахлоқий назарияларнинг бир жинсли никоҳга бўлган қарашлар бугунги куннинг муҳим ижтимоий ва маданий муаммоларидан биридир. Глобаллашув жараёнида, турли мамлакатлар ва маданиятлар ўртасида ахлоқий,

айниқса, ёшлар орасида ўзгаришларни ривожлантириш ва бир жинсли никоҳга бўлган муносабатни яхшилашга олиб келмоқда. Интернет орқали турли ҳуқуқий ташкилотлар ва фаоллар бир жинсли никоҳни қонунийлаштириш учун жаҳон миқёсида маърифий ишлар олиб бормоқда. Улар глобал ёшлар, ижтимоий оммавий ҳаракатлар ва ҳуқуқий кўмаклар орқали бир жинсли никоҳнинг ёки гомосексуал шахслар ҳуқуқларининг қонунийлашишига қаратилган ҳаракатларни қўллаб-қувватлашади. Баъзи мамлакатларда бир жинсли никоҳга қаршилик кучаймоқда ва бунинг сабаби глобаллашувнинг ҳар хил маданий ифодаларини ифодалайдиган, дифференциацияланган жамиятлар билан боғлиқдир. Улар глобал ахлоқий стандартларни қабул қилишда ўзининг миллий ва диний анъаналарини сақлаб қолмоқда.

Шу маънода, бугунги кунда Европа ва Ғарб назарияларидан фойдаланишда миллий ахлоқ нормалари асосида ёшларни тарбиялаш масаласи муҳим ҳисобланади. Янги ахлоқий назариялар нафақат таълим тизимида, одамларнинг дунёқарашида ранг-барангликни юзага келтирди, балки айрим ҳолларда миллий маданиятларга салбий таъсир кўрсатиш имкониятига ҳам эга бўлди. Шундай қилиб, ахлоқ соҳасидаги янги қарашлар ва ёндашувлар миллий маданиятларнинг, айниса, субмаданиятларнинг йўқ бўлиб кетишига олиб келди, гўё улар дунёда ҳамма томондан қабул қилинган ягона глобал маданиятни шакллантирди. Бу жараён маданий хилма-хилликнинг ривожланишига салбий таъсир кўрсатадиган ҳолатлардан биридир. Бошқа тарафдан, замонавий ғарб ахлоқий назарияларида индивидуализм руҳи кескин кучайди ва бу жараён одамларнинг бегоналашувига мойиллигини янада кучайтирди. Албатта, бундай шароитда ўтмишдаги бизга меърос бўлган манбаларга мурожаат этиш ўринлидир.

Замонавий этика жамиятнинг ахлоқий, маънавий ва ижтимоий ривожланишини таъминлаш учун муҳим рол ўйнайди. Бунинг учун инсон ҳуқуқлари, экологик масъулият, коррупцияга қарши курашиш, динлараро бағрикенглик ва ахлоқий янгилаш каби масалаларга эътибор қаратилиш керак. Замонавий этик талаблар жамиятнинг ҳар томонлама ривожини

7. Маданий ва диний қадриятлар глобал ахлоқий назариялар билан қандай далиллар билан қарама-қаршиликка келиши мумкин?

8. Замонавий Глобаллашув ва ахлоқий назарияларга бўлган муносабатлар турли минтақаларда қандай фарқланади?

9. Замонавий Глобал ахлоқий назарияларнинг тарқалиши ёшлар ва ижтимоий оммавий ҳаракатлар орқали қандай ривожланмоқда?

10. Глобал ахлоқий муаммоларга турли мамлакатлардаги миллий ва диний назариялар қандай таъсир қилиши мумкин?

кодекси), Судья вазифаларини бажарувчи руҳонийларнинг ахлоқий қоидаларини (одил суд ходимлари кодекси) мисол қилиб келтириш мумкин.

XXI-XXII асрларда ўрта аср саноат ишлаб чиқаришининг шаклланиши шароитида ҳунармандларнинг касбий ва ахлоқий кодекслари пайдо бўлди. Айнан шу даврда илк марта устахоналар уставларида касбга, ишнинг табиатига ва шериклик асосида меҳнатни ташкил қилишга оид ахлоқий талаблар пайдо бўлди.

Профессионал этика кундалик ахлоқий онгнинг намоён бўлиши сифатида вужудга келди, сўнгра ҳар бир касбий гуруҳ вакиллари хулқ-атворининг умумлаштирилган амалиёти асосида ривожланди. Ушбу умумлаштиришлар ёзилган ҳамда ёзилмаган хулқ-атвор қоидаларида ва қўшимча равишда назарий хулосалар шаклида мавжуд эди.

Профессионал этика нормалари шакллантириш ва жорий этишда жамоатчилик фикри муҳим ўрин тутди. Профессионал этика меъёрлари дарҳол умумэтироф этилмади, балки улар фикрлар қарама-қаршилиги кураши асосида тан олинади.

Профессионал этиканинг ҳар хил турлари ўз анъаналарига эга, бу эса асрлар давомида муайян касб вакиллари томонидан ишлаб чиқилган асосий ахлоқий меъёрларнинг узлуксиз мавжудлигидан далолат беради.

Профессионал этика – бу шахснинг ўз касбий бурчига муносабатини белгилайдиган ахлоқий қоидалар тўплами.

Профессионал этика бошқаларнинг хулқ-атвор эркинлигини чеклаш билан боғлиқ бўлган маълум бир касбга мансуб одамларни бирлаштиради. Профессионал этика талаблари бошқа касб эгаларига бевосита тааллуқли бўлмай, балки уларга маълум бўлиши керак, чунки улар ўзларига ўхшаш касб вакилларига алоҳида муносабатни талаб қилади.

Профессионал этика ахлоқий хулқ-атвор билан ҳам боғлиқ, лекин ҳар бир касбнинг ахлоқий хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда маълум бир касб доирасидаги торроқ масалаларни қамраб олади. Касб фақат меъёр талабларига жавоб берадиган қоидаларни ўтказувчи фильтр вазифани бажаради.

тизими бўлганлиги сабабли, *профессионал этика* - бу касбий фаолиятни тартибга солувчи нормалар, қоидалар ва тамойиллар тизимидир.

Одоб одамларнинг кундалик ҳаётида ахлоқнинг ўзига хос намуна тимсолини акс эттирувчи бўлганлиги сабабли, *касб одоби* - бу касбий бурчни эгаллаш ва уни касбий амалиётда амалга ошириш даражасини белгилайди.

Ушбу қоидалардан келиб чиқиб, профессионал этиканинг предметини аниқлаш мумкин. Профессионал этика - бу умумий ахлоқий билимлар соҳаси ҳисобланиб, унинг предметини *касбий ахлоқ ва одоб* ўртасидаги муносабатлар ташкил этади.

Профессионал этика профессионал этиканинг тарихий шаклланиши ва ривожланишидаги ўзига хос хусусиятлари ва функцияларини, ахлоқнинг бошқа турлари билан боғлиқлигини кўриб чиқишни, шунингдек, касб одоби, яъни касбий фаолият соҳасидаги ҳақиқий одобни таҳлил қилиш ва баҳолашни ўз ичига олади.

Шундай қилиб, *профессионал этика* - маълум бир касб вакиллари ўртасидаги муносабатларни, шунингдек, уларнинг жамият, мижозлар ва ҳамкасблар билан ўзаро муносабатларини тартибга солувчи ахлоқий меъёрлар, тамойиллар ва хулқ-атвор қоидалари тизимидир. У касбий маданиятнинг муҳим қисми бўлиб, умуминсоний кадриятлар ва касбий фаолиятнинг ўзига хос хусусиятлари асосида шаклланади.

Профессионал этика хулқ-атвор нормаларини белгилайди, касбга ҳурматни сақлайди ва унинг обрўсини оширишга ёрдам беради.

Профессионал этика корпоратив маданиятни шакллантириш, ходимлар, бошқарув, шериклар ва мижозлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Унинг асосий мақсади бизнес жараёнларида ҳалоллик, ошкоралик, адолат ва ўзаро ҳурматни тарғиб қилувчи ахлоқий меъёрларни ўрнатишдан иборат.

Шу нуқтаи назардан, профессионал этиканинг замонавий бизнесдаги роли қуйидагилардан иборат:

2. *Можароларнинг олдини олиш* - жамоа ичидаги ҳамда ташқи шериклар билан этик ва ахлоқий қарама-қаршиликларни минималлаштириш.

3. *Барча томонларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш* - ходимлар, мижозлар ва шериклар ўртасида адолатли ўзаро муносабатларни таъминлаш.

4. *Ўз-ўзини тартибга солишни рағбатлантириш* - ички интизомни ва касбий масъулиятни англашни ривожлантириш.

5. *Ҳуқуқий ва ахлоқий меъёрларга риоя қилиш* - қонунлар ва ахлоқий меъёрларга мувофиқ меҳнат маданиятини яратиш.

6. *Меҳнат унумдорлигини ошириш* – ўзаро ҳурмат ва корпоратив маданиятга асосланган қулай иш муҳитини яратиш.

7. *Ўзгаришларга мослашиш* - рақамлаштириш, глобаллашув ва янги бозор муаммолари шароитида мослашувчанликни қўллаб-қувватлаш.

Профессионал этиканинг асосий функциялари умумэтика функцияларига монанд равишда куйидагиларни ўз ичига олади:

1. Гносеологик (билиш) функцияси:

- ўзининг категориявий аппарати ва тадқиқот усулларини ишлаб чиқади;

- замонавий инсонпарварлик ғояси остида касбий ахлоқнинг шаклланиши ва ривожланишининг муайян қонуниятларини очиб беради;

- касбий фаолиятнинг ахлоқий асослари билан бошқа ижтимоий соҳалар, энг аввало, иқтисодий ва сиёсий соҳалар ўртасидаги муносабатларни ўрганади;

- касбий фаолият соҳасидаги мураккабликлар ва қарама-қаршиликларни ҳамда касбий ахлоқни ривожлантириш истиқболларини аниқлайди.

2. Мафкуравий функция:

- аниқ касбий фаолият доирасида шахснинг дунёқарашини шакллантириш;

- шахсга ўзини муайян профессионал гуруҳ вакили сифатида тушуниш имконини беради.

3. *Аксиологик (қадриятга йўналтирилган) функция* - ҳар бир касбнинг ижтимоий аҳамияти ва ахлоқий асослари,

- буларнинг барчаси профессионал рамзлар ролини ўйнайди (масалан, врачлар учун оқ кийим, Судьялар учун мантя ва париклар, ўқитувчилар учун кийим-кечак ва соч турмагининг қатъий шакллари, ҳарбийлар учун формалар ва белгилар фарқлари, таъсирчан маросимлар - қасамёд ва бошқалар).

3. *Олий ахлоқий қадриятлар.* Олий ахлоқий қадриятларга риоя қилиш тамойили турли профессионал этикада ўзига хос хусусиятларга эга бўлади.

Кўплаб профессионал ахлоқий тизимларда ҳаётнинг маъносига мос келадиган профессионал бурч ва масъулият каби қадриятлар глобал хусусиятга эга бўлади. Ҳуқуқий амалиётда яхшилик ва ёмонликни тушуниш, талқин қилиш ва намоён бўлиши, тиббиётда азоб ва раҳм-шафқат ўзига хос хусусиятларга эга.

4. *Томонларнинг тенгсизлиги.* Профессионал муносабатлар соҳасида, масалан, “раҳбар-ходим”, “ўқитувчи-шоғирд” тизимларида томонларнинг тенгсизлиги мавжуд. Ушбу тенгсизликни ҳеч қандай шахсни камситмайди ва томонлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ. Тенг бўлмаган томонларнинг ўзаро таъсирининг ўзига хослиги ахлоқий меъёрларга, қоидаларга, тенгсизлик ва қарамлик шароитида “мутахассис учун хатти-ҳаракатлар қоидалари”га эҳтиёжни белгилайди.

5. *Расмий этика ва манфаатлар тўқнашуви.* Барча касблар ўз хизмат мансабидан шахсий манфаатлар учун фойдаланмасликни талаб қилади. Патриархал ахлоқдан фарқли ўлароқ, профессионал этика расмий вазифаларнинг устуворлигини ва шахсий ёки оилавий бурчнинг иккинчи даражалилигини уқтиради. Мутахассис иш учун келишилган иш ҳақи ёки шартномада кўрсатилган мукофотдан ташқари даромад олишга ҳақли эмас. Ишлаётган лавозимига боғлиқ бўлмаган ҳар қандай бошқа мукофот ёки хизмат коррупция факти деб ҳисобланиши мумкин.

6. *Мулкий ҳуқуқларни ҳурмат қилиш.* Ҳар қандай профессионал фаолият мулк билан ишлашни ўз ичига олади - хизматлар, олди-сотди, кўчмас мулк билан боғлиқ битимлар ва

сифатида эмас, балки вазиятга таъсир кўрсатишга қодир сифатида намоён этишлари лозим.

Ишбилармонлик низоси шахсий қарама-қаршиликка айланиб қолмаслиги учун мунозаралар этикасига мурожаат қилиш керак.

9. Профессионал этиканинг гедонистик тамойили. Гедонизм ахлоқий тамойил бўлиб, унга кўра завқ олишга интилиш инсоннинг табиий ҳуқуқидир. Профессионал фаолиятдаги гедонизм мутахассиснинг меҳнат фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар билан боғлиқ. Уларнинг асосийлари “инсон муносабатлари” соҳасида ётади, улар мулоқот қилиш, ўзаро тушуниш, ҳурмат ва ҳамкорлик асосида муносабатларни қуриш қобилиятини талаб қилади.

Мутахассиснинг меҳнатга ижобий муносабатини рағбатлантирадиган муҳим омил - бу шахснинг психологик ўзини ўзи англаши, хусусан, меҳнат жараёнининг жозибадорлиги, қизиқиш ва “ўзини кўрсатиш” истаги ҳисобланади. Мутахассиснинг ишлашга ижобий мотивациясида эътирофга интилиш ва муваффақиятга йўналтириш алоҳида рол ўйнайди.

Мутахассисни қониктирадиган иш қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- иш жараёни оптимал тарзда ташкил этилиши керак;
- жамоада ўзаро ҳурмат ҳукмрон бўлиши керак;
- ишда муваффақиятга эришиш учун рағбатлантириш бўлиши керак;
- ходим касбий ўсиш имкониятига эга бўлиши керак;
- ходимга ўз ишига ижодий ёндашиш имкониятини бериш керак;
- ходим ўз фаолиятининг натижаларини кўриши ёки ҳис қилиши керак;
- раҳбар ўз лавозимига муносиб бўлиши керак;
- ходим ўз иши ва фаолиятига тегишли маълумотларга эга бўлиши керак.

10. “Олтин стандарт” - бу олтин ахлоқ қондасининг бир кўринишидир: сиз ўзингизда кўришни истамайдиган нарсаларни ўзингизнинг расмий ваколатингиз доирасида қўл

қилиниши керак. Шуни ҳам ҳисобга олиш керакки, бизнес соҳасидаги зиддият нафақат дисфункционал оқибатларга олиб келади (ҳозирги пайтда у офис жамоасидаги ишни кескин ёмонлаштириши ва ҳатто фалаж қилиши мумкин), балки функционал оқибатларга ҳам олиб келиши мумкин (бу келгусида жиддий муаммоларни келтириб чиқариши мумкин). Шу билан бирга, можаро ахлоқий бузилишлар учун қулай шароит яратади.

18. *“Рақобатчини танқид қилманг” тамойили.* Бу нафақат рақобатдош ташкилотни, балки “ички рақобатчи”ни ҳам англатади - бошқа бўлимдаги жамоа, рақибни “кўриш” мумкин бўлган ҳамкасб.

19. *Масъулият тамойили:* профессионал вазифаларни тўлиқ фидойилик билан бажариш.

20. *Профессионал компетенция тамойили:* билим ва кўникмаларни доимий равишда ривожлантириш.

21. *Ҳалоллик тамойили:* касб обрўсига путур етказадиган хатти-ҳаракатлардан қочиш.

22. *Махфийлик тамойили:* профессионал фаолият доирасида олинган маълумотларни ҳимоя қилиш.

23. *Нутқ маданияти.* Ғоянинг моҳиятини ифодалаш ва тушунтириш қобилияти касбий фаолият самарадорлигининг зарур шартидир. Бундай ҳолда, суҳбатнинг интонацияси ҳам муҳимдир. Масалан, судда процесснинг барча иштирокчилари баёнотларининг тўғрилиги ва қисқалиги ҳақиқатни аниқлаш ёки рақиблардан бирининг ғалабаси учун шартдир.

24. *Тафаккур маданияти.* Инсон нутқи тафаккур билан узвий боғлиқдир. Профессионал мутахассиснинг фикрлаши - бу фикрларни аниқ шакллантириш, фикрлашнинг изчиллиги, муаммони аниқ ифодалаш ва вазифаларни тўғри қўйиш.

5.4. Профессионал этика категориялари

Профессионал этиканинг категориялари касб эгасининг ички дунёсини, мутахассиснинг муайян ахлоқий фазилатларига ижтимоий талабни, масалан, масъулият, ҳамжихатлик, ўзаро

даражаси мутахассиснинг индивидуал имкониятлари ва қобилиятига, шунингдек, унинг касбий фаолият натижалари ва оқибатларини олдиндан кўра билиш қобилиятига боғлиқ.

Профессионал бурч жамиятнинг мутахассисга бўлган талабларини ифодалаганлиги сабабли, мутахассис жамият ва ўз касбий фаолияти йўналтирилган одамлар олдида профессионал жавобгарликни ўз зиммасига олади. Шу билан бирга, профессионал бурч мутахассиснинг ўзига кўядиган талабларини ифодалайди. Бинобарин, профессионал масъулият ҳам мутахассиснинг ўзи олдидаги масъулияти, унга қўйилган вазифаларни қай даражада бажараётгани ёки бажармаслигидан хабардор бўлишидир. Бинобарин, профессионал масъулият шахснинг ўзини ўзи қадрлашини ўз ичига олади, бу виждон ва ғурур, қониқиш ёки аксинча, айбдорлик, норозилик ҳисси орқали амалга оширилади.

Профессионал виждон. Профессионал виждон категорияси мутахассиснинг ўз ҳаракатларини профессионал бурч талаблари билан боғлаш механизмини ақс эттиради. Агар профессионал масъулият концепцияси ушбу талабларнинг қанчалик бажарилишини белгилаб қўйса, у ҳолда профессионал виждон категорияси инсоннинг ахлоқий ўзини ўзи англаш механизмини кўрсатади. У (механизм) мутахассисга қуйидагиларга имкон беради:

- касбий ва маънавий масъулиятни мустақил англаб олиш;
- уларни бажаришингизни талаб қилиш;
- касбий фаолияти бўйича ўз-ўзига баҳо бериш.

Шундай қилиб, профессионал виждоннинг мавжудлиги инсоннинг профессионал бурчини чуқур англаганлиги, унинг талаблари тўлиқ амалга оширилганлиги ва ахлоқий баҳолашнинг ички мезонлари ишлаб чиқилганлигидан далолат беради. Профессионал виждон - бу мутахассиснинг қобилияти ва унинг касбий маданияти даражасининг кўрсаткичидир.

Профессионал шаън. Бу профессионал этиканинг категорияси бўлиб, у муайян касбга профессионал бурч билан белгиланадиган ижтимоий аҳамиятга эга бўлган позициядан баҳо беришни ақс эттиради. Профессионал шаън

5.5. Профессионал этика турлари

Касбий фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларидан катъий назар, профессионал этикада қуйидаги уч турдаги муносабатларни тартибга солинади:

1. “Профессионал – жамият” муносабати. Ушбу турдаги муносабатлар маънавий ҳуқуқ ва мажбуриятлар, маънавий ишонч ва масъулият диалектикаси асосида қурилади. Ҳар қандай касбий фаолият жамият томонидан талаб қилинишини ва бу касбнинг ижтимоий аҳамиятида намоён бўлишини юқорида айтиб ўтган эдик. Жамият мутахассис учун ўзига хос “ижтимоий тартиб” ни шакллантиради, бу малака талабларидан ташқари, маънавий компонентларни ҳам ўз ичига олади. Бошқача қилиб айтганда, жамият унга ишониши учун мутахассис қандай ахлоқий фазилатларга эга бўлиши кераклигини белгилайди: шифокор, ўқитувчи, муҳандис, ишчи ва бошқалар.

Мутахассис, ўз навбатида, ўз касбий функцияларини бажариш учун маънавий жавобгарликни билиши ва ўз зиммасига олиши керак. Шу билан бирга, ҳар қандай касбий гуруҳ жамиятдан ўзига нисбатан муайян мажбуриятларни бажаришни талаб қилишга маънавий ҳақли. Бу, биринчи навбатда, муносиб турмуш шароити ва касбий фаолиятни яратиш, мутахассис шахсининг касбий, малакавий ҳамда маънавий-ахлоқий ривожланиши имкониятларига тегишли.

2. “Профессионал-меҳнат предмети” муносабати тури. Меҳнат предмети сифатида касбий фаолиятга киритилган моддий ва маънавий объектлар ўз ижодкорларининг билим, кўникма ва қобилиятларини ўз ичига олади. Бу шуни англатадики, бундай меҳнат субъекти билан ўзаро муносабат профессионалнинг бошқа субъектга билвосита муносабати сифатида намоён бўлади.

Меҳнат предметининг ўзига хос хусусиятлари касбга қўйиладиган ахлоқий талабларни белгилайди. Мисол учун, агар меҳнат субъекти шахс бўлса, унда биринчи ўринда инсонпарварлик, меҳр-оқибат, бағрикенглик каби ахлоқий тамойил ва меъёрлар тарғиб қилинади. Агар меҳнатнинг

3. Журналист этикаси – журналистларнинг хулқ-атвори ва хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи умумий қоидалар ва тамойиллар. Бу, асосан, холислик ва ҳалоллик, бошқаларнинг шахсий ҳаётини ҳурмат қилиш, мустақиллик, инсон ҳуқуқлари ва бошқалар ҳақида.

тамойиллари: холислик, ишончлилиқ, мустақиллик ва ахборот манбаларини ҳимоя қилиш;

мисол: фактларни сохталаштиришни тақиқлаш, янгиликларни тақдим этишда холислик.

4. Ишбилармонлик этикаси - бу тадбиркорлик фаолиятини тартибга солувчи меъёрлар, қоидалар ва тамойиллар йиғиндисидир. Бу ишбилармонларнинг ўз мижозларига, рақобатчиларга, ходимларга, давлат ва умуман жамиятга муносабатини белгилайди

тамойиллари: ҳалоллик, шаффофлик, ижтимоий масъулият, шартнома мажбуриятларига риоя қилиш;

мисол: корпоратив ижтимоий жавобгарлик.

5. Педагогик этика - бу педагогик фаолият билан белгиланадиган муносабатларнинг ахлоқий моҳиятини таъминловчи ўқитувчининг хулқ-атвор нормалари ва қоидалари мажмуидир.

тамойиллари: инсонпарварлик, ўқувчи шахсини қўллаб-қувватлаш, адолатлилиқ ва холислик;

мисол: камситишни тақиқлаш, педагог одоби.

6. Муҳандислик этикаси – техник ечимларнинг хавфсизлиги, ишончлилиги ва экологик тозаллигини, шунингдек, ҳалоллик, малака ва жамият манфаатларига ҳурматни таъминлайдиган муҳандисларнинг касбий хулқ-атвор нормалари.

тамойиллари: техник ечимларнинг хавфсизлиги, ишончлилиги ва экологик тозаллиги;

мисол: тегишли стандартларга риоя қилиш, атроф-муҳитга салбий таъсирни олдини олиш.

7. IT этикаси - ахборот технологиялари соҳасидаги мутахассисларнинг хатти-ҳаракатларини тартибга солади.

Барча профессионал гуруҳлар учун касбий этикани ахлоқий жиҳати у касбий ахлоқни нормалаштиради, яъни уни принциплар, меъёрлар ва қоидалар тўплами (ёзма ёки ифодаланган) шаклида тақдим этади. Улар профессионал этика кодекси мазмунининг асосини ташкил қилади.

Профессионал этика кодекси - бу ўзига хос бурч, идеал ва юксак меъёр бўлиб, унга интилиши керак.

Профессионал этика кодекси - бу маълум бир касбий гуруҳ аъзолари учун хулқ-атвор қоидалари ва фаолият тамойилларини белгилайдиган ҳужжат. У профессионаллар, мижозлар, ҳамкасблар ва умуман жамият ўртасидаги муносабатларни тартибга солувчи нормалар ҳамда стандартларни ўз ичига олади.

Профессионал этика кодекси мураккаб тузилишга эга бўлиб, қуйидаги функцияларни бажаради.

1. Институционал функция. Унинг моҳияти шундан иборатки, ўзига хос ижтимоий институт пайдо бўлиб, у профессионал этиканинг субъектлари, шунингдек, мақсадлар, вазифалар, функциялар ва уларнинг ўзаро таъсири механизмларини ўз ичига олади.

Профессионал этиканинг субъектлари бўлиб мутахассис, мутахассислар жамоаси ёки ҳар қандай касбий гуруҳ ҳисобланади. Ушбу субъектларнинг ҳар бири профессионал этикани фаол ўзлаштиради, ижодий ривожлантиради, қўллади ва амалга ошириш учун жавобгардир. Шундай қилиб, профессионал этикада субъект бир вақтнинг ўзида уни яратувчи, ташувчи ва бошқарувчи вазифаларини бажаради.

Профессионал этиканинг ўзига хослиги, хусусан, ҳуқуқдан фарқли ўлароқ, профессионал этикани шакллантириш ва унга риоя қилинишини назорат қилиш мақсади бўлган махсус давлат ташкилоти мавжуд эмас. Бунинг ўрнига бу мақсадни жамоатчилик фикрини шакллантириш ва касбий анъаналарни сақлаш орқали амалга оширадиган кўнгилли жамоат ташкилотлари, масалан, офицерлар фахрий суди, депутатлар корпусининг ахлоқ қўмитаси, ижодий уюшмалар, коллегиял ташкилотлар ва бошқалар ташкил этилади.

англатади. Эгаллаб турган лавозими, мутахассиснинг қўшимча имкониятлари ёки ишининг хусусияти туфайли ноқонуний даромад шакллари коррупция факти сифатида кўриб чиқилади.

5. *Хабардорлик асосида розилик тамойили.* Бу истеъмолчининг (бемор, харидор ҳамда бошқалар) мутахассис фаолиятининг ижобий ва салбий оқибатларини тушунишида ифодаланади ҳамда профессионал хизматларни онгли ва эркин танлашда амалга оширилади. Мутахассис томонидан мижозга виждонан, тўлиқ, объектив маълумотларни тақдим этилиши улар ўртасидаги ўзаро ишончни таъминлайди.

6. *Махфийликни сақлаш тамойили* - тиббиёт, ҳарбийлар, ҳуқуқни муҳофаза қилиш органлари ва ахборот хизматлари касблари учун алоҳида аҳамиятга эга. Бир томондан, махфийлик - бу мижозлар билан ишлаш жараёнида мутахассисга маълум бўлган маълумотларнинг ошкор этилмаслиги (беморнинг ташхиси, жисмоний шахснинг банк депозитининг ҳажми, мижознинг махфийлиги). Ушбу тамойил профессионалдан ёрдам сўраган шахснинг манфаатларини ҳимоя қилади. Бошқа томондан, махфийлик принципи деярли барча касблар учун долзарбдир, чунки у касбий сирларни сақлаш билан боғлиқ. Касбий сир деганда ошкор этилиши шарт бўлмаган, аммо мижознинг манфаатларига таъсир қилмайдиган ва уни чалғитмайдиган махсус маълумотлар тушунилади. Касбий сир - қўлланиладиган технологиялар, хунармандчиликнинг “сирлари”, профессионалнинг рақобатбардошлигини таъминлайдиган ихтиролар ва инновацияларга тегишли. Касбий сирлар тижорат, ҳарбий, давлат ва бошқалар мақомига эга, шунинг учун уни бузганлик учун расмий огоҳлантиришдан тортиб жиноий жавобгарликка тортишга қадар чоралар қўрилади.

7. *Зарар етказмаслик тамойили.* Масалан, шифокор касбий кодексининг асосий ахлоқий тамойили “зарар етказмаслик” тамойилидир. У инсонни мутлақ қадрият сифатида қабул қилади ва раҳм-шафқат, азоб-уқубатларга чексиз ёрдам, махфийлик ҳамда бошқалар каби ахлоқий меъёрларни белгилайди. Айнан маънавий меъёрлар батафсил муҳокама қилинган уч турдаги муносабатларга мувофиқ

хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда энг самарали тартибга солувчилари касбий кодексига киритилган.

Худди шу сабабларга кўра, профессионал этика кодекси мутахассисдан ўзига хос ахлоқий фазилатларга эга бўлишни талаб қилади. Демак, шифокор раҳм-шафқат, эҳтиёткорлик, бағрикенглик ва сабр-тоқат каби ахлоқий фазилатларга эга бўлиши керак. Уларнинг йўқлиги шифокорнинг касбий яроқсизлигининг биринчи белгисидир.

Профессионал этика кодексининг амал қилиш доираси чекланган бўлади. Аввало, бу муайян шахслар доираси - профессионаллар учун мажбурийдир. Бундан ташқари, унинг ҳаракати вақт ва маконда чекланади. Масалан, хизмат кўрсатувчи касблар – сотувчи, кондуктор, сартарош ва бошқаларнинг ахлоқ кодексининг амал қилиш муддати меъёрлаштирилган иш вақти ва жойи билан чегараланади. Шу билан бирга, вақт ва маконда ҳаракат доираси қатъий чегараланмаган касблар мавжуд. Шифокорлар, ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлар, ҳарбийлар, Фавқулодда вазиятлар вазирлиги ходимлари ҳар қандай вақтда ва ҳар қандай вазиятда ўз касбий бурчини бажаришлари шарт.

Эслатиб ўтамиз, ижтимоий муносабатларни ахлоқий тартибга солишнинг ўзига хослиги субъект ва объектнинг мос келишидадир, яъни инсоннинг ўзи ахлоқни яратади, уни ҳаракатларида гавдалантиради ва уларга яхшилик ҳамда ёмонлик нуқтаи назаридан баҳо беради. Бундан келиб чиқиб, ахлоқ кодексига ахлоқий назорат шакллари киради. Профессионал этика кодексининг бажарилишини назорат қилиш жамият, ҳамкасблар ва мутахассиснинг ўзи томонидан амалга оширилади.

Жамият томонидан назоратни оммавий ахборот воситалари, шунингдек, касбий фаолият йўналтирилган ёки мутахассислар, жамоат ташкилотлари меҳнати маҳсулидан фойдаланадиган шахслар амалга оширадилар. Ушбу субъектларнинг барчаси жамоатчилик фикрини шакллантиради, профессионалнинг фаолиятини маъқуллайди ёки қоралайди. Масалан, ўқитувчилар фаолияти устидан жамоатчилик назорати

Мамлакат тараққиётининг ижтимоий-иқтисодий даражаси, унинг этник ва маданий хусусиятлари миллий касбий ҳамда ахлоқий кодексларда акс эттирилади.

Айрим корхона ва ташкилот даражасида ҳам касбий ва ахлоқий кодекслар ишлаб чиқилмоқда. Улар маълум бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларини, унинг иқтисодий муносабатлар тизимидаги ўрни ва мақомини ҳисобга олган ҳолда аниқ талабларни белгилайди. Бундай кодексни ишлаб чиқиш ҳамда уни жорий этиш мураккаб ва муайян харажатларни талаб этганлиги учун асосан йирик компаниялар томонидан амалга оширилади. Масалан, корпоратив бошқарув кодекси, корпоратив ахлоқ кодекси ва бошқалар.

Қисқа хулосалар

1. Касбий фаолиятнинг асоси маънавий жавобгарликдир - бу стандартларга риоя қилиш мутахассисга бўлган ишончни ва унинг обрўсини оширишни таъминлайди.

2. Профессионал этикада ҳалоллик ҳамда ошкоралик асосий тамойиллар бўлиб, ахборотдан фойдаланишда, мижозлар ёки ҳамкасбларни алдашга йўл қўйиб бўлмайди ва бу ишончни оширади.

3. Махфийликка қатъий риоя қилиш керак - мутахассислар мижозлар, ходимлар ва компанияларнинг шахсий маълумотларини ҳимоя қилиш учун жавобгардир.

4. Профессионал этикада ҳамкасблар ва мижозларга ҳурмат муваффақиятли ишлашга ёрдам беради - мулоқотда бағрикенглик, тўғрилиқ ва самарадорлик соғлом иш муҳитини яратади.

5. Профессионал этика зиддиятли вазиятларни - шахсий манфаатлар қарор қабул қилишнинг объективлигига таъсир қилиши мумкин бўлган муҳим вазиятларни тартибга солади.

6. Профессионал этика мутахассиснинг узлуксиз ривожланиши ва ўз-ўзини тарбиялаш орқали касбий масъулиятини оширишни таъминлашга хизмат қилади.

6-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК ЭТИКАСИ ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ МАСЪУЛИЯТИ

6.1. Ишбилармонлик этикасининг мазмун-моҳияти, замонавий бизнесдаги аҳамияти ва хусусиятлари

Замонавий иқтисодиётда ҳар қандай компаниянинг фаолияти *ходимлар*→*маҳсулот*→*фойда* тамойили асосида қурилади. Кўриниб турибдики, инсон омили ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб, қолган икки омил унга бевосита боғлиқ экан.

Агар раҳбар ўзи каби раҳбарлар ёки ходимлар билан хизмат муносабатларини ўрната олмаса, у компанияга наф келтира олмайди. Унинг раҳбар сифатидаги асосий вазифаси одамларни ишлашга ундашдир. Агар у буни қандай қилиш кераклигини билмаса ёки удалай олмаса, демак, у ўз жойида эмас.

Шу нуқтаи назардан, замонавий иқтисодиётнинг этик формуласини одатда қуйидаги шаклда ифодалаш мумкин:

[Одамлар билан муносабатларни тўғри қуриш]+[самарали бошқарувчи бўлиш]=бизнесда муваффақиятга эришиш

Замонавий раҳбар нафақат муайян соҳа бўйича мутахассис, балки инсон муносабатлари, психология, конфликтларни бошқариш, бошқарув маданияти соҳасида ҳам етук мутахассис бўлиши лозим. Шунинг учун иқтисодиёт ва бошқарув соҳасида раҳбар кадрларни тайёрлаш, биринчи навбатда, этика ва менежмент психология бўйича мустаҳкам билимлар беришга, ўз ички дунёсини ва бошқа одамлар психологиясининг ўзига хос хусусиятларини тушунишга, команда ёки ташкилотда ахлоқий-психологик иқлимни тартибга солиш қобилиятига қаратилган.

Ишбилармонлик этикасининг асосий қондаси “*Ёмон ахлоқ билан яхши бизнесни юришиб бўлмайди*”. Этика нормалари бизнес алоқалари учун мустаҳкам асос яратишга ёрдам беради. Унинг олтин қондаси эса “*Ўзинга раво кўрмаган нарсаларни бировларга ҳам раво кўрма*” деган ўғит замонавий бизнес муносабатларидаги ахлоқнинг асосидир.

чиқаради. Бизнесда ҳамкорлик қилиш вариантларини кўриб чиқишда тадбиркорлар узоқ муддатли, ишончли ва малакали шерикларга устунлик берадилар. Ахлоққа зид бўлган хатти-ҳаракатлар аксарият ҳолларда бизнесда йўқотишларга олиб келади. Тўғри, нопок йўллар билан бизнес юритиш қисқа муддатли фойда олиш имконини бериши мумкин, бироқ ахборот муҳитининг замонавий ривожланиши шароитида тез фурсатда бундай тадбиркорлар нолайиқ шерик “обрў”сини қозонадилар ва у билан ҳеч ким ҳамкорлик қилмай қуяди. Шунинг учун ҳар бир тадбиркор ўз бизнесининг натижалари учун масъулиятни ўз зиммасига олиши ва барча ҳаракатларининг хавф-хатарлари ҳамда оқибатларини баҳолаши жуда муҳимдир. Шу нуқтаи назардан, *ишбилармонлик этикаси* – бу ҳалоллик, очиқлик, ўз сўзига содиқлик, бозорда амалдаги қонунчилик ва анъаналарга мувофиқ иш юритиш қобилиятига асосланган бизнес этикаси.

Ишбилармонлик этикаси компаниялар, уларнинг ходимлари, мижозлар ва жамият ўртасидаги барқарор ҳамда ишончли муносабатларни ўзгартиришда асосий рол ўйнайди. У ташкилотнинг обрўсига ҳамда узоқ муддатли муваффақиятга таъсир қилувчи бизнесдаги ахлоқий меъёрлар ва хатти-ҳаракатлар нормаларини белгилайди.

“Ишбилармонлик этикаси” ёки “Бизнес этикаси” ҳақида гап кетганда, ушбу концепциянинг иккита йирик йўналишларини ажратиб кўрсатиш керак: инсон фаолиятининг ихтисослашган касбий соҳасидаги (тадбиркорлик, тиббий, ҳарбий фаолият ва бошқалар) ахлоқий меъёрлар ва тамойиллар (*профессионал этика*) ҳамда бизнес муҳитида қўлланиладиган ахлоқий қоидалар мажмуи.

Шуни таъкидлаш керакки, турли минтақалар бир-биридан фарқланувчи турли ахлоқий нормаларга эга. Масалан, Скандинавия бизнесменлари учун бирор нарса одатий деб ҳисобланса-да, баъзи Осиё мамлакатларида бу хатти-ҳаракат қабул қилиниши мумкин эмас. Ушбу нуқтаи назардан, бизга маълум ахлоқий нормаларни ўрганиш шарт эмасдай туюлиши мумкин, чунки улар миллий хусусиятларга қараб жуда кўп

2. Турли тармоқлар, фаолият соҳалари ва турларининг ўзига хос хусусиятларини, шунингдек, турли мамлакатлар ҳамда минтақаларнинг маданияти, анъаналари ва қонунчилигидаги фарқларни ҳисобга олади.

3. Ҳалоллик, масъулият, адолат, одамларга ҳурмат ва атроф-муҳитга ғамхўрлик каби умумэтироф этилган қадриятлар ҳамда тамойилларга асосланади.

4. Иш жараёнининг барча иштирокчилари манфаатларини уйғунлаштиришга ва бизнес можаролари юзага келганда муроаачимларини топишга интилади.

5. Ташкилотнинг ижобий имижини шакллантиришга ва унинг бозорда рақобатбардошлигини оширишга ёрдам беради.

Шундай қилиб, ишбилармонлик этикаси бизнес жараёнларининг барча иштирокчилари: ходимлар, менежерлар, мижозлар, етказиб берувчилар, рақобатчилар ва жамият риоя қилишлари керак бўлган асосий тамойиллар ва хатти-ҳаракатлар нормаларини ўрганади. Бундан ташқари, у касбий фаолият жараёнида юзага келадиган турли вазиятлар ва муаммоларни таҳлил қилади ҳамда барча томонларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда уларни ҳал қилиш йўлларини таклиф қилади.

6.2. Ишбилармонлик этикасининг мақсади, вазифалари, функциялари ва тамойиллари

Ишбилармонлик этикасининг мақсади - ҳалол, масъулиятли ва адолатли бизнес муносабатларини таъминлайдиган ахлоқий нормаларга риоя қилишни таъминлашдир. Бу ходимлар, шериклар ва мижозлар ўртасида ишончни, шунингдек, компания обрўсини оширади.

Ушбу мақсадга эришиш учун ишбилармонлик этикаси қуйидаги вазифаларни адо этади:

- *бизнесда ахлоқий тартибга солишни белгилаш*: бизнес муҳитида ҳулқ-атворни тартибга солувчи нормаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишдир;

- *корпоратив ижтимоий масъулиятни таъминлаш* - бизнесни юритишда жамият, шериклар ва ходимларнинг манфаатларини ҳисобга олиш;

2. *Бошқарув функцияси.* Бошқарув функцияси корпоратив хулқ-атворни ахлоқ, адолат ва ҳалоллик тамойилларига риоя қилиш нуктаи назаридан тартибга солишдан иборат. Бошқарув функцияси қуйидагилар билан таъминланади:

1) компания ичидаги манфаатдор томонлар (акциядорлар, директорлар, менежерлар ва ходимлар) ўртасида корпоратив маданиятнинг ахлоқий жиҳатларини шакллантириш. Компанияда корпоратив қадриятларни жорий қилувчи ишбилармонлик этикаси компаниянинг корпоратив идентификаторини кристаллаштиради ва натижада ундаги стратегик ҳамда операцион бошқарув сифатини яхшилайти;

2) ташқи манфаатдор томонлар (етказиб берувчилар, истеъмолчилар, кредиторлар ва бошқалар) билан муносабатларда устуворликларни тартибга солиш;

3) мураккаб ахлоқий вазиятларда қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш тартиби ва таомилларини белгилаш;

4) ахлоқий нуктаи назардан қабул қилиниши мумкин бўлмаган хатти-ҳаракатлар руйхатини белгилаш.

2. *Тартибга солиш функцияси* - бизнес жараёнларини тартибга солишга кўмаклашиш, коррупция ва адолатсиз рақобат хавфини камайтириш.

3. *Ижтимоий функция* - хусусий бизнес муносабатлари ва муҳим шериклик ўртасида ишончни мустаҳкамлайди.

4. *Алоқа функцияси* - компания ичида, ташқи шериклар ва мижозлар билан самарали ўзаро алоқани таъминлайди.

5. *Репутацион функция* - бозордаги мавқеини ҳисобга олган ҳолда ташкилотнинг обрўсини ошириш. Натижада унинг инвестицион жозибадорлиги ошади ва компания имижини сифат жиҳатидан юқори даражага кўтарилади.

6. *Мотивацион функция* - корпоратив маданиятни ривожлантиришга ёрдам беради, ходимларни ахлоқий меъёрларга риоя қилишга ундайти.

Ишбилармонлик этикаси тамойиллари бизнесдаги ҳаракатларнинг табиати ва йўналишини белгиловчи асосий қоидалар ва кўрсатмалардир. Улар бизнеснинг барча иштирокчилари амал қилишлари керак бўлган умумий бизнес

- *хушмуомалалик*, энг аввало, инсонийлик ва олижанобликка, диққатлилик ҳамда хушмуомалаликка йўналтирилганликдир;

- *нозиктаъблик* - ҳамкасблар, бўйсунувчилар, шериклар ва уларнинг ҳис-туйғуларига нисбатан сезгир, нозик муносабат. Нозиктаъблик - мулоқотда тўғрилиқ ва самимийлик намоён бўлишининг ўзига хос шакли ҳисобланиб, маданиятли ишбилармонларга хосдир.

6.3. Ишбилармонлик этикасининг турлари

Ишбилармонлик этикасининг ҳар хил турлари ўзига хос анъаналарга эга бўлиб, у ўнлаб йиллар давомида маълум бир касб вакиллари томонидан ишлаб чиқилган асосий ахлоқий меъёрларнинг узлуксизлигини кўрсатади.

Таснифлашнинг энг кенг тарқалган усулларида бири уни қўллаш субъектлари бўйича ишбилармонлик этикасини турларга ажратишдир. Бизнесда этика қоидалари кимга қаратилганлигига қараб, унинг қуйидаги турларини ажратиш мумкин:

А) корпоратив этика - компания учун нормалар ва тавсиялар тизими. Компаниянинг миссияси, мақсадлари ва стратегиясини, унинг ходимларга, мижозларга, бизнес шерикларига, рақобатчиларга ва жамиятга муносабатини белгилайди;

Б) профессионал этика - муайян касб ёки мутахассислик бўйича кўрсатмалар ва тавсиялар тизими. Ҳар хил фаолият турларининг ўзига хос хусусиятларини, жамиятнинг муайян касб вакилларига қўядиган талаблари ва кутишларини ҳисобга олади;

С) индивидуал этика - индивидуал шахс учун нормалар тизими. Инсоннинг шахсий қадриятлари, эътиқодлари ва ахлоқий тамойилларига, унинг характериға, темпераментига ҳамда мотивациясига таянади.

Кўлами жиҳатидан бизнес этикаси учта иерархик даражага тоифаланади: *глобал даража, макро даража ва микро даража.*

1. Бизнес этикасининг глобал (жаҳон) даражаси корпоратив ижтимоий масъулиятнинг асосий омилларини ўз

қандай камситишнинг йўқлиги ва бошқалар каби тушунчаларни бирлаштиради.

3. Ишбилармонлик этикасининг микро даражаси алоҳида ташкилотлар ва уларнинг мижозлари доирасини қамраб олади. Бу даража қуйидаги тамойилларни ўз ичига олади: шериклар, ходимлар ва менежерлар ўртасидаги муносабатларда ишонч ва камситмаслик, ташкилотдаги маънавий муҳит ва бошқалар. Ушбу тамойилларнинг бузилиши турли зиддиятли вазиятларга, ташкилотлар томонидан турли йўқотишларга олиб келиши мумкин. Бу даража, шунингдек, инсон ресурсларини бошқариш соҳасида юзага келадиган умумий ахлоқий муаммоларни ҳал қилишга мўлжалланган.

6.4. Ишбилармонлик этикасига таъсир этувчи омиллар

Бизнес этикасига таъсир этувчи омилларни ўрганиш бизнесдаги ахлоқий тамойилларни белгилайдиган сабаблар ва шартларни тушуниш учун зарурдир. Бу компанияларга раҳбарлар, мижозлар ҳамда ходимлар билан шаффоф ва адолатли алоқаларни ўрнатишга, обрў ва ҳуқуқий хавфларни ҳисобга олишга ҳамда уларнинг рақобатбардошлигини оширишга ёрдам беради. Ташқи ва ички омилларни таҳлил қилиш ўзгарувчан муҳитга мослашиш, ахлоқий зиддиятларни минималлаштириш ва барқарор корпоратив маданиятни яратиш имконини беради.

Бизнес этикасига таъсир қилувчи омиллар ташқи ва ички бўлиши мумкин. Келинг, уларни батафсил кўриб чиқайлик.

1. Ташқи омиллар. Булар ташқарида келиб чиқадиган ва иқтисодий муҳитга таъсир қилувчи омиллардир.

1.1. Ҳуқуқий нормалар ва қонунчилик. Компаниялар фаолиятини тартибга солувчи давлат қонунлари: истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, монополияга қарши тартибга солиш, солиқ қонунчилиги ва бошқалар киради. Барча иштирокчилар ушбу нормаларга риоя қиладилар, акс ҳолда улар жарималар ва обрў-эътиборни йўқотишга олиб келади.

1.2. Жамиятнинг ижтимоий меъёрлари ва қутишлари. Жамият масъулиятли бизнес хулқ-атвorigа нисбатан ўз

2.4. Мотивация ва мукофотлаш тизими. Агар компания ишбилармонлик этикаси нормаларига риоя қилишда ўз ходимларини мукофотласа, у ишбилармонлик этикасини таъминлайди. Акс ҳолда, коррупция, фирибгарлик ва адолатсиз рақобат юзага келиши мумкин.

2.5. Корпоратив ижтимоий жавобгарлик. Компаниялар атроф-муҳитга ғамхўрлик қилиш, хайрия ва меҳнат шароитларини яхшилашни ўз ичига олган корпоратив ижтимоий жавобгарлик тамойилларига амал қилса, бу нафақат унинг обрўсини оширади, балки самарали бизнес юритишига ҳам ёрдам беради.

Ишбилармонлик этикаси - ташқи (қонунчилик, ижтимоий нормалар, иқтисодиёт) ва ички (корпоратив маданият, ходимларнинг шахсий қадриятлари, компания сиёсати) омилларга боғлиқ. Ушбу омилларга риоя қиладиган ва юқори ахлоқий нормаларга амал қиладиган компаниялар мижозлар, ҳамкорлар ҳамда жамият ўртасида ишончни мустаҳкамлашдан ҳам моддий, ҳам ижтимоий наф кўради.

6.5. Бизнесда корпоратив ижтимоий масъулият

XX асрнинг охирига келиб компаниялар томонидан ижтимоий масъулиятни қабул қилиш корпоратив ижтимоий масъулиятнинг пайдо бўлишига олиб келди. “Корпоратив ижтимоий масъулият” (КИМ) атамаси одатда ташкилотларнинг жамиятга нисбатан ахлоқий хатти-ҳаракати сифатида тушунилади.

КИМ – бу:

биринчидан, ташкилотларнинг қонун ҳужжатларида белгиланган ижтимоий мажбуриятларни бажариши ва тегишли мажбурий харажатларни қатъий ўз зиммасига олишга тайёрлиги;

иккинчидан, ташкилотнинг ижтимоий эҳтиёжлар учун солиқ, меҳнат, атроф-муҳит ва бошқа қонун ҳужжатларида белгиланган меъёрлардан ташқари ихтиёрий равишда харажатларни амалга оширишга тайёрлигидир. Бунда компания

Компанияларнинг КИМи барча ривожланган мамлакатларда корпоратив бошқарувнинг мажбурий компоненти ҳисобланади. Бугунги кунда бизда асосан йирик ташкилотлар ижтимоий масъулият тушунчасини аста-секин ўз фаолиятига киритиб бормоқда.

КИМ атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, меҳнат шароитларини яхшилаш, хайрия лойиҳаларида иштирок этиш, ахлоқий меъёрларни сақлаш ва маҳаллий ҳамжамиятларни ривожлантириш каби кенг соҳаларни қамраб олади. КИМнинг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

- ихтиёрийлик ва ташаббускорлик;
- ошкоралик ва жамият олдида жавобгарлик;
- узоқ муддатли ривожланиш истиқболлари;
- турли манфаатдор томонларнинг манфаатларига мувофиқлиги.

Корпоратив ижтимоий масъулиятнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

Экологик жавобгарлик - экологик тоза технологияларни жорий этиш, зарарли моддалар чиқиндиларини камайтириш, чиқиндиларни утилизация қилиш, қайта тикланадиган энергия манбаларига ўтиш.

Ижтимоий масъулият - қулай меҳнат шароитларини яратиш, ходимлар учун тенг имкониятларни таъминлаш, корпоратив маданиятни ривожлантириш.

Иқтисодий масъулият - ҳалол бизнес юритиш, истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳурмат қилиш, маҳаллий етказиб берувчилар билан ҳамкорликни ривожлантириш.

Хайрия фаолияти - ижтимоий лойиҳаларда иштирок этиш, таълим, соғлиқни сақлаш ва спортни қўллаб-қувватлаш.

КИМ дастурларини фаол амалга оширувчи компаниялар бир қатор муҳим устунликларга эга бўладилар:

- обрў ва имижни яхшилаш;
- мижозлар ва ҳамкорлар ишончини ошириш;
- ходимларнинг мотивацияси ва самарадорлигини ошириш;
- ҳуқуқий ва молиявий рискларни камайтириш;
- инвестицион жозибадорликни ошириш.

масъулият пирамидасининг энг юқори қисмидан ўрин олиб, расмий ёки норасмий муносабатлар билан тартибга солинмайди.

Ташкилотда бизнес этикасини тартибга солиш тизими тўрт даражадан иборат:

- ташкилотнинг ташқи муҳитида ҳукмронлик қиладиган, жамиятдаги ўзгаришларга боғлиқ бўлган *ахлоқий тамойиллар (императивлар)*;

- ташкилот ходимларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи *нормалар* (масалан, корпоратив ахлоқ кодекси);

- фаолияти ташкилотнинг ахлоқий иқлимини белгилайдиган *ходимлар жамоаси* (бу ерда кўп нарса ахлоқий ва психологик стереотиплар ҳамда раҳбарнинг ахлоқий обрўси билан белгиланади);

- *ташкилот ходимларининг шахсий мотивлари*, уларни эзгулик ғоялари ва бурч туйғусига бўйсунадиган ахлоқий фаолият билан шуғулланишга ундаш.

Дунёдаги етакчи компаниялар амалиётида қабул қилинган ходимларнинг ахлоқий даражаларини ошириш бўйича кенг тарқалган чора-тадбирларни ажратиб кўрсатиши мумкин:

- *этика меъёрларини ишлаб чиқиш* - ташкилотнинг умумий кадриятлари ва ахлоқ қоидалари тизимини тавсифловчи нормалар. Масалан, пора олиш, товламачилик, ноқонуний йўл билан олинган пулни шерикка тўлаш, манфаатлар тўқнашуви туфайли низолар, умуман, кунунларни бузиш, фирибгарлик, компания сирларини ошкор қилиш (“тижорат сирлари”), “гуруҳ ичидаги” аъзолардан махфий суҳбатда олинган маълумотлардан фойдаланиш, сиёсий ташкилотларга ноқонуний тўловлар ва бошқаларга қарши чора кўриш ёки жазолаш. Қоида тариқасида, ахлоқий меъёрлар “этика кодекси”, “асосчининг ўғитлари”, “компаниянинг турмуш тарзи” ва бошқалар шаклида расмийлаштирилади.

- *этика бўйича кўмиталар тузиш*. Бундай кўмиталар одатда компаниянинг юқори раҳбарияти вакиллари, эгалари ва асосий ходимларини ўз ичига олади. Улар мунозарали ахлоқий

ўртасидаги ишонч ва муваффақиятли ўзаро муносабатларнинг асосини ташкил этади, шаффофлик ва масъулиятни таъминлайди.

Қисқа хулосалар

1. Бизнес этикасининг асосий мақсади адолатли ва барқарор муносабатларни яратиш бўлиб, унинг функцияларига хатти-ҳаракатларни тартибга солиш, низоларнинг олдини олиш ва профессионал имижни сақлаш киради.

2. Ишбилармонлик этикаси корпоратив, касбий, бошқарувчи ва халқаро этикани ўз ичига олиши мумкин, уларнинг ҳар бири ўзига хос хусусият ҳамда меъёрларга эга.

3. Ишбилармонлик этикаси тамойиллари бизнесдаги ҳаракатларнинг табиати ва йўналишини белгиловчи асосий қоидалар ҳамда кўрсатмаларни ўз ичига олиб, унинг барча иштирокчилари эга бўлиши лозим бўлган бизнес мақсадлари ва кадриятларини ифодалайди. Ушбу тамойиллар универсал ёки хусусий, доимий ёки ўзгарувчан, мутлақ ёки нисбий бўлиши мумкин.

4. Ишбилармонлик этикасининг шаклланиши ва ривожланишига ижтимоий, иқтисодий, маданий ва технологик омиллар ҳамда ҳуқуқий нормалар таъсир кўрсатади.

5. Бизнесда корпоратив ижтимоий масъулият ахлоқий тамойилларга риоя қилиш, ходимлар ва атроф-муҳитга ғам-хўрлик қилиш, шунингдек, жамият билан ўзаро муносабатларга қаратилган бизнес этикасининг муҳим қисмидир.

Назорат учун саволлар

1. Замонавий иқтисодиётнинг этик формуласи қандай?
2. “Ёмон ахлоқ билан яхши бизнесни юритиб бўлмайди” деган иборанинг маъноси тушунтириб беринг.
3. Ишбилармонлик этикаси нима?
4. Ишбилармонлик этикасининг бизнесдаги аҳамияти нималардан иборат?
5. Ишбилармонлик этикасининг асосий мақсади нима?
6. Ишбилармонлик этикаси қандай вазифаларни бажаради?
7. Ишбилармонлик қандай функцияларни амалга оширади?

7-БОБ. БОШҚАРУВ ЭТИКАСИ

7.1. Бошқарув этикасининг замонавий бизнесдаги аҳамияти

Одамлар фаолиятини бошқариш ўзига хос юксак санъатни, кенг қўлланиладиган турли техника ва усулларни, бошқарувчилик ва тадбиркорлик кўникмаларини талаб қилади. Этика бошқарувда қабул қилинадиган қарорлар ва муайян ҳаракатлар кўп вариантлигини таъминлайди. Бунда ҳар бир раҳбар муайян хулқ-атвор қоидаларига амал қилиши ва бошқарув этикасига риоя қилиши лозим.

Бошқарув этикаси - бу инсон кадр-қимматини ҳурмат қилиш ва жамоат манфаатини тарғиб қилиш орқали корпоратив мақсадларга эришиш учун ташкилотдаги ходимларни бошқариш маданиятидир.

Ҳозирги вақтда технология ва инновациялар инсоният ҳаётига тобора кўпроқ таъсир ўтказмоқда, эркин бозорлар географияси кенгайиб бормоқда, жаҳон иқтисодиёти ўсиб бормоқда, турли хил инновациялар ва рақамли технологиялар жорий этилмоқда, бозорда ҳар куни янги маҳсулотлар ва янги ишлаб чиқарувчилар пайдо бўлмоқда. Шу билан бирга, бизнеснинг масъулиятини кучайтириш билан бирга турли хил талаблар ёки чекловлар жорий этилмоқда.

Жамият турли нормалар, қоидалар, қадриятлар ва стандартларга риоя қилишга мажбурдир. Замонавий корхоналар олдига нафақат ўз компаниялари, балки бутун жамият манфаатини кўзлаган ҳолда ресурсларидан масъулият билан фойдаланиш вазифалари қўйилмоқда.

Умумий менежментда бошқарув этикасини ривожлантириш замонавий менежерлар моделини шакллантириш, уларни нафақат бозор, балки бозордан ташқари омилларни ҳисобга олган ҳолда етук стратегик, рақамли технологиялар бўйича мутахассис, инноватор ва харизматик фазилатларга эга етакчи сифатида етишиб чиқишларида муҳим рол ўйнайди.

Бошқарув этикаси нафақат ҳар бир шахс учун зарур бўлган ахлоқий қадриятларни шакллантиришга ва ишбилармонларга

туйғуларини тўлиқ назорат қилиш, ўзининг маданиятли хулқ-атвор услубига, олижаноб қиёфага эга бўлиш ишбилармон одамнинг муваффақияти билан бирга унинг ўз фаолиятидан доимий қониқишини ҳам кафолатлайди.

Компания ходимларига таъсир қилишнинг энг кенг тарқалган воситаси унинг анъаналаридир. Бу компания фаолиятига самарали таъсир қилади. Агар ходимлар уларни яхши ўзлаштирган бўлса, ўз урф-одатларини ишлаб чиққан бўлса, маъмурият ўз қўл остидагиларни муносиб баҳолашига ишонса раҳбариятнинг ваколати ва таъсирини тан олади. Анъаналар одамга компания ҳаёти ва ишларига аралashiш ҳиссини беради. Анъаналарга риоя қилиш компаниянинг барқарорлиги ва кучини, унинг барча бўлинмалари ишининг уйғунлигини таъминлайди.

Шундай қилиб, шахснинг ахлоқий характерида умумий маданият ва тарбия бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, улар ахлоқий фазилатларнинг ривожланиш даражасини белгилаб беради. Агар ишбилармон раҳбар маънавий вазиятни ҳисобга олмаса, унинг фаолияти компания ривожланишига таҳдид солиши мумкин. Унинг ахлоқий фазилатларининг ривожланиш даражаси жамоадаги муносабатларга ва ходимларнинг ахлоқий характериға таъсир қилади. Бундан ташқари, раҳбарларнинг ахлоқий ва психологик хусусиятлари шериклар, таъсисчилар, рақобатчилар ва бошқа манфаатдор томонлар билан муносабатларни тартибга солади. Шунингдек, улар фаолиятнинг йўналишини, мақсадларини ва пировард натижада ташкилотнинг иқтисодий самарадорлиги ҳамда психологик муҳитнинг барқарор қулайлигини белгилайди.

Шубҳасиз, ҳар қандай раҳбар оддий ходимлар ва бошқа менежерлар учун ўз хизмат мажбуриятларига муносабати билан намуна бўлиб хизмат қилади. Бундан ташқари, менежернинг ҳар қандай ҳаракати узоқ муддатли таъсир кўрсатади, чунки у ўзининг ахлоқий ёки ахлоқсиз хатти-ҳаракатлари орқали атрофидаги одамларнинг: бўйсунувчилар, истеъмолчилар, етказиб берувчилар, рақобатчиларнинг ахлоқий тамойиллари тўпламини шакллантиради. Бошқача қилиб айтганда, таълим-

ҳал қилишда энг яхши тажриба намуналарини ўзида мужассамлаштиради.

Бошқарув этикаси фаннинг бир бўлими сифатида:

- бошқарув ва маъмурий ходимларнинг ахлоқий ҳаракатларини тартибга солувчи нормаларни, раҳбар ва бўйсунувчилар, турли даражадаги менежерлар ўртасида шаклланадиган ахлоқий муносабатларни ўрганади;

- раҳбар шахсида ахлоқий фазилатларни очиб беради;

- маъмурият томонидан ишлаб чиқиш ва қарорлар қабул қилишнинг асосий босқичларини, уларни амалга оширишни белгилайди;

- бошқарув субъектлари ва объектлари ўртасидаги ўзаро таъсир тизимини таҳлил қилади.

Бошқарув фаолиятини ахлоқий жиҳатдан тартибга солиш қуйидаги хусусиятлар билан тавсифланади:

- бошқарув иерархиясининг турли даражаларидаги фаолиятнинг хилма-хиллиги;

- тез-тез ўзгариб турадиган муҳитда амалга ошириладиган бошқарув фаолиятининг ижодий табиати;

- бошқарув вазифаларини башоратлаш характери;

- коммуникатив функциянинг муҳим роли;

- қабул қилинган қарорлар учун жавобгарлик ҳиссидан келиб чиққадиган руҳий зўриқишлар.

Бизнес амалиётида бошқарув этикасининг моҳияти ва ўзига хослигини қуйидаги омиллар орқали тушунтириш мумкин:

- ҳар қандай компания рақобат устунлигига эришиши учун маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш ва сотишни эркин тадбиркорлик, рақобат ва иқтисодий мотивация шароитида амалга оширилади. Бундай шароитда бошқарувнинг авторитар, маъмурий-буйруқбозлик, технократик ва режали-директив усулларини қабул қилиб бўлмаслиги бошқарув этикаси парадигмани аниқлаш учун жуда муҳимдир;

- бошқарувнинг режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, мотивация, назорат қилиш каби функцияларидан самарали фойдаланиш, энг аввало, инсоннинг ижобий шахсий

Бошқарув этикаси - бу ходимлар, мижозлар, шериклар ва умуман жамиятга таъсир қиладиган қарорлар қабул қилишда бошқарув таянадиган ахлоқий меъёрлар, кадриятлар ва тамойиллар тўплами.

Бошқарув этикасини ўрганиш қуйидаги фанлар билан ўзаро алоқадорликда олиб борилади:

фалсафа – умумий ахлоқий тамойиллар ва кадриятларни қабул қилиш;

иқтисодиёт – бизнестан даромад олиш ва ижтимоий масъулият ўртасидаги мувозанатни таъминлаш;

ҳуқуқ - ҳуқуқий нормалар ва меъёрларга риоя қилиш.

Бошқарув этикаси қуйидагиларни тартибга солади:

- раҳбарнинг ташқи муҳит субъектлари (истеъмолчилар, бизнес шериклар, рақобатчилар, давлат бошқарув органлари вакиллари ва бошқалар) билан ўзаро муносабатларининг маънавий томонини;

- раҳбарнинг, умуман жамоанинг ҳамда алоҳида ходимларнинг бошқарув жараёнидаги одоби ва ахлоқий жиҳатлари;

- маълум бир бошқарув тузилмасининг турли ташкилий бўлинмалари ўртасидаги ва турли иерархик даражадаги ташкилот раҳбарлари ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг ахлоқий жиҳатларини.

Бошқарув этикасининг тузилиши қуйидагилардан иборат:

1. *Шахсинг одоб-ахлоқи* – унинг индивидуаллиги, у амал қиладиган ахлоқий тамойил ва меъёрлар, шунингдек, унинг ҳаётий ва касбий тажрибаси, ибрат намуналарининг мавжудлиги ҳамда ахлоқий хулқ-атворини ўз ичига олади.

2. *Раҳбар одоб-ахлоқи* мансабдор шахсинг одоб-ахлоқини, масъулияти ва касбий шаънини сақлашни назарда тутди.

3. *Компаниянинг корпоратив этикаси*. Корпоратив этика - бу компаниядаги ахлоқий муносабатларни тартибга солувчи ахлоқий кадриятлар ва меъёрлар тизими. Корпоратив ахлоқ муайян ташкилот фаолияти ва мақсадларининг ўзига хос хусусиятлари, шунингдек, унда шаклланган хулқ-атвор стереотиплари билан белгиланади.

Қўйилган мақсадларга эришиш учун бошқарув этикаси бир қатор вазифаларни бажаради:

1. Ахлоқий меъёрларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш. Компаниялар бошқарув қарорлари ва ходимларнинг ўзаро муносабатларини тартибга солувчи аниқ хулқ-атвор қоидаларини яратиши керак. Бу ахлоқ кодекси, корпоратив этика ва уларга риоя этилишини назорат қилиш механизмларини яратишни ўз ичига олади. Бундай нормалар коррупция, манфаатлар тўқнашуви ва камситишларнинг олдини олишга ёрдам беради, шунингдек, бошварувнинг барча поғоналари учун ягона ахлоқий тамойилларни ўрнатади.

2. Раҳбарларда маънавий жавобгарликни шакллантириш. Раҳбар ходимлар нафақат молиявий натижалар учун, балки қарорларининг ижтимоий оқибатлари учун ҳам жавобгардирлар. Улар ўз ҳаракатларининг ходимларга, мижозларга ва умуман жамиятга таъсирини тушунишлари муҳимдир.

3. Муносиб ва адолатли меҳнат шароитларини яратиш. Бошқарув этикаси ходимларнинг фаровонлигига ғамхўрлик қилишни, муносиб меҳнат шароитларини, адолатли иш ҳақини ва касбий ўсиш имкониятларини таъминлашни ўз ичига олади. Бу шунингдек, ходимларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, камситишларнинг олдини олиш, инклюзивликни тарғиб қилиш ва ўзаро ҳурматга асосланган компания маданиятини ривожлантиришни ўз ичига олади.

4. Бошқарувда шаффофлик ва ҳалолликни таъминлаш. Коррупция, фирибгарлик ва суиистеъмолликнинг олдини олиш учун компаниялар ўз фаолиятини очиқлик ҳамда жавобгарлик тамойиллари асосида олиб боришлари керак. Бунга қарорлар қабул қилишнинг шаффоф тизими, ходимлар ва мулкдорлар учун ахборот мавжудлиги, шунингдек, ички назорат ва аудит механизмларини жорий этиш орқали эришилади.

5. Ахлоқий низоларнинг олдини олиш ва ҳал қилиш. Ташкилотларда қарама-қарши манфаатлар, инвесторлар ёки ҳамкорлар босими билан боғлиқ мураккаб ахлоқий дилеммалар кузатилиши муқаррар. Бошқарув этикаси низоларни тинч йўл билан ҳал қилиш механизмларини ишлаб чиқишга, воситачилик

3.	Корпоратив бошқарув самарадорлигини ошириш	<ul style="list-style-type: none"> - ахлоқий лидерликни ривожлантириш; - этикани стратегик режалаштириш; - шаффоф ҳисобот ва назорат тизимини шакллантириш. 	Siemens компанияси коррупцияга қарши қатъий стандартларни жорий қилган.
4.	Кулай ахлоқий-психологик муҳитни яратиш	<ul style="list-style-type: none"> - иш жойидаги низоларни минималлаштириш; - ҳурмат ва ўзаро тушунишни ривожлантириш; - инклюзив ва тенг имкониятларни қўллаб-қувватлаш. 	Microsoft инклюзивлик ва камситишларга қарши маданиятни фаол равишда тарғиб қилади.
5.	Компаниянинг ижтимоий масъулиятига риоя қилиш	<ul style="list-style-type: none"> - атроф-муҳитни муҳофаза қилиш ташаббусларини қўллаб-қувватлаш; - мижозлар ва етказиб берувчилар билан ахлоқий муносабатлар; - хайрия ишлари ва жамият ривожланишига ҳисса қўшиш. 	Patagonia ўз фойдасининг бир қисмини экологик лойиҳаларга хайрия қилади.
6.	Ахлоқий хавфларни ва обрўни йўқотишнинг олдини олиш	<ul style="list-style-type: none"> - коррупция ва корпоратив суиистеъмолликка қарши кураш; - дискриминация, эксплуатация ва манипуляция хавфини минималлаштириш; - мувофиқликни назорат қилиш маданиятини ривожлантириш. 	Facebook фойдаланувчилар маълумотларининг сизиб чиқиши ва шахсий дахлсизликнинг бузилиши туфайли жиддий обрўсини йўқотди.
7.	Компаниянинг узоқ муддатли барқарорлигини таъминлаш	<ul style="list-style-type: none"> - бошқарув этикаси стандартларини жорий этиш бизнес барқарорлигини яхшилади; - юқори ахлоқий стандартларга эга компаниялар кўпроқ инвесторлар ва мижозларни жалб қилади. 	Unilever ESG тамойилларини (экологик, ижтимоий ва бошқарув масъулияти) фаол равишда амалга оширади.

			<p>тўғрисида қайта алоқа механизмларини ишлаб чиқиш.</p> <p>3. Йирик компанияларда этика бўйича масъул ходимларни тайинлаш.</p>
4.	Мувофиқлаштириш	<p>Турли гуруҳлар: ходимлар, мижозлар, шериклар ва жамият манфаатлари мувофиқлигини таъминлайди.</p>	<p>1. Адолатли меҳнат шароитлари ва иш ҳақини ўрнатиш.</p> <p>2. Жамоат ташкилотлари ва маҳаллий ҳамжамият билан ўзаро ҳамкорлик.</p> <p>3. Корпоратив ижтимоий жавобгарликни ривожлантириш.</p>
5.	Мотивация	<p>Ходимлар ахлоқий меъёрларга риоя қилишини рағбатлантириш ва ахлоқий кадриятларга асосланган корпоратив маданиятни шакллантириш.</p>	<p>1. Намунали хулқ-атвор ва ижтимоий фаоллик учун бонусларни жорий этиш.</p> <p>2. Маънавий мукофотлаш тизимини яратиш, масалан, энг яхши.</p> <p>3. Жамоада ишонч ва очиқлик маданиятини шакллантириш.</p>
6.	Ижтимоий функция	<p>Компания фаолияти жамият манфаатларига мослаштириш ва барқарор ривожланишга эришиш.</p>	<p>1. Экологик дастурларни амалга ошириш.</p> <p>2. Хайрия лойиҳаларини қўллаб-қувватлаш.</p> <p>3. Ижтимоий масъулият ташаббусларида иштирок этиш.</p>
7.	Тарбиявий функция	<p>Ходимлар ва менежерлар ўртасида ахлоқий меъёрлар ва корпоратив кадриятлар ҳақида тушунчани шакллантириш.</p>	<p>1. Этика бўйича ўқув курслари ўтказиш.</p> <p>2. Корпоратив маданият бўйича кўрсатмалар ва қўлланмаларни ишлаб чиқиш.</p> <p>3. Янги ходимлар учун мураббийлик дастурларини амалга ошириш.</p>

низмлар. Улар этика меъёрларига риоя қилишни тизимлаштириш ва назорат қилишда ёрдам беради. Улар сирасига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1) *Хулқ-атвор қоидалари*. Ходимларнинг ахлоқий тамойиллари ва хулқ-атвор қоидаларини тавсифловчи расмий ҳужжатлар.

2) *Этика қўмиталари*. Ахлоқий масалаларни кўриб чиқадиган ва мураккаб ҳолатлар бўйича қарор қабул қиладиган компаниянинг ички гуруҳлари. Масалан, Google компаниясида сунъий интеллектдаги ахлоқий рискларни баҳолайдиган қўмита мавжуд.

3) *Мувофиқликни назорат қилиш тизимлари*. Корпоратив ва юридик нормаларга риоя қилишга қаратилган чора-тадбирлар мажмуи. Ички текширувлар, ҳисобот мониторинги ва аудитни ўз ичига олади. Мисол: банклар пул ювишга қарши курашиш учун мувофиқлик тизимларидан фойдаланадилар.

4) *Ахлоқий таълим ва тарбия*. Ходимларга компаниядаги ахлоқий меъёрлар ва хулқ-атвор қоидаларини тушунтирувчи дастурлар. Мисол: Microsoft да барча янги ходимлар корпоратив этика курсидан ўтадилар.

5) *Ички назорат ва аудит тизими*. Ахлоқий меъёрларга мувофиқлигини таъминлаш учун ходимларнинг хатти-ҳаракатларини кўриб чиқиш. Мунтазам аудитлар, аноним сўровлар ва ахлоқий рискларни баҳолашни ўз ичига олади.

6) *Ахлоқий меъёрларни бузганлик учун санкциялар қўллаш*. Огоҳлантиришлар, жарималар, ишдан бўшатиш ва бошқа жазоларни ўз ичига олади. Мисол: Siemens компанияси коррупция можаросидан кейин бир нечта топ-менежерларни ишдан бўшатди.

7) *Ишонч телефонлари, ижтимоий тармоқлардаги каналлар*. Ходимлар ахлоқий бузилишлар ҳақида хабар беришлари мумкин бўлган аноним каналлар. Мисол: Tesla ички маълумот тарқатиш тизимига эга.

Бошқарув этикасининг *норасмий усуллари* - бу корпоратив маданият, бошқарувнинг шахсий намунаси ва ходимларнинг ахлоқий кадриятларига асосланган бошқарув усуллари. Улар

воситалар аниқлик ва назоратни таъминлайди, норасмий воситалар эса маънавий муҳитни яратади.

7.4. Бошқарув этикасининг турлари, асосий муаммолари ва ривожланиш йўналишлари

Замонавий бизнес бошқарувида бошқарув этикаси орқали шаффофлик, масъулият ва адолатни таъминлашда унинг унинг турлари, муаммолари ва ривожланиш йўналишларини кўриб чиқиш муҳимдир.

Бошқарув этикасининг куйидаги турлари амалиётда кенг қўлланилади:

1. *Корпоратив этика* – компания ичидаги хулқ-атвори, ходимлар ва раҳбарият ўртасидаги муносабатларни тартибга солувчи ахлоқий нормалар тўпламидир. Асосий жиҳатлари: корпоратив ахлоқ кодекси, корпоратив маданият ва кадриятлар, бошқарувнинг шаффофлиги ва жавобгарлиги. Масалан, Google компаниясида камситиш ва ходимларнинг шахсий ҳаётини бузишни таъқиқловчи қатъий ахлоқ кодекси мавжуд.

2. *Бизнес этикаси* – компаниянинг мижозлар, ҳамкорлар ва рақобатчилар билан ўзаро муносабатлари тамойилларини белгилайди. Асосий жиҳатлари: музокараларда ҳалоллик ва очиқлик, шартнома мажбуриятларига риоя қилиш, коррупцион схемаларини рад этиш. Масалан, Тойота компанияси ҳалоллик ва адолатга асосланган етказиб берувчилар билан узоқ муддатли муносабатларга катта эътибор қаратади.

3. *Бошқарув қарорларини қабул қилиш этикаси* - адолат, ижтимоий масъулият ва бошқарув қарорлари оқибатларини ҳисобга олишга қаратилган. Асосий жиҳатлари: қарор қабул қилишда шаффофлик, қарорларнинг узоқ муддатли таъсирини баҳолаш ҳамда иқтисодий фойда ва жамоат манфаатлари ўртасидаги мувозанатни сақлаш. Масалан, Тесла қиммат бўлишига қарамай, атроф-муҳитга салбий таъсирни камайтирадиган экологик тоза технологияларга сармоя киритади.

4. *Ижтимоий масъулият этикаси* (Корпоратив ижтимоий жавобгарлик) – жамият олдидаги бизнес мажбуриятларини,

молиявий фирибгарлик минглаб ходимларнинг банкрот бўлишига ва ишини йўқотишига олиб келди.

3. *Ахлоқий меъёрларга риоя этилиши устидан назоратнинг етарли даражада эмаслиги.* Кўпгина компаниялар ахлоқ кодексини ишлаб чиқадилар, лекин уларни амалга оширмайдилар. Ёки ҳуқуқбузарликлар ҳақида хабар берган ходимларни ҳимоя қилиш механизмларининг номукамаллиги, айрим ҳолатларда йўқлиги. Масалан, Уберда ходимлар заҳарли корпоратив маданият ҳақида шикоят қилишди, бироқ раҳбарият узоқ вақт давомида шикоятларга эътибор бермади.

4. Рақамли этика - фойдаланувчи маълумотларидан уларнинг розилигисиз фойдаланиш. Сунъий интеллектнинг ахлоқий муаммолари (алгоритмларнинг дискриминацияси, шаффофлиги). Кибер таҳдидлар ва маълумотларни ҳимоя қилишнинг етарли эмаслиги.

Ушбу қийинчиликларни бартараф этиш учун компаниялар ва ҳукуматлар ахлоқий меъёрларни ишлаб чиқиш бўйича янги стратегияларни жорий қилмоқдалар. Буларга қуйидаги йўналишлар киради:

1. *Рақамли этикани ривожлантириш.*

Шахсий маълумотларни ҳимоя қилиш бўйича халқаро стандартларни яратиш.

Сунъий интеллектнинг ривожланишини назорат қилиш.

Фойдаланувчи маълумотларидан фойдаланиш бўйича қатъий қоидаларни жорий этиш.

2. *Коррупцияга қарши курашиш механизмларини такомиллаштириш.*

Мувофиқлик ва ички назорат дастурларини ишлаб чиқиш.

Менежерларнинг ахлоқий қоидабузарликлар учун жавобгарлигини ошириш.

Молиявий фирибгарлик учун жиноий жавобгарликни кучайтириш.

3. *ESG тамойилларини амалга ошириш* (экология, ижтимоий жавобгарлик, бошқарув).

Компанияларнинг атроф-муҳитга таъсири бўйича мажбурий ҳисоботлари.

компаниялар ходимларнинг ишончи, барқарор ўсиш ва юқори обрўга эришадилар.

5. Бошқарув этикаси корпоратив, бизнес, коррупцияга қарши, ижтимоий ва рақамли соҳаларни қамраб олади. Ҳар бир йўналиш ҳалол, масъулиятли ва барқарор бошқарув тамойилларини шакллантиради.

6. Бошқарув этикасидаги асосий муаммолар: коррупция, манфаатлар тўқнашуви, ахлоқий меъёрларга расмий ёндашув, рақамли технологиялардан нотўғри фойдаланишдир. Ахлоқий назоратнинг йўқлиги обрў ва ишончнинг йўқолишига олиб келади.

7. Бошқарув этикасини ривожлантиришнинг замонавий йўналиши сифатида ESG стандартлари, рақамли этика ва коррупцияга қарши механизмларни ишлаб чиқиш устувор вазифага айланмоқда. Янги технологияларни (СИ, блокчейн) жорий этиш бизнеснинг шаффофлиги ва ҳисобдорлигини оширишга ёрдам беради.

Назорат учун саволлар

1. Нима учун бошқарув этикаси замонавий бизнесда тобора муҳим аҳамият касб этмоқда?

2. Қандай қилиб компаниялар ахлоқ қоидаларига риоя қилишни самарали назорат қилишлари мумкин?

3. Бошқарув этикасининг қайси муаммолари бутунги кунда энг долзарб ҳисобланади?

4. Замонавий бизнесда бошқарув этикасининг қайси асосий тамойиллари энг муҳим ҳисобланади?

5. Рақамлаштириш бошқарув ахлоқи масалаларига қандай таъсир қилади?

6. Нима учун компаниялар обрўсига путур етказиш хавфига қарамай, ахлоқий меъёрларни бузади?

7. Ахлоқий меъёрларга риоя этилишини назорат қилишнинг энг самарали механизмлари қандай?

8. Менежер ахлоқининг қайси функциясини энг муҳим деб ҳисоблайсиз?

8-БОБ. РАҲБАР ЭТИКАСИ ВА ЭТИКЕТИ

8.1. Раҳбар ва раҳбарлик тушунчаларининг моҳияти, замонавий ташкилотдаги ўрни

Ҳар қандай ташкилотда самарали бошқарувни ташкил этишда раҳбарнинг профессионал ва лидерлик фазилатлари муҳим рол ўйнайди.

Ташкилотдаги бошқарув бутун меҳнат жамоасига ёки унинг алоҳида вакилларига мақсадли таъсир кўрсатиш зарурати билан боғлиқ. Бу жараён раҳбарлар ва уларга бўйсунувчилар, ташкилот тузилмасининг турли поғоналарига тегишли бўғинлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар билан белгиланади. Раҳбар ходим ташкилий бошқарувнинг юқори даражаларига ўтганда, унинг иш сифати ва малакасига қўйиладиган талаблар ҳам унинг бошқарув иерархиясида эгаллаган лавозимиغا мутаносиб равишда ўсиб боради. Яхши йўлга қўйилган раҳбарлик бошқарув сифатини яхшилашга ва натижада ташкилотнинг фаолияти самарадолигини оширишга олиб келади.

Ҳар қандай ташкилот фаолияти самарадорлигини таъминлаш учун унинг бошида кучли раҳбар бўлиши керак, унинг лидерлик фазилатлари ходимларни ишлашга ва ўз мақсадларига муваффақиятли эришишга рағбатлантиришга хизмат қилади.

Муваффақиятли, лидерлик қобилиятларига эга раҳбар бошқа одамларга ҳукмронлик қилмаслиги керак. У ўз қўл остидагиларни белгиланган вазифалар ва мақсадларга эришиш учун йўналтириши керак. Раҳбар сезгир бўлиши, ходимларнинг эҳтиёжлари ва манфаатларини яхши тушуниши керак.

Шундай қилиб, *раҳбар* - қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган шахс ва унга берилган ваколатлар доирасида ягона бошлиқ сифатида фаолият юритади.

Раҳбарлик - бу жамоа ёки шахснинг саъй-ҳаракатларини умумий вазифаларни бажаришга йўналтирувчи механизм. У одамларни эҳтиёжларига таъсир қилиш орқали мақсадга эришишга ундайди.

Раҳбарлик мослашувчан бўлиб, муайян вазиятларда қарорларни ўзгартира олиши лозим.

Раҳбарлик ақидапарастлик ва темир қўлга муҳтож эмас. Раҳбар сабрли ва хотиржам бўлиши, ходимлар билан мурося қила олиши ва ҳокимиятни бошқа раҳбарлар билан бўлиша олиши лозим.

Раҳбарликнинг замонавий фалсафаси ҳукмронлик ва бўйсунуш муносабатларига эмас, балки розилик муносабатларига асосланади. Илгари раҳбарлар ҳокимият ва фармойишлар чиқариш кучига таянган бўлса, энди у раҳбарлик остида ишлаётган одамларнинг розилиги ва ҳамкорлиги асосида иш олиб боради. Албатта, ҳокимият раҳбардан ажралган эмас, лекин қатъий бўйсунуш муносабатлари ўтмишда қолган.

Замонавий ишлаб чиқариш мураккаб, динамик жараён бўлиб, унинг асосини инсон ресурслари фаолияти ташкил қилади. Унинг муваффақиятлари, асосан, жамоа аъзоларининг ишга онгли муносабати, жамоадаги маънавий муҳит, бошқарувда демократик тамойилларни қўллаш даражаси ва раҳбарнинг ходимлар хулқ-атворини бошқариш қобилиятига боғлиқ.

Шунинг учун раҳбарлик тушунчаси катта аҳамиятга эга. Илгари, ҳис-туйғулари ёки хоҳиш-истакларидан ва бошқа одамларнинг бунга муносабатидан қатъий назар, ҳар қандай фаолият соҳаси учун масъул бўлган ходимни тайинлаш мумкин эди. Бугунги кунда буни амалга ошириш мумкин эмас, чунки жамоага раҳбарлик шарт-шароитлар ўзгарган.

Раҳбарликни қуйидаги учта жиҳат бўйича умумлаштириш мумкин:

- жамоага нима қилиш кераклиги тўғрисида кўрсатмалар бериш;

- ходимлар ўртасида ўзаро ҳамкорликни йўлга қўйиш;

- мақсадларга эришиш учун зарур ресурс билан таъминлаш.

Мақсадларни шакллантириш ва уларга самарали эришиш раҳбарликнинг асосий мақсади ҳисобланади.

Замонавий раҳбарликнинг асосий воситаларидан бири одамлар билан самарали алоқаларни ўрнатишдир. Бу

бунга энг обрў-эътиборли раҳбар ёки лидер лойиқ деб ҳисоблайдилар;

- замонавий жамият ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг барча соҳаларида тобора кўпроқ янги раҳбарларга эҳтиёж сезиб бормоқда.

Раҳбарликка қарши фикрлар:

- аксарият муаммоларни ҳал қилишда алоҳида таъсир қиладиган шахс керак эмас, яъни муаммоларни малакали таҳлил ёки ҳаракатлар билан ҳал қилиш мумкин;

- раҳбарлик тушунчасининг ўзи эркин жамият ғояларига зид бўлиши мумкин;

- раҳбар ёки лидер деганда ҳаммага нисбатан алоҳида мавқега эга бўлган, ҳокимиятни қўлга олган, фойда ва даромад шаклида қўшимча имтиёзлар олиш каби номақбул тушунчалар билан боғланган шахс тушунилади – “Нима учун раҳбарларни танлаш ва рағбатлантириш қўшимча маблағ сарфлаш керак?”;

- раҳбарларнинг сифатларини, уларни тайёрлаш ва мукофотлаш шакллари белгилаш ўрнига, ташкилотлар вазифаларни ягона организм сифатида бажарадиган ходимлар жамоаларини яратиш ва бошқалар.

Раҳбарлик хулқ-атворини ўрганиш сабаблари:

- ҳар бир гуруҳ фаолиятида унинг қолган аъзоларидан кўра кўпроқ таъсирга эга шахс муҳим рол ўйнайди;

- агар раҳбар ёки лидер бўлмаса ташкилот фаолияти самарадорлиги ва меҳнат унумдорлиги пасайиб кетади, экстремал вазиятларда вазифани бажара олмайди ва масъулиятни ҳеч ким ҳеч ким ўз зиммасига олмайди.

Бугунги кунда замонавий раҳбарларни етиштириб чиқариш амалиётида ҳал этишни талаб қиладиган бир қатор ижтимоий қарама-қаршилиқлар мавжуд. Уларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ташкилотнинг муайян ижтимоий ва бошқарув фазилатларга эга раҳбарларга бўлган эҳтиёжини аниқлашнинг қийинлиги;

- раҳбарларни тайёрлашда замонавий усуллар ва ёндашувлардан фойдаланиш зарурати ҳамда бугунги таълим тизимида консерватизмнинг устунлиги;

таъминлаш, белгиланган вазифаларга эришиш жараёнини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш қобилияти;

- бўйсунувчиларга нисбатан устун мавқега эга бўлиш, ҳокимиятга интилиш, мустақил қарор қабул қилиш ва ҳар қандай шароитда қатъият ва ирода билан лидерлик қилиш;

- коммуникативлик, одамлар билан мулоқот ва уларни ўзига жалб қилиш қобилиятлари.

Раҳбарнинг муҳим шахсий фазилатларидан бири унинг ташкилот мақсадларига эришишдаги собитқадамлиги ва қатъиятлилигидир. Бундан ташқари, муваффақиятли раҳбар қийин вазиятлар юзага келганда вазминлик ва мулоҳазалиги билан жамоада яхши кайфият ва руҳий барқарорликни сақлайди. Бунда раҳбарнинг энг муҳим шахсий сифати – унинг лидерлик мавқеи ҳал этувчи омил бўлиб юзага чиқади.

Ҳар қандай раҳбар ўзига хос хусусиятларга эга бўлиши керак, бу унга меҳнат жараёнини самарали ташкил этишга имкон беради, ходимларнинг ишга қизиқишни оширади ва зарур ташкилий кўникмаларга асосланган меҳнат мотивациясини шакллантиради. Бунда раҳбарнинг қуйидаги ташкилий билим ва кўникмалари қўл келади:

- муаммоларни ҳал қилиш йўллари топиш қобилияти;
- кадрларни танлаш ва ташкил этиш қобилияти;
- тушунарли ва аниқ буйруқлар бериш қобилияти;
- меҳнат жараёнига бошқаларни жалб қилиш қобилияти;
- одамларнинг ҳис-туйғулари ва хулқ-атворида таъсир қилиш қобилияти.

Бошқарув жараёнида раҳбар қўл остидагиларга ўзининг расмий ваколатлари асосида назорат таъсирини ўтказиши. Раҳбарнинг таъсири ходимларни ташкилот мақсадларига эришиш ва ташкилий меъёрларга мос ҳолда ўзини тутишга ундашга қаратилган.

Раҳбарнинг бошқарув таъсири икки шаклда амалга оширилиши мумкин. Биринчиси аниқ кўрсатмалар бериш орқали тўғридан-тўғри таъсир ўтказишга қаратилган бўлса, иккинчиси турли мотивация тизимларидан фойдаланган ҳолда билвосита рағбатлантирувчи таъсир орқали амалга оширилади.

1. *Йўналтирувчи функция.* Раҳбарнинг энг муҳим функцияларидан бири бу жамоа фаолиятининг устувор мақсадларини белгилаш ва уларга эришиш учун издошларини рағбатлантиришдир.

2. *Режаслаштириш функцияси.* Раҳбар, у ёки бу даражада, устувор мақсадларга эришиш учун усуллар ва воситаларни ишлаб чиқиш масъулиятини ўз зиммасига олади. Ушбу функцияга бевосита ташкилотнинг узоқ муддатли режаларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш босқичларини белгилаш киради. Кўпинча раҳбар ҳаракатлар режасини тўлиқ билади, жамоанинг қолган аъзолари эса фақат режанинг алоҳида, улар билан боғлиқ бўлмаган қисмлари билан таниш бўладилар.

3. *Назорат ва мувофиқлаштириш функцияси.* Раҳбар ўз жамоаси фаолиятининг мувофиқлаштирувчиси ҳисобланади. Фаолиятнинг асосий йўналишларини унинг ўзи томонидан ишлаб чиқилиши ёки юқоридан туширилишидан қатъий назар, у режа бажарилишини назорат қилиш функциясини бажаради.

4. *Маъмурий функция.* Раҳбар мукофотлаш ва жазо чораларини кўриш манбаидир. Шу билан бирга, кўшимча равишда, норасмий ижтимоий таъсир ва усулларни қўллаши мумкин, уларнинг ёрдами билан жамоа хатти-ҳаракатлари унинг кутганига жавоб берадиган ва кўрсатадиганларга ҳурмат, умидларини оқламаганлардан норозилик билдиради.

5. *Экспертлик функцияси.* Раҳбар кўпинча ишончли маълумотлар манбаи сифатида малакали мутахассис ёки оддийгина кундалик маслаҳат учун мурожаат қиладиган шахсдир.

6. *Вакиллик функцияси.* Раҳбар ўз жамоасининг расмий шахси бўлиб, уни ташқи органлар олдида вакили ҳисобланади. У жамоанинг барча аъзолари умумий билими ва қадриятларини аниқлайди, жамоадан чиқадиган ва унга кирадиган маълумотларни ўзгартиради.

7. *Эмоционал-тартибга солиш функцияси.* Раҳбар жамоа ичидаги шахслараро ва ишбилармонлик муносабатларини, шунингдек, жамоадаги ахлоқий ва психологик иқлимни тартибга солувчи шахс ҳисобланади. Шу билан бирга, тартибга

- шакллантирувчи рағбатлантириш усули.

Раҳбар фаолиятининг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

- 1) ташкилий (ташкилий тузилмалар, қоидалар, вазифаларни тақсимлаш соҳалари, ахборот оқимлари);
- 2) ҳокимиятдан фойдаланиш ва қарор қабул қилиш;
- 3) одамлар ва гуруҳлар билан ижтимоий-психологик иш олиб бориш.

Бошқарув услуги – бу раҳбарнинг ўзига хос бошқариш фазилатидир. Ҳар бир раҳбарнинг ўзига хос бошқариш услуги мавжудлигидир.

Раҳбарлик услуги – бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда раҳбарнинг ўзига хос ёндашишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг ижросини ташкил этганда ва қўл остидаги ходимлар ишини назорат қилганда ўз вазифаларига мувофиқ иш кўриш услубини англатади. Шунингдек, бошқарувнинг муайян вазиятидан қатъий назар, раҳбарнинг хулқ-атвори намунасида.

Шу нуқтаи назардан, раҳбарлик услубларини тавсифлашда икки хил ёндашув юзага келади: *анъанавий ва замонавий*:

Анъанавий ёндашувга «бир ўлчамли» бошқарув услублари киради.

Замонавий ёндашувга эса «кўп ўлчамли» услублар киради.

Амалиётда раҳбарликнинг «бир ўлчамли» услубларининг қуйидаги турлари кенг тарқалган (8.1-жадвал):

1. *Авторитар услуб* – бошқарувнинг қатъий маъмурий услублари, гуруҳ аъзоларининг ташаббусини бостириш, қабул қилинган қарорларни муҳокама қилмаслик, гуруҳни фақат битта шахс - ўзи қарорлар қабул қиладиган, бўйсунувчилар ишини назорат қилувчи ва мувофиқлаштирувчи раҳбар томонидан бошқариш билан тавсифланади.

2. *Демократик услуб* – гуруҳда муаммоларни коллегиял муҳокама қилиш, раҳбар томонидан қўл остидагиларнинг ташаббусини рағбатлантириш, раҳбар ва гуруҳ аъзолари ўртасида фаол фикр алмашиш, умумий йиғилишда қарор қабул қилиш билан ажралиб туради.

Классик раҳбарлик услублари тавсифи

<u>Услублар</u>	<u>Авторитар</u>	<u>Демократик</u>	<u>Либерал</u>
Қарор қабул қилиш усули	Якка ўзи	Гуруҳ маслаҳатлари асосида	Кўрсатмалар асосида
Қарорларни бажарувчига етказиш усули	Буйруқ, фармойиш	Таклиф	Илтимос
Мажбуриятларни тақсимлаш	Бутунлай раҳбар қўлида	Ваколатларга мувофиқ	Бутунлай бажарувчилар қўлида
Қўл остидагилар ташаббускорлигига муносабати	Йўл қўйилмайди	Рағбатлантирилади ва фойдаланилади	Бутунлай бажарувчиларга берилади
Ходимларни саралаш тамойиллари	Кучли рақобатчилардан қутулиш	Ишбилармон, билимли ходимларни танлаш ва уларнинг карьерасига кўмаклашиш	-
Билимга муносабати	Барча нарсани ўзим биламан, деб ҳисоблайди	Доимо ўқийди ва қўл остидагилардан ҳам шуни талаб қилади	Бефарқ
Мулоқотга муносабати	Салбий, масофа сақлайди	Ижобий, мулоқотга фаол киришади	Ташаббус кўрсатмайди
Ходимларга муносабати	Кайфиятга қараб, тенг эмас	Тенг, самимий, талабчан	Юмшоқ, талабчан эмас
Интизомга муносабати	Қаттиқ, расмий	Ўринли	Юмшоқ, расмий
Ишга ундашга муносабати	Жазолаш, камдан-кам рағбатлан-тириш	Рағбатлантириш, камдан-кам жазолаш	Аниқ йўналиш йўқ

Агар раҳбар зарур билим ва масъулиятга эга бўлса, харизматик услуби жуда самарали бўлади.

Интерфаол услуб - бу компаниянинг миссияси ва раҳбарнинг интилишларига ходимларнинг ҳиссий жалб этилиши.

Ушбу услуб раҳбарлари ўз қўл остидагилар билан ишлашга бўлган иштиёқини баҳам кўришга интиладиган "дўст" нинг мажозий ролини ўйнайдилар. Ушбу услуб ҳиссиётларнинг кенг доирасига, ҳатто самимий тажрибага ҳам таъсир қилади. Биргаликда нафақат компания ишлари, балки кўплаб шахсий масалалар ҳам муҳокама қилинади.

Интерфаол услубнинг етакчиси консенсусга эришиш, жамоанинг барча аъзоларининг ишида фаол иштирок этиш, уларнинг ўзаро муносабатлари ҳақида қайғуради. Интерфаол раҳбарлар компания мақсадларига эришиш истаги ходимларнинг шахсий манфаатларини рўёбга чиқариш қобилиятини кенгайтиради, деган фикрни қатъий қўллаб-қувватлайдилар.

Ушбу раҳбарлик услуби ҳиссий эмпатияга асосланганлиги сабабли, уни кўпинча "аёллар менежменти" ҳам деб атайдилар.

Интерфаол раҳбарлик услуби, айниқса, ижодий жамоаларда муваффақиятли намоён бўлади: газета ва журналлар таҳририятларида, радио ва телевидение студияларида, мода уйларида, гўзаллик салонларида, консалтинг фирмаларида.

Жамоавий раҳбарлик услуби - бу гуруҳ (жамоа) орқали бошқариш.

Бошқарув жамоаси - бу ҳар ким ўз ролини ўйнайдиган ва ҳар бир киши бир-бирини тўлдирадиган ягона организмдир. Ходимларнинг эришган умумий натижаси индивидуал ҳаракатларнинг оддий йиғиндиси эмас, балки уларнинг синергияси билан тавсифланади.

Бошқарув жамоасини шакллантириш раҳбар ҳамфикрларни жалб қилиш, мутахассисларни таклиф қилиш, раҳбар ваколатларининг муҳим қисмини ҳамкасбларига топшириш усулларида кенг фойдаланади.

Сўнгги йилларда жамоавий раҳбарлик услуби ўзининг самарадорлиги бўйича ишончли тарзда биринчи ўринни эгаллади. Бу менежментнинг доимий равишда мураккаблашиб бораётганлиги билан боғлиқ. Бир киши, ҳатто энг қобилиятли

- инновацияларни қўллаб-қувватлаш;
- ишбилармонлик маданиятига бизнеснинг гуллаб-яшнашининг энг муҳим омили сифатида интилиш;
- ўзгалар ҳисобига адолатсиз даромад олиш учун ҳар қандай воситалар, шу жумладан ноқонуний йўллар билан максимал фойда олишга эмас, балки эҳтиёжларни қондиришга интилиш. Бунга эҳтиёжларни инсофсиз бошқарувчилар, тадбиркорлар, савдогарлар ва ишбилармонлардан ҳимоя қилиш ҳам киради;
- ходимларни моҳирона рағбатлантириш – уларнинг фаолиятини холисона баҳолаш ва рағбатлантириш;
- инсон омилининг асосий муаммоси - кадрлар муаммосини ҳар томонлама ҳал қилиш қобилияти;
- қўл остидагилар устидан назоратни истисно қилмаган ҳолда, уларга бўлган доимий ишончни таъминлаш. Рақобатбардош кадрлар ташкилотнинг маълум бир соҳада юқори мавқеини шакллантирди, мижозларни кўпроқ жалб қилиш ва сақлаб қолиш имкониятини кенгайтиради.

2. Раҳбарнинг шахсий қиёфасини тавсифловчи талаблар ва нормалар:

- раҳбарнинг шахсий инсоний фазилатлари, унинг малакаси, бизнес ва одамларга муносабат борасида лидерлик;
- одоб ва ахлоқ борасида намуна кўрсатиш;
- юқори малака, ваколат, ишонч ва тадбиркорлик даражасини тан олиш;
- мулоқот қобилиятлари;
- ўзига ва танлаган бизнесига ишонч;
- доимо яхши тажрибани ўрганиш ва ўзлаштириш истаги;
- раҳбарнинг расмий ваколатлари асосида норасмий раҳбарнинг етакчилик амбицияларини жиловлаш орқали жамоада низоларга йўл қўймаслик ёки уларнинг олдини олиш қобилияти;
- оптимизм;
- расмий ва реал ваколатлар ўртасидаги оқилона мувозанатни топиш (айниқса, фавқулодда вазиятлар юзага келганда, лидерлик муайян кучга айланиши мумкин); соғлом ва

қониқиш; қарор қабул қилиш ҳуқуқи; юқори иш ҳақи ҳисобига турмуш даражасини ошириш ва қулайликларини таъминлаш; умумий ишга ҳисса қўшиш истаги; мартаба масалалари; шахс сифатида ўзини ўзи англаш имконияти; рақобатбардошликнинг намоён бўлиши, "қийинчиликлар" га адекват жавоб бериш.

4. Ташкилий, амалий ва технологик характердаги меъёр ва қоидалар:

- ишбилармонлик музокараларини олиб бориш, шартнома ва битимларни тайёрлаш ва тузиш бўйича амалий кўникма ва малакалари;

- ҳамкорлар, мижозлар ва бошқалар билан мулоқотда ҳурмат, ишонч, ошкоралик ва самарадорлик муҳитини яратишга ёрдам берадиган, низолар ва низоли вазиятларни, шу жумладан, суд жараёнларини ҳал этиш механизмларини, ишбилармонлик ва расмий ёзишмаларни олиб бориш маданиятини эгаллаш;

- компаниянинг лойиҳалари, ташаббуслари ёки тугалланган дастурлари ҳақида тақдимот қилиш қобилияти.

5. Раҳбарнинг одоб-ахлоқ қоидаларига қўйиладиган талаблар мажмуи:

- иш учрашувлари чоғида ўзини тутиши, юқори мулоқот маданиятига эга бўлиши, нутқи ва саволларга жавоблари раҳбар иштирок этаётган тadbирнинг руҳи ва табиатига қатъий мос келиши керак. Нутқ маданиятига қўйиладиган талаблар - тақдимотнинг қисқалиги ва ихчамлиги, ишбилармонлик дунёсидаги машҳур одамларнинг иқтибослари ва баёнотларидан фойдаланиш қобилияти, жонли нутқнинг афзалликларидан моҳирона фойдаланиш (унинг тезлиги, овозли модуляция, паузалар, тўғри талаффуз), "ҳамма нарсани билиш" ва тўлдирувчи сўзларни суиистеъмол қилмаслик, тингловчиларнинг нутқини аниқ идрок этиш ва уларга аниқ муносабатда бўлиш ва бошқалар.

- ташқи кўриниши ва кийиниш маданияти ҳам ишбилармонлик муҳитига мос келиши керак. Раҳбар қабулларни ўтказишда протокол талабларига риоя қилиш.

ва қоидалар тизимини ифодалайди, уларга риоя қилиш ташкилотнинг барча ходимлари учун мажбурийдир. Одатда, ахлоқий меъёрлар барча гуруҳ аъзолари томонидан қабул қилинади ва шу билан уларнинг унда иштирок этишини тасдиқлайди. Бу қоидалар одамларнинг турли вазиятлардаги хатти-ҳаракатларини тартибга солади.

Этика масалалари давлат органлари томонидан тўлиқ назорат қилинмайди. Унинг амалга оширилиши кўп жиҳатдан раҳбарнинг обрў-эътиборига, жамоатчилик фикрига ва бу муносабатларга алоқадор кишиларнинг маънавий даражасига боғлиқ. Кўпинча, бу қоидалар жамоа аъзоларининг онгида ўз-ўзидан, ҳеч қандай босим ва мажбурлашсиз шаклланади. Бироқ, ахлоқий меъёрлар инсон онгида жуда секин илдиз отади, шунинг учун бу жараёни ташкил этиш ва бошқариш раҳбардан ўзига хос этик ёндашувни талаб этади.

Ҳар қандай бошқарув қарори маънавий асосни ҳисобга олган ҳолда шакллантирилиши керак. Ушбу натижага эришиш учун тегишли ахлоқий усуллар қўлланилади. Улар идеаллар, меъёрлар, тамойиллар, эзгулик ва ёвузлик, адолат ва бахт тушунчалари кўринишидаги ахлоқий қадриятларга асосланади.

Ҳар қандай ташкилот турли хил хусусиятлар: ёши, шахсий фазилатлари, профессионалиги ва бошқаларга кўра муайян ижтимоий гуруҳлар тўпламидир: Бошқарув қарорини ишлаб чиқишда, қабул қилинган бошқарув қарорида иштирокчилар ўртасида энг яхши ўзаро муносабатларни таъминлаш учун ушбу барча ижтимоий гуруҳларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш керак. Бунинг учун ходимларнинг ижтимоий мослашуви ва ижтимоий хатти-ҳаракатларини тўғри бошқариш керак. Ижтимоий мослашув шахснинг унда белгиланган расмий ва норасмий қоидаларга мувофиқ ташкилотнинг бошқа ходимлари билан ҳамкорликда муваффақиятли ишлашига ёрдам беради. Ижтимоий хатти-ҳаракатлар эса шахсга компаниядаги иқтисодий-ижтимоий муносабатларининг турли поғоналарида ўзини намоён қилиш истаги, ўзига ишонч ва қобилиятини беради.

фазилатларига, раҳбар ва бўйсунувчиларнинг темпераментига ҳам боғлиқ бўлиши мумкин. Бунга турли тадбирлар мажмуаси ва бошқарув қарорини тайёрлашда раҳбарнинг шахсий фаол иштироки ва унинг долзарблигига ходимларни ишонтира олиш қобилияти ҳам таъсир қилиши мумкин.

Амалда ахлоқий мезонларга тўлиқ жавоб берадиган бошқарув қарори иқтисодий жиҳатдан самарали бўлмаслиги мумкин. Масалан, ходим ўз раҳбаридан бир ҳафтага шошилиш таътилга чиқиш сўрови билан мурожаат қилиши мумкин. Бундай ҳолда, сезгир ва одобли раҳбар, таътил сабаби ва аҳамияти ҳақида батафсилроқ билиб, кейин ходимни қўйвориш тўғрисида қарор қабул қилиши лозим. Агар ходимнинг ўрнини бошқаси вақтинча боса олса, иқтисодий йўқотиш сезилмайди. Бирок, унинг ўрнини боса оладиган ҳеч ким бўлмаса, ташкилот у ёки бу кўринишда иқтисодий зарар кўриши мумкин.

Демак, ҳар бир раҳбар нима муҳимроқ эканлигини ўзи ҳал қилиши керак: йўқотишларнинг олдини олиш ёки ўзига ва жамоага нисбатан ёмон муносабатнинг олдини олиш.

Бундай ҳолда, қарор қабул қилиш учун асос сифатида иқтисодий, ижтимоий ва бошқа самарадорлик турларини ҳисобга олган ҳолда кўп мезонли модел қабул қилиниши мумкин. Бунда юқоридаги мезонларнинг ҳар бирининг аҳамиятини белгиловчи коэффициентларнинг солиштирма оғирликлари муҳим бўлиб, улар мутахассислар томонидан аниқланиши ва корхона раҳбарияти томонидан тасдиқланиши мумкин.

Бундай моделни яратиш қабул қилинган қарорлар, уларни қабул қилиш билан боғлиқ шартлар, ечимни танлаш учун далиллар, иқтисодий ва бошқа оқибатлар бўйича маълумотлар базасига асосланган прогнозлаш тизимини тегишли равишда ишлаб чиқишни талаб қилади.

8.5. Раҳбарлик одоби (этикети)

Раҳбарлик одоби (этикети) - бу унга бўйсунувчилар, ҳамкасблар ва шериклар билан самарали муносабатда бўлишга имкон берадиган хатти-ҳаракатлар ва хулқ-атвор меъёрлари тўплами. Одоб қоидаларига риоя қилиш самарали иш муҳитини

Қизиқарли факт: Америкалик тарихчилар иккинчи жаҳон уруши тафсилотларини таҳлил қилиш жараёнида қизиқарли фактни аниқлайдилар. Япон қўшинлари билан тўсатдан тўқнашув пайтида америкаликлар тезроқ қарорлар қабул қилишган ва натижада ҳатто ўзларидан устун бўлган душман кучларини мағлуб этишган. Ушбу ҳолатни ўрганиб чиқиб, олимлар америкаликлар учун ўртача сўз узунлиги 5,2 белги, японияликлар учун эса 10,8 белги эканлигини аниқладилар. Шундай қилиб, қисқа жангда муҳим рол ўйнаган буйруқ беришга жанг учун кетган вақтнинг ярмидан кўпи сарфланган. Натижалар билан қизиқиб, олимлар русча нутқни ҳам таҳлил қилишди. Маълум бўлишича, рус тилидаги сўзнинг узунлиги ўртача 7,2 белгидан иборат бўлсада, инқирозли ва қийин вазиятларда рус тилида сўзлашувчи қўмондонлик зобитлари ҳақоратомуз (сўкинши) сўзлашувга ўтадилар ва бундай вазиятларда ҳар бир сўз узунлиги 3,2 белгигача қисқарар экан. Бунинг сабаби, айрим иборалар ва ҳатто гаплар бир сўз билан алмаштирилишида экан.

Кўриниб турибдики, раҳбар учун бошқарув қарорларини ижрочиларга етказишнинг ахлоқий томонлари ўзига хос турли қарама-қарши парадигмаларни келтириб чиқарар экан.

Шундан келиб чиқиб, раҳбар мулоқотнинг 2 та асосий қоидасини кўрсатиб ўтиш мумкин:

1. Сизга одамларга қандай муносабатда бўлишни истасангиз, сиз уларга шундай муносабатда бўлинг.

2. Ҳамиша ғалаба қозониш эътиқодингизга содиқ қолинг.

Раҳбар кундалик фаолиятида турли хил одамлар гуруҳлари билан мулоқот қилади: мижозлар, ходимлар, шериклар, тенг даражадаги ҳамкасблар, инвесторлар, таъсисчилар ва бошқалар. Раҳбар фаолияти, пировард натижада компания фаолияти самарадорлиги раҳбарнинг улар билан қанчалик муваффақиятли муносабатлар ўрнатишига боғлиқ бўлади. Ушбу вазиятларнинг ҳар бирида самарали мулоқот қилиш бўйича шаклланган раҳбарлик одобининг кенг тарқалган амалий тавсиялари устида тўхталиб ўтамиз.

1. *Мижозлар билан мулоқотда:*

- соғлом муносабатларни сақлаш ва низоларни минималлаштириш учун ҳамкорлар ва ҳамкасбларга ҳурмат кўрсатиш ҳамда улар билан профессионал тарзда мулоқот олиб бориш.

- уларга нафақат гапириш, балки тинглаш ва очиқ саволлар бериш ҳам муҳимдир. Маълумот тўплаш орқали раҳбар ҳақиқий профессионалга айланади.

4. Инвесторлар ва таъсисчилар билан мулоқотда:

- компаниянинг фаолиятининг барча жиҳатлари, жумладан, унинг молиявий ҳолати, режалари ва стратегиялари ҳақида батафсил тушунтириш беришга тайёр туриш;

- инвесторлар ёки таъсисчилар ўз инвестицияларидан қандай фойдаланилаётгани ва қандай фойда олишлари мумкинлигини тушунишлари учун аниқ ва шаффоф бўлиш;

- компания тараққиётини кузатиб боришлари ва асосли қарорлар қабул қилишлари учун улар билан мунтазам мулоқотни давом эттириш;

- саволларга жавоб беришга ва инвесторлар ёки таъсисчиларнинг компанияга бўлган ишончи ва содиқлигини таъминлаши мумкин бўлган ташвишларни ҳал қилишга тайёр бўлиш.

Раҳбар ходим ким билан мулоқотда бўлишидан қатъий назар, самарали мулоқот ўзаро ҳурмат ва тушунишга асосланганлигини унутмаслиги лозим. Ўз фикрларини қандай ифодалашга ва бошқа одамлардан маълумотни қандай қабул қилаётганига эътиборли бўлишлари керак. Бундан ташқари, ёрдам ёки маслаҳат сўрашдан кўркмаслик керак. Раҳбарнинг яхши мулоқот одоби унинг мақсадларига эришишига ва ҳар қандай вазиятда муваффақиятга эришишга ёрдам беради.

Қисқа хулосалар

1. Раҳбар ташкилотдаги асосий шахс бўлиб, жамоанинг стратегик ривожланиши ва мувофиқлаштирилишини белгилайди. Самарали раҳбарлик ходимлар ўртасидаги ҳамкорликни ва мақсадларга эришишни таъминлаш орқали ташкилотнинг барқарорлиги ва ривожланишига ҳисса қўшади.

7. Бизнес самарадорлиги ва ижтимоий масъулият ўртасида қандай мувозанат бор?

8. Нима учун ижтимоий масъулият бизнес учун рақобат устунлигига айланиб бормоқда?

9. Бошқарувда коррупцияга қарши қандай чоралар кўриш мумкин?

10. Раҳбар фаолиятининг ахлоқий томонларини очиб берувчи нормаларга нималар киради?

11. Раҳбарнинг шахсий қиёфасини тавсифловчи талаблар ва нормаларни келтириб ўтинг.

12. Раҳбарга қўйиладиган ахлоқий-психологик мазмундаги нормалар ва қоидаларга нималар киради?

13. Ташкилий, амалий ва технологик характердаги меъёр ва қоидаларга нималар киради?

14. Раҳбарнинг одоб-ахлоқ қоидаларига қандай талаблар қўйилади?

15. Қандай классик раҳбарлик услубларини биласиз ва уларни тавсифланг?

психологик ҳолати ҳамда ҳиссий туйғуларига асосланади. Бундан келиб чиқадики, раҳбарлик расмий муносабатлар тизимида, лидерлик эса норасмий муносабатлар тизимида содир бўладиган ҳодисалардир. Бундан ташқари, ташкилотда раҳбарнинг роли олдиндан белгиланади ва уни амалга оширувчи шахснинг ваколатлари ҳамда вазифалари доираси белгиланади. Лидер ўз-ўзидан пайдо бўлади ва унинг ваколатлари ташкилотнинг расмий ҳужжатлари билан белгиланмайди.

Махсус адабиётларда лидерлик ижтимоий гуруҳлардаги бўйсундириш ва бўйсунуш муносабатларининг ижтимоий-психологик ҳодисаси сифатида қаралади.

Лидерлик объектив ва субъектив омиллар таъсири остида намоён бўлади. Объектив омилларига гуруҳнинг мақсади ва вазифалари ҳамда унинг жорий фаолияти шарт-шароитлари киради. Субъектив омилларга гуруҳ аъзолари ва раҳбарининг индивидуал типологик хусусиятлари, шахслараро муносабатлар динамикаси ва у билан боғлиқ гуруҳнинг турли вазиятлардаги тактик вазифалари ҳамда лидернинг ташкилотчилик қобилиятлари киради.

Лидернинг роли гуруҳ ичидаги низоларни ҳал қилишга қодир бўлган профессионал ёки ижтимоий-эмоционал ҳокимият роли билан белгиланади. Муваффақиятли лидер бу икки ролни бир шахсда бирлаштира олган кишидир. Гуруҳнинг ўзига хос хусусиятлари лидерликка бир қатор талабларни қўяди ва лидерлик услубини танлашда гуруҳ вазифаларига йўналтирилганлик афзал ҳисобланади.

Лидер ва раҳбар бир-биридан қуйидагича фарқланади (9.1-жадвал):

1) лидер шахслараро муносабатларни, раҳбар эса расмий муносабатларни тартибга солади. Раҳбар фақат гуруҳ ичидаги муносабатлар билан боғлиқ, раҳбар эса ташкилотнинг микротузилмасида ўз гуруҳининг маълум даражадаги муносабатларини таъминлайди;

2) лидер ўз гуруҳининг вакили ва унинг аъзоси ҳисобланади. У микромуҳит элементи сифатида ҳаракат қилади, раҳбар эса макромуҳитга кириб, ижтимоий муносабатларнинг юқори даражасида ўз гуруҳи иродасини ифодалайди;

қарор қабул қилиш бевосита, раҳбар томонидан эса билвосита амалга оширилади.

б) раҳбарнинг фаолият доираси кенгрокдир, лидер маълум бир гуруҳ доираси билан чекланган.

Таъсирнинг баъзи ижтимоий-психологик жиҳатлари ҳам лидер, ҳам раҳбар томонидан бирдай қўлланилади. Хорижий манбаларда раҳбарлик ва лидерлик ҳодисалари бир хил деб ҳисобланади. Бу ерда лидерликка муайян гуруҳ аъзоларини рағбатлантириш ва гуруҳни бошқариш жараёни сифатида қаралади. Бундай ҳолда, лидер расман тайинланиши ёки сайланиши мумкин ёки муайян гуруҳ томонидан илгари сурилиши мумкин.

Лидер - бу мақсадга эришиш учун одамларни бирлаштира оладиган шахс.

Лидерлик - бу мақсадларга эришиш йўлида ҳаракат қилишга ундаш учун алоҳида шахс ва шахслар гуруҳига таъсир ўтказиш қобилияти.

Раҳбар - қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган шахс ва унга берилган ваколатлар доирасида ягона бошлиқ сифатида фаолият юритади.

Шундай қилиб, лидерлар ва раҳбарлар ташкилотни бошқаришда муҳим рол ўйнайди. Лидерлик лидер ва меҳнат жамоаси аъзолари ўртасидаги шахслараро алоқалар натижасида шаклланадиган бошқариш ҳамда бўйсунуш муносабатларига асосланган бўлса, унда раҳбарлик ходимларнинг меҳнат фаолиятини расмий тартибга солишга қаратилган.

9.2. Лидерлик хулқ-атвори ва хусусиятлари

Лидерлик бу одамларни қилаётган ишларидан нафратлантirmасдан, ўзлари хоҳламаган нарсаларни қилишга мажбурлаш қобилиятидир.

Лидер хулқ-атвори унинг бошқалар, жумладан, издошлари, ҳамкасблари ва бошлиқлари билан ўзаро муносабатларини тавсифлаб, куйидаги умумий хусусиятларга эга:

1. *Унинг издошлари бўлиши керак.* Издошлар лидерлик асосини ташкил этувчи элемент бўлиб, айнан уларнинг

9.3. Лидерлик назариялари ва типологияси

Бугунги кунга лидерлик тўғрисида асосан учта назария мавжуд:

Биринчиси – «лидерлик сифатлари назарияси»дир ёки харизматик назария. (“харизматик назария”- немис тилидан олинган бўлиб, “яхши шароит“ деган маънони билдиради). Бу назария лидернинг туғма сифатларига асосланади.

Иккинчи назария – лидерликнинг вазиятга боғлиқлиги назариясидир. Бу назариядаги асосий ғоя – лидер вазиятнинг маҳсули деган ғоядир.

Ҳар бир шахсда лидерлик сифатлари бор, лекин баъзи вазиятлар айрим шахсларнинг ўзларини кўрсатишлари, лидер бўлишлари учун қулай муҳит бўлиб хизмат қилади.

Юқоридаги икки назарияни танқидий ўрганиш натижасида пайдо бўлган *учинчи назария* – лидерликнинг синтетик назариясидир.

Бу назария лидер гуруҳ муносабатларининг бевосита маҳсули, деб ҳисоблайди ҳамда унинг рўёбга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари суради. Охириги йилларда кўплаб олимлар лидерликни фаолият маҳсули, гуруҳнинг ушбу фаолиятга муносабати ва гуруҳда қабул қилинган нормалар ҳамда ижтимоий кутилмаларга ким кўпроқ даражада жавоб беришига қараб лидерни аниқлаш мумкин, деб ҳисоблашмоқда.

Лидерликнинг серқирралиги унинг типологиясининг хилма-хиллигини ҳам белгилайди.

1. Ташкилотларда лидерларнинг содда ва энг кенг тарқалган таснифи *лидер роллари*га кўра, унинг тўрт турини ўз ичига олади:

1) *ишбилармон лидерлик*. Бу ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш мақсадларини амалга оширувчи гуруҳларга хосдир. У юқори малака, ташкилий муаммоларни бошқаларга қараганда яхшироқ ҳал қилиш қобилияти, тадбиркорлик обрўси, тажрибаси ва бошқалар каби фазилатларга асосланади. Ишбилармон лидер бошқарув самарадорлигига энг кучли таъсир қилади;

2) *ҳиссий лидерлик*. У ижтимоий-психологик гуруҳларда симпатия ва шахслараро мулоқотнинг жозибадорлиги асосида

- *юпатувчи лидер* – ҳар қандай қийин вазиятларда ёрдам беришга тайёр;

- *эталлон лидер*– эмоционал жалб қилиш маркази, "юлдуз" ролига мос келади, намуна бўлиб хизмат қилади, идеал;

- *уста лидер*– фаолиятнинг муайян тури бўйича етук мутахассис.

3. Шуниндек, амалиётда ходимларни бошқаришда кўпинча *лидерларнинг гуруҳ томонидан эътироф этилишига қараб таснифлаш* қўлланилади. Ушбу мезонга кўра, лидерларнинг қуйидаги турлари ажратилади:

1) *"бизлардан биримиз"*. Ушбу турдаги лидер, айниқса, гуруҳ аъзолари орасида яққол ажралиб турмайди. У маълум бир соҳада "тенглар орасида биринчи", энг омадли ёки раҳбарлик лавозимига тасодифан қабул қилинади. Умуман олганда, у жамоанинг барча аъзолари каби яшайди, ишлайди, завқланади, қийналади, тўғри ёки нотўғри қарор қабул қилади ва ҳоказо;

2) *"бизнинг энг яхшимиз"*. Бу типга мансуб лидер кўп (ишбилармонлик, ахлоқий, мулоқот ва бошқа) параметрларда гуруҳдан ажралиб туради ва одатда намуна сифатида қабул қилинади;

3) *"яхши одам"*. Ушбу турдаги лидер энг яхши ахлоқий фазилатларнинг ҳақиқий тимсоли сифатида қабул қилинади ва қадрланади: одоблилик, яхши ният, бошқаларга эътиборлилик, ёрдам беришга тайёрлик ва бошқалар;

4) *"хизматкор"*. Бундай раҳбар ҳар доим ўз издошлари ва бутун гуруҳ манфаатларининг вакили сифатида ҳаракат қилишга интилади, уларнинг фикрларига эътибор қаратади ва улар номидан ишлайди.

4. *Ташкилот мақсадларини амалга оширишга таъсир қилиш йўналишига қараб:*

- *конструктив лидер (функционал)* – ташкилот мақсадларини амалга оширишга катта ҳисса қўшиши билан ажралиб туради;

- *диструктив (бузғунчи) лидер* – ташкилотга зарар етказувчи интилишлар (масалан, корхонада тузилган ўғрилар ёки порахўрлар гуруҳига раҳбарлик қилиш) асосида шаклланади;

мулоқот қилиб, фаол тингловчидирлар ва ҳар доим ўз қўл остидагиларга ёрдам қўлини чўзишга тайёр турадилар.

Ахлоқий лидерлик ташкилотларда ўзаро ишонч, ҳурмат ва ҳалоллик маданиятини яратиши билан *аҳамиятлидир*. У ходимларнинг маънавияти, ишдан қониқиши ва садоқатини оширади, бу эса ўз навбатида ижобий ташкилий самарадорликка олиб келади. Ахлоқий лидерлар юқори истеъдодларни жалб қилиш ва сақлаб қолишга интиладилар.

Ахлоқий лидерликнинг ёрқин намунаси сифатида Ҳиндистонни зўравонликсиз орқали мустақилликка олиб келган Маҳатма Гандидир. У кучли ахлоқий эътиқодига эга бўлиб ва ўз халқи учун тўғри бўлган ишларни қилишга содиқ эди. Яна бир мисол, Уоррен Баффетт, у ахлоқий лидерлик услуби ва бизнесда ҳалоллиги билан машҳурликка эришган.

Ахлоқий лидерлик адолатли ва ошкора ишлашни мақсад қилган ҳар қандай ташкилотнинг муҳим жиҳати ҳисобланади. Ахлоқий лидерлар ўз издошларини ахлоқий кадриятлар ва тамойилларга мувофиқ ҳаракат қилишга илҳомлантиради ва рағбатлантиради, натижада ходимларнинг маънавияти, ишдан қониқиши ва садоқатини оширади. Ишонч, ўзаро ҳурмат ва ҳалоллик маданиятини яратиш орқали улар ўз ташкилотларига узоқ муддатли муваффақиятларга эришишда ёрдам бериши мумкин.

Лидер сифатида этиканинг зарурлигини тушуниш муҳимдир. Бунинг бир неча сабаблари мавжуд:

1. *Ижобий муҳитни шакллантиради*: Этикага амал қилган лидер ташкилот учун ижобий муҳит ўрнатади, агар лидер ахлоқий тарзда ҳаракат қилса, бу ўз издошларини ҳалолликни кадрлашга ундайди.

2. *Ишонч* - бу лидер ўз издошлари билан муносабатларни ўрнатадиган асосдир. Агар раҳбарлар ахлоқий тарзда ҳаракат қилсалар, улар ўз издошларида ишонч ҳиссини шакллантирадилар.

3. *Обрў-эътиборни ошириш*: лидернинг обрўси муҳим аҳамиятга эга, чунки у ахлоқий хулқ-атвори ўз обрўсини

масъулиятни ўз зиммаларига олишлари керак. Шунингдек, улар ўз жамоа аъзоларини хатти-ҳаракатлари учун жавобгарликка тортишлари ва ташкилотнинг ахлоқ кодексига риоя қилишларини таъминлашлари керак. Шундагина ташкилотда масъулият ва эгалик қилиш маданиятини яратадилар.

3. *Эмпатия.* Эмпатия - ахлоқий лидерликнинг муҳим хусусиятидир. Ҳамдардлик кўрсатадиган лидерлар ўз жамоа аъзоларининг нуқтаи назарини тушунади ва уларга муносабат билдира оладилар. Бу уларга жамоанинг эҳтиёжлари ва муаммоларини инобатга олган ҳолда қарорлар қабул қилишга ёрдам беради. Ҳамдардлик кўрсатадиган лидерлар жамоа аъзолари ўзларини кадрли ва ҳурматли ҳис қиладиган ижобий иш муҳитини яратадилар.

4. *Тасаввурга эга бўлиш.* Ахлоқий лидерлар ўз ташкилотларининг мақсадлари ва қадриятларини аниқ тушунадилар. Улар ўз қарашларини жамоа аъзоларига етказадилар ва ҳар бир ходимнинг мақсади ташкилотнинг миссиясига мос келишини таъминлайдилар. Аниқ тасаввурга эга бўлган лидерлар ўз жамоаси учун мақсад ва йўналиш ҳиссини яратадилар, бу эса уларга ўз мақсадларига эришишда ёрдам беради.

5. *Мардлик.* Мардлик ахлоқий лидерликнинг муҳим хусусиятидир. Раҳбарлар таваккал қилишга ва қийин қарорларни қабул қилишга, шунингдек, ахлоқсиз хатти-ҳаракатларга қарши чиқишга тайёр бўлишлари керак. Мардлик намунасини кўрсатадиган лидерларгина ўз жамоа аъзоларини худди шундай қилишга илҳомлантира оладилар, мардлик ва ҳалоллик маданиятини шакллантирадилар.

Лидерликнинг хусусиятлари асосида унинг этикаси тамойилларини шакллантириш мумкин. Мазкур тамойиллар муваффақиятли лидерлик ва жамоада ишончли мустаҳкамлаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Жамоа ишини самарали ташкил қилиш ва ташкилот мақсадларига эришиш учун ушбу тамойилларга амал қилиш муҳимдир.

1. *Ҳалоллик* - лидерлик этикасининг асосий тамойилларидан биридир. Лидер ҳалол бўлиши ва ахлоқий меъёрларнинг ҳар қандай бузилишига нисбатан муросасиз бўлиши керак.

2. *Обрўнинг ошиши*: Агар ташкилот ўзининг этика амалиётлари билан машҳур бўлса, у ушбу амалиётларни кадрлайдиган мижозларни кўпроқ жалб қилиши мумкин. Бу бизнеснеснинг ривожланиши ва даромаднинг ошишига олиб келади.

3. *Ходимларнинг руҳий ҳолатини яхшилаш*: Ходимлар ўзларини кучли ахлоқий маданиятга эга бўлган ташкилотнинг бир қисми эканликларини ҳис қилсалар, улар ўз ишларидан кўпроқ қониқиш ҳосил қилади ва ташкилотга кўпроқ содиқ бўлади. Бу кадрлар қўнимсизлигининг пасайишига ва иш кучи билан таъминланишнинг барқарорлигига олиб келиши мумкин.

4. *Рискни камайтириш*. Ташкилот кучли ахлоқий маданиятга эга бўлса, жарима ёки бошқа жазоларга олиб келиши мумкин бўлган ҳуқуқий ёки маъмурий муаммоларга дуч келиш эҳтимоли шунча пасаяди. Бу ташкилотнинг обрўси ва молиявий барқарорлиги ҳимоясини таъминлайди.

5. *Ахлоқий маданиятни ривожлантириш*: ахлоқий лидер ташкилотда ахлоқий тамойиллар ҳамда хатти-ҳаракатлар кадрланадиган ва мукофотланадиган ахлоқий маданиятни яратишга интилади. У ахлоқий хулқ-атвор нормаларини белгилайди ва бутун жамоани уларга риоя қилишга ундайди.

Умуман олганда, этика лидерликнинг ажралмас қисми бўлиб, лидерлик фазилатларини ривожлантиришда муҳим рол ўйнайди. Ахлоқий лидер бошқаларни ўрناق орқали илҳомлантириши ва рағбатлантириши, ижобий ахлоқий иш муҳитини яратиши мумкин.

9.6. Ахлоқий маданият ва ахлоқий лидерликда мулоқот

Ахлоқий маданиятни ривожлантириш ва тарбиялаш ахлоқий лидерликнинг муҳим жиҳати ҳисобланади.

Ахлоқий маданият - бу ходимлар оддий қоидалар ва кўрсатмаларга риоя қилишдан кўра, ўзларининг шахсий қадриятлари орқали ахлоқ кодексига риоя қилишга даъват этилади. Бундай маданиятни яратиш анча қийин бўлиши мумкин, аммо ташкилотлар учун ўз ходимлари ва манфаатдор томонларнинг ишончини сақлаб қолиш муҳимдир.

асосий жиҳати бўлиб, ҳалоллик ва ишонч маданиятини яратиш учун муҳимдир.

Ахлоқий етакчиликда мулоқотнинг ролини тушуниш учун қуйидаги нуқтаи назарларни ҳисобга олиш муҳимдир:

1. *Мулоқот икки томонлама бўлиши лозим.* Самарали мулоқот нафақат хабарларни етказиш, балки фикр-мулоҳазаларни тинглаш ва шунга мос равишда жавоб бериш ҳамдир. Ахлоқий лидерликка содиқ бўлган раҳбарлар ўз издошларини тинглашга ва уларнинг фикр-мулоҳазаларини жиддий қабул қилишга тайёр бўлиши керак. Бу издошлар ўз ташвишлари ва ғояларини баҳам кўришлари учун қулай муҳит яратишни англатади.

2. *Мулоқот ишончни мустаҳкамлайди.* Ишонч ахлоқий етакчиликнинг асосидир. Ҳалол ва ошкора мулоқот қиладиган раҳбарлар ишончни мустаҳкамловчи муҳитни яратадилар, агар издошлар ўз раҳбарларига ишонса, улар ахлоқий кўрсатмаларга амал қилишлари ва ахлоқий қарорлар қабул қилишлари мумкин.

3. *Мулоқот умумий қарашларни шакллантиради.* Ахлоқий лидерлар умумий қарашни яратиш учун ўзларининг қадриятлари ва тамойилларини издошларига етказишлари керак. Ҳар бир инсон ташкилотнинг ахлоқий меъёрларини тушунса, умумий мақсадларга эришиш учун биргаликда ҳаракат қилишлари мумкин. Бу шуни англатадики, лидерлар ўз ахлоқий талабларини аниқ ва изчил равишда етказишлари керак.

4. *Мулоқот ахлоқий қоидабузарликларнинг олдини олади.* Лидерлар ўз қадриятлари ва тамойиллари ҳақида самарали мулоқот қилсалар, ахлоқий бузилишларнинг олдини олишлари мумкин. Мисол учун, таъқибга нисбатан қаршилик сиёсатини юритадиган раҳбар иш жойида таъқиб қилиш билан боғлиқ муаммоларга дуч келмайди. Ахлоқий умидларнинг аниқ ифодаланиши ахлоқий хатти-ҳаракатларнинг мутаносиблигини белгилайди.

Демак, ахлоқий лидерликда мулоқот муҳим рол ўйнайди. Самарали мулоқот қиладиган лидерлар ишонч муҳитини яратади, издошларни ахлоқий меъёрларга риоя қилишга ва ахлоқий бузилишларнинг олдини олишга илҳомлантиради.

ходимлар, мижозлар ва мулкдорларга таъсирини инобатга олиш лозим.

4. *Қарор қабул қилиши.* Барча керакли маълумотларни йиғиб, барча омилларни ҳисобга олгандан сўнг, қарор қабул қилинади. Барча томонларнинг манфаатларига мос келадиган қарорларни қабул қилишда компаниянинг кадриятлари ва ахлоқ кодексига амал қилиш муҳимдир.

5. *Масъулиятни ўз зиммасига олиши.* Қарор қабул қилгандан сўнг, натижа учун жавобгарликни ўз зиммангизга олиш муҳимдир. Бу қарорни барча манфаатдор томонларга етказиш ва қарор қабул қилиш жараёнида шаффофликни ўз ичига олади.

Мисол учун, айтилик, бир ходим ўз ҳамкасбини ахлоқсиз хатти-ҳаракатлари ҳақида хабар беради. Лидер компаниянинг ахлоқ кодекси ва тегишли қонунларни инобатга олган ҳолда бу масалани ҳар томонлама текшириши керак. Барча керакли маълумотларни тўплагандан сўнг, у барча томонлар манфаатларига мос келадиган қарор қабул қилиши керак. Бу интизомий чора, ишдан бўшатиш ёки кўшимча суриштирув ўтказишни ўз ичига олиши мумкин. Натижа қандай бўлишидан қатъий назар, ушбу қарорни барча манфаатдор томонларга етказиш ва натижа учун жавобгарликни ўз зиммасига олиш муҳимдир.

Қисқа хулосалар

1. Раҳбарлар ва лидерлар инновацияларни жорий этиш, ходимларни жалб қилиш ва стратегик мақсадларга эришишни рағбатлантирадиган ташкилий маданиятни шакллантиришда муҳим рол ўйнайдилар. Шунинг учун ўзгаришларга мослаша оладиган, одамларни ҳам, жараёнларни ҳам самарали бошқара оладиган мослашувчан раҳбарларгина замонавий ташкилотлар ривожланишини таъминлай оладилар.

2. Лидерлик ва раҳбарлик бир-биридан фарқланса-да, аммо бошқарувда бир-бирини тўлдирувчи жиҳатлардир: лидерлик илҳомлантириш ва таъсирга, раҳбарлик назорат ва рақобатга урғу беради.

3. Раҳбар ва лидернинг таққослама сифатларини келтиринг.
4. Лидер қандай умумий хусусиятларга эга?
5. Қандай лидерлик назариялари мавжуд?
6. Лидер қандай типларга ажратилади?
7. Ахлоқий лидерлик ташкилот маданиятига қандай таъсир кўрсатади?
8. Ахлоқий меъёрларга риоя қилиш раҳбарликнинг қайси жиҳатларига энг кучли таъсир қилади?
9. Ахлоқий лидернинг асосий хусусиятлари нималардан иборат?
10. Ахлоқий лидерликнинг оддий лидерликдан асосий фарқи нимада?
11. Ахлоқий лидерликда самарали мулоқот қандай аҳамиятга эга?
12. Ахлоқий маданиятни ривожлантиришнинг қандай йўллари мавжуд?

билан қарашади. Шу тариқа нутқ маданияти профессионал ва ижтимоий муносабатларни мустаҳкамлайди.

5. Кризис ҳолатларида фаолият. Кризис ёки муаммо ҳолатларида раҳбарнинг нутқ маданияти айниқса муҳимдир. У аниқ, осон, тушунарли ва оммага таъсир қилувчи нутқ орқали вазиятни бартараф этишга ёрдам беради. Бу ҳолатларда раҳбарнинг аниқ ва самарали нутқи турли хавф-хатарларга қарши ёрдамчи кучи бўлади ҳамда жамоага ишончли қарорлар қабул қилишга илҳом беради.

6. Фаолият йўналишини шакллантириш. Раҳбар ўз нутқи орқали ташкилотдаги ишлар ва қарорлар тўғрисида маълумотлар тарқатиб, жамоага аниқ йўналишлар кўрсата олади. Бу нафақат қарорларни қабул қилишда, балки иш жараёнини тўғри йўналишда олиб боришда ҳам аҳамиятлидир.

Раҳбар учун нутқ маданияти ташкилотда ишлаб чиқариш, қарорлар қабул қилиш ва жамоа билан ижобий муносабатларнинг барқарор бўлиши учун зарурий шартлардан биридир. Бу нафақат таъсирчан чиқишлар ёки маърузалар учун, балки муаммоларни ҳал қилиш ва жамоани илҳомлантиришда ҳам муҳимдир.

10.2. Нутқ маданияти тушунчаси ва унинг асосий тамойиллари

Нутқ маданияти — инсоннинг ўз фикрларини, ҳисларини, хоҳишларини ва эҳтиёжларини бошқаларга аниқ ва таъсирчан тарзда етказиш, шунингдек, жамоатчиликда аниқ, одобли ва мақсадли сўзлашувни таъминлаш қобилиятидир. Бу фақатгина тил ва нутқни тўғри ишлатишдан иборат эмас, балки инсоннинг ижтимоий ва ахлоқий масалаларга бўлган муносабатини ҳам акс эттиради. Нутқ маданиятининг мақсади – маъруза, чиқиш ёки нутқи орқали аниқ ва тушунарли фикрни таъсирчан тарзда етказишдир.

Нутқ маданиятининг асосий тамойилларига қуйидагилар киради:

Тўғрилиқ (тўғри ва аниқ сўзлаш). Бунда нутқ маданиятининг асосий тамойили — сўзларнинг аниқ ва тўғри ишлатилиши.

таассурот қолдиришга, аудиторияни янгиликка ёки ҳеч бўлмаганда ижобий ғояларга рухлантиришга қаратилган бўлиши керак.

Нутқ маданияти – инсоннинг нафақат тўғри тил ва нутқ ишлатиш қобилияти, балки ахлоқий, ижтимоий ва маданий тамойилларни ҳам ўз ичига оловчи комплекс тушунчадир. Тўғри нутқ маданияти, инсоннинг жамиятдаги мавқеини мустаҳкамлайди, ўзаро тушуниш ва ижобий алоқа орқали муносабатларни мустаҳкамлайди.

Нутқ маданиятининг таркибий қисмлари грамматик тўғрилиқ, лексик бойлиқ, интонация ва талаффуз маданияти муҳим ҳисобланади. Нутқ маданияти шахснинг сўзлашув жараёнида ҳар томонлама мукамал ва самарали бўлишига ёрдам берувчи бир нечта таркибий қисмдан иборат. Бу қисмлар нафақат нутқни тўғри ва аниқ қилиш, балки маънога мувофиқ, таъсирчан ва осон тушунарли тарзда айтиш учун муҳим аҳамиятга эга.

Нутқ маданиятининг асосий таркибий қисмларига қуйидагилар киради:

Грамматик тўғрилиқ — нутқ маданиятининг асосий компоненти ҳисобланади. Грамматика — бу тилнинг қоида ва қонунлари, сўзлар, иборалар ва жумлаларнинг тўғри тартибда ишлатилишини таъминлайди. Сўзларнинг тўғри тартиби: жумладаги сўзлар тўғри жойлаштирилиши керак. Масалан, сўзлар ва феъллар фаол тарзда ишлатилиши ҳамда ҳар бир иборада тўғри замонлар, тегишли шакллар ва грамматик алоқа бўлиши керак. Функционал ўзгаришлар: грамматик тўғрилиқ тўғри замонлар ва шаклларни ишлатиш, жумлада мурожаат, ёзув шакллари, сўзларнинг қўшилиши ва ихтисослашган ибораларни ишлатишни қамраб олади. Мураккаб сўзлар ва иборалар: нутқ маданиятида тўғри грамматик шаклларни қўллаш муҳимдир. Бу нутқни аниқ, осон ва тушунарли қилади.

Лексик бойлиқ — бу нутқда ишлатиладиган сўзлар, иборалар ва атамаларнинг хилма-хиллиги, уларнинг тўғри ва таъсирчан тарзда ишлатилиши. Лексик бойлиқ инсоннинг тилнинг ўзига хос сўзларини танлаш ва фойдаланиш

Нутқ маданиятининг таркибий қисмлари — грамматик тўғрилиқ, лексик бойлиқ, интонация ва талаффуз маданияти ўзаро бир-бири билан алоқада бўлиб, инсоннинг сўзлашувини аниқ, тушунарли ва таъсирчан қилади. Улар биргаликда самарали нутқнинг асосий таркибий қисмлари ҳисобланади ҳамда ҳар бир компонент нутқни тўғри ва аниқ етказиш учун жуда муҳимдир.

Фаол ва таъсирчан нутқнинг хусусиятлари шундаки, бу аниқ ва таъсирли усулда маълумотни етказиш, ишонч ва шошиличмаслик билан тингловчиларни ҳаракатга келтириш, уларга таъсир ўтказиш каби хусусиятларга эга нутқдир. Бундай нутқ ҳар бир нутқчига нафақат ўз фикрларини, балки аудиторияни ҳам тинглашга, тушунишга ва ҳаракатга ундашга ёрдам беради.

Аниқлик ва тушунарлилик. Аниқ фикрлар муҳим ҳисобланади. Фаол нутқнинг асосий хусусияти — бу аниқ ва тушунарли фикрларни етказишдан иборат.

Маърузачи ўз нутқини аниқ тушунтиришга интилиши керак. Фикрлар орқали ўз мақсадини ўз аудиториясига тушунарли етказиш муҳим ҳисобланади. Бунда албатта тўғри ва тўла маълумотга эга бўлиш, ўз нутқини тўлиқ ва аниқ маълумотлар билан бойитиши керак. Бу шубҳасиз, ёлғон маълумот ёки тушунарсиз гаплардан қочишга ёрдам беради.

Интонация ва оҳанг ҳам таассурот ёритишда муҳим ҳисобланиб, бу айниқса, фаол нутқда жуда муҳим. Нотик оҳангни ўз нутқида, хоҳлаган самарага эришиш учун ишлатиши керак. У осойишта ёки керак бўлса, бироз шошилич оҳангда бўлиши лозим. Бу нутқнинг таъсирчанлигини оширади. Нотик овозининг баландлиги ва пастлиги, вақтинча тўхташлар ва суръатнинг ўзгариши ўзаро таъсирни кучайтириши мумкин.

Тинчлик ва шошилмаслик — Фаол нутқда шошилмаслик ва тўғри суръатда сўзлашиш муҳим. Бу нутқни аниқ ва тушунарли қилишга ёрдам беради. Тинч нутқ хавф ва нотўғри тушунча туйғуларини йўқотади. Шунингдек, тез ёки суст сўзлашишдан сақланиши керак. Тинч ва мувозанатли суръат нутқнинг таъсирчанлигини ва эшитишни осонлаштиради.

инсонларни бирлаштириш ва нафақат ўз фикрингизни, балки бошқаларни ҳам тушунишга ёрдам беради.

Нутқнинг самарали бўлиши учун аудитория билан тўғри алоқа ўрнатиш муҳим. Инсонлар билан таъсирчан ва ёрдам берувчи зиддиятлар орқали, уларнинг эътиборини янада кучайтириш мумкин. Фаол ва таъсирчан нутқнинг хусусиятлари унда аниқлик, тушунарлилик, эмоционал таъсир ва ўзга қарашларни тушуниш орқали инсонларнинг фикрлари ҳамда ҳис-туйғуларини шакллантиради. Бундай нутқ, нафақат маълумотни етказиш, балки ундан янада катта таъсир ўтказиш, тингловчиларга илҳом бериш ва уларни ҳаракатга келтиришга ёрдам беради.

Нутқ маданияти ва корпоратив этика ўртасидаги боғлиқлик жуда мураккаб ҳамда аҳамиятли ҳисобланиб, ушбу икки тушунча ўз-ўзидан бир-бирига яқин бўлиб, ҳар бири жамиятдаги ва иш муҳитидаги муносабатларни, ахлоқий меъёрларни, ишлаш тартибини белгилайди. Улар нафақат ташкилотнинг ички маданиятини шакллантиришда, балки ташқи муносабатлар ва жамоатчилик билан алоқа ўрнатишда ҳам муҳим рол ўйнайди.

Нутқ маданияти ва корпоратив этика ҳақида тўхталганимизда энг аввало, нутқ маданияти — бу инсоннинг сўзлашувдаги муносабатлари, фикрларини аниқ ва тушунарли етказиш, шунингдек, ахлоқий ва маданий қоидаларга риоя қилиш талаб этилса, корпоратив этикада бу ташкилотдаги ахлоқий қоидалар, нормалар ва принциплар бўлиб, ишчиларнинг ўз ишига ва бири-бирига бўлган муносабатларини, мижозлар ва ҳамкорлар билан алоқаларни белгилайди.

Корпоратив этика иш жойида адолат, ҳурмат, шаффофлик ва масъулиятни таъминлашга қаратилган. Нутқ маданияти ва корпоратив этиканинг умумий мақсадлари шундаки, нутқ маданияти ва корпоратив этика ўртасидаги ўзаро боғлиқлик уларнинг умумий мақсадларидан келиб чиқади. Бунда маънавий масъулиятда нутқ маданияти ва корпоратив этика шахслар ва жамоалар ўртасидаги ишончни мустаҳкамлашга, иш жойидаги муносабатларни, ахлоқий қоидаларни сақлашга қаратилган. Ишчиларнинг муносабатлари, уларнинг сўзлашуви,

Этик қоидалар иш жойида гапириш, хулосалар чиқариш, ҳамкорлар билан мулоқотда турли ҳолатлардан огоҳ бўлишни талаб қилади. Нутқ маданиятининг сақланиши ҳам ташкилотнинг ахлоқий маданиятини мустаҳкамлашга хизмат қилади. Шунингдек, мижозлар ва жамоат билан мулоқотдаги нутқ маданияти муҳим аҳамиятга эга. Корпоратив этика ва нутқ маданияти ҳамкорларга, мижозларга ёки ишчиларга боғлиқ муносабатларни бир хил этик принципларга мувофиқ равишда оширишга қаратилган.

Нутқ маданияти ва корпоратив этика ўртасидаги боғлиқликка оид иш муаммолари, масалан, раҳбарлар билан мулоқотда иш жойи қоидаларига асосланган ишлов бериш, хатоларни кечириш, сўзларни танлашда эҳтиёткорликка амал қилиш корпоратив этика ва нутқ маданияти орасидаги боғлиқликни намоён қилади.

Жамоа ичидаги ахлоқ қоидалари. Жамоа аъзолари бир-бирлари билан таъсирчан ва юқори маданиятда сўзлашиш орқали корхона ичида яхши иш муҳити ҳосил бўлади. Умуман олганда, нутқ маданияти ва корпоратив этика ўртасидаги боғлиқлик жуда мураккаб ва муҳим. Улар ҳар бир иш жойидаги профессионаллик ва ахлоқий меъёрларни шакллантиради, яратиладиган муҳит ва алоқаларга таъсир қилади. Иш жойидаги ихтиёрий муносабатларни ва ахлоқий масъулиятларни ўз ичига оладиган этик қоидалар, шунингдек, аниқ ва тушунарли нутқни сақлаш корпоратив натижаларга ижобий таъсир кўрсатади.

10.3. Нотиқлик санъати ва унинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти

Нотиқлик санъати — бу ўз фикрларини ва ҳис-туйғуларини аниқ, тушунарли ҳамда таъсирли тарзда баён қилиш қобилиятидир. Ушбу санъат омма олдида маърузалар қилиш, муназаралар олиб бориш ва одамлар билан самарали алоқада бўлишни ўз ичига олади. Нотиқлик санъати орқали инсон ўз ғояларини, қарашларини, туйғуларини ёритишда фаолият олиб боради ва бу ҳам кўп ҳолларда бошқаларга таъсир

фаолиятида нотиклик санъатига эга бўлиш учун керак бўладиган қобилиятларга ўзини таништириш ва нутқни ишонч билан баён қилиш: нотикнинг ўзига ишончи бунинг асосий қисми бўлиб, тингловчига ишонч уйғотишга ёрдам беради.

Адаптация ва ҳолатни таҳлил қилишда нотик ўз нутқини турли вазиятларга мослаштириши, ҳамда аудиториянинг реакцияларини тўғри таҳлил қилиш қобилиятига эга бўлиши керак. Албатта, кўникмалар ва амалиёт ҳам нотиклик санъатини чуқур ва самарали ривожлантириш учун доимий машқ ва амалиёт талаб қилинади. Бу санъат ҳар қандай соҳада муваффақиятга эришишда, жумладан, раҳбарлар, тадбиркорлар, мураббийлар ва ижтимоий фаолият билан шуғулланувчилар учун жуда муҳимдир.

Ўз ўрнида савол туғилади. Самарали нотик қандай бўлиши керак? Албатта, самарали нотик бўлиш учун бир қатор муҳим хусусиятларга эга бўлиш зарур. Бунинг учун нотик ўз фикрларини ёритишда аниқ ва равшан бўлиши керак. Ижодкорлик, яъни ҳар қандай нутқ креатив ва қизиқарли бўлиши лозим, шунингдек, нутқнинг шакли ҳам диққатга сазовор бўлиши керак.

Таъсирлилик. Бунда нотик нутқини тингловчиларга таъсир қилиш учун ҳис-туйғулар ва логик асослардан самарали фойдаланиши зарур. Шунингдек, нотик ўзига ишончли бўлиши ва нутқини ишонч билан ёритиши керак. Бу тингловчиларга ишонч улашишда муҳимдир. Дарҳақиқат, самарали нотик тингловчиларнинг эҳтиёжларини, саволларини ва муносабатларини ҳисобга олади.

Раҳбарлик фаолиятида нотиклик ва муомала қобилияти бир-бирини тўлдирадиган жиҳатларга эга. Раҳбарнинг самарали нотиклик қобилияти унинг тўғри йўналтириш ҳамда ўз кўрсатмаларини жамоа аъзоларига аниқ ва таъсирли етказишга ёрдам беради. Муомала қобилияти эса раҳбарнинг тингловчилар билан ўзаро муносабатлар ўрнатишда, уларнинг эҳтиёжларини тушуниш ва мувофиқ қарорлар қабул қилишда муҳим рол ўйнайди.

Раҳбарликда нотикликнинг аҳамияти шундаки, жамоа аъзоларини рағбатлантиришда, ҳар қандай муаммога ёки

мавзуга мос бўлган оҳангда тингловчиларга таъсир қилиш имкониятига эга бўлади.

Нутқ қилинаётган жойда психологик тайёргарлик муҳим аҳамиятга эга. Бу стрессни камайтириш, тингловчилар билан боғланиш ва уларнинг эҳтиёжларига мос равишда нутқни тарзлаштиришга ёрдам беради.

Раҳбар нутқи тингловчиларни тушуниш ва уларнинг эҳтиёжларига мослашишга асосланган бўлиши керак. Тингловчиларнинг фикрлари, эҳтиёжлари ва ҳис-туйғуларига таянган нутқ таъсирчан бўлади. Бу эса уларга амалий қимматга эга бўлган маълумотни тақдим этишга ёрдам беради. Раҳбар нутқ маданиятини ривожлантириш учун юқоридаги йўллар асосида ўз камчиликларини аниқлаши ва уларни бартараф этиши, жамоа билан самарали ишлаши катта аҳамиятга эга.

Раҳбар учун нутқни шакллантиришда муҳим омиллар бир нечта бўлиб, улар нутқнинг самарадорлиги ва таъсирчанлигини белгилайди. Бу омиллар қуйидагиларни ўз ичига олади:

*Мақсад ва аудиторияни аниқлаш*да нутқни тайёрлашдан олдин, раҳбар мақсади ва аудиториясини аниқ белгилаши керак.

Нутқнинг мақсади – илтимос қилиш, уйғунлашиш, рағбатлантириш ёки ахборот бериш бўлиши мумкин. Аудиториянинг ёшини, тажрибасини, эҳтиёжларини ва қизиқишларини ҳисобга олиш муҳим.

*Мавзу танлаш*да нутқнинг мавзуси ва унинг контексти ҳам муҳим. Мавзу аниқ бўлиши керак. Мавзу билан боғлиқ аниқ маълумот ва фактлар асосида нутқни шакллантириш зарур.

Нутқнинг структураси. Нутқни структуралаш муҳим. Одатда, нутқ кириш, асосий қисм ва хулосадан ташкил топади. Киришда аудиториянинг эътиборини жалб қилиш, асосий қисмда эса асосий фикрларни маълум қилиш, хулосада эса натижаларни ва энг муҳим нуқталарни такрорлаш керак.

Тил. Нутқ учун қўлланиладиган тил ва услуб муҳим рол ўйнайди. Агар аудитория махсус билимга эга бўлса, техник ва мураккаб тил қўлланилиши мумкин, лекин умумий аудитория учун оддий ва тушунарли тил танланиши керак.

Раҳбарнинг оммавий чиқишлари ва нутқ стратегиясининг асосий принципларига қуйидагиларни киритамиз:

1. *Мақсад аниқланиши.* Раҳбар нутқини тингловчиларни аниқ тушуниш, уларга қандай таъсир этиш кераклигини аниқ белгилаш лозим. Масалан, нутқнинг асосий мақсади билим бериш, илҳомлантириш ёки танқид қилиш бўлиши мумкин.

2. *Аудиторияни тўғри тушуниши.* Тингловчиларнинг ёшини, тадқиқот даражасини, ижтимоий ҳолатини ва қизиқишларини ўрганиш. Бундай маълумотлар нутқнинг оҳангини, мавзусини ва услубини шакллантиришда ёрдам беради.

3. *Мазмун ва структура.* Нутқ тўғри ва қисқа бўлиши керак, аммо шу билан бирга муҳим маълумотларни камраб олиш лозим. Кўпинча, нутқни кириш, асосий қисм ва хулоса каби қисмларга бўлиб амалга оширилади. Бу структура аудиторга нутқни энгил қабул қилишга ёрдам беради.

4. *Эмоционал таъсир ва илҳомлантириши.* Оммавий нутқнинг энг муҳим элементларидан бири – бу аудиторияни илҳомлантириш ва уларда позитив ҳис-туйғулар уйғотишдир. Бунда эмоционал изоҳлар, аниқ ва ғояли мисоллар, мотивация берувчи нутқлар тингловчига таъсир этиши мумкин.

5. *Қалбга яқинлашиши ва ишонч ҳосил қилиши* нутқда раҳбар ўз шахсини, ўз мақсадларини ва ташкилотни аниқ, ишончли ва самимий тарзда кўрсатиши керак. Бундай ишончни ўзига хос мулоқот ва нутқнинг мустақиллиги билан таъминлаш мумкин.

6. *Қатъийлик ва тезкорлик* - оммавий чиқишлар тезкор ва аниқ бўлиши керак. Узоқ ва муросасиз нутқлар аудиторияни устунликка олишда муваффақиятсизликка олиб келиши мумкин. Раҳбар оммавий чиқишларида ўз қарорларига ишонч билдириши керак.

7. *Технологиялар ва визуал материаллардан фойдаланиши.* Технологияларни, презентацияларни ва визуал воситаларни ишлатиш, аудиторияни рағбатлантириш ва ҳаяжонлантириш учун муҳим рол ўйнаши мумкин.

Оммавий чиқишлардан кейин аудиториядан фикр-мулоҳаза олиш нутқнинг таъсирини баҳолаш ва кейинги нутқларни яхшилаш учун муҳимдир. Раҳбарнинг оммавий

Нутқда паразит сўзлар (масалан, "йўқ", "негаки", "ҳа" ва ҳоказо) бўлиши нутқнинг эътиборини йўқотади ва унинг профессионаллигини сустратади. Ортиқча сўзлар ҳам инсонни оғир ва монотон нутқ билан чиқишга мажбурлайди. Шундай қилиб, нутқни тўғри ва аниқ тузиш, парадоксал ҳамда иловалардан қочиш жуда муҳим.

Тўғри мантиқий ҳамда услубий тузилган нутқ аудиториянинг диққатини торта олади ва унга ҳақиқий таъсир ўтказди. Нутқнинг мантиқий тузилиши, одамлар билан алоқа ўрнатиш ва уларга аниқ ҳамда тушунарли ахборот беришда муҳимдир. Мантиқий тузилган нутқ чуқур таъсир ўтказди ва ишчи жамоага ишонч беради. Услубий тузилиш эса, нутқнинг тушунарли ва тез қабул қилинишига ёрдам беради.

Шунингдек, нутқда тажрибалар ва мисоллар келтириш, аудиториянинг диққатини жалб қилишда нутқ маданияти ҳар қандай раҳбар учун асосий кўникмалардан бири ҳисобланади.

Рационал, тўғри ва мантиқий тузилган нутқ раҳбарнинг ижодий салоҳиятини намоён этади. Бундан ташқари, ортиқча сўзлар, паразит сўзлар ва монотон нутқнинг салбий таъсирига қарши курашиш зарур. Нутқ маданиятида доимий равишда ўзгариш ва янгиланиш учун узлуксиз ўрганиш, тажриба қилиш ва самарали амалга ошириш муҳим.

Раҳбарнинг нотиклик хатолари ташкилотда ишлаб чиқариш, ишчи жамоа билан алоқа ва умумий фаолиятга салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Бундай хатоларнинг олдини олиш учун ечимлар ва амалий тавсиялар керак.

Раҳбарнинг нотиклик хатолари ва уларни олдини олишга оид баъзи асосий тавсиялар келтирилади.

1. Маълумотларни ноаниқ ва нотўғри тақдим этиш. Аниқ тушунтирмаслик, нотўғри ёки тўлиқ бўлмаган маълумотлар бериш раҳбарнинг ишончсизлик туйғусини шакллантиради. Шунинг учун, маълумотларни текшириб, аниқ ва ишончли манбалардан фойдаланиш зарур. Агар маълумотни тўлиқ билмасангиз, бу ҳақда очиқ айтиш керак. Бошқаларни жалб қилиш ва тегишли соҳадаги мутахассисларга мурожаат қилишга тайёр бўлиш.

аниқ кўрсатмалар бериш ҳамда барча қарорларни ифода этишда хато қилмаслик.

8. *Ҳар доим ходимлар билан биргаликда ишлашга ҳаракат қилмаслик.* Албатта раҳбарлар кўпинча ўзларининг позицияларига ёки қарорларига ҳаракат қилишга қаратилган, лекин улар ходимлар билан ҳамкорлик ўрнатишда камчиликлар бўлиши мумкин. Бошқарувнинг демократик ва ходимга қаратилган ёндашувларини қўллаш, жамоани қарор қабул қилиш жараёнига жалб қилиш муҳим ҳисобланади.

9. *Ўзининг тажрибаси ёки фикри билан бўлишмаслик.* Баъзи раҳбарлар ходимларга ўз тажрибалари ва фикрларини бошқаларга етказишда камчиликлар пайдо қиладилар. Раҳбарлар ўз тажрибаларини ва билимларини жамоа билан бўлишиб, ходимларни самарали равишда ўргатиш ва қолдириш.

Қисқа хулосалар

1. Раҳбарнинг нутқ маданияти ва нотиклик санъати унинг профессионал фаолиятидаги муҳим жиҳатлардан биридир. У ҳар бир раҳбарнинг муваффақиятли ишлаши учун зарур бўлган кўникма ва малакалардир.

2. Нутқ маданияти — бу раҳбарнинг жамоа билан самарали мулоқот қилиш, тинглаш ва тушунтириш қобилиятини ифодалайди. Шу билан бирга, нотиклик санъати раҳбарнинг ўз фикрларини аниқ, тушунарли ва таъсирли тарзда баён этишига ёрдам беради.

3. Раҳбар ўз нутқи орқали жамоага илҳом бериши ва уларни мақсадга йўналтириши керак.

4. Нутқ орқали раҳбар ўз ишончлилигини намойиш этиши, жамоанинг ишончини қозониши зарур.

5. Тўғри ва самарали қарорлар қабул қилишда раҳбарнинг нутқ маданияти муҳим рол ўйнайди.

6. Нутқ орқали раҳбар жамоанинг руҳий ҳолатини яхшилаши, уларга ёрдам бериши мумкин.

7. Хулоса қилиб айтганда, раҳбарнинг нутқ маданияти ва нотиклик санъати нафақат жамоанинг самарали ишлашини

11-БОБ. КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ

11.1. Ташкилот корпоратив маданиятининг мазмун-моҳияти, зарурияти ва хусусиятлари

Ташкилот корпоратив маданияти – бу компания ташкил топгандан бошлаб унда ишловчи ходимларнинг шаклланган кадриятлари, эътиқодлари, хулқ-атвор нормалари, урф-одатлар, умумий амалиёт ва иш услубларини ўзида жамлаган тизимдир. Замонавий бизнесда корпоратив маданият рақобатбардошликни таъминлашнинг муҳим омили ҳисобланади. Корпоратив маданият ходимларнинг ўзаро ҳамда ишга ва миждозларга бўлган муносабатини, компаниянинг мақсад ва вазифалари ҳақидаги тасаввурларини белгилайди.

Замонавий ташкилотлар учун корпоратив маданият нафақат ички муҳитни мустаҳкамлаш, балки бизнесда муваффақиятга эришишда ҳам муҳим рол ўйнайди. У компаниянинг узок муддатли стратегик мақсадларига эришиш, самарали бошқарувни йўлга қўйиш ва бозорда ўз ўрнини мустаҳкамлаш учун муҳим омил ҳисобланади.

Корпоратив маданиятнинг замонавий ташкилотлар фаолиятидаги зарурияти қуйидагилар билан асосланади:

1. Корпоратив маданият – ташкилот идентификациясининг асосидир.

Ҳар бир муваффақиятли ташкилотнинг ўз кадриятлари ва принциплари мавжуд. Корпоратив маданият:

- компаниянинг миссияси ва кадриятларини шакллантиради;
- ташкилот ходимлари ўртасида ягона ғоя ва мақсадни таъминлайди;
- меҳнат жамоасига умумий йўналиш беради ва уларни бирлаштиради.

Масалан, Google компанияси ўзининг инновацион муҳити ва эркин фикрлаш маданияти билан машҳур. Бу эса компания ходимларини янги ғоялар яратишга илҳомлантиради.

2. Самарали иш жараёнини яратиш ва меҳнат унумдорлигини ошириш.

1. Корпоратив маданият ҳар қандай ташкилотда мавжуд. Баъзан: "Бизда корпоратив маданиятни яратинг!" ёки "Бизда корпоратив маданият йўқ" ва баъзан "Бизга корпоратив керак эмас!" деган гаплар кулоққа чалинади ва уларни ҳаммаси ҳам тўғри бўлавермайди. Ҳар қандай жамоада маълум бир ижтимоий муҳитни яратадиган кишилар бор экан, у ерда маълум даражада шаклланган корпоратив маданият ҳам мавжуд. Ташкилот раҳбарияти томонидан ушбу масалаларга етарли даражада эътибор берилмаслиги корпоратив маданиятнинг йўқлигини англатмайди. Жамоадаги ходимларнинг ўзаро муносабатлар тизими корхона бизнесига кўринмас тарзда, аммо кучли ва доимий таъсир кўрсатади.

2. Корпоратив маданият номоддийдир. Кўпгина прагматик бизнесменлар номоддий ва қиймат кўринишида ўлчаш қийин бўлган бизнеснинг ташкил этувчиларини тан олмайдилар. Аслида, ҳар қандай ташкилот фаолиятининг натижалари ташкилотнинг корпоратив маданияти билан боғлиқ бўлиши керак, чунки у ишлаб чиқаришнинг энг муҳим тизимини ташкил этувчи омилидир.

3. Корпоратив маданият миқдоран ўлчанмайди ва уни декларатив тарзда белгилаш мумкин эмас.

Раҳбариятнинг ўз нуқтаи назари ва кутишларини ҳамма вақт ҳам расмий, ёзма тарзда ифода этишга уриниши, у қай даражада чиройли ва ишончли баён этилишига қарамай, кўпинча керакли корпоратив маданиятни таъминламайди. Агар ташкилотда йиллар давомида амалда шаклланган модел бутунлай бошқача бўлса, расмий моделини сингдиришга қаратилган хатти-ҳаракатлар ходимлар томонидан тан олинмаслиги мумкин. Бунга ҳар бир ташкилотда мавжуд бўлган ва ҳатто раҳбарлар хабардор бўлмаган турли хил норасмий жараёнлар, афсоналар ва ёзилмаган маросимлар таъсир кўрсатади.

4. Корпоратив маданият рағбатлантирувчи омил ҳисобланади. Мотивациянинг деярли барча назарияларида ходимларга таъсир ўтказиш масалалари муҳим аҳамият касб этади ва корпоратив маданият таъсир учун шароит яратади, унинг табиати, муҳити ва афзал кўриладиган муносабатлар

беради. Корпоратив маданиятнинг ушбу функцияси туфайли потенциал истеъмолчилар кўпинча маҳсулот билан танишишдан олдин компания ҳақида билиб олишади.

2. Ходимларнинг мотивациясини ошириш. Моддий ва номоддий усуллар ёрдамида рағбатлантириш ташкилот жамоасини юқори натижаларга эришишга ундайди. Натижада меҳнат унумдорлиги, ходимларнинг шахсий масъулияти ва фойдалилиги ошади.

3. Бошқарув самарадорлигини ошириш. Корпоратив нормалар ва қоидалар ходимларнинг ўзаро муносабатларини яхшилайти, ностандарт вазиятларда тўғри қарорлар қабул қилиш ва бизнес жараёнларини самарали ташкил этишга олиб келади. Ташкилот фаолиятини прогнозлаш аниқлиги ошади ва хатолар эҳтимоли камаяди.

4. Янги ходимлар мослашувини тезлаштириш. Аниқ ва шаффоф талаблар туфайли янги ходимлар ўз вазифалари, ваколатлари ва масъулиятларини тезда тушунадилар ва жамоага қўшилиб кетадилар.

5. Компанияни бозорда ўз ўрнини топиши. Мижозларга хизмат кўрсатишнинг кадриятлари ва стандартлари тижорат натижаларига бевосита таъсир қилади ва мақсадли аудиторияларга ўзига хос ёндашувни шакллантиришга ёрдам беради.

Корпоратив маданият қуйидаги функциялари орқали қуйилган мақсадларга эришиш ва вазифаларни бажаришни таъминлайди:

- ахборот (ижтимоий-маданий тажрибани етказиб бериш);
- билиш ва англаш (ходимни мослашиш босқичида жамоа ҳаётига киритиш);
- баҳолаш-норматив (ташкилотда умумий қабул қилинадиган хулқ-атвор қоидаларини шакллантириш);
- тартибга солувчи (шахс ёки гуруҳнинг ҳақиқий хатти-ҳаракатларини ташкилотда ўрнатилган меъёрлар билан солиштириш);
- кадриятларни ўрнатиш (инсоннинг дунёқарашига, унинг кадриятларига таъсир ўтказиш);

6. *Фирма стили* – маҳсулот сифати ва ташқи кўриниши, компания миссияси, логотипи, шиори, фирма иш кийими, ўзига хос сервис, ижтимоий пакет, истеъмолчилар ва ҳамкорлар назарида ижобий кўринадиган феъл-атвор, реклама услуби, ташқи дунё билан алоқа қилишда ва ички муаммоларни ҳал қилишда оригинал ёндашув каби кўплаб элементлардан иборат мажмуани ташкил этиб, бозоридаги рақобатбардошлигини таъминлайдиган имижини шакллантиради.

7. *Ишлаб чиқариш эстетикаси* – ташкилотнинг архитектуравий кўриниши, жиҳозланиши, жойлашиши, ички технологик дизайн, таъминот даражаси, иш ўринларида ўрнатилган тартиб, ҳужжат айланиши шакллари, ходимлар ўртасида ўрнатилган ўзаро хизмат муносабатлари одамларда эстетик завқ уйғотиши керак.

Корпоратив маданият элементлари унинг конфигурациясини ташкил қилади. Уларнинг мазмуни орқали корпоратив маданият жамоада бирдамлик туйғусини ифодалайди, ташкилотнинг мослашувчанлиги, фаровонлиги ва барқарорлигини таъминлайди.

Ташкилот корпоратив маданиятининг элементларига қуйидагилар киради:

Команда (жамоа). Компаниянинг кадриятларини баҳам кўрадиган кишиларсиз корпоратив маданият бўлмайди.

Миссия - компаниянинг кадриятларини ақс эттиради ва мақсадларини белгилайди.

Қадриятлар - бу барча ходимлар бир-бири билан, мижозлар ва ҳамкорлар билан мулоқот қилишда амал қиладиган қоидалар ва тамойиллар.

Ривожланиш стратегияси. Бу бизнеснинг қисқа ва узок муддатда қандай ривожланиши ҳақидаги тасаввур. Агар ҳар бир ходим компания қаерга кетаётганини билса, у ушбу мақсадларга эришиш учун ҳаракат қилади ва ўзининг ривожланиш истиқболларини баҳолай олади. Шунинг учун жамоанинг йиллик, беш ва ўн йиллик мақсадларини шакллантириш муҳимдир.

нолга тенг. Ушбу модел асосан хизмат кўрсатиш ҳамда савдо соҳаларида фаолият юритадиган кичик ва ўрта бизнес ташкилотларига хосдир, бироқ бундай маданият йирик компаниялар орасида ҳам мавжуд.

Иерархик ёки бюрократик. Корхонада ҳаракатлар кетма-кетлиги, қарор қабул қилиш механизмлари ва алоқа қоидалари қатъий тартибга солинади. Бундай тизимларда, дресс-код ва аниқ кундалик тартиб мавжуд. Ҳар бир ходим ўз ролини, масъулият соҳасини тушунади ва берилган стандартларга мувофиқ ҳаракат қилишга интилади. Муаммолар иерархик тартибда ҳал қилинади: ходим фақат ўзининг бевосита раҳбари билан боғланиши мумкин, у савол билан бўлим бошлиғига боради ва занжирдан пастга тушади. Барча мутахассислар ўз мартаба йўлини тажриба ва малакадан қатъий назар, энг паст лавозимлардан бошлайдилар. Маданиятнинг бу тури давлат компаниялари ва саноат монополистларига, масалан, хомашё секторига хосдир.

Адократик. Компанияда иш натижалари баҳоланади. Расмиятчилик тартиби ёки иерархия муҳим эмас. Ходимлар кўрсатмалар билан чекланмайди, шунинг учун улар ностандарт қарорлар қабул қилишлари ва ташаббус кўрсатишлари мумкин. Модел жадал ривожланаётган саноат билан шуғулланадиган ва доимий ўзгаришларга мослаша оладиган компанияларга хосдир. Ушбу турдаги тизимларни асосан рақамли соҳада, ИТ стартапларида учратиш мумкин.

Шу билан бирга, адократик тизимда айрим қийинчиликлар ҳам кузатилиши мумкин. Масалан, ҳаддан ташқари эркинлик ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришда муаммолар келтириб чиқариши ёки қарор қабул қилиш жараёнини чўзиши мумкин. Шунинг учун кўплаб стартаплар ўсиш жараёнида маълум даражада расмиятчилик ва тизимлиликка эҳтиёж сезадилар.

Бозор. Компания юқори тижорий натижаларга эришишга қаратилган: мижозлар базасини кенгайтириш, бозор улушини ва ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш. Маданиятнинг асосий қадрияти даромаднинг ўсишидир. Раҳбарият истиқболли ходимларни ривожлантиришга сармоя киритади, самарасиз ходимларни

	маълумотга эга бўлган одамлар ишлайди.	кетишларини қийинлаштиради.	
Адократик	<ul style="list-style-type: none"> - раҳбарият қўл остидагиларнинг фикр-мулоҳазаларини тинглайдилар; - ташаббус рағбатлантирилади; - муҳим қарорлар тезкор қабул қилинади; - инновацион ёндашув рақобатдошликни оширади. 	<ul style="list-style-type: none"> - қайси ғоялар амалга оширилишини билиш қийин; - масъулият соҳаларининг аниқ тақсимланмаганлиги. 	Яндекс; Apple; Google.
Бозор	<ul style="list-style-type: none"> - ресурслардан оқилона фойдаланиш; - ишлаб чиқаришда етакчиси бўлиш имконияти юқори. 	<ul style="list-style-type: none"> - ходимлар тез-тез “куйиб қолади”; - жамоада юқори рақобат ва низолар. 	General Electric; Amazon; Wildberries.

Корпоратив маданият компаниянинг кўп йиллик тажрибасига асосланиши, шунингдек, жорий вазият ва жамоанинг фикрини ҳисобга олиши керак. Уни босқичма-босқич шакллантириш ва амалга ошириш керак, шунда жамоанинг унга мослашиши осон кечади.

11.4. Корпоратив маданиятни шакллантириш усуллари ва ривожлантириш йўналишлари

Корпоратив маданиятни шакллантириш усулларини ўрганиш ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш, жамоавий бирдамликни мустаҳкамлаш ва умумий мақсадлар сари ҳаракат қилишлари учун корпоратив кадриятлар, этика ва иш стандартларини ишлаб чиқишда муҳимдир.

Корпоратив маданиятни шакллантириш усулларини билиш ва уларни амалиётга татбиқ этиш ҳар қандай замонавий ташкилот учун стратегик аҳамиятга эга.

мукофотлаш ва мотивация тизимини жорий қилиш – ходимларнинг меҳнати қадрланиши керак.

4. Самарали ички коммуникацияни йўлга қўйиш.

Ташкилотда корпоратив маданиятни ривожлантириш учун самарали ички алоқалар муҳим:

очиқ ва шаффоф мулоқот – ходимлар компаниянинг қарорлари ҳақида батафсил маълумотга эга бўлиши керак;

ахборот алмашинуви тизимини такомиллаштириш – электрон почта, ички порталлар, корпоратив чатлар ҳамда учрашувлар орқали маълумотларни тез ва аниқ етказиш;

фикр алмашиш маданиятини ривожлантириш – ходимлар ўз таклиф ва мулоҳазаларини бемалол билдиришлари учун муҳит яратиш.

5. Корпоратив тадбирлар ва маданий анъаналарни жорий этиш.

Корпоратив маданиятнинг бир қисми сифатида ташкилот ичида анъаналарни шакллантириш ва рағбатлантириш керак.

жамоавий тадбирлар ўтказиш – тимбилдинг, спорт мусобақалари, хайрия тадбирлари;

корпоратив байрамлар ва маросимлар – компаниянинг муҳим сана ва воқеаларини нишонлаш;

эркин муҳит яратиш – ходимлар ўзларини қулай ҳис қилишлари учун ижобий муҳитни шакллантириш.

6. Корпоратив этикани мустаҳкамлаш.

Корпоратив маданиятнинг муҳим қисми – корпоратив этикадир. Ташкилотда қуйидагиларга эътибор қаратиш керак:

этика кодексини ишлаб чиқиш – ходимлар фаолиятини тартибга солувчи қоидаларни белгилаш;

инсон ҳуқуқларини ҳурмат қилиш – ходимлар ва мижозлар билан муносабатда адолатли ёндашувни таъминлаш;

ходимлар ўртасидаги муносабатларни яхшилаш – дўстона муҳит яратиш ва ихтилофларнинг олдини олиш.

7. Корпоратив маданиятни мунтазам баҳолаб бориш.

Корпоратив маданият доимий равишда такомиллаштириб борилиши керак. Бунинг учун:

4.	Ички ва ташқи коммуникацияларни яхшилаш	Корпоратив маданиятни мустаҳкамлаш учун ташкилот ичида очиқ ва самарали мулоқот муҳитини яратиш зарур. Ички ахборот платформалари, электрон почта, корпоратив журналлар ва учрашувлар орқали ходимларга муҳим маълумотларни етказиш корпоратив бирдамликни оширади.
5.	Корпоратив тадбирлар ўтказиш	Ходимлар ўртасида жамоавий муҳитни кучайтириш учун корпоратив тадбирлар, тимбилдинглар, спорт ва маданий тадбирлар ўтказиш лозим. Бундай тадбирлар ходимларнинг ўзаро муносабатларини яхшилашга ва умумий мақсадларга эришишда бирдамликни таъминлашга ёрдам беради.
6.	Корпоратив этика кодексини ишлаб чиқиш	Корпоратив маданиятнинг муҳим қисми этика кодексидир. У компаниянинг асосий ахлоқий меъёрлари ва хулқ-атвор қоидаларини белгилаб беради. Барча ходимлар ушбу кодексга риоя қилиши талаб этилади.
7.	Ташкилотнинг ташқи имижини мустаҳкамлаш	Корпоратив маданият нафақат ички муҳитда, балки ташқи муҳитда ҳам акс этиши керак. Бренд стратегиялари, ижтимоий лойиҳалар ва жамоатчилик билан ишлаш орқали ташкилотнинг ижобий имижини яратилади ва мустаҳкамланади.
8.	Таълим ва малака ошириш дастурлари	Ходимларнинг профессионал ривожланиши ва малакасини ошириш учун доимий ўқув курслари, тренинглар ва тажриба алмашиш дастурлари ташкил этилиши керак.

2. Корпоратив маданиятнинг ташкилот фаолиятидаги аҳамияти нимада?
3. Корпоратив маданият қандай асосий элементлардан ташкил топган?
4. Корпоратив маданиятни шакллантириш ва ривожлантиришнинг асосий усуллари қандай?
5. Корпоратив маданиятнинг асосий мақсади ва вазифалари нималардан иборат?
6. Корпоратив маданият турларини қандай таснифлаш мумкин?
7. Корпоратив маданиятни ривожлантиришда раҳбарлик услуби қандай аҳамият касб этади?
8. Корпоратив маданиятни расмийлаштириш учун қандай ҳужжатлар қабул қилинади?
9. Корпоратив маданият ходимларнинг меҳнат унумдорлигига қандай таъсир қилади?
10. Энг самарали корпоратив маданиятга эга бўлган ташкилотлар қайси омиллар асосида ривожланган?
11. Корпоратив маданиятни ўзгартириш жараёнида қандай муаммолар юзага келиши мумкин?

атвор қоидалари қисми сифатида инсонлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солади.

Этика ва маданият ўртасидаги боғлиқликни қуйидагича тушунтириб бериш мумкин:

- маданият – жамиятдаги умумий қадриятлар ва урф-одатлар мажмуаси, этика эса инсонларнинг ушбу қадриятларга мос равишда ҳаракат қилиш қоидаларини белгилайди;

- этика инсонлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солади, маданият эса бу муносабатлар қандай шаклланишини белгилайди;

- ҳар бир маданиятнинг ўзига хос этик меъёрлари мавжуд – масалан, турли халқлар, динлар ёки касбларга хос ахлоқий тамойиллар;

- этика маданиятнинг маънавий қисмига киради, чунки у инсонларнинг бир-бирига бўлган муносабатларини тўғри йўналтириб, жамиятда тартиб ва ҳурмат муҳитини шакллантиради.

Демак, этика – маданиятнинг маънавий жиҳатини белгилаб берадиган муҳим қисмидир. Агар маданият инсонларнинг умумий ҳаёт тарзи ва қадриятларини ўз ичига олса, этика шу маданият доирасида инсонлар қандай муомала қилиши кераклигини белгилайди. Шунинг учун, этика маданиятнинг бир қисми сифатида жамиятда адолат, ҳурмат ва маънавиятни ривожлантиришга хизмат қилади.

12.2. Корпоратив этиканинг мазмун-моҳияти ва аҳамияти

Корпоратив маданият умумий маданиятнинг йирик ташкил этувчиларидан бири экан, *корпоратив этикага* ушбу маданиятнинг ажралмас қисми сифатида қараш тўғрироқ бўлади.

Корпоратив маданият – *корпоратив этикага* нисбатан кенгроқ тушунча бўлиб, у ташкилотнинг умумий фалсафаси, иш услуби ва қадриятларини ўз ичига олади. *Корпоратив этика* эса асосан хулқ-атвор қоидаларига эътибор қаратади. Шунинг учун корпоратив этиканинг асосий мақсади – ташкилотни жамият ва

12.1-жадвал

Корпоратив маданият ва корпоратив этиканинг таққослама характеристикаси

Мезонлар	Корпоратив маданият	Корпоратив этика
Таъриф	Ташкилот ичидаги қадриятлар, урф-одатлар, анъаналар ва хулқ-атвор нормалари йиғиндиси.	Ташкилотда иш этикаси, ахлоқий тамойиллар ва одоб-ахлоқ қоидаларини белгилайдиган тизим.
Асосий мақсад	Жамоадаги бирдамликни таъминлаш, умумий мақсадлар ва қадриятлар атрофида ходимларни бирлаштириш.	Адолатли, ҳалол ва масъулиятли муносабатларни шакллантириш.
Таркибий қисмлари	- Қадриятлар ва анъаналар; - Жамоавий рух; - Муносабатлар маданияти; - Символлар ва рамзлар.	- Шаффофлик ва ҳалоллик; - Жавобгарлик ва масъулият; - Коррупцияга қарши кураш; - Ҳурмат ва тенглик;
Ташкилотга таъсири	Жамоа руҳини кучайтиради, ходимларнинг ишга бўлган муносабатини шакллантиради.	Иш жараёнини адолатли ва шаффоф олиб боришни таъминлайди.
Асосий тамойиллари	- Инновация ва янгиликка очиқлик; - Ҳамкорлик ва ўзаро ҳурмат; - Ишга садоқат ва жамоавийлик.	- Қонунларга риоя қилиш; - Ахлоқий нормаларга амал қилиш; - Ишбилармонлик одоблари.
Ҳуқуқий асос	Ташкилот ички маданиятига асосланади ва қатъий тарзда қонунчиликдан келиб чиқмаслиги мумкин.	Кўпинча маҳаллий ва халқаро ҳуқуқий меъёрлар билан тартибга солинади.
Раҳбарият ва ходимлар учун аҳамияти	Ходимларнинг умумий мақсад сари йўналтирилишини таъминлайди, уларни	Барча ходимларнинг одоб-ахлоқи, ҳалоллиги ва масъулиятини

Корпоратив этика – бу иш фаолиятида одоб-ахлоқ нормалари ва хулқ-атвор қоидаларининг шаклланиши ва риоя қилиниши жараёнидир.

Корпоратив этиканинг асосий субъектлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- ташкилот эгалари (мулкдорлар) – корпоратив маданиятни шакллантирувчилар;

- раҳбарлар – корпоратив ахлоқ ва меъёрларга амал қилишни таъминловчилар;

- ходимлар – корпоратив қоидаларга амал қилиш орқали жамоа бирдамлигини шакллантирувчилар.

Корпоратив этиканинг ривожланиш тарихига назар соладиган бўлсак, унинг илдизлари ўрта асрларга бориб тақалади.

- ўрта асрлар – айрим касб гуруҳларининг корпоратив қарашлари шаклланган;

- XIX аср охирида католик черкови томонидан "ижтимоий шериклик" концепцияси илгари сурилган;

- XX асрнинг 70-йилларидан – корпоратив маданият жамият ва бизнесда муҳим омил сифатида қарала бошланди.

Компаниянинг ахлоқи унинг оммавий тақдимотининг муҳим қисмидир. Аксарият ташкилотлар ахлоқни яхшилашга интилишади, чунки бу сифат, ҳалоллик, очиклик ва шаффофликнинг юқори стандартлари белгиси ҳисобланади. Компания қанчалик ахлоқий бўлса, у инсониятнинг гуллаб-яшнаши ва ривожланишига шунчалик ҳисса қўшади, демак у истеъмолчилар орасида ишончни уйғотади.

Ташкилотнинг корпоратив этикага эга бўлишнинг афзалликларини қуйидагича ажратиб кўрсатиш мумкин:

- ҳар бир ходимга ташкилотдаги ўз ўрнини тушунишга ёрдам беради;

- ташкилотда самарали ўзаро алоқа тизими ва мулоқот тилини яратади;

- ташкилот фаолияти турига мос келадиган кўринишни таъминлайди (масалан, форма, иш кийимлари);

3. Ҳар бир ходимнинг шахсий масъулияти ва жавобгарлигини кучайтириш:

- ходимларнинг касбий ва шахсий тараққиётини рағбатлантириш;

- ҳар бир ходимга ўзини ташкилотнинг муҳим қисми сифатида ҳис қилиш имконини яратиш;

- ташкилотда меҳнат интизоми ва хулқ-атвор қоидаларига риоя этилишини таъминлаш.

4. Корхонада ҳалоллик ва ахлоқий нормаларга риоя қилиш:

- коррупция ҳолатлари ва ноқонуний ҳаракатларга йўл қўймаслик;

- ташкилот ичида ва ташқи муҳитда ахлоқий хулқ-атворни тарғиб қилиш;

- махфий ва хизмат маълумотларини муҳофаза қилиш.

5. Ташқи муносабатларда ишончли ва ҳолис муносабатлар ўрнатиш:

- мижозлар ва ҳамкорлар билан шаффоф ва ишончли алоқалар ўрнатиш;

- ташкилотнинг ижтимоий ва экологик масъулиятини ошириш;

- рақобатбардош ва адолатли бизнес муҳитини яратиш.

Қўйилган мақсадлардан келиб чиқиб, корпоратив этика ташкилот ичида ва у билан боғлиқ ташқи муҳитда ахлоқий тамойиллар асосида самарали муносабатлар ўрнатиш, ишбилармонлик маданиятини ривожлантириш ва ташкилот нуфузини мустаҳкамлаш бўйича қуйидаги вазифаларни бажаради:

1. Корхонада ишбилармонлик муҳитини шакллантириш:

- ташкилотда ишонч, ҳурмат ва адолатга асосланган муносабатларни таъминлаш;

- ҳар бир ходим ва раҳбарнинг ахлоқий стандартларга риоя қилишига эришиш;

- жамоа бирдамлигини мустаҳкамлаш ва корпоратив маданиятни ривожлантириш.

Натижа: корхонада самарали иш муҳити ва ижобий меҳнат муҳитини шакллантириш.

6. Корхонада самарали мулоқот маданиятини ривожлантириш:

- ходимлар ўртасида очиқ мулоқот ва фикр алмашиш муҳитини яратиш;
- раҳбарлар ва ходимлар ўртасида конструктив мулоқотни ривожлантириш;
- ташқи ҳамкорлар ва мижозлар билан ишончли мулоқотни таъминлаш;

Натижа: корхонада очиқлик ва шаффофликка асосланган самарали иш жараёни шаклланади.

7. Ходимларнинг шахсий ва касбий ўсишини қўллаб-қувватлаш:

- ходимларнинг билим ва малакасини ошириш учун корпоратив ўқув дастурларини амалга ошириш;
- иш самарадорлигини ошириш учун рағбатлантириш тизимларини жорий қилиш;
- ҳар бир ходимнинг шахсий ва касбий ривожланишига шарт-шароит яратиш.

Натижа: ташкилотда ходимларнинг иш унумдорлиги ва касбий ўсиши таъминланади.

8. Корхонада баҳолаш ва самарадорлик тизимини шакллантириш:

- ходимларнинг иш самарадорлигини баҳолаш ва натижаларни таҳлил қилиш;
- корхона ички қоидалари ва тамойилларига риоя этиш бўйича мониторинг олиб бориш;
- энг яхши иш тажрибаларини амалиётга жорий қилиш.

Натижа: корхонада самарали ишлаш тизими яратилади ва юқори натижаларга эришилади.

Корпоратив этика тизим сифатида икки қуйи тизимдан иборат:

1. Ташкилотнинг ахлоқий ва этик кадриятлари.
2. Ходимларнинг расмий ва норасмий вазиятлардаги хулқ-атвор қоидалари.

Корпоратив этика бир қатор тамойилларга асосланади.

1. *Корпоратив этика аниқ шаклланиши керак.*

- ижтимоий кафолатларни таъминлаш.

5. *SMART тамойиллари*. Корпоратив этика SMART тамойилларига жавоб бериши лозим: S (Specific) – аниқлик, M (Measurable) – миқдоран ўлчаб бўладиган; A (Achievable) – эришиб бўладиган; R (Realistic) – реалистик; T (Time-bound) – муайян вақтда бажара олиш.

Корпоратив этика - маълум бир ташкилотдаги ахлоқий муносабатларни тартибга солувчи қадриятлар тизими. Бу маълум бир ташкилот фаолиятининг хусусиятлари ва мақсадлари, шунингдек, ушбу ташкилотдаги хатти-ҳаракатларнинг стереотиплари билан белгиланади. Корпоратив этика одамларни жараён иштирокчилари сифатида ягона ижтимоий организмга (ҳамжамиятга) бирлаштирувчи асосий элементдир.

Қадриятлар ижобий бўлиши мумкин, яъни одамларни ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишни қўллаб-қувватлайдиган хулқ-атвор намуналарига йўналтирилган ёки умуман ташкилотнинг самарадорлигига тескари таъсир кўрсатадиган салбий ҳам бўлиши мумкин.

1. Ижобий қадриятларни қуйидаги ифодалар шаклида келтириши мумкин:

- иш "аъло даражада" бажарилиши мумкин;
- ҳақиқат баҳсларда туғилади;
- мижозлар истаклари барча нарсдан устун;
- компания муваффақияти – менинг муваффақиятим;
- бир-бирини қўллаб-қувватлаш ва ҳамкасблар билан яхши муносабатларни сақлаш;
- рақобатлашиш эмас, балки умумий мақсад йўлида ҳамкорлик қилиш ва бошқалар.

2. Салбий қадриятлар сифатида қуйидагиларни келтириб ўтиши мумкин:

- раҳбарларга ишониб бўлмайди, фақат дўстларга ишониш мумкин;
- сен бошлиқсан – мен аҳмоқ, мен бошлиқман – сен аҳмоқ;
- ҳеч нарсага аралашма;
- яхши ишлаш – ҳаётдаги энг муҳим нарса эмас;
- ҳамма ишни барибир битказиб бўлмайди ва бошқалар.

4. *Инсон қадр-қимматига ҳурмат.* Ҳар бир ходим инсон сифатида ҳурматга лойиқдир. Унга инсофли ва адолатли муносабатда бўлиш керак. Ирқи, тили, сиёсий ва диний эътиқоди, жинси, миллати ва маданиятидан қатъий назар, барча ходимларга тенг ҳуқуқ ва ҳурмат билан ёндашиш зарур.

5. *Ватанпарварлик.* Ҳар бир ходим ўз ташкилотига садоқатли бўлиши керак ва ташкилот ривожига ҳисса қўшишни ўз бурчи деб билишига эришиш лозим.

6. *Фаровонлик.* Ходимлар ва ташкилот ўзаро уйғун ҳолда моддий ва маънавий фаровонликка эришишни мақсад қилиши керак. Ҳар бир шахс, унинг оиласи ва жамиятнинг умумий тараққиёти учун муносиб шароит яратилиши лозим.

7. *Ўзаро алмашинувчанлик.* Ташкилот ташқи муҳитдаги кутилмаган ўзгаришларга ва ички иш жараёнидаги ноодатий вазиятларга тезда мослаша олиши керак. Ходимлар бир-бирини қўллаб-қувватлайдиган, мослашувчан жамоа шакллантириш муҳимдир.

8. *Мослашувчанлик.* Ўзгаришларга мослашиш ва ходимларни самарали ҳамкорликка ундаш, мақсадларга эришиш усуллари яхшилаш, иш жараёнидаги муаммоларга креатив ёндашиш ва уларни самарали ҳал қилиш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга адекват жавоб бериш ушбу қадриятнинг асосий тавсифларидир.

Корпоратив этикага асос бўлган куйидаги одоб фазилатларини ҳам санаб ўтиш мақсадга мувофиқ: сезгирлик, эътиборлилик, яхши ният; танқидни қабул қила олиш қобилияти, садоқат, одоблилик, ҳалоллик ва очиклик.

12.4. Корпоратив этика турлари

Корпоратив этикани турларга ажратилиши турли белгилар (меъзонлар) асосида амалга оширилади. Ташкилотнинг маданияти, бошқарув услуби, жамоа муносабатлари ва ижтимоий масалаларга ёндашуви корпоратив этиканинг қайси турга мансублигини белгилайди.

Тартибга солиниш даражасига кўра:

тушуниш орқали тадрижий жорий этиш, ходимларнинг фикрини инобатга олиш лозим.

2) Инновацияларнинг махфийлик ва шахсий маълумотларга таҳдид солиши. Янги технологиялар, масалан, сунъий интеллект ва блокчейн, ходимлар ва мижозларнинг шахсий маълумотларини ҳимоя қилишга хатар туғдириши мумкин. Шунинг учун, маълумотлар махфийлиги бўйича қатъий қоидаларни жорий қилиш, киберхавфсизлик чораларини кучайтириш лозим.

3) Коррупция ва манипуляция эҳтимоли. Инновациялардан нотўғри фойдаланиш оқибатида хакерлик ҳужумлари, коррупция ва фирибгарлик ҳолатлари юзага келиши мумкин. Бунда механизмларнинг шаффофлигини таъминлаш, комплаенс (compliance) ва ички аудитни кучайтириш талаб этилади.

4) Ходимлар ўртасида тенгсизлик ва стресс ҳолатларининг юзага келиши. Инновацион корпоратив этика рақамли технологияларни ва янги иш услубларини талаб қилади. Баъзи ходимлар тез ўзгаришларга мослаша олмаслиги мумкин. Тренинглار ташкил қилиш, ходимларнинг малакасини ошириш, тажрибали ва янги ходимлар ўртасида ҳамкорликни кучайтириш самарали ечим бўлиб хизмат қилади.

5) Инновацияларнинг компания қадриятларига мос келмай қолиши. Баъзи инновациялар компаниянинг асосий қадриятларига зид бўлиши мумкин. Масалан, тўлиқ автоматлаштириш ходимлар учун иш ўринларининг қисқаришига сабаб бўлиши мумкин. Ҳар қандай инновация киритилишидан аввал унинг жамият ва ходимлар учун таъсирини баҳолаш керак бўлади.

6) Юридик ва норматив талабларга зид келиш. Янги технологиялар ва инновацион бизнес моделлар кўп ҳолларда қонунчилик нормаларига мос келмаслиги мумкин. Ҳар қандай инновацияни қўллашдан олдин юридик экспертизадан ўтказиш ва мувофиқликни таъминлаш лозим бўлади. .

Компанияда ижобий корпоратив этикани шакллантириш учун муҳим маслаҳатлар:

1. Энг аввало, компаниянинг аниқ мақсадларини белгилаш керак. Бу бизнес-режани тўғри тузишга ёрдам беради. Шунингдек, ходимлар қандай масъулият ва бизнесни юритишда қандай рол ўйнашини билишларини таъминлайди. Ходимларга бизнес-режани тузишда иштирок этишлари, уларнинг фикрлари ва таклифларини тинглаш имкониятини бериш керак.

2. Ихтисослашган кўникмаларга ва одамлар билан ишлаш қобилиятига эга бўлган иқтидорли менежерларни ёллаш. Менежерларга компания ходимлари ва мижозлари билан мулоқот қилишнинг асосий тамойилларини ўргатиш.

3. Компанияда ижодкорлик ва ўрганишни рағбатлантирадиган муҳит яратиш. Ходимларини ижодий фикрлашга ўргатиш, чунки бу иш жараёнида юзага келадиган муаммоларни камайтиришга ёрдам беради ва одатда ишга расмий ёндашув билан боғлиқ зерикашни йўқ қилади. Ходимларини технологик тараққиётдан хабардор қилиш.

4. Компанияда ходимларни ўз ишига диққатини кўпроқ жалб қилиш учун рағбатлантириш дастурини жорий қилиш. Бунда барча турдаги бонуслари ва имтиёзлардан фойдаланиш мумкин. Бундан ташқари, компанияда турли хил кўнгилочар тадбирлар ва байрамлар ўтказиш мумкин.

5. Бизнес муҳотида очиқ мулоқотни ўрнатиш. Компаниянинг эҳтиёжлари ва мақсадларини муҳокама қилиш учун мунтазам учрашувлар ўтказиб туриш керак. Ходимларга ўз фикрини билдириш эркинлигини бериш. Шунингдек, компания офисида махсус таклиф қутилари ўрнатиш мумкин.

5. Корпоратив этика учун ҳамма нарса муҳим - бинонинг архитектураси, ранглари ва ходимларнинг кийиниш маданияти. Корпоратив этиканинг асосий таянч нуқталаридан бири бу жамоавий руҳ ҳиссидир. Барча даражадаги ходимлар компания қодалари ва мақсадларига риоя қилишлари керак. Бусиз бизнесда муваффақиятга эришиш мумкин эмас.

6. Мижозларни кўпроқ жалб қилиш учун корпоратив этика катта аҳамиятга эга. Агар потенциал мижоз кучли корпоратив

- коррупция, манфаатлар тўқнашуви ва бошқа ноқонуний ҳаракатларнинг олдини олади;

- мижозлар ва шериклар билан ишончли муносабатларни мустаҳкамлайди.

Корпоратив этика кодексининг асосий тамойиллари:

1. *Ҳалоллик ва шаффофлик*: ҳар қандай ҳолатда ҳалоллик ва адолатга амал қилиш; коррупция ва фирибгарликка қарши курашиш; мижозлар ва шериклар билан тўғри ва очиқ муносабатлар ўрнатиш.

2. *Қонунларга риоя қилиш*: миллий ва халқаро қонунларга тўлиқ мувофиқлик; компания сиёсати ва ички низомларини бажариш; ҳуқуқбузарлик ва ноқонуний ҳаракатларнинг олдини олиш.

3. *Ижтимоий масъулият*: экологик барқарорлик ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш; жамият фаровонлиги учун хайрия ва ижтимоий ташаббусларда иштирок этиш; барча ходимларга тенг имкониятлар яратиш.

4. *Мижозлар ва шериклар билан муносабат*: мижозларнинг ҳуқуқлари ва манфаатларини ҳимоя қилиш; ҳамкорлар ва мижозлар билан адолатли муносабатда бўлиш; рақобат қоидаларига амал қилиш ва ноҳолис ҳаракатларга йўл қўймаслик.

5. *Ходимларнинг ўзаро муносабати*: тенгликка амал қилиш ва дискриминацияга йўл қўймаслик; иш жойида мулоқот маданияти ва дўстона муҳитни сақлаш; зўравонлик ва таъқибга қарши қатъий чоралар кўриш.

6. *Манфаатлар тўқнашувига йўл қўймаслик*: шахсий манфаатлар компания манфаатларига таъсир қилмаслигини таъминлаш; ходимлар ва раҳбарлар ўз манфаатлари ҳақида очиқ маълумот беришлари шарт.

7. *Молиявий шаффофлик ва ҳисоботдорлик*: молиявий операциялар шаффофлигини таъминлаш; барча харажатлар ва даромадлар тўғри ҳужжатлаштирилган бўлиши шарт; солиқлар ва бошқа молиявий мажбуриятларни ўз вақтида бажариш.

Корпоратив этика кодекси учта асосий функцияни бажариши мумкин: нуфузни ошириш; бошқарув; корпоратив маданиятни ривожлантириш.

ходимларни умумий корпоратив мақсадлар сари йўналтириши ва шу билан корпоратив идентификацияни яхшилаши мумкин.

Ташкилотда ахлоқий меъёрларни амалга оширишнинг асосий чеклови уларни бевосита маъмурий тартибга солишнинг имкони йўқлигидадир. Индивидуал ахлоқий муносабатлар директив кўрсатмалар орқали бевосита аралашув учун жуда сезгир соҳадир.

Шунинг учун, қоида тариқасида, кодексга риоя қилмаслик учун юридик жавобгарлик назарда тутилмаган. Кодексни яратиш босқичида, уни ихтиёрий равишда қабул қилиш таклиф этилади ҳамда агар тегишли тартиб мавжуд бўлса, ҳар бир ходим ўз хоҳиш-истакларини унинг матнига ва амалга ошириш тизимига қўшиши мумкин; компаниянинг янги аъзолари учун ҳужжат олдиндан таништирилиши ва қабул қилиниши керак. Агар бирор киши компанияда ишлашга интилса, унда ушбу компаниядаги “яшаш” тамойилларини билиш ва тушуниш, бир томондан, янги ходимга тезроқ мослашишга, бошқа томондан, компания ўзининг яхлитлигини, "ягона юзини" сақлаб қолишга ёрдам беради.

Кодексни маҳаллий норматив акт сифатида киритиш варианты ҳам мумкин. Шу мақсадда, аниқ ҳуқуқбузарликларнинг вариантлари янада эҳтиёткорлик билан белгиланиб, уларни аниқлаш ва олдини олиш тизими яратилади. Қўшма Штатларда Европадан кўра кўпроқ қабул қилинган бу ёндашув прекопектив даражада (жазодан кўрқиб ва гуруҳ босими туфайли) ахлоқий меъёрларга риоя қилишни таъминлайди. Бироқ, ахлоқий хатти-ҳаракатлар устидан ижтимоий назоратга эътибор қаратиш бир вақтнинг ўзида нормалар ва қоидаларга риоя қилиш учун ички мотивацияни камайтиради. Ижтимоий назорат қийин бўлган ҳудудларда (аниқланиш хавфи паст бўлган ҳуқуқбузарликлар) бузилиш эҳтимоли юқориликча қолмоқда.

Корхона корпоратив кодексининг мазмуни, биринчи навбатда, унинг хусусиятлари, тузилиши, ривожланиш мақсадлари ва унинг раҳбарларининг муносабати билан белгиланади. Қоида тариқасида, кодекслар икки қисмдан иборат: мафкуравий (миссия, мақсадлар, кадриятлар); меъёрий

Бундай вазиятда кодекснинг иккита версияси қўлланилади - декларатив ва кенгайтирилган кодекслар.

Кодекснинг декларатив версияси биринчи навбатда корпоратив маданиятни ривожлантириш муаммосини ҳал қилади. Шу билан бирга, халқаро ҳамжамиятга кодексни тақдим этиш ва бошқарувнинг аниқ муаммоларини ҳал қилиш учун қўшимча ҳужжатларни ишлаб чиқиш талаб этилади.

Кодекснинг кенгайтирилган версияси ходимларнинг ахлоқий хулқ-атворини батафсил тартибга солади. Бу қоидабузарликлар хавфи юқори бўлган ёки мураккаб ахлоқий вазиятлар юзага келиши мумкин бўлган муайян соҳаларда ходимларнинг хатти-ҳаракатлари учун махсус қоидаларни белгилайди. Ушбу қоидалар мижозлар, истеъмолчилар, давлат, сиёсий фаолият, манфаатлар тўқнашуви ва меҳнат хавфсизлигига оид сиёсатлар шаклида тавсифланади.

Аксарият компанияларда бундай кодекслар юқори ва ўрта бошқарув учун ишлаб чиқилади ҳамда барча ходимларни бирлаштирувчи универсал ҳужжат ҳисобланмайди.

Корпоратив этика кодекси – бу компания ва унинг ходимлари учун ахлоқий қоидалар, мажбуриятлар ва иш юритиш меъёрларини белгилайдиган расмий ҳужжатдир. У корпоратив маданиятни шакллантириш ва бизнес фаолиятида шаффофликни таъминлаш учун муҳим аҳамият касб этади.

Корпоратив этика кодекси одатда қуйидаги қисмлардан иборат бўлади:

1. Кириш қисми:

- кодекснинг мақсади ва аҳамияти;
- ушбу ҳужжат кимлар учун мўлжалланганлиги;
- компаниянинг миссияси ва асосий қадриятлари келтирилади.

Намуна: "Бизнинг компаниямиз ҳалоллик, масъулият, шаффофлик ва меҳнатга эҳтиром каби тамойилларга асосланган. Ушбу этика кодекси барча ходимлар, раҳбарлар ва ҳамкорлар учун мажбурий ҳисобланади."

2. Корпоратив этика меъёрлари ва асосий қоидалар:

- ҳалоллик ва шаффофлик принциплари;

жамият манфаати учун турли ижтимоий лойиҳаларда фаол иштирок этишига интилади".

6. Кодексга риоя қилиш ва уни бузганлик учун жавобгарлик:

- кодексга риоя қилиш бўйича ички аудит тизими;
- ходимлар учун мурожаат қилиш ва шикоят бериш механизмлари;

- кодексга амал қилинмаган тақдирда интизомий чоралар кўриш тартиби. **Намуна:** *"Корпоратив этика кодекси бузилган тақдирда, ходимларга интизомий чоралар кўрилади. Бу огоҳлантириш, жарима ёки ишдан бўшатилгача олиб бориши мумкин".*

Корпоратив этика кодекси компания фаолиятида расмий ҳужжат сифатида жорий қилиниши қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Кодексни ишлаб чиқиш босқичи. Компания раҳбарияти ва юридик бўлим томонидан этика кодекси лойиҳаси тайёрланади. Кодекс компаниянинг кадриятлари ва мақсадларига мос равишда ишлаб чиқилади.

2. Ходимлар фикрини инобатга олиш. Корпоратив этика ва ички жараёнларга таъсир қиладиган қоидаларни ходимлар ҳам муҳокама қиладилар. Ташкилот ичида фокус-гурӯҳлар ташкил этилади ва сўровномалар ўтказилади.

3. Кодексни расмий тасдиқлаш. Кодекс компаниянинг юқори раҳбарияти ёки директорлар кенгаши томонидан тасдиқланади. Ҳужжат расмийлаштирилиб, барча ходимларга етказилади.

4. Кодексни амалга ошириш ва тарғиб қилиш. Ҳар бир ходим кодекс қоидалари билан таништирилади ва уни имзо орқали қабул қилади. Ходимлар учун махсус тренинглар ташкил қилинади.

5. Кодексга риоя қилишни назорат қилиш. Корпоратив комплаенс (compliance) бўлими ёки ички аудит тизими орқали кодексга риоя қилиниши кузатиб борилади. Ходимлар кодексга зид ҳаракатлар ҳақида махсус шикоят линияси орқали хабар бериш имкониятига эга бўлишлари лозим.

ечимларни қўллаб-қувватлашга, жамоавий корпоратив этика эса – ходимларга ғамхўрлик ва ижтимоий қўллаб-қувватлашга йўналтирилган.

5. Корпоратив этика кодекси ҳар бир компания учун муҳим ҳужжат бўлиб, у фақат расмий қоидалар тўплами эмас, балки компания маданиятини шакллантирувчи асосий омил ҳисобланади. Унинг тўғри ишлаб чиқилиши ва жорий этилиши компаниянинг узоқ муддатли муваффақияти ва ишончлилигини таъминлайди.

6. Кодекс барча ходимлар учун мажбурий бўлиши керак. У ходимлар ва раҳбарият ўртасида ўзаро ишонч ва шаффофликни таъминлайди. Кодексга риоя қилиш корпоратив маданиятни ривожлантиришда асосий омилдир.

Назорат учун саволлар

1. Корпоратив этика нима ва унинг асосий вазифалари нималардан иборат?

2. Корпоратив этика ва корпоратив маданият ўртасида қандай боғлиқлик мавжуд?

3. Корпоратив этиканинг асосий тамойиллари қайсилар?

4. Корпоратив этика турларга қандай мезонлар асосида ажратилади?

5. Анъанавий корпоратив этиканинг хусусиятлари ва афзалликлари нималардан иборат?

6. Инновацион корпоратив этика қандай ташкилотларда қўлланилади ва унинг устунликлари нималар?

7. Корпоратив этиканинг ижтимоий масъулият билан қандай боғлиқлиги бор?

8. Корхонада корпоратив этикани жорий этишнинг асосий йўллари нималар?

9. Корпоратив этиканинг бизнес ва мижозлар билан муносабатларга таъсири қандай?

10. Корпоратив этиканинг ходимлар мотивацияси ва жамоа самарадорлигига таъсири қандай?

11. Корпоратив этика бузилганда қандай муаммолар юзага келиши мумкин?

13-БОБ. ЭТИКЕТ, УНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ, ФУНКЦИЯЛАРИ ВА ТУРЛАРИ

13.1. Этикет тушунчасининг мазмун-моҳияти, этикадаги ўрни ва келиб чиқиш тарихи

Муомала ва мулоқот инсон ва жамият мавжудлигининг зарурий шарти ва универсал усули бўлиб, унинг жараёнида тажриба, моддий ва маънавий қадриятлар алмашинуви амалга ошади. Шунингдек, ҳаётнинг турли жабҳаларида умумий нормалар, тамойиллар, идеаллар, қадриятлар ва қарашлар шаклланади ва ривожланиб боради.

Инсоният ўзининг бутун тараққиёти давомида турли хил мулоқот усуллари ишлаб чиқди, улар одамларнинг жамоавий турмуш тарзининг объектив эҳтиёжларини акс эттириб, жамиятнинг ривожланиши билан тобора мураккаб ва рангбаранг шакл касб этиб бормоқда. Бугунги кунда ҳам афсоналар, ривоятлар, маросимлар, урф-одатлар, меъёрлар ва этикет қоидалари янгиланган шаклда замонавий инсон ҳаётининг ажралмас қисми бўлиб қолмоқда. Анъанавий қадриятлар сифатида улар жамият ҳаёти, тарихи ва маданиятининг маънавий пойдеворини ташкил этади.

Жамиятнинг янги ахборот даврига кириши янги мулоқот усуллари пайдо бўлишига тўртки бериб, бу, энг аввало, имиж ва ишбилармонлик одоб-ахлоқ қоидаларига тегишлидир. Имиж ва ишбилармонлик этикети – бу мураккаб коммуникатив тузилмалар бўлиб, улар замонавий цивилизация шаклланиши ва ривожланиши жараёнида муҳим аҳамият касб этади. Уларнинг мазмуни, ўзига хос хусусиятлари, маънавий аҳамияти ва ижтимоий роли тобора кўпроқ амалиётчилар ва олимларнинг диққат марказида бўлмоқда.

Жамиятда янги шаклланаётган ва мустақамланиб бораётган мулоқот турлари ҳозирги давр ижтимоий муносабатларининг талабларига жавоб беради ва жамиятда кечаётган ўзгаришларнинг чуқур маъносини акс эттиради. Мулоқотнинг янги шакллари бўлган эҳтиёж жамиятнинг ҳам ички муаммоларини ҳал қилиш зарурати, ҳам халқаро миқёсда

Этика ва этикетнинг таққослама жадвали

Этика	Этикет
Хатти-ҳаракатлар мазмунини тартибга солади	Хатти-ҳаракатлар шаклини тартибга солади
Умумий қадриятлар ва принципларга асосланади	Маҳаллий анъаналар ва урф-одатларга асосланади
Этикетга мос келади	Ҳамиша ҳам этикага мос келавермайди
Амалий аҳамиятга эга	Рамзий-расмийчилик хусусиятига эга
Манфаатлар уйғунлигини таъминлашга интилади	Ташқи формаларга риоя қилишга интилади

"Этикет" атамаси французча "**étiquette**" сўздан келиб чиққан бўлиб, у "ёрлиқ" ёки "бирор нарсани белгилаш" маъносини англатади. Бу атама тарихан XVII асрда Францияда пайдо бўлган ва аста-секин ҳозирги маънода қўлланила бошлаган.

Франция қироли Людовик XIV (1638–1715) даврида Версаль саройида аниқ тартиб ва муомала қоидалари жорий қилинган. Қирол маданий ва сиёсий ҳаётда аниқ нормалар бўлишини талаб қилган. Бу қоидалар махсус ёзилган "**étiquettes**" – яъни саройдаги тадбирларда ва жамиятда ўзини қандай тутиш кераклигини кўрсатувчи йўриқномаларда акс этган.

Вақт ўтиши билан бу қоидалар кенг тарқалиб, кўплаб Европа давлатларида ўзаро ҳурмат, мулоқот ва муомала маданиятининг ажралмас қисмига айланган. Ҳозирги кунда *этикет* атамаси кенг маънода – шахсий ва ишбилармонлик муносабатларида, расмий тадбирларда ҳамда жамоат жойларида қабул қилинган маданий нормаларни англатади.

XX-XXI асрларга келиб этикет нафақат олий ҳукумат органлари маданияти билан чекланиб қолмай, ишбилармонлик, дипломатик ва кундалиқ ҳаётда ҳам муҳим тамойилга айланган. Айниқса, глобаллашув даврида турли маданиятлар ва миллатлар ўртасидаги муомалада этикет меъёрларини билиш ва уларга амал қилиш катта аҳамият касб этди.

<p>Жинсий фарқларни инобатга олиш</p>	<p>Эркак ва аёл ўртасидаги мулоқот маданиятини шакллантириш, уларнинг ижтимоий ролларини эътироф этиш.</p>	<p>Жамоат жойларида эркаклар аёлларга ўрин бериши ёки эшикни очиб қўйиш каби мулозамат кўрсатадилар.</p>
<p>Миллий анъаналар ва урф-одатларга ҳурмат</p>	<p>Ҳар бир миллат ва жамиятнинг маданий анъаналарини инобатга олиш ва ҳурмат қилиш. Миллий урф-одатлар этикетнинг муҳим таркибий қисми ҳисобланади.</p>	<p>Расмий тадбирларда давлат байроғи ва анъанавий либосларга ҳурмат билан муносабатда бўлиш.</p>

Этикетнинг локал мақсадлари инсонлар ўртасида ҳурмат, тартиб ва маданиятли муносабатларни шакллантиришдан иборат. У ижтимоий муносабатларни тартибга солиб, жамиятда тартиб ва ҳамжиҳатликни таъминлайди.

13.2. Этикетни ташкил этувчи элементлари

Этикет нафақат инсоннинг шахсий муносабатларида, балки жамоат жойларида, иш муҳитида ва халқаро мулоқотда ҳам муҳим аҳамият касб этади. У хулқ-атвор, нутқ маданияти, ташқи кўриниш, муомала услуби ва бошқаларга нисбатан ҳурмат каби элементларни ўз ичига олади.

Демак, этикет тизим сифатида муайян тартиб ва тамойилларга асосланган бўлиб, унинг таркибий қисмлари жамиятдаги мулоқот ва хулқ-атворни шакллантиришда муҳим рол ўйнайди. Этикетнинг тузилиши қуйидаги элементлардан иборат:

1. Ахлоқий қадриятлар. Этикет ахлоқий қадриятларга асосланган бўлиб, улар жамиятдаги ҳурмат, одоб, самимийлик ва мулоқотлик каби тушунчаларни ўз ичига олади. Бу қадриятлар инсоннинг муомаласини белгилайди ва унинг маданий савиясини намоён қилади. Масалан, ҳурмат

13.3. Этикетнинг асосий тамойиллари

Этикет инсонлар ўртасидаги мулоқот ва хулқ-атворни тартибга солувчи қоидалар мажмуаси ҳисобланади. У жамиятда маданиятли ва ҳурматли муносабатларни шакллантиришга хизмат қилишда қуйидаги тамойилларга асосланади:

1. *Ҳурмат тамойили.* Ҳар қандай мулоқот ва муносабатларда ҳурмат тамойилига амал қилиш муҳимдир. Инсонларнинг фикри, шахсий ҳудуди ва кадр-қимматига эҳтиром билан муносабатда бўлиш керак. Масалан, суҳбатдошнинг гапини бўлмаслик ва уни диққат билан тинглаш; катта ёшли инсонларга ҳурмат кўрсатиш; ҳар бир инсоннинг шахсий фикри ва ҳудудига ҳурмат билан ёндашиш.

2. *Ҳушмуомалалик тамойили.* Ҳушмуомалалик — хушфёъллик, мулойимлик ва шижоат билан муомала қилишни англатади. Бу тамойил мулоқотда ижобий муҳит яратишга ёрдам беради. Мисоллар: саломатликни сўраш ва хушмуомала сўзлар ишлатиш ("Илтимос", "Раҳмат", "Илтимос, кечиринг" ва ҳ.к.); кўпол ёки ҳақоратомуз сўзлардан воз кечиш; суҳбатдош билан мулойим муомала қилиш.

3. *Муносиблик тамойили (мувофиқлик).* Этикет нормалари мавжуд ижтимоий вазиятга мос келиши керак. Ҳар бир вазиятда тўғри хулқ-атвор ва муомала маданиятини танлаш муҳим. Масалан, расмий тадбирларда расмий тарзда мулоқот қилиш; дўстлар даврасида оддий ва самимий бўлиш; жанжал ёки тортишув вазиятларида ўзини назорат қилиш.

4. *Дилхушлик (дўстоналик) тамойили.* Мулоқотда илиқлик ва дўстона муносабатни сақлаш муҳим. Бошқалар билан мулоқотда ижобий муносабат билдириш инсонлар ўртасида ишончли алоқалар ўрнатишга ёрдам беради. Масалан, суҳбатдошга илтифот қилиш ва унинг яхши томонларини эътироф этиш; кўпол сўз ва ҳаракатлардан қочиш; ҳамдардлик кўрсатиш ҳамда қўллаб-қувватлаш.

5. *Камтарлик тамойили.* Камтарлик – ўзини мақтамаслик, кибрдан қочиш ва бошқаларни ҳам ҳурмат қилишни англатади. Этикет қоидаларига кўра, ҳар бир инсон жамоада ўзини меъёрда тутиши керак. Масалан, ортиқча мақтанишдан қочиш;

Виждон - бу инсоннинг ўз хатти-ҳаракатларини ахлоқий идрок этишидир. У кишини номақбул ишлардан огоҳлантирувчи, ахлоқий фаолликка ундайдиган омилдир. Виждон бурч каби ахлоқий категория билан чамбарчас боғлиқ.

Бурч - бу ўз хизмат ва фуқаролик бурчларини виждонан бажаришни англаш, бу шахснинг жамият, жамоа, оила ва дўстлар олдидаги маънавий бурчидир. Виждон туфайли, инсон бурчни бузса, у бошқа одамлар ва ўзи олдида жавобгар бўлади.

Номус шахсни ўзининг хизмат, фуқаролик, касбий бурчларини виждонан бажаришга, ростгўйликка, ўзига ҳамда бошқаларга нисбатан талабчан бўлишга ва ҳоказоларга мажбур қилади.

Қадр-қиммат ўз-ўзини ҳурмат қилишда, ўз шахсиятининг аҳамиятини англашда намоён бўлади. Инсоннинг ўз манфаати учун ўзини камситишига, хушомад қилишга рози бўлишига, бошқаларнинг ҳақоратига чидашига йўл қўймайди.

Олижаноблик - бу шахснинг ўзгалар манфаатлари йўлида ўз манфаатларини қурбон қилиш қобилияти, фидокорона ҳаракатлар ва энг юқори даражадаги ахлоқий хулқ-атвордир. Бу ошкоралик ёки миннатдорчиликни талаб этмаган ҳолда яширин фидойилик ва ёрдамни ўз ичига олади.

Агар шахснинг ахлоқий фазилатлари (виждон, бурч, орномус, кадр-қиммат, олижаноблик) базавий хусусиятларга эга бўлса, мулоқотга қўйиладиган ахлоқий талаблар (яъни: хушмуомалалик, мулоҳазали, аниқлик, камтарлик) этикет қоидаларига тааллуқлидир.

Хушмуомалалик - бошқа одамларга ва уларнинг кадр-қимматига ҳурмат ифодасидир. Хушмуомалаликнинг моҳияти хайрихоҳликдир. Хушмуомалалик турли йўллар билан ўзини намоён қилиши мумкин. Хушмуомалаликнинг бир неча кўринишлари мавжуд: тўғрилиқ, эҳтиром, илтифотлилик ва нозиктаблик.

Тўғрилиқ - бу маълум даражада таъкидланадиган, расмий, қуруқ хушмуомалалик, ҳар қандай вазиятда, шу жумладан, зиддиятли вазиятларда ўзини одоб-ахлоқ доирасида сақлаш қобилияти. Аниқликни кўрсатиш сизнинг ва мулоқот ҳамкорингизнинг кадр-қимматини сақлашни англатади.

Хушмуомала одам ҳамиша огоҳдир. *Огоҳлик* - биринчи бўлиб, илтифот кўрсатиш, бошқа одамни ноқулайлик ва қийинчиликлардан қутқариш истаги. *Илтифотли одам* биринчи бўлиб ногирон ёки кекса одамга транспортда жой таклиф қилади, транспортдан қачон тушишганда сўрамасдан унга қўл беради, кўчадан ўтишга ёрдам беради.

Коммуникатив маданият асосида ҳар бир шахснинг қадр-қимматини тан олиш билан узвий боғлиқ бўлган мулоқот учун умумий қабул қилинган ахлоқий талаблар ётади. *Коммуникатив маданият* - бу бизнес ҳамкорлари билан психологик алоқа ўрнатиш, мулоқот жараёнида бир-бирини тўғри тушунишга эришиш, бизнес шерикларининг хатти-ҳаракатларини башорат қилиш ва уларни кўзланган натижага йўналтириш имконини берадиган бизнес соҳасидаги одамларнинг ўзаро муносабатларини ташкил этишга оид билим, кўникма ва қобилиятлар мажмуидир.

13.5. Этикетнинг асосий функциялари

Этикет – жамиятдаги маданий ва ахлоқий нормаларга асосланган одоб-ахлоқ қоидалари тизими бўлиб, у бир неча муҳим функцияларни бажаради. Қуйида уларни батафсил тушунтириб берамиз:

1. *Тартибга солиш функцияси.* Этикет инсонлар ўртасидаги муносабатларни белгилайди ва тартибга солади. Бу функция қоидалар, урф-одатлар ва нормалар орқали жамиятдаги одоб-ахлоқ меъёрларини шакллантиради. Масалан, ҳурмат билан саломлашиш ва хайрлашиш қоидалари; расмий ва норасмий вазиятларда қандай муомала қилиш кераклигини белгилаш.

Тартибга солиш функцияси даражасида этикет жамиятда ижтимоий барқарорлаштирувчи ролини ўйнайди. Ижтимоий ролларни ва тегишли хулқ-атвор дастурини белгилаш ижтимоий алоқалар ҳамда муносабатларни тартибга солишга олиб келади ва уларнинг умумий йўналишини белгилайди. Шу сабабли, одоб-ахлоқ қоидаларига, биринчи навбатда, уларда ўрнатилган ролларни тартибга солиш меъёрларига риоя қилиш жамият ривожланишининг шартини ҳисобланади, шу билан бирга, одоб-

деб баҳоланади. Аксинча, этикет қоидаларига риоя қилмаганлар одобсиз ёки маданиятсиз деб қабул қилиниши мумкин.

Баҳолаш функцияси - бу алоқа шахсининг ҳақиқий хатти-ҳаракатларини қандайдир идеал норма билан солиштириш ҳаракати. Ушбу идеал меъёрга нисбатан мувофиқлик инсонга ҳурмат, унинг ўз қадр-қимматини тан олишининг намоён бўлиши сифатида қабул қилинади. Баҳолаш функцияси - бу одоб-ахлоқ қоидалари билан ифодаланган идеал меъёр билан ўзаро боғлиқликда кузатиладиган, ҳақиқий хатти-ҳаракатлар орқали ўзаро алоқада бўлган шерикларининг шахсий аҳамиятини тасдиқлашдир.

Этикет қоидаларида белгиланган идеал хатти-ҳаракатлар нормаси ҳар доим ҳам ҳақиқий хатти-ҳаракатларга тўғри келмайди. Бунинг учун етарли сабаблар бор, масалан, меъёрни онгли равишда бузиш ёки одоб-ахлоқ меъёрларига нафрат билан муносабатда бўлиш, ҳайратланарли хатти-ҳаракатлар. Бу субмаданиятлар даражасидаги кадрларнинг номувофиқлиги ёки минтақавий ва миллий маданиятлардаги фарқлар ва бошқалар бўлиши мумкин. Бироқ, этикет қоидалари идеал меъёр ва ҳақиқий хатти-ҳаракатлар ўртасидаги умумий боғлиқликни баҳолаш билан тавсифланади.

4. Этикетнинг эстетик функцияси. Этикет нафақат мулоқот ва хулқ-атвор қоидаларини белгилайди, балки унинг эстетик (гўзаллик ва нафосат) билан боғлиқ томони ҳам мавжуд. Этикетнинг эстетик функцияси – инсонларнинг муомала маданияти, ташқи кўриниши ва ҳаракатлари орқали нафислик ва гўзалликни намоён қилишга хизмат қилади.

Эстетик функциянинг асосий жиҳатлари:

- *муомала маданияти ва нутқ гўзаллиги.* Этикет мулоқот жараёнида нутқ маданиятига ва сўзларнинг чиройли, хушмуомала тарзда ишлатилишига эътибор қаратади. Нутқ нафақат ахлоқий меъёрларга мос бўлиши, балки лўнда, равон ва гўзал бўлиши ҳам керак. Масалан, ҳурмат билан мурожаат қилиш (масалан, "Муҳтарам" ёки "Жаноб" деб хитоб қилиш); қўпол сўзлардан қочиш ва мулойим гапириш; суҳбат жараёнида овоз баландлиги, интонация ва сўзларнинг тузилишига эътибор бериш;

Этикетда мулоқотининг турли шакллари мавжуд: эпистоляр ёки ёзма одоб; нутқ одоб; хулқ-атвор этикет қоидалари. Шаклидан қатъий назар, этикетда мулоқот ҳар доим маълум бир адресатга қаратилган ва мажбурий жавобни талаб қилади (ҳеч бўлмаганда "эътибор қилиш" даражасида).

Алоқа этикетида нафақат биринчи роллар (жинс, ёш, ижтимоий мавқега қараб), балки яқинроқ ва узоқроқ масофа (танишлик даражасига қараб) ҳам белгиланади. Мулоқотнинг ўзига хос хусусиятлари ва муайян вазият (дипломатик қабул, бизнес музокаралари, уй зиёфати ва бошқалар) одоб-ахлоқ қоидаларини танлашни белгилайди. Шу билан бирга, одоб-ахлоқ қоидаларининг ҳар бир шакли нафақат умумий, балки ўзига хос шаклига қараб қўлланиладиган ўзига хос қоидаларга эга: ёзма, нутқ ёки хатти-ҳаракатлар этикет қоидалари.

6. Ҳимоя функцияси. Этикет инсонларнинг ҳис-туйғуларини ҳимоя қилиш ва можароларнинг олдини олишга ёрдам беради. Бу функция орқали ҳурматсизлик ва келишмовчиликлар камаяди. Масалан, дипломатик мулоқотда эҳтиёткорлик билан сўзлаш; тана тили ва мимикалар орқали инсонларнинг ҳис-туйғуларини инobatга олиш.

Ҳимоя функцияси шахснинг ҳуқуқ ва эркинликларини маданий, одоб-ахлоқ меъёрлари даражасида ҳимоя қилишнинг махсус тизими, жамият тараққиётининг тарихий-маданий жараёнида ишлаб чиқилган маънавий-психологик аҳамиятга эга бўлган ўзига хос хавфсизлик тизими сифатида намоён бўлади.

7. Маданий-тарбиявий функция. Этикет инсониятнинг маданий меросини сақлаш ва келажак авлодга ўргатиш вазифасини бажаради. Бу функция ёрдамида инсонлар жамиятдаги урф-одатлар, анъаналар ва маданиятни ўрганади. Масалан, миллий байрамлар ва анъанавий маросимлардаги этикет қоидалари.

Мазкур функция шахсни жамиятдаги одоб-ахлоқ қоидалари ва унга зид бўлган хатти-ҳаракатлар тўғрисидаги билимлар мажмаси билан таништиради ва уларга қадрият сифатида муносабатни шакллантиради.

Этикетни ўргатиш - бу фақат мулоқот усулларини эмас, балки асосан қадриятларга асосланган меъёрларни ўргатишдир.

3. *Жамоат жойларидаги этикет.* Театр, ресторан, музей, давлат муассасалари ва бошқа жамоат жойларида амал қиладиган хулқ-атвор меъёрлари.

4. *Диний этикет.* Турли конфессия ва диний жамоалар вакиллари билан мулоқот қилиш, ибодатхоналарда ва диний маросимларда ўзини тутиш қоидаларини ўз ичига олади.

5. *Мотам (таъзия) этикети.* Марҳум билан хайрлашиш, таъзия маросимларида амал қилинадиган қоидалар, анъаналар ва расмиятчиликлар тизими.

6. *Саёҳат этикети.* Сайёҳ ва сафарга чиқувчилар учун қабул қилинган маданий одоб-ахлоқ қоидалари. У меҳмон бўлиб турган мамлакатнинг маданияти ва анъаналарини ҳурмат қилиш, шахсий хавфсизлик ва ўз мамлакатининг ижобий имижини сақлашга қаратилган.

7. *Спорт этикети.* Спорт мусобақалари, жамоа аъзолари, рақиблар ва мухлислар ўртасидаги муомала қоидаларини ўз ичига олади.

8. *Гендер этикети.* Жамиятда эркаклар ва аёллар ўртасидаги маданиятли муомала, роллар табақаланишуви ва ижтимоий-руҳий хулқ-атвор қоидаларини белгилайди.

9. *Никоҳ (тўй) этикети.* Тўй маросими билан боғлиқ расмиятчиликлар, тўй тадбирларига таклиф қилиш, кийиниш, совға бериш, гуллар танлаш, тўй дастурхони каби қоидалар тизими.

10. *Бизнес (ишбилармонлик) этикети.* Бизнесда мулоқот жараёнида амал қилиниши лозим бўлган расмий хулқ-атвор қоидалари. Бу учрашувлар, тақдимотлар, расмий қабуллар, визит карточкаларидан фойдаланиш, ишбилармонлик ёзишмалари, совға ва сувенир алмашиш, телефон мулоқоти каби соҳаларни қамраб олади.

11. *Ҳарбий этикет.* Ҳарбий хизматчилар ўртасидаги мулоқот ва хулқ-атвор нормалари, расмий низомларга мувофиқ қоидалар тизими.

12. *Дипломатик этикет.* Дипломатлар ва расмий шахслар иштирокидаги турли тадбирларда, расмий қабуллар, ташрифлар, музокаралар давомида амал қилиниши лозим бўлган қоидалар мажмуаси.

Қисқа хулосалар

1. *Этикет* – жамиятда мулоқот маданиятини шакллантирувчи қоидалар тизимидир. У одамлар ўртасида ҳурмат, ҳушмуомалалик ва дўстона муносабатлар ўрнатишга ёрдам беради.

2. Этикет ва этика бир-бирига боғлиқ, аммо турлича тушунчалар. Этикет – ташқи хулқ-атвор қоидалари бўлса, этика – инсоннинг ички ахлоқий тамойилларини тартибга солади.

3. Этикет маданий хусусиятларга кўра шаклланади ва ривожланади. Ҳар бир жамиятда у ўзига хос белгиларга эга бўлиши мумкин, аммо умумий қоидаларга асосланади.

4. Этикетнинг асосий тамойиллари ҳурмат, ҳушмуомалалик, тенг ҳуқуқлилиқ ва ихчамликни ўз ичига олади. Ушбу тамойиллар ижтимоий муносабатларни яхшилади ва мулоқотда қулай муҳит яратади.

5. Этикет қоидалари расмий ва норасмий вазиятларда турлича намоён бўлади. Масалан, расмий учрашувларда расмий муомала қоидаларига амал қилиш зарур, норасмий муҳитда эса кўпроқ самимий ва эркин мулоқотга йўл қўйилади.

6. Этикет ижтимоий муносабатларда тартиб ва маданиятни сақлашда муҳим ўрин тутади. Унинг асосий вазифаларидан бири – инсонлар ўртасидаги муносабатларни энгиллаштириш, тушуниш ва ҳамжихатликни таъминлашдир.

7. Этикетнинг турлари жамиятдаги турли вазиятлар ва мулоқот шароитларига қараб шаклланади. Масалан, расмий этикет иш жойидаги ва давлат муассасаларидаги хулқ-атвор қоидаларини ўз ичига олади, норасмий этикет эса шахсий ва дўстона муносабатларга тааллуқлидир.

8. Касбий этикет мутахассислар ўртасида самарали мулоқот ва ишбилармонлик алоқаларини таъминлайди. Ҳар бир касбда ўзига хос одоб-ахлоқ қоидалари бўлиб, улар профессионал муҳитда тартибни сақлаш ва иш жараёнини осонлаштиришга ёрдам беради.

9. Миллий ва халқаро этикет турлари турли маданиятлар ва миллатлар ўртасидаги мулоқотни энгиллаштиришда муҳим аҳамиятга эга. Ҳар бир мамлакатнинг ўз анъаналари ва маданий

14-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИҚДА МУЛОҚОТ ЭТИКАСИ

14.1. Ишбилармонлик мулоқотининг мазмун-моҳияти, мақсади, функциялари ва тамойиллари

Мулоқот – бу одамлар ўртасидаги руҳий алоқа билан боғлиқ бўлган махсус коммуникация тури бўлиб, ўзаро таъсир, ҳиссиётларни баҳам кўриш ва тушунишга олиб келади. Ишбилармонлик мулоқотининг ўзига хос хусусияти шундаки, у муайян ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал этиш ва бизнес мақсадларига эришишга қаратилган.

Ишбилармонлик мулоқоти ўз мазмунига кўра, ижтимоий аҳамиятга эга бўлган ҳамкорликдаги фаолият бўлиб, у ҳамкорларнинг ҳаракатларни мувофиқлаштиришни, ҳар бир иштирокчининг ушбу фаолият мақсадлари, вазифалари ва хусусиятларини, ўз роли ва уни амалга ошириш имкониятларини тушуниши ҳамда қабул қилишини назарда тутаяди (14.1-жадвал).

14.1-жадвал

Мазмунига кўра ишбилармонлик мулоқотининг таснифланиши

Мулоқот тури	Тавсифи	Мисоллар
Моддийликка асосланган мулоқот	Маҳсулотлар ва фаолият объектлари билан алмашинув.	Товар сотиб олиш, молиявий операциялар, хомашё етказиб бериш.
Когнитив мулоқот	Билимлар, маълумотлар ва тажрибалар билан алмашинув.	Илмий анжуманлар, тренинглар, ўқув семинарлари.
Фаол мулоқот	Амалий ҳаракатлар, операциялар ва малака алмашинуви.	Устоз-шогирд тизими, касбий тренинглар, иш жараёнини ташкил этиш.

Ходимлар ва шериклар ўртасидаги келишмовчиликлар мулоқот орқали бартараф этилади. Масалан, икки бўлим ўртасидаги низо маслаҳат ва музокаралар орқали ҳал қилинади.

4. Ишчи муносабатларни мустаҳкамлаш. Ишбилармонлик мулоқоти ходимлар ва раҳбарият ўртасида ишончли муносабатлар ўрнатишга ёрдам беради. Бу эса жамоа муҳитини яхшилайти ва умумий мақсадларга эришишни осонлаштирати. Мисол: корхонада ходимлар орасида самимий ва ишончли муҳит бўлса, иш унумдорлиги ортади.

5. Касбий ўсиш ва ривожланиш. Ишбилармонлик мулоқоти орқали ходимлар ўз малакасини ошириш ва янги билимлар эгаллаш имконига эга бўлади. Масалан, турли таълим дастурлари, семинарлар, тренинглар ва конференциялар ишбилармонлар учун муҳим таълим майдони ҳисобланади.

Демак, ишбилармонлик мулоқоти ташкилот ва бизнес фаолиятининг асосий қисмидир. У самарали бошқарув, тезкор қарор қабул қилиш, ишчи муносабатларни яхшилаш, муаммоларни ҳал қилиш ва касбий ўсиш учун муҳим восита ҳисобланади. Шундай экан, ҳар қандай муваффақиятли раҳбар ва ходим учун самарали ишбилармонлик мулоқотини йўлга қўйиш муҳим аҳамиятга эга.

Ишбилармонлик мулоқотининг асосий мақсади — ташкилот ёки фаолият доирасида самарали ҳамкорликни таъминлаш, қарорлар қабул қилиш ва умумий иш жараёнини такомиллаштиришдир. Бу мулоқот иш жараёнларини мувофиқлаштириш, ахборот алмашинувини осонлаштириш ва фаолиятни рағбатлантириш учун хизмат қилади.

Асосий мақсадга эришиш учун бир қатор оралиқ мақсадлар шакллантирилади, улар ташкилот ва жамоа фаолиятини самарали ташкил этиш учун муҳим аҳамият касб этади. Ҳар бир мақсад муайян вазият ва эҳтиёжга қараб қўлланилади (14.2-жадвал).

14.3-жадвал

Ишблармонлик мулоқотининг асосий функциялари

Функция номи	Тавсифи	Мисол
Интегратив функция	Ишбилармонлик мулоқоти одамларни бирлаштириб, улар ўртасида ҳамкорликни шакллантиради.	Корхонадаги жамоавий лойиҳаларда ходимларнинг ҳамжиҳатлиги таъминланади.
Ўзини ифода этиш функцияси	Шахс ўз билим ва малакасини кўрсатиши, ўзини танитиши учун имконият яратади.	Йиғилишда ходим ўз ғоясини билдириб, раҳбарият эътиборини қозониши мумкин.
Воситавий (инструментал) функция	Маълумотлар узатиш ва иш жараёнини самарали ташкил қилиш механизми ҳисобланади.	Бошқарувчи ходимларга вазифаларни тушунтириб, лойиҳа устидан ишлашни назорат қилади.
Тарқатиш функцияси	Меҳнат фаолияти учун зарур билим ва малакаларни етказиб беришни таъминлайди.	Ташкилотда янги иш услублари ҳақида тренинг ўтказилиши.
Экспрессив функция	Ҳис-туйғулар ва кайфиятни баҳам кўриш орқали мулоқотда самимий муҳит яратишга ёрдам беради.	Корхонада ходимларнинг ҳиссиётлари инобатга олинса, ишчан муҳит яхшиланади.
Ижтимоий назорат функцияси	Иш жараёнида одоб-ахлоқ ва интизомни таъминлайди,	Корхонада ички қоидаларга риоя қилиш ва меҳнат

Булар асосий тамойиллар ҳисобланиб, уларга амал қилиш мулоқотнинг самарали бўлиши ва иш жараёнининг яхшиланишига хизмат қилади.

Ишбилармонлик мулоқотининг яна қўшимча тамойиллари:

6. *Ҳамкорлик ва ўзаро манфаатли муносабатлар* – мулоқот икки томон учун фойдали бўлиши керак. Ҳамкорлик муҳити яратиш ишбилармонлик муносабатларини мустаҳкамлайди.

7. *Очиқлик ва ишончлилик* – ишбилармонлик мулоқотида ишончли маълумот бериш ва ёлғондан қочиш зарур. Очик ва ҳалол мулоқот узоқ муддатли муносабатларни ривожлантиради.

8. *Фактларга асосланганлик* – мулоқот шахсий фикрлардан кўра, реал факт ва далилларга суяниш орқали асосланиши керак. Бу қарор қабул қилиш жараёнини яхшилайдди.

9. *Масъулият ва мажбуриятлар аниқлиги* – ҳар бир иштирокчи ўз вазифа ва мажбуриятларини аниқ тушуниши, уларни бажариш учун масъулиятни ҳис қилиши лозим.

10. *Таъсирчанлик ва тезкорлик* – мулоқотда тезкор ва аниқ жавоб қайтариш муҳим. Иш жараёнида кечикишлар самарадорликни камайтиради.

11. *Мантиқий ва аниқ тузилган баён* – фикрлар тизимли, аниқ ва тушунарли тарзда баён қилиниши керак. Узоқ ва тушунарсиз нутқ мулоқот самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади.

12. *Келишув ва мувозанатни сақлаш* – мулоқотда тортишувлар юзага келганда, ҳар икки томоннинг манфаатларини инобатга олиб, келишувга эришиш керак.

13. *Тинглаш маданияти* – мулоқотда фақат гапириш эмас, балки диққат билан тинглаш ҳам муҳим. Бу муносабатларда тушуниш ва самарали жавоб бериш имконини яратади.

Ушбу тамойилларга амал қилиш ишбилармонлик мулоқотининг самарадорлигини ошириб, муваффақиятли ҳамкорликка олиб келади.

Коммуникатив жараён – бу икки ёки ундан ортик инсонлар ўртасидаги ахборот алмашинуви жараёнидир. Бу жараённинг асосий мақсади – маълумотни тўғри узатиш ва тушунишни таъминлашдир.

14.4-жадвал

Ишбилармонлик мулоқотининг тавсифланиши

Таснифлаш мезони	Тури	Тавсифи
Вақт ва жой бўйича	Хизмат мулоқоти	Иш вақтида, ташкилот ичида олиб борилади
	Хизматдан ташқари мулоқот	Хизмат сафари, конференциялар, таширлар доирасида амалга оширилади
Контакт даражаси бўйича	Тўғридан-тўғри мулоқот	Иштирокчилар бевосита алоқада бўлади (учрашув, музокара, йиғилиш)
	Билвосита мулоқот	Масофа ва вақт чеклови бўлган мулоқот (хат, телефон, электрон почта)
Мақсадга йўналтирилганлиги бўйича	Вербал (оғзаки) мулоқот	Гаплашиш, музокара, телефон мулоқоти
	Новербал мулоқот	Жест, мимика, овоз интонацияси орқали амалга оширилади
Хусусияти ва мазмуни бўйича	Расмий мулоқот	Расмий хужжатлар, ишбилармонлик одоб-ахлоқига асосланган
	Норасмий мулоқот	Ихтиёрий, шахсий ташаббусга асосланган ташкилот ичидаги мулоқот

Юборувчи (коммуникатор) – ғояни шакллантириб, маълумот тўплаб уни узатаётган шахс.

Хабар (кодлаш жараёни) – бевосита етказилаётган маълумот.

Канал – маълумот узатиш воситаси (оғзаки мулоқот, йиғилишлар, телефон суҳбатлари, ҳужжатлар, электрон почта ва ҳ.к.).

Қабул қилувчи (реципиент) – маълумотни қабул қилиб, уни талқин қиладиган шахс.

2. *Интерактивлик.* Интерактив томон мулоқот иштирокчилари ўртасидаги ўзаро таъсир ва ҳамкорликни англатади. Бу томон жамоавий фаолиятни ташкил этиш ва ўзаро муносабатларни бошқаришда муҳим аҳамиятга эга. Интерактив стратегиялар икки асосий белгидан келиб чиқиб белгиланади: ўз мақсадларига эришиш даражаси ҳамда қарши томон манфаатларини ҳисобга олиш даражаси.

Мулоқотда қуйидаги интерактив стратегиялар қўлланилади:

Курашиш стратегияси – фақат ўз мақсадларини амалга ошириш ва шерик манфаатларини эътиборга олмаслик.

Компромисс стратегияси – томонларнинг ўзаро манфаатларини қисман таъминлаш ва тенгликка интилиш.

Ҳамкорлик стратегияси – ҳар икки томоннинг манфаатларини тўлиқ қондириш.

Мослашиш стратегияси – ўз манфаатларини шерик манфаатларига мослаштириш.

Четга чиқиш стратегияси – мулоқотдан қочиш, ўз мақсадларини йўқотиш ва рақибни ютиб чиқиш имкониятидан маҳрум қилиш.

3. *Перцептивлик.* Перцептивлик – бу шерикларнинг бир-бирини идрок этиш ва тушуниш жараёни бўлиб, у ўзаро муносабатларнинг асоси ҳисобланади. Бу инсоннинг мулоқот давомида бошқа одамларни қандай қабул қилишини, улар ҳақида қандай хулосаларга келишини ва ушбу хулосалар мулоқот жараёнига қандай таъсир қилишини англатади.

Перцептив механизмлар:

луғавий захирасини ҳисобга олиш ва тушунарли тилда сўзлаш керак.

Услубий тўсиқ – ахборот услуби унинг мазмунига мос келмаган ҳолатлар. Масалан, мулоқот монолог тарзида кечиши мумкин, бу эса суҳбатнинг самарадорлигини камайтиради.

Фонетик тўсиқ – нутқнинг тезлиги, баландлиги, талаффузи мулоқот шароитига мос келмаслиги. Овоз тембри ва акцентлар ҳам мулоқот самарадорлигига таъсир қилади.

Ахборот этишмовчилиги – маълумот тўлиқ етказилмаган ёки нотўғри талқин қилинган ҳолатлар.

Маълумотни алмаштириши ва таҳрирлаши тўсиғи – ахборот бир нечта қўлдан ўтганда унинг мазмуни ўзгариши.

Тинглаш кўникмасининг этишмовчилиги – суҳбатдошнинг шеригини узиб қўйиши, ўз фикрига берилгани ёки мулоқотга лоқайдлик билан ёндашиши.

3. *Ижтимоий-маданий тўсиқлар*. Ижтимоий, сиёсий, диний ва касбий фарқлар туфайли юзага келадиган тушунмовчиликлар. Мулоқотда ишлатиладиган тушунчалар турлича талқин қилиниши мумкин.

4. *Шахсий хусусиятлар билан боғлиқ тўсиқлар*.

Психологияда мулоқотдаги тўсиқлар инсон темпераменти, характери ва ҳис-туйғулари билан боғланади.

Темперамент тўсиғи – инсонлар турлича асаб тизимига эга. Масалан, холериклар ҳис-туйғуларини тез ва кескин намоён қиладилар, меланхоликлар эса осон ранжийдилар. Флегматиклар ҳис-туйғуларини кам кўрсатсалар, сангвиниклар сабрсиз бўлишлари мумкин. Шунинг учун ҳар бир шахснинг темпераментини тўғри баҳолаш муҳим.

Характер тўсиғи – инсон характери ва унинг одатлари мулоқотни мураккаблаштириши мумкин.

Салбий ҳис-туйғулар тўсиғи – мулоқот пайтидаги асабийлик, ғазаб, нафрат, кўнгил айниш, менсимаслик, кўрқув, уялиш, айбдорлик ҳисси мулоқотни мураккаблаштиради. Салбий ҳис-туйғуларни "қийшиқ ойна" деб тасаввур қилиш мумкин. Унга қараган одам воқеликни нотўғри талқин қилади

Ишбилармонлик мулоқотининг асосий қисми – ахборот-дир. Ишбилармонлик мулоқоти доирасида ахборотга энг муҳим талаблар қўйилади.

Биринчи талаб – ахборот ўз вақтида етказилиши керак. Эскирган маълумотни узатишга йўл қўйилмайди. Ишбилармонлик ҳаёти динамик бўлиб, баъзан кутилмаган ҳолатларга дуч келиши мумкин. Шу сабабли, ишбилармон киши доимо жаҳон сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий жараёнларидан хабардор бўлиши керак. Интернет, мобил алоқа ва махсус телеканаллар орқали у куну тун ахборот олиши ва унинг асосида тезкор қарорлар қабул қилиши, ишбилармонлик мулоқоти жараёнида ахборотдан унумли фойдаланиши лозим.

Иккинчи талаб - ахборот ишончли бўлиши ва расмий манбалар орқали бир неча бор текширилган бўлиши зарур. Ҳозирги пайтда интернет ва ОАВ орқали ёлғон ахборот тарқатиш, ҳатто ахборот хужумлари, миш-мишлар, бўҳтонлар орқали муайян мақсадларга эришиш усуллари кенг қўлланилмоқда. Мамлакатнинг ахборот хавфсизлигини таъминлаш муҳим масалага айланган, шу сабабли, ҳар қандай ахборотни узатиш ва ундан фойдаланишга жуда масъулиятли муносабатда бўлиш керак.

Ахборот мазмунига қўйиладиган яна бир *муҳим талаблар* – унинг мантиқийлиги, тўғрилиги, тушунарлилиги ва услубий мослиги.

Адабий тил шакли доирасида расмий-ишбилармонлик услуби мавжуд бўлиб, у ўзининг аниқ белгиларига эга ва шаклланган қоидалари билан ажралиб туради. Бу услуб ёзма ва оғзаки шаклда мавжуд. Расмий-ишбилармонлик услубининг асосий хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- *мазмуннинг мантиқий тартиби;*
- *умумий фойдаланиладиган нейтрал лексика, касбий терминология, хос ибора ва жумладан фойдаланиши;*
- *нутқ одоби қоидаларига риоя қилиши.*

Ҳужжатлар тили бир хиллаштирилган бўлиши лозим. Ишбилармонлик ёзишмалари самарали бўлиши учун иш юритиш ва ҳужжат айланиш қоидаларини ўрганиш лозим.

ми?» ёки «Сиз бугун чарчагансиз, шундайми?». Бир хил мазмундаги саволлар берилса ҳам, жавоблар турлича бўлиши мумкин.

Вербал ишбилармонлик мулоқоти икки муҳим маҳоратни бирлаштиради: гапириш ва тинглаш. Нутқ билан ишлаш қоидалари риторика фанида ўрганилади. *Риторика* – бу нотиклик санъати назариясидир. Ишбилармонлик риторикаси умумий риториканинг амалиётга йўналтирилган тармоғи бўлиб, раҳбарлар ва мутахассисларга нутқ билан муомала қоидаларини ўргатишга қаратилган.

Риторика беш қисмдан иборат:

- *Материални топиш;*
- *Материални мантиқий жойлаштириш;*
- *Ифодалаш (олий, ўрта ва паст услублар);*
- *Ёд олиш;*
- *Баён қилиш.*

Ишбилармонлик риторикасида қуйидаги нутқий таъсир принциплари қўлланилади:

- *тушунарлик;*
- *ассоциативлик;*
- *сезгирлик (ранг, ёруғлик, чизма, моделлардан фойдаланиш);*
- *ифодалилик (жестлар, мимика);*
- *интенсивлик (ахборот етказиш тезлиги).*

Тинглаш маҳорати рефлексив ва норефлексив тинглаш орқали намоён бўлади. *Рефлексив тинглаш* – бу нутқни тўғри англаш ва қайта ишлаш жараёни бўлиб, аниқлик киритиш, қайта ифодалаш, ҳис-туйғуларни акс эттириш ва хулоса чиқаришни ўз ичига олади. *Норефлексив тинглаш* эса суҳбатдошга ҳаддан ташқари аралашмасдан, фақат уни диққат билан эшитишни талаб қилади.

Ишбилармонлик мулоқотининг самарадорлиги кўп жиҳатдан нутқ маданиятига боғлиқ. Ахборот ўз вақтида, аниқ, ишончли ва мантиқий бўлиши керак. Расмий-ишбилармон услубнинг талабларига риоя қилиш, нутқнинг таъсирчанлигини ошириш, аудиторияга мос даражада сўзлаш ва психологик барьерларни енгиб ўтиш муҳим. Шунингдек, самарали мулоқот

Асосий новербал мулоқот турлари:

Кинесика – имо-ишора, мимика, тананинг ҳаракатлари.

Окулесика – кўз алоқаси, нигоҳ ҳаракатлари.

Такесика – тактил алоқалар (қўл сиқиш, кучоқлаш, тегиш).

Просодика – овоз тоналлиги, тембри, паузалар.

Экстралингвистика – кулгу, йиғи, ҳидлаб олиш, хурсандчилик ёки ҳайрат овозлари.

Проксемика – фазовий масофа ва шахсий худуд тушунчаси.

Новербал мулоқот оғзаки мулоқотни қўллаб-қувватлаши ёки унга қарши чиқиши мумкин. Шунинг учун мулоқот жараёнида сўзлар билан бирга новербал сигналларга ҳам эътибор бериш керак.

Новербал мулоқот – бу новербал белгилар ва уларнинг ўзаро муносабатлари тизими, шунингдек, жамият ва маданиятда фаолият юритувчи, жамланган ҳолда умумий новербал этикет ҳулқ-атворини белгилайдиган новербал қоидалар мажмуасидир.

Ишбилармонлик мулоқотида новербал воситалар қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- ҳаракатлар ва мимика эҳтиёткор, чиройли, уйғун бўлиши, мулоқотга чорлаш хусусиятига эга бўлиши лозим. Улар алоқани ўрнатишга ёрдам беради: суҳбатдошга қизиққан ҳолда тўғридан-тўғри қараш, унга нисбатан бироз эгилган ҳолда туриш, очиқ кафтлар ва бошқа новербал воситалар ишбилармонлик мулоқотининг турига мувофиқ келиши, нутқ мазмуни билан уйғунлашиши ва суҳбатдошнинг коммуникатив фаоллигини қўллаб-қувватлаши керак;

- тадбир қанча расмий бўлса, новербал воситалар шунчалик эҳтиёткорлик билан танланиши зарур. Суҳбатдошга жуда яқин туриш, унга тегиш (масалан, елкасини уриш, қўлидан ушлаш ва ҳ.к.), баланд овозда гапириш, кулиш, жуда кучли ва эҳтиросли имо-ишоралар қилиш мумкин эмас.

Новербал мулоқот воситалари қуйидаги вазифаларни бажаради:

- вербал хабарни тўлдиради ва худди шу маънони етказди (масалан, йўналишни кўрсатувчи ишора);

улар ҳақиқий ҳис-туйғулар ва рост гапирилаётганлигининг белгиси бўлиши мумкин.

Рамзий ишоралар эса муайян нутқ қисмини алмаштиради. Масалан, юқорига кўтарилган бош бармоқ “ҳаммаси аъло” маъносини билдиради. Бундай ишоралар онгли равишда ва аниқ хабар бериш учун ишлатилади.

Таскинлантирувчи ишоралар эса инсоннинг эҳтиросларини юмшатиш ва стрессни камайтиришга хизмат қилади. Булар орасида энг кўп учрайдигани адаптерлар бўлиб, улар инсоннинг ўзини ҳимоя қилишга уринишини кўрсатади. Буларга ўз танасига ёки атрофдаги предметларга тегиш, масалан, оғиз ёпиш, кулоқ ушлаш, кўз қашиш, бурунга тегиш, бўйин сийпаш ва бошқалар киради.

Новербал ишоралар турли мамлакатларда турлича мазмунни англатади. Масалан, Америкада бош ва кўрсаткич бармоқни айлана шаклида ушлаш “ОК” маъносини билдиради, Японияда бу пулни англатади, Португалия ва бошқа баъзи давлатларда эса у ҳақоратли ҳисобланади. Шунингдек, русларнинг “Во!” деган ишораси ва ишора бармоқни суққанида қаттиқ огоҳлантириш белгиси бўлиб, америкаликлар томонидан тушунарсиз ёки хатто қўполлик деб қабул қилиниши мумкин.

Келишув (конгруэнтлик) ва ишбилармонлик мулоқоти. Ишбилармонлик мулоқотида конгруэнтлик муҳим аҳамиятга эга, яъни вербал баёнотлар ва ишоралар ўзаро мос бўлиши лозим. Агар улар ўртасида зиддият пайдо бўлса, бу мулоқот иштирокчиларини манипуляция қилишга уриниш белгиси бўлиши мумкин.

Мимика ва юриш. Мимика – юз мушакларининг ҳаракатлари бўлиб, ҳис-туйғуларни намоён этади. Одатда, мимикада олти асосий эмоция ажратилади: ғазаб, қувонч, кўркүв, қайғу, ҳайрат ва нафрат. Умумий новербал алоқа усули сифатида табассум дўстона муносабатни ифодалайди ва жавоб табассумга сабаб бўлиши мумкин.

Юриш услуби ҳам инсоннинг руҳий ҳолати ва ўз-ўзига ишончини акс эттиради. Ишбилармон киши юриши ишончли, сокин ва аниқ бўлиши керак.

Бошқарув амалиётида энг кўп учрайдигани – бу қўл сиқишдир. Қўл сиқиш – бу новербал белги ва контакт акти бўлиб, у нафақат алоқа ўрнатиш, балки уни сақлаб қолиш воситаси ҳам ҳисобланади (14.7-жадвал).

14.7-жадвал

Тактиль мулоқот воситаларининг маъноси

Қўл бериш ҳолати	Яширин маъноси ва жавоб реакцияси
Қўл кўлнинг устидан пастга қараб тутилади	Олийликни кўрсатувчи ҳукмрон, ундан воз кечиш лозим
Қўл пастда жойлашган ва юқорига қараган	Бўйсунувчи қўл бериш, тенгликка эришиш учун қўлнинг ҳолатини ўзгартириш керак
Қўллар вертикал ва параллел ҳолда тутилади	Тенгликни кўрсатувчи, ҳурматни билдирувчи қўл бериш, қўллаб-қувватлаш керак
Қўл тўғри, ёйилмаган ҳолда узатилган	Улуғворлик, масофани сақлаш ёки ҳурматсизликни билдиради
Фақат бармоқлар билан қўл бериш	Ҳурматсизлик ёки масофани сақлаш
Жуда кучли қўл сиқиш	Эркакларга нисбатан - чақирик, устунликни кўрсатиш, аёлларга нисбатан - устунлик ёки бехосдан ҳаракат
Икки қўл билан қўл сиқиш	Ҳурмат ва ихлосни ифодалаш, самимий қувонч
Енгил елкага уриш	Дўстона муносабат, тенгликни кўрсатиш
Елкага уриш	Кибрли муносабат, устунлик ва ҳурматсизлик

Турли миллатлар маданиятларида тактиль мулоқот воситаларининг қабул қилиниши турлича. Масалан, лотин америкаликлар, араблар, турклар ва италияликлар танишлар билан жисмоний контактни осон қабул қилишади. Европа шимоли халқлари бундай хусусиятга эга эмас. Русларда эса

3. Мулоқотдаги тўсиқлар — ахборот етишмаслиги, тушунмовчиликлар, маданий ва шахсий фарқлар иш жараёнига салбий таъсир кўрсатиб, келишмовчилик ҳамда хатоларга олиб келиши мумкин. Бу тўсиқларни билиш ва олдини олиш — самарали мулоқот, тўғри қарор қабул қилиш ва муваффақиятли ҳамкорлик учун жуда муҳимдир.

4. Вербал воситалар (сўзлар, овоз, темп ва тон) орқали маълумот аниқ ва таъсирли етказилади. Сўзларни тўғри танлаш ва баён қилиш инсоннинг касбий малакаси ва ахлоқий савиясини кўрсатади. Бу воситалардан тўғри фойдаланиш — ишонч уйғотиш, муносабатларни мустаҳкамлаш ва муваффақиятга эришишнинг асосий омилларидан ҳисобланади.

5. Новербал воситалар — ҳаракатлар, мимика, кўз қарашлари, ташқи кўриниш ва тана тили инсон ҳақида сўзсиз маълумот беради. Улар орқали суҳбатдошда биринчи таассурот ҳосил қилинади. Новербал мулоқот ишбилармонлик муҳитида ишончлилиқ, ҳурмат ва маданиятли муносабатларни шакллантиришда алоҳида аҳамиятга эга.

Назорат учун саволлар

1. Ишбилармонлик мулоқоти этикаси нима?
2. Мазмунига кўра ишбилармонлик мулоқотининг қандай таснифланади?
3. Ишбилармонлик мулоқотининг мақсадлари нима?
4. Ишбилармонлик мулоқотининг қандай функцияларни бажаради?
5. Ишбилармонлик мулоқотининг умумий тамойиллари нималардан иборат?
6. Ишбилармонлик мулоқотининг турлари ва шакллари мавжуд?
7. Ишбилармонлик мулоқоти қандай таркибий тузилишга эга?
8. Ишбилармонлик мулоқоти самарадорлигини пасайтирадиган тўсиқлар нималардан иборат?
9. Ишбилармонлик мулоқотининг вербал воситаларига нималар киради?

15-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК ЭТИКЕТИ

15.1. Замонавий ишбилармон шахс ва этикет

Бугунги кунда ишбилармон одамнинг муваффақияти нафақат унинг профессионал кўникмалари, билими ва малакасига, балки унинг бизнес муҳитида ишбилармон алоқаларни ўрнатиш, самарали мулоқот қилиш ва турли маданий, миллий ҳамда психологик жиҳатдан фарқ қилувчи инсонлар билан муносабат ўрнатиш қобилиятига ҳам боғлиқ. Бундай ишбилармонлик кўникмаларини ривожлантириш ва мустаҳкамлашда бир оз содда кўринсада, аммо катта аҳамиятга эга бўлган масалалар: ишбилармонлик этикети, муомала маданияти, мулоқот олиб бориш этикаси, жамиятда ўзини тутиш одоби ва бошқалар муҳим рол ўйнайди.

Жамиятда ўзини муносиб ва ишончли тутиш қобилияти ҳеч қачон оддий нарса ҳисобланмаган. Бугунги кунда унга шахснинг ўз нуфузини ошириш, ҳурмат қозониш ва муваффақиятга эришишга имкон берувчи "маданий капитал" сифатида қаралмоқда. Яхши муомала ва хулқ-одоб шахснинг шаъни ҳамда обрўсини сақлаш билан бир қаторда, унинг ишончилиги ва ишбилармонлик муносабатларини шакллантиришда муҳим омил ҳисобланади.

Этикет шахснинг ишчанлик муҳитидаги нуфузини мустаҳкамлайди ҳамда ишда ва шахсий ҳаётда муваффақиятга эришиш воситаларидан бири ҳисобланади. Этикет инсоннинг ижтимоий ва маданий нуктаи назардан юксалишига ҳам хизмат қилади. Этикет ва яхши муомала жамиятда инсоннинг ижтимоий мавқеини юқорига кўтарувчи "лифт" вазифасини бажаради. Бу нафақат кундалик мулоқот маданиятига, балки ишбилармонлик муносабатларига ҳам тегишлидир.

Бугунги кунда этикет қоидаларини билиш ва уларни турли вазиятларда тўғри қўллай олиш замонавий ишбилармон одам учун муҳим атрибут ҳисобланади. Калифорния университети Менежмент мактаби профессори Жорж Розенер фикрига кўра, ишбилармонликда муваффақиятга эришиш учун қуйидаги кўникмалар зарур:

мутахассислари учун этикет қоидаларини билиш нафақат ишбилармонлик муомаласи учун, балки маслаҳат ва таълим жараёнлари учун ҳам муҳим ҳисобланади.

Ишбилармон одам жамият тараққиёти ва иқтисодий ўсишнинг муҳим омили ҳисобланади. У бизнесни ривожлантириш, янги ғоялар ва имкониятларни топиш, ресурслардан самарали фойдаланиш орқали ўз мақсадларига эришади. Ишбилармонлик нафақат бойлик орттириш, балки ижтимоий ва иқтисодий барқарорликни таъминлаш учун ҳам катта аҳамиятга эга.

Ишбилармон одам қуйидаги асосий фазилатларга эга бўлиши лозим:

1. *Мақсадга интилиш ва қатъият.* Ишбилармон одам ўз олдига аниқ мақсад қўяди ва унга эришиш учун қатъий ҳаракат қилади. У қийинчиликлардан қўрқмайди ва муаммоларни ҳал қилиш йўлларини излайди.

2. *Ташаббускорлик ва янгиликка интилиш.* Бизнес дунёсида муваффақиятга эришиш учун инсон янги ғоялар ва имкониятларни топиши керак. Ишбилармон одам бозор талабларини ўрганади, инновациялардан фойдаланади ва рақобат устунликларини оширишга ҳаракат қилади.

3. *Таваккалчилик ва мустақил қарор қабул қилиш.* Рисксиз бизнес юритиш мумкин эмас. Лекин ишбилармон одам хавф-хатарларни таҳлил қилиб, оқилона қарор қабул қилади. У имкониятлар ва эҳтимолий хатарларни ҳисобга олиб, фойдали йўналишларни танлайди.

4. *Ишчанлик ва интизом.* Муваффақиятли ишбилармонлар ўз вақтларини самарали бошқаради ва интизомли бўлади. Улар мақсадларига эришиш учун меҳнат қилишдан чарчамайди ва ишга жиддий ёндошади.

5. *Самарали мулоқот ва ҳамкорлик.* Бизнес оламида муваффақиятга эришиш учун самарали мулоқот қилиш ва ҳамкорлик қилиш муҳим. Ишбилармон одам инсонлар билан муносабат ўрнатиш, жамоани бошқариш ва ишонч қозониш қобилиятига эга бўлиши керак.

6. *Молиявий саводхонлик ва бошқарув қобилияти.* Ишбилармон одам молиявий ресурсларни тўғри бошқара

маданият талаблари билан уйғунлаштириш заруратидан келиб чиққан. Бунинг натижасида ушбу принципларни мулоқот жараёнида амалиётга татбиқ этишга эҳтиёж пайдо бўлди.

Ҳозирги шароитда ушбу амалиётни амалга оширишнинг асосий шаклларида бири ишбилармонлик этикетидир.

Ишбилармонлик этикети – бу кўп омилли ҳодиса бўлиб, уни ўрганишда фанлараро ёндашув талаб этилади. Шу боис, бу мавзудаги бир қатор масалалар маҳаллий ва хорижий адабиётларда илгари сурилган ва таҳлил қилинган.

Шартли равишда ушбу этикетни ўрганишга бўлган ёндашувларни қуйидаги тарзда таснифлаш мумкин.

Биринчи йўналиш – фалсафа ва социология нуқтаи назаридан инсон жамият ҳаётининг марказий элементи сифатида кўриб чиқилади.

Иккинчи йўналиш – ахлоқшунослик соҳасидаги тадқиқотлар бўлиб, ахлоқий билимлар назарий ва амалий жиҳатдан янги поғонага кўтарилган.

Учинчи йўналиш – фалсафий ва маданий тадқиқотлар бўлиб, улар кундалик ҳаёт муаммолари ва инсоннинг маданий макондаги ўрнини ўрганишга қаратилган.

Тўртинчи йўналиш – ишбилармонлик этикетининг тузилмавий хусусиятларига қаратилиб, у асосан ишбилармонлик муносабатларининг махсус протоколларини тадқиқ этишга асосланган.

Бешинчи йўналиш – психологик ва ижтимоий психологияга оид тадқиқотларни ўз ичига олади.

Олтинчи йўналиш – этномиллий жараёнлар, кросс-маданий психология ва миллатлараро мулоқотда этикет масалаларини ўрганеди.

Еттинчи йўналиш – имижга бағишланиб, у сўнгги йилларда эстетик ва амалий технология сифатида шакллантирган.

Ишбилармонлик этикет ёрдамида кўплаб тушунмовчиликлар, низолар ва кераксиз стрессли вазиятлардан қочиш мумкин, бу эса уни муваффақиятли мартаба ва бизнес фаолиятининг зарур элементига айлантиради.

лик кўрсатишга йўл қўйиб бўлмайди. Яхши музокарачи ҳар доим мурсага ва ўзаро манфаатли ечимга интилади, бу узоқ муддатли ва муваффақиятли ҳамкорликнинг калитидир.

Бундан ташқари, пунктуаллик бизнес этикетида муҳим ўрин тутди. Учрашувларга ўз вақтида келиш ва топшириқларни бажариш учун белгиланган муддатларга риоя қилиш ҳамкорлар ҳамда ҳамкасбларга ҳурмат белгисидир, бу ишбилармон кишининг ташкилотчилиги ва ишончлилигини кўрсатади. Шартномаларга риоя қилмаслик ёки учрашувларга кечикиш жамоавий ишларга бепарво муносабат қобилиятсизлик белгиси сифатида қабул қилиниши мумкин.

Технологиянинг ривожланиши ва масофавий алоқа форматларининг кенгайиши билан бизнес этикетининг янги жиҳатлари пайдо бўлди. Видеоконференцалоқа ва онлайн учрашувлар, шунингдек, ишончли мулоқотни таъминлаш, вақт чегараларига риоя қилиш, керак бўлганда жимлик режимини фаоллаштириш ва ҳатто уйда ҳам ишбилармон кўринишни сақлаш каби муайян қоидаларга риоя қилишни талаб қилади.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, ишбилармонлик этикети шунчаки расмиятчилик эмас, балки касбий маданиятнинг зарурий қисмидир. Бу компания ичида ҳам, унинг ташқарисида ҳам барқарор ва самарали муносабатларни ўрнатишга ёрдам беради, ижобий имижни яратади ва белгиланган мақсадларга эришишга ёрдам беради.

Ишбилармонлик этикетининг бизнес-муҳитда самарали мулоқот қилиш ва профессионал муносабатлар ўрнатишдаги муҳим амалий аҳамияти қуйидагилардан иборат:

1. Илк таассуротни ижобий шакллантиришга ёрдам беради. Биринчи таассурот бизнесда катта аҳамиятга эга. Ишбилармонлик этикет қоидаларига амал қилиш инсон ёки компания ҳақида ижобий фикр уйғотади.

2. Мулоқот жараёнида ўзаро тушунишни яхшилайди. Ҳурмат, хушмуомалалик ва аниқ ифода этиш каби қоидалар инсонлар ўртасидаги самарали мулоқотни таъминлайди.

3. Қийин вазиятлардан чиқиб кетишда ёрдам беради. Музокаралар ёки келишмовчиликларда тўғри мулоқот ва

билан мулоқот қилишда ижобий муҳитни яратиш корпоратив маданиятнинг элементлари бўлиб, компания ходимлари ўртасидаги нафақат ташкилотнинг ички муҳитида, балки ташқи муҳитда ҳам муносабатлар сифатини оширади. Ходимларнинг этикет қоидаларига амал қилишлари, албатта, бизнес ҳақмкорлар ва мижозлари томонидан жуда тез эътироф этилади.

4. *Этикетни ишбилармонлик мулоқотининг доимий элементи*га айлантириш ходимларнинг юқори касбий маҳоратидан далолатдир. Яхши хулқ-атвор одамнинг хатти-ҳаракатини олдиндан билиб бўладиган қилади, шериклар ва мижозларнинг ишончини уйғотади, ташкилотнинг ижобий имижини шакллантиришга ёрдам беради. Аммо бунинг учун бизнес этикетга амал қилиш барқарор одатга айланиши керак, яъни субъектив (шахсий, мақом, хулқ-атвор ва бошқалар) ва объектив (вазиятли, иқтисодий ва бошқалар) омилларга тўғридан-тўғри боғлиқ бўлмаслиги керак.

Ишбилармонлик этикетининг хусусиятлари маданий анъаналар, фаолият соҳаси ва ишбилармонлик муносабатлари даражасига боғлиқ бўлиб, ҳар қандай соҳа учун умумий бўлган *асосий тамойилларга* эга. Уларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Расмийлик ва ҳурмат тамойили:

- ҳамкасблар, раҳбарлар ва мижозларга нисбатан ҳурмат билан муносабатда бўлиш;
- субординацияга амал қилиш ва профессионал этика нормаларини сақлаш;
- маданий хилма-хиллик ва турли иш услубларини ҳурмат қилиш;
- расмий мурожаат шакллари ("Жаноб", "Ҳамкасблар") расмий муҳитда афзал кўрилади;
- корхоналарда қарорлар корпоратив қоидалар ва стандартлар асосида қабул қилинади.

2. Пунктуаллик ва келишувларга риоя қилиши:

- бизнесда вақт энг қиммат ресурслардан бири ҳисобланади, шунинг учун кечикиш ва муддатларни бузишга жиддий қаралади;

8. Тўғри музокара олиб бориш ва ёзишмалар:

- бизнес мулоқоти аниқ, қисқа ва ҳурмат билан бўлиши лозим;
- икки маъноли ифода ва норасмий қисқартиришлардан қочиш керак;
- барча келишувлар хат ёзишмалари ёки шартномаларда акс эттирилиши лозим.

9. Ишбилармон тадбирларда ўзини тутиш одобига риоя этиш:

- конференция, учрашув, фуршет ва бошқа тадбирларда профессионал ва расмий муносабатни сақлаш;
- тўғри танишиш, суҳбатни қўллаб-қувватлаш ва стол одобларига риоя қилиш.

10. Мижозларга йўналтирилганлик:

- мижозлар ва ҳамкорларга ҳурмат билан муносабатда бўлиш, уларнинг муаммоларини ҳал қилиш;
- узоқ муддатли ва ишончли муносабатларни шакллантириш.

11. Масъулият тамойили:

- ваъда қилинган ишларга жавобгар бўлиш ва келишувларга риоя қилиш;
- хатоларни тан олиш ва уларни тузатишга ҳаракат қилиш;
- топшириқларни сидқидилдан бажариш ва ишга профессионал ёндашиш.

12. Профессионаллик тамойили:

- корпоратив стандартларга риоя қилиш ва малака ошириш;
- муаммоларни мантиқий ва конструктив ҳал қилиш;
- доимий равишда ўзи устида ишлаш ва янги билимларга интилиш.

Ушбу тамойиллар ишбилармонлик муносабатларини самарали йўлга қўйиш, муваффақиятли карьера қуриш ва компания обрўсини мустаҳкамлаш учун жуда муҳимдир.

15.3. Ишбилармонлик этикети турлари

Ишбилармонлик этикетига риоя қилиш зарурияти кўпинча қуйидаги ҳолатларда намоён бўлади:

ташқи бизнес этикети – мижозлар, ҳамкорлар ва давлат ташкилотлари билан мулоқотни тартибга солувчи қоидалар.

3. Худудий ва маданий хусусиятларига қараб таснифланиши:

миллий ишбилармонлик этикети – муайян мамлакат ёки худуддаги урф-одатларга мослашган меъёрлар;

халқаро ишбилармонлик этикети – турли мамлакатлар ва маданиятлар ўртасида мулоқот қоидалари. Бунда миллий анъаналар ва маданий фарқлар ҳисобга олинади.

4. Иш жараёнининг турига қараб таснифланиши:

музокаралар этикети – бизнес учрашувлар, келишувлар ва шартнома муҳокамаларидаги хулқ-атвор қоидалари;

кейтеринг (таомланиш) этикети – расмий ва норасмий ишбилармонлик кечалари, бизнес-ланчлар ва расмий зиёфатлардаги қоидалар;

телефон ва онлайн мулоқот этикети – расмий телефон сўзлашувлари, онлайн видеоконференциялар, электрон почта ва мессенжерлар орқали мулоқот қоидалари;

тақдимот ва чиқишлар этикети – оммавий чиқишлар, тақдимотлар ва маркетинг тадбирлари учун мулоқот қоидалари;

корреспонденция (хат ёзиш) этикети – расмий хатлар, ёзишмалар, расмий ҳужжатлар юритиш қоидаларини ўз ичига олади. Матннинг расмийлиги, тузилиши, услуби ва одоб-ахлоқ меъёрларига мослиги муҳим ҳисобланади;

бизнес учрашувлари ва тадбирлар этикети - кўп томонлама учрашувлар, конференциялар, форумлар ва бошқа тадбирларда профессионал мулоқот қилиш, ўзини тутиш ва керакли тақдимот кўникмаларини ўз ичига олади;

совға улашиш ва бизнес совғалари этикети - расмий совғалар бериш, уларни қабул қилиш маданияти, байрам ва тадбирларда совға танлаш ҳамда тақдим этиш меъёрлари шу турга мансуб;

жамоатчилик билан алоқалар (ПР) этикети – компаниянинг жамоатчилик олдидаги имижини шакллантириш, ОАВ (оммавий ахборот воситалари) билан мулоқот қилиш ва реклама қоидаларини ўз ичига олади;

олсангиз ва унга таскин бера олсангиз, билингки, сиз унга ёқиб қоласиз.

Шуни айтиш лозимки, кўпчилигимиз бошқаларга таъсир қила олмаймиз, чунки биз доим ўзимиз ҳақимизда ўйлаш ва фикр юритиш билан бандамиз.

Шу нарсани унутмаслик керакки, сиз суҳбатга қизиқиш ёки қизиқмаслигингиз муҳим эмас, муҳими, суҳбатдошингизнинг бу суҳбатга қизиқиши. Шунинг учун сиз қачон, ким билан гаплашсангиз ҳам у билан фикр алмашинг ва унга ўзи ҳақида гапиришга имкон беринг. Шундай йўл билан сиз энг яхши суҳбатдошга айланасиз.

Бошқаларни ўзининг аҳамиятга эга эканлигини ҳис қилишга ундаш усуллари ҳам ғоятда муҳимдир. Бошқалар томонидан эътироф этилиши барчага хушқайфият бағишлайдиган хусусиятдир. Бундай ҳолат кишини ҳаётга қизиқишга, янги нарсаларни кашф этишга, меҳнатга янгича муносабат, ташаббускорликка ундайди.

15.5. Ишбилармонликда эстетик маданият ва ташқи қиёфа

Ишбилармонлик дунёсида муваффақиятли бўлиш учун профессионал билим ва маҳоратдан ташқари, эстетик маданият ва ташқи кўриниш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Чунки ҳар бир инсон ташқи кўриниши ва маданияти орқали жамиятда муайян таассурот қолдиради. Бизнес дунёсида эса бу таассурот ишончлилиқ ва профессионаллик билан боғлиқ.

Эстетик маданият – инсоннинг эстетик фаолиятида намоён бўладиган моддий ва маънавий қадриятлар мажмуидир. У шахс камолоти ва жамият тараққиётида муҳим омил бўлган ижтимоий ҳодисадир.

Эстетик маданият нафақат ташқи оламни, балки инсоннинг ўзини ва жамиятдаги мавқеини англаш жараёни ҳамдир. Миллат ва жамиятнинг ўзига хослиги, тарихда тутган ўрни ва ижтимоий муносабатлари эстетик маданият орқали шаклланади.

Замонавий технологиялар инсон эстетик диди ва маданиятига жиддий таъсир кўрсатмоқда. Оммавий ахборот

4. *Тартибга солиш функцияси* орқали эстетик маданият инсонларнинг мулоқоти, кийиниш услуги, юриш-туриши, жамиятдаги ўзаро муносабатларини тартибга солади. Масалан, «муомала маданияти» ва «этикет қоидалари» айнан эстетик маданиятнинг ушбу вазифаси билан боғлиқ.

5. *Коммуникатив (мулоқот) функцияси* – инсонлар бири бири билан нафақат сўз орқали, балки санъат, мусиқа, рақс, меъморчилик ва мода орқали ҳам мулоқот қиладилар. Эстетик маданият турли маданият ва миллатларнинг ўзаро муносабатида муҳим рол ўйнайди.

6. *Эстетик завқ бериш функцияси.* Гўзаллик ва санъат инсонга руҳий ҳузур бағишлайди. Эстетик маданият одамларга ижодий завқ олиш, мусиқа, рассомчилик, театр ва кино санъатидан баҳраманд бўлиш имконини беради.

7. *Инновацион (янги гоёлар ва ижодкорлик) функцияси.* Эстетик маданият янги ижодий гоёларни яратиш ва ривожлантиришга ёрдам беради. Янги санъат йўналишлари, дизайн, мода ва меъморчиликдаги ўзгаришлар айнан эстетик инновациялар натижасидир.

Ташқи кўриниш – инсоннинг шахсий хусусиятлари ва ҳаёт тарзи ҳақида илк таассуротни ҳосил қилади. Аксарият ҳолларда инсоннинг ташқи гўзаллигига нисбатан юзаки муносабат билдирилади ёки унинг ўзлигини намоён қилишига тўсқинлик қилувчи, ўткинчи ҳодиса сифатида қаралади. Замонавий бизнес бундай фикрларни рад этади. Чунки инсоннинг ташқи гўзаллиги нафақат ўзига, балки бошқаларнинг фаолиятига ҳам ижобий таъсир кўрсатади. Зеро, ташқи кўриниш:

- инсоннинг кундалик ҳаётини мазмунли қилади;
- руҳий кайфиятни кўтариб, ҳаётдан завқ олиш имконини беради;
- очикқўнгиллик ва самимийликни оширади;
- инсоннинг ҳурматини ошириб, келажагига ижобий таъсир кўрсатади.

Инсоннинг ички дунёси – унинг фикрлаш тарзи, ҳис-туйғулари, ахлоқий фазилатлари ташқи киёфасига таъсир

Инсон ўзининг ташқи ва ички гўзаллигини ривожлантирган сари, унинг жамиятдаги ўрни мустахкамланиб боради.

Шунга қарамай, ташқи кўриниш замонавий бизнес муҳитида шахснинг касбий имижи ва муваффақиятининг муҳим қисми ҳисобланади. Ҳар бир ишбилармон киши ўз услубини тўғри шакллантириб, муваффақиятли карьера ва самарали бизнес муносабатлар учун муҳим қадам ташлаши лозим.

Бугунги бизнес дунёсида ташқи кўриниш қуйидаги сабабларга кўра муҳим ҳисобланади:

- *биринчи таассурот* – одамлар инсонни ташқи кўриниши асосида 7-10 сония ичида баҳолайдилар. Тартибли ва услубли кийиниш ишонч уйғотади;

- *профессионаллик белгиси* – яхши шакллантирилган имиж инсоннинг ишга ва у билан боғлиқ вазифаларга жиддий ёндашишини кўрсатади;

- *ишончлилик ва обрў* – яхши парваришланган ташқи кўриниш бизнес ҳамкорлар, мижозлар ва ҳамкасблар билан муносабатларда ишончлиликни оширади;

- *брендинг ва шахсий маркетинг* – инсоннинг ташқи кўриниши унинг шахсий ёки компания брендининг бир қисми бўлиб, унинг мақсад ва қадриятларини акс эттиради.

Шулардан келиб чиқиб, замонавий бизнес оламида ташқи кўринишга нисбатан қуйидаги талаблар қўйилади:

1. *Дресс-кодга риоя қилиш* – компания маданиятига ва иш муҳитига мос кийиниш муҳимдир. Расмий офис муҳитида классик костюм, очиқ ранглардаги кийимлар тавсия этилади.

2. *Тозалик ва озодалик* – кийим-кечак, пойабзал ва аксессуарлар доимо тоза ва озода бўлиши керак.

3. *Оддийлик ва нафислик* – бизнес муҳитида кўпинча минимализм афзал кўрилади. Жуда ёрқин ранглар ва ортиқча безаклардан қочиш лозим.

4. *Қулайлик ва ишбилармонлик услуби* – кийим нафақат кўркам, балки қулай ҳам бўлиши лозим. Узун иш куни давомида инсонни ноқулай ҳис қилмайдиган либосларни танлаш тавсия этилади.

ишбилармонлик муҳитида маълум даражада қатъийлик ва консерватизм сақланиб қолган. Ишбилармонлик этикети мутахассислари таъкидлашича, нейтрал кийимлар йўқ, бироқ хизмат билан боғлиқ фаолият учун кийим танлашда қуйидаги умумий қоидаларга эътибор бериш лозим:

- кийим ишбилармон одам имижининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади: яхши одобга мос равишда кийиниш керак;
- кийинишга тежамкорлик қилиш мижозлар йўқотилиши ва даромаднинг камайишига олиб келиши мумкин;
- бошқаларнинг кийими ҳақида изоҳ бериш мумкин эмас;
- кийимга нисбатан ижобий фикр билдириш унинг эгасининг ишчанлик хусусиятлари билан боғланиши керак;
- иш жойида одамларнинг кийими ҳақида эмас, балки уларнинг меҳнати ҳақида мақтов билдириш дуруст;
- кийим эгасидан кўра кўпроқ диққатни жалб қилмаслиги керак. У одамнинг ишчанлик қобилиятларини таъкидловчи ва мутахассис сифатидаги баҳосини тўлдирувчи элемент бўлиши лозим;
- қуйи ва юқори даражадаги менежерлар ўртасидаги мақомий фарқлар, одатда, кийинишда акс этмайди;
- ҳамкасблардан кийим қаердан олингани ва унинг нархи ҳақида сўраш мумкин эмас. Агар сўралган тақдирда, жавобдан қочиш ёки мавзунини ўзгартириш керак;
- ҳар бир ташкилот ўзининг расмий ёки норасмий кийиниш услубига эга бўлади ва ходимлар унга риоя қилишлари талаб этилади;
- кийимда айниқса унинг сифати қадрланади. Сонини камайтириш мумкин, лекин сифатни эмас;
- ишбилармонлик соҳасида нейтрал, сокин ранглар, консерватив фасонларга устуворлик бериш, авангард ва ғайриоддийликдан қочиш керак;
- кийиниш услуби муайян вазиятларга мувофиқ келиши керак.

Ишбилармонлик кийинишнинг асосий услубларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

мавжудлигини кўрсатиш; корхонадаги юқори мақомни ифодалаш.

Услугбнинг хусусиятлари:

- классик костюмга яқин бўлиши керак;
- эффектли деталлар бўлиши мумкин (блузка, жакет ёки махсус мато);
- жуда ёркин нарсаларга йўл қўйилмайди;
- эркаклар учун тўлиқ костюм мажбурий эмас;
- аёллар учун шим костюмлар мумкин, лекин улар нафис бўлиши керак;
- аёллар учун енгил макияж мажбурий;
- аксессуарлар диққатни жалб қилмаслиги лозим.

Биринчи учрашувлар учун мос келади.

3. Ижодий услуб. Бу услуб одамни оммадан ажратиб туради, бироқ жиддий бизнес учун тўғри келмайди. Мода, реклама, дизайн, косметология, шоу-бизнес соҳаларида ишлайдиганлар учун мос.

Ижодий услуб вазифалари: ижодий салоҳиятни кўрсатиш; доим модадан хабардор бўлишни талаб қилади.

Ушбу услуб хусусиятлари: янги мода тенденциялари, ноёб матолар ва фасонлар, баъзан ярқинлик, аммо ортиқча эмас.

Биринчи учрашувлар учун тавсия этилмайди.

Юқоридагилар асосида кўпгина компаниялар томонидан қабул қилинган кийинишнинг асосий қоидаларини келтириб ўтиш мумкин:

1. Классик услубни афзал кўринг. Бизнес-кэжуал ёки смарт-кэжуал каби услублар қабул қилиниши мумкин. Улар кундалик ва ишбилармонлик кийимларини уйғун равишда бирлаштиришга имкон беради. Масалан, джинси шим, кўйлак ёки поло, пиджак.

2. Озода, тоза ва дид билан кийининг. Кийим ҳамиша тоза, яхши дазмолланган ва тартибли бўлиши лозим. Ҳаддан ташқари кенг ёки тескариси, жуда тор кийимлардан қочинг. Либос гавдангизга мос келиши ва ўлчамга тўғри бўлиши керак.

3. Ҳаддан ташқари очиқ либослардан сақланинг. Калта юбкалар, топлар, шортлар, чуқур ёйилган ёқа (декольте) каби

2. Кўйлак. Оқ куйлак анча расмий. Куйлак ичидан майка кийиш зарур. Бу одамнинг баданини куйлак матосидан асрайди, терни ўзига олиб қолади, куйлакка яхши кўриниш беради.

3. Бўйинбоғ. Кенгроқ бўлгани (7-9см) яхши. Галстукнинг пастки учи шимнинг белбоғидан пастга тушиб кетмаслиги керак.

4. Қайиш ва оёқ қийими. Қора ранглиси ёки табиий тери ранги афзал.

5. Чиройли авторучка, блокнот ва бошқалар ҳам кишилар эътиборини тортади.

6. Заргарлик буюмлари. Эркаклар учун никоҳ узугидан бошқа тақинчоқларни бармоқларга тақиш унча хушланмайди. Чарм тасмали соатлар маъқул ҳисобланади.

7. Норасмий кунларда бўйинбоғсиз, костюмларни алмаштириб ишлаш мумкин. Масалан, жума, шанба, якшанба кунлари.

Аёлларнинг кийиниш этикети:

1. Шундай кийиниши керакки, у ўзига лойиқ турсин.

2. Костюм: юқори сифатли, қорамтир-кўк, қорамтир ёки бошқа рангда бўлиши мумкин.

3. Энг яхши мато – костюм учун – 100 фоиз жунлисиндир.

4. Аёллар учун ўз терисининг рангига мос келадиган пайпоқларни кийиш мақсадга мувофиқ.

5. Кийиладиган туфлининг товони 5-7,5 см бўлиши керак.

6. Табиий теридан бўлган сумкалар, портфелларни тутган яхши.

7. Кўзойнақлар. Иш учун алоҳида, учшарувлар ва кўчада юриш учун алоҳида кўзойнақларни тақиш мақсадга мувофиқ.

8. Тақинчоқлар. Кичикроқ тилла халқалар ва узук таққан маъқул. Соат нафақат вақтни кўрсатувчи, балки ўзига эътибор тортадиган тақинчоқ бўлиб ҳисобланади.

9. Сочни турмаклашга алоҳида эътибор берган маъқул.

Ишбилармонлик кийими одамнинг ишчанлик имижини шакллантиришда муҳим рол ўйнайди. Муайян услуб ва ранг танлашда, шахснинг мақоми, соҳаси ва мутахассислигига

жараёнини қийинлаштиради ҳамда ҳурматсизлик белгиси ҳисобланади.

4. *Масъулиятлилик.* Ҳар бир ходим ўз зиммасига олган вазифаларни бажариши ва агар қандайдир ўзгариш бўлса, бу ҳақда олдиндан огоҳлантириши зарур. Масъулиятсизлик, келишилган натижани тақдим этмаслик ёки алдаш катта ишончсизлик деб баҳоланади.

5. *Ихтилофларни ҳал қилиш маҳорати.* Жамоада ишлаётганда турли келишмовчиликлар юзага келиши табиий. Бундай вазиятларда ишбилармонлик этикети талабига мувофиқ равишда, ҳурмат билан муомала қилиш ва келишмовчиликларни мулоқот орқали ҳал қилиш лозим. Овозни кўтариш, таҳқирлаш, киноя қилиш ёки ҳиссиётга берилган ҳолда гапириш ноўрин ҳисобланади.

6. *Самарали мулоқот.* Иш жараёнидан ташқари (масалан, тушликда, йўлда ёки норасмий муҳитда) ҳам ходим ўз ҳамкасблари билан ҳурматли ва мулойим тарзда мулоқот қилиш керак. Бошқа ходимларнинг шахсий ҳаётини муҳокама қилиш, ғийбат қилиш, фитна тарқатиш ва иш муҳитини бузувчи суҳбатлар қилиш мумкин эмас.

7. *Телефон орқали мулоқот.* Телефон орқали суҳбат чегараланган ва аниқ бўлиши лозим. Телефонни кўтарганда ўзини таништириш, ҳурматли муомала қилиш ва суҳбат якунида асосий масалаларни сарҳисоб қилиш муҳим. Телефон орқали мулоқот самарали ва ҳурматли бўлиши керак.

8. *Саводли ёзишма олиб бориш.* Ишхона ёзишмалари аниқ, қисқа ва тушунарли бўлиши лозим. Электрон хат ёзганда имло ва грамматик хатоларга йўл қўймаслик, хатга керакли файллар ёки ҳужжатларни илова қилиш талаб этилади. Мессенжерларда шахсий расмлар ёки мазмуни номуносиб хабарларни юбориш мумкин эмас.

9. *Учрашувларни самарали ташкил этиш.* Иш учрашувлари олдиндан режалаштирилиши, иштирокчиларга мажлис ҳақида маълумот берилиши ва барча зарур ҳужжатлар тайёр ҳолатда бўлиши керак. Учрашув давомида

жуда муҳимдир. Турли вазиятларда – музокаралар, ёзишмалар, расмий учрашувлар ёки норасмий тадбирларда қайси этикет қоидаларига амал қилиш кераклигини билиш ишбилармонга ишончлилик, профессионализм ва маданий савияни намоён қилиш имконини беради. Бу эса нафақат шахсий обрў, балки компаниянинг ижобий имижини шакллантиришда ҳам катта аҳамиятга эга.

4. Эстетик маданият фақатгина гўзалликни англаш эмас, балки инсон ҳаёти ва жамиятдаги турли жараёнларни шакллантирувчи муҳим омилдир. У шахснинг ахлоқий тарбияси, ижтимоий муносабатлари, ижодий қобилияти ва диди ривожланишига таъсир кўрсатади. Шунинг учун эстетик маданиятни ривожлантириш ва унга эътибор қаратиш жамият тараққиёти учун зарурдир.

5. Ишбилармонликда ташқи кўриниш инсоннинг шахсий маданияти, профессионалиги ва ишга бўлган муносабатининг муҳим кўрсаткичи ҳисобланади. Ташқи қиёфа орқали одам ҳақида дастлабки таассурот ҳосил қилинади ва бу ишбилармон муносабатларда жуда катта аҳамиятга эга. Озода, тартибли ва услубли кўриниш ишонч уйғотади, мулоқотда қулай муҳит яратади ва ишчанлик имижини шакллантиради. Шунинг учун ҳар бир ишбилармон киши ташқи кўринишига эътибор бериб, ўз касбий салоҳиятини тўғри намоён этиши зарур.

6. Ишбилармонликда кийиниш этикети инсоннинг ташқи кўриниши орқали унинг касбий мақоми, маданияти ва ишга бўлган муносабатини намоён этади. Тўғри танланган кийим ишбилармон шахсга ишонч ва ҳурмат уйғотиб, биринчи таассуротни ижобий шакллантиради, унинг профессионалигини акс эттиради. Бундан ташқари, кийинишдаги озодалиқ, ранглар ва услубга эътибор қаратиш жамоа ичида ҳам, мижозлар билан муносабатларда ҳам ишончлилик ва ҳурмат белгиси ҳисобланади. Шу боис, ишбилармон киши ташқи кўриниши орқали ўзининг ишчанлик имижини ва ташкилоти обрўсини мустаҳкамлаши лозим.

16-БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИҚДА АЙРИМ ХАТТИ- ҲАРАКАТЛАР, ВАЗИЯТЛАР, ТАДБИРЛАР ВА МАРОСИМЛАР ЭТИКЕТИ

16.1. Жамоада ишбилармонлик мулоқоти этикети

Ишбилармонлик мулоқоти санъати ва унинг муваффақиятли бўлиши раҳбарнинг ўз ходимлари билан қандай тамойиллар асосида муносабат ўрнатишига боғлиқ бўлиб, қайси хулқ-атвор мақбул ва қайси бирига йўл қўйиб бўлмаслиги мулоқот жараёнида белгилаб берилади.

Мулоқотда бир қатор қоидалар мавжуд бўлиб, уларга риоя қилиш, ишбилармонлик мулоқотини сезиларли даражада осонлаштириши, унинг самарадорлигини ошириши ва бизнесдаги ўзаро муносабатлар жараёнида хатолардан қочиш имконини бериши мумкин.

Жамоада ишбилармонлик мулоқоти уч асосий турга бўлинади:

1. *"Юқоридан пастга"* – раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқот.

2. *"Пастдан юқорига"* – ходимнинг раҳбар билан мулоқоти.

3. *"Горизонтал"* мулоқот – ходимлар ўртасидаги мулоқот.

"Юқоридан пастга" (раҳбар – ходим) мулоқот этикети.

Раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқот корпоратив муҳитда муҳим ўрин тутади. Раҳбарнинг ходимларга бўлган муносабати жамоадаги ишбилармонлик муҳити ва психологик ҳолатга катта таъсир қилади.

Бу нормалар, энг аввало, бошқарув жараёнида буйруқлар қандай ва нима асосида берилиши, ишбилармонлик мулоқотларини белгиловчи расмий интизом қандай ифодаланиши билан боғлиқ. Раҳбар ва унга бўйсунувчи ўртасидаги ишбилармонлик этикасига риоя қилмаса, кўпчилик жамоада ўзини ноқулай ва ахлоқий ҳимоясиз ҳис қилади.

Раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқотнинг асосий қоидалари:

- *буйруқ* – фавқулдда ҳолатларда ёки ишга масъулиятсиз муносабатда бўлган ходимлар учун қўлланилади;

- *илтимос* – одатий вазиятларда ва ишончли муносабатлар мавжуд бўлганда ишлатилади. Агар тўғри айтилса, ходим уни буйруқ сифатида ҳам қабул қилиши мумкин;

сўров – ходимни фаолликка ва ташаббус кўрсатишга ундаш учун ишлатилади. Масалан: "Буни қандай қилишимиз мумкин?".

“Пастдан юқорига” (ходим-раҳбар) ишбилармонлик мулоқоти қоидалари. Раҳбар билан тўғри мулоқот қилиш ҳам ходим учун, ҳам ташкилот самарадорлиги учун муҳим. Раҳбар билан қандай муносабат ўрнатишни билиш – профессионал муваффақият калити бўлиб ҳисобланади.

“Пастдан юқорига” (ходим-раҳбар) ишбилармонлик мулоқоти қоидалари:

- раҳбарга жамоада ижобий муҳит яратишда ёрдам бериш керак. Чунки, бу биринчи навбатда унинг масъулиятидир;

- раҳбарга ўз фикрини босимсиз ва ҳурмат билан билдириш зарур. "Қандай деб ўйлайсиз, агар шундай қилсак?" каби иборалар таклифни енгил қабул қилинишини таъминлайди;

- раҳбар билан мулоқотда кескин ва ҳаддан ташқари қатъий овозда гапиришдан қочиш лозим;

- раҳбарга ҳаддан ташқари ёқимтойлик қилиш ёки фақат унинг фикрига қўшилиш самарасиздир;

- худбинлик ёки шахсий манфаатлар учун раҳбардан фойдаланиш мумкин эмас;

- раҳбарга таклиф ёки мурожаат билан чиқишда, бевосита унга эмас, балки аввал унга яқин раҳбарга мурожаат қилиш, яъни субординацияни сақлаш мақсадга мувофиқ, акс ҳолда унинг бевосита раҳбарини ўз ваколати ва қадр-қимматини йўқотади;

- агар ходимга раҳбар томонидан масъулият юкланган бўлса, мулойимлик билан у ҳуқуқларингиз ҳақида савол бериши керак. Жавобгарлик тегишли равишда эркинлик билан таъминланиши керак;

Ҳар бир корхона, агар у ўз обрўсини қадрласа, бизнеснинг муҳим таркибий қисми бўлган ишбилармонлик мулоқоти нормаларини ўрнатишга қатъий интилади.

16.2. Кўришиш ва хайрлашиш этикети

Ишбилармонлик мулоқотининг энг муҳим жиҳатларидан бири бу – кўришиш (саломлашиш) одобидир. Ишбилармонлик муҳитида ҳурмат ва мулойимлик, аввало, саломлашиш ва ўзини таништириш орқали намоён бўлади. Тўғри саломлашиш шахсга нисбатан ҳурматни ифодалайди ва профессионал муносабатларни мустаҳкамлашга хизмат қилади. Бизнес муҳитида саломлашишнинг бир қанча меъёр ва қоидалари мавжуд.

Кўришишнинг умумий қоидалари:

1. Биринчи бўлиб катта лавозимдаги шахс ёки ёши улур инсонга салом берилади.

2. Эркак киши аёл киши билан танишганда, биринчи бўлиб аёл киши қўл узатади.

3. Агар мулоқотда икки киши иштирок этса, аввалига кўз билан контакт ўрнатилиб, кейин саломлашиш амалга оширилади.

4. Агар суҳбат гуруҳ ичида бўлса, биринчи бўлиб раҳбар ёки меҳмонга салом берилади.

5. Саломлашишда табиий ва самимий бўлиш керак, сунъий табассум ёки ортиқча жўшқинлик тавсия этилмайди.

Кўришиш этикети қоидалари миллий хусусиятлардан келиб чиқиб турли халқларда турлича кўринишга эга. Кўришиш саломлашиш, бош қимирлатиш, кучоқ очиш, қўл бериш, қўлни кўксига қўйиш ва ҳатто ўпишиш орқали амалга оширилади.

Ҳар бир мамлакат ва маданиятда саломлашиш услуби турлича бўлади:

Ғарб давлатлари – қўл бериб кўришиш кенг тарқалган;

Осиё мамлакатлари (Япония, Хитой, Корея) – бошни енгил эгиб саломлашиш анъанавий ҳисобланади;

Араб ва мусулмон давлатлари – кўпинча қўл бериб кўришиш, баъзан икки қўл билан сиқиш одатий ҳисобланади,

Соат 12:00 гача – «Хайрли тонг!», 12:00 дан кейин – «Хайрли кун!», 18:00 дан сўнг – «Хайрли кеч!» дейиш мақсадга мувофиқ. Қиш фаслида, кун батамом қоронғулашганда, «Хайрли кеч!» саломлашувини эртароқ ишлатиш мумкин. Бироқ бу каби расмий саломлашувлар юқори лавозимли шахсларга нисбатан қўлланилмаслиги керак, улар эса ўз навбатида паст лавозимдаги ходимларга бундай мурожаат қилиши мумкин.

Юқори лавозимли шахсларга «Ишларингиз қандай?» ёки «Қалайсиз?» каби саволлар билан мурожаат қилиш мақбул эмас.

Кўришиш ҳамда саломлашиш этикетида эркак ва аёллар ўртасида саломлашиш жараёни нозикроқ масала ҳисобланади.

Кўришиш этикетига кўра, ёши кичик эркак ёши катта аёл (таниши, ҳамкасби, қариндоши) билан учрашганда биринчи бўлиб мулозамат билдириши лозим. Агар аёл киши эркаклар билан кетаётган пайтида дугонасини кўриб қолса, бу ҳолатда дугонасига биринчи бўлиб мулозамат қилиши керак. Гарчанд, аёлларнинг эркаклар билан қўл бериб сўрашишлари халқимиз табиати (менталитети)га хос бўлмаса-да, замонавий этикет бу жараёни меъёр даражасида четлаб ўтишни талаб этади. Зеро, ишлаб чиқариш корхоналарида, таълим муассасаларида, давлат ташкилотларида эркаклар билан бирга хизмат қилаётган аёллар бундай вазиятлар билан тез-тез тўқнаш келадилар. Лекин эркаклар аёллар билан кўришар эканлар, нигоҳларини аёлга еб қўйгудек қилиб тикилишлари кулгили ҳолатларга олиб келиши мумкин.

Йўлда учраган аёл билан қўл узатиб кўришишга тўғри келиб қолса, аёл қўлқопини ечмаслиги мумкин, аммо эркак албатта ечиб кўришиши лозим. Агар аёл кишини эркак кишига таништиришаётган бўлишса, аёл киши биринчи бўлиб қўл узатади.

Қўл бериб кўришиш этикети.

- ишбилармон муҳитда қўл бериб кўришиш энг кенг тарқалган саломлашиш шаклидир;

- қўл узатиш мустаҳкам, лекин ортиқча куч ишлатмасдан амалга оширилиши керак;

бошни силкитиб қўйиш кифоя қилади. Агар аёллар қуршовига эркак тушиб қолса, улар билан умумий тарзда бир марта саломлашиб қўйилади. Этикетни бузилиши кўришувнинг мувозанатини издан чиқариб юбориши мумкин. Жамоат орасида танишлар билан баланд овозда кўришиш, маданиятсизлик аломати ҳисобланади.

Ишбилармонлик мулоқотида хайрлашиш ҳам саломлашиш каби муҳимдир. Бу жараёнда ҳам кўз билан мулоқот қилиш, илиқ табассум ва қўл бериб кўришиш одобига риоя қилиниши лозим. Биринчи бўлиб хайрлашиш кетаётган шахс зиммасига тушади, лекин қўл узатиш ташаббуси юқори лавозимли шахсдан келиши керак.

Ишбилармонлик муҳитида ижобий таассуротни мустаҳкамлаш учун хайрлашиш жараёнида қуйидаги жиҳатларга эътибор бериш лозим:

Қулай фурсатни танлаш – хайрлашмасдан чиқиб кетиш ҳурматсизлик белгиси ҳисобланади. Лекин муҳим муҳокама ёки бошқа шахснинг чиқишини тўхтатиш ҳам яхши эмас. Агар бошқалардан аввал кетишга тўғри келса, буни бошқаларни чалғитмасдан, иложи борича жимгина амалга ошириш мақсадга мувофиқ.

Миннатдорлик билдириш ва келишувларни тасдиқлаш – агар суҳбат жараёнида келишувларга эришилган бўлса, уларни қисқа ва равшан шаклда тасдиқлаб ўтиш тавсия этилади. Агар кетиш пайтида бундай имконият бўлмаса, учрашувдан кейин ёзма шаклда миннатдорлик билдириш ва келишувларни яна бир бор тасдиқлаш мақсадга мувофиқ.

Хайрлашишни ортиқча чўзмаслик ва ҳаддан ташқари норасмий иборалардан қочиб – хайрлашиш жараёнида лўнда ва мулойим бўлиш керак. Умумий ишлатилувчи иборалардан фойдаланиш тавсия этилади:

«Хайр, кўришгунча!»

«Омадингизни берсин!»

«Сиз билан суҳбатлашиш (танишиш) жуда ёқимли бўлди!»

Ишбилармонлик муҳитида хайрлашиш маданияти ҳурмат ва профессионализмни намоён этади. Шунинг учун, суҳбат ёки

- камроқ таниш бўлган шахс биринчи кўпроқ таниш бўлган шахсга таништирилади;

- агар учрашув ёки тадбирда бир нечта одам иштирок этаётган бўлса, уларни қисқа ва аниқ шаклда таништириш керак.

Шунингдек, танишаётган шахслар албатта бир-бирларига табассум қилишлари лозим. Бу табассум илжайишдан фарқ қилиши, кўпроқ самимийликка асосланиши шарт. Чунки, дўстона табассум билан бошланган танишув инсон хотирасида узоқ сақланиши мумкин.

Танишаётган одам биринчи бўлиб таништирилаётган одамга қўл узатади. Бу жараён ҳам жинслараро муносабатда - аёл билан эркак таништирилаётганда аёллар эркакларга қўл узатадилар. Шунингдек, катталар кичикларга қўл узатадилар, таништирилган танишувчининг мулозамат билан қўл узатишини тавозе ва хотиржамлик билан кутиб туради, йўқса қўл бериб сўрашишнинг ҳожати йўқ.

Таништириш жараёнида, аввало, таништираётган шахсга мурожаат қилинади («Дилмурод Холмуродович, Сизга таништиришга ижозат беринг...») ва сўнгра таништирилаётган шахснинг исми-шарифи айтилади.

Расмий лавозимга эга бўлган, давлат мақомига ёки ҳарбий, дипломатик ёки диний унвонга эга шахсларга мурожаат этилганда, одатда, исмлари айтилмайди: “Жаноб Президент!”, “Жаноб Вазир!”, “Элчи жаноблари!” ёки “Ўртоқ Генерал!” деб мурожаат этилади.

Агар лавозими ва ёши бир-бирига яқин бўлган шахслар таништирилаётган бўлса, фақатгина исмларини айтишнинг ўзи кифоя. Таништириш энгил таъзим билан бирга бўлиши тавсия этилади.

Агар ходим ўзини таништирилаётган бўлса, ҳаддан ташқари қатъий ва расмий бўлиш шарт эмас.

Танишишда қуйидаги хатоларга йўл қўйиб бўлмайди:

- бошқа шахсга таништирилаётганда, жуда расмий ёки совуқ муносабат билдиришдан қочиш лозим;

Ишбилармонлик мулоқотида бир нечта хат турлари мавжуд. Улар турли белгиларига кўра таснифланади:

Функционал хусусиятига кўра: хатлар *жавоб талаб қиладиган* ва *жавоб талаб қилмайдиган* турларга бўлинади. Жавоб хатларида жўнатувчи қабул қилувчининг индексини кўрсатади.

Тузилмасига кўра хатлар *регламентли* (меъёрлаштирилган) ва *регламентсиз* (эркин шаклдаги) турларга ажратилади. Биринчи турдаги хатлар стандарт синтактик тузилишга эга бўлиб, иқтисодий ва ҳуқуқий масалаларни ҳал этишга хизмат қилади, иккинчиси эса – жўнатувчининг ихтиёрига боғлиқ ҳолда шакллантирилади.

Мазмунига кўра, ишбилармонлик хатлари тижорат ва умумий турларга бўлинади. Тижорат хатлари молиявий ва моддий-техник таъминлаш масалаларига оид бўлади. Бошқа ҳолатларда ёзишмалар ташкилот фаолиятининг турли жиҳатларини қамраб олади.

Қабул қилувчига қараб, ишбилармонлик ёзишмалари оддий ва айланма хатларга (циркуляр) бўлинади. Оддий хатлар битта қабул қилувчига йўналтирилади, айланма хатлар эса бир вақтнинг ўзида бир нечта қабул қилувчиларга юборилиши мумкин.

Мавзусига кўра, ишбилармонлик хатлари бир мавзули (моҳиятан бир масалани ўз ичига олган) ёки кўп мавзули (бир нечта масалаларни қамраб олган) бўлиши мумкин. Бундай хатлар орқали қабул қилувчига аниқ муаммо ва унинг ечимлари ҳақида маълумот етказилади.

Ишбилармонлик хатлари (электрон ёки анъанавий) муайян қодаларга мувофиқ бўлиши керак. Аввало, хат компаниянинг расмий бланкида ёзилиши (ёки бошида компания номи, логотипи, жўнатувчи маълумотлари ва алоқа маълумотлари кўрсатилган махсус сарлавҳа бўлиши) талаб этилади. Шунингдек, хат белгиланган турга мувофиқ бўлиши лозим.

Ишбилармонлик хатлари қуйидаги типларга бўлинади:

Илтимос хат – ҳамкор, мижоз ёки бошқа ташкилотдан маълум бир нарсани сўраш учун ёзилади.

- хулоса ва илова қилинадиган ҳужжатлар – зарур ҳолларда, қўшимча ҳужжатлар илова қилинади;

- имзо ва муҳр – жўнатувчининг лавозими, Ф.И.Ш ва шахсий имзоси.

3. Саводлилиқ ва аниқлик:

- матнда икки ёқлама маъноларга йўл қўйилмаслиги керак;

- қисқа ва аниқ гапларни ишлатиш лозим;

- жаргонли ибораларни ишлатмаслик;

- узун, чалкаш ва ғализ иборалардан қочиш зарур.

4. Одоб ва ҳурмат:

- хат муомала маданиятига риоя қилган ҳолда ёзилиши керак;

- тўғридан-тўғри талаб қилиш ўрнига, мулойим ва самимий сўзларни ишлатилгани маъқул;

- қабул қилувчи шахс ёки ташкилотга нисбатан ҳурмат уйғотадиган иборалардан фойдаланиш керак.

5. Мақсадга мувофиқлик ва кераксиз маълумотлардан қочиш:

- хатнинг мақсади аниқ бўлиши керак;

- кераксиз маълумотлар ёки чалкаш баёнотлардан қочиш керак;

- хат орқали аниқ бир масала ҳал қилиниши керак.

6. Тўғри расмийлаштириш ва ҳужжатлар билан тўлдириш:

- агар хат расмий таклиф, шартнома ёки бошқа муҳим ҳужжатларга тегишли бўлса, у ҳолда тегишли файллар хатга илова қилиниши керак;

- ҳар бир илова қайд этилиши зарур.

7. Ўз вақтида юбориш ва жавобни назорат қилиш:

- хат ўз вақтида юборилиши керак;

- агар жавоб талаб қилинса, у ҳолда жавоб қайтариш муддатлари кўрсатилиши лозим.

Ишбилармонлик хатлари расмий қоидаларга риоя қилган ҳолда, аниқ ва ҳурмат билан ёзилган бўлиши керак. Ёзишмаларда аниқлик, саводлилиқ ва мақсадга мувофиқлик устувор аҳамиятга эга.

инсонни чалғитиб, асосий суҳбатига халал бериши мумкин. У ҳолда ҳам ўтказиб юборилган қўнғироқ кўринади.

3. *Қўнғироқ орқали мулоқот қилишининг базавий қоидалари:*

- *профессионал саломлашиш.* Универсал: “Ассалому алайкум” ёки “Хайрли кун!” сўзларидан фойдаланиб саломлашиш. “Ҳа” ва “Эшитаман” каби сўзларни ишлатиш бизнес этикети меъёрларига мос келмайди, улардан фойдаланмаслик яхшироқдир;

- ўзини ва компаниясини таништириш. Суҳбат бошида қўнғироқ қилган, киши исми-шарифи, лавозими, бўлими ёки компаниясини, шунингдек, қўнғироқнинг мақсадини аниқ кўрсатишингиз керак. Суҳбатдошга исм билан мурожаат қилинади;

- суҳбатдошдан ҳозир гаплашиш қулайми-йўқлигини сўраш;

- қисқа ва аниқ қилиб қўнғироқ мақсадини тушунтириш;

- муҳокама қилинаётган масалани баён этиш;

- ҳамсуҳбатга миннатдорчилик билдириш ва хайрлашиш.

4. *Суҳбатлашиш жараёни.* Телефонда гаплашаётганда, суҳбатга эътибор қаратиш ва бегона нарсалар билан чалғитмасликка ҳаракат қилиш керак. Суҳбат пайтида фаол тинглаш усулини қўллаш лозим, шунингдек, суҳбатдош тингланаётгани англаши учун вақт-вақти билан қўшимча тасдиқловчи сўзлар ишлатиш мумкин (“Ҳа”, “Албатта”, “Тўғри” ва ҳ.к.). Иш суҳбати давомида бошқа ишлар билан шуғулланмаслик керак. Суҳбатдошга бу кўринмаса-да, у ноодатий товушларни эшитиб, унга эътибор йўқлигини ҳис қилиши мумкин. Агар махсус скриптлар бўлса, уларни қўлланг. Уларни кўзга кўришиб турадиган жойда сақлаш ва йўриқномаларга амал қилиш тавсия этилади. Агар суҳбат махсус скриптлар асосида олиб борилса, уларни кўзга кўринган жойга жойлаштириш ва қатъий амал қилиш зарур. Қўнғироқ муддати 5 дақиқадан ошмаслиги керак, агар у олдиндан режалаштирилган ва узоқ суҳбат қилиши келишилмаган бўлса.

Телефон орқали мулоқот пайтида табассум қилиш тавсия этилади – бу дикцияни яхшилайти ва суҳбатдошга ижобий кайфиятни ҳис қилиш имконини беради.

16.6. Интернет, мессенжер ва ижтимоий тармоқлар орқали ишбилармонлик мулоқоти ва ёзишмалари этикети

Бугунги кунда аксарият иш муаммолари интернет орқали онлайн тарзда ҳал қилинмоқда. Агар ҳамкорлар билан у асосий мулоқот усули бўлса, бир неча муҳим жиҳатларни олдиндан келишиб олиш керак:

Алоқа канали – электрон почта, мессенжер ёки ҳар иккаласи, лекин ҳар бири аниқ масалалар учун.

Муқобил алоқа канали – шошилинич ҳолларда қандай боғланиш мумкин (масалан, қўнғироқ қилиш).

Мулоқот учун қулай вақт – одатда 9:00-18:00 (иш кунлари), лекин турли вақт зоналаридаги ҳамкорлар билан аниқлаштириш муҳим.

Электрон почта орқали ёзишмалар. Бугунги кунда ишбилармонлик ёзишмалари, асосан, электрон почта орқали амалга оширилади. Қуйида асосий қоидалар келтирилган:

1. *"Мавзу" қатори тўлдирилиши шарт* – олувчи хат мазмунини дарҳол тушунади ва керак бўлганда осон топа олади.

2. *Бир хат – бир мавзу* – ҳар бир хатда фақат битта масала кўтарилиши мақсадга мувофиқ.

3. *Расмий услубга риоя қилиши* – фикр аниқ, расмий ва ҳурмат билан ёзилган бўлиши керак. Смайликлар, эмодзилар, ҳайрат белгилари, катта ҳарфларда ёзиш тавсия этилмайди. Катта ҳарфлардаги ёзувни ҳамкор тажовуз, дўқ уриш сифатида қабул қилиши мумкин.

4. *Қисқа ва аниқ ёзиш* – хатни ўқиш кўп вақт олмаслиги керак (15-20 жумла, 200 сўздан ошмаслиги маъқул).

5. *Дарҳол асосий мавзуга ўтиши* – ортиқча кириш сўзларидан қочиш.

6. *Хатни ортиқча маълумотлар билан тўлдирмаслик* – агар кўп маълумот бўлса, уни хужжат сифатида бириктириш тавсия этилади.

7. *Ҳурмат билан ёзиш* – "Ҳурмат билан", "Энг яхши тилаклар билан" каби иборалар ишлатиш керак.

- расмий услубга риоя қилиш зарур, ёзишмада танишиб кетиш, жаргон сўзлар, смайликлар ва тушуниш қийин бўлган терминлардан қочиш керак. Хат олувчи қайси тилда гаплашса, ўша тилда ёзиш маъкул;

- мураккаб ва икки маъноли ифодалардан қочиш, акс ҳолда, ҳамсуҳбат сўзларни нотўғри тушуниши мумкин;

- матнни тўғри форматлаш – 5-7 қатордан иборат абзацлардан, қулайлик учун рақамланган ва белгили рўйхатлардан фойдаланиш;

- ёзишманинг муҳим қисмларни ажратиш учун ёрқин белгилардан фойдаланиш, лекин катта ҳарфларда ёзишдан қочилади – бу товушни кўтариб гапириш сифатида қабул қилиниши мумкин;

- хатда махфий маълумот юбормаслик, у жамоатчиликка маълум бўлиб қолиши ва обрўга зарар етказиши мумкин;

- имло ва грамматик хатоларга йўл қўймаслик. Саводсизлик ишбилармон имижига салбий таъсир қилади;

- ижтимоий тармоқлар ва мессенжерларда, унинг номи контактларда қандай ёзилганидан қатъий назар, ҳамсуҳбатга исми билан мурожаат қилиш;

- смайликлардан ҳаддан ташқари фойдаланмаслик;

- ёзишмалардаги муҳим маълумотни бошқаларга узатишдан аввал шерикнинг розилигини олиш ва бошқалар;

Бу қоидаларга риоя қилиш интернетда ҳам ишбилармонлик этикетини сақлашга ёрдам беради.

Видеомулоқот этикети. Бугунги кунда Зоом ва шу каби бошқа платформалар орқали жамоавий видеокўнғироқлар ишбилармонлик ҳаётининг одатий қисмига айланди. Ушбу жараёнда ҳам расмий мулоқот қоидаларига риоя қилиш муҳим:

Учрашув муддатини олдиндан белгилаш. Мулоқотни ортиқча чўзишдан қочиш. Кўп ҳолатларда 1 соатлик йиғилиш етарли бўлади.

Зарур ҳужжатларни олдиндан тайёрлаш. Агар экранда маълумотларни тақдим этиш керак бўлса, презентациялар ва интернет-саҳифаларни аввалдан очиб қўйиш лозим, шунда иштирокчилар куттириб қўйилмайди.

- иш ғоялари ва режаларини биргаликда ишлаб чиқиш ва ривожлантириш;

- аввал бошланган бизнес тадбирларни назорат қилиш ва мувофиқлаштириш;

- ишбилармон алоқаларни сақлаб қолиш ва мустаҳкамлаш;

- иш фаолиятини рағбатлантириш ва самарадорликни ошириш.

Ишбилармон суҳбат турлари:

Ишбилармон суҳбатларни уларнинг мақсадига кўра қуйидаги тўрт асосий турга ажратиш мумкин:

Танишув суҳбати – раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқот (ишга қабул қилиш ёки топшириқ бериш жараёнида).

Ҳамкасблар ўртасидаги суҳбат – иш мақсадларини амалга ошириш усуллари ва йўлларини муҳокама қилиш.

Ҳамкорлик ва шериклик билан музокаралар – ташкилотлар ўртасидаги ҳамкорликни йўлга қўйишга қаратилган мулоқот.

Ахборот алмашишига йўналтирилган суҳбатлар – маълумот тарқатиш, янгиликлар билан таништириш ва ҳ.к.

Шунингдек, ишбилармон суҳбатлар қуйидаги белгиларга кўра ҳам таснифланади:

Характерига кўра: расмий ва норасмий (иш жойидаги мулоқот ёки эркин муҳитдаги суҳбатлар).

Йўналтирилганлигига кўра: аниқ мақсадга йўналтирилган (аниқ вазифаларни ҳал қилишга қаратилган) ва умумий суҳбатлар.

Эркинлик даражасига кўра: регламентли (аниқ қоидаларга асосланган, масалан, сўровнома) ва эркин (дўстона мулоқотга яқин) суҳбатлар.

Ишбилармон суҳбатнинг асосий босқичлари:

1. *Тайёргарлик жараёни.*

2. *Суҳбатни бошлаш.*

3. *Суҳбат иштирокчиларини маълумот билан таъминлаш.*

4. *Ишбилармон суҳбатни яқунлаш.*

1. *Тайёргарлик жараёнида:*

- суҳбат ўтказиладиган жой танланади;

Суҳбат жараёни этикетининг асосий қоидалари:

- суҳбатдошнинг шахсий ҳудудига даҳл қилинмаслиги керак – суҳбат давомида унинг қўлига ёки елкасига тегиш ноўрин ҳисобланади;

- соатга қараш, кўзни четга олиб қочиш, ерга тикилиб гапириш, эшитишга лоқайдлик қилиш ёки узоқ масофадан мулоқот қилиш – суҳбатдошга нисбатан ҳурматсизлик белгиси ҳисобланади;

- суҳбатда иштирок этаётган учинчи шахс ҳақида "у" (ёки "унинг") деб эмас, балки тўлиқ исми ёки фамилияси билан гапириш лозим. Масалан, "У мажлисда қатнашди" деб эмас, "Содиқ Тўраевич мажлисда қатнашди" дейиш мақсадга мувофиқ;

- суҳбатдошнинг исмини эслай олмасангиз, тўғридан-тўғри сўраш ва узр сўраш яхшироқ, турли сўз ўринбосарлардан фойдаланиш ўрнига;

- икки киши мулоқот қилаётганда суҳбатга аралashiш ноўрин. Улар сўзини яқунлаганидан сўнггина гапириш мумкин. Агар суҳбатни бўлиш зарур бўлса, аввало узр сўраш ва рухсат олиш керак;

- суҳбат давомида мулоқотни бир томонлама монологга айлантирмаслик керак. Фақат яхши гапира олиш эмас, балки тинглай олиш ҳам муҳим. Суҳбатдан аввал суҳбатдошдан вақти бор-йўқлигини сўраш ҳам одоб ҳисобланади;

- бир нечта киши иштирок этаётган суҳбатда ҳамма учун қизиқарли ва тушунарли мавзулар муҳокама қилиниши керак. Фақат айримларга маълум бўлган мураккаб касбий масалаларни муҳокама қилишдан қочиш керак;

- фақат айрим кишиларга тушунарли бўлган имо-ишорали ва гаплар ноўрин;

- ҳеч қачон суҳбатдошни бўлмаслик, айниқса ёши катталар гапираётганда. Хато қилган тақдирда ҳам уни дарҳол тўғрилаш ва гапини бўлиш этикетга тўғри келмайди;

- ортиқча драматизм, такаллуф ва сохта муҳташам нутқдан қочиш керак. Шунингдек, вульгар, жаргон ва "сўнги"

Ишбилармонлик йиғилишларининг асосий мақсад ва вазибалари қуйидагилардан иборат:

- компания сиёсатини юритиш, шунингдек, уни ишлаб чиқиш ва барча ходимларга етказиш;
- компания стратегиясини шакллантириш ва ривожлантириш;
- бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштириш ва интеграциялаш;
- юзага келган муаммолар ва масалалар бўйича қарор қабул қилиш;
- иш жараёни самарадорлигини ошириш ва ходимларнинг масъулиятини кучайтириш;
- ходимлар ўртасидаги ҳамкорликни ривожлантириш.

Бизнинг амалиётда ҳафтада камида бир марта режали йиғилишлар ўтказиш одатий ҳолдир. Унда бўлим бошлиқлари ва бошқа масъул ходимлар ҳафта давомида амалга оширилган ишлар тўғрисида ҳисобот берадилар ва кейинги иш учун режаларни белгилайдилар ёки келгуси иш ҳафтасида амалга ошириш учун топшириқларни оладилар.

Йиғилишда муҳокама қилинадиган мавзулар компаниянинг турли жабҳаларига тегишли бўлиши мумкин. Режали ва норежали йиғилишлар бу жараёни самарали бошқариш имконини беради.

Режадан ташқари йиғилишларда компанияларнинг динамик ва ўзгарувчан ташқи муҳит билан боғлиқ бўлган муаммолар муҳокама этилиши мумкин.

Бу борада Мерфи қонунлари, агар бирор ёмон нарса юз бериши мумкин бўлса, у учрашувлар ҳақида гап кетганда содир бўлади, деган ҳазил-мутойиба тамойилларини кўриб чиқамиз.

Оулд ва Кан қонуни – ҳар қандай комиссия йиғилишининг самарадорлиги иштирокчилар сони ва мунозара учун сарфланган вақтга тескари пропорционал.

Митчелл қонуни – агар бирор масалани муҳокама қилиш учун етарлича кўп йиғилиш чақирилса, ҳатто энг оддий муаммо ҳам ҳал қилиб бўлмайдиган даражада мураккаблашиб кетиши мумкин.

муаммоли (маслаҳатлашув) йиғилишлар – муҳим стратегик қарорлар қабул қилиш, келажак режаларни белгилаш учун ўтказилади.

2. Қамрови бўйича:

ҳалқаро – хорижий ҳамкорлар, мутахассислар ва экспертлар иштирокида ўтказилади;

миллий – мамлакат миқёсидаги йиғилишлар;

ҳудудий ва шаҳар миқёсидаги йиғилишлар – маҳаллий даражадаги йиғилишлар;

Ташкилот миқёсидаги йиғилишлар.

3. Муддати бўйича:

доимий йиғилишлар – белгиланган вақт оралиғида мунтазам ўтказилади;

муваққат йиғилишлар – муайян масалаларни тезкор ҳал қилиш учун чақирилади.

6. Йиғилиш ўтказиш жойига қараб:

сайёр йиғилишлар – компаниядан ташқарида ўтказиладиган учрашувлар;

жойида ўтказиладиган йиғилишлар – ташкилот ичида ўтказиладиган йиғилишлар.

5. Соҳаси бўйича:

маъмурий йиғилишлар – бошқарув жараёнларига оид масалаларни ҳал қилиш учун;

илмий йиғилишлар – илмий конференциялар, симпозиумлар, семинарлар;

сиёсий йиғилишлар – сиёсий ҳаракатлар аъзоларининг съездлари, йиғилишлари;

аралаш турдаги йиғилишлар – турли соҳаларни қамраб олган йиғилишлар.

6. Формати бўйича:

очиқ йиғилишлар – кенг аудитория учун мўлжалланган;

ёпиқ йиғилишлар – фақат белгиланган доирадаги раҳбарлар ва мутахассислар иштирок этади.

Ҳар қандай йиғилишларни ташкил этиладиган қуйидаги асосий саволларга жавоб топиш керак.

- узун ва тор столлардан қочиш лозим;
 - доира шаклидаги столлар мулоқотни яхшилайти ва иштирокчилар бир-бирини яхши кўришларига имкон беради.

5. Йиғилишни ўтказиш тартиби қандай бўлиши керак?
 Нутқлар тартиби кун тартиби ва хизмат иерархияси билан тартибга солинади. Муаммоларни муҳокама қилиш кичик лавозимдан бошланиши ва мартаба зинапоясига кўтарилиши керак. Акс ҳолда, юқори лавозимларни эгаллаган йиғилиш иштирокчиларининг баёнотлари қуйи даражадаги иштирокчиларнинг фикрларига таъсир қилади. Муаммони муҳокама қилишни раҳбар яқунлайди ва ечим таклиф қилади. Иштирокчилар этикет қоидаларига амал йиғилиш самаралироқ бўлади.

6. Йиғилиш раҳбари ва иштирокчилари қандай ахлоқий қоидаларга амал қилишлари керак? Раҳбарнинг умумий вазифаси йиғилишни шундай ташкил этишдан иборатки, муҳокама натижалари бўйича оптимал қарор қабул қилинади ва бунинг учун ишонч, тушуниш ва очиқлик муҳитини яратиш керак.

Йиғилиш раҳбарининг ваколати кўп жиҳатдан у йиғилишни қанчалик малакали ва изчил олиб боришига, қоидаларга риоя этилишини қанчалик яқиндан кузатиб боришига боғлиқ. Кўриб чиқилаётган масала юзасидан материаллар билан танишмаган, йиғилиш қатнашчиларининг кечикишига, ўзаро баҳс-мунозараларга киришиб кетиши ва тайёргарликсиз келишига йўл қўйган раҳбар самарали ечимни қабул қила олмайди.

Ишбилармонлик йиғилишларини ўтказишнинг асосий ахлоқий қоидалари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Йиғилиш ҳақиқатан ҳам зарурми?, Барча масалалар йиғилишсиз ҳал қилинса бўладими?, Масалани иш жараёнида ҳал қилиш мумкинми? деган саволларга жавоб топиш керак.

2. Раҳбарият ходимларга ҳурмат билан муносабатда бўлиши керак.

3. Ҳар бир иштирокчининг фикрини эшитиш ва баҳолаш зарур.

4. Муҳокамада аниқ фактларга таяниш керак.

5. Жамоавий қарор қабул қилиш маданиятини ривожлантириш муҳим.

муаммони тақдим қилиш ва унинг долзарблигини тушунтириш;

"ақлий ҳужум" (brainstorming) – муаммони ҳал қилиш бўйича таклифлар;

турли ечимларни баҳолаш;

қабул қилинган ечимларни жамлаш;

овоз бериш ёки қарор қабул қилиш;

ечимни амалга ошириш муддати, масъул шахслар ва усулларини белгилаш.

Йиғилиш пайтида асосий масалаларни қайд этиш жуда муҳимдир, чунки бу келгусида керакли ҳужжатлар ва қарорларни шакллантиришда ёрдам беради.

Менежментда йиғилишларни ўтказишнинг умумий амалиёти асосида қоидалар ишлаб чиқилган:

Ишбилармонлик йиғилишларида раҳбар учун ўзини тутиш қоидалари

1. Вақтни тежаш ва йиғилишни чўзмаслик. Йиғилиш бошида, муаммони, шубҳасиз, ажратилган вақт ичида ҳал қилиш мумкинлигини тушунтириш керак.

2. Муаммони муҳокама қилиш жараёнида раҳбар нейтрал позицияда қолиши керак, бу эса иштирокчиларнинг ҳиссий ҳолатига ижобий таъсир қилади.

3. Ҳеч қандай ҳолатда иштирокчилар ўртасида низоларни келиб чиқишига ва уларни шахсий бўлишига йўл қўймаслиги керак. Агар кескинлик юзага келса, дарҳол чора кўриши лозим.

4. Раҳбар барча иштирокчиларнинг фикрини тинглаши керак, акс ҳолда айрим иштирокчиларнинг муҳокама қилинмаган фикрлари келгусида ишга тўсқинлик қилиши мумкин.

5. Раҳбар таклиф қилинган ғоялар ва ечимларни амалга ошириш имкониятини олдиндан айтиб бериши ва ўйламаган қарорларни рад қилиши керак. Фақат фактлар билан тасдиқланган қарорлар ҳисобга олиниши керак.

6. Тушунмовчиликларга йўл қўймаслик учун йиғилиш раҳбари, агар керак бўлса, алоҳида иштирокчиларнинг хабарларини: "Мен буни тўғри тушундимми?" деб аниқлик киритиши керак.

1. Йиғилишдан олдин:

йиғилишнинг мақсади ва мавзусини аниқ белгилаш;
керакли ҳужжат ва маълумотларни тўплаш;
йиғилиш иштирокчиларини аниқлаш;

2. Йиғилиш давомида:

йиғилишни режа асосида олиб бориш;
ҳар бир иштирокчига имконият бериш;
ҳеч бир иштирокчининг фикри эътиборсиз қолмаслиги
керак.

3. Йиғилишдан сўнг:

қабул қилинган қарорларни аниқ қайд этиш;
масъул шахсларни ва амалга ошириш муддатларини
белгилаш;
йиғилиш натижаларини мониторинг қилиш.

16.9. Ишбилармонлик музокаралари этикети

Ишбилармонлик музокаралари – бу икки томон ўртасида ўзаро манфаатли келишувга эришиш мақсадида фикр алмашиш жараёнидир. Улар фақатгина расмий учрашувлар ва муҳокамалардан иборат бўлиб қолмай, балки телефон орқали суҳбатлар, тасодифий учрашувлар ва расмий ҳужжатлар орқали алоқаларни ҳам ўз ичига олади.

Музокаралар қуйидаги ҳолатларда ўтказилади:

- ўзаро манфаатли келишувга эришиш мақсадида;
- ҳамкорлик алоқаларини мустаҳкамлаш учун;
- қонунчилик ёки ички регламент аниқ кўрсатилмаган ҳолларда;
- бир томонлама қарор қабул қилиш имкони мавжуд бўлмаган ҳолларда.

Ишбилармонлик музокаралари нафақат бизнесни ривожлантириш имконияти, балки ташкилотнинг ижобий имижини шакллантириш ва уни самарали қўллаб-қувватлаш воситасидир. Тўғри олиб борилган музокаралар компаниянинг обрўсига ижобий таъсир кўрсатади ва янги миждозлар ҳамда ҳамкорларни жалб қилиш имконини беради.

Ишбилармонлик музокараларини ўтказиш қоидалари:

маълумот тўплаш – иккинчи томон ҳақида барча зарур маълумотларни йиғиш;

таҳлил – ўз кучли ва заиф томонларингизни баҳолаш, потенциал таҳдидлар ва имкониятларни ўрганиш.

4-қоида. Жойни тўғри танлаш.

Учрашув ўтказиш жойи ҳам музокаралар натижасига таъсир қилади. Масалан:

Ҳамкор томонда – улар устунроқ позицияда бўлади;

Нейтрал ҳудуд – музокараларнинг тенг шароитларда ўтишига ёрдам беради;

Очиқ муҳит – расмий муҳитдан ташқарида, норасмий муҳокамалар тезроқ келишувга олиб келиши мумкин.

5-қоида. Режага амал қилиш.

Музокара жараёни аниқ тартибга солинган бўлиши лозим.

Музокаралар қуйидаги босқичларда ўтади:

бошланғич босқич – кичик кириш гаплар ва комплиментлар билан мулоқотни юмшатиш;

позицияларни аниқлаш – ҳар бир томон ўз манфаатларини очиқ баён қилиши лозим;

тақдимот ва муҳокама – таклифларни тақдим қилиш ва уларни муҳокама қилиш босқичи;

ечимга келиш – якуний хулосаларни чиқариш ва келишувга эришиш.

6-қоида. Музокараларни чўзиб юбормаслик.

Олимларнинг фикрига кўра, инсон диққатини тахминан 45 дақиқа мобайнида сақлай олади. Шунинг учун, узоқ давом этувчи музокаралар самарадорлигини йўқотиши мумкин. Агар келишувга эришилмаган бўлса, танаффус қилиш ёки кейинги учрашувни келишиб олиш олиш яхшироқ бўлади. Музокарани тўхтатиб, кейинроқ давом эттириш мумкин.

7-қоида. Ҳамкорингиз сизни тушунаётганига ишонч ҳосил қилиш.

Одамлар сўзлардан кўра, уларнинг маъносини яхшироқ эслаб қолишади. Шунинг учун, фикрларингиз нотўғри тушунилмаслиги учун, сўзларни аниқ танлаш муҳим.

8-қоида. Керакли аргументлар ва далилларни келтириш.

4. *Баҳс*. Бошқача қилиб айтганда, бизнес музокараларининг бу шаклини оғзаки кураш деб аташ мумкин. Ҳар бир томон ўз фикрини ҳимоя қилишга ҳаракат қилади.

5. *Мунозара*. Баҳсининг бир тури бўлиб, унга нисбатан юмшоқроқ шаклда кечади. Мунозарада фикр ҳимояси асосли далиллар, исботлар ва тасдиқланган фактлар ёрдамида олиб борилади.

Бизнес мулоқоти кундалик суҳбатларда қўлланиладиган одоб-ахлоқ қоидалари асосида қурилади. Бироқ, ҳар қандай расмий мулоқотнинг ажралмас шarti – суҳбатдошга ҳурмат билан муносабатда бўлишдир. Бунга қуйидаги этикет қоидаларига амал қилган ҳолда эришиш мумкин:

1. Суҳбат пайтида четга қараш, китоб varaқлаш, қоғозларни териштириш, тугма билан ўйнаш ёки ташқи фикрларга чалғиш мумкин эмас. Шунингдек, фақат ўз сўзингизни айтиш учун сабрсизлик билан суҳбатдаги танаффусни кутмаслик керак.

2. Икки маъноли сўзлардан фойдаланиш музокаралар давомида тавсия этилмайди.

3. Уқтирувчи ва ўргатувчи тон ишлатиш ноўриндир. Ҳар қандай вазиятда шериклар тенг ҳуқуқли экани эътиборга олиниши, суҳбатдошнинг фикрларини эшитишга тайёр бўлиш зарур.

4. Саволлар шакллантирилганда «Нега?», «Қачон?», «Қандай қилиб?» каби сўзлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Бу бир сўзли жавобларнинг олдини олиб, суҳбатдошга ўз нуқтаи назарини тўлиқ баён қилиш имкониятини яратади.

4. Суҳбат чоғида суҳбатдошига кўз тиккан ҳолда гаплашиш мақсадга мувофиқ. Бу ишончликни оширади, ўзаро ҳурмат ва қизиқиш муҳитини яратади. Бироқ, айрим шарқона маданиятларда (масалан, японларда) суҳбат пайтида кўзга тик қараш одат эмас. Бундай ҳолат улар томонидан тажовузкорлик сифатида қабул қилиниши мумкин.

5. Ҳаддан ташқари эҳтиросли бўлишдан сақланиш керак, бироқ суҳбатдош фикрига жонли равишда муносабат билдириш лозим. Масалан, қисқа тасдиқловчи жумлалар – «Ҳа-ха, тушунарли», «Тушундим», «Жуда қизик» ва ҳ.к.

Бизнес мулоқотда қуйидаги ибораларни қўллаш мутлақо номақбулдир:

«Мен ишончим комил эдики, сиз ноҳақ эдингиз»;

«Бунинг умуман асоси йўқ»;

«Бу суҳбатни бошлаш ҳам кераксиз эди, вақтни беҳуда сарфладик».

7. Суҳбатни яқунлаш одоби.

Ҳар қандай бизнес мулоқот охирида, ҳатто агар натижа кутилганидек бўлмаган бўлса ҳам, миннатдорлик билдириш мақсадга мувофиқ. Суҳбат учун ажратилган вақт, берилган жавоблар ва маслаҳатлар учун ташаккур айтиш керак. Хайрлашиш чоғида нохушлик ва норозиликни ошкор этмаслик керак. Бу эса ишбилармонлик мулоқоти маданиятининг юксак даражасини кўрсатади.

Юқоридаги қоидаларга амал қилиш музокараларни самарали ўтказиш, келишувга эришиш ва ишончли бизнес муносабатларини шакллантиришга ёрдам беради.

16.10. Тақдимот маросими этикети

Бугунги кунга келиб тафаккур маданиятининг сифати, замонавийлиги, қамровининг кенглиги, таъбир жоиз бўлса, жаҳон андозаларига мос келиши ҳақида кўплаб фикрлар билдирилмоқда.

Тафаккур – инсоннинг ноёб хусусияти, миянинг маҳсули, объектив оламнинг тушунчалар, муҳокамалар, назариялар ва ҳоказолардаги инъикоси (кўриниши)нинг фаол жараёни бўлиб, амалий фаолиятга боғлиқ бўлган инсон фаолиятининг алоҳида маънавий шаклидир. Шу боис, тафаккур маданияти инсонни жамиятда мавжуд бўлган, аجدодлар ва авлодлар томонидан яратилган қадриятларни ўзлаштириш даражасини, инсоннинг онги билан фаолияти орасидаги ўзаро алоқадорликнинг мустаҳкамлиги, маънавий интеллектуал фаолиятининг ўзига хос шакли, кўринишини ифодалайди.

Тафаккур маданияти инсон ижтимоий қиёфасининг муҳим таърифи бўлиб, унинг цивилизациялашган ҳолати, миллий ва умуминсоний қадриятларини ўзлаштириш даражасини ифода-

балки касбий муомала қоидаларининг муҳим таркибий қисми бўлиб қолган.

Ташриф қоғозлари қуйидаги муҳим функцияларни бажаради:

- *шахсий ва компания ҳақидаги маълумотни етказди* – ном, лавозим, компания номи, алоқа маълумотлари;

- *ишбилармонлик муносабатларини мустаҳкамлайди* – бизнес шериклар, миждозлар ва ҳамкорлар ўртасида профессионал мулоқотни йўлга қўяди;

- *компания имижини шакллантиради* – визитка дизайни ва сифати корхонанинг имижига бевосита таъсир қилади;

- *тесқари алоқа ўрнатишига ёрдам беради* – ташриф қоғози орқали манфаатдор томонлар билан боғланиш имконияти яратилади;

- *танишув ва мулоқот жараёнини енгилаштиради* – катта бизнес тадбирларида, конференция ва учрашувларда тезкор ахборот алмашиш учун қулай восита.

Ташриф қоғозлари, асосан, уч турга бўлинади:

1. Ишбилармонлик визитқаси:

- ташкилот ва ходим ҳақидаги расмий маълумотларни ўз ичига олади;

- ташкилот номи, логотипи, манзил ва алоқа маълумотлари жойлаштирилади;

- раҳбарлар, менежерлар, ишбилармонлар томонидан ишлатилади.

2. Шахсий визитка:

- фақат шахсий алоқа учун мўлжалланган;

- бизнес учун эмас, балки шахсий мулоқот мақсадида ишлатилади;

- одатда, исм-шариф, телефон рақами ва электрон почта мавжуд бўлади.

3. Корпоратив визитка:

- компания ҳақидаги умумий маълумотларни ўз ичига олади;

- ходим исми-шарифи кўрсатилмайди, фақат компания номи, логотипи ва контакт маълумотлари берилади;

манзил, веб-сайт (агар мавжуд бўлса);
ижтимоий тармоқ профиллари (керак бўлса).

2. Дизайн талаблари:

- оқилона ва расмий услубда бўлиши керак;
- оқ ва оч ранг туслари расмийликни сақлашга ёрдам беради;
- ортиқча графиклар ва ноодатий шрифтлардан қочиш тавсия этилади;
- халқаро мулоқот учун визитка икки тилда (масалан, ўзбек ва инглиз) тайёрлангани маъқул.

Ҳозирги кунда рақамли технологиялар ривожлангани сабабли анъанавий визиткалар ўрнини рақамли ва интерактив визиткалар эгаллаб бормоқда.

ҚР-кодли визиткалар: визиткадаги ҚР-код орқали компания веб-сайти, ЛинкедИн профили ёки электрон визиткага йўналтириш мумкин.

Рақамли визиткалар: визиткалар мобил иловалар орқали рақамли шаклда тақдим этилади. Уларни электрон почта, смартфон иловалари ёрдамида алмашиш мумкин.

16.12. Совғалар ва сувенирлар улашиш этикети

Совғалар ёки эсдалик совғалари (яъни, мамлакатга ёки бирон-бир жойга ёки муассасага ташрифни эслатиш учун мўлжалланган кичик нарсалар) билан алмашиш кўплаб халқлар учун меҳмондўстликнинг ажралмас элементи ҳисобланади. Зеро, меҳмондўстликнинг ўзи совға алмашишнинг маълум бир шакли бўлиб, совға ўзига хос муносабатлар белгиси ҳамда совға берувчининг шахсий ҳурмати ва эҳтиромини акс эттиради. Бекорга халқимизда: "Совғанинг қиммати эмас, балки эътибори муҳим" деган нақл қилинмаган. Шуни ҳам қўшимча қилиш мумкинки, совға нафақат дид билан танланган, балки мақсадга мувофиқ ва одоб-ахлоқ қоидаларига мос бўлиши керак.

Кундалик этика қоидаларида совғаларга бир қатор талаблар қўйилади:

1. Совғалар улар берилган кишиларнинг эҳтиёжлари, қизиқишлари, турмуш тарзига мос келиши керак. Масалан,

Совға бериши санъатини ўрганиши керак. Совға тақдим қилишида тадбиркорлик ва юксак маданият намоён бўлиши керак.

Кераксиз буюмлардан қутулиши учун совға қилиши – одобсизлик. Агар инсон бу буюмни аввал сизда кўрган бўлса, уни совға қилиши ҳақоратли ҳисобланади.

Совға сифатида ўзингиз бошқа инсондан олган буюмни бериши – нотўғри.

Совға ва сувенирлар ишбилармонлик дунёсида муҳим ўрин тутади. Айниқса, Осиё бизнесменлари бундай анъаналарга жиддий эътибор қаратади. Америка ва Европа ишбилармонлари билан учрашувларда ҳам совғалар тайёрлаш тавсия этилади.

Бизнес мулоқоти этикет қоидаларига кўра:

Биринчи учрашувда совға бериши вазифаси мезбонларга тегишли.

Совғалар шахснинг мансабига мос равишда тақдим қилиниши керак.

Масалан, компания президенти ва вице-президентга бир хил совға берилса, бу эҳтиромсизлик ёки ишбилармонлик одобини билмаслик белгиси сифатида қабул қилиниши мумкин. Осиё мамлакатлари – Япония, Корея ва Хитойда субординацияга риоя қилиш жуда муҳим.

Совға чиройли ва дид билан ўралган бўлиши керак. Баъзи ҳолларда нотўғри совға ёки нотўғри ўраш унинг ҳақиқий қадрини туширишга олиб келиши мумкин.

Қуйидаги совғаларни бериши тавсия этилмайди:

- дунёни барча мамлакатларида кўп тарқалган сувенирлар;
- кийим-кечак (галстук ва фирма логотипи туширилган ипак рўмолдан ташқари).

- пичоқ ва шунга ўхшаган учқир буюмлар – Лотин Америкасида бундай совғалар алоқаларни узиш рамзи деб қабул қилинади;

- ойна ва рўмоллар – кўплаб мамлакатларда бундай совғалар фолбинлик ва нохушлик белгиси сифатида тушунилади;

- иконалар ёки диний рамзлар.

комбинациясини ёқтирмайдилар, лекин улар қизил ва яшил комбинация билан яхши.

Япония ва Хитойда ўлим рамзи билан боғланган "4" рақамига салбий муносабатда бўлишади. Хитойликларга соатларни совға сифатида бермаслик керак, чунки Хитой маданиятида улар инсон ҳаётининг қисқалиги ҳақида эслатиб туради. Хитой иероглифида "соат" белгиси "ўлим" белгисига ўхшайди, шунинг учун соатни совға қилиш, кўпинча, омадсизлик белгиси ҳисобланади. Яқин Шарқ мамлакатларида ит, яланғоч аёллар ва уй ҳайвонлари тасвирланган совғаларга рухсат берилмайди.

Ишбилармонлик муносабатлари амалиётида моддий совғалар ва эсдалик совғалари билан бир қаторда табрик ва миннатдорчилик карталари ва хатларни алмашиш одатий ҳолдир. Бундай сабабларга қуйидагилар киради:

- Янги йил, Рождество ва шериклар томонидан нишонланадиган бошқа байрамлар;
- бизнес шериги учун муҳим бўлган ҳар қандай воқеа – туғилган кун, юбилей;
- рағбатлантириш;
- илмий даража, ҳар қандай унвон ва бошқаларни олиш;
- кўрсатилган махсус ёрдам, ижобий тавсиялар учун миннатдорчилик;
- тезроқ тузалиб кетиш истаги ва бошқалар.

Ишбилармон шерикларни ҳар қандай байрам билан табриклашда уларнинг миллий ва диний мавқеини диққат билан ўрганиш. Агар шериклар орасида турли дин вакиллари бўлса, унда нейтрал характердаги откриткани (масалан, қиш ёки баҳор манзараси тасвири билан) юбориш ва уларни "Қиш байрами" билан табриклаш яхшироқдир ёки "Баҳор муборак!" ва ҳоказо.

Совға – бу шунчаки бир буюм эмас, балки ҳурмат ва эҳтиром рамзи. Совғалар ва сувенирлар бизнес муносабатларини мустаҳкамлаш, шериклар ўртасида ишонч уйғотиш ва самимий муносабатлар ўрнатиш учун муҳим воситадир.

Ишбилармонлик дунёсида совға беришда маданият ва урф-одатларга амал қилиш муҳим. Ҳар бир мамлакатда совғаларга

олиб боришдир. Ўзини таништириш, овозни сокин ва тушунарли тутган ҳолда гапириш, ҳурмат билан суҳбатни яқунлаш ишбилармонлик муносабатларида муҳим аҳамиятга эга.

6. Интернет, мессенжер ва ижтимоий тармоқларда ишбилармонлик мулоқоти этикети — бу расмий, аниқ ва ихчам ёзиш, ҳурмат ва одобни сақлашдир. Ёзишмаларда ортикча ҳис-туйғулар, шахсий фикрлардан сақланиш, имло ва услубга эътибор қаратиш ишбилармонлик нуфузини оширади ва самарали алоқаларни таъминлайди.

7. Ишбилармонлик суҳбати этикети — бу иш жараёнида ўзаро ҳурмат, эҳтиром ва одоб-ахлоқ қоидаларига амал қилишдир. У тинглаш, сўзни аниқ ва раво баён қилиш, турли фикрларга ҳурмат билан муносабатда бўлиш, муросали ва профессионал муносабатни таъминлашни талаб қилади. Этикет қоидаларига риоя қилиш ишбилармонлик алоқаларини мустаҳкамлаб, самарали ҳамкорликка замин яратади.

8. Ишбилармонлик йиғилишлари — муаммоларни ҳал қилиш, режаларни белгилаш ва компаниянинг ривожланиши учун муҳим воситадир. Йиғилишлар самарали бўлиши учун аниқ режалаштирилиши, мақсадли ташкил этилиши ва кераксиз мунозаралардан холи бўлиши керак. Тўғри ташкил этилган йиғилишлар компания бошқарувини яхшилади, ходимлар мотивациясини оширади ва умумий иш самарадорлигини кучайтиради.

9. Ишбилармонлик музокаралари самарали ва маданиятли олиб борилган тақдирда, нафақат бизнеснинг ривожланишига, балки узоқ муддатли ва ишончли ҳамкорликка ҳам замин яратади. Шунинг учун, музокараларда этика ва одоб қоидаларига риоя қилиш, самарали мулоқот усулларини қўллаш ва аниқ мақсад сари ҳаракат қилиш катта аҳамият касб этади.

10. Ташриф қоғозлари ишбилармонлик мулоқотининг ажралмас қисми ҳисобланади ва профессионал муомаланинг муҳим воситаси сифатида қабул қилинади. Ҳар бир ишбилармон шахс ёки компания учун визитка — бу уларнинг шахсий бренди ва имижини тасвирлайди. Визиткаларни қоидалар асосида тақдим этиш ва қабул қилиш — ишбилармонлик

11. Электрон почтада "Мавзу" қатори нима учун муҳим?
12. Мессенжер ёки ижтимоий тармоқ ёзишмаларида қандай ахлоқ қоидаларига амал қилиш зарур?
13. Ишбилармонлик суҳбатининг қандай турлари мавжуд?
14. Суҳбат пайтида суҳбатдошнинг шахсий ҳудудига ҳурмат қандай намоён бўлиши керак?
15. Йиғилишни самарали ташкил қилиш учун раҳбар қандай қоидаларга амал қилиши керак?
16. Йиғилишда иштирокчилар сони қанча бўлиши мақбул ҳисобланади ва нега?
17. Музокараларнинг самарали ўтиши учун асосий мақсад қандай аниқланади?
18. Бизнес музокараларида конструктив суҳбат қандай аҳамиятга эга?
19. Тақдимот маросимининг асосий мақсади нимадан иборат?
20. Тақдимотларнинг қайси йўналишлари мавжуд?
21. Ташриф қоғозининг қайси турлари ишбилармонликда қўлланилади?
22. Визиткани қабул қилишда қандай одоб қоидаларига риоя қилиш керак?
23. Бизнес муносабатларда совға беришда қандай хатоларга йўл қўймаслик керак?
24. Турли мамлакатларда совғалар беришда қандай маданий фарқлар мавжуд?

1. *Ўзаро ҳурмат ва тенгликни таъминлаш* – турли давлат вакиллари ўртасида дўстона ва профессионал муносабатлар яратиш.

2. *Муносабатларни енгиллаштириш ва тартибга солиш* – музокаралар ва мулоқот жараёнида маданий фарқларни ҳисобга олиб, хатоларни олдини олиш.

3. *Дўстона муҳит яратиш* – ишончли ва самарали муносабатлар учун асос бўлиб хизмат қилади.

4. *Зиддиятлар ва ноқулайликларни олдини олиш* – турли маданий зиддиятларни юмшатиш, олдини олиш ва бартараф этиш.

5. *Маданий фарқларни ҳисобга олиш* – барча мамлакатларнинг анъаналари ва маданий меъёрларини ҳурмат қилиш.

Халқаро этикет турлари:

1. *Дипломатик этикет*. Давлат раҳбарлари, дипломатлар ва элчилар ўртасидаги муносабат қоидаларини белгилайди. Расмий қабуллар, давлат ташрифлари, халқаро учрашувлардаги хатти-ҳаракатлар тизимини қамраб олади.

2. *Ишбилармонлик (бизнес) этикети*. Халқаро ишбилармонлик муҳотида мулоқот маданияти, музокаралар олиб бориш, визитка алмашиш, расмий мулоқотда қўлланиладиган сўзлаш услублари нормаларини ҳисобга олади.

3. *Давлат ва расмий маросимлар этикети*. Давлат рамзларига нисбатан ҳурмат қоидалари. Қабул маросимлари, расмий байрамлардаги кийиниш ва хатти-ҳаракат нормалари.

4. *Халқаро ёзишма ва мулоқот этикети*. Электрон ёки қоғоздаги ёзишмаларда расмий мурожаат шакллари. Телефон орқали ёки онлайн мулоқотдаги меъёрлар.

5. *Стол (овқатланиш) этикети*. Расмий тадбирларда овқатланиш жараёнидаги хатти-ҳаракат қоидалари. Идишлардан фойдаланиш, стол атрофидаги ҳаракатлар ва одоб меъёрлари.

Халқаро этикетнинг асосий қоидалари:

1. *Ҳурмат ва эътибор кўрсатиш* — ҳар бир шахс ва лавозимга ҳурмат билан муносабатда бўлиш. Сухбатдошнинг

протокол эса айнан шу қоидаларнинг расмийлаштирилган ва ҳуқуқий асосда қўлланилиши ҳисобланади.

2. *Тартиб ва расмиятда*: халқаро этикет умумий маданий қоидаларни қамраб олса, протокол уларни расмий тадбирлар ва расмий муносабатлар жараёнида қўллаш тартибини белгилайди. Этикетдаги ҳар бир одоб қоидаси протокол орқали расмий жиҳатдан мустаҳкамланади.

3. *Ўзаро тўлдирувчи хусусият*: этикет ва протокол бир-бирини тўлдиради: халқаро протокол қоидалари амалий қадамлар ва расмий тартиб-таомилларни белгиласа, халқаро этикет уларни амалга оширишда қўлланиладиган маданий ёндашув, мулойимлик ва одоб меъёрларини таъминлайди.

4. *Ҳурмат ва мулоқот маданиятидаги аҳамияти*: ҳар иккиси давлатлараро муносабатларда, дипломатик алоқаларда ёки халқаро миқёсдаги тадбирларда иштирок этувчилар ўртасида ҳурмат, тўғри мулоқот маданияти ва ноқулай ҳолатларнинг олдини олишда асосий восита ҳисобланади.

5. *Давлат нуфузини оширишда*: халқаро протоколга ва этикетга амал қилиш давлат ёки ташкилотнинг маданий даражасини намоён қилади ва унинг халқаро нуфузини оширади. Улар орқали давлатнинг салоҳияти ва дипломатик етуклиги намоён этилади.

Ҳозирги кунда протокол — бу ҳукуматлар, вазирликлар, идоралар, ваколатхоналар, расмий шахслар ва ишбилармон шериклар томонидан халқаро (сиёсий, ишбилармонлик ва ҳоказо) расмий мулоқотда амалга ошириладиган турли маросимларнинг тартибини белгилаб берадиган умумқабул қилинган қоидалар, анъаналар ва шартлар мажмуасидир.

Халқаро протокол ва этикет қоидалари ҳозирги замонда дипломатия, давлатлараро муносабатлар ва расмий-ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида муҳим аҳамиятга эга. Ўзбекистон Республикасида ҳам давлат ва хўжалик тизимларининг самарали фаолияти хорижий ҳамкорлар билан мунтазам алоқаларга асосланган. Бу жараён маҳаллий органлар, корхоналар, тадбиркорлик тузилмалари, ижтимоий ташкилотлар ва маданий

элчилар, дипломатлар, халқаро ташкилотлар ва юқори даражадаги расмий шахслар иштирокидаги учрашувлар, музокаралар, тадбирлар ҳамда ташрифлар давомида қатъий сақланиши талаб қилинади.

Дипломатик протоколнинг асосий вазифалари:

- муносабатларда изчиллик ва маданий одобни таъминлаш;

- тантанали маросимлар ва расмий тадбирларни белгилаш;

- ҳурмат ва тенглик тамойилларини сақлаш;

- халқаро муносабатларда мамлакат обрўсини ошириш;

- музокара жараёнларини енгилаштириш ва ихтилофларни олдини олиш.

Дипломатик протоколнинг асосий элементларига қуйидагилар киради:

- давлат байроғи ва рамзларидан фойдаланиш қоидалари;

- расмий ташрифларни ташкил этиш тартиби;

- овқатланиш маросимлари ва зиёфатлар тартиби;

- мулоқот ва мурожаат қоидалари;

- кийиниш услуби (дресс-код);

- ўтириш, туриш ва ўрин тақсимлашдаги тартиблар.

Дипломатик этикет — бу халқаро муносабатларда дипломатлар, расмий шахслар ва давлат раҳбарлари ўртасида мулоқот қилишда қўлланиладиган одоб-ахлоқ қоидалари, хушмуомалалик меъёрлари ва расмий муомала маданиятидир. У ҳам халқаро алоқаларда шахсий ва давлат обрўсига таъсир қиладиган муҳим восита бўлиб, дипломатик протокол билан чамбарчас боғлиқдир, аммо ундан фарқли равишда кўпроқ мулоқот, муносабат ва шахсий муомала жараёнидаги маданий ҳамда ахлоқий меъёрларга урғу беради.

Дипломатик этикетнинг асосий вазифалари:

1. *Маданий муносабатни таъминлаш*: дипломатлар ўртасида дўстона, самимий ва ҳурматга асосланган мулоқотни йўлга қўйиш.

қоидаларида ўз аксини топади. Ушбу қоидаларни бузилишига йўл қўйиш мумкин эмас, оддий такаллуфнинг муносабатларда қўлланмаслиги дипломатик этикетда ҳурматсизликка тенглаштирилади, халқаро ва миллатлараро зиддиятларни келтириб чиқариши мумкин.

17.1-жадвал

Дипломатик протокол ва дипломатик этикетнинг ўзаро боғлиқлиги

<i>Дипломатик протокол</i>	<i>Дипломатик этикет</i>
Расмий тадбирлар ва учрашувларни ташкил этиш қоидалари	Бу тадбирларда иштирок этаётган шахсларнинг шахсий одоб-ахлоқ қоидалари
Кийиниш, ўтириш, туриш, сўзга чиқиш тартибини белгилайди	Шу қоидаларда ҳаракат қилганда хушмуомалалик ва ҳурматни таъминлайди
Расмий ташрифлар ва маросимларнинг сценарийси	Ушбу маросимларда шахсий муносабат маданиятини намоён этади
Давлатлараро тенглик ва расмийликни таъминлайди	Ҳар бир дипломат шахсда мулоқотда юксак маданий даражани кўрсатади
Йўл қўйилмаслиги керак бўлган хатоларни олдини олади	Дипломат шахслар ўртасида нохуш ҳолатлар чиқишининг олдини олади

Этикет қоидаларига, айниқса, дипломатлар томонидан риоя қилинишига катта эътибор қаратилади, чунки бу қоидаларнинг бузилиши ёки бажарилмаслиги мамлакат ёки унинг расмий вакиллари нуфузига путур етказиши ва бунинг натижасида мамлакатлар ўртасидаги алоқаларнинг бузилишига олиб келиши мумкин. Дипломатик этикет турли-тумандир. У ўз ичига учрашувлар, ўзаро салом алмашиш, табрик йўллаш, қабул маросимларини ўтказиш, ташрифларни амалга ошириш, суҳбат

вазифанинг муваффақиятли бажарилишидан манфаатдор бўлган ҳукуматлар ўз қарорларини тўғри ва ўз вақтида қабул қилиши, у ёки бу масалаларга ўз вақтида муносабат билдириши талаб қилинмоқда.

Элчихона фаолияти ўзи турган мамлакат протоколи меъёрларига зид бўлмаслиги лозим. Шунинг учун тегишли ходимнинг ўз давлати протоколи меъёрларини яхши билиши ва ўзи турган мамлакат протоколи амалиётини яхши ўзлаштириши талаб қилинади. Протокол ва этикет қоидалари дипломатик амалиётда, аввало, сиёсий жиҳатдан қанчалик мақсадга мувофиқлиги нуқтаи назаридан баҳоланади ва бунда элчихона жойлашган мамлакатнинг миллий хусусиятлари, анъаналари ҳисобга олинади. Барча ҳолатларда элчихона протокол хизматининг ташкилотчилик фаолияти муҳим ўрин тутаяди. Масалан, Эронда, қатор араб мамлакатларида аёллар алоҳида ҳолатдадир. Баъзи Африка мамлакатларида расмий тушлик пайтида тушлик бошлангунга қадар сажда қилинади. Ҳиндистонда эса вегетарианлик тарқалган бўлиб, агар меҳмонлар орасида ҳинд миллатига мансуб одам бўлса, ана шу жиҳатни ҳисобга олиш лозим. Бу нозик жиҳатларни билмаслик сиёсий аҳволни мураккаблаштирувчи ҳолатларни келтириб чиқариши мумкин. Бунда ўзига хос дипломатик баённома қоидаларига, алоҳида миллий хусусият ва урф-одатларга катта эътибор бериш лозим. Одатда, миллий хусусият давлат суверенитети рамзларидан бири ҳисобланиб, уларни бузиш ёки уларга совуққонлик билан муносабатда бўлиш мамлакат суверенитетини бузиш сифатида баҳоланади.

Шунинг учун дипломат буни доимо ёдида сақлаши ва ўзи фаолият кўрсатаётган мамлакат хусусиятларини диққат билан ўрганиши лозим.

17.3. Ташрифлар протоколи

Халқаро маросимлар характерини ва даражасини белгилашда асосий мезон – делегация ташрифи (визити, учрашуви) мақсади ва делегация раҳбарининг мавқеси ҳисобланади. Шу асосда учрашув сценарийлари ишлаб чиқилади (кутиб

мансабдор шахслар раҳбарлик қилаётган давлат ёки ҳукумат делегациялари ташрифини ёки учрашувини назарда тутди. Шунингдек, Ташқи ишлар вазири, халқаро ташкилотлар раҳбарлари, парламент ва давлат раҳбарларининг махсус вакиллари ушбу тоифага киритилади.

Халқаро протокол амалиётида ташрифлар қуйидаги турларга бўлинади:

1. Давлат ташрифи. Энг олий шаклдаги ташриф ҳисобланади. Бу давлат раҳбарининг расмий таклифига кўра амалга оширилади ва икки томонлама муносабатларнинг юқори даражасини ифодалайди. Бундай ташрифлар катта сиёсий аҳамиятга эга бўлиб, расмий маросимлар ва тантанаворлиги билан ажралиб туради.

Давлат ташрифи икки томонлама муносабатларнинг юксак сиёсий даражасини ва томонларнинг бу муносабатларни янада янги босқичларга кўтаришга бўлган интилишини таъкидлайди.

Давлат ташрифи олий мақомга эга бўлиб, давлат раҳбари томонидан ўз ваколатини узлуксиз бажариш даврида бир марта амалга оширилади. Масалан, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Хитой Халқ Республикаси, Россия Федерацияси, Туркия Республикаси, Корея Республикаси каби давлатларга давлат ташрифи.

2. Расмий ташриф. Давлат ёки ҳукумат раҳбарлари амалга оширадиган ташриф бўлиб, унда икки томонлама ҳамкорлик масалалари, савдо-иқтисодий ва маданий муносабатларни кенгайтириш масалалари муҳокама қилинади, келишувлар ҳамда шартномалар имзоланади. Расмий ташриф - давлат қабулининг олий кўриниши ҳисобланади, қабул маросими протоколининг барча эҳтиром қоидаларига амал қилган ҳолда ўтказилади, давлат ташрифига хос бўлган барча тадбирлар амалга оширилади.

3. Ишчи ташриф. Аниқ вазифаларни ҳал этиш учун амалга оширилади. Унда давлат ва расмий ташриф учун хос бўлган кўпгина протокол тадбирлари кўзда тутилмайди, музокаралар ва ҳужжатларни расмийлаштириш масаласига асосий эътибор қаратилади. Масалан, аэропортда фахрий

давлатлараро муносабатлар масалаларини, халқаро муаммоларни кенг муҳокама қилишлари мумкин.

8. Махсус таширифлар. Халқаро ташкилотлар раҳбарлари ёки давлат раҳбарларининг махсус вакиллари ташрифини қамраб олади. Бундай ташриф дастурлари индивидуал равишда белгиланади. Масалан, БМТ Бош қотиби ташрифи ҳукумат даражасидаги расмий ташриф сифатида қабул қилинади.

Халқаро протокол ва этикет меъёрларига риоя қилиш, уларни тўғри қўллаш давлатларнинг дипломатик муносабатларида, ташқи иқтисодий алоқаларда, шунингдек, мамлакатнинг халқаро майдондаги нуфузини мустаҳкамлашда муҳим аҳамиятга эга. Ҳар бир расмий шахс ва ишбилармонлар бу билимларни амалда қўллаб, миллий анъаналар ва халқаро талабларни уйғунлаштирган ҳолда ҳаракат қилиши лозим.

17.4. Ўзбекистонда дипломатик ваколатхоналарининг ходимлари ва дипломатик мартабалар

Ўзбекистон Республикасининг “Чет давлатлардаги дипломатия ваколатхоналарининг бошлиқларини тайинлаш ҳамда чақириб олиш тўғрисида”ги Қонуни мамлакат дипломатия ваколатхоналари бошлиқларини тайинлаш ҳамда чақириб олиш тартибини “Дипломатик муносабатлар тўғрисида”ги 1961 йилги Вена Конвенциясига ҳамда бошқа умумэтироф этилган халқаро ҳуқуқий меъёрлар ва қоидаларга мувофиқ белгилайди.

Ўзбекистон Республикасининг чет давлатлардаги дипломатик ваколатхоналарининг бошлиқлари Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони билан тайинланади ва чақириб олинади. Бу лавозим номзодлигига доир таклифни Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазирлиги тегишли идоралар билан келишилган ҳолда киритади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти маъқуллаган дипломатия ваколатхонаси бошлиғининг номзодини Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазири ваколатхона жойлашган мамлакат Ташқи ишлар вазирлигига (ёзма) тақдим этиб, унинг розилигини (agreement) сўрайди.

- Чет давлат бошлиғи ҳузурида аккредитация қилинадиган фавқулодда ва мухтор вакил;

- Чет давлат Ташқи ишлар вазири ҳузурида аккредитация қилинадиган ишончли вакил.

Ўзбекистон Республикаси ваколатхоналарининг бошлиқлари мансуб бўлиши лойиқ кўрилган даража, дипломатия муносабатлари ўрнатаётган давлатлар ўртасидаги аҳдлашувда белгилаб қўйилади.

Ўзбекистон Республикасида қуйидаги дипломатия мартабалари – Ўзбекистон Республикасининг чет давлатлардаги ваколатхоналари дипломатия ходимларига бериладиган алоҳида хизмат унвонлари белгиланади:

- фавқулодда ва мухтор элчи;
- фавқулодда ва мухтор вакил;
- биринчи даражали фавқулодда ва мухтор вакил;
- иккинчи даражали фавқулодда ва мухтор вакил;
- биринчи даражали маслаҳатчи;
- иккинчи даражали маслаҳатчи;
- биринчи даражали биринчи котиб;
- иккинчи даражали биринчи котиб;
- биринчи даражали иккинчи котиб;
- иккинчи даражали иккинчи котиб;
- учинчи котиб;
- атташе.

Фавқулодда ва мухтор элчи, биринчи ва иккинчи даражали фавқулодда ва мухтор вакил мартабалари Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонлари билан берилади. Ана шу масалалар юзасидан таклифларни Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазири киритади. Бошқа дипломатия мартабалари вазирнинг буйруғи билан берилади.

Бу мартабаларни бериш ҳақидаги таклифларни Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазирлигининг малака комиссияси киритади. Малака комиссиясининг таркиби ва у ҳақидаги низомни тасдиқлайди. Дипломатик мартабалар вазирликнинг раҳбар ва масъул ходимларига ҳам берилиши мумкин.

5. Дипломатик протоколнинг бузилиши давлатлараро муносабатларга салбий таъсир қилиши мумкин.

6. Халқаро учрашув ва ташрифлар турлари дипломатик муносабатларнинг мақсади ва даражасига қараб белгиланади.

7. Ўзбекистонда дипломатик ваколатхоналар раҳбарларини тайинлаш ва чақириб олиш халқаро ҳуқуқ нормаларига мувофиқ амалга оширилади.

8. Дипломатик мартабалар ходимларнинг малака ва хизмат кўрсатиш даражасига кўра Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Ташқи ишлар вазирлиги томонидан берилади.

Назорат учун саволлар

1. Халқаро этикет тушунчасига таъриф беринг?
2. Халқаро этикет қандай аҳамиятга эга?
3. Халқаро этикетнинг асосий вазифаларини санаб беринг.
4. Дипломатик этикет ва дипломатик протоколнинг фарқи нимада?
5. Дипломатик протоколнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
6. Дипломатик этикетнинг асосий қоидаларини айтиб беринг?
7. Давлат ташрифининг бошқа ташриф турларидан фарқи нимада?
8. Расмий ва ишчи ташриф ўртасидаги асосий фарқни тушунтириб беринг.
9. Норасмий (шахсий) ташриф нима ва унда қандай протокол элементлари бўлади?
10. Ўзбекистон Республикасида дипломатия ваколатхоналари раҳбарларини тайинлаш тартибини тушунтириб беринг.
11. Фавқулодда ва мухтор элчи мартабаси ким томонидан берилади?
12. Дипломатик мартаба эгалари бу мартабасидан маҳрум этилиши мумкинми ва қандай ҳолларда?
13. Дипломатик ходимларга мартаба берилиши учун хизмат муддатлари қанча бўлиши керак?

- турли вазиятлар учун кийиниш этикети ва ташқи кўринишга қўйиладиган умумий талаблар;

- офис этикети - иш жойида ва умумий офисда ўзини тутиш қоидалари;

- ишбилармонлик учрашувлари ва музокаралар ўтказиш этикети;

- миллий ва халқаро қабуллар этикети;

- иш ёзишмалар этикети;

- нетикет - видеоконференциялар ва бошқа виртуал тадбирлар, интернетда мулоқот қилиш этикети;

- банкет ва тушлик - бизнес тушликлари, зиёфатлар, буфетлар ва бошқа шунга ўхшаш тадбирлар этикети;

- ишбилармонлик совғалари ва табриклари - ҳамкасбни, раҳбарларни, мижозларни ва ҳамкорларни табриклаш ҳамда қутлаш этикети;

Ишбилармонлик протоколи ва бизнес этикети қоидалари бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, тушунчаларнинг ўзи кўпинча биргаликда ишлатилади ва баъзи ҳолларда ҳатто бир-бирини алмаштиради. Шунинг учун, ушбу тушунчалар ўртасидаги фарқларга аниқлик киритиш муҳим.

Ишбилармонлик этикети - бу ишбилармонлик муҳотида ҳушмуомалалик, ҳурмат, мулоқот одоби, профессионаллик, ишбилармонлик этикаси каби умумий қабул қилинган меъёрлар тизимидир.

Протокол - бу турли вазиятларда бизнес муҳотида ўзаро таъсир қилиш тартибини белгилайдиган расмий қоидалар тизими.

Ишбилармонлик этикети яхши муносабатлар ўрнатиш ва қўллаб-қувватлаш, касбий обрўни ривожлантириш ва жамоатчилик фикрини шакллантиришга қаратилган.

Ишбилармонлик протоколи эса бизнес воқеаларини расмийлаштириш ва тартибга солиш, корпоратив ҳамда бизнес сценарийлари доирасида тузилади ва тўғри мулоқотни таъминлашга қаратилган.

Шундай қилиб, ишбилармонлик этикети ишбилармонлик муҳотида мулоқот ва хулқ-атворни тартибга солувчи умумий

Ишбилармонлик протоколи ҳар бир раҳбар ва ходим учун муҳим бўлиб, у:

- ташқи ҳамкорлар билан яхши муносабат ўрнатишга;
- корхона нуфузини оширишга;
- маънавий маданиятни шакллантиришга ёрдам беради.

Замонавий ишбилармон доирасида протокол қоидаларига амал қилиш муваффақият калити ҳисобланади.

Ишбилармонлик протоколи мақсадлари:

- ҳурмат ва тенг ҳуқуқли муносабатни таъминлаш;
- расмий тадбирларда тартиб ва интизомга риоя этиш;
- корхонанинг имижини ва нуфузини ошириш;
- ишбилармонлик учрашувлари ва қабулларидаги хатоликлар ва ноқулай ҳолатларнинг олдини олиш.

Протоколнинг вазифалари:

- расмий учрашувларни тартибга солиш;
- меҳмон ва қабул қилувчи томон ўртасидаги ўзаро ҳурматни намоён этиш;
- муносабатларда ёмон тушунишлар ва хатоликларнинг олдини олиш;
- давлатлар ва ташкилотлар нуфузини сақлаш.

Протоколнинг асосий қўлланиш соҳалари:

- халқаро дипломатия;
- давлат раҳбарларининг расмий ташрифлари;
- халқаро бизнес учрашувлари;
- юқори даражадаги расмий тадбирлар ва саммитлар.

Протокол — қатъий расмий қоидалар тўплами бўлиб, асосан, халқаро ва давлат даражасидаги муносабатларга тегишли.

Этикет — кундалик ҳаёт ва ишбилармон муҳитда одоб-ахлоқ меъёрлари мажмуаси.

Иккаласи ҳам ишбилармонлик алоқаларида муҳим ҳисобланади, аммо протокол юқори даражадаги расмийликни талаб қилади.

- туғилган санаси (йили, оyi ва куни);
- жинси ва фуқаролиги;
- паспорт рақами;
- ташрифдан асосий мақсад (масалан, музокара, конференцияда ёки кўргазмада иштирок этиш);
- мамлакат бўйлаб саёҳат қилувчи худудлар (шаҳар, қишлоқ, туман, вилоятлар);
- давлатга кириш ва чиқиш аниқ санада кўрсатилиши;
- таклиф этувчи ташкилот номи ва унинг маълумотлари;
- расмий таклифномага имзо чеккан масъул шахсининг исми-шарифи, лавозими ва алоқа маълумотлари.

Шунингдек, таклифномада меҳмоннинг мезбон мамлакат худудида бўлиши билан боғлиқ харажатлар қандай бўлинади, ким қандай харажатларни ўз зиммасига олиши аниқ ёзилади. Одатда, меҳмон келиш-кетиш йўл харажатларини ўзи қоплайди, мезбон томон эса яшаш ва қабул билан боғлиқ харажатларни ўз бўйнига олади.

Таклифноманинг намунавий тузилиши қуйидагича бўлади:

- таклиф этувчи томоннинг расмий интернет почтаси;
- қабул қилувчи шахсининг интернет почта манзили;
- таклифнома рақами, юборилган сана ва вақт;
- кимга йўлланганлиги (фамилия, исм ва лавозими);
- қабул қилувчининг иш жойи ва аниқ манзили.

Виза бериш муддати халқаро битимлар ёки икки томонлама келишувларга асосан белгиланади. Масалан, Ўзбекистон Республикасида виза расмийлаштиришнинг минимал муддати 10 календарь кун бўлиб, айрим ишбилармон ташрифларда бу муддат 2 кунгача қисқартирилиши мумкин.

Чет эл фуқароси, масалан, АҚШ фуқароси Ўзбекистон худудига келиб-кетиш учун қуйидаги хужжатларни топшириши шарт:

- Ўзбекистондаги таклиф этувчи компаниядан виза сўров хати;
- тўлдирилган анкета;
- 4x5 см ўлчамдаги 3 дона фотосурат;
- расмий таклифнома;
- амалдаги паспорт.

Иккинчи ҳолат – учрашувнинг барча босқичларини ортиқча деталлар билан режалаштириш, ҳатто ремаркалар ва паузаларгача ҳисобга олиш. Бундай ҳолда эса музокара иштирокчиси ўзини сиқилган ҳолда ҳис қилиши, режадан озгина четга чиқиш ҳам унда ишончсизлик ва ҳафсаласини пир бўлишига олиб келиши мумкин.

Ишбилармон музокараларига тайёргарлик вақтида қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш керак:

- учрашувнинг асосий, муҳим нуқталарини белгилаш;
- умумий ҳаракат йўналишини аниқлаш;
- муҳокама қилинадиган масалалар доирасини тузиш;
- суҳбат жараёнида шерикка тақдим этиладиган зарур ҳужжатларни тайёрлаш.

Шу билан бирга, шерик учун керакли маълумотларни оғзаки ёки ёзма шаклда (телефон орқали суҳбатлар, хизмат ёзишмалари ва ҳ.к.) етказиш мумкин.

Суҳбатга тайёрланишда шерикка бериладиган саволларни аниқ белгилаб олиш ва шерикнинг саволларига жавоб бериш ҳамда унинг фикрларини тинглаш учун вақт ажратиш муҳим.

Музокараларга тайёргарлик эса анча мураккаб ва масъулиятли жараён бўлиб, қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- ўзаро манфаатли соҳаларни аниқлаш;
- шериклар билан ишчи муносабатларни ўрнатиш;
- учрашувнинг ташкилий масалаларини ҳал қилиш;
- музокара позициясини тайёрлаш ва умумий ёндашувни шакллантириш (муаммолар бўйича ечим вариантлари ва таклифларни аниқ ифода қилиш).

Тайёргарлик ишлари, умуман олганда, икки йўналишга бўлинади:

- музокараларнинг мазмун қисмини шакллантириш;
- ташкилий масалаларни ҳал этиш.

А) Хорижий ишбилармонлар делегацияларни қабул қилишнинг протокол масалалари

Турли мулк шаклидаги ташкилот ва компаниялар

ташқил этиш мумкин, лекин биринчи тадбир мезбон номидан бўлиши лозим. Агар шундай дўстона учрашув мўлжалланган бўлса ва ресторанда ташқил этилган бўлса, столни оркестрдан, кириш эшиги ҳамда хизмат қилувчилар кириш-чиқиш хонасидан узоқроқда бўлишини ҳисобга олиш керак бўлади.

Қисқа қилиб айтганда, чет элдан келган меҳмон ҳамкасблар нафақат расмий музокара, учрашув, суҳбатларда қатнашишлари, балки мамлакат, унинг халқи тўғрисида имкон даражасида маълумот олишлари ҳам назарда тутилиши керак.

Батафсил дастурда эса ноқулайлик ва камчиликларни олдини олиш учун барча ташкилотчилик масалалари акс этиши зарур. Жумладан, қабул қилувчи томон делегацияни кутиб олишда қуйидаги масалаларни пухта ўйлаб чиқиши керак:

- кутиб олувчи шахсларнинг шахсий таркиби;
- зарур бўлса, ОАВ вакилларининг иштирокини таъминлаш;
- гул тақдим этиш маросими;
- қутлов нутқлари;
- транспорт билан таъминлаш;
- меҳмонларни жойлаштириш масалалари ва ҳ.к.;
- ҳар бир пунктда масъул ижрочилар аниқ кўрсатилиши лозим.

Агар делегация раҳбари турмуш ўртоғи билан келаётган бўлса, қабул қилувчи томон меҳмоннинг турмуш ўртоғи ва уни кузатиб келаётган шахсларнинг турмуш ўртоқлари учун алоҳида дастур ёки тадбирларни ҳам назарда тутиши керак.

Дастурларни ишлаб чиқишда қуйидагиларни ҳисобга олиш лозим:

Ташриф ишчи-расмий тусга эга бўлса-да, делегация бўлиб турган вақтда ноформал учрашувлар ташқил этилиши қабул қилинган анъана ҳисобланади. Биринчи ноформал учрашув ҳар доим қабул қилувчи томон томонидан ташқил этилади.

Ресторанда учрашув ташқил этилаётганда, оркестр, кириш эшиклари ва хизмат хоналаридан узоқда жойлашган стол танла-ниши лозим. Меҳмонлар доим овқатланадиган ресторанларда

орасида аёллар бўлса, улар биринчи навбатда таништирилади. Агар аёллар бир нечта бўлса, улар мақом даражасига қараб таништирилади, сўнгра эркаклар ҳам худди шундай тартибда таништирилади.

Шу йўсинда, келган делегация раҳбари ҳам ўз делегация аъзоларини таништиради.

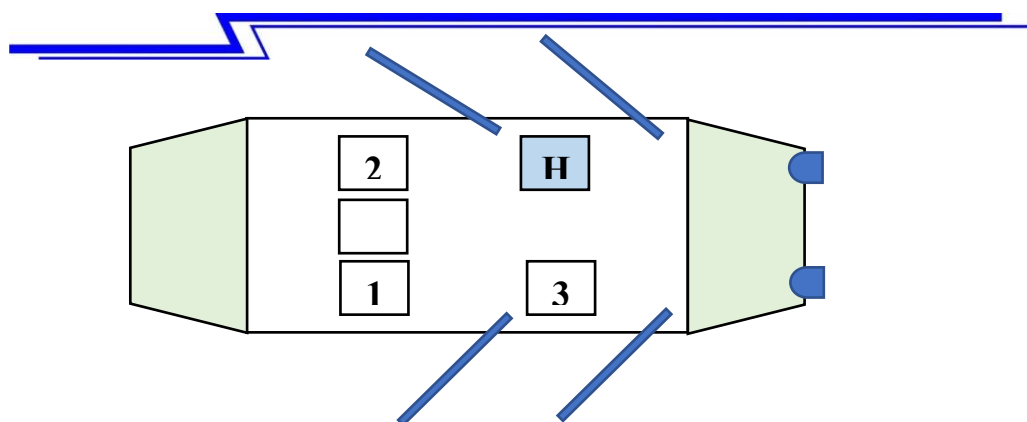
Делегацияда иштирок этаётган аёлларга алоҳида эътибор қаратилиши зарур. Делегация раҳбари уларга гул тақдим қилиши керак. Агар учрашув аэропорт ёки вокзалда бўлса, гуллар целлофанда тақдим этилиши керак.

Муҳим жиҳат: меҳмонларни илиқ кутиб олиш ва кузатиш — инсонлар ўртасида дўстона муҳит яратишда муҳим омилдир. Шунинг учун, меҳмон сифатида таклиф этилган ёки ташкилот фаолияти билан танишиш учун келган меҳмонларни ташкилот раҳбари шахсан кутиб олиши, кузатиши ва расмий тадбирларда қатнашиши лозим. Қолган вақтларда меҳмонлар билан ташкилотнинг бошқа ходимлари шуғулланиши мумкин.

Қутлов этикети қуйидаги қоидаларга асосланади:

- эркак киши биринчи бўлиб аёлга салом беради;
- ёшроқ киши биринчи бўлиб каттага салом беради;
- ёшроқ аёл — ўзидан катта ёшдаги аёлга ёки анча катта ёшдаги эркакка биринчи бўлиб салом йўллайди;
- паст лавозимдаги ходим юқори лавозимдаги шахсга салом беради;
- делегация аъзоси — делегация раҳбарига биринчи бўлиб салом беради;
- таништириш пайтида иштирокчилар бир-бирини қуйидагича қутлайдилар: эркаклар ҳар доим қўл бериб саломлашади; аёллар эса буни ўзаро келишувга кўра амалга оширадилар. Қўл бериш анъанаси — қадимдан келаётган дўстона муносабат ва ҳурмат рамзи бўлиб, қўлнинг бўш эканлигини, унда қурол йўқлигини кўрсатади.

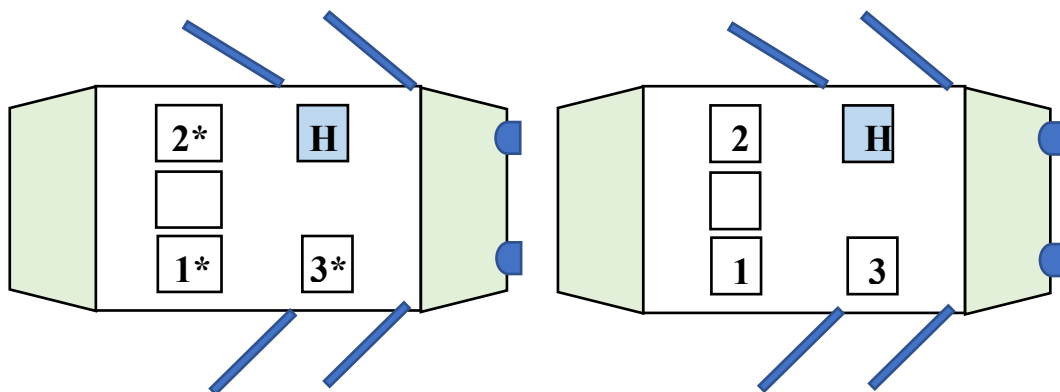
Аёлга эркакни таништираётганда: қўлни биринчи бўлиб аёл узатади. Шу қоида ёши катта одамлар учун ҳам амал қилади: ёши катта аёл ёки раҳбар қўлни биринчи бўлиб узатади.



18.1-расм. Автомобилда ўтириш тартиби: 1- келган делегация раҳбари, 2-кутиб олувчи делегация раҳбари, 3- кузатувчи (таржимон, қўриқчи ёки котиба ва ҳ.к., 4-ҳайдовчи)

Машина тротуарга ўнг эшиги томони билан тақдим этилади. Биринчи бўлиб, энг нуфузли ўринни эгаллайдиган йўловчи машинага ўтириши ва чиқиши лозим.

Агар меҳмон турмуш ўртоғи билан келган бўлса, ўтириш қуйидаги тартибда амалга оширилади (18.2-расм):



18.2-расм. Автомобилда ўтириш тартиби: (1*) - келган делегация раҳбари ёки унинг турмуш ўртоғи; (2*) — қабул қилувчи делегация раҳбари ёки унинг турмуш ўртоғи; (3*) — таржимон, қўриқчи ёки котиба ва ҳ.к.

Д) Меҳмонларни меҳмонхонага жойлаштириш

Меҳмонхонада жой тайёрлашда қанча киши келиши, улар орасида эркаклар, аёллар ва жуфтликлар қанча эканини олдиндан аниқлаб олиш керак. Шунингдек, тўловни ким амалга ошириши масаласини олдиндан келишиб олиш керак, чунки бу масалада ноқулай ҳолатлар юзага келиши мумкин.

Меҳмонларнинг хоналарга жойлашиши жараёни ҳам тартибли бўлиши керак. Меҳмонларни меҳмонхона эшиги олдида қолдириш яхши эмас: улар ҳужжатларни расмийлаштиришда қийинчиликка дуч келиши мумкин. Бироқ, меҳмонларни уларнинг хонасигача кузатиб бориш ҳам ноқулай. Чунки, бу ҳаракат билан улардан чой ёки қаҳва таклиф қилишини кутгандай ҳолат бўлиб қолади, меҳмон эса бунга тайёр эмас.

Энг тўғри йўл — меҳмонлар билан меҳмонхона вестибюлида хайрлашиш ва улар билан кейинги учрашув – *эҳтиром кўрсатиш (визит вежливости) таширфи* ҳақида келишиб олишдир.

18.4. Меҳмон делегациянинг эҳтиром кўрсатиш ташрифи

Умумий қабул қилинган протокол амалиётга кўра, ташрифнинг иш қисмини бошлашдан олдин, фахрий меҳмон (ташриф буюрган делегация раҳбари) қабул қилувчи томонга *эҳтиром кўрсатиш таширфини* амалга оширади.

Эҳтиром кўрсатиш таширфи — расмий ёки ишчи учрашувлардан ташқари, меҳмонлар ва мезбонлар ўртасида дўстона муносабатлар ҳамда самимий алоқаларни мустаҳкамлаш учун амалга ошириладиган алоҳида ташриф туридир. Унинг мақсади – ҳурмат, эҳтиром ва самимий миннатдорликни билдиришдир.

Бундай ташриф:

- меҳмон томонидан мезбонларга билдирилган миннатдорлик рамзи;
- қабул қилувчи томоннинг меҳмонга кўрсатаётган эҳтироми ва самимиятининг ифодаси;
- икки томонлама дўстона муносабатлар ривожини учун муҳим омил ҳисобланади.

Қабул жойи тоза, шинам ва самимий муҳитда тайёрланиши лозим. Кутиб олувчи ташкилот офисида меҳмонларни қабул қилиш учун махсус ажратилган жой бўлиши тавсия этилади.

Меҳмонни кутиб олишда этикет қоидаларига амал қилиниб, меҳмонга ўрин таклиф қилинади. Агар офисда диван ва иккита юмшоқ стул бўлса, у ҳолда диван меҳмон учун шарафли жойдир. Мезбон диваннинг чап томонида жойлашган стулга ўтиради, шунда меҳмон унинг ўнг томонида бўлади. Агар меҳмон ва мезбон диванда бирга ўтирса, унда меҳмон мезбоннинг ўнг томонида бўлиши керак. Меҳмон мезбон ўтиргандан кейингина ўтиради. Таржимон қулай жойда ўтиради. Столда ёки стол бошида ўтирган ҳолда меҳмонларни қабул қилмаслик керак ва меҳмонларни кўчанинг қуёшли томонига қараган деразалар олдига ўтқизмаслигини керак. Бу томонлар ўртасида маълум бир тенгсизлик муҳитини яратади ва бу ҳурматсизлик белгиси сифатида баҳоланиши мумкин.

Зарур ҳолда ширинликлар, қаҳва ёки чой таклиф этилади.

2. *Саломлашиш ва танишув.* Мезбон биринчи бўлиб ўзини ва ёнидаги ходимларни таништиради.

Кейин меҳмон ўзини ва ўз делегация аъзоларини таништиради.

Протокол бўйича аёлларга, биринчи навбатда, гул тақдим этиш маъқул ҳисобланади.

Қўл бериб кўришиш фақат меҳмон ва мезбоннинг розилиги асосида амалга оширилади.

3. *Сухбат жараёни.* Сухбат эркин, биров расмий, дўстона ва самимий руҳда олиб борилади. Эҳтиром кўрсатиш ташрифи 20-30 дақиқа давом этиши сабабли, 5-7 дақиқадан сўнг тетиклик бериш мумкин: чой, қаҳва, мева, ширинликлар, печенье ва бошқалар берилиши мумкин. Спиртли ичимликлар берилмайди. Сухбатни ўтказиш ташаббуси қабул қилувчи томонда бўлади. Тарк этиш ташаббуси эса меҳмонларга тегишли.

Меҳмонга шаҳар, ташкилот фаолияти ёки минтақанинг маданий ютуқлари ҳақида қисқача маълумот берилиши мумкин.

Ҳеч қандай келишмовчилик ёки баҳсли мавзуларга киришиш тавсия этилмайди.

Делегацияни шакллантириш унинг сони ва шахсий таркибини аниқлашни, шунингдек, делегация раҳбарини тайинлашни назарда тутади. Корхона раҳбарлари музокараларда иштирок этиши ва уларни олиб бориши мумкин бўлган ходимлар рўйхатини тузадилар. Ушбу шахслар орасидан делегация шакллантирилади. Икки томонлама музокараларда делегация сони таркиби тахминан тенг бўлиши лозим. Бу тенглик тамойили музокараларда вакиллик даражасига ҳам тааллуқли.

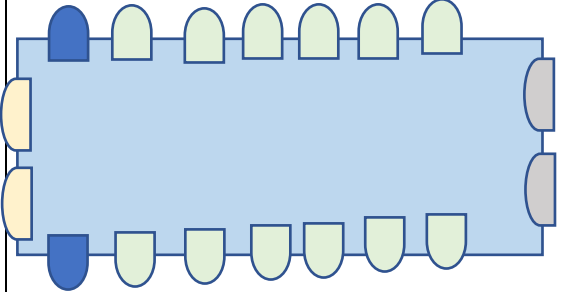
Учрашув жойи ва вақти иштирокчилар ўртасида ўзаро келишув асосида белгиланади. Бунда ҳеч қайси томон иккинчи томонга учрашув жойи ва вақти тўғрисида ўз фикрини мажбурий тарзда таклиф қилиши мумкин эмас. Бу айниқса, учрашув ташаббускорига тегишли: у ўзи учун қулай бўлган вақт ва жойни мулойимлик билан таклиф қилиши мумкин, бироқ сўнгги қарор таклиф қилинган томон ихтиёрида бўлади. Агар музокаралар вақти ўзгарса ёки бошқа санага кўчирилса, бу ҳақда барча иштирокчиларни олдиндан хабардор қилиш керак.

Учрашув жойи иштирокчилардан бирининг офиси ёки нейтрал ҳудуд бўлиши мумкин. Учрашув мавзуси олдиндан келишиб олинади, шунингдек, томонлар тайёргарлик кўришлари ва зарур ҳужжатларни йиғишлари учун вақт ажратилади.

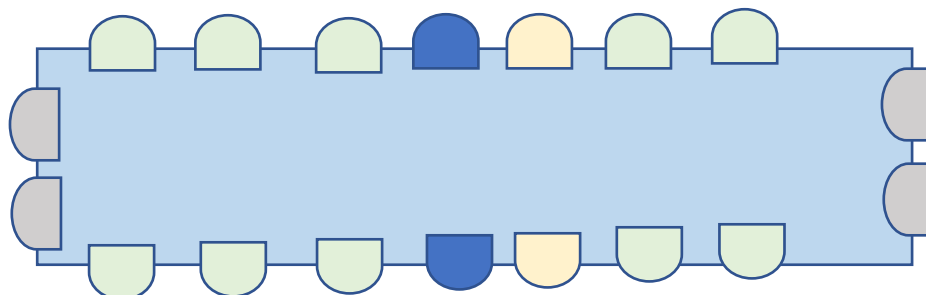
А) Музокара учун зални тайёрлаш

Учрашувлар махсус тайёрланган хоналарда ўтказилиши мақсадга мувофиқдир. Столларда ортиқча ҳужжатлар бўлмаслиги керак. Фақат блокнотлар, қалам, гугурт, сигареталар, кулдонлар (агар хонада тамаки чекишга рухсат этилса), минерал сув бутилкалари (шишалари) ва бокаллар (агар бокаллар тўнкарилган ҳолда турса — улардан фойдаланилмаганини англатади) жойлаштирилиши мумкин. Шунингдек, паст вазаларда гуллар қўйиш мумкин. Гуллар стол шаклига қараб марказда ёки четларида жойлаштирилади.

Делегацияни подъезд ёки фирма вестибюлида кутиб олувчи шахс музокарада иштирок этувчи делегация аъзоси бўлмаслиги лозим. Бу вазифани корхона ходимларидан бири бажариши мумкин. У делегацияни музокаралар ўтказиладиган хонага олиб қиради. Қабул қилувчи делегация эса тўлик

Делегация раҳбари	Делегация аъзолари	
Таржимон		Ёрдамчи
Делегация раҳбари	Делегация аъзолари	

18.5-расм. Музокара иштирокчиларининг столда ўтириши (ўнгдан чапга)



18.6-расм. Музокара иштирокчиларининг столда ўтириши (Марказдан икки ён томонга)

С) Музокаралар жараёнининг асосий босқичлари

1.1. Музокараларни очиш.

Қарши олиш ва саломлашиш: Музокаралар бошланишида мезбон делегация раҳбари меҳмонларни қутлайди ва музокараларни очик деб эълон қилади. Шу пайтда ортиқча расмиятчиликдан қочиб, самимийлик ва очик мулоқот учун замин яратиш муҳим.

Қисқача кириш сўзи: Мезбон томон музокара мақсадини, кун тартибини ва умумий йўналишни қисқача баён қилади.

- музокаралардан сўнг ёзма баённома тайёрланади;
- имзо жараёнида ҳар бир томондан асосий шахс қатнашиши шарт;
- расмий имзолашдан сўнг расмий суратга олиш ва табриклаш маросими ташкил этилади.

4.3. Қўшма пресс-релиз.

Томонлар, агар келишилган бўлса, музокара натижалари бўйича қўшма матбуот хабарини эълон қилади.

Музокара жараёнида қўлланиладиган дипломатик тил:

«Биз умид қиламиз...», «Сизнинг қарашингиз биз учун муҳим...», «Биз томонимиздан кўриб чиқиш учун таклиф этилади...» каби жумлаларни қўллаш маъқул.

Эътироз билдиришда: «Хурмат билан сизга маълум қиламизки...», «Бизда бошқача фикр мавжуд...» деб айтиш керак.

Баҳсли масалаларда: «Шу масала юзасидан қўшимча маслаҳат зарурлиги ҳақида сўрардик» дейиш дипломатик усул ҳисобланади.

Музокара пайтида қўшимча протокол қоидалари:

- делегация раҳбарлари олдиндан ёзма равишда келишилган кун тартиби бўйича суҳбат олиб боришади;
- чой ва кофе паузалари ташкил этиш мумкин — бу самарали ва яқин муносабат ўрнатиш учун имкониятдир;
- музокара давомида суратга олиш ёки видеоёзув фақат олдиндан келишилган ҳолда амалга оширилади;
- ҳар қандай таклиф ёки қарор ёзма тарзда расмийлаштирилади.

Музокаралар этикети бўйича яна бир нечта қоидалар.

1. Учрашувлар ва музокаралар пайтида столларда кераксиз нарса бўлмаслиги керак. Фақат блокнотлар, эслатмалар учун қоғоз ва қаламлар (қаламлар) мавжудлиги мақбул ҳисобланади. Лекин олдиндан шиша минерал сув (газланган ва газсиз) ва шаффоф тоза стакан ёки шароб стаканлари (айлантириш қабул қилинмайди) олдиндан берилиши мумкин.

2. Учрашув хонаси тўғри кўринишга эга бўлиши керак. Жуда тоза бўлиши керак, баҳаво ва шовқинсиз бўлиши керак.

Музокара жараёнидаги ҳар бир қадам — бу ишбилармонлик дипломатиясини намоён этишдир. Ҳурмат, маданиятли муомала, дипломатик тил ва олдиндан тайёргарлик орқали томонлар ўртасидаги ишонч ва ҳамкорлик мустаҳкамланади. Бу нафақат битта музокара натижасини, балки келгусидаги кўплаб лойиҳалар учун пойдевор яратади.

18.6. Айрим мамлакатларда ишбилармонлик мулоқоти этикетининг ўзига хос хусусиятлари

Ҳар бир мамлакатда расмий ва хизмат мулоқоти жараёнида амал қилиниши зарур бўлган маданий, миллий ва этикет қоидалари мавжуд. Турли давлатлар билан халқаро алоқалар ўрнатишда ана шу одатлар ва умумий қоидаларни билиш катта аҳамиятга эга. Чунки, ҳар бир халқнинг ўз тарихий тажрибалари, урф-одатлари ва кадриятлари бор. Буни билиб мулоқотга киришиш ҳурмат ва эътибор белгиси бўлибгина қолмай, музокараларнинг самарадорлигига ҳам ижобий таъсир қилади.

Қуйида дунёдаги айрим давлатларда хизмат мулоқоти маданиятининг ўзига хос жиҳатлари билан танишиб чиқамиз.

АҚШ. Америкаликлар (жинсидан қатъий назар) одатда учрашув пайтида қўл сиқиш билан кифояланадилар. Аёлнинг қўлини ўпиш одатий ҳол эмас, чунки бу энг яхши ҳолатда ҳақорат деб қабули қилиниши, энг ёмони эса судга олиб келиши мумкин. Баъзан уларни узоқ вақтдан бери таниган одамлар билан учрашганда, орқа тарафдан енгил қўл қоқиб қўйишга рухсат берилади. Умуман олганда, америкаликлар жуда қувноқ ва оптимистик халқ, шунинг учун учрашганда доимо кенг табассум ва юзида очиқ ифода бўлади.

Ишбилармонлик алоқаларида америкаликлар қатъий қоидаларга риоя қилмайдилар, улар сизга исм-шариф билан мурожаат қилишлари, мавҳум мавзулар билан суҳбат бошлашлари, ҳазиллашишлари ва кулишлари мумкин. Шу билан бирга, улар жуда аниқ ва кечикишни ёқтирмайдилар. Агар музокаралардан сўнг улар ҳамкорни ресторанга, табиат қўйнида ёки курортда дам олишса таклиф қилишса ҳайрон бўлмаслик керак - бу Америкада жуда нормал ҳолат. Ҳамкор дам олиш

ўтиб, яъни улар билан учрашгандан сўнг шерикларига дарҳол исмлари билан мурожаат қилишлари мумкин.

Англияда шерикларингизга совғалар ва сувенирлар бериш анъанаси йўқ. Агар англиялик шеригини хурсанд қилишни истаган ишбилармон, уни театрга таклиф қилиши мумкин. Жуда камдан-кам ҳолларда, британияликлар ҳамкасбларини уйга таклиф қилишади. Агар улар тушлик ёки кечки овқатга таклиф қилишса, хафа қилмаслик учун ўз вақтида келиш керак, бироқ белгиланган вақтдан олдин келиш ҳам ҳурматсизлик ҳисобланади.

Музокаралар чоғида англияликлар ўзларини жуда вазминлик билан тутадилар, лекин ҳеч қачон рақибларига босим ўтказишга уринмайдилар. Умуман олганда, бу мамлакатда бўлажак музокараларга пухта тайёргарлик кўриш одатий ҳол эмас, чунки икки томон ўртасидаги суҳбат давомида ҳақиқат тезроқ топилади, деб ишонилади. Британияликлар ўз шерикларини диққат ва ҳурмат билан тинглайдилар ҳамда ҳар доим қарор қабул қилишда мослашувчанликни намойиш этадилар. Музокаралар давомида ташаббус кўрсатиш ҳам рағбатлантирилади.

Германия. Германияда ишбилармонлик алоқалари катъий қоидаларга бўйсунди. Немис ишбилармонлик этикетида пунктуаллик, аниқлик ва консерватизм асосий сифат ҳисобланади. Учрашув ва танишиш пайтида шериклар албатта қўл сиқишлари керак. Немисларда музокаралар чоғида ҳамкорига фақат "сиз" деб ва унинг фамилияси орқали мурожаат қилиш мумкин. Улар фақат яқин дўстини сен деб ва исм билан чақириши мумкин. Ишбилармонлик алоқаларида бу қабул қилинмаган.

Кечикишларга келсак, улар мутлақо қабул қилиниши мумкин эмас. Ҳамкор агар бирон сабабга кўра учрашув жойига белгиланган вақтда кела олмаса, шеригинини имкон қадар тезроқ хабардор қилиши керак. Бундан ташқари, суҳбатни, албатта, узр сўраш билан бошлаш керак, кейин унга кечикканлик ҳақида хабар бериш, учрашувни у учун қулай вақтга ўтказишни сўраш ва суҳбат охирида яна кечирим сўраш лозим. Музокаралар ёки бошқа учрашувларга костюм ва галстукда келиш талаб қилиниб, бошқа кийимлар қабул

Биринчи танишувда эсдалик совғалари ва сувенирлар қабул қилинади, лекин бу одат кенг тарқалмаган. Французлар олий маълумотли ва интеллектуал ривожланган халқ бўлиб, улар ўзларининг ақл-заковати ва маданий ривожланиши билан фахрланадилар. Шунинг учун, ҳамкор уларга ўз мамлакатининг санъати ҳақидаги китоблар, албомлар ва шунга ўхшаш нарсаларни совға қилгани афзал.

Музокаралар пайтида французлар ҳеч қачон бошқа тилга ўтмайдилар, улар доимо фақат француз тилидан фойдаланадилар, шунинг учун улар таржимонсиз ишлай олмайдилар. Ҳар томонлама кўриб чиқиладиган кичик деталларга катта эътибор берилади. Французлар суҳбатни ёқимли олиб бориш, чиройли жумлалар куриш орқали масаланинг моҳиятини тақдим этиш қобилиятини қадрлайдилар.

Францияда ҳамкасблар ва ҳамкорларни меҳмонга таклиф қилиш қабул қилинмаган, бироқ ҳамкор кечки овқатга таклифнома олган бўлса, бу унга бўлган юксак ҳурмат белгиси ҳисобланади. Бундай ҳолда, қуруқ қўл билан келиш одат эмас, яъни унинг хотини учун гул ва бир қути шоколад олиб келиниши мумкин. Кечки овқат пайтида жим туриш одатий ҳол эмас. Францияда қизиқарли ва мазмунли суҳбат қадрланади.

Италия. Италияликлар жуда темпераментли, очиқ ва ҳиссиётларнинг тўсатдан намоён қилишга мойил. Учрашув пайтида шерикларини қўлини маҳкам сиқиб, узоқ вақт силкитишларига ҳайрон бўлмаслик керак - бу Италияда одатий ҳол. Фаол имо-ишоралар, анча баланд ва ҳиссий нутққа рухсат берилади.

Италияликлар пунктуалликка унчалик аҳамият беришмаса ҳам, учрашувларга кечикмаслик керак. Тушлик вақтида учрашувларни белгиламаслик керак. Италиялик учун тушлик муқаддас нарсадир. Музокаралар пайтида италияликлар ўзларини (босиқ) тутмайдилар, улар баланд овозда гапирадилар, фаол имо-ишора қиладилар ва баъзида бирор нарса уларга маъқул келмаса, буни тезда билдирадилар. Уларнинг мулоқот услубини такрорлаш мумкин, албатта, агар буни ҳамкор ўзи учун мақбул деб ҳисобласа.

қолишлар бўлмаслиги керак. Учрашувда шерикни енгил таъзим билан кутиб олиш одатий ҳолдир, аммо бугунги кунда енгил қўл сиқиш ҳам кенг тарқалди.

Хитойда бизнес музокаралари Европаникидан жуда фарк қилади. Хитойликлар барча учрашувларни босқичларга бўлишни афзал кўришади. Дастлабки босқичда хитойликлар шериги ва унинг ҳамкасблари мақомини билишга, нафақат бизнес соҳасида, балки норасмий соҳада ҳам ким "бошлиқ" лигини аниқлашга ҳаракат қиладилар. Хулқ-атворга, риторикага, кийиниш қобилиятига катта эътибор берилади. Агар улар делегация аъзоларидан бири профессионал ва инсоний фазилатлари бўйича бошқалардан яққол устун эканлигини пайқаса, барча мулоқот асосан унга қаратилган бўлади.

Музокаралар узоқ давом этишига тайёр бўлиш керак. Хитой делегациялари таркиби, қоида тариқасида, жуда катта бўлади, чунки улар ҳеч бўлмаганда билвосита масаланинг моҳияти билан боғлиқ бўлган барча турдаги мутахассисларни ўз ичига олади. Ишбилармонлик муносабатларида хитойликлар биринчи навбатда қарама-қарши томоннинг барча таклифларини тинглашни ва фақат охирида ўз таклифларини беришни афзал кўрадилар. Улар масаланинг моҳиятини тўлиқ тушунмагунча, ҳеч нарса таклиф қилмайдилар. Хитойликлар музокаралар чоғида илиқ ва хатто дўстона муносабатларни юксак қадрлайди.

Хитойда учрашув пайтида совғалар бериш одат тусига кирган. Совғани танлашда ягона шарт - бу қиммат бўлмаслиги керак, акс ҳолда нотўғри тушунилади. Агар сизга хитойлик совға берса, уни икки қўл билан олиш керак. Агар хитойлик одам сизга совға қилса, биринчи марта ундан воз кечиши каби қадимий удум бор. Кейин хитойликлар совғани қабул қилишни талаб қиладилар, ундан сўнг уни олиш мумкин.

Умуман олганда, хитойликлар кўпинча ҳамкасблари ва шерикларини ташриф буюришга таклиф қилишади. Белгиланган вақтдан биров олдинроқ келиш яхши ҳисобланади. Аммо кечки овқатдан тугагундан 10-15 дақиқа ўтгандан сўнг

олишади. Умуман олганда, аёлга ҳар қандай тегиниш тақиқланади. Ҳамкор биринчи навбатда аёл билан гаплашмаслиги керак, айниқса у ёлғиз бўлса.

Ҳиндлар ўзларининг пунктуаллиги билан машҳур эмаслар, лекин улар бизнес алоқаларида протоколга риоя қилишади. Шунинг учун, учрашувларга ўз вақтида келган маъқул ва ҳар доим олдиндан келишиб олиш керак. Музокаралар чоғида ҳиндлар ўзларини очиқ ва дўстона тутадилар. Уларнинг аксарияти инглиз тили, риторика, психология ва фалсафани мукамал билишади.

Кўпинча ҳиндлар ўз шерикларини меҳмонга таклиф қилишади. Меҳмоннинг конфет ёки торт олиб келиши яхши одоб ҳисобланади. Агар уй эгалари сизга янги гул куртакларидан бўйинбоғ тақиб қўйишса - бу Ҳиндистонда алоҳида илтифот белгисидир.

Туркия. Туркия ислом мамлакати бўлганлиги учун унинг аҳолиси билан мулоқот қилишда эҳтиёт бўлиш керак. Турк эркаги билан енгил қўл сиқиш орқали кўришиш мумкин, лекин ҳеч қачон аёлга қўл берилмайди. Одамлар билан учрашганда турклар табассум, самимий ва очиқ бўладилар.

Туркияда эркаларни “кийими билан” қарши олишади, яъни шеригининг қандай кийинганига эътибор берадилар, шундан кейингина улар ҳамкорларининг ақл-заковати ва музокаралар олиб бориш қобилиятига баҳо берадилар. Бу мамлакатдаги музокараларнинг ўзи сезиларли даражада фарқ қилади. Туркиянинг қадимий анъаналарига кўра, савдолашиш ҳатто бизнесда ҳам ўринли. Дастлаб, шерик нархлар ва талабларни кўтаришига тайёр бўлиш керак. Музокаралар якунида картина яхши томонга ўзгаради.

Кўпинча, турклар ўз шерикларини уйларига таклиф қилишади. Норасмий шароитда айрим қоидаларга амал қилиш керак бўлади. Мисол учун, туркнинг уйига кираётганда, олд эшик олдида оёқ кийимларини ечиш керак; хонага кирганида, гилам, расмлар, идиш-товоқлар, мебеллар ва бошқа нарсалардан завқланишни кўрсатмаслик керак, акс ҳолда уй эгаси бу нарсаларни меҳмонга совға сифатида бериши мумкин. Турк

аммо кейинги учрашувларда сиз кўпинча эркаклар ўртасида кучоқлашиш ва аёллар орасида ёноқдан ўпиб кўришни кузатиш мумкин. Лотин америкаликлар жуда пунктуал бўлмасаларда, лекин меҳмонлар учрашувларга кечикишларини ёқтирмайдилар, шунинг учун кечикиш ҳақида олдиндан огоҳлантириш лозим.

Учрашувни тайинлаётганда, Лотин Америкасининг кўплаб мамлакатларида тушлик танаффуси икки соатдан уч соатгача давом этишини унутмаслик керак, шунинг учун тушликдан олдин ёки кундузи соат тўртдан кейин учрашиши вақтни танлаш керак. Учрашувда фақат расмий костюм ва галстукда иштирок этиш мумкин.

Лотин Америкаси мамлакатлари вакиллари совғаларни, айниқса, чиройли қадоқланганларни олишни хуш кўрадилар. Агар улар ҳамкорни уйида кечки овқатга таклиф қилишса, унда албатта гуллар, ширинликлар ёки шароб сотиб олиш керак.

Турли мамлакатларда ишбилармонлик этикаси ҳар хил бўлиб, улар миллий маданий қадриятлар ва урф-одатларга асосланган.

Японияда — ҳурмат, тартиб ва мулоимлик;

Хитойда — ишонч ва эҳтиёткорлик;

АҚШда — тезкорлик, очиқлик ва натижага йўналиш;

Германияда — жиддийлик, аниқлик ва режалаштириш;

Туркияда — шахсий алоқалар, меҳмондўстлик ва дўстона муҳит устун туради.

Бу умумий қоидаларга риоя қилиш орқали халқаро мулоқотда нафақат самарали натижага эришиш мумкин, балки ишончли шерик ва дўст топиш имконияти ҳам ортади.

18.7. Ишбилармонлик қабуллари ва зиёфатлари этикети

А) Ишбилармонлик зиёфатларининг аҳамияти

Қабуллар норасмий шароитда дўстона мулоқотнинг оммалашган шакли бўлиб, шахсий алоқаларни ўрнатишга, мамлакатлар, компаниялар ва бизнес ҳамкорлар ўртасидаги муносабат-

Ўз мазмуни, мақсади ва шаклига қараб ишбилармонлик зиёфатлари икки асосий турга бўлинади: расмий ва норасмий турларга бўлинади.

Расмий зиёфат – бу юқори даражадаги меҳмонлар ва расмий тадбирлар учун ташкил қилинадиган, қатъий тартиб ва этикет қоидаларига амал қилиниши талаб этилган тадбир ҳисобланади.

Норасмий зиёфат – расмий тадбирларга нисбатан эркинроқ шаклда ўтадиган, иштирокчиларнинг бир-бири билан мулоқотини рағбатлантиришга қаратилган тадбирдир.

Ҳар иккала турдаги зиёфатлар хусусиятлари 18.1-жадвалда таққосланади.

18.1-жадвал

**Расмий ва норасмий ишбилармонлик зиёфатлари
этикетининг таққослама жадвали**

<i>№</i>	<i>Этикет мезонлари</i>	<i>Расмий зиёфат этикети</i>	<i>Норасмий зиёфат этикети</i>
1	Таклифнома юбориш қоидалари	Расмий зиёфатга таклифнома ёзма шаклда тадбирдан 1–2 ҳафта аввал юборилади. Таклифномада тадбирнинг аниқ санаси, вақти, ўтказиладиган жойи ва кийиниш услуби кўрсатилади. Таклифномага ўз вақтида жавоб қайтариш керак.	Таклифнома электрон почта, телефон орқали ёки оғзаки равишда тадбирдан 3–5 кун олдин берилади. Таклифномада кийиниш услуби ва тадбир жойи кўрсатилиши тавсия этилади.
2	Кийиниш этикети	Эркаклар: классик костюм (қора, тўқ кўк ёки кулранг), оқ ёки оч рангдаги кўйлак, галстук, классик пойабзал. Аёллар: кечки либос, коктейл кўйлаги	Кежуал (casual) ёки смарт-кежуал (smart-casual) услубида кийиниш мумкин. Эркаклар учун кўйлак, шим, пиджак (галстук ихтиёрий).

		ёки классик услубдаги костюм, баланд пошналар туфли. Либос мўътадил бўлиши зарур.	Аёллар учун қулай либос, юбка, костюм ёки шим.
3	Вақт этикети	Меҳмонлар тадбир бошланишидан 10–15 дақиқа олдин келишлари шарт. Кеч қолиш ёки эрта кетиш одобсизлик ҳисобланади. Давомийлиги 2–3 соат.	Тадбир бошланишига 5–10 дақиқа кеч қолиш мумкин. Тадбир давомийлиги ихтиёрий (2–4 соат).
4	Саломлашув ва танишиш этикети	Мезбон биринчи бўлиб қўл узатади. Ўзаро таништиришда исм, фамилия, лавозим аниқ айтилгани мақбулдир. Тадбир бошида меҳмонларни мезбон кутиб олади ва таништиради.	Саломлашув эркинрок шаклда бўлиб, ким биринчи бўлиб қўл узатиши муҳим эмас. Таништиришда расмийлик талаб қилинмайди, исм ва лавозим эркин тарзда айтилса бўлади.
5	Ўтириш тартиби (жойлашув этикети)	Ўтириш жойлари меҳмонларнинг лавозими ва мавқеига кўра мезбон томонидан белгиланади. Жойларга исм-шариф кўрсатилган рақамлар қўйилади.	Ўтириш жойлари эркин тарзда танланади, махсус карточкалар талаб қилинмайди. Мезбон ёки асосий меҳмон учун жой ажратиш мумкин, аммо бу мажбурий эмас.
6	Таомланиш этикети	Таомланиш мезбондан кейин бошланади. Овқатланишда вилка ва пичоқдан фойдаланиш тартибига амал	Овқатланишда қатъий тартиб талаб қилинмайди, буфет ёки дастурхон атрофида эркин

		қилинади. Сўзлашиш пайтида оғизда овқат бўлмаслиги керак.	овқатланиш мумкин. Этикетнинг умумий меъёрларига амал қилиш тавсия этилади.
7	Ичимликлар этикети	Ичимликлар таклиф қилинганда меҳмонга бокал ёки стакан узатилади. Ичимликларни мўътадил ва назокат билан истеъмол қилиш талаб этилади. Ичимликларни мезбон билан тост айтилгандан кейин истеъмол қилиш мақбулдир.	Ичимликлар эркин танлов асосида таклиф этилади. Меъёрда ва маданиятли истеъмол қилиш тавсия этилади, тост айтиш ихтиёрий.
8	Нутқ ва тост этикети	Биринчи нутқни мезбон айтади, кейин бош меҳмон нутқ сўзлайди. Нутқ ва тостлар қисқа (1–2 дақиқа), мазмунли ва одобли бўлиши лозим. Сиёсий, диний, баҳсли мавзуларга тўхталишдан сақланиш керак.	Нутқ ва тостлар ихтиёрий бўлиб, меҳмонлар ихлосмандлик ёки миннатдорлик билдириш мақсадида нутқ сўзлашлари мумкин.
9	Сухбат этикети	Расмий мавзулар ва умумий ишбилармонлик мавзулари. Сиёсий, диний, шахсий ёки баҳсли мавзулардан қочиш керак. Сухбат давомида бошқаларни эшитиш маданияти сақланиши зарур.	Сухбат мавзулари эркин бўлиб, шахсий қизиқишлар, маданият, спорт ва бошқа мавзуларга тўхталиш мумкин. Баҳсли мавзулардан эҳтиёткорлик билан фойдаланиш керак.

10	<i>Зиёфатни тарк этиш этикети</i>	Тадбирни биринчи бўлиб энг юқори лавозимли меҳмон тарк этади. Кетишдан аввал мезбонга алоҳида миннатдорлик билдирилади. Ҳадялар ёки гул тақдим қилиш одат тусига кирган бўлса, бундай ҳадялар тадбир бошида тақдим этилади.	Зиёфатни тарк этиш ихтиёрий тарзда, лекин кетишдан аввал мезбонга миннатдорлик билдириш маданиятлилик ҳисобланади.
11	<i>Зиёфатдаги умумий одоб қоидалари</i>	Мобил телефонлар овозсиз режимга қўйилади, телефон суҳбатларидан сақланилади. Меҳмонларнинг миллий анъаналари ва урф-одатларига ҳурмат кўрсатилади. Тадбир мобайнида овоз баландлигига эътибор берилади, кулгили ёки баланд овозли суҳбатдан тийилиш зарур.	Мобил телефонларни овозсиз ёки вибрация режимга қўйиш тавсия этилади, зарур ҳолларда телефондан фойдаланиш мумкин. Миллий анъаналарга ҳурмат кўрсатиш ва тадбир мобайнида овоз баландлигини мўътадил даражада сақлаш лозим.

Зиёфат маросимлари ўтказиш вақтига кўра, икки гуруҳга бўлинади: ***кундузги*** (12:00-17:00 оралиғида) ва ***кечки*** (17:00 дан сўнг) зиёфат тадбирлари (18.2 ва 18.3-жадваллар).

18.2-жадвал

**Кундузги ва кечки расмий зиёфат турлари, тавсифи,
вақтлари, меню ва мулоқот шакли**

№	Зиёфат номи ва ўтказиш вақти	Мақсади ва давомийлиги	Тавсия этиладиган меню	Овқатланиш ва мулоқот шакли
I.	<i>Кундузги зиёфат тадбирлари</i>			
1.	Расмий эрталабки нонушта (Breakfast) 08:00–09:30	Эрталабки қисқа учрашувлар учун, 1–1.5 соат.	Чой, кофе, ширинликлар, круассан, енгил сэндвичлар, мевалар	Стол атрофида ўтириб
2.	Расмий тушлик (Lunch) 12:00–14:00	Ишбилармонлик муҳокамалари учун, 2 соатгача.	Салатлар, иссиқ таом (товуқ, балик), десерт, шарбат, минерал сув	Стол атрофида ўтириб
3.	Бокал шампан (Champagne reception) 12:00–13:00	Муҳим воқеани нишонлаш мақсадида, 1 соат.	Шампан, енгил канапе, пишлок, мевалар	Тик туриб
II.	<i>Кечки зиёфат тадбирлари</i>			
1.	Расмий кечки овқат (Dinner) 19:00–21:00	Муҳим ва юқори даражали учрашувлар учун, 2–3 соат.	Ишгахаочар, асосий таом (гўшт ёки балик), десерт, шароб ёки алкоғолсиз ичимликлар	Стол атрофида ўтириб
2.	Коктейл қабул (Cocktail Reception)	Мулоқот ва танишув мақсадида,	Коктейллар, енгил канапе, пишлок, мевалар	Тик туриб

	17:00– 19:00	давомийлиги 1– 2 соат.		
3.	Фуршет (Buffet Reception) 17:00– 20:00	Кўп сонли меҳмонларга мулоқот учун қулай, 2–3 соат.	Сэндвичлар, енгил салатлар, канапе, ширинликлар, шароб, сок, минерал сув	Тик туриб
4.	Бокал вино (Wine Reception) 17:00– 19:00	Қисқа муддатли расмий учрашувлар учун, 1–2 соат.	Оқ ва қизил вино, пишлоқ ассорти, канапе, енгил снэklar	Тик туриб

Шуниндек, ишбилармонлик зиёфати тадбирлари олиб бориш шаклига кўра икки гуруҳга бўлинади: *эркин юриб* ва *стол атрофида ўтириб* ўтказиладиган зиёфатлар.

18.3-жадвал

Кундузги ва кечки норасмий зиёфат турлари, тавсифи, вақтлари, меню ва мулоқот шакли

№	Зиёфат номи ва ўтказиш вақти	Мақсади ва давомийлиги	Тавсия этиладиган меню	Овқатланиш ва мулоқот шакли
I.	<i>Кундузги норасмий зиёфатлар</i>			
1.	Эрталабки кофе учрашуви (Coffee Meeting) 09:00–10:30	Эрталабки танишув ва мулоқот учун, 1–1.5 соат.	Кофе, чой, круассан, енгил пишириклар	Тик туриб ёки стол атрофида ўтириб
2.	Норасмий тушлик (Informal lunch) 12:30–14:30	Эркин муҳокамалар ва мулоқот учун, 1.5–2 соат.	Салатлар, бургер, паста, сок, минерал сув, кофе	Стол атрофида ўтириб

3.	Барбекю ёки пикник (BBQ, Picnic) 11:00–16:00	Жамоавий мулоқот ва хордиқ учун, 3–5 соат.	Грилда тайёрланган гўшт, сабзавотлар, салатлар, мевалар, енгил ичимликлар	Очиқ ҳавода, эркин мулоқот
II. Кечки норасмий зиёфатлар				
1.	Норасмий кечки овқат (Informal dinner) 18:00–21:00	Эркин муҳитдаги мулоқот учун, 2–3 соат.	Турли миллий ва халқаро ошхона таомлари, десертлар, алкоғолли ва алкоғолсиз ичимликлар	Стол атрофида ўтириб
2.	Мавзуга бағишланган кечалар (Theme parties) 18:00–23:00	Аниқ мавзудаги кўнгилочар мулоқот, 3–5 соат.	Мавзуга мос таомлар, снэклар, алкоғолли ва алкоғолсиз ичимликлар	Тик туриб ёки стол атрофида ўтириб
3.	Нетворкинг учрашувлари (Networking events) 16:00–19:00	Янги алоқалар ўрнатиш учун, 2–3 соат.	Канапелар, енгил сэндвичлар, ширинликлар, енгил алкоғолли ва алкоғолсиз ичимликлар	Тик туриб
4.	Кофе-брейк (Coffee Break) 10:30–11:00; 15:30–16:00	Қисқа мулоқот ва дам олиш учун, 30 дақиқа.	Кофе, чой, енгил ширинликлар, кулчалар	Тик туриб

В) Расмий зиёфатларни ташкил этиши ва уларда ўзни

тутиш қоидалари

Шуни ҳам қайд этиш лозимки, ҳар бир зиёфат тадбири уч қисмдан иборат бўлади: *бошланғич, асосий ва якунловчи* қисмлар.

Бошланғич қисмида меҳмонлар келиб мезбонга ўз ташаккурларини билдирадилар, сўнг бир-бирлари билан танишадилар, қисқа бўлсада суҳбатлашадилар. Уларга энгил ичимликлар тортилади.

Асосий қисм тадбирнинг бош меҳмони келиши билан у кишини бошқа меҳмонларга таништирилгандан сўнг бошланади.

Учинчи қисм – чой, кофе ичиш ва ширинликлар тортилиши билан тугайди. Халқаро анъанага биноан, ҳар бир тадбирнинг бош меҳмони албатта бўлиши назарда тутилади ва ким бўлишидан қатъий назар, унинг номзоди олдиндан расмий ёки нодавлат ташкилотлари – бизнесменлар уюшмалари билан келишув асосида белгиланади.

Шунингдек, зиёфатлар офисда, ресторанда ёки очик ҳавода ўтказилиши мумкин.

Ҳар қандай зиёфат маросимини ўтказишда қуйидаги ташкилий ишларга эътибор қаратиш зарур:

- ишчи гуруҳини тузиш, ҳар бир ходимнинг вазифалари белгиланган иш режасини тасдиқлаш;
- муайян ресторан билан меню, тажрибали официант хизматчилар, юқори сифатли анжомлар билан таъминлашни келишиш;
- тақлифномаларни тайёрлаш ва энг камида икки ҳафта олдин жўнатиш;
- тадбир залини безаш учун зарур бўлган давлатлар байроқлари, фирмалар атрибутларини ўрнатиш;
- меҳмонлар автомобилларини жойлаштириш, келиш-кетишларни ташкил этиш;
- тадбир бўладиган жойни комплекс тоза ва шинам, хусусан, ҳожатхоналарни халқаро стандарт доирасида бўлишига эришиш;
- меҳмонларнинг иссиқ кийимлари ва соябонлари учун

гардеробхона ёки махсус жойларини тайёрлаш ва хизматчиларни қўйиш;

- фавкулудда ҳолатда электр энергияси билан таъминлаш чораларини кўриб қўйиш;

- иложи бўлса ҳар бир меҳмонга совға сифатида бериш учун ўз мамлакати тўғрисида чоп этилган турли журналлар, брошюра ва китобларни тайёрлаш;

- халқаро тадбирларнинг қайси фаслда ўтишига қараб, зал ва хоналарни кондиционер, вентилятор ва бошқа муносиб асбоб-ускуналар ёрдамида совутиш ёки иситиш ва бошқалар.

Зиёфатлар давомида этикет қоидаларига қатъий амал қилиш, тадбирда иштирок этувчи шахсларнинг обрў-эътиборини оширади ва учрашувнинг самарали ҳамда юқори даражада ўтишини таъминлайди.

Қуйида расмий зиёфатларда овқатланиш ва стол атрофида амал қилинадиган этикет қоидалари батафсил келтирилади:

I. Стол атрофида ўтириш этикети:

Жойлашув тартиби: ўтириш тартибини мезбон томонидан белгиланган карточкалар кўрсатиб туради. Энг юқори лавозимли меҳмон мезбоннинг ўнг томонида, кейинги муҳим меҳмон эса чап томонида ўтиради.

Ўтириш маданияти: стулга ёқибгина ўтирилади, столга яқин, лекин ёпишиб ўтирилмайди. Қўлларни стол устига қўйиш мумкин, лекин тирсакларни столга суяган ҳолда ўтирмаслик керак.

Салфеткадан фойдаланиш: салфеткани очиб, иккига букланган ҳолда тизза устига қўйилади. Столни тарк этганда салфетка стул устига, ёнига қўйилади.

II. Овқатланиш қоидалари:

Таом истеъмолани бошлаш этикети: мезбон ёки юқори лавозимли меҳмон овқатни бошлагандан кейин овқатланишни бошлаш керак. Ҳар бир янги таомни дастурхонга бир вақтда қўйишади ва бир вақтда овқатланилади.

Қошиқ, вилка ва пичоқ этикети:

Сервировка столда тартиб билан жойлаштирилади: ўнг томонда пичоқ ва қошиқ, чап томонда вилка жойлашган бўлади.

Овқатланиш ташқи томондаги овқатланиш анжомларидан бошланади. Ишлатилган овқатланиш анжомлари коса ёки тарелкага қайтиб қўйилади, столга эмас.

Овқатланиш вақтидаги маданият: овқатни оғиз ёпиқ ҳолда ва овоз чиқармасдан ейиш шарт. Оғизда овқат бор вақтда суҳбатлашмаслик керак. Таомларни истеъмол қилишда тезлашмаслик ва ҳаддан ташқари секинлашмаслик мақбул.

Нон истеъмол қилиш маданияти: Нонни қўл билан кичик бўлақларга бўлиб ейиш керак. Пичоқ билан нон кесиш ёки бутун ҳолда ейиш расмий этикетга зид ҳисобланади.

Ичимликларни истеъмол қилиш этикети: ичимлик стаканлари ва бокаллар овқат турига кўра қўйилади. Бокалнинг пойидан (пастки қисмидан) ушлаш керак. Мезбон тост айтганидан кейин ичимликдан ҳўплаб олиш одобдан ҳисобланади.

III. Стол атрофидаги мулоқот этикети:

Суҳбат мавзулари: сиёсий, диний, шахсий, баҳсли мавзулардан четланиш лозим. Суҳбатлар умумий қизиқиш ва маданий мавзулар атрофида бўлади.

Суҳбатлашиш тартиби: суҳбатлашганда овоз паст, сокин ва мулойим бўлиши талаб этилади. Бошқа меҳмонларнинг сўзига аралашмаслик, диққат билан эшитиш маданияти сақланиши керак.

IV. Таом истеъмол қилингандан кейинги этикет:

Овқатланиш анжомлари ҳолати: таом тугаганда пичоқ ва вилка тарелкага параллел ҳолатда, ушлагич қисми ўнг томонга қаратилган ҳолда қўйилади.

Столни тарк этиш одоби: овқатланиб бўлгандан сўнг мезбонга миннатдорлик билдириш одоб ҳисобланади. Мезбон ёки юқори лавозимли меҳмон столни биринчи бўлиб тарк этганидан сўнг бошқалар ҳам столдан туриши керак.

V. Умумий одоб қоидалари: Таомларни меъёрда истеъмол қилиш. Ичимликлар ва таомлар тақдим этилганда мулойимлик билан рад этиш ёки қабул қилиш. Ичимликлар ва таомларни истеъмол қилишда миллий урф-одатлар ва меъёрларга ҳурмат билан ёндашиш.

Юқоридаги этикет қоидаларига амал қилиш меҳмонларнинг маданият даражаси ва тадбирнинг юқори савияда ўтишига ҳисса қўшади ҳамда ишбилармонлик муносабатларининг мустаҳкамланишига хизмат қилади.

Стул атрофида ўтириб меҳмон бўлиш ва бошқалар билан муомала қилиш одоби нафақат мансабдор шахслар, балк барча инсонлар учун ғоятда муҳим одоб нормалари бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

- бошқалар суҳбатига халақит бермай паст овозда суҳбатлашиш керак;

- энгашиб ён қўшнисининг қулоғига махфий равишда суҳбатлашиш бошқаларни ноқулай аҳволга солиши мумкин;

- кекириш, қаттиқ овоз чиқариб дастрўмолга бурун қоқиш ёки аксириш одобдан эмас;

- қошиқ, пичоқ, вилкани ишлатганда ликопчага уриб овоз чиқариб шошилиб овқатланиш жуда хунук кўринади;

- столга қўйилган неъматларни қўшни меҳмоннинг ликопи устидан қўл чўзиб олиш одобдан эмас (бундай ҳолатда официант-хизматчини қўл ишораси билан чақириб олиб, узатишни илтимос қилиш зарур);

- бехосдан ерга тушган пичоқ ёки вилкани энгашиб, қидириб топиш мумкин эмас (бундай ҳолатда официант-хизматчини чақириб алмаштиришни илтимос қилиш керак);

- мато салфеткага юз-қўлини артиш одобдан эмас (мато салфеткани бир чеккасини оҳиста кўтариб лабни артиш учунгина ишлатиш мумкин);

- официант хизматидан фойдаланиш ўрнига ичимлик шишасини келтиришни сўраб ёнидаги меҳмонлар ва ўзига қуйиб ичиш мумкин эмас;

- ҳамма меҳмонларга овқат келтирилиб, уй бекасининг “овқатга марҳамат қилишингизни сўрайман”, деб санчқи ёки қошиғини бироз кўтариб ишора қилмасдан олдин овқат ейишни бошлаш одобдан эмас;

- овқатланиш жараёнида ўнг ёки қўшни аёл билан суҳбатлашиш, унга кўпроқ эътибор бериш керак, чап қўл

тарафдаги қўшни аёл билан ҳам суҳбатлашиш лозим, қачонки у ёндаги эркак киши билан гаплашмаётган бўлса;

– оғзида овқат билан суҳбатдош саволига шошиб жавоб бермаслик, емишни ютиб, сўнг жавоб бериш керак (аксинча, овқат бўлаги нафас йўлига кетиб йўтал бошланиши мумкин);

– шўрва иссиқ бўлса пуфлаб ичмай, бироз совушни кутиш;

– ўтирганда танани тик, лекин эркин тутиш керак;

– уриштиришда бокални кўздан юқорига кўтармаслик;

– кучли спиртли ичимлик ичишда суистеъмол қилмаслик керак;

– тирсакни столга қўйиб ўтириш бошқаларга ноқулайлик туғдиради;

– зиёфат столи атрофида ўз касали тўғрисида сўз юритиш яхши эмас;

– таомнинг йирик шаклда пиширилган гўштини пичок билан кичик бўлақларга бўлиб истеъмол қилиш керак;

– ўнг ёндаги аёл ўз ўрнига ўтирганда ёки ўрндан турганида дарҳол стулни суриб, унга ёрдам бериш керак.

Қисқа хулосалар

1. Ишбилармонлик этикети ва протоколи замонавий бизнес муҳитида профессионал мулоқотни тартибга солувчи муҳим меъёрлардир. Этикет умумий одоб-ахлоқ нормаларини, протокол эса расмий тадбирлардаги аниқ ва қатъий қоидаларни белгилайди. Уларнинг фарқини билиш ва амалда тўғри қўллаш корхона обрўсини оширишда ва муваффақиятга эришишда муҳим аҳамият касб этади.

2. Хорижий шериклар билан ишбилармонлик алоқаларини ўрнатишда расмий ҳужжатлар, таклифномалар ва виза масалалари муҳим аҳамият касб этади. Барча расмий муносабатлар халқаро талабларга мувофиқ тарзда расмийлаштирилиши шарт бўлиб, бу жараёнларнинг тўғри ташкил этилиши ҳамкорликнинг муваффақиятли амалга ошишига асос бўлади.

3. Хорижий делегацияларни қабул қилиш жараёнининг профессионал ва самарали ташкил этилиши, қабул дастурларини аниқ шакллантириш, меҳмонларни кутиб олиш ва таништириш маросимларини протокол қоидаларига риоя қилган ҳолда амалга ошириш муҳимдир. Бу жараёнлар меҳмонларда ижобий таассурот қолдириб, самарали музокаралар учун қулай муҳит яратади.

4. Эҳтиром кўрсатиш ташрифлари расмий тадбирлар олдидан меҳмон ва мезбон томонлар ўртасида самимий муносабат ўрнатиш, ўзаро ҳурмат ва ишончни мустаҳкамлашга хизмат қилади. Бундай ташрифларда қоидаларга амал қилиш ва муҳитни самимий тутиш муҳимдир.

5. Ишбилармонлик музокаралари ўзаро ҳурмат ва дипломатик одоб асосида ташкил қилинади. Музокараларга пухта тайёргарлик кўриш, протокол қоидаларига қатъий амал қилиш ва суҳбатни конструктив руҳда олиб бориш, учрашув самарадорлиги ва бизнес ҳамкорликнинг муваффақияти учун асос бўлиб хизмат қилади.

6. Ҳар бир мамлакатнинг ишбилармонлик этикети ўзига хос миллий қадриятларга асосланиб, ўзаро мулоқотда бу хусусиятларни билиш ва ҳисобга олиш зарур. Бу тажриба нафақат бизнес муваффақиятига эришишда, балки узок муддатли ҳамкорлик ва ишончли алоқалар ўрнатишда ҳам муҳим аҳамият касб этади.

7. Ишбилармонлик қабули ва зиёфатлари бизнес алоқаларни мустаҳкамлаш учун муҳим тадбирлар бўлиб, расмий ва норасмий тарзда ташкил этилиши мумкин. Бундай тадбирларда қатъий тартиб ва этикет қоидаларига амал қилиш, иштирокчиларда ижобий таассурот қолдириш ва тадбирнинг самарадорлигини ошириш учун зарур ҳисобланади.

Назорат учун саволлар

1. Ишбилармонлик этикети билан протоколнинг асосий фарқлари нималарда намоён бўлади?

2. Ишбилармонлик протоколига амал қилмаслик қандай салбий натижаларга олиб келиши мумкин?

3. Хорижий тадбиркорларга юбориладиган расмий таклифномада қандай маълумотлар кўрсатилиши керак?

4. Виза расмийлаштириш жараёнида қандай ҳужжатлар топширилиши талаб қилинади?

5. Делегацияни кутиб олиш ва автомобилларга жойлаштириш тартиби қандай амалга оширилади?

6. Делегация раҳбарининг турмуш ўртоғи билан ташрифига алоҳида дастур тайёрлаш нега муҳим ҳисобланади?

7. Эҳтиром кўрсатиш ташрифининг асосий мақсади нимадан иборат?

8. Эҳтиром ташрифида қандай мавзу муҳокама қилиниши мумкин эмас?

9. Музокараларни олиб бориш жараёнининг асосий босқичлари нималардан иборат?

10. Музокара вақтида қандай хатти-ҳаракатга йўл қўйилмаслиги керак?

11. АҚШ ва Япония ишбилармонлик мулоқотида қандай миллий хусусиятлар мавжуд?

12. Хитой билан музокараларда совғалар беришда қандай қоидаларга амал қилиш керак?

13. Расмий ва норасмий зиёфатлар этикети ўртасидаги асосий фарқлар нималардан иборат?

14. Расмий зиёфатларда овқатланиш ва стол атрофида қандай этикет қоидаларига амал қилиш керак?

19-БОБ. БОШҚАРУВ ЭТИКАСИДА КОНФЛИКТЛАРНИ ҲАЛ ЭТИШ МАСАЛАЛАРИ

19.1. Ташкилотда конфликтларни олдини олиш ва бартараф этишда этиканинг роли

Ташкилотда иш жараёнида турли фикрлар, қарашлар ва манфаатлар тўқнашуви оқибатида низолар, яъни конфликтлар юзага келиши табиий жараён ҳисобланади. Аммо, ушбу конфликтларни ўз вақтида олдини олиш, тўғри йўналтириш ва бартараф этиш ташкилотда самарали иш муҳитини таъминлаш, жамоа бирдамлигини сақлаш ва иш унумдорлигини оширишда этика муҳим ўрин тутди.

Этика меъёрларига амал қилиш ташкилотда одиллик, ҳурмат ва ишонч муҳитини шакллантиради. Бу эса, ўз навбатида, можаро келиб чиқиши эҳтимолини пасайтиради.

Этика қоидалари асосида ташкилотда ҳар бир ходим ўзининг ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ англайди, ҳамкасблари, раҳбарлари ва мижозларига нисбатан ҳурмат билан муносабатда бўлади. Масъулиятли ва адолатли муносабат, ўзаро ҳурмат, ҳолис баҳо бериш, ахлоқий нормаларга амал қилиш – барчаси низоларни олдини олишда асосий омиллардир.

Этика меъёрлари конфликтларни бартараф этишда ҳам катта аҳамиятга эга. Қандай вазият бўлмасин, тарафлар бир-бирининг фикрига ҳурмат билан қараши, сабр-тоқатли бўлиши, ҳиссиётга берилмасдан, мантиқий ва ҳолис ёндашиши керак. Бу эса конструктив мулоқот олиб боришга, муаммони ҳал қилишда икки томон учун мақбул бўлган йўллари топишга ёрдам беради.

Ташкилотда конфликтли вазиятларда этика талабларига риоя этиш асосида қуйидагилар таъминланади:

- ҳар бир ходимнинг ҳуқуқ ва эркинликлари ҳимоя қилинади;
- ўзаро ишонч ва ҳурмат муҳити яратилади;
- манфаатлар тўқнашуви аниқланиб, уни ҳал этишнинг ахлоқий йўллари ишлаб чиқилади;
- конфликтни бевосита эмас, балки воситачилар орқали ҳал қилиш амалиёти қўлланилади;

- тузилмаларда ахлоқий кодекслар қабул қилиниб, барча ходимлар амал қилиши таъминланади.

Хулоса қилиб айтганда, этика нафақат шахсий муносабатларда, балки ишбилармонлик муҳитида конфликтларни олдини олиш, мавжуд можароларни тўғри ва одоб билан ҳал этиш, соғлом иш муҳитини шакллантиришнинг энг самарали воситаларидан ҳисобланади. Ахлоқий меъёрларга амал қилган ташкилотлар ҳамкорлар ва жамоатчилик олдида ҳамиша ишончли ва обрўли ҳисобланади.

19.2. Ташкилотда конфликтларнинг табиати, келиб чиқиши, турлари ва аҳамияти

Ҳар бир шахснинг жамиятдаги яшаш тарзини турли зиддиятларсиз тасаввур этиб булмайди. Инсон умри давомида турли низо ва зиддиятлар билан ҳар қандай ёшда, ҳар қандай жойда ва турли вазиятларда тўқнаш келиши мумкин. Конфликтлар уйда, таълим муассасасида, кўчада, маҳаллада, ота-оналар ва фарзандлар, ходимлар ва ташкилот раҳбарияти, жамоа аъзолари ўртасида содир бўлиши мумкин. Конфликтлар, одатда, одамлар бирга бўладиган ҳолларда, яъни улар узоқ муддат бир-бирлари билан мулоқот ва муносабатда бўладиган ҳолларда, улар маълум муддат ўзаро бирга бўлишга мажбур бўлган пайтларида кўпроқ содир булади. Ҳеч бир инсон ўзини конфликтлардан буткул муҳофаза қилинганман деб ҳисоблай олмайди. Чунки, конфликтлар баъзан кўққисдан, ҳеч кутилмаган ҳолда вужудга келиши ҳамда инсон ҳаёт тарзи, жамоа ёки ташкилот ҳаётини тубдан ўзгартириб юбориши мумкин.

Ҳар бир инсон конфликтли вазиятларга тушади ва бу ҳолатлардан чиқиб кетиш йўлларини ҳамда усулларини қидиради. Шу нуқтаи назардан, конфликт ижтимоий ходиса ҳисобланади. Чунки, у кўпчилик инсонларнинг кундалик турмуш тарзига оид воқеа ва ходисаларни қамраб олади ҳамда конфликт ривожидан ҳар бир инсон, яқин қариндошлар, меҳнат жамоаси ўртасидаги тинч ва тотувликка асосланган осуда ҳаёт тарзи зарар кўриши мумкин. Шу боис, конфликт нима, унинг табиати қандай, ундан қандай қутилиш, яъни ундан қандай

чиқиб кетиш керак, конфликтлар қандай қонуниятлар асосида ривожланади, уни ривожлантирувчи омилларни олдиндан бартараф этиш мумкинми каби саволлар ҳар бир шахс, ходим ёки раҳбар диққат марказида бўлади.

Ташкилий фаолият жараёнида турли даражадаги менежерлар, кўпинча, алоҳида ходимлар, гуруҳлар ва корхона бўлимлари ўртасида юзага келиши мумкин бўлган зиддиятли вазиятларни ҳал қилишлари керак. Конфликтлар кўпинча оқибатларнинг ноаниқлиги билан тавсифланади ва шунинг учун ҳар қандай раҳбарнинг муҳим вазифаси нафақат конфликтли вазиятнинг олдини олиш, балки уларни бартараф этишнинг самарали стратегиясини танлашдан иборатдир.

Конфликт (сонтлистуе – ихтилоф, тўқнашиш) лотинчадан қарши томонлар, фикрлар, кучлар тўқнашуви маъносини беради.

Конфликт – ўзаро қарама-қарши бўлган зиддиятли манфаатлар ва муносабатларнинг очиқ тўқнашувидир.

Конфликт келиб чиқиши учун маълум бир **конфликтли вазият** юзага келиши керак.

Одамларнинг қарашларидаги фарқлар, бўлаётган воқеа ва ходисаларни идрок этиш ва баҳолашдаги номувофиқлик кўпинча зиддиятли вазиятга олиб келади. Юзага келган ҳолат ўзаро муносабатлар иштирокчиларидан бирор бир томоннинг мақсадларига зид келса **конфликтли вазият** юзага келади.

Конфликтли вазият - бу бирор бир масала юзасидан томонларнинг қарама-қарши позициялари, қарама-қарши мақсадларга интилишлар ва уларга эришиш учун турли хил воситалардан фойдаланиш, манфаатлар тўқнашуви ва шу каби бошқа ҳолатлар вўжудга келадиган вазиятдир.

Конфликт конфликтли вазиятларда ходисалар рўй бериши оқибатида содир бўлади.

Ҳодиса (сабаб) – томонлардан бирининг бошқа томоннинг манфаатларини (баъзида билмаган ҳолатда) поймол қилишга интилишининг фаоллашишидир.

Демак, конфликт куйида ифода кўринишида юзага келади:

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТЛИ ВАЗИЯТ + ҲОДИСА (САБАБ)

Конфликтнинг ечимини топиш – конфликтли вазиятни бартараф этиш ҳамда у юзага келтирган муносабатларни тўғри йулга солиш бўйича билим ва кўникмалари мажмуидан иборатдир.

Конфликтда ҳар бир томон ўз нуқтаи назари ёки мақсади қабул қилинишини таъминлаш учун кўлидан келган барча воситаларни ишга солади ва бошқа томоннинг худди шундай иш тутишига йўл қўймасликка интилади.

Шунинг учун ташкилот раҳбари низоларнинг пайдо бўлишига сабаб бўладиган омиллардан бири бу ходимнинг ички норозилиги, шунингдек, унга адолатсиз муносабатда бўлиш ҳиси эканлигини ёдда тутиши лозим.

Конфликтларни юзага келтирувчи сабаблар:

1. **Чекланган ресурслар ва уларни тақсимлаш.** Ҳар қандай ташкилотда ресурслар доимо чекланган бўлиб, раҳбарлар ташкилот мақсадларига энг самарали эришиш учун турли гуруҳлар ўртасида молиявий, инсон ресурслари, хомашё ва материалларни тақсимлаш масаласини ҳал қилиши керак. Ресурсларни тақсимлаш зарурати деярли муқаррар равишда ҳар хил турдаги конфликтлар юзага чиқишига олиб келади.

2. **Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги.** Бир киши ёки гуруҳ вазифани бажариш учун бошқа шахс ёки гуруҳга боғлиқ бўлса, ҳар доим зиддият эҳтимоли мавжуд бўлади. Барча ташкилотлар ўзаро боғланган элементлардан ташкил топган тизимлардир, агар бир гуруҳ, бўлим ёки ходим томонидан вазифа талаб даражасида бажарилмаса, уларнинг ўзаро боғлиқлиги туфайли низолар келиб чиқиши мумкин.

3. **Мақсадлардаги фарқлар.** Ташкилотнинг ихтисослашуви ва бўлимларга бўлиниши кенгайиши билан зиддиятлар кучаяди. Ихтисослашган бўлинмалар, ўз навбатида, ўз мақсадларини шакллантирадилар ва уларга эришиш учун бошқа бўлинмалар мақсадларидан кўра кўпроқ ўзлариникига эътибор беришлари мумкин.

4. Ғоялар ва қадриятлардаги фарқлар. Одамларнинг вазият ҳақидаги тасаввурлари уларнинг мақсадларига қараб бутунлай бошқача бўлиши мумкин. Вазиятни объектив баҳолаш ўрнига, одамлар вазиятнинг фақат ўзларининг гуруҳ ва шахсий эҳтиёжларига мос келадиган томонларини кўриб чиқишлари мумкин. Одамларнинг қадриятларидаги фарқлар ҳам низоларнинг жуда кенг тарқалган сабабидир.

5. Хулқ-атвори, ҳаётий тажрибаси ва таълим даражасидаги фарқлар. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ўзини ўта авторитар, догматик ва бошқа одамларнинг фикрига бефарқ қиладиган шахсият хусусиятларига эга бўлган одамлар конфликтларга кўпроқ киришади. Ҳаётий тажрибалар, қадриятлар, таълим, иш тажрибаси, ёш, кийиниш услуби ва ижтимоий даражадаги фарқлар ташкилотдаги ходимлар ўртасидаги ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик даражасини пасайтиради.

6. Ёмон алоқалар. Ёмон мулоқот низонинг сабаби ҳам, оқибати ҳамдир. Нотўғри мулоқот низоларнинг катализатори бўлиб, алоҳида ходимларга ёки гуруҳга вазиятни тўғри баҳолашга ва уни бошқа ходимлар нуқтаи назаридан тушунишга тўсқинлик қилиши мумкин. Менежерларнинг тўғри иш тавсифларини ишлаб чиқиш ва бўйсунувчиларга етказа олмаслиги туфайли ҳам низолар келиб чиқиши ва кучайиши мумкин.

Шуниндек, иш ёки маҳсулотларнинг паст сифати, шахс ёки гуруҳ ўз эҳтиёжларини қондира олмаслиги сабабли, уларнинг манфаатларига зарар етказилиши ҳам конфликт сабаблари бўлиши мумкин.

Конфликтларнинг бир неча турлари мавжуд:

1) *ҳал этиши усулига кўра:*

- антогонистик;
- компромиссли.

2) *Юзага келиш табиатига кўра:*

- ижтимоий;
- миллий;
- этник;
- ташкилий;
- эмоционал.

3) *Таъсир қилиш йўналишига кўра:*

- вертикал;
- горизонтал.

4) *Намоён бўлиш даражасига кўра:*

- очик;
- ёпик;
- потенциал.

5) *Иштирокчилар миқёсига кўра:*

- шахсинг ички конфликти;
- шахслараро;
- шахс ва гуруҳ ўртасида;
- гуруҳлараро конфликтлар.

6) *Конфликтлар келиб чиқиш сабабларига кўра қуйидаги турларга ажратилиши мумкин:*

Мақсадли конфликтлар. Иштирокчиларининг мақсадлари ўртасида номувофиклик мавжуд бўлганда, яъни томонлар объектнинг келажакда исталган ҳолати ҳақида турли хил тасаввурга эга бўлганда пайдо бўлади. Томонлар ўз мақсадларига эришиш учун курашга киришадилар.

Мафкуравий конфликт - қарашлар ва ғояларда фарқлар мавжуд бўлганда пайдо бўлади.

Ахборот конфликти - қарама-қарши томонларнинг билим ва ғоялари турлича бўлганда ҳамда маълумотларни турлича талқин қилишда юзага келади.

Мотивацион конфликт шахсларнинг ният ва манфаатларининг мос келмаслиги билан тавсифланади. Турли хил мотивлар уларни амалга ошириш учун тўғридан-тўғри қарама-қарши ҳаракатларни амалга оширадилар.

Ҳиссий конфликт - шахсларнинг бир-бирига бўлган муносабатлари асосидаги ҳис-туйғулар ва эмоциялар қарама-қаршилиги билан тавсифланади.

Инсон ресурсларини самарали бошқариш нуқтаи назаридан жамоада конфликт иштирокчилари ўртасида вужудга келадиган вазиятларни бошқариш энг муҳим йўналишлардан ҳисобланади.

1. Шахсинг ички конфликти турли шаклларда бўлиши мумкин. Энг кенг тарқалган шакллардан бири бу роллар

тўқнашуви бўлиб, бир кишига унинг ишининг натижаси қандай бўлиши кераклиги тўғрисида қарама-қарши талаблар қўйилади. Ишга бўлган талаблар шахсий эҳтиёжлар ёки қадриятларга мос келмаса, ички низо ҳам пайдо бўлиши мумкин. Бундан ташқари, ишнинг ҳаддан ташқари ёки кам юкламаси ҳам сабаб бўлиши мумкин. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бундай ички низо ишдан қониқишнинг пастлиги, ўзига ва ташкилотга ишончининг пастлиги, стресс билан кўпроқ боғлиқдир.

2. Шахслараро конфликт энг кенг тарқалган можаро турларидан бири ҳисобланади. Кўпинча, бу чекланган ресурслар, капитал ёки меҳнат, асбоб-ускуналардан фойдаланиш вақти ёки лойиҳани тасдиқлаш учун менежерлар ўртасидаги кураш кўринишида юзага келади. Шахслараро зиддият ўзини шахслар тўқнашуви сифатида ҳам намоён қилиши мумкин. Турли хил шахсий хусусиятлар, қарашлар ва қадриятларга эга бўлган одамлар баъзан бир-бирлари билан келиша олмайдилар. Бундай одамларнинг қарашлари ва мақсадлари тубдан фарқ қилиши мумкин.

3. Шахс ва гуруҳ ўртасидаги конфликт. Кўпинча, ишлаб чиқариш гуруҳлари хулқ-атвор ва ишлаш нормаларини ўрнатадилар. Ҳар бир шахс норасмий гуруҳ томонидан қабул қилиниши ва шу орқали ижтимоий эҳтиёжларини қондириш учун уларга риоя қилиши талаб этилди. Бироқ, агар гуруҳ томонидан шахснинг хулқ-атвори қабул қилинмаса, зиддият пайдо бўлиши мумкин. Шахс ва гуруҳ ўртасида зиддият, агар бу шахс гуруҳниқидан бошқача позицияни эгалласа юзага келиши мумкин. Шунга ўхшаш зиддият менежернинг иш мажбуриятлари асосида пайдо бўлиши мумкин: етарли самарадорликни таъминлаш зарурати ва ташкилот қоидалари ва тартибларига риоя қилиш ўртасида. Менежер қўл остидагилар учун ёқимсиз бўлиши мумкин бўлган интизомий чоралар кўришга мажбур бўлиши мумкин. Гуруҳ эса унга қарши ҳужумга ўтиши мумкин - раҳбарга бўлган муносабатини ўзгартириши ёки иш самарадорлиги пасайтириши мумкин.

4. Гуруҳлараро конфликт. Ташкилотлар расмий ва норасмий кўплаб гуруҳлардан иборат. Ҳатто, энг яхши

ташкilotларда ҳам бундай гуруҳлар ўртасида низолар келиб чиқиши мумкин. Раҳбарнинг уларга нисбатан адолатсиз муносабатда бўлишига ишонадиган норасмий ташкilotлар янада бирлашиб, унумдорликни пасайтириш орқали у билан "тенглашишга" ҳаракат қилишлари мумкин. Масалан, ходимлар жамоавий равишда раҳбарият томонидан белгиланган қоидаларни инкор қилишлари ёки касаба уюшмаси ва бошқарув ўртасида юзага келадиган конфликтлар.

Жамоадаги низоларни олдини олиш учун жамоадаги масъулият тўғри тақсимланиши керак. Бунинг учун раҳбар қуйидагиларга эътибор бериши керак:

- иш ҳажми, мураккаблиги ва интенсивлигини лавозим ва иш ҳақи даражаси (иш ҳақи, мукофот, оғзаки рағбатлантириш) билан ўзаро мутаносиб боғлаш;

- иложи бўлса, иш ҳажми ва мураккаблигини тартибга солиш;

- бир хил лавозим ва иш ҳақи билан ходимларни турли хил юкламалар билан юкламаслик (унчалик мураккаб бўлмаган ишларни бажарадиган ходим ҳажми бўйича кўпроқ иш ҳажмига эга бўлиши керак);

- ишнинг табиати ходимнинг қобилиятлари ва имкониятларига мос келишини таъминлаш;

- касбий тайёргарлик ва иш тажрибасини ҳисобга олиш.

Амалиётда кўп учрайдиган хатолардан бири: раҳбарлар айрим қўл остидагиларга ўзларини манипуляция қилишга имкон беради. Кўз ёшлари жуда кучли қурол бўлиб, улар раҳбарга айбдорлик ҳиссини келтириб чиқаради, бу эса унга тўғри таъсир чораларини кўришга тўсқинлик қилади.

Конфликтнинг ташкilotчиси – бу низоларни режалаштирадиган, унинг ривожланишини белгилайдиган ва уни амалга оширишнинг турли усулларини тақдим этадиган шахс.

Конфликтнинг шериги – бу конфликтда бўлган томонларга маслаҳат, техник ёки бошқа воситалар билан ёрдам берадиган шахс.

Менежер билиши керакки, воқеалар тафсилотини биринчи марта тақдим этган ходим тингловчига кўпроқ таъсир қилади. Мунозарали вазиятда "жабрланувчи" позициясини эгаллаган ходим эса жамоада кўпроқ овоз олади.

Инсон психикаси "аждодлар онги" тажрибаси билан йўғрилган бўлиб, оила, қабила, клан омон қолиш учун "ўзиникиларини" ҳимоя қилган. Шунинг учун раҳбар жамоани "ўзингизники" ва "бегоналар"га ажратмаслиги ҳамда "ўзиники ҳар доим тўғри" позициясини сақламаслиги керак. Можарода иштирок этган бир томонни важларини тинглагандан сўнг, қарор қабул қилмаслиги керак. Жамоанинг фикри уларнинг қарорларида ҳисобга олиниши керак, аммо агар уни тез ва ақлли ходим "тайёрлаган" деб гумон қилиш учун асос бўлса, ўзгартириш киритилиши керак.

Ҳар қандай ташкилотда низолар муқаррар, аммо улар мазмуни ва табиати билан ажралиб туради.

Меҳнат жамоалари фаолиятида низоларнинг икки тури мавжуд:

- конструктив (ижодий);
- бузғунчи (ҳалокатли).

Конструктив конфликт объектив қарама-қаршиликлардан келиб чиқади, уни ҳал қилиш янги ғояни мустаҳкамлашга, ташкилотнинг ўзида прогрессив ўзгаришларга олиб келади. Бундай низолар фундаментал тортишувларда, мунозараларда, вазиятни муҳокама қилишда ва томонларнинг бир-бирларини тинглашларида ўз ифодасини топади. Бундай низоларнинг пайдо бўлиши ва уларни ҳал қилиш ишлаб чиқаришнинг ривожланишига, янги ғояларнинг ривожланишига, ходимларнинг ўз фикрлари ҳамда мулоҳазаларини эркин ифода этишига ёрдам беради.

Бузғунчи конфликт ҳам объектив, ҳам субъектив сабабларга кўра юзага келиши мумкин. Кўпинча, у бизнес соҳасидан шахслараро муносабатлар зонасига ўтказилади, ўзаро тортишаётган гуруҳларнинг шаклланишига ва иштирокчилар сонининг кенгайишига олиб келади. Бузғунчи конфликтлар жамоадаги майда жанжалларга ва бўлинишларга олиб келади.

Йўналиш бўйича конфликтлар "горизонтал" (ташкилий тузилма иерархиясида бир хил поғонадаги ходимлар ўртасида), "вертикал" (раҳбар ва бўйсунувчи ўртасида) ва "аралаш"га бўлинади.

Раҳбар учун энг ноқулайи "вертикал" конфликтлар ҳисобланиб, иложи борича уни олдини олиш ва унга киришмаслик. Улар конфликтли вазият босқичидаёқ бартараф этилиши керак. "Ёнғинни ўчириш" билан эмас, балки уни прогноз қилиш усули билан бошқариш керак.

19.3. Конфликтнинг функциялари, ижобий ва салбий оқибатлари, босқичлари

Конфликтлар ҳам ўзига хос маълум бир *функцияларни* адо этади:

- *ахборот;*
- *интеграция;*
- *инновацион.*

Ташкилотдаги конфликтнинг *ахборот функцияси* унда иштирок этаётган одамларнинг индивидуал психологик хусусиятларини, уларнинг қадриятлари йўналишлари, стресс омилларига психологик қаршилиқни чуқурроқ баҳолашга имкон беришида ифодаланади.

Ташкилотда юзага келадиган ҳар қандай конфликтлар маълум босқичлардан ўтади (19.1-расм).

Ташкилотдаги конфликтнинг *интеграция функцияси* ақлий зўриқишни юмшатиш, бошқалар билан ўзаро таъсир доираси ва усулларини кенгайтириш ва ташқи қийинчиликлар олдида гуруҳни бирлаштиришга имкон беришида ифодаланади.

Ташкилотдаги низоларнинг *инновацион функцияси* унинг шахсий ривожланиш манбаи бўлиб хизмат қилиши, индивидуал иш сифатини яхшилаши ва жамоа аъзолари учун мослашиш осонроқ бўлган янги, янада қулай шароитларни яратишга ҳисса қўшиши билан ифодаланади.

19.1-жадвал

Конфликтларнинг ижобий ва салбий оқибатлари

Ижобий	Салбий
Қарама-қарши томонлар ўртасидаги кескинликни бартараф этиш	Можарода иштирок этиш учун катта руҳий зўриқиш ва моддий харажатлар
Рақиблар ҳақида янги маълумотларни олиш	Ходимларни ишдан бўшатиш, интизомни пасайтириш, ижтимоий-психологик ҳолатнинг ёмонлашуви жамоадаги иқлим
Ташқи рақобатчига қарши курашда ташкилот жамоасини бирлаштириш	Мағлубиятга учраган гуруҳларга душман сифатида қараш
Ўзгариш ва ривожланишни рағбатлантириш	Ишга зарар етказадиган зиддиятли ўзаро таъсир жараёнига ҳаддан ташқари аралашиш
Бўйсунувчилардан бўйсуниш синдромини олиб ташлаш	Можаро тугагандан сўнг - баъзи ходимлар ўртасидаги ҳамкорлик даражасининг пасайиши
Рақибларнинг имкониятларини диагностикаси	Ишбилармонлик муносабатларини тиклашнинг қийинлиги ("можаро изи")

Конфликт табиатини таҳлил қилиш натижасида иштирокчиларнинг муаммолари ва қарама-қарши томонларнинг эҳтиёжларини аниқлаш мумкин.

Конфликтли вазият томонларнинг ўзаро алоқа, топшириқ бериш ва қарор қабул қилишдаги кескинлиги билан тавсифланади.

Можаронинг маълум бир даври бор, бу даврда у авжига чиқади. Уни бартараф этишда муваффақият унинг ўз вақтида ҳал қилинишига боғлиқ.

Можароли вазиятнинг асосий сабаблари:

- ходим кўпинча ишдан бўшатилади;

- ходим иш сифатига етарлича эътибор бермайди;
- ходимнинг бевосита раҳбарга ва умуман маъмуриятга танқидий муносабати кучаяди;
- меҳнат унумдорлиги аста-секин пасайиб боради;
- ишга кечикиш ва ишни муддатидан олдин тугатиш ҳолатлари кўпаяди;
- ходим жанжалга сабаб бўлиш учун раҳбарни ҳар томонлама провокация қилади;
- раҳбарнинг обрўсига путур етказилади ва бошқалар.



19.1-расм. Ташкилотда конфликтларни юзага келиш босқичлари

Можароли вазият босқичида *"кенгаш методологияси"*дан фойдаланиш қўл келади, яъни раҳбар ҳар бир ходимнинг муаммога нисбатан позициясини баҳолаши, жамоанинг ҳар бир аъзосига йиғилишда ўз фикрини билдириши учун қулай муҳитни яратиши керак.

Бундай учрашувни ўтказиш учун бир нечта қоидалар тавсия этилади:

- раҳбарнинг муносабати объектив ва нейтрал бўлиши керак;

- раҳбар ҳеч қачон биринчи бўлиб гапирмаслиги керак;

- фикр алмашиш жамоанинг обрўси пастроқ аъзоларидан бошланиши керак;

- барча ходимларга фикр билдириш имконияти берилиши ва ҳеч кимнинг нуқтаи назарини эътиборсиз қолдирмаслик керак;

- раҳбар барча баёнотларни умумлаштириши керак ва унинг сўзи якуний бўлиши керак.

Муайян шароитларда можароли вазият, агар қуйидагиларга йўл қўйилса, конфликтга айланади:

- ривожланиш даври;

- вазиятнинг бошқа иштирокчилари ёки кузатувчи томонлар томонидан ходимни ҳиссий қўллаб-қувватлаш;

- ходим ҳолат қандай бўлиши кераклиги ҳақида ўз фикрини ривожлантиради.

Конфликт фаол қарама-қаршиликка киришиш вазиятидир. Аввалига можаро маҳаллий даражада юзага келади ва унда айрим шахслар иштирок этади. Можаро худди ёнгин сингари нохуш оқибатларга олиб келиши мумкин. Конфликт томонлари ўз позицияларини мустаҳкамлаш учун ўз томонларига раҳбар ва бошқа ҳамдардларни жалб қилишга ҳаракат қиладилар. Натижада, конфликт умумий тус олиб, унга деярли ҳамма аралашиб қолади. Можаронинг асосий сабаби кўпинча унутилиб, қарама-қарши томонлар ўзаро босим ва таҳдидларнинг барча воситаларидан фойдаланилади. Бу ҳолатда ягона фикрга келиш имконияти йўқолиб, барча ҳаракатлар

рақибни йўқ қилишга, уни ҳокимиятдан маҳрум қилишга қаратилади.

Ҳар қандай конфликт икки шаклда юзага келиши мумкин:

1. Очиқ конфликт – унинг сабаблари аниқ ва қарама-қарши томонлар буни яширмайдиган ҳолат.

2. Яширин конфликт – унинг асл мақсади пайдо бўлиш сабаби ниқоб остида яширинган бўлади.

Можаронинг турли босқичларида раҳбарнинг хатти-ҳаракати фарқланади. Можаро юзага келган тақдирда раҳбарнинг позицияси унга ўзи аралашмасликдир. Тўғридан-тўғри аралашув ва ҳокимиятга ишониш ҳар доим ҳам можаронинг бартараф этилишига олиб келавермайди. Раҳбарнинг донолиги жамоанинг ўзини ёки унинг вакиллари ни можарони ҳал қилишга тайёрлашдир. Раҳбарнинг вазифаси жамоавий фикрни ёки жамоа вакиллари нинг позицияларини тайёрлаш ва бу фикрга таянишдир.

Агар можаро йириклашган вазиятга айланган бўлса, унда раҳбар ишдан олинishi мумкин. Янги раҳбар ишни нимадан бошлаши керак? Жамоани бирлаштирадиган таъсирчан дастурини тузиш керак. Бўйсунувчи ходимлар билан индивидуал ишлаш, ишонтириш, вазиятни объектив баҳолаш, жамоа аъзоларига тенг муносабатда бўлиш раҳбарга ходимлар билан ҳақиқий ҳамкорликни ўрнатишга ёрдам беради. Жамоани шакллантиришдан раҳбарнинг асосий вазифаси ходимларни тўғри танлашдир.

19.4. Конфликтни келтириб чиқарувчи сабаблар

Конфликтлар юзага келишининг *субъектив ва объектив сабаблари* мавжуд.

Объектив сабаблари қуйидагилардан иборат:

1. Бошқарув омиллари:

- ташкилий тузилманинг номукамаллиги;
- ходимлар ўртасида ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг ноаниқ тақсимланиши;
- фаолият натижалари бўйича ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг номутаносиблиги;

- лавозим йўриқномаларида белгиланган функционал мажбуриятлар ва ходимга қўйиладиган талаблар ўртасидаги зиддиятлар.

2. Ташкилий омиллар:

- ишни қониқарсиз ташкил этилиши;
- иш ва дам олиш режимининг бузилиши;
- меҳнат ва ижро интизомининг паст даражаси;
- ходимнинг ортиқча иш юкламаси, вазифаларни бажаришда доимий шошқалоқликка олиб келади;
- вазифаларнинг ўзига хослиги уларни амалга ошириш воситаларини танлашни қийинлаштиради;
- ошкораликнинг етишмаслиги.

3. Касбий омиллар:

- вазифаларни бажаришни секинлаштирадиган ходимларнинг паст профессионал даражаси;
- ишга қабул қилиш ва жойлаштириш тизимининг номукамаллиги;
- ходимларнинг касбий ва лавозимларда ўсиши истиқболларининг ноаниқлиги.

4. Санитария-гигиена омиллари:

- ноқулай иш шароитлари;
- иш режимининг бузилишлари.

5. Моддий-техник омиллар:

- зарур маблағ ва ускуналар билан таъминланишдаги етишмовчилик;
- эски ускуналар ва заиф техник ёрдам.

6. Иқтисодий омиллар:

- иш ҳақи тўлаш ва мукофотлаш тизимининг номукамаллиги;
- тўловлардаги кечикишлар.

Раҳбар томонидан санаб ўтилган сабабларнинг ўз вақтида бартараф этилиши ташкилотни бошқариш тизимини такомиллаштириш ва низоларни ҳал қилиш билан узвий боғлиқдир.

Конфликтларнинг субъектив сабаблари ҳам раҳбарнинг, ҳам ташкилот ходимларининг шахсияти билан боғлиқ.

Можароларга олиб келадиган менежерларнинг нотўғри ҳаракатларини уч йўналишда гуруҳлаш мумкин:

- хизмат этикасининг бузилиши;
- меҳнат қонунчилигининг бузилиши;
- қўл остидагилар ва уларнинг иш натижаларини адолатсиз баҳолаш.

Хизмат этикасининг бузилишига қуйидагилар киради:

- бўйсунувчиларга нисбатан қўполлик, такаббурлик, ҳурматсизлик;
- ўз фикрини мажбурлаб ўтказиш;
- ваъдалар ва мажбуриятларни бажармаслик;
- танқидга тоқат қилмаслик, бу фаол ва ижодий ходимларнинг бўшаб кетишига олиб келиши мумкин;
- бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини тўғри танқид қила олмаслик;
- раҳбарда яширин фаолиятнинг мавжудлиги;
- ходимлардан ўз вазифаларини бажаришлари учун зарур бўлган маълумотларни яшириш.

Раҳбар ходимларнинг психологик мувофиқлигини ҳисобга олиши керак. Бунда психологик жиҳатдан мос бир-бирига келмайдиган ходимлар турли иш жойларига ажратилади ва уларнинг ҳаракатлари бир-бири билан кесишмайди.

19.5. Ташкилотда конфликтларни олдини олиш

Конфликтлар ташкилот ҳаётига катта таъсир кўрсатиши сабабли, уларни моҳирона ҳал қилиш самарали раҳбарликнинг энг муҳим шартидир.

Ташкилий низоларни ҳал қилиш - бу раҳбар ва бошқа ходимнинг низоларга нисбатан позицияси ҳамда унга мос келадиган хатти-ҳаракатлардир. Можароларни моҳирона ҳал қилиш низоларнинг олдини олиш ва агар улар юзага келса, уларни бошқариш бўйича ҳам фаолиятни ўз ичига олади.

Конфликтларни самарали ҳал қилишнинг бошланғич нуқтаси улар ҳақида кенг қамровли маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилишни ўз ичига олган уларнинг диагностикасидир.

Қуйида конфликт диагностикасининг энг муҳим жиҳатларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1) *низонинг сабаблари ёки манбалари*, яъни объектив ва субъектив зиддиятлар;

2) *конфликтнинг табиати*: у ташкилий мақсадлар асосида вужудга келган ёки унинг иштирокчилари мақсадларининг ташкилот мақсадларига мос келмайди;

3) *конфликтнинг тарихи*, шу жумладан, унинг ривожланишидаги бурилиш нуқталари, у пайдо бўлган ва ривожланган муҳит, шунингдек, унинг ривожланиш босқичлари ва тенденциялари;

4) *конфликт иштирокчилари*: шахслар, гуруҳлар, ташкилотлар ва бошқалар;

5) *иштирокчи томонларнинг конфликтга муносабати*, уларнинг мақсадлари, умидлари, кутишлари, шартлари, улар низони ўзлари ҳал қилмоқчимми ёки воситачиларга мурожаат қилишга тайёرمми ва ҳоказо;

6) *конфликт томонларининг расмий ҳамда норасмий муносабатлари ва позициялари*.

Конфликтларнинг диагностикаси илгарилама бўлиши мумкин. У низоли вазиятларнинг ташкилотдаги муҳит ўзгаришига қай даражада таъсир қилиш эҳтимоллигини, шунингдек, низоларнинг табиати ва ундан келиб чиқиши мумкин бўлган оқибатларни аниқлашни ўз ичига олади..

Тўғри ва ўз вақтида диагностика қилиш орқали низоларнинг олдини олиш усулларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ходимлар билан мунтазам хизмат мулоқотларини олиб бориш, айниқса, ташвиш туғдирадиган ходимларга нисбатан табақалаштирилган ёндашув;

- алоҳида ходимнинг фақатгина хизмат фаолиятига оид ҳиссиётлардан ҳоли бўлган принципиал суҳбатлар ўтказиш;

- можаро томонларини, одатда унинг дастлабки босқичда, кимнингдир шахсий кадр-қимматини поймол бўлишига йўл қўймаган ҳолда ўзаро ён беришга ундаш;

• конфликт асосини бартараф эта оладиган бошқарув қарорини қабул қилиш.

Конфликтларни олдини олиш уни бартараф қилишдан осонроқдир. Конфликтни ҳал қилишнинг дастлабки босқичи унинг олдини олиш бўлиб, низо сабаблари пайдо бўлишининг олдини олишни ўз ичига олади.

Конфликтнинг олдини олишда қуйидаги чоралар кўрилади:

- кадрларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш;
- ўзгарувчан вазиятга мувофиқ иш ҳақини доимий равишда яхшилаш;
- иш режими, ходимларнинг меҳнат ва яшаш шароитларига эътибор қаратиш;
- ўзгарувчан вазиятларни ҳисобга олган ҳолда ташкилотда бошқарув услуб ва усулларини такомиллаштириш;
- ресурслар билан ўз вақтида таъминлаш, уларни оқилона ва адолатли тақсимлаш;
- ходимлар ва раҳбарларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларига риоя этилиши устидан қатъий назорат ўрнатиш, юқори меҳнат интизомини сақлаш;
- ишлаб чиқариш вазифалари, ваколатлари ва мажбуриятларини аниқ тақсимлаш;
- раҳбарлар авторитетини ошириш;
- қулай шахслараро муносабатларни шакллантириш;
- ходимларнинг хулқ-атвори ва ўз-ўзини тартибга солишнинг коллектив нормаларини мустаҳкамлаш, жамоани бирлаштириш;
- одатда низолар учун қулай шарт-шароит яратадиган бекорчи ходимлар томонидан тарқатиладиган миш-мишларга, ғийбатларга, кичик жанжалларга алоҳида эътибор қаратиш;
- барча ходимлар ўртасида иш юкламасини адолатли тақсимлаш.

Ташкилотда низоларнинг олдини олиш учта томонидан амалга оширилади:

1) корхона ёки муассаса тизимидаги маълум бир бўлинманинг умумий мавқеини белгилайдиган *юқори бошқарув*;

2) низоларни ҳал қилиш ва уларни бошқаришнинг умумий йўналишини белгилайдиган *бўлинма бошлиғи*;

3) таълим ва тартибга солиш функцияларини бажаришга, одамларни бирлаштиришга, ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабатларини шакллантиришга қодир бўлган ҳамда можаро юзага келган тақдирда энг ваколатли ҳакам бўлиши мумкин бўлган *меҳнат жамоаси*.

Низоларни тартибга солишнинг барча субъектлари муҳимлигига қарамай, низоларни ҳал қилишда етакчи ролни конфликт юзага келган бўлинманинг бевосита раҳбари ўтайди. У низоларни самарали олдини олиш ва ҳал қилиш учун у ижтимоий вазиятни ҳамда унинг конфликтологик ташҳисини таҳлил қилиш қобилиятига эга бўлиши; инсон психологияси ва уларнинг хулқ-атвор намуналарини билиши; рақибларга нисбатан ўзини ўзи бошқариш, холислик ва изчиллик; индивидуал суҳбатлар ва музокараларни принципиал, хизмат асосида олиб бориш қобилиятларига ҳамда етарли ваколатларга эга бўлиши лозим.

19.6. Конфликтларни ҳал қилиш усуллари ва услублари

Конфликт иштирокчиларининг хулқ-атвор услублари, кўп жиҳатдан, унинг ривожланиш жараёни ва оқибатларини белгилайди. Шу сабабли, улар махсус усуллар ёрдамида амалга ошириладиган конфликтларни бошқаришнинг энг муҳим объектларидан биридир.

Конфликтларни бошқариш усуллари унинг боришини назорат қилиш ва оқибатларига мақсадли таъсир кўрсатишда фойдаланиладиган техника, услуб ва усуллар тўпламидир. Бу усуллар уч гуруҳга бўлинади: *таркибий, шахслараро ва маъмурий усуллар*.

Таркибий усуллар ташкилий омиллар орқали таъсир ўтказишни ўз ичига олиб, низо муҳити ва асосларини шакллантириш ёки бартараф қилиш, низолар манбаларини заифлаштириш ёки бартараф қилиш, унинг тарқалиб кетишини олдини олишга қаратилган. Таркибий усулларга қуйидагилар киради:

1. *Ҳуқуқ ва мажбуриятларни, ваколат ва жавобгарликни аниқ тақсимлаш ва тушунтириш*. Кўпинча низолар ҳуқуқ ва

мажбуриятлар ўртасидаги номувофиқлик, кўп ҳокимлик ёки жавобгарликнинг аниқ тақсимланмаганлиги сабабли юзага келади. Бинобарин, меҳнат жараёнини шундай ташкил этиш зарурки, ҳар бир ходим ўз иши, ўз ўрни, ваколатлари ва мажбуриятларига эга бўлиши керак. У ўзига юкланган масъулиятни зиммасига олиши, мақсад ва вазифаларини, ҳуқуқ ҳамда мажбуриятларини билиши, ваколати доирасига кирувчи масалалар юзасидан ишончли ва ўз вақтида маълумотлар олиши лозим. Ҳар бир ходим турли реал вазиятларда нима қилиши кераклиги ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши керак.

2. *Бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи институционал (ташкилий) тузилмалар ва механизмлардан фойдаланиш.* Бу ерда, биринчи навбатда, ахборот оқими, қарор қабул қилиш жараёнлари ва ходимларнинг ўзаро муносабатларини ташкил этувчи бошқарув иерархияси назарда тутилади. Иерархия асосидаги буйруқларнинг яқдиллик принципи (яқуний қарорни бир шахс ёки бир юқори орган қабул қилади) раҳбарларга унинг кўрсатмаларини бажариши шарт бўлган бўйсунувчилар ўртасидаги низоларни олдини олиш ёки ҳал қилиш имконини беради. Агар келишмовчилик бўлса, ходимлар у билан тўғридан-тўғри боғланишлари мумкин ва у низони ҳал қилади ёки олдини олади. Худди шундай ролни бошқарув тузилмасининг турли поғоналарида фаолиятни горизонтал равишда мувофиқлаштиришни амалга оширадиган таркибий тузилмалар, хусусан, алоҳида хизматлар, комиссиялар ва бошқалар, турли бўлимлар ишини мувофиқлаштирувчи, масалан, ишлаб чиқариш, таъминот, маркетинг ва бошқа бўлимлар ўйнайди.

3. *Умумий комплекс мақсадларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.* Ташкилотнинг умумий мақсади барча ходимларни, барча таркибий бўлинмаларни бирлаштиради. У жамоавий фикрларни шакллантирувчи ва рағбатлантирувчи омил бўлиб, ходимларни ўзаро ҳамкорликка йўналтиради. Бундай кенг қамровли мақсад, энг аввало, ходимнинг жамоавий масъулиятини ҳам англатиши керак (ходим нафақат ўз вазифасини бажариши учун, балки ўзининг бўлинмаси, жамоаси иши учун ҳам жавобгардир).

4. *Мукофотлаш ва жазолаш орқали жамоани бирлаштиришга йўналтирилган тизим.* Ушбу тизим ҳар бир ходимнинг ташкилот мақсадларига эришишга қўшган ҳиссасини рағбатлантириши ёки аксинча. Ташкилот ишларига жон куйдирадиган, бошқаларга ёрдам берадиган ва умумий ишни қўллаб-қувватловчи ходимлар моддий мукофотлар ёки номоддий кўринишда рағбатлантирилиши лозим. Аксинча, умумий иш учун бефарқ бўлган ёки унга тўсқинлик қилувчи ходимларга нисбатан чора кўрилиши лозим. Бошқача қилиб айтганда, ходимнинг ташкилотга содиқликни ҳар томонлама рағбатлантириш, унинг худбинлиги ёки умумий мақсадларига бефарқликни жазолаш ёки ҳеч бўлмаганда рағбатлантирмаслик керак.

Шахслараро усуллар кенг доирадаги норасмий тартиб-таомиллардан фойдаланишни: ходимнинг хулқ-атвор услубини ҳисобга олиш; суҳбат; илтимосномалар; ишонтириш; тушунтириш; иштирокчиларнинг психологик ва индивидуал диагностикаси; психотренинглар ва бошқаларни ўз ичига олади.

Маъмурий усуллар низоларни ҳал қилишнинг расмий усулларида фойдаланишни ўз ичига олади: низолашаётган томонларга маъмурий чоралар кўриш; раҳбарнинг буйруғи асосида низоларни ҳал қилиш; ходимларни бошқа ишга ўтказиш ёки низо субъектларидан бирини ишдан бўшатиш; судга бериш ва бошқалар.

Низоларни ҳал қилиш ёки можароли вазиятлардан қочишнинг турли услублари мавжуд бўлиб, уларнинг бирор биридан фойдаланиш муайян шароитлардагина самарали бўлади. Қуйида амалиётда кенг тарқалган услубларни кўриб чиқамиз:

1. *Рақиб билан курашиш услуби.* Бунда ғалаба қозонган томон ўз ҳукмини рақибга ўтказди. Ушбу услубдан қуйидаги ҳолларда фойдаланиш мақсадга мувофиқ: танланган ечимнинг конструктив бўлиши, натижа гуруҳ ёки унинг аъзолари учун эмас, балки бутун компания учун фойдали бўлиши; қарама-қаршилик натижаси танланган стратегияни қабул қилганлар учун муҳим бўлиши керак; томонлар ўртасида келишувга эриш учун вақт етишмаслиги.

Рақиб билан курашиш услубидан фойдаланиш экстремал ёки принципиал вазиятлар юзага келганда, шунингдек, можаро хавфли оқибатларга олиб келиши мумкин бўлган ҳолларда ўзини оқлайди.

2. Низолардан қочиш услуби. Қочиш услуби юзага келган муаммоларни ҳал қилишдан қочиш, минимал йўқотишларни билан низоли вазиятдан чиқишга уриниш билан тавсифланади. Курашиш услубидан фарқи ўлароқ, рақиб ўз манфаатларини тан олинисига эришиш учун бир неча муваффақиятсиз уринишлардан кейин уни танлайди. Бу ҳолатда зиддиятли вазият ҳал этилмайди, балки шунчаки йўқолади.

Ушбу усул узоқ давом этадиган конфликтлар шароитида қўлланилади. Бундан ташқари, бу усул келишмовчиликларни ҳал қилиш учун вақт ва куч етарли бўлмаганда, курашишда самарали тактика мавжуд бўлмаса, муаммога ечим топишга кучли иштиёқ бўлмаса ва низолашувчи томонидан қўйилган тузоқларни четлаб ўтишга ҳаракат қилганда қўлланилади.

3. Мажбурлаш усули. Ушбу усулда томонларнинг ўз позициясига рози бўлишга ишонтиришга уринишлар устунлик қилади. Мажбурловчи томон бошқаларнинг фикрлари билан қизиқмайди, қоида тариқасида, тажовузкор бўлади ва шахс ўз ҳокимият ваколатлари ёрдамида рақибга таъсир ўтказишга ҳаракат қилади.

Мажбурлаш усулидан фойдаланганда, можародаги устун томон ягона нуқтаи назарга эътибор қаратганлиги сабабли яқуний қарор нотўғри бўлиб чиқиши мумкинлигига тайёр бўлиши керак. Бу усул, шунингдек, ходимларнинг, айниқса, ёш ходимлар ва тажрибали мутахассисларнинг норозилигига олиб келиши мумкин.

4. Музокаралар. Музокаралар низоларни ҳал қилишнинг энг самарали усулларида бири бўлиб, бунда томонлар бир-бири билан ўзаро алоқада бўлиб, талабларини аниқ кўрсатиб, мурсага келишга рози бўладилар. Музокаралар усули қуйидаги хусусиятлар билан бошқалардан фарқ қилади:

- томонлар тенг ҳуқуққа эга эканлигини ва бир-бирлари билан очиқ мулоқот қилишга тайёрлигини билдиради;

- музокаралар давомида низони ҳал қилишда куч ишлатиш ёки судга мурожаат қилиш истисно қилинади;

- томонлар жараёни нозорат қилади, ўзаро келишув асосида шартларни ўзгартириш имкониятига эга, шунингдек, муддатларни белгилашлари мумкин;

- музокаралар жараёни томонлар белгилаган қоидаларга мувофиқ амалга оширилади;

- томонлар ўртасидаги музокаралар натижасида қабул қилинган қарор норасмий ҳисобланади.

Музокаралар жараёни қуйидаги босқичларга бўлинади: муҳолифлар позициясини ифодалаш, манфаат ва мақсадларни аниқлаш, муаммо ва мунозарали масалаларни очиқ муҳокама қилиш, юзага келган зиддият бўйича келишувга эришиш.

5. Мурсага келиш усули. Можарони ўзаро ён бериш орқали ҳал қилиш томонларнинг манфаатларига мос келадиган натижага эришишга қаратилган қадамларини назарда тутди. Яъни, томонлар можародан ҳамма учун энг фойдали натижага эришиш йўлида қандайдир манфаат ва амбициялардан ўзаро воз кечиши керак бўлади.

Ечимни ишлаб чиқишда иштирокчилар турли стратегия ва усуллардан фойдаланадилар ва бир-бирларига ўзаро ён беришади. Қуйидаги кўринишларда мурсага келиш мумкин:

ихтиёрий - ҳар бир томоннинг ён бериш тўғрисидаги қарори бир-бирига босим ўтказмасдан қабул қилинади;

мажбурий - бундай мурсада томонлар маълум омиллар туфайли ўзаро ён беришга мажбур бўладилар.

6. Воситачилик. Музокараларда воситачилик ҳам манфаатлар тўқнашувини ҳал қилиш усулларида биридир. Маълумки, кўп ҳолларда низоларни ҳал қилиш музокараларда учинчи томоннинг иштироки орқали амалга оширилади. Қуйидаги ҳолларда воситачидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади:

- томонлар мурсали ечим излашга тайёр, бироқ улар умумий манфаатга эриша олмайдилар ёки консенсусга кела олмайдилар;

- томонлар ўртасида тўғридан-тўғри мулоқот қилиш имконияти йўқ;

- томонлар келишган қарорнинг бажарилишини назорат қилиш керак;

- ҳар бир томоннинг обрўсини сақлаб қолиш учун ваколатли воситачининг ёрдами зарур;

- баҳсли масалаларни ҳал қилишда махфийлик талаб қилинади.

Шунга кўра, воситачининг вазифалари қуйидагилардан иборат: томонлар ўртасида мулоқот жараёнини ташкил этиш; низони ҳал қилиш вариантларини таклиф қилиш; якуний ҳужжатларни ишлаб чиқишда ёрдам бериш; томонлар қабул қилинган қарор ижросини назорат қилиш.

Можароли вазиятни ҳал қилишга жиддий ёндашадиган тўғри воситачини танлаш муҳимдир. Воситачи мустақил эксперт сифатида қуйидаги талабларга жавоб бериши керак: масала бўйича малакали бўлиши, воситачилик кўникмаларига эга бўлиши; холис бўлиш, яъни низолашаётган томонларга нисбатан бетарафликни сақлаш; обрўли бўлмоқ - низолашаётган томонларга ечим топиш ва ўзаро келишувга эришишда таъсир ўткази олиш қобилиятига бўлиш.

7. Ҳамкорлик усули. Ҳамкорлик низоларни ҳал қилишнинг конструктив усулларида биридир. Бу усул ҳар бир томоннинг манфаатларига мос келадиган ечим топиш учун барча иштирокчиларни мунозарали вазиятга жалб қилишни талаб қилади. Ҳамкорлик қуйидаги ўзига хос хусусиятлар билан тавсифланади:

- қарама-қарши томонлар душман эмас, балки иттифоқчи бўлиб, биргаликда ҳамма учун мос келадиган ечим топишга ҳаракат қиладилар;

- ҳар икки томон ҳам юзага келган муаммони ҳал қилиш жараёнида максимал даражада иштирок этади;

- томонлар зиддиятни ҳал қилишдан ўзаро манфаатдор бўладилар.

Конфликтли вазиятни ҳал қилишнинг ушбу усулидан фойдаланиш ҳар бир томон учун фойдали бўлади.

Ҳамкорлик кўпроқ вақт талаб қилади. Усул ҳар икки томон ўртасидаги низонинг яширин ва ички сабабларини очиб беради, бу низони ҳал қилишнинг самарали йўлини топиш имконини беради.

Ҳамкорлик зиддиятли вазиятларни ҳал қилиш оқилона усулларида бири ҳисобланади.

биринчидан, муаммонинг ечими томонларнинг ҳар бири учун муҳим бўлиши керак. Бундан ташқари, кучли алоқалар ва кейинги ўзаро муносабатлар учун истиқболлар бўлиши керак;

иккинчидан, муаммоли масалалар билан ишлаш ва уларни ҳал қилишнинг фойдали усуллари топиш учун етарли вақт бўлиши керак;

учинчидан, томонлар содир бўлаётган воқеаларга ўз муносабатини билдиришга ва бир-бирларини диққат билан тинглашга тайёр бўлишлари керак;

тўртинчидан, зиддиятли вазиятга ечим топиш учун низолашаётган томонлар тенг ҳуқуқларга эга бўлишлари ва ўзаро келишмовчиликларга эътибор бермасликлари жуда муҳимдир.

19.7. Конфликтларни ҳал этишда этика қоидалари

Ҳар қандай ташкилотнинг ишбилармонлик муҳитида турли қарашлар, манфаатлар ва фикрлар тўқнашуви оқибатида можароли вазиятлар пайдо бўлиб туриши табиий ҳолат ҳисобланади. Энг муҳими – бундай вазиятларда тўғри йўл тутиш, профессионалик ва ахлоқий мезонлар асосида муаммони ҳал қилишдир.

Конфликтларни ҳал қилиш этикаси – бу конфликтли вазиятларда томонлар ўртасидаги муносабатларни ахлоқий меъёрлар, ҳурмат ва одоб доирасида ҳал қилиш қоидалари ва тамойиллари мажмуасидир.

Конфликтларни ҳал қилиш этикаси – можарога сабр, ҳурмат, адолат ва холислик билан ёндашиш, ҳиссиётларга берилмасдан муаммони тинч йўл билан ҳал қилиш санъатидир. Мақсад – икки томон ўртасида ўзаро тушуниш ва муроасага

эришиш, низо оқибатида ҳеч кимнинг шаъни ва кадр-қимматига путур етказмасликдир.

Можароларни тўғри ҳал қилиш ишонч, ҳамкорлик ва жамоа муҳитини мустаҳкамлайди, иш самарадорлигини оширади ҳамда келажақда яна шундай низолар келиб чиқишининг олдини олади. Можарони ҳал қилишда этикага амал қилиш — ҳар қандай ишбилармон ёки раҳбарнинг юқори савиядаги касбий маданиятини намоён этади.

Конфликтли вазиятларни ҳал этишдаги асосий этика қоидалари:

1. *Ҳурмат ва сабр билан ёндашиш.* Можаро вақтида ҳиссиётга берилмаслик, томонлар фикрига ҳурмат билан қараш керак. Ҳар кимнинг фикри эшитилиши ва инобатга олиниши можарони ҳал этишнинг биринчи қадамидир.

2. *Хизмат билан боғлиқ муаммони шахсий муаммога айлантирмаслик.* Ҳар қандай низо шахсий эмас, балки иш билан боғлиқ эканлигини унутмаслик керак. Суҳбатдошга нисбатан эмас, балки муаммонинг ечимини излашга йўналиш муҳим.

3. *Холислик ва адолатни сақлаш.* Қарор қабул қилишда холис бўлиш, ҳақиқатни ҳар томонлама ўрганиб чиқиш зарур. Бир томонни эмас, балки умумий манфаатни ҳисобга олиш самарали ечимга олиб келади.

4. *Мулоқот ва музокара маданиятини сақлаш.* Конфликтли вазиятларда давомида ортиқча овоз кўтариш, ҳақоратли сўзлар ишлатиш мумкин эмас. Маданиятли мулоқот икки томон учун ҳам мақбул бўлган ечимни топишни осонлаштиради.

5. *Ҳиссиётларга берилиб кетмаслик.* Можаро вақтида ғазаб ёки алам туйғуси билан қарор қабул қилиш катта хатоларга олиб келади. Бир оз вақт олиб, вазиятни совуққонлик билан баҳолаш мақсадга мувофиқ.

6. *Ёзма далиллар ва аниқ фактлар асосида иш тутиш.* Можарони ҳал қилишда далиллар ва ҳужжатлар билан ишлаш, фикр ва ҳаракатларни асослаш муҳим. Бу бир томонлама айбловлардан сақланишга ёрдам беради.

7. *Учинчи тараф – воситачи ёрдамидан фойдаланиш.* Агар томонлар ўзаро келиша олмаса, холис ва тажрибали учинчи

шахс – воситачини жалб қилиш самарали ечим бўлиши мумкин. Воситачи вазиятга холис ёндашиб, икки томонни яраштиришга кўмак беради.

8. *Конфликтдан тўғри хулоса чиқариш. Можаро* ечилгач, вазиятни таҳлил қилиш, келажакда бундай ҳолатлар такрорланмаслиги учун сабабларини ўрганиш ва тегишли чора-тадбирларни кўриш зарур.

Раҳбар учун этика қоидалари. Раҳбар – конфликтни ҳал қилишда асосий шахс бўлиб, унинг холислиги, профессионал ёндашуви ва ахлоқий фазилатлари муҳим ҳисобланади.

Раҳбар учун этика қоидалари қуйидагилардан иборат:

- *холислик ва адолат* – икки томонни ҳам бир хил эшитиш, бир томонлама қарор қабул қилмаслик;

- *тенглик ва ҳурмат* – ҳар икки томонга ҳам бир хил ҳурмат билан муносабатда бўлиш;

- *тузатувчи эмас, ҳал қилувчи бўлиш* – томонларни келишувга ундаш, қоралаш ёки жазолаш эмас;

- *махфийликни сақлаш* – можаро тафсилотларини жамоа олдида фош этмаслик;

- *дипломатия* – ҳар икки томоннинг нуфузига шикаст етказмай, можарони енгил йўл билан ҳал қилиш;

- *ҳиссиётларни жиловлаш* – асабийлашмаслик, томонларни ҳақорат қилмаслик ва бетарафликни сақлаш;

- *ҳуқуқий ва ахлоқий меъёрларга амал қилиш* – меҳнат ва бошқа қонунчилик ва ахлоқий меъёрларни бузмаслик.

Низога киришган шахслар ҳам этика меъёрларини билиши ва уларга амал қилиши шарт. Бу низони конструктив ҳал этишга ёрдам беради.

Низолашувчи томонлар учун этика қоидалари:

- *ҳурмат ва тинглаш маданияти* — қарши томонни гапиришга қўйиш ва фикрини тинглаш;

- *ҳақорат ва таҳдидлардан қочиш* – ҳиссиётга берилиш, ҳақорат ва босим ўтказиш мумкин эмас;

- *очиқлик ва самимийлик* – ўз фикрини очиқ, аммо маданиятли ифода этиш;

- *мақсадни аниқлаш* – асосий муаммо нимада эканини тушуниш ва уни ҳал қилишга йўналиш;

- *музокарага тайёрлик* – ўртада умумий келишувга келишга интилиш;

- *воситачини қабул қилиш* — агар керак бўлса, мурасага келиш учун воситачи ёрдамчини қабул қилиш;

Воситачи - бу икки томон ўртасида адолатли кўприк бўлиб, унинг вазифаси низони ҳал қилишга ёрдам беради.

Воситачи (медиатор) учун этика қоидалари:

- *халис ва бетараф бўлиш* – ҳеч қайси томонни ҳимоя қилмаслик, фақат можарони ҳал қилишга интилиш;

- *махфийликни таъминлаш* – суҳбат ва музокараларни сир сақлаш;

- *қарши томонларни яқинлаштириш* – ҳар икки тарафга муносабатда тенглик ва ҳурмат кўрсатиш;

- *профессионал этика ва ахлоқ қоидаларига амал қилиш* – низони ҳал қилишда ҳиссий таъсирдан воз кечиш;

- *ёрдамчи, маслаҳатчи функцияси* — ҳал қилувчи эмас, йўналтирувчи вазифасини бажариш;

- *натижага қаратиш* – можарони илдизидан ҳал қилиш ва узоқ муддатли ечим топиш.

Конфликтларни ҳал қилишда этика қоидалари ҳар бир иштирокчи учун муҳимдир. Раҳбар, низолашувчи томонлар ва воситачи ахлоқий меъёрларга амал қилса, ҳар қандай можаро ҳам конструктив ҳал бўлади, жамоада ишонч, ҳурмат ва барқарор муҳит яратилади.

Конфликтларнинг ҳал этилиши жамоа бирлигини мустаҳкамлаб, иш самарадорлигини оширади. Шу боис, раҳбарлар, ходимлар ва воситачилар этикага катта эътибор қаратишлари лозим.

Қисқа хулосалар

1. Ташкилотдаги конфликтлар, одатда, ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг доимий учраб турадиган бир салбий қисми бўлиб, мақсадлар, кадриятлар ва хулқ-атвордаги қарама-қаршиликлардан келиб чиқиши мумкин.

2. Конфликтларни тўғри таснифланиши (шахслараро, ички, гуруҳлараро) зиддиятли вазиятнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қарор қабул қилиш имконини беради. Конфликтларни тўғри бошқариш муаммоларни ҳал қилишни, корпоратив маданият ва ташкилий жараёнларни қўллаб-қувватлашни талаб қилади.

3. Конфликтлар ҳам конструктив (инновацияларни рағбатлантириш, муаммоларни аниқлаш), ҳам деструктив (мотивацияни пасайтириш, вазиятни кузатиш) функцияларини бажаради.

4. Конфликтнинг ижобий таъсири қарор қабул қилиш самарадорлигининг ошиши, ижодкорлик ва жамоадаги ишчи муҳитнинг яхшиланишига хизмат қилса, салбий таъсири ходимлар стресси, кўнимсизлиги ва маҳсулдорлигининг пасайиши шаклида ўзини намоён қилади.

5. Конфликтнинг турларини билиш уни келтириб чиқарувчи сабабларининг олдини олиш, уларнинг рўй бериш даражасини камайитиришга ва жамоанинг осойишталигини сақлашга ёрдам беради.

6. Конфликтларни бошқариш бўйича мунтазам равишда махсус тренингларни олиб бориш ходимларда низоларни ҳал қилиш ва уларнинг оқибатларини бартараф этиш кўникмаларини ривожлантиришга ёрдам беради.

7. Конфликтларни ҳал этиш мажбурлаш, воситачилик, мурасага келиш, арбитраж ва ҳамкорлик каби усулларида бирини ёки бир нечтасини танлаш уларнинг табиатига ва иштирок этувчи томонларга боғлиқ.

8. Можаролар иш жараёнининг табиий қисми бўлиши мумкин. Муҳими, уларни тўғри ва ахлоқий йўл билан ҳал этишдир. Можарони маданиятли ҳал этиш нафақат муносабатларни мустаҳкамлайди, балки ишбилармонлик муҳитида ўзаро ишонч ва ҳурматни кучайтиради. Бу эса ҳар қандай ташкилотнинг барқарор ривожланишига замин яратади.

Назорат учун саволлар

1. Конфликт нима ва уни қандай сабаблар юзага келтиради?

2. Конфликтли вазият ва ходиса нима?
3. Конфликтларнинг қандай турлари мавжуд?
4. Конфликтнинг ташкилотчиси ва шериги ким?
5. Конфликт қандай функцияларни бажаради?
6. Конфликтнинг ижобий ва салбий оқибатлари нималардан иборат?
7. Конфликтни келтириб чиқарувчи объектив ва субъектив сабаблар нималардан иборат?
8. Конфликтларнинг олдини олиш учун қандай чоралар кўрилади?
9. Конфликтларни ҳал қилиш қандай усуллари ва услублари қўлланилади?
10. Ташкилотда конфликтларни олдини олиш ва бартараф этишда этиканинг роли қандай?
11. Конфликтларни ҳал қилиш этикаси нима?
12. Конфликтли вазиятларни ҳал этишдаги асосий этик қоидалари нималарадан иборат?
13. Конфликтларни ҳал қилишда ташкилот раҳбари учун қандай этика қоидалари мавжуд?
14. Низолашувчи томонлар учун этика қоидалари нималардан иборат?
15. Воситачи (медиатор) учун қандай этика қоидалари белгиланган?

ГЛОССАРИЙ

Гуруҳлараро конфликт. Ташкилотлар расмий ва норасмий кўплаб гуруҳлардан иборат. Ҳатто, энг яхши ташкилотларда ҳам бундай гуруҳлар ўртасида низолар келиб чиқиши мумкин. Раҳбарнинг уларга нисбатан адолатсиз муносабатда бўлишига ишонадиган норасмий ташкилотлар янада бирлашиб, унумдорликни пасайтириш орқали у билан "тенглашишга" ҳаракат қилишлари мумкин. Масалан, ходимлар жамоавий равишда раҳбарият томонидан белгиланган қоидаларни инкор қилишлари ёки касаба уюшмаси ва бошқарув ўртасида юзага келадиган конфликтлар.

Авторитар услуб – бошқарувнинг қатъий маъмурий услублари, гуруҳ аъзоларининг ташаббусини бостириш, қабул қилинган қарорларни муҳокама қилмаслик, гуруҳни фақат битта шахс - ўзи қарорлар қабул қиладиган, бўйсунувчилар ишини назорат қилувчи ва мувофиқлаштирувчи раҳбар томонидан бошқариш билан тавсифланади.

Адократик корпоратив маданият. Компанияда иш натижалари баҳоланади. Расмиятчилик тартиби ёки иерархия муҳим эмас. Ходимлар кўрсатмалар билан чекланмайди, шунинг учун улар ностандарт қарорлар қабул қилишлари ва ташаббус кўрсатишлари мумкин. Модел жадал ривожланаётган саноат билан шуғулланадиган ва доимий ўзгаришларга мослаша оладиган компанияларга хосдир. Ушбу турдаги тизимларни асосан рақамли соҳада, ИТ стартапларида учратиш мумкин.

Адолат тамойили – ҳаммага тенг муносабатда бўлиш, ҳуқуқ ва манфаатларини ҳурмат қилиш, холислик ва ҳалоллик.

Анъанавий корпоратив этика - бу корпоратив муҳитга нисбатан анча эскича ёндашув. У аниқ белгиланган роллар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларга асосланади. Анъанага кўра, унда оддий буйруқлар занжири ишлайди. Буйруқлар юқоридан берилади ҳамда бўйсунувчилар томонидан муҳокама қилинмасдан ва келишмовчиликларсиз амалга оширилади.

Ахлоқ - бу жамиятда амалга ошириладиган меъёрлар, қоидалар ва хулқ-атворга риоя қилиш йиғиндисидир. У меҳр-оқибат, адолат, ҳалоллик ва ҳурмат каби қадриятларга эътибор қаратиб, одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибга солади. **Ахлоқ** сўзи арабчадан олинган бўлиб, хулқ одоб, атвор, феъл деган маъноларни англатади.

Ахлоқий бурч - бу ахлоқ категорияси бўлиб, у муайян шароитларда шахснинг жамиятга, бошқа одамларга ва ўзига нисбатан ахлоқий мажбуриятини ифодалашини англатади.

Ахлоқий қадр-қиммат - бу шахснинг ўзи, жамият олдидаги хатти-ҳаракатлари учун жавобгарлигининг ифодаси, шахсий ўзини ўзи тасдиқлаш шаклидир.

Ахлоқий лидерлик ахлоқий хулқ-атвор, қарор қабул қилиш ва хатти-ҳаракатга урғу бериб, ўрнатқўрсатиш орқали, у издошларни ахлоқий қадриятлар ва тамойилларга мувофиқ ҳаракат қилишга ундайди. Ахлоқий лидерлар ҳар қандай шароитда тўғри иш қилишга интилади.

Ахлоқий маданият - бу ходимлар оддий қоидалар ва кўрсатмаларга риоя қилишдан кўра, ўзларининг шахсий қадриятлари орқали ахлоқ кодексига риоя қилишга даъват этилади. Бундай маданиятни яратиш анча қийин бўлиши мумкин, аммо ташкилотлар учун ўз ходимлари ва манфаатдор томонларнинг ишончини сақлаб қолиш муҳимдир.

ИТ этикаси - ахборот технологиялари соҳасидаги мутахассисларнинг хатти-ҳаракатларини тартибга солади.

Аттракция – шериклар ўртасида ўзаро ёқимлилик ва яқинлик туйғусининг шаклланиши.

Ахборот конфликти - қарама-қарши томонларнинг билим ва ғоялари турлича бўлганда ва маълумотларни турлича талқин қилишда юзага келади.

Бизлардан биримиз. Ушбу турдаги лидер, айниқса, гуруҳ аъзолари орасида яққол ажралиб турмайди. У маълум бир соҳада "тенглар орасида биринчи", энг омадли ёки раҳбарлик

лавозимига тасодифан қабул қилинади. Умуман олганда у жамоанинг барча аъзолари каби яшайди, ишлайди, завқланади, қийналади, тўғри ёки нотўғри қарор қабул қилади ва ҳоказо.

Бизнес (ишбилармонлик) этикети. Бизнесда мулоқот жараёнида амал қилиниши лозим бўлган расмий хулқ-атвор қоидалари. Бу учрашувлар, тақдимотлар, расмий қабуллар, визит карточкаларидан фойдаланиш, ишбилармонлик ёзишмалари, совға ва сувенир алмашиш, телефон мулоқоти каби соҳаларни қамраб олади.

Бизнес учрашувлари ва тадбирлар этикети - кўп томонлама учрашувлар, конференциялар, форумлар ва бошқа тадбирларда профессионал мулоқот қилиш, ўзини тутиш ва керакли тақдимот кўникмаларини ўз ичига олади.

Бизнес этикаси – компаниянинг мижозлар, ҳамкорлар ва рақобатчилар билан ўзаро муносабатлари тамойилларини белгилайди. Асосий жиҳатлари: музокараларда ҳалоллик ва очиклик, шартнома мажбуриятларига риоя қилиш, коррупцион схемаларини рад этиш. Масалан, Тойота компанияси ҳалоллик ва адолатга асосланган етказиб берувчилар билан узоқ муддатли муносабатларга катта эътибор қаратади.

Бизнес-кежуал (business-casual) – кундалик иш муҳити учун қулай, лекин профессионал услубни сақлайдиган кийиниш.

Энг яхши. Бу типга мансуб лидер кўп (ишбилармонлик, ахлоқий, мулоқот ва бошқа) параметрларда гуруҳдан ажралиб туради ва одатда намуна сифатида қабул қилинади.

Билвосита, раҳбарлик (рамзлар орқали) усуллари раҳбар ва ижрочи ўртасидаги бевосита алоқани талаб қилмайди, анча узоқроқ вақт талаб этади ва уларни амалга ошириш жараёнида таъсир қилиш учун махсус шароитлар яратилади.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш этикаси - адолат, ижтимоий масъулият ва бошқарув қарорлари оқибатларини ҳисобга олишга қаратилган. Асосий жиҳатлари: қарор қабул

қилишда шаффофлик, қарорларнинг узоқ муддатли таъсирини баҳолаш ҳамда иқтисодий фойда ва жамоат манфаатлари ўртасидаги мувозанатни сақлаш. Масалан, Тесла қиммат бўлишига қарамай, атроф-муҳитга салбий таъсирни камайтирадиган экологик тоза технологияларга сармоя киритади.

Бошқарув услуги – бу раҳбарнинг ўзига хос бошқариш фазилатидир. Ҳар бир раҳбарнинг ўзига хос бошқариш услуги мавжудлигидир.

Бошқарув этикаси - бу бошқарув фаолиятига йўналтирилган ахлоқий билимлар ва амалий тавсиялар тизими бўлиб, инсонпарварлик, ижтимоий адолат, сўз ва иш бирлиги, шахсий қарашларга объектив ҳамда дўстона муносабат, ташкилотда ҳар бир ходимининг шахсий моддий ҳамда маънавий ҳиссасини баҳолашга асосланган муайян бошқарув муаммоларини ахлоқий ҳал қилишда энг яхши тажриба намуналарини ўзида мужассамлаштиради.

Бошқарув этикаси - бу инсон кадр-қимматини ҳурмат қилиш ва жамоат манфаатини тарғиб қилиш орқали корпоратив мақсадларга эришиш учун ташкилотдаги ходимларни бошқариш маданиятидир.

Бошқарув этикаси - бу ходимлар, мижозлар, шериклар ва умуман жамиятга таъсир қиладиган қарорлар қабул қилишда бошқарув таянадиган ахлоқий меъёрлар, қадриятлар ва тамойиллар тўплами.

Бузғунчи конфликт ҳам объектив, ҳам субъектив сабабларга кўра юзага келиши мумкин. Кўпинча, у бизнес соҳасидан шахслараро муносабатлар зонасига ўтказилади, ўзаро тортишаётган гуруҳларнинг шаклланишига ва иштирокчилар сонининг кенгайишига олиб келади. Бузғунчи конфликтлар жамоадаги майда жанжалларга ва бўлинишларга олиб келади.

Бурч - бу инсон ўзи учун шакллантирадиган ахлоқий вазифадир. Бу муайян вазиятда маълум бир шахс учун шахсий

вазифадир. Ахлоқий бурч хулқ-атвор тамойилида мустаҳкамланган заруратдир.

Вербал воситалар – бу ишбилармонлик мулоқотида сўз ва тил орқали амалга ошириладиган барча воситалар. Бошқача айтганда, бу нутқ орқали маълумот етказиш, фикр баён қилиш ва мулоқотни ташкил этиш усуллари дир.

Вертикал этикет – раҳбар ва ходимлар ўртасидаги мулоқот маданияти, буйруқ ва вазифаларни бериш тартиби.

Виждон - бу инсонга ўз ҳаракатларининг тўғри ёки хатосини тан олиш имконини берадиган ички ахлоқий механизм. У шахс томонидан ўрнатилган ахлоқий тамойилларга асосланган ички "Судья" (Ҳакам) ролини ўйнайди. Виждон меъёрларга, маданият ва тарбияга, шунингдек, шахсий ҳаёт тажрибасига таъсир кўрсатди.

Галстуксиз учрашув. Одатда, норасмий муҳитда ўтадиган мулоқот шакли бўлиб, бундай учрашувлар норасмий хусусиятга эга бўлганлиги туфайли ҳар қандай протокол расмийликларсиз бемалол, эркин муҳитда ўтказилади, икки ёки ундан ортиқ давлат раҳбарлари «юзма-юз» ўтириб муҳим давлатлараро муносабатлар масалаларини, халқаро муаммоларни кенг муҳокама қилишлари мумкин.

Гендер этикети. Жамиятда эркаклар ва аёллар ўртасидаги маданиятли муомала, роллар табақаланишуви ва ижтимоий-руҳий хулқ-атвор қоидаларини белгилайди.

Горизонтал (ходим – ходим) ишбилармонлик мулоқоти қоидалари. Ҳамкасблар ўртасидаги мулоқотда этикетга амал қилиш – жамоа фаолияти самарадорлигини оширишда муҳим рол ўйнайди. Ҳамкасблар шахс сифатида ҳурмат қилинишга лойиқдир. Уларни мақсадга эришиш воситаси сифатида эмас, балки мустақил шахс сифатида қабул қилиш лозим.

Горизонтал этикет – ҳамкасблар, тенг мақомдаги ходимлар ва шериклар ўртасидаги мулоқот қоидалари.

Давлат раҳбарларининг шахсий меҳмон сифатидаги ташрифи. Давлат раҳбарининг шахсий меҳмони сифатидаги ташриф қабул қилаётган давлат раҳбарининг шахсий таклифига кўра амалга оширилади ва томонларнинг келишуви бўйича ташкилий жиҳатдан расмийлаштирилади.

Давлат ташрифи. Энг олий шаклдаги ташриф ҳисобланади. Бу давлат раҳбарининг расмий таклифига кўра амалга оширилади ва икки томонлама муносабатларнинг юқори даражасини ифодалайди. Бундай ташрифлар катта сиёсий аҳамиятга эга бўлаиб, расмий маросимлар ва тантанаворлиги билан ажралиб туради.

Демократик услуб – гуруҳда муаммоларни коллегиял муҳокама қилиш, раҳбар томонидан қўл остидагиларнинг ташаббусини рағбатлантириш, раҳбар ва гуруҳ аъзолари ўртасида фаол фикр алмашиш, умумий йиғилишда қарор қабул қилиш билан ажралиб туради.

Диний конфессия этикети. Диний жамоа вакиллари ўртасидаги мулоқот, диний расмиятчиликлар ва урф-одатларга риоя қилиш қоидалари.

Диний этикет. Турли конфессия ва диний жамоалар вакиллари билан мулоқот қилиш, ибодатхоналарда ва диний маросимларда ўзини тутиш қоидаларини ўз ичига олади.

Дипломат лидер – вазиятни мукамал билишга таянади, ҳар бир ҳолат ҳақида ва ғийбатлардан хабардор, шунинг учун кимга ва қандай таъсир қилишни яхши билади.

Дипломатик протокол — бу давлатлар, халқаро ташкилотлар ва уларнинг расмий вакиллари ўртасидаги расмий алоқаларда қўлланадиган қоидалар, маросимлар ва одоб-ахлоқ нормалари мажмуасидир. Ушбу қоидалар давлат раҳбарлари, элчилар, дипломатлар, халқаро ташкилотлар ва юқори даражадаги расмий шахслар иштирокидаги учрашувлар, музокаралар, тадбирлар ва ташрифлар давомида қатъий сақланиши талаб қилинади.

Дипломатик этикет — бу халқаро муносабатларда дипломатлар, расмий шахслар ва давлат раҳбарлари ўртасида мулоқот қилишда қўлланиладиган одоб-ахлоқ қоидалари, хушмуомалалик меъёрлари ва расмий муомала маданиятидир.

Дипломатия — бу ўзаро келишувлар, битим ва конвенциялар тузиш санъатидир. Ушбу натижаларга музокараларнинг муваффақиятли якунида эришилади.

Диструктив (бузғунчи) лидер – ташкилотга зарар етказувчи интилишлар (масалан, корхонада тузилган ўғрилар ёки порахўрлар гуруҳига раҳбарлик қилиш) асосида шаклланади.

Доимий йиғилишлар – белгиланган вақт оралиғида мунтазам ўтказилади.

Ёзма мулоқот эса расмий ҳужжатлар ва ёзишмалар орқали амалга оширилади. У расмий мактублар, ҳисоботлар, шартномалар, электрон хатлар, баённомалар ва хизмат ёзишмалари каби турларни ўз ичига олади.

Ёзма нутқ – хатлар, ҳисоботлар, шартномалар, хизмат ёзувлари, электрон хатлар ва расмий ҳужжатлар каби ёзма шаклдаги алоқаларни ўз ичига олади.

Жамоат жойларидаги этикет. Театр, ресторан, музей, давлат муассасалари ва бошқа жамоат жойларида амал қиладиган хулқ-атвор меъёрлари.

Жамоатчилик билан алоқалар (ПР) этикети – компаниянинг жамоатчилик олдидаги имижини шакллантириш, ОАВ (оммавий ахборот воситалари) билан мулоқот қилиш ва реклама қоидаларини ўз ичига олади.

Жамоатчилик этикаси - ҳамкорликдаги саъй-ҳаракатлар, жамоавий иш ва компания ходимлари ўртасидаги соғлом, ишончли муносабатларга асосланадиган этика. Кўпинча корпоратив этиканинг бу тури компаниянинг ўз ходимларига ғамхўрлик қилишни назарда тутди. Бунда компания ходимларга одатдагидан бир оз кўпроқ маош тўлаш, одамларни

ҳам эришган ютуқлари учун рағбатлантириш ва мукофотлаш тамойилига амал қилади.

Жангчи лидер – иродали, ўзига ишонган одам. Ўзи ишонган нарсани ҳимоя қилишга тайёр ва ён беришга мойил эмас.

Журналист этикаси – журналистларнинг хулқ-атвори ва хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи умумий қоидалар ва тамойиллар. Бу асосан, холислик ва ҳалоллик, бошқаларнинг шахсий ҳаётини ҳурмат қилиш, мустақиллик, инсон ҳуқуқлари ва бошқалар ҳақида.

Идеал (юнончадан *идеа* – “ғоя”, “тушунча”, “тасаввур”) тушунчаси исталган ижтимоий тузум ёки шахсият ҳақидаги ғоялар тўплами сифатида тавсифланиши мумкин. У муайян тарихий, ижтимоий ва маданий шароитлар учун эзгулик, эркинлик, масъулият, адолат, бурч, ҳақиқат, ҳаётнинг мазмуни ҳамда бошқалар ҳақидаги ғояларни ифодалайди.

Идентификация – мулоқотда иштирок этувчи шахсларнинг бир-бирига ўхшашликка интилиши.

Иерархик ёки бюрократик корпоратив маданият. Корхонада ҳаракатлар кетма-кетлиги, қарор қабул қилиш механизмлари ва алоқа қоидалари қатъий тартибга солинади. Бундай тизимларда, дресс-код ва аниқ кундалик тартиб мавжуд. Ҳар бир ходим ўз ролини, масъулият соҳасини тушунади ва берилган стандартларга мувофиқ ҳаракат қилишга интилади. Муаммолар иерархик тартибда ҳал қилинади: ходим фақат ўзининг бевосита раҳбари билан боғланиши мумкин, у савол билан бўлим бошлиғига боради ва занжирдан пастга тушади.

Ижодкор лидер – инновацион ғояларга, ечими йўқ булиб кўринган муаммоларни ҳал қилиш қобилиятига эга эканлиги билан ажралиб туради.

Ижтимоий маданият – инсонлар ўртасидаги муносабатлар, жамоатчилик қоидалари, ижтимоий институтлар.

Ижтимоий масъулият - қулай меҳнат шароитларини яратиш, ходимлар учун тенг имкониятларни таъминлаш, корпоратив маданиятни ривожлантириш.

Ижтимоий масъулият этикаси (Корпоратив ижтимоий жавобгарлик) – жамият олдидаги бизнес мажбуриятларини, жумладан, экологик ва хайрия фаолиятини тартибга солиди.

Ижтимоий оммавий жараёнларни бошқариш усули. Ташкилотдаги объектив қонунларга таянади, ривожланиш ва ўзини-ўзи сақлашга интилади.

Ижтимоий этикет. Инсоннинг мулоқот жараёнида ўз қадр-қимматини намоён қилиши, суҳбатдошга ва жамиятга ҳурматини ифодаловчи одоб-ахлоқ қоидалари тизими.

Иқтисодий масъулият - ҳалол бизнес юритиш, истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳурмат қилиш, маҳаллий етказиб берувчилар билан ҳамкорликни ривожлантириш.

Индивидуал этика - индивидуал шахс учун нормалар тизими. Инсоннинг шахсий қадриятлари, эътиқодлари ва ахлоқий тамойилларига, унинг характериға, темпераментига ҳамда мотивациясига таянади.

Инновацион корпоратив этика кўп жиҳатдан анъанавий корпоратив этиканинг акси ҳисобланади. Бунда оддий ходимлар орасида ижодий ташаббус қўллаб-қувватланади. *Инновацион корпоратив этика* – бу компаниянинг ахлоқий қадриятлари ва профессионал одоб-қоидаларини замонавий, инновацион ёндашувлар билан бойитиш ва ривожлантиришдир.

Инструктив (йўриқномавий) йиғилишлар – маълумотлар ва раҳбар топшириқларини етказиш учун ўтказилади.

Интернет (нетикет) этикети. Ижтимоий тармоқлар, электрон мулоқот, онлайн форумлар ва бошқа рақамли платформалардаги мулоқот маданияти қоидалари.

Интерфаол услуб - бу компаниянинг миссияси ва раҳбарнинг интилишларига ходимларнинг ҳиссий жалб этилиши.

Ички ёзишмалар – буйруқлар, фармойишлар, хизмат ёзишмалари, ҳисоботлар ва хабарномалар.

Ишбилармон киши этикети – унинг маданияти ифодаси бўлиб, ишбилармонлик муносабатларида касбий хулқ-атворнинг муҳим жиҳатларидан бири ҳисобланади.

Ишбилармон одам - бу ташаббускор, мақсадга интиладиган ва ўз бизнесини ривожлантиришга қодир шахсдир. У доим ўз устида ишлайди, бозор талабларини тушунади ва ўз ишини янада самарали қилишга ҳаракат қилади. Бунинг учун у ўзининг ташаббускорлик ва ишбилармонлик қобилиятларини ривожлантириш билан бирга, мулоқот ва этикет кўникмаларини оширишга ҳам интилиши керак.

Ишбилармонлик мулоқоти – расмий ва профессионал муҳитда амалга ошириладиган мулоқот тури бўлиб, у тадбиркорлик, давлат бошқаруви, бизнес ва иш жараёнлари доирасида юз беради. **Ишбилармонлик мулоқоти** – бу меҳнат фаолияти жараёнида амалга ошириладиган мақсадли ва манфаатли алоқалар тизими бўлиб, у иш жараёнини самарали ташкил этишда муҳим ўрин тутади.

Ишбилармонлик мулоқоти шакли – бу иш жараёнидаги коммуникацияни амалга ошириш усули ҳисобланади. У асосан, оғзаки ва ёзма шаклларда бўлади.

Ишбилармонлик протоколи - корпоратив муҳитда, шу жумладан, ишбилармонлик учрашувлари, музокаралар, конференциялар, банкетлар ва бошқа тадбирларда ўзаро муносабатларни тартибга солувчи расмий қоидалар тизими. Бошқача қилиб айтганда, бизнес протоколи ишбилармонлик алоқаси иштирокчилари турли вазиятларда амал қилишлари керак бўлган аниқ хатти-ҳаракатларни тартибга солади.

Ишбилармонлик этикети - бу ишбилармонлик муҳотидаги одамлар ўртасидаги тўғри ва профессионал мулоқотни белгилайдиган хатти-ҳаракатлар қоидалари тизими. Ишбилармонлик этикети ташқи кўриниш, ҳамкасблар, шериклар ва мижозлар билан мулоқот қилиш, шунингдек, иш муҳотида умумий хатти-ҳаракатлар нормаларини ўз ичига олади. Ушбу қоидалар профессионал стандартларни белгилашга ва ижобий муҳит яратишга ёрдам беради.

Ишоралар – бу қўл ва бошнинг турли хил ҳаракатларидир, улар суҳбатдошлар учун тушунарли маънони англатади.

Ишчи ташриф. Аниқ вазифаларни ҳал этиш учун амалга оширилади. Унда давлат ва расмий ташриф учун хос бўлган кўпгина протокол тадбирлари кўзда тутилмайди, музокаралар ва ҳужжатларни расмийлаштириш масаласига асосий эътибор қаратилади. Масалан, аэропортда фахрий қоровулсиз кутиб олинади, гулчамбарлар қўйиш, театрга бориш, мамлакат бўйлаб саёҳат қилиш сингари протокол тадбирлари кўзда тутилмайди. Ишчи ташриф одатда бир ёки ярим кун давом этиши мумкин. Тадбиркорлик ва бизнес соҳаларидаги идоралараро алмашинувда бундай ташриф ишбилармонлик ташрифига тенглаштирилади.

Йўл-йўлакай (транзит) ташриф. Қисқа муддатли ташриф бўлиб, расмий шахсларнинг (давлат ёки ҳукумат раҳбари, ташқи ишлар вазири) транзитда бўлиб ўтишида амалга оширилади. Зарур ҳолларда фақат қисқа учрашувлар ташкил этилади. Юксак мартабали меҳмон тунни транзит мамлакатда ўтказадиган бўлса, унга давлатга тегишли алоҳида уй ажратилиши мумкин, лекин бунда унинг қароргоҳи устида хорижий давлат байроғи (хорижий давлат раҳбарининг шахсий байроғи) ўрнатилмайди. Баъзан йўл-йўлакай ташриф, айниқса, бунда давлат раҳбарлари учрашадиган бўлса, муҳим сиёсий аҳамиятга эга бўлади.

Касб (лотинчадан **профессио**- ўз ишимни эълон қиламан) - муайян тайёргарликни талаб қиладиган ва одатда тирикчилик манбаи бўлган меҳнат фаолияти тури.

Keжуал дресс код (casual dress code) – эркин ишбилармонлик муҳитида (масалан, ИТ-компаниялар) қабул қилинган кийиниш қоидалари.

Кинесик воситалар – бу инсоннинг кўз билан қабул қилиниши мумкин бўлган ҳаракатлари бўлиб, улар ифода ва тартибга солиш вазифасини бажаради. Кинесикага мимика, поза, ишоралар, нигоҳ ва юриш ҳаракатлари киради.

Кинесика – жестлар (имо-ишора), мимика (юз ифодалари), тананинг ҳаракатлари.

Компромисс стратегияси – томонларнинг ўзаро манфаатларини қисман таъминлаш ва тенгликка интилиш.

Консерватив кийиниш услуби – *"таъсир ўтказиш"*. Бу услуб ҳуқуқшунослар, банкирлар, йирик компаниялар раҳбарлари ва давлат хизматчилари учун мос келади. Бу услубдаги кийинишнинг вазифалари қуйидагича: авторитетни ошириш, малакани таъкидлаш, ҳурмат уйғотиш, масофани сақлаш ва эсда қолишни таъминлаш.

Конструктив конфликт объектив қарама-қаршиликлардан келиб чиқади, уни ҳал қилиш янги ғояни мустаҳкамлашга, ташкилотнинг ўзида прогрессив ўзгаришларга олиб келади. Бундай низолар фундаментал тортишувларда, мунозараларда, вазиятни муҳокама қилишда ва томонларнинг бир-бирларини тинглашларида ўз ифодасини топади. Бундай низоларнинг пайдо бўлиши ва уларни ҳал қилиш ишлаб чиқаришнинг ривожланишига, янги ғояларнинг ривожланишига, ходимларнинг ўз фикрлари ва мулоҳазаларини эркин ифода этишига ёрдам беради.

Конструктив лидер (функционал) – ташкилот мақсадларини амалга оширишга катта ҳисса қўшиши билан ажралиб туради.

Конфликт (сонтлистуе – ихтилоф, тўқнашиш) лотинчадан қарши томонлар, фикрлар, кучлар тўқнашуви маъносини беради. **Конфликт** – ўзаро қарама-қарши бўлган зиддиятли манфаатлар ва муносабатларнинг очиқ тўқнашувидир. Кофликт

келиб чиқиши учун маълум бир **конфликтли вазият** юзага келиши керак.

Конфликтларни ҳал қилиш этикаси – бу конфликтли вазиятларда томонлар ўртасидаги муносабатларни ахлоқий меъёрлар, ҳурмат ва одоб доирасида ҳал қилиш қоидалари ва тамойиллари мажмуасидир.

Конфликтли вазият - бу бирор бир масала юзасидан томонларнинг қарама-қарши позициялари, қарама-қарши мақсадларга интилишлар ва уларга эришиш учун турли хил воситалардан фойдаланиш, манфаатлар тўқнашуви ва шу каби бошқа ҳолатлар вужудга келадиган вазиятдир.

Конфликтнинг ташкилотчиси – бу низоларни режалаштирадиган, унинг ривожланишини белгилайдиган ва уни амалга оширишнинг турли усулларини тақдим этадиган шахс.

Конфликтнинг шериги – бу конфликтда бўлган томонларга маслаҳат, техник ёки бошқа воситалар билан ёрдам берадиган шахс.

Корпоратив белгилар – шиорлар, логотип, мадҳия ва бошқа атрибутивлар.

Корпоратив этика – бу ташкилот доирасида ва у билан боғлиқ ташқи муҳитдаги барча иштирокчилар (ходимлар, раҳбарлар, мижозлар, ҳамкорлар) ўртасидаги муносабатларни тартибга солувчи ахлоқий меъёрлар, қадриятлар, тамойиллар ва ҳулқ-атвор қоидалари тизимидир.

Корпоратив этика кодекси – бу компания ва унинг ходимлари учун ахлоқий меъёрлар ва иш юритиш қоидаларини белгилайдиган ҳужжатдир. У компания фаолиятини шаффоф, қонуний ва ижтимоий масъулиятли қилишга ёрдам беради.

Корпоратив этикет. Ташкилотдаги ходимлар ўртасида ва ташқи ҳамкорлар билан мулоқот қоидалари. Корхона ичида ўзаро ҳурматга асосланган муносабат ва иш муҳити маданиятини таъминлашга хизмат қилади.

Коррупцияга қарши этика – бошқарувдаги коррупция, порахўрлик ва фирибгарликка қарши кураш. Асосий жиҳатлари: мувофиқлик механизмларини амалга ошириш, коррупцияга қарши кураш нормаларига риоя этилишини назорат қилиш, молиявий операцияларнинг шаффофлиги.

Курашиш стратегияси – фақат ўз мақсадларини амалга ошириш ва шерик манфаатларини эътиборга олмаслик.

Қадриятлар - бу барча ходимлар бир-бири билан, миждозлар ва ҳамкорлар билан мулоқот қилишда амал қиладиган қоидалар ва тамойиллар.

Қадр-қиммат - бу шахснинг шахс сифатидаги қадр-қимматини тан олиш асосида инсоннинг ўзига нисбатан алоҳида ахлоқий муносабатини, унинг аҳамиятини идрок этишини, жамият аъзолари томонидан унга бўлган муносабатини акс эттирувчи ахлоқ категорияси. Қадр-қиммат - бу ҳар бир инсоннинг шахс сифатидаги қадрияти, шахснинг ўзига бўлган алоҳида муносабати ва жамият томонидан унга бўлган муносабати ғоясини ифодаловчи ахлоқий тушунча.

Либерал услуб – раҳбарнинг бошқарув функцияларидан ихтиёрий равишда воз кечиши ва бошқарув функцияларини гуруҳ аъзоларига топшириши билан тавсифланади.

Лидер - бу мақсадга эришиш учун одамларни бирлаштира оладиган шахс.

Лидерлик - бу мақсадларга эришиш йўлида ҳаракат қилишга ундаш учун алоҳида шахс ва шахслар гуруҳига таъсир ўтказиш қобилияти.

Лидер-эрудит – кенг касбий ва энциклопедик билими билан ажралиб туради.

Логик тўсиқ – икки суҳбатдош турлича фикрлаш усулига эга бўлган ҳолларда юзага келади. Буни енгиш учун шерикнинг фикрлаш тарзини тушуниш ва унинг мулоҳазаларини изчил таҳлил қилиш зарур.

Маданият – бу инсон фаолияти натижасида вужудга келган ва жамият тараққиётини белгилаб берадиган маънавий ва моддий бойликлар мажмуидир. У инсонларнинг тафаккури, хулқ-атвори, ижтимоий муносабатлари, урф-одатлари, анъаналари ва санъатида намоён бўлади.

Мақсадли конфликтлар. Иштирокчиларининг мақсадлари ўртасида номувофиқлик мавжуд бўлганда, яъни томонлар объектнинг келажакда исталган ҳолати ҳақида турли хил тасаввурга эга бўлганда пайдо бўлади. Томонлар ўз мақсадларига эришиш учун курашга киришадилар.

Манфаатлар тўқнашуви - менежерларни компания ҳисобидан шахсий бойитиш, адолатсиз тайинлашлар ва кўтарилишлар, бутун компания эмас, балки тор одамлар гуруҳи манфаатларини кўзлаб қарор қабул қилиш.

Масъулият тамойили - бу ўз хатти-ҳаракатларининг оқибатларини билиш ҳамда улар учун маънавий ва ижтимоий жавобгарликни қабул қилиш.

Мафкуравий конфликт - қарашлар ва ғояларда фарқлар мавжуд бўлганда пайдо бўлади.

Махсус ташрифлар. Халқаро ташкилотлар раҳбарлари ёки давлат раҳбарларининг махсус вакиллари ташрифини қамраб олади. Бундай ташриф дастурлари индивидуал равишда белгиланади. Масалан, БМТ Бош котиби ташрифи ҳукумат даражасидаги расмий ташриф сифатида қабул қилинади.

Маънавий маданият – ахлоқ, анъаналар, таълим, илм-фан, дин, санъат ва адабиёт.

Миллий ишбилармонлик этикети – муайян мамлакат ёки ҳудуддаги урф-одатларга мослашган меъёрлар.

Митчелл қонуни – агар бирор масалани муҳокама қилиш учун кўп йиғилиш чақирилса, ҳатто энг оддий муаммо ҳам ҳал қилиб бўлмайдиган даражада мураккаблашиб кетиши мумкин.

Мобил алоқа этикети. Жамоат жойларида ва иш муҳитида телефондан фойдаланиш қоидалари, телефон орқали маданиятли мулоқот қилиш нормалари.

Моддий маданият – бинолар, санъат асарлари, технологиялар, кийим-кечак, хўжалик юритиш усуллари.

Мослашиш стратегияси – ўз манфаатларини шерик манфаатларига мослаштириш.

Мотам (таъзия) этикети. Марҳум билан хайрлашиш, таъзия маросимларида амал қилинадиган қоидалар, анъаналар ва расмиятчиликлар тизими.

Мотивацион конфликт шахсларнинг ният ва манфаатларининг мос келмаслиги билан тавсифланади. Турли хил мотивлар уларни амалга ошириш учун тўғридан-тўғри қарама-қарши ҳаракатларни амалга оширадilar.

Мотивацион тўсиқ – суҳбатдошларнинг мақсадлари бир-бирига зид бўлиб, улар бу ҳақида очиқчасига айтмайдилар.

Муаммоли (маслаҳатлашув) йиғилишлар – муҳим стратегик қарорлар қабул қилиш, келажак режаларни белгилаш учун ўтказилади.

Муваққат йиғилишлар – муайян масалаларни тезкор ҳал қилиш учун.

Сайёр йиғилишлар – компаниядан ташқарида ўтказиладиган йиғилишлар.

Музокаралар этикети – бизнес учрашувлар, келишувлар ва шартнома муҳокамаларидаги хулқ-атвор қоидалари.

Мулоқот – бу одамлар ўртасидаги руҳий алоқа билан боғлиқ бўлган махсус коммуникация тури бўлиб, ўзаро таъсир, ҳиссиётларни баҳам кўриш ва тушунишга олиб келади.

Муносабатлар одоби ахлоқий амалиёт жараёнида юзага келадиган ўзаро алоқалар йиғиндисидир. Муносабатлар одобининг ўзига хос хусусияти шундаки, одамлар ўз зиммаларига бурч, масъулият, виждон ва бошқа мажбуриятларни оладилар.

Муҳандислик этикаси – техник ечимларнинг хавфсиз-лиги, ишончлилиги ва экологик тозалигини, шунингдек, ҳалоллик,

малака ва жамият манфаатларига хурматни таъминлайдиган муҳандисларнинг касбий хулқ-атвор нормалари.

Нейтрал лидер – ўз яъни ташкилот фаолияти самарадорлигига бевосита таъсир қилмайдиган (масалан, бир ташкилотда ишлайдиган ҳаваскор боғбонлар гуруҳи орасида лидерлик).

Никоҳ (тўй) этикети. Тўй маросими билан боғлиқ расмийликлар, тўй тадбирларига таклиф қилиш, кийиниш, совға бериш, гуллар танлаш, тўй дастурхони каби қоидалар тизими.

Новербал мулоқот воситалари – бу оғзаки нутқсиз, яъни сўзларсиз, имо-ишоралар орқали амалга ошириладиган мулоқот усуллари дир. Улар ҳис-туйғулар, кайфият, муносабат ва ниятларни ифодалаш учун ишлатилади. Новербал мулоқотга жисмоний ҳаракатлар, мимика, имо-ишоралар, овоз тембри ва интонация, тананинг фазодаги ҳолати ва бошқа сигналлар киради.

Нозиктаъблик - бу мулоқотда бўлган одамларга нисбатан ўзига хос мулойимлик, нозиклик ва сезгирлик билан намоён бўладиган хушмуомалалик дир. Одобли хулқ-атвор элементларидан бири бу нозикфаҳмлиқ дир.

Ноқобиллик тўсиғи – агар суҳбатдош мавзу бўйича етарлича билимга эга бўлмаса, бу мулоқотнинг самарадорлигини пасайтиради. Бундай ҳолатда мулоқотни мулойимлик билан тугатиш маъқул.

Норасмий (шахсий) ташриф - бу жамоатчилик номидан конференция ва музокараларда иштирок этиш, спорт мусобақалари ёки маданий тадбирларда қатнашиш, шунингдек ўз мамлакатидан шахсий ишлар бўйича ёки сайёҳ сифатида у ёки бу мамлакатга амалга оширилган ташриф дир. Норасмий ташрифда протокол элементлари бўлмайди ва меҳмон асосан ўзининг шахсий ишлари билан шуғулланади.

Норефлексив тинглаш – суҳбатдошга ҳаддан ташқари аралашмасдан, фақат уни диққат билан эшитишни талаб қилади.

Нотиқлик санъати — бу ўз фикрларини ва ҳис-туйғуларини аниқ, тушунарли ҳамда таъсирли тарзда баён қилиш қобилиятидир. Ушбу санъат омма олдида маърузалар қилиш, мунозаралар олиб бориш ва одамлар билан самарали алоқада бўлишни ўз ичига олади. Нотиқлик санъати орқали инсон ўз ғояларини, қарашларини, туйғуларини ёритишда фаолият олиб боради ва бу ҳам кўп ҳолларда бошқаларга таъсир ўтказиш, уларни ишонтириш ҳамда рағбатлантиришга йўналтирилади.

Нутқ этикети — муомала жараёнида умумқабул қилинган одоб-ахлоқ қоидаларига риоя қилиш, нутқ маданияти ва хушмуомалаликка амал қилиш қоидалари.

Нутқ маданияти — инсоннинг ўз фикрларини, ҳисларини, хоҳишларини ҳамда эҳтиёжларини бошқаларга аниқ ва таъсирчан тарзда етказиш, шунингдек, жамоатчиликда аниқ, одобли ва мақсадли сўзлашувни таъминлаш қобилиятидир. Бу фақатгина тил ва нутқни тўғри ишлатишдан иборат эмас, балки инсоннинг ижтимоий ҳамда ахлоқий масалаларга бўлган муносабатини ҳам акс эттиради. Нутқ маданиятининг мақсади – маъруза, чиқиш ёки нутқи орқали аниқ ва тушунарли фикрни таъсирчан тарзда етказишдир.

Обрў-эътибор - бу шахснинг ахлоқий фазилатлари тўғрисидаги, унинг олдинги хатти-ҳаракатлари асосида бошқалар томонидан шакллантирилган фикр. Муайян ижтимоий гуруҳнинг обрў-эътибори унга мансуб бўлган.

Овқатланиш (дастурхон) этикети. Овқатланиш жараёнида амал қилиниши лозим бўлган қоидалар, стол анжомларидан тўғри фойдаланиш, таомлар маданияти, тановвул қилиш маданияти ва хулқ-атвор қоидаларини ўз ичига олади.

Оғзаки мулоқот — тўғридан-тўғри ёки техник воситалар орқали сўзлашув йўли билан амалга ошади. У ишбилармонлик муҳитида энг кўп тарқалган шакллардан бири бўлиб, ишбилармонлик суҳбати, музокаралар, йиғилишлар, брифинглар,

интервью, телефон мулоқоти, дебатлар ва тақдимотлар шулар жумласидандир.

Оғзаки нутқ – мулоқотнинг энг асосий шакли. Бунда расмий ва норасмий суҳбатлар, музокаралар, йиғилишлар, брифинглар, интервьюлар ва бошқа мулоқот жараёнлари киритилади.

Одоб – кишиларнинг ҳаёт ва турмушларига нисбатан белгилаб берилган муайян ахлоқий чегара ёки меъёр. Ана шу чегарадан чиқмай муомала муносабатида бўлган, шу меъёрга риоя қилган одамни одобли, яхши тарбияли, хақиқий, чин инсон дейилади. Аксинча ҳолда одобсиз, тарбиясиз, ёмон одам деб айтилади. **Одоб** (арабча «адаб» сўзининг кўплиги) хулқ-атвори, юриш-туриш маданиятнинг ташқи ва ички жиҳатларни ифодалайдиган тушунча. У кишиларнинг хатти-ҳаракатида, ўзаро муносабатида (оила, меҳнат жамоаси ва ҳ.к.) намоён бўлади.

Оилавий ёки кланлашган корпоратив маданият. Асосий қадриятлар: одамлар, психологик қулай муҳит ва ижобий атмосфера. Ходимлар қариндош бўлмаса-да, улар ўртасида дўстона муносабатлар ривожланади - ҳамкасблар нафақат ишлайди, балки бўш вақтларини ҳам биргаликда ташкил қилади. Ушбу модел, асосан, хизмат кўрсатиш ва савдо соҳаларида фаолият юритадиган кичик ва ўрта бизнес ташкилотларига хосдир, бироқ бундай маданият йирик компаниялар орасида ҳам мавжуд.

Оилавий этикет. Оила аъзолари ўртасидаги муносабатлар қоидалари. У ота-оналар, фарзандлар ва яқин қариндошлар ўртасидаги ҳурмат, меҳр-оқибат ва масъулиятни камраб олади.

Окулесика – кўз алоқаси, нигоҳ ҳаракатлари.

Оператив (тезкор) йиғилишлар – ташкилотнинг жорий ҳолати, иш жараёни ва муаммоларни муҳокама қилиш учун ўтказилади.

Оулд ва Кан қонуни – ҳар қандай комиссия йиғилишининг самарадорлиги иштирокчилар сони ва мунозара учун сарфланган вақтга тесқари пропорционал.

Пастдан юқорига (ходим-раҳбар) ишбилармонлик мулоқоти қоидалари. Раҳбар билан тўғри мулоқот қилиш ҳам ходим учун, ҳам ташкилот самарадорлиги учун муҳим. Раҳбар билан қандай муносабат ўрнатишни билиш – профессионал муваффақият калити бўлиб ҳисобланади.

Педагогик этика - бу педагогик фаолият билан белгиланадиган муносабатларнинг ахлоқий моҳиятини таъминловчи ўқитувчининг хулқ-атвор нормалари ва қоидалари мажмуидир.

Перцептивлик – бу шерикларнинг бир-бирини идрок этиш ва тушуниш жараёни бўлиб, у ўзаро муносабатларнинг асоси ҳисобланади. Бу инсоннинг мулоқот давомида бошқа одамларни қандай қабул қилишини, улар ҳақида қандай хулосаларга келишини ва ушбу хулосалар мулоқот жараёнига қандай таъсир қилишини англайди.

Поза – бу тананинг фазода жойлашиши. Ишбилармон кишининг позаси мулоқотда одоблилик, тенглик ва муҳокама қилинаётган масалаларга эътиборлиликни намоён қилиши керак. Очiq поза дўстона, самимий ва ишончлиликни билдиради: кафтлар очiq ва суҳбатдошга қаратилади, қўл ва оёқлар чалиштирилмайди. Ёпиқ поза эса хавф ва низоларга жавоб сифатида шаклланиб, суҳбатдош тананинг олд қисмини ёпиши, қўл ёки оёқларини чалиштириши орқали намоён бўлади.

Проксемика – фазовий масофа ва шахсий ҳудуд тушунчаси.

Просодика – овоз тоналлиги, тембри, паузалар.

Протокол — бу ҳукуматлар, вазирликлар, идоралар, ваколатхоналар, расмий шахслар ва ишбилармон шериклар томонидан халқаро (сиёсий, ишбилармонлик ва ҳоказо) расмий мулоқотда амалга ошириладиган турли маросимларнинг тартибини белгилаб берадиган умумқабул қилинган қоидалар, анъаналар ва шартлар мажмуасидир.

Профессионал бурч касбий ахлоқнинг марказий категорияси бўлиб, унда жамият томонидан касб эгасига қўйиладиган ахлоқий талаблар қатъий белгиланади.

Профессионал виждон категорияси мутахассиснинг ўз ҳаракатларини профессионал бурч талаблари билан боғлаш механизминини акс эттиради. Агар профессионал масъулият концепцияси ушбу талабларнинг қанчалик бажарилишини белгилаб қўйса, у ҳолда профессионал виждон категорияси инсоннинг ахлоқий ўзини-ўзи англаш механизминини кўрсатади.

Профессионал масъулият (жавобгарлик) категорияси мутахассиснинг ўз профессионал бурчини қай даражада бажаришини акс эттиради. Бошқача қилиб айтганда, профессионал жавобгарлик категориясида мутахассиснинг ўзига қўйилган талабларни қай даражада бажара олиши, бу талабларнинг у томонидан қанчалик тўғри тушунилганлиги ва ўзлаштирилганлиги қайд этилади.

Профессионал шаън. Бу профессионал этиканинг категорияси бўлиб, у муайян касбга профессионал бурч билан белгиланадиган ижтимоий аҳамиятга эга бўлган позициядан баҳо беришни акс эттиради.

Профессионал этика - маълум бир касб вакиллари ўртасидаги муносабатларни, шунингдек уларнинг жамият, миждозлар ва ҳамкасблар билан ўзаро муносабатларини тартибга солувчи ахлоқий меъёрлар, тамойиллар ва хулқ-атвор қоидалари тизимидир. У касбий маданиятнинг муҳим қисми бўлиб, умуминсоний қадриятлар ва касбий фаолиятнинг ўзига хос хусусиятлари асосида шаклланади.

Профессионал этика кодекси - бу маълум бир касбий гуруҳ аъзолари учун хулқ-атвор қоидалари ва фаолият тамойилларини белгилайдиган ҳужжат. У профессионаллар, миждозлар, ҳамкасблар ва умуман жамият ўртасидаги муносабатларни тартибга солувчи нормалар ҳамда стандартларни ўз ичига олади.

Рақамли этика рақамли маълумотлардан фойдаланиш, сунъий интеллект алгоритмлари ва маълумотларнинг махфийлигини тартибга солади.

Рамзий ишоралар – муайян нутқ қисмини алмаштиради. Масалан, юқорига кўтарилган бош бармоқ “хаммаси аъло” маъносини билдиради. Бундай ишоралар онгли равишда ва аниқ хабар бериш учун ишлатилади.

Расмий кийиниш одоби (formal dress code) – расмий бизнес учрашувлар, конференциялар, расмий тадбирлар учун талаб қилинадиган кийиниш қоидалари.

Расмий ташриф. Давлат ёки ҳукумат раҳбарлари амалга оширадиган ташриф бўлиб, унда икки томонлама ҳамкорлик масалалари, савдо-иқтисодий ва маданий муносабатларни кенгайтириш масалалари муҳокама қилинади, келишувлар ва шартномалар имзоланади. Расмий ташриф - давлат қабулининг олий кўриниши ҳисобланади, қабул маросими протоколининг барча эҳтиром қоидаларига амал қилган ҳолда ўтказилади, давлат ташрифига хос бўлган барча тадбирлар амалга оширилади.

Раҳбар - қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган шахс ва унга берилган ваколатлар доирасида ягона бошлиқ сифатида фаолият юритади.

Раҳбарлик - бу жамоа ёки шахснинг саъй-ҳаракатларини умумий вазифаларни бажаришга йўналтирувчи механизм. У одамларни эҳтиёжларига таъсир қилиш орқали мақсадга эришишга ундайди.

Раҳбарлик санъати ҳар қандай вазиятда ўз жамоасини қўллаб-қувватлаш йўлларини излаб топиш, ҳамкорларни ишонтириб бўлмайдиган ва улар томонидан қабул қилинмайдиган ғояларни ривожлантиришдан ўз вақтида воз кеча олиш билан тавсифланади.

Раҳбарлик одоби (этикети)- бу унга бўйсунувчилар, ҳамкасблар ва шериклар билан самарали муносабатда бўлишга имкон берадиган хатти-ҳаракатлар ва хулқ-атвор меъёрлари тўплами. Одоб қоидаларига риоя қилиш самарали иш муҳитини яратишга ёрдам беради, раҳбарнинг обрўсини мустаҳкамлайди ва ходимларнинг мотивациясини оширади.

Раҳбарлик услуби – бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда раҳбарнинг ўзига хос ёндашишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг ижросини ташкил этганда ва қўл остидаги ходимлар ишини назорат қилганда ўз вазифаларига мувофиқ иш кўриш услубини англатади. Шунингдек, бошқарувнинг муайян вазиятидан қатъий назар, раҳбарнинг хулқ-атвори намунасида.

Раҳбарликнинг сервис услуби - бу компаниянинг муаммоларини ҳал қилиш, ходимларнинг ишлашлари ва дам олишлари учун шароит яратиш бўйича раҳбарлик йўналишлари билан тавсифланади.

Рефлексив тинглаш – бу нутқни тўғри англаш ва қайта ишлаш жараёни бўлиб, аниқлик киритиш, қайта ифодалаш, ҳис-туйғуларни акс эттириш ва хулоса чиқаришни ўз ичига олади.

Рефлексия – шерикнинг ўзини бошқалар қандай қабул қилаётганини англаши.

Ривожланиш стратегияси. Бу бизнеснинг қисқа ва узок муддатда қандай ривожланиши ҳақидаги тасаввур. Агар ҳар бир ходим компания қаерга кетаётганини билса, у ушбу мақсадларга эришиш учун ҳаракат қилади ва ўзининг ривожланиш истиқболларини баҳолай олади. Шунинг учун жамоанинг йиллик, беш ва ўн йиллик мақсадларини шакллантириш муҳимдир.

Саёҳат этикети. Сайёҳ ва сафарга чиқувчилар учун қабул қилинган маданий одоб-ахлоқ қоидалари. У меҳмон бўлиб турган мамлакатнинг маданияти ва анъаналарини ҳурмат қилиш, шахсий хавфсизлик ва ўз мамлакатининг ижобий имижини сақлашга қаратилган.

Салбий ҳис-туйғулар тўсиғи – мулоқот пайтидаги асабийлик, ғазаб, нафрат, кўнгил айниш, менсимаслик, кўрқув, уялиш, айбдорлик ҳисси мулоқотни мураккаблаштиради. Салбий ҳис-туйғуларни "қийшиқ ойна" деб тасаввур қилиш мумкин. Унга қараган одам воқеликни нотўғри талқин қилади

ва мулоқот жараёни бузилади. Шунинг учун ҳам бизнес мулоқотда барқарор ҳис-туйғу ҳолатини сақлаш муҳимдир.

Семантик тўсиқ – бир хил сўзлар ва белгилар турли маъноларда қўлланилиши. Бунинг олдини олиш учун шерикнинг луғавий захирасини ҳисобга олиш ва тушунарли тилда сўзлаш керак.

Спорт этикети. Спорт мусобақалари, жамоа аъзолари, рақиблар ва мухлислар ўртасидаги муомала қоидаларини ўз ичига олади.

Такесика – тактил алоқалар (қўл сиқиш, кучоклаш, тегиш).

Тақдимот – бу ўзлаштириш, маълумотларни жамоатчилик олдида очик тақдим этишдир. Тақдимот турлари ҳисобот, маълумотнома, пресс-релиз, дайжест, ахборот, реклама шаклида бўлиши мумкин.

Тақдимот ва чиқишлар этикети – оммавий чиқишлар, тақдимотлар ва маркетинг тадбирлари учун мулоқот қоидалари.

Таскинлантирувчи ишоралар – инсоннинг эҳтиросларини юмшатиш ва стрессни камайтиришга хизмат қилади. Булар орасида энг кўп учрайдигани адаптерлар бўлиб, улар инсоннинг ўзини ҳимоя қилишга уринишини кўрсатади. Буларга ўз танасига ёки атрофдаги предметларга тегиш, масалан, оғиз ёпиш, қулоқ ушлаш, кўз қашиш, бурунга тегиш, бўйин сийпаш ва бошқалар кирди.

Тафаккур – инсоннинг ноёб хусусияти, миянинг маҳсули, объектив оламнинг тушунчалар, муҳокамалар, назариялар ва ҳоказолардаги инъикоси (кўриниши)нинг фаол жараёни бўлиб, амалий фаолиятга боғлиқ бўлган инсон фаолиятининг алоҳида маънавий шаклидир.

Ташаббускор лидер– янги муаммоларни ҳал қилишда устунлик қилади, янги ғояларни илгари суради.

Ташкилот корпоратив маданияти – бу компания ташкил топгандан бошлаб унда ишловчи ходимларнинг шаклланган

кадриятлари, эътиқодлари, ҳуққ-атвор нормалари, урф-одатлар, умумий амалиёт ва иш услубларини ўзида жамлаган тизимдир.

Ташкилотчи лидер – гуруҳни мақсад сари бирлаштирувчи, муаммоларни ҳал қилишнинг самарали усуллари ва воситаларини тезда топиш қобилиятига эга.

Ташқи бизнес этикети – мижозлар, ҳамкорлар ва давлат ташкилотлари билан мулоқотни тартибга солувчи қоидалар.

Ташқи ёзишмалар – ҳамкорлар, мижозлар ва давлат ташкилотлари билан алоқалар.

Темперамент тўсиғи – инсонлар турлича асаб тизимига эга. Масалан, холериклар ҳис-туйғуларини тез ва кескин намоён қиладилар, меланхоликлар эса осон ранжийдилар. Флегматиклар ҳис-туйғуларини кам кўрсатсалар, сангвиниклар сабрсиз бўлишлари мумкин. Шунинг учун ҳар бир шахснинг темпераментини тўғри баҳолаш муҳим.

Тиббиёт этикаси - бу бемор, тиббиёт ва фармацевтика ходимларининг ўзаро, беморнинг қариндошлари ҳамда соғлом одамлар билан муносабатларини тартибга соладиган тиббиёт ва фармацевтика ходимларининг касбий фаолияти учун ахлоқий меъёрлар тўплами.

Тинглаш маҳорати – мулоқотда фаол тинглаш орқали самарали муносабатни таъминлаш (рефлексив ва неререфлексив тинглаш).

Транзакция услуоби - бу ходимларни катта, изчил ҳаракатларга жалб қилиш, уларни компания учун ҳам, ходимлар учун ҳам муҳимлигига ишонтиришдир.

Тўғридан-тўғри раҳбарлик усуллари (буйруқ, топшириқ) ходимлар билан бевосита алоқани ўз ичига олади, улар қисқа муддатли ва махсус шартларни талаб қилмайди. Буларга буйруқ бериш, уқтириш, ишонтириш ва ҳуққ-атвор намунаси бўйича кўрсатмалар бериш киради.

Умумгражданлик этикети. Бу фуқароларнинг бир-бири билан мулоқот жараёнида амал қиладиган одоб-ахлоқ қоидалари, анъаналар ва шартлиликлар йиғиндиси.

Услубий тўсиқ – ахборот услуби унинг мазмунига мос келмаган ҳолатлар. Масалан, мулоқот монолог тарзида кечиши мумкин, бу эса суҳбатнинг самарадорлигини камайтиради.

Уста лидер – фаолиятнинг муайян тури бўйича етук мутахассис.

Фазилат - бу жамиятда амалда қўлланиладиган хулқ-атвор намуналари билан боғлиқ ҳолда, хатти-ҳаракатларда амалга ошириладиган шахнинг ахлоқий моҳиятининг фаол намоён бўлиши. Эркин, масъулиятли (автоном, қасддан, онгли равишда мувозанатли) ҳаракат йўналиши сифатида ҳаракат қилади, бунда шахс ўз қарорларини таваккал қилади, ёвузликка фаол қаршилик кўрсатади.

Фан этикаси - бу расмий эълон қилинган қоидалар мажмуи бўлиб, уларнинг бузилиши маъмурий иш юритишга олиб келади. Фан барча тадқиқотчиларнинг ҳақиқат олдида тенглиги тамойилини, шунингдек, тадқиқот натижаларини тақдим этишда илмий ҳалолликни талаб қилади.

Фаҳм-фаросатлилик - бу, биринчи навбатда, мутаносиблик ҳисси, мулоқотда чегараларини ҳис қилишдир, ундан ошиб кетиш одамни хафа қилиши ёки уни ноқулай аҳволга солиши мумкин. Хушмуомала одам бошқа одамлар олдида ҳеч кимга изоҳ бермайди ва инсон кадр-қимматини камситмайди. Фаҳм-фаросат керакли пайтда савол бера олиш қобилиятини ҳам назарда тутаяди.

Фонетик тўсиқ – нутқнинг тезлиги, баландлиги, талаффузи мулоқот шароитига мос келмаслиги. Овоз тембри ва акцентлар ҳам мулоқот самарадорлигига таъсир қилади.

Хайрия фаолияти - ижтимоий лойиҳаларда иштирок этиш, таълим, соғлиқни сақлаш ва спортни қўллаб-қувватлаш.

Халқаро ишбилармонлик этикети – турли мамлакатлар ва маданиятлар ўртасида мулоқот қоидалари. Бунда миллий анъаналар ва маданий фарқлар ҳисобга олинади.

Халқаро этикет — бу турли мамлакатлар ва маданий муҳитлар вакиллари ўртасида ўзаро муносабатларнинг умумий меъёрларини белгилайдиган қоидалар мажмуасидир. У халқаро алоқаларда маданий фарқлар, миллий урф-одатлар ва анъаналарни ҳисобга олган ҳолда, ўзаро ҳурмат ва англашувни таъминлайди.

Характер тўсиғи – инсон характери ва унинг одатлари мулоқотни мураккаблаштириши мумкин.

Харизматик раҳбарлик услуби издошларнинг раҳбарга бевосита ишончига ва унинг ҳақлигига асосланади. Услубнинг номи "харизма" сўзидан келиб чиққан - инсоннинг табиий лидерлик қобилияти. Ушбу услубнинг асосий хусусияти шундаки, ҳамма нарса раҳбарнинг шахсиятига, унга қўл остидагиларининг ишончига боғлиқ. Раҳбар ишончни уйғотади ва лидерлик қилади. Қўл остидагилар раҳбарнинг хатти-ҳаракатини билим даражасида тушунишга ҳаракат ҳам қилмайди. Лидерга бўйсунуш ҳиссий-онгсиз таъсирга, раҳбарга асоссиз ишончга асосланган.

Хизмат кўрсатиш (сервис) этикети. Мижозлар ва хизмат кўрсатувчи ходимлар ўртасидаги мулоқотни тартибга солувчи қоидалар. Бунда хизмат сифати ва профессионализм даражаси баҳоланади.

Хизматкор лидер. Бундай раҳбар ҳар доим ўз издошлари ва бутун гуруҳ манфаатларининг вакили сифатида ҳаракат қилишга интилади, уларнинг фикрларига эътибор қаратади ва улар номидан ишлайди.

Ходимлар учун этикет – ташкилотдаги ходимлар ўртасидаги муомала ва хулқ-атвор қоидалари.

Ҳалоллик тамойили – очиқлик, ростгўйлик ва хулқ-атвор ҳамда мулоқотда ахлоқий меъёрларга риоя қилиш.

Ҳамкорлар ва мижозлар билан муносабат этикети – харидорлар ва ҳамкорлар билан мулоқот қилиш маданияти.

Ҳамкорлик стратегияси – ҳар икки томоннинг манфаатларини тўлиқ қондириш.

Ҳарбий этикет. Ҳарбий хизматчилар ўртасидаги мулоқот ва хулқ-атвор нормалари, расмий низомларга мувофиқ қоидалар тизими.

Ҳиссий конфликт - шахсларнинг бир-бирига бўлган муносабатлари асосидаги эмоциялар қарама-қаршилиги билан тавсифланади.

Ҳодиса (сабаб) – томонлардан бирининг бошқа томоннинг манфаатларини (баъзида билмаган ҳолатда) поймол қилишга интилишининг фаоллашишидир.

Ҳуқуқларни ҳурмат қилиш тамойили - бу шахснинг хусусиятлари, ирқи, жинси ёки бошқа хусусиятларидан қатъий назар, унинг ҳуқуқ ва эркинликларини ҳурмат қилиш.

Ҳуқуқшунослик этикаси - бу ҳуқуқшуносларнинг профессионал этикаси. Унда юрист эга бўлиши керак бўлган ахлоқий фазилатларга, шунингдек, ҳуқуқни муҳофаза қилиш органларининг профессионал фаолиятининг ҳуқуқий маданиятига қўйиладиган талаблар тартибга солинади. Адвокатлар, судьялар ва прокурорларнинг хулқ-атворини тартибга солади.

Четга чиқиш стратегияси – мулоқотдан қочиш, ўз мақсадларини йўқотиш ва рақибни ютиб чиқиш имкониятидан маҳрум қилиш.

Шанахан қонуни – йиғилишнинг давомийлиги иштирокчилар сонининг квадратига мутаносиб равишда ўсади.

Шахс ва гуруҳ ўртасидаги конфликт. Кўпинча ишлаб чиқариш гуруҳлари хулқ-атвор ва ишлаш нормаларини ўрнатадилар. Ҳар бир шахс норасмий гуруҳ томонидан қабул қилиниши ва шу орқали ижтимоий эҳтиёжларини қондириш учун уларга риоя қилиши талаб этилди. Бироқ, агар гуруҳ томонидан шахснинг хулқ-атвори қабул қилинмаса, зиддият пайдо бўлиши мумкин. Шахс ва гуруҳ ўртасида зиддият, агар бу шахс гуруҳникидан бошқача позицияни эгалласа юзага келиши мумкин. Шунга ўхшаш зиддият менежернинг иш

мажбуриятлари асосида пайдо бўлиши мумкин: етарли самарадорликни таъминлаш зарурати ва ташкилот қоидалари ва тартибларига риоя қилиш ўртасида.

Шахсий мустақиллик тамойили - ҳар бир инсоннинг кадр-қиммати, автономлик ва эркинлик тамойиллари.

Шахслараро конфликт энг кенг тарқалган можаро турларидан бири ҳисобланади. Кўпинча, бу чекланган ресурслар, капитал ёки меҳнат, асбоб-ускуналардан фойдаланиш вақти ёки лойиҳани тасдиқлаш учун менежерлар ўртасидаги кураш кўринишида юзага келади. Шахслараро зиддият ўзини шахслар тўқнашуви сифатида ҳам намоён қилиши мумкин. Турли хил шахсий хусусиятлар, қарашлар ва қадриятларга эга бўлган одамлар баъзан бир-бирлари билан келиша олмайдилар. Бундай одамларнинг қарашлари ва мақсадлари тубдан фарқ қилиши мумкин.

Шахснинг ички конфликти турли шаклларда бўлиши мумкин. Энг кенг тарқалган шакллардан бири бу роллар тўқнашуви бўлиб, бир кишига унинг ишининг натижаси қандай бўлиши кераклиги тўғрисида қарама-қарши талаблар қўйилади. Ишга бўлган талаблар шахсий эҳтиёжлар ёки қадриятларга мос келмаса, ички низо ҳам пайдо бўлиши мумкин. Бундан ташқари, ишнинг ҳаддан ташқари ёки кам юкламаси ҳам сабаб бўлиши мумкин.

Шон-шараф - бу инсоннинг ўзи муносиб бўлган ҳурмат ўлчовидир. Шон-шараф - бу инсоннинг хизматларини жамоатчилик томонидан эътироф этиш. Шон-шараф ахлоқ категорияси сифатида шахснинг ўзига нисбатан ахлоқий муносабатини, жамият аъзоларининг унга бўлган муносабатини англатади, бунда шахснинг ахлоқий қадрияти шахснинг маънавий фазилатлари, унинг ўзига хос ижтимоий мавқеи ва фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ (офицер шаъни, Судьялар шаъни, олим, шифокор, тадбиркорнинг шаъни).

Эзгулик - инсон учун ижобий маънога эга бўлган, ахлоқ талабларига жавоб берадиган, ахлоқни ахлоқсиздан ажратишга

хизмат қиладиган, ёвузликка қарши турадиган барча нарсаларни бирлаштирган ахлоқ категориясидир.

Эзгулик тамойили - бу бошқаларнинг фаровонлигини таъминлаш, ёрдам бериш ва уларга зарар етказмаслик истаги.

Экологик жавобгарлик - экологик тоза технологияларни жорий этиш, зарарли моддалар чиқиндиларини камайтириш, чиқиндиларни утилизatsiя қилиш, қайта тикланадиган энергия манбаларига ўтиш.

Экстралингвистика – кулгу, йиғи, ҳидлаб олиш, хурсандчилик ёки хайрат овозлари.

Электрон ёзишмалар этикети. Электрон хатлар ва хабарлар алмашишда расмий ёки шахсий мулоқотда риоя қилинадиган қоидалар.

Эмпатия – шерик ҳиссиётларини англаб етиш ва тушуниш.

Эстетик маданият – инсоннинг эстетик фаолиятида намоён бўладиган моддий ва маънавий қадриятлар мажмуидир. У шахс камолоти ва жамият тараққиётида муҳим омил бўлган ижтимоий ҳодисадир.

Эталлон лидер– эмоционал жалб қилиш маркази, "юлдуз" ролига мос келади, намуна бўлиб хизмат қилади, идеал.

Этик тўсиқ – ахлоқий қарашлар фарқли бўлган ҳолларда мулоқот мураккаблашиши мумкин.

Этика - одоб ва ахлоқ ҳақидаги амалий фалсафий фан сифатида инсоннинг ҳақиқий интилишлари, ташвишлари ва эҳтиёжлари билан боғлиқ бўлиб, муайян

Этикада ахлоқий ёндашув - бу одамларнинг нима тўғри ва нима нотўғри эканлигини билишга асосланган амалий интеллектуал ахлоқий эътиқоддир. Ахлоқий меъёрлар ҳаракатларни баҳолаш ва хулқ-атвор нормаларини сақлаш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Этиканинг мақсади жамиятдаги инсон хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи ва одамлар ўртасидаги ўзаро

муносабатларни таъминлайдиган ахлоқий меъёрлар, қоидалар ва қадриятларни ўрганиш, шакллантириш ва асослашдир.

Этиканинг предмети: ахлоқий категориялар - ахлоқий баҳолар ҳамда реал оламдаги муносабатлар мезонлари, эзгулик ва ёвузлик ўртасидаги фарқни ифодаловчи умумий тушунчалар, ахлоқий тамойиллар – инсон хатти-ҳаракатларини таянч нуқтасини тушунтирувчи раҳбарлик ғоялари, ахлоқий қонунлар - хулқ-атвор ва ўзаро муносабатлар, жамият мавжудлиги ва ривожланишининг асосий қоидалари, қадриятлар - инсоннинг ахлоқий эътиқодлари, чуқур ишончи ва боғлиқликлари, хулқ-атворнинг ахлоқий тамойиллари, маълум бир шахснинг муҳим нарсаларни аҳамиятсиз ва муҳим бўлмаган нарсалардан ажратиб турадиган маънавий таянчи, идеаллар – энг яхши ғоялар, энг намунали нормалар ва юқори фазилатларга интилиш, ҳаётнинг мазмуни ва муаммолари.

Этикет – бу жамиятда қабул қилинган муомала ва одоб-ахлоқ қоидалари йиғиндиси бўлиб, инсонларнинг ўзаро муносабатларида маданиятли ва ҳурматли бўлишини таъминлайди. У маълум бир муҳит, касб ёки маданий контекстда одамларнинг ўзини қандай тутиши кераклигини белгилайдиган нормаларни ўз ичига олади.

Юқори малакали корпоратив этика. Ушбу турдаги корпоратив этиканинг асосий принципи қуйи даражадаги ходимларга таъсир кўрсатадиган юқори даражадаги иқтидорли одамларни танлашдир.

Юқоридан пастга (раҳбар – ходим) мулоқот этикети. Раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқот корпоратив муҳитда муҳим ўрин тутаяди. Раҳбарнинг ходимларга бўлган муносабати жамоадаги ишбилармонлик муҳити ва психологик ҳолатга катта таъсир қилади.

Юпатувчи лидер – ҳар қандай қийин вазиятларда ёрдам беришга тайёр.

АДАБИЁТЛАР ВА МАНБАЛАР РЎЙХАТИ

1. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. Жилд 1.-Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2017.-465-бет.
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2018.-73-бет.
3. Rawls, J. (1997) «The Idea of Public Reason Revisited», University of Chicago Law Review 64: 765–807; Rawls, J. (1985) «Justice as Fairness: Political not Metaphysical», Philosophy and Public Affairs 14 (3): 223–251.
4. Taylor, Ch. (2011) «What Does Secularism Mean», in Taylor, Ch. Dilemmas and Connections: Selected Essays, p. 309. Cambridge, Massachusetts and London: The Belknap Press of Harvard University Press.
5. Абу Абдуллоҳ Муҳаммад Ибн Исмоил ал-Бухорий. Ҳадис. 4-китоб. Қомуслар Бош тахририяти. 1997. 526 б. 95-бет.
6. Абу Али ибн Сино. Шеърлар ва тиббий дoston (Тузувчи: Абдусодик Ирисов). -Тошкент, 1981. Б.14
7. Абу Али ибн Сино. Мен англаган дунё. – Тошкент.: Шарқ. 2015. Б. 30.
8. Алишер Навоий. Ҳайрат -ул Аброр. - Тошкент: Гафур Ғулом, 1989. - Б. 52.
9. Амир Темур. Темур тузуклари. - Тошкент: Гафур Ғулом., 1996. - Б. 53.
10. Беруний Абу Райҳон. Минерология. - Тошкент: Фан, 1966., - Б. 4-27.
11. Бобоев Ҳ. Ўзбек давлатчилиги тарихи. 1 китоб. - Т: Фан, 2004. - Б. 96.
12. Дедюлина М.А., Папченко Е.В. Профессиональная этика. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2014. – 121 с.
13. Деловой этикет : учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева ; Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.

14. Имом ал Бухорий ҳаёти. - Тошкент: Шарқ, 1998. - Б 14.
15. Капкан М. В. Деловой этикет : учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.
16. Лихолетов В.В. Профессиональная этика и служебный этикет учебное пособие / Лихолетов В.В. – СПб.: ИЦ «Интермедия», 2020. – 168 с.
17. Малкова И.Г. Профессиональная этика: учебное пособие / И.Г. Малкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 107 с.
18. Миркосимов С.М., Юсупов А.С. Дипломатия ва бизнес этикет. Ўқув қўлланма. -Т.: «ИҚТИСОДИЁТ», 2019. – 242 б.
19. Мирошникова Е.М. Мировой опыт государственно-церковных отношений. М., 1999. С.83-84.
20. Муҳаммаджонова Л.А. Давлат хизматчиси этикаси ва имижии. Ўқув қўлланма.– “Университет”, 2017 й. -185-бет.
21. Пехова М.М. Этика и психология деловых отношений [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.М. Пехова, Т.А. Ханагян. – Электрон, текстовые дан. (3,2 Мб). – СПб.: Научные технологии, 2018.
22. Подопригора М.Г. Деловая этика. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.
23. Понкин И.В. Современное светское государство: Дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2004. С. 9.
24. Профессиональная этика : учебное пособие для бакалавриата / [авт.-сост. А. Н. Ковалев, Н. В. Кулик]. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации, 2013. — 96 с.
25. Расулов А.Ф. Замонавий ишчанлик протоколи ва этикет. Ишчанлик муносабатларида этика ва маданият. Ўқув қўлланма. / Расулов А.Ф., Таджиев Ш.Ш. -Т: «АРТ ФЛЕХ» нашриёти, 2018. -560 б.

26. Ромашко А.В. Взаимодействие светского и сакрального начала в процессе формирования и развития правовых систем: Дис. ... канд. юрид.наук. Краснодар, 2005. С.129

27. Свинаярева О.В., Хамидова И.В. Проф этика и служебный этикет: учебное пособие / О.В. Свинаярева, И.В. Хамидова. Рязань: Рязанский филиал Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя, 2022. – 110 с.

28. Сеницына Т.И. Профессиональная этика и служебный этикет: учебное пособие / Т.И. Сеницына; Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Фонд развития филиала МГЮА имени О.Е. Кутафина в г. Вологде. – Вологда, 2022. – 162 с.

29. Суянов Д.Х., Э.А. Хошимов, Ш.А. Хусаинов Корпоратив бошқарув: муаммолар ва замонавий ечимлар. 2018. 220 бет.

30. Суянов Д.Х., Б.А. Холбаев Лойиха бошқаруви: услуб ва стандартлар. Ўқув кўлланма. 2018 йил. 195 бет.

31. Суянов.Д.Х., Холбаев.Б.А. Методы и стандарты управления проектами. учебное.2018 год. 210 стр.

32. Suyunov D.Kh., A.T.Kenjabaev Scientific Approaches to The Analysis of the Experience of Foreign Countries on the Development of Entrepreneurship in The Service Field.Wire Insights: Journal of Innovation Insights 1 (5), 1-7. 2023.

33. Suyunov D.X., S.E. Elmirezayev Korporativ boshqaruv. Дарслик–Toshkent 2022.450 бет.

34. Ганиходжаев Б.Ф., Д.Х.Суянов, Ш.Хусаинов. Пособие по корпоративному управлению. Ташкент–адабиёт учкунлари 2017.

35. Suyunov D.X., A.T.Kenjabayev, A.Ro'ziyev Elektron tijorat. 2023.450 bet.

36. Ситяева Л. П. Профессиональная этика [Текст]: учеб. пособие / Ж1. П. Ситяева, Х. Н. Остапенко, Н. М. Коржевская. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. 106 с.

37. Турдибеков Ҳ.И., Усманов И.О. Маъмурий менежмент: Ўқув кўлланма. -Т.: “Иқтисод-молия”, 2009., 256 б.

38. Ульмясбаева А.О. Профессиональная этика и служебный этикет: учебно-практическое пособие для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность». – Ульяновск: Зебра, 2018. – 96 с.

39. Абу Наср Фаробий. Фозил одамлар шаҳри. - Тошкент: Абдулла Қодирий номидаги “Халқ мероси” нашриёти, 1993. - Б. 186.

40. Шидфар Б.Я. Ибн Сина. - Москва: Наука, 1981. - С. 135.

41. Юсуф Хос Ҳожиб Болосоғуний. Қутадиғу билиг (саодатга элтувчи билим). - Тошкент: 1996. - Б. 72.

42. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари маълумотлари www.lex.uz.

43. <https://mehnat.uz>

44. <https://studme.org>

45. <https://bstudy.net>

46. <https://studbooks.net>

47. <https://cyberleninka.ru>

**СУЮНОВ ДИЛМУРОД ХОЛМУРАДОВИЧ
ҚОДИРОВ ТУЙҒУН УЗОҚОВИЧ
УМАРОВА РЎЗИГУЛ ШЕРАЛИЕВНА**

БОШҚАРУВ ЭТИКАСИ ВА КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ

Мухаррир М.Талипова
Мусахҳиҳ Н.Ниязова
Компютерда тайёрловчи Б.Ибрагимова

Босишга рухсат этилди: 23.07.2025-йил
Бичими 70x100 1/16. «Times New Roman»
гарнитурда рақамли босма усулда чоп этилди.
Шартли босма табағи 35. Адади 100. Буюртма № 23-05
Тел: (99) 832 99 79; (77) 300 99 09

«IMPRESS MEDIA» МЧЖ босмаҳонасида чоп этилди.
Тошкент шаҳри, Қушбеги кўчаси, 6-уй.