SCIENCE HUB REVIEW
2026
Volume 1
Issue 4
www.sciencehubreview.uz
ILMIY ELEKTRON JURNAL

LOYIHA JAMOALARIDA YETAKCHILIK, QAROR QABUL QILISH VA PRAFESSIONAL ETIKA

Qorayeva S, Primova Sh

Ruziboyeva D

Annotatsiya

Mazkur maqolada loyiha jamoalarida yetakchilik, qaror qabul qilish va professional etikaning nazariy hamda amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Loyiha faoliyatining natijadorligi faqat reja, muddat va resurslarga emas, balki jamoa a'zolarining o'zaro ishonchi, rahbarning kommunikativ kompetensiyasi, qarorlarning asoslanganligi va axloqiy me'yorlarga rioya etilishiga ham bog'liq. Maqolada yetakchilik yondashuvlari, jamoaviy qaror qabul qilish bosqichlari, manfaatlar to'qnashuvi, mas'uliyat, shaffoflik va hisobdorlik masalalari ilmiy adabiyotlar asosida ko'rib chiqiladi. Adabiyotlarni tahlil qilish natijasida loyiha boshqaruvida samarali yetakchilik va etik xulq-atvorni birlashtiruvchi amaliy tamoyillar taklif etiladi.

Kalit so'zlar

loyiha boshqaruvi, loyiha jamoasi, yetakchilik, qaror qabul qilish, professional etika, kommunikatsiya, manfaatlar to'qnashuvi, mas'uliyat, shaffoflik, jamoaviy samaradorlik.

Аннотация

В статье анализируются теоретические и практические аспекты лидерства, принятия решений и профессиональной этики в проектных командах. Результативность проектной деятельности зависит не только от планирования, сроков и ресурсов, но и от взаимного доверия между членами команды, коммуникативной компетентности руководителя, обоснованности принимаемых решений и соблюдения этических норм. В статье на основе научной литературы рассматриваются подходы к лидерству, этапы коллективного принятия решений, вопросы конфликта интересов, ответственности, прозрачности и подотчётности. По результатам анализа литературы предлагаются практические принципы, направленные на интеграцию эффективного лидерства и этичного поведения в управлении проектами.

Ключевые слова
управление проектами, проектная команда, лидерство, принятие решений, профессиональная этика, коммуникация, конфликт интересов, ответственность, прозрачность, командная эффективность.
Abstract
This article analyzes the theoretical and practical aspects of leadership, decision-making, and professional ethics in project teams. The effectiveness of project activities depends not only on planning, deadlines, and resources, but also on mutual trust among team members, the manager's communication competence, the soundness of decisions, and compliance with ethical standards. Drawing on scientific literature, the article examines leadership approaches, the stages of collective decision-making, conflicts of interest, responsibility, transparency, and accountability. Based on the literature review, practical principles are proposed to integrate effective leadership and ethical behavior into project management.
Keywords
project management, project team, leadership, decision-making, professional ethics, communication, conflict of interest, responsibility, transparency, team effectiveness.

Kirish

Loyiha jamoalari ko‘pincha noaniqlik, muddat bosimi, budjet cheklovlari va tez o‘zgaradigan talablar sharoitida ishlaydi. Bunday sharoitda yetakchi jamoa uchun yo‘nalish belgilaydi, vazifalarning mazmunini tushuntiradi, a’zolarni rag‘batlantiradi hamda o‘zaro ishonch muhitini yaratadi. Biroq yetakchilikning samaradorligi faqat rahbarning shaxsiy nufuzi bilan belgilanmaydi. Qarorlarning qanday qabul qilinishi, jamoa a’zolarining fikri qay darajada inobatga olinishi va resurslar adolatli taqsimlanishi ham muhim ahamiyatga ega.

Professional etika loyiha faoliyatida halollik, xolislik, maxfiylik, manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qilish, va’dalarga rioya etish hamda natijalar uchun javobgarlikni anglatadi. Etik tamoyillar e’tibordan chetda qolsa, qisqa muddatli natija ko‘ringan taqdirda ham, tashkilot obro‘siga putur yetishi, jamoa ichidagi ishonch pasayishi va manfaatdor tomonlar bilan munosabatlar buzilishi mumkin. Demak, yetakchilik, qaror qabul qilish va etika bir-biridan ajralgan yo‘nalishlar emas, balki loyiha boshqaruvining o‘zaro bog‘liq tarkibiy qismlaridir.

Tadqiqot metodologiyasini ilmiy adabiyotlar tahlili, qiyosiy tahlil, tushunchalarni tizimlashtirish va konseptual umumlashtirish usullari tashkil etadi. Loyiha boshqaruvi

bo‘yicha xalqaro standartlar, tashkilotlarda yetakchilikka oid ilmiy qarashlar hamda professional etika tamoyillari qiyosiy o‘rganildi.

Tahlil jarayonida uchta asosiy mezon belgilandi.

Birinchi mezon — yetakchining jamoani umumiy maqsad sari yo‘naltirish va hamkorlikni rivojlantirish qobiliyati.

Ikkinchi mezon — qarorlarning ishonchli ma’lumotlar, dalillar va manfaatdor tomonlar ehtiyojlariga asoslanganligi.

Uchinchi mezon — qaror va harakatlarning professional etikaga muvofiqligi.



Ushbu mezonlar o‘zaro bog‘liq holda ko‘rib chiqildi. Masalan, rahbar qarorni tez qabul qilishi mumkin, ammo jarayon shaffof bo‘lmasa yoki jamoa a’zolariga nisbatan adolatsizlik yuz bersa, bunday qarorning uzoq muddatli samarasi cheklanishi ehtimoli mavjud.

Maqolada birlamchi empirik ma’lumotlar — so‘rovnoma, intervyu yoki tajriba natijalari — to‘planmagan. Shu bois natijalar muayyan tashkilotdagi amaliy tajribaning statistik isboti sifatida emas, balki ilmiy manbalar tahlili natijasida shakllantirilgan nazariy xulosalar va tavsiyalar sifatida talqin qilinishi lozim.

Natijalar

Shu bilan birga, vaziyatga mos yetakchilik ham zarur. Tajribali mutaxassisga mustaqillik berish mumkin, yangi xodimga esa aniq ko‘rsatma, muntazam fikr-mulohaza va qo‘llab-quvvatlash kerak bo‘lishi mumkin. Demak, rahbar barcha xodimlarga bir xil

usulda munosabatda bo‘lish o‘rniga, ularning tajribasi, malakasi va vazifaning murakkabligini hisobga olishi lozim.

Samarali yetakchilikning muhim sharti — psixologik xavfsizlikdir. Jamoa a’zolari xato yoki xavfni jazolanishdan qo‘rqmasdan ayta olsalar, muammolar erta aniqlanadi va ularni tuzatish imkoniyati ortadi. Rahbar tanqidni shaxsga qaratmasdan, muammo va yechimga yo‘naltirishi, savollar berishga ochiq bo‘lishi hamda o‘zi ham xatolarini tan olishga tayyor turishi lozim. Bu yondashuv o‘rganishga asoslangan jamoaviy madaniyatni shakllantiradi.

Qaror qabul qilish — muammoni aniqlash, mavjud ma’lumotlarni o‘rganish, muqobil variantlarni baholash va eng maqbul yo‘lni tanlash jarayonidir. Loyiha faoliyatida qarorlar texnik yechim, muddat, xarajat, sifat, xodimlar taqsimoti va manfaatdor tomonlar bilan aloqalar kabi ko‘plab masalalarni qamrab oladi. Qaror sifati faqat tanlangan variant bilan emas, balki unga olib kelgan jarayonning mantiqiyligi va shaffofligi bilan ham belgilanadi.

Qaror qabul qilish jarayoni bir necha bosqichdan iborat.

Birinchi bosqich — muammoni aniq ifodalash. Muammo noto‘g‘ri aniqlansa, hatto puxta bajarilgan tahlil ham kutilgan natijani bermaydi. Masalan, loyiha muddatidan kechikayotgan bo‘lsa, buning sababini faqat xodimlarning sustligi bilan izohlash to‘g‘ri emas. Ish hajmi, resurslarning yetarliligi, vazifalarning o‘zaro bog‘liqligi va talablarning o‘zgarishi ham tekshirilishi kerak.



Uchinchi bosqich — muqobil variantlarni ishlab chiqish. Muammoni hal qilishning bir nechta usuli ko‘rib chiqiladi. Har bir variant xarajat, muddat, sifat, xavfsizlik, xavf va kutilayotgan natijalar bo‘yicha baholanadi.

To‘rtinchi bosqich — qaror qabul qilish va mas’uliyatni belgilash. Tanlangan variant bo‘yicha vazifalar, muddatlar va javobgar shaxslar aniqlanadi. Muhim qarorlarning sabablari hujjatlashtirilishi kerak.

Beshinchi bosqich — natijalarni kuzatish. Qaror amalga oshirilgandan keyin uning samaradorligi baholanadi. Agar yangi ma’lumotlar paydo bo‘lsa yoki kutilgan natija olinmasa, qarorni qayta ko‘rib chiqish mumkin.

Professional etika kasbiy faoliyatda qabul qilinadigan xulq-atvor me’yorlari va axloqiy majburiyatlar majmuasidir. Loyiha jamoalarida uning asosiy tamoyillariga halollik, xolislik, hurmat, adolat, maxfiylik, mas’uliyat va shaffoflik kiradi. Bu tamoyillar faqat yozma kodeksda ko‘rsatilishi bilan cheklanmaydi; ular kundalik qarorlar, muloqot, resurslarni taqsimlash va natijalarni hisobot qilish jarayonida namoyon bo‘lishi kerak.

Qaror jarayonida kognitiv xatolar ham uchraydi. Masalan, tasdiqlashga moyillik insonning faqat o‘z fikrini qo‘llab-quvvatlaydigan dalillarni izlashiga olib keladi. Haddan tashqari ishonch xavflarni past baholashga, guruhiy fikrlash esa muqobil qarashlarning chetga surilishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Bunday xatarlarni kamaytirish uchun qarshi dalillarni alohida so‘rash, xavflar ro‘yxatini tuzish, qaror mezonlarini oldindan belgilash va muhim qarorlarni hujjatlashtirish tavsiya etiladi.

Qaror qabul qilingandan keyin uning mantiqi jamoaga tushuntirilishi lozim. Qaror hamma uchun yoqimli bo‘lmasligi mumkin, ammo uning sabablari, mezonlari va kutilayotgan ta’siri ochiq izohlanganda qarshilikni boshqarish osonlashadi. Qaror natijalarini kuzatish esa rahbarga dastlabki taxminlar qanchalik to‘g‘ri bo‘lganini baholash va keyingi loyihalarda tajribadan foydalanish imkonini beradi.

Maxfiylik loyiha davomida olingan shaxsiy, tijorat yoki tashkilotga oid ma’lumotlarni ruxsatsiz oshkor qilmaslikni nazarda tutadi. Ayniqsa, mijozlar ma’lumotlari, moliyaviy hujjatlar va tashkilotning ichki axborotlari bilan ishlashda ehtiyotkorlik talab etiladi.

Mas’uliyat o‘z vazifalari va qarorlarining oqibatlarini anglash, majburiyatlarni bajarish va xatolar yuz berganda ularni tuzatish choralarini ko‘rishni bildiradi. Mas’uliyatli rahbar muammoni faqat boshqa xodimlarga yuklamaydi, balki uning sabablarini aniqlash va takrorlanishining oldini olishga intiladi.

Manfaatlar to‘qnashuvi shaxsiy manfaat kasbiy qaror xolisligiga ta’sir qilishi yoki shunday taassurot tug‘dirishi mumkin bo‘lgan holatdir. Masalan, loyiha rahbari xizmat ko‘rsatuvchi tashkilot tanlovida qarindoshiga tegishli kompaniyani baholayotgan bo‘lsa, bu holatni oshkor etishi va zarur bo‘lsa, qaror jarayonidan chetlanishi kerak.

Muhokama

Yetakchilik, qaror qabul qilish va etikaning o‘zaro bog‘liqligi

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, loyiha jamoalarining barqaror samaradorligi uch yo‘nalishning uyg‘unligiga bog‘liq. Yetakchilik jamoani maqsad sari birlashtiradi; qaror qabul qilish ushbu maqsadga erishish yo‘lini belgilaydi; professional etika esa tanlangan yo‘lning adolatli va mas’uliyatli bo‘lishini ta’minlaydi.

Loyiha jamoasida kelishmovchiliklar tabiiy holatdir. Mutaxassislar turli tajriba, maqsad va ustuvorliklarga ega bo‘lgani sababli, yechimlar borasida fikrlar farq qilishi mumkin. Yetakchining vazifasi kelishmovchilikni butunlay yo‘qotish emas, balki uni konstruktiv muhokamaga aylantirishdir.

Yetakchilik	Qaror qabul qilish	Kasbiy etika
Vizyon va Maqsad	Ma’lumotlar Tahlili	Halollik va Shaffoflik
Motivatsiya Berish	Xavf-xatarlarni Baholash	Adolat va Tenglik
Delegatsiya (Vakolat)	Jamoaviy Hamkorlik	Mas’uliyat va Hisobdorlik
Qo‘llab-quvvatlash	Qat’iyat va Tezkorlik	O‘zaro Hurmat

Muvaffaqiyatli va barqaror loyiha

Buning uchun muammoni shaxsiy nizodan ajratish, dalillarni tinglash, qaror mezonlarini aniq belgilash va kelishilgan harakatlarni qayd etish zarur. Hurmatga asoslangan muhokama innovatsion g‘oyalar paydo bo‘lishiga ham yordam beradi.

Ikkinchidan, qarorlar uchun aniq mezonlardan foydalanish tavsiya etiladi. Xarajat, sifat, muddat, xavf, foydalanuvchi ehtiyoji va etik ta’sir kabi mezonlar oldindan belgilanib, muqobil variantlar ular bo‘yicha solishtirilishi mumkin. Muhim qarorlar bo‘yicha qisqa yozma qayd yuritish hisobdorlikni kuchaytiradi.

Rahbar jamoada ochiq fikr bildirish madaniyatini rivojlantirishi zarur. Yig‘ilishlarda faqat eng faol yoki yuqori lavozimdagi xodimlar emas, tegishli bilimga ega barcha mutaxassislar fikr bildirishi uchun imkoniyat yaratilishi kerak. Zarur hollarda anonim fikr-mulohaza vositalari yoki alohida maslahatlashuvlardan foydalanish mumkin.

Maqolaning cheklovi shundaki, xulosalar ikkilamchi manbalar tahliliga asoslangan va muayyan tashkilotda empirik tekshirilmagan. Kelgusidagi tadqiqotlarda ushbu tamoyillarni turli soha va tashkilotlarda empirik usullar orqali tekshirish, yetakchilik uslublari bilan loyiha natijalari o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganish maqsadga muvofiq.

Umuman olganda, yetakchilik, asoslangan qarorlar va professional etikani yagona boshqaruv tizimida uyg‘unlashtirish loyihaning nafaqat samarali, balki mas’uliyatli va barqaror amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Yukl, G., Gardner, W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Pearson, 2020.

2. Edmondson, A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley, 2018.

3. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow: Pearson, 2019.