

U.B.Shakarov,

Senior teacher of department «Social and humanitarian sciences» in INTERNATIONAL ISLAMIC ACADEMY OF UZBEKISTAN, PhD
e.mail: o.shakarov@iiiau.uz

АДОЛАТЛИ БОШҚАРУВ РЕГЛАМЕНТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДА АХЛОҚИЙ ТАМОЙИЛЛАР

МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПО УСТАНОВЛЕНИЕ РЕГЛАМЕНТА СПРАВЕДЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ

MORAL PRINCIPLES FOR ESTABLISHING RULES OF FAIR GOVERNANCE

Калит сўзлар: давлат, жамият, адолат, адолат концепцияси, регламент, бошқарув регламенти, ахлоқ, ахлоқий қадриятлар, раҳбар, раҳбар ахлоқи, танқид, рағбат.

Ключевые слова: государство, общество, справедливость, концепция справедливости, регламент, управленческий регламент, мораль, моральные ценности, руководитель, этика руководителя, критика, поощрение.

Keywords: state, society, justice, concept of justice, regulation, administrative regulation, morality, moral values, leader, ethics of the leader, criticism, encouragement.

Жамиятдаги сиёсий трансформация шароитида адолат қонунийлик ва ҳар қандай сиёсий режимни қонунийлаштириш воситаси учун энг муҳим шартлардан бири бўлиб қолмоқда. Одатда мавжуд сиёсий институтларни баҳолаш ва уларни турли хил тартибга солувчи талабларни тақдим этишда ҳам айнан адолатли бошқарув тамойиллари ишлатилади. Бундан ташқари, жамиятнинг аксарият аъзолари томонидан тақсимланадиган баъзи умумий «адолат туйғуси» унинг барқарорлиги учун зарур шарт ҳисобланади.

Адолат концепцияси – бу инсоний ҳис-туйғуларнинг бир қисми ҳисобланади. Инсон ўзига муносиб кўрган нарсани бошқаларга ҳам раво кўриши керак. Бошқача айтганда, ҳеч ким адолатсизликни шиор қилиб олишга ва ноқонуний имтиёзлардан фойдаланишга ҳаққи йўқ. Яъни, адолат бир вақтнинг ўзида одамларни ўзаро тенглаштиради ва ажратади ҳам. Бу дунёда энг қийин нарса одамларни қандай қилиб тенглик даражасига олиб чиқиш ва қандай қилиб уларни турли хиллигини аниқлашдан иборатдир. Бу ҳолатни биз кўпроқ регламент жараёнида кузатамиз.

Регламент – француз тилидан олинган бўлиб, давлат органлари, корхона ва ташкилотлар

Мақолада бошқарув регламентини ташкил этишда ахлоқий тамойилларнинг ўрни ҳақида сўз юритилган. Унда бошқарув белгиланган ахлоқий қадриятларга асосланиши жамоада келиб чиқиши мумкин бўлган турли хил низо ва ихтилофларни бартараф этишнинг ҳуқуқий негизи бўлиб хизмат қилиши билан бир қаторда адолатли бошқарувни таъминлашда муҳим восита эканлиги тўғрисида фикр билдирилган.

В статье обсуждается роль этических принципов в создании регламента управления. В нем говорится, что управление, основанное на установленных этических ценностях, может служить правовой основой для разрешения различных конфликтов и споров, которые могут возникнуть в обществе, и является важным инструментом обеспечения надлежащего управления.

The article discusses the role of ethical principles in the creation of management regulations. It states that governance based on established ethical values can serve as a legal basis for resolving various conflicts and disputes that may arise in society and is an important tool for ensuring good governance.

фаолияти тартибини белгилайдиган ҳамда мажлис ва конференциялар ўтказиш тартиб қоидалари йиғиндиси маъносини билдиради[<http://lib.sale/upravlenie-personalom-knigi/reglamentatsiya-upravleniya-55376.html>].

Бошқарув регламентацияси эса бошқарувни тартибга солиш, ишлаб чиқариш муносабатларини мувофиқлаштириш, фаолият турларини тақсимлаш, меҳнат вақтини ва давомийлигини белгилаш, мутахассисларни тажриба ва малакаларига қараб жой-жойига қўйиш, рағбатлантириш, жавобгарлик ҳамда масъулиятни белгилаш каби яхлит тизимни ташкил этиш масалаларини камраб олади[А. Р. Egorshin. 2000. 720]. Аксинча, бошқарув регламентацияси меҳнат фаолиятини ташкил этиш маданияти демакдир. Яъни, корхона, муассаса ва ташкилотларнинг бир маромда самарали иш фаолиятини ташкил этиш кафолатидир. Бошқарувнинг мунтазам ва изчил идора қилиш ҳамда ташкилий тизимини шакллантиради. Бундай тизимда жамоа яхлит мақсад йўлида ҳамкорлик қилиш, манфаатларини уйғунлаштиришга қаратилган меҳнат фаолиятини ташкил этади. Бошқарув регламентациясига амал қилинмаган бошқарувда бошбошдоқлик, ўзбошимчалик (анархия) муносабатлари вужудга келади, ишлаб чиқариш самарадорлиги пасаяди, жамоа иттифоқи ва ҳамкорлиги бузилади, гуруҳбозлик, ўзибўларчилик ва бошқа ғайриахлоқий иллатлар

ортади. Шундан келиб чиқиб, бугунги кунда «ижро этувчи ҳокимият органлари ва улар раҳбарларининг аниқ вазифалари (функциялари, ваколатлари) ва жавобгарлик соҳасини белгилаш, ҳар бир вазифа амалга ошириш механизмларини белгилайдиган, шу жумладан, ахборот-таҳлилий қўллаб-қувватлаш, стратегик режалаштириш, лойиҳа бошқаруви, тартибга солиш функцияларини амалга ошириш, давлат хизматлари кўрсатиш масалалари бўйича маъмурий тартиб-таомиллар ҳамда регламентларни жорий этиш»[O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 yil 37-son, 979-modda] талаб этилади.

Бошқарув регламентациясини ташкил этиш ва унинг амалийлигини таъминлаш раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ахлоқий муносабатларни мустаҳкамлайди. Ривожланган мамлакатлар корхоналари тажрибаларидан маълумки, ҳар бир жамоанинг кўп йиллик ахлоқий қадрияти, аниқроғи ор-номусига, шаънига айланган мафкураси бўлади. Бундай мафкуравий тамойиллар ватанпарварликка содиқлик, миллий ғурур, кучли тартиб ва интизом, адолат, тенглик, инсонпарварлик, корхона аъёналарини мустаҳкамлаш, ишлаб чиқариш суръатларини ошириш, жамоанинг фаровонлигини таъминлаш, унинг ривожига фидойилик билан хизмат қилиш каби ғояларда ўз ифодасини топади [http://studbooks.net/1332359/menedzhment/reglamentatsiya_upravleniya].

Энг муҳими, ишлаб чиқариш муносабатларини адолат тамойиллари асосида қуриш имкониятини беради. Рўёбга оширилаётган вазифаларнинг шаффофлиги ва ошқоралигини таъминлайди, раҳбар ходимлар ва мансабдор масъул ходимларнинг ваколати ҳамда мажбурият мезонларини белгилайди.

Мазкур тамойиллар асосида раҳбар жамоанинг маънавий руҳиятини, ахлоқий қадриятларини, шаклланиб келган одатларини ўрганиши баробарида муносабатлар тартибини ишлаб чиқиши тавсия этилади. Таъкидлаш лозимки, барча жамоаларда ҳам ахлоқий қадриятлар аъёна сифатида шаклланиб келган деб бўлмайди. Айрим ҳолларда, кўпроқ таниш-билиш, ошна-оғайнигарчилик, ахлоқсиз муносабатлар устуворлик қилиб келган бўлиши мумкинки, бундай ҳолларда раҳбар ахлоқий қадриятларни ишлаб чиқариш муносабатларига жорий этиш чораларини кўриши лозим бўлади.

Мавжуд ҳолат билан муроса қилиш ёхуд унга изн бериш раҳбар ахлоқининг заифлигидан далолат беради. Ахлоқий жиҳатдан эътиқодли раҳбар, биринчи ўринда, жамоанинг ахлоқий қадриятлар фалсафасини шакллантиришга аҳамият қаратади, мавжудларини мустаҳкамлайди. Жамоада мазкур фалсафага эътибор бермаслик жамоанинг маъна-

вий қиёфасини, унинг шаъни ва кадр-қимматини мавҳумлаштиришга олиб келади. Натижада мажбурият олдидаги масъулият ҳам нисбий кўриниш касб этади.

Ахлоқий қадриятлар фалсафаси жамоанинг ташкилий ва бутун ишлаб чиқариш муносабатларида ўз ифодасини топиши керак. Жумладан, ходимлар учун штатлар жадвали асосида белги-ланган ҳуқуқлар ва имтиёзларда, ўзаро манфаатли шартномаларда намоён бўлади. Шартнома томонлар учун мажбурият ва масъулият юклайди. Бундай масъулият ишчи ўринларига муносиб ходимларни таклиф этиш эҳтиёжини туғдиради, меҳнат интизомини мустаҳкамлайди. Шунингдек, ишга қабул қилиш, вазифасидан озод қилиш, иш вақти, дам олиш, маъмурият ва ходимларнинг асосий вазифалари, рағбатлантириш ва маъмурий жавобгарликка тортиш, ҳайфсан эълон қилиш ва бошқа муҳим умумий фаолият тартиботлари бошқарув регламенти мезонларини белгилайди. Хулоса қилиб айтганда, бошқарув регламентининг асосий параметрларининг ишлаб чиқиши ва унинг амалийлигини таъминлашга эришиш жамоада ахлоқий муҳитни мустаҳкамлашга ва пировард натижада ишлаб чиқариш салоҳиятининг ўсишига олиб келади.

Жамоада ахлоқий қадриятларни жорий қилиш деганда, сертакаллуф муносабатлар эмас, барча ишлаб чиқариш муносабатларида инсонпарварлик, адолат, тенглик, умумманфаатлар уйғунлиги, корхона ғояларига содиқлик каби фазилатлар ҳуқуқий жиҳатдан асосланишига ва у амалий кўриниш касб этишига эришишга эътибор қаратилади. Ривожланиш ва юксалишнинг бошқа муқобил ечими йўқ. Собик совет тузуми моҳиятига сингиб кетган ва бугун тўлиқ чиқиб кетишга ҳали шошилмаётган ёлғон, кўзбўямачилик, ваъдабозлик, иккиюзламачилик, тазйик ўтказиш, зўравонлик, ташимачилик каби иллатлар бозор иқтисодиёти ва демократик ёндашувлар замирида истикболсиздир.

Бошқарув регламенти қуйидаги тамойилларда намоён этилади:

- ахлоқий қадриятлар фалсафаси;
- аттестация ўтказиш низоми;
- ички меҳнат тартиб-қоидалари;
- бўлимлар тўғрисида низом;
- раҳбар лавозимлар тўғрисида инструкция;
- ходимлар билан меҳнат шартномалари;
- иш ҳақи тўлаш низоми;
- моддий жавобгарлик тўғрисида низом;
- хизмат сири тўғрисида низом;
- техник хавфсизлик тўғрисида низом;
- қарор қабул қилиш низоми;
- мажлис олиб бориш тартиби;

– интизомий ва рағбатлантириш тартиби [https://www.sekretariat.ru/article/96907-reglamentnoe-upravlenie-i-reglamentatsiya-put-k-sovershenstvovaniyu-sistemy-upravleniya].

Бошқарувда ходимларни рағбатлантириш ва интизомий чоралар қўллашнинг ахлоқий нормалари ҳақида тўхталиб ўтсак.

Ходимларга нисбатан рағбат ва интизомий чораларни қўллаш тартиблари жамоа меҳнат фаолияти самарадорлигини ошириш, муносабатлар мувозанатини таъминлашда ниҳоятда муҳим маънавий-тарбиявий воситалардан бири бўлиб ҳисобланади. Ходимнинг маънавий дунёсига ва меҳнат фаолиятига салбий таъсир этувчи хатти-ҳаракатларини чекламаслик унга изн бериш билан баробар. Айниқса, жамоанинг маънавий муҳитига таъсир қилиши билан ишлаб чиқариш самарадорлигига ҳам путур етади. Шунинг учун раҳбар қандай ва қайси ҳолатларда қандай интизомий чора кўриши тўғрисидаги тартибларни Низом ҳолатида белгилаши, айти пайтда, иш фаолиятида амалда қўллаб бориши муҳим. Ходимлар ҳам интизомий тартибларнинг мавжудлиги ҳамда унинг амалда қўлланиши тўғрисидаги фикрга шубҳа қилмаслиги керак. Акс ҳолда раҳбар обрўсига путур етади [А. Р. Egorshin. 2000. 721].

Бизнинг фикримизча, раҳбар томонидан ходимларни рағбатлантириш тизимини ташкил этиш тартиби қуйидагиларда намоён бўлади:

- жамоа аъзосига шахс сифатида қараш;
- адолатли бўлиш;
- мунтазам равишда ҳар бир аъзога вақт ажратиш;
- жамоа аъзоларининг муваффақиятини таҳлил қилиш ва тегишли камчиликларини кўрсатиб ўтиш учун индивидуал учрашув ташкил этиш;
- ҳар бир жамоа аъзосини қўллаб-қувватлаш ва йўналтириш;
- ўргатиш ва рағбатлантириш;
- меъёрли танқид билан мақтовдан фойдаланиш;
- ҳар бирининг қобилиятини ва муваффақиятини аниқлаш;
- касбий ўсишида зарурий шароитларни яратиб бериш;
- жамоанинг ишини назорат қилиш ва эҳтиёжларини ҳисобга олиш;
- ҳар бирига аниқ мақсадни қўйиш;
- шахсий ютуқларини тақдирлаш;
- олдинга интилиши ва касбий маҳоратини тақдирлаш;
- вазифалар масъулиятларини тўғри тақсимлаш;

– ҳар бирини тенг шароитларда баҳолаш лозим.

Интизомий чораларни қўллашда раҳбар ходим йўл қўйган хатосига икром қилиниши ва раҳбар танбеҳини қабул қилишига эришиши лозим. Интизомий чорани шахсга нисбатан эмас, шахснинг йўл қўйган хатоси ёки хато қилишга олиб келган омиллар билан боғлиқ ҳолда кўриб чиқиш тавсия этилади. Аксарият ҳолларда раҳбарларнинг интизомий чораси шахсий масала (кўрсатиб қўйиш, адабини бериб қўйиш) билан боғланиб кетади. Натижада ходим қилган ишидан пушаймон эмас, аксинча ёвуз, аламзада муҳолифга айланади. Интизомий чора қўлланган ходим ишидан безимаслиги, аксинча, хатосини тузатишга имконият яратаётганини сезиши, айти пайтда, содир этилган камчилик учун уялиш ҳолати вужудга келиши муҳим. Энг муҳими, белгиланган жазо раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқотга, ишлаб чиқариш натижаларига тўсиқ бўлмаслиги зарур.

Яхши раҳбар ўз ходимларини доимо ҳимоя қилади, улар тўғрисида қайғуради. Айрим салбий нуқсонларга, тажрибасизлиги оқибатида йўл қўйган камчиликларига ҳа деганда танбеҳ бериш, боз устига чора белгилаш раҳбарга нолойикдир [Alimardonov T.T. 2010. 33.] Ўз вақтида Амир Темур бобомиз айтганларидек: «Бирини кўриб кўрмасликка, бирини билиб билмасликка олдим» [Temur tuzuklari. 1996. 36]. Яъни, ходимларга ўз хатти-ҳаракатини тузатиш имкониятини ҳам бериш керак. Вақт-бевақт уларни изза қилиш, камчиликларини юзига солиш ахлоқий муносабатларга путур етказди. Шунинг учун раҳбар интизомий чора қўллаш воситаларини ўз ўрнида ва ўз вақтида ишлатиши жамоа уйғунлигини таъминлашга хизмат қилади.

Интизомий чораларни қўллаш – бу раҳбар фаолиятининг амалий натижаси, нуқсон ва камчиликларни аниқлаши, муносабат билдириши, ходимлар фаолиятини назорат қилиши, таъсир ўтказиш даражаси, талаб қилиши, режалаштириш, маълум вазифаларни белгилаши, жамоани сафарбар қилиши каби мақсадларни қамраб олади. Раҳбар ўз фаолиятида интизомий чоралар қўллашнинг икки хил турини танлайди. Яъни, маъмурий ва ахлоқий. Маъмурий чора ишдаги камчиликларни аниқлашга, уларнинг ечимини ахтаришга қаратилади. Ахлоқий танқид – айбдорга қаратилган танбеҳ бериш. Албатта, қўлланилган чоралар, биринчи навбатда, асосланган бўлиши лозим ва у жазога ёки афв этишга қаратилади. Афв этиш ҳолатлари камчиликлар мунтазам бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Жазога қаратилган чора мунтазам равишда йўл қўйилаётган фаолиятдаги камчиликка нисбатан ишлатилади.

Чоралар мазмуни ҳодиса ва воқеаларнинг моҳияти билан ўзгариб бориши зарур. У ёки бу танқидни билдиришдан олдин нега ходим шундай камчиликка йўл қўйганининг сабабини аниқлаш лозим. Чоралар шахсга эмас, унинг фаолиятига нисбатан ишлатилиши керак. Чунки танқид нафақат бунёд қилади, балки ижобий муносабатларни издан чиқариши, мавжуд қадриятларни мутлақо бузиши ҳам мумкин. Шунинг учун танқиднинг ахлоқий меъёрини белгилаш раҳбар учун ниҳоятда муҳим вазифа. Қўлланилган чора фақат объектив, аниқ мақсадга қаратилган бўлса, ижобий самарасини беради.

Хизмат этикаси доирасида ахлоқий жиҳатдан ўзига ва ўзгаларга талабчан бўлиш энг мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Масалан, тўғри танқид қилиш ва уни тўғри қабул қилиш ёндашувларида намоён бўлади. Айниқса, давлат хизматида танқид ишлатмасликнинг иложи йўқ. Шундай экан, танқидни тўғри ташкил этиш ҳам тегишли нормалардан хабардор бўлишни талаб қилади. Зеро, оғриқсиз танқид бўлмайди, у муаммоли вазиятларни ечишнинг бир шакли. Қандай шаклда ва ким томонидан танқид қилинаётганидан қатъи назар, уни тўғри қабул қилишга ўрганиш лозим. Бундан ҳам яхши ишлашим мумкин эди, деган хулоса чиқариш зарур. Танқид раҳбарнинг маълум вазиятга нисбатан муносабатини ва тавсияларини аниқлаш имкониятини беради.

Ўзаро муносабатларда ҳурмат ва касбий мазмун билан одамларнинг қабул қилиш даражасини ҳисобга олган ҳолда танқид қилиш лозим. Бундай вазиятларда хатони аниқлаш, тушуниш ва ундан ижобий хулосалар чиқариш муҳим. Танқид жамоада вазиятни кескинлаштириши ёки аксинча, малакавий фаолиятнинг айрим қирраларини такомиллаштиришга, ходимларнинг ижро интизомини мустаҳкамлашга ҳам хизмат қилади.

Танқид грек тилида муҳокама, таҳлил қилиш, чора кўриш каби тушунчаларни беради. Танқид кўп тармоқли бўлиб, раҳбар ходимни, тенг-тенгини ёки ходим раҳбарни танқид қилиши мумкин. Касбий фаолият давомида ходимларнинг танқидий фикрларни билдириш эҳтиёжи туғилади, бу табиий ҳол. Мутахассислар иш давомида ёки маълум мурсага эришгунига қадар бир-бирларини танқид қилади.

Шундай қилиб, бу жараёнларда танқид объектив ва субъектив хусусиятлар касб этади. *Объектив танқид* – белгиланган вазифалар ижроси таъминланмаган ҳолатларда, у ёки бу топпириқни вақтида бажара олмаганда ва яна бошқа иш билан боғлиқ камчиликларга йўл қўйилганда танқид объектив тарзда билдирилади. Ва бундай танқидий му-

носабат ўринли бўлгани учун шахснинг ҳамиятига тегмайди.

Субъектив танқид – бу ҳам аслида шу камчиликлар оқибатида намоён бўлса-да, лекин унинг заминиде шахсни изза қилиш, маълум шахсий манфаатлар йўлида камситиш ҳолатларининг мавжудлиги билан белгиланади. Кўриб турганимиздек, танқид кишилар фаолиятига таъсир қиладиган мураккаб психологик жараён.

Танқиднинг таъсир қилиш даражаси икки хил – деструктив ва конструктив типларга ажратилади. Деструктив танқид энг хавфли танқид муносабатлари турига киради. У ходимнинг натижавий ишини йўққа чиқаради. Шахс доимий диққат ҳолатига тушади, танқидга учраган соҳаси бўйича мунтазам хатоларга йўл қўя бошлайди. У шу машғулотни такрорламай, бора-бора вазифаларини мутлақо ташлаб қўйиши мумкин. Деструктив танқид шахснинг ўз вазифасига лаёқатсиз бўлишига олиб келади. Натижада у асабийлашади, ўзини олиб қочади, умидсиз ҳолга тушади. Оқибатда бундай танқид раҳбар ва ходим муносабатларининг шахсий адоватга айланиши, душманлик кайфиятининг туғилишига сабаб бўлади. У руҳиятни синдиради, ёвузлик уруғини оширади, касд олиш истагини кучайтиради. Бундай танқид аксарият ҳолларда инсон ўз габабини ёки норозилигини билдириш вазиятларида ишлатилади.

Конструктив танқид – бу ахлоқий нормаларга амал қилган ҳолда ишдаги камчиликларни барта раф қилиш ва натижавий самарадорликка эришиш мақсадида қўлланилган танқид тури ҳисобланади. Танқид аслида, тузатишига ишонган ва уни бажариш қобилиятига эга бўлган шахсларга нисбатан кўпроқ ишлатилади. Агар танқид тўғри ва мақсадли қабул қилинса, бундай шахс иродали, кучли ходим ҳисобланади. Танқидни қабул қилиш асносида масъулиятни зиммасига олади, вазиятни тузатиш чораларини кўради. Танқидни тан олмаслик камчиликларни енгиб ўтишни қийинлаштиради.

Кўриб турганимиздек, конструктив танқиднинг имкониятлари кенг, агар ундан оқилона ва одоб билан фойдаланилса, у жамода эмоционал босимни туширади, қийинчилик ва муаммоларни енгиб ўтишни рағбатлантиради. Шунинг учун танқиднинг вақтини, ўрнини тўғри танлаш лозим, суҳбатдошнинг шаънини ҳимоя қилиш, баъзан сукут сақлаб танқид қилиш, ёрдам тавсия этиш, суҳбатни доимо ижобий нуктада якунлаш лозим.

У қуйидаги хусусиятлар билан амалга оширилади:

- танқид-мақтов;
- танқид-рағбат;
- танқид-умид;

- танкид-хайрихоҳлик;
- танкид-ҳамдардлик;
- танкид-огоҳлик;
- танкид-танбех;
- танкид-руҳлантириш;
- танкид-иштирок[Goranchuk V.V. 2003. 197].

Раҳбар фаолиятида ишлатиладиган танкиднинг бир нечта типлари мавжуд бўлиб, улардан асосийлари қуйидаги жадвалда акс этган.

Танкид типлари	Мисол учун
Рухлантирувчи-танкид	«Майли, ҳечқиси йўқ, кейинги сафар яхшироқ бўлади»
Танбех-танкид	«Мен сизга жудаям ишонар эдим»
Умидворлик-танкид	«Ўйлайманки, кейинги сафар вазифани уддалайсиз»
Мақтов-танкид	«Иш яхши бажарилган, аммо айрим нуқсонларга йўл қўйилган»
Шахсиз-танкид	«Жамоада ўз ишига масъулиятсизлик билан қараётган айрим ходимлар учраб турибди»
Хавотирли-танкид	«Вужудга келган салбий ҳолат бўйича мен Эшматов фаолиятдан хавотирдаман»
Хайрихоҳлик-танкид	«Мен сизни яхши биламан, аммо сиз йўл қўйган камчилик анча оғир»
Ҳамдардлик-танкид	«Шундай бўлганидан мен жудаям афсусдаман, лекин иш сифатсиз бажарилган»
Ҳазил-танкид	«Энди бир-биримизнинг кўзимизга қандай қараймиз»
Хайронлик-танкид	«Наҳотки, сиздай тажрибали ходим уддаламаган бўлса»
Киноя-танкид	«Олдин ҳам кимдир шундай қилмоқчи бўлган эди, оқибати яхши бўлмаган»
Юмшатиш-танкид	«Менимча, бу ҳодисага фақат сиз айбдор эмассиз»
Огоҳлантириш-танкид	«Агар сиз яна бир бора шундай йўл тутсангиз, мен чора кўришга мажбур бўламан»
Талаб-танкид	«Ишни қайтадан қилиш керак»
Изза қилиш-танкид	«Энди бу ёғини ўзингиз ҳал этинг»
Конструктив-танкид	«Иш режадагидек бажарилмаган. Энди нима қилмоқчисиз»

Маълумки, раҳбар бошқаруви авторитар, демократик, либерал ёки аралаш шаклларда намоён бўлади. Масала шундаки, мазкур типларни бир хилда ижобий ёки салбий деб ҳулоса чиқариб бўлмайди. Бошқарув типлари жамоанинг маънавий ва касбий салоҳиятидан, сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий вазиятдан келиб чиқиб танланади. Айрим ҳолларда бошқарув типлари раҳбарнинг шахсий ахлоқий салоҳияти билан белгиланади ва шунга мувофиқ тегишли тартиботлар ўрнатилади. Шундай бўлгач, интизомий чораларни қўллашнинг

ахлоқий нормалари ҳам танланган бошқарув услубларининг моҳиятига асосланади.

Айтиш мумкинки, ҳар бир танланган услуб ўз вазияти ва шароитига мос танланса, ижобий самара беради. Жумладан, ишни ташкил этишда аниқлиги, бошқарувнинг тезкорлиги, натижавийлиги, жамоани бирлаштира олиши, мақсад сари сафарбар қилиши, қарорлар ижросини таъминлашдаги масъулият ва жавобгарликнинг юқорилиги, вазиятларга амалий ечимларини танлашда авторитар услуб ижобий самара бериб келмоқда. Айни пайтда унинг ўзига хос камчиликларини ҳам қайд этиш мумкин. Яъни, ижрочиларнинг ижодий салоҳиятини, ташаббусини сусайтиради, меҳнатга рағбатлантириш даражаси паст, ниҳоятда катта ҳажмдаги назорат, бошқарувнинг маъмурийлашуви, раҳбарнинг иродаси босими остида бўлиш, вазифаларнинг ечимини кўрсатмасдан фақат дўқ-пўписа қилиш, интизом масалаларига ёпишиб олиш, қоғозбозликка урғу бериш, ходимларга ишонмаслик, ташмачи-қулоқларни кўпайтиришга зўр бериш, ҳар куни қандайдир янги ғояни илгари суриш каби қатор салбий омиллар ҳам мавжуд.

Раҳбар танлаган демократик услуб мавжуд иқтисодий, ижтимоий-психологик бошқарув ижрочиларнинг ташаббусларини рағбатлантириш, ижодий салоҳиятларини очиш, моддий рағбатлантиришнинг самарали механизмларини жорий этиш, ностандарт вазифалар ечимини самарали амалга ошириш, меҳнатдан қониқиш, соғлом муҳитни вужудга келтириш каби масалаларни ҳал этади. Аммо барча ҳолатларда бу услуб самара беравермайди. Қоидага мувофиқ, муқим ва мустаҳкам қарор топган жамоаларда, иқтисодий жиҳатдан барқарор юқори малакали мутахассислар, ташаббускор, салоҳиятли ходимлар ишлайдиган корхона ва идораларда самара бериши мумкин.

Раҳбарнинг бошқарув услублари концепцияси туркумига либерал тип ҳам киради. Либерал типга нисбатан камроқ мурожаат қилинади, зеро бу тип тизимлашмаган услуб ҳисобланади. Лекин, тажрибада шу услубни қўллайдиган ва ундан мақбул восита сифатида фойдаланадиган раҳбарлар мавжуд. Жумладан, муқим вазифалар ечимидан қочиш, кундалик ишларни ўз оқимига ташлаб қўйиш, ходимлар назоратини нисбий, жамоатчилик фикри масъулиятдан қочиш мақсадида олиб бориш, танқидга бефарқлик, кадрлар иши билан қизиқмаслик каби кайфиятлар устуворлик қилади.

Бугун бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар бошқарувни ҳамкорлик асосида ташкил этиши услуби такомиллашиб бормоқда. Яъни, муаммолар ечими хусусида ходимлар билан мунтазам маж-

лислар ўтказиш, раҳбар ва ходимлар ўртасида очик мулоқот, ходимларнинг ташкилий вазифаларни ҳал этишда иштирок этиши, бўлим ва бошқармаларга мустақил қарор қабул қилиш, моддий неъматларни тақсимлаш ваколатларини бериш, ишчиларнинг режалаштириш жараёнларига қатнашиши каби услублар қўлланилмоқда.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, раҳбар фаолиятида бошқарув регламентацияси ишлаб чиқиши жуда муҳимдир. Бошқарув регламентациясининг ахлоқий кадриятларга асосланиши жамоада келиб чиқиши мумкин бўлган турли хил низо ва ихтилофларни бартараф этишнинг ҳуқуқий негизи бўлиб хизмат қилиши билан бир қаторда адолатли бошқарувни таъминлашда муҳим восита ҳисобланади. Регламентация бўлмаган жойда ихтилофлар анархия ҳукмига ёки яқка шахс – раҳбар иродасига суяниб қолади.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. <http://lib.sale/upravlenie-personalom-knigi/reglamentatsiya-upravleniya-55376.html>
2. A. P. Egorshin. Upravleniye personalom. –Nijniy Novgorod: NIMB, 2000. –S.720.
3. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 yil 37-son, 979-modda.
4. http://studbooks.net/1332359/menedzhment/reglamentatsiya_upravleniya
5. <https://www.sekretariat.ru/article/96907-reglamentnoe-upravlenie-i-reglamentatsiya--put-k-sovershenstvovaniyu-sistemy-upravleniya>
6. A. P. Egorshin. Upravleniye personalom. –Nijniy Novgorod: NIMB, 2000. –S.721
7. Alimardonov T.T. Rahbarning axloqiy qiyofasi. –Toshkent: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2010. –B. 33.
8. Temur tuzuklari. –Toshkent: G'afur G'ulom nashriyoti, 1996. –B. 36.
9. Goranchuk V.V. Psixologiya delovogo obsheniya i upravlencheskix vozdeystviy. Sankt-Peterburg, Izdatelskiy dom «Neva»; Moskva: OLMA-PRESS Invest, 2003. –S.197.

