

ЗАМОНАВИЙ РАҲБАРНИНГ КОРПОРАТИВ КОМПЕТЕНЦИЯЛАР МАТРИЦАСИ

МОҲИРА ХОЛИҚОВА,
Ўзбекистон Республикаси Маҳалла ва оилани
қўллаб-қувватлаш вазирлиги ҳузуридаги
“Маҳалла ва оила” илмий-тадқиқот институти
бўлим бошлиғи, фалсафа доктори, доцент

**Ўзидан мангу хотира қолдира оладиган инсонлар учун
туғилмоқ чинакам бахтдир.**
Перикл

**Мамлакатни бир кун одилона бошқарган подшоҳнинг иши
60-70 йил ҳаж қилишдан афзалдир.**
Ҳадиси шариф

**Раҳбарлар фақат давлатга эмас, аввало, инсон ва оиллага, уларнинг
қонуний манфаатларини таъминлашга хизмат қилиши керак.**
Шавкат Мирзиёев

Бошқариш - яхши ишлаётганларга халақит қилмасликдир.
Петр Капица

**Қонунлар ёмон бўлса ҳам яхши амалдорлар билан
давлатни бошқарса бўлади.
Аммо, амалдорлар ёмон бўлса,
энг яхши қонунлар ҳам иш бермайди.**
Отто фон Бисмарк

Глобал сиёсий-ижтимоий тенденциялар, экспоненциал тараққиёт, барча соҳаларда янги технологияларни ўзлаштириш, инновацияларни жорий қилиш - **замонавий менежмент – ижтимоий бошқарув тизими** олдига ҳам янги талабларни қўймоқда.

Мазкур контекстда инновацион тафаккурга эга, ташаббускор, харизматик раҳбарларни тайёрлаш тизимини яратиш **янгиланаётган Ўзбекистоннинг** стратегик вазибаларидан ҳисобланади.

Ижтимоий бошқарув шахслар, ижтимоий гуруҳ, жамоанинг мақсад-вазифаларни самарали бажаришга оид фаолиятнинг изчиллигини таъминлаш мақсадида амалга ошириладиган ижтимоий аҳамиятга эга фаолиятдир.

Замонавий корпорациялар бошқариладиган ижтимоий тузилма эканлиги эътиборга олинса, улар фаолиятини самарали ташкил қилмоқ учун корпоратив

бошқарувнинг қуйидаги энг муҳим тамойилларини татбиқ этиш мақсадга мувофиқлиги англашилади:

- **стратегик режалаштириш;**
- **мақсад ва вазифаларни аниқ белгилаш;**
- **тўғри ва адолатли қарорлар қабул қилиш;**
- **тизимли таҳлил;**
- **HR-менежмент;**
- **Collaboration (ҳамкорлик);**
- **тайм-менежмент;**
- **приоритетларни тўғри танлаш;**
- **корпоратив маданият;**
- **молиявий ресурсларни тўғри тақсимлаш;**
- **меҳнат ресурсларини тўғри тақсимлаш, умумий стратегик манфаатлар йўлида ҳаракат қилувчи кучли жамоани шакллантириш;**
- **бошқарув замонавий услубларни, инновацияларни татбиқ этиш;**
- **ҳар бир ходимнинг ўз имкониятларини намоён этишига шароит яратиш;**
- **кадрлар профессионализи ва компетентлигини ривожлантириш;**
- **кадрлар таркибини тизимли янгилаб, ёшартириб туриш;**
- **корхона имиджини шакллантириш;**
- **KPI (самарадорликнинг базавий кўрсаткичлари) ни баҳолаш.**
- **ишлаб чиқаришга юқори технологияларни жорий этиш.**

Ҳар бир ташкилотнинг самарали фаолиятида жамоа тақдири учун масъулиятни ҳис этадиган, ўз вақтида ва тўғри қарор қабул қила оладиган, катъиятли, адолатпарвар, харизматик лидерларнинг роли жуда муҳим.

Адолатли бошқарув, адолатли жамият ғояси азалдан ижтимоий тафаккур диққат марказида бўлган. **Платон, Аристотель, Эразм Роттердамский, Форобий, Алишер Навоий, Вольтер, Руссо, Шарль Монтескье,¹ Жон Локк,² Николло Макиавелли,³ Томмазо Кампанелла, Томас Гоббс,⁴ Макс Вебер⁵** асарларида бошқарув қарорларини қабул қилиш, сиёсий ирода, ҳокимиятни адолатли тақсимлаш, раҳбар маънавияти масалалари илмий-фалсафий талқин қилинади.

¹ Раймон Арон. Часть первая. Основоположники. Шарль Луи Монтескье // Этапы развития социологической мысли = Les Étapes de la pensée sociologique. (1967) / общ. ред. и предисл. П. С. Гуревича. — М.: Издательская группа «Прогресс» — «Политика», 1992. — 608 с. — ISBN 5-01-003727-0.

² Яковлев А. А. Завещание Джона Локка, приверженца мира, философа и англичанина. — М.: Изд-во ин-та Гайдара, 2013. — 432 с. — ISBN 978-5-93255-357-2

³ Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. Ростов н/Д., 1998, С 68.

⁴ Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского // Соч.: В 2 т. — М., 1991.

⁵ Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко; коммент. А. Ф. Филиппова. — М.: Прогресс, 1990.

Ҳуқуқий давлат, фуқаролик жамияти, ҳокимият бўлиниши тамойили назарийтчиларидан бири **Жон Локк** давлатнинг келиб чиқишини барча фуқароларнинг розилиги билан тузилган ўзаро келишув фаразига асослайди, умумий эркинлик, раҳбар адолатпарварлиги, **инсонлар чексиз ҳокимиятнинг ўзбошимчалик ва инжиқлигига эмас, фақат қонунларга бўйсунуши**, деспотизм ҳолатида ҳар ким ўз ҳуқуқини ҳимоя қилиш эркинлигининг бузилиши, суверен ҳуқуқлар муаммоларини таҳлил қилади.⁶

Француз адиби, Нобель мукофоти соҳиби Антуан де Сент-Экзюперининг **“Кичик шахзода”** асарида бир ибратли диалог бор:

«Агар мен бир генералимга капалак бўлиб гулдан гулга қўнишни, ёки трагик асар ёзишни, ёки бўлмаса денгиз чайкасига айланишни буюрсам ва у генерал менинг буйруғимни бажармаса, ким айбдор бўлади, у-ми ёки мен?»

- Сиз, жаноби олийлари, - бир дақиқа ҳам иккиланмасдан жавоб берди кичик шахзода.

- Мутлақо тўғри, деди шоҳ. - Ҳар кимдан унинг қобилиятига қараб сўраш керак. Агарда сен ўз халқингга денгизга ташлашни буюрсанг, у сенга қарши исён кўтаради. Мен халқимдан итоатни талаб қилишга ҳақлиман, негаки менинг буйруқларим оқилонадир.

- Қуёшнинг ботиши-чи?

- Қуёшнинг ботиши ҳам бўлади. Мен қуёшдан ботишини талаб қиламан, лекин ундан олдин зарур шарт-шароит бўлишини кутиб тураман. Илло ҳукмдорнинг оқиллиги ҳам шундадир.

- Зарур шарт-шароит қачон пайдо бўлади?

- Бугун (ёндафтарчасига қараб олиб) кеч соат еттидан қирқ минут ўтганда бўлади. Ўшанда сен менинг буйруғим қандай аниқ бажарилишининг гувоҳи бўласан».

Замонавий раҳбарнинг муҳим компетенциялар матричасига қуйидагилар киради:

- лидерлик;
- ўзини бошқариш, self-менежмент;
- конфликт-менежмент, низоларни бошқариш;
- инсонларни тинглай олиш;
- тизимли фикрлаш;
- мулоқот компетенциялари;
- ғоялар генерацияси;
- мақсадни тўғри шакллантириш;
- ваколатларни делегация қилиш;
- аналитик кўникмалар;
- сиёсий-ҳуқуқий билимлар;



⁶ Джон Локк. «Второй трактат о правлении» (Опыт об истинном происхождении, области действия и цели гражданского правления).

- маънавий-ахлоқий билимлар;
- масъулиятни зиммасига ола билиш;
- прогнозлаш;
- меҳнат ресурсларини тўғри тақсимлаш;
- шахсий харизма;
- сиёсий интуиция.

Самарали бошқарувнинг муҳим омилларида бири барча томонидан қабул қилинган аниқ мақсадлар қўйиш ва уни амалга оширишни режалаштиришдир. Режалар директив, оператив, тактик, стратегик каби турларга бўлинади.

Стратегик режалаштириш – корпоратив стратегия⁷, фаолиятнинг мақсадларини, бунинг учун зарур воситаларни аниқлаш, мақсадларга эришиш усуллари ишлаб чиқиш, ташкилотнинг перспектив ривожланишини прогнозлаш, ташкилот аъзоларининг саъй-ҳаракатларини умумий мақсадларга эришишга йўналтириш. Ишни режалаштириш вазифаларни белгилаш, фаолиятни мувофиқлаштириш, самарадорликни аниқлаш, муаммоларни ўз вақтида ҳал этиш, имкониятларни сафарбар этиш, шунингдек, меҳнат ресурсларини тўғри тақсимлашга ёрдам беради. Режада вазифаларнинг муддатлари, ижрочилари ва натижалари аниқ кўрсатилиши керак.

Стратегик режалаштириш ташкилотнинг миссиясидан (умумий сиёсат) келиб чиқиб стратегиялар тўпламини ишлаб чиқиш, уларни вақт-макон континуумида тақсимлаш, ташкилотнинг муваффақият салоҳиятини шакллантириш ва уларни амалга ошириш устидан стратегик назоратни таъминлашни ўз ичига олади.

Бошқарувда **рахбарнинг шахсий фазилатлари** катта ижтимоий аҳамиятга эга. Бошқарув қарорларини қабул қилиш, бошқаларга таъсир кўрсата олиш сиёсий ирода, ижтимоий интеллект, маънавий-ахлоқий билимларни талаб қилади.

Шу ўринда улуғ соҳибқирон, марказлашган давлат асосчиси, тактик ва стратегик билимлар соҳиби **Амир Темури**нинг бошқарувга оид фикрларини келтириш жоиз:

“Очиқ юзлилик, раҳм-шафқат билан халқни ўзимга ром қилдим. Адолат билан иш юритиб, жабр-зулмдан узоқроқда бўлишга интилдим.



Мен сифатларимнинг энг аввалгиси деб безгаразликни тушундим. Ҳаммага бир хил: жиддий ва одил қарадим, ҳеч бир кимсани бошқасидан фарқ қилмадим, бойни камбағалдан устун қўймадим.

⁷ Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиеръ, О. А. Мышко.- СПб.: Гуманистика, 2006.

Яхшиларга яхшилик қилдим, ёмонларни эса ўз ёмонларига топширдим. Ким менга дўстлик қилган бўлса дўстлиги қадрини нуқтамадим ва унга мурувват эҳсон, иззату икром кўрсатдим”.

Ташкилотнинг самарали фаолиятида, кадрлар қўнимсизлигини олдини олишда **корпоратив маданият, ижобий соғлом муҳит** катта аҳамиятга эга.

Корпоратив маданият - жамоанинг барча аъзолари томонидан қабул қилинган маданий атрибутлар, қадриятлар тизими ва хулқ-атвор нормаларининг умумий асосини белгилаб берадиган, самарали мулоқот ва нетворкингни таъминлаш, корпоратив фаолиятни тартибга солишнинг стратегик воситаси сифатида тавсифланади.

Шу жиҳатдан олганда, жамоанинг ҳар бир аъзоси учун бирдек муҳим бўлган умумий қадриятлари тизимини, корпоратив маданият нормаларни ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Ушбу нормалар сифатида қуйидагиларни тавсия қилиш мумкин:

- *ўзаро ҳурмат, ўзаро ишонч, ўзаро ёрдам;*
- *муаммолар ечимини биргаликда излаш;*
- *яхши анъаналарни қадрлаш;*
- *юмор ва кўтаринки кайфият;*
- *тўғри ва очиқ муносабат;*
- *шахсий камолотга интилиш;*
- *ходимлардаги профессионализмни, ташаббускорликни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш, мотивация тизими*⁸.

Ташкилот самарали фаолиятининг асосий манбаи - бу умумий стратегик манфаатлар йўлида ҳаракат қилувчи жамоа, **меҳнат ресурслари**. Кучли ва уюшган жамоани шакллантириш раҳбардан катта маҳорат ҳамда касбий интуицияни талаб қилади.

Бунда ҳар бир ҳодим томонидан ўзининг ўрнини аниқ ҳис қилиши, ўзаро ишонч, самимият ўта муҳим.



Жамиятнинг ҳар қандай соҳасининг ривожланиши **кадрлар билан ишлаш тизимини** муваффақиятли бошқаришга боғлиқ.

HR - менежмент (инсон ресурсларини бошқариш) - бу муайян жамоанинг кадрлар сиёсатини шакллантириш, кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш, улар билан ишлаш тизими⁹.

Замонавий HR қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ташкилотнинг кадрлар сиёсатини шакллантириш;

⁸ А.А. Цыренова. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГУТУ, 2006. – с.114.

⁹ Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин – Берлин: Директ-Медия, 2014. – 176 с.

- рекрутмент, head-hanting – керакли кадрларни излаб топиш, танлаш ва жой-жойига қўйиш;
- жамоада соғлом психологик муҳитни сақлаш;
- ходимлар меҳнатини ташкил этиш;
- кадрлар самарадорлигини таъминлаш;
- ходимларни иш жараёнига мослаштириш;
- ходимларни касбий компетенция ва зарур кўникмаларга ўргатиш;
- мотивация, компенсация, имтиёзлар тизимини ишлаб чиқиш;
- кадрлар заҳирасини яратиш;
- кадрлар тайёрлаш тизимини ривожлантириш;
- ходимларнинг малакасини ошириш, профессионал қўллаб-қувватлаш;
- onboarding;
- ходимларни рағбатлантириш.

Onboarding - янги ходимни ташкилотга ва унинг маданиятига қўшилиш жараёни, ходимлар адаптацияси, касбий социализация. Onboarding янги ходимнинг ташкилотнинг самарали аъзоси ва инсайдерига айланиши учун зарур билим, кўникма ва компетенцияларга эга бўлиш, соҳага оид корпоратив ўқиш, тимбилдинг, кадрлар малакасини ошириш фаолиятини йўлга қўйишни назарда тутди.

Молиявий ресурсларни самарали тақсимлаш ташкилотнинг ривожланиш мақсадларига мос равишда моддий манбаларнинг етарли ҳажмини таъминлаш, молиявий салоҳиятни моҳирона бошқариш ва шакллантириш, стратегик мақсадларда фойдаланишда зарурий пропорционалликни таъминлашдир.

XXI аср кўникмалари йўлида ҳамкорлик ташкилоти (**Partnership for 21st Century Skills**) томонидан XXI асрда инсониятнинг барча соҳада муваффақиятли фаолияти учун зарур бўлган кўникмалар қаторидан *толерантлик, конфликт-менежмент, низони самарали бошқариш* кабилар ҳам ўрин олган.¹⁰

Конфликт-менежмент, шахслараро низоларни самарали бошқариш XXI асрда узлуксиз шахсий ва касбий камолот ҳамда ўзгариб, ривожланиб бораётган дунёнинг талабларига мослашишнинг самарали шаклларидан биридир. **Христоф Бесемер**¹¹, **Венди Сузуки (Wendy Suzuki)**¹², **Лиза Паркинсон**¹³, **Рожер Фишер (Roger Fisher), Уильям Юри (William Ury)**¹⁴,

¹⁰ www.21stcenturyskills.org.

¹¹ Христоф Бесемер. Медиация. Посредничество в конфликтах. Калуга: Духовное познание, 2004. -179 с.

¹² Suzuki V. Strannaya devochka, kotoraya vlyubilas v mozg (2-e izd.) — М.: Alpina Pabliher, 2017, 302 p.

¹³ Лиза Паркинсон. Семейная медиация. 2-е изд. М.: МЦУПК, 2016.

¹⁴ Roger Fisher, William Ury. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 1981, 1988. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — Перевод с английского: А. Горелова; Предисловие: В. А. Кременюк. — М., 1992. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 10.02.2012.

Анита фон Хертель¹⁵, Гарольд Абрамсон¹⁶ тадқиқотларида шахс уйғун ривожланишининг омиллари, низо ва инкирозларни самарали бартараф этиш орқали шахсий ривожланиш муаммолари тадқиқ қилинган.

Низо (ихтилоф, нифок, можаро, зиддият, қарама-қаршилик, коллизия, конфликт) замонавий дунёнинг ажралмас элементи ҳисобланади. Низолар ижтимоий ҳаётнинг этник, ирқий, миллий, оилавий, корпоратив-меҳнат, тижорат, бизнес, ғоявий-мафкуравий муносабатларга оид масалаларида юзага келиши мумкин.

Ижтимоий низо ва зиддиятлар низо субъектлари ўртасидаги тўқнашувлар, шу билан бирга, турли хил ижтимоий гуруҳларнинг манфаатлари, мақсадлари, қадриятлари қарама-қаршилиги натижасида юзага келадиган ижтимоий зиддиятларнинг авж олишидир. Замонавий назарий социологиянинг асосчиларидан бири **Тэлкотт Парсонс** (Talcott Parsons) фикрига кўра, *низо ижтимоий детерминантларга асосланган, жамият эса ўз аъзоларининг консенсуси ҳамда ижтимоий тизим мувозанатига асосланган яхлит тизимдир.*¹⁷ Ижтимоий зиддиятлар ижтимоий тизим дисфункциясининг индикаторидир.

Замонавий жамиятларда низо жамият ҳаётининг узвий кўринишидир. Масалан, **Германияда** фаолият олиб борувчи йирик компанияларда низо предмети билан ишлайдиган махсус бўлимлар ташкил этилган. Унинг вазифаси маъмурий, ижтимоий-меҳнат низоларини ўз вақтида, бошланғич фазасида бартараф этишдан иборат. Томонларнинг юристлари юзага келган конфликтни ўзаро музокара йўли билан ҳал қилиш чораларини кўради (**collaborative law, procedure collaborative**).¹⁸

Ҳар қандай низоли вазиятнинг марказида инсоннинг бошқа инсонлар билан муносабатларда ҳуқуққа эга эканлиги ғояси ётади. Ушбу ғоя шахсга хос хусусиятлар, мавқе, позициялар мавжудлигига кўра, “адолатли” муносабатга лойиқлик масаласига бориб тақалади. Низо нафақат манфаатлар ва зиддиятлар тўқнашуви, балки “муайян ҳуқуқларга эгалик”да (**entitlement**) рақобатнинг намоён бўлишидир.¹⁹

Замонавий кўринишдаги низоларни ҳал қилишнинг самарали концепциялари XX асрнинг ўрталарида АҚШда таркиб топган. 1981 йилда Гарвард ҳуқуқ мактаби профессорлари **Роджер Фишер** ва **Уильям Юри** муаллифлигида нашр этилган “**Getting to Yes**” номли китобда тадқиқотчилар томонидан низо концепцияси учун асос бўлган назария асослаб берилди. Ушбу назария “биргаликда ҳаракат” деб ҳам юритилади, у позициялар ва манфаатларнинг фарқланишига асосланади. Музокаралар жараёнида

¹⁵ Хертель, Анита фон. Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни. — СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. — 272 с.

¹⁶ Гарольд Абрамсон. Сопровождение сторон в процедуре медиации. М.: МЦУПК, 2013. — 560 с.

¹⁷ Сунами А.Н., Стребков А.И. Концепт «конфликт ценностей» в зарубежной и отечественной конфликтологии // Конфликтология. - 2016. - № 4. - С.235-261.

¹⁸ М.Холиқова. Медиация низоларни ҳал этиш усули сифатида. Т. 2021 й.

¹⁹<https://www.mondaq.com/uk/arbitration-dispute-resolution/158304/refusal-to-mediate-affects-costs-entitlement/>

томонларнинг манфаатларини аниқлаш керак, бу эса келишувга эришишга сезиларли даражада яқинлаштиради. Воситачилик жараёнида қабул қилинган қарор ўзаро манфаатли бўлади ва унда ғолиб ва мағлублар йўқ. Музокараларнинг бу тури, тадқиқотчилар таъкидлаганидек, тўртта асосий элементга таянади: одамлар, қизиқишлар, вариантлар, мезонлар.²⁰

Низоларни ҳал қилиш маданияти давлат хизматида оид ҳуқуқий маданиятнинг бир қисмидир, унинг сифати жамиятдаги ижтимоий муаммоларнинг ечимига хизмат қилади ҳамда фуқароларнинг ҳокимият органларига, қонунлар ва қонуности ҳужжатларига бўлган ишончи ва ҳурматини белгилайди.

Конфликт-менежмент замонавий раҳбарнинг муҳим компетенциясидир. Лидернинг компетентлик даражаси кўпинча низоларни ҳал қилиш вазифасини ўз зиммасига олишида намоён бўлади. Низоларни самарали бошқариш - бу зиддиятли вазиятни тугатишга олиб келадиган ҳаракатлардир. Бундан ташқари, бундай ҳаракатлар натижасида янги низоли вазиятлар юзага келмаслиги керак. Тўқнашувни вазият даражасида ўзлаштириш вариантларидан бири мавзу билан ишлаш стратегияси деб номланади. Ушбу стратегиянинг моҳияти мазкур формулада ифодаланади: **“Агар низони бартараф қилмоқчи бўлсангиз - унинг сабабини олиб ташланг.”**

Муаммога турли нуқтаи назардан ёндашиш қобилияти, вазиятдан ҳулоса чиқаришни ўрганиш, бошқаларни тушунишга интилиш, новербал сигналларга эътибор қилиш, юмор туйғуси ҳар қандай низони муваффақиятли ҳал қилиш, вазият устидан ғалаба қозониш, стрессларни камайтириш, негатив туйғуларни йўқотишга ёрдам беради.

Шундай қилиб, мамлакатимизда давлат хизмати тизимини такомиллаштириш соҳасидаги маъмурий ислохотларнинг самарадорлиги раҳбарнинг касбий тайёргарлик даражаси, профессионал компетенциялари, шахсий фазилатлари ва манфаатларининг давлат манфаатлари билан уйғунлигига боғлиқ.

Мамлакатимизнинг давлат бошқарув тизимида менежмент ва ижтимоий бошқарувга оид муаммоларни таҳлил қилишда замонавий бошқарув, лидерлик билан боғлиқ илмий-назарий концепция ва қарашлар, фалсафий таълимотлар муҳим назарий ва амалий асос сифатида хизмат қилади (Друкер,²¹ Ансов,²² Вебер²³).

Бошқарув тизимида ижтимоий-маънавий барқарор муҳитни яратишда корпоратив менежмент, андрагогика, ижтимоий педагогика, бошқарув психологияси услубларидан фойдаланиш яхши самара беради. Ҳақиқий

²⁰ Roger Fisher, William Ury. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 1981, 1988. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — Перевод с английского: А. Горелова; Предисловие: В. А. Кременюк. — М., 1992. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 10.02.2012.

²¹ Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2000. — С. 86 — 400с. — [ISBN 0-7506-4393-5](#)

²² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.

²³ Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденоко; коммент. А. Ф. Филиппова. — М.: Прогресс, 1990.

ютуққа эришиш учун қадриятларни эълон қилиш етарли эмас, уларни корпоратив бошқарувга изчил татбиқ этиш зарур.

Юқорида замонавий бошқарув, ташкилот фаолиятини самарали ташкил этишнинг баъзи жиҳатларига тўхталдик. Уларни тўғри англаш, қабул қилиш, менежментга уларни татбиқ этиш бошқарувда ижобий ютуқларни қўлга киритишга асос бўлади.

Адабиётлар рўйхати

1. Раймон Арон. Часть первая. Основоположники. Шарль Луи Монтескье // Этапы развития социологической мысли = Les Étapes de la pensée sociologique. (1967) / общ. ред. и предисл. П. С. Гуревича. — М.: Издательская группа «Прогресс» — «Политика», 1992. — 608 с. — ISBN 5-01-003727-0.
2. Яковлев А. А. Завещание Джона Локка, приверженца мира, философа и англичанина. — М.: Изд-во ин-та Гайдара, 2013. — 432 с. — ISBN 978-5-93255-357-2
3. Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. Ростов н/Д., 1998, С 68.
4. Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского // Соч.: В 2 т. — М., 1991.
5. Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко; коммент. А. Ф. Филиппова. — М.: Прогресс, 1990.
6. Джон Локк. «Второй трактат о правлении» (Опыт об истинном происхождении, области действия и цели гражданского правления).
7. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиер, О. А. Мышко.- СПб.: Гуманистика, 2006.
8. А. Цыренова. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – с.114.
9. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин – Берлин: Директ-Медия, 2014. – 176 с.
10. Сунами А.Н., Стребков А.И. Концепт «конфликт ценностей» в зарубежной и отечественной конфликтологии // Конфликтология. - 2016. - № 4. -С.235-261.
11. М. Холикова. Медиация низоларни ҳал этиш усули сифатида. Т. 2021 й.
12. <https://www.mondaq.com/uk/arbitration-dispute-resolution/158304/refusal-to-mediate-affects-costs-entitlement/>.
13. Roger Fisher, William Ury. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 1981, 1988. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — Перевод с английского: А. Горелова; Предисловие: В. А. Кременюк. — М., 1992. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 10.02.2012.

14. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2000. — С. 86 — 400с. — [ISBN 0-7506-4393-5](#)
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.