



KORPORATIV MADANIYAT TURLARI VA ZAMONAVIY IQTISODIYOT SHAROITIDA MILLIY KORXONALARDA KORPORATIV MADANIYATNI SHAKLLANTIRISHNING AHAMIYATI

*Omanova Nargiza Rustam qizi -
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
Korporativ boshqaruv kafedrasida doktoranti*

https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss2/a17

Annotatsiya. Hozirgi kunda korxonada yetakchilari va zamonaviy tadqiqotchilar korxonalarini samarali boshqarishda tashkiliy madaniyat masalasiga duch kelishadi. Bu o'z navbatida, korxonada uchun tashkiliy-madaniyat turini aniqlash masalasini keltirib chiqaradi. Tashkiliy madaniyat tipologiyalarini bilish va tushunish menejerlarga tashkiliy diagnostika o'tkazish va tashkilotni rivojlantirishning strategik rejasini tuzishda katta yordam beradi. Ushbu maqola turli mualliflar tomonidan tashkiliy madaniyatning eng keng tarqalgan tipologiyalarini tavsiflaydi.

Kalit so'zlar: tashkiliy madaniyat; strategiya; korxonada; diagnostika;

ВИДЫ KORPORATIVНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЗНАЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ KORPORATIVНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

*Omanova Nargiza Rustam qizi -
Tashkent davlat iqtisodiyot universiteti,
Doktorant kafedrasida «Korporativ boshqaruv»*

Аннотация. Сегодня перед руководителями бизнеса и современными исследователями стоит вопрос организационной культуры в эффективном управлении предприятиями. Это, в свою очередь, ставит вопрос об определении типа организационной культуры предприятия. Знание и понимание типологий организационной культуры очень поможет менеджерам в проведении организационной диагностики и создании стратегического плана развития организации. В данной статье описаны наиболее распространенные типологии организационной культуры разных авторов.

Ключевые слова: организационная культура; стратегия; предприятие; диагностика;

TYPES OF CORPORATE CULTURE AND IMPORTANCE OF FORMING CORPORATE CULTURE IN NATIONAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MODERN ECONOMY

*Omanova Nargiza Rustam qizi -
Tashkent State University of Economics, Department of
Corporate Governance Basic doctoral student*

Abstract. Today, business leaders and modern researchers are faced with the issue of organizational culture in the effective management of enterprises. This, in turn, raises the question of determining the type of organizational culture of the enterprise. Knowledge and understanding of the typologies of organizational culture will greatly help managers in conducting organizational diagnostics and creating a strategic plan for the development of the organization. This article describes the most common typologies of organizational culture by different authors.

Keywords: organizational culture; strategy; company; diagnostics.

Kirish. O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishga oid islohotlar, asosan, milliy korporativ boshqaruv tizimida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy qilish, korxonada va tashkilotlar faoliyatining samaradorligini tubdan oshirish, ularga xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish, ularning ochiqligi va jozibadorligini ta'minlash, korxonalarini strategik boshqarishda korporativ madaniyat rolini kuchaytirish uchun qulay sharoitlar yaratish kabi chora-tadbirlarni amalga oshirishga qaratilmoqda, korporativ boshqaruv tizimida tamoyil va yondashuvlarni tubdan o'zgartirish, unga bozor iqtisodiyotiga xos haqiqiy tusni berish borasida katta ishlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, 2014-yilda yangi tahrirdagi "Aksiyadorlik jamiyatlarini va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish

to'g'risida"gi qonun qabul qilindi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-sonli "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmoni asosida "Korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar[1]" Dasturi tasdiqlandi hamda unda belgilangan vazifalar va chora-tadbirlar amalga oshirildi. O'zbekistonda korporativ boshqaruvni zamonaviylashtirish doirasida Korporativ boshqaruv kodeksi qabul qilinib, uning tavsiyalari juda ko'plab korxonalarining faoliyatida joriy qilindi.

Keng ma'noda tashkilot madaniyati – umumiy qadriyatlar, me'yorlar va e'tiqodlar tizimiga asoslangan xodimlar o'rtasida muayyan qarashlar va xulq-atvor munosabatlarini shakllantiradigan

tashkilotning ijtimoiy va mehnat maydoni. Boshqaruv nazariyalarini rivojlantirishning global tendentsiyalari shuni ko'rsatadiki, tashkilot madaniyati amaliyotchilar va nazariyotchilarning katta e'tiboriga sazovor bo'lib, tobora ko'proq boshqaruv faoliyati obyektiga aylanib bormoqda.

Adabiyotlar sharxi. "Korporativ madaniyat" tushunchasi ko'plab ma'no va mazmunga ega. Edgar Sheynning fikriga ko'ra, korporativ madaniyat bu tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal qilishda guruh tomonidan olingan jamoaviy asosiy g'oyalar namunasi bo'lib, uning samaradorligi qimmatli deb hisoblash uchun va guruhning yangi a'zolariga aytib o'tilgan muammolarni to'g'ri idrok etish va ko'rib chiqish tizimi sifatida yetarli bo'lib chiqadi[2].

Ma'nosi "korporativ madaniyat" bo'lgan atama XIX asrda kiritilgan. Nemis feldmarshali va harbiy nazariyotchi Moltke ofitserlar muhitidagi munosabatlarga va hozirgi ma'nosini 20 da 1 bolgan atamaga 80-yillarda asos soldi. 1939-yilda Lyuin, Lippit va Uayt tashkilotlarda iqlim g'oyasidan foydalanganlar, 1950-yillarda esa Gestalt psixologiyasining nazariy qoidalaridan "tashkiliy iqlim" va "boshqaruv iqlimi" tushunchalari paydo bo'lgan[3].

XX asrning 80-90-yillarida tashkiliy madaniyat fenomeni tadqiqotchilarning katta doirasining diqqat markaziga aylandi. Eng ko'zga ko'ringanlaridan T.J.Piters va R.X.Uotermanning "Samarali boshqaruvni izlashda" (1982) asarida korporativ madaniyatni tashkilotning ko'rinmas ustuni sifatida ta'riflashgan va korporativ madaniyatni uch xil usulda tahlil qilishni taklif qilishgan[4].

V.Ouchining "Z nazariyasi" (1982) ham korporativ madaniyatni shakllantirish jarayonida muhim rol o'ynagan tadqiqotlardan biri hisoblanadi. U mantiqan X va Y nazariyasining davomi bo'lib, liderlik qobiliyatining korporativ madaniyatni shakllantirishda qo'llash fikrini ilgari suradi[5].

Bundan tashqari, T.Dil va A.Kennedining "Korporativ madaniyatlar" (1982) asari ham korxon va tashkilotlarda korporativ madaniyatning ahamiyati va shakllantirish ahamiyati bo'yicha muhim qo'llanmalardan biri hisoblanadi[6].

Tashkiliy madaniyatning kompaniya faoliyatiga ta'sirining xususiyatlarini E.Pettigryu, S.Feldman, J.Barni, M.Fersirota, F.Riger, Shvarts va Devis, T.Parsons, J.Kotter va J.Xesket va boshqalar o'rganidilar. Tashkiliy madaniyatni baholash mezonlari 1996 yilda Milliy standartlar va texnologiyalar institutida P. Reygan va M. Milter tashabbusi bilan ishlab chiqilgan hujjatlar edi[7].

Tashkiliy madaniyat to'g'risida quyidagi olimlar o'z monografiyalarini taqdim etganlar: R.Ryuttinger, K.Veyk, P.B. Vayl, D. Meyerson, G. Mintsberg, G. Morgan, M. Pakanovskiy, A. Pettigryu, S. Robbins, D. Silverman, L. Smirchic, M. Thevenet, A. Uilyams, M. Feldman, P. Frost va boshqalar kabi chet ellik olimlar ishlab chiqqan. T.Dil va A.Kennedi,

K.Kameron va R.Kvinn, R.Ryuttinger, V.Sathe, E.Shine, V.Ouchi, M.Elveesson va boshqalar[8].

Maykl Armstrong korporativ "madaniyat deganda so'zlar bilan ifodalanmagan, lekin insonlar o'zini qanday tutishi va qanday harakat qilishini shakllantiradigan qadriyatlar, me'yorlar, ko'rsatmalar va taxminlar modeli tushuniladi" deb o'z kitobida keltirib o'tgan[9].

Girt Xofstede milliy madaniyatning ish o'rniga ta'sirini tadqiq etish borasidagi kashshof, tashkiliy madaniyatni "bir tashkilot a'zolarini boshqa tashkilot a'zolaridan farqlaydigan fikrlarni jamoaviy dasturlash" sifatida ta'riflaydi[10].

F. Trompenaars tashkiliy madaniyatni nafaqat texnologiyalar va bozorlar, balki korxon va tashkilotlardagi milliy menejerlar va xodimlarning madaniy imtiyozlarini tartibga solish orqali boshqarishni taklif qiladi[11].

Madaniyat va biznesni bog'lash: 1982 yilda Nyu-York vaqtining eng ko'p sotilgan kitobi Tom Peters va Bob Uotermanning "Mukammallikni izlashda" majlislar zaliga kirib keldi. Kitobda mukammal deb ataladigan kompaniyalar o'zlarining tengdoshlariga nisbatan yuqori biznes samaradorligini oshirish uchun qarashlar, qadriyatlar va xatti-harakatlardan qanday foydalanganliklari tasvirlangan. Garvard professori Jon Kotter tomonidan olib borilgan tadqiqotlar madaniyat va biznes o'rtasidagi bog'liqlik haqidagi ma'lumotlarni o'rganishni boshladi. Natijada, 1982 va 2000-yillar oralig'ida biz yangi biznes modellari va kerakli madaniyatga mos ravishda yangi xatti-harakatlarni rivojlantirish uchun barcha xodimlar uchun yuqoridan pastga xulq-atvor/madaniyatni o'zgartirish bo'yicha seminarlardan foydalangan holda ko'plab madaniyat o'rgatuvchi firmalarning paydo bo'lishini ko'rildi[12].

Butun dunyoda zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatni shakllantirishda milliy madaniyat ma'nosi haqida ham radikalroq qarashlar mavjud. Ulardan biri A. S. Slobodskoy shunday yozadi: "Jahonda hozirda sodir bo'layotgan o'zgarishlarning miqiyosi iqtisodiyotning o'zgarishi emas, balki madaniyat turining o'zgarishi". Bunday o'zgarishlar o'rnatilgan tizimga ega korxon o'zboshimchalik bilan loyihalash obyekt bo'la olmaydigan qadriyatlar, xulq-atvor qoidalari va normalari, boshqaruv an'analari va odatlari tomonidan amalga oshiriladi[13].

Hozirgi kunda korporativ madaniyatning eng dastlabki ta'riflari va amaliyotlari mahalliy o'quvchi C. Kameron va R. Quinningning "Tashkiliy madaniyatni diagnostikasi va o'zgarishi" kitobida ko'rib chiqilgan[14].

Tadqiqot metodologiyasi. Maqolada korxon va tashkilotlar samaradorligini oshirishda asosiy vosita rolini o'ynaydigan korporativ madaniyat va uning tipologiyalari bo'yicha monografik tahlillar va tadqiqotlar olib borilgan. Unda analiz, sintez, guruhlash va taqqoslash kabi usullardan samarali foydalanilgan.

Tahlil va natijalar. *Korxonalarining korporativ madaniyati turlari.* Korporativ madaniyatni shakllantirish omillari, korxonada mavjud bo'lgan va rivojlanadigan sharoitlar har xil bo'lganligi, korporativ madaniyatni shakllantirishda menejerlar tomonidan qo'yilgan maqsadlar har xil bo'lganligi sababli, har bir korxonada har xil dominantlar to'plami mavjud bo'ladi va bu o'z navbatida korporativ madaniyat tipologiyasi yaralishiga yordam beradi.

Korporativ madaniyat turini aniqlashning turli misollari mavjud. Shunday qilib, C. Handyning "Boshqaruv xudolari" kitobida korporativ madaniyatning 4 ta asosiy turi xudolar nomlari bilan tavsiflanadi[15]:

Zevs, barcha xudolar patriarxi o'zida professionallikni, ijodiy erkinlikni olqishlaydigan xarizmatik yetakchilik madaniyatini o'zida mujassam etgan;

Apollon, donolik, uyg'unlik va tartib xudosi, an'anaviy byurokratiya madaniyati va boshqaruv tomonidan oqilona nazoratni o'zida mujassam etgan;

Hunarmandlar va barcha yangi yo'llarni izlayotganlarning homiysi *Afina* individual dastur va loyihalarni amalga oshirishda jamoaviy ishlash madaniyatini o'zida mujassam etgan;

Uzumchilik va *vinochilikning* homiysi *Dionis* tashkilot xodimlarining individualizm va mustaqillik madaniyatini, o'zida professionallikni, ijodiy erkinlikni olqishlaydigan xarizmatik yetakchilik madaniyatini o'zida mujassam etgan;

1980-yilda V. Graves tomonidan taklif qilingan tipologiya tashkilotni boshqarish turiga ko'ra madaniyatlarni tasnifladi:

Varvar madaniyati xarizmatik liderga qaratilgan antibyurokratik madaniyatdir. Xodimlar hammasi unga bo'ysunadi va "mehnatkor" roliga bo'lishadi.

Monarxiya madaniyati rasmiylashtirish, byurokratiya, rejalashtirish bilan ajralib turadi. Xodimlar sodiqlik va qat'iyatlik, yuqori etakchilik qobiliyati nomoyon bo'lishadi.

Prezidentlik madaniyati demokratik hukumatdir. Ierarxiya qonun va bo'ysunish bilan belgilanadi. Rahbar o'z mas'uliyatini va o'z ta'sirining chegarasini qat'iy o'rnatadi.

Fir'avnlr madaniyati tartib, maqom va marosimga yo'naltirilgan madaniyatdir. Bu madaniyat turida madaniyat o'zgarimas deb hisoblanadi. Yana bir o'ziga xos qarashlardan biri L. Konstantin tomonidan taklif etilgan aloqa tizimlaridagi farqlarga asoslangan tipologiya hisoblanadi.

1-jadval

L.Konstantin tipologiyasi[16]

Madaniyat turi	Asosiy taxminlar	Qimmatli ustuvorliklar	Qaror qabul qilish	Aloqa
Yopiq	An'ana, ierarxiya, kellektivizm	Barqarorlik, jamoaviy xavfsizlik	Rasmiylik, hokimiyatga asoslangan, tepadan pastga	Nazorat qilinadigan
Tasodifiy	Innovatsiya, individualizm, xilma-xillik	O'zgarishlar, yakka fikrlar, ijodkorlik	Norasmiy, individual, pastdan tepaga	Nazorat qilinmaydigan, tizimsiz
Ochiq	Moslashuvchanlik, kelishuv, kellektivizm, natija	Moslasha olish qobiliyati, jarayon, harakat	Kelishuvlar orqali, konsensus, kellektivizm	Talaffuz qilinadigan, haddan ortiq
Sinxron	Uyg'unlik, kelishuvchanlik, umumiylik	Uyg'unlik, kichik harakatlar, shaxslilik	Kelishuvlarsiz, avtonom, qaramsiz	Noaniq, chegarali

Bu sohaga mualliflar tomonidan taklif qilingan tasniflar ichida T.Bazarov boshchiligidagi tadqiqotchilar guruhining tipologiyasi eng ko'p qo'llaniladigan tipologiyalardan biri hisoblanadi. U turli xil boshqaruv doktrinalari va qo'shma faoliyat turlariga mos keladigan qiymat yo'nalishlarining farqiga asoslanadi. U aynan korporativ madaniyatlar shakllanishining tarixiy jarayoni mantiqini ochib, uning quyidagi turlarni aniqlaydilar: byurokratik, organik, tadbirkorlik va ishtirokchi.

Pozitivizm falsafasida ildiz otgan texnokratik yondashuv seriyali ommaviy mahsulotlar ishlab chiqarishga yo'naltirilgan yirik ishlab chiqarish tizimlarining samaradorligini oshirishga bo'lgan ehtiyojning keskin ortishi munosabati bilan ishlab chiqarish va mehnat jarayonlarini tashkil etish amaliyotiga o'tkazildi. Bu ta'limot F.Teylorning meh-

natni ilmiy tashkil etish haqidagi ta'limoti sifatida tanilgan. Bu byurokratik madaniyatga to'g'ri keldi.

Ushbu yondashuvning salbiy ijtimoiy oqibatlari bir qator ijtimoiy tajribalarni, jumladan, Hawthorne tadqiqotlarini keltirib chiqardi. Mehnat munosabatlarini insonparvarlashtirish, ishchilarni ularning ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq masalalarni muhokama qilishga jalb qilish, guruhning o'zini o'zi tashkil qilishning ijobiy ta'siridan foydalanish inson munosabatlari haqidagi ta'limotning eng muhim tamoyillari bo'lib yetildi va o'z davrida organik madaniyatni shakllantirdi.

Ommaviy kasblarga xos kollektivistik kasbiy mafkura fan-texnika taraqqiyoti yo'lida ulkan to'siq bo'ldi, chunki texnik yangiliklarning keng joriy etilishida ommaviy past malakali mehnatdan foydalanildi. Shaxsiy manfaatlar va shaxsiy javobgarlik mexanizmlarini kiritish orqali individual kasbiy ri-

vojlantirishni rag'batlantirish tadbirkorlik madaniyatiga mos shaxsiy javobgarlik doktrinasining o'ziga xos xususiyatidir.

Xodimlarning o'zlarining ijtimoiy va madaniy ijodkorligi, ularning o'zini o'zi tashkil etish va o'zini o'zi boshqarishda bevosita ishtirok etishi, o'zaro nazorat, o'zaro yordam va o'zaro almashinish, har bir jamoa a'zosining xatti-harakatlarini belgilaydigan umumiy qadriyatlar va maqsadlarning aniqligi, natijalar uchun jamoaviy javobgarlik va yuqori ish samaradorligi, individual va guruh salohiyatini har tomonlama rivojlantirish va ulardan foydalanish – jamoani boshqarish deb ataladigan yangi doktrina shartlari bo'ldi. Oxirgi ta'limot tarixan ishtirokchi korporativ madaniyatdan oldin bo'lgan korporativ madaniyatlarning ketma-ket o'zgarishining organik sintezidir.

P.V.Malinovskiy birgalikdagi faoliyatning yana bir turi – qo'shma ijodiyotni tavsiflaydi. Jara-

yonning har bir ishtirokchisi yangi madaniyatning teng huquqli yaratuvchisi va alohida faollikka ega shaxs hisoblanadi. U jamoaviy faoliyatda ishtirok etish orqali o'zining professional malakasini oshiradi. Qo'shma faoliyatning ushbu turi yangi klishtarining uyquga yo'naltirilishiga, kasbiy bilimlarga erishishga, individual rivojlanish uchun sharoit yaratishga, har bir insonning huquqlarini hurmat qilishga mos keladi. Ko'rinib turibdiki, ishtirok etish madaniyati o'zining axloqiy kodeksini jamoaning har bir a'zosining maksimal darajada o'zini o'zi rivojlantirishi va tashkilotning barcha a'zolarining umumiy ishlarida xabardor bo'lish vakolatiga qarab ishtirok etish tamoyillari asosida quradi. Asosiy tamoyil adolat tamoyilidir. Ikkinchi jadvalda yuqoridagi tipologiyalar orasidagi mumkin bo'lgan yozishmalar ko'rsatilgan.

2-jadval

Korporativ madaniyat tipologiyasi jadvali[17]

Muallif	Parametrlar	Korporativ madaniyat tipologiyasi			
Hendi	markazlashuv	Hokimiyat madaniyati	Shaxs madaniyati	Missiya madaniyati	Rol madaniyati
Greyvs	boshqaruv	Varvara madaniyati	Prezident madaniyati	Monarx madaniyati	Fir'avn madaniyati
Konstantin	kommunikatsiya	Ochiq madaniyat	Sinxron madaniyat	Tasodifiy madaniyat	Yopiq madaniyat
Bazarov	Menejment doktrinasini	Organik madaniyat	Patisipativ madaniyat	Tadbirkor madaniyat	Byurokrat madaniyat

Qanday bo'lmasin, tavsiya etilgan korporativ madaniyat turlari faqat korxonada madaniyatni tip-lashtirishda ko'rsatma sifatida xizmat qilishi mumkin, chunki korporativ madaniyatning bir xil belgilari har xil darajada har xil turlarga xosdir. Shuning uchun, fikrimizcha, korporativ madaniyatning ustun turi haqida gapirish to'g'riroq.

Korxonaning korporativ madaniyatini ma'lum turga bog'lash amaliy ahamiyatga ega, chunki u ushbu muayyan tashkilotga xos me'yorlarga, xulq-atvor shakllariga va korporativ madaniyatning boshqa elementlariga ustunlikni hisobga olgan holda ta'sir qilishning maqsadli usullarini aniqlash imkonini beradi.

Raqobatbardosh qadriyatlarni qurish asosida korporativ madaniyatni tahlil qilishda tipologik yondashuvdan foydalangan holda, biz korxonada korporativ madaniyatining quyidagi asosiy turlarini ajratib ko'rsatishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz: avtokratik-demokratik; byurokratik-innovatsion; texnokratik-gumanistik. Uchinchi jadvalda korxonada korporativ madaniyatining har bir ustun turida ustun qadriyatlarining qisqacha tavsifi keltirilgan. Amaliy diagnostika va tashkiliy madaniyatni

o'rganish maqsadlari uchun Kim Kameron va Robert Kuinning tipologiyasi katta qiziqish uyg'otadi. Ushbu tipologiya madaniyatlarning asosiy xususiyatlarini qamrab oladi, ularning sifat va miqdoriy baholarini olish va kompaniya madaniyatidagi o'zgarishlarni tashxislash imkonini beradi. Tipologiya raqobatdosh qadriyatlar doirasiga asoslanadi. Ushbu asos kompaniyalar faoliyatining asosiy ko'rsatkichlarini o'rganishga asoslangan edi. Misol uchun, Microsoft yoki Nike kabi firmalar, agar ular o'zgarishga moyil bo'lsa, moslashuvchan va oldinga intilsa, o'zlarini samarali deb hisoblaydi.

Boshqa tashkilotlar, agar ular barqaror, bashorat qilinadigan va mexanik jihatdan izchil bo'lsa, samarali hisoblanadi: davlat idoralari, ilmiy muassasalar, universitetlar, harbiy konglomeratlar va boshqalar.

Ikkinchi o'lchov ichki yo'nalish, integratsiya va birlik va tashqi yo'nalish, farqlash va raqobat o'rtasida joylashgan samaradorlik mezonlarini belgilaydi. Ichki uyg'unlik IBM, Hewlett-Packard, tashqi omillar va raqobat uchun kayfiyat – Honda va Toyota uchun samarali hisoblanadi.

KORPORATIV BOSHQARUV

Avtokratik
Qat'iy ierarxiya, barcha qarorlar yuqori boshqaruv bilan kelishilgan holda chiziqli va funktsional menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Yechimlar muhokama qilinmaydi. Xodimlar shartsiz itoat qilishlari shart. Norasmiy munosabatlar minimal darajada saqlanadi. Intizom va ishlash rag'batlantiriladi
Demokratik
Korporativ tuzilma rasmiy emas. Kollektivda muammolarni keng muhokama qilish qabul qilindi. Qarorlar mutaxassis va xodimlarning fikrlarini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Tashabbus va ijodkorlik qadrlanadi. Jamoada ishlash rag'batlantiriladi
Byurokratik
Tashkilot qat'iy ierarxiya tuzilishga ega. Kishilar nima qilishi protseduralar orqali nazorat qilinadi. Rahbarlar o'zlarini mantiqiy yordamchi va tashkilotchilar ekanligidan faxrlanadilar. Asosiy maqsad tashkilotning uzluksiz ishlashini ta'minlashdir. Tashkilotni rasmiy qoidalar va rasmiy siyosat birlashtiradi. Tashkilotning uzoq muddatli tashvishi barqarorlikni ta'minlashdir.
Innovatsion
Yuqori natijalarga erishishga qaratilgan korxonalar. Kishilar maqsadli va bir-biri bilan raqobatlashadi. Tashkilot g'alaba qozonish istagi bilan bog'langan. Obro' va muvaffaqiyat umumiy tashvishdir. O'ziga xos xususiyatlar – dinamizm, tadbirkorlik va ijodkorlik. Tashkilotning majburiy mohiyati tajriba va innovatsiyalarga sodiqlikdir. Korxonalar shaxsiy tashabbus va erkinlikni rag'batlantiradi.
Texnokratik
Ishlash uchun juda rasmiylashtirilgan va tuzilgan joy. Har bir ishchining vazifalari batafsil tavsiflangan. Asosiysi, belgilangan sifat ko'rsatkichlariga muvofiq ishni o'z vaqtida bajarish. Aloqalar asosan rasmiy. Shaxsiy natijalar rag'batlantiriladi. Har bir inson o'zini umumiy to'lqin mexanizmining bir qismi kabi his qilishi kerak
Gumanistik
Kishilarning umumiy jihatlari ko'p bo'lgan ish uchun juda samimiy joy. Tashkilotlar katta oilalarga o'xshaydi. Tashkilotning majburiyatlari yuqori. Jamoa hamjihatligi va ma'naviy muhitning yuqori darajasiga katta ahamiyat beriladi. Asosiysi, kishilarga (xodimlar, iste'molchilar) g'amxo'rlik qilish. Korxonalar jamoaviy mehnatni, umumiy muammolarni hal qilishda xodimlarning ishtirokini rag'batlantiradi

1-rasm. Korxonalarda hukm suruvchi korporativ madaniyat turlarining xususiyatlari[18]

Ikkala o'zgarish ham 4 ta kvadranni tashkil qiladi, ularning har biri samaradorlik, qadriyatlar, yetakchilik uslublari haqidagi o'z g'oyalarga mos keladi va o'z madaniyatini shakllantiradi. Shunday

qilib, to'rtta madaniyat ajralib turadi: ierarxiya (byurokratik), bozor, klan va adhokratiya. Sxematik ravishda u quyidagicha ko'rinadi:



2-rasm. Turli korporativ madaniyatlarning raqobatdosh qadriyatlarining ramka dizayni[19]

KORPORATIV BOSHOARUV

Klan madaniyati	Adhokratiya madaniyati
<p>Kishilarning umumiy jihatlari ko'p bo'lgan ish uchun juda samimiy joy.</p> <p>Tashkilotlar katta oilalarga o'xshaydi. Tashkilot rahbarlari yoki rahbarlari o'qituvchilar va hatto ota-onalar sifatida qabul qilinadi.</p> <p>Tashkilot sodiqlik va an'analar asosida birlashtiriladi.</p> <p>Tashkilotning majburiyatlari yuqori.</p> <p>Bu shaxsiy rivojlanishning uzoq muddatli afzalliklarini ta'kidlaydi, jamoaning yuqori darajadagi hamjihatligi va axloqiy iqlimni ta'kidlaydi.</p> <p>Muvaffaqiyat iste'molchilarga nisbatan yaxshi his-tuyg'ular va kishilarga g'amxo'rlik qilish nuqtai nazaridan aniqlanadi.</p> <p>Tashkilot jamoaviy ish, odamlarning biznesdagi ishtiroki va ahillikni rag'batlantiradi.</p>	<p>Ishlash uchun dinamik, tadbirkor va ijodiy joy.</p> <p>Kishilar o'z bo'yinlarini burishga va tavakkal qilishga tayyor.</p> <p>Rahbarlar innovatorlar va tavakkal qiluvchilar sifatida ko'riladi.</p> <p>Tashkilotning majburiy mohiyati tajriba va innovatsiyalarga sodiqlikdir.</p> <p>Birinchi navbatda harakat qilish zarurligini ta'kidlaydi.</p> <p>Uzoq muddatli istiqbolda tashkilot o'sishga va yangi resurslarga ega bo'lishga e'tibor qaratadi.</p> <p>Muvaffaqiyat noyob va yangi mahsulotlar va / yoki xizmatlarni ishlab chiqarish/ta'minlashni anglatadi.</p> <p>Mahsulot yoki xizmatlar bozorida yetakchi bo'lish muhimdir.</p> <p>Tashkilot shaxsiy tashabbus va erkinlikni rag'batlantiradi.</p>
Ierarxik madaniyat	Bozor madaniyati
<p>Juda rasmiylashtirilgan ish joyi.</p> <p>Kishilar nima qilishi protseduralar orqali nazorat qilinadi.</p> <p>Rahbarlar o'zlarini mantiqiy yordamchi va tashkilotchilar ekanligidan faxrlanadilar.</p> <p>Tashkilot faoliyatining uzluksiz ishlashini ta'minlash juda muhimdir.</p> <p>Tashkilotni rasmiy qoidalar va rasmiy siyosat birlashtiradi.</p> <p>Tashkilotning uzoq muddatli tashvishi iqtisodiy jihatdan samarali operatsiyalarning barqarorligi va uzluksiz ishlashini ta'minlashdir.</p> <p>Muvaffaqiyat ishonchli ta'minot, silliq jadvallar va arzon narxlarda aniqlanadi.</p> <p>Xodimlarni boshqarish ish xavfsizligi va uzoq muddatli bashorat qilish bilan bog'liq.</p>	<p>Natijaga yo'naltirilgan tashkilot, uning asosiy maqsadi vazifani bajarishdir.</p> <p>Kishilar maqsadli va bir-biri bilan raqobatlashadi.</p> <p>Rahbarlar qattiqqo'l rahbarlar va kuchli raqobatchilardir.</p> <p>Ular qat'iy va talabchan.</p> <p>Tashkilot g'alaba qozonishga urg'u berish bilan birga o'tkaziladi.</p> <p>Obro' va muvaffaqiyat umumiy tashvishdir.</p> <p>Uzoq muddatli strategiyaning asosiy yo'nalishi raqobatbardosh harakatlarga, belgilangan vazifalarni hal qilishga va o'lchanadigan maqsadlarga erishishga qaratilgan.</p> <p>Muvaffaqiyat bozorlarga kirib borish va bozor ulushini oshirish bilan belgilanadi.</p> <p>Raqobatbardosh narxlar va bozor yetakchiligi muhim ahamiyatga ega.</p> <p>Tashkilot uslubi raqobatbardoshlikka nisbatan qat'iy chiziqdir.</p>

3-rasm. Kim Kameron va Robert Kuinning har bir madaniyat tavsifi[20]

Zamonaviy iqtisodiyotda milliy korxonalarining korporativ madaniyatini shakllantirish xususiyatlari. Korporativ madaniyatni shakllantirishning yana bir muammosi, uning ahamiyati adabiyotlarda va maxsus tadqiqotlarda qayta-qayta ta'kidlangan – milliy xususiyatlar va korxonalar faoliyat yuritadigan o'ziga xos ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olish.

Zamonaviy sharoitda, qo'shma korxonalar yaratish va ulardan foydalanish odatiy holga aylanganda, bunday qo'shma tashkilotlar xorijiy madaniyatning to'qnashuvi va o'zbek iqtisodiyotining mavjud voqealarga to'liq mos kelmaydigan gibrid madaniyatning shakllanishi bilan tavsiflanadi. Chet ellik menejerlar o'z xodimlarining, iste'molchilarning xatti-harakatlarining muayyan standartlariga, boshqaruvni baholashning o'z mezonlariga o'rganib qolganlar. Ko'pincha, ushbu standartlarning barchasi bilan ular o'zbek muhitida begona bo'lib chiqadi. Aqliy boshqaruv qadriyatlarining o'ziga xos qarama-qarshiligi paydo bo'ladi, natijada G'arb korporativ madaniyati O'zbekiston standartlariga mos kelmaydi va mahalliy kompaniyalarni boshqarishga aralasha boshlaydi.

Shuning uchun, ko'pincha qarama-qarshi bo'lishi mumkin bo'lgan turli xil mentalitetning boshqaruv qadriyatlaridan foydalanishda eklektizmga

yo'l qo'ymaslik kerak. Bu, ayniqsa, o'zbek voqeligi-ning o'ziga xos tarixiy shartlarini hisobga olmagan holda taklif qilinganida, ayniqsa og'ir oqibatlarga olib kelishi mumkin. Boshqaruv takliflari to'plami boshqa ruhiy sharoitlarda, boshqa mamlakatda, boshqa vaqtda, boshqa voqealar zanjirida juda yaxshi ishlab chiqilgan vaziyatlarga asoslanadi[21].

O'zbekistonlik mutaxassislar tomonidan tashkiliy konsalting bo'yicha o'tkazilgan xizmat ko'rsatish sohasidagi qo'shma korxonalarining korporativ madaniyatini maxsus o'rganish turli submadaniyatlarning xodimlarining qiymat yo'nalishlarida sezilarli farqlar mavjudligini aniqladi va yana bir bor isbotladi.

O'rganilayotgan firmalarning xorijiy xodimlari orasida ish birinchi o'rinda. Ular O'zbekistonga ish va martaba uchun kelgan. Shuning uchun menejerlar va hamkasblar bilan munosabatlar ular uchun muhimdir, chunki jamiyatda obro'ga katta ahamiyat beriladi. Jamiyat ijtimoiy iqtisodiyot va o'rta sinfga yo'naltirilgan rivojlangan mamlakatlar fuqarolari uchun "maqom" va "hokimiyat" kabi qadriyatlar muhim ega emas[22]. Ish haqiga munosabat muhimligi bo'yicha beshinchi o'rinni egalladi – pul xorijlik xodimlar tomonidan normal hayot uchun tabiiy zarur shart sifatida qabul qilinadi. Professio-

nallik qadriyat sifatida oxirgi o'rinni egalladi, chunki xorijlik mutaxassislar odatda o'z kareralarining boshidayoq yuqori kasbiy mahoratga erishadilar.

O'zbek ishchilar uchun pul muhimlik bo'yicha birinchi o'rinda edi, bu ular uchun orzu qilingan turmush tarzining asosiy o'lchovidir. Ish haqi miqdori ularning yuqori maqomga yo'naltirilganligini ham belgilaydi, bu ma'lum vakolatlariga ega o'zbek xodimlarining ongida uzviy bog'liqdir. Xorijlik xodimlarga nisbatan kamroq darajada, lekin baribir ancha yuqori, o'zbek xodimlari kompaniya rahbarlari va ularning hamkasblari bilan yaxshi munosabatlarni baholadilar. Ishning o'ziga munosabat taklif etilgan 8 ta qiymat yo'nalishidan faqat 6-o'rinni egallaydi.

Aynan turli xalqlarning mentaliteti va milliy madaniyatidagi farqlar tufayli G'arb kompaniyalarining korporativ madaniyati namunalari to'g'ridan-to'g'ri nusxalash va o'zbek tashkilotlarini boshqarish amaliyotiga ko'chirishga urinishlar har doim ham muvaffaqiyatli bo'lmaydi[23]. Korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirishda jahon tajribasidan foydalangan holda, barchani hisobga olgan holda O'zbekiston korxonalarini madaniyatini maqsadli milliy, ijtimoiy va iqtisodiy xususiyatlarimizga mos ravishda shakllantirish kerak.

Xulosa va takliflar. Tashkiliy madaniyat – jamoa barcha a'zolarining harakatlarini boshqaruvchi va xabardor qiluvchi qadriyatlar, taxminlar va amaliyotlar to'plami. Korporativ madaniyatni korxonalarining o'zini qanday bo'lishini ta'minlovchi xususiyatlar to'plami deb talqin qilish mumkin. Ajoyib madaniyat samaradorlikni oshirishga olib keladigan ijobiy fazilatlariga misol bo'ladi, noto'g'ri kompaniya madaniyati esa hatto eng muvaffaqiyatli tashkilotlarga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan jarayonlarni keltirib chiqaradi. Korxonalarda personalni boshqarish tizimida korxonalar uchun mos tashkiliy madaniyatni tanlash va tahlil, agar mavjud bo'lsa u yuritayotgan faoliyatga qarab uni o'zgartirish bugungi kunning davr talabidir.

Dunyodagi yetakchi korxonalarining aksariyati biznesdagi muvaffaqiyat va strategik maqsadlar, vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishning kafolati nafaqat ishlab chiqarishning mukammal texnologik zanjiri, balki korxonada ishlaydigan xodimlar, jamoada ijtimoiy-psixologik muhit, jamoaviy faoliyat natijasida xodimlarning qiziqishi korporativ madaniyat muammolariga tobora ko'proq e'tibor qaratmoqda. Korporativ madaniyat xodimlarga korxonalar bilan tanishish, korxonada yuz beradigan bar-

cha voqealar uchun mas'uliyat, mas'uliyat hissi yaratish va rivojlantirish, xodimlar kommunikatsiyalarining muhimligini anglashiga yordam berish, barqarorlik, nazorat va harakatning yagona yo'nalishi uchun asos yaratadi. Zamonaviy menejerning vazifasi shundan iboratki, u milliy xususiyatlar, tanlangan rivojlanish strategiyasi va kompaniya siyosati hisobga olingan holda korporativ madaniyatning shakllanishini zarur yo'nalishda amalga oshirishga intilishidir.

1. Yaxshi korporativ madaniyatga ega kompaniyalar xodimlarni jalb etish reytinglariga ega.

2. Yaxshi korporativ madaniyat aylanma stavkalarini kamaytiradi.

3. Ijobiy kompaniya madaniyati yuqori sifatli nomzodlarni jalb etishga yordam beradi.

Dunyo bo'ylab tashkilotlarning deyarli 90 foizini o'z tashkilotida yuqorida keltirib o'tilgan madaniyat turlaridan biri yoki bir nechta ustunlik qiladi deb tasniflash mumkin.

Yuqorida keltirib o'tilgan madaniyat turlari har xil bo'lsa-da, biri boshqasidan muhimroq ahamiyatga ega deb aytish qiyin. Ularning barchasining ijobiy va salbiy tomonlari bor. Bundan tashqari, tashkilot ushbu turli xil madaniyatlarning aralashmasiga ega bo'lishi mumkin. Tashkilot madaniyati muayyan jamoa yoki loyihaga qarab o'zgarishi mumkin.

Shunday qilib, dunyodagi yetakchi mamlakatlarning inson resurslari tizimida korporativ madaniyatni shakllantirish amaliyotining muhim tajribasining menejmentning ushbu segmentini isloh qilishning 4 ta asosiy tendensiyasini ajratib ko'rsatish mumkin, bu korxonada xodimlarni samarali boshqarish jarayonida hisobga olinishi kerak:

1. Kuchli, muvozanatli va samarali tashkiliy madaniyatni yaratish va rivojlantirish uchun kadrlar bo'limining tashkiliy madaniyatni boshqarish sohasidagi maqsadli harakatlari zarur.

2. Xodimlar, menejment va inson resurslarini boshqarish bo'limi maqsadlarining uyg'un kombinatsiyasi uchun korxonaning strategik boshqaruv tizimiga kadrlar xizmatlarini birlashtirish va korxonaning muhit va urf-odatlaridan kelib chiqqan holda eng manfaatli korporativ madaniyatni tanlash va shakllantirish.

3. To'g'ri shakllantirilgan va aks ettirilgan korporativ madaniyatni xorij tajribasi bilan uyg'unlikda doimiy ravishda takomillashtirib borish muhim ahamiyatga ega.

Manba va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 18 январдаги ПФ-4720-сонли «Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони.
2. Шайн Э. Организационная культура и лидерство/перс англ, под ред. В. А. Спивака. –СПб: Питер, 2002.
3. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. канд. экон. наук. – Москва, 2005.
4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986.
5. Ouchi, W.G., Johnson, J. Types of organizational control and their relationship to emotional well-being // Administrative Science Quarterly, 1978, Vol. 24. - pp.293317.

6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Серия «Теория и практика менеджмента». – СПб: Питер, 1999. - 560с.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001.
8. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Эком, 1992. - 240 стр.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2005.
10. Hofstede G. H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2001.
11. Trompenaars F., Woolliams P. When Two Worlds Collide // Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting, 2000.
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – СПб.: Питер, 2001.
13. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. канд. экон. наук. – Москва, 2005.
14. Камерон К.С., Куинн Р.Э Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ./СПб.: Питер, 2001 г. - 311 с.: - Пер. изд.: Diagnosing and changing organizational culture/Cameron K.S., Quinn R.E.. - Reading et al., 1999.
15. Скляр Елена Николаевна.Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе развития корпоративной культуры.
16. Репников Дмитрий Александрович. Совершенствование корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами предприятия, 2017. - 63 в.
17. Майкл Хосеус Джефффри Лайкер Корпоративная культура: Уроки для других компаний.
18. Диагностика и изменение организационной культуры. Ким С., Камерон Роберт, Э. Куинн, 2001. 78 бет.
19. Korxonlarda personalni boshqarishning korporativ usulidan foydalanish samaradorligi. Monografiya. – T.: Iqtisodiyot, 2020. – 125 bet.
20. Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003) The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. Journal of Management Development, 22, 708-728. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710310487873>.
21. Игорь Кузнецов. Корпоративная культура. Учебное пособие, 2006.-54 в.
22. Ташходжаев М.М., Бегматова Д.Б. Корпоративная культура. – Т.: Иқтисодиёт, 2019.
23. Особенности корпоративной культуры российских компаний. Монография. – М.: Издательство: Проспект, 2016 г.



QURILISH INDUSTRIYASIDA KORPORATIV BOSHQARUV: RIVOJLANISH YO'NALISHLARI, MUAMMO VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss2/a18

Sayfullayeva Madina Ismatovna -
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
tayanch doktoranti

Xairova Dinara Rimovna -
ilmiy rahbar, professor, i.f.n., I.M.Gubkin nomidagi
(Milliy Tadqiqot Universiteti) Rossiya davlat neft va gaz universiteti

Annotatsiya. Maqolada qurilish industriyasiga xos korporativ boshqaruvning ayrim xususiyatlari tasvirlangan. O'zbekistonda so'nggi bir necha yil ichida qurilish industriyasining rivojlanish tendensiyalari, shuningdek, aholi soni oshishining qurilishga sarmoyaga ehtiyoj ortib borishi ta'siri o'rganilgan.

Kalit so'zlar: korporativ boshqaruv, qurilish industriyasi, qurilish.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ

Сайфуллаева Мадина Исмаиловна -
докторант Ташкентского государственного
экономического университета

Хаирова Динара Римовна -
научный руководитель, профессор, к.э.н.,
Российский государственный университет нефти и газа
имени И.М.Губкина (Национальный исследовательский университет)

Аннотация. В статье описываются некоторые особенности корпоративного управления, характерные для строительной отрасли. Представлено исследование тенденций развития строительной отрасли Узбекистана за последние несколько лет, а также влияние роста численности населения на страны на растущую потребность в инвестировании в строительство.

Ключевые слова: корпоративное управление, строительная отрасль, строительство.