

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сонли “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида” фармони.
2. Corporate Governance, Christine A. Mallin. OXFORD University Press, www.oup.com, ISBN 978-0-19-928900
3. Standard & Poor’s. [Electronic resource]. – Mode of access: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Standard & Poor’s](https://ru.wikipedia.org/wiki/Standard&Poor's). – Date of access: 31.08.2020
4. Тагавердиева Д.С. Методы оценки эффективности корпоративного управления. // Russian Journal of Economics and Law. 2012. №2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 10.05.2022).
5. Румянцев И.С. Анализ количественных методов оценки эффективности корпоративного управления в современных российских условиях. // Вестник ЧелГУ. 2011. №31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kolichestvennyh-metodov-otsenki-effektivnosti-korporativnogo-upravleniya-v-sovremennyh-rossiyskih-usloviyah> (дата обращения: 10.05.2022).
6. Волкова Н.А. Модель оценки уровня эффективности корпоративного управления. // Статистика и экономика, 2018. №. 2. С. 49-58.
7. Городнова Н.В., Хайкин В.З. Методика оценки эффективности корпоративного управления интегрированными структурами с государственным участием. // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление, 2009. № 2. 2009. Т. 2. С. 23-32.
8. Каримов А. Корпоратив бошқарув тизимида бухгалтерия ҳисоби ва аудитни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари. 08.00.08 – «Бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий таҳлил ва аудит». Иқтисод фанлари доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. – Т., 2008.
9. Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры (Основы создания и управления). – Т.: Изд-во Нац. б-ки Узбекистана им. А.Наваи, 2005. – 132 с.
10. Суюнов Д., Хошимов Э. Корпоратив бошқарув моделлари: концептуал жиҳатлар, замонавий тенденциялар ва конвергенция имкониятлари. // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. 4-сон, июль-август, 2017 йил.; Суюнов Д.Х. Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. Монография. – Т.: Академия, 2006. – 116 б.
11. Расулов Н. Корпоратив тузилмаларда инновацион жараёнларни стратегик бошқариш услубиётини такомиллаштириш. 08.00.13 – “Менежмент (иқтисодиёт фанлари)”. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. – Т.: ТДИУ, 2020 й.
12. Ашуров З. Акциядорлик корхоналарида корпоратив бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизмини такомиллаштириш. 08.00.13 – “Менежмент” ихтисослиги бўйича иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Т., 2019. – 72 б.
13. Babić V.M., Nikolić J.D. and Erić J.M. Rethinking board role performance: towards an integrative model. Econ. Ann. 2011, 16, 140-162. doi: 10.2298/EKA1190140B
14. Varshney A., Kaul V. and Vasal V. Corporate governance index and firm performance: Empirical evidence from India. 2012. (pp. 1-35). Retrieved from SSRN. <http://ssrn.com/abstr act=21034 62> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.21034 62>.

АКЦИЯДОРЛИК ЖАМИЯТЛАРИДА КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШНИНГ МАҚСАДИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ



 https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss1/a39

Акрамова Назокат Исраиловна -
Тошкент давлат иқтисодиёт университети
Менежмент ва маркетинг кафедраси
катта ўқитувчиси

Аннотация. Глобаллашув шароитида акциядорлик жамиятларининг соғлом рақобатда ютиб чиқиши учун самарали корпоратив бошқарув элементларини татбиқ этиши компанияларнинг рентабеллигини оширишга хизмат қилади. Компаниялар ўз фаолият тури, хусусиятига қараб индивидуал корпоратив маданиятни татбиқ этади. Ушбу мақолада акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг функционал жиҳатлари концептуал мазмунини тизимлаштириш ва акциядорлик жамиятларидаги ижтимоий муаммолар ва низоларнинг олдини олиш ҳамда ресурс имкониятлари ўрганилади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни аниқлашга турли хил омилларнинг таъсири кўриб ўтилади. Миллий корпоратив бошқарув тизимини иқтисодиётни диверсификациялаш шароитида корпоратив кодексга мос равишда янада такомиллаштириш ҳамда акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантириш бўйича таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

Калит сўзлар: корпоратив маданият, корпоратив бошқарув, ходимнинг қониқиши, компания миссияси, ташкилий хулқ, трансформация, компания самарадорлиги, акциядорлик компанияси, рақобатбардошлик, сўронома, бошқарув органлари, рақамлаштириш.

ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Акрамова Назокат Исраиловна -
Старший преподаватель кафедры Менеджмент
и маркетинг Ташкентского государственного
экономического университета

Аннотация. В условиях глобализации внедрение эффективных элементов корпоративного управления для победы акционерных компаний в здоровой конкуренции является услугой, которая повысила прибыльность компаний. Компании навязывают индивидуальную корпоративную культуру в зависимости от их вида деятельности, характера. В данной статье рассматривается систематизация концептуального содержания функциональных аспектов корпоративной культуры в акционерных обществах, а также профилактика и ресурсные возможности социальных проблем и конфликтов в акционерных обществах. Рассмотрено влияние различных факторов на определение корпоративной культуры в акционерных обществах. Она заключается в разработке предложений и рекомендаций по дальнейшему совершенствованию национальной системы корпоративного управления в соответствии с корпоративным кодексом в контексте диверсификации экономики и формирования корпоративной культуры в акционерных обществах.

Ключевые слова: корпоративная культура, корпоративное управление, удовлетворенность сотрудников, миссия компании, организационное поведение, трансформация, эффективность компании, акционерное общество, здоровая конкурентоспособность, анкета, органы управления, цифровизация.

PURPOSE, TASKS AND PRINCIPLES OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE IN JOINT-STOCK COMPANIES

Akramova Nazokat Israilovna -
Senior Lecturer of Management and Marketing
Department Tashkent State University of Economics

Annotation. In the context of globalization, the introduction of effective elements of corporate governance for the victory of joint-stock companies in healthy competition is a service that has increased the profitability of companies. Companies impose an individual corporate culture depending on their type of activity and nature. This article discusses the systematization of the conceptual content of functional aspects of corporate culture in joint-stock companies, as well as prevention and resource opportunities of social problems and conflicts in joint-stock companies. The influence of various factors on the definition of corporate culture in joint-stock companies is considered. It consists in developing proposals and recommendations for further improvement of the national corporate governance system in accordance with the Corporate Code in the context of economic diversification and the formation of corporate culture in joint-stock companies.

Keywords: corporate culture, corporate governance, employee satisfaction, company mission, organizational behavior, transformation, company effectiveness, joint stock company, competitiveness, questionnaire, management organs, digitalization.

Кириш. Бугунги кунга келиб, дунё иқтисодиёти шиддат билан ривожланиб бормоқда. Бунда йирик корхоналар, корпорациялар ва компанияларнинг ўрни беқиёсдир. Айниқса, уларнинг бошқарув фаолиятини тўғри ва самарали ташкил этиш долзарб масалалардан бири бўлиб қолмоқда. Унинг энг мақбул йўли корпоратив бошқарувни жорий этиш, мулкый шаффоликни таъминлаш ҳисобланади. Корпоратив бошқарув ҳозирги кунга келиб, корхоналарни бошқаришнинг нафақат замонавий фалсафасига, балки самарадорликни таъминлайдиган муҳим технологиясига айланиб улгурди. Такимиллашган корпоратив бошқарув натижасида иқтисодий қўшилган қиймат ва соф фойданинг сезиларли даражада кўпайиши, самарадорликнинг ортиши ва рискнинг камайиши юз бериши турли тадқиқотларда ўз аксини топган. Хусусан, бир қатор етакчи экспертлар томонидан ўтказилган тадқиқот натижалари кўрсатишича, самарали корпоратив бошқарув йўлга қўйилган

компанияларда иқтисодий қўшилган қиймат корпоратив бошқарувнинг стандартлари амал қилмайдиган компанияларга нисбатан 8,5 фоизга юқори бўлган [1].

Замонавий шароитда акциядорлик жамиятлари ўзига хос хусусиятларга эга бўлган иқтисодий тизимнинг бир бўлагини ташкил этади. Иқтисодий маънода акциядорлик жамияти тушунчаси капитални бирлаштириш йўли билан бир нечта жисмоний ёки юридик шахслар томонидан ташкил этилган хўжалик юритувчи субъект ҳисобланади. Акциядорлик жамияти кўплаб юридик ва жисмоний шахсларни моддий ва бошқарув нуқтаи назаридан бирлаштиради, пировардида корхонанинг фаолиятдан асосий иқтисодий ва молиявий фойда олади. Акциядорлик жамиятлари бизнес субъекти сифатида ўз тузилмасининг ўз вазифалари жиҳатидан фарқ қилувчи иқтисодий элементларини ягона стратегик муҳим мақсад атрофида боғловчи ижтимоий-иқтисодий тизимни ифодалайди.

Корпоратив маданиятнинг классик ғояси шундаки, у иқтисодий кўрсаткичларни яхшилаш ва ташкилот аъзоларини бошқарув қадриятлари билан ижтимоийлаштириш учун бошқарув воситасидир. Аксарият ҳолларда корхоналар иккинчи соҳани ривожлантиришга ҳаракат қилади. Корпоратив маданиятни бошқариш жамоани акциядорлик жамиятлари қадриятлари билан ижтимоийлаштиришнинг мафкуравий воситаси сифатида майдонга чиқади. Лекин бугунги кунда акциядорлар, менежерлар, ходимлар орасида қандай қадриятлар мавжудлиги, менежмент тизимининг бозор шароитларига мос келадиган тегишли қадриятлар сифатида шаклланиши, корпоратив маданиятни самарали олиб бориш ва ушбу жараёнда барча акциядорлик жамиятида фаолият юритадиган ёки унинг фаолиятига алоқадор бўлган шахсларни бирлаштириш томонларига эътибор қаратилмаган.

Агар собиқ Совет даврида корхоналар маданияти режани амалга ошириш атрофида шаклланган бўлса, бугунги кунда корхоналарнинг мақсадлари ўзгармоқда. Янги “бозор” мақсадлари “фойда”, “мижоз” ва “сифат” деб номланувчи жиҳатларга эътибор қаратадиган давр келди. Аммо корпоратив маданиятнинг акциядорлик жамиятлари фаолияти натижалари билан боғлиқлиги анча заиф, иқтисодий самаранинг маданият хусусиятларига боғлиқлиги аниқ бошқарув амалиёти даражасида суст олиб борилмоқда. Акциядорлик жамиятларида бошқарувга оид қарор қабул қилишда турли бўлимлар ва умуман, уларнинг роли ҳақиқатан ҳам ортиб бормоқда. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни амалга ошириш корхоналардаги режалаштириш ва нархлар сиёсатида бевосита таъсир қилади. Корпоратив маданият акциядорлик жамиятларининг ижтимоий жавобгарлиги ҳақидаги ғояларнинг ўзгаришини англатади: ташқи ижтимоий дастурлар камаяди, худудга ёрдам минималлаштирилади.

Шунга қарамай, янги корпоратив мақсадлар ҳозирда акциядорлик жамиятларида муҳим бўлиб қолмоқда. Фойда, бозор ва мижоз каби тушунчалар ҳали ҳам менежмент томонидан қўллаб-қувватландиган, аммо барча ходимлар томонидан тўғри талқин қилинмаган қадриятлардир. Бугунги кунда корпоратив маданиятни ривожлантириш билан ҳал қилинаётган асосий вазифа ҳам акциядорлик жамиятлари ва хусусан, жамоанинг яхлитлиги ва барқарорлиги негизида олиб борилади. Маданияти юқори даражада бўлган кадрларни ишга қабул қилиш, малякали жамоани сақлаб қолиш, кадрларга сармоя киритиш ва жамиятда иқтисодий барқарорликни ўрнатиш акциядорлик жамиятларининг ўзига хос хусусиятлари ҳисобланади. Натижага боғлиқ бўлган маданиятни шакллантириш

деярли барча корхоналарда амалга оширилади, жамоа ва оилага эътибор қаратишдан бошланади. Жамоа қуриш ва жамоавий руҳни ривожлантириш муваффақият ва самарадорликнинг муҳим шартлари ҳисобланади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантиришнинг асосий мақсади ходимларни бошқаришни такомиллаштириш орқали корхонанинг ташқи муносабатларга мослашуви ва ички интеграциясини таъминлаш ҳисобланади. Корпоратив маданият юзасидан қарор қабул қилишда акциядорларнинг ўзлари энг кўп иштирок этадиган муҳитни яратишга ва натижада уларни энг яхши тарзда амалга оширишга қаратилган [2].

Бизнинг фикримизча, акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг мақсади барча ходимлар ўртасида самарали алоқа тизimini яратиш ва ходимлар учун энг қулай муҳитни яратишдан иборат бўлиб, менежерлар, барча ходим ва акциядорларнинг корхонанинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаган ҳолда фойда даражасини оширишдан манфаатдор бўлиши лозим.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.

Акциядорлик жамиятларда корпоратив маданиятнинг функцияларини ўрганиш билан боғлиқ ҳолда корпоратив маданият тушунчаси талқинини ўрганамиз. Илмий адабиётларда корпоратив маданиятга турли хил таърифлар берилган бўлиб, уларни турли хил гуруҳларга бўлиш мумкин: фалсафий ва мафкуравий, меъёрий, функционал-ташкилий таърифлардан иборат.

Россиялик олим В.А.Спивакнинг фикрича, корпоратив маданият маълум бир корхонага хос бўлган, унинг индивидуаллигини ва ижтимоий ва моддий муҳитда ўзи ва бошқаларни идрок этишини акс эттирувчи, хулқ-атворида, ўзаро таъсирида, идрокда намоён бўладиган бир-бири билан ўзаро таъсир қилувчи моддий ва маънавий қадриятлар тизими ҳисобланади [3].

Хорижлик олимлардан А.Нuczynski, D.A.Buchanaпларнинг фикрига кўра, корпоратив маданият корхона маданиятига мос келмаслиги мумкин, деб ҳисоблайди. Сабаби корхонада олиб бориладиган корпоратив маданият ташкиллаштирилган маданият билан фарқ қилади, яъни у корпоратив маданиятга нисбатан кенгроқ ва чуқурроқ тушунча ҳисобланиб, бу ташкилотда “шакллантирилган” сиёсатдир [4].

Хорижий олим Э.Шейннинг фикрича, корпоратив маданият ташқи муҳитга мослашиш ва ички интеграция муаммоларини ҳал қилишни ўрганаётганда, маълум бир гуруҳ томонидан ўз ўзидан шаклланган, ўрганилган ёки ишлаб чиқилган асосий ҳаракатларнинг тўпламидир [5].

Ф.Жеффкинс ва Д.Ядин корпоратив маданиятни ташкилотдаги хатти-ҳаракатлар турини

шакллантирадиган умумий кадриятлар ва меъёрлар тизими сифатида тушунадилар [6].

T.E.Deal ва A.A.Kennedy фикрича, корхоналарда корпоратив маданиятнинг тўртта даражаси мавжуд бўлиб, улар қуйидагилардан иборат: кадриятлар – корхона ва унинг ютуқлари ҳақида унинг барча аъзолари томонидан баҳам кўриладиган ғоялар; қаҳрамонлар – энг муҳим ташкилий кадриятларни ўзида мужассам этган намуна бўлган корхона аъзолари; маросимлар – корхона учун муҳим воқеаларни белгилаш ва уларга янги аъзоларни таништириш мақсадида ўтказиладиган рамзий маънога тўла маросимлар; муносабатларни жипслаштириш – корхона аъзоларини корпоратив кадриятлар, қаҳрамонлар, маросимлар ҳақида маълумот оладиган норасмий алоқа каналлари бўйича таъминлаш [7].

Э.А.Смирнов ўз илмий ишларида шундай таърифлайди: “Корпоратив маданият ижтимоий прогрессив расмий ва норасмий қоидалар ва фаолият меъёрлари, урф-одатлар ва анъаналар, гуруҳ манфаатлари, маълум бир ташкилий тузилма ходимларининг хулқ-атвор хусусиятлари, етакчилик услуги, ишчиларнинг меҳнат шaroитларидан қониқиш кўрсаткичлари, ўзаро ҳамкорлик даражасидир [8].

Тадқиқот методикаси. Ушбу мақолада турли хил усуллардан фойдаланилди. Акциядорлик жамиятлари фаолияти самарадорлигини оширишда корпоратив маданиятнинг ролини ошириш бўйича мавжуд бўлган илмий тадқиқотларни ўрганиш, статистик маълумотларни ўрганиш ва иқтисодий жиҳатдан таққослаш ва таҳлил қилиш, мантиқий фикрлаш, илмий абстракциялаш, маълумотни гуруҳлаш, анализ ва синтез, индукция ва дедукция усулларидан кенг фойдаланилган.

Таҳлил ва натижалар. Корпоратив маданият менежерлар, ходимлар ва акциядорларнинг бир-бирига муносабатлари орқали ифодаланади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг вазифалари акциядорларни умумий мақсад ва кадриятлар атрофида бирлаштириш, ўз услубини яратишдан иборат. Корпоратив маданиятни ривожлантиришнинг асосий мақсадлари қуйидагилар:

- акциядорлик жамиятидаги турли иерархик, профессионал ва ижтимоий гуруҳлар ўртасидаги яширин зиддиятларни бартараф этиш;

- ҳар бир жамият акциядорларининг бизнес жараёнларидаги роли ва иштирокини аниқлаш;

- жамиятда иқтисодий-ижтимоий алоқа турларини ўрнатиш ва мувозанатлаш;

- акциядорлик жамиятларида жорий ўзгаришларни бошқаришда акциядорларнинг билим ва тажрибасидан фойдаланиш.

Корпоратив маданиятни ривожлантириш орқали иқтисодий самарадорлик ва инновацияларни рағбатлантирадиган муҳитни яратиш, шунингдек, акциядорлик жамиятларига фойдани ошириш ёки корпоратив стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга тўсқинликларни бартараф этиш мумкин.

Ушбу масалага функционал ёндашадиган бўлсак, акциядорлик жамиятида корпоратив маданиятни амалга ошириш қуйидагиларга қаратилган:

- белгиланган тартиб ва хулқ-атвор қоидалари орқали акциядорлик жамияти фаолиятини мувофиқлаштириш;

- акциядорлик жамиятлари ходимларига рағбатлантириш тизимидан фойдаланган ҳолда корхонада бажарилган ишнинг маъносини тунтириш.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг асосий функцияларини аниқлаш бўйича бир нечта фикрлар мавжуд. Корпоратив маданиятнинг ахборот, когнитив, меъёрий, рамзий ва қиймат функциясини ажратиш кўрсатиш мумкин. Корпоратив маданиятнинг ахборот функцияси шундан иборатки, мураккаб белгилар тизими бўлган корпоратив маданият ижтимоий тажрибани ходимларнинг бир авлодидан бошқасига ўтказишнинг ягона воситасидир. Кўпинча, ходимнинг акциядорлик жамиятидаги иш тажрибаси корхона ташкил топган вақтдан анча кам.

Корпоратив маданият янги ходимлар учун корхона тарихи ва анъаналари, асосий мақсадлари ва кадриятлари, хулқ-атвор қоидалари ва ҳоказолар ҳақида маълумот манбаи бўлиб хизмат қилади. Когнитив функция биринчиси билан чамбарчас боғлиқ ва маълум маънода ундан келиб чиқади. Корпоратив маданият акциядорлик жамиятлари ходимларининг энг яхши ижтимоий тажрибасини ўзида жамлаб, корхона, унинг фаолият соҳаси, унинг атрофидаги дунё ҳақида билимларни тўплаш қобилиятига эга бўлади ва шу билан унинг билимлари учун қулай имкониятлар яратади.

Инсониятнинг маданий генофондида мавжуд бўлган энг бой билимлардан фойдаланилганидек, жамият ҳам шунчалик интеллектуалдир. Норматив функция, биринчи навбатда, акциядорлик жамиятлари ходимларининг ижтимоий ва шахсий фаолиятининг турли томонлари, турларини белгилаш билан боғлиқ. Меҳнат ва шахслараро муносабатлар соҳасида корпоратив маданият у ёки бу тарзда акциядорларнинг хулқ-атворига таъсир қилади ва уларнинг хатти-ҳаракатлари ва ҳатто, маълум моддий ва маънавий кадриятларни танлашни тартибга солади. Корпоратив маданиятнинг бу функцияси корпоратив кодекси, лавозим тавсифлари,

акциядорлик жамиятининг ички меҳнат қоидалари, шунингдек, корхонанинг бошқа ички ҳужжатлари ва мамлакат қонунчилиги билан мустақамланади. Қиймат функцияси корпоратив маданиятнинг энг муҳим сифат ҳолатини акс эттиради. Корпоратив маданият маълум кадриятлар тизими сифатида инсоннинг аниқ белгиланган қиймат эҳтиёжлари ва йўналишларини шакллантиради, жамоанинг барча аъзолари ўртасида тегишлилик туйғусини яратади.

Санаб ўтилган функцияларга қўшимча равишда акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятлар ижобий ва салбий олиб борилиши мумкин. Корпоратив маданият иқтисодий кўрсаткичларининг самарадорлигига эришишга ёрдам берганда ижобийдир. Корхонанинг маданияти, агар у ходимларни рад этиш ва қаршилик кўрсатиш учун асос бўлиб хизмат қилса ва бошқарув қарорларини қабул қилиш ва меҳнат фаолиятини яхшилашда самарадорликка тўсқинлик қилса, салбий ҳисобланади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, акциядорлик жамиятларида корпоратив маданият салбий турдаги эканлигини аниқлашга имкон берадиган қуйидаги хусусиятлар мавжуд:

1. Ходимлар бефарқлиги билан ажралиб туради, улар ўзларини кўрсатишдан ёки бошқа одамларнинг ҳис-туйғуларини ёки корхонада содир бўлган ҳис-туйғуларини баҳам кўришдан қочишади, умуман олганда, ҳеч кимга аҳамият бермайди.

2. Муаммоларни шахсийлаштириш ва масъулиятни хиралаштириш, менежерлар томондан ўтказиладиган йиғилишларда аниқ фактлар деярли кўрсатилмайди.

3. Кўр-кўрона бўйсунуш. Йўналиш ишчилари ва қуйи даражадаги менежерлар ҳеч қачон ҳокимият лавозимларида бўлганларга қарши чиқмайдилар ва ҳар доим муаммоларни ҳал қилишда етакчилик қилишларини кутишади.

4. Қаттиқ консерватизм. Акциядорлик жамиятида ҳеч қандай ўзгаришларнинг йўқлигига қаратилган ва ҳар қандай ўзгаришларни салбий омил сифатида қабул қилади.

5. Ходимлар бир-биридан ажратилган ҳолда ишлайди. Расмий масалалар бўйича мунозаралар ва фикр алмашишга йўл қўйилмайди, ходимлар ўртасидаги алоқа минимал даражага туширилади.

6. Салбий муносабатлар. Жамият ходимлари бир-бирларини, асосан, рақиб ва рақобатчилар сифатида қабул қиладилар.

Шуни таъкидлаш керакки, акциядорлик жамиятларида корпоратив маданият унинг фаолияти самарадорлигини ошириш дастаги бўлиши керак.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни самарали амалга оширишда бир

қанча тамойиллар мавжуд бўлиб, уларга қуйидагиларни киритамиз:

1. Мувофиқлик. У акциядорлик жамиятида шаклланган корпоратив маданиятни ўзаро боғлиқ элементлар тизими сифатида кўриб чиқишни, мавжуд маданиятни ўзгартиришни ёки уни такомиллаштиришни белгилайди.

2. Мураккаблик. Акциядорлик жамиятларида мавжуд маданиятни психологик, ижтимоий, ташкилий, иқтисодий, ҳуқуқий ва бошқа омиллар таъсирини ҳисобга олган ҳолда кўриб чиқишдан иборат.

3. Миллатчилик. У акциядорлик жамиятларида жойлашган ва фаолият юритаётган минтақа, мамлакатнинг миллий хусусиятлари, кадриятлари, урф-одатларини ҳисобга олган ҳолда маданиятни шакллантиришни назарда тутаяди.

4. Тарихийлик. Бу корпоратив кадриятлар тизими ва шахслараро муносабатлар амалиёти замонавий инсоний кадриятларга мос келишини, шунингдек, вақт ўтиши билан уларнинг ўзгаришини ҳисобга олишни талаб қилади.

5. Илмийлик. Бунда акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантиришда илмий асосланган усуллардан фойдаланиш зарурлигини англатади.

6. Қиймат йўналиши. Бутун акциядорлик жамиятлари учун қиймат тизимининг асосий йўналтирувчи роли оширишга қаратилади.

7. Сценарий ёзиш. Акциядорлик жамиятлари ходимларининг муносабатлари ва ҳаракатларини унинг барча ходимлари фаолиятининг мазмунини тавсифловчи, уларга маълум бир характер ва хулқ-атвор услубини белгилайдиган ва тартибга солувчи воситалар тақдим этилишини таъминлайди.

8. Самарадорлик. Бу акциядорлик жамиятлари ходимлари учун энг яхши ижтимоий-психологик шароитларга эришиш ва унинг фаолияти самарадорлигини ошириш учун корпоратив маданият элементлари ва унинг атрибутларига мақсадли таъсир кўрсатиш зарурлигини назарда тутаяди.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантириш ва ривожлантиришда унинг энг муҳим хусусиятлари, ўзига хос хусусиятларини ҳам ҳисобга олиш керак. Корпоратив маданиятни шакллантиришга энг кучли таъсир кўрсатадиган биринчи омил корхона менежер маданияти ҳисобланади. Янги ташкил этилган акциядорлик жамиятларининг таъсисчилари ва бошқа муҳим акциядорлари ўз таклифлари, ғоялари ва кадриятларини қандай амалга ошириши муҳим ҳисобланади.

Авваламбор, акциядорлик жамиятлари менежерлари ташқи муҳит муносабатлари, мавжуд вазиятнинг ҳолати, ўз корхонаси билан биргаликда унинг таркибига кирадиган йирик

корхоналарнинг ижтимоий тузилишини ҳисобга олиши керак, умумий маданият элементлари муваффақиятли ишнинг амалга ошириши учун

етарли маълумотга эга бўлиши керак. Корпоратив маданият тизими элементларини қуйидаги расмда кўришимиз мумкин.



1-расм. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданият элементлари

Манба: муаллиф ишланмаси.

Ушбу расмда келтирилган корпоратив маданият элементлари орқали акциядорлик жамиятлари қийматини оширишга эришиш учун менежернинг ички маданиятини бойитиш, тўпланган ва мақсадли, принципаал ва юқори ахлоқий, ривожланган масъулият ҳисси билан бўлишини таъминлаш лозим. Бундай менежер хотиржамлик, маъмурий ўзбошимчалик, бўйсунувчиларга босим ўтказиш, жараёнларни тўхта-тиб қўйиш кабиларнинг олдини олиши керак. Бошқарув тизимида ўз фаолиятини юритаётган менежер доимий равишда бошқарув тизимини такомиллаштириш ва акциядорлик жамиятининг мослашувчан имкониятларини яхшилаш билан шуғулланиши мақсадга мувофиқ. Бу, айниқса, ташқи муҳит беқарор бўлганда, жуда муҳим ҳисобланиб, давлат сиёсати ўзгарувчан, бозор инфратузилмаси ривожланмаган, инфляция ўсиб бориши даврида ва бизнес шерикларини топиш ва уларнинг молиявий ресурсларини корхонага жалб қилишда зарур ҳисобланади.

Акциядорлик жамиятлари менежер фаолиятининг асосий жиҳати бошқарув қарорини ишлаб чиқиш бўлганлиги сабабли менежернинг акциядорлик жамияти акциядорлари, инвесторлари ва ходимларининг фикрлаш маданияти каби томонлари муҳимдир. Улар қуйидагиларда ўз аксини топади:

– ўз ғояларини амалда қўллаш, “тузоқлар ва қутилмаган бурилишлар”ни енгиш учун фаол чораларни ишлаб чиқиш қобилияти;

– акциядорлик жамиятида қабул қилинаётган қарорнинг оқибатларини олдиндан кўриш, уни амалга ошириш жараёнини, юзага келадиган қарама-қаршиликларни олдиндан кузатиш;

– ўз-ўзини ҳимоя қилиш, ўз устида ишлаш ва ривожланиш имкониятини яратиш;

– мавҳум ва реал тизимларни қуришда бўлимларни бирлаштириш, оқилона мутаносиблик ва бўйсунушга эришиш;

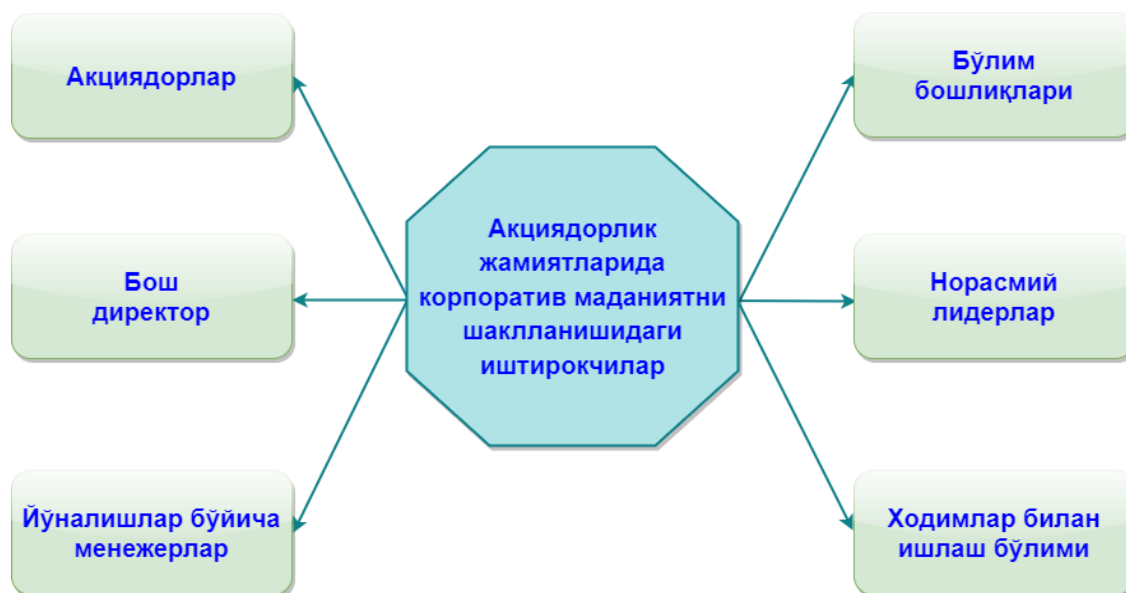
– мақсадга эришиш жараёнида оралиқ ва узок муддатли натижаларни башорат қилиш, бугунги ва келажакдаги ҳолатлар ўртасида куч ёки ресурсларни тақсимлаш имконига эга бўлиши лозим.

Акциядорлик жамиятлари менежерлари кундалик ҳаётида ўз ғояларини амалга оширишнинг самарали асосий воситасидан фойдаланади. Мукофотлар тайинлаш ва молиявий ва меҳнат ресурсларини тақсимлаш мезонлари, ишга қабул қилиш, рағбатлантириш ва ишдан бўшатиш қоидалари, инқирозга хос хатти-ҳаракатлар ва шу кабиларга алоҳида эътибор бериш орқали раҳбарлар онгли равишда ёки онгсиз равишда ўз фикрларини билдиради. Агар менежерлар акциядорлик жамиятларида кучли корпоратив маданиятни қуришда самарали воситалардан фойдаланишни амалга оширса, акциядорлик жамиятлари фаолиятида муҳим тузилмалар, жараёнлар, турли даражадаги раҳбарларни танлаш мезонларининг замонавий тизими ишлаб чиқилади.

Бизнинг фикримизча, акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг шаклланишига ва умуман, бизнесга катта таъсир кўрсатадиган омиллар мавжуд бўлиб, улардан биринчиси миллий маданият ҳисобланади. Бу омил халқаро бозорга фаолият кўрсатадиган трансмиллий корпорациялар учун жуда муҳимдир. Бундай корпорацияларнинг муваффақияти улар турли миллат ва маданий анъаналарга мансуб

ходимлар, менежерлар ўртасидаги мавжуд бўлиб, мамлакатнинг миллий маданиятини ўрганиш ва мослаштиришга муваффақ бўлганликларига боғлиқ. Иккинчи омил меҳнат ва бошқарув хулқ-атвор стандартларида аниқланган маданий фарқлардир. Кўп акциядорлар халқаро олоқалар жараёнида ўхшаш муносабатларни излай-

ди ва фикрлаш, ҳиссий идрок, хулқ-атвор ва мулоқотдаги маданий фарқларни кўради. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантиришда турли хил шахслар иштироки таъминланади, буни қуйидаги 2-расмда кўриб ўтаемиз.



2-расм. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг шаклланишидаги иштирокчилар

Манба: муаллиф ишланмаси.

Расмдан кўриниб турганидек, корхонада корпоратив маданиятни шакллантириш ва уни самарали бошқариш ҳамда унинг иқтисодий фаолиятини ривожлантиришда турли хил даражадаги шахслар ўз ҳиссасини қўшиши талаб этилади.

Барча акциядорлар ўз миллий қадриятларини бошқа халқларникидан юқори деб ҳисобламаслиги учун тенденция бўлиши табиий. Шундай қилиб, турли миллат вакиллари ўртасидаги мулоқотга тўсқинлик қиладиган миллатчилик иллатини бартараф этиш лозим. Маданий тафовутлар жуда мураккаб ҳодиса бўлганлиги сабабли мутахассислар ва бошқарув кадрларини тайёрлашнинг асосий йўналиши аниқ ҳаракатларга, маданий ўзига хослик билан белгиланадиган меъёрларга, алоҳида ҳодисалар эмас, балки турли маданиятларнинг тўқнашуви натижасида юзага келадиган вазиятларни ҳисобга олган ҳолда бўлиши керак. Акциядорлик жамиятлари миссия баёноти корхоналар, шунингдек, сифат менежменти тизимига таъсир қилади.

Тадқиқотлар олиб бориш натижасида шундай хулоса қилиш мумкинки, акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни ривожлантириш бўйича қуйидаги тавсияларни келтириб ўтиш мумкин:

1. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни олиб боришнинг аниқ меъёрий-ҳуқуқий базасини ишлаб чиқиш зарур, масалан, бош компаниянинг шуъба корхоналар билан муносабатлари тўғрисидаги қоидалар, ходимларнинг ўзини тутиш қоидалари, шериклик қоидалари ва ҳоказолар.

2. Акциядорлик жамиятлари йирик соҳаларда кўплаб шуъба корхоналарига эга бўлганлиги сабабли – телекоммуникация, электроника, кўчмас мулк ва қурилиш, нефть ва нефть маҳсулотлари, оммавий ахборот воситалари, суғурта, туризм, савдо, радиотехника, спорт, тиббиёт, молия ва қимматли қоғозлар – асосий компанияга ҳам, барча шуъба корхоналарга ҳам хос бўлган ягона корпоратив услубни ишлаб чиқиш керак, улар, масалан, битта логотип, ягона кийим коди, корпоратив бошқарувнинг ягона кодини ўз ичига олиши мумкин ва ҳоказо.

3. Билвосита моддий манфаатдорлик дастурларини, масалан, уй-жой субсидиялари бериш, тиббий ёрдам, “ҳаракат хизмати” – транспортда ёрдам бериш ва ҳоказоларни амалга оширишни жорий этиш зарур.

4. Ходимларни раҳбариятнинг режалари ва ҳаракатларидан кўпроқ хабардор қилиш учун зарур бўлган ходимларни хабардор қилиш стандартини яратиш лозим ва у раҳбарият ва унга

бўйсунувчилар ўртасида ишончли муносабатларни ўрнатишга ёрдам беради.

5. Акциядорлик жамиятида “соғлом” корпоратив муҳитни сақлаш ва “бўш вақт дастурла-

ри” деб аталадиган қўшма саёҳатлар, театрга саёҳатлар, экскурсиялар, қўшма учрашувлар, жамоавий тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш лозим.



3-расм. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни ташкил этиш бўғинлари

Манба: муаллиф ишланмаси.

Расмда биз томонимиздан келтирилган тавсиялар етарлича мукамал ва тўлиқ бўлмаслиги мумкин, чунки улар фақат кузатишлар, меъёрий ҳужжатларни ўрганишлар асосида ишлаб чиқилган. Корпоратив маданиятни шакллантириш мураккаб муаммодир. Агар барча бўлимларда акциядорлик жамиятининг миссияси ҳақидаги эслатиб турилса, корпоратив байрамлар мунтазам равишда ўтказилса, корпоратив маданиятни бошқариш масалалари корхонада ҳал қилиниши оддий ҳолат бўлиб қолади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни бошқариш бўйича чора-тадбирлар натижалари дарҳол пайдо бўлмайди ва уни ўзгартириш учун зарур ҳаракатлар доимий олиб борилиши керак. Ушбу қийинчиликларга қарамай, акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни бошқариш имкониятини инкор этиб бўлмайди. Корхонада корпоратив маданиятнинг шаклланиши икки давлатнинг ўзаро таъсирини, таъсисчилари, менежерлари ва раҳбарларининг ғоялари, қадриятларини бирлаштиради. Шу муносабат билан акциядорлик жамиятининг маданий парадигмаси концепцияси корпоратив маданиятни шакллантиришнинг кўплаб муҳим жиҳатлари ва омилларини тушунтиришга имкон беради. Ушбу тушунча доирасида турли муаммоларни ҳал қилишнинг муваффақиятли ва самарали усуллари корхоналарда низоларни тартибга солиш дастурига айланади ва кейинги фаолият учун намунали, ўзи хос моделлар кўринишида мустаҳкамланади. Улар корхонанинг маданий фондига, унинг ходимлари хатти-ҳаракатларининг қадриятлари ва меъёрларига айланади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантиришда онгли равишда режалаштирилган ва мақсадли жараёнлар, ўз-ўзидан ривожланаётган жараёнлар ўзаро боғлиқдир. Бу ҳолат корпоратив маданиятни бош-

қариш масалалари билан шуғулланадиган мутахассислар томонидан тан олинади. Улар ходимлар онгига керакли ғоялар ва қадриятларни сингдириш фақат буйруқ ёки кўрсатмалар орқали амалга оширилмаслигини тушунади.

Хулоса ва таклифлар. Акциядорлик жамиятларида самарали корпоратив маданиятни шакллантиришнинг энг муҳим омилларидан бири бу соҳага тегишли “жамоа”нинг мавжудлигидир. Агар унинг атрофидаги мақсадларни тушунишда ишончли ва бирлашган жамоа бўлмаса, акциядорлик жамияти раҳбарияти ва менежерлари учун қийин жараён кечади. Жамоанинг роли ва ундаги муносабатлар менежмент тизимида мавжуд бўлган муаммоларни ечишга ёрдам беради. Ушбу ишларда “жамоа” тушунчаси барча ходимлар умумий мақсадлар ва қадриятларга содиқ бўлган яхлит ишчи гуруҳини тавсифлаш учун ишлатилади. Бу раҳбар атрофида бирлашган ҳамфикрлар жамоасидан иборат бўлиб, унда норасмий муносабатлар расмий муносабатлар каби муҳим бўлган тузилма сифатида ишлайди. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантиришнинг асосий вазифаларидан бири корпоратив меъёрлар ва қадриятларни қуйи даражадаги ходимларга етказишдир. Бунинг учун бундай жамоа аъзолари ўзларининг тўғридан-тўғри функционал вазифаларини бажаришдан ташқари доимий равишда ўзларини маълум бир нуқтаи назардан кўрсатишлари керак: зарур корпоратив этиканинг ташувчиси сифатида компания қадриятларига доимо ғамхўрлик қилиши лозим. Шу билан бирга, жамоа аъзолари томонидан ҳар доим ҳам кўрсатилмайдиган ва илгари сурилмайдиган корпоратив меъёрлар ва қадриятлар аслида уларнинг шахсий эътиқодларини ривожлантириб бориши мақсадга мувофиқ. Бундай жамоа аъзоларида, одатда, оддий ходимлардан фақат

жамоа аъзоларига маълум бўлган ва улар томонидан биргаликда қўриқланадиган корхона “сирлари” мавжуд бўлади. Шунга қарамай, жамоа ҳақиқий эътиқодлар асосида ҳаракат қиладими ёки шунчаки ўз ролини ўйнайдими, яхши ташкил этилган ва бирлашган жамоа корхона корпоратив маданиятининг асосий таркибий қисмларини самарали шакллантириш ёки ўзгартиришга қодир.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг шаклланиши мураккаб ва узоқ давом этадиган жараён бўлиб, унда аниқ ёки ноаниқ жараёнлар, тушунарли ёки тушунарсиз

ҳолатларга дуч келинади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятини шакллантириш фақат раҳбарларнинг ихтиёрий қарорлари билан эмас, балки кўп жиҳатли акциядорлар, буюртмачилар, ходимларнинг тасодифий натижасидан ҳам келиб чиқади. Натижада акциядорлик жамиятлари корпоратив маданияти корхонанинг ривожланиш жараёнида ишлаб чиқилган оптимал хулқ-атвор усулларида фойдаланилади, улар пировардида акциядорлик жамиятларининг маданий парадигмасини ташкил қилади.

Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Акрамова Н.И. Акциядорлик жамиятлари кузатув кенгаши фаолиятида мустақил директорлар ролини ошириш масалалари. // “Иқтисодиёт ва таълим” илмий-электрон журнали. 4/2022; 2022-08-31.
2. Акрамова Н.И. Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини татбиқ этиш ва ривожлантириш. // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий-электрон журнали. 3/2022, may, iyun (№ 0005 9).
3. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.
4. Yablonskene A. Corporate culture of the modern university. *University Management: Practice and Analysis*. 2006; (2):7-25.
5. Шейн Э. Корпоративная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. – 248 с.
6. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. – Казань, 2015, ISBN: 978-5-9906219-9-2, издательство: Array Литагент «Бук». – 305 с.
7. Deal T.E. and Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books; 2000. P. 17-40.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 211 с.