

90^{*yil*}
TDIU

KORPORATIV MADANIYAT



TOSHKENT

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

**M.M.Tashxodjayev, M.G. Umarxodjayeva,
A.K. Shermuxamedov, M. Sh. Kayumova**

KORPORATIV MADANIYAT

**O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi
tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan**

Toshkent – 2021

U O‘K:338.241
KBK: 65.292

**B.N. Urinov, M.G.Umarxodjayeva, A.K.Shermuxamedov,
M.Sh. Kayumova. Korporativ madaniyat. Darslik. – T.:
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. – 204 b.**

ISBN 978-9943-7396-6-6

Mazkur darslikda korporativ madaniyat tushunchasi, uning nazariy asoslari, tipologiyasi, rivojlangan mamlakatlarda korporativ madaniyat tushunchasi, korxonalarda korporativ madaniyatning shakllanishi, qo‘llanilishi va rivojlanish jarayonlari, korxonalarda korporativ madaniyatning transformatsiyasi, korporativ madaniyatni boshqarish usullari, personalni rag‘batlantirishda uning ahamiyati va o‘rni, iqtisodiy samaradorlikka korporativ madaniyatning ta‘siri, korxonah rahbarining etikasi, globalizatsiya sharoitida korporativ madaniyatning dolzarbligi O‘zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyot va iqtisodiy o‘shishni ta‘minlash sharoitidagi ahamiyati kabi masalalarni o‘zida mujassam etgan.

В этом учебнике рассматриваются понятия современной корпоративной культуры, ее теоретические основы, типология, понятия корпоративной культуры в развитых странах, процессы формирования, использования и развития корпоративной культуры на предприятиях, трансформация корпоративной культуры на предприятиях, ее роль и значение в личностной мотивации персонала, влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность, этика руководителя предприятия, актуальность корпоративной культуры в условиях глобализации, значение цифровой экономики и экономического роста в Республике Узбекистан.

This textbook examines the concepts of modern corporate culture, its theoretical foundations, typology, the concepts of corporate culture in developed countries, the processes of formation, use and development of corporate culture in enterprises, the transformation of corporate culture in enterprises, its role and importance in the personal motivation of personnel, the impact of corporate culture on economic efficiency, ethics of the head of the enterprise, the relevance of corporate culture in the context of globalization, the importance of the digital economy and economic growth in the Republic of Uzbekistan.

U O‘K:338.241
KBK: 65.292

Taqrizchilar: i.f.d. prof. R.X.Karlibayeva
i.f.n., dots.T.SH. Ermatov

ISBN 978-9943-7396-6-6

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021.

KIRISH

“Bugun dunyoda insonning ongi va qalbini egallash tobora kuchayib bormoqda. Bu ishning boshida turgan kuchlar o‘z maqsadiga erishish yo‘lida targ‘ibotning barcha usullaridan unumli foydalanmoqda. Shunday vaziyatda jamiyatimizni ma‘naviy tahdidlardan himoya qilish borasidagi ilmiy-amaliy tadqiqotlarni tubdan qayta ko‘rib chiqishimiz zarur.

Umuminsoniy, milliy va diniy qadriyatlarimizga bepisandlik holatlariga qarshi kurashning metodologik asoslarini shakllantirishimiz lozim.

Shu ma‘noda Ma‘naviyat va ma‘rifat, Taraqqiyot strategiyasi, Islom sivilizatsiyasi markazlari, ijtimoiy-gumanitar yo‘nalishdagi tadqiqot institutlari haqiqiy aql markazlariga aylanishi kerak”, – dedi Shavkat Mirziyoyev¹.

O‘zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishga oid islohotlar, asosan, milliy korporativ boshqaruv tizimida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy qilish, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligini tubdan oshirish, ularga xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish, ularning ochiqligi va jozibadorligini ta‘minlash, korxonalarni strategik boshqarishda aksiyadorlar rolini kuchaytirish uchun qulay sharoitlar yaratish kabi chora-tadbirlarni amalga oshirishga qaratilmoqda, korporativ boshqaruv tizimidagi tamoyil va yondashuvlarni tubdan o‘zgartirish, unga bozor iqtisodiyotiga xos bo‘lgan haqiqiy tusni berish borasida katta ishlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, 2014-yilda yangi tahrirdagi “Aksiyadorlik jamiyatlari 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” Dasturi tasdiqlandi hamda unda belgilangan vazifalar va chora-tadbirlar amalga oshirildi. O‘zbekistonda korporativ boshqaruvni zamonaviylashtirish doirasida Korporativ boshqaruv kodeksi qabul qilinib, uning tavsiyalari aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyatida joriy qilindi.

¹ 2020-yil 19-noyabr Shavkat Mirziyoyev

Mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy dasturi hisoblangan “2017-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi”da korporativ boshqaruvning zamonaviy standart va usullarini joriy etish iqtisodiyotni keyingi yillarda rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida belgilangan. Bundan tashqari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 21-sentyabrdagi PF-5544-sonli Farmoni bilan qabul qilingan “2019-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish Strategiyasi”da ham korporativ huquqni rivojlantirish va korporativ boshqaruvning zamonaviy tamoyillarini joriy etish bo‘yicha chora–tadbirlar belgilanib, ular hozirda hayotga tatbiq etilmoqda. Mazkur hukumat qarorlari asosida belgilangan vazifalarni bajarish doirasida oliy ta‘lim jarayonida fanlarning uslubiy ta‘mmlash ham davr talabidir.

Darslikning asosiy maqsadi – korxonaning imidji va ijtimoiy barqarorlikni shakllanishini ta‘minlash, tashkilot madaniyatini boshqarish imkoniyatlari haqida ma‘lumot olish va korporativ boshqaruv sohasidagi muammolar va hal etilmagan masalalarni aniqlash, va shu asosda, milliy korporativ boshqaruv tizimini zamonaviy xalqaro standartlar asosida innovatsion rivojlantirish istiqbollari belgilash hisoblanadi.

Birinchi bobda korporativ madaniyatning nazariy jihatlari, chunonchi, ushbu masalaning tarixi, tashkilot madaniyatini ta‘riflashga mavjud yondashuvlar ko‘rib chiqiladi. Modellar va elementlar, shuningdek, korporativ madaniyat bajaradigan funksiyalar batafsil bayon etilgan. Shuningdek, tashkilot sub-madaniyati tushunchasi joriy qilinadi. Birinchi bobdagi amaliy mustaqil topshiriqlar korporativ madaniyat masalalari bo‘yicha adabiyotlar kontent-tahlilini, muayyan tashkilot madaniyati elementlari bo‘yicha tavsifni, shuningdek, mavjud sub-madaniyatlar ta‘rifini o‘z ichiga oladi.

Ikkinchi bobda korporativ madaniyatni diagnostika qilish va baholash mavzulari yoritilgan. Bu yerda ayrim diagnostika usullari va vositalari, shuningdek, ularni qo‘llashga misollar keltirilgan. Bundan tashqari, alohida paragraf tashkilot madaniyatini diagnostika qilishning uslubiy va metodologik muammolariga bag‘ishlangan. Kompaniya madaniyati va tashkiliy strategiyasi haqida to‘plangan ma‘lumotlar

asosida madaniyatni baholash, soʻngra zarur madaniy oʻzgarishlarni baholash amalga oshiriladi.

Uchinchi bobda korporativ madaniyatni boshqarishning nazariy va amaliy asoslari boʻyicha mavzular yoritilgan. Shuningdek, boshqaruv subyektlari, jarayonlari, usullari koʻrib chiqilgan. Shuningdek, tashkilotning madaniy asoslarini oʻzgartirish va qoʻllab-quvvatlashga qaratilgan chora-tadbirlar dasturlarini ishlab chiqishdan iborat boʻlgan amaliy topshiriqlar beriladi. Bundan tashqari, alohida paragrafda korporativ madaniyatning tashkilot turli quyi tizimlariga, xususan, personalni boshqarishga taʼsiri masalalari koʻrib chiqiladi.

Darslikni toʻrtinchi bobida korporativ boshqaruv sohasidagi tashkilotlarida korporativ etikani shakllantirish va rivojlantirish, axloqiylik darajasini oshirish usullari boʻyicha mavzular yoritilgan.

Ushbu darslikdan 5231900-Korporativ boshqaruv taʼlim yoʻnalishidagi bakalavriat talabalari “Korporativ madaniyat” fanidan maʼruza va seminar mashgʻulotlarida foydalanishi uchun moʻljallangan boʻlib, mazkur kitobdan boshqaruv sohasidagi mutaxassislar ham foydalanishi mumkin.

I BOB. KORPORATIV MADANIYATNING ASOSLARI

1.1. Zamonaviy korporativ madaniyat tushunchasi, mohiyati va mazmuni

1980-yil boshlarida xorijiy mamlakatlarda korporativ madaniyatga qiziqish paydo bo'lishining sabablari:

1. Tashkilotlar tashqi muhitida quyidagi o'zgarishlar ro'y berdi:

- ekologiya muhiti: atrof-muhitning ifloslanishi;
- fan-texnika sohasi: ishsizlikning o'sishi, ovqatlanish va h.k. bilan bog'liq muammolarni hal qilishda texnik imkoniyatlar cheklanganligi;

- ijtimoiy muhit: motivatsion inqiroz va hayot mazmunning yo'qolishi.

2. Tashqi muhitdagi ushbu o'zgarishlar tashkilotning ichki muhitida ham mos keluvchi o'zgarishlarga olib keldi:

- xodimni tashkilot bilan identifikatsiya qilish yetarli emasligi;
- rahbar va qo'l ostidagi xodimlar o'rtasida ishonchsizlik sindromi.

Shundan kelib chiqib, boshqaruv uchun quyidagi vazifalar ishlab chiqildi:

- 1) jamiyat oldida, jumladan, axloqiy javobgarlik;
- 2) jamoada ishlash "biz-hissiyotlar" shakllantirish;
- 3) boshqaruvda psixologik tarkibiy qismlarni hisobga olish.

Ushbu vazifalarning hal qilishini korporativ madaniyatlar konsepsiyasi shakllanishi va ushbu fenomenga qiziqishning o'sishiga olib keldi.

Bu sohada keyingi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, barcha gullab-yashnayotgan kompaniyalar siyosati albatta tashkilot muvaffaqiyatining garovi sifatida korporativ haqida tasavvurlarni o'z ichiga oladi.

Bundan tashqari, tashkilot madaniyati va uning daromad darajasi, aksiyalar qiymati, sof foyda miqdori kabi ishlab chiqarish ko'rsatkichlari o'rtasida aloqalar miqdoriy empirik dalillari paydo bo'ldi.

O'zbekistonda korporativ madaniyatga qiziqish ancha keyinroq paydo bo'lgan bo'lib, quyidagi sabablar bilan izohlanadi.

Mehnat va tashkilot faoliyatining natijalari samaradorligiga madaniyat ta'sirini boshqaruv sohasi tomonidan tushunilishi O'zbekistonda iqtisodiy islohotlar natijasida amalga oshdi. Bunda islohotlarning

iqtisodiy dastaklari qanchalik ahamiyatli bolmasin yetarli hisoblanmaydi va korporativ madaniyatsiz kutilgan natijaga erishib bo'lmaydi.

Korporativ madaniyatni o'rganish zarurati quyidagi asosiy sabablarga asoslanadi:

1) madaniyat fenomeni real va u butun jamiyat tashkilotlar, guruhlar va hattoki alohida olingan shaxs uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu turdagi ahamiyatga ega bo'lgan har qanday hodisa o'rganilishi lozimdir;

2) shaxsning va butun bir tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati, shuningdek, insonlarning tashkilotga bo'lgan munosabatini korporativ madaniyatsiz tushunib bo'lmaydi. Koppina tadqiqotlar bugungi kunda har qanday kompaniyaning faoliyati korporativ madaniyatning turiga yoki kuchiga bog'liqligini tasdiqlaydi;

3) korporativ madaniyat tushunchasini ko'pincha tashkiliy muhit, mafkura, falsafa, uslub yoki insonlarni boshqarish usuli tushunchalari bilan adashtirishadi. Agar ushbu hodisani jamiyat, inson va tashkilot ravnaqi maqsadida foydalanmoqchi bo'lsak, uni ushbu o'xshash tuyulgan tushunchalar qatoridan tashqarisida o'rganishimiz kerak;

4) madaniy ta'sirlar kuchli hisoblanadi, muayyan modellarga rioya qilishni, shuningdek taqlid qilishni va prognozlashni talab etadi.

1.2. Tashkilot madaniyati konsepsiyasi rivojlanishining tarixiy bosqichlari

Korporativ madaniyat konsepsiyasi rivojlanishining quyidagi bosqichlarini shartli ravishda ajratib ko'rsatish mumkin:

1. 1970-yilgacha bo'lgan davr, vakillari: M.Sherif, K.Levin, K.Ardjiris, D.Mak-Gregor. Xususiyatlari: tashkilot madaniyati tushunchasi kiritilmagan, lekin bilvosita yodga olib o'tilgan.

2. 1970-1980-yy. Vakillari: P.Terner, A.Pettigru, K.Gerts. Xususiyatlari: «madaniyat» tushunchasi tashkilotga nisbatan foydalanilgan, antropologiya atamalari tashkiliy tahlilda qanday qo'llanishi mumkinligi ko'rsatilgan.

3. 1980-yillardan boshlab. Vakillari: E.Sheyn, T.Dil va A.Kennedi, L.Smirchich, Dj. Martin va b. Xususiyatlari: korporativ madaniyat konsepsiyasi tashkilot nazariyasi bo'yicha adabiyotlarda yetakchi o'rinlardan birini mustahkam egallagan.

O‘zbekistonda korporativ madaniyat konsepsiyasi taxminan 1992-yildan dissertatsiya ishlari, monografiyalar (V.A. Spivak), maqolalar va h.k. paydo bo‘lganda rivojlana boshladi.

Korporatsiyalar faoliyatining samaradorligi uchun muhim shartlardan biri, boshqa tashkilotlar kabi, korporativ madaniyat orqali boshqariladigan kompaniya missiyasiga erishish uchun xodimlarning sa’y-harakatlarini birlashtirishdir.

Har bir korporativ madaniyatning asosiy elementi, global korporatsiyalarning korporativ madaniyatining asosiy xususiyatlarini aniqlash uchun uning asosiy qiymatlarini aniqlashdir. Global kompaniyalarning shakllanishi globallashuv jarayoni doirasida, ijtimoiy-iqtisodiy yoki globallashuv vositasi sifatida qaralishi mumkin.

Global korporatsiyalarning korporativ madaniyatining qadriyatlari korporatsiyalarning korporativ madaniyatining asosiy qadriyatlarini aniqlash uchun asos bo‘lgan jamiyatning qadriyatlaridan olingan bo‘lib, globallashuvning asosiy qadriyatlarini aniqlashi kerak.

Globallashuv dunyo bo‘ylab iqtisodiy, siyosiy, madaniy va diniy integratsiya va birlashuv jarayonidir.

Globallashuv belgilari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- yagona madaniy makonni shakllantirish (yagona axborot maydoni, aloqa uchun umumiy til, turli ijtimoiy standartlarni birlashtirish, ta’limni rivojlantirish, kundalik hayotni tashkil etish, kiyim-kechak, oziqlanish va hokazolarni birlashtirish);

- yagona davlatning shakllanishi (milliy chegaralarni loyqalash, Yevropa Ittifoqi (Shengen)ni yaratish, yagona qonunlarni kiritish, yagona valutani joriy qilish (yevro, amero) va boshqalar);

- jahon iqtisodiy makonini shakllantirish (umumiy yondashuvlar, kapitalning erkin aylanishi, tovarlar, xizmatlar va h.k.).

Global kompaniyalari tamoyillari asosida yaratilgan birinchi kompaniyalar quyidagilar edi: Gollandiyaning Sharqiy Hindiston kompaniyasi (1600), Britaniya East India Company (1602), Hudson’s Bay Company (1670).

Global tashkilotni milliy davlatlarning an’anaviy kompaniyalari rivojlanishi oqibatida ko‘rib chiqish noto‘g‘ri, chunki global kompaniya hech qanday millat, farq, chegara, noyoblik mavjud bo‘lmagan butunlay boshqacha boshqaruv tizimining elementidir. Milliy kompaniyalar, TMK yoki ko‘p millatli kompaniyalarga tatbiq etiladigan me-

zonlar global kompaniyalar uchun qo‘llanilmaydi, shuning uchun milliy va transmilliy kompaniyalarning an‘anaviy belgilari global kompaniya belgisi bo‘lishi mumkin emas.

Odatda, quyidagi TMK mezonlari ajratiladi:

- faoliyat geografiyasi (kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatlar soni odatda, ikki yoki undan ortiq);
- ko‘p millatli xodimlar aksiyalarning kamida 25% ga egalik qilishi yoki korxonalarini nazorat qilish;
- kompaniyaning hajmi (aylanma mablag‘lar, aktivlar, foyda).

Global korporatsiya global jamiyatning ijtimoiy va iqtisodiy institutidir (ijtimoiy vazifalar iqtisodiy jihatdan ustundir) va shunga muvofiq global kompaniya korporativ madaniyatining asosiy elementlari global insonparvarlik qadriyatlaridan kelib chiqadi.

Ko‘p millatli kompaniyalarning (KMK) boshqaruv usullari bo‘yicha tasnifi:

- etnotsentrik;
- ko‘pburchakli;
- mintaqaviy;
- geosentrik.

Ko‘p millatli kompaniyalarni madaniyat prizmasidan tasniflash. Agar xalqaro biznes tashkilotlarga madaniy xilma-xillik nuqtai nazaridan qaralsa, unda ularni uchta guruhga ajratish mumkin:

- monolit;
- pluralistic;
- ko‘p madaniyatli.

Ko‘p millatli tashkilotlar pluralistik tashkilotlar singari madaniy yakdillikka ega emaslar, ammo farqli o‘laroq, madaniy xilma-xillikni qadrlashadi va firma salohiyati oshirishini ta’kidlashadi. Ko‘p madaniyatli tashkilotni boshqarishda sinergetik yondashuv qo‘llaniladi. Bunday kompaniyalar Inter–guruh mojaro minimallashtirish uchun, barcha tadbirlarda faol ishtirok etish, zarar yetkazmagan va kamsitish yo‘qligi barcha darajalarida ishlash uchun mahalliy xodimlarni jalb etish bilan ifodalanadi. Bunday kompaniyalarning misollari Shvetsiyada tashkil etilgan Asca–Brown Boveri (ABB) xalqaro kompaniyasi; Jamont, Evropada faoliyat yurituvchi Jeyms River korporatsiyasining filiallari va boshqalarni misol qilish.

Ko‘p millatli kompaniyalarning turlari

| Ko‘p millatli korporatsiyalarning (KMK) boshqaruv usullari bo‘yicha turlari | Xususiyatlari |
|---|---|
| Etnosentrik korporatsiyalar | O‘z mamlakatiga yo‘naltirilgan. Etnosentrik rahbarlar, o‘z fuqarolarining xorijiyatlardan ko‘ra ko‘proq o‘qimishli, ishonchli va ishonchga loyiq ekanligiga ishonishadi. Korporatsiyani boshqarish butun hududida joylashgan markazdan amalga oshiriladi. |
| Polisentrik korporatsiyalar | Uy egasi mamlakatiga (kompaniya faoliyat yuritadigan mamlakatga) yo‘naltirilgan. Bu mamlakatda katta potensial foyda bor, ammo tashqi bozorni tushunishning qiyinligi bilan izohlanadi. Mahalliy menejerlar “o‘zlari xohlagan ishlarni qilishlari” sharti bilan ko‘pburchak kompaniyani boshqarish xalqaro faoliyatga yo‘naltirilayapti. Polisentrik kompaniyasining asosiy g‘oyasi: “Mahalliy insonlar ular uchun eng yaxshi narsalarni bilishadi, shuning uchun ularga javob beraylik va bizga foyda keltirmaguncha ularni yolg‘iz qoldiring”. |
| Regional tashkilotlar | Birlashtirilgan mintaqaviy tizimni yaratish orqali sinergiyalarni oshirish tamoyiliga amal qiladi. Bunday kompaniyalar rahbarlari ushbu mintaqadagi faoliyatni faqat ushbu mintaqaning vakili tomonidan muvofiqlashtirilgan bo‘lishi mumkinligiga ishonadilar. Mintaqaviy markazlar shirkati shiori: “Mintaqaviy vakillar qo‘shni mamlakatlar uchun nima kerakligini biladilar”. Shuning uchun u butun Osiyo mintaqasi yoki fransuz filialini boshqarish uchun Yaponiya vakolatxonasini tanlashi mumkin. |
| Geosentrik kompaniyalar | Butun dunyoga yo‘naltirilgan, ular birlashtirilgan yagona xalqaro tizimni yaratishda o‘zlarining asosiy maqsadlari deb hisoblashadi. Ular eng yuqori darajadagi o‘zaro bog‘liqlik bilan ajralib turadi. Bu yerda filiallar mustaqil rol o‘ynamaydi. Butun korporatsiya faoliyati jahon va mahalliy vazifalarni hal etishga qaratilgan. Uning tarkibiy qismlarining har biri o‘zlarining noyob qobiliyatlaridan foydalanib, umumiy sabablarga o‘z hissasini qo‘shadi. Geocentric korporatsiyasining shiori: “Hammasi uchun va barchasi uchun bitta: biz birgalikda ishlaymiz va dunyodagi har qanday muammolarni hal qilamiz”. |

Globalashuv sharoitida zamonaviy ko‘p madaniyatli muvaffaqiyatli faoliyat konsepsiyalari quyidagilar:

- 1) dunyo darajasidagi yetakchilik;
- 2) madaniyatlararo muloqot;
- 3) madaniy befarqlik yoki sezgirlik;
- 4) madaniylashtirish (madaniy moslashish);
- 5) madaniyatning boshqaruv usullariga ta’siri;
- 6) madaniyatning mehnat unumdorligiga ta’siri;
- 7) insonlarning biznesini o‘zgartirish;
- 8) madaniy sinergiya.

KMK xodimlarining farqli madaniy muhitdagi muvaffaqiyatli faoliyati vazifalari:

1. Madaniyatni o‘rganish – madaniyatlararo vakolatni rivojlantirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Persi Barnevik, prezident Asca-Brown Boveri (ABB), “Xalqaro rahbarlar tug‘ilgan emas, balki ularga aylanishgan. Bu oddiy tabiiy jarayon emasdir”.

Madaniy farqlarni bartaraf etish va madaniyatlararo muloqotning qiyinchiliklarini bartaraf etishda birinchi qadam madaniy

bag‘ri kenglikni rivojlantirishdan iborat. Madaniyatlararo munosabatlarga kirishdan oldin madaniyat va uning tarkibiy qismlari kabi murakkab bir hodisani ro‘yobga chiqarish kerak.

Bu, shuningdek, G‘arb, Markaziy va Sharqiy Yevropa ko‘plab mamlakatlardan kelgan tajribalar, zamonaviy boshqaruv sohasida ta’lim va o‘qitish yodda tutish lozim. markazlashgan rejalashtirish asosida totalitar jamiyatning paydo bo‘lishi va faqat bozor iqtisodiyoti, demokratiyaga ko‘chib o‘tishni boshlangan insonlarni boshqarish o‘zi yaqindan madaniyat bilan bog‘liq bo‘lgani uchun ta’lim dasturlari talabalar milliy madaniy muhitga ko‘ra mo‘ljallangan bo‘lishi kerak.

Bir xil madaniy muhitda ishlash KMK xodimlari, madaniyatlararo muloqot vaziyatdan xabardor bo‘lishi kerak, biz uni o‘tkazish to‘rt umumiy yo‘nalishini taklif qilamiz:

– o‘rgangan va ishlayotgan mamlakat madaniyatini tushunishga harakat qilish;

– yashirin madaniy signallarni talqin qilish uchun boshqa madaniy qadriyatlarni tahlil qilish;

– olingan bilimlarni qo‘llash;

– ularni uy egasi mamlakat madaniyatiga moslashtirish uchun korporativ qadriyatlarni o‘zgartirish (korporativ qadriyatlarni madaniyatning milliy qadriyatlariga moslashtirish).

2. Xalqaro yetakchini muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur bo‘lgan sinergiya qobiliyatlari. Samarali boshqaruv inson tabiatini va insoniy muloqot qonunlarini tushunish bilan boshlanadi. Buning ajablanarli joyi yo‘q John D. Rokfeller “Men har qanday boshqa malakatlarning insonlar bilan muloqot qilish qobiliyati uchun ko‘proq to‘lashga tayyor emasman”, deydi.

3. Yagona biznesda ishlash uchun murojaat qilish jarayonida madaniyat jarayonini osonlashtirish usullari.

E. Xollu takidlashicha, Qanchalik ish muhiti yuqori kontekstual bo‘lsa, shunchalik yangi xodim oldida turgan adaptatsiya qiyinroq bo‘ladi. Birma-bir va qisman bir-biriga mos keladigan pastki madaniyatning boshlang‘ich qismi qanchalik ko‘p bo‘lsa, unda uning madaniyati yanada murakkablashadi. Har bir tashkilot o‘z a‘zolari har darajadagi korporativ madaniyatga qanchalik mos kelishidan xavotirda. Kompaniyalar yangi kelganlarni yangi madaniy muhitga kirishiga ko‘maklashish maqsadida ta‘lim, ijtimoiylashtirishga katta e‘tibor beradilar.

1.3. Korporativ madaniyat tushunchasi

“Korporativ madaniyat” tushunchasi yagona to‘g‘ri talqinga ega bo‘lmagan boshqaruv fanlari tushunchalari sinfiga mansub. Deyarli har bir tadqiqotchi tashkilot madaniyatining o‘z original ta‘rifini keltiradi.

Barcha ta‘riflar ikkita asosiy guruhga bo‘linishi mumkin. Birinchi guruhga korporativ madaniyat elementlari ko‘rsatiladigan ta‘riflar kiradi. Masalan, tashkiliy madaniyat – tan olingan qadriyatlar, e‘tiqodlar, me‘yorlar va tashkilotdagi xulq-atvor shakllari.

Ikkinchi guruh tashkilot madaniyati tashqi muhitga moslashuv, mavjudlik usuli sifatida ko‘rib chiqiladigan ta‘riflarni birlashtiradi. Masalan, E.Sheynning quyidagi keltirilgan ta‘rifi:

“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.

Maykl Armstrong korporativ madaniyat deganda ehtimol, so'zlar bilan ifodalanmagan, lekin insonlar o'zini qanday tutishi va qanday harakat qilishini shakllantiradigan qadriyatlar, me'yorlar, ko'rsatmalar va taxminlar modeli tushuniladi.

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.

Quyida "korporativ madaniyat" tushunchasiga tegishli ayrim mualliflarning fikrlari keltirilgan. **Korporativ madaniyat:**

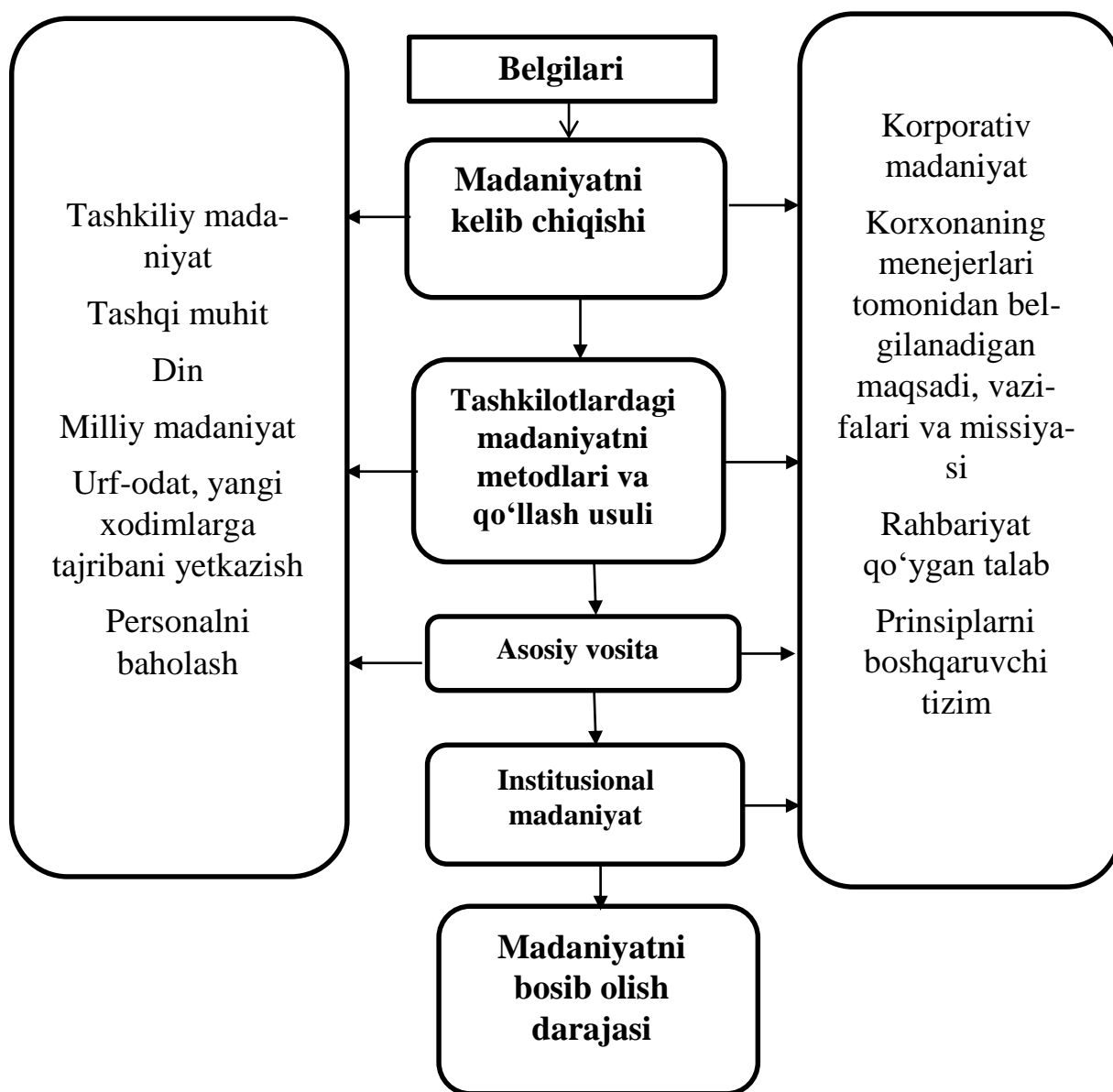
- "u tashkilot muvaffaqiyati va farovonligi uchun ichki va tashqi to'siqlarni bartaraf qilishni o'rgatib, xulq atvor normalari, artefaktlar, qadriyatlar, tasavvur va tushunchalar majmuyidir";

- "muammoni yechish tajribasini o'zida mujassam etgan ijtimoiy yaratilgan haqiqatlardir". Ushbu ta'rif korporativ madaniyatning asosida o'zgaruvchan reallik sharoitida ijtimoiy o'zaro ta'sir natijasida egallangan bilim olish jarayoni ekanligini ta'kidlaydi;

- "moddiy va ma'naviy qadriyatlar tizimi bo'lib, ijtimoiy va tashqi muhitda namoyon bo'ladigan tashkilot individualligi, o'zligini tan olishi va boshqalarning o'rnini anglashdir. buning natijasida tashkilot atrof- muhitdagi xulq-atvori, hamkorligi, o'zligini idrok etishni aniqlaydi".

Korporativ madaniyat ish beruvchining xohishi yoki tashkilot boshqaruvi orqali yaratiladi, tashkilotning barcha xodimlari uchun majburiy bo'lgan qoidalar to'plamidir. Korporativ madaniyat – demokratik hodisa asosida xodimlarning o'zlari ishtirokida ishlab chiqilgan va ongli ravishda rioya etiladigan qoidalar majmuyi bo'lib, biroq ushbu qoidalar qat'iy bajarilish talabiga ega emasdir.

Korporativ madaniyat qadriyatlar, normalar, artefaktlar tilida tasvirlanadi. Uning tavsifi uchun mazmunini ochib beradigan parametrlarini aniq belgilash lozim. Tashkiliy madaniyat va korporativ madaniyatlarining o'ziga xos xususiyatlari 1-rasmda tasvirlangan.



1.1-rasm. Tashkiliy madaniyatning o'ziga xos xususiyatlari va korporativ madaniyat.

Ushbu rasmda F. Xarris va R. Moran korporativ madaniyatning o'nta xususiyatini ajratib ko'rsatdilar: qadriyatlar va me'yorlar; muayyan turdagi xatti-harakatlar bo'yicha taxminlar va umidlar mezonlar; aloqa tizimi va muloqot tili: aloqa tizimi, muloqot tili, og'zaki va noverbal muloqot, yozma muloqot; tashqi ko'rinish, kiyinish madaniyati va ishda o'zini tutish; ish etikasi va turtki: ishlarga bo'lgan munosabat, ish sifati va ishini baholash, motivatsiya, kompaniya karyera rivoji; o'zingizni va tashkilotdagi o'rnini anglash; xodimlar o'rtasidagi munosabatlar: munosabatlarni rasmiylik darajasi,

nizolarni hal etish usullari; xodimlarni malaka oshirishi va rivoji jarayoni: xodimlarni xabardor qilish yo'llari, fikrlash va yodlash protseduralarida abstraksiya va konseptualizm; xodimlarning ovqatlanishi: nima yeyishadi va qanday ovqatlanishadi, bu sohadagi odatlar va an'analar: xodimlarning ovqatlanishini tashkil etish – chastotasini, muddati, maxsus joyda yoki ish joyida va hokazo; vaqt mezonlari, unga bo'lgan munosabat va uning foydalanishi: aniqlik darajasi, vaqtdan foydalanish usuli, vaqt reglamenti; ishonch: o'z kuchiga, hamkasblariga, mijozlarga va raqobatchilarga.

Korporativ madaniyat funksiyalari: Korporatsiya madaniyatini shakllantirish jarayoni tizimli yondashishga asoslangan bo'lishi kerak. Birinchidan, korporativ madaniyat funksiyalarni belgilash, zarur moliyaviy, moddiy, axborot va boshqa resurslarni belgilash, korporativ madaniyat funksiyalarini amalga oshirish mexanizmini yaratish kerak.

Korporativ madaniyatning asosiy funksiyalari:

- korporatsiya qadriyatlarini shakllantirish, to'plash, targ'ib qilish va asrash (axloq me'yorlari, xatti-harakatlar qoidalari, muayyan tarixiy voqealar, voqealar, hamkorlar va mijozlar bilan munosabatlar);

- korporativ axborot tizimini shakllantirish, ya'ni, har bir xodimning professionalligini va malakasini oshirish, o'z texnologiyalar, mahsulotlar ishlab chiqish, korporatsiya intellektual mulkni yaratish, tadqiqot va ilmiy izlanishlar o'tkazish va boshqalar;

- korporatsiya ichki kommunikatsiya va aloqa tizimini shakllantirish (usullari va aloqa shakllari), boshqaruv tizimi va xodimlarning orasida ochiq muloqot tizimini mavjudligi, xodimlarning axloq qoidalari kodeksini ishlab chiqish kabilar kiradi;

Korporatsiyaning tashqi kommunikatsiyasi va aloqalarini yaratish, ya'ni ijtimoiy aloqalar, hamkorlar bilan aloqalar, ijobiy va jozibador obro'ni yaratish, korporatsiya usulni ishlab chiqish va ijtimoiy missiyasini amalga oshirish.

Maqsadlilik – korporatsiyasi maqsadlari va uning elementlarini belgilash, xodimlarining mehnat va uning jarayoni madaniyatini shakllantirish (masalan, ish joyini tashkil etish uchun talablar ishlab chiqish) va boshqalar...

Dam olish vazifasi – tashkilotning madaniy elementlarini idrok etish, ma'naviy kuchlarining qayta tiklanishini ta'minlash faqatgina shakllanishida xodimlar ishtirok etgan va tan oladigan yuksak ma'na-

viy salohiyatga ega korporativ madaniyat bilan amalga oshirilishi mumkin.

Korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish menejmenti bizni ta'lim, ilmiy faoliyatga yo'naltirilgan yangi biznes jamiyatni shakllantirishga imkon beradi.

Korporativ madaniyat darajalari. Korporativ madaniyatning ikki xildagi darajasi ajratiladi: tashqi va ichki.

Korporativ madaniyatning tashqi darajasi (aniq ifoda etilgan, kuzatilgan) – qonunlar, qonunlarni tashkil etishda rasman faoliyat yurituvchi, yangi texnologiyalarni qo'llash va ishlab chiqarish, jismoniy obyektlar, mahsulotlar ishlab chiqaradigan asarlar, xulq-atvorlari, til.

Korporativ madaniyatning ichki darajasi (ko'zga tashlanadigan, yashirin) – insonlarning ichki dunyosini o'z ichiga oladi: ularning g'oyalari, fikrlari, qadriyatlar, e'tiqodi, atrof olamni his qilish yo'llari. Xulq-atvor normalari va insonlar xatti-harakatini tartibga soluvchi yashirin qoidalar o'zlashtirilgan ichki jarayonlarni aks ettiradi.

Bu ikki bosqichni kuzatib borish oson, lekin ajralish deyarli mumkin emas, chunki ular ajralmas birlashmaning ikki qismini ifodalaydi va bir-birini takrorlaydi.

Sheynga ko'ra korporativ madaniyatning darajalari: artefaktlar – jismoniy va ijtimoiy muhitni tashkil etishda paydo bo'ladigan, lekin ko'pincha tushunarli bo'lmagan darajada korporativ madaniyatning tashqi ifodasidir. Sun'iy ravishda ishlab chiqarilgan artefaktlar, tabiiy bo'lmagan mahsulotlar, madaniyat mahsulotlari, madaniyat, shuningdek texnologiya, ko'rinadigan va eshitiladigan, kiyim, ichki makon, jargon va boshqalar;

– qadriyatlar – bu korporatsiya madaniyatining darajasi ma'lum darajada jismoniy va ijtimoiy muhitda qabul qilingan qadriyatlar, me'yorlardir. Misol uchun, yangi sharoitlarda qaror qabul qilish zarurati yuzaga kelgan guruhga takliflar;

– asosiy e'tiqodlar – bu korporatsiya madaniyatining ko'zga ko'rinmas, idrok etilmagan darajasida birlashishi: atrofdagi dunyo bilan aloqalar, vaqtning haqiqatini anglash, makon, insoniy tabiat, inson faoliyati va munosabatlari.

Dil va Kennediga qarashlariga ko'ra, korporativ madaniyatning darajalari: qadriyatlar tashkilotning bo'limlari va barcha a'zolari tomonidan taqsimlanadi; qahramonlar – bu tashkilotning eng muhim tashkiliy

qadriyatlarini ifodalovchi namuna bo'lgan a'zolar; marosimlar va marosimlar tashkilot uchun muhim voqealarni belgilash va ularga yangi a'zolarini qo'shish uchun o'tkaziladigan tashkilotdagi marosimning to'liq ramzi; aloqa tuzilmasi – norasmiy aloqa kanallari tashkilot a'zolari korporativ qadriyatlar, qahramonlar, urf-odatlar va marosimlar haqida ma'lumot olishadi.

Trays va Beyeru yondashuviga ko'ra korporativ madaniyat darajasi: urf-odatlar – oldindan rejalashtirilgan va tayyorlangan, ko'pincha teatrlashtirilgan marosimga o'xshaydi, bunda taqdirlash marosimi bo'lib, korporativ madaniyat turli ko'rinishlarda jamlangan “Yilning eng yaxshi Inventori”. Seremoniya – birlashtirilgan bir qator voqealarning birlashtirilganligi bo'lib, masalan yangi mahsulot ishlab chiqarilishining yo'lga qoyilishi va rahbarlardan birining korporatsiyaning istiqboldagi natijalari to'g'risida ommaviy tarzda nutq so'zlashi. Marosimlar – tashkilotning asosiy qadriyatlarni birlashtiruvchi tizimli jarayon.

Korporativ madaniyatning xususiyatlariga ta'sir etuvchi omillar. Tashkilotdagi boshqaruv omillaridan biri bo'lgan korporativ madaniyat, o'z navbatida, tashqi va ichki muhitlaridan ta'sirlanadi. Kompaniyani muvaffaqiyatli boshqarish bu ta'sir omillarini, ularning kuchini va intensivligini aniqlash, ularni bartaraf etish yoki aksincha kuchaytirishning oqibatlarini va imkoniyatlarini oldindan bilish qobiliyatidir.

1.4. Korporativ madaniyat modellari

Korporativ madaniyati bir yoki ikki omil bilan emas, balki bir-biriga bog'liq bo'lgan elementlar va xususiyatlar majmuasi bilan belgilanadi. Shuningdek, korporativ madaniyatning modellari quyidagi mezonlar asosida shakllanadi:

a) qadriyatlar va maqsadlar: raqobatbardosh qadriyatlar tizimi; maqsadlarni aniqlash jarayoni; milliy xususiyatlar;

b) aloqa tizimi: tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro aloqasi; tashkilot ichidagi munosabatlarning xususiyatlari; xatarlarni qabul qilish va qayta ko'rib chiqish; jamoada psixologik iqlim;

c) tashkiliy madaniyat: faoliyatning o'ziga xos xususiyati; yetakchilik uslubi.

E. Sheyn modeli (1986-y.)



1.2-rasm. E. Sheynning korporativ madaniyat modeli.

1-daraja insonlar va dunyo haqida bazaviy tasavvurlar shakllantiradi:

- tashkilotning atrof-muhiti haqida;
- tashkilotning ichki muhiti haqida;
- insonlar tabiati haqida: umumiy insoniy xususiyatlar haqida ichki tasavvur;
- insoniy xatti-harakatlar tabiati, xususan, ish va faollik haqida tasavvurlar;
- shaxslararo munosabatlar tabiati haqida.

Bu asosan anglab yetilmagan va rejalashtirilmagan bazaviy shart-sharoitlar bir-biridan alohida ajratilgan bo'lmaydi, balki birgalikda bita obrazni tashkil qiladi. Agar tashkilot madaniyatini tushunishga harakat qilinadigan bo'lsa, dastlab uning dunyoqarashini tushunish kerak.

Tashkilot dunyoqarashi muayyan qadriyatlar va xulq-atvor standartlarida aks etadi (2-daraja). Bunda nima tushuniladi? Tashkilot a'zolari u yoki bu darajada qo'shiladigan, yozilmagan xulq-atvor qoidalari, taqiqlar va h.k. ayrim tashkilotlar bu namunalarni qayd qilishga urinadi va menejment/tashkilot falsafasini shakllantiradi.

Bazaviy shart-sharoitlar va kelib chiqadigan xulq-atvor standartlari birgalikda tashkilot ustuvorliklarini rivojlantirishga turtki beradi (nima o'ziniki/begona hisoblanadi va h.k.).

U yoki bu darajada anglab yetilmagan va ko'zga tashlanmaydigan, ko'rinmaydigan bu shart-sharoitlar va standartlar 3-darajada ya'ni

simvollar va belgilar darajasida namoyon bo‘ladi. Ushbu darajada ko‘rinmaydigan qadriyatlar ko‘zga tashlanadigan, his qilinadigan bo‘ladi, simvollar, marosimlar va h.k. yordamida talqin qilinadi. 3-daraja vositasida tashkiliy madaniyat yangi xodimlarga yetkaziladi. Simvollar va belgilar tashkiliy madaniyatning ko‘zga tashlanadigan qismini tashkil qiladi, lekin o‘zlaricha alohida emas, balki birinchi va ikkinchi daraja bilan birgalikda ko‘rib chiqiladi.

3-daraja elementlari qatoriga tashkilot asoschilari, muhim voqealar haqida afsonalar, hikoyalar kiradi. Keyingi element bu bayramlar va marosimlar. Shuningdek, tashrif buyuruvchilarni qabul qilish va olqishlash, binolar va inshootlarning me‘morchilik yechimi, kiyinish, til va h.k. hisoblanadi.

F. Xarris va R.Moranning modeli.

1. O‘zini va tashkilotdagi o‘z o‘rnini anglab yetish (ayrim madaniyat xodimlarining o‘z ichki kayfiyatlarini yashirishini qadrlaydi, boshqalar esa tashqi namoyon qilishini qadrlaydi; ayrim holatlarda mustaqillik va ijodkorlik, hamkorlik orqali, boshqalarida esa individualizm orqali namoyon bo‘ladi).

2. Kommunikatsiya tizimi va muloqot tili (og‘zaki, yozma, noverbal kommunikatsiyadan, «telefon huquqi» va kommunikatsiyalar ochiqligidan foydalanish guruhdan-guruhga, tashkilotdan tashkilotga farq qiladi; jargon, qisqartmalar, imo-ishoralar tashkilotning tarmoq, funksional va hududiy mansubligiga qarab farqlanadi).

3. Tashqi ko‘rinishi, kiyinishi va o‘zi haqida tasavvur (uniforma va maxsus kiyimbosh xilma-xilligi, ishbilarmonlik uslublari va h.k. mikromadaniyatlar ko‘p sonli ekanligini tasdiqlaydi).

4. Insonlar nimani va qanday eyishi, urf-odatlar, bu sohadagi an’analar (xodimlar ovqatlanishini tashkil qilish, jumladan, korxonada buning uchun maxsus ajratilgan joylar borligi yoki yo‘qligi; insonlar o‘zi bilan ovqat olib keladi yoki tashkilot ichidagi yoki tashqarisidagi kafeteriyda ovqatlanadi; ovqatlanish uchun dotatsiya; ovqat qabul qilish davriyligi va davomiyligi; turli darajadagi xodimlar birgalikda yoki alohida ovqatlanishi va h.k.). **Vaqtning anglab yetish, unga munosabat va undan foydalanish** (xodimlarda vaqtning aniqlik va nisbiylik darajasi; vaqt tartibiga rioya qilish va buning uchun rag‘batlantirish; vaqtdan monoxronik yoki polixronik foydalanish).

5. Insonlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar (jinsi va yoshi, maqomi, aql-zakovat, bilim va tajribalar, martaba, din, fuqarolik va h.k. bo‘yicha; munosabatlarni ifodalash darajasi, olinadigan qo‘llab-quvvatlash, nizolarni hal qilish yo‘llari).

6. Qadriyatlar (nima yaxshi va nima yomon ekanligini baholash mezonlar sifatida) va **me‘yorlar** (belgilangan xulq-atvor turidan kutilgan natijalar va taxminlar yig‘indisi sifatida) - insonlar o‘zining tashkilotdagi hayotida nimalarni qadrlashi (o‘z mavqei, maqomi yoki ishning o‘zi va h.k.) va bu qadriyatlar qanday saqlanishi.

7. Nimagadir ishonch va nimagadir munosabat yoki moyillik (rahbariyatga, muvaffaqiyatga, o‘z kuchlariga, o‘zaro yordamga, odob-axloq doirasidagi xulq-atvoriga, adolat va h.k.ga ishonch; hamkasblarga, mijozlarga va raqobatchilarga, yovuzlik va zo‘ravonlikka, tajovuz va h.k.ga munosabat; din va axloq ta‘siri).

8. Xodimlarni rivojlantirish va o‘qitish jarayoni (ishning o‘ylamasdan yoki anglab yetgan holda bajarilishi; aql-zakovat yoki kuchga ishonch; xodimlarni xabardor qilish tartiblari; mantiq va mulohaza yuritishda mantiqning ustunligini tan olish yoki uni rad etish; fikrlash yoki yodlashda abstraktlash va konseptlash; sabablarini tushuntirishga yondashuvlar).

9. Mehnat etikasi va motivatsiya (ishga munosabat; ishni taqsimlash va almashtirish; ish joyi tozaligi; ish sifati; ishdagi odatlar; ishni baholash va mukofotlash; «inson – mashina» munosabatlari; yakka tartibdagi yoki jamoaviy ish; xizmat bo‘yicha harakatlanish).

Korporativ madaniyatning zamonaviy modellari.

Zamonaviy korporativ madaniyatning optimal modelini izlab topish muammolari tadqiq etiladi. Zamonaviy ishbilarmonlik madaniyatining bir tomondan, mamlakatdagi ijtimoiy-madaniy voqelikka maksimal darajada mos keladigan, boshqa tomondan esa globallashuv “da‘vat” lariga tegishli javob beradigan jihatlari borasida muallifning ilmiy izlanishlari muhim natijasi ko‘rsatilgan.

Korporativ madaniyat modellari soni juda ko‘p bo‘lib, ularning har biri o‘ziga xos va betakror hisoblanadi. Bitta milliy madaniyatga mansub va u yoki bu xalqning mentaliteti xususiyatlari bilan asoslanadigan korxonalarda korporativ madaniyatning umumiy jihatlari mavjudligi ishbilarmonlik madaniyati milliy modellari mavjudligi haqida gapirishga imkon beradi.

Korporativ madaniyatning G'arb va Sharq modellari markazida AQSH va Yaponiya asosiy yetakchilik o'rinini egallagan. Ushbu mamlakatlarning yetakchilik holati eng avvalo, yuqori iqtisodiy ko'rsatkichlar, nisbatan barqaror xo'jalik mexanizmi, postindustrial davrda ularning iqtisodiyotining rivojlanish darajasi yuqori ekanligini namoyish etishi bilan izohlanadi. Bundan tashqari, bu mamlakatlarda korporativ madaniyat muvaffaqiyati va samaradorligining sabablari reja asosida va ongli ravishda uning loyihasini ishlab chiqish, moslashuvchanlik, o'zgarishlar uchun ochiqlik, doimiy yangilanish va boshqaruv tamoyillarini takomillashtirish hisoblanadi.

Amerika korporativ madaniyatining quyidagi xislatlarini aytib o'tamiz: boshqaruvga kapitalistik yondashuv G'arb korporativ madaniyat variantida inson faqat tashkilotning maqsadlariga erishish vositasi sifatida ko'rib chiqiladi, bu maqsadlarning asosiysi foyda olishi hisoblanadi; individualizmga asosiy e'tibor; raqobat va musobaqa ruxini qo'llab-quvvatlash; qisqa muddatli yollash va xizmat pillapoyasi bo'ylab tez harakatlanishni amalga oshirish; faoliyatning yuqori ixtisoslashuvi, munosabatlarda dangallik, shuningdek, rasmiy, asosan miqdori nazorat usullari, ommaviy tanqiddan qochish.

Yaponiya klassik korporativ madaniyatiga boshqa xususiyatlar xosdir: boshqaruvga markazda inson joylashgan yondashuv, jamoaviylik, tez-tez kadrlar o'rnini almashtirish, lekin xizmat pillapoyasi bo'ylab sekinroq harakatlanish, faoliyat ixtisoslashuvining pastligi, munosabatlarda hurmat-ehtiram, norasmiy nazorat usullarining ustunlik qilishi, ommaviy tanqidning rag'batlantirilishi.

Korporativ madaniyatning Rossiya modeli xususiyatlarini aniqlashda ma'lum qiyinchiliklar mavjud. Uning o'ziga xosligi, qarama-qarshi voqealar bilan to'yingan rus xalqining tarixi, Rossiyaning hududi kattaligi, uning ko'p millatliligi bilan belgilanadi. Bundan tashqari, Rossiya ishbilarmonlik madaniyatining shakllanishiga sovet o'tmishi katta ta'sir ko'rsatdi, bu Rossiyada korporativizm o'ziga xos xususiyatlarini: hukmron elitaning hokimiyatdagi monopoliyasi, byurokratiyaning ustunligi, iqtisodiyotning xomashyo yo'nalishi, oshkoralik, mafkuraviy safsatabozlikni oldindan belgilab qo'ydi.

1.5. Korporativ madaniyatning qadriyat-normativ strukturasi

Shubhasizki, har qanday ijtimoiy obyekt uchun usul shu obyekt rioya qiladigan qadriyatlarga asoslanadi. Qadriyat deganda u yoki bu ijtimoiy predmetning, hodisaning ehtiyojlar, xohish-istaklar, manfaatlarni qondirish xususiyati tushuniladi. Barcha qadriyatlarni uchta asosiy guruhga bo'lish mumkin:

1) hayotning mazmunga oid (ezgulik, yovuzlik, baxt, hayotning mazmuni va maqsadlari haqida tasavvurlar);

2) universal:

a) vital (hayot, sog'liq, shaxsiy xavfsizlik, farovonlik, oila, qarindosh-urug'lar, ma'lumot, malaka, huquq-tartibot va h.k.);

b) jamiyat e'tirofi (mehnatsevarlik, ijtimoiy holat va h.k.);

d) shaxslararo muloqot (halollik, xolislik, xayrixohlik);

e) demokratik (so'z erkinligi, vijdon erkinligi, partiyalar, milliy suverenitet va h.k.).

3) partikular:

a) kichik vatanga, oilaga bog'lanib qolganlik;

b) fetishizm (Xudoga ishonish, mutlaqlikka intilish).

Bu qadriyatlar shakli va mazmuni (ularning o'xshash bo'lgan holda) ko'plab omillar – muayyan biznesning real mazmuni, ta'lim dunyosi, kompaniya joylashgan mamlakatning siyosiy va ijtimoiy an'analar, shuningdek, ushbu firmada ishlaydigan insonlarning qarashlari ta'siri ostida yuzaga keladi. Ushbu omillarning barchasi xilma-xilliklari, go'yoki, kompaniya uchun umumiy bo'lgan tamoyillar ishlab chiqish yo'lida hal qilib bo'lmaydigan qarama-qarshiliklar bo'lib ko'rinadi. Shu bilan birga, muvaffaqiyatga erishgan g'arb kompaniyalari amaliyoti umuman xilma-xil korporatsiyalar madaniyatlari talab qiladigan xulq-atvor qoidalari va qadriyatlar tizimidagi ko'plab umumiy jihatlarni namoyish etadi.

Hozirgi paytda umumiy, qulay va insoniy nuqtai nazardan to'g'ri keladigan madaniyat yuzaga kelish jarayoni kuzatilayotgan bo'lib, u quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi:

1) eng yuqori kompetensiya darajasida o'z majburiyatlarini bajarish;

2) tashabbuskorlik va riskka moyillik;

3) o'zgarishlarga moslashuvchanlik;

- 4) qaror qabul qilish qobiliyati;
- 5) jamoada ishlay olish ko'nikmasi;
- 6) istiqboldagi yoki dolzarb muammolar haqida axborot uchun ochiqlik;
- 7) insonlarga ishonch;
- 8) boshqalarni (mijozlar, ta'minotchilar, hamkasblar), shuningdek, o'zini hurmat qila olish;
- 9) o'z harakatlari uchun javob berish va javobgarlikni o'z zimmasiga olish;
- 10) mukofotning ish natijalariga zaruriy muvofiqligi.

Takrorlash uchun savollar

1. O'zini va tashkilotdagi o'z o'rnini anglab yetish nima?
2. Kommunikatsiya tizimi va muloqot tilidagi farq nimada?
3. Tashqi ko'rinishi, kiyinishi va o'zi haqida tasavvur qilishda nimalarga e'tibor berish zarur?
4. Insonlar nimani va qanday yeyishi, urf-odatlar, bu sohadagi an'analar belgilab beradimi?
5. Vaqtni anglab yetish, unga munosabat va undan foydalanish turlari qanday?
6. Insonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar qanday ajratiladi?
7. Qadriyatlar va me'yorlar o'rtasidagi farq qanday aniqlanadi?
8. Nimagadir ishonch va nimagadir munosabat yoki moyillik qanday belgilanadi?
9. Xodimlarni rivojlantirish va o'qitish jarayonini qanday tashkil etish kerak?
10. Mehnat etikasi va motivatsiya qanday shakllanadi?

II BOB. KORPORATIV MADANIYAT TIPOLOGIYASI

2.1. Zonnenfeld tomonidan korporativ madaniyatni shakllantirish tarixi

So‘nggi yillarda “korporativ madaniyat” tushunchasini faqat dangasalar ishlatmayapti, kompaniyaning boy korporativ madaniyati deganda, avvalambor, kompaniyaning yiliga oyiga madaniy sayr qilish va korporativ chiqishlari soni, va boshqalar. Shunga ko‘ra, korporativ tadbirlarning mavjudligi tashkilotda korporativ madaniyat mavjudligiga tengdir. Aslida, hamma narsa shunchaki oddiy emas: har qanday kompaniya shunchaki insonlar u yerda ishlashlari bilan korporativ madaniyatga ega.

“Ixtilof qilmanglar. Albatta, sizdan avvalgilar ixtilof qildilar va halok bo‘ldilar”, deganlar. Agar o‘tgan ummatlarga o‘xshab halokatga bo‘lmaylik desak, ixtilof qilmaylik. Bir-birimiz bilan ixtilof qilish uchun sarf qilayotgan aql-zakovat, ilm-ma‘rifat, kuch-quvvat hamda vaqtu imkoniyatlarimizni boshqalarni dinimizga, ibodatga da‘vat etishga sarflaylik².

Korporativ madaniyat – bu kompaniyaning psixologik sohasi bo‘lib, unda tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlarini tashkil etadigan barcha texnologik va biznes jarayonlar mavjud, yoki obrazli qilib aytganda, bu undagi hamma narsaga o‘xshash ta‘mli bodring. Ushbu psixologik soha yetakchining qadriyat munosabatlari bilan shakllanadi, ularning ba‘zilari asosiy, masalan, insonlarga va umuman hayotga munosabat (“Atrofimizdagi dunyo qiziqarli imkoniyat va sarguzashtlarga to‘la yoki dushmanlikmi?”, “Dushmanmi? hamma insonlar yaxshi yoki siz kimgadir ishonishingiz mumkinmi?”), buning asosida aniqroq va yaxshiroq shakllanadi.

Korporativ madaniyat – bu kompaniyaning psixologik sohasi bo‘lib, unda tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlarini tashkil etadigan barcha texnologik va biznes jarayonlar mavjud, yoki obrazli qilib aytganda, bu undagi hamma narsaga o‘xshash ta‘mli bodring. Ushbu psixologik maydon yetakchining qadriyatlar munosabati bilan shakllanadi, ularning ba‘zilari asosiy, masalan, insonlarga va umuman

² “Ixtiloflar: sabablar, yechimlar” Shayx Muhammad Sodiq Muhammad Yusuf Hilol nashr. 2016-yil.

hayotga bo‘lgan munosabat (“Atrofimizdagi dunyo qiziqarli imkoniyat va sarguzashtlarga to‘la yoki dushmanlikmi?” asosida). Ulardan aniqroq va aniqroq shakllangan. Muayyan turdagi korporativ madaniyatni shakllantirish uchun asos kompaniyaning belgilangan vazifasi va falsafasi emas, balki tashkilot top–menejmentining kundalik xatti-harakati hisoblanadi. Masalan, kompaniyaning tashqi (iste’molchilar) va ichki (xodimlar) mijozlariga individual yondashuv tashkilotning falsafasi deb e‘lon qilinishi mumkin, shu bilan birga ko‘rsatmalarga muvofiq harakat qiladigan xodimlar kompaniyada muvaffaqiyat qozonishadi va standartlarga buyurtma beradigan kompaniyalar mahsulotlar assortimenti eng yaxshi mijozlardir.

Kameron va Kvinn korporativ madaniyatining tipologiyasi

Mavjud prinsiplar va qadriyatlarga asoslanib, rahbar o‘zini o‘rab turgan hamma narsani quradi: global yo‘nalishdan faoliyat sohasini tanlash (qaysi biznesda va qanday maqsadlarda), sheriklar va xodimlar (kimga ishonishingiz mumkin? Qaysi turda insonlar xushyoqishni ilhomlantiradimi?). Tizim bilan munosabatlarni o‘rnatish; eng kichik detallarga qadar – muzokaralarning asosiy uslubi, dam olish usuli, kiyim va aksessuarlarni tanlash, ichki dizayn. Kompaniya xodimlari uchun menejerning xulq-atvori o‘zini va kompaniyadagi o‘rnini anglashni, vaqtga, tavakkalga, pulga bo‘lgan munosabatni, kompaniyaga sodiqligini va ish uchun motivatsiyani va shaxsiy tashabbusni belgilaydi. Bularning barchasi korporativ madaniyatning namoyon bo‘lishi bo‘lib, uning turini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

Kameron va Kvinn korporativ madaniyatning quyidagi turlarini ajratadilar: klan, adratik, bozor va ierarxik madaniyat. Ushbu tipologiya quyidagi ko‘rsatmalar asosida ta’kidlanadi: kompaniyaning ichki yoki tashqi jarayonlarga yo‘naltirilganligi, moslashuvchanlik, individuallik yoki barqarorlik, boshqaruv bilan birlashtirilgan.

Klan (oila) madaniyati insonlarga g‘amxo‘rlik qilishga va har birining o‘ziga xosligi va o‘ziga xosligini ichki hurmat qilishga qaratilgan tashkilot uchun xarakterlidir. Ushbu madaniyatning asosiy qiymati bu jamoadir. Ko‘pincha bu mijozlar bozorida ishlaydigan kompaniyalar: chakana savdo, xizmatlar. **Adxokratik madaniyat** tashkilotdagi o‘ziga xos madaniyat bozorda tashqi pozitsiyalarga,

iste'molchilarga e'tibor berish orqali, muammolarni hal qilishda yuqori moslashuvchanlik bilan namoyon bo'ladi. Ushbu turdagi madaniyat har doim barmog'ini pulda ushlab turishi kerak bo'lgan yuqori texnologiyali ishlab chiqarish tashkilotlari uchun odatiy holdir. **Bozor madaniyatiga** ega tashkilotlar tashqi pozitsiyalarga (bozor ulushi, mijozlar bazasining o'sishi, iste'molchilarni zabt etish) barqarorlik va nazorat bilan birlashtirilgan (kompaniya rentabelligini ma'lum darajada ushlab turish) yo'naltirilgan. Ulgurji savdo korxonalarini korporativ madaniyatning ushbu turi bilan ko'proq organik ravishda mavjud; g'alaba qozonish istagi ularni bozor yetakchilariga aylantiradi. **Ierarxik (byurokratik) madaniyat** bu xodimlarni ichki qo'llab-quvvatlashga va barcha jarayonlarning tartibga solinadigan tartibiga, yuqori darajadagi nazoratga yo'naltirilgan tashkilotlar madaniyati. Ushbu turga ko'pincha davlat idoralari va korxonalar kiradi, ular birinchi navbatda iste'molchilarga emas, balki barcha qoidalarga rioya qilish va ichki qulayliklarga yo'naltirilgan.

Ushbu turdagi madaniyatlar umuman korxonaga xosdir (ya'ni dominant turi mavjud) va tashkilotda alohida submulturalar bo'lishi mumkin. Masalan, bizning mijozlarimizdan biri ulgurji savdo kompaniyasi o'ziga xos madaniy bozor turiga ega: ambitsiyali menejerlar kompaniyaning bozordagi mavqeini mustahkamlashga, savdo hajmini oshirishga va ish geografiyasini kengaytirishga e'tibor berishadi, shu bilan birga buxgalteriya ierarxik madaniyatda mavjud bozor elementlari bilan, ular uchun savdo jarayoni uchun "xizmat" rolini yetarli darajada tushunish, kompaniyaning umumiy maqsadini yagona tushunish bilan tavsiflanadi.

Rahbar kompaniyaning korporativ madaniyatining o'ziga xos xususiyatlarini tushunishi har qanday boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim ahamiyatga ega. Darhaqiqat, bosh menejmentning ko'plab yo'llariga ega emas: bu kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi (xodimlarning funksional bo'ysunishi), bu tashkilotning tushunarli va moslashuvchan qismi bo'lib, uni tez o'zgarishi va optimallashtirilishi mumkin. Kompaniyaning biznes jarayonlari, shuningdek, kompaniyaning ancha barqaror qismi bo'lgan korporativ madaniyat va shuning uchun uni o'zgartirish juda qiyin. Rahbarning boshqaruv qarorlarini samaradorligi, avvalambor, korporativ madaniyatga bog'liq. Bu qarorlar kompaniya xodimlari tomonidan qanchalik

qo‘llab-quvvatlanadi, chunki tashkilotdagi barcha o‘zgarishlarning o‘tkazuvchisi aynan ichki muhitdir, lekin har qanday yangilik uchun asosiy to‘siqdir. Masalan, allaqachon kompaniya uchun xodimlarni jalb qilish bosqichida nomzodning haqiqiy qiymat munosabatlarini, ya’ni ishda namoyon bo‘ladigan xatti-harakatlarning o‘sha chuqur motivlaridir.

Har bir lavozim turi uchun madaniyatning maqbul ustun turi mavjud, masalan, xizmat ko‘rsatish sohasidagi xodimlar uchun klan (oilaviy) madaniyatiga yo‘nalish va savdo menejerlari uchun bozorga yo‘naltirilgan. Shunga qaramay, kompaniyaning yuqori menejmenti ham, oddiy ishchilari ham kompaniya sari boradigan umumiy maqsadni tushunishi va qabul qilishi kerak. Aks holda, tashkiliy shizofreniya paydo bo‘ladi. Qachon rahbar menejerlar oldiga tobora ulkan vazifalarni qo‘ysa va savdo menejerlari ham jamoa ichida, ham mijozlar bilan yaxshi munosabatlar o‘rnatishga intilish kerak.

Korporativ madaniyatni boshqarish uchun rahbar uchun qadriyat sohasini ongli darajaga olib chiqish, o‘z xatti-harakatining haqiqiy motivlarini anglash muhimdir. Shunday qilib, haqiqiy boshqaruv vositasi paydo bo‘ladi, chunki kompaniyadagi har qanday boshqaruv qarorlari rahbar tomonidan “yaxshi yomon” g‘oyalari nuqtai nazaridan emas, balki biznes uchun funkcionallik nuqtai nazaridan amalga oshiriladi.

Zonnenfeld tomonidan korporativ madaniyatni shakllantirish Corporate Culture konsepsiyasi 1980-yillarda xodimlarning ish faoliyatini yaxshilash maqsadida ishlab chiqilgan. Jefri Sonnenfeld yirik kompaniyalarda yuz beradigan jarayonlarni tasniflashni, ularni korporativ madaniyatlarning 4 turiga ajratishni taklif qildi:

1. Beysbol jamoasi (beysbol jamoasi). Tez rivojlanayotgan bozorlarda ishlaydigan tashkilotlarda mavjud. Bunday kompaniyalarda tashabbuskor, ijodiy fikrlaydigan va mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishga tayyor insonlar muvaffaqiyatga erishadilar.
2. Klub (klub madaniyati). U barqaror kompaniyalarda shakllanadi, unda xodimlarning jamoaviy ishlashi ustun keladi va belgilangan maqsadlarga erishish uchun sa’y-harakatlarni birlashtirish qobiliyati qadrlanadi.
3. Akademiya (akademik madaniyat). Uzoq vaqt davomida o‘z mavqeida yetakchi mavqega ega bo‘lgan tashkilotlarda tarqalgan

konservativ korporativ madaniyatning eng samarali turlaridan biri. Masalan, Coca-Cola, Ford va General Motors.

4. Qal'a (qal'a yoki mudofaa madaniyati). Korporativ madaniyat turi bozor ishtirokchilari o'rtasida yoki yashash uchun doimiy kurash olib boriladigan jamoa ichida shakllanadi. Xodimlardan doimiy ravishda ushbu lavozimga munosibligini isbotlash talab qilinadi. Karyera o'sishi faqat ajoyib ish faoliyatini namoyish etadigan yoki g'ayrioddiy g'oyalarni ishlab chiqaradiganlar uchun mumkin.

5. Korporativ madaniyatning tuzilishini aniqlash jarayoni yuqori ehtimollik bilan xodimlarning shaxsiy va martaba o'sishi istiqbollari bashorat qilishga, shuningdek kompaniyani yanada rivojlantirish strategiyasini malakali ravishda tuzishga imkon beradi.

6. Charlz Xendi tipologiyasi Eng ko'p ishlatiladigan tipologiyalardan biri. Xendi tashkilotning quyidagi korporativ madaniyat turlarini aniqladi:

7. Hokimiyat. Asosiy subyekt – bu yetakchi, uning boshqaruvida asosiy resurslar to'plangan. Ushbu madaniyatga ega tashkilot har doim tavakkal qilishga, o'z maqsadlariga erishishga va yuqori raqobat muhitida omon qolishga tayyor bo'lgan yuqori samarali insonlarni izlaydi.

8. Rollar. Kompaniyalarning tashkiliy madaniyati rollarni taqsimlanishiga, shuningdek qat'iy qoidalar to'plamiga asoslanadi. Tashkilotning har bir a'zosi ierarxik narvonda ma'lum bir joyni egallaydi va aniq ko'rsatmalarga ega. Shu tufayli korporativ madaniyat rollarni to'g'ri taqsimlash va kadrlarni tanlash sharoitida tashkilotning samarali rivojlanishiga hissa qo'shadi.

9. Vazifalar. G'oyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga qaratilgan. Samaradorlik siri jarayonning har bir ishtirokchisining guruh kooperativ ta'sirida va kasbiy mahoratida.

10. Shaxsiyat. Innovatsion tashkiliy korporativ madaniyat har bir xodimning individual fazilatlarini, uning ijodkorligini, kashfiyotga intilishini va kompaniyaning kerakli natijalariga erishish uchun yangi g'oyalarni joriy etishga tayyorligini boshiga qo'yadi.

Ro'yxatda keltirilgan har bir korporativ madaniyat namunalari tashkilot faoliyatini yanada samarali qilishi yoki rivojlanishini sekinlashtirishi mumkin. Bularning barchasi aniq maqsad va qadriyatlariga bog'liq bo'lib, ularning shakllanishiga rahbariyat yordam beradi.

Menejerning vazifasi shundan iboratki, unda milliy xususiyatlar, tanlangan rivojlanish strategiyasi va kompaniya siyosati hisobga olingan holda korporativ madaniyatning shakllanishi zarur yo‘nalishda amalga oshiriladi.

2.2. Islom madaniyatini rivojlanish tarixi

Islomning rivojlanishiga Movarounnahrda yetishib chiqqan allomalar katta hissa qo‘shdi. Imom Buxoriy kitob holiga keltirgan hadislar to‘plami “Al-Jomi’ as-Sahih” Islom dinida Qur’oni Karimdan keyingi ikkinchi manba hisoblanadi. Buxoriy va uning safdoshlari Islom ilohiyotining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha muhim tadqiqotlar qildilar. Jumladan, Islom nazariyotchiligida yuqori baholanadigan Ilal ash shariat va Xatm ul-Asliyot risolasini taklif etgan Hakim Termiziy, Islom huquqshunosligini o‘rganishning asosiy qo‘llanmasi hisoblangan “muallifi Burhoniddin Marg‘inoniy, Islom aqidasi asoslarini muayyan tartibga solgan, kalom ilmida maktab yaratgan Imom Moturudiy (qarang Moturudiylik), buyuk faqih Abu Lays Samarqandiy, musulmon dunyosining eng e‘zozli muaddislaridan Iso Termiziy, qomusiy ilmlar sohibi, xususan, tafsir, hadis, shariat qonunshunosligida salmoqli asarlar bitgan Zamaxshariy, tasavvufda o‘ziga xos iz qoldirgan Ahmad Yassaviy, Bahouddin Naqshband, Mahdumi A‘zam, Najmiddin Kubro, So‘fi Olloyor, Xo‘ja Ahror, Abduxoliq G‘ijduvoniy va boshqalarni misol qilib keltirish mumkin. Ular musulmon e‘tiqodini xalq dunyoqarashi bilan uyg‘unlashtirganliklari tufayli O‘rta Osiyoda madaniy hayotning adabiyot, me‘morlik, musiqa kabi sohalarida taraqqiyot yuzaga keldi³.

Islom dini musulmon mamlakatlari san‘atida o‘z izini qoldirdi. Me‘morlik sohasida bu jarayon yangi imorat turlari (masjid, minora, xonaqoh, Madrasa va boshqa)ning paydo bo‘lishiga hamda keng tarqalishiga sabab bo‘ldi. Islom dini paydo bo‘lgan davrda avj olgan butparastlik, suratparastlikni oldini olish maqsadida Payg‘ambarimiz Muhammad (s.a.v.) suratkashlikni qattiq taqiqlab qo‘ygan edi. Shu asosda Islomning yirik mutafakkir huquqshunoslari ham tasviriy san‘atning bu turini ta‘qiqlangan ishlar qatoriga qo‘shganlar. Bundan ular amaliy

³ [uz.wikipedia.org > wiki > Islom](http://uz.wikipedia.org/wiki/islom)

san'at turlari, naqsh, bezak, insondan boshqa hayvon va o'simliklar suratini istisno qilishgan. Islomda inson suratini chizish yoki uning haykalini yasashning taqiqlanishiga asosiy sabab payg'ambar va aziz-avliyolarning rasmlarini chizib yoki haykallarini yasab, ularga sig'inib ketish xavfining mavjudligi bo'lgan.

TOSHKENT ISLOM MADANIYATI POYTAXTI – mamlakatimizda islom madaniyati hamda ma'naviy qadriyatlarni tiklash va saqlab qolish bo'yicha amalga oshirilayotgan ezgu ishlarning xalqaro ko'lamdagi e'tiroflardan biri. 2007-yil yanvarda Islom konferensiyasi tashkiloti tarkibidagi muassasalaridan biri ta'lim, fan va madaniyat masalalari bo'yicha xalqaro islom tashkiloti (ISESCO) Toshkentni islom madaniyatining poytaxti, deb e'lon qildi. Birinchi Prezidentimiz Islom Karimov bu e'tirofni “o'zbek xalqining islom madaniyati rivojiga qo'shgan beqiyos hissasiga berilgan munosib baho”, deb ta'rifladi.

Shu munosabat bilan shaharda bunyodkorlik ishlari yanada avj oldirildi. Jumladan, qisqa muddatlarda Hazrati Imom majmuasi tubdan qayta ta'mirlandi, yangi minora, masjid, xiyobonlar bunyod etilib, unda ko'plab shaharliklar o'z beminnat mehnatlari bilan hissa qo'shdilar. Ko'kaldosh madrasasi (XVI asr), Shayx Zayniddinbobo (XIII-XIX asrlar), Zangiota (XIV-XX asr), Xo'ja Alambardor (XIX asr), Shayx Xovandi Tohur (XV-asr), Yunusxon (XV asr) maqbaralari, Abulqosim madrasasi (XIX-asr) va boshqalar ta'mirlandi. 2007-yil 14-15-avgustda Toshkent, Samarqand shaharlarida “O'zbekistonning islom sivilizatsiyasi rivojiga qo'shgan hissasi” mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi o'tkazilgan.

2.3. Tashkilotda sub-madaniyat

Tashkilotda bitta monolit madaniyat mavjud emas, balki ko'plab mahalliy madaniyatlar bo'lishi mumkin. Bunda tashkilot madaniyati deganda butun tashkilotda ustunlik qiladigan madaniyat tushuniladi, sub-madaniyat deganda esa tashkilot qismlarining madaniyati (bo'limlar; bo'linmalar; professional, mintaqaviy, milliy, jins va yoshga oid va h.k). Bu xilma-xil sub-madaniyatlar bitta umumiy madaniyat ustida birga bo'lishi mumkin.

Vertikal, gorizontal va lokal sub-madaniyatlar ajratib ko'rsatiladi. Vertikal sub-madaniyatlar tashkilotning ierarxik tuzilishi bilan asoslanadi (rahbarlar, qo'l ostidagi xodimlar). Gorizontal sub-madaniyatlar texnologik mehnat taqsimoti bilan asoslanadi (masalan, _____). Lokal sub-madaniyatlar vertikal va lokal sub-madaniyatlar kesishuvida vujudga keladi (masalan, _____).

Sub-madaniyatning turlari:

1. Ustunlik qiluvchi madaniyat. Ushbu madaniyat turi yuzaga kelgan bitta sub-madaniyat butun kompaniya madaniyatiga ta'sir etadigan holatlarda vujudga keladi. Masalan, yangi texnologiyalar ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi "Apple" kompaniyasi xodimlari o'ziga xos ish uslubi va kiyinish tarziga asoslangan sub-madaniyat yaratdilar. Bu sub-madaniyat ko'pincha tashrif buyuruvchilarga kompaniya va uning mahsuloti yangi texnologiyalar vositasi ekanligini ko'rsatish uchun foydalanilgan. Buning ustida ishlaydigan insonlarga qarang! Butun tashkilot madaniyatini asoslab beradigan bunday sub-madaniyat ustunlik qiluvchi madaniyat deb ataladi. Bunday sub-madaniyatlarni boshqarish muammosi shundaki, ular raqobat sharoitlarida tashkilot qarashlarida to'liq ustunlik qilmasligi lozim.

2. Hamkorlik madaniyati. Ushbu madaniyat turi odatda ustunlik qiluvchi madaniyat bilan umumiylik jihati kam bo'ladi yoki undan umuman farq qiladi. Bu guruhlar birgalikda mavjud bo'ladigan, lekin bazaviy korporativ qadriyatlar bilan raqobat qilmaydigan o'ziga xos qadriyatlar to'plamini ifodalaydi. Bunday sub-madaniyatga miollarni (Italiya) o'zining yuridik bo'limi yoki axborot texnologiyalari bilan shug'ullanadigan bo'limi mavjud tashkilotlarni topish mumkin. Bu holatda madaniyatda professional qadriyatlar, masalan, ushbu guruh mutaxassislari faoliyati bilan bog'liq ravishda tasavvur qilinadigan texnik savodxonlik ustunlik qiladi.

3. Qarshi madaniyat. Ushbu tur ustunlik qiluvchi madaniyat bilan nizo holatida bo'ladi yoki umuman u bilan birga bo'la olmaydi.

Ustunlik qiluvchi madaniyatdan farq qiladigan sub-madaniyatlar ayrim holatlarda tashkilotga foyda keltirishi, masalan, «pitomnik» yoki sinov maydoni bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Morgan tomonidan taklif etilgan usul korporativ madaniyatni tushunish usullaridan biri hisoblanadi. Uning mohiyati shundaki, madaniyat majoziy ma'noda taqdim etiladi, masalan, ijtimoiy yelim, aysberg, piyozbosh, soyabon va h.k. bilan qiyoslanadi. Shubhasizki, vizuallashtirish nomini olgan tanlab olingan namunalarni badiiy taqdim etish ham qiziqarli va bilishga oid hisoblanadi. Korporativ madaniyatni vizuallashtirish bu – madaniyatni, uning alohida elementlarini badiiy va grafik vositalar yordamida tasvirlashdir.

Takrorlash uchun savollar

1. Kameron va Kvinn korporativ madaniyatining tipologiyasi nimani anglatadi?
2. Hamkorlik madaniyati nima?
3. Sub-madaniyat turlari qanday?
4. Morgan tomonidan taklif etilgan usuli qanday mohiyatga ega?
5. Ustunlik qiluvchi madaniyat nimani anglatadi?
6. Hamkorlik madaniyatida nima ustunlik qiladi?
7. Sonnenfeld tomonidan korporativ madaniyatni shakllanish tarixi haqida nima bilasiz?
8. Islom madaniyatini rivojlanish tarixi haqida tushuncha bering.
9. Nechanchi yilda Toshkent Islom madaniyati poytaxti deb e'lon qilindi?
10. Islom dinida Qur'oni Karimdan keyingi ikkinchi manba qaysi kitob hisoblanadi?

III BOB. RIVOJLANGAN MAMLAKATLARNING KORPORATIV MADANIYATI

3.1. Coca-Cola kompaniyasining korporativ madaniyatdagi yutuqlari

Innovatsiya ishlari: birinchi chorakda Coca-Cola kompaniyasining daromadlari ko'paygan. 2019-yilning birinchi choragidagi moliyaviy natijalar shuni ko'rsatdiki, Coca-Cola kompaniyasi rahbariyatining almashishi bilan olib borgan innovatsion ichimliklar kursi to'g'ri chiqdi.

Direktorlar kengashi raisi (kompaniyaning sobiq prezidenti) Muxtor Kent va The Coca-Cola kompaniyasining yangi prezidenti Jeyms Kvinsi kompaniya aksiyadorlari bilan birgalikda gaplashib, ishlar qanday ketayotgani haqida gaplashdilar.

Jahon ishlab chiqarishi 3%ga va daromad – 5%ga o'sdi. Daromadlar va hajmlarning o'sishi “barcha ichimliklar ishlab chiqaruvchi kompaniya” g'oyasiga yo'naltirilganligi sababli barcha toifalar bo'yicha sodir bo'ldi.

“Bizning barcha bozorlarda, ayniqsa rivojlangan bozorlarda, iste'molchilar ko'proq ichimlik variantlarini, shuningdek, turli ehtiyojlar, kayfiyat va daqiqalarga mos mahsulotlarni qidirmoqdalar”, dedi Kvinsi.

Diet Coca-Cola muvaffaqiyati. Kompaniya Diet Coca-Cola-ni Amerika bozorida jonlantirdi va uni yangi avlod – yangi lazzatlar, qadoqlash va marketing orqali yanada jozibador qildi natijalar allaqachon mavjud: 2010-yildan beri birinchi marta ushbu brend Shimoliy Amerika bozorida har chorakda o'sishni namoyish etdi.

Coca-Cola Zero Sugar ham e'tiroflar quchog'ida yonmoqda. 2017-yil avgust oyida AQSHda Coke Zero o'rnini egallagan brend savdo va daromadlarning ikki raqamli o'sishiga yo'nalishda davom etmoqda.

“Yangi portfelni yaratishda bizning poydevorimiz juda mustahkam: mashhur ichimlikning past va nol kaloriya versiyalaridan kuchli surish tufayli Coca-Cola brendi global miqyosda 4%ga o'sdi”, dedi Quincy.

FUZETEA savdoni ikki baravarga oshiradi. Deyarli 50 mamlakatda namoyish etilgan brend 2017-yil yanvar oyida

Yevropaning boshqa 37 hududida, shu jumladan Rossiyada paydo bo'ldi.

“Biz isbotlangan muvaffaqiyatli brendlarni tezda qanday kengaytirishimiz mumkinligining ajoyib namunasi”, dedi Quincy. Topo Chico brendi uchdan bir qismiga qimmatlashdi.

Kompaniya 2017-yil oxirida sotib olgan Meksikadan kelgan premium mineral suv Amerika do'konlarida yanada kengroq sotila boshlandi.

“Bizning nazorati ostidagi birinchi to'liq chorakning oxiriga kelib, savdo markasi eng muhim chakana savdo do'konlari tarmog'idagi ishtirokini 25%ga oshirdi”, dedi Kvinsi.

AQSH chakana savdo tovarlari umumiy qiymati 30% dan oshdi.

Kompaniyaning yaxshi natijalari yangilikka yo'naltirilgan yangi falsafaning natijasidir.

“Madaniyatimizdagi tezroq harakat qilish, ko'proq xavf-xatarni va intizom orqali o'sishga erishish uchun o'zgarish yuqori ko'rsatkichlarning asosiy harakatlantiruvchisi bo'ldi”, dedi Kvinsi.

Masalan, kompaniya FUZETEA dizaynini G'arbiy Yevropada ishlab chiqarilganidan sakkiz hafta o'tmay qayta ko'rib chiqdi. Tez o'zgaruvchan iste'molchilar muhitida muvaffaqiyat uchun tezlik va epchillik juda muhimdir⁴.

Bottlerlar “barcha ichimliklar ishlab chiqaradigan kompaniya” ning qarashlarini qabul qildilar.

Bizning butilkalarni qadoqlash bo'yicha sheriklarimiz tezlashdi: ular texnik resurslar va aktivlarga sarmoya kiritadilar, samaradorlikni oshiradilar va butun ichimliklar portfelini iste'molchilarga taqdim etishga e'tibor berishadi.

Marketing va qadoqlash yangiliklari yosh iste'molchilar bilan aks sado beradi. Kvinsi Xitoyni misol keltirdi: Yangi yil arafasida ular eng yirik onlayn va mobil to'lovlarni yetkazib beruvchilardan biri bilan hamkorlikda smartfonlarda kengaytirilgan voqelik kompaniyasini boshlashdi.

U ming yilliklarda haqiqiy xit bo'ldi. Coca-Cola shuningdek yetakchi internet-provayder bilan hamkorlikda Xitoyning shaharlari haqida ko'proq ma'lumot olish uchun skanerdan o'tkaziladigan,

4 <https://ccbu.uz/index.php/ru/o-kompanii/novosti-kompanii>

mahalliyalashtirilgan yorlig'i bo'lgan yupqa cheklangan nusxadagi qutilarini chiqardi. Ikkala dastur birlashtirilib, xaridorlarning milliardga yaqin aloqasini yaratdi va Xitoyda Coca-Cola brendining kuchli ko'rsatkichlarini qo'llab-quvvatladi, bu yerda savdolar chorakda 20%dan oshdi.

Istiqbollar hali ham umid baxsh etadi. "Bizning birinchi chorakdagi moliyaviy ko'rsatkichlarimiz aksiya boshiga kuchli daromad keltirdi va endi biz yillik daromadning 8-10%ga o'sishiga erishmoqdamiz", – deya xulosa qildi Kvinsi.

Uchrashuv yakunida direktorlar kengashi a'zosi Ron Allen avvalgi direktor Muxtor Kentdan Kvinsiga o'tish nihoyatda muammosiz o'tganini ta'kidladi.

Uchrashuv yakunida direktorlar kengashi a'zosi Ron Allen avvalgi direktor Muxtor Kentdan Kvinsiga o'tish nihoyatda muammosiz o'tganini ta'kidladi.

"Coca-Cola Foundation" xalqaro xayriya fondi COVID-19 pandemiyasiga qarshi kurashda olib borilayotgan faol ishlarni hisobga olgan holda, biz biznes hamjamiyatining ijtimoiy mas'uliyatli vakili sifatida chetda turolmaymiz va hamma uchun qiyin bo'lgan davrda faol hissa qo'shamiz va jamiyatni har tomonlama qo'llab-quvvatlaymiz.

Coca-Cola Foundation Xalqaro Xayriya Jamg'armasi O'zbekistondagi BMT Taraqqiyot Dasturiga COVID-19 ga qarshi kurashish uchun 200 ming AQSH dollar ajratdi. O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi va BMTTDning O'zbekistondagi vakolatxonalarini vakillari bilan o'tkazilgan muhokamadan so'ng ushbu mablag'larga o'pkaning sun'iy shamollatish moslamalari va laboratoriya uchun PCR uskunalari sotib olinadi dastlabki bosqichlarda virusli va yuqumli kasalliklarning aniq tashxisi.

Bektemir tumani hokimligi va O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi bilan birgalikda "Coca-Cola Ichimligi Uzbekistan Ltd" QK. yangi yuqumli kasalliklar shifoxonasi va tibbiyot muassasalari quruvchilariga Coca-Cola ichimliklarini topshirdi.

Shuningdek, biz barcha tijorat reklamalarini to'xtatdik va butun respublikamiz bo'ylab reklama taxtalarini bepul foydalanish uchun Sanitariya epidemiologiya agentligiga topshirdik va ular hisobiga

epidemiya paytida o‘zini tutish qoidalari to‘g‘risida aholini xabardor qilishga qaratilgan axborot bannerlarini tayyorladik.

“Coca-Cola Ichimligi Uzbekiston Ltd”. QK MChJ xodimlari bir kunlik ish haqini “Mehr-shafqat va salomatlik” jamoat fondiga o‘tkazdi.

Bundan tashqari, kompaniyamiz Toshkentdagi oziq-ovqat chakana savdo do‘konlarida “Coca-Cola” himoya markali displeylarini tayyorladi va o‘rnatdi.

Biznesimizda biz “qiymat yaratish” tamoyiliga asoslanamiz va bizning kompaniyamizda ishlaydigan insonlar eng katta qiymatga ega. Kompaniyamiz mamlakatimizdagi eng yirik ish beruvchilardan biri bo‘lib, u O‘zbekiston iqtisodiyotining turli sohalarida 1400 dan ortiq to‘g‘ridan to‘g‘ri va 33000 dan ortiq bilvosita ish o‘rinlarini yaratmoqda. Karantin davrida biz uchun nafaqat bizning kompaniyamizda, balki butun tizimda ish joylarini saqlab qolish uchun barcha sa’y-harakatlarimiz muhim, shu sababli biz qiyinchiliklarga qaramay, biz o‘z biznes sheriklarimiz – distribyutorlar ishini qo‘llab-quvvatlashga harakat qilamiz, yetkazib beruvchilar va savdo shoxobchalari ushbu qiyin sharoitda ish joylarini saqlab qolish bilan ishlashni davom ettirishlari uchun.

3.2. “Samsung” korporatsiyasining tarixi va madaniyati

Tarixdan ma’lumki “Samsung” Janubiy Koreaning dunyoga eng mashhur va eng kuchli kompaniyasi hisoblanadi. 1938-yil Janubiy Koreyaning Tego shahrida Samsung kompaniyasi oddiygina guruch do‘konidan ish boshlaydi, **Li Byon Chxol–Samsung Group asoschisi** Mobil olamning eng yirik kompaniyalaridan biri bo‘lmish Samsung mobil va elektronika sohasida gigant kompaniyaga aylanib ulgurgani hech kimga sir emas. 1938-yilda asos solingan kompaniya mana shu davrga qadar katta o‘zgarishlarni boshdan kechirdi, shuningdek, butun dunyo bozorlariga innovatsiyalarni olib kirgani holda ulkan burilishlarga sabab bo‘ldi. Strategy Analytics ma’lumotlariga qaraganda, 2020-yilning uchinchi choragida u telefon sotishdan tushayotgan daromadini oldingiga nisbatan ikki karra oshirishga erishgan. 2019-yilning uchinchi kvartalida smartfon bozoridagi

daromadning 18,8%i Samsung kompaniyasiga to'g'ri kelgan bo'lsa, bu yil mazkur ko'rsatkich 32,6% ga yetgan.

Shu bilan birga, "Samsung" uchun bu keyingi olti yil ichidagi eng yuqori natija ham hisoblanadi. 2014-yilning uchinchi choragida u smartfon bozoridagi ablag'larning 37,9% qismiga egalik qilgan edi.

Samsung kompaniyasi ichida barqaror rivojlanishni boshqarish bilan bir vaqtda, biz integrallashgan qadriyatlar yaratishga intilamiz. Foyda ko'rsatkichlari va aksioner qiymatni ko'paytirish bilan biz faqat foyda olmasdan, balki korporativ ijtimoiy mas'uliyatlari mavjud global kompaniya sifatida jamiyat manfaatlari uchun ham astoydil mehnat qilamiz. "Samsung" kompaniyasining asosiy qadriyatlari doirasida ta'minot tizimining barcha qismlarida innovatsion mahsulotlar yetkazish va xizmatlar ko'rsatish bilan, biz iqtisodiyot rivoji, jamiyat manfaatlari va atrof-muhit muhofazasi uchun ustunliklar yaratamiz. Biz jamiyat manfaatlari uchun ko'rsatiladigan moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan faoliyatimiz natijalarini kuzatib boramiz va ijobiy ta'sirlarni kuchaytirib, salbiy holatlarni kamaytirib boramiz⁵.

"Samsung" kompaniyasi mahalliy qonunlar va me'yoriy hujjatlar talablariga rioya qilishni, shuningdek, barcha xodimlaridan tijorat etikasining global kodeksiga qat'iy rioya qilishni talab qilishni o'z zimmasiga oladi. Fikrimizcha, etikaga mos boshqaruv nafaqat global tijorat muhitida tez sodir bo'ladigan o'zgarishlarga javob berishning bir usuli bo'libgina qolmay, balki manfaatdor shaxslar bilan, jumladan, mijozlar, hissalar, xodimlar, tijorat hamkorlari va mahalliy jamoatchilik vakillari bilan ishonchga asoslangan munosabat qurish vositasi hamdir. Jahonda etika standartlari eng yuqori bo'lgan kompaniya bo'lishga intilib, "Samsung" adolatli va shaffof korporativ boshqaruv usullarini qo'llash yo'li bilan o'z xodimlarini tinimsiz tijorat etikasiga o'rgatish jarayonida monitoring tizimlaridan foydalanmoqda.

"Samsung" kompaniyasining tijorat yuritish besh tamoyillari

2005-yilda korporativ ijtimoiy mas'uliyat tamoyillariga rioya qilishini namoyish qilish maqsadida, jahon bozorida yetakchi kompaniya bo'lmish Samsung Electronics "Samsung" kompaniyasining tijorat yuritish besh tamoyillarini e'lon qildi. Ushbu tamoyillar kompaniyaning global tijorat etikasi qoidalarining asosi qilib qabul qilindi va ular

⁵ https://www.samsung.com/uz_uz/aboutsamsung/vision/philosophy/business-principles/

qonuniy va etik me`yorlarga rioya qilish va korporativ majburiyatlarni bajarishni ta`minlaydi.

1. Biz faoliyatimizni qonunlar va etik me`yorlar talablari doirasida olib boramiz.

Inson shaxsining g`ururi va o`ziga xosligini hurmat qilamiz.

Biz asosiy inson huquqlariga rioya qilamiz. Har qanday sharoitda ham majburiy mehnat, maosh to`lashda birovlarini boshqalardan ustun yoki past ko`rish va bolalar mehnatini ekspluatatsiya qilishga yo`l qo`ymaydi. Manfaatdor shaxslarning, jumladan, mijozlar va xodimlarning huquqlarini pastga urmaymiz, va insonlarni millat, irq, jins, diniy yoki boshqa biror belgilar asosida diskriminatsiyaga yo`l qo`ymaymiz.

Biz qonunlar va tijorat etikasi doirasida halol raqobat kurashi olib boramiz.

Biz hududlarida faoliyat olib borayotgan mamlakatlar va jamiyatlar qonunlari talablariga rioya qilamiz va halol raqobat standartlari va amaliyotini hurmat qilamiz. Biz noqonuniy yoki halol bo`lmagan yo`llar bilan faoliyat olib borish natijasida foyda olmaymiz. Biz birga ish olib boradigan insonlarni pora berib o`z tomonimizga o`gdirish uchun sovg`a yoki pora bermaymiz yoki boshqa usullarni qo`llamaymiz.

Biz muntazam shaffof hisobot berish tamoyiliga rioya qilamiz va aniq buxgalterlik hisobini amalga oshirib boramiz.

Manfaatdor shaxslar kompaniyamiz faoliyati buxgalterlik hisobining xalqaro standartlariga, shuningdek, tegishli mamlakatlarning standartlariga mos kelishini bilishlari uchun, barcha savdo va xo`jalik operatsiyalarini aniq qaydga olamiz. Qonun talablariga ko`ra, biz doim kompaniya va uning moliyaviy ahvolidan sodir bo`ladigan o`zgarishlar kabi kompaniya boshqaruvining asosiy jihatlari haqidagi ma`lumotlarning shaffofligini ta`minlaymiz.

Biz siyosiy ishlarga aralashmaymiz va betaraflik tamoyiliga amal qilamiz.

Biz har bir shaxsning siyosiy huquqlarini hurmat qilamiz va kompaniya ichida siyosiy faoliyat yuritmaymiz. Biz kompaniyaning moliyaviy jamg`armalari, ishchi-xodimlari, binolaridan yoki boshqa resurslaridan siyosiy maqsadlarda foydalanmaymiz.

2. Biz tashkilotchilik madaniyatining sofligini saqlaymiz.

Biz xodimlarimizning shaxsiy va ijtimoiy hayotlarini ularning ish faoliyatidan aniq ravishda ajrata olamiz.

Kompaniya va biror jismoniy shaxs orasida nizo chiqqan hollarda, biz kompaniyaning qonuniy manfaatlarini birinchi o'ringa qo'yamiz. Biz kompaniya mulkidan va xizmat lavozimidan shaxsiy manfaatlar uchun foydalanmaymiz va kompaniya mulkini qonunga zid ravishda o'zlashtirib olish va sarf qilib kamomadga olib kelish kabi yo'l qo'yib bo'lmaydigan faoliyatda ishtirok etmaymiz. Biz rasman olingan ma'lumotlar asosida qimmatbaho qog'ozlar, jumladan aksiyalarni sotib olish va sotish bilan oldi-sotdi operatsiyalarini amalga oshirishga ruxsat bermaymiz.

Biz kompaniyamiz va boshqa shaxslarning intellektual mulkini himoya qilamiz va hurmat qilamiz.

Oldin tegishli ruxsat yoki rozilik olmasdan turib intellektual mulk haqidagi va maxfiy ma'lumotlarni e'lon qilmaymiz. Biz boshqa shaxslarning intellektual mulkini hurmat qilamiz va ularning huquqlarini, jumladan boshqalarning intellektual mulkidan noqonuniy foydalanish, uning nusxasini ko'paytirish, ishlab chiqarish, tarqatish va o'zgartirishlar kiritish kabi xatti-harakatlardan o'zimizni tiyamiz.

Kompaniyamizda sog'lom muhit yaratamiz.

Kompaniyamizda jamoa ichida sog'lom munosabatlarga zarar ko'rsatadigan xatti-harakatlar, jumladan, jinsiy tegajog'liklar, xodimlar orasida yo'l qo'yib bo'lmaydigan moliyaviy operatsiyalar va zo'ravonlikning ko'rinishlari taqiqlangan. Guruhda nizolar chiqishiga olib kelishi mumkin bo'lgan fraksiyalar tashkil qilmaymiz va yopiq guruhlar tashkil etmaymiz.

3. Biz mijozlarimiz, aksionerlarmiz va xodimlarimizni hurmat qilamiz.

Biz mijozlarimiz, aksionerlarmiz va xodimlarimizni hurmat qilamiz.

Bizning asosiy ahamiyat beradigan maqsadimiz mijozning qanoatlanligidir. Biz mijozlarimiz ehtiyojlariga mos va ular kutgan darajadagi sifatli mahsulotlarimizni yetkazib beramiz va xizmat ko'rsatamiz. Mijozlarimiz bilan samimiy va do'stona munosabatlarda bo'lamiz va ularning barcha takliflari va arzlarini ko'rib chiqamiz. Shuningdek, biz mijozlarimiz ma'lumotlarini hurmat qilamiz.

Bizning boshqaruvga nisbatan yondashuvimiz aksiyalar narxiga yo'naltirilgan.

Oqilona investitsiyalar qilish va samarali boshqaruv hisobiga biz aksionerlarimiz uchun uzoq muddatli foyda olishni ta'minlashga intila-

miz. Izchil boshqaruv faoliyati tufayli, biz barqaror foyda olishga va kompaniyaning bozor narxini oshirishga intilamiz. Bundan tashqari, biz aksionerlarning huquqlari, oqilona talablari va g'oyalarini hurmat qilamiz.

Biz xodimlarimiz hayoti sifatini oshirishga barcha say-harakatlarni amalga oshiramiz.

Biz barcha xodimlarga barobar imkoniyatlar beramiz va ularning shaxsiy qobiliyatlari va unumdorlik ko'rsatkichlariga ko'ra adolatli munosabatda bo'lamiz. Biz xodimlarimizni tinimsiz bilimlarini oshirishga chaqiramiz va ish faoliyatlarini bajarish uchun zarur bo'lgan takomillashuvlarni qo'llab-quvvatlaymiz. Bundan tashqari, shaxsiy tashabbus va ijodiy yondashuvga yo'l ochishga yordam beradigan ish muhitini yaratishga intilamiz.

4. Biz atrof-muhit, insonlarning salomatligi va xavfsizligi haqida qayg'uramiz.

Kompaniyamiz - ekologik jihatdan xavfsiz boshqaruv tarafdori.

Biz atrof-muhitni himoya qilish bilan bog'liq xalqaro standartlar, tegishli qonunlar va ichki ish olib borish tartibi talablariga rioya qilamiz. Biz faoliyatimizning barcha yo'nalishlarida, jumladan loyihalar ishlab chiqarishda, mahsulot ishlab chiqarishda va sotuvda atrof-muhitni himoya qilish uchun barcha harakatlarni, amalga oshiramiz. Biz resurslardan unumli foydalanish, jumladan ularni qayta ishlashda namuna ko'rsatamiz.

Biz insonlar salomatligi va xavfsizligi haqida qayg'uyramiz.

Biz xavfsizlikni ta'minlash bilan bog'liq xalqaro standartlar, tegishli qonunlar va ichki ish olib borish tartibi talablariga rioya qilamiz. Biz xavfsizlik texnikasi qoidalari talablariga rioya qilamiz, qulay ish muhiti yaratamiz va baxtsiz hodisalarni oldini olamiz.

5. Biz korporativ ijtimoiy mas'uliyatni his qiladigan kompaniyadirmiz.

Biz o'z majburiyatlarimizni yuqori darajadagi ijtimoiy mas'uliyatni namoyish qilgan holda vijdon bilan bajaramiz.

Mahalliy hamjamiyatning bir a'zosining vazifalarini bajarish bilan biz kompaniyamizga nisbatan ishonchni oshirishga intilamiz. Biz yangi ish joylari yaratish uchun barcha say-harakatlarni amalga oshiramiz va soliq to'lovchi sifatida o'z majburiyatlarimizni to'la anglaymiz.

Biz tijorat hamkorlarimiz bilan o'zaro foydali munosabatlar quramiz.

Biz biznes hamkorlarimiz bilan o‘zaro ishonchga asoslangan ikki tomonlama munosabatlarni shakllantiramiz va ularni strategik hamkor sifatida tan olamiz. Biz jamoaviy o‘shini davom ettiramiz va axloqiy, qonuniy qo‘llab-quvvatlash orqali hamkorlarimizning raqobatbardoshligini mustahkamlashga intilamiz.

Biz mintaqa an‘analari va madaniyatni hurmat qilamiz va birgalikda o‘zaro foydali hamkorlik olib borish va gullab-yashnashga intilamiz.

Biz mahalliy jamiyatlarning qonunlari, madaniyati va qadriyatlarini hurmat qilamiz va mahalliy aholining hayot sifatini yaxshilash ishiga hissa qo‘shamiz. Biz jamoatchilik qiziqishini uyg‘otuvchi ta‘lim, madaniy va sport tadbirlari o‘tkazib, sog‘lom jamiyatni rivojlantirishga yordam beramiz. Ko‘ngillilik (volonterlik) ishlarini olib borish va tabiiy ofatlarda aholiga yordam berish yo‘li bilan ijtimoiy foydali ishlar-da faol ishtirok etamiz.

Hozir “Samsung Group” konserni tarkibiga kimyo texnologiyalari sanoati, og‘ir va yengil sanoat, qurilish, avtomobilsozlik, marketing va reklama, moliya va sug‘urta, sayyohlik va dam olish xizmati kabi sohalarda faoliyat yuritadigan yetakchi korxonalar kiradi. Samsung Group tuzilmasi Konsernga tegishli LCD monitorlari va televizorlar ishlab chiqaradigan zavodlar Janubiy Koreya – Suvon shahri (1981), Vengriya (1990), Malayziya (1995), Buyuk Britaniya (1995), Meksika (1998), Xitoy (1998), Braziliya (1998), Slovakiya (2002), Hindiston (2001), Vetnam (2001), Tailand (2001) va Ispaniyada (2001) faoliyat yuritadi. Bu tarmoq kompaniyaga yiliga 5 mlrd. AQSH dollaridan ortiq daromad olib keladi. “Samsung” 2012-yilning 1-choragidan boshlab LCD monitorlar va mobil aloqa vositalari ishlab chiqarish bo‘yicha dunyoda birinchi o‘rinni egallab turibdi. Qurilish sohasi kompaniyaga yiliga 2 mlrd AQSH dollari keltiradi. “Samsung Engineering” asosan xorijiy buyurtmachilarga xizmat ko‘rsatadi va katta loyihalar bilan shug‘ullanadi. “Samsung Group”ning bosh ofisi binosi (Seul), jahondagi eng baland bino – Burj Xalifa (Birlashgan Arab Amirliklari), Petronas egizak minorasi (Kuala Lumpur), Taybey 101 binosi (Tayvan) kabi dunyoga mashhur inshootlarni ana shu kompaniya qurgan. Hozirda Samsung kompaniyasining savdo belgisi Forbes jurnalining “Dunyoning eng qimmat Brendlari” ro‘yxatidan 9-o‘rinni egallagan. Uning asosiy raqobatchisi “Sony” esa 81-o‘rinni egallagan.

3.3. “Intel” kompaniyasi falsafasi

“Intel” korporatsiyasining falsafasi oltita aniq ifodalangan tamoyilga asoslangan bo‘lib, korporatsiya xodimlari umumiy vazifalarni hal qilishda ularga asoslanadi⁶:

– iste’molchiga yo‘naltirilganlik. Biz doimo iste’molchining xohish-istaklariga quloq solishga, uning ehtiyojlari, umidlari va kuta-yotgan natijalariga aniq va mos ravishda javob qaytarishga harakat qilamiz. Biz iste’molchilarimiz uchun birga ishlash doimo qulay bo‘lgan tanlangan ta‘minotchi bo‘lishni istaymiz;

– intizom. Biz zimmamizga olgan majburiyatlar shunchaki bajarilibgina qolmasdan, eng yaxshi tarzda, barcha tafsilotlarga maksimal e‘tibor bilan bajarilishi uchun qo‘limizdan kelganini qilamiz. Bizning faoliyatimiz eng yuksak halollikka, ochiqlik va professionallikka asoslanadi. Biz ish o‘rinlari toza va xavfsiz bo‘lishiga, ishlab chiqarishda jarohatlar bo‘lmasligiga intilamiz;

– sifat. Biz nima kerak bo‘lsa shuni va tegishli tarzda qilishga intilamiz. Bizni doimiy takomillashuvga intilish ajratib turadi, bu tizimli ravishda ishlab chiqarish jarayonlarini tahlil qilish, baholash va takomillashtirini taqozo etadi;

– riskka borishga tayyorlik. Riskdan qochgan holda o‘zimizni risk uchun mukofotdan mahrum qilishimizdan kelib chiqib, bu risk bizning ishimizda puxta o‘ylab chiqilgan hisob-kitoblarga asoslangan bo‘lishiga intilamiz. Biz yangiliklar uchun ochiqmiz, mavju vaziyat oldida ortiqcha izzat-ikrom ko‘rsatmaymiz, novatorlik va ijodiy yondashuvni rag‘batlantiramiz. Biz riskka tayyorlik aniq anglab etilgan maqsadlar, yetarlicha resurslar mavjudligi, o‘zaro bir-birini qo‘llab-quvvatlash muhitini nazarda tutishini tushunamiz. Biz xatolar uchun jazolamaymiz, balki ulardan saboq olishga harakat qilamiz;

– ishlash uchun ajoyib joy. Biz «Intel» o‘z faoliyatini amalga oshirayotgan joyda aholi uchun foydali bo‘lishga intilamiz. Jamoamizdagi ishchi muhit to‘g‘rilik va ochiqlik bilan ajralib turadi, «Intel»da ishlash qiziqarli va to‘liq qoniqish hissini keltiradi. Xodimlarning yutuqlari kompaniya rahbariyati tomonidan e‘tirof etiladi va rag‘batlantiriladi. Biz xodimlarimiz mehnatini rang-barang qilishga

6 Ziyayeva D.S.Korporativ madaniyat.O‘quv qo‘llanma.2020.ToshDTU.

intilamiz, bir-birimizga hurmat va ishonch bilan munosabatda bo‘lamiz;

– yakuniy natijaga yo‘naltirilganlik. O‘z oldimizga yuksak maqsadlar qo‘yib, biz yakuniy natijaga erishishga asosiy e‘tibor qaratgan holda ularni to‘liq amalga oshirishga intilamiz, yuzaga kelgan muammolar haqida sukut saqlamasdan, ularni konstruktiv ravishda hal qilishga uringan holda mas‘uliyatni o‘z zimmamizga olamiz;

“Yettinchi tamoyil”.

“Intel”ning ko‘plab xodimlari uchun xavfsizlik korporatsiyaning o‘ziga xos “yettinchi tamoyili”ga aylangan. Uning ushbu sohadagi siyosati personal sog‘lig‘i va xavfsizligi boshqa barcha biznes mulohazalaridan yuqori ekanligi haqidagi qoidaga asoslanadi.

Takrorlash uchun savollar

1. O‘zini va tashkilotdagi o‘z o‘rnini anglab yetish nima?
2. Kommunikatsiya tizimi va muloqot tilidagi farq nimada?
3. Tashqi ko‘rinishi, kiyinishi va o‘zi haqida tasavvur qilishda nimalarga e‘tibor berish zarur?
4. Insonlar nimani va qanday yeyishi, urf-odatlar, bu sohadagi an‘-analar belgilab beradimi?
5. Vaqtni anglab yetish, unga munosabat va undan foydalanish turlari qanday?
6. Insonlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar qanday ajratiladi?
7. Qadriyatlar va me‘yorlar o‘rtasidagi farq qanday aniqlanadi?
8. Nimagadir ishonch va nimagadir munosabat yoki moyillik qanday belgilanadi?
9. Xodimlarni rivojlantirish va o‘qitish jarayonini qanday tashkil etish kerak?
10. Mehnat etikasi va motivatsiya qanday shakllanadi?

IV BOB. KORPORATIV MADANIYATNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH, HAMDA UNI BOSHQARISHNING ASOSI SIFATIDA

4.1. Oliy ta'lim muassasalarida korporativ madaniyatni shakllantirish

Zamonaviy sharoitda doimiy rivojlanish uchun tovar oliy darajadagi muvaffaqiyatning asosiy omillari ularning raqobatbardoshligini ta'minlaydigan ta'lim muassasalari rentabellik, harakatchanlik, moslashuvchanlik bor. Oliy ta'limda muammoni hal qilishi jiddiy va qiyin, tan olish kerakki, inert tizim hamda uning harakatchanligi muhitga moslashishi ijtimoiy muhitning yangi o'zgaruvchan tashqi shartlari quyidagilardir: Kuchli satr-barcha subtitrlarni boshqarishga imkon beruvchi texnik vosita professor-o'qituvchilarga bo'linmalar, professor-o'qituvchilar tarkibi maqsadlar, xodimlarning tashabbusini rag'batlantirish, ta'minlash, raqobatdoshlik oliy ta'limning korporativ madaniyatiga kiradi.

Zamonaviy globallashuv sharoitida oliy ta'lim muassasalarida ta'lim tizimining shakllanishi va rivojlanishi yangi innovatsion sharoitlarga va iqtisodiyot talablariga muvofiqligini ta'minlashga barcha ta'lim muassasalari amalda harakat qilmoqdalar [7].

Korporativ madaniyat "Oliy ta'lim"ning qanchalik samarali yoki samarasiz ishlashini belgilovchi muhim tarkibiy qismi bo'lib, ta'lim sifatini ta'minlovchi asosiy vosita hisoblanadi. Shuning uchun ham oliy ta'limning korporativ madaniyatini o'rganish eng jadal rivojlanayotgan ilmiy yo'nalishlardan biridir.

Ta'lim xizmatlari bozorida yaxshi mavqega ega oliy ta'limni faol isloh qilishni boshlanishi bilan oliy ta'limlar sifat menejmenti tizimini jadal rivojlantirmoqda, iste'molchilarning talablarini hisobga olish bu faoliyat samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi. Lekin aksariyat hollarda uning faoliyati amalga oshirilayotgan o'zgarishlar korxonaning dasturlari, boshqaruv uslubi, ishni bajarish usullari korxonaning korporativ madaniyatini tashkil qiladi, shuning uchun ham natijada oliy ta'limning faoliyati past deb baholanadi.

Oliy ta'lim korporativ madaniyati ta'lim tizimining turli xil hayotiy shakllari, oliy ta'lim haqida o'z-o'zini tashkil etuvchi tizim sifatida

gapirish ilm-fanning o‘ziga xosligi, ta’lim berish erkinligi tamoyillariga asoslangan va g‘oyani amalga oshirishning aniq usulini tushunish mumkin.

Oliy ta’lim madaniyatining asosiy belgilari quyidagilar:

– oliy ta’limning ko‘p funksionalligi (gen sifatida qobiliyat zamonaviy bilimlarni olish va ularning transferlarini ta’minlash);

– ilmiy tadqiqotlarga aniq e’tibor (asosan fundamental tadqiqotlar);

– “ilg‘or” ilmiy darajaga ega bo‘lgan ta’lim tizimining mavjudligi, shu jumladan, magistrantlar, tayanch doktorantlar va doktorantlar sonini oshirish;

– iqtisodiyot, fan-texnologiyadagi innovatsion ilm-fanning zamonaviy yo‘nalishlariga, yuqori sektor ko‘rsatkichlarga e’tibor;

– keng mutaxassisliklar, fizika-matematika fanlari, ijtimoiy fanlar, gumanitar bilim va innovatsion ta’lim;

– xalqaro miqyosda ishlaydigan yuqori malakali o‘qituvchilar;

– xalqaro fan va ta’lim tizimida oliy ta’lim muassasasining axborot ochiqligi, integratsiyasining yuqori darajasi;

– o‘qituvchi metodologiyasining yangi yo‘nalishlari dunyo tajribasi va moslashuvchanligi, ilmiy tadqiqotlar;

– talabalarni jalb qilishda tanlov va selektiv yondashuv;

– oliy ta’lim atrofida maxsus intellektual atrof-muhitni shakllantirish;

– ilm-fanga asoslangan korporativ axloqning mavjudligi, demokratik qadriyatlar va ilmiy erkinliklar;

– texnik-iqtisodiy makon, shu jumladan texno-mashinalar tuzilmalarini oliy ta’lim o‘ziga xos ilmiy atrofida shakllantirish;

– jahon ilmiy va ta’lim hamjamiyatida ushbu mintaqa umuman olganda mamlakatlar ichida yetakchilikka intilish.

Oliy ta’limda korporativ madaniyatini o‘rgatish zarurligi bir tomondan, ilmiy bilimlarni tarjima qilish va yuqori malakali kadrlarni tayyorlash vazifasini bajaradigan, boshqa tomondan, o‘z an‘analari, tarixi, g‘oyasi bo‘lgan madaniy hodisaning bir turi bo‘lgan ijtimoiy-madaniy muassasa hisoblanadi. Bundan tashqari, universitetlar oliy ta’lim tizimining markaziy aloqasi, shuningdek, bilim, axborot va xizmat ko‘rsatish sanoati markazi; asosiy ishlab chiqaruvchi va eng yangi madaniy, ijtimoiy, ta’lim, ilmiy va biznes axborot texnologiyalarining

birinchi iste'molchisi. Shuning uchun universitetning korporativ madaniyati doimo eng katta qiziqish uyg'otadi [2].

Korporativ madaniyatni har qanday oliy ta'lim muassasasining strategik vazifasini hal etishning asosiy vositasi sifatida hamda oliy ta'lim muassasasining zamonaviy talaba-qizlarining korporativ madaniyati va korporativ shaxsini shakllantirish sohasidagi ijtimoiy-madaniy salohiyatining yetarli darajada amalga oshirilmasligi o'rtasidagi ziddiyatlarni aniqlash mumkin; oliy ta'lim muassasaning madaniy-ma'rifiy makonida mavjud bo'lgan tashkilotlar, ularning faoliyati oliy ta'lim muassasa madaniyatiga talaba-qizlarni jalb qilish va ular bilan bevosita Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti muhitida hamkorlik qilish zaruriyati hisoblanadi [8].

Boloniya o'zgarishining mazmuniga ko'ra, oliy ta'lim quyidagi mezonlarga ega bo'lgan tashkiliy madaniyatni ta'minlashi kerak:

- universitet kontekstida rivojlanish avtonomiyasi;
- tashqi - ichki o'zgarishlarga sezgirlik va javob berish;
- rivojlanish talablariga uzluksiz takomillashtirish va moslashtirish jarayoni;
- jamoaviy harakatlar;
- tashkil etilgan universitet jamoatchiligi;
- barcha akademik xodimlarning faol va teng ishtiroki;
- jamoa ichida muloqot [3].

Ushbu mezonlar Boloniya ta'lim metodi bo'yicha keyingi bosqichning sa'y-harakatlari amalga oshiriladigan tashkiliy madaniyatning xususiyatini aniqlashga yordam beradi.

Birlashgan qadriyatlarni shakllantirish, universitetning barcha darajadagi yagona rivojlanish strategiyasini qo'llash hamma o'qituvchilar va rahbarlarni umumiy maqsadli ishtiroki, tashkiliy madaniyatning uzluksizligi, har bir universitetda ta'lim va boshqa jarayonlar sifatini targ'ib qilib beradi.

Universitet madaniyatini istalgan natijaga yaqinlashtirish nazariy-amaliy tadqiqotlarni diqqat-ehtiyotkorlik bilan o'qish, ularni o'z amaliyotlari orqali taqqoslash va evropa standartlarini sinab ko'rish, ularni amalga oshirish jarayonida ijodiy izlanishlar talab qiladi. Bundan tashqari, har qanday o'zgarishlarni amalga oshirish jarayoni jamoaviy sa'y-harakatlar, universitet jamoatchiligini ta'lim jarayoniga

jalb qilingan barcha tashkilotlarni va uning sifatini kafolatlashini talab qiladi [9].

Boloniya deklaratsiyasi yagona tashkiliy madaniyatni yaratish bo'yicha to'g'ridan to'g'ri ko'rsatmalar bermaydi. Korporativ universitet madaniyatining uzluksizligi ruhi yuzlab yillar davomida rivojlanib borayotgan O'zbekiston universitetlari uchun bu rivojlanish mustaqilligini hurmat qilish, universitet talabalar va o'qituvchilar hamda eng raqobatbardosh kadrlar tayyorlash imkoniga ega korporativ madaniyatini shakllantirish universiteti mas'uliyatidir.

Kontent komponenti dastlabki ikkitadan kelib chiqadi va tashkilotda qabul qilingan qadriyatlar, xulq-atvor normalarini shaxsning motivatsion tuzilishiga interiolizatsiya qilish natijasidir. Interiolizatsiya vertikal ravishda amalga oshiriladi:

- moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimining ta'siri va gorizontal

- jamoa ichidagi o'zaro ta'sir jarayonida.

- Kontent komponentining yuqori darajada rivojlanishi korxonada a'zosi o'z faoliyatini tashkil etganligi, korxonada qabul qilingan tamoyillar va me'yorlarga ongli ravishda tayanishi bilan namoyon bo'ladi. Oliy ta'lim muassasasiga nisbatan rivojlangan korporativ identifikatsiya quyidagi belgilari orqali aniqlanishi mumkin:

- tarix, qadriyatlar, universitet me'yorlari haqida yuqori darajadagi xabardorlik;

- ta'lim muassasasi bilan tanishish;

- universitetga ijobiy munosabat mavjudligi;

- institutning me'yoriy qadriyatlarini qabul qilish va unga rioya qilish. [5].

Universitetning korporativ madaniyat tashuvchilari bu professor-o'qituvchilar, talabalar, ma'muriy apparat va xizmat ko'rsatish sohasi xodimlaridir. Har bir aloqa muayyan holatlar tufayli korxonada shakllanadigan muayyan qadriyatlar va xatti-harakatlar majmuasiga ega. Ushbu korporativ madaniyat jamoaning ma'naviy va moddiy hayoti hodisalarining katta maydonini qamrab oladi: unda hukmronlik qiluvchi me'yorlar va qadriyatlar, rasmiy yoki norasmiy ravishda qabul qilingan xatti-harakatlar kodeksi va ildiz marosimlari korxonaning har bir elementi orqali o'tadi va shu bilan uning faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Universitet darajasida tashkiliy madaniyat manfaatdor tomonlarning qadriyatlari, urf-odatlar, e'tiqodlari to'plami sifatida belgilanishi mumkin: rahbariyat xodimlari, pedagoglar, talabalar, boshqaruv a'zolari, ko'pincha korxonadan biriktirilgan xodimlar. Qadriyatlar va e'tiqodlar qarorlar qabul qilishda, shaxsiy va tashkiliy xatti-harakatlarning shakllariga katta ta'sir ko'rsatadi [4].

Universitet madaniyati-barcha ishtirokchilar (rahbariyat, yordamchi xodimlar va talabalar) korporativ madaniyatni shakllantirishga hissa qo'shadigan jamoadir. Bundan tashqari, jamiyatning tashqi madaniyati umuman universitetning korporativ madaniyatini shakllantirishga ta'sir qiladi. Akademik tizimning an'analari, mentaliteti, tarixini chuqur tushunish universitet faoliyatining farovonligini ta'minlaydi, bu esa tashqi va ichki o'zgarishlarni tushunishga imkon beradi [11].

Oliy ta'lim madaniyati mavhum tuzilish sifatida qaralishi mumkin. Oliy ta'lim korporativ madaniyatining tashqi belgilari, masalan, binolar arxitekturasi, universitet markaziga texnik xizmat ko'rsatish, talabalarning o'zaro aloqasi, kiyim uslubi, ma'muriyat va talabalar universitet madaniyati haqida ko'p narsalarni aytib berishlari mumkin. Universitetning muvaffaqiyatli rahbarlari o'z universitetida madaniyat konsepsiyasiga muhim ahamiyat berishadi. K. Kameron va R. Quinn, T. Peters va R. Watermanning tadqiqotlari natijalari universitet ishining muvaffaqiyati bevosita korporativ madaniyatga bog'liqligini tasdiqlaydi.

Korporativ madaniyatning atributlari, shuningdek, ta'lim va tadqiqot jarayonining barcha ishtirokchilari, aloqa modellarida, tasvir tadbirlarini o'tkazish usullari ko'rinishida ifoda etadi. Sorbonna, Garvard, Oksford, Kembrij, Berkli kabi Yevropa va Shimoliy Amerikaning eng qadimgi universitetlarida korporativ madaniyatning tashqi belgilari ularning obro'siga alohida hissa qo'shadi. Ushbu universitetlarning ko'plab binolari, kiyim-kechagi, logotipi, boshqa universitetlar uchun nishon va rol modellari markaziga aylandi [6].

Talabalar korporativ madaniyatini shakllantirishning asosiy hamkorlari quyidagilardir:

- talaba o'zini-o'zi boshqarish tizimining mavjudligi;
- rahbarlarni aniqlash;
- aktivni boshqarish ko'nikmalariga o'rgatish;

- uslubiy qo‘llab-quvvatlash;
- psixologik-pedagogik konsullik o‘qish;
- bitiruvchilar bilan ishlash (bitiruvchilarni hamma narsaga taklif qilish muhim tadbirlar (konferensiyalar, uchrashuvlar, davra suhbatlari-jonli chiqishlar), homiylik korxonalarini shakllantirish, bitiruvchilar haqida ma’lumotlar bazasini yaratish, muntazam ogohlantirish, eng yaxshi talabalar haqida xabar ularning mumkin bo‘lgan ish bilan ta’minlanishining maqsadi va boshqalar).

Shakllangan korporativ madaniyat o‘shini tegishli ta’lim xizmatlari va ularning foyda sifati ta’minlaydi, oliy ta’limning raqobatbardoshligi, qo‘shimcha olish uchun shart-sharoitlarni yaratadi. Yana bir yo‘nalish samaradorligini oshirish xodimlarni boshqarish sifatini oshirish bilan bog‘liq-ijtimoiy tadqiqotlar instituti, o‘rganish va shakllantirish oliy ta’limning obro‘si, boshqaruvni optimallashtirish ilmiy dasturlarni tarqatishdir. Juda qimmatbaho o‘qituvchi-tajriba shuni ko‘rsatadiki, dasturlar kutilgan natijani bermaydi. Quyidagi sifat mezonlari orqali uni innovatsion korporativ madaniyatini shakllantirish va universitet ichki raqobat muhiti baholanishi mumkin:

- oliy ta’lim korporativ madaniyatning innovatsiya monitoring, shakllantirish tizimining mavjudligi;
- innovatsion faoliyat xodimlarini rag‘batlantirish, rag‘batlantirish tizimining mavjudligi;
- kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimining mavjudligi;
- oliy ta’lim korporativ ijtimoiy mas’uliyat tizimining mavjudligi.

Korxonadagi mavjud urf-odatlar, ish uslubi va obro‘sining ko‘p jihatdan avvalgi tajribalarga asoslanadi. Shuning uchun ham tashkiliy madaniyatni shakllantirishning eng muhim manbasi korxonaning asoschilarining falsafasiga murojaat qilishadi. An’anaga ko‘ra, korxonaning asoschilari asl madaniyatni shakllantirishga hal qiluvchi ta’sir ko‘rsatadi. Ularning orzularini amalga oshirish orqali ular kelajakdagi korxonaning ideal qiyofasini yaratishga harakat qilishadi. Xodimlarga katta ta’sir ko‘rsatadigan jozibali g‘oyani ilgari surish orqali ular kuchli madaniyatga ega bo‘lgan birlashgan korxonani yaratadilar.

Shunday qilib, korporativ madaniyatning markazida korxonaning yaratuvchilari ushbu korxonaning nima ekanligini, nima uchun bu sohada faoliyat yuritayotganini, mijozlar uchun qanday majburiyatlarni bajarayotganini, boshqalar bilan muloqotda qanday xatti-harakatlar

normalari mavjudligini anglatadi. Korxonaning maqsadni aniqlash-rahbar tomonidan hal qilinishi kerak bo'lgan eng muhim axloqiy masala. R. Merton bu axloqiy tanlov "asosan korporativ faoliyat yuritadigan qadriyatlar tizimi tomonidan belgilanadi", bu qadriyatlar, o'z navbatida, korporativ madaniyatning iqtisodiy funksiyalariga emas, balki hozirgi iqtisodiy, siyosiy-ijtimoiy vaziyatda topilgan rahbarlarning madaniyati, an'analari, o'z tajribasi va shaxsiy moyilligi"da deb ta'kidlaydi [12].

4.2. Korxonaning korporativ madaniyatini shakllantirish tamoyillari va belgilari

Korporativ madaniyat-korxonada tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan asosiy qadriyatlar va standartlar, e'tiqodlar, axloqiy me'yorlar, e'tiqodlar va umidlar to'plami bo'lib, ko'pchilik xodimlar tomonidan alohida qabul qilinadi, insonlarga o'z faoliyatining ko'rsatmalarini so'raydi va boshqaruv aloqasi, tarkibiy birliklar va individual xodimlarning harakatlarini birlashtirish, muvofiqlashtirish usulini belgilaydi.

Korxonaning korporativ madaniyatini shakllantirishga ta'sir qiluvchi asosiy omillar:

- rahbarning shaxsiyati;
- biznes sohasi, texnologiya xususiyatlari;
- atrof-muhitning normalari va talablari;
- korxonaning rivojlanish bosqichi;
- Korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish ishlarining asosiy bosqichlari;
- Mavjud madaniyat tahlili;
- Korporativ Kodeksni ishlab chiqish;
- Ish shakllari va usullarini aniqlash;
- Loyihalarni amalga oshirish;
- O'zgarishlarni tahlil qilish;
- Mavjud korporativ madaniyatni tahlil qilish quyidagi asosiy yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi;
- Asosiy qadriyatlar;
- An'analar va ramzlar;
- Xatti-harakatlar standartlari;
- Korxonaning "qahramonlari";

–Tovar tushunchasi.

Korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirishning mavjud usullari. Ushbu bosqichda korxonaning barcha tuzilmalari tahlil qilinadi. Kelajakda zarur bo‘lgan asosiy “ijobiy” qadriyatlar va ish shakllari ta’kidlangan. Eng yorqin “salbiy” qadriyatlar aniqlanadi. Kelajakda ishlatilishi mumkin bo‘lgan “ijobiy” qadriyatlar belgilanadi.

Korporativ Kodeks korxonaning korporativ madaniyatini yanada mustahkamlaydigan asosiy nuqtalarni o‘z ichiga oladi:

- Missiya.
- Strategik nuqtai nazar.
- Rivojlanishning ustuvor yo‘nalishlari.
- Korporativ xatti-harakatlarning umumiy tamoyillari.
- An’analar va ramzlar.

Korxonaning korporativ madaniyatini shakllantirish va rivojlantirish bo‘yicha muvaffaqiyatli ishlarning asosiy natijasi xodimlarning majburiyatidir. Majburiyat - bu shaxsni o‘z korxonasi bilan aniqlash, unda ishlash va uning muvaffaqiyatiga hissa qo‘shish istagida ifodalangan.

Majburiyatning asosiy tarkibiy qismlari:

Integratsiya - bu xodimlarning tashkiliy maqsadlarini belgilash, ishchilarni korxonaga maqsadlari atrofida birlashtirish.

Ishtirok etish - bu korxonaning maqsadlariga erishishda xodimning shaxsiy harakat qilish, o‘z hissasini qo‘shish istagi.

Sadoqat - bu uning korxonaga hissiy munosabat, uning a‘zosi bo‘lish istagi.

Xodimlarning korxonaga maqsadlari va qadriyatlariga bo‘lgan sadoqatini shakllantirish uchun turli usullar qo‘llaniladi.

Majburiyatning tarkibiy qismlari.

Integratsiya:

1. Brending.

2. Korporativ ommaviy axborot vositalari.

3. Korporativ standartlar

Ishtirok etish:

1. Xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish.

2. Korporativ konferensiyalar, seminarlar.

3. Tanlov, tashabbuslarini rag‘batlantirish.

Sadoqat:

1. Ijtimoiy dasturlar, imtiyozlar.
2. Korporativ bayramlar, tabriklar.
3. Oilaviy dasturlar.
4. Sport, madaniyat, xayriya, ekologiya.

Korporativ madaniyat tashkiliy tuzilmada asosiy qadriyatlar va normalarning ifodasi, korporativ boshqaruv tizimi, muayyan tadbirkorlik faoliyati doirasida amalga oshiriladigan kadrlar siyosati sifatida tavsiflanishi mumkin.

Korporativ madaniyatning tashqi va ichki muhit mazmuni amaliy tadbirkorlik faoliyati davomida korxonada oldida turgan muammolarga javob sifatida ishlab chiqariladi.

Ishning mazmuni rahbarning shaxsiyati va yetakchilik uslubi, psixologik iqlimning xususiyatlari va boshqa omillar har bir korxonaning korporativ madaniyatiga ta'sir qiladi.

Strategik barcha biznes birliklari va ishchilarni umumiy maqsadlarni amalga oshirishga, yo'naltirishga imkon beruvchi vosita orqali korporativ madaniyat kuchli bo'lib quriladi. Korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish, muntazam boshqaruvga nisbatan o'z afzalliklariga ega bo'lgan qiymatga asoslangan boshqaruvga urinish sifatida "ijtimoiy yordam" ta'sirini yaratadi.

Zamonaviy ishchilar nafaqat moddiy jihatdan muvaffaqiyatli bo'lishga, balki korporativ qadriyatlari shaxsiy qiymat yo'nalishlariga mos keladigan korxonada psixologik jihatdan qulay bo'lishga intiladi. Korporativ qadriyatlar bilan identifikatsiya qilish xodimlarga jamoa a'zolari bo'lish uchun olib keladigan muqarrar qurbonlar bilan yashashga yordam beradi.

Qanday qilib korporativ madaniyatni shakllantirish mumkin, agar uning buyrug'i bilan missiya va strategiya korporatsiyani boshqarishni rivojlantirsa, unda qadriyatlar tizimi oddiygina "yuqoridan pastga tushish" mumkin emas. Korxonaning mavjudligida, uning qiymat tizimi, qoida tariqasida, asoschilar va egalarining qiymat yo'nalishlariga to'g'ri keladi. Biroq, operatsion qo'llanmada oxirgi marta ish bilan band bo'lgan menejerlarni almashtirgandan so'ng, bunday to'g'ridan to'g'ri aloqa uzilib qoladi. Faqat qadriyatlarni ataylab aniqlash va tasdiqlash orqali bu muvozanatdan qochish mumkin.

Shunday qilib, korporativ madaniyat insonlarga ishtirok etish, sadoqat tuygʻusini beradi; muloqotni, tashabbusni qoʻllab-quvvatlaydi; samarali, yuqori samarali mehnat jamoasini yaratadi. Raqobatchilar ustidan uzoq muddatli afzalliklarni doimiy ravishda izlash bizni toʻgʻridan toʻgʻri madaniyat masalalari bilan shugʻullanish zarurligiga olib keladi. Koʻpgina ishbilarmonlar buni yoqtirmaydi. Ular hamkasblari bilan ishonch, qadriyatlar, tayinlash, halollik haqida gapirish mumkin emas. Keyinchalik, ular ertami-kechmi turli xil fikrlarga ega boʻlgan raqiblarni chetlab oʻtishlari kerak.

Korporativ madaniyat insonlarning ongi, xulq-atvorini murakkab va tor guruhli manipulatsiya vositasi boʻlishi mumkin, uni korxonaning faoliyatida kuchli birlashtiruvchi, konstruktiv va ilhomlantiruvchi boshlanishi, xodimlarning manfaatlarini uygʻunlashtirishning asosiy vositasi boʻlishini kerak.

Korporativ madaniyatni saqlashning asosiy usullari:

1. Korxonada qabul qilingan hujjatlar: korxonaning missiyasi, maqsadlari, qoidalari va tamoyillari.

2. Xulq-atvor meʼyorlari, uslubi va boshqaruv aʼzolari bilan muloqot qilish usuli.

3. Ragʻbatlantiruvchi tizimni, statusik belgilarni, kadrlar qarorlarini (mukofotlar va imtiyozlar) asoslovchi mezonlarni oʻz ichiga olgan tashqi atributlar.

4. Korxonaning paydo boʻlishi, uning asoschilari yoki taniqli aʼzolari bilan bogʻliq hikoyalar, afsonalar va marosimlar.

5. Menejmentning doimiy eʼtibori (vazifalar, funksiyalar, koʻrsatkichlar va h.k.)dir.

6. Inqiroz sharoitida yuqori boshqaruvning xatti-harakatlari.

7. Korxonaning kadrlar siyosati, jumladan, xodimlar bilan ishlashning butun siklini oʻz ichiga oladi: ishchilarni ishga olish, ragʻbatlantirish va ishdan boʻshatish.

Albatta, bu korxonaning madaniyatini shakllantiradigan omillarning toʻliq roʻyxati emas, balki uni yaratishda boshqaruvning roli haqida umumiy fikr beradi, shuningdek, korxonada madaniyati yuqori boshqaruvning maqsadli boshqaruv harakatlarining funksiyasidir.

Tashkiliy madaniyatga hal qiluvchi taʼsir yuqori rahbarlarning xatti-harakatlari bilan bogʻliq. Ularning xatti-harakatlari, ular eʼlon qilgan shiorlar va normalar, eng muhimi, korxonada aʼzolarining ongida

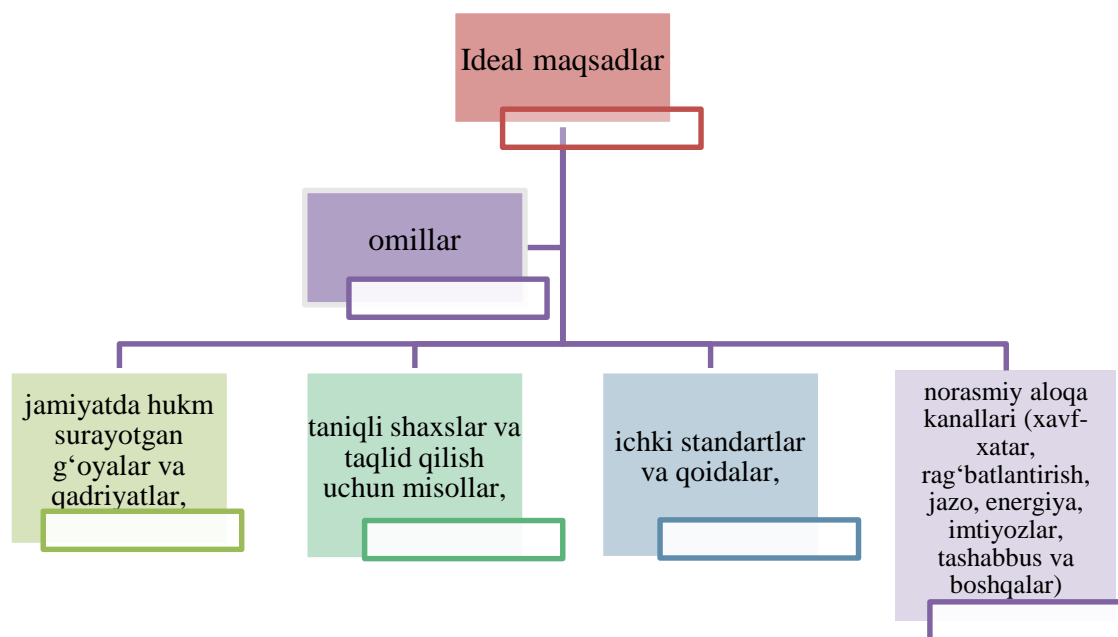
marosimlar (ramziy tadbirlar, ishchilarga zarur bo‘lgan xatti-harakatlar haqida eslatish uchun mo‘ljallangan) va boshqalar.

Korxonada korporativ madaniyatni shakllantirish bo‘yicha ishlar ikki asosiy yo‘nalishda amalga oshirilishi va bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lishi kerak:

1-yo‘nalish. Tashqi muhit bilan o‘zaro aloqalar;

2-yo‘nalishi. Ichki birliklar bilan o‘zaro aloqalar.

Ichki birliklar bilan o‘zaro ta‘sirning o‘ziga xosligi ikki asosiy omilga bog‘liq. (4.2-chizma). Bir tomondan, korxonada xodimlari uchun uning faoliyati o‘z faoliyatining ajralmas va muhim qismidir va shuning uchun ular uchun mazmunli bo‘ladi. Shunday qilib, ular eng ko‘p, uning har qanday harakatiga eng sezgir u bilan muloqot qilish uchun zaryadlangan. Boshqa tomondan esa, ular aslida tashuvchilardir, chunki bu faoliyatning yo‘lboshchilari, boshqa hech kim kabi korxonada e‘lon qilingan va aslida amalga oshirilgan narsalar bir-biriga mos kelishini ko‘rishlari mumkin.



4.2-chizma. Korporativ madaniyat maqsadlariga ta‘sir qiluvchi omillarni tasniflash.

E‘lon qilingan qadriyatlarni ular qanday amalga oshirilganligi bilan taqqoslab, xodimlar ushbu korxonaga xos bo‘lgan haqiqiy qadriyatlarni yaxshiroq tushunishga kirishadilar. Natijada ular korxonada nima,

qanday amalga oshirilganligi haqida xulosa chiqaradilar. Ushbu bosqichda, korxonaga a'zo bo'lish yoki aksincha, u yerda ishlashning noroziligi bilan qoniqish hissi paydo bo'ladi.

Agar korxonada yuqori texnologiyali ishlab chiqarish qiymati e'lon qilingan bo'lsa, unda bu ish o'rinlarini tegishli asbob-uskunalar bilan jihozlash birga bo'lishi kerak, uning samarali va malakali operatsiya shartlari yaratilishi kerak. Yuqori sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarish haqida gapiriladigan bo'lsa, sifat nazorati ta'minlanishi kerak. Xodimlarning professionalligi korxonaning eng muhim qadriyatlaridan biri bo'lsa, unda moddiy harakatlar darajasida ularning kasbiy o'sishi va ularning kasbiy qobiliyatlarini ro'yobga chiqarish imkoniyatlari ta'minlanishi lozim. Xodimlarning tegishli xatti-harakatlari ijobiy qo'llab-quvvatlanmasa yoki boshqaruvning xatti-harakati ularni obro'sizlantirsa, axloqiy me'yorlar haqida gapirish befoyda.

Aslida, korxonada doirasida amalga oshiriladigan har qanday faoliyat – ham ishlab chiqarish, ham noishlab chiqarish – korxonada xodimlariga nisbatan bu yoki boshqa munosabatni keltirib chiqaradi, shuning uchun u muhokama mavzusi bo'lishi mumkin. Buni tushunish korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish faoliyatining murakkabligi va ko'p qirraliligini his qilish imkonini beradi.

Ichki birliklar bilan o'zaro aloqalar korporativ mafkura asoslarini, ya'ni korxonaning maqsadi (missiyasi), uning faoliyatining asosiy maqsadlari va tamoyillarini hujjatlarda tushunish, shakllantirish va mustahkamlash bo'yicha bir qator tadbirlar bilan boshlanadi.

Korxonaning maqsadini aniqlash “nima uchun bu korxonada mavjud?” savoliga batafsil javob beradi. Aslida, bu uning faoliyati qiziqqan shaxslar doirasining ta'rifi. Savolga javob: “korxonada qayerda harakat qilmoqda?” korxonada faoliyatining asosiy yo'nalishlarini o'z maqsadlari doirasida belgilaydigan asosiy maqsadlarni shakllantirishga imkon beradi. Bu aniq natijalar emas, balki faoliyat yo'nalishlari, maqsad-qadamlardan farqli o'laroq, ular qaror qabul qilish o'rniga qaror qabul qilish bo'yicha xodimlarga ishora qiladilar. Ularning asosiy vazifasi-erishish emas, balki yo'naltirish va birlashtirish.

Korxonada nima uchun va qayerda harakat qilayotganini aniqlab, u qanday harakat qilishini aniqlash kerak. Shunday qilib, faoliyatning asosiy tamoyillari shakllantiriladi. Ushbu tamoyillar korxonaning belgilangan maqsadlarga erishish, shuningdek, manfaatdor guruhlar

(aksiyadorlar, xodimlar, iste'molchilar, jamiyat) bilan o'zaro munosabatlarda uning javobgarlik zonasini belgilab beruvchi faoliyatning ustuvor xususiyatlarini (biznesni yuritishning tabiati) tavsiflaydi. Aslida, bu tizim muayyan yo'nalishlar doirasida faoliyatni cheklaydi, xodimlarni tanlangan yo'nalishdagi harakat yo'nalishlarini belgilaydi.

4.3. Korxonadagi tashkiliy o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni rivojlantirish

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 korxonada bilan tanishish, korxonada yuz beradigan barcha 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.

Korporativ madaniyatning istalgan qiyofasini shakllantirish jarayonini muhokama qilishdan oldin, ko'plab korxonalarining mavjud korporativ madaniyatiga xos bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarni ta'kidlash lozim:

- korxonadagi korporativ madaniyat uchun yagona tafakkurning yo'qligi;
- o'z faoliyatini amalga oshirish jarayonida xodimlar va bo'linmalarning tarqoqligi;
- birlikda va umuman bo'linmalarda xodimlarning vazifalarini takrorlash;
- korporativ madaniyat sohasidagi bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi va nazorat qiluvchi organning mavjud emasligi;
- korporativ madaniyatga oid tadbirlarni amalga oshirishni tartibga soluvchi hujjatlarning yo'qligi.

Korporativ madaniyatni shakllantirish jarayoni bilan bog‘liq barcha muammolarni aniqlash, aniq tushunish va qabul qilish juda muhimdir, chunki bu muvaffaqiyatga erishish uchun qanday tadbirlarni amalga oshirish kerakligiga bog‘liq.

Korporativ madaniyatni shakllantirish jarayoni

Korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish jarayonining asosiy tashabbuskorlari korxonaning yuqori menejerlari bo‘lib, keyinchalik korxonada o‘zgarishining asosiy “provayderlari”ga aylanishi kerak.

Korporativ madaniyatni rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari quyidagilardir:

- korxonadagi korporativ madaniyatning yagona ko‘rinishini shakllantirish va amalga oshirish;
- tasvir va tovar strategiyalarini shakllantirish, dizayn elementlarini ishlab chiqish va korxonada korporativ uslubni joriy etish (ehtimol tashqi maslahatchilarni jalb qilish);
- korxonadagi biznes etiketini (korporativ xulq-atvorini) shakllantirish va rivojlantirish;
- xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish jarayoniga integratsiyalashish, birinchi navbatda, yoshlar va kadrlar zaxirasi uchun korporativ me‘yorlar va qadriyatlarni targ‘ib qilish;
- motivatsion siyosat vositalarini va metodologiyasini ishlab chiqish;
- korxonada boshqaruvining barcha darajalarida ijro intizomini tashkil etish va boshqarish;
- ichki tashviqot jarayonini tashkil etish va boshqarish;
- tashqi hamkorlik tadbirlarini tashkil etish va o‘tkazish, ommaviy axborot vositalari bilan munosabatlarni shakllantirish;
- dizayn, matbaa va korporativ nashrni chiqarish;
- korporativ, bayram va madaniy-ommaviy tadbirlarni tashkil etish va o‘tkazish;
- mavjud an‘analarni saqlab qolish va korxonada yangi an‘analarni shakllantirish;
- xayriya va homiylik tadbirlarida ishtirok etish.

Korporativ madaniyatni rivojlantirishda e‘tiborni yana bir muhim jihatga qaratish lozim. Ko‘pgina korxonalarda madaniyatning qanday

bo‘lishi kerakligi haqida yagona va aniq tushunchani shakllantirish yo‘lidagi asosiy muammo – professional til birligining yo‘qligida. Menejerlar bilan suhbatlashgandan so‘ng quyidagi xulosa paydo bo‘ladi: korporativ madaniyat ostida ular hamma narsani tushunadilar.

Ba’zida teskari vaziyat yuzaga keladi, chunki turli atamalarni qo‘llash orqali menejerlar umumiy taxminlar va qarashlar haqida gapirishadi. Shu nuqtai nazardan, natija olish uchun professional til birligiga erishish juda muhimdir.

Korporativ madaniyatni rasmiylashtirish jarayonida ayrim tadbirlarga alohida e’tibor qaratish lozim:

- korxonada boshqaruvning yuqori darajadagi rahbarlari, shuningdek, korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish jarayonida bevosita ishtirok etadigan o‘rta darajadagi boshqaruv bo‘linmalari rahbarlari bilan intervyu o‘tkazish;

- korporativ madaniyatni rasmiylashtirish, rivojlantirish konsepsiyasining barcha xodimlarini ishlab chiqish va xabardor qilish;

- korporativ madaniyatni rasmiylashtirish sohasida korxonada faoliyatini tartibga soluvchi hujjatlarni ishlab chiqish.

Menejerlar korxonadagi madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish jarayoni haqida xodimlarni doimiy ravishda xabardor qilishlari kerak bo‘lgan asosiy hujjatlar “korporativ madaniyat to‘g‘risidagi nizom” va “korporativ axloq kodeksi” bo‘lishi mumkin. “Nizom” xodimlarga korporativ madaniyatni rivojlantirishning dolzarbligi va zarurligini tushunish, jarayonning asosiy tarkibiy qismlarini tushunish, vakolat doirasi va mas’uliyatini farqlash, shuningdek, jarayonning samaradorligini baholash tizimi bilan tanishish imkonini beradi. “Korporativ axloq kodeksi”da korxonada xodimlariga ijro etish uchun belgilangan ichki korporativ me’yorlar va xatti-harakatlar qoidalari axloqiy bir xil bo‘ladi. Ushbu hujjatning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi korxonaning tashqi muhit oldida jozibadorligini va xodimlarning shaxslararo o‘zaro ta’sirining samaradorligini oshiradi. Ushbu hujjat “jonli” va qiziqarli bo‘lishi uchun tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari uchun bir qator treninglar va biznes o‘yinlarini o‘tkazish kerak. Ushbu menejerlar va korxonada asosiy kommunikatorlar va o‘zgarish agentlaridan biri bo‘lib, muvaffaqiyatga erishish uchun qanday ishlash kerakligi haqida namuna bo‘lib xizmat qiladi.

Loyihaning hujjatli qismini ishlab chiqish va loyihalashda korxonaning har bir xodimini tushunish uchun terminologiya qo'llaniladi. Har qanday hujjat oddiy, tushunarli bo'lishi kerak, korporativ madaniyat konsepsiyasining ikki tomonlama talqinini istisno qilishi kerak, shuning uchun u bilan tanishganidan so'ng, xodim bu yo'nalishda amalga oshirilayotgan tadbirlarga qiziqish va xabardorlikni oshiradi.

Yuqorida aytib o'tilgan hujjatlarni amalda qo'llash va ularning taxminiy tuzilishi quyidagicha bo'lishi kerak:

“Korporativ madaniyat to'g'risidagi nizom”

Reglament korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirishning quyidagi jihatlarini qamrab olishi mumkin:

1. Umumiy qoidalar.

Rivojlanish, muvofiqlashtirish va tasdiqlash qoidalari.

Qayta ko'rib chiqish tartibi.

Asosiy tushunchalar.

2. Korxonadagi korporativ madaniyat.

Boshqaruv tizimida korporativ madaniyatning o'rni.

Korporativ madaniyatni ko'rish.

Korporativ madaniyat muvaffaqiyatining asosiy omillari.

Korporativ madaniyat elementlari.

Korporativ madaniyat tamoyillari.

Korporativ madaniyat vazifalari.

Korporativ madaniyatni shakllantirishga ta'sir qiluvchi omillar.

3. Korxonadagi korporativ madaniyatni rasmiylashtirish va rivojlantirish qoidalari.

– Korporativ madaniyatni rasmiylashtirish va rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari.

– Korporativ madaniyatni rasmiylashtirish va rivojlantirish tartibi.

– Korporativ madaniyatni rivojlantirishga bevosita hissa qo'shadigan birliklar.

– Korporativ madaniyatning asosiy elementlarini tartibga soluvchi hujjatlar.

4. Korxonadagi korporativ madaniyatni baholash (ushbu bo'lim korporativ madaniyatni joriy qilish samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini, uning rivojlanish jarayonini baholash tartibini, baholash chastotasini tartibga soladi).

5. Mas'uliyat (ushbu bo'limda reglament qoidalariga rioya qilish va ijro etilishini nazorat qilish uchun javobgarlik masalalari yoritilgan bo'lishi kerak).

“Korporativ axloq kodeksi”

“Korporativ axloq kodeksi” – bu turli bo'limlarni, qoidalar korxonaning biznes yuritish psixologiyasining shaxsiy tasviri o'z ichiga olishi mumkin bo'lgan hujjatdir. Unda ichki va tashqi muhit bilan munosabatlar siyosatini tartibga soluvchi bo'lim alohida o'rin egallashi kerak. Misol uchun, aksiyadorlar bilan samarali shaxslararo aloqalarni shakllantirish uchun hamkasblar, rahbarlar va subordinadorlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni, biznes va mijozlar bo'yicha biznes sheriklari bilan munosabatlarni, shuningdek, aloqa o'rnatish siyosatini tartibga solish o'rinli bo'ladi.

Albatta, yuqorida keltirilgan bo'limlar reglament tuzilmasiga kiritilishi tavsiya etiladi, ammo agar menejerlar har qanday yo'nalishni qo'shimcha ravishda ta'kidlash kerak deb hisoblasalar, bu faqat hujjatning mazmunli qismini yaxshilaydi, shuning uchun ularning ushbu sohaga bo'lgan qiziqishi korxonada xodimlar tomonidan sodir bo'layotgan voqealarni tushunish darajasini oshiradi.

Shunday qilib, korporativ madaniyatning istalgan modelini shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Mavjud va kerakli modellar va korporativ madaniyatni ko'rish o'rtasidagi farqlarni aniqlash maqsadida allaqachon tashkil etilgan korporativ madaniyat, korporativ qadriyatlar, xatti-harakatlar va kommunikatsiyalarni tashxislash.

2. Korporativ madaniyatning strategik yo'nalishini va korxonaning o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash qobiliyatini aniqlash, “tuzoqlarni” aniqlash va ushbu muammolarni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqish.

3. Korporativ madaniyat va uning asosiy elementlarini tartibga solish.

4. Korxonada xodimlarining e'lon qilingan qadriyatlari va xulq-atvor normalarini shakllantirish, rivojlantirish va mustahkamlashga qaratilgan korporativ tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

5. Kerakli korporativ madaniyat modelini amalga oshirishning samaradorligini (muvaffaqiyatini) baholash va tashkiliy o'zgarish dasturiga zarur o'zgarishlar kiritish.

4.4. Korxonadagi tashkiliy o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni rivojlantirish

Muloqotni qo'llab-quvvatlashning asosiy tamoyillari quyidagilar:

1. Aloqa samaradorligi, ularni amalga oshirish tezligi.
2. Sifat – aloqa jarayoni aniq va mantiqiy tarzda qurilishi kerak, aloqa hissi har qanday axborotni buzishdan qochish uchun to'g'ri bo'lishi kerak.
3. Aktuallik – aloqa muayyan vaqtda amalga oshirilishi kerak, ma'lum bir vaqt uchun eng muhim ma'lumotni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, muloqotni qo'llab-quvvatlashning dolzarbligi prinsipi muammolarning paydo bo'lishiga va keyinchalik ularni hal etishga o'z vaqtida javob berishni o'z ichiga oladi.
4. Samaradorlik– aloqa jarayoni uni amalga oshirish uchun imkon qadar kam kuch va resurslarni sarflash uchun yaratilishi kerak.
5. Maqsad – moliyalashtirishdan maqsadli foydalanish.
6. Halollik va ochiqlik-alloqa ishonchli ma'lumotni aks ettirishi kerak.
7. Tizim-alloqa uzluksiz bo'lishi va muayyan rejaga muvofiq amalga oshirilishi kerak.
8. Maqsadli yo'nalish-alloqa jarayoni har bir auditoriya (maqsadli guruh) uchun tuzilishi kerak.
9. Ikki tomonlama alloqa “yuqoridan pastga” va “pastdan yuqoriga” borishi kerak.

Aloqa vositalarini tanlash to'g'ridan – to'g'ri alloqa jarayonining samaradorligiga ta'sir qiladi. Ularning qo'llanilishi uchun vositalarni tahlil qilishda quyidagilar aniqlanishi kerak:

- maqsadli guruhlar;
- har bir guruhning alloqa maqsadlari;
- har bir vazifa guruhining axborotga bo'lgan ehtiyoji.

Umumiy alloqa vositalari orasida quyidagilar mavjud:

- ichki korporativ bosma nashr;
- korporativ radio;

- Internet;
- korporativ televideniye;
- korporativ tadbirlar va bayramlar;
- maqsadli o‘quv dasturlari.

Muayyan maqsadli auditoriyaga qaratilgan muloqotni qo‘llab-quvvatlash orqali, ushbu muloqotga qanday munosabatda bo‘lish va xodimlar uni ko‘rsatishi mumkinligini esdan chiqarmaslik kerak.

Fikr-mulohaza olish uchun eng keng tarqalgan tashkiliy vositalar quyidagilardir:

- telefon-takliflar va istaklarni yuborish uchun ajratilgan ma’lum bir raqamga ko‘ra, korxonaning har bir xodimi aloqa jarayoni haqida savol yoki bayonot bilan murojaat qilishi mumkin;

- so‘rov-tarkibiy bo‘linmalar xodimlarining telefon, korporativ nashri va elektron pochta orqali tanlangan so‘rovlarni o‘tkazish;

- takliflar, istaklar, savollar to‘plash uchun axborot qutilaridan foydalanish.

- shaxsiy qabul–amalga oshirilayotgan kommunikatsiyalarning asosiy vakillari tomonidan tushuntirish ishlarini olib borish.

Tashkiliy o‘zgarishlarni amalga oshirishda muvaffaqiyat ko‘rsatkichlari

Turli korporativ o‘zgarishlarni amalga oshirish ularning samaradorligini baholash bilan yakunlanishi kerak. Korxonada korporativ madaniyatning istalgan qiyofasini joriy etish va amalga oshirish jarayonining samaradorlik ko‘rsatkichlari uchun ijobiy tashkiliy o‘zgarishlar muvaffaqiyatning asosiy omillari hisoblanadi.

Korporativ madaniyatning asosiy ta’sir obyektlari bo‘lgan maqsadli guruhlar:

- ichki muhit - aksiyadorlar, yuqori boshqaruv (yuqori boshqaruv), korxonada xodimlari;

- tashqi muhit - mijozlar va biznes hamkorlari.

Aksiyadorlar uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari ularning daromadlarini maksimal darajada oshirish, yuqori boshqaruv uchun maqsadlar, vazifalarning birligi, qaror qabul qilish, hisobot berishning shaffof va tushunarli tizimi, shuningdek, aksiyadorlarning xohish-irodasini rag‘batlantiruvchi sabablarga aniq ifodalash bo‘ladi.

Tashqi muhit uchun (mijozlar va biznes hamkorlari) xizmat ko'rsatish tizimini optimallashtirish, munosabatlarning uzoq muddatli va shaffofligi, yaxshi ishlab chiqilgan o'zaro munosabatlar qoidalari yuqori darajada o'zaro tushunishga, shuningdek, har ikki tomonning manfaatlariga ta'sir qiladigan ziddiyatli vaziyatlarning yuzaga kelish foizini kamaytirishga imkon beradi.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, har bir xodim korporativ madaniyat tashuvchisi hisoblanadi. Korxonaning muvaffaqiyati menejerlar guruhining mukammallikka erishish istagi mavjudligiga va ularning istagiga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Korporativ madaniyat har bir xodimni yangidan qurishi kerak, shundagina o'zgarish samaradorligi va umuman korxonaning natijalari kutilgandanda yuqori bo'ladi.

Takrorlash uchun savollar

1. Oliy ta'lim madaniyatining qanday asosiy belgilari mavjud?
2. Boloniya o'zgarishining mazmuniga ko'ra oliy ta'lim qanday mezonlarga ega bo'lishi kerak?
3. Oliy ta'lim muassasasiga nisbatan rivojlangan korporativ identifikatsiya qaysi belgilari orqali aniqlanadi?
4. Talabalarning korporativ madaniyatini shakllantirishning qanday asosiy hamkorlarini bilasiz?
5. Korxonaning korporativ madaniyatini shakllantirishga ta'sir qiluvchi asosiy omillarini sanang va tushuntirib bering.
6. Majburiyatning asosiy tarkibiy qismlarini tushuntiring.
7. Korporativ madaniyatni rivojlantirishning qanday asosiy yo'nalishlari mavjud?
8. Korxonalarning mavjud korporativ madaniyatiga xos bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarni sanab bering.
9. Muloqotni qo'llab-quvvatlashning asosiy tamoyillariga nimalar kiradi?
10. Sizningcha korxonada korporativ madaniyati nima, uni o'z chizmalariningiz orqali chizib, tushuntirib bering.

V BOB. KORXONADA KORPORATIV MADANIYAT TRANSFORMATSIYASI

Muammoni hal qilishning bir qismi sifatida korporativ madaniyatni o'zgartirish mexanizmi ishlab chiqilgan bo'lib, hozirgi kunda ularning hech biri tadqiqotlar nafaqat transformatsiyalarga, balki korporativ madaniyat holatini har tomonlama baholashga tartibli yondashuvni taklif qilmaydi. Ko'pgina modellar korporativ madaniyatning hozirgi holatini taqqoslashni taklif qiladi, ya'ni kompaniya ma'lum funksional, ijtimoiy yoki ma'muriy qadriyatlarni qanday amalga oshirayotganini anglatadi, xuddi shu shartlarga asoslangan kerakli holatlarda. Integrat-siyalashgan yondashuvni ta'minlash uchun quyidagi algoritmdan foydalanish taklif etiladi. (3-rasm).

Birinchi, kompaniyada korporativ madaniyat tushunchasini o'rnatish kerak, korporativ madaniyat sementlash elementi bo'lib xizmat qilishi uchun tashkilot, buni hech bo'lmaganda barcha xodimlar bir xil tarzda tushunishlari kerak, agar farqlar bo'lsa, unifikatsiya muhim tushunchalar bo'ladi.

Ikkinchi, kompaniyaning asosiy qiymatlarini aniqlash kerak. Muallif tomonidan ko'rib chiqilgan barcha modellar respondentlarga taklif qilingan qiymatlar ro'yxati model ishlab chiquvchisi tomonidan tuzilganligi va 15 tadan ko'p bo'lmaganligi asosida tuzilgan. Pozitsiya, bu masalaning to'liq kengligini aks ettirmaydi.

Bundan tashqari, ish korxonasi xodimlarining, ularning fikriga ko'ra, kompaniyada u yoki bu darajada ustun bo'lgan qadriyatlar ro'yxatini shakllantirishda ishtirok etishining maqsadga muvofiqligini aniqladi. Shuningdek, to'g'ridan - to'g'ri tahlil paytida respondentlar ro'yxatni, ularning fikriga ko'ra, yetishmayotgan qadriyatlar bilan to'ldirishlari mumkin, uchinchi bosqich - korporativ madaniyatning mavjud holatlarini tashxislash va korporativ madaniyat xususiyatlari bilan korporativ madaniyatni modellashtirish. oldingi bosqichlarda aniqlangan korxonaning kelishilgan qiymatlari - ikki bosqichni o'z ichiga oladi va uchinchi vazifada tavsiflanadi. Uslubiyatning to'rtinchi bosqichi bevosita korporativ madaniyatni o'zgartirish mexanizmini shakllantirishdir. Transformatsiya mexanizmi bir nechta elementlardan iborat bo'lib, ular o'zgaruvchanlik yo'nalishlarini ketma-ket detallashtirish, asosiy vositalarni tanlash, fundamental tadbirlarni ishlab

chiqish, ixtisoslashgan hodisalarni aniqlash va transformatsiya rejasini shakllantirish orqali amalga oshiriladi. Metodologiyaning asosiy elementi bo'lib, yuqoridagi barcha bosqichlarning birlashtirilishi hisoblanadi.

Unda talab qilinadigan voqea, uni amalga oshirishga mas'ul shaxs, jalb qilingan xizmatlar, rejalashtirilgan tadbirning vaqti va mohiyati to'g'risidagi ma'lumotlar, shuningdek ko'rib chiqilayotgan voqeani amalga oshirish natijalari tavsifi transformatsiya dasturi. Rejaning qo'shimcha elementi har bir tadbir uchun vaqt jadvalini belgilash.

Korporativ madaniyatni o'zgartirish orqali korxonada samaradorligini oshirish bo'yicha belgilangan vazifalarni hal qilish uchun quyidagilar ishlab chiqildi:

1. Korxonada korporativ madaniyatga yondashishni standartlashtirish metodikasi. Uslubiyat keyingi o'zgarishlarni amalga oshirish uchun kompaniya ichidagi korporativ madaniyat tushunchasini birlashtirishga qaratilgan harakatlar ketma-ketligidan iborat.

2. Tashkilot qadriyatlarini e'lon qilish metodikasi. Uslubiyatga kompaniyadagi ustun qiymatlarni aniqlashga imkon beradigan ijtimoiy vositalar to'plami va olingan natijalarni tahlil qilish uchun matematik apparat kiradi.

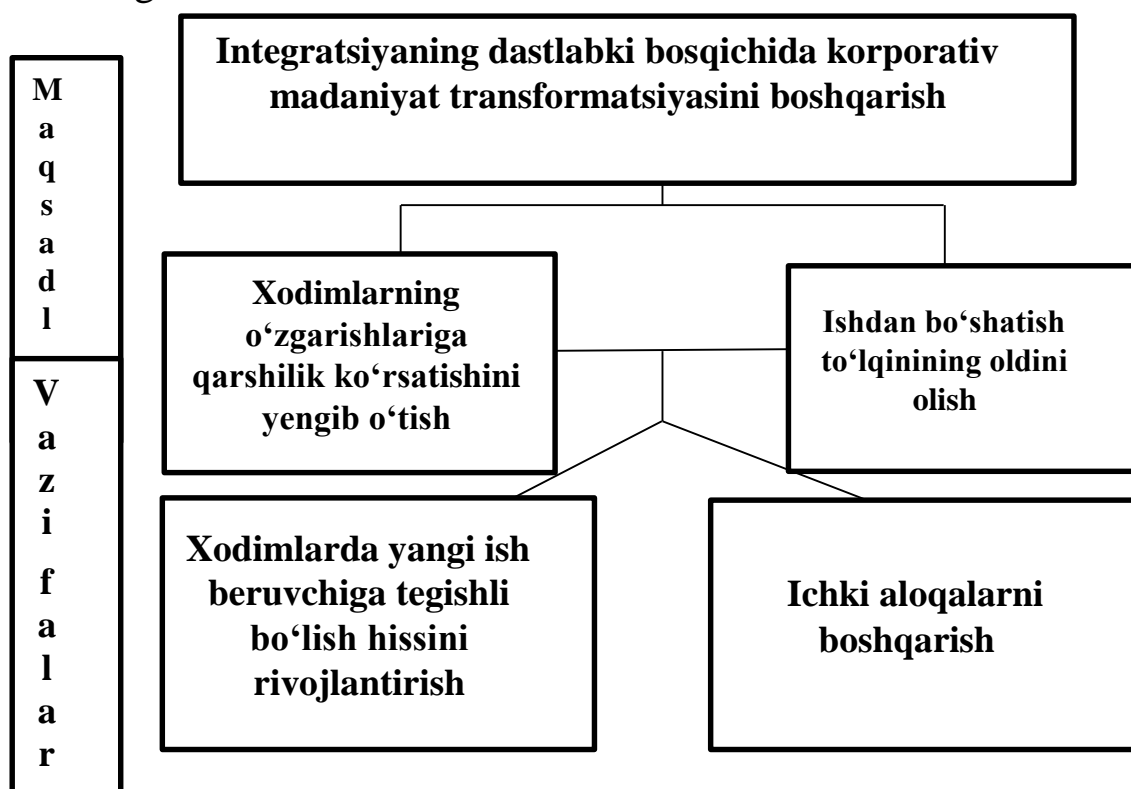
3. Korporativ madaniyat holatini tashxislash va modellashtirish metodologiyasi. Uslubiyat nafaqat korporativ madaniyat holatini baholashga, balki qarama-qarshiliklar mavjud bo'lganda mavjud ziddiyatlarni tasdiqlovchi yoki rad qiluvchi qo'shimcha tadqiqotlar o'tkazishga imkon beradigan ikki bosqichni amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Metodologiyani qo'llash optimal korporativ madaniyatni shakllantirish uchun kuchaytirilishi yoki zaiflashishi kerak bo'lgan elementlarni ko'rsatadi.

4. Transformatsiya rejasini shakllantirish mexanizmi. Taklif etilayotgan mexanizm kompaniyaning qadriyatlarini, korporativ madaniyatning hozirgi holati va modellashtirilgan holatini solishtirishga imkon beradigan bir qator ketma-ket tadbirlarni samarali amalga oshirilishini ta'minlaydi. Taklif qilingan vositalar bo'yicha yagona transformatsiya rejasini tuzing.

5. Korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar samaradorligini baholash metodikasi. Metodika xodimlarni o'tkazilgan o'lchovlardan qoniqishini baholash, transformatsiya dasturini amalga oshirish tufayli

xodimlarning xatti-harakatlaridagi o‘zgarish darajasini aniqlash, biznes ko‘rsatkichlaridagi o‘zgarishlarni aniqlash va bilan bog‘liq bo‘lgan ajralmas moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan tanishish imkonini beradi.

6. Korporativ madaniyatni o‘zgartirishga qaratilgan instrumental va uslubiy majmua. Rivojlangan usullar va mexanizmlarning birlashtirilishi barcha tashkiliy darajalarda korporativ madaniyatdagi o‘zgarishlarni amalga oshirishda yagona kompleks yondashuvni shakllantirishga imkon berdi.



3-rasm. Integratsiyaning dastlabki bosqichida korporativ madaniyat transformatsiyasini boshqarish.

Tashkilot, bu murakkab organizm, hayotiy potensialining asosi tashkiliy madaniyatdir: shuning uchun insonlar tashkilot a‘zosi bo‘lishdi; ular o‘rtasida munosabatlar qanday qurilganligi; tashkilotning hayoti va faoliyatining qanday barqaror me‘yorlari va tamoyillari mavjudligi; ularning fikricha, nima yaxshi va nima yomon, shuningdek, qadriyatlar va me‘yorlarga bog‘liq bo‘lgan narsalar. Bularning barchasi nafaqat bitta tashkilotni boshqasidan ajratibgina

qolmay, balki tashkilotning uzoq muddatli istiqbolda ishlashi va saqlanib qolishini ham aniqlab beradi. Korporativ madaniyat yuzada unchalik aniq ko‘rinmaydi, uni “his qilish” qiyin. Agar tashkilotda “jon” bor deb ayta olsak, unda bu ruh korporativ madaniyatdir. Korporativ madaniyat – bu tashkilot imidjining asosi, uning tashqi muhitga va xodimlar nazarida ishonchliligi, tashkilot uchun samarali bo‘lishi uchun juda muhimdir. Ta‘minlovchilar va uning sheriklarining tashkilotga bo‘lgan munosabati tashkilotning imidjiga, shuningdek mijozlar va mijozlarning tashkilotga va uning mahsulotiga bo‘lgan munosabatiga bog‘liq. Mahsulotlarga bo‘lgan talab korporativ madaniyatga bog‘liq va umuman korporativ madaniyat, umuman kompaniyaning mavjudligi masalasiga qadar butun tashkilotning faoliyatiga ta‘sir qiladi.

Korporativ madaniyat masalasi nisbatan yangi bo‘lib, mamlakatimizda va chet ellarda kam o‘rganilgan. Hatto AQSHda ham ular 80-90-yillarda, Qozog‘istonda esa keyinchalik bu muammoni o‘rgana boshladilar. Shu sababli, tashkilot faoliyatini tashkilot madaniyati nuqtai nazaridan jiddiy o‘rganish vaqti keldi. Ushbu muammoga bo‘lgan qiziqish menejerlar va mutaxassislarining so‘rovlari, shuningdek, tadqiqot loyihalarini amalga oshirish uchun tashkilotlarning haqiqiy buyurtmalaridan dalolat beradi.

Ishbilarmonlik muhitining o‘sib borayotgan dinamikasi va o‘zgaruvchanligi tashkilotlar uchun sheriklar, iste‘molchilar va ishchilar bilan doimiy aloqada bo‘lish zaruratini keltirib chiqarmoqda. Ta‘lim, malaka va ishchilarning o‘sishi, umuman olganda jamoatchilikning xabardorligi menejmentni yanada murakkab va nozik boshqaruv usullaridan foydalanishni talab qiladi. Hodisalarni boshqarish uchun endi insonlarning xatti-harakatlarini boshqarish yetarli emas. Bugungi kunda insonlarning fikri va hissiyotlarini boshqarish, jamoatchilik fikri va kayfiyatini shakllantirish kerak. Bunday boshqaruv jamoatchilikning turli guruhlari – sheriklar, keng jamoatchilik va ommaviy axborot vositalari, mahalliy hamjamiyat va davlat idoralari, moliyaviy hamjamiyat va albatta, ishchilar bilan maqsadli tizimli aloqani o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlashni o‘z ichiga oladi. Ikkinchisi bilan ishlashda qadriyatlar, me‘yorlar va qoidalarning yagona tizimini yaratish kerak, ya‘ni erishish uchun korporativ madaniyat samarali ish, kompaniyaning maqsadlariga erishishga e‘tibor qarating va xo-

dimlarning o'zlari tomonidan o'zini namoyon eting. Bu yerda jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha mutaxassislar "menejerlar" yordamiga murojaat qilishadi. Darhaqiqat, ularning vakolati nafaqat tashqi muhit bilan, balki kompaniyaning va uning ishchilari orasida ijobiy imidj yaratish uchun ichki muhit bilan ishlashni ham o'z ichiga oladi.

Qozog'istonda "korporativ madaniyat" tushunchasi yaqin vaqtgacha ishlatilmadi, ammo bu bizning mamlakatda rivojlangan korporativ madaniyatiga ega tashkilotlar yo'q degani emas. Bunday korxonalar bank sektorida, muhandislik, energetika, tog'-kon sanoati va iqtisodiyotning boshqa yetakchi tarmoqlarida kam emas. Bu uzoq tarixga ega bo'lgan va juda ko'p xodimlarga ega bo'lgan juda katta tashkilotlardir. Shunisi aniqki, tashkiliy madaniyatlarning aksariyati tarixan yashirin bo'lgan, chunki ularning umuman korxonalar ishidagi roli va ta'siri ta'kidlanmagan. So'nggi paytlarda raqobatbardosh va jadal ishbilarmonlik muhiti sharoitida firma falsafasini shakllantirish va korporativ madaniyatni rivojlantirishning ahamiyati va zarurligi to'g'risida gaplashish odatiy holga aylandi.

Takrorlash uchun savollar

1. Hamkorlik madaniyati nima?
2. Sof sub-madaniyat turlari qanday?
3. Morgan tomonidan taklif etilgan usuli qanday mohiyatga ega?
4. Ustunlik qiluvchi madaniyat nimani anglatadi?
5. Hamkorlik madaniyatida nima ustunlik qiladi?
6. Integratsiyaning dastlabki bosqichida korporativ madaniyat transformatsiyasini boshqarish nimani anglatadi?
7. Korxonada korporativ madaniyatga yondashishni standartlash-tirish metodikasi.
8. Tashkilotda korporativ madaniyat ruhini rivojlantirish tushunchasi nima?
9. Korporativ madaniyatni o'zgartirishga qaratilgan instrumental va uslubiy majmua nima?
10. Korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar samaradorligini baholash metodikasi nima?

VI BOB. KORPORATIV MADANIYATNI BOSHQARISH METODLARI

6.1. “Boshqaruv madaniyati” tushunchasi, uning darajasini belgilaydigan omillar va shartlar

Boshqaruv madaniyati bilimlar to‘plami, ularning tuzilishi va chuqurligi, dunyoqarashi, boshqaruv fikrlashi, ishning axloqiy va axloqiy me’yorlari, mehnatga bo‘lgan munosabatlar, ishni tashkil etish qobiliyatlari, bir qator insonlarning xususiyatlarini bilish va tushunish qobiliyatini o‘z ichiga oladi.

Boshqaruv madaniyati ham ishning estetikasida, uni chiroyli qilish va amalga oshirish istagida namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv madaniyati boshqaruv apparati xodimining shaxsiy faoliyati va kollektiv faoliyatini tavsiflaydi. Rahbar uchun boshqaruv madaniyati ayniqsa muhimdir.

Boshqaruv madaniyati butun boshqaruv tizimiga va uning alohida elementlariga xosdir.

Boshqaruv madaniyati zamonaviy jamiyatda juda dolzarb. U organik ravishda ko‘plab tarkibiy elementlarni o‘z ichiga oladi:

- shaxs madaniyati;
- tadbirkorlik madaniyati;
- professional madaniyat;
- korporativ va tashkiliy madaniyat;
- biznes madaniyati va boshqalar;

Shaxs madaniyati. Shaxs madaniyati mutaxassisning xususiy professional vazifalarni mazmunli hal qilishi, jamiyatning shartlari va talablariga sezgir javob berishi, ilm-fanga asoslangan texnika va yuqori texnologiyalarga qanchalik ega ekanligi, unda yangi tuyg‘u qay darajada rivojlanganligi, jamiyatning rivojlanish sur‘atlaridan “orqada qolmaslik” qobiliyati, shu bilan birga, bu fazilatlar umuminsoniy ustuvorlikni tushunish va boshqalar.

Shaxs madaniyati:

– tashkilotni boshqarishda qadriyatlar va texnologiyalarni ishlab chiqish, uzatish, yaratishga qaratilgan turli xil boshqaruv faoliyatida shaxsni ijodiy o‘z-o‘zini anglashning o‘lchovi va usuli;

– boshqaruvning muayyan vazifalarini hal qilishda obyektiv boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bo‘yicha rahbarning faoliyatini takomillashtirish o‘lchovi;

– mutaxassisning o‘z faoliyatiga munosabati, uning mohiyatini tushunish, uning roli va boshqaruvdagi o‘rni, boshqaruv faoliyati uslubi, muloqot, xatti-harakatlar, o‘zini yaxshilashga bo‘lgan munosabati;

– muayyan professional hodisa sifatida, u mutaxassisning insoniyat boshqaruv tajribasini, uning malakasi darajasini, shaxsning rivojlanish darajasini aniq rahbar sifatida uning faoliyatini uzluksiz takomillashtirish istagini egallash darajasini anglatadi.

Boshqaruv nazariyasi to‘rtta asosiy funksiyaga ega: marketing, rejalashtirish, tashkil etish, tartibga solish va nazorat qilish. Bundan tashqari, ularning barchasi ikkita umumiy xususiyatga ega - qaror qabul qilish va muloqotni talab qiladi. Shu munosabat bilan, boshqaruv madaniyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish shartlaridan biri, uning faoliyati davomida rivojlanib boradigan va unga mosligini aniqlaydigan shaxsning tegishli qobiliyatlari mavjudligi hisoblanadi. Qobiliyatlar – bu shaxsning muayyan faoliyat talablariga muvofiqligi darajasi, bu turdagi faoliyatning shaxsiyati uchun talablarning tuzilishi orqali boshqalar bilan bir xil sifatning mumkin bo‘lgan kombinatsiyasini hisobga olgan holda aniqlanadi. Turli faoliyatni amalga oshirishning muvaffaqiyati uchun asos sifatida umumiy qobiliyatlar ham mavjud: samaradorlik, qat’iyatlilik, faoliyat, kommunikativlik, yetakchilik (tashkiliy qobiliyat) va boshqalar. Muayyan faoliyatni amalga oshirishda muvaffaqiyatning asosi sifatida maxsus (professional) qobiliyat.

Tadbirkorlik madaniyati. Ilm-fan va texnika taraqqiyoti, axborot va telekommunikatsiya texnologiyalari joriy etilishi bilan ishlab chiqarish qiyofasi hamda uning ijtimoiy-madaniy muhiti sezilarli darajada o‘zgarib, boshqaruvning zamonaviy shakllariga o‘tilmoqda. Bularning barchasi tadbirkorlik madaniyatidagi o‘zgarishlarni, tadbirkorlikning o‘ziga xos post-sanoat madaniyatini shakllantirish zarurligini talab qiladi. Quyidagi jarayonlar unga xosdir:

– qadriyatlar va tartibga solish tizimi murakkablashadi (masalan, tabiatga nisbatan ehtiyotkorlik muhim ahamiyatga ega);

– asosiy qiymat-uning bilimi, tajribasi, ijodiy imkoniyatlari, malakasi bo‘lgan shaxs. Tadbirkorlik madaniyatida mehnatning motivat-

siyasi o'zgaradi – pul topish usulidan o'zini o'zi ifodalash usuliga aylanadi;

– globallashuvning kuchayishi bilan axborot madaniy stereotiplarga asoslangan ijtimoiy tashkilotning yangi shakllari paydo bo'ladi.

Yuqori madaniy an'analarga ega bo'lgan tashkilotlar muvaffaqiyatga erishishadi, shuning uchun madaniyatga ega bo'lgan tashkilotni ishning axloqiy jihatlariga ehtiyotkorlik bilan qarash mumkin. Tadbirkorlik madaniyatini boshqarish amalda, ko'pincha malakali, ammo axloqiy jihatdan yetmaydigan mutaxassislar bor. Axloqiy bo'lmagan, nohaq biznes munosabatlaridan zarar nafaqat iste'molchilar, raqobatchilar, balki ishlab chiqaruvchilar, umuman jamiyatda ham aks etadi: tashkilot va tadbirkorlarning obro'si pasayadi, ularning mahsulotlari, xizmatlarining sifati shubha ostiga olinadi, natijada daromad tushadi.

Professional madaniyat. “Professional madaniyat” elementining xususiyatlarini ochib berish, unga nisbatan tizimli o'xshashlikka ega bo'lgan madaniyatning quyi tizimi ekanligini ta'kidlash mumkin. Shu bilan birga, mazmun jihatidan u allaqachon umumiy madaniyatga ega va umumiy madaniyatning qadriyatlarini, me'yorlariga, xususan, umuminsoniy qadriyatlarga mos keladigan, ularga zid bo'lishi mumkin bo'lgan o'ziga xos qadriyatlar hamda me'yorlarga ega. Bu holat umumiy professional madaniyat o'rtasidagi munosabatlarning xususiyatini belgilaydi. Kontent rejasidagi farqlarga qo'shimcha ravishda, umumiy kasbiy madaniyat mavzu bo'yicha farqlarga ega. Umumiy madaniyatning tashuvchisi sifatida muayyan jamiyat, ijtimoiy guruh, shaxs teng ravishda harakat qilishi mumkin. Professional madaniyatning tashuvchisi professional yoki professional guruhning shaxsiyati. Bu rasmiy malaka (diplom, sertifikat) ta'lim muassasasini tugatish, haqiqiy malaka, professional boshqaruv tajribasi bilan tavsiflanadi.

Dunyoda atrofdagi inson faoliyati jarayonlari bilan bog'liq turli xil muammolar qatorida, eng muhim joylardan biri boshqaruvda professional madaniyat muammosidir. Umuman olganda, menejmentga bo'lgan munosabat, boshqaruv nuqtai nazaridan, xususan, ushbu hodisalarga zamonaviy jamiyatda juda muhim ahamiyatga ega bo'lgan, millatlararo va madaniyatlararo aloqalarning barcha xilma-xilligi bilan murojaat qilish o'z vaqtida dolzarbdir.

Boshqaruv san'atiga insonlar, to'g'ridan to'g'ri ijodkorlar va boshqaruv jarayoni ishtirokchilari egalik qiladi; menejerlar – ular ma'lum intellektual salohiyatga ega, rivojlanish maqsadlarini ishlab chiqadi, amalga oshiradi, eng kam yo'qotishlarga, dunyoni taraqqiyot yo'lida eng samarali tarzda targ'ib qilishga intiladi.

Boshqaruv jarayonlari, shuningdek, to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv funksiyalari, zamonaviy sharoitda bir-biridan farq qiladi; boshqacha qilib aytganda, intensiv o'zgaruvchan dunyoda samarali hayot sharoitlariga bog'liq bo'lgan boshqaruv faoliyatining mazmunli tomonini ochish muammosi hal qilinishi kerak.

Kelajakning iqtisodiy landshafti, XXI asrning mehnat dunyosi barcha ijtimoiy jarayonlarning globallasuviga, innovatsiyalarga, innovatsion texnologiyalardan foydalanishga qaratilgan. Bir jamoada hamkorlik, o'zaro hamkorlikning ahamiyati, shuningdek, uning shiori bilan bog'liq ma'lumotlar: virtual firmalarning yaratilishi va rivojlanishi orqali vaqtinchalik, ierarxik – geografik chegaralarni bartaraf etish imkoniyatini ochadigan “u yerda, keyin qayerda, kim bilan qachon xohlasangiz”. Bularning barchasi boshqaruv faoliyatining metodologik asoslarini ko'rib chiqish uchun yondashuvni o'zgartirishni talab qiladi, professional boshqaruv funksiyalariga nisbatan boshqacha munosabatni belgilaydi.

Shu munosabat bilan, ijtimoiy institutlarni boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan professional shaxsiy fazilatlar, ijtimoiy professional bilimlar, ko'nikmalar majmuasi sifatida boshqaruv madaniyatini shakllantirish muammosini ko'rib chiqish dolzarb ahamiyatga ega.

Korporativ va tashkiliy madaniyat. Boshqaruv madaniyatini o'rganish sohasida mustahkam pozitsiya – tashkiliy va korporativ madaniyatdir.

Mahalliy va xorijiy olimlarning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, “tashkiliy madaniyat” va “korporativ madaniyat” tushunchalarining semantik yuki haqida terminologik chalkashlik mavjud bo'lib, bir nechta nuqtai nazarlar mavjud: ba'zilar bu tushunchalar sinonimdir desa, boshqalari esa korporativ madaniyat, odatda, korxonadagi birinchi shaxslar tomonidan shakllantiriladi, ushbu tashkilotning qadriyatlarini birlashtiradi, tashkiliy madaniyat xodimlarning qadriyatlarining o'zaro ta'siri orqali o'z-o'zidan shakllanadi. Boshqalar katta

korxonani o'rganishda "korporativ madaniyat" tushunchasidan foydalanadilar va kichik korxonada faoliyatini tahlil qilishda tashkiliy madaniyat qo'llaniladi deydi.

Korporativ madaniyat, norasmiy tizim bo'lgan tashkiliy madaniyatni hisobga olmagan holda, menejerlar nima uchun xodimlar korporativ madaniyat qadriyatlarini baham ko'rmasligini, nima uchun ko'pincha o'z vazifalarini to'liq bajarmasligini tushunmasa, "madaniy o'xshashlik"ka olib keladi. Tashkiliy madaniyat tashkilotdagi xodimlarning o'zaro ta'siri, rasmiy orasmiy qoidalar va faoliyat me'yorlari, urf-odatlar, shaxsiy guruh manfaatlari, xatti-harakatlarning o'ziga xos xususiyatlari, qadriyatlar aralashmasi bo'lgan korporativ madaniyat ostida o'z-o'zidan shakllanadigan norasmiy tizim sifatida tushuniladi. Natijada, har bir korxonada shakllanish, rivojlanish va faoliyat yuritish jarayonida tashkiliy va korporativ qadriyatlarni hisobga olgan holda o'z maqsadlariga mos keladigan muayyan qiymat-tartibga solish tizimiga ega bo'ladi. Bundan tashqari, korporativ madaniyatning asosi sifatida qadriyatlarni muhokama qilish uchun barcha korxonalar bir xil korporativ va tashkiliy qadriyatlar yo'qligini esdan chiqarmaslik kerak, chunki ularning har birining madaniyati deyarli har doim qadriyatlar, munosabatlar, me'yorlar, odatlar, urf-odatlar, shakllar va marosimlar bo'lgan.

Shunday qilib, korporativ madaniyat:

– korxonada a'zolari tomonidan birgalikda baholash va vakillik tizimi vaziyatni tushunish imkonini beradi;

– bir korxonada boshqasidan ajratib turadigan qadriyatlar, xulq-atvor namunalari, belgilar, munosabatlar va qabul qilingan seldosti-heniya usullari to'plami;

– ushbu guruh tashqi muhitga moslashishga urinishlar yoki muayyan vaziyatda "yaxshi ishlagan" ichki integratsiyani ta'minlash bilan bog'liq muammolarni hal qilish natijasida ushbu guruhni ixtiro qilgan, kashf etgan yoki erishgan asosiy g'oyalarning jamiyati ushbu guruh tomonidan maqsadga muvofiq deb tan olinishi, shuning uchun ularni ushbu guruhning yangi a'zolariga haqiqatni anglash, tushunishning to'g'ri usuli bunday muammolarni hal qilishning to'g'ri, tashkilotning barcha a'zolari tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan munosabatlar, qadriyatlar, vakolatlar to'plami, bu tashkilot a'zolarining xatti-harakatlarini boshqaradi;

- tashkilot a'zolari tomonidan birgalikda korxonalar bilan bog'laydigan falsafa, mafkura, qadriyatlar, me'yorlar;
- natijada faoliyat jarayonida ma'no berish uchun mavjud bo'lgan yaxlit tizim, o'zaro ta'sir o'tkazish shakllarini yaratadi, bu o'zaro ta'sir orqali doimiy ravishda qayta tiklanadi;
- ish joyidagi xatti-harakatlarni doimiy ravishda boshqaradigan g'oyalar, qarashlar, ichki qoidalarining asosiy to'plami;
- atrof-muhit bilan munosabatlarning mazmunini belgilaydigan qadriyatlar va tushunchalar.

Zamonaviy boshqaruv tashkiliy madaniyatni barcha bo'linmalar, ishchilarni umumiy maqsadlarga yo'naltirishga imkon beruvchi kuchli strategik vosita deb biladi. Tashkiliy madaniyatning bir necha ta'riflari mavjud:

- tashkilot a'zolari tomonidan o'z xatti-harakatlarini belgilaydigan qadriyatlar va normalar o'rganilgan, qo'llanilgan;
- tashkilotdagi atmosfera yoki ijtimoiy muhit;
- tashkilotning qadriyatlari, xulq-atvor uslublari tizimi.

Ushbu ta'riflarga asoslanib, tashkilotning madaniyati asosan tashkilot a'zolarining ko'pchiligi tomonidan ajratilgan qadriyatlar, me'yorlar, shuningdek ularning tashqi ko'rinishlari (tashkiliy xatti-harakatlar) sifatida tushuniladi. Ko'pincha, tashkiliy madaniyat tashkilot faoliyatining turli jihatlarida aks ettirilgan qadriyatlar, urf-odatlar, me'yorlar, e'tiqodlar va taxminlar to'plami sifatida tavsiflanadi.

Tashkiliy madaniyat ikki asosiy vazifani bajaradi:

- ichki integratsiya: tashkilot a'zolarining ichki integratsiyasini ular bir-biri bilan qanday muloqot qilishni biladigan tarzda amalga oshiradi;
- tashqi moslashuv: tashkilotga tashqi muhitga moslashishga yordam beradi.

Tashkiliy madaniyatning asosiy elementlari:

- xulq-atvor stereotiplari: tashkilot a'zolari tomonidan ishlatiladigan umumiy til; ular bajaradigan urf-odatlar; muayyan vaziyatlarda ular tomonidan amalga oshiriladigan marosimlar;
- guruh me'yorlari: guruh a'zolarining xatti-harakatlarini tartibga soluvchi standartlar va namunalar;

– e’lon qilingan qadriyatlar: tashkilot yoki guruh (“mahsulot si-fati”, “bozor yetakchiligi” va boshqalar) amalga oshirishga qaratilgan prinsiplar va qadriyatlar haqida e’lon qilingan;

– tashkilot falsafasi: xodimlar, mijozlar yoki vositachilarga nis-batan o’z harakatlarini belgilaydigan eng keng tarqalgan siyosiy va mafkuraviy tamoyillar;

– o’yin qoidalari: tashkilotda ishlashda xatti-harakatlar qoidalari; tashkilotning to’liq a’zosi bo’lish uchun boshlang’ich tomonidan o’rganilishi kerak bo’lgan an’analar va cheklovlar; “tashkil etilgan tartib”;

– tashkiliy iqlim: guruhning jismoniy tarkibi va tashkilot a’zolarining bir-biri bilan, mijozlar yoki boshqa uchinchi shaxslar bi-lan o’zaro munosabatlarining xarakterli uslubi bilan belgilanadigan tuyg’u;

– mavjud amaliy tajriba: guruh a’zolari tomonidan muayyan maqsadlarga erishish uchun foydalaniladigan usullar va texnik usullar, avloddan avlodga o’tadigan va majburiy yozma yozishni talab qilmaydigan muayyan harakatlarni amalga oshirish qobiliyati;

Yuqorida aytilganlarning barchasi tashkiliy madaniyat konsep-siyasini yanada chuqur, har tomonlama rivojlantirish, ayniqsa, tad-birkorlikda tashkiliy madaniyatni shakllantirish va boshqarish kabi zamonaviy iqtisodiyotning bunday murakkab masalasiga taalluqli ehtiyoj haqida gapiradi.

Biznes madaniyati. Boshqaruv madaniyatining keyingi elementi biznes madaniyatidir. “Boshqaruv madaniyati” biznes madaniyatini o’z ichiga olgan holda, uning quyidagi xususiyatlarini ajratib ko’rsatish mumkin:

– boshqaruv madaniyati-tashkilotni boshqarishda qadriyatlar, texnologiyalarni o’zlashtirish, uzatish va yaratishga qaratilgan turli xil boshqaruv faoliyatida shaxsni ijodiy o’zini-o’zi anglashning o’lchov va usulidir.

– boshqaruv madaniyati-boshqaruvning muayyan vazifalarini hal qilishda obyektiv boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bo’yicha rahbar faoliyatining takomillashtirilishidir.

– boshqaruv madaniyati mutaxassisning o’z faoliyatiga munosaba-ti, uning mohiyatini tushunish, uning roli va boshqaruvdagi o’rni,

boshqaruv faoliyati uslubi, muloqot, xatti-harakatlar, o‘zini yaxshilashga bo‘lgan munosabatidir. Muayyan professional hodisa sifatida, u mutaxassisning boshqaruv tajribasini, uning malakasi darajasini, shaxsning rivojlanish darajasini aniq menejer sifatida va nihoyat, uning faoliyatini uzluksiz takomillashtirish istagi bilan muayyan darajada egallashini anglatadi.

Boshqaruv madaniyati korporativ madaniyatning quyidagi xususiyatlarini o‘z ichiga oladi:

- ierarxik tashkilotning qoidalari va me‘yorlariga qat’iy rioya qilish;

- klan oilalilik, umumiylik tuyg‘usi, umrbod bandlik amaliyoti va xodimlarni qaror qabul qilishda ishtirok etishga imkon beruvchi kompaniya aksiyalariga berish;

- bozor-maksimal mahsuldorlik, raqobatbardoshlikning o‘sishi, iste‘molchilarni qondirish va kompaniyaning daromadlarini oshirish;

- innovatsion va g‘ayrioddiy yechimlar bilan ajralib turadigan xodimlarning biznes korporativ madaniyati, kelajakni oldindan bilish va unda ilg‘or pozitsiyalarni egallash uchun xavf-xatarlardan qo‘rqmaslik majburiy talabdir.

Biznes madaniyatini “foйда olish va tarqatish madaniyati sifatida” belgilash, uni tushunishda iqtisodiy yondashuvni ta’kidlaydi.

Boshqaruv madaniyati doimo kapital harakatining shakllarini hisobga oladi: ishlab chiqarish, savdo-moliya. Tabiiyki, bu sohalarda ishlaydigan insonlar qadriyatlar, me‘yorlar, xatti-harakatlar tizimlarida farq qiladi.

Shunday qilib boshqaruv madaniyati:

- tarixiy jihatdan inson faoliyatining darajasi, yo‘nalishini tavsiflovchi usullar, protseduralar, me‘yorlar majmuyi;

- ijtimoiy hayotning universal xususiyati;

- mutaxassisning xususiy professional vazifalarni mazmunli hal qilishi jamiyatning shartlari, talablariga javob berishi, ilm-fanga asoslangan texnika va yuqori texnologiyalarga qanchalik erkin ekanligi, unda yangi tuyg‘u qanchalik rivojlanganligi, jamiyatning rivojlanish sur‘atlaridan “orqada qolmaslik” qobiliyati, shu bilan birga, bu fazilatlar umuminsoniy ustuvorliklarni tushunishga qanday ta’sir ko‘rsatishi bilan belgilanadigan shaxs madaniyati hisoblanadi.

6.2. Korporativ madaniyat darajasini baholash

Iqtisodiy fan va amaliyotda hozirgi kunga qadar “samaradorlik” konsepsiyasining mohiyati va uning ko‘rsatkichini o‘lchash usullari haqida aniq bir fikr paydo bo‘ldi. Umumiy nuqtai nazardan, samaradorlik (lot tilida – samarali, samarali natija beruvchi) turli jarayonlar, hodisalar, tizimlarni tavsiflaydi. Turli iqtisodchilar va olimlarning samaradorligi quyidagicha tushuniladi: samaradorlik, tizimning intensivligi, maqsadga erishish darajasi, tizimni tashkil etish darajasi, ishlab chiqarish xarajatlari bilan taqqoslaganda samaradorlik darajasi va boshqalar. Bu esa, bir tomondan samaradorlik kategoriyasi konsepsiyasining ko‘p qirrali ekanligini, boshqa tomondan esa, ko‘rsatkichlar va o‘lchovlarda uning taqdimotining murakkabligini ko‘rsatadi.

Korporativ madaniyatning samaradorligini baholash jarayonida “ta’sir” va “samaradorlik” kabi ikkita muhim tushunchani ajratish kerak.

Ta’sir – bu faoliyat natijalarining aks etishi, ya’ni iqtisodiy obyektga intilayotgan davlat. “Effekt” yoki “natija” tushunchasi bir xil toifalar sifatida qabul qilinishi va muayyan boshqaruv tizimini qurishga yo‘naltirilishi mumkin. Xalqaro amaliyotda “natijalar boshqaruvi” nomini olgan bunday boshqaruv, natijada paydo bo‘lgan ko‘rsatkichlarning miqdoriy o‘lishiga qaratilgan bo‘lsada, ma’lum darajada sifat ko‘rsatkichlarining o‘zgarishini nazarda tutadi.

“Effekt”dan farqli o‘laroq, “samaradorlik” nafaqat faoliyat natijalarini (prognozlashtirilgan, rejalashtirilgan, erishilgan, kerakli) hisobga oladi, balki u erishilgan shartlarni ham ko‘rib chiqadi.

Samaradorlik – bu nafaqat iqtisodiy o‘lishni ta’minlash imkoniyatini, balki progressiv tizimli, sifatli o‘zgarishlarni rag‘batlantirish qobiliyatini ham aks ettiruvchi faoliyat natijasini qiyosiy baholashdir.

Shunday qilib, har qanday tizimning samaradorligi ushbu tizim tomonidan olingan natijaning ushbu natijaga olib keladigan ishlab chiqarish resurslari shaklidagi xarajatlarga nisbati tavsiflovchi umumiy ko‘rsatkich sifatida taqdim etilishi mumkin. Bularning barchasi umuman korxonaning samaradorligi bilan bog‘liq bo‘ladi. Bu holatda korxonada faoliyatining madaniyati bilan bog‘liqligi, korporativ madaniyatning samaradorligini qanday o‘lchash va shunga mos ravishda oshirish kerak? kabi savollarga javob topish orqali o‘z yechimini to-

padi. Bu yerda korporativ madaniyatning samaradorligini o‘lchash qobiliyati madaniyatni samarali idealga aylantirish imkoniyatini anglatmaydi. Shu bilan birga, faoliyatni boshqarish modeli rahbarlarni samarali o‘zgarish usullariga o‘tishga imkon beradi.

Korporativ madaniyatni shakllantirishning bosqichlaridan biri madaniyat holatini sifatli baholashdir. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalarda munosabatlar amaliyotining tavsifini berish kerak:

- xodimlar bir-biri bilan;
- xodimlar va rahbarlar;
- korxonadagi barcha xodimlar;
- mijozlarga, hamkorlarga, yetkazib beruvchilarga va boshqa xodimlarga.

Korporativ madaniyat holatini sifatli baholash haqiqiy imkoniyatlarni tahlil qilish, uning funksional roldan kelib chiqadigan talablarni bajarish asosida amalga oshirilishi mumkin:

- yuqori samarali, ijodiy ish uchun sharoit yaratish;
- ijtimoiy-psixologik qulaylik uchun sharoit yaratish;
- xodimlarning ijtimoiy hamkorligini ta’minlash;
- tashqi dunyo bilan ijtimoiy hamkorlikni ta’minlash.

Shubhasiz, ushbu talablarni bajarishning murakkabligi har bir amaliyotda amalga oshirish darajasi korxonada korporativ madaniyatning kuchini tavsiflaydi.

Korporativ madaniyatning kuchi boshqa tendensiyalarga qarshi turishda uning barqarorligi, samaradorligini tasvirlaydigan madaniyatning o‘ziga xos xususiyati hisoblanadi. Korporativ madaniyatning kuchi bir qator ko‘rsatkichlarini aniqlash imkonini beradi:

“Qalinligi” – xodimlar tomonidan ajratilgan muhim takliflar, qadriyatlar, qoidalar soni, korporativ madaniyat tushunchalarini ajratish, uning o‘ziga xos elementlarini aniqlashtirish.

“Ajratish” – korporativ madaniyat tamoyillari bilan birgalikda ishlaydigan xodimlar soni.

“Ustuvorlikning ravshanligi” – turli vaziyatlarda xatti-harakatlarning aniqligi, haqiqiyliigi.

Zaif madaniyat bu ko'rsatkichlar minimal bo'lgan korxonaga xosdir. Korxonada madaniyatining samaradorligi yoki kuchini baholash ikki usul bilan aniqlanishi mumkin:

- sinov va so'rovlar asosida to'g'ridan – to'g'ri baholash usuli;
- tizimning har bir elementi natijalarini tahlil qilish yoki ta'sirini tahlil qilish orqali bilvosita baholash usuli.

Korporativ madaniyatni sifatli baholash usuli afzalroqdir, chunki u mavjud madaniyatni izchil takomillashtirishda ishlatilishi mumkin.

Ijtimoiy-psixologik sifat parametrlarini aniq o'lchash mumkin emas. Shuning uchun ham sinov tizimidan (iyerarxik tuzilishga muvofiq) so'rovnomalar asosida korporativ madaniyatning kuchini baholashga imkon beradigan so'rovlardan foydalanish tavsiya etiladi. Jumladan:

- tizimni tahlil qilish usuli (korporativ madaniyatning morfologik va funksional-parametrik tavsifi);
- statistik usullar (normativ, qiyosiy, tasodifiy baholash usuli, o'zgarishlarni kuzatish usuli, konstruktiv, tanqidiy usul va boshqalar);
- tadqiqot usullari: intervyular, so'rovnomalar, sosyometrik usul.

Ko'pgina elementlarning to'plami sifatida korxonada murakkab tizim bo'lib, uni o'rganish uchun tizimni tahlil qilish metodologiyasidan foydalanish tavsiya etiladi.

Tizim nazariyasi nisbiylikka, tizimlarni ajratishda ma'lum bir Konvensiyaga imkon beradi. Korxonada iqtisodiy tizim, ishlab chiqarish va texnologiya, o'zaro bog'liq mehnat operatsiyalari tizimi va boshqalar sifatida qaralishi mumkin. Mehnat va boshqaruv jarayonlarida insonlarning o'zaro ta'siri nafaqat jismoniy, balki ma'naviy, hissiy jihatdan ham amalga oshiriladi. Korxonada faoliyatining ma'naviy tomoni insonlarga, jamiyatga, korporativ munosabatlar bilan bog'liq insonlarning xulq-atvorining tabiati, xususiyatlariga nisbatan qo'llaniladi.

Shuning uchun korxonalarda insonlar mehnatining ijtimoiy-ma'naviy jihatlari murakkab tizim, korxonada madaniyatini tasvirlaydigan tizimli model sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Shunday qilib, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument-tashkiliy madaniyatni baholash vositasi) Kameron-Quinning baholash vositasi "raqobatbardosh qadriyatlarning ramka qurilishi" deb nomlangan nazariy modelga asoslangan. Ushbu modelga ko'ra, korporativ madaniyat aniqlanishi mumkin bo'lgan ikkita asosiy qiymat o'lchovlari mavjud.

Birinchi o‘lchov “ichki markaz va integratsiya-tashqi markaz va differentsiatsiya”dir. Ikkinchi o‘lchov “moslashuvchanlik va diskret-barqarorlik va nazorat”dir. Har bir qit‘aning turli qismlarida joylashgan asosiy qadriyatlar bir-birini rad etadi, ya’ni moslashuvchanlik barqarorlikka, ichki yo‘nalishga tashqi yo‘nalishga qarshi. Har ikkala o‘lchov to‘rtta kvadrantni tashkil qiladi, ularning har biri korporativ madaniyatning to‘rtta asosiy turini tasvirlaydigan aniq qiymat belgilari va imtiyozlarga mos keladi. (6.2.1-rasm).

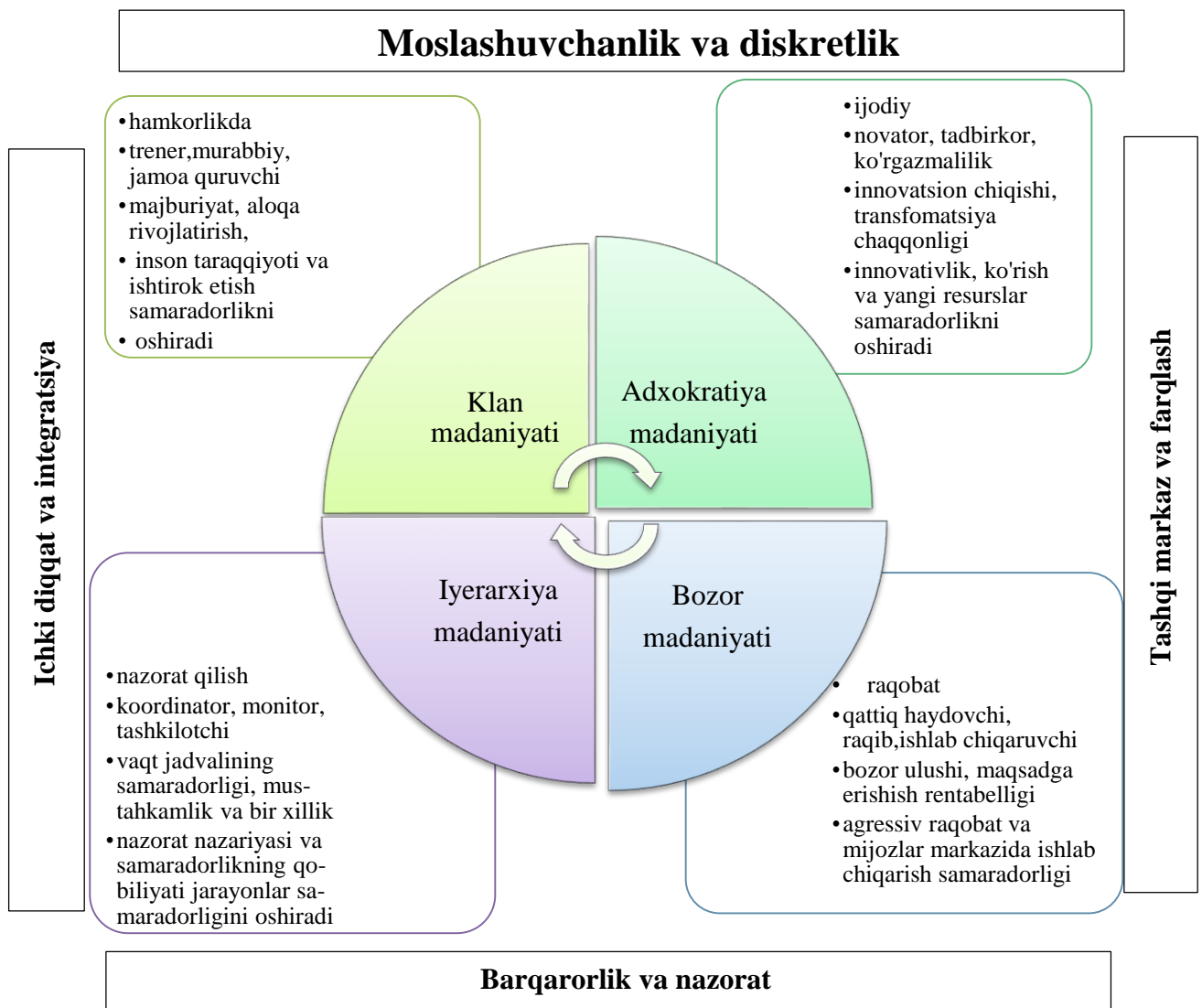
Ierarxik madaniyat – samaradorlik mezonlari rentabellik, o‘z vaqtida, silliq ishlash va prognozlash. Muvaffaqiyatga erishish yo‘li, nazoratning rentabellikka hissa qo‘shishi, yo‘qotishlarni bartaraf etish, xarajatlarni kamaytirish kerak degan fikr ustunlik qiladi. Korxonalar rasmiylashtirilgan va tuzilgan ish joyi sifatida tavsiflanadi. Insonlar nima qilayotgani protseduralarni boshqaradi. Samarali rahbarlar yaxshi koordinatorlar va tashkilotchilardir. Tashkilot rasmiy qoidalar va rasmiy siyosatni birlashtiradi.

Bozor madaniyati. Eng yuqori baholangan ishlash mezonlarimaqsadlarga erishish, raqobatdoshlar oldida raqobatlashish, bozor ulushini oshirish va daromadni maksimal darajada oshirish. Bozor madaniyati bozor sifatida faoliyat yuritadigan korxonalar turini belgilaydi, ya’ni uning ichki ishlariga emas, balki tashqi muhitga yo‘naltirilgan bo‘ladi.

Rahbarlar qattiq mezbonlar va qattiq raqobatchilardir. Tashkilot g‘alaba qozonish istagini birlashtiradi. Muvaffaqiyat bozor ulushi va bozorga kirib borishi bilan belgilanadi, raqobatga faol qo‘shilish orqali ko‘rinadi. Raqobat yuqori darajadagi samaradorlikka erishish uchun imtiyozlar yaratadi, shuning uchun yuqori samaradorlik darajasiga ega.

Klan madaniyati. Eng yuqori baholangan samaradorlik mezonlarikorxonalar birlashuvi, yuqori darajadagi axloq, ishchilarning mehnat sharoitlari bilan qoniqish, inson resurslarini rivojlantirish va jamoada ishlash. Bu korxonalar samaradorligini oshiradigan ishonch va majburiyatni qo‘llab-quvvatlaydi. Klan madaniyati barcha qadriyatlar, maqsadlar, birdamlik, sheriklik, individuallik hamda korxonalar hissi bilan birgalikda “biz”deb nomlanadi. Ierarxiya qoidalari, protseduralari yoki raqobatbardosh daromadli bozor markazlari o‘rniga jamoaviy ish. Bunday korxonalar iqtisodiy faoliyat obyektlariga qaraganda katta oilalarga o‘xshaydi.

Raqobat qadriyatlarining asosiy dizayni



6.1.1-rasm. Raqobat qadriyatlarining asosiy dizayni.

Adhokratik madaniyat. Yangi mahsulotlar, ijodiy muammolarni hal qilish, yangi bozorlarda dinamizm, taraqqiyot eng yuqori baholanadi. Bunday korxonaning rahbariyati innovatsiya, yangi g'oyalar yangi bozorlar, yangi qulay imkoniyatlar yaratishiga ishonadi. Individuallikka alohida e'tibor qaratilgan, xavf istagi barcha xodimlarga xosdir. Vaqtinchalik tashkiliy tuzilmalar mamnuniyat bilan qabul qilinadi. Adhokratiya Markaziy hokimiyat, avtoritar munosabatlardan

foydalanmaydi. Asosiy maqsadi moslashuvchanlikni rag‘batlantirish, o‘zgarishga tayyor bo‘lishdir.

Tanlangan madaniyat turlari, asosan, toza turlar, nazariy tuzilmalar bo‘lib, aslida juda kam uchraydi.

Aslida, har bir korxonada har bir turdagi elementlarni o‘z ichiga oladi, ular turli hajmda taqdim etilishi mumkin va ba’zilar hukmronlik qilishi ham mumkin.

OCAI oltita asosiy tashkiliy o‘lchovda har bir turdagi madaniyatning namoyon bo‘lishini baholash uchun mo‘ljallangan:

1. Korxonaning eng muhim xususiyatlari.
2. Korxonada yetakchilikning umumiy uslubi.
3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari.
4. Xodimlarni birlashtiradigan qadriyatlar va g‘oyalar.
5. Strategik maqsadlar.
6. Korxonaga yo‘naltirilgan muvaffaqiyat mezonlari.

Muayyan korxonada korporativ madaniyatining o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish davomida quyidagi vazifalar hal etiladi:

1) hozirgi vaqtda korxonaning asosiy qiymat yo‘nalishlarini belgilaydigan korporativ madaniyatning ustun turini aniqlash;

2) korporativ madaniyatning ustun turi menejerlar va oddiy xodimlar kelajakda korxonaning muvaffaqiyati, rivojlanishini bog‘laydigan tegishli qiymat belgilari aniqlanadi. Korxonaning “haqiqiy” va “ideal” madaniy xaritalaridagi farqlar tahlil qilinadi;

3) korxonaning mavjud korporativ madaniyatining kuchi, ichki mustahkamligi va izchilligi.

Korxonaning madaniyat tizimi muayyan tarzda bir vaqtning o‘zida uning faoliyati obyekt va predmeti bo‘lgan shaxsga ta’sir ko‘rsatadi. Tizim yondashuvidan foydalanish korporativ madaniyatga olib keladigan turli xil elementlarning o‘zaro ta’sirini hisobga olish, obyektga eng katta ta’sir ko‘rsatadigan narsalarni aniqlash, ularga samarali ta’sir o‘tkazish yo‘llarini topish imkonini beradi. Bu esa obyektning yaxlit rasmini yaratish, uning ishlashi hamda rivojlanish qonunlarini o‘rnatish imkonini beradi.

Korxonaning korporativ madaniyatining tizimli modelini yaratish tashqi va ichki omillarni integratsiyalashgan butun sifatida taqdim etish uchun asos yaratadi, ularni rivojlantirish uchun maxsus qo‘llanma amalga oshirilishi mumkin bo‘lgan alohida kichik tizimlarni ajratish

imkonini beradi. Har qanday tizim kirish, holati, chiqish bilan tavsiflanadi.

Korxonada madaniyat tizimiga kirish (I) korxonada ishtirokchilarini belgilangan maqsadlarga erishish uchun biznes munosabatlariga harakat qilishga undovchi impulsdir. Tizimning holati (X) korxonaning ma'naviy hayotini belgilovchi elementlar bilan tavsiflanadi. Tizimning chiqishi (R) uning ishlash natijalari bilan tavsiflanadi. Korxonada madaniyat tizimining (S) ishlashi ifoda bilan ta'riflanishi mumkin:

$$R = f(X; I), \quad (1)$$

samaradorlik belgilangan maqsadga qanday ta'sir qilgani bilan belgilanadi, ya'ni:

$$E = R = f(X; I) \text{ maks.} \quad (2)$$

Korporativ madaniyat tizimining samaradorligini ta'minlash uchun ko'plab mumkin bo'lgan shart-sharoitlardan kelib chiqib, belgilangan maqsadga erishish uchun eng yaxshi imkoniyatga ega bo'lishi kerak.

Tizim yondashuvi korxonada madaniyatining tavsiflovchi modelini ishlash xususiyatlarini kuzatish, uning samaradorligini tushuntirish uchun imkon beradi. Bu model asosida esa uning tavsiya etilgan holatini tasvirlaydigan oddiy modelni ham yaratish mumkin.

Korporativ madaniyat tizim modelini nazorati ostida shakl haqiqiy obyektini, uning ishlashi va rivojlanishining haqiqiy shartlarini, xususiyatlarini yetarli darajada aks ettirishi kerak. Buning uchun esa:

- tizimning morfologik tahlili;
- tizimning parametrik tavsifi;
- obyektning ishlashini tavsiflovchi funksional va parametrik modellar majmuasini ishlab chiqish.

Korxonada muayyan miqdordagi xodimlar ishlaydi, har bir kishi ma'lum bir madaniyatning tashuvchisi hisoblanadi: dunyoqarash, qadriyatlar tizimi, motivlar, muayyan xatti-harakatlar va boshqalar.

Makro darajadagi korxonada madaniyati quyidagi parametrlar bilan ajralib turadi:

- missiya, maqsadlar, vazifalar va qadriyatlarning xususiyatlari;

- yuqori menejerlar, yollanma ishchilar va aksiyadorlar o‘rtasidagi munosabatlar uslubini tavsiflovchi parametrlar;
- asosiy muammolarni hal qilishda xodimlarning ishtiroki parametrlari (qayta tashkil etish, ish haqi va boshqalar);
- aksiyadorlarning xabardorligini tavsiflovchi parametrlar (korxonada faoliyati, aksiyadorlar yig‘ilishlari, aksiyalarni chiqarish va h. k.);
- ish haqini xolding faoliyati bilan bog‘lashni tavsiflovchi parametrlar (foydada ishtirok etish va h. k.);
- an‘analari, afsonalari, tarix va marosimlarni tavsiflovchi parametrlar;
- xodimlarning hayotida korxonaning rolini tavsiflovchi parametrlar (xavfsizlik, rag‘batlantirish tizimi va boshqalar);
- korxonaning shahar hayotidagi rolini tavsiflovchi parametrlar (xayriya, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar);
- korxonaning umummilliy yoki xalqaro miqyosda rolini tavsiflovchi parametrlar;
- korxonaning ochiqligini, uning obro‘cini, jamoatchilikning obro‘cini, uning faoliyati haqida xabardorligini tavsiflovchi parametrlar.

Garchi tirik madaniyat ishchilar va rahbarlarning vakillik qadriyatlarida hujjatlardan ko‘ra ko‘proq aks ettirilsa-da, bu ma‘lumot manbasini e‘tiborsiz qoldirmaslik kerak. Hujjatlarda mavjud bo‘lgan haqiqiy, e‘lon qilinmagan – boshqaruv jarayoni bilan bog‘liq axborotni tahlil qilish boshqaruvning asosiy tushunchalarini aniqlashga yordam beradi.

Korxonada ishlab chiqilgan korporativ madaniyat ko‘pincha jamoaning aksariyat qismi tomonidan ishlatiladigan professional jarang, so‘z va iboralardan foydalanishni tavsiflaydi. Misol uchun, dasturiy mahsulotlarni ishlab chiqish bilan shug‘ullanadigan korxonaga kelgan mutaxassis bo‘lmaganlar uchun dasturchilar bir-birlari bilan gaplashadigan til deyarli chet ellik ko‘rinishi mumkin. Norasmiy ((ba‘zan rasmiy) kufr foydalanish joiz yoki yo‘l qo‘ymaslik!) aloqa, shuningdek, ushbu korporativ madaniyatning xususiyatlaridan biridir.

KM ni o‘rganishning oxirgi usuli bu sosyometrik usuldir.

“Sosyometriya” atamasi guruhdagi shaxslararo munosabatlarni o‘lchashni anglatadi. Guruhdagi shaxslararo munosabatlarning jamiyati J.N. ga ko‘ra. Moreno, bu asosiy ijtimoiy-psixologik struktura,

uning xususiyatlari nafaqat guruhning ajralmas xususiyatlarini, balki insonning ruhiy holatini ham aniqlaydi.

Sosyometrik texnika ularni o'zgartirish, takomillashtirish, takomillashtirish maqsadida shaxslararo va guruhlararo munosabatlarni tashxislash uchun ishlatiladi. Sosyometriya yordamida guruh faoliyati sharoitida insonlarning ijtimoiy xulq-atvorining tipologiyasini o'rganish, muayyan guruh a'zolarining ijtimoiy-psixologik muvofiqligini baholash mumkin.

Rasmiy yoki rasmiy aloqa tuzilishi bilan birgalikda inson munosabatlarining oqilona, tartibga soluvchi, majburiy tomoni doimo aks ettiriladi. Misol uchun, tashkiliy tuzilma umumiy maqsadga erishish rasmiy guruhlarning faoliyati, ya'ni uning bo'linmalari, brigadalari va boshqalar tomonidan ta'minlanadigan korxonada xodimlarining munosabatlarini aks ettirishi mumkin. Har qanday ijtimoiy guruhda har doim norasmiy yoki norasmiy tartibning psixologik tuzilishi mavjud bo'lib, ular shaxslararo munosabatlar, xayrixohlik va yoqtirmaslik tizimi sifatida shakllanadi.

Bunday strukturaning xususiyatlari asosan ishtirokchilarning qiymat yo'nalishlariga, ularni bir-biri bilan tushunish, o'zaro hurmat va o'z-o'zini hurmat qilishga bog'liq. Odatda, guruhdagi norasmiy tuzilmalar, masalan, o'zaro qo'llab-quvvatlash, o'zaro munosabatlar, mashhurlik, obro'-e'tibor, yetakchilik va boshqalar.

Biz xohlagan yoki xohlamagan norasmiy tabiatning har qanday tuzilishi, har doim muayyan munosabatlarda rasmiy tuzilishga, ya'ni biznes tizimiga, rasmiy munosabatlarga mo'ljallangan, shu bilan jamoaning birlashuviga, uning samaradorligiga ta'sir qiladi. Ushbu qoidalar tajriba va amaliyot bilan tekshiriladi.

Sosyometrik protsedura maqsadga ega bo'lishi mumkin:

- a) birlik darajasini o'lchash-guruhdagi ajralish;
- b) "sosyometrik pozitsiyalar"ni aniqlash, ya'ni guruh a'zolarining bu yerda guruhning "rahbari" va "rad etilgan" ekstremal qutblarda o'zaro xayrixohlik antipatiya asosida o'zaro bog'liqligi;
- d) ichki guruh quyi tizimlarini aniqlash, ularning norasmiy rahbarlari bo'lishi mumkin bo'lgan birlashtirilgan tuzilmalar.

Korxonaning korporativ madaniyatini o'rganishning ushbu va boshqa usullari barcha tarkibiy bo'linmalarning rahbarlariga korxonan-

ing tashqarisida ham, ichkarisida ham vaziyatni kuzatish imkonini beradi, shuning uchun to‘g‘ri boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

6.3. Ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati

Jahon boshqaruv amaliyotida boshqaruv madaniyati sohasidagi portlash sodir bo‘ldi. 60% daromadgacha ishlab chiqarishni boshqarish madaniyatining past darajasi ustun bo‘lgan sanoat korxonalarini yo‘qotish haqiqatan ham isbotlangan.

“Ishlab chiqarish madaniyati” va “ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati” turli tushunchalar. **“Ishlab chiqarish madaniyati”** ostida ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy darajasi uchun me‘yoriy talablar to‘plami tushuniladi. Bu ilg‘or texnika va texnologiyalarni joriy etish, har bir ish joyida, umuman korxonada mehnatni ilmiy tashkil etish, ishchilarning ish sharoitlari va turmush darajasini yaxshilash, nihoyat ergonomika, texnik estetika va ekologiya talablariga rioya qilishdir.

“Ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati” ikki tomonlama talqin etiladi: ba’zi tadqiqotchilar, masalan, N.N.Zarenok, bu tushunchani boshqarish, tartibga soluvchi faoliyatni birlashtirish usuli sifatida belgilaydi. Boshqalar esa, masalan A.I.Ivanov, ushbu konsepsiyani boshqaruv jarayonini tashkil etish va amalga oshirishda, boshqaruv mehnatini tashkil etishda, boshqaruv texnikasidan foydalanishda, shuningdek, axloqiy me‘yorlar va prinsiplar bilan bog‘liq boshqaruv tizimlari va xodimlarga qo‘yiladigan talablar, axloqiy, estetika va huquqda deb belgilaydi.

“Ishlab chiqarish xodimlarini boshqarish madaniyati” “ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati” tushunchasining ajralmas qismi bo‘lib, xodimlarni boshqarish jarayonini ma‘muriy usullar bilan emas, balki iqtisodiy rag‘batlantirish vositalari, ishlab chiqarish manfaatlarini xodimlarning manfaatlariga yaqinlashtirishga qaratilgan ijtimoiy kafolatlar sifatida belgilanishi mumkin. Maksimal iqtisodiy natijalarga erishish, huquq, axloqiy va estetika tamoyillariga rioya qilishda belgilanadi.

Har bir muayyan boshqaruv tizimida boshqaruv madaniyati darajasini aniqlash uchun bir qator tegishli ko‘rsatkichlarni belgilash kerak. Ularning ta‘rifiga qiziqarli ikkita yondashuv mavjud. Yuqori, o‘rta va

past: birinchi yondashuv, butun tizimi ko'rsatkichlari (maqsad, yaxlitligi, ulanish, ochiq tabiat, dinamizm, rivojlanish istagi) o'lchash miqdoriy usullari kam rivojlantirish, u boshqarish madaniyati uch darajasini ajratish uchun qabul qilinib nazariy va amaliy tahlildan iborat.

Yuqori darajadagi xodimlar, ishlab chiqarishni boshqarishning organik usulini aks ettiradi, bu umumiy maqsadlar uchun boshqaruv tizimi mehnat jamoasining asosiy maqsadlarini ifodalaydi, ishlab chiqarish faoliyatining barcha ishtirokchilari butun ishlab chiqarish manfaatlarining dinamik birligi amalga oshiriladi, boshqaruv ta'sirining shakllari va usullari maqsad, manfaatlarining uyg'unligiga mos keladi, nihoyat, boshqaruv tizimining ko'tarilgan axborotlari yetarli, aniq va yetarli darajada to'liqligi bilan tavsiflanadi.

Mehnat jamoasida qulay ma'naviy-psixologik iqlim, mehnatni qondirish, mehnat intizomi, faoliyatning barcha muhim masalalari bo'yicha oshkoralik, xabardorlik, zamonaviy texnika va boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish bo'yicha bilimlarni egallash yuqori boshqaruv madaniyatining asosiy empirik ko'rsatkichlari hisoblanadi. Bu daraja, shuningdek, ko'proq insonlarni boshqarish, tezkor malakali, ijodiy va qiziqish bilan ishlash odatini shakllantirish qobiliyatiga ega. Bunga boshqaruv apparati xodimlarining shaxsiy madaniyatini, ayniqsa, rahbarlarni tavsiflovchi ko'rsatkichlar kiradi.

Boshqaruv xodimining shaxsiy madaniyati zamonaviy demokratik boshqaruv uslubini egallash, muayyan boshqaruv funksiyalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan turli xil ijtimoiy xususiyatlar (fazilatlar)ni ifodalaydi. Shu bilan birga, mahalliy va xorijiy tadqiqotchilar, birinchi navbatda, axloqiy, estetik, tashkiliy, iqtisodiy, huquqiy, pedagogik, psixologik va texnik madaniyatni boshqaruvchi xodimning shaxsiyati deb hisoblashlari kerak.

Faoliyatning barcha ishtirokchilarining maqsad, manfaatlarini birligi ularni amalga oshirishning tegishli usullari va shakllari bilan qo'llab-quvvatlanmaydigan mehnat jamoalariga o'rtacha daraja xosdir. Odatda, buning sababi boshqaruvning ijtimoiy-psixologik, pedagogik muammolari sohasidagi bilimlarning nomutanosibliigi, shuningdek, rahbarlar bilan ishlash uchun yetarli darajada tayyorlanmasligidadir.

Boshqaruv madaniyatining past darajasi mehnat jamoasining aksariyat a'zolari va korxonalar rahbariyati o'rtasida barqaror nizolar,

qarama-qarshiliklar, rahbar xodimlar guruhleri va ularga qo‘shni bo‘lgan mutaxassislarning korporativ intilishlari bilan tavsiflanadi:

byurokratik (qaror qabul qilishning befarqligi, mazmundan ajralib chiqish, mas’uliyatning pasayishi, “qog‘oz faoliyati”, shaxsning konformizmi va ishda ijodkorlik tashabbusining yo‘qligi bilan tavsiflanadi);

voluntarist (qaror qabul qilishning o‘zboshimchalik amaliyoti, birinchi navbatda, avtoritarizm, ziddiyat, tajovuzkor xatti-harakatlar, xodimni kamsitishi, chaqirishi va hokazo).

Ikkinchi yondashuv tashkilotni boshqarish madaniyatini shakllantirish metodologiyasini o‘z ichiga oladi, tashkilotlarning tadqiqotlarida integral shaklda taqdim etilishi mumkin. Gollandiyalik olim G. Hofstede va fransuz menejment bo‘yicha maslahatchisi D. Bollinger tomonidan batafsil ishlab chiqilgan bo‘lib, tashxis qo‘yish uchun kadrlar boshqaruvi madaniyatiga to‘liq yo‘naltirilgan tashkiliy madaniyatning to‘rtta asosiy xususiyati (ko‘rsatkichlari): “quvvat masofasi”, “noaniqlikdan qochish istagi”, “individualizm-kollektivizm”. Shuni ta’kidlash kerakki, biz ushbu texnikani neft sanoati korxonalarida foydalanish uchun moslashtirdik.

Yuqoridagi xususiyatlar (ko‘rsatkichlar) taqdimotida quyidagi fikrlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonining normal amalga oshirilishi “gorizontal” xodimlar, shuningdek “vertical” menejerlar, subordinatorlar o‘rtasidagi muayyan aloqalar va munosabatlarning mavjudligini nazarda tutadi.

Har bir tashkilot o‘z vazifalarini belgilash, ularni amalga oshirish, muvofiqlashtirish tartib-taomillari, nizolarni hal qilish va h.k.larni tanlash uchun xodimlar maqomlarining ijtimoiy jihatdan tasdiqlangan tengsizligi darajasiga ega.

“Hokimiyat masofa”. Bu quyidagi omillarni o‘z ichiga oladi:

1) rahbarning fikri bilan uning kelishmovchiligiga bo‘ysunuvchilarning ifodalanish chastotasi;

2) avtokratik boshqarish uchun demokratik (maslahat) uslubni afzal ko‘rgan ishchilar soni;

3) ularning to‘g‘ridan-to‘g‘ri rahbarining uslubi hali ham avtokratikka tegishli deb hisoblaydigan ishchilar soni.

Turli tashkilotlarda ishlarni tashkil etish va yuritish, muayyan retseptlarsiz, ularga erishish yo‘llari yoki qoidalar, tartib-qoidalar bilan

muhim tartibga solinmasdan, faqat faoliyat maqsadlarini aniq belgilashni nazarda tutadi. Turli tashkilotlarda, bu, qoida tariqasida, ushbu qoidalar va protseduralarni rasmiylashtirishning turli darajalarida namoyon bo‘ladi. Barcha xodimlar ishlarni bajarishning muayyan usulini o‘rganadilar, bu jihat “noaniqlikdan qochish istagi” ko‘rsatkichi bilan bog‘liq bo‘lishi kerak.

Bu ko‘rsatkich tashkilotning holati, uning boshqaruv madaniyatining mohiyatini ko‘rsatadi. Noaniqlikdan qochish tendensiyasiga asoslangan insonlarning kundalik hayotidan farq qiladigan yangi, ular uchun noma‘lum bo‘lgan xatti-harakatlarining konfor darajasini aniqlash mumkin.

“Noaniqlik” tushunchasi zamonaviy tashkilot, boshqaruv nazariyasi uchun muhim hisoblanadi. Ushbu konsepsiyani ishlab chiqishda asosiy rol italiyalik sotsiolog Vilfrado Paretoga tegishli bo‘lib, u “mantiqiy” va “noinsoniy” xatti-harakatlarni tasvirlaydi.

“Mantiqiy xatti-harakatlar” nafaqat uni amalga oshiradigan insonlar tomonidan emas, balki boshqalar bilan ham mantiqan bog‘liq bo‘lgan harakatni nazarda tutadi. Biroq, Marou ta‘kidlaganidek, noaniqlik sharoitida xatti-harakatlarning mantiqiy, ratsionalligini aniqlash muammoli bo‘lib qoladi. U “noaniqlikdan qochish” atamasidan foydalanishni taklif qiladi.

G. Hofstede va D. Bollinger usulida “noaniqlikdan qochish istagi” indikatorida quyidagi elementlar keltirilgan:

1) xatti-harakatni, uning ko‘rsatmalarini, oqlanishini tartibga solish istagi;

2) sinflarning barqarorligiga intilish;

3) stress va noaniqlik hissi holatini bartaraf etish istagi.

Ishlab chiqarish jarayoni, umuman olganda, shaxsiy yoki jamoaviy mehnatdan afzal foydalanish bilan tavsiflanadi, bu xatti-harakatlar madaniyatli boshqaruv uslubida aniq namoyon bo‘ladi. Bu xususiyat “individualizm-kollektivizm” ko‘rsatkichi bilan bog‘liq. “Individualizm-kollektivizm” indeksi ham empirik formula bilan hisoblanadi. Xodimlar uchun “individualiztic” tashkilotlar muhim:

– shaxsiy va oilaviy hayot uchun yetarli vaqtga ega bo‘lish;

– o‘z faoliyatini tashkil etishda ko‘proq erkinlikka ega bo‘ling;

– qoniqish hissi paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan ishni bajarish.

“Kollektivizm” tashkilotlari xodimlari quyidagi qadriyatlarga yo‘naltirilgan:

- ta’lim olish yoki malakasini oshirish imkoniyatiga ega bo‘lish;
- yaxshi ish sharoitlariga ega bo‘lish (yoritish, binolarni shamollatish va h.k.);
- ishdagi bilim va qobiliyatidan to‘liq foydalanish.

Inson resurslarini boshqarish madaniyati xodimlarni baholash, mukofotlash va rag‘batlantirishga qaratilgan bo‘lishi mumkin, bu maqsadga muvofiq yoki ularning faoliyatining aniq natijalari bilan bog‘liq emas. Ishlab chiqarish faoliyatining aniq natijalaridan tashqari, tashkilotning hayoti uchun ahamiyati, xususan, ko‘rsatkich bo‘yicha mehnat motivatsiyasining boshqa omillari ham muhim ahamiyatga ega.

“Erkaklar–ayollik”. Ushbu parametr xodimlarning maqsadga erishish yoki topshiriqni bajarish uchun motivatsion yo‘nalishini aks ettiradi.

Ushbu parametrning nomi oilada erkak va ayol o‘rtasida ijtimoiy rollardagi farqlarni an’anaviy tushunish bilan bog‘liq. Erkak, qoida tariqasida, “hayot uchun” pul topish kuch ko‘rsatishga mo‘ljallangan, ayol hayot sifatini yaxshilash bilan shug‘ullanishi kerak. Shundan kelib chiqadiki, erkaklarning roli “ish uchun hayot” ni nazarda tutadi, ya’ni yuqori ishlab chiqarish yutug‘iga mutlaqo ustun yo‘nalish bo‘lib, ayolning roli “hayot uchun”, ya’ni ishlab chiqarish vazifasini aniq bajarishga qaratilgan.

Agar yaqin kelajakda ishlab chiqarishni boshqarish madaniyatini shakllantirish, yirik korporativ aksiyadorlik jamiyatlarini zamonaviy bozor sharoitlarida mustahkamlashga jiddiy yondashmasa, ularda ijtimoiy keskinlik kuchayib boraveradi, qat’iy rahbariyat rahbarning ish sifatining yuqori ko‘rsatkichidir, degan fikr hukmron bo‘lib qoladi. Xodimlar “abadiy qo‘rquv va stress”da yashashni davom ettiradilar, kelishmovchiliklarni ifoda etishdan qo‘rqadilar, bir-biriga ishonishni istamaydilar, qattiq, diktatorlik boshqaruvi uchun o‘z sog‘lig‘ini to‘laydilar (sog‘liq uchun ishdan bo‘shatish statistikasi, uzoq muddatli shifoxona varaqlarini ro‘yxatdan o‘tkazish, ortida katta “ishlab chiqarish to‘qnashuvi” juda ravon).

Bularning barchasi jamoada ijtimoiy keskinlikning oshishiga, mehnat unumdorligini pasaytirishga yordam beradi. Zamonaviy ilmiy

yutuqlarni o‘zida mujassam etgan ishlab chiqarishni boshqarish madaniyatining yangi tizimi yangi fikrlashning o‘sishi, boshliqlar va subordinatorlar o‘rtasidagi munosabatlarni uyg‘unlashtirishga qaratilgan qadamlarni amalga oshirishga imkon beradi.

Takrorlash uchun savollar

1. Boshqaruv madaniyati organik ravishda qanday tarkibiy elementlarni o‘z ichiga oladi?

2. Shaxs madaniyatiga qanday jarayonlar kiradi?

3. Tadbirkorlik madaniyatiga taalluqli jarayonlarni ayting.

4. Professional madaniyat qanday jarayonda aks etadi?

5. Korporativ va tashkiliy madaniyatni tushuntiring.

6. Biznes madaniyat qanday jarayon hisoblanadi?

7. Korporativ madaniyat darajasini baholashda Kameron-Quinning baholash vositasini tushuntiring.

8. Makrodarajadagi korxonada madaniyati qaysi parametrlari bilan ajralib turadi?

9. “Ishlab chiqarish madaniyati” va “Ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati”ni tushuntiring.

10. OCAI oltita asosiy tashkiliy o‘lchovda har bir turdagi madaniyatning namoyon bo‘lishini baholash uchun mo‘ljallangan, ular qaysilari?

VII BOB. PERSONAL MOTIVATSIYASI

7.1. Personal motivatsiyasini tashkil etishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati

Insonning aqliy, jismoniy, kasb va malaka salohiyatidan to'liq foydalanish uchun qanday chora-tadbirlar ko'rish kerak? Nima uchun xodimlarning mehnat unumdorligi turlicha bo'ladi? Nima uchun bir korxonada, bir xil sharoitda ba'zi xodimlar g'ayrat-shijoat bilan ishlaydi, boshqalar esa o'z mehnat faoliyatlariga loqaydlardir? Personalni mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish, uning sifatini oshirish uchun izlanishga, shaxsiy tashabbus ko'rsatishga qaysi omillar rag'batlantiradi? Nima uchun mehnat jamoasi a'zolari bir xil toifasini korxonada maqsadi yuksak samaradorlikka erishishga munosib hissa qo'shishga qiziqtirish uchun ish haqi omillaridan foydalanish, boshqa xodimlarni esa ma'naviy rag'batlantirish hamkasblari oldida erishgan mehnat natijalari uchun maqtash, minnatdorchilik bildirish, faxriy yorliq bilan taqdirlash kifoya qiladi? Donishmandlar, buyuk ajdodlarimiz qadim-qadimdan bu masalalarga katta e'tibor bilan qarab kelganlar.

Kaykovusning "Qobusnoma"sida "Har kishi molini ziyoda qilmoq ta'masida bo'lsa, bir tanga uchun mag'ribdan-mashriqqa borur, o'zini toqqa, daryoga urur, jonin, tanin va molin muxoratara (xatar)ga solur, yo'lning noimligi (xavfli)din, hayvonotdin (darranda, hayvondin) qo'rqmas, shuning uchun mag'ribdin-mashriqqa, mashriqdin-mag'ribga borib xalqqa ne'mat keltirur"⁷ degan hikmatli so'zlarni o'qiymiz.

Buyuk sohibqiron Amir Temur o'z saltanatidagi tadbirkor, fidoyi fuqarolarni yuksak qadrlar edi. Shu bois o'z tuzuklarida "Tajribotda ko'rilgankim, azmi qat'iy, tadbirkor, hushyor, jang ko'rgan, mard, shijoatli bir kishi mingta tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir. Chunki tajribali bir kishi minglab kishiga ish buyuradi"⁸.

Iqtisodiyot fanida ijtimoiy ishlab chiqarishda insonlar ishtirok etishini ifodalaydigan turli atamalar: mehnat resurslari, inson resurslari, inson omili, mehnatni tashkil etish, personalni boshqarish, kadrlar siyosati, jamoa, ijtimoiy rivojlanish, inson munosabatlari va

7 Kaykovus. Qobusnoma. – Toshkent: Istiqlol, 1994. – 107-108-6.

8 Temur tuzuklari. – Toshkent: Sharq, 2005. – 13-6.

boshqa atamalar qo‘llaniladi. Ularning hammasi markaziga inson qo‘yilganligi tabiiydir. Chunki har qanday ishlab chiqarishni inson ishtirokisiz tasavvur etib bo‘lmaydi.

Iqtisodchi olimlar xodimlarning mehnat motivatsiyasi omillarini tahlil etar ekanlar, insonlarni mehnat qilishga u yoki bu ehtiyojini qondirish zarurati undaydi degan xulosaga kelganlar. Personal toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi 7.1-jadvalda o‘z aksini topgan.

7.1-jadval

Personal toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi

| Xodimlar toifasi | Jamoadagi ulushi, % | Mehnat motivatsiyasi darajasi va rag‘batlantirish samarasi |
|---|----------------------------|---|
| G‘oyat sidqidil, o‘ta mehnatsevar | 5,0 | Qiziqishi eng yuksak, rag‘batlantirish o‘ta samarali |
| Yetarli darajada sidqidil, mehnatsevar | 60,0 | Qiziqishi yetarli darajada, rag‘batlantirish samara ko‘rsatadi |
| Yetarli darajada sidqidil emas, mehnatga qiziqishi yetarli emas | 30,0 | Qiziqishi noma‘lum, rag‘batlantirish samarasi aniq emas |
| Sidqidil emas, mehnat qilishga loqayd | 5,0 | Qiziqishi yo‘q, rag‘batlantirish samara bermaydi |
| Jami: | 100,0 | - |

Manba: Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Академический проект, 2015. – С.930.

Bu mehnat motivatsiyasi va psixologiya sohasida eng yirik olimlardan biri A.Maslou nazariyasining⁹ asosini inson ehtiyojlari tashkil etadi.

⁹ Masloy A.N. Motivation and Personality. – N.J.Harper and Row, 1970. - 29 p.

A.Maslouning ehtiyojlar nazariyasiga ko‘ra, insonlar hamisha turli ehtiyojlarni his etadilar. Bu ehtiyojlar qondirilmagan bo‘lsa, insonlar ularni qondirish uchun harkat qiladilar. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarni sa’y-harakatlar qilishga qiziqtirmaydi.

XX asrning 50-yillar ikkinchi yarmida F.Gerstberg rahbarligidagi tadqiqotchilar guruhi inson ehtiyojlariga asoslangan mehnat motivatsiyasi yangi modeli – ikki omil nazariyasini ishlab chiqdilar. Ular yirik lak-bo‘yoq firmalaridan birining 20 nafar muhandislari va idora xodimlariga “Siz o‘z xizmat vazifalaringizni ado etgandan so‘ng o‘zingizni eng baxtivor holda his etganingizni batafsil bayon qilib bera olasizmi?” hamda “Siz xizmat vazifangizni ado etgandan so‘ng o‘zingizni juda yomon his etganingizni batafsil bayon etib bera olasizmi?” degan savollar bilan murojaat etdilar.

F.Gerstberg o‘z tadqiqotlari natijalariga muvofiq so‘rovda ishtirok etganlardan olingan javoblarni ikki yirik toifaga ajratish mumkin, degan xulosaga keldi. Tadqiqotchi ularni “mehnat sharoitlari omillari” hamda “mehnat motivatsiyasi omillari” deb nomladi.

Ushbu nazariyaga muvofiq mehnat sharoitlari omillari mavjud bo‘lmasa yoki bu omillar yetarli darajada bo‘lmasa, personalda o‘z mehnat faoliyatidan qoniqish hissi bo‘lmaydi. Agar bu shart-sharoitlar yetarli bo‘lsa ham faqat shuning o‘zi mehnatdan qoniqish hissini paydo qilmaydi va insonni u yoki bu narsaga qiziqtiradi olmaydi. Bundan farqli ravishda qiziqishning yo‘qligi mehnatdan qoniqmaslikka sabab bo‘lmaydi. Ammo yuqoridagi jadvalda keltirilgan har ikki omilning mushtarak holda mavjudligi personalda mehnat faoliyatidan qoniqish hissini hosil qiladi hamda ularni o‘z mehnat unumdorligini oshirishga qiziqtiradi.

Umuman olganda, A.Maslou hamda F. Gerstbergning motivatsiya nazariyalari bir-biriga o‘xshash. Biroq, A.Maslou fikricha, menedjer xodim ehtiyojlaridan qaysidir birini qondirsa, u samaraliroq ishlashga intiladi. F.Gerstberg esa xodim mehnat sharoitlarini adolatsiz deb hisoblagan holdagina ularga e’tibor qaratadi degan xulosaga kelgan.

Shunga binoan F.Gerstberg nazariyasi birgina mehnat sharoitlarining mavjudligi xodimni mehnatga qiziqtirish uchun yetarli emasligiga asoslangan. Bu sharoitlarning yo‘qligi personalda faqat mehnatdan qoniqmaslikni uyg‘otadi, xolos.

Mehnat motivatsiyasini oshirish uchun 7.2-jadvalda keltirilgan har ikki omildan oqilona foydalana olishlari lozim.

7.2-jadval

F. Gersbergning ikki omil nazariyasi

| <i>Mehnat sharoitlari omillari</i> | <i>Mehnat motivatsiyasi omillari</i> |
|--|---|
| Korxonada ishlab chiqarish siyosati | Muvaffaqiyat qozonish |
| Mehnat sharoitlari | Xizmat vazifasida yuqoriga ko'tarilish |
| Ish haqi | Mehnat faoliyati natijalari e'tirof etilishi va ma'qullanishi |
| Jamoadagi o'zaro munosabat | Yuksak mas'uliyat hissi |
| Mehnat faoliyati ustidan o'rnatilgan bevosita nazorat darajasi | Ijodiy va xizmat vazifasida o'sish imkoniyatlari |

Manba: Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Академический проект, 2005. – С.934.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga intilgan ko'pgina korxonalar ma'muriyati F.Gersberg nazariyasini amaliyotga joriy etish uchun "mehnatni boyitish" dasturlarini qo'llay boshladilar. Bunda asosiy e'tibor ishlab chiqarish jarayoni personalda qoniqish hissini hosil qilishi ayni vaqtda moddiy manfaatdorligini oshirishi uchun texnologiyani o'zgartirish, kengaytirish chora-tadbirlarini amalga oshirishga qaratildi. Ya'ni, bu bilan personalni har ish kuni takrorlanadigan va bir maromdagi zerikarli ish jarayonlari davomida texnologiyaga taalluqli qarorlarni mustaqil qabul qilish, ijrochiga topshirilgan ish murakkabligi va ahamiyatligi uchun shaxsiy mas'uliyatini his etish orqali "mehnatni boyitish" maqsadi ko'zlanadi.

Iqtisodiyot fanida personalni mehnat motivatsiyasiga turlicha qarashlar mavjud. Jumladan, rossiyalik iqtisodchi olim Yu.G.Odegovning fikricha "Motivatsiya – shaxsiy, guruhviy va jamiyat maqsadlariga

erishish uchun insonning mehnat faoliyatiga tashqi ta'sir ko'rsatishdir"¹⁰.

Yana bir rossiyalik iqtisodchi olim A.P.Yegorshin "Motivatsiya – inson o'z ehtiyojlarini qondirishi uchun nimani qanday qilishi kerakligini belgilaydi"¹¹ deb hisoblaydi. Bu personalda sidqidildan mehnat qilishga ehtiyoj tug'dirishi zarur. Shunda personal o'z ehtiyojlarini qondirishning yagona yo'li samarali mehnat qilishdan iborat ekanligini anglab yetadi"¹².

Xulosa qilib aytganda, personal bevosita shu korxonada ishlashi uchun u mehnati munosib qadrlanayotganligini aniq bilishi shart. Bunga mehnatga qiziqtirish tizimining eng asosiy vositasi rag'batlantirish tizimi orqali erishish mumkin. Agar motivatsiya insonni u yoki bu ishni bajarishga majburlaydigan ichki hissiyot bo'lsa, rag'bat personal faolligini oshirishga xizmat qiladigan tashqi hissiyotdir. Agar rag'bat personalning ehtiyojlarini qondirish uchun g'oyat muhim ahamiyat kasb eta olsa, u mehnat motivatsiyasi omiliga aylanishi mumkin.

7.2. Personal motivatsiyasi tashkil etish tamoyillari va bosqichlari

Xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirish ularning mehnat faoliyatida yuksak ko'rsatkichlarga erishishlarini ta'minlashga qaratilgan faoliyatdir. Ta'kidlash joizki, xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirish deyilganda ish beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf-xarajatlari tushuniladi.

Moddiy jihatdan rag'batlantirishning asosiy maqsadi xodimlar faoliyatini kompaniya yoki firma strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirish, boshqacha qilib aytganda, xodim moddiy manfaatdorligini korxonaning strategik maqsadlari bilan birlashtirishga qaratilgan. Bu hal qiluvchi qoida moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi maqsadlarini belgilaydi:

10 Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно - логических схемах. – Москва, 2015. – С.928-929.

11 Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 2015. – С.379.

12 Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.- М.: "Управление персоналом", 2017. – С.11.

– xodimni korxonaga jalb etish. Korxonalar o‘zlari uchun zarur mutaxassislarni ishga jalb etish maqsadida mehnat bozorida o‘zaro raqobatlashadilar. Shuning uchun moddiy jihatdan rag‘batlantirish korxonaga zarur xodimni ishga jalb eta olishga mos bo‘lishi kerak;

– personalni korxonada ushlab turish. Korxonadagi moddiy jihatdan rag‘batlantirish mehnat bozori taklif etayotgan darajadan past bo‘lsa, xodimlar ishdan bo‘shab keta boshlaydilar. Korxonada rahbari xodimlarni kasbiy o‘qitish va rivojlantirish uchun sarflangan mablag‘ zoye ketmasligi uchun ularni boshqa kompaniya va firmalar bilan raqobat qila oladigan darajada moddiy jihatdan rag‘batlantirishni ta‘minlashlari zarur;

– ishlab chiqarish faolligini rag‘batlantirish. Rag‘batlantirish xodimni korxonaga uchun zarur mehnat faolligini ko‘rsatishlarini ta‘minlashi kerak. Mehnat unumdorligini oshirish, mehnatga ijodiy yondashish, tashabbuskorlik, korxonaga sadoqat, moddiy jihatdan rag‘batlantirish tizimi orqali mukofotlanishi kerak;

– ishchi kuchiga xarajatlarni nazorat qilish. Hozirgi kompaniya va firmalar uchun ishchi kuchiga xarajatlarni ular sarf-xarajatlarning asosiy qismini tashkil etadi. Shuning uchun ushbu xarajatlarni muntazam nazorat qilib borish katta ahamiyatga ega. Moddiy jihatdan rag‘batlantirishning oqilona tizimi korxonaga ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat ostida ushlab turish bilan bir qatorda ishlab chiqarishga zarur xodimlarni kompaniya va firmada ushlab turish imkonini ham beradi. Amaliyotda bunga rioya etmaslik, ish haqi uchun asoslanmagan darajada ko‘p mablag‘ sarflanishi odatda korxonalarining sinishida asosiy sabablaridan biridir.

– samaradorlik va soddalik. Moddiy jihatdan rag‘batlantirish, korxonaga har bir xodimiga yaxshi tushunarli bo‘lishi shart. Aks holda undan ko‘zlangan maqsadlar mutlaqo qarama-qarshi natijalarga olib keladi. Shuningdek, ushbu tizim uchun ortiqcha xarajatlarga yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi;

– qonunchilik talablariga muvofiqlik. Mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo‘shimcha to‘lovlar, ustamalar, rag‘batlantirish tarzidagi to‘lovlar amaldagi qonunchilik bilan muvofiqlashtiriladi.

Xodimlarni moddiy rag‘batlantirishning yuqorida keltirilgan maqsadlari bir-biriga muayyan darajada zid kelishi mumkin. Masalan, ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat qilish hamda malakali xodimni

korxonaga jalb etish. Bunday hollarda kompaniya va firma rahbarlari bu vazifalarni oqilona hal etishni o'zlari hal qilishlari kerak bo'ladi.

Mehnat motivatsiyasi sarf-xarajatlarining korxonaga maqsadi uchun samaradorligini aniqlashning oddiy formulasi mavjud:

$$X_{sk} = M/S \quad (1)$$

Bu yerda: X_{sk} – mehnat motivatsiyasi uchun xarajatlar samaradorligi koeffitsiyenti; M – ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi; S – ishlab chiqarilgan mahsulot uchun sarflar.

Bugungi kunda xodimlarni moddiy rag'batlantirishda qo'shimcha rag'batlantirish tizimlarining ham o'rni katta bo'lib, ularni asosan ikki guruhga bo'lish mumkin: ish haqiga ustama to'lovlar xodimlar ish stajiga yoki faqat xizmatiga qarab amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va qo'llashni taqozo etmoqda. Ana shu masalada moddiy jihatdan rag'batlantirishning korxonaga faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog'likligini ta'minlash, ish haqining davlat tomonidan boshqarilishi, bozor konyunkturasi iloji boricha to'liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir.

Yaqin vaqtlarga qadar g'arb mamlakatlarida ish haqi to'lash tizimi juda sodda bo'lib, asosan uch turdan iborat edi. Ishchilar soatbay yoki ishbay, muhandis-texnik xodimlar aniq belgilab quyilgan yillik ish haqi, boshqaruv xodimlari esa yil oxirida to'lanadigan mukofot olar edilar. Bu tizim o'n yillar davomida o'z samaradorligini isbotlab keldi. Ammo, so'nggi yillarda ko'pgina kompaniya va firmadar mehnatga haq to'lashning mehnat unumdorligini tubdan oshirish va ishlab chiqarish xarajatlarini keskin qisqartirishga yo'naltiradigan yangi usullarini joriy etish bo'yicha tajribalar o'tkazishga kirishganlar. Mehnatga haq to'lashdagi bu yangiliklarning bir necha turlarini ajratib ko'rsatish mumkin. Ulardan biri an'anaviy ish haqi to'lashni yil yakunlari bo'yicha bir yo'la mukofot berish bilan almashtirishga asoslangan.

Xodimlarni moddiy jihatdan rag‘batlantirishning yangi tizimlari o‘z mohiyati va shakllanish usuliga qarab quyidagi xususiyatlari bilan farqlanadi:

- bevosiga to‘lovlar (baza stavkalari va ustamalar);
- bilvosita to‘lovlar (kompensatsiyalar);
- mukofotlar (bonuslar);
- pensiya to‘lovlari.

Korxonaga yoki tashkilotga zarur malaka va tayyorgarlikka ega bo‘lgan xodimlarni jalb etish uchun baza ish haqi yetarli bo‘lishi kerak. Bu baza xodim umumiy daromadlarini 70-90%dan ko‘p bo‘lmasligi lozim. Baza ish haqi miqdori xodimlar guruhi yoki umuman kompaniya, firma darajasida mehnat unumdorligining oshirilishiga muvofiq ravishda oshirilishi kerak. Ish haqi o‘shishi sur‘atlarining mehnat unumdorligi oshishi sur‘atlaridan sezilarli darajada yuqori bo‘lishi ish haqi rag‘batlantiruvchi kuchining pasayishiga olib keladi. Hayot farovonligining darajasi ish haqi bozor darajasini belgilash uchun asos bo‘lib xizmat qila olmaydi.

Tarif stavkalari va okladlar bo‘yicha ish haqi to‘lash mehnatning murakkabligi va mas‘uliyatiga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat bozori ishchi kuchiga talab va taklif nisbatini aks ettiradi. Ish beruvchi va xodim o‘rtasidagi munosabatlar natijasida belgilangan tarif stavkalari xodim ayrim guruhi uchun tarif stavkasi jadvalida belgilab qo‘yilganidan ancha ortiq bo‘lishi ham mumkin. Bu mehnatning ana shunday turiga talabning yuqoriligi bilan izohlanadi. Ustama va kompensatsiyalar mehnatning obyektiv ravishda xodimga bog‘liq bo‘lmagan xususiyatlarini hisobga olgan holda to‘lanadi.

Qo‘shimcha to‘lovlar va mukofotlar mehnatga sidqidildan munosabat, mahsulot sifatini va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni rag‘batlantirish uchun joriy etiladi va xodimning shaxsiy yutuqlari natijalarini aks ettiradi. Ustamalar va qo‘shimcha to‘lovlar aksariyat hollarda muayyan xodimning alohida ish xususiyatlarini ifoda etadi. Mukofotlar esa ishlab chiqarishda alohida natijaga erishilganligini rag‘batlantirishga qaratilgan. Shuning uchun xodimni rag‘batlantirish, uning o‘z mahorati, malakasini oshirishga intilishini taqdirlash uchun ustama va qo‘shimcha to‘lovlarni qo‘llash maqsadga muvofiqdir. Ustama va qo‘shimcha to‘lovlar barqarorlik xususiyatiga ega. Chunki, xodim muayyan malaka darajasiga va kasb mahoratiga

ega bo‘ladi. Bu xususiyatlar xodimning ish haqi darajasida ifoda etilgani ma’qul. Joriy ish natijalari o‘zgaruvchan, boshqa xodimlarning o‘rtacha ko‘rsatkichlari, yutuqlaridan farq qilishi mumkin. Shuning uchun xodimning mehnatdagi natijalari ortishini mukofotlar tizimi orqali rag‘batlantirish samaraliroqdir.

Xodimlarni moddiy rag‘batlantirishda ijtimoiy to‘lovlarning o‘rni ham katta bo‘lib, ular ta’til, shu jumladan, ijtimoiy ta’tillar, malaka oshirish, hayotni sug‘urta qilish va shu kabilar uchun to‘lovlardan iboratdir.

Korxonada aksiyalari bo‘yicha dividendlar xodimlarni moddiy jihatdan rag‘batlantirishning juda muhim usuli bo‘libgina qolmasdan, qator hollarda mulkka egalikning o‘zgarishiga olib kelishi mumkin. Kompaniya va firmalar aksiyalarining o‘z xodimlariga sotilishi bir-biri bilan bog‘liq ikki: kompaniya va firma hamda xodim manfaatlarini birlashtirish, iqtisodiy xodimlar mablag‘larini ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun jalb qilish maqsadiga xizmat qiladi.

Xodimlarni moddiy jihatdan rag‘batlantirishda pensiya ta’minotining o‘rni katta bo‘lib, O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida Yoshga doir, nogironlik va boquvchisini yo‘qotganlik pensiyasi tayinlanishi belgilab qo‘yilgan. Yoshga doir pensiya sug‘urta qilingan xodimlarga umumiy asoslarda: erkaklar – 60 yoshga to‘lgan bo‘lib, umumiy mehnat staji 25yildan kam bo‘lmagan taqdirda, ayollar – 55 yoshga to‘lgan bo‘lib, umumiy mehnat staji 20yildan kam bo‘lmagan taqdirda tayinlanadi. Pensiya sug‘urta qilingan xodimlarning ayrim toifalariga pensiya yoshi kam bo‘lganda, tegishli hollarda esa mehnat staji kam bo‘lganda ham tayinlanadi. Nogironlik pensiyasi sug‘urta qilingan xodimlarga nogironlik mehnatda mayib bo‘lish yoki kasb kasalligiga chalinganligi tufayli kelib chiqqan bo‘lsa, mehnat faoliyatining muddatidan qat’i nazar, nogironlik boshqa sabablar tufayli kelib chiqqanda esa tegishli umumiy mehnat stajiga ega bo‘lganda tayinlanadi, bunday mehnat stajining muddati sug‘urta qilingan xodimning nogironlik ro‘y bergan vaqtdagi yoshiga bog‘liq bo‘ladi. Boquvchisini yo‘qotganlik pensiyasi mehnatda mayib bo‘lish yoki kasb kasalligi tufayli vafot etgan boquvchining mehnatga qobiliyatsiz oila a‘zolariga, uning mehnat faoliyatining muddatidan qat’iy nazar tayinlanadi, agar u boshqa sabablar natijasida vafot etgan bo‘lsa, shunga muvofiq keladigan umumiy mehnat stajiga qarab

tayinlanadi, bunday mehnat stajining muddati sug'urta qilingan xodimning vafot etgan kuniga qadar bo'lgan yoshiga bog'liq bo'ladi. Turli xildagi davlat pensiyalarini olish huquqiga ega bo'lgan sug'urta qilingan xodimlarga ularning o'zlari tanlagan pensiyaning bitta turi tayinlanadi.

Shunday qilib, xodimlarni moddiy rag'batlantirish ish beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf-xarajatlari bo'lib, u xodim moddiy manfaatdorligini tashkilotning strategik maqsadlari bilan birlashtirishga qaratilgan hamda jamiyat rivojlanishining turli bosqichlarida takomillashib boradi.

7.3. Personal motivatsiyani tashkil etilganlik holatining tahlili

Xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimini tashkil etishda ularning mehnat faoliyatiga qiziqishlari, o'z ishlaridan va ish haqidan qoniqishlarini sinchiklab o'rganishga qaratilgan yondashuv, fikrimizcha, eng maqbuldir. Aks holda, ish beruvchi mehnat motivatsiyasi tizimini joriy etish jarayonida xodimlarning bu yangiliklar qarshiliklariga duch kelishi mumkin.

Xodimlar manfaatlarini tashkilot maqsadlari bilan birlashtirish bu ish beruvchiga ular mehnat motivatsiyasini oshirish, ishlab chiqarishga yuqori malakali mutaxassislarni jalb etish va saqlab turish, personalga xarajatlarni nazorat qilish va boshqarish imkonini beradi. Ana shu maqsadlarga soliq inspeksiyasida mehnat motivatsiyasi ichki tizimi xizmat qilishi kerak.

ATB "Agrobank" Toshkent viloyati bosh boshqarmasi xodimlari tarkibida rahbarlar, mutaxassislar soni ortib, aksincha ishchilar soni kamayib bormoqda (3-jadval).

7.3-jadvaldan ko'rinib turganidek, 2016–2020-yillarda rahbar xodimlar soni 69 (jamiga nisbatan 12,7%ni tashkil etgan) nafardan 97 (jamiga nisbatan 18,0%ni tashkil etgan) nafarga yoki 40,5 %ga, mutaxassislar soni esa 7,9%ga kamaygan bo'lib, 2018-yilda 417 nafarni tashkil qilgan, aksincha ishchilar soni esa 13%ga oshgan. Bu esa, o'z navbatida, ATB "Agrobank" Toshkent viloyati bosh boshqarmasida strategik rejalashtirish ishlari amalga oshirilib, tashkilot o'z istiqbolini oldiga qo'ygan maqsadlaridan kelib chiqqan holda vazifalar belgilab shu vazifalarni amalga oshirish natijasida kelajakda

maqsadlarga erishish kutilmoqda. Shu tizimni muvaffaqiyatli amalga oshirish jarayonida korxonaning ichki byudjet hamda moliya tizimlarida ham o‘zaro iqtisodiy jarayonlar sodir bo‘lishi kutiladi, shu tomonini chuqur tahlil qilgan holda vazifalar bajariladi.

ATB “Agrobank” Toshkent viloyati bosh boshqarmasida ishlovchi xodimlar tarkibida oliy ma’lumotlilar ulushining yuqoriligini ko‘rishimiz mumkin (7.4-jadval).

7.4-jadvaldan ko‘rinib turganidek, 2016–2020-yillar davomida ATB “Agrobank” Toshkent viloyati bosh boshqarmasida ishlovchi jami xodimlar tarkibida oliy ma’lumotlilar soni 522 (jamiga nisbatan 95,8%) nafardan 514 (jamiga nisbatan 95,2%) nafarga yoki 1,5%ga kamaygan, o‘rta maxsus ma’lumotlilar soni esa 15 (jamiga nisbatan 2,8%) nafardan 18 (jamiga nisbatan 3,3%) nafarga yoki 20,0%ga ortgan.

7.3-jadval

ATB “Agrobank” Toshkent viloyati bosh boshqarmasida xodimlar tarkibi, birlik*

| № | Ko‘rsatkichlar | Yillar | | | | | 2020-yilni 2016-ga nisbatan o‘zgarishi, % |
|------|---------------------------|--------|------|------|------|------|---|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| 1 | Jami xodimlar soni | 545 | 550 | 560 | 572 | 540 | 99,1 |
| | shundan: | | | | | | |
| 2 | Rahbarlar | 69 | 69 | 70 | 70 | 97 | 140,6 |
| 2.1. | Jamiga nisbatan,% | 12,7 | 12,5 | 12,5 | 12,2 | 18,0 | - |
| 3 | Mutaxassislar | 453 | 457 | 465 | 480 | 417 | 92,1 |
| 3.1. | Jamiga nisbatan,% | 83,1 | 83,1 | 83,0 | 83,9 | 77,2 | - |
| 4 | Ishchilar | 23 | 24 | 25 | 22 | 26 | 113,0 |
| 4.1. | Jamiga nisbatan,% | 4,2 | 4,4 | 4,5 | 3,8 | 4,8 | - |

***Manba:** ATB “Agrobank” Toshkent viloyati bosh boshqarmasi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

Shuni alohida qayd qilish lozimki, tahlil qilinayotgan davrda jami xodimlar tarkibidan oliy ma'lumotlilar ulushining oshayotganini va aksincha, o'rta ma'lumotlilar ulushining kamayib borayotganligini ko'rishimiz mumkin. Bu esa, o'z navbatida, bank faoliyatini samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

7.4-jadval

ATB "Agrobank"ning Toshkent viloyati bosh boshqarmasida xodimlarning ma'lumoti bo'yicha tarkibi, birlik*

| № | Ko'rsatkichlar | Yillar | | | | | 2020-yilni 2016-ga nisbatan o'zgarishi, % |
|------|----------------------------|--------|------|------|------|------|---|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| 11 | Jami xodimlar soni | 545 | 550 | 560 | 572 | 540 | 99,1 |
| | shundan: | | | | | | |
| 22 | Oliy ma'lumotlilar | 522 | 526 | 535 | 550 | 514 | 98,5 |
| 22.1 | Jamiga nisbatan,% | 95,8 | 95,6 | 95,5 | 96,2 | 95,2 | - |
| 33 | O'rta maxsus ma'lumotlilar | 15 | 17 | 13 | 13 | 18 | 120,0 |
| 33.1 | Jamiga nisbatan,% | 2,8 | 3,1 | 2,3 | 2,3 | 3,3 | - |
| 44 | O'rta ma'lumotlilar | 8 | 7 | 12 | 9 | 8 | 100,0 |
| 44.1 | Jamiga nisbatan,% | 1,5 | 1,3 | 2,1 | 1,6 | 1,5 | - |

***Manba:** ATB "Agrobank" Toshkent viloyati bosh boshqarmasi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

Ilmiy izlanishlar jarayonida korxonalar personalining o'z mehnatidan qoniqishlari darajasini baholash uchun quyidagi mezonlar qo'llanildi:

- ish haqi miqdoridan qoniqish;
- ish rejimidan qoniqish;
- yangi vazifalarni hal etish zarurati;

- ishda mustaqillik;
- mehnat faoliyatining shaxsiy qobiliyatiga muvofiqligi;
- xizmat vazifasida o‘shish imkoniyati;
- mehnatni tashkil etish darajasi;
- bevosita rahbar bilan munosabatlar;
- ish joyining texnika bilan jihozlanganligi;
- tashkilotda ijtimoiy-maishiy muammolarni hal etish imkoniyatlari.

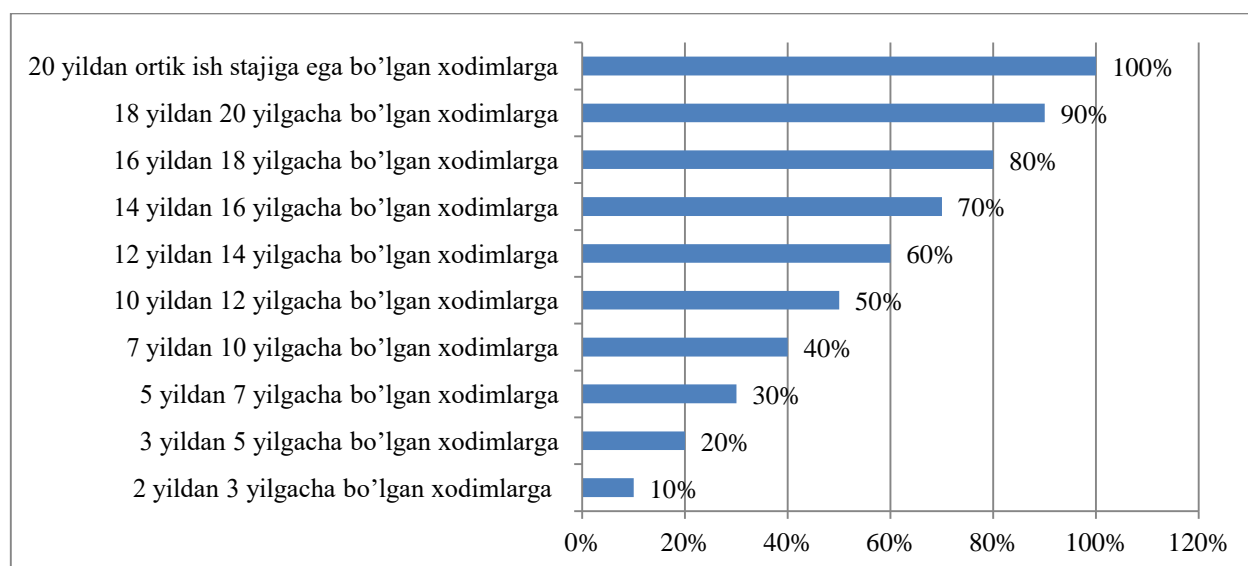
Agar bu omillar mavjud bo‘lmasa yoki personalni qoniqtirmasa, ular mehnatdan qoniqmayotganliklarini namoyon etadilar. Agar bu omillar personalni qanoatlantirayotgan bo‘lsa, ularning o‘z mehnatidan qoniqishlari yuqori bo‘lishi shubhasizdir.

Mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy to‘lov mablag‘lari tarkibida ishlanmagan vaqt uchun haq to‘lash miqdorining oshishi oqilona emas. Bunday o‘shishning sababi xodimlarning aybisiz yo‘qotilgan ish vaqti uchun haq to‘langanligidir . Biroq, bunday xarajatlar tarkibida qonunan ko‘zda tutilgan navbatdagi mehnat va o‘quv ta‘tillarga haq to‘lash mavjud bo‘lib, ular o‘shish tendensiyasiga ega.

“Agrobank” ATBning Toshkent viloyati boshqarmasida xodimlarning mehnati munosib taqdirlanib, ishlagan yillari uchun qo‘shimcha haq beriladi. Bu haqda ma‘lumot 1-rasmda o‘z aksini topgan.

7.1- rasm.

“Agrobank” ATBda xodimlar mehnatini rag‘batlantirish tizimi*



Manba: “Agrobank” ATB tizimida xodimlarga ish haqi to‘lash, mehnatni rag‘batlantirish hamda mehnatga vaqtinchalik layoqatsizlik bo‘yicha nafaqalar to‘lash to‘g‘risidagi nizom.

7.1-rasmdan ko‘rinib turganidek, “Agrobank” ATB xodimlarining ishlagan yillari uchun qo‘shimcha haq miqdori stajiga bog‘liq holda o‘zgargan. Jumladan, 2-3 yil stajga ega bo‘lgan xodimlarga 10%, 3-5 yil stajga ega bo‘lganlarga 20%, 5-7 yil stajga ega bo‘lganlarga 30%, 7-10 stajga ega bo‘lganlarga 40%, 10-12 yil stajga ega bo‘lganlarga 50%, 12-14 yil stajga ega bo‘lganlarga 60%, 14-16 yil stajga ega bo‘lganlarga 70% lavozimlik maoshlariga nisbatan foiz miqdorida qo‘shilgan.

Takrorlash uchun savollar

1. Korporativ madaniyatni o‘rganishning umumiy usullari nima?
2. Kasbiy etika tushunchasi nima?
3. Korporativ madaniyatning tasviriy strukturasi nimalardan iborat?
4. Tashkilot madaniyatiga nimalar kiradi?
5. Korporativ madaniyatning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta’siri nimada?
6. Korporativ madaniyatning diagnostikasi nimada?
7. Korporativ madaniyatni baholashga nimalar kiradi?
8. Korporativ madaniyatni diagnostika qilishni qaysi usullar bilan aniqlash mumkin?
9. Korporatsiya madaniyatini qanday aniqlanadi?
10. Korporatsiya madaniyatini aniqlash qaysi yo‘nalishlarda o‘rganiladi?

VIII BOB. IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHDA KORPORATIV MADANIYATNING TA'SIRI

8.1. Korporativ madaniyatda “effekt”, “samaradorlik” va “iqtisodiy samaradorlik” tushunchalari

So‘nggi o‘n yilliklardagi mahalliy iqtisodiy adabiyotlarda samaradorlikdan ko‘ra ko‘proq umumiy tushunchani topish mumkin emas. U ko‘plab ilmiy ishlar va tadqiqotlarga bag‘ishlangan. Ushbu konsepsiyaning umumiy va ko‘plab xususiy talqinlari berilgan, uning shakllanish asoslari ko‘rib chiqilgan va turli o‘lchov usullari taklif qilingan. Ba‘zan unga odatda shior belgisi berildi.

Bu boradagi bahs-munozaralar tubdan iqtisodiy o‘zgarishlarning boshlanishi bilan to‘xtamadi, boshqa ko‘rinishda dolzarb masalalar birinchi o‘ringa qo‘yilgandi.

Umuman olganda, samaradorlik (lotin tilida – samarali, natija beruvchi) rivojlangan tizimlar, jarayonlar, hodisalarni tavsiflaydi.

Samaradorlik rivojlanish ko‘rsatkichi bo‘lib xizmat qiladi, bu uning eng muhim rag‘batidir. Tadbirkorlik faoliyatining muayyan turi va ularning umumiy samaradorligini oshirishga intilib, rivojlanish jarayoniga hissa qo‘shadigan chora-tadbirlar belgilanadi va ularning regressga olib keladigan qismlari kesiladi.

Bu ma‘noda samaradorlik har doim amaliyot bilan bog‘liq. U boshqaruv faoliyatining maqsadli yo‘nalishiga aylanadi, bu faoliyatni haqiqiylikni, zarurligini, oqlanishini va yetarliligini boshqaradi.

Samaradorlik – sifatli kategoriya. Tashkilotlarning rivojlanish intensivligi (dinamik sifat toifasi) bilan bog‘liq bo‘lib, u barcha tuzilmalar va elementlarda yuzaga keladigan chuqur takomillashtirish jarayonlarini aks ettiradi va mexanik yondashuvlarni bartaraf etadi.

Samaradorlikning bunday keng ta‘rifi uning tor yo‘naltirilgan tushunchasiga zid emas¹³, bu bir tomondan samaradorlik toifasining ko‘p qirraliligini ko‘rsatadi va boshqa tomondan ko‘rsatkichlar va o‘lchovlarda uning taqdimotining murakkabligi haqida dalolat beradi.

13 Tomilov V. V. Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish madaniyati: Ucheb. - Sankt-Peterburg.

Korporativ madaniyatni korxonaning iqtisodiy faoliyatiga ta'siri darajasini baholash uchun ikki muhim iqtisodiy kategoriya – ta'sir va samaradorlik o'rtasidagi munosabatlarni ko'rib chiqish kerak.

Ushbu toifalarning yagona yo'nalishi aniq. Har ikkala ta'sir va samaradorlik iqtisodiy obyektning o'sishi va rivojlanishini aks ettiradi, ya'ni uning volumetrik ko'rsatkichlarda aks ettirilgan progressiv miqdoriy o'zgarishlarga, obyektning strukturaviy dinamikasi bilan bog'liq bo'lgan progressiv sifatli o'zgarishlarga qobiliyatini aks ettiradi. Bundan tashqari, ushbu toifalarning rivojlanish konsepsiyasi o'ziga xos sifat o'zgarishlari bilan eng kuchli aloqasi, chunki ularning yordami bilan kerakli natijaga erishiladi, iqtisodiy o'sish esa resurslarning o'sishiga olib kelishi mumkin, asosan, intensiv omillardan foydalanish zarurligini aks ettirmaydi.

Shu bilan birga, "effekt" va "samaradorlik" toifalari o'rtasida sezilarli farqlar mavjud. **Ta'sir** – bu faoliyat natijalarining aks etishi, ya'ni iqtisodiy obyektga intilayotgan davlat. "Effekt" va "natija" tushunchalari bir xil deb hisoblanishi va muayyan boshqaruv tizimini qurishda benchmark sifatida ishlatilishi mumkin. Xalqaro amaliyotda «natijalarni boshqarish» nomini olgan bunday boshqaruv sifat ko'rsatkichlarini o'zgartirishni nazarda tutsa-da, natijada paydo bo'lgan ko'rsatkichlarning miqdoriy o'sishiga qaratilgan.

Effektivlikdan farqli o'laroq, samaradorlik nafaqat faoliyat natijalarini (prognozlashtirilgan, rejalashtirilgan, erishilgan, kerakli) hisobga oladi, balki unga erishish shartlarini ko'rib chiqadi. Samaradorlik natija (ta'sir) va bu natijaga olib keladigan xarajatlar nisbati bilan belgilanadi. Samaradorlik iqtisodiy o'sishni ta'minlash imkoniyatini emas, balki progressiv tizimli va sifatli o'zgarishlarni rag'batlantirish qobiliyatini aks ettiruvchi faoliyat natijasini qiyosiy baholash. Shunday qilib, ta'sir optimallashtirish muammolarini hal qilish jarayonida o'zaro bog'liq bo'lgan komponentlardan biridir.

Iqtisodiy lug'atda samaradorlikning quyidagi ta'rifi keltirilgan. Bu jarayonning nisbiy ta'siri, samaradorligi, operatsiyalar, loyiha ta'sir nisbati sifatida belgilanadi, natijalar xarajatlarga,¹⁴ ta'minlaydigan xarajatlarga bog'liq.

14 Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva E.B. Zamonaviy iqtisodiy lug'at. 5-nashr.

B.M. Genkin¹⁵ iqtisodiy fanlar samaradorligini tushunishga yondashuvlarni tizimlashtirish orqali taklif qilingan. Iqtisodiy samaradorlik uning uchta asosiy jihatida ko‘rib chiqiladi:

- xarajatlar nisbati va tegishli natijalar sifatida samaradorlik;
- iqtisodiy tizim holatining xarakteristikasi yoki boshqaruv sifatining xarakteristikasi sifatida samaradorlik (samarali-samarasiz);
- iqtisodiy tizimning maqbul holatiga yoki maqsadga erishish ehtimoli sifatida samaradorlik.

Samaradorlikni iqtisodiy tushunishning ustunligi uzoq vaqt davomida rivojlandi. Bu XVIII asrning o‘rtalarida va o‘sha davrning muhim narsasi Adam Smitning 1776 da chop etilgan «Xalqlar boyligining tabiati va sabablarini o‘rganish» ishi bo‘lib, u keyingi avlod iqtisodchilarining tadqiqotlarida mashhurlikka erishdi. Biroq, A. Smitning izdoshlari (xususan, E. Bey-Baverk, F. Vizer) 1759-yil oldin yozgan “Axloqiy his-tuyg‘ular nazariyasi”ni sezmaydilar, bu esa unga ko‘proq ahamiyat berdi. Shunday Qilib, F. Viser¹⁶ tovarlar qiymati foydaliligi bilan almashtirildi va foyda iqtisodiy hisoblash qonunini chiqardi.

Hozirgacha tadqiqotchilar orasida iqtisodiy yondashuv ustunlik qilmoqda, ammo samaradorlikning boshqa qatlamlari ham paydo bo‘lmoqda.

Iqtisodiyot ham sotsiologiya singari ijtimoiy fanlarning bir qismidir. Shu bilan birga, ijtimoiy sohasi uning tarkibiy qismlaridan kengroq: jamiyat iqtisodiy sohada cheklanib qolmaydi. Bu haqda sotsiologlar orasida V.V.Radaev¹⁷, T.I. Zaslavskaya, R.V. Ryvkina¹⁸, MN Rutkevichlar¹⁹ o‘z fikrlarini bildirishgan. Shunday qilib, V.V.Radayev iqtisodiy va sotsiologik yondashuv o‘rtasidagi farqlarni ta’kidlab, quyidagilarni ta’kidlaydi:

1. Iqtisodiy harakat ijtimoiy harakatlarning bir shakli;
2. Iqtisodiy harakatlar ijtimoiy tuzilmalarga asoslangan;

15 Genkin B. M. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. 156.

16 Viser F. Ijtimoiy-iqtisodiyot nazariyasi//Siyosiy iqtisodiyot Avstriya maktab.- P.442-450.

17 Radayev V.V. Iqtisodiy sotsiologiya mavzusida yana bir bor // Iqtisodiy sotsiologiya 2002. P.21-34.

18 Zaslavskaya T.I., Ryvkina R.V. Iqtisodiy sotsiologiya: tarixiy asos va o‘rganish obyekti. // Iqtisodiy sotsiologiya va qayta qurish / Umumiy nashr. T. I. Zaslavskaya va R.V. Ryvkina. - M.: Progress, 1989.S. 16.

19 Rutkevich M.N.Dialektika va sotsiologiya.M., "Fikrlash", 1980. S. 198.

3. Iqtisodiy institutlar ijtimoiy tuzilmalar²⁰.

Shunday qilib, iqtisodiy harakatlar institusional tarzda ishlab chiqilgan va ijtimoiy cheklovlar doirasida amalga oshirilishi mumkin. Shu bilan birga, turli jamoalarda iqtisodiy harakatlarning asoslari tubdan farq qilishi mumkin, ular iqtisodiy, texnologik, siyosiy va madaniy xususiyatlar²¹ omillarining murakkab o‘zaro bog‘liqligi bilan belgilanadi.

Ushbu nuqtai nazarga asoslanib, ayrim mahsulot iqtisodiy qism va jamiyatning boshqa qatlamlari (siyosiy, madaniy, ma’muriy va boshqalar) bilan birlashtirilganligini ta’kidlash mumkin.

Faoliyatning muvaffaqiyati foydali, aniqlik, mahorat, poklik kabi mezonlar yordamida aniqlanadi. Ushbu mezon tadqiqotchilarning qiymat pozitsiyasini aks ettiradi va faoliyatning samaradorligi qiymat nuqtai nazaridan ifodalanadi.

Zamonaviy tadqiqotchilar (birinchi navbatda xorijiy) jamiyatda iqtisodiy qadriyatlar hukmronligining salbiy ta’siri mavzusini ko‘tarishdi. Xususan, P.Dimajio tadqiqot natijalariga misol keltiradi: iqtisodchilar eksperimentning boshqa ishtirokchilaridan ko‘ra tez-tez “erkin chavandoz”²² xatti-harakatlarini namoyish etadilar va iqtisodiy qadriyatlarni tashuvchilar iqtisodiy institutlarda ijtimoiylashtirilmagan jamiyat vakillaridan tubdan farq qiladi.

Shu bilan birga, iqtisodiy samaradorlikka erishish oqibatida salbiy ijtimoiy oqibatlarga olib keladigan tendensiya olimlarning tadqiqotlari va davlat darajasidagi harakatlarda aniq namoyon bo‘ladi. XIX asr oxiridan boshlab bolalar mehnatiga oid qonunlar, eng kam ish haqi, mehnatni muhofaza qilish, monopoliyaga qarshi va ekologik qonunlar joriy etilgani buning tasdig‘idir. Shunday qilib, tashkilot darajasida iqtisodiy samaradorlik jamiyat darajasida halokatli bo‘lishi mumkinligi ma’lum bo‘ldi.

Bugungi kunda ushbu muammoni ko‘rib chiqish barqaror rivojlanish dasturlari doirasida amalga oshirilmoqda. Inson, jamiyat va tabiat

20 Radayev V.V. Iqtisodiy sotsiologiya mavzusida yana bir bor // Iqtisodiy sotsiologiya 2002. P.21-34.

21 Radayev V.V. Iqtisodiy sotsiologiya mavzusida yana bir bor // Iqtisodiy sotsiologiya 2002. P.21-34.

22 Dimajio P. Madaniyat va iqtisodiyot // iqtisodiy sotsiologiya. T. 5, №3, 2004. P. 45-65. P. 59.

o‘rtasidagi munosabatlarni aniqlash uchun barqaror rivojlanish tushunchasi joriy etildi va “Ehtiyojlarni qondiradigan rivojlanish” deb tushuniladi.

Hozirgi vaqtda, kelajak avlodlarning o‘z ehtiyojlarini qondirish qobiliyatini xavf ostiga qo‘ymaydi²³.

Tashkilot va jamiyat darajasida samaradorlikning xususiyatlarini birlashtirishga urinishlar ijtimoiy samaradorlik tushunchasini keltirdi. Ko‘pgina ishlarda ijtimoiy samaradorlik xususiyatlar, jumladan, iqtisodiy xususiyatlar to‘plami sifatida taqdim etilgan. Shunday qilib, ijtimoiy samaradorlik ko‘rsatkichlari bo‘yicha ijtimoiy orqali mintaqaviy rivojlanish samaradorligini baholash iqtisodiy, ijtimoiy-maishiy, ijtimoiy-demografik va ijtimoiy-gumanitar²⁴ni o‘z ichiga oladi.

Ijtimoiy samaradorlikdan tashqari, ekologik samaradorlik ham keng tarqalgan. Ta’kidlash joizki, ekologik samaradorlik iqtisodiy jihatdan mutlaqo zid emas. Tadqiqot²⁵ ishlab chiqarish madaniyatini va atrof-muhit xavfsizligini oshiruvchi chiqindilarsiz texnologiyalarni joriy etish korxonaning iqtisodiy samaradorligini ham oshiradi.

Shunday qilib, quyidagi rasm chiqadi: bir tomondan, samaradorligi haqida bahslashib, boshqa tomondan, tashkilotning faoliyati to‘liq rasm bermaydi faqat qisqa muddatli ko‘rsatkichlari, foydalanish, foyda uchun asosiy faoliyati bundan mustasno, boshqa narsa bilan shug‘ullanish uchun korxonalar talabni kengaytirish, uning yo‘q bo‘lib ketishiga olib keladi. Olimlar M. Fridman, I. Ansoff va boshqalar tomonidan da’vo qilingan chiqish nima?

Turli maqsadlar (ijtimoiy, iqtisodiy, ekologik, siyosiy, pedagogik va boshqalar) mavjudligi jamiyat va biznesning ko‘p maqsadli yo‘nalishini aks ettiradi. Maqsadga erishish jarayoni turli xil qiymat tizimlariga asoslangan bo‘lib, natijada turli samaradorliklarga ega bo‘ladi. Jamiyat va biznesda yagona yondashuv (masalan, iqtisodiy) ustunligi turli xil yo‘qotishlarga olib keladi.

23 Bizning umumiy kelajagimiz. Atrof-muhit va taraqqiyot bo‘yicha xalqaro komissiyaning hisoboti. M., Progress, 1989.374 p. (Bizning umumiy kelajagimiz [Brundtland hisoboti]. Oxford University Press, 1987. 383 p.)

24 Korneva N. Ekologik omillarning ishlab chiqarish samaradorligiga ta'siri // Par-randachilik. – 2009-yil.

25 Korneva N. Ekologik omillarning ishlab chiqarish samaradorligiga ta'siri // Par-randachilik. – 2009-yil.

Tashkiliy madaniyatning samaradorlikka ta'siri haqida gapirganda, turli xil madaniyatlarda (shunga mos ravishda, turli xil maqsadlar bilan) muayyan turdagi samaradorlik ustunligini ta'kidlash mumkin.

Tashkiliy madaniyatlarning ko'plab modellari, ularning turli darajadagi tasodifiyligi va farqlari korxonaning yo'naltirilgan turli xil samaradorligini namoyish etadi. Modellar turli davrlarda va turli sohalarda mualliflar tomonidan o'rganilganligi va tavsiflanganligi sababli, tashkiliy madaniyatlarda samaradorlikning mumkin bo'lgan turlarini aniqlash mumkin. (8.1-jadval).

8.1-jadval

**Turli xil tashkilotlarda samaradorlik turlari
(korporativ madaniyat)**

| Tashkiliy (korporativ) modelining muallifi) madaniyatlar | Tashkiliy (korporativ) madaniyatlar turlari | Ishlash turi (qaysi ko'rsatkich asosida aniqlanadi tashkilotning hayotiyiligini ko'rsatadi) |
|---|--|--|
| T. Dil va A. Kennedi | Yaxshi ishladi yaxshi dam oldi | Iqtisodiy |
| | Jarayon madaniyati | Ma'muriy |
| | Madaniyat «Macho» | Iqtisodiy |
| | Katta bahslar madaniyati | Bashoratli |
| R. Bleyk va D. Muton | «Dam olish uyi» | Ijtimoiy |
| | «Hokimiyat-bo'ysunish» | Quvvatni saqlash va saqlash |
| | «Tashkilot» | Ma'muriy |
| | «Jamo» | Aloqa |
| | «Qashshoqlikdan qo'rqish» | yo'q |
| K. Kameron va R. Quinn | Clan | Quvvatni saqlash va saqlash / boshqaruv |
| | Ierarxik | Ma'muriy |
| | Bozor | Iqtisodiy |
| | Adhokratik | Bashoratli |
| Ijtimoiy tushunchasi madaniy muhit | Madaniy | Saqlash va uzatish qadriyatlar |
| | Virtual | Axborot |

Ma'muriy samaradorlik rejali faktik ko'rsatkichlarga muvofiqligini nazarda tutadi.

Bashoratli samaradorlikning asoslari ishlab chiqilgan innovatsion mahsulotlar, yechimlar va iste'molchilarning talablariga muvofiqligi o'rtasidagi munosabatni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy samaradorlik ishchi guruhdagi munosabatlar sifati bilan baholanadi.

Aloqa samaradorligi o'zaro ta'sir o'tkazish jarayonida axborot yo'qotishlarini va uni ta'minlash uchun sarflangan mablag'larni o'lchaydi.

Qiymatlarni milliy madaniyatlarda samaradorlik turi sifatida saqlash va uzatish, qabul qiluvchi (talaba)ni tanlashning to'g'riligi, uni o'qitish uchun sarflangan vaqt va uning madaniy ishtiroki darajasi (usta, o'qituvchi va boshqalar) baholanadi.

Shunday qilib, samaradorlikni tushunish uchun asos bo'lib, maqsad qadriyatlar darajasida belgilanadi. Korxonaning qadriyatlarini boshqarish sizga aniq natijalarga erishishga imkon beradi. Eng keng qamrovli yondashuvlardan biri R.Kaplan va D.Norton tomonidan taklif etilgan muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi bo'lib, N.G.Olve, J.Roy va M.Vetter ishlarida rivojlangan. Ushbu tizim tashkilot faoliyatining barcha qatlamlarida maqsadlarni ko'rib chiqishni taklif qiladi va ularni amalga oshirish, tuzatish innovatsiyalarga moyil bo'lgan korporativ madaniyatning jonli (R. Ryuttinger bo'yicha) mavjudligida amalga oshirilishi mumkin.

Har qanday faoliyatning samaradorligi, odatda, yakuniy xarajatlarga nisbati bilan ifodalanadi. Bunday munosabatning maqsadli yo'nalishi maksimal darajaga intilishdir. Shu bilan birga, vazifa xarajatlar birligiga to'g'ri keladigan natijani maksimal darajada oshirish.

Ehtimol, teskari nisbat, agar xarajat ko'rsatkichi natija ko'rsatkichiga tegishli bo'lsa. Bunday holda, qiyosiy ko'rsatkich minimalashtiriladi.

Rasmiy pozitsiyalardan bir yoki bir nechta hisoblash usulini qo'llash o'rtasida qarama-qarshilik yo'q. Biroq, mazmunli nuqtai nazardan, ular orasida sezilarli farqlar mavjud. Bu farqlar faoliyatni modellashtirish jarayonida, ya'ni kelajakdagi jarayonlar, voqealar, hodisalarni oldindan bilish jarayonida namoyon bo'ladi. Har qanday muammoga asoslangan model kabi korporativ madaniyat modeli har doim ma'lum bir natijaga qaratilgan va unga erishish istagi asosida qurilgan. Uning yakuniy maqsadi-muayyan natijaga erishish. Biroq,

agar siz iqtisodiy ko'rsatkichlarning natijaga nisbati bilan ishlasangiz, natijaga erishish uchun xarajatlar bir xil darajada kamaytirilsa-da, natijaga erishilmaydigan vaziyatga duch kelishingiz mumkin. Ushbu holat korporativ madaniyat ta'siri ostida korxonada yuzaga keladigan sifatli o'zgarishlarning natijasi sifatida qaralishi mumkin va ularni baholash jarayonida korxonada faoliyatining samaradorligini oshirish qayd etiladi. Biroq, rejalashtirilgan natijaga erishilmaydi, ya'ni rivojlanish elementlari iqtisodiy o'sish elementlari bilan to'ldirilmaydi.

Tashkilotning bunday o'zgarishi, asosan, progressiv tendensiyalarga mos keladi, ammo bu vazifalarni hal qilish uchun butunlay to'liq deb tan olish mumkin emas. Korxonaning o'sishi va rivojlanishiga kompleks yo'nalish muhim ahamiyatga ega, bu ham volumetrik, ham sifat ko'rsatkichlarini oshirish zarurligini birlashtiradi.

8.2.Kuchli korporativ madaniyat va uning korxonada muvaffaqiyatidagi roli

Bir vaqtning o'zida yetakchi boshqaruv mutaxassisi P.Drucker shunday dedi: boshqarish samaradorligi 80% da xalqning tarixiy yutuqlari tabiiy resurslar, iqtisodiy asos yoki texnologiya bilan emas, hatto xalqning iste'dodi bilan belgilanadi.

Korxonaning hayotiy faoliyatining ajralmas qismi bo'lgan korporativ madaniyat uning samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Buni tushunib yetgach, korxonaning rahbariyati bugungi kunda kuchli korporativ madaniyatni yaratishga intiladi, bu esa inson mehnatini taqsimlash tizimidagi rolini tushunishdan oldin boshqacha asosga ega.

Kuchli tashkiliy madaniyat tushunchasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ❖ inson va inson mehnat o'rtasidagi yaqin munosabatlarni tan olish;
- ❖ bilim va malakani rivojlantirish dastlabki o'qitish va o'qitish natijasida emas, balki ishning o'zi, mazmuni va tashkilotning o'zgarishi natijasida baholanadi. Ishning murakkabligi oshishi kerak;
- ❖ tashkilotda rasmiy va norasmiy tuzilmalar bir xil bo'lgan taqdirda ish yaxshi bo'ladi;
- ❖ xodimning shaxsiyati, ya'ni turli xil qobiliyatlar, ehtiyojlar va rollarning birligi bunday ishlarga mos kelishi kerak, uning mazmuni

qisman operatsiyalarga bo'linmaydi, balki turli vazifalarning birligini anglatadi. Bu yuqori malakali ish joyidan universal, jamoaviy, kasblarni birlashtirish, xodimga qo'shimcha vakolatlarni topshirish, turli darajalarda turli funksiyalarni bajarish uchun o'tishni anglatadi;

❖ agar uning faoliyatining yakuniy natijalarini bilsa, insonning ishiga bo'lgan qiziqishi ortadi. Ishini rejalashtirish, uning bajarilishini nazorat qilish ishning o'ziga, uning mazmuniga kiritilishi kerak. T. Dil va A. Kennedi o'z tadqiqotlarida korporativ madaniyat elementlarining oddiy tavsifidan ham ko'proq o'tdi. Ular muvaffaqiyatli korxonalarining kuchli va monolitik madaniyatga ega ekanligini ta'kidlashdi, ular bilan xodimlar birlashadilar, o'z korxonalari bilan tanishadilar va birgalikda bitta maqsadga erishish uchun birgalikda harakat qilishadi. Yaxshi rivojlanmagan korxonalar zaif madaniyatga ega bo'lib, unda xodimlar ajralib turadi, ularning korxonaga bo'lgan sadoqati minimaldir va ular asosan pul uchun ishlaydi.

Korxonaning madaniyati uning siyosatiga, qarorlariga, barcha faoliyatga va natijada yakuniy muvaffaqiyatga ta'sir qiladi. Ular korporativ madaniyatning zaifligidan, madaniy qadriyatlarni qo'llab-quvvatlash uchun marosimlarni va boshqa atributlarni yaratish, rivojlantirish orqali kuchli tarzda shakllantirilishi mumkinligiga ishonishadi.

Faoliyatning maksimal natijalariga erishish uchun tashkilot korporativ madaniyatini mustahkamlash, kuchsiz madaniyatni kuchli madaniyatga aylantirish uchun harakat qilishi kerak. Boshqarish nazariyasida qoida mavjud: o'lchash uchun nima qilish kerak, mavzularni boshqarish mumkin. Tahlil tashkilotga korxonaning haqiqiy madaniyatini xodimlar har kuni namoyish etadigan qadriyatlar va xatti-harakatlar me'yorlari tashkilotning yetakchiligiga intilayotgan korporativ madaniyat bilan solishtirish imkonini beradi.

Korporativ madaniyatni tahlil qilish va baholashning eng muhimi, tashkilotda eng muhim deb hisoblangan qadriyatlar va xatti-harakatlar asosiy usullari xodimlarni so'roq qilish, intervyularni tahlil qilish, korporativ tadbirlar ishtirokchilarini kuzatish, korxonada afsonalari va hikoyalarni o'rganish, hujjatlar va nutqlarni tahlil qilish, ishchilar va jamoat binolarini tekshirish, xodimlarning muloqotini kuzatish va h.k. turli korxonalarda tashkiliy madaniyatni tahlil qilishning turli usullarini qo'llash mumkin.

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati bilan korporativ madaniyatning muayyan aloqasi mavjud. Tashkiliy madaniyat bo'yicha eng mashhur kitoblardan birida «Excellence in Search: America's Best-Run Companies'dan Lessons» T. Peter va R. Waterman 62 korporativ madaniyatida 8 umumiy xususiyatlarini ochib bergan rivojlanayotgan korxonalarining 8 tadqiqot natijalarini taqdim etadilar:

- ko'rib chiqish, hisobot va uzoq uchrashuvlar uchun emas, balki harakatga nisbatan sezilarli moyillik;

- mijozga e'tibor, uning ehtiyojlarini sifatli qondirish istagi;

- mustaqillik va tadbirkorlikning ahamiyati (byurokratik va an'anaviy usullarni qo'llash o'rniga, ushbu tashkilotlar ishchilarga muammolarni hal qilishda shaxsiy mas'uliyat va tashabbusni rag'batlantiradi);

- «insonlar orqali mahsuldorlik» – ishchilarning yagona jamoa a'zolari sifatida munosabatini ta'kidlaydigan shior;

- bunday korxonalarda xodimlarni menejerlar va subordinatlarga ajratish ma'qul emas;

- muammolarni hal qilishda biznes va professional yondashuv, rahbarlar har doim subordinatlarning kundalik muvaffaqiyatlari va muammolari haqida xabardor;

- bunday korxonalarining rahbariyati har doim ishlab chiqarish jarayonining qanday o'tayotganini biladi, chunki u asosiy operatsiyalarda bevosita ishtirok etadi, ish joylariga boradi;

- o'z sohasidagi, taniqli, sohada faoliyat olib borish, o'rganilmagan sohalarga diversifikatsiya qilishdan bosh tortish;

- oddiy tuzilish va shaffof bo'lmagan xodimlar; qo'shimcha byurokratik muammolar bilan bog'liq bo'lgan tashkiliy qiyinchiliklardan asosiy voz kechish;

- boshqaruvda markazlashtirish va markazsizlashtirishning kombi-natsiyasi: bunday korxonalarda belgilangan vazifalarni qat'iy bajarish va korporativ qadriyatlarga rioya qilish talab etiladi, ammo ishchilar o'zlariga tegishli muammolarni hal qilish usullari yoki usullarini tan-lashda nisbatan erkindir.

Umuman olganda, samarali korporativ madaniyat quyidagilarni ajratib turadi:

- uyg'unlik, o'zaro ta'sir, (jamo) deb nomlangan narsa ruh;

- ishni qondirish va uning natijalari bilan faxrlanish;

- tashkilotning sadoqati va uning yuqori standartlariga javob berishga tayyorligi;
- mehnat sifatiga yuqori talab;
- qiyinchiliklar va byurokratik to‘siqlarga qaramasdan, taraqqiyot talablari va raqobat kurashidan kelib chiqadigan o‘zgarishlarga tayyorlik.

Kuchli madaniyat asosiy korporativ qadriyatlarni faol ravishda qo‘llab–quvvatlab, tashkilotning deyarli barcha a‘zolari bilan bo‘lishish bilan tavsiflanadi. Ko‘proq xodimlar asosiy qadriyatlarni taniydilar, ularga qanchalik sodiq bo‘lsalar, tashkiliy madaniyat kuchayadi. Shunga ko‘ra, kuchli madaniyat tashkilot a‘zolarining xatti-harakatlariga katta ta‘sir ko‘rsatadi.

Diniy tashkilotlar, yapon korxonalari kuchli korporativ madaniyatga ega tuzilmalar misolidir. Kuchli madaniyatning muhim natijalaridan biri kadrlar aylanmasining pastligi. Kuchli tashkilotning korporativ madaniyat xodimlari maqsadi va nima uchun harakat qilayotgani haqida bir ovozdan dalolat beradi. Bu, o‘z navbatida, xodimlarning birlashuvini, tashkilotga sadoqatini, sadoqatini keltirib chiqaradi, shuning uchun bunday tashkilotni xodimlardan tark etish istagi yo‘qoladi.

Kuchli madaniyat barcha tashkiliy tamoyillarning uzluksizligini va mustahkamligini oshiradi, tashkilotdagi rasmiy nomenklatura o‘rnini egallaydi. Korxonadagi rasmiy tuzilmaning yuqori darajasi prognozlash, tartib va barqarorlikni ta‘minlaydi. Kuchli korporativ madaniyat rivojlangan byurokratik tuzilmalar va ko‘plab yozma hujjatlarsiz bir xil bo‘ladi.

Madaniyat qanchalik kuchli bo‘lsa, korxonaning boshqaruvi bo‘ysunuvchilarning xatti-harakatlarini boshqarish uchun rasmiy qoidalar va tavsiyalarni ishlab chiqish uchun kamroq g‘amxo‘rlik qiladi. Ushbu qoidalar tashkilotning korporativ madaniyatini o‘zlashtirib olgach, xodimlarning ongining ajralmas qismiga aylanadi.

Ko‘rinib turibdiki, korporativ madaniyat ishchilarning xatti-harakatlariga katta ta‘sir ko‘rsatadi. Biroq, ishchilarni boshqarish uchun foydali standartlarga “moslashtiradigan” madaniyatni qanday yaratish mumkin? Tashkilot yaratilgach, rahbarlar o‘z madaniyatiga katta ta‘sir ko‘rsatadi: yosh tashkilotda hali o‘rnatilgan an‘analar yo‘q, deyarli hech qanday shakllangan subkulturalar yo‘q, tashkilot juda

kichik, har bir kishi uning asoschisi bo'radi va tashkilotning madaniyati haqidagi g'oyalari ta'sir ko'rsatadi. Bunday sharoitda korxonaning rahbariyati korporativ maqsadlarga erishishga yordam beradigan madaniyatni shakllantirish uchun barcha imkoniyatlarga ega ekanligi ajablanarli emas.

Biroq, tashkilot allaqachon tashkil etilganida, uning madaniyati ham mustahkamlandi. Agar bu madaniyat nisbatan barqaror tarkibiy qismlardan iborat bo'lsa, uning tarafdorlari har qanday o'zgarishga, shu bilan birga, kuchli madaniyat mavjudligida eng faol o'zgarishlarga qarshi turadilar, chunki xodimlar mavjud korporativ qadriyatlarni qat'iy himoya qiladilar.

Shuning uchun, agar ma'lum bir korporativ madaniyat vaqt o'tishi bilan tashkilotning maqsadlariga javob berishni to'xtatsa yoki korxonaga rahbariyatiga mos kelmasa, unda o'zgarish bo'radi.

Biz atrofimizdagi dunyoni o'zgartiramiz va bu o'zgarishlarning ta'siri ostida o'zimizni o'zgartiramiz. Global o'zgarish jarayonida hayotning barcha jabhalarida an'analarimiz, urf-odatlarimiz va qadriyatlarimiz, munosabatlarimiz va g'oyalarimiz o'zgarib bormoqda, bu o'zgarishlarni qabul qilish, ularni o'zgartirish qobiliyatimiz bitmas-tuganmas ko'rinadi.

Shuning uchun zamonaviy ishlab chiqarish va korporativ madaniyat bugungi kunda quyidagi tendensiyalarning ta'siri ostida:

– **ishchilar va xodimlar tarkibini kengaytirish.** Ayollar, milliy ozchiliklar, muhojirlar vakillari ishlab chiqarishda yanada faol ishtirok etish bilan bir qatorda, bugungi kunda xodimlarning yosh chegaralarida o'sish kuzatilmoqda;

– **ijtimoiy qo'llab-quvvatlash xizmatlarini rivojlantirish.** Oiladagi har ikkala ota-ona ham borgan sari ko'proq ishlayotgan onalar ishlayotgan ayollarga aylanganda, aholining turli toifalari uchun yaxshi ish sharoitlarini ta'minlash zarurati ortadi: korxonalar o'z xodimlariga kasal yoki keksa oila a'zolariga, bolalar bog'chalariga, butun oila uchun tibbiy yordamga va hokazo;

– **moslashuvchan ish rejasini joriy etish.** Ko'proq xodimlarni jalb qilish va kam ish bilan ishlashni amalga oshirish uchun korxonalar turli xil ish rejasini joriy etishadi, lavozimlarni birlashtirishga, vaqtinchalik yoki shartnoma ishchilaridan foydalanishga, shuningdek, uy ishlarini bajarishga imkon beradi;

– **kadrlar siyosatiga alohida e'tibor.** Butun dunyo bo'ylab tezkor texnologik va professional rivojlanishga erishish uchun korxonalar o'z xodimlarining ishlab chiqarish mahoratini oshirish, muloqot qobiliyatlarini rivojlantirish, shaxsiy o'zini takomillashtirish dasturlarini yaratadilar, shuningdek, ta'lim muassasalari bilan hamkorlik qilib, ularning salohiyatli xodimlari uchun stajirovka taklif qiladilar. Korxonalar chet elda iqtidorli ishchilarni qidirib, yuqori ish haqi va qo'shimcha imtiyozlarga ega bo'lish uchun faol raqobatlashmoqda;

– **virtual korporatsiyalarni yaratish.** Yuqori axborot texnologiyalari sohasidagi bilimlar bilan qurollangan xalqaro rahbarlar yangi elektron munosabatlarni yaratish uchun internet, telekommunikatsiya tizimlari va virtual haqiqat texnologiyalaridan foydalanadilar.

Vaqt bilan hamnafas uchun harakat, ko'p korxonalar rahbarlari u moliyalashtirish, ishlab chiqarish, marketing sohasida yangi strategiyalar kashf qilish oson, deb ishonch hosil qildi, lekin yangi usullar, boshqa g'oyalar o'rniga tashkilot faoliyat, qadriyatlar va ish usullarini talab sifatida, ularni amalga oshirish qiyin. Misol uchun, korxonaning yuqori darajali rahbariyati ishlab chiqarish va boshqaruvda innovatsion siyosatni joriy etish zarurligini tushunadi.

Korxonaning yuqori darajali menejerlari yangi dasturlarni ishlab chiqmoqdalar, yangi g'oyalarni amalga oshirishga harakat qilmoqdalar, biroq ular tashqaridan ham tushunmovchiliklarga duch kelishmoqda. O'rta darajadagi menejerlar, yangi siyosat talab qilganidek, tashkilotning aloqa kanallari orqali yuqoriga va pastga ma'lumotlarning erkin harakatlanishi uchun ishlatilmaydigan ijrochilar haqida gapirmaslik kerak, chunki hozirgi kunga qadar korxonada "yuqoridan pastgacha" boshqaruv an'anasi, korxonada rahbariyatiga sodiqlik asosiy ahamiyatga ega edi.

Menejment bo'yicha maslahatchilar korporativ madaniyat korxonaning strategiyasini, bu madaniyatni tahlil qilish, uni boshqarishni o'rganish va kerak bo'lganda uni o'zgartirish zarurligini o'z ichiga olgan muammolarning paydo bo'lishini tan oladi. Tashkilotlarni takomillashtirish bilan shug'ullanadiganlar ko'pincha ikkilanishlarga duch keladilar: korxonaning tuzilishini o'zgartirish (hokimiyat modellari, mehnatni taqsimlash, nazorat qilish usullari va aloqa liniyalari) yoki xodimlarning munosabatlari va vakolatxonalarini o'zgartirish.

Agar biz ushbu masalani korporativ madaniyat nuqtai nazaridan ko‘rib chiqsak, korxonaning tuzilishi va xodimlarning munosabati madaniyatning o‘ziga xos xususiyatlariga ega ekanligi, shuning uchun artefaktlarni o‘zgartirib, chuqur asosiy g‘oyalarga ta’sir qilmasdan kerakli ta’sirga erishish mumkin emasligi aniq bo‘ladi. Agar asosiy g‘oyalarni tubdan qayta tiklamasangiz, tashkilotdagi hamma narsa normal holatga qaytadi.

Eng qulay sharoitlarda korporativ madaniyatni o‘zgartirish uchun haftalar yoki oylar emas, balki yillar talab etiladi. Mumkin bo‘lgan qulay sharoitlar quyidagilar deb hisoblanishi mumkin:

- **dramatik inqiroz.** Korxonaning maqomini buzadigan va uning korporativ madaniyatining ahamiyatini, masalan, moliyaviy inqiroz, asosiy mijozning yo‘qolishi, raqobatchining katta texnologik yutug‘ini shubha ostiga oladigan shok hodisasi bo‘lishi mumkin;

- **rahbarlikni o‘zgartirish.** Yuqori darajadagi yangi rahbarlar ko‘pincha korporativ qadriyatlar haqida o‘z fikrlarini korxonada madaniyatiga olib kelishadi;

- **yosh va kichik tashkilotlar.** Tashkilot qanchalik yosh bo‘lsa, uning madaniyati kamroq konservativ. Tashkilot qanchalik kichik bo‘lsa, rahbariyatga yangi qadriyatlarni kiritish va mustahkamlash osonroq bo‘ladi;

- **kuchsiz madaniyat.** Zaif madaniyatlar kuchli bo‘lganlarga qaraganda ko‘proq o‘zgarishi mumkin.

Shuni yodda tutish kerakki, ushbu qulay sharoitlar mavjud bo‘lsa ham korporativ madaniyat o‘zgarishi mumkinligiga kafolat yo‘q. Bundan tashqari, har qanday tub o‘zgarish uzoq davom etadi. Shuning uchun, har qanday muayyan vaqt ichida korporativ madaniyat tashkilotdagi insonlarning xatti-harakatlarini belgilaydigan muhim omil va ayni paytda uning boshqaruvidan kam ta’sir ko‘rsatishi kerak.

Bugungi kunda firma muvaffaqiyatli ishlashi uchun kuchli korporativ madaniyatning ahamiyati butun taraqqiy etgan dunyoda tan olingan. Korxonaning maqsadlari, qadriyatlariga mos keladigan va bir firmani boshqasidan aniq ajratib turadigan tashkiliy madaniyatlar barcha muvaffaqiyatli korxonalar istisnosiz o‘zlarini yaratdi va qo‘llab-quvvatladi.

Biroq, bu kuchli madaniyatlar yirik kompaniyalarga xos degani emas. Aksincha, kuchli madaniyatlar bir vaqtlar yangi kelgan yangi fa-

rovon gigantlarni yaratdilar. Masalan, shahar chetida paydo bo'lgan Apple 6 yil ichida Qo'shma Shtatlarning yetakchi ishlab chiqaruvchilardan biriga aylandi, uning shakllanishi raqib tashkilot – ulkan IBM bilan kurashda sodir bo'ldi. Faqat firmaning kuchliligi tashkiliy madaniyat va sheriklardan biri (S. Jobs)ning shaxsiy hissasi tufayli firma 1983-yildagi inqirozga dosh bera oldi. Shuning uchun ham tashkilot madaniyati konsepsiyasining muvaffaqiyat va farovonlikdagi amaliy ahamiyatini baholash qiyin.

8.3. Samarali korporativ madaniyat va uning boshqaruv tizimini baholash

Samaradorlik turli tizimlar, jarayonlar, hodisalarning ishlashining nisbiy natijasini tavsiflaydi. Turli iqtisodchilar va olimlarning samaradorligi tizimning samaradorligi va intensivligi, maqsadga erishish darajasi, tizimni tashkil etish darajasi, ishlab chiqarish xarajatlari bilan taqqoslashda samaradorlik darajasi va boshqalar tushuniladi.

Nazariyani rivojlantirishda muayyan yutuqlarga qaramasdan, ishlab chiqarishning turli darajalarida va boshqaruv sohalarida, ayniqsa, ishlab chiqarishni boshqarish sohasida, xususan, korporativ madaniyatda samaradorlik toifasi va uni aniqlash usullari haqida aniq bir tasavvur yo'q. Amalda boshqaruv tizimining alohida elementlari (ajralmas qismi tashkiliy madaniyat) ko'p hollarda sifat ko'rsatkichlari bo'yicha bir qator miqdoriy ko'rsatkichlarni qo'llash o'zaro bog'liq parametrlarni aniqlashning eng qiyin muammosi va ularning korrelatsiyasini ta'minlash ko'rsatkichlari bilan bog'liq.

Agar korporativ madaniyat samaradorligi haqida gapiradigan bo'lsak, darhol uni aniqlash masalasi paydo bo'ladi. Qaysi madaniyatni samarali deb atash mumkin, samarali madaniyatning alomatlari bormi? Ushbu savollar bilan AQSHning eng yirik boshqaruv konsalt-ing korxonasi McKinsey end Co (McKinsey va Company) qiziqdi. Korxonalar maslahatchilari yuqori mahsuldorlik darajasi yuqori bo'lgan tashkilotlarda tadqiqotlar olib bordilar. Piter va Watermanning tadqiqotlari tashkilotning ustunligining sabablari bilan bog'liq. Ularning dastlabki natijalari juda yaxshi deb hisoblaydigan bir qator korxonalarni aniqladi. Ular orasida mashhur bo'lganlar bor edi:

raqamli uskunalar, Emerson elektr, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments va boshqalar.

Shundan soʻng, ular korxonani muvaffaqiyatga olib kelgan bu xususiyatlarni tashkiliy jihatdan samarali deb hisoblagan maʼlum bir qator xususiyatlarni keltirib chiqardi. Ular kabi samarali boʻlishni istagan korxonalar eng yaxshi xususiyatlarni nusxalash va ularni korporativ madaniyatiga joylashtirish uchun taklif qilingan.

Ushbu tadqiqotlar asosida albatta, muvaffaqiyatli korxonaning madaniyati bir qator xususiyatlarga ega boʻlishi kerak degan xulosaga kelish mumkin:

- bu qimmatli boʻlishi kerak va korxonaning barcha xatti-harakatlari unga yuqori savdo, past xarajatlar va boshqalar shaklida qiymat qoʻshishi kerak;

- madaniyat kamdan kam hollarda boʻlishi kerak, yaʼni koʻpgina boshqa firmalarning madaniyati bilan bogʻliq boʻlmagan belgilar va xususiyatlarga ega boʻlishi kerak;

- madaniyat noyob boʻlishi kerak;

- korxonada boshqa bir korxonaning madaniyatini aniq nusxalashga harakat qilib, yuqori muvaffaqiyatga erisha olmaydi.

Yuqoridagi qoidalar juda muhimdir. Samarali korporativ madaniyatni rivojlantirish boʻyicha tadqiqotlar oʻtkazish va tavsiyalar ishlab chiqishda samaradorlikka taʼsir qiluvchi madaniyatning baʼzi muhim jihatlari aniqlanishi mumkin; madaniyatni boshqarishning yetishmasligi, uning rivojlanish dasturida notoʻgʻri hisob-kitoblar bilan bogʻliq xatolarni qayd etish, salbiy shakllangan madaniyatni oʻzgartirishning mumkin boʻlgan yoʻllarini koʻrsatish.

Samarali korporativ madaniyatga bagʻishlangan ishlar deyarli yoʻq.

Samarali korporativ madaniyat – bu «jamiyatda umumiy qabul qilingan madaniy-axloqiy normalar, ushbu tashkilotning biznes (faoliyat sohasi) xususiyatlari, tashkilotning rivojlanish bosqichi, tashkilotning xatti-harakati, missiyasi, tuyulganligi, strategik maqsadlari, boshqaruv uslubi, hokimiyat va taʼsirning tabiati, shaxslar, guruhlar va tashkilotlarning manfaatlari, tartibga soluvchi va ichki firma hujjatlari»²⁶. Samarali tashkilot faoliyat koʻrsatkichiga va korxonaning uzoq muddatli istiqboliga bevosita taʼsir koʻrsatadi.

Bunday madaniyat korxonada muvaffaqiyatining eng muhim omillaridan biri boʻlib, raqobatbardosh ustunlikni nusxalash qiyin.

26 Imomboev, N. "Toʻgʻri" tashkiliy madaniyatni toʻgʻri shakllantirish. // Kompaniya menejmenti jurnali. - 2004-y № 3. - B.54-58.

Shuningdek, tashkilot nomi u jamoada jismoniy shaxslarning axloqiy fazilatlariga, fidoyilikka, mehnat unumdorligiga, jismoniy sog‘liqqa, butun jamoaning hissiy farovonligiga ta’sir qiladi. Samarali korporativ madaniyat tashkilotning “hissiy yoqilg‘isi” dir. Shu bilan birga, u tashkilotning barcha elementlarini aks ettiradi, ishga zavq bag‘ishlaydi, jamoani birlashtiradi. Bu tashkilotni boshqarish shuning uchun ko‘proq manevrli, moslashuvchan qiladi²⁷.

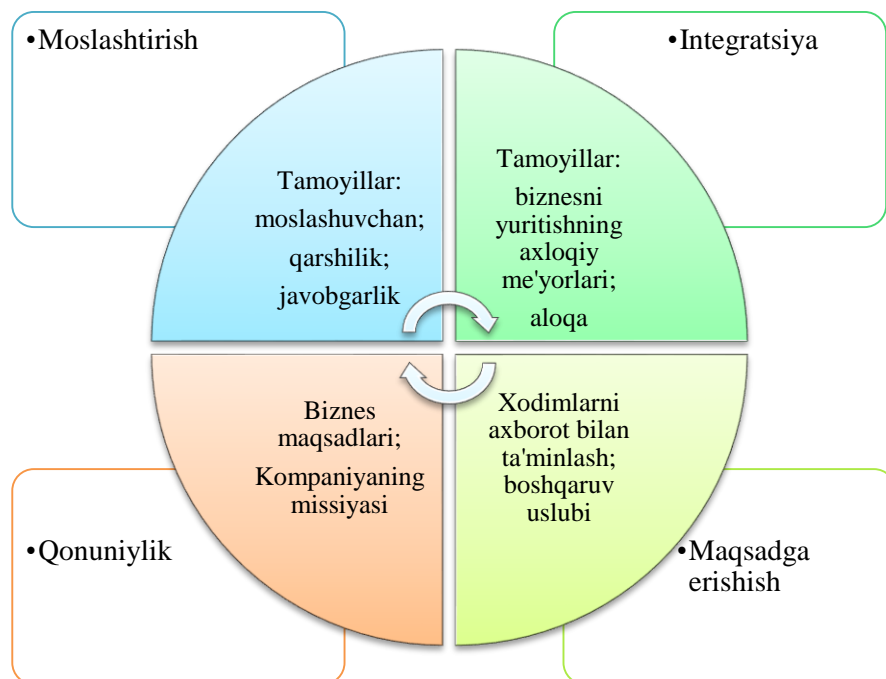
Tashkilotning umumiy shaklda samaradorligi tashkilot tomonidan olingan natijaning ushbu natijaga olib keladigan ishlab chiqarish resurslari shaklidagi xarajatlarga munosabatini tavsiflovchi ko‘rsatkich bilan ifodalanishi mumkin.

Biznesni yuritishning axloqiy me’yorlari, albatta, xodimning ish samaradorligini oshiradi, chunki ular muayyan vaziyatda muayyan xatti-harakatni tanlash nuqtai nazaridan ishonchni beradi. Qonuniylik funksiyasi moslashuv funksiyasi orqali amalga oshiriladi, chunki korxonaning mijozlar talablariga qanchalik mos kelishi, biznesning axloqiy, to‘g‘ri ishlashi va unga nisbatan boshqa tashkilotlar, insonlarlar, umuman jamiyatning munosabatini aniqlaydi. Korxonaning ijobiy ko‘rinishi uning faoliyatining muvaffaqiyati uchun mutlaqo kafolatdir. Shunday qilib, korxonaning samaradorligi quyidagi qiymatlarda ifodalanishi mumkin: moslashtirish, integratsiya, qonuniylik, maqsadlarga erishish (FIG. 8.5).

Tashkilot maqsadli tizim bo‘lib, uning qismlari-insonlar-o‘z maqsadlariga ega. **Faoliyat sifati**-bu tashkilotning samaradorligi, bu insonlar - uning elementlari va uning tarkibiy qismlari ta’sirining tabiatiga bog‘liq.

Korxonaning barcha xodimlari va biznesining samaradorligini oshirish korporativ madaniyatning maqsadi hisoblanadi. O‘z maqsadlariga erishish uchun korxonada nafaqat barcha xodimlarning sa’y-harakatlarini birlashtiradi, balki boshqa tashkilotlar, umuman jamiyat o‘rtasida o‘ziga jalb etuvchi imidj yaratish orqali faoliyat yuritadigan tashqi muhitga moslashishga harakat qiladi.

27 Imomboev, N. “To‘g‘ri” tashkiliy madaniyatni to‘g‘ri shakllantirish. // Kompaniya menejmenti jurnali. – 2004-y № 3. - B.54-58.



8.1-rasm. Tashqi muhitga moslashish tizimi.

8.4. Tashkiliy boshqaruv madaniyatining samaradorligi uchun qiymat shartlari (korporativ madaniyat ishlash qiymati shartlari)

Maqsadga erishish jarayonida, masalan, tijorat bo‘limi xodimi doimiy ravishda boshqa bo‘limlarning xodimlari bilan hamkorlik qiladi. Ushbu kommunikatsiyalarning samaradorligi tijorat bo‘limi xodimi tomonidan maqsadlarga erishish samaradorligini belgilaydi, shuning uchun korxonada xodimlar o‘rtasidagi aloqa masalasiga alohida e‘tibor qaratishi kerak. Buning uchun ularning har biri (ishchi xodimlardan tashqari) korxonada menejerlari mobil telefonlar, mobil kompyuterlar shaxsiy telefon, shuningdek shaxsiy elektron pochta manziliga ega bo‘lishi kerak²⁸.

Moslashuv va qonuniylik funksiyalari, uning xodimlari korxonaning mijozlari oldida tashqi muhit bilan doimiy (ko‘pincha to‘g‘ridan to‘g‘ri) aloqada bo‘lganligi sababli, tijorat bo‘limi misolida aniq ko‘rinadi. Adaptatsiya funksiyasi korporativ madaniyatga muvofiq

²⁸ Qisqacha I. G. Xalqaro tadbirkorlik: O‘quv qo‘llanma. nafaqa. - M.: INFRA-M, 2001-yil.

korxonada xodimlari uchun oʻrnatilgan uchta asosiy xatti-harakatlar bilan chambarchas bogʻliq: moslashuvchanlik, qatʼiyatlilik, masʼuliyat. Tijorat boʻlimining xodimi ushbu prinsiplarga mijozlar bilan ishlashda, yaʼni mijozning ehtiyojlariga (moslashuvchanligiga) moslasha olishi, korxonada manfaatlarini (qatʼiyatlilikni), biznesni yuritishning axloqiy meʼyorlarini (masʼuliyatni) hisobga olgan holda rahbarlik qilishi kerak.

Samarali boshqaruv tashkilotning funksiyalari va uning bir qismi boʻlgan tizimga, oʻz maqsadlariga nisbatan aniq tushunishni talab qiladi. Tashkilot samarali boshqaruv sharti aʼzolarining harakatlarida maksimal muvofiqlikka erishish zarur. Boshqaruv vositalari tashkilotning madaniyatiga va unga muvofiq qabul qilingan boshqaruv uslubiga qarab sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Boshqaruv aytganda, korporativ madaniyatning samaradorligi tashkilotning boshqaruv quyi tizimining samaradorligiga bevosita taʼsir koʻrsatadi.

Boshqaruv quyi tizimining (ishlab chiqarishni boshqarish organi) samaradorligi uning maqsadlariga erishish, boshqarish (ishlab chiqarish) obyektini va ushbu faoliyatni amalga oshirish bilan bogʻliq resurslarning xarajatlari oʻrtasidagi munosabatni anglatadi.

Boshqarish quyi tizimining ishlash samaradorligi mezonlari maʼlum bir maqsadga erishish darajasini (oʻlchov, ehtimollik) anglatadi, bu esa maʼlum bir boshqaruv resurslarining belgilangan xarajatlari-da maksimal isteʼmol qiymatini ishlab chiqarish yoki boshqarish uchun resurslarning minimal sarf-xarajatlari-da belgilangan isteʼmol qiymatini ishlab chiqarish kabi harakat qilishi mumkin.

Korporativ madaniyat darajasini tavsiflovchi koʻrsatkichni asoslash va tanlash jarayonida bir qator talablarni hisobga olish kerak²⁹:

- ishlab chiqarish resurslarining sifatini umumlashtirilgan shaklda aks ettirish;
- ishlab chiqarish tizimining tegishli darajasida foydalanish;
- tizimning turli darajalari koʻrsatkichlari oʻrtasida izchillik;
- bir xil maqsadning takroriy koʻrsatkichlari yoʻqligi;
- ishlab chiqarishni boshqarishning barcha bosqichlarida foydalanish uchun hisoblash tamoyillariga muvofiq;

29 Dubrin E. Muvaffaqiyatli rahbar //Per. ingliz tilidan I. V. Bolgova. - M.: "ACT Publishing House" MChJ: "Astrel" nashriyoti. – 2003-yil. - S. 347.

– bir tomondan ishlab chiqarish natijalari va boshqa xarajatlar ko‘rsatkichlari bilan nomuvofiqlik.

Ushbu holatlarni hisobga olgan holda, nazorat quyi tizimi o‘z faoliyatining yakuniy natijasini ta’minlaydigan mustaqil, alohida tizim emasligini ta’kidlash kerak. U mavjud va faqat boshqariladigan quyi tizim bilan bog‘liq holda ishlaydi, natijada butun nazorat tizimining (ishlab chiqarish tizimining) yakuniy mahsuloti yaratiladi. Boshqaruv tizimi (ishlab chiqarish tizimi) samaradorligini baholash ma’lum darajada boshqaruv quyi tizimining (shu jumladan, korporativ madaniyat) ishlash samaradorligiga bog‘liq bo‘lib, uning samaradorligini tavsiflovchi ko‘rsatkichdir.

Korporativ madaniyatning samaradorligini baholash uchun resurs samaradorligi ko‘rsatkichi to‘liq ishlatilishi mumkin. Ishlab chiqarish resurslarining miqdoriy o‘zgarishlari ushbu resurslardan foydalanishda olingan natijaning qiymatini o‘zgartirish orqali eng sezgir tarzda javob beradigan kishi boshqaruv quyi tizimlarini (xususan, korporativ madaniyatni) qayta qurish yoki takomillashtirish, ularning sifatli o‘zgarishlari bo‘lishi mumkin. Shuning uchun ishlab chiqarish resurslarining kattaligi va ulardan foydalanishning tabiati nazorat tizimi elementlariga ta’sir qiluvchi va qayta qurish hodisalarining bir yoki bir nechta ta’sirini ta’minlaydigan omillarning ta’sirini bog‘lash kerak.

Zamonaviy sharoitda tashkilotlarning ichki integratsiyasi, differentsiatsiyasi, tashqi moslashuvi o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga bog‘liq. Korxonalarining integratsiyasi, odatda, bo‘linmalar va xodimlar o‘rtasida samarali biznes aloqalarini o‘rnatish hisoblanadi. Shu bilan birga, tashkilot muammolarini hal qilishda xodimlarning ishtirokini kengaytirish, korxonaning samarali usullarini topish bo‘yicha choratadbirlarni ishlab chiqishga alohida e’tibor qaratilmoqda.

Samarali korporativ madaniyatni shakllantirishda ishlab chiqarish jamoasi doirasida integratsiyaning asosi ijtimoiy muammolar, rahbariyat tomonidan norozilik, xodimlarning barcha kuchlarini jamlagan mutlaqo boshqa omillar hisoblanadi. Tashkilotning integratsiyasi rasmiy va norasmiy bo‘lishi mumkin. U hujjatli yoki og‘zaki buyruqlar bilan tartibga solinishi yoki rahbariyat tomonidan maxsus nazorat qilinmasdan mustaqil ravishda amalga oshirilishi mumkin. Shu munosabat bilan korporativ boshqaruv madaniyatini shakllantirishda tashkilot

madaniyatning maqsadlariga muvofiq faoliyat yuritishi va rivojlanishini ta'minlash vazifasi qo'yiladi.

Integratsiya doirasida korxonalar rahbariyati muayyan asosiy obyektlarni ajratib turadi, ularning aniq ta'rifi va faoliyati korxonaning tashkiliy madaniyatini to'g'ri yo'nalishga yo'naltirishga imkon beradi. Bunday yo'nalishlarga quyidagilar kiradi: aloqa, kuch va maqom, mukofot va jazo.

Boshqaruv tartib-qoidalari turli bo'limlar o'rtasida, rahbar va subordinatsiya o'rtasida, shuningdek, rahbar va ishchi guruh o'rtasida darajadagi aloqalar, kommunikatsiyalarni qo'llaydi. Katta korxonalarda «rahbar–bo'ysunuvchi» darajadagi aloqalar va kommunikatsiyalar yanada rivojlangan.

Biroq, yanada zamonaviy sharoitda samaradorligini oshirish maqsadida takomillashtirish kommunikativ jarayonini talab qiladi “rahbari – ishchi guruh”³⁰.

Inter–darajali kommunikatsiyalarga korxonaning ishlab chiqarish bo'limida o'tkaziladigan kunlik besh daqiqa misol bo'la oladi. Ushbu yig'ilishlarda ishlab chiqarish bo'limining boshlig'i va barcha muhandislik-texnik xodimlari ishtirok etadilar. Bunday uchrashuvlarda bugungi kun uchun vazifalar belgilanadi, yuzaga keladigan muammolar hal etiladi. Korxonalar rahbari va muhandislik – texnik xodimlar o'rtasida faol muloqot rejimida bularning barchasi sodir bo'ladi³¹.

Boshqaruv faoliyatidagi menejerlar uchun ularning ish pozitsiyasini belgilaydigan narsalar alohida kabinet, shaxsiy yordamchi, xizmat vositasi muhim ahamiyatga ega. G'arb boshqaruvi uchun bu mavzular juda muhim emas va faqat ushbu lavozimga ariza sifatida qaraladi, korxonadagi maqom ularning vazifalari, mas'uliyat darajasi bilan belgilanadi.

Bir xonada ko'plab insonlar ishlayotganida ham ijobiy, ham salbiy fikrlar mavjud. Korxonaning maqsadiga erishish uchun birgalikda ishlaydigan yagona jamoani shakllantirishga yordam beradigan xodimlar o'rtasida yaqinroq aloqalar ijobiy. Salbiy hodisalar asosan xonadagi

30 Makeeva, V.G. Ishbilarmonlik madaniyati: // darslik. nafaqa. - M.: INFRA-M, 2002-y S. 218.

31 Makarov, D. German muammolari Rossiya muammolari bo'yicha hisoblash. //Argumentlar va faktlar. - 2001-y №4

shovqin, konditsioner darajasining kamligi ish joyining ergonomikasiga taalluqlidir.

Ko'pgina tashkilotlarda bo'ysunuvchilardan kelib chiqadigan masalalar rahbar bilan alohida - alohida hal etiladi, chunki faqat ikkita fikr-rahbar va bitta subordinator mavjud, bu vaqt resurslaridan foydalanish nuqtai nazaridan samarasiz bo'lib, muayyan muammo bo'yicha eng yaxshi qaror qabul qilish imkoniyatini kamaytiradi.

Samarali korporativ madaniyatni shakllantirishda yetakchining maqsadi bo'lishi kerak, ya'ni har kimni biznes uchun qiymat yarata-digan harakatlarga ilhomlantirishi kerak; shaxsiy ish uslubini, boshqalarga ta'sir ko'rsatish darajasini aniqlash; insonlarni jalb qilish va ularni yuqori natijalarga erishishga rag'batlantirish; muvaffaqiyatga erishganlarni tan olish, qadrlash va mukofotlash.

Korxonadagi differentsiatsiya «noyoblik» tushunchani tushuntirish sifatida qaraladi, bir tomondan, korxonada ichida "mutaxassislik" tushunchasini kengaytiradi. Agar korxonani organizm bilan taqqoslasangiz, ma'lum organlar ular uchun mo'ljallangan vazifani yengish uchun moslashtirilganligini ta'kidlash mumkin. Albatta, takrorlash usullari mavjud, ammo ularning har biri butun organizmning muvaffaqiyatli faoliyati nuqtai nazaridan kamroq samarali bo'ladi. Korxonaning korporativ siyosati, boshqaruv standartlariga asoslangan holda, o'z xodimlariga katta vakolatlarni topshirish orqali sezilarli darajada erkinlik beradi. Xodimlar o'zlarining mehnat vazifalarini bajarish tartibini belgilash huquqiga ega, ular oldida turgan maqsad, muayyan vazifalarni bajarish muddatlariga muvofiq. Boshqaruv natijalari bo'yicha nazorat usullarini qo'llash orqali o'z subordinatlariga ishonch tamoyiliga asoslanadi.

Bu yerda kerakli darajaga erishish, uning samaradorligini oshirish uchun korporativ madaniyatdagi o'zgarishlarning asosini tashkil etadigan bir qator ko'rsatmalar mavjud:

- 1) tashkilot a'zolari o'zgarishni xohlashlari uchun ular mavjud va kerakli madaniyat o'rtasidagi farqni aniqlashda ishtirok etishlari kerak;
- 2) ishchilar madaniyat maqsadlariga erishishga qaratilgan bir qator tadbirlarni ma'qullashlari uchun ularni aniqlash va muhokama qilishda ishtirok etishlari kerak;

3) birinchi xabarda guruhlar ushbu guruhning xatti-harakatlarini mavjud darajadan rejalashtirilgancha o'zgartirish uchun nima qilish kerakligini aniq tushunishlari kerak;

4) dastlabki o'zgarishlarni ta'minlash uchun tashkilotning butun faoliyatini boshqarish tizimi qayta ko'rib chiqilishi kerak, shunda u tashkilot a'zolaridan kelib chiqadigan, ular bilan o'rtoqlashadigan qadriyatlarini aks ettiradi.

Samarali korporativ tuzilmaning asosiy funksiyalari:

– to'plangan madaniyatning eng yaxshi elementlarini takrorlash, yangi qiymatlarni ishlab chiqarish va ularni to'plash;

– baholash va tartibga solish funksiyasi;

– madaniyatning tartibga solish funksiyalari, ya'ni madaniyatni indikator va xatti-harakatni tartibga soluvchi sifatida ishlatish;

– kognitiv funksiya;

– semantik funksiya ko'pincha korporativ qadriyatlar shaxs va jamoaning qadriyatlariga aylanadi yoki ular bilan ziddiyatga kiradi, korporativ madaniyat insonning dunyoqarashiga ta'sir qiladi;

– aloqa funksiyasi korporatsiyada qabul qilingan qadriyatlar, xatti-harakatlar me'yorlari, madaniyatning boshqa elementlari orqali xodimlarning o'zaro tushunish va ularning o'zaro hamkorligi ta'minlanadi;

– jamoat xotirasi, korporatsiya tajribasini saqlash va to'plash funksiyasi;

– dam olish funksiyasi – tashkilotning madaniy faoliyati elementlarini idrok etish jarayonida ruhiy kuchlarni tiklash faqat korporativ madaniyatning yuqori axloqiy potentsiali, xodimning unga aloqasi va uning qadriyatlarini ajratish³².

Samarali korporativ madaniyatni shakllantirish nazariyasini ko'rib chiqib, yirik brendli mijozlarga yo'naltirilgan korxonalarda yuzaga keladigan asosiy qiyinchiliklar, muammolar va xatolarni tahlil qilamiz³³.

Birinchidan, korporativ madaniyatni shakllantirish tayyorlangan strategiyaga ega emas. Bu qabul qilinishi mumkin emas, chunki bu

32 Spivak, VA Korxonalar madaniyati. // SPb.: Piter, 2001-yil.

33 Imomboev, N. "To'g'ri" tashkiliy madaniyatni to'g'ri shakllantirish // Kompaniya menejmenti jurnali - 2004-yil №3 - 54-58 betlar.

maqsad uchun zarur bo'lgan qadriyatlar majmuini belgilaydigan uzoq muddatli istiqbol.

Ikkinchidan, har doim ishlab chiqilgan missiya emas, tashkilotning maqsadlari va ularga erishish yo'llari guruh, jamoa a'zolari tomonidan taqsimlanadi, ularga mos keladi manfaatlar to'g'ri tushuniladi. Tashkilotning kelajagi haqida umumiy nuqtai nazar qarashlarga erishishning eng yaxshi usuli butun jamoa tomonidan uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishdan iborat. To'g'ri, faqat o'z maqsadlariga erishish, ya'ni firma va uning mijozlari bilan iste'molchi bo'lgan shaxslar bor, shuning uchun bunday xodimlarni darhol korxonadan "yo'q qilish" yaxshiroqdir.

Manfaatlar va ular to'g'ri tushuniladi. Tashkilotning kelajagi haqida umumiy nuqtai nazar va qarashlarga erishishning eng yaxshi usuli butun jamoa tomonidan uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishdan iborat. To'g'ri, faqat o'z maqsadlariga erishish, ya'ni firma va uning mijozlari bilan iste'molchi bo'lgan shaxslar bor, shuning uchun bunday xodimlarni darhol korxonadan "yo'q qilish" yaxshiroqdir.

Samarali madaniyatni shakllantirishdan oldin, tashkilotning kuchli, zaif tomonlarini tahlil qilish, tashqi muhitdan imkoniyatlar va tahdidlarni o'rganish kerak. Jamoa a'zolari tomonidan ushbu omillarning ayrimlarini tushunish tashkilotning strategiyasini tushunishga yordam beradi (albatta, strategiya SWOT tahlilini hisobga olgan holda qurilgan bo'lsa) xodimlarning rahbarlarga bo'lgan ishonchini oshiradi ("boshliqlar ishonishlari mumkin, ular nima qilayotganini biladilar").

Uchinchidan, faqat korporativ madaniyatning istalgan profili ko'pincha chiziladi va hozirgi vaqtda shakllangan tekshirilmaydi. Ya'ni, kerakli, mavjud madaniyat o'rtasidagi farq aniqlanmagan, shuning uchun korporativ madaniyatni tuzatish dasturi yo'q (ba'zi qadriyatlarni boshqalarga almashtirish).

To'rtinchidan, madaniyatning shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan omillar har doim ham hisobga olinmaydi: tashkilotning harakatlantiruvchi kuchlari, hukmron blokning intilishlari, xodimlarning istaklari, tashkilotning axloqiy va psixologik iqlimi, mas'uliyat, huquq va hokimiyatni taqsimlash, qaror qabul qilish, qaror qabul qilish usullari, aloqa, ularning sifati, talab qilinadigan tashabbuslar, innovatsiyalar, nazorat turlari va boshqalar.

Qadriyatlarni qayta ko‘rib chiqish zarurligini tushunib, tashkilot rahbarlari o‘zlarini o‘zgartira olmaydi yoki o‘zgartirmoqchi emas. Qiymat yo‘nalishini o‘zgartirish va muvaffaqiyatni baholash mezonlarini o‘zgartirish bozor va mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyatda sezilarli darajada farq qiladi) har bir kishi bardosh bera olmaydigan xodimlar uchun katta stress. Xodimlarning g‘amxo‘rligiga to‘sqinlik qilmaslik kerak, chunki tashkilotning manfaatlari hamma narsadan ustundir. Ammo ba’zida rahbarlar hozirgi kunga qadar «ishonchli va muvaffaqiyatli» xodimlarni saqlab qolish istagi bilan gunoh qilishadi, natijada yangi korporativ madaniyat shakllanmagan.

Samarali korporativ madaniyat ko‘pincha jamoa a‘zolarining bir-biriga nisbatan zaif ishonchi bilan shakllanadi. Shu munosabat bilan, uni samarali qilish mumkin bo‘lmaydi, chunki birgalikda ajratiladigan qiymatlarni aniqlash mumkin bo‘lmaydi. Shuning uchun, avvalo, ishonch munosabatlarini shakllantirishga harakat qilish yaxshidir. Ishonch – biz qaram bo‘lgan insonlar³⁴ kutganimizni kutib olish umididir.

Ishonch darajasi xodimlar uchun birgalikdagi faoliyatning asosiy jihatlari (maqsadlar, muqobillar, xavflar, resurslar, ustuvorliklar va boshqalar) bo‘yicha ma’lumotlarning shaffofligi, uning to‘g‘riligi bilan belgilanadi. Bundan tashqari, ishonch boshqa kishilarning o‘z maqsadlari, usullari va baholashlari bilan bir qatorda ularning ta’sirini qabul qilish, ularga ta’sirining bir qismini yetkazish uchun rozilik bilan belgilanadi. Va nihoyat, ishonch boshqa shaxslarning xatti - harakatlarini nazorat qilish-tartibga solish, cheklash orqali ta’sirlanadi, bu o‘zaro bog‘liqlikni qabul qilishda yoki muayyan mavzuga³⁵ bir tomonlama qaramlikda ifodalanadi.

Ko‘pincha, samarali korporativ madaniyatni shakllantirish bo‘yicha ishlar vahima, tushkunlik, befarqlik yoki tashvish jamoa hukmronlik qilgan paytda qabul qilinadi. Ayni paytda tashkilot a‘zolari qadriyatlar haqida gapira olmaydilar. Birinchidan, umid qilish, ularga ishonish hissiy yuksalish va g‘ayratga erishish uchun insonlarga ilhom berish

34 Shaw RB Tashkilotga ishonish kalitlari: ishlash, odob-axloq, ehtiyotkorlik. // M.: De-
lo, 2000-yil.

35 Yakhontova E. Xodimlarni boshqarishning samarali texnologiyalari. // SPb.: Piter,
2003-yil.

kerak³⁶. “Kasal” tashkiloti mijozlarga yo‘naltirilgan tashkilot tashkil etishga harakat qilmoqda (tashkilot “kasal”, agar u bunday maqsadlarga erishishga imkon bermaydigan me‘yordan chetga chiqsa).

Keling, har kuni iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatish va savdo kabi yirik brendli mijozlarga yo‘naltirilgan tashkilotlarning xodimlari qanday ish olib borayotganini ko‘rib chiqaylik. Mijozlar-insonlar kambag‘al emas, martaba va biznesda muvaffaqiyatli, obro‘li, ko‘pincha “fikr rahbarlari”. Ular juda yuqori aqlga ega bo‘lgan, nutq so‘zlagan, tashqi qiyofasini tomosha qilgan, modaga qiziqqan, tez - tez eshitilmaydigan va “ilg‘or” iste‘molchi xatti – harakatlari (narx ular uchun mahsulot yoki xizmatni tanlashda, mahsulot yoki xizmatni qidirishda asosiy rol o‘ynaydi) kengaytirilgan taqqoslashlar, ko‘plab tanlov mezonlari, ko‘p ma‘lumot manbalari), xizmat va sifatga talab qiladigan, o‘qitiladigan, muloqotda teng deb tan olingan, obro‘-e‘tiborga mijozlarga yo‘naltirilgan tashkilotlarning bozor-adhokratik korporativ madaniyati xodimlarni talab qiladi:

- o‘z vazifalarini to‘g‘ri va tezkor bajarish uchun muhim intellektual qobiliyatlar;

- yuqori darajadagi madaniyat, axloq me‘yorlari va qoidalarini bilish, turli xalqlarning urf-odatlarini, turli toifadagi qadriyatlarni tushunish va mijozlarga tegishli bo‘lgan ijtimoiy qatlamlar;

- sifatli ma‘lumotlarni to‘plash, filtrlash va uni tezda qayta ishlash qobiliyati, keyin mijozlar bilan muzokaralar olib borishda ijodiy foydalanish, tezda turli mijozlarga moslashish;

- barcha partiyalar manfaati uchun savdo bitimlarini amalga oshirish, barcha qiyinchiliklarni bartaraf etishga rag‘bat sifatida xizmat qiladi.

- mahsulotlar va yetkazib beruvchilarning yo‘nalishni yanada aniqroq qurish uchun mijozlarning qadriyatlari, manfaatlari va imkoniyatlarini hurmat qilish, mijoz uchun tanlov erkinligini e‘tirof etish asoslari;

- halollik, adolatsizlik, hamkasblar va firma bilan munosabatlarda (axborot almashish, hisob-kitoblarni amalga oshirishda) mijozlar bilan munosabatda bo‘lish;

36 Prigojin, A.I. Tashkilotlarni rivojlantirish usullari. // M.: MCFER, 2003-y. (“Kon-sultant” jurnaliga qo‘shimcha – 2003-yil. - 9-son).

– yuqori o‘z-o‘zini tartibga solish, chunki bitimning muvaffaqiyati va mijozlarning holati firma xodimining aniqligi, to‘planishi, muvozanatiga bog‘liq.

Bundan tashqari, xodimlar yaxshi xotiraga ega bo‘lishi kerak, tashqi ko‘rinishi, jozibali, hech kimni bezovta qilmasligi, to‘g‘ri, informatsion, to‘g‘ri ohangda va to‘g‘ri ritmda bo‘lishi kerak.

“Stars” firmalarining jamoasi asosan xodimlar – “Y” va “Z” (boshqa tasnifga ko‘ra “inson kapitali”, “inson resurslari” va “xodimlar” dan) rivojlangan metamotivatorlar va shaxsiy qadriyatlar tizimiga ega bo‘lishi kerak. «Kadrlar» mijozlarga yo‘naltirilgan firmalar kontrendikedir³⁷.

Shu bilan birga, samarali korporativ madaniyatni shakllantirish bo‘yicha ishlar zarur va umumiy qadriyatlar va maqsadlarni aniqlash, xodimlarni tanlash bilan yakunlanmasligi kerak. Biznesni rivojlantirishga hissa qo‘shadigan xodimlarning va tashkilotning atrof - muhitiga (mijozlar, sheriklar, raqobatchilar, ta‘sir ko‘rsatadigan tashkilotga bog‘liq bo‘lgan boshqa tashkilotlar) eng mos keladigan asosiy qadriyatlar aniqlanganidan so‘ng, samarali korporativ madaniyatni shakllantirishning yakuniy bosqichiga o‘ting. Madaniyat hujjat shaklida rasmiylashtiriladi. Hujjat turli yo‘llar bilan chaqirilishi mumkin: korporativ xatti-harakatlar kodeksi, tashkilotning mafkurasi, qadriyatlar deklaratsiyasi va boshqalar. Unda bunday qadriyatlar (ular nafaqat bozor yoki adhokratik madaniyat kvadrantlaridan, balki iyerarxik (masalan, tartib va intizom), klandan (kollektivizm va o‘zaro yordam) olinishi mumkin, nima uchun ular jamoa a‘zolari tomonidan ajratilganligi va ularni himoya qilishlari haqida tushuntirish beriladi. Bundan tashqari, ushbu qadriyatlar asosida ishlab chiqilgan atrof-muhit bilan munosabatlarning asosiy tamoyillari qisqacha shakllantiriladi.

Tashkilotning ichki hujjatlarini (qoidalar, ko‘rsatmalar, buyruqlar va boshqalar) takrorlashga yo‘l qo‘ymaslik tavsiya etiladi.

Albatta, korporativ madaniyatni boshqarish nafaqat uning profilini aniqlash va firmaning mafkurasini shakllantirishga kamaytirilmaydi. Qadriyatlar deklaratsiyasi faqat qog‘ozda qolib ketmasligi kerak.

³⁷ Kochetkova A.I. Tashkiliy xatti-harakatlar va tashkiliy modellashtirishga kirish: // O‘quv qo‘llanma. nafaqa. M.: Delo, 2003-yil.

Uning mazmuni tashkilotning har bir a'zosiga, uning ichki yadrosiga muhtoj bo'lishi kerak.

Umumiy tasavvurda *samaradorlik* (lotincha tarjimasi – ta'sirchan, unumdor, natija beruvchi) biron-bir tizim, jarayon, hodisaning rivojlanishini xarakterlaydi.

Samaradorlik – taraqqiyot ko'rsatkichidir, bu uning eng muhim tashabbusidir. Muayyan tadbirkorlik faoliyatining samaradorligini oshirish va ularni birlashtirish uchun rivojlanish jarayoniga hissa qo'shadigan va regressiyaga olib keladigan chora-tadbirlar kesib tashlanadi.

Korporativ madaniyatning kompaniya iqtisodiy faoliyati samaradorligiga ta'siri darajasini baholash uchun ikki muhim iqtisodiy kategoriya, ya'ni *samara va samaradorlik* o'rtasidagi munosabatni ko'rib chiqish lozim.

Samara faoliyat natijasining aksi hisoblanadi, ya'ni iqtisodiy obyekt intilayotgan holatning natijasidir. Samaradorlik natijani (samaradorlikni) va ushbu natijaga olib keladigan xarajatlar nisbati bilan belgilanadi.

Ko'plab korporativ madaniyat modellari, ularning turli xil tasodifiy va farqlilik darajalari kompaniyalarning yo'naltirilganligi bilan har qanday samaradorliklarni namoyish etadi. Modellar turli davrlarda va turli sohalarda mualliflar tomonidan o'rganilib, xarakterlantirilgandan buyon korporativ madaniyatlarda mumkin bo'lgan samaradorlik turlarini aniqlash mumkin.

Korporativ madaniyat modeli har qanday muammoga asoslangan modelga o'xshab, doimo muayyan istalgan natijaga duch keladi va unga erishish istagi asosida qurilgan. Uning yakuniy maqsadi ma'lum bir natijaga erishishdir. Biroq, agar siz iqtisodiy ko'rsatkichlarning nisbati bilan ishlayotgan bo'lsangiz, unda erishish uchun sarflanadigan xarajatlar kamaytirilishiga qaramasdan, natijaning o'sishi bo'lmaydigan vaziyatga duch kelasiz. Ushbu holat korporativ madaniyat ta'siri ostida kompaniya tarkibida yuzaga keladigan sifat o'zgarishlarining natijasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin va ularni baholash jarayonida kompaniya faoliyatining samaradorligi oshadi. Biroq, rejalashtirilgan natijaga erishilmaydi, ya'ni rivojlanish elementlari iqtisodiy o'sish elementlari bilan to'ldirilmaydi.

**Turli xildagi korporativ madaniyatlarda samaradorlik
ko‘rinishlari**

| Korporativ madaniyat modeli muallifi | Korporativ madaniyat ko‘rinishlari | Samaradorlik turlari (tashkilotning hayotiyiligini ko‘rsatadigan indikatorga asoslanadi) |
|---|---|---|
| T. Dil va A. Kennedi | Yaxshi ishladik – yaxshi dam oldik | iqtisodiy |
| | Jarayon madaniyati | ma‘muriy |
| | «macho» madaniyati | iqtisodiy |
| | Katta pul tikish madaniyati | prognoz qilinadigan |
| R. Bleyk va D. Muton | «Dam olish uyi» | ijtimoiy |
| | «Avtoritet – buysunish» | hokimiyatni saqlash va saqlab turish |
| | «Tashkilot» | ma‘muriy |
| | «Jamo» | kommunikatsion |
| | «Qashshoqlik qo‘rquvi» | mavjud emas |
| K. Kameron va R. Kuinn | Klanga asoslangan | hokimiyatni saqlash va saqlab turish / boshqaruv |
| | Iyerarxik | ma‘muriy |
| | Bozor | iqtisodiy |
| | Adxokratik | prognoz qilinadigan |
| Ijtimoiy-madaniy muhit konstepstiyasi | Madaniy | qadriyatlarni saqlash va uzatish |
| | Virtual | Informatsion |

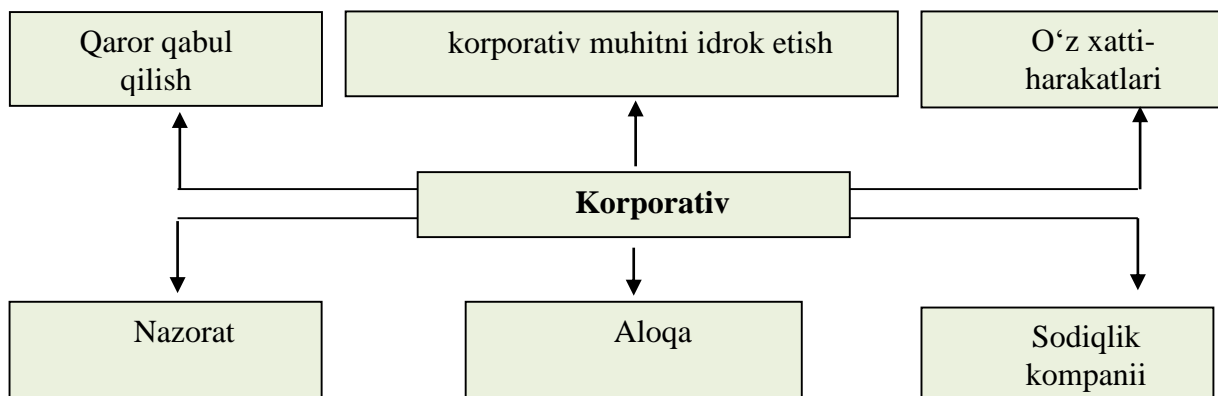
Tashkilotdagi bunday o‘zgarish, asosan, progressiv tendensiyalarga mos keladi, ammo aniqlangan vazifalarni hal etish uchun uni to‘lato‘kis tanqid qilish mumkin emas. Kompaniyaning o‘sishi va rivojlanishiga kompleks yondashuv muhim ahamiyat kasb etadi, bu esa hajm va sifat ko‘rsatkichlarini oshirish zaruratini birlashtiradi.

Korporativ madaniyatning kompaniya samaradorligiga ta‘sirini tavsiflovchi modellar. Korporativ madaniyatning kompaniya samara-

dorligiga ta'sirini tavsiflovchi to'rt asosiy modellar mavjud: Sate modeli, Piters-Uoterman modeli, Parsons modeli, Kvin-Robrax modeli.

V. Sate modeli. V.Sate madaniyatning tashkiliy hayotga ta'sirini 6 ta jarayon orqali tekshiradi, bu orqali madaniyat tashkilot faoliyatiga ta'sir qiladi (8.4.1-rasm): qaror qabul qilish; nazorat; aloqa; tashkilotning sodiqligi; korporativ muhitni idrok etish; o'z xatti-harakatlarini oqlash.

Bunday holda, dastlabki uch jarayon korporativ madaniyatning birinchi, yuzaki darajasiga yoki korporativ xulq-atvorga mos keladi va keyingi uch jarayon "qiymat" ga ega bo'lgan ikkinchi, ichki darajaga to'g'ri keladi. Tashkilotning faoliyat samaradorligi ushbu jarayonlar qanday qilib kechishiga bog'liq.



8.2-rasm. Korporativ madaniyatning kompaniya samaradorligiga ta'sirini tavsiflovchi Sate modeli.

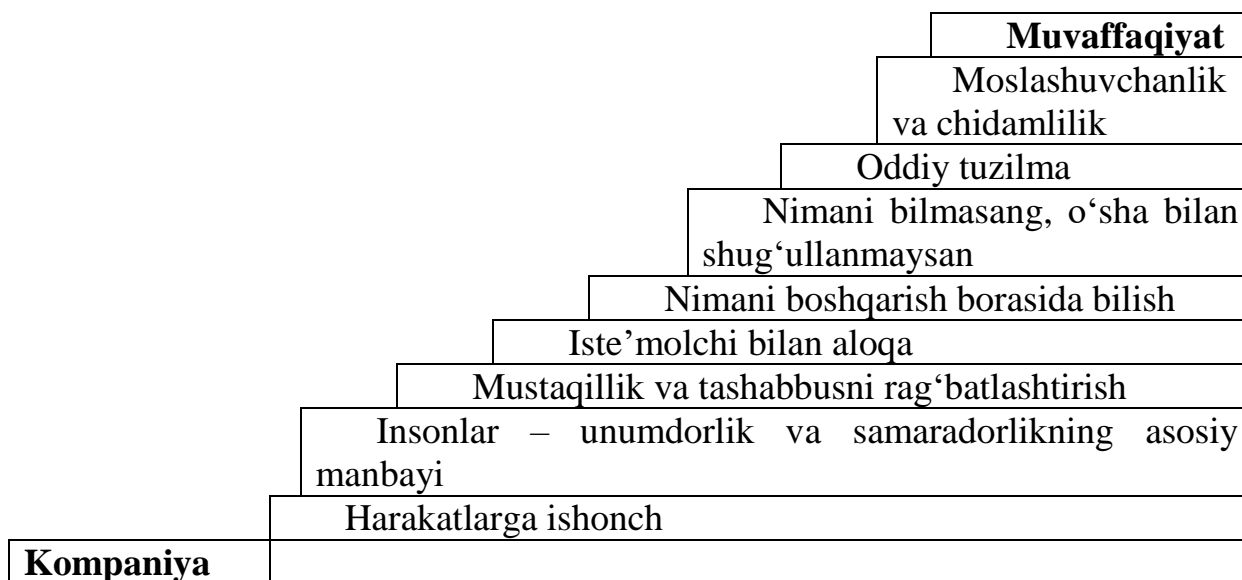
T.Piters va R. Uoterman modeli. Taniqli "Muvaffaqiyatli boshqaruvni izlashda" asari mualliflari T. Piters va R.Uoterman madaniyat o'rtasidagi aloqani va tashkilot faoliyatidagi muvaffaqiyatni kashf qildi. Muvaffaqiyatli amerika firmalarining misolini ko'rib, boshqaruv amaliyotlarini tavsiflab, korporativ madaniyatning bir qator e'tiqodlari va qadriyatlarini keltirib chiqardi, bu esa ushbu kompaniyalarni muvaffaqiyatga yetakladi (8.3-rasm).

Ushbu modelga ko'ra, yashashi va farovonligi uchun har qanday tashkilot tashqi muhitning doimiy o'zgaruvchan sharoitlariga moslashishi, uning qismlarini bir butunga birlashtirishi, insonlar va

boshqa tashkilotlar tomonidan e'tirof etilishi va eng muhimi, belgilangan maqsadlarga erishishi kerak.

Faoliyatning natijasi har doim o'z maqsadiga bog'liqligi sababli, kompaniyani istalgan holatga erishish istagi uning maqsadli harakatlarini belgilaydi. Bunday holat obyektning maqsadi hisoblanadi.

Maqsadning talqini uning obyektiv holatini bildiradi. Obyektiv moddiy sabablar tufayli rivojlanish yo'nalishida aniq ravshanlikda o'zini namoyon qiladi. Maqsadning obyektivligi, shuningdek, korporativ madaniyat ta'siri ostida shaxsning obyektiv maqsadga muvofiq faoliyati jarayonida kompaniyaga "o'tishi" bilan ham namoyon bo'ladi.



8.3-rasm.

Madaniyatning kompaniya muvaffaqiyati bilan aloqasi modeli (Piters-Uoterman bo'yicha)

T. Parsons modeli. T. Parsonsning g'oyalari R. Kvin va Dj.Rorbax tomonidan "Raqobatchi qadriyatlar va tashkilotning samaradorligi" modelida ishlab chiqilib, konkretlashtirilgan bo'lib, bu muayyan qadriyatlar guruhlarining tashkilotning samaradorligiga ta'sirini ochib beradi. AGIL modelini ishlab chiqishda ushbu ta'sirni bir emas, balki uch o'lchamda ko'rib chiqish taklif etildi, shuning uchun "raqobatbardosh qadriyatlar" modeli qo'llanildi.

Bu model ishlash o'lchami uchun har bir individual yondashuv munosabati bilan madaniyat tashkiloti qiymatini ifodalaydi va barcha boshqalar bilan bir yondashuv nuqtai-nazar bilan solishtiradi. Kvin-Rorbax modelida qadriyatlarni raqobatlasha o'lchash "yirik" anketalar yordamida amalga oshiriladi, shuning uchun model tashkiliy tashxis uchun samarali vosita sifatida foydalanish mumkin. Bir o'lchovli modellardan farqli o'laroq, bu holatda tashkilotning samaradorligini faqat to'g'ri javobni olinishi mumkin emas. Model, tashkilotning faoliyatida mavjud bo'lgan darajada to'rtta qismida kamchiliklarni aniqlaydi.

Kuchli korporativ madaniyat va uning kompaniya muvaffaqiyatidagi roli Kuchli korporativ madaniyat konsepsiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi; Shaxs va insonning ishi o'rtasidagi yaqin aloqaning tan olinishi. Bilim va malakalarning rivojlanishi oldingi tayyorgarlik va mashqlarning natijasi sifatida emas, balki ishning o'zi, mazmuni va tashkiloti o'zgarishi natijasida baholanmaydi. Ishning davom etishining murakkabligi bo'lishi kerak.

Tashkilotda rasmiy va norasmiy tuzilmalar bir-biriga mos keladigan bo'lsa, ishni insonga nisbatan yaxshiroq anglatadi.

Xodimning shaxsi, ya'ni turli qobiliyatlar, ehtiyojlar va rollarning birligi, mazmuni qisman amaliyotlarga bo'linmagan, balki turli vazifalar birligini ifodalaydigan bunday ishlarga mos kelishi kerak. Bu yuqori malakali ish joyidan universal, kollektiv ish joyiga, kasblarni birlashtirib, xodimga qo'shimcha vakolatlar berish, turli darajadagi turli funksiyalarni bajarishni anglatadi.

Agar inson o'z faoliyati yakuniy natijalarini bilsa, uning ishiga qiziqish ortadi. O'zining ishni rejalashtirish, uni bajarilishini nazorat qilish ishning tarkibiga kiritilishi kerak.

Umumiy holda, samarali korporativ madaniyat quyidagilar bilan tavsiflanadi: izchil, o'zaro ta'sir, jamoa ruhi deb ataladigan narsa; ishda qoniqish va uning natijalariga mag'rurlik; tashkilotga sodiqligi va yuqori standartlarini qondirishga tayyorlik; ish sifatiga yuqori talablar; qiyinchiliklarga va byurokratik to'siqlarga qaramay, taraqqiyot va raqobat talablariga bog'liq o'zgarishlarga tayyor turish.

Yaponiyadagi Crazy nomli kompaniya sog'lom uyqu uchun xodimlarga qo'shimcha maosh to'lashga qaror qildi.

“Tizim shunday tuzilganki, xodim haftaning besh kuni davomida kuniga olti soatdan ko‘proq vaqt uxlasa kompaniya unga to‘lov to‘laydi. Bir bal bir iyenga teng. Besh kunlik to‘liq uyqu uchun xodim 500 ball oladi, 6 kun uchun 600 ball yoki iyen. Agar hafta davomida u kuniga olti soatdan ko‘p vaqt uxlasa birdaniga 1000 ball oladi. Bir oy davomida sog‘lom uyqu tizimiga rioya qilgan xodimlarga 100 iyen miqdorida qo‘shimcha bonus to‘lov to‘lanadi. Shu tariqa bir oyda 5000 iyen (50 dollar) atrofida qo‘shimcha maosh ishlab topish mumkin”, – dedi Gorai.

Crazy kompaniyasi 2012-yilda tashkil topgan. U to‘y marosimlarini o‘tkazishga ixtisoslashgan.

Xodimlar sog‘lig‘ini himoya qilish kompaniyaning asosiy tamoyili bo‘lib qoldi.

“Birinchi navbatda xodimlarga bepul tushlik yo‘lga qo‘yildi. Buning uchun taom pishirish uchun maxsus jamoa tuzildi. Bu jamoa sog‘lom taom pishirish bo‘yicha ish olib boradi. Bizda ovqatlanish, dam olish va harakatlanish zarurligidan kelib chiqiladi. Hozir bir ikkinchi bosqichga o‘tdik – xodimlarning hordiq chiqarishlarini qo‘llab-quvvatlash. Kompaniyaning birinchi navbatdagi istiqbolida sog‘liq, ikkinchi o‘rinda – ish joyida o‘zaro munosabat, uchinchi o‘rinda – ish mazmunli bo‘lishi kerak, to‘rtinchi o‘rinda – halol iqtisodiy faoliyat”, – deb ta’kidladi kompaniya xodimi.

Hozirgi vaqtda sog‘lom uyqu uchun olingan ballarni kafe va oshxonamizda xarid qilish mumkin.

“Qo‘shimcha ballar uchun korporativ kafe va oshxonamizda turli pishiriqlar, yengil taom yoki notushta xarid qilish mumkin”, – deb qo‘shimcha qildi Goray.

Kompaniya tizimi mobil dastur asosida ishlaydi. Dastur inson harakatini qayd etib boradi. Agar xodim uxlamasdan tinch yotsa ham uyqu sifatida inobatga olinadi. Ushbu dastur uyqu darajasini ham aniqlay oladi. Barcha ma’lumotlar kompaniyaning boshqaruv markaziga yuboriladi. U yerda hisob-kitob qilinib, ballarga aylantiriladi.

Kitasato universiteti olimlari hisob-kitoblarga qaraganda, Yaponiya iqtisodiyoti har yili uyqusizlik bilan bog‘liq muammolar tufayli 3,5 trillion iyen (taxminan 31 milliard dollar) mablag‘ yo‘qotadi.

Yaponiya eng yuqori darajada rivojlangan davlatlardan biridir. U resurslarga boy emas; uning hududini Tinch okeanidagi atigi ikkita orol egallaydi. Ammo nima uchun bu mamlakatda yuqori turmush darajasi mavjud, zamonaviy texnologiyalar va insonlar 80 yoshgacha tinch yashaydimi? Ehtimol, ular uchun maxsus ish sharoitlari bormi? Yoki ular har kuni, uzilishlarsiz ishlashadimi? Va nega ko'pgina vatandoshlarimiz quyosh chiqayotgan mamlakatga qaysarlik bilan intilishmoqda?

Mehnat tarixi. Mehnat jarayonining o'ziga xos xususiyatlarining tarixi yigirmanchi asrning 70-yillariga to'g'ri keladi, chunki insonlar o'zlarining daromadlarini oshirishga faol harakat qilishgan. Keyinchalik, 80-yillarda, xususiyatlar saqlanib qoldi va shu vaqtning o'zida Yaponiya jahon iqtisodiyotida ikkinchi o'ringa ko'tarildi. Inqiroz va 90-yillarning oxiri yirik kompaniyalarni qayta tuzilishiga va xodimlarning faol mehnat faoliyatiga olib keldi, chunki hamma bo'shagan joy uchun kurash olib bordi³⁸.

Yaponiyadagi chet elliklar haqida. Ko'pchilik bu orol davlatida ishlash juda yaxshi deb o'ylaydi. Bu fikr birinchi navbatda ish beruvchilar chet elliklar uchun barcha qulay sharoitlarni yaratishga harakat qilayotgan xorijiy kompaniyalarda ishlaydiganlardan kelib chiqadi. Biroq, oddiy fabrikalarda yoki mahalliy firmalarda mehnat jarayoni juda aniq tashkil etilgan va samarali ishlash juda muammoli. Shu sababli siz an'anaviy (yaponlar uchun) ish joyida chet ellik karerasini ko'rishingiz mumkin emas.

Tashqi ko'rinishga talablar. Agar siz Rossiya Federatsiyasi u holda siz kiyinish qoidalariga nisbatan qat'iy talablarga o'rganishingiz kerak bo'ladi. Shubhasiz, bu yerda hamma narsa kompaniyaning o'ziga bog'liq, ammo umuman, tashqi ko'rinish qoidalari qat'iyroq. Ularni buzish chuqur oqibatlariga olib keladi, bu darhol ishdan bo'shatishni istisno etmaydi.

Oddiy firmalarda qora kostyum kiyinish kodining majburiy elementi hisoblanadi. Siz uni har qanday ob-havoda kiyishingiz kerak, issiq yoz yoki sovuq qish bo'lsin. Biz uchun bu vahshiy tuyuladi, lekin yaponlar bolaligidanoq juda ehtiyotkorlik bilan jahldor bo'lishadi. Yaqinda ish kunida kalta ko'ylak kiyishga ruxsat beruvchi farmon

38 <https://usolyesib.ru/uz/real-estate/yaponcy-i-rabota-kak-rabotat-v-yaponii-rabochayanedelya-v-yaponii/>

paydo bo'ldi. Yaponiya ishchilarga achinishga qaror qildi? Yo'q, elektr energiyasi shu tarzda tejaladi: eng issiq haroratda ham konditsionerlar yoqilmaydi.

Ayol vakillariga o'rnatilgan va qattiq kiyim kiyish ta'qiqlangan kompaniyalar mavjud.

Bundan tashqari, har qanday zargarlik buyumlari ta'qiqlanadi, faqat nikoh uzuklari bundan mustasno.

Yuzda minimal kosmetika, garchi yapon ayollari o'zlari yorqin bo'yanishni yaxshi ko'rsalar: pushti qizg'ish va soxta kirpiklar. Mehnat jarayonida qiz erkakning e'tiborini o'ziga jalb qilmaslik uchun go'yo betaraf bo'lishi kerak.

Bunday qoida ham mavjud: qizlarning soch turmagi qisqa bo'lishi kerak, bu esa quloqlarni qoplamaydi. Ammo sochlarning rangi har doim qora bo'lishi kerak. Agar siz ajoyib sariq sochlaringiz bo'lsa, qora bo'yoq tayyorlang.

Biroq, nafaqat ayollar, balki erkaklar ham o'zlarining cheklovlariga ega. Masalan, ularga soqol va mo'ylov taqiqlangan.

Ishda o'zini tutish. Yaponlar qanday ishlaydi va ishda o'zini qanday tutishadi?

- Ishga kirishishdan oldin yaponlar ko'plab hujjatlarni imzolaydilar, u yerda ish jarayonini na oila a'zolari va na hamkasblari bilan muhokama qilmaslik majburiyatini oladilar. Shaxsiy masalalar u yoqda tursin, ob-havoni ham muhokama qila olmaysiz.

Ish sir emas, lekin ular baribir sir saqlashga majbur: kelishuv shunday.

Ish jarayoni. Sizning ofisingizga kirishdan oldin, shaxsiy kabinetingizni tekshiruv punktida topshirishingiz va faqat ish uchun foydali bo'lgan narsalarni olishingiz kerak bo'ladi. Masalan, qalam va kerakli hujjatlar.

Bundan tashqari, agar Rossiyada bizga har doim kunning sozlaniishi berilgan bo'lsa, u holda Quyosh chiqayotgan mamlakatda bunday narsa yo'q. Biz ishni ertaroq tugatib, uyga qaytishimiz mumkin, ammo bu yerda, agar siz 8 soat ishlasangiz, 8 soat ishlab, sizga aytilgan narsani bajaring.

Yaponlar qanday ishlaydi? Soat nechchi bo'ldi? Darhaqiqat, yaponlar ko'p mehnat qilishadi. Biroq, ish jarayonini tashkil etish prinsipi boshqacha. Masalan, Rossiya Federatsiyasida ular sifat uchun pul

to'laydilar. Agar siz yetarlicha ishlamasangiz, unda siz tegishli ish haqini olasiz. Va siz hamma narsani qildingiz, siz erta ketish yoki qo'shimcha topshiriq olish imkoniga egasiz, kelajakda martaba o'sishi ta'minlanadi.

Ammo ular Yaponiyada qanday ishlaydi? Bu yerda ular ishlagan soatlari uchun pul to'laydilar, shuning uchun mamlakatda deyarli hamma ortiqcha ishlarni bajarishadi. Biroq, ular ko'pincha bir hafta davomida bitta ikki soatlik buyurtma berishadi. Kompaniyalar o'zlari topshiriqning murakkabligiga mos kelmaydigan muddatlarni belgilaydilar. Ruslar bu turdagi ishlarni letargiya deb bilishadi, yaponlar esa o'z navbatida topshiriqlarni juda ehtiyotkorlik va ehtiyotkorlik bilan bajaradilar deb hisoblashadi. Shuning uchun hamyurtlarimizga oddiy yapon kompaniyalarida ishlash juda qiyin.

Bu letargiya hodisasi Yaponiyani tuzoqqa tushirishiga olib keladi. Darhaqiqat, mohiyatan ish sifat uchun emas, balki ofisda o'tkazgan vaqt uchun mo'ljallangan.

Yaponlar nega ko'p ishlashini shunday tushuntirdik.

Gapirish unday emas. Yaponlarda ishlaydigan ruslar, o'zlarining sharhlarida, chiqayotgan Quyosh mamlakati aholisi qanday qilib qisqa va aniq gaplashishni bilishmasligini ta'kidlashadi. Ular uchun lakonik nutq past aqlning belgisidir. Ular shunday tushuntirishlari mumkinki, eng zerikarli inson ham nimani tushunadi savol ostida suhbat paytida. Bunday dialog noma'lum soatlab davom etishi mumkin. Yaponiya aholisi ularning batafsil va uzoq suhbatlari suhbatdoshga bo'lgan hurmat belgisidir, deb hisoblashadi.

Mehnat taqsimoti va jamiyat tabaqalanishi. Urug'larni yetishtirish uchun siz ko'p mehnat qilishingiz va harakatlaringizni aniq tashkil qilishingiz kerak. Shu sababli Yaponiyada insonlarning juda qat'iy tabaqalanishiga ega bo'lgan konsepsiya shakllandi. Har bir inson ishlab chiqarish jarayonida o'zining bevosita vazifalari va rollariga ega.

Yaponiya jamoalari doimo yaxshi tashkil etilgan. Masalan, samuray hech qachon o'zi uchun ovqat pishirmagan va agar dehqonlar uni boqmasa, ochlikdan osonlikcha o'lishi mumkin.

Ushbu mentalitet tufayli har bir yapon uchun o'zining ijtimoiy mavqeiga xos bo'lmagan mustaqil qarorlar qabul qilish juda qiyin. Ular qandaydir tarzda "odatdagi" hayotlaridan tashqariga chiqadigan har qanday javobgarlikni o'z zimmalariga ololmaydilar. Yaponiyali-

klar chuqur o‘ylab qaror qabul qilishadi. Oddiy hujjatlarni tayyorlash – bu cheksiz uzoq va sekin maslahatlashuvlar va muzokaralar jarayoni. Shuni ta’kidlash kerakki, agar xodim o‘z maqomiga mos kelmaydigan qarorni qabul qilishga jur’at etsa, unda iyerarxik zanjirdagi istisnosiz hamma tanbeh oladi. Tizimning prinsipi quyidagicha: “Men oddiy insonman va faqat o‘zim bajarishi kerak bo‘lgan narsani qilishga majburman”.

Biroq, bunday qattiq tizim tushunarli: Yaponiya – aholisi ko‘p kichik bo‘lgan hudud mamlakat. Insonlarni eng yaxshi qo‘llab-quvvatlash uchun qat’iy qonun qoidalar talab qilinadi. Bu borada boshqa mamlakatlar hududi daxilsizligini hurmat qilish zarurdir.

Rossiya Federatsiyasi ham ulkan hududga ega, shuning uchun biz o‘z harakatlarimiz bilan cheklanib qolmaymiz.

Nima uchun yaponlar kam himoyalangan? Yaponiyada, inson o‘zining yutuqlari yoki afzalliklarini namoyish qilsa, bu ayniqsa ma’qul kelmaydi. Yaponlar har qanday g‘oyani mukammal tarzda olishlari va uni bir necha bor takomillashtirishlari mumkin, shunda butun dunyo unga qoyil qoladi. Ammo o‘zingizning narsangizni yaratish juda muammoli. Ijodkorlik yaponlarning asosiy xususiyati emas. Yaxshilash qobiliyati bu yerda ayniqsa qadrlanadi.

Rossiyada, ijodiy yondashuvsiz, siz shunchaki olomon ichida adashishingiz mumkin, shuning uchun bu yerda ijodiy aql juda muhimdir.

Karyera narvonlari. Oddiy yapon firmasida martaba uzoq vaqt davomida yaratiladi. Bu yerda targ‘ib qilish sizning qadr-qimminatingiz va mukofotlaringizga bog‘liq emas, balki yoshga bog‘liq. Yosh va iqtidorli mutaxassis har doim ham past lavozimlarda kam maosh bilan ishlaydi. Ushbu mehnat jarayonini tashkil etish tufayli Yaponiya jahon bozorida raqobatdosh bo‘lib bormoqda. Ushbu turdagi biznes, garchi u “yapon sifatini” saqlab qolsa-da, o‘shini sekinlashtiradi.

Ish haqi

Biz yaponlarning qanday ishlashini aniqladik va insonlarni eng ko‘p qiziqtiradigan mavzuni ko‘tarish vaqti keldi – ish haqi. Dunyo bilan taqqoslaganda, Yaponiyada ish haqi ancha yuqori. Biroq uning hajmi amaldagi soliq tizimi tufayli 30 foizga qisqartirilmoqda. Yosh kadrlar kam oylik oladilar. Ammo inson yoshi kattaroq bo‘lsa, uning

maoshi shunchalik yuqori bo'ladi. Va Yaponiyada pensiyalar ancha yuqori.

Yaponiyada ish haqi qanday hisoblanadi? Ma'lum bir kompaniyaning har bir xodimi o'z "vaqt ka-do" ga ega. Bu sizning ish joyingizga kelgan vaqtingiz va undan chiqish vaqti qo'lda belgilanadigan maxsus shakllar. Shuningdek, maxsus kartalar mavjud. Ushbu kartani kerakli qurilmaga topshirganingizda, sizning kelish va ketishingiz avtomatik ravishda elektron ma'lumotlar bazasiga kiritiladi.

Oyning oxirida sizning maoshingiz aynan shunday kartalar yordamida hisoblab chiqiladi. Bunga asosiy ish haqi va ortiqcha ish vaqti ham kiradi.

Dam olish kunlari. Chiqayotgan Quyosh mamlakatida insonlar ta'tilsiz ishlaydi. Shanba va yakshanba dam olish kunlari hisoblanadi. Turli xil kompaniyalar qo'shimcha dam olish kunlarini o'tkazish imkoniyatini beradi. Masalan, firma 8 kunlik ta'til beradi. Ularni qismlarga ajratish kerak, ya'ni siz darhol 8 kunlik ta'tilga chiqa olmay-siz. Mini ta'tilga chiqish niyatida bo'lganingiz to'g'risida 1 oy oldin xabar berishingiz kerak. Bu sizning yo'qligingiz kompaniyaga hech qanday zarar yetkazmasligi uchun xodimlarning hamkorlik qilish uchun vaqtlari bo'lishi kerakligi bilan bog'liq. Ba'zi bir kompaniyalarda siz hafta oxiri haqida hatto undan oldinroq ogohlantirishingiz kerak. Shuning uchun, agar siz kutilmagan vaziyatga duch kelsangiz, ishdan keta olmaysiz.

Yaponiyada ishlashning yana bir xususiyati: agar sizning haroringiz ertalab ko'tarilsa, unda hech kim buni yo'qolishning muhim sababi deb hisoblamaydi. Yaponiyada ular termometrda "38" yozilgan bo'lsa ham ish joyiga borishadi.

Dam olish kunlari rasmiy ta'til kunlari va Obon (o'liklarni eslaydigan kun). Biroq, dastlabki ikki yilda yosh mutaxassis qo'shimcha dam olish kuniga ega emas.

Asosiy bayram, yangi yildda, 1-3 kun ta'til beriladi. Ammo agar bu qo'shimcha hafta oxiri shanba va yakshanba kunlariga to'g'ri kelsa, unda hech kim ularni keyinga qoldirmaydi.

Bundan tashqari, bu erda butunlay ta'tildan iborat bo'lgan "oltin hafta" mavjud. Dam olish kunini tashkil qilish yoki qilmaslik firma bilan bog'liq. Haftada qancha yaponcha ishlaydi? Hammasi 5 ish kuni.

Ish kuni

Yaponlar qancha vaqt ishlaydi? Yaponiyaliklar unashtirilgan mehnat faoliyati taxminan 10 soat. Shuning uchun, yaponlar kuniga 18 soat ishlaydi degan gap afsona. Ish kuni ertalab soat 9 da boshlanadi va kechki 7 da tugaydi. Biroq, bunday qoida mavjud: siz aniq belgilangan vaqtda kela olmaysiz. Siz yarim soat ichida ish joyingizda bo‘lishingiz kerak, chunki yapon firmalari qolgan 30 daqiqa mehnatga ruhiy va jismoniy tayyorgarlik ko‘rish uchun kerak deb hisoblashadi.

Siz allaqachon bilasizki, yaponlar kuniga necha soat ishlashadi. Yana bir bor qiziqarli xususiyat: xo‘jayiningiz o‘rnidan ketguncha siz uyga borolmaysiz. Ishlayotgan paytda hamma ishlashi kerak. Va siz qancha kechiktirmasangiz ham 15 daqiqa yoki 2 soat: bu vaqt uchun hech kim pul to‘lamaydi. Shunday qilib, biz yaponlarning qancha vaqt ishlashi haqida afsonalarni tarqatdik.

Hamkasblar bilan muloqot

Yaponiyada “nomikay” deb nomlangan maxsus urf-odat bor. Tarjimada “birgalikda ichish”. Ko‘pincha ushbu konsepsiya xodimlar har kuni (yoki kamroq) o‘z hamkasblari bilan ichishi kerak bo‘lgan kompaniya va firmalarga taalluqlidir. Bu biz uchun yovvoyi tuyuladi, chunki Rossiyada alkogolga nisbatan salbiy munosabat mavjud, ammo Yaponiyada bunday ichimliklar faqat xush kelibsiz. Hatto shifokorlar ulardan foydalanishni maslahat berishadi, ammo ular foydalanish miqdori va chastotasi haqida jim turishadi.

Mamlakat aholisi qanday ichishni bilishmaydi, shuning uchun ular juda tez mast bo‘lishadi. Spirtli ichimliklar sizga hech qanday xarajat qilmaydi, chunki uni xo‘jayin yoki kompaniyaning o‘zi to‘laydi.

Ba’zi kompaniyalar “nomikay” uchun to‘lovni ham joriy qildilar. Agar siz birgalikda ishlasangiz, unda birga ichasiz bu yapon an’anasi. Oxir-oqibat ma’lum bo‘lishicha, yaponiyalik kishi deyarli butun umrini ishxonasida, hamkasblari qurshovida o‘tkazadi.

Xulosa

Ushbu bobda siz yaponlarning qanday ishlashini bilib oldingiz. Ya'ni, ular odatdagi turmush tarzini amalda tan oldilar.

Hech kim bahs qilmaydi: Yaponiyada ishlash qiyin. Stress fonida insonlarda sog'liq muammolari paydo bo'ladigan holatlar mavjud va ko'pincha bunday yaralar o'limga olib keladi. Ruhijihatdan yukni ko'tara olmaydigan va o'z joniga qasd qilishga undaydiganlar ham bor. Bundan tashqari, bu hech kimni ajablantirmaydi va atrofdagilar faqat ishga qanday tezda borish haqida o'ylashadi.

Yaponiyaliklar kuniga qancha ishlaydi? Keling, bir oz xulosa qilaylik va taxminiy kun tartibini tuzamiz. Masalan, Yaponiyada istiqomat qiluvchi ertalab soat 6 da uyg'onadi va kvartirasidan soat 7 da chiqib ketadi. Ishga boradigan yo'l, ish kuni (boshliq bir soatga kechiktirildi) va "nomzod". Ya'ni, oddiy mehnatkash tunda uyga qaytadi va u dam olish kunlarini uxlash va oddiy inson dam olishga sarflaydi. Oilada deyarli vaqt yo'q.

Yaponlar ushbu rejimda qanday ishlaydi? Ular shunchaki toqat qiladilar. Axir, bu qoidalarning barchasi kimdir tomonidan ixtiro qilingan emas, balki asrlar davomida geografik va tarixiy o'zgarishlar ta'siri ostida shakllanib kelgan. Beshikdagi insonlarga harakatchanlik va har qanday sharoitga tayyor bo'lish kabi fazilatlar singdirilgan, chunki Yaponiya umuman himoyalangan. Kichik hudud, doimiy tabiiy ofatlar va ko'p sonli aholi insonlarning ahvolini yanada og'irlashtiradi. Ular doimo o'zlarining kichkina yerlarida omon qolishlari va Yaponiya jamiyatida raqobatdosh bo'lishlari kerak.

Shubhasiz, chet el fuqarolari yanada qulay mehnat sharoitlaridan mamnun, ammo odatdagi yapon turmush tarzi hech qayerga ketmayapti. Shuning uchun, Quyosh chiqadigan mamlakatga ishlashga ketayotganda, yaxshilab o'ylab ko'ring.

Shubhasiz, bunday ish tartibi sizga intizomni va jamiyatda malakali ishlash qobiliyatini singdiradi. Ammo ba'zida sog'liq va erkin hayot puldan ko'ra muhimroqdir.

Kuchli madaniyat asosiy korporativ qadriyatlarning faol ravishda qo'llab-quvvatlanishi va tashkilotning deyarli barcha a'zolari tomonidan taqsimlanishi bilan tavsiflanadi. Qanchalik xodimlar asosiy qadriyatlarni tan olishsa, ular bu qadriyatlarga nisbatan

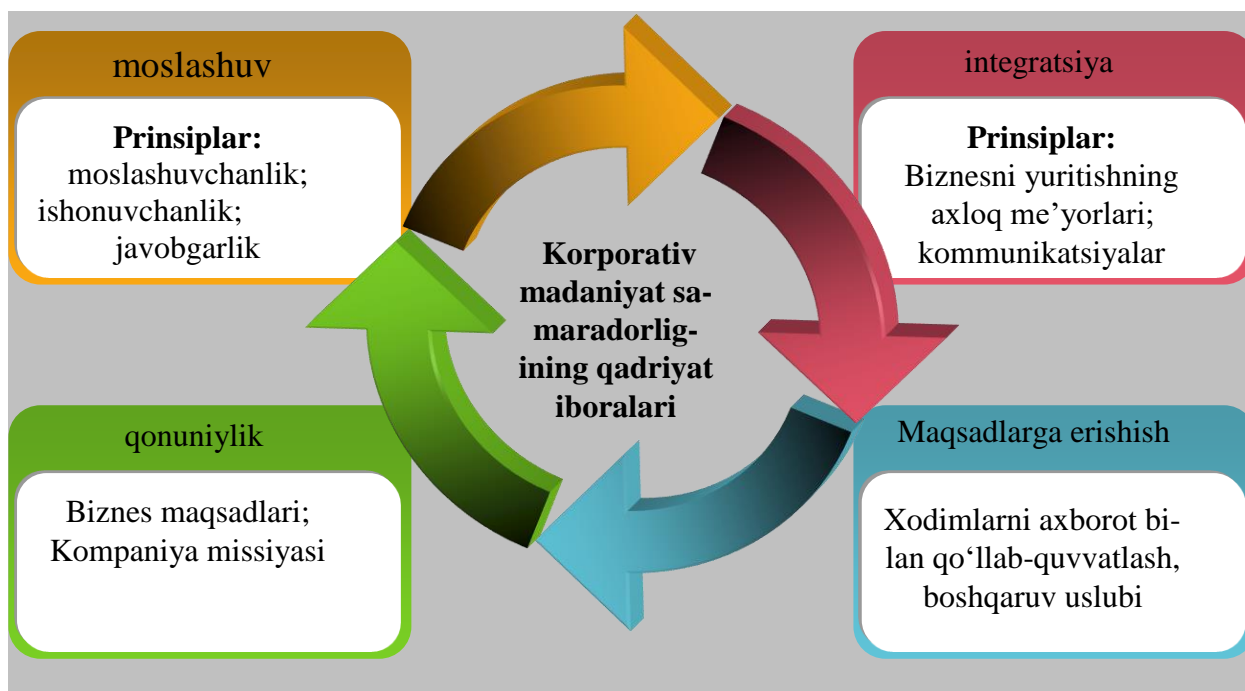
shunchalik ko'proq sadoqatli bo'ladi va korporativ madaniyat shunchalik kuchli bo'ladi. Shunga ko'ra, kuchli madaniyat tashkilot a'zolari xatti-harakatlariga katta ta'sir ko'rsatadi. Samarali korporativ madaniyat va uni boshqarish tizimini baholash.

Haqiqiy muvaffaqiyatli kompaniyaning korporativ madaniyati bir qator xususiyatlarga ega bo'lishi kerak: qimmatli bo'lishi kerak. Firmaning barcha harakatlariga yuqori sotish, kam xarajat va boshqalar shaklida qiymat qo'shish kerak; madaniyat kamdan kam hollarda bo'lishi kerak, ya'ni ko'plab boshqa firmalar madaniyati bilan bog'liq bo'lmagan belgilar va xususiyatlarga ega bo'lishi kerak. Kompaniya yuqori darajadagi muvaffaqiyatga erisha olmaydi va boshqa kompaniyaning madaniyatini takrorlashga harakat qiladi.

Samarali korporativ madaniyat odatda jamiyat, madaniy, axloqiy va ma'naviy o'g'itlarni, biznes xususiyatlari tashkiloti, tashkilotning rivojlanish bosqichida ko'p jihatdan izchil bo'lgan madaniyat, tashkiliy xulq, vakolati, faoliyati, strategik maqsadlari joriy yoki istalgan modeli, hokimiyatning boshqaruv uslubi, hokimiyat va ta'sirning tabiati, shaxslar, guruhlar va tashkilotning manfaatlari, tartibga soluvchi va ichki hujjatlar. Shunday qilib, samarali tashkilot kompaniya faoliyatiga va uzoq muddatli istiqbolga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Kompaniyaning samaradorligi quyidagi qiymatlar bilan ifodalinishi mumkin: moslashuv, integratsiya, qonuniylik, maqsadlarga erishish.

Korporativ madaniyatning samaradorligini baholash uchun samaradorlik manbai indikatoridan to'liq foydalanilishi mumkin (resurslar qaytimi ko'rsatkichi). Bu tuzatish yoki (masalan, korporativ madaniyat uchun) boshqarish kichik tizimlar takomillashtirish natijasida yuzaga kelgan ikkala miqdor ishlab chiqarish resurslaridan o'zgarishlar o'zlari, eng nozik ekanligini va ularning sifatli o'zgarish va shunday qilib, bu resurslardan foydalanish olingan natijasida buyukligini o'zgartirish. Shu sababli, ishlab chiqarish resurslarining hajmi va ularni ishlatish tabiati nazorat tizimining tarkibiy qismlariga ta'sir etuvchi omillarning ta'siri va qayta qurish hodisalarining ta'sirini ta'minlash bilan bog'liq bo'lishi kerak.



8.4-rasm. Korporativ madaniyat samaradorligining qadriyat iboralari.

Bu yerda samarali korporativ tuzilmaning asosiy vazifalari quyidagilardir:

- to'plangan madaniyatning eng yaxshi elementlarini takrorlash, yangi qiymatlarni ishlab chiqarish va ularni to'plash;
- baholash va normativ funksiyalar; madaniyat funksiyalarini tartibga solish, ya'ni madaniyatni ko'rsatish va xatti-harakatlarni tartibga soluvchi vosita sifatida qo'llash;
- bilim funksiyasi; korporativ madaniyat insonning dunyoqarashiga ta'sir qiladi, ko'pincha korporativ qadriyatlar inson va jamoaning qadriyatlariga aylanadi yoki ular bilan ziddiyatga keladi;
- aloqa funksiyasi korporatsiyalarda qabul qilingan qadriyatlar, xatti-harakatlar normalari va madaniyatning boshqa elementlari, xodimlarning o'zaro tushunish va o'zaro aloqasi ta'minlanadi;
- jamoat xotirasi funksiyasi, korporatsiya tajribasini saqlab qolish va to'plash;
- dam olish funksiyasi tashkilotning madaniy faoliyatining tarkibiy qismlarini qabul qilish jarayonida ma'naviy kuchlarni tiklash

faqat korporativ madaniyatning yuksak axloqiy salohiyati va xodimlar ishtirokida va uning qadriyatlarini taqsimlashda mumkin bo‘ladi.

Katta brendli mijozlarga yo‘naltirilgan kompaniyalarda paydo bo‘ladigan bir qator asosiy murakkabliklar, muammolar va xatolar mavjud.

Birinchi, korporativ madaniyatni shakllantirish tayyor strategiyasiz davom etadi. Bu qabul qilinishi mumkin emas, chunki bu maqsad uchun zarur bo‘lgan qadriyatlar to‘plamini belgilaydigan uzoq muddatli istiqbol.

Ikkinchi, har doim ham ishlab chiqilgan missiya, tashkilotning maqsadi va ularni amalga oshirish yo‘llari jamoa guruhlari va a‘zolari tomonidan taqsimlanadi, ularning manfaatlari va ular tomonidan to‘g‘ri tushuniladi.

Uchinchi, faqat korporativ madaniyatning istalgan rejimi ko‘pincha chizilgan va hozirgi vaqtda o‘rganilmagan. Ya‘ni istalgan va mavjud madaniyat o‘rtasidagi farq aniqlanmagan, shuning uchun korporativ madaniyatni to‘g‘rilash dasturlari yo‘q (ba‘zi qadriyatlarni boshqalar bilan almashtirish).

To‘rtinchi, madaniyatning shakllanishiga ta‘sir qiluvchi quyidagi omillar har doim ham e‘tiborga olinmaydi:

–tashkilotning harakatlantiruvchi kuchlari;

boshqaruv bobining intilishlari;

xodimlarning istaklari;

–tashkilotning axloqiy va psixologik muhiti;

javobgarlik, huquq va hokimiyatni taqsimlash;

qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish usullari;

–kommunikatsiyalar va ularning sifati;

talab qilingan tashabbuslar va innovatsiyalar;

nazorat turlari va boshqalar.

2018-yilida Afg‘onistonning Mozori Sharif shahrida O‘zbekistonda faoliyat ko‘rsatadigan “Artel” kompaniyasi maishiy texnika vositalarining taqdimoti bo‘lib o‘tdi. Unda 100 nafardan ziyod tadbirkor hamda ommaviy axborot vositalari vakillari ishtirok etdilar.

Mazkur tadbirni o‘tkazishdan ko‘zlangan maqsad, avvalo, keng jamoatchilikni va biznes doiralari vakillarini mamlakatimizda ishlab chiqarilayotgan zamonaviy sanoat mahsulotlarining turlari hamda bu sohadagi imkoniyatlarimiz bilan yaqindan tanishtirish, shuningdek,

O‘zbekiston va Afg‘oniston o‘rtasidagi savdo-iqtisodiy munosabatlarni yanada mustahkamlash, xususiy tadbirkorlik subyektlari bilan o‘zaro sherikchilik aloqalarini o‘rnatishdan iboratdir.

Taqdimot chog‘ida “Artel” tomonidan ishlab chiqarilgan maishiy texnika vositalarining 50 dan ortiq turi, ularning texnik xususiyatlari hamda kompaniyaning imkoniyatlari haqidagi batafsil ma’lumotlar ishtirokchilar e’tiboriga havola qilindi. “Bobur Samim” kompaniyasi (“Artel”ning hududiy distribyutorlik markazi) bo‘lim boshlig‘i Habibullo Mustafoning ta’kidlashicha, mazkur kompaniya brendi ostida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar Afg‘onistonning sharqiy hududlaridagi bozorlarda qisqa davr ichida munosib o‘rinni egalladi. Bugungi kunga kelib ularga bo‘lgan talab tobora ortib bormoqda.

Shu o‘rinda H.Mustafo mamlakatimiz iqtisodiyotining ko‘plab sohalarida erishilgan muvaffaqiyatlarni yuqori baholar ekan, o‘zbekistonlik va afg‘onistonlik tadbirkorlarni o‘zaro hamkorlikni yanada rivojlantirishga chaqirdi.

“Artel” kompaniyalar guruhi korxonalarida “Artel” va “Samsung” brendi ostida zamonaviy va raqobatbardosh sovutgich, muzlatgich, kir yuvish mashinalari, butlovchi qismlar va qadoqlash mahsulotlari ishlab chiqarilmoqda hamda yetti yuz nafarga yaqin kishi mehnat qilmoqda.

Oliy Majlis Qonunchilik palatasining Sanoat, qurilish va savdo masalalari qo‘mitasi raisi B.Niyozmatov, “O‘zeltexsanoat” aksiyadorlik kompaniyasi raisi E.Iminov va boshqalar davlat rahbari rahnamoligida sanoat tarmoqlarini diversifikatsiyalashga qaratilgan izchil islohotlar natijasida elektrotexnika sohasi izchil rivojlanayotganligi hamda iqtisodiy va texnik muammolar samarali hal etilayotganligini ta’kidlashdi³⁹.

Bir nechta misol keltirildi:

2005-yilda tarmoqda mahsulot ishlab chiqarish hajmi 80 milliard so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, o‘tgan yili bu ko‘rsatkich 1 trillion 300 milliard so‘mga yetgan. So‘nggi yillarda energetika, neft-gaz va tog‘-kon sanoatlariga, ijtimoiy soha obyektlariga 1 trillion 5 milliard so‘mdan ziyod mahsulot yetkazib berilgan. Kompaniya tizimida kabel, elektrotexnika, maishiy texnika mahsulotlari ishlab chiqarish hamda xizmat ko‘rsatish bilan shug‘ullanuvchi 40 dan ortiq korxonalar faoliyat

39 Podrobneye: https://www.norma.uz/oz/parlament_habarlari/sanoatni_rivojlantirish_yulida

ko'rsatayotgan bo'lsa, ularning 30 ga yaqini eksport faoliyatiga jalb etilgan. O'tgan yili qariyb 168 million AQSH dollari miqdoridagi mahsulot eksport qilingan.

2015–2019- yillarda tayyor mahsulotlar va butlovchi qism va materiallarni mahalliyashtirish dasturiga muvofiq tizim korxonalarida 1 trillion 227 milliard so'mlik mahalliyashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqarilishi, mahalliyashtirish darajasini esa 39% dan 55% ga yetkazish rejalashtirilgan. 2030-yilgacha sohada 1 milliard AQSH dollariga yaqin sarmoya o'zlashtirilib, 22 turdagi yangi mahsulot ishlab chiqarish ko'zda tutilgan. "O'zeltexsanoat" kompaniyasi tomonidan 2016-2019-yillarda hududlarni iqtisodiy rivojlantirish va qishloqqa sanoatni olib kirishni jadallashtirishga qaratilgan 95% loyihani amalga oshirish belgilangan. Natijada besh mingga yaqin yangi ish o'rnini yaratildi.

Anjumanda elektrotexnika sanoatiga doir qonunchilik bazasi (joriy vaqtda o'ntadan ortiq) va kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish, tarmoqqa zamonaviy korporativ boshqaruv usullarini joriy etishni jadallashtirish, moliyaviy va texnik muammolarini bartaraf etilishi yuzasidan fikr-mulohazalar bildirildi.

Takrorlash uchun savollar

1. Korporativ madaniyatda iqtisodiy samaradorlik qanday?
2. Iqtisodiy samaradorlikning asosiy jihatlari qaysilar?
3. Turli xil korporativ madaniyatlarda samaradorlik turlarini sanab o'ting.
4. Kuchli tashkiliy madaniyat tushunchasi nimalarni o'z ichiga oladi?
5. Kuchli korporativ madaniyat va kuchsiz korporativ madaniyatga ega tashkilotlarni tavsiflang.
6. Tashkilotning kuchli korporativ madaniyati konsepsiyasi qanday tarkibiy qismlardan iborat?
7. Muvaffaqiyatli faoliyat yurituvchi tashkilotlarning korporativ madaniyatining xususiyatlarini ro'yxatlash.
8. Samarali korporativ tuzilmaning asosiy funksiyalari nimalardan iborat?
9. Korporativ madaniyat darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichni asoslash va tanlash jarayonida qanday talablarni hisobga olish kerak?

IX BOB. KORXONA RAHBARINING TADBIRKORLIK ETIKASI

9.1. Tadbirkor rahbar etikasi

Tadbirkor faoliyati faqat tadbirkorlikning huquqiy va tashkiliy asoslariga bog‘liq bo‘lmasdan, u insonlar, o‘zining qo‘l ostida xizmat qiluvchi mutaxassislar va ishchilar, ayniqsa, chet ellik hamkasblari – biznesmenlar doirasida umumaxloqiy me‘yorlarga rioya qilishi bilan ham bahoanadi. Ishdagi muvaffaqiyatning yarmidan ko‘prog‘i uning odobiga, madaniyatiga, dunyoqarashiga, ishbilarmonlik qoidalarini qay darajada bilishiga bevosita bog‘liqdir.

Umuman, tadbirkorlik bu–madaniyat. Aytishlariga qaraganda, madaniyatli inson tadbirkor bo‘lishi shart emas, ammo tadbirkor inson madaniyatli bo‘lishi lozim. Arastu (Arestotel) o‘z zamonida birinchi bo‘lib, axloq to‘g‘risida gapirib: “Axloq – nimani qilishimiz va nimadan o‘zimizni tiyishimiz kerakligini aniqlashimizga yordam beradi”, – degan edi. Birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov axloq tushunchasiga quyidagicha ta‘rif berdi: “Axloq – ma‘naviyatning o‘zagi. Inson axloqi shunchalik salom-alik, xushmuomaladangina iborat emas. Axloq bu, avvalo, insof va adolat tuyg‘usi, iymon, halollik degani”.

Darhaqiqat, axloq biz uchun avvalo, insoniy munosabatlarni shuningdek, insonlarning fe‘l-atvorlarini, ularning qanchalik maqbul nuqtai nazardan ko‘rib chiqishga va baholashga imkon beruvchi bilim sohasidir. Taraqqiy etgan davlatlarda, ayniqsa, Yaponiya va AQSHda firmalarning “Etika kodeksi” va biznesmenlarning alohida kasb ustalari guruhlarining “Ishbilarmonlik kodeksi” keng qo‘llaniladi. “Biznesmenlarning axloq koedksi” birinchi marta AQSHda 1913-yili ishlab chiqilgan bo‘lib, unda tadbirkorlik faoliyatini yuritishning asosiy qoidalari qabul qilingan. Bu qoidalar yagona asosga jamlangan bo‘lib, ular biznes sohasidagi usul va siyosatni baholashda, haqiqat va adolatlilik tushunchalari bilan uyg‘unlashishi belgilangan.

Vaqt o‘tishi bilan kodeks bir necha bor takomillashdi. Natijada, bu borada turli firmalar va kompaniyalar tomonidan to‘plangan, ularning tajribasiga asoslangan, umumlashgan G‘arb ishbilarmonlik dunyosida

keng ma'lum bo'lgan quyidagi "Biznesmenning axloq kodeksi" shakllandi:

1. Umumiy qoidalar

– xususiy mulk muqaddas, daxlsiz va mulkchilikning qolgan barcha shakllari bilan bir qatorda teppa-tengdir;

– tadbirkor - ishchanlik va yaratuvchanlik missiyasining jonkuyaridir. Uning kasbi astoydil faoliyatni, ishlab pul topishni talab qiladi. Bu uning obro'-e'tibori manbayidir;

– tadbirkor o'z mehnatining ahamiyatini anglay oladi. U o'z hamkorlaridan ishga mas'uliyat bilan yondashishni talab qiladi va uni qo'llab-quvvatlaydi;

– xususiy xo'jalik faoliyati ishlab chiqarish kuchlarining rivojlantirishiga olib keladi va tadbirkorga o'ziga xos majburiyatlar yuklaydi.

1. Tadbirkor va davlat

– tadbirkor davlat va uning qonunlarini to'g'ridan-to'g'ri hurmat qilishi va unga amal qilishi lozim. O'z navbatida, u bunday yondashuvni adolatdan ham talab qilishi kerak.

2. Tadbirkor va mijoz

– tadbirkor mijoz manfaatlari, jamiyat, davlat va atrof-muhit uchun zarar keltirmaslikka, unga amal qilishga majburdir;

– mijoz manfaatlari davlatning qonun va manfaatlariga zid bo'lgan hollarda tadbirkor bu to'g'rida mijozlarni ogoh qilishga majburdir;

– mijoz ofertlar va ishlab chiqaruvchilarni tanlash huquqiga egadir. Raqobat yuksak sifat kafolatidir;

– tadbirkor mijozni bilmaslik yoki ataylab uni adashtirish, shuningdek, bajara olishga ishonchi bo'lmagan buyurtmalarni qabul qilish hollariga yo'l qo'yishi mumkin emas;

– va'daga vafo va aniqlik tadbirkorning qimmatli kapitalidir. Qo'l berib tasdiqlangan so'z, imzo chekilgan shartnoma kuchiga egadir. Zero, unga binoan majburiy tartibda og'zaki kelishuvni aks ettiruvchi yozma shartnoma rasmiylashtiriladi;

– shartnoma munosabatlarini bajarmaslik va yomon sifat tadbirkorning jamiyat va hamkasblari olididagi g'oyat og'ir aybidir. Chunki bu tadbirkorning sharafi, nufuziga zarar keltiradi;

– tadbirkor va mijoz o‘rtasidagi munosabatlar majburlash asosida emas, balki ixtiyoriy va o‘zaro ishonch asosida vujudga keladi.

3. Tadbirkor va yollangan ishchilar

- tadbirkor yollangan ishchilarning iqtisodiy manfaatlari va insoniy qadr-qimmatlariga nisbatan barcha mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi. U o‘z ishchilaridan qonunlarga amal qilishini talab etadi va o‘zi ham shunga rioya qiladi.

4. Tadbirkor va tadbirkorlar ittifoqining boshqa a’zolari

- tadbirkorlar ittifoqi a’zolari uchun qonunga muvofiq bo‘lgan raqobat majburiydir va axloqning muayyan tamoyillariga amal qilishni talab qiladi;

– teng huquqli bo‘lmagan sharoitdagi har qanday bozor faoliyati (raqobat) qabul qilingan me’yorlarga zid hisoblanadi. O‘z xususiy mahsuloti yoki xizmatlarini raqobatchilar zaifligi hisobiga reklama qilish axloqsizlikka kiradi;

– raqobatchilik kurashida tadbirkor siyosiy mansubligi yoki jamiyatdagi egallagan mavqeidan, afzalliklaridan foydalanishga haqqi yo‘q. Tadbirkorlar raqobatchilarning mualliflik huquqi yoki patent huquqini tan olishi shart;

– kredit va nafaqalarga taalluqli takliflar tanlov asosida taqsimlanadi, natijalar zudlik bilan barcha manfaatdor tomonlarga yetkaziladi. Ittifoq a’zolari o‘rtasida munozarali masalalar vujudga kelgan taqdirda, ular o‘zaro kelishuvga muvofiq bu masalani ittifoq nazorat kengashiga kiritishi mumkin. Qabul qilingan qaror ikkala tomon uchun ham bajarilishi majburiy hisoblanadi.

5. Javobgarlik va ta’qiqlar

– tadbirkorlar ittifoqiga a’zolik, har bir tadbirkordan mazkur axloq kodeksiga rioya etilishini talab qiladi;

– axloq kodeksiga amal qilmaslik va uning har qanday tamoyillarini buzish, ittifoqdagi muayyan a’zoning a’ziligini to‘xtatish uchun asos bo‘ladi. Har bir alohida hol ittifoq boshqaruvi tomonidan ittifoq a’zosi ishtirokida ko‘rib chiqiladi;

– qaror ustidan shikoyat qilishga faqat tadbirkorlar ittifoqi syezdi oldidan imkoniyat mavjud bo‘lib, uni bekor qilish yoki kuchda qoldirish masalasi ko‘rilishi mumkin.

Ko‘rib turibmizki, kodeksda gap tadbirkorning xulq-atvori me‘yorlari to‘g‘risida, uning ish usuliga, kishilar bilan muomala qilish tabiatiga, ijtimoiy qiyofasiga nisbatan madaniy jamiyat qurayotgan talablar to‘g‘risida bormoqda.

9.2. Tadbirkorning madaniyati

Tadbirkor madaniyati deganda tadbirkor adabi va iqtidori o‘rtasidagi dialektik bog‘lanish tushuniladi. Bu bog‘lanish quyidagi fazilatlar majmuasida o‘z aksini topadi:

Adab – aqlning suyanchig‘i, barcha fazilatlarning mezoni. Behudaga xalqimizda: “Aql bilan adab - egizak”, deyishmaydi. Adab – yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Adab vositasida kishi o‘z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlardan bezaydi.

Adab tadbirkorni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday tadbirkordan har ishda rozi bo‘lishadi. Adabli tadbirkor esa kundan kunga obro‘ topadi, nufuzi oshadi, ishalri ravnaq topadi.

Ba‘zi hakimlar adabni eng mas‘um va ko‘rkam fe‘lga ega bo‘lish desalar, ba‘zilari nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deb ta‘rif berishadi. Demak, tadbirkordagi adabning mavjudligi, bu noyob ne‘matning mavjudligidir.

Umuman adab ikki xil bo‘ladi:

- hikmat adabi;
- xizmat adabi.

Hikmat adabi poklik va to‘g‘ri yo‘lga yetaklaydi. **Xizmat adabi** esa badavlatlik va obro‘ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug‘ fazilat bo‘lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Adab rahbarni aql va axloq egasi bo‘lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko‘ngilli, subutli bo‘lishga da‘vat etadi.

Iymon arabcha so‘z bo‘lib, lug‘aviy ma‘nosi – **ishonchdir**.

Sodda qilib aytganda:

Iymon uya narsaning butunligidan hosil bo‘ladi: e’tiqod, iqrор va amal, e’tiqod – bu ishonch. Iqrор – so‘zda buni tan olish. Amal – ya’shi ishlar bilan uni isbotlash.

Insof – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg‘usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, to‘g‘rilik. Barobarlik, sofdillik va haqiqatgo‘ylikdir. O‘zgani o‘z o‘rniga va shuningdek, o‘zini o‘zgani o‘rniga xayolan qo‘yib ko‘rish ham insofга kiradi. Yuqorida ta’kidlaganimizdek, to‘q ochni, boy kambag‘alni, baxtli baxtsizni, tolei baland tolei zabunni, omadli omadsizni, sog‘lom va bemorni o‘z o‘rniga qo‘yib ko‘rolsa va aksincha ham xuddi shunday bo‘lsa olam guliston – insoflilar safi ko‘payaveradi.

Adolat – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar tadbirkor yoki rahbarning axloqiy xislatlari bemalol qonun o‘rnini bosa oladi. Ulug‘ alloma Nasriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uch asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi:

Adolatning birinchi talabi aholi turli tabaqalarining o‘zaro uyg‘un bo‘lishini ta’minlashdir.

Adolatning ikkinchi talabi el-ulusning haq-huquqini teng ta’minlagan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.

Adolatning uchinchi talabi, barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab, har bir inson o‘z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Bu kabi davr va hayot tajribasida tasdiqlangan fikrlar sakkiz asr chamasi o‘tib, Prezident Islom Karimovning rahbarlik faoliyatida o‘ziga xos tarzda ifoda topmoqda. Bunga ishonch hosil qilmoq uchun yurtboshimizning ma’ruzalaridan biridagi ushbu fikrga diqqat qilaylik: “Davlat jamiyatning keskin tabaqalanishiga – oshib-toshib ketgan boylaru, kambag‘al qashshoqqa bo‘linib ketishga yo‘l qo‘ymasligi kerak”.

Bundan shu xulosa kelib chiqadiki, har turli qing‘ir yo‘llar bilan haddan tashqari boylar orttirib o‘zini qo‘yarga joy topolmay, “to‘qlikka sho‘xlik” qiladigan kimsalarning jilovini tortib qo‘yish bilan birga, halol mehnat kishilariga imkoniyat yaratib berish, ularni qo‘llab-

quvvatlash, zarur bo'lsa, rag'batlantirib borish davlat siyosatining muhim yo'nalishlariga aylangan.

Iqtidorli⁴⁰ deganda biror soha bo'yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o'zidagi qobiliyatni to'la namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushuniladi. Iqtidorli insonlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasi maqsadiga yetadi, ya'ni o'zini bor bo'yicha ko'rsatadi.

Ular ishda mardlik, chidamlilik, o'z-o'zini boshqara olish, tashabbuskorlik kabi xislat va fazilatlarga ega bo'lishadi, o'z xatti-harakatlariga hamisha tanqidiy ko'z bilan qaraydilar, doimo olg'a qarab intiladilar, erishgan samaralari bilan hech qachon cheklanib qolishmaydi. Iqtidorli insonlar o'z faoliyatlari bilan hatto ba'zi bir kamharakat katta iste'dod egalariga qaraganda ham jamiyatga ko'proq foyda yetkazishadi.

Qayd qilingan fazilatlar mujassamlanmagan rahbar rahbarlik lavozimiga yoki tanish-bilish yoki qarindosh-urug'chilik, yoinki pora berib erishgan. Bu nafaqat davlatning, balki butun xalqning turgan-bitgan sho'ridir.

9.3. Tadbirkor rahbar faoliyatining ruhiy-psixologik xususiyatlari

Bozor iqtisodiyoti sharoiti tadbirkor rahbarlardan tadbirkorlik va ishbilarmonlikni, boshqaruv uslublarini takomillashtirishni talab etadi. Boshqarish uslublari, asosan, ongli ravishda muayyan maqsadlarga erishish uchun xizmat qiladi. Ular mohiyati va maqsadiga ko'ra tarbiyaviy, moddiy-rag'batlantiruvchi, ma'muriy-tashkiliy turlarga bo'linadi.

Tarbiyaviy uslub, insonning ma'naviy takomillashishiga, ruhiyatiga va boshqa ijtimoiy xarakteriga mos ravishda tashkillashtiriladi.

Moddiy rag'batlantiruvchi uslub esa mehnat samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash uchun ishchilarni moddiy

40 Iqtidorli tushunchadan farqli o'laroq, iste'dod tushunchasi ham bor. Iste'dod – bu har tomonlama rivojlangan, nihoyatda kuchli va takrorlanmas qobiliyatdir. Qobiliyat, iqtidorni tinimsiz mehnat tufayli tarbiyalash mumkin. Ammo iste'dod iborasi ajdodida buyuk siymolar o'tgan avlod farzandlari orasida biror iste'dod egasi bo'y ko'rsatib qolganda tilga olinadi.

qiziqtirish maqsadida tashkil etiladi.

Ma'muriy-tashkiliy uslub asosan jamiyat talablarini qondirishga qaratilgan bo'lib, ishlab chiqarish jarayonini va mehnat taqsimotini rejali olib borish uchun qo'llaniladi. Bu uslub ikki turda bo'lishi mumkin: uzoq muddatga moslashtiriladigan va bir martalik bo'lishi mumkin. Shart-sharoitiga ko'ra, kerakli uslub qo'llaniladi va bu takomillashtirib boriladi. Boshqarish uslublarini takomillashtirishdan asosiy maqsad daromadni to'g'ri taqsimlash, har bir ishchi, xizmatchining o'z mehnatiga yarasha daromad olishini ta'minlashdir. Demak, boshqarish uslublarini hayotga shunday tatbiq etish kerakki, har bir inson mehnat qilsagina, turmushi yaxshi bo'lishiga ishonch hosil qilsin.

Xo'sh, boshqarish san'ati nima? Boshqarish san'ati tadbirkor rahbarlardan talab qilinadigan eng asosiy xislatlardan bo'lib, uning qo'l ostidagi ishchi-xizmatchilar bilan yaxshi munosabat o'rnatishini, korxonada ishlab chiqarishning eng samarali natija beradigan muhit yaratishni taqozo etadi.

Yaponiyaning boshqarish uslubi ana shu tamoyil asosiga qurilgan. Yaponlarning boshlang'ich ijtimoiy sharoiti shundayki, ular ishchini ijtimoiy himoya qilish bilan birga ma'naviy tarbiyalab borishadi, inson psixologiyasidan to'g'ri foydalanishadi, ishchini ishga tayyorlash jarayonida xalqqa ma'lum bo'lgan uslublarni qo'llashadi, ya'ni bajariladigan ishning nozik tomonlarini va qat'iylikni o'rgatishadi. Ishchining ish joyini tez-tez o'zgartirishi qattiq qoralanadi, shu sababli ishchilar bir ish joyida uzoq yillar davomida ishlab, o'z kompaniyasiga sodiq bo'lishadi. Natijada, ishchilarning tajribasi va malakasi juda yuqori bo'ladi, bu esa, o'z navbatida, mehnat unumdorligining o'sishiga, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishiga olib keladi.

Mahsulot ishlab chiqarish bilan uning sifatini nazorat qilish jarayoni hech qachon ajratilmaydi, yoki bir-biriga qarama-qarshi qo'yilmaydi. Ularning fikricha, nazoratni kuchaytirish yoki nazoratchining huquqini kuchaytirish bilan yuqori sifatli mahsulot olib bo'lmaydi. Vaholanki mahsulot sifatini tayyor bo'lgandan keyin emas, aksincha, uni tayyorlash jarayonida, bajarilgan har bir ish operatsiyasidan so'ng nazorat qilish kerak. Nazoratchining asosiy vazifasi sifatsiz mahsulot ishlab chiqarayotgan ishchini topib uni jazolash emas, balki uning sababini aniqlash va bartaraf qilishdan

iborat bo'lishi kerak. Mana shu uslubni yaponlar to'g'ri yo'lga qo'yganligi sababli har bir ishchi o'z-o'zini nazorat qilishga o'rgangan va doimo o'z ustida izlanishlar olib boradi. Kompaniyalarda sifat guruhlari tashkil qilingan.

Bizda ham har bir tadbirkor rahbar ish joylarida mana shunday uslubni tashkil qila olishi kerak. Shundagina sifatsiz mahsulot sonini kamaytirib, yuqori sifatli mahsulot olishga erishish mumkin.

Bozor iqtisodiyoti sharoiti boshqaruvida uzoq va yaqin muddatlarga mo'ljallangan rejalar tuzish, qarorlar qabul qilish, ijrochilar o'rtasida ishlarni taqsimlash, qarorlar ijrosini nazorat qilish, ijrochilarni rag'batlantirib borish kabi ishlar ham tadbirkor rahbar zimmasidadir. Boshqaruv qarorlari ichki va tashqi omillarga ega bo'lib, ular oddiy va murakkab sharoitlarda bir qarorni tayyorlash va qabul qilishda jamoa faollarining qatnashuvi hamda tadbirkor rahbar tashkilotchiligini, boshqaruvni demokratik uslubda olib borishi kerakligini ko'rsatadi.

Tadbirkor rahbarning tashkilotchiligi – mehnat jamoasini uyushtirish, jipslashtirish, ishlab chiqarish va tarbiyaviy jarayonlarga ta'sir ko'rsatish, guruh faoliyatini oliy maqsadlarga qarata olish qobiliyati kabi masalalarni qamrab oladi.

Tadbirkor rahbarning tashkilotchilik qobiliyatining ikkinchi yo'nalishi ishlab chiqarish tizimini yaxshilash tadbirlariga qaratilmog'i, yangi jamoada axloqiy-ruhiy muhitni qaror toptirish, yangi texnologiyani joriy etish, kuchlarni tezkor ishlarni bajarishga qaratish, boshqaruvdagi insonlarni imkon qadar kamaytirish, yangi xodimlar malakasini oshirib borish, insonlardagi «boqimandalik» ruhiyatiga barham berish, ishda har xil mojarolar kelib chiqishiga yo'l qo'maslik, mehnat intizomiga qattiq rioya qilishdir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkor rahbar faoliyatining mazmuni uning boshqarish san'atini nechog'lik egallagani, ya'ni insonlarni jamoaga uyushtirish, ishlarni uzoq va yaqin muddatlarga rejalashtirish, nazorat qilish, axborotlar ayirboshlash, boshqarishni oqilona tashkil etish kabi mezonlar bilan ham izohlanadi. Bunda tadbirkor rahbar ongliligi, tadbirkorliligi, ishlab chiqarishni ishning ko'zini bilib tashkil etishi, belgilangan natijalarga erishishi, insonlarning moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirib borishi, uning guruh, jamoa, jamiyat oldida mas'uliyat, burch tuyg'usini chuqur his

qilishi muhim ahamiyatga ega.

Tadbirkorning tashkilotchilik qobiliyati hamma narsada muvaffaqiyatga erishuvining muhim shartidir. Qanday tadbirkor rahbar muvaffaqiyatiga tez erishadi? Ruhshunos olimlar uning bir necha omillarga bog'liqligini ta'kidlaganlar.

Bular quyidagilardir:

Tadbirkor rahbarda tashkilotchilik qobiliyatining namoyon bo'lishi:

– jamoada sof axloqiy muhit paydo qila olishi, hammaning hamkorlikda harakat qilishini ta'minlay olishi;

– insonlarni ishontira olishi va jamoada o'zaro yaxshi munosabatlarni qaror toptirish uchun shart-sharoit yaratishi.

Rahbarning insonlar bilan til topib ishlash mahorati:

– tadbirkor o'z qo'l ostidagilarning nimaga qodirligini hisobga olib ishlarni taqsimlashi;

– insonlarni uyushtirishning eng muhim omillaridan foydalanishi;

– har bir kishining ruhiy-psixologik kayfiyatlariga mos ravishda muloqot qilishi.

Tadbirkor rahbarning mehnatga munosabatida ishbilarmonligi:

– ishlab chiqarish va boshqa jabhalarda har xil muammolarni hal qilishda eng qulay yo'llarni izlab topish;

– vijdonlilik va adolatlilik;

– boshlagan ishlarni oxiriga yetkazish.

Rahbar faoliyatida ijro etish qobiliyatining namoyon bo'lishi:

– kasbiy malaka va ko'nikmaga ega bo'lishi;

– texnik vazifalarni hal etishga uquvliligi;

– yangiliklar va g'oyalarni ishlab chiqarishga joriy etib borishi.

Tadbirkor rahbarning qarorlarni qabul qilishdagi uquvi:

– mustaqil ravishda qarorlar qabul qila olish;

– qabul qilgan qarorining oqibati va natijalarini ko'ra bilishi;

– ishlab chiqarishda sodir bo'luvchi turli holatlarni hisobga olib borishi, tanglikdan qutulish yo'llarini izlashi;

– noto'g'ri qaror qabul qilganda o'z xatolarini bo'yniga olishi;

– xodimlarni boshqaruv masalalariga ko'proq jalb etishi.

Tadbirkor rahbarning insonlarga munosabati:

– o'z va'dasi, so'zining ustidan chiqishi;

– insonlarni bir-biridan ajratmasligi, hammaga bab-baravar munosabatda bo‘lishi;

– o‘z qo‘l ostidagilarga va boshqalarga tavozeda bo‘lishi va o‘zini tuta bilishi, odobliligi va xushmuomalaligi;

– insonlarga munosabatda har bir kishining ruhiy-psixologik xususiyatlarini hisobga olib muomalada bo‘lishi.

Tadbirkor rahbarning o‘z-o‘ziga talabchanligi:

– o‘z xatti harakatlarini tanqidiy baholay olishi;

– o‘z imkoniyatlarini hisobga olib ishlashi;

– boshqalarning unga bergan yaxshi va yomon baholarini tahlil etib, ulardan tegishli xulosa chiqarishi.

Rahbar o‘zida quyidagi ruhiy-psixologik, fiziologik, axloqiy, ma’naviy va ishbilarmonlik sifatlarini mujassamlashtirgan bo‘lishi kerak.

Tadbirkor rahbarning ruhiy-psixologik xususiyatlari:

Nutq va tafakkur sifatleri – kuchli xotira, doimiy diqqatning barqarorligi, sog‘lom aql, fikrning kengligi, chuqurligi, tezligi, muammo mohiyatini tez anglab olish, ijodiylik, fikrni og‘zaki va yozma shaklda qisqa, tushunarli, aniq tarzda ifodalash.

Xarakter sifatleri – maqsadga intiluvchanlik, dadillik, mardlik, ishonch, o‘zini tuta bilish, o‘zi va boshqalarga nisbatan talabchanlik, tavakkal qilish qobiliyati, qiyin vaziyatlarda ham o‘zini yo‘qotmaslik, xazil-mutoyiba tuyg‘usi.

His-tuyg‘u sifatleri – his-tuyg‘ularning turg‘unligi, aniqligi, ifodaliligi, kuchli hayajonli holatlarda to‘g‘ri harakatlar qilish qobiliyati, muloqotga kirishganda boshqalar kayfiyatini, his-tuyg‘ularini hisobga olish, o‘z his-hayajonlarini va kayfiyatlarini boshqara olish.

Xulq-atvor sifatleri – yanada yaxshilashga intilish va uni himoya qilish, insonlar bilan munosabatda samimiylik, halollik.

Tadbirkor rahbarning ruhiy-fiziologik sifatleri:

1. Arzimas narsalardan janjal chiqarmaslik, achchiqlanmaslik, ba’zan ko‘rib ko‘rmaganga olish.

2. Ruhiy jarayonlarda bosiqlik.

3. Ruhiy, hayajonli xavf-xatar hollarida o‘zini yo‘qotib qo‘ymaslik.

4. O‘zini anglashda faollik, kayfiyatda o‘ta sezgirlik.

5. Jismoniy sog‘lom va har tomonlama barkamollik.

Tadbirkor rahbarning axloqiy, ma'naviy sifatlari:

1. Mehnatsevarlik, insonlarga nisbatan mehribonlik, insonparvarlik, samimiylilik, halollik, vijdonlilik, sabr-matonat, xolislik.

2. Tartiblilik va intizomlilik, o'ziga va boshqalarga talabchanlik, o'zgalar fikrini tushunish va hisobga olish.

Tadbirkor rahbarning ishbilarmonlik sifatlari: Soha va kasb sirlarini yaxshi bilish, o'z ishi sohasida yuqori malakaga ega bo'lish, yangi texnologiya talablariga mos bilim va tajriba, ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasini chuqur bilish, boshqarish usullarini yaxshi o'zlashtirgan bo'lishi, o'z bilimi, malaka va ko'nikmalarini oshirib borish, axborot ayirboshlashni bilish va hokazo.

Tadbirkor rahbarning tashqi ko'rinishi ham alohida ahamiyatga ega. Uning kiyim-boshi hamisha toza, ozoda, tartibli bo'lishi, o'zi esa xulq-atvorda boshqalarga namuna ko'rsatishi, saranjom-sarishtalikka rioya qilishi kerak.

Mana shu xususiyatlarni o'zida namoyon qilgan tadbirkor rahbar bozor iqtisodiyoti talablariga to'liq javob beradi. Zero, bozor munosabatlari ishni jiddiy asoslarda, texnologik jarayonlar bilan qo'shib olib borishni, tezkorlikni, malaka va uquvni, kasb mahoratini yaxshi egallashni taqozo qiladi. Ishlab chiqarish, savdo-tijorat, xizmat idoralari, xalq xo'jaligining barcha tarmoqlarida faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkorlarning xorijliklar bilan hamkorlik qilish, shartnomalar va bitimlar tuzish, muzokaralar olib borish uquvini namoyon etishi ham bozor munosabatlari talabidir.

Tadbirkor rahbar o'z qo'l ostidagilarda faollik, onglilik, ijodkorlik, intizomlilik, o'z-o'zini tarbiyalab borish sifatlarini qaror toptirsa, mehnatda ham, xizmatda ham, el-ulus orasida ham obro' topadi. Shuningdek, tadbirkor rahbarning ko'pchilik bilan muomala qila olish qobiliyati ham uning tashkilotchiligidan nishonadir.

9.4. Tadbirkor rahbar faoliyatida mojaroli holatlar va ularni hal etish usullari

Tadbirkor rahbar faoliyatida har xil ziddiyat (konflikt)lar va mojarolar uchrab turadi. Mehnat shart-sharoitlari, mehnat natijalari, moddiy va ma'naviy ehtiyojlarning qondirilmasligi, mehnatdan qoniqmaslik tufayli tadbirkor rahbar va xodimlar o'rtasida ziddiyatlar

va mojarolar kelib chiqadi. Bu yerda tadbirkor rahbar bilan xodimlar o'rtasidagi va shaxslararo ziddiyatlarni fikrlash kerak. Bu hollardagi ziddiyatlarning bir necha sabablari mavjud.

Moddiy-texnik sabablar – mehnat vositalari bilan mehnat jarayonlari, shart-sharoitlari o'rtasidagi ziddiyatlar. Asbob-uskunalar, jihozlar eskiligi uchun mehnat sharoiti yomon, mehnat unumdorligi past va hokazo. Bular xodimlarga g'amxo'rlik qilishga to'siq, moddiy va ma'naviy ehtiyojlar qondirilmasligiga sabab bo'ladi.

Xo'jalik-tashkiliy sabablar – mehnat natijalarini to'g'ri baholamaslik, mehnatni to'g'ri taqsimlamaslik. Bular xodimlarda norozilik tug'diradi.

Ijtimoiy-kasbiy sabablar – xodimlarning bilimi, malakasi va kasb mahoratini nazar-pisand qilmaslik, xodimdan o'z o'rnida foydalanmaslik, mehnat qonunchiligiga amal qilmaslik.

Ijtimoiy-demografik sabablar – xodimlarning yoshi, jinsi, millati, ma'lumoti kabi omillarni, oilaviy sharoitlarini inobatga olmaslik.

Ijtimoiy-psixologik sabablar – xodimlar faoliyatida yaqqol ko'zga tashlanadigan yaxshi va yomon xislatlar, qobiliyati, qiziqishlari, xotirasi, tafakkuri, his-tuyg'usi kabi ruhiy holatlar bilan hisoblashmaslik.

Tadbirkor rahbar faoliyatida qo'l ostidagilar bilan muloqot-muomalada ham ziddiyatli holatlar ro'y berishi mumkin. Bunga rahbarning yoki xodimning kalondimog'ligi, muomala madaniyatining pastligi, qiziqqon-jizzakiligi, qo'rsligi, qo'polligi, tundligi va boshqalar sabab bo'ladi. Xodimning dangasaligi, yalqovligi, maqtanchoqligi, loqaydligi, beparvoligi ham ba'zan ziddiyatlar tug'diradi.

Tadbirkor rahbar va xodimlar o'rtasidagi ruhiy psixologik ziddiyatlar kelib chiqishga sabab:

- 1) mehnat jarayonining noto'g'ri uyushtirilishi;
- 2) shaxslararo munosabatlarning xilma-xilligi va murakkabligi;
- 3) jamoa a'zosining o'ziga xosligidir.

Tadbirkor rahbar bunday ziddiyatli holatlarni to'g'ri idrok etishi, tahlil qilishi, baholashi muhim ahamiyatga ega. Agar rahbar har bir ziddiyatli hodisaga xolisona, samimiy munosabatda bo'lsa, masala to'g'ri yechimini topadi, bordi-yu, jizzakilik qilib, yengiltaklik bilan baholasa, nosog'lom axloqiy-ruhiy muhit paydo bo'lishiga yo'l

qo‘yadi. Tadbirkor rahbar har qanday ziddiyatli holatda o‘zini tutishi, bosiq bo‘lishi, uzoqni ko‘zlashi, murosas-madora qilishi, holatga moslashishi, suhbatdoshini hamkorlikka, yaxshilikka da‘vat qilishi ijobiy natija beradi.

Bizningcha, tadbirkor rahbarning har qanday ziddiyat va mojaroni bartaraf etish yo‘llari quyidagilardan iborat:

1. Mojaroning kelib chiqish sabablarini aniqlash va uning o‘tkirlashishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun chora-tadbirlar ko‘rish.

2. Mojaroli vaziyatni yumshatish – ziddiyatga borgan kishilar bilan oshkora suhbat va ular sonini kamaytirish choralari izlash.

Vaziyatni to‘la idrok etish, o‘zlashtirish – «ahvol»ning xo‘jayini bo‘lib olish va qat’iy chora ko‘rish.

Mojaro va uning vaziyatlarini chuqur tahlil qilishi:

– mojarolashayotgan tomon va guvohlar bilan alohida suhbatlashishi;

– ularning maqsadi, qiziqishlari, xulq-atvori, kasbi, tajribasi, turmush sharoiti va boshqa ruhiy-ma’naviy jihatlarini o‘rganish;

– mojaroli vaziyatning sabablarini, jamoaning unga munosabatini aniqlash;

– mojaro haqidagi axborotlarni haqiqiy ahvol bilan solish tirish;

– mojaroni hal etishning har xil usullarini ishlab chiqish va tahlil qilish;

– mojaroni hal etishning eng qulay usuli, shakli, vositasi va sharoitlarini tanlash;

– tanlangan usullarni jamoa tarbiyasi, mehnat vazifalari, maqsadlari bilan qiyoslab, taroziga solib ko‘rish;

– tanlangan va tekshirilgan usulni qo‘llab, mojaroni bartaraf etish;

– mojaro bartaraf etilganidan hammani xabardor qilish;

– mojaro keltirib chiqargan tomonning nohaqliligi isbotlangach ularni to‘g‘ri yo‘lga boshlash va hokazo.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har qaysi bo‘g‘indagi tadbirkor shuni tushunib yetmog‘i kerakki, har qanday sharoitda ham insonga g‘amxo‘rlik qilish, inson ruhiy holatini barqaror etishga qaratilgan jarayonlarni tashkil etish, jamoaning har bir a‘zosi mehnatdan moddiy va ma’naviy qoniqish hosil qilishiga erishish uning zimmasidagi muqaddas vazifadir.

Takrorlash uchun savollar

1. G.Hofstedning tadqiqotlari nimaga bag'ishlangan?
2. Makroiqtisodiy tartibga solishning asosiy yo'nalishlari nimadan iborat?
3. Xodimlarni boshqarishda axloqiy tamoyillarni e'tiborga olish zarurmi?
4. Tashkilotning hayotiga nimalar yo'naltirilishi kerak?
5. Ishchilar o'rtasida kelishmovchiliklar va nizolarni qanday oldini olish mumkin?
6. Aksiyadorlik jamiyatining yig'ilishi qanday muddatda tashkil qilinadi?
7. Korxonada madaniyatining qaysi funksiyalari xodimga korporativ madaniyat doirasida tahlil va tadqiqotga moyillik sifatida shaxsiy sabablarni qanday amalga oshirish imkonini beradi?
8. Korporativ madaniyatning qaysi funksiyalari tashkilotni raqobat muhitida omon qolishiga yordam beradi?
9. Korporativ madaniyatning qaysi funksiyasining maqsadi insonlarning fikrini va hayot mazmuniga bo'lgan munosabatlarini shakllantirdi?
10. Yuqori darajada rasmiylashtirilgan va tuzilgan ish joyi nimalarni o'z ichiga oladi?

X BOB. GLOBALASHUV SHAROITIDAGI ZAMONAVIY KORPORATIV MADANIYAT

Mamlakatimizda yoshlarga oid davlat siyosati sohasida keng ko‘lamli ishlar amalga oshirilmoqda. O‘tgan vaqt ichida yoshlarni har tomonlama qo‘llab-quvvatlash, ularning huquq va qonuniy manfaatlarini himoya qilish, mamlakatimiz istiqboli uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishga qodir, tashabbuskor, shijoatli yoshlarni tarbiyalash borasida alohida tizim yaratildi.

O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi, Oliy Majlis palatalari huzurida Yoshlar parlamentlari, O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi qoshida Yoshlar akademiyasi tashkil qilindi. Hududlarda “Loyihalar fabrikasi” ish boshladi.

10.1. Yoshlarda fuqarolik pozitsiyasini shakllantirishning dolzarb masalalari

Yosh avlodning sog‘lom o‘sishi, sifatli ta’lim olishi va barkamol shaxs bo‘lib voyaga etishini ta’minlash, shuningdek, yoshlarning madaniyat, san’at, sport, axborot texnologiyalari va kitob o‘qishga bo‘lgan qiziqishini har tomonlama qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan “besh muhim tashabbus”ni joriy etish bo‘yicha samarali ishlar amalga oshirilmoqda.

Yurtimizda tashkil etilayotgan yangi davlat va nodavlat maktabgacha ta’lim tashkilotlari, umumta’lim maktablari, oliy o‘quv yurtlari, nufuzli xorijiy universitetlarning filiallari, zamonaviy IT-parklar, madaniyat muassasalari va sport inshootlari, mutlaqo yangi namunadagi ta’lim maskanlari – “Prezident maktablari”, “Temurbeklar maktabi”, “Ijod maktablari” bugungi globalashuv sharoitida raqobatga qodir bo‘lgan yetuk kadrlarning yangi avlodini tarbiyalashga xizmat qilmoqda⁴¹.

Yoshlarni qo‘llab-quvvatlash tizimini tubdan isloh qilish va yanada rivojlantirish maqsadida 2021-yil mamlakatimizda “Yoshlarni qo‘llab-quvvatlash va aholi salomatligini mustahkamlash yili” deb e’lon qilindi.

41 O‘zbekiston Respublikasi VM Qarori 23-son .2021-yil 18.01

Hozirgi kunda butun dunyoda globallashuv, madaniyatlar aralashuvi jarayoni kechmoqda. Bu murakkab jarayon nafaqat yoshlarga, balki kattalar dunyoqarashiga ham ta'sir etadi. Bir tomondan, axborot texnologiyalari kundalik hayotimizga shu qadar shiddat bilan kirib kelayaptiki, buni har qanday raqamlarsiz ham kuzatishimiz mumkin. Ayni paytda mamlakatimizda 1500 dan ziyod ommaviy axborot vositalari faoliyat yuritmoqda. Ushbu ommaviy axborot vositalari navqiron avlod vakillarining axborot madaniyati va mafkuraviy immunitetini shakllantirishga hissa qo'shmoqda.

Mamlakatimizda ta'lim olish jarayonlariga ham axborot kommunikatsiya tizimlarini joriy qilish bo'yicha bir qator ijobiy ishlar amalga oshirildi. Xususan, ta'lim muassasalarini kompyuter texnikalari bilan ta'minlash barobarida ta'lim berishning zamonaviy usullaridan foydalanish, barcha ta'lim muassasalarida axborot-resurs markazlari tashkil etilib, ularda Internet tizimidan foydalanish imkoniyatlari yaratib berilgan. Biroq masalaning yana boshqa bir tomoni borki, yaratilayotgan imkoniyatlardan yoshlar qay yo'sinda foydalanayapti?⁴² Bu kabi imkoniyatlar ularning kamol topishiga qanday ta'sir ko'rsatayapti? – degan og'riqli savollar vujudga kelmoqda.

Tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, hozirgi kunda yoshlarning 90% asosiy axborot manbai sifatida Internetga murojaat qilmoqda. Foydalanilayotgan axborot vositalarining katta qismi asosan "Twitter", "Instagramm", "Facebook", "Odnoklassniki" kabi ijtimoiy tarmoqlar va video, audio portallarga to'g'ri kelsa, ma'lum bir qismigina zararli ta'sir etmaydigan, ilmiy, madaniy va ma'rifiy saytlardan iboratligini kuzatishimiz mumkin. Ma'lumotlarga qaraganda, bugungi kunda Internet tarmog'ida o'z joniga qasd qilishning oson yo'llarini targ'ib qiluvchi 9 ming, shahvoniy mazmundagi 4 mingdan ziyod saytlar mavjud bo'lsa, 49% kompyuter o'yinlari zo'ravonlik va yovuzlikni targ'ib qiladi. Ayni vaqtda 42% bolalar va o'smirlar onlayn tarzida tarqatiladigan pornografiya ta'siriga butunlay tobe bo'lib qolgan.

Xalqaro ekspertlar dunyo miqyosida 38% bola zo'ravonlik ruhidagi saytlarga, 26% millatchilik xarakteridagi vebsahifalarga muntazam kirishini tasdiqlamoqda. Qayd etib o'tilgan masalalar bevosita har bir yoshning mamlakat ijtimoiy-siyosiy hayotida o'z o'rnini egallashi,

42 Yoshlarda fuqarolik pozitsiyasini shakllantirishning dolzarb masalalari Rasul Kusherbayev, Oliy Majlis Qonunchilik palatasi deputati.

fuqarolik pozitsiyasini shakllantirish yoʻlidagi muammolar qatorida turibdi. Fuqarolik pozitsiyasini shakllantirish bevosita huquqiy savodxonlik darajasini oshirish bilan ham bogʻliq. Yoshlarda kuchli fuqarolik pozitsiyasini shakllantirishda, afsuski, amaliyotda quyidagi muammolar koʻzga tashlanmoqda.

Tarbiya jarayoni va bunda ota-ona tomonidan yoʻl qoʻyilayotgan masʼuliyatsizlik. Afsuski, bugun ayrim oilalarda ota oʻz bolasi uchun ideal shaxs sifatida gavdalanmay qoʻygan. Maktab taʼlim jarayonidagi muammolar: 9 yillik taʼlim, 12 yillik taʼlim, 11 yillik taʼlim, lotin va kirill alifbosidagi oʻzaro moslashmaslik, taʼlimda eksperimentlarning muttasil oʻtkazilishi uzluksiz taʼlimda salbiy asoratlar qoldirmoqda, avlodlar oʻrtasidagi tarixiy bilimlarning oʻzaro nomuvofiq holda shakllanishiga olib kelmoqda. Shu bilan birga, taʼlim jarayoniga jalb etilganlarning ijtimoiy va moddiy ahvoli yetarli darajada qoʻllab-quvvatlanmaganligi ham bu borada muhim muammolar qatorida turibdi.

Oliy oʻquv yurtiga kirishda sunʼiy va mantiqsiz sinov test imtihonlarining joriy etilgani, oqibatda yoshlar bilim olishga emas, test yechishga tayyorlanayotgani, shuningdek, hududlar boʻyicha sharoitlar har xil boʻlishiga qaramay, hamma uchun bir xil savollar berilishi, kvota, kirishning oʻta qiyin, bitirishning oson prinsipi amalda qoʻllanilishi yoshlarda fuqarolik pozitsiyasi mustahkamligini taʼminlashda toʻsiq boʻlmoqda. Taʼlim muassasalari va mehnat jamoalarida “Davlat tili haqida”gi qonun talablariga yetarli darajada amal qilinmaydi. Oʻrta taʼlim va mehnat bozori oʻrtasida oʻzaro muvofiqlikning yoʻqligi, masalan, tibbiyotchi, oʻqituvchida oʻrta maʼlumot boʻlsa, uni ishlamasin, degan vazirlikning talabi mantiqsizlikning davomi boʻlib turibdi.

Oliy taʼlim va mehnat bozori oʻrtasida oʻzaro muvofiqlikning yoʻqligi, yaʼni mehnat bozorida qanday kadrqa ehtiyoj bor, nega yirik korxonalaridan buyurtma olish prinsipi boʻyicha ishlanmaydi, degan savollarga yechim topilmayapti. Oqibatda maʼlum yoʻnalishlarda kadrlar koʻp boʻlsa-da, ish yoʻq. Maʼlum kasblar uchun pul topish va jamiyatda alohida ustun mavqega olib kelish imkoniyati yaratib qoʻyilgani, shu soha vakillari va idoralarga qonunlarda vakolatlarning kuchaytirib yuborilganligi oqibatida oʻzbek yoshlarning orzusi:

prokuror, militsiya va boshqa “obro”li kasblarga o‘zlarini urish bilan chegaralanib qolmoqda.

Masalan, bir muddat ilgari O‘zbekistonda ayollar va bolalar muammolari bilan shug‘ullanuvchi tashkilot qishloqda yashovchi 15-16 yashar o‘smirlardan kollej va litseylarni bitirganlaridan keyin kim bo‘lishlari haqida so‘ragan. So‘rov mualliflarining aytishlaricha, uchta asosiy javob “tuman prokurori”, “tuman militsiyasi boshlig‘i” va “tuman sudi raisi” bo‘lgan. Bu mansablar hammaga ham yetmasligi mumkin-ku, degan savolga yoshlar darhol “Unda uylanib, oilaviy hayotni boshlaymiz”, deb javob berishgan.

Afsuski, shu kunga qadar yoshlarning psixologiya bilan ishlash masalasi birinchi darajali masala sifatida ko‘rilmay, ortga surilgani oqibatida turli ruhiy bosim yoki hayotga noto‘g‘ri qarash bilan jamiyatga kirib kelayotgan yoshlar ko‘payib borayotganligi ham fuqarolik pozitsiyasini shakllantirishdagi muhim to‘siqlardan biri bo‘lib turibdi. O‘z joniga qasd qilishlar ko‘payib borayotgani, ayrim huquqni muhofaza qiluvchi idoralar vakillarining axloq normalaridan chiqib, hatto so‘roq vaqtida ayolni yechintirishgacha borgani va h.k. Ishlar, avvalo, yoshlarning psixologiyasi bilan ishlash masalasiga yetarli darajada ahamiyat qaratilmaganligi bilan bog‘liq. Bu, o‘z navbatida, korrupsiya, mahalliychilik va boshqa illatlarning avj olishiga ham sabab bo‘luvchi omillar qatoriga kiradi. Ko‘rib turibmizki, ayni paytda dunyo iqtisodiyotida innovatsion texnologiyalarning ulushi tobora ortib bormoqda. Shu bois, yoshlarning innovatsion g‘oya va tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash borasidagi ishlarni kuchaytirish, avvalo, mazkur yo‘nalishdagi qonun hujjatlarini takomillashtirish masalasi qonun ijodkorlari oldiga katta mas’uliyat yuklamoqda. Bunda, ayniqsa, tadqiqot ishlari bilan mashg‘ul, yangi zamonaviy loyihalar ustida ishlayotgan izlanuvchan, iqtidorli yoshlarni yanada rag‘batlantirish, innovatsion texnologiyalarni iqtisodiyot tarmoqlariga keng jalb etishda ularning salohiyatidan to‘g‘ri va samarali foydalanish, eng muhimi, aholining eng harakatchan, serg‘ayrat qatlami vakillarining imkoniyatini to‘g‘ri baholash masalalarida amaldagi qonun hujjatlarini qayta ko‘rib chiqish va takomillashtirish ustuvor vazifa hisoblanadi.

10.2. Intellektual yoshlar salohiyatini yuksaltirishga qaratilgan davlat siyosati

Jahonning rivojlangan mamlakatlari tajribalaridan ma'lumki, mamlakat taraqqiyotini ta'minlashda intellektual salohiyatning o'rni alohida ahamiyatga ega. Shuning uchun ham O'zbekiston mustaqillikka erishgan kunlardanoq intellektual salohiyatni oshirishning muhim qismi bo'lgan kadrlar tayyorlash siyosatiga alohida e'tibor qaratdi. Ayniqsa, ilm-fan sohasini isloh qilish taraqqiyotimiz uchun muhim ahamiyatga ega. Bugungi kunda ilm-fan sohasida erishilayotgan ulkan kashfiyotlar va ularning ishlab chiqarishga keng miqyosda joriy qilinishi olimlarning ijtimoiy va iqtisodiy hayotdagi rolini kuchaytirib yubordi.

Xususan, jamiyat taraqqiyotiga ilmiy-texnika inqilobi o'z ta'sirini ko'rsata boshlagan dastlabki yillardan jamiyatning intellektual salohiyati, uning asosi bo'lgan kadrlar tayyorlash muammolari yanada dolzarblashdi, shu bois u ko'plab tadqiqotlar obyekti bo'lib kelmoqda. O'zbekistonning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida ilm fanning rolini oshirish, innovatsion rivojlantirish, ilmiy kadrlarni qayta tayyorlash davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylandi. Mamlakat taraqqiyotini mustahkamlash, istiqbolini belgilashda ilmiy-tadqiqot ishlarini samarali tashkil etish, fan, ta'lim va ishlab chiqarish hamkorligini ta'minlash bugunning dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi. Ilm-fan iqtisodiyotning barcha tarmoqlari taraqqiyotida katta o'rin tutadi.

Har qanday davlat bu yo'lda, avvalo, olimlarga suyanadi. Bugungi kunda mamlakatimiz aholisining katta qismini yoshlar tashkil etayotganligi hech kimga sir emas. Shu sabab olimlar orasida yoshlar ko'pchilikni tashkil etadi. Mustaqillik yillarida yoshlar intellektual salohiyatini yuksaltirish, yosh olimlar sonini yanada ko'paytirish, Yoshlar ilmiy-tadqiqot ishlari olib borishlari uchun keng imkoniyatlar yaratish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyev 2016-yil 30-dekabrda bir guruh ilmiy jamoatchilik vakillari, akademiklar, professor-olimlar bilan uchrashdi. Uchrashuvda respublikamiz ilm fani, ta'lim tizimining bugungi holati va ertangi kelajagi bilan bog'liq bir qator masalalar ko'tarildi.

Mamlakatda fundamental va akademik fanni rivojlantirish sohasiga yosh istiqbolli kadrlarni yanada ko‘proq jalb etish borasida bir qator vazifalar belgilandi. Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 16-fevralda “Oliy ta’limdan keyingi ta’lim tizimini yanada rivojlantirish to‘g‘risida”gi PF-4958 sonli Farmoniga ko‘ra, mustaqillik yillarida uzluksiz ta’limning noyob tizimi yaratildi, ilmiy-tadqiqot faoliyati, oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar tayyorlash va attestatsiyadan o‘tkazish samaradorligini oshirishga, mamlakatning ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyotida ilm-fanning rolini kuchaytirishga yo‘naltirilgan salmoqli ishlar amalga oshirildi.

Oliy ta’lim va fan integratsiyasini kengaytirish, yuqori malakali mutaxassislar tayyorlashda akademik ilmiy kadrlar salohiyatidan foydalanish samaradorligini rivojlantirish, ularning OTM o‘quv jarayonidagi ishtirokini ta’minlash, iqtidorli yoshlarni ilmiy tadqiqot va innovatsion faoliyatga keng jalb etish maqsadida O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi va O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi bilan hamkorlikda o‘quv-ilmiy kompleks va markazlar faoliyatini tashkil etish modeli yaratildi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 17-fevraldagi “Fanlar akademiyasi faoliyati, ilmiy tadqiqot ishlarini tashkil etish, boshqarish va moliyalashtirishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2789-sonli qarori, 2017-yil 5-iyuldagi “Yoshlarga oid davlat siyosati samaradorligini oshirish va O‘zbekiston yoshlar ittifoqi faoliyatini qo‘llab-quvvatlash to‘g‘risida”gi PF-5106 sonli Farmoni va 2017-yil 27-iyuldagi “Oliy ma’lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3151-sonli Qarori kabi normativ-huquqiy hujjatlarning qabul qilinishi va ijtimoiy hayotga tatbiq etilishi bu borada muhim qadam bo‘ldi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 29-noyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to‘g‘risida”gi PF-5264-sonli farmoniga muvofiq, Fan va texnologiyalar qo‘mitasi tugatilib, O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligining tashkil topishi, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 19-iyuldagi “Yoshlarni ilm-fan sohasiga jalb qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 559-sonli Qarori mamlakatimiz ilm-fani sohasida

yuzaga kelishi mumkin bo'lgan inqirozli vaziyatning oldini olish maqsadida qo'yilgan dadil qadam bo'ldi. Unda ilm-fan nufuzini yanada oshirish, ilmiy texnologik salohiyatni yuksaltirishda akademik ilm-fanning rolini kuchaytirish, mavjud ilmiy maktablar an'alarini davom ettirish va yangi maktablar yaratilishini ta'minlash maqsadiga qaratildi.

Qarorda yoshlarni ilm-fan sohasiga ommaviy tarzda jalb qilishga yo'naltirilgan yaxlit tizim – O'zR FA tarkibida "Yosh akademiklar" klubini tashkil etish vazifasi belgilab qo'yilgan. "Yosh akademiklar" klubining asosiy vazifasi bo'lajak a'zolarini maxsus sinovlar asosida saralab olish. Albatta, ilm-fanni yosh, iqtidorli, malakali kadrlar bilan ta'minlash, xodimlarning bilimdonlik darajasini oshirish, ularning qobiliyatlarini ro'yobga chiqarish uchun barcha sharoitlarni yaratish, ilmiy jarayonni jadallashtirish bilimga asoslangan iqtisodiyot modeli hisoblanib, bu jarayonning samaradorligini ta'minlashda yangicha yondashuvlarni izlab topishni taqozo etadi. Shu bilan birga, mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishga oid ishlar oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim tizimi sharoitida orttirilgan tajribaning mohiyatini qator xorijiy mamlakatlarning mazkur sohadagi ilg'or amaliyotini hisobga olgan holda qayta anglash zarurligini taqozo etmoqda.

Hozirgi sharoitda ilmiy kadrlar tayyorlash jarayonini tobora jadal rivojlantirish va sifatini oshirish, iqtidorli yoshlarni ilm-fanga keng jalb qilish, oliy ta'lim va ilmiy muassasalarning ilmiy salohiyatini mustahkamlash, undan respublikaning innovatsion rivojlanishida samarali foydalanish masalalari alohida ahamiyat kasb etadi.

10.3. Yoshlarda korrupsiyaga qarshi kurashishda ijodiy tafakkurni rivojlantirish masalalari

Har bir jamiyatning rivojlanib borishi jarayonida uning yoshlari hamisha zamon bilan hamnafas yashab, ijtimoiy hayotdagi salbiy illatlarga qarshi kurashib kelgan. Mana shunday faoliyatda ijobiy tafakkur orqali mavjud muammolarga qarshi kurash olib borish, ayniqsa, korrupsiyaga nisbatan o'zining erkin dunyoqarashiga ega bo'lishda muhim ahamiyat kasb etadi. Ayni paytda O'zbekistonda amalga oshirilayotgan huquqiy islohotlar negizida barcha sohalarda korrupsiyaning oldini olish, bu borada joylarda izchil chora-tadbirlar

ishlab chiqib, amaliyotda qo‘llash masalalariga alohida e‘tibor qaratilmoqda.

Mana shunday muhim ahamiyatga molik masalalardan biri “korrupsiyaga qarshi kurashning eng samarali yo‘llaridan biri davlat boshqaruvi organlari rahbar xodimlari madaniyatini oshirish, ularni vatanparvarlik, mas’uliyatlilik ruhida tarbiyalash bo‘yicha ma’rifiy ishlarni kuchaytirish hisoblanadi”. Yurtimizda bugungi kunda ma’naviy-ma’rifiy ishlarni kuchaytirish, yoshlarni ijodiy tafakkur qilishga o‘rgatish, korrupsiyaning salbiy oqibatlarini ularning ongiga chuqur singdirish asosiy vazifamiz sanaladi. Shunday ekan, jamiyatda yoshlarning siyosiy va huquqiy ongini o‘stirish, inson uchun, uning ma’naviy dunyosi uchun salbiy illat sanalgan turli ko‘rinishdagi korrupsion jarayonlarga qarshi ijodiy tafakkur qobiliyatini kamol toptirish muhim sanaladi.

Davlatimiz rahbari tomonidan O‘zbekistonda korrupsiyadan xoli jamiyat yaratishga qaratilgan chora-tadbirlar izchillik bilan amalga oshirilmoqda. Mana shu yo‘lda barchamiz yoshlarning huquqiy savodxonligini oshirishimiz, qabul qilinayotgan qaror va qonunlarning mohiyatini ularning ongiga chuqur singdirib borishimiz, ularning bu o‘zgarishlarda o‘z hissalarini borligini his etishlariga erishishimiz, yoshlarning qo‘shayotgan hissalarini ijtimoiy hayotda fuqarolarimizga yetkazishimiz darkor. Chunki keyingi yillarda barcha sohalarda shaffoflikni ta‘minlash borasida islohotlar amalga oshirilmoqda. Bunday ishlarni qilmasak, jamiyatda ko‘p erishgan yutuqlarimizni yo‘qotib qo‘yishimiz hech gap emas. “O‘tish davrining muayyan qiyinchiliklari sharoitida fuqarolar ongida, ayniqsa, yosh avlodning bir qismida, hayotda yuksak turmush darajasiga erishishning asosiy usuli qonunga xilof faoliyat bilan bog‘liq, degan mutlaqo axloqqa zid nuqtai nazar shakllanishi va qaror topishi mumkin.

Qing‘ir yo‘l bilan boylik orttirishga intilish, basharti, u jamiyatning va huquqiy nazoratning e‘tiboridan chetda qolsa, insonlarni, ayniqsa, hayotga endigina qadam qo‘yib kelayotgan yoshlarni yomon yo‘lga og‘diradi. Axir, jamiyat va davlat uchun yosh avlodning axloqan buzilishi va yuztuban ketishidan ham ayanchliroq, hol bormi o‘zi?” Demak, har qanday vaziyatda ham jamiyat taraqqiyoti va uning taraqqiy etishi uchun unda shakllanadigan turli mafkuraviy xurujlardan xoli bo‘lish, yoshlarning ongida zamonaviy dunyo bilan hamnafas

ko‘rinish kasb etadigan milliy tarbiyani vujudga keltirish muhim ahamiyatga ega.

Yoshlarda ijodiy tafakkurlashni shakllantirishda, eng avvalo, keksa avlodning dono tajribasini ularning ongiga singdirish, insoniy fazilatlarni shakllantirish va rivojlantirish, Vatan va millat oldidagi burch va mas‘uliyatni his qilishga o‘rgatish, qonunlarga rioya etish fazilatlarini qaror toptirishdan iborat. Chunki Vatanga sodiqlik, vatanparvarlik o‘zining qudratli ildizlari bilan oila, avlod-ajdodlarning nomus-origa chuqur ehtirom bilan qarashga, insonning o‘z vijdoni va burchiga sodiqligiga borib taqaladi. Shundagina yosh avlod jamiyatdagi korrupsiyaga qarshi kurashishda Vatan va yurt manfaati yo‘lida, qolaversa, ertangi kelajak yo‘lida pok va vijdonan ishlashga intiladi.

Bu borada yoshlarda korrupsiyaga qarshi mafkuraviy immunitetni shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki xalqimizning tarixan shakllanib kelgan yuksak milliy qadriyatlari vatanparvarlik, insonparvarlik, adolat, milliy g‘ururni ma‘naviy yuksaltirish kabilar jamiyat ravnaqi yo‘lidagi qiyinchiliklarni engib o‘tishda yordam beradi. Biz hoshlarimizda jamiyatdagi mavjud salbiy illatlarga, jumladan, korrupsiyaga qarshi kurashishda umuminsoniy, milliy, dunyoviy, axloqiy, estetik, ijtimoiy, oilaviy, tarixiy, diniy, iqtisodiy, ma‘naviy, siyosiy jarayonlardagi an‘ana va udumlarni to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish mexanizmlarini o‘rgatishimiz lozim.

Shundagina yoshlar ma‘naviyatini kamol toptirish va rivojlantirishda o‘ziga xos ijodiy tafakkur shakllanishiga keng yo‘l ochgan bo‘lamiz. Mamlakatimizda yoshlarning korrupsiyaga qarshi kurashishga doir faoliyatlarini doimiy ravishda kuchaytirib borish, milliy va madaniy merosimiz asosida farzandlarimizning huquqiy tarbiyasini oshirish bizning bosh maqsadimiz sanaladi. Yoshlarning mafkuraviy va huquqiy immuniteti qanchalik rivojlanib borsa, beg‘araz raqobat muhiti va sog‘lom avlod shakllanadi. Biz bugun mana shunday yosh avlodni tarbiyalash uchun bor kuch-g‘ayratimizni sarflamoqdamiz. Bu yo‘lda barchamiz inson ongini zaharlovchi korrupsiya illatlaridan ogoh bo‘lishimiz, har qanday salbiy holatlarning oldini olishda yoshlarimizni to‘g‘ri yo‘lga boshlashimiz kerak. Korrupsiyaga qarshi kurashishda aholining barcha qatlamlarida huquqiy ong va milliy tarbiyani yuksaltirish, bunga nisbatan barcha

zarur chora-tadbirlarni ko‘rish, qolaversa, yoshlarimiz uchun doimiy ravishda huquqiy savodxonlik va estetik tarbiyani, targ‘ibot va tashviqot ishlarini tashkil etib borishimiz kerak.

Takrorlash uchun savollar

1. Iyerarxiyadagi mavqega muvofiq belgilanadigan vakolatlar va mas‘uliyatlar korporativ madaniyati nima?
2. Qaysi korporativ madaniyat hokimiyatning markazlashuvi, bo‘ysunishning aniq tuzilishi bilan tavsiflanadi?
3. Haqiqiy lider (rahbar) birinchi navbatda nimalarga e‘tibor berishi kerak?
4. Boshqarishning asosiy vazifasi nima?
5. Xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklar va nizolar deganda nimanani tushunasiz?
6. Xodimlar o‘rtasidagi aloqa nimalarga asoslangan bo‘lishi kerak?
7. Tashkilotdagi qarorlar nimalar asosida amalga oshirilishi kerak?
8. Mulkchilik tushunchasi nima?
9. Intellektual mulk bu nima?
10. Intellektual mulk subyekti nima?

GLOSSARIY

Atribut (lat. attribuo – beraman) muhim belgi; obyektning zaruriy, ajralmas xususiyati.

Artefakt (lat. artefactum – sun’iy ravishda qilingan) – tabiatga xos bo‘lmagan, inson tomonidan yaratilgan hamma narsa.

Madaniyat vertikal o‘lchanishi «madaniyat darajasi» toifasi bilan belgilanadi (yuzaki, yuzakidan keyingi va chuqur).

Madaniyat gorizontal o‘lchanishi – madaniyat shakllari xilma-xilligi, masalan, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, huquqiy madaniyat.

Madaniyat dinamikasi – 1) yaxlitlik, tartibga solingan tendensiyalarning mavjudligi, shuningdek yo‘naltirilgan xarakter bilan ajralib turadigan turli madaniyatlarning o‘zaro ta’siri va madaniyatidagi o‘zgarishlar; 2) madaniyat nazariyasining bo‘limi, uning doirasida madaniyatdagi o‘zgaruvchanlik jarayonlari, ularning holati, yo‘nalishi, ifoda kuchi, shuningdek, madaniyatning yangi sharoitlarga moslashuvi qonuniyatlari, madaniyatdagi o‘zgarishlarni belgilovchi omillar, ushbu o‘zgarishlarni amalga oshiradigan sharoitlar va mexanizmlar o‘rganiladi.

Ideal – faoliyatning, e’tiqodning eng yuqori maqsadi bo‘lgan bu – imon. Bunda unga ishoniladigan ideal, hayotda amaliyotga tatbiq etish uchun real asoslar bo‘lishi shart emas.

Mafkura – qadriyatlar va xulq-atvor tizimiga nazariy asosdir. Insonlarning haqiqatga munosabati tan olingan va baholanadigan axloqiy, diniy, estetik, siyosiy, huquqiy va falsafiy qarashlar va g‘oyalar tizimi.

Imidj – muayyan hayotiy vaziyatlarda mafkuraviy munosabatlar tim-soli.

Implitsit madaniyat – yashirin madaniyat; me’yorlar, qadriyatlar (hurmatli ayollar kamtarona kiyinishlari kerak) va e’tiqodlardan iborat (insonning taqdiri uning xatti-harakatlariga yoki nazoratsiz holatlarga bog‘liqligini ta’kidlaydi). Yashirin madaniyatni tashkil etadigan me’yorlar, qadriyatlar va e’tiqodlarni osongina kuzatish mumkin emas, ammo insonlarning so‘zlari va harakatlaridan xulosa chiqarish mumkin.

Inkulturatsiya – shaxsni ushbu madaniyat bilan tanishtirish, ma’lum madaniyatga xos bo‘lgan odatlar, normalar va xatti-harakatlar shakllarini o‘zlashtirish.

Inter-tashkiliy madaniyat darajasi – tashkilotlar bir-biri bilan qay tarzda munosabatda bo‘lishini, mamlakatda va xorijda qanday qilib bir-

galikda bo‘la olishini belgilab beradigan rasmiy (ishbilarmonlik sohasini tartibga soladigan milliy va xalqaro qonunlar shaklida) va norasmiy qoidalar to‘plami.

Intra-tashkiliy madaniyat darajasi – bo‘lim va bo‘linmalarda ishlaydigan insonlar orasida tarqalgan tashkilotning immanent (ichki) madaniyati; tashkilot doirasida mavjud bo‘lim va bo‘linmalar madaniyati bilan belgilanadi.

Shaxsning axborot madaniyati – barqaror ko‘nikmalar yig‘indisi, doimiy ravishda sivilizatsiya yutuqlarini qo‘llash: axborot yig‘ish, to‘plash, saqlash, qidirish, qayta ishlash va yetkazish usullari tizimini tushunish lozim bo‘lgan axborot texnologiyalarini qo‘llashda motivatsiya va ko‘nikmalarni rivojlantirish.

Tashkilotning axborot madaniyati – axborotni to‘plash, tashkil etish, qayta ishlash, tarqatish va undan foydalanish jarayonlariga ta‘sir etuvchi axborot va axborot mahsulotlarining funksional vazifalari va ahamiyatini belgilash va o‘rtoqlashiladigan qadriyatlar, shuningdek, turli shakllarda axborot bilan ishlash uchun mexanizmlar va ushbu qadriyatlarni individual va guruh harakatlariga (xulq-atvoriga) izchillik bilan o‘tkazish.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari – kompaniyada korporativ madaniyatni joriy etish va rivojlantirish jarayoni samaradorligi muvaffaqiyat ko‘rsatkichlari.

Korporativ madaniyat – xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning ichki korporativ qoidalari va tamoyillari tizimi, shuningdek, mijozlar va biznes hamkorlar bilan o‘zaro munosabatlarning mavjud madaniyati.

Korporativ madaniyatni ko‘rish – korxonaning kelajagi va bu korxonadagi xodimining yorqin qiyofasi, u qanday bo‘lishi kerak, qanday fikrda bo‘lishi, qanday fazilatlariga ega bo‘lishi, o‘zini qanday tutishi va tashqi muhit oldida qanday namoyon bo‘lishi; korxonani mutlaqo yetakchilikka olib kelishi uchun nima qilish kerak. Muvaffaqiyatning asosiy omillari korxonadagi korporativ madaniyatni joriy etish va rivojlantirish jarayonining muvaffaqiyati va samaradorligi ko‘rsatkichlari.

Korporativ madaniyat elementlari – korxonaning shakllanishi va rivojlanishi jarayonida shakllangan korporativ madaniyatning qadr-qimmati.

Korporativ madaniyat tamoyillari – korxonaning barqaror ravishda ta’qib etilishi va unga muvofiq xodimlar bilan munosabatlarini o’rnatish tamoyillari.

Korporativ madaniyat vositalari – korxonadagi korporativ madaniyatni saqlab qolish va rivojlantirish vositalari va usullari. Korxonaning qadriyatlari korxonaning o’z faoliyatida tutgan xatti-harakatlar, g’oyalar va falsafaning normalari. Korporativ tadbirlar xodimlarning ongida korxonaning asosiy qadriyatlarini aks ettiruvchi va qo’llab-quvvatlovchi tadbirlar; bunday tadbirlar korporativ madaniyatni rivojlantirishga qaratilgan.

Komanda (jamo) – ijtimoiy guruh bo’lib, uning a’zolari o’rtasidagi norasmiy munosabatlar rasmiy munosabatlardan ko’ra muhimroq bo’lishi mumkin, muayyan shaxsning haqiqiy roli va ta’siri rasmiy maqomi va mavqeiga to’g’ri kelmasligi mumkin. Keng ma’noda yuqori darajada jipslikka ega bo’lgan mehnat jamoasi, barcha xodimlar tashkilotning umumiy maqsadlari va qadriyatlariga sodiqligi.

Kommunikativ kanallar – belgili verbal (nutqqa oid belgilar tizimi) va noverbal (nutqqa oid bo’lmagan – optik-kinestetik, paralingvistik, ekstralingvistik, proksemik, vizual) tizimlar vositasida shaxslararo va jamoaviy muloqotda axborot uzatish va qabul qilish usuli.

Kommunikatsiya (lat. communicare – umumiy qilish, xabar qilish, suhbat qilish, bog’lash) – turli verbal va noverbal kommunikativ vositalar yordamida turli kanallar bo’yicha shaxslararo va jamoaviy muloqotda axborot uzatish va qabul qilish ijtimoiy shartlangan jarayoni.

Ijtimoiy-madaniy kommunikatsiya – ushbu madaniyatda qabul qilingan belgilar (tillar) tizimi, ulardan foydalanish vositalari va usullari vositasida axborot uzatish yoki almashlash vositasida ijtimoiy-madaniy faoliyat subyektlari (shaxslar, guruhlar, tashkilotlar va h.k.) o’rtasida o’zaro aloqalar jarayoni.

Rasmiy kommunikatsiya – reglamentlar, tartib-taomillar ta’rifi, lavozim yo’riqnomalarida oldindan belgilab qo’yilgan kommunikatsiyalar rasmiy kommunikatsiyalar hisoblanadi.

Tashqi muhit tarkibiy qismlari – firmaga bevosita va bilvosita ta’sir etadigan omillar. Firmalar faoliyatiga bevosita ta’sir etadigan omillar qatoriga raqobatchilar, iste’molchilar, ta’minotchilar, o’rinbosar-tovarlar va boshqalar kiritiladi. Bilvosita ta’sir omillari sifatida siyosat, madaniyat, texnologiya, geografiya va h.k. ko’rib chiqiladi.

Korporativ madaniyat elementlari – kompaniyaning shakllanish va rivojlanish bosqichida yuzaga kelgan korporativ madaniyatning qadriyatga oid yo‘nalishlari.

Kontr-madaniyat – hukmron madaniyatdan farq qilibgina qolmasdan, hukmron qadriyatlarga qarshi bo‘lgan sub-madaniyat.

Madaniyatlar o‘rtasidagi ziddiyat – alohida shaxslar, ularning guruhlari, shaxs va guruh, shaxs va jamiyat, guruh va jamiyat, turli jamoalar yoki ularning ittifoqlari o‘rtasidagi qiymat-me‘yoriy munosabatlardan, yo‘nalishlar, pozitsiyalarda qarama qarshiliklarning muhim bosqichi. U o‘zining g‘oyaviyligi, shartliligi, baholovchi pozitsiyalar, dunyoqarash va diniy qarashlarning nomuvofiqligi, u yoki bu ijtimoiy ahamiyatga ega faoliyatni amalga oshirish uchun me‘yorlar va qoidalar an‘analari va h.k., ya‘ni pirovardida, mafkuraviy (individual yoki guruh) ko‘rsatkichlarida belgilab qo‘yilgan qarama-qarshi tomonlarning ijtimoiy tajribalaridagi farq tufayli o‘ziga xosdir.

Konformlik – bu insonning xatti-harakatlarini boshqa insonlarning ta‘siri ostida ularning talablari va xatti-harakatlarining stereotiplariga mos keladigan tarzda o‘zgartirishga moyilligi. U tegishli shaxsiy xususiyatda – konformizm qayd etiladi.

Korporativ madaniyat – bu tashkilotning qabul qilingan xususiyatlarining o‘ziga xos, uni tarmoqdagi boshqa barcha tashkilotlardan ajratib turadigan tavsiflari.

Korporativ chora-tadbirlar – xodimlar ongida kompaniyaning asosiy qadriyatlarini aks ettiradigan va qo‘llab-quvvatlaydigan chora-tadbirlari bunday chora-tadbirlar korporativ madaniyatni rivojlantirishga qaratilgan bo‘ladi.

Madaniyat – belgilar bo‘yicha o‘zlashtirilgan va bilvosita ifodaladigan xatti-harakatni belgilab beradigan oshkora va yashirin me‘yorlar. Insonlar guruhlari faoliyati, shu jumladan, vositalar yordamida amalga oshirilishi natijasida yuzaga keladi. Madaniy tizimlar, bir tomondan, insonlar faoliyatining natijalari, boshqa tomondan, uni tartibga soluvchi sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Tashkilot madaniyati – tashkilot a‘zolari tomonidan qabul qilingan va tashkilot tomonidan e‘lon qilingan qadriyatlarda ifodalangan, insonlarga ularning xatti-harakatlari va xulq-atvori to‘g‘risida ko‘rsatma beradigan, tashkilot ichidagi ma‘naviy va moddiy aloqaning ramziy vositalari orqali beriladigan eng muhim taxminlar to‘plami.

Tadbirkorlik madaniyati – bu xulq-atvor odatlari, tizimning qadriyatlar, ijtimoiy me'yorlar, fundamental tamoyillar va ijtimoiy institutlar yig'indisi bo'lib, subyektlarni to'plangan tajribaning uzatilishini, vaqt o'tishi bilan tadbirkorlik barqarorligini ta'minlashga imkon beradigan tadbirkorlik sohasidagi iqtisodiy faoliyatning u yoki bu shakllariga yo'naltiradi.

Madaniy integratsiya – turli madaniyatlar o'rtasida o'zaro bog'liqlikning o'sish jarayoni, to'laqonli uyg'unlikdagi madaniyat tizimi shakllanishiga olib keladi.

Madaniyat majmui – tashkilot faoliyatining belgilangan tomonlarini tartibga soladigan qadriyatlar va me'yorlar yig'indisi.

Mentalitet (lat. – aql, fikrlash, o'ylash tarzi, ruhiy xususiyat) – umumiy ruhiy kayfiyat, dunyoning suratini yaratadigan va madaniy an'analarning birligini mustahkamlaydigan fikrlar, e'tiqodlarning nisbatan yaxlit to'plami. Mentalitet individual va jamoaviy ongning o'ziga xos darajalarini tavsiflaydi.

Tashkiliy madaniyat mexanizmi – obyektlarning ichki va tashqi ijtimoiy-madaniy muhit bilan munosabatlarini shakllantirish va tartibga solish usullari va uslublari tizimi.

Dunyoqarash – dunyo va insonning undagi o'rni, insonlarning atrofdagi voqelikka bo'lgan munosabati, shuningdek ularning qarashlari bilan bog'liq bo'lgan e'tiqodlari, ideallari, bilish tamoyillari va faoliyati to'g'risida umumlashtirilgan qarashlar tizimi. Dunyoqarash sohibi – bu voqelikni ma'lum bir qarashlar nuqtai nazari orqali angelaydigan shaxs va ijtimoiy guruhdir. Xulq-atvor me'yorlariga, hayotdagi intilishlarga, qiziqishlariga, insonlarning hayotiga va ishlariga ta'sir qiluvchi katta amaliy ahamiyatga ega.

Tashkiliy mifologiya – XIX–XX asrlarda mafkuraviy amaliyotning o'ziga xos fenomeni; tashkilot bilan bog'liq afsonalar yaratish va tarqatish bo'yicha ma'naviy faoliyatning o'ziga xos turi. Yangi davr va eng yangi davr mafkurasida afsonalar taqdirida jiddiy o'zgarishlar ro'y berdi. U tashkilotda hukmron bo'lgan kuchlar tomonidan xodimlarga ta'sir qilish uchun ataylab ishlatiladigan turli xil xayoliy tasavvurlarning belgisi sifatida ishlatila boshlandi.

Ijtimoiylashuvning tashkiliy modeli – uning madaniyatida va insonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarda aks etadigan va alohida bir shaxsga ijtimoiylashuv orqali yetkaziladigan tashkilotning ma'lum bir umumiy obrazi.

Xulq-atvor modeli – shaxs yoki guruhning belgilangan vaziyat turiga reaksiyasi sanalgan harakatlar nisbatan doimiy ketma-ketligi.

Qadriyatlar modeli – inson yoki jamiyat qo‘shilishadigan, inson xulq-atvorini tartibga soladigan va aniqlashtiradigan ko‘rsatkichlar yig‘indisi (milliy madaniyat tavsiflari).

Moral (axloq) (lat. moralis – fe‘l-xo‘y, xulqqa taalluqli) – Yaxshilik va yovuzlik, adolat, vijdon, hayotning mazmuni tushunchalarini o‘z ichiga olgan insonning hayotiy maqsadi to‘g‘risidagi qarashlar tizimi.

Motiv – inson xulq-atvori yoki xatti-harakatlarining ichki barqaror psixologik sababi; faollikka qaratilgan ichki ongli xohish.

Norasmiy guruh – shaxslararo munosabatlar, umumiy manfaatlar, o‘zaro xush ko‘rish va h.k. asosida o‘z-o‘zidan yuzaga kelgan kichik guruh. Bunday guruh ijtimoiy strukturalardan nisbatan mustaqillik; guruh faoliyatining aniq ifodalanmagan maqsadi; an‘analarga asoslangan va guruhga a‘zolikni anglab yetish darajasiga bog‘liq bo‘lgan norasmiy nazorat bilan tavsiflanadi.

Norasmiy yetakchilik – qat‘iy belgilab qo‘yilgan maqomga ega bo‘lmagan yetakchilik.

Madaniy me‘yor – insonlar xulq-atvorini tartibga soladigan, ularning muayyan ijtimoiy va madaniy guruhlariga mansubligidan dalolat beradigan va ularning ko‘nglidagi tasavvurlarni ifodalaydigan madaniy faoliyat standarti. Me‘yorning vazifasi tasodifiy vaziyatlarni, subyektiv sabablarni, psixologik holatlarni minimallashtirishdan iborat. O‘zaro munosabatlarni normativ tartibga solish har bir shaxs tomonidan ma‘lum madaniyatda keng tarqalgan faoliyat me‘yorlarini ixtiyoriy va ongli ravishda qabul qilishni o‘z ichiga oladi.

Ijtimoiy me‘yor – qandaydir xatti-harakatni taqiqlaydigan yoki buyuradigan qoidalar.

Xulq-atvor me‘yorlari – jamiyat qo‘shilishadigan, tashkiliy tizimlar tomonidan yaratilgan ijtimoiy ko‘rsatmalarning eng odatiy tasavvurlari (urf-odatlar, odob-axloq qoidalari, xushmuomalalik qoidalari va boshqalar). Qarang: madaniy me‘yor, ijtimoiy me‘yor.

Axloq – bu ongning qadriyatlar tarkibi, inson hayotini barcha sohalarida, shu jumladan mehnat, turmush va atrof-muhitga munosabatni tartibga solishning ijtimoiy zaruriy usuli. Keng ma‘noda – ijtimoiy ongning maxsus shakli va ijtimoiy munosabatlar turi. Tor ma‘noda - insonning bir-biriga va jamiyatga nisbatan munosabati tamoyillari va me‘yorlari yig‘indisi.

Marosim (rasm-rusum, udum) – tashkilotning atrof-muhit xodimlari xatti-harakatlari va tushunchalariga ta'sir qilish uchun belgilangan vaqtda va maxsus vaziyatda o'tkaziladigan standart va takrorlanadigan jamoaviy tadbirlar. Ma'lum bir joyda va belgilangan vaqtda maxsus bir sabab bois bajariladigan rasmiylashtirilgan odat. Marosim, birinchi navbatda, maqsadga muvofiq bo'lmagan, ramziy ma'noga ega, ammo guruhning doimiy a'zolari yoki guruhlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni mustahkamlashga hissa qo'shadi.

Urf-odat – ma'lum bir vaqt va joyda ma'lum bir joyda belgilangan sabab bo'yicha amalga oshiriladigan yaxlit, odatiy xatti-harakatlar namunalari asosida madaniy tartibga solishning boshlang'ich, eng sodda turi. Odatlardan farqli o'laroq, urf-odat ijtimoiy tabiatga ega. "Urf-odat" atamasini "an'ana", "udum", "taomil", "axloq" atamalari bilan teng deb ko'rilishi mumkin. Biroq, an'ana garchi bunda semantik ortiqcha yukni qabul qilsa ham, hodisalarning yanada keng doirasini va faoliyatni tartibga solishning ko'proq tabaqalashtirilgan shakllarini anglatadi.

Tashkiliy madaniyat – guruh tomonidan ixtiro qilingan, kashf etilgan yoki ishlab chiqilgan asosiy taxminlar to'plami, tashqi muhit va ichki integratsiyaga moslashish jarayonida tashkilot tomonidan olingan, ularning samaradorligini ko'rsatgan va tashkilotning ko'p a'zolari tomonidan baham ko'rilgan xatti-harakatlar to'plami.

Tashkiliy ideallar – tashkilotning barcha a'zolari baham ko'radigan qarashlar, g'oyalar, e'tiqodlar tizimi.

Tashkiliy qadriyatlar – tashkilot a'zolari ularga nisbatan o'z ehtiyojlari va tashkilot maqsadlariga muvofiq baholash pozitsiyasini egallaydigan barcha atrofdagi obyektlar (tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham). Bunda tashkilot qadriyatlari tashkilot ega bo'lgan (baham ko'riladigan) va u yo'naltiriladigan (e'lon qilinadigan) turlarga bo'linishi mumkin.

Tashkilot keng ma'noda – tijorat yoki notijorat maqsadlariga erishish uchun tashkil qilingan ijtimoiy-iqtisodiy tizim. Tor ma'noda birgalikda maqsad yoki dasturni amalga oshiradigan va ma'lum bir qoida va tartib-taomillar asosida qiladigan insonlar birlashuvi.

Tadbirkorlik madaniyati – ijtimoiy foyda va iqtisodiy foyda keltiradigan, o'zini to'liq namoyon etishni ta'minlaydigan innovatsion loyihalarni tashkil etish va amalga oshirish borasida shaxsning integrativ xususiyati.

Korporativ madaniyat tamoyillari – kompaniya og‘ishmasdan amal qiladigan va ularga muvofiq personal bilan o‘z munosabatlarini yo‘lga qo‘yadigan tamoyillar.

Raqobatlashuvchi qadriyatlar ramkali tuzilmasi – tashkiliy madaniyatini tahlil qilish vositasi. Asosiy qadriyatlarni belgilab beradigan, tashkiliy samaradorlik ko‘rsatkichlari aniq ajratiladigan to‘plamini (samaradorlik mezonlari to‘rt guruhi) ifodalaydi.

Ijtimoiy-madaniy tartibga solish – insonlar hayotiy faoliyatining jamoaviy shakllarini ta‘minlash bilan bog‘liq bo‘lgan madaniyatning asosiy funksiyalaridan biri; ijtimoiy-madaniy tashkilot doirasida ularning individual va ayniqsa, guruh manfaatlari va ehtiyojlarini qondirish, birligidagi faoliyat davomida yuzaga keladigan qarama-qarshiliklar va ziddiyatlarni bartaraf qilish, faoliyat natijalarini baholash mezonlari va ijtimoiy faollik umumiy maqsadlarini aniqlash uchun insonlarning o‘zaro aloqalarida ma‘lum bir tartibga solinganlikni qaror toptirish va qo‘llab-quvvatlash jarayoni sifatida amalga oshiriladi.

Ritual – rasm-rusumlar tizimi eng avvalo, ramziy ma‘noga ega, tezkor maqsadga muvofiq emas, lekin guruhning doimiy a‘zolari yoki guruhlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni mustahkamlashga hissa qo‘shadigan rasmiylashtirilgan xatti-harakatlar yoki xulq-atvor. Ritual rasmiy munosabatlarda kommunikativ va ramziy, ijtimoiy nazoratda, hokimiyatni amalga oshirishda va hokazolarda muhim rol o‘ynaydi.

Rolli modellar – alohida shaxs yoki guruhning harakatlar ketma-ketligiga rioya qilishni talab etadigan va berilgan vaziyat turiga reaksiya hisoblangan nisbatan doimiy xulq-atvor modeli.

Semantika – tilshunoslik va mantiqning leksika birliklari mazmuni, ma‘nosi va talqini bilan bog‘liq muammolarni tadqiq etadigan bo‘lim.

Semiotika – belgilar va yoki belgilar tizimlari haqidagi fan.

Madaniyat kuchi – tashkilotda ro‘y berayotgan hamma narsaga madaniyatning ta‘sir qudrati yoki birlamchiligi. Tashkilot qadriyatlari individual qadriyatlarga muvofiqlik darajasi.

Simvol (grech. symbolon – belgi) – belgilarni ifodalash uchun foydalaniladigan moddiy predmetlar muvofiqlashtirilgan to‘plami elementi. Simvol – begilangan, ijtimoiy qayd qilingan va avloddan avlodga uzatiladigan buyum, predmet, hodisaning mazmun-ma‘nosi.

Korporativ madaniyat vositalari – kompaniyada korporativ madaniyatni rivojlantirish va qo‘llab-quvvatlash usullari va vositalari.

Sub-madaniyat – hukmron madaniyat doirasida to‘laqonli mustaqil tuzilmani ifodalaydigan ijtimoiy guruhning hayotiy uslubi, xulq-atvor modellari, qadriyatlar tizimi.

Ijodiy fikrlash – tasavvurga asoslangan fikrlash. G‘ayriodatiy va novatorlik g‘oyalarini bajarish qobiliyati.

Tip – ma‘lum bir belgilar, xarakterli xususiyatlarga ega bo‘lgan biron narsaning turi, shakli, shuningdek, ma‘lum predmetlar, hodisalar guruhi unga mansub bo‘lgan namuna.

An‘analar – avloddan avlodga o‘tib keladigan hamda uzok vaqt davomida belgilangan ijtimoiy guruhlarda namoyon bo‘ladigan madaniy va ijtimoiy meros. An‘analar ijtimoiy-madaniy meros obyektlarini (moddiy va ma‘naviy qadriyatlarni); ijtimoiy-madaniy meros jarayonlarini; bunday merosni olish usullarini o‘z ichiga oladi. An‘analar sifatida madaniy namunalar, institutlar, me‘yorlar, qadriyatlar, g‘oyalar urfodatlar uslublar ishtirok etadi.

Qat‘iy ishonch – boshqaruv kommunikatsiyalarida foydalaniladigan uning tanqidiy fikrlashi orqali shaxsga ta‘sir etish usuli. Qat‘iy ishonchning asosi mantiqiy dalillar hisoblanadi.

Rasmiy guruh – strukturasi va faoliyati oqilona tashkil qilingan va aniq belgilab qo‘yilgan guruh qoidalari, maqsadlar va rol funksiyalariga muvofiq standartlashtirilishi mumkin bo‘lgan ijtimoiy guruh. Rasmiy guruhlarda ijtimoiy munosabatlar shaxssiz xarakterga ega bo‘ladi va oldindan belgilangan rollar orqali amalga oshiriladi. Bu rollar tashqi muhit va madaniyat me‘yorlariga muvofiq rasmiylashtirish tendensiyasiga ega.

Tashkiliy qadriyatlar – tashkilot a‘zolari ularga nisbatan tashkilot maqsadlari va o‘z ehtiyojlariga muvofiq baholash pozitsiyasini egalaydigan barcha atrofdagi obyektlar (tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham).

Til – inson tajribasini to‘plash, saqlash va uzatishning obyektiv shakli. Ma‘lum bir ma‘noga ega bo‘lgan belgilar va ramzlar tizimi.

Samaradorlik – tashkilotlarning rivojlanish intensivligi (dinamik sifat toifasi) bilan bog‘liq bo‘lib, u barcha tuzilmalar va elementlarda yuzaga keladigan chuqur takomillashtirish jarayonlarini aks ettiradi va mexanik yondashuvlarni bartaraf etadi.

Ta‘sir – bu faoliyat natijalarining aks etishi, ya‘ni iqtisodiy obyektga intilayotgan davlat.

Faoliyat sifati – bu tashkilotning samaradorligi, bu insonlar uning elementlari va uning tarkibiy qismlari ta'sirining tabiatiga bog'liq.

Samarali korporativ madaniyat – bu “jamiyatda umumiy qabul qilingan madaniy-axloqiy normalar, ushbu tashkilotning biznes (faoliyat sohasi) xususiyatlari, tashkilotning rivojlanish bosqichi, tashkilotning xatti-harakati, missiyasi, tuyulganligi, strategik maqsadlari, boshqaruv uslubi, hokimiyat va ta'sirning tabiati, shaxslar, guruhlar va tashkilotlarning manfaatlari, tartibga soluvchi va ichki firma hujjatlari”.

Shaxsiyat madaniyati – mutaxassisning xususiy professional vazifalarni mazmunli hal qilishi, jamiyatning shartlari va talablariga sezgir javob berishi, ilm-fanga asoslangan texnika va yuqori texnologiyalarga qanchalik erkin ega ekanligi, unda yangi tuyg'u qanchalik rivojlanganligi, jamiyatning rivojlanish sur'atlaridan “orqada qolmaslik” qobiliyati, shu bilan birga, bu fazilatlar umuminsoniy ustuvorliklarni tushunish va boshqalar.

Tadbirkorlik madaniyati – ilm-fan va texnika taraqqiyoti, axborot va telekommunikatsiya texnologiyalari joriy etilishi bilan ishlab chiqarish qiyofasi hamda uning ijtimoiy-madaniy muhiti sezilarli darajada o'zgarib, boshqaruvning zamonaviy shakllariga o'tilmoqda.

Professional madaniyat – elementining xususiyatlarini ochib berish, unga nisbatan tizimli o'xshashlikka ega bo'lgan madaniyatning quyi tizimi ekanligini ta'kidlash mumkin.

Tashkiliy va korporativ madaniyat – boshqaruv madaniyatini o'rganish sohasida mustahkam pozitsiya tashkiliy va korporativ madaniyatdir.

Biznes madaniyati – boshqaruv madaniyati tashkilotni boshqarishda qadriyatlar, texnologiyalarni o'zlashtirish, uzatish va yaratishga qaratilgan turli xil boshqaruv faoliyatida shaxsni ijodiy o'zini o'zi anglashning o'lchov va usulidir.

Ta'sir – bu faoliyat natijalarining aks etishi, ya'ni iqtisodiy obyektga intilayotgan davlat.

Samaradorlik – bu nafaqat iqtisodiy o'sishni ta'minlash imkoniyatini, balki progressiv tizimli, sifatlil o'zgarishlarni rag'batlantirish qobiliyatini ham aks ettiruvchi faoliyat natijasini qiyosiy baholashdir.

TESTLAR

1. Oliy ta'lim madaniyatining asosiy belgilari to'liq ko'satilgan javobni toping.

a) hamma javob to'g'ri;

b) oliy ta'limning ko'p funktsionalligi (gen sifatida qobiliyat zamonaviy bilimlarni olish va ularning transferlarini ta'minlash); ilmiy tadqiqotlarga aniq e'tibor (asosan fundamental tadqiqotlar); "ilg'or" ilmiy darajaga ega bo'lgan ta'lim tizimining mavjudligi, shu jumladan, magistrantlar, tayanch doktorantlar va doktorantlar sonini oshirish; iqtisodiyot, fan-texnologiyadagi innovatsion ilm-fanining zamonaviy yo'nalishlariga, yuqori sektor ko'rsatkichlarga e'tibor.

c) keng mutaxassisliklar, fizika-matematika fanlari, ijtimoiy fanlar, gumanitar bilim va innovatsion ta'lim; xalqaro miqyosda ishlaydigan yuqori malakali o'qituvchilar; xalqaro fan va ta'lim tizimida oliy ta'lim muassasasining axborot ochiqligi, integratsiyasining yuqori darajasi; o'qituvchi metodologiyasining yangi yo'nalishlari dunyo tajribasi va moslashuvchanligi, ilmiy tadqiqotlar;

d) talabalarni jalb qilishda tanlov va selektiv yondashuv; oliy ta'lim atrofida maxsus intellektual atrof-muhitni shakllantirish; ilm-fanga asoslangan korporativ axloqning mavjudligi, demokratik qadriyatlar va ilmiy erkinliklar; texnik-iqtisodiy makon, shu jumladan texno-mashinalar tuzilmalarini oliy ta'lim o'ziga xos ilmiy atrofida shakllantirish; jahon ilmiy va ta'lim hamjamiyatida ushbu mintaqa umuman olganda mamlakatlar ichida yetakchilikka intilish.

2. Boloniya o'zgarishining mazmuniga ko'ra, oliy ta'lim qanday mezonlarga ega bo'lgan tashkiliy madaniyatni ta'minlashi kerak?

a) hamma javob to'g'ri;

b) universitet kontekstida rivojlanish avtonomiyasi; tashqi - ichki o'zgarishlarga sezgirlik va javob berish;

c) rivojlanish talablariga uzluksiz takomillashtirish va moslashtirish jarayoni: jamoaviy harakatlar;

d) tashkil etilgan universitet jamoatchiligi; barcha akademik xodimlarning faol va teng ishtiroki; jamoa ichida muloqot.

3. Oliy ta'lim muassasasiga nisbatan rivojlangan korporativ identifikatsiya qanday belgilari orqali aniqlanishi mumkin?

a) tarix, qadriyatlar, universitet me'yorlari haqida yuqori darajadagi xabardorlik; ta'lim muassasasi bilan tanishish; universitetga ijobiy munosabat mavjudligi; institutning me'yoriy qadriyatlarini qabul qilish va unga rioya qilish;

b) ta'lim muassasasi bilan tanishish; universitetga ijobiy munosabat mavjudligi; institutning me'yoriy qadriyatlarini qabul qilish va unga rioya qilish;

c) tarix, qadriyatlar, universitet me'yorlari haqida yuqori darajadagi xabardorlik; institutning me'yoriy qadriyatlarini qabul qilish va unga rioya qilish;

d) tarix, qadriyatlar, universitet me'yorlari haqida yuqori darajadagi xabardorlik; ta'lim muassasasi bilan tanishish; universitetga ijobiy munosabat mavjudligi.

4. Talabalar korporativ madaniyatini shakllantirishning asosiy hamkorlari qaysi qatorda to'liq ko'rsatilgan?

a) talaba o'zini o'zi boshqarish tizimining mavjudligi; rahbarlarni aniqlash; aktivni boshqarish ko'nikmalariga o'rgatish; uslubiy qo'llab-quvvatlash; psixologik-pedagogik konsullik-o'qish; bitiruvchilar bilan ishlash;

b) rahbarlarni aniqlash; aktivni boshqarish ko'nikmalariga o'rgatish; uslubiy qo'llab-quvvatlash; psixologik-pedagogik konsullik-o'qish; bitiruvchilar bilan ishlash;

c) talaba o'zini o'zi boshqarish tizimining mavjudligi; uslubiy qo'llab-quvvatlash; psixologik-pedagogik konsullik-o'qish; bitiruvchilar bilan ishlash;

d) talaba o'zini o'zi boshqarish tizimining mavjudligi; rahbarlarni aniqlash; aktivni boshqarish ko'nikmalariga o'rgatish.

5. Qanday sifat mezonlari orqali innovatsion korporativ madaniyatini shakllantirilishi va universitet ichki raqobat muhiti baholanishi mumkin?

a) oliy ta'lim korporativ madaniyatning innovatsiya monitoring, shakllantirish tizimining mavjudligi; innovatsion faoliyat xodimlarini rag'batlantirish, rag'batlantirish tizimining mavjudligi; kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimining mavjudligi; oliy ta'lim korporativ ijtimoiy mas'uliyat tizimining mavjudligi;

b) innovatsion faoliyat xodimlarini rag'batlantirish, rag'batlantirish tizimining mavjudligi; kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimining

mavjudligi; oliy ta'lim korporativ ijtimoiy mas'uliyat tizimining mavjudligi;

c) oliy ta'lim korporativ madaniyatning innovatsiya monitoring, shakllantirish tizimining mavjudligi; kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimining mavjudligi; oliy ta'lim korporativ ijtimoiy mas'uliyat tizimining mavjudligi;

d) oliy ta'lim korporativ madaniyatning innovatsiya monitoring, shakllantirish tizimining mavjudligi; innovatsion faoliyat xodimlarini rag'batlantirish, rag'batlantirish tizimining mavjudligi;

6. Korxonaning korporativ madaniyatini shakllantirishga ta'sir qiluvchi asosiy omillar to'g'ri ko'rsatilgan qatorni toping.

a) rahbarning shaxsiyati, biznes sohasi, texnologiya xususiyatlari, atrof-muhitning normalari va talablari, korxonaning rivojlanish bosqichi;

b) texnologiya xususiyatlari, atrof-muhitning normalari va talablari, korxonaning rivojlanish bosqichi;

c) rahbarning shaxsiyati, biznes sohasi, korxonaning rivojlanish bosqichi;

d) rahbarning shaxsiyati, biznes sohasi, texnologiya xususiyatlari, atrof-muhitning normalari va talablari.

7. Majburiyatning asosiy tarkibiy qismlariga nimalar kiradi?

a) integratsiya, ishtirok etish, sadoqat;

b) ishtirok etish, sadoqat, korporativ madaniyat nizomi;

c) integratsiya, ishtirok etish, sadoqat, korporativ madaniyat kodeksi;

d) integratsiya, korporativ madaniyat kodeksi, korporativ madaniyat nizomi;

8. Integratsiya bu...

a) xodimlarning tashkiliy maqsadlarini belgilash, ishchilarni korxonaga maqsadlari atrofida birlashtirish;

b) korxonaning maqsadlariga erishishda xodimning shaxsiy harakat qilish, o'z hissasini qo'shish istagi;

c) uning korxonaga hissiy munosabat, uning a'zosi bo'lish istagi;

d) to'g'ri javob yo'q.

9. Ishtirok etish-bu

a) korxonaning maqsadlariga erishishda xodimning shaxsiy harakat qilish, o'z hissasini qo'shish istagi;

b) xodimlarning tashkiliy maqsadlarini belgilash, ishchilarni korxonaga maqsadlari atrofida birlashtirish;

- c) uning korxonaga hissiy munosabat, uning a'zosi bo'lish istagi;
- d) to'g'ri javob yo'q.

10. Sadoqat – bu

- a) uning korxonaga hissiy munosabat, uning a'zosi bo'lish istagi;
- b) korxonaning maqsadlariga erishishda xodimning shaxsiy harakat qilish, o'z hissasini qo'shish istagi;
- c) xodimlarning tashkiliy maqsadlarini belgilash, ishchilarni korxonaga maqsadlari atrofida birlashtirish;
- d) to'g'ri javob yo'q.

11. B.M.Genkin iqtisodiy fanlar samaradorligini tushunishga yondashuvlarni tizimlashtirish orqali taklif qilingan iqtisodiy samaradorlikning asosiy jihatlari qaysilari?

- a) hamma javob to'g'ri;
- b) xarajatlar nisbati va tegishli natijalar sifatida samaradorlik;
- c) iqtisodiy tizim holatining xarakteristikasi yoki boshqaruv sifatining xarakteristikasi sifatida samaradorlik (samarali–samarasiz);
- d) iqtisodiy tizimning maqbul holatiga yoki maqsadga erishish ehtimoli sifatida samaradorlik.

12. Sotsiologlar orasidagi iqtisodiy, sotsiologik yondashuv o'rtasidagi qanday farqlar ta'kidlangan?

- a) hamma javob to'g'ri;
- b) iqtisodiy harakat-ijtimoiy harakatlarning bir shakli;
- c) iqtisodiy harakatlar ijtimoiy tuzilmalarga asoslangan;
- d) iqtisodiy institutlar ijtimoiy tuzilmalar.

13. R. Bleyk va D. Mutonlar tashkiliy (korporativ) madaniyat turlariga qaysilarni kiritgan?

- a) “Dam olish uyi”, “Hokimiyat–bo'ysunish”, “Tashkilot”, “Jamoat”, “Qashshoqlikdan qo'rqish”;
- b) “Hokimiyat – bo'ysunish”, “Tashkilot”, “Jamoat”, “Qashshoqlikdan qo'rqish”;
- c) “Dam olish uyi”, “Tashkilot”, “Jamoat”, “Qashshoqlikdan qo'rqish”;
- d) “Dam olish uyi”, “Hokimiyat-bo'ysunish”, “Qashshoqlikdan qo'rqish”.

14. Kuchli tashkiliy madaniyat tushunchasi nimalarni o'z ichiga oladi?

- a) hamma javob to'g'ri;

b) inson va inson ishi o'rtasidagi yaqin munosabatlarni tan olish, tashkilotda rasmiy va norasmiy tuzilmalar bir xil bo'lgan taqdirda ish yaxshi bo'ladi;

c) bilim va malakani rivojlantirish dastlabki o'qitish va o'qitish natijasida emas, balki ishning o'zi, mazmuni va tashkilotining o'zgarishi natijasida baholanadi. Ish murakkabligi oshishi kerak;

d) xodimning shaxsiyati, ya'ni turli xil qobiliyatlar, ehtiyojlar va rollarning birligi bunday ishlarga mos kelishi kerak, uning mazmuni qisman operatsiyalarga bo'linmaydi, balki turli vazifalarning birligini anglatadi. Bu yuqori malakali ish joyidan universal, jamoaviy, kasblarni birlashtirish, xodimga qo'shimcha vakolatlarni topshirish, turli darajalarda turli funksiyalarni bajarish uchun o'tishni anglatadi.

15. Samarali korporativ madaniyat nimalarni ajratib turadi?

a) uyg'unlik, o'zaro ta'sir, (jamo) deb nomlangan narsa ruh; ishni qondirish va uning natijalari bilan faxrlanish; tashkilotning sadoqati va uning yuqori standartlariga javob berishga tayyorligi; mehnat sifatiga yuqori talab; qiyinchiliklar va byurokratik to'siqlarga qaramasdan, taraqqiyot talablari va raqobat kurashidan kelib chiqadigan o'zgarishlarga tayyorlik;

b) ishni qondirish va uning natijalari bilan faxrlanish; tashkilotning sadoqati va uning yuqori standartlariga javob berishga tayyorligi; mehnat sifatiga yuqori talab; qiyinchiliklar va byurokratik to'siqlarga qaramasdan, taraqqiyot talablari va raqobat kurashidan kelib chiqadigan o'zgarishlarga tayyorlik;

c) uyg'unlik, o'zaro ta'sir, (jamo) deb nomlangan narsa ruh; tashkilotning sadoqati va uning yuqori standartlariga javob berishga tayyorligi; mehnat sifatiga yuqori talab; qiyinchiliklar va byurokratik to'siqlarga qaramasdan, taraqqiyot talablari va raqobat kurashidan kelib chiqadigan o'zgarishlarga tayyorlik.

d) uyg'unlik, o'zaro ta'sir, (jamo) deb nomlangan narsa ruh; ishni qondirish va uning natijalari bilan faxrlanish; tashkilotning sadoqati va uning yuqori standartlariga javob berishga tayyorligi.

16. Ayollar, milliy ozchiliklar, muhojirlar vakillari ishlab chiqarishda yanada faol ishtirok etish bilan bir qatorda, bugungi kunda xodimlarning yosh chegaralarida o'sish kuzatilmoqda bu ta'siri ostidagi zamonaviy ishlab chiqarish va korporativ madaniyatning bugungi kundagi qaysi tendensiyalariga kiradi?

a) ishchilar va xodimlar tarkibini kengaytirish;

- b) ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini rivojlantirish;
- c) moslashuvchan ish rejasini joriy etish;
- d) kadrlar siyosatiga alohida e‘tibor.

17. Oiladagi har ikkala ota-ona ham borgan sari ko‘proq ishlayotgan onalar, ishlayotgan ayollarga aylanganda, aholining turli toifalari uchun yaxshi ish sharoitlarini ta‘minlash zarurati ortadi: korxonalar o‘z xodimlariga kasal yoki keksa oila a‘zolariga, bolalar bog‘chalariga, butun oila uchun tibbiy yordam ta‘siri ostidagi zamonaviy ishlab chiqarish va korporativ madaniyatning bugungi kundagi qaysi tendensiyalariga kiradi?

- a) ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini rivojlantirish;
- b) ishchilar va xodimlar tarkibini kengaytirish;
- c) moslashuvchan ish rejasini joriy etish;
- d) kadrlar siyosatiga alohida e‘tibor berish.

18. Ko‘proq xodimlarni jalb qilish va kam ish bilan ishlashni amalga oshirish uchun korxonalar turli xil ish rejalarini joriy etishadi, lavozimlarni birlashtirishga, vaqtinchalik yoki shartnoma ishchilaridan foydalanishga, shuningdek, uy ishlarini bajarishga imkon berishi ta‘sir ostidagi zamonaviy ishlab chiqarish va korporativ madaniyatning bugungi kundagi qaysi tendensiyalariga kiradi?

- a) moslashuvchan ish rejasini joriy etish;
- b) ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini rivojlantirish;
- c) ishchilar va xodimlar tarkibini kengaytirish;
- d) kadrlar siyosatiga alohida e‘tibor berish.

19. Yuqori axborot texnologiyalari sohasidagi bilimlar bilan qurollangan xalqaro rahbarlar yangi elektron munosabatlarni yaratish uchun internet, telekommunikatsiya tizimlari va virtual haqiqat texnologiyalaridan foydalanishi ta‘sir ostidagi zamonaviy ishlab chiqarish va korporativ madaniyatning bugungi kundagi qaysi tendensiyalariga kiradi?

- a) virtual korporatsiyalarni yaratish;
- b) moslashuvchan ish rejasini joriy etish;
- c) ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini rivojlantirish;
- d) ishchilar va xodimlar tarkibini kengaytirish.

20. Eng qulay sharoitlarda korporativ madaniyatni o‘zgartirish uchun mumkin bo‘lgan qulay sharoitlar nimalar hisoblanishi mumkin?

- a) dramatik inqiroz, rahbarlikni o‘zgartirish, yosh va kichik tashkilotlar, zaif madaniyat;
- b) rahbarlikni o‘zgartirish, yosh va kichik tashkilotlar, zaif madaniyat;
- c) dramatik inqiroz, rahbarlikni o‘zgartirish, zaif madaniyat;
- d) dramatik inqiroz, rahbarlikni o‘zgartirish, yosh va kichik tashkilotlar.

21. Boshqaruv madaniyati organik ravishda qanday tarkibiy elementlarni o‘z ichiga oladi?

- a) shaxsiyat madaniyati, tadbirkorlik madaniyati, professional madaniyat, korporativ va tashkiliy madaniyat, biznes madaniyati va boshqalar;
- b) professional madaniyat, korporativ va tashkiliy madaniyat, biznes madaniyati va boshqalar;
- c) shaxsiyat madaniyati, tadbirkorlik madaniyati, biznes madaniyati va boshqalar;
- d) shaxsiyat madaniyati, tadbirkorlik madaniyati, professional madaniyat va boshqalar.

22. Korporativ madaniyatning samaradorligini baholash jarayonidagi muhim tushunchalar bu – ?

- a) ta’sir va samaradorlik;
- b) effekt yoki natija;
- c) ta’sir va effekt;
- d) samaradorlik va natija.

23. Korporativ madaniyatni shakllantirishning korxonalarda munosabatlar amaliyotining tavsifini ko‘rsating.

- a) hamma javob to‘g‘ri;
- b) xodimlar bir-biri bilan; xodimlar va rahbarlar;
- c) korxonadagi barcha xodimlar, mijozlarga;
- d) hamkorlarga yetkazib beruvchilarga.

24. Korporativ madaniyatning kuchi bir qator ko‘rsatkichlarini aniqlash imkonini beradi. Bu qanday ko‘rsatkichlar?

- a) Hamma javob to‘g‘ri;
- b) “Qalinligi” – xodimlar tomonidan ajratilgan muhim takliflar, qadriyatlar, qoidalar soni, korporativ madaniyat tushunchalarini ajratish, uning o‘ziga xos elementlarini aniqlashtirish;
- c) “Ajratish” – korporativ madaniyat tamoyillari bilan birgalikda ishlaydigan xodimlar soni;

d) “Ustuvorlikning ravshanligi” – turli vaziyatlarda xatti-harakatlarning aniqligi, haqiqiyliigi.

25. Raqobat qadriyatlarining asosiy dizayni to‘g‘ri ko‘rsatilgan qatorni toping.

- a) Adxokratiya madaniyati, ierarxiya madaniyati, bozor madaniyati;
- b) Klan madaniyati, ierarxiya madaniyati, bozor madaniyati;
- c) Klan madaniyati, adxokratiya madaniyati, bozor madaniyati;
- d) Klan madaniyati, adxokratiya madaniyati, ierarxiya madaniyati.

26. Samaradorlik mezonlari rentabellik, o‘z vaqtida silliqlik ishlash va prognozlash. Muvaffaqiyatga erishish yo‘li, nazoratning rentabellikka hissa qo‘shishi, yo‘qotishlarni bartaraf etish, xarajatlarni kamaytirish kerak degan fikr ustunlik qiladi. Korxonalar rasmiylashtirilgan va tuzilgan ish joyi sifatida tavsiflanadi. Insonlar nima qilayotgani proseduralarni boshqaradi. Samarali rahbarlar yaxshi koordinatorlar va tashkilotchilardir. Tashkilot rasmiy qoidalar va rasmiy siyosatni birlashtiradi. Bu qaysi madaniyat?

- a) Ierarxiya madaniyati;
- b) Klan madaniyati;
- c) Adxokratiya madaniyati;
- d) Bozor madaniyati.

27. Eng yuqori baholangan ishlash mezonlari maqsadlarga erishish, raqobatdoshlar oldida raqobatlashish, bozor ulushini oshirish va daromadni maksimal darajada oshirish. Bozor madaniyati bozor sifatida faoliyat yuritadigan korxonalar turini belgilaydi, ya‘ni uning ichki ishlariga emas, balki tashqi muhitga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Bu qaysi madaniyat?

- a) Bozor madaniyati;
- b) Ierarxiya madaniyati;
- c) Klan madaniyati;
- d) Adxokratiya madaniyati.

28. Eng yuqori baholangan samaradorlik mezonlari-korxonalar birlashuvi, yuqori darajadagi axloq, ishchilarning mehnat sharoitlari bilan qoniqish, inson resurslarini rivojlantirish va jamoada ishlash. Bu korxonalar samaradorligini oshiradigan ishonch va majburiyatni qo‘llab-quvvatlaydi. Bu qaysi madaniyat?

- a) Klan madaniyati;
- b) Bozor madaniyati;
- c) Ierarxiya madaniyati;

d) Adxokratiya madaniyati.

29. Yangi mahsulotlar, ijodiy muammolarni hal qilish, yangi bozorlarda dinamizm, taraqqiyot eng yuqori baholanadi. Bunday korxonaning rahbariyati innovatsiya, yangi g'oyalar yangi bozorlar, yangi qulay imkoniyatlar yaratishiga ishonadi. Individuallikka alohida e'tibor qaratilgan, xavf istagi barcha xodimlarga xosdir. Vaqtinchalik tashkiliy tuzilmalar mamnuniyat bilan qabul qilinadi. Bu qaysi madaniyat?

- a) Adxokratiya madaniyati;
- b) Klan madaniyati;
- c) Bozor madaniyati;
- d) Iyerarxiya madaniyati.

30. Korporativ madaniyat tizim modeli nazorati ostida shakl haqiqiy obyektini, uning ishlashi va rivojlanishining haqiqiy shartlarini, xususiyatlarini yetarli darajada aks ettirishi kerak. Buning uchun esa...

- a) hamma javob to'g'ri;
- b) tizimning morfologik tahlili;
- c) tizimning parametrik tavsifi;
- d) obyektning ishlashini tavsiflovchi funksional va parametrik modellar majmuasini ishlab chiqish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Tashxodjayev M.M., Begmatova D.B. Korporativnaya kultura. Toshkent-Iqtisodiyot. 2019.
2. Xamidulin M.B., Umarxodjayeva M.G., Ismailov A.R. Korporativ boshqaruv-2. Toshkent-Iqtisodiyot. 2019.
3. Belyayev A. Universitetning korporativ madaniyati: nazariyadan amaliyotga // Rossiya Oliy ma'lumot. №10. O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv.
4. Andree Sursock & Hanne Smidttrends 2010.-EUA, 2010. - 244 p.
5. Merrill The University in a Corporate Culture / T. Merrill. New Haven: Yale University Press, 2003. – 364 p.
6. Mintzberg 1983, Structure in Fives: Effective Organisations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Nj, 248 r.
7. Mintzberg H. 1973, The Nature of Managerial Work, Harper and Row, New York, 112 p.
8. Hakimova M.F. Oliy ta'lim muassasalarida ta'limning sifati va samaradorligini oshirish davr talabi // Архив научных исследований. 2020. – №. 32.
9. Kayumova M.Sh. Oliy ta'limning birinchi bosqichi talaba-qizlarning korporativ identifikatsiyasini shakllantirish.
10. Azarova E.E., Anisimov D.A. Korporativnaya kul'tura universiteta kak instrument obespecheniya kachestva obrazovaniya. <https://revolution.allbest.ru/management>
11. Antopolskaya T. Organizatsionnaya kultura vuza v teorii // Vestnik visshey shkoli. - №7. - S. 3-9.
12. Bolonskiy protsess: problemi i perspektivi: sb. st. / pod red. M.M. Lebedevoy. – M.: Orgservis- 2000, 2006. – 208 s.
13. Spivak V. A. Korporativnaya kultura. Teoriya i praktika. - SPb.: Piter, 2001 - 546 s.
14. Mc Connell, Brue. Economics. 17th edition. Mcgraw-hill/Irwin, USA, 2014.
15. N. Gregory Mankiw. Principles of Economics, 7th edition. Amazon, USA 2016.
16. Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. Economics. 19th Edition. McGraw-Hill Companies. USA. 2015-y.

17. Xodiyev B.Yu., Berkinov. B.B. Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish. O‘quv qo‘llanma. –T.: 2011-y.
18. Xodiyev B.Yu., Karlibaeva R.X., Akramova N.I. O‘quv qo‘llanma.– TDIU, 2010. – 280 bet.
19. Tomilov V. V. Tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish madaniyati: Ucheb. Darslik.- Sankt-Peterburg.
20. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva E.B. Zamonaviy iqtisodiy lug‘at. 5-nashr.
21. Genkin. B.M. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. 156.
22. Viser F. Ijtimoiy-iqtisodiyot nazariyasi//Siyosiy iqtisodiyot Avstriya maktab.-P.442-450.
23. Radaev V.V. Iqtisodiy sotsiologiya mavzusida yana bir bor //Iqtisodiy sotsiologiya 2002. P.21-34.
24. Zaslavskaya T.I., Ryvkina R.V. Iqtisodiy sotsiologiya: tarixiy asos va o‘rganish obyekti. //Iqtisodiy sotsiologiya va qayta qurish / Umumiy nashr. T.I. Zaslavskaya va R.V. Ryvkina. – M.: Progress, 1989.
25. Rutkevich. M.N. Dialektika va sotsiologiya.– M., “Fikrlash”, 1980. S. 198.
26. Dimajio P. Madaniyat va iqtisodiyot / / iqtisodiy sotsiologiya. T. 5, №3, 2004. P. 45-65. P. 59.
27. Bizning umumiy kelajagimiz. Atrof-muhit va taraqqiyot bo‘yicha xalqaro komissiyaning hisoboti. M., Progress, 1989. 374 p. (Bizning umumiy kelajagimiz [Brundtland hisoboti]. Oxford University Press, 1987. 383 p.)
28. Korneva N. Ekologik omillarning ishlab chiqarish samaradorligiga ta’siri // Parrandachilik. 2009-yil.
29. Korneva N. Ekologik omillarning ishlab chiqarish samaradorligiga ta’siri // Parrandachilik. 2009-yil
30. Imomboev, N. “To‘g‘ri” tashkiliy madaniyatni to‘g‘ri shakllantirish. // Kompaniya menejmenti jurnali. 2004. - № 3. - b. 54-58.
31. Qisqacha I. G. Xalqaro tadbirkorlik: O‘quv qo‘llanma. Nafaqa. – M.: INFRA-M, 2001–yil.
32. Dubrin E. Muvaffaqiyatli rahbar // Per. ingliz tilidan I.V. Bolgova. – M.: “ACT Publishing House” MChJ: “Astrel” nashriyoti. 2003-yil. - S. 347.

33. Makeeva, V.G. Ishbilarmonlik madaniyati: // darslik. nafaqa. - M.: INFRA-M, 2002.- S. 218.
34. Makarov, D. German muammolari Rossiya muammolari bo'yicha hisoblash // Argumentlar va faktlar. 2001. - № 4.
35. Spivak, VA Korxonada madaniyati. // SPb.: Piter, 2001-yil.
36. Shaw RB Tashkilotga ishonish kalitlari: ishlash, odob-axloq, ehtiyotkorlik. // M.: Delo, 2000.
37. Yakhontova E. Xodimlarni boshqarishning samarali texnologiyalari. // SPb.: Piter, 2003.
38. Prigojin, A.I. Tashkilotlarni rivojlantirish usullari. // M.: MCFER, 2003. ("Konsultant" jurnaliga qo'shimcha - 2003. - 9-son).
39. Kochetkova A.I. Tashkiliy xatti-harakatlar va tashkiliy modellashtirishga kirish: // o'quv qo'llanma. nafaqa. M.: Delo, 2003.

MUNDARIJA

| | | |
|-----------------|--|----|
| | Kirish | 3 |
| I bob | KORPORATIV MADANIYATNING ASOSLARI.. | 6 |
| 1.1. | Zamonaviy korporativ madaniyat tushunchasi, mohiyati va mazmuni..... | 6 |
| 1.2. | Tashkilot madaniyati konsepsiyasi rivojlanishining tarixiy bosqichlari | 7 |
| 1.3. | Korporativ madaniyat tushunchasi..... | 12 |
| 1.4. | Korporativ madaniyat modellari | 17 |
| 1.5. | Korporativ madaniyatning qadriyat-normativ strukturasi | 22 |
| II bob. | KORPORATIV MADANIYAT TIPOLOGIYASI..... | 24 |
| 2.1. | Zonnenfeld tomonidan korporativ madaniyatni shakllantirish tarixi..... | 24 |
| 2.2. | Islom madaniyatini rivojlanish tarixi..... | 29 |
| 2.3. | Tashkilotda sub-madaniyat..... | 30 |
| III bob. | RIVOJLANGAN MAMLAKATLARNING KORPORATIV MADANIYATI..... | 33 |
| 3.1. | Coca-cola kompaniyasining korporativ madaniyatdagi yutuqlari..... | 33 |
| 3.2. | Samsung tarixi va madaniyati..... | 36 |
| 3.3. | “Intel” kompaniyasi falsafasi..... | 42 |
| V bob. | KORPORATIV MADANIYATNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH HAMDA UNI BOSHQARISHNING ASOSI SIFATIDA..... | 44 |
| 4.1. | Oliy ta’lim muassasalarida korporativ madaniyatni shakllantirish..... | 44 |
| 4.2. | Korxonaning korporativ madaniyatini shakllantirish tamoyillari va belgilari..... | 50 |
| 4.3. | Korxonadagi tashkiliy o‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni rivojlantirish..... | 57 |
| V bob. | KORXONADA KORPORATIV MADANIYAT TRANSFORMATSIYASI..... | 65 |
| VI bob. | KORPORATIV MADANIYATNI BOSHQARISH METODLARI..... | 70 |
| 6.1. | “Boshqaruv madaniyati” tushunchasi, uning darajasini belgilaydigan omillar va shartlar..... | 70 |
| 6.2. | Korporativ madaniyat darajasini baholash..... | 78 |
| 6.3. | Ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati..... | 87 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| VII | | |
| bob | PERSONAL MOTIVATSIYA..... | 93 |
| 7.1. | Personal motivatsiyasini tashkil etishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati..... | 93 |
| 7.2. | Personal motivatsiyasini tashkil etish tamoyillari va bosqichlari..... | 97 |
| 7.3. | Personal motivatsiyani tashkil etilganlik holatining tahlili..... | 102 |
| VIII | IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHDA | |
| bob. | KORPORATIV MADANIYATNING TA’SIRI | 107 |
| 8.1. | Korporativ madaniyatda “effekt”, “samaradorlik” va “iqtisodiy samaradorlik” tushunchalari..... | 107 |
| 8.2. | Kuchli korporativ madaniyat va uning korxonaga muvaffaqiyatidagi roli..... | 114 |
| 8.3. | Samarali korporativ madaniyat va uning boshqaruv tizimini baholash..... | 121 |
| 8.4. | Tashkiliy boshqaruv madaniyatining samaradorligi uchun qiymat shartlari..... | 124 |
| IX | KORXONA RAHBARINING TADBIRKORLIK | |
| bob. | ETIKASI..... | 152 |
| 9.1. | Tadbirkor rahbar etikasi..... | 152 |
| 9.2. | Tadbirkor madaniyati..... | 155 |
| 9.3. | Tadbirkor rahbar faoliyatining ruhiy-psixologik xususiyatlari | 157 |
| 9.4. | Tadbirkor rahbar faoliyatida mojaroli holatlar va ularni hal etish usullari..... | 162 |
| X bob. | GLOBALLASHUV SHAROITIDAGI ZAMONAVIY | |
| | KORPORATIV MADANIYAT..... | 166 |
| 10.1. | Yoshlarda fuqarolik pozitsiyasini shakllantirishning dolzarb masalalari..... | 166 |
| 10.2. | Intellektual yoshlar salohiyatni yuksaltirishga qaratilgan davlat siyosati..... | 170 |
| 10.3. | Yoshlarda korrupsiyaga qarshi kurashishda ijodiy tafakkurni rivojlantirish masalalari..... | 172 |
| | GLOSSARIY..... | 176 |
| | TESTLAR..... | 186 |
| | FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR..... | 195 |

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|---------|--|----|
| | Введение..... | 3 |
| 1-глава | ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ..... | 6 |
| 1.1. | Понятие, сущность и содержание современной корпоративной культуры..... | 6 |
| 1.2. | Исторические этапы развития концепции организационной культуры..... | 7 |
| 1.3. | Понятие корпоративной культуры..... | 12 |
| 1.4. | Модели корпоративной культуры..... | 17 |
| 1.5. | Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры..... | 22 |
| 2-глава | ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.... | 24 |
| 2.1. | История формирования корпоративной культуры Зонненфельдом..... | 24 |
| 2.2. | История развития исламской культуры..... | 29 |
| 2.3. | Субкультура в организации..... | 30 |
| 3-глава | КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РАЗВИТЫХ СТРАН | 33 |
| 3.1. | Достижения Coca-Cola в корпоративной культуре..... | 33 |
| 3.2. | История и культура “Samsung”..... | 36 |
| 3.3. | Философия Intel..... | 42 |
| 4-глава | АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА ЕГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 44 |
| 4.1. | Формирование, поддержка и развитие корпоративной культуры предприятия..... | 44 |
| 4.2. | Создание корпоративной культуры в высшем образовании..... | 50 |
| 4.3. | Принципы и особенности формирования корпоративной культуры предприятия..... | 57 |
| 5-глава | КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ..... | 65 |
| 6-глава | МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ..... | 70 |
| 6.1. | Понятие «культура управления», факторы и условия, определяющие ее уровень..... | 70 |
| 6.2. | Оценка уровня корпоративной культуры..... | 78 |
| 6.3. | Культура управления производством..... | 87 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7-глава | МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА | 93 |
| 7.1. | Социально-экономическое значение организации мотивации личности..... | 93 |
| 7.2. | Принципы и этапы организации мотивации личности | 97 |
| 7.3. | Анализ состояния организации мотивации личности... | 102 |
| 8-глава | ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ... | 107 |
| 8.1. | Понятия «эффект», «эффективность» и «экономическая эффективность» в корпоративной культуре | 107 |
| 8.2. | Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе бизнеса | 114 |
| 8.3. | Оценка эффективной корпоративной культуры и системы управления | 121 |
| 8.4. | Ценностные условия эффективности организационной культуры управления (Ценностные условия эффективности корпоративной культуры) | 124 |
| 9-глава | ЭТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ | 152 |
| 9.1 | Предпринимательская этика..... | 152 |
| 9.2. | Предпринимательская культура..... | 155 |
| 9.3. | Психологические особенности предпринимательской деятельности | 157 |
| 9.4. | Конфликтные ситуации в деятельности предпринимателя и способы их разрешения | 162 |
| 10-глава | СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ | 166 |
| 10.1. | Актуальные вопросы формирования гражданской позиции молодежи | 166 |
| 10.2. | Государственная политика, направленная на повышение потенциала интеллектуальной молодежи..... | 170 |
| 10.3. | Вопросы развития творческого мышления в борьбе с коррупцией среди молодежи | 172 |
| | ГЛОССАРИЙ | 176 |
| | ТЕСТЫ | 186 |
| | ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 195 |

CONTENT

| | | |
|-------------|---|-----------|
| | Introduction..... | 3 |
| 1- chapter. | FUNDAMENTALS OF CORPORATE CULTURE..... | 6 |
| 1.1. | The concept, essence and content of modern corporate culture..... | 6 |
| 1.2. | Historical stages in the development of the concept of organizational culture | 7 |
| 1.3. | The concept of corporate culture | 12 |
| 1.4. | Corporate culture models | 17 |
| 1.5. | The value-normative structure of corporate culture | 22 |
| 2- chapter. | TYPOLGY OF CORPORATE CULTURE... | 24 |
| 2.1. | The history of the formation of corporate culture by Sonnenfeld..... | 24 |
| 2.2. | The history of the development of Islamic culture.. | 29 |
| 2.3. | Subculture in the organization | 30 |
| 3- chapter. | CORPORATE CULTURE OF DEVELOPED COUNTRIES | 33 |
| 3.1. | Coca-Cola's Achievements in Corporate Culture | 33 |
| 3.2. | History and culture of Samsung | 36 |
| 3.3. | Intel Philosophy | 42 |
| 4- chapter. | ANALYSIS AND EVALUATION OF CORPORATE CULTURE AS THE BASIS OF ITS GOVERNANCE | 44 |
| 4.1. | Formation, support and development of the corporate culture of the enterprise | 44 |
| 4.2. | Creation of corporate culture in higher education..... | 50 |
| 4.3. | The principles and features of the formation of the corporate culture of the enterprise | 57 |
| 5- chapter. | CORPORATE CULTURAL TRANSFORMATION IN THE ENTERPRISE | 65 |
| 6-bob. | CORPORATE CULTURE MANAGEMENT METHODS | 70 |
| 6.1. | The concept of "management culture", factors and conditions that determine its level | 70 |
| 6.2. | Assessment of the level of corporate culture | 78 |
| 6.3. | Production management culture | 87 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| 7- chapter. | STAFF MOTIVATION | 93 |
| 7.1. | Socio-economic significance of the organization of personal motivation | 93 |
| 7.2. | Principles and stages of organizing personal motivation..... | 97 |
| 7.3. | Analysis of the state of the organization of personal motivation..... | 102 |
| 8- chapter. | IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON ECONOMIC EFFICIENCY | 107 |
| 8.1. | The concepts of "effect", "efficiency" and "economic efficiency" in the corporate culture | 107 |
| 8.2. | A strong corporate culture and its role in business success | 114 |
| 8.3. | Assessment of an effective corporate culture and management system | 121 |
| 8.4. | The value conditions for the effectiveness of the organizational culture of management (Value conditions for the effectiveness of the corporate culture)..... | 124 |
| 9- chapter. | ETHICS OF THE ENTREPRENEUR ENTREPRENEUR | 152 |
| 9.1. | Entrepreneurial Ethics..... | 152 |
| 9.2. | Entrepreneurial culture..... | 155 |
| 9.3. | Psychological features of entrepreneurial activity .. | 157 |
| 9.4. | Conflict situations in the activities of an entrepreneur and ways to resolve them | 162 |
| 10- chapter. | MODERN CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION | 166 |
| 10.1. | Topical issues of the formation of the civic position of youth | 166 |
| 10.2. | State policy aimed at increasing the potential of intellectual youth..... | 170 |
| 10.3. | Development of creative thinking in the fight against corruption among youth | 172 |
| | GLOSSARY | 176 |
| | TESTS | 186 |
| | LIST OF USED LITERATURE | 195 |

Tashxodjayev Muxtorxon Maxsudovich,
Muyassar Ganiyevna Umarxodjayeva,
Akmal Komiljonovich Shermuxamedov,
Mexribonu Sheraliyevna Kayumova

KORPORATIV MADANIYAT

Darslik

**Toshkent – «INNOVATSION RIVOJLANISH
NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2021**

| | |
|------------------------------|--------------|
| Muharrir: | S.Alimboyeva |
| Tex. muharrir: | A. Moydinov |
| Musavvir: | A. Shushunov |
| Musahhih: | L. Ibragimov |
| Kompyuterda sahifalovchi: | M. Zoyirova |

**E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +99899920-90-35
№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.**

Bosishga ruxsat etildi 23.06.2021.

Bichimi 60x84 ¹/₁₆. «Timez Uz» garniturasini.

Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog'i: 13,5. Nashriyot bosma tabog'i 13,0.

Tiraji: 50. Buyurtma № 93

**«INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA
UYI» bosmaxonasida chop etildi.
100174, Toshkent sh, Olmazor tumani,
Universitet ko'chasi, 7-uy.**



ISBN 978-9943-7396-6-6

