



AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA KORPORATIV MADANIYATNING XORIJ TAJRIBASI

PhD, dots. **Akramova Nazokat**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0000-0002-6986-6748

nazokat8067@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirishning xorijiy tajribasi tadqiq etilgan. AQSh, Yaponiya, Germaniya, Janubiy Koreya va boshqa rivojlangan mamlakatlar kompaniyalarida qo'llanilayotgan korporativ qadriyatlar, boshqaruv uslublari, xodimlarni motivatsiyalash, ichki kommunikatsiyalar, jamoaviy hamkorlik va ijtimoiy mas'uliyat tizimlarining o'ziga xos xususiyatlari tahlil qilingan. Shuningdek, aksiyadorlar, kuzatuv kengashi, ijro organi va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishda korporativ madaniyatning o'rni yoritilgan. Xorijiy kompaniyalar tajribasi asosida korporativ madaniyatning mehnat unumdorligi, xodimlar sodiqligi, innovatsion faollik, investitsiyaviy jozibadorlik va aksiyadorlik jamiyatlari samaradorligiga ta'siri asoslab berilgan. Tadqiqot yakunida ilg'or xorijiy tajribaning O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatiga mos jihatlarni joriy etish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: korporativ madaniyat, aksiyadorlik jamiyati, xorijiy tajriba, korporativ boshqaruv, korporativ qadriyatlar, xodimlar motivatsiyasi, rahbarlik uslubi, ichki kommunikatsiyalar, aksiyadorlar manfaatlari, korxona samaradorligi.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

PhD, доц. **Акрамова Назокат**

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В данной статье исследован зарубежный опыт формирования и развития корпоративной культуры в акционерных обществах. Проанализированы особенности корпоративных ценностей, стилей управления, систем мотивации персонала, внутренних коммуникаций, командного взаимодействия и социальной ответственности, применяемых в компаниях США, Японии, Германии, Южной Кореи и других развитых стран. Раскрыта роль корпоративной культуры в регулировании взаимоотношений между акционерами, наблюдательным советом, исполнительными органами и работниками общества. На основе опыта зарубежных компаний обосновано влияние корпоративной культуры на производительность труда, лояльность сотрудников, инновационную активность, инвестиционную привлекательность и эффективность деятельности акционерных обществ. По итогам исследования разработаны научно-практические рекомендации по внедрению приемлемых элементов передового зарубежного опыта в деятельность акционерных обществ Узбекистана.

Ключевые слова: корпоративная культура, акционерное общество, зарубежный опыт, корпоративное управление, корпоративные ценности, мотивация персонала, стиль руководства, внутренние коммуникации, интересы акционеров, эффективность предприятия.

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF CORPORATE CULTURE IN JOINT-STOCK COMPANIES

PhD, assoc. prof. **Akramova Nazokat**
Tashkent State University of Economics

Abstract. *This article examines international experience in the formation and development of corporate culture in joint-stock companies. It analyzes the specific features of corporate values, management styles, employee motivation systems, internal communications, teamwork, and corporate social responsibility applied by companies in the United States, Japan, Germany, South Korea, and other developed countries. The study highlights the role of corporate culture in regulating relationships among shareholders, supervisory boards, executive bodies, and employees. Based on the experience of foreign companies, the article substantiates the impact of corporate culture on labor productivity, employee loyalty, innovative activity, investment attractiveness, and the overall performance of joint-stock companies. The study concludes by developing scientific and practical recommendations for adapting and introducing relevant elements of advanced international experience into the activities of joint-stock companies in Uzbekistan.*

Keywords: *corporate culture, joint-stock company, international experience, corporate governance, corporate values, employee motivation, leadership style, internal communications, shareholders' interests, enterprise performance.*

Kirish.

Hozirgi davrga kelib, jahon iqtisodiyotida globallashuv, raqobatning kuchayishi va korporativ boshqaruv tizimlarining takomillashuvi aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatiga yangi talablarni qo'yimoqda. Bunday sharoitda korxonalarning barqaror rivojlanishi, investitsiyaviy jozibadorligi va uzoq muddatli samaradorligini ta'minlashda korporativ madaniyat muhim omillardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Korporativ madaniyat tashkilotda shakllangan qadriyatlar, xulq-atvor me'yorlari, boshqaruv tamoyillari, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, ichki kommunikatsiyalar va umumiy maqsadlarga sodiqlik tizimini ifodalaydi. U aksiyadorlar, kuzatuv kengashi, ijro organlari va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirib, jamiyatning strategik maqsadlariga erishishiga xizmat qiladi.

Bugungi kunda rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, kuchli korporativ madaniyatga ega aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv samaradorligi, xodimlarning mehnat unumdorligi va korxonaga sodiqligi yuqori bo'ladi. Shuningdek, bunday korxonalarda innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash, jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish, manfaatdor tomonlar bilan barqaror munosabatlarni o'rnatish va korporativ risklarni kamaytirish imkoniyatlari kengayadi. Xorijiy kompaniyalar amaliyotida korporativ madaniyat faqat ichki muhitni tartibga soluvchi omil emas, balki kompaniyaning bozordagi obro'si, brend qiymati, investorlarga bo'lgan ishonchi va raqobatbardoshligini belgilovchi strategik resurs sifatida qaraladi.

Aksiyadorlik jamiyatlari murakkab tashkiliy-iqtisodiy tizim sifatida turli manfaatlarga ega bo'lgan aksiyadorlar, rahbarlar, xodimlar, investorlar, kreditorlar va boshqa manfaatdor tomonlarni birlashtiradi. Shu sababli ushbu subyektlar faoliyatida umumiy qadriyatlar, axloqiy me'yorlar va xulq-atvor standartlarini shakllantirish alohida ahamiyat kasb etadi. Korporativ madaniyat jamiyat ichidagi manfaatlar to'qnashuvini yumshatish, boshqaruv qarorlarining shaffofligini oshirish, xodimlar mas'uliyatini kuchaytirish va korporativ maqsadlarni yagona yo'nalishga birlashtirish imkonini beradi.

Xorijiy mamlakatlarda korporativ madaniyatning shakllanishi milliy boshqaruv modellari, mehnat munosabatlari, tarixiy an'analar va iqtisodiy muhit bilan chambarchas bog'liq. Masalan, AQSh kompaniyalarida natijadorlik, individual tashabbus, innovatsiya va

raqobat ustuvor bo'lsa, Yaponiya aksiyadorlik jamiyatlarida jamoaviylik, kompaniyaga sodiqlik, uzoq muddatli bandlik va konsensus asosida qaror qabul qilish muhim o'rin egallaydi. Germaniya kompaniyalarida tartib-intizom, kasbiy malaka, xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki va ijtimoiy sheriklik rivojlangan. Janubiy Koreya korporatsiyalarida esa iyerarxik boshqaruv, jamoaviy mas'uliyat va korporativ sodiqlik elementlari kuchli namoyon bo'ladi.

Rivojlangan xorijiy aksiyadorlik jamiyatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyatni takomillashtirish boshqaruv samaradorligi va iqtisodiy natijalar o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni ta'minlaydi. Xususan, korporativ qadriyatlarning aniq belgilanishi, xodimlarning qaror qabul qilish jarayoniga jalb etilishi, samarali motivatsiya tizimi, ochiq ichki kommunikatsiyalar va axloqiy boshqaruv standartlarining joriy etilishi mehnat unumdorligini oshiradi, kadrlar qo'nimsizligini kamaytiradi hamda aksiyadorlik jamiyatining bozor qiymatini yuksaltiradi.

Shu nuqtai nazardan, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning xorijiy tajribasini o'rganish, ilg'or boshqaruv usullarini tizimlashtirish va ularning O'zbekiston korxonalari faoliyatiga mos jihatlarini aniqlash muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Xorijiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki milliy iqtisodiyot, boshqaruv an'analari va korxonalarining tashkiliy xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirish aksiyadorlik jamiyatlarining samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar sharhi.

Aksiyadorlik jamiyatlarda korporativ madaniyatning funksiyalarini o'rganish bilan bog'liq holda korporativ madaniyat tushunchasi talqinini o'rganamiz. Ilmiy adabiyotlarda korporativ madaniyatga turli xil ta'riflar berilgan bo'lib, ularni turli xil guruhlariga bo'lish mumkin: falsafiy va mafkuraviy, me'yoriy, funksional-tashkiliy ta'riflardan iborat.

Korporativ madaniyat ma'lum bir korxonaga xos bo'lgan, uning individualligini va ijtimoiy va moddiy muhitda o'zini va boshqalarni idrok etishini aks ettiruvchi, xulq-atvorida, o'zaro ta'sirida, idrokda namoyon bo'ladigan bir-biri bilan o'zaro ta'sir qiluvchi moddiy va ma'naviy qadriyatlar tizimi hisoblanadi (Spivak, 2001). Korporativ madaniyati korxona madaniyatiga mos kelmasligi mumkin. Sababi korxonada olib boriladigan korporativ madaniyat tashkillashtirilgan madaniyat bilan farq qiladi ya'ni u korporativ madaniyatga nisbatan kengroq va chuqurroq tushuncha hisoblanib, bu tashkilotda "shakllantirilgan" siyosatdir (Yablonskene, 2010). Korporativ madaniyatni tashqi muhitga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal qilishni o'rganayotganda ma'lum bir guruh tomonidan o'z-o'zidan shakllangan, o'rganilgan yoki ishlab chiqilgan asosiy harakatlarning to'plamidir (Sheyn, 2011). Korporativ madaniyatni tashkilotdagi xatti-harakatlar turini shakllantiradigan umumiy qadriyatlar va me'yorlar tizimi sifatida tushuniladi (Jeffkins va Yadinlar., 2003). Korxonalarda korporativ madaniyatning to'rtta darajasi mavjud bo'lib ular quyidagilardan iborat: qadriyatlar - bu korxona va uning yutuqlari haqida uning barcha a'zolari tomonidan baham ko'riladigan g'oyalar; qahramonlar - eng muhim tashkiliy qadriyatlarni o'zida mujassam etgan namuna bo'lgan korxona a'zolari; marosimlar - korxona uchun muhim voqealarni belgilash va ularga yangi a'zolari tanishtirish maqsadida o'tkaziladigan ramziy ma'noga to'la marosimlar; munosabatlarni jipslashtirish - bu korxona a'zolari korporativ qadriyatlar, qahramonlar, marosimlar haqida ma'lumot oladigan norasmiy aloqa kanallari bo'yicha ta'minlashdan iborat (Deal va Kennedy, 2020). Korporativ madaniyat - bu ijtimoiy progressiv rasmiy va norasmiy qoidalar va faoliyat me'yorlari, urf-odatlar va an'analari, guruh manfaatlari, ma'lum bir tashkiliy tuzilma xodimlarining xulq-atvor xususiyatlari, yetakchilik uslubi, ishchilarning mehnat sharoitlaridan qoniqish ko'rsatkichlari, o'zaro hamkorlik darajasidir (Smirnov, 2008).

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu maqolada turli xil usullardan foydalanildi. Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini oshirishda korporativ madaniyatning rolini oshirish bo'yicha mavjud bo'lgan

ilmiy tadqiqotlarni o'rganish, statistik ma'lumotlarni o'rganish va iqtisodiy jihatdan taqqoslash va tahlil qilish, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullaridan keng foydalanilgan.

Tahlili va natijalar muhokamasi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning xorijiy tajribasi va samaradorligini amalga oshirishning muhimligi hozirgi kunda katta e'tibor olayotgan mavzu sifatida ko'rinadi. Korporativ madaniyatning aksiyadorlik jamiyatlarining iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'siri baholashda turli xil yondashuvlar mavjud va ularni birlashtirib chiqish algoritmlari foydalanish imkoniyati mavjud. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning iqtisodiy jihati ham e'tibor qilinishi kerakdir.

O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan aksiyadorlik jamiyatlari uchun korporativ madaniyatning yangi yondashuv deb qabul qilinishi mumkin, lekin G'arbdagi korporativ madaniyatning uzun vaqt avval shakllanganligi xabardor. Korporatsiyalar uchun korporativ madaniyatning ahamiyati uning iqtisodiy samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi ishlab chiqarish munosabatlari asosiy ko'rsatkich sifatida ko'rinadi.

Bozor munosabatlari va ko'plab kompaniyalar uchun xorijiy tajribaning o'zlashtirilishi bilan korporativ madaniyatni samarali boshqarish uslubi va raqobatdosh ustunliklar muhim manbaiga aylandi. Bugungi kunda iqtisodiy muddatda kompaniya faoliyatining moliyaviy natijalari bashorat qilinish maqsadida korporativ madaniyatning asosiy ko'rsatkichlarini to'g'ri boshlashga erishilmoqda.

Ilmiy tadqiqotlar korporativ madaniyat bilan munosabatlarning murakkabligini va ko'p turliligidir. L.Xofstedning fikricha, korporativ madaniyatning kompaniya faoliyatining moliyaviy natijalarini bashorat qilish uchun foydalanish mumkin bo'lgan vosita sifatida tasavvur etiladi (Мацумото, 2002).

Korporativ madaniyatni tushunish va uning tuzilishiga aloqador tushunchalar va qonunlar, qoidalar va qo'llanmalar, shuningdek, xorijiy amaliyotlar misollarini ko'rishning aniq voqealarini topish mumkin. Amerikalik olimlar Dil va Kennedi (2000) tomonidan aniqlangan omillar bilan korporativ madaniyat tushunchasining shakllanishi va kompaniya faoliyatiga oqim bermoqda. Boshqa xorijiy olimlar Armstrong (1998), Shekshnya (1998), Smirnov (2008) kabi olimlar bu xodimlarning tashkiliy xati-harakatlarini ko'rsatadigan umuminsoniy qarorlarni ta'kidlashda muhim ro'yxatdan o'tkazganlar. Spivak (2001), Kozlov va Sheyn (1998) kabi olimlar korporativ madaniyatdagi qo'shimcha tuzilmalarning, shuningdek, ichki va tashqi munosabatlarning roli va ko'rsatkichlarini aniqlaganlar.

Korporativ madaniyatning tushunchasi, aksiyadorlik jamiyatlari xodimlari tomonidan qabul qilinadi va korxona qadriyatlarida ifodalangan, xodimlar uchun qoidalarini va harakatlarni aniqlashlarini o'z ichiga oladi. Bu tushuncha korporativ madaniyatning turli xil tahlil va tuzilmalari bilan ko'rsatkichlari mavjud. R.Morgan, S.Merdok, Ch.Xandilar kabi olimlar bu turkumlarni o'rganishganlar va ularning fikricha, korporativ madaniyat faqatgina bir yoki ikkita qismini o'rganish maqsadida aniqlanadi (1998). Bu sababli, korporativ madaniyatning iqtisodiy samaradorligini o'rganishning nazariy yonlari hali yetarli darajada o'rganilmagan va kompaniyalarning iqtisodiy ta'sirini tahlil qilish zarurati ko'rsatilgan. Bu esa kompaniya faoliyatini o'stirish va o'zaro raqobatda yengishning yo'llarini ishlab chiqish uchun muhimdir.

Korporativ madaniyatning kompaniya faoliyatiga ta'sirini tahlil qilish uchun uning tarkibiy elementlariga alohida e'tibor berish muhimdir. E.Sheyn, S.P.Robbins, A.F.Xarris va R.Morganlar bu sohada katta tadqiqotlar olib borib, korporativ boshqaruv faniga katta hissa qo'shganlar (Иванова, 2011). Ular qo'rqinchli fikrlarga ko'ra korporativ madaniyat odamlar, madaniyat, fan, texnika va ishlab chiqarishni o'z ichiga olgan murakkab munosabatlar tizimi sifatida qaraladi. Pogoradzening (1990) fikriga ko'ra, quyidagi elementlar korporativ tizimni tashkil etadi: korporativ madaniyat, mehnat sharoitlari qadriyatlar; mehnat vositalari madaniyati; shaxslararo munosabatlar aloqalari; boshqaruv usullari va ramzlari; mehnat

sharoitlari va mehnat jarayonini o'z ichiga qamrab oladi. Korporativ madaniyatning aksiyadorlik jamiyatlarining iqtisodiy tarkibiy qismiga ta'sirini ko'plab misollar bilan o'rgatish mumkin. Misol uchun, korxonalarda axborot almashish va uzatishning rasmiy usuli bo'lgan munosabatlar tizimi, korxonada ichki jamoat axborot vositalarining aloqasi, ularning maqsadi aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat muloqotlarini yengilash, boshqaruvga ishonchni kuchaytirish, boshqaruv siyosatini tushuntirish va aksiyadorlik jamiyatining faoliyatiga qiziqish o'yotishdan iborat. Rossiya Federatsiyasi korxonalari amaliyotida bu aloqa vositasini o'z ichiga olgan va ularning afzalliklari boshlagan, ya'ni bir vaqtlar korxona xodimlari orasida korxona samaradorligini yengilashga yordam berishga olib kelgan. Natijada, korxona ichidagi voqealar haqida rasmiy tushunchani taqdim etishga qaror qilingan va gazetani nashr etishni rejalashtirishga erishilgan. Gazeta oddiy xodimlar va rahbariyatning ishlab chiqarish mavzularida muzokaralar ochishiga imkon berdi.

Bu kadrlar almashinuvini va ichki nizolarni kamaytirishga sabab bo'ldi. Lekin, O'zbekistonda aksariyat aksiyadorlik jamiyatlari hozirgi kunda korporativ boshqaruv standartlarini o'rnatish va ularni amalga oshirishga yetarli e'tibor qilmayapti, bu esa korporativ boshqaruv standartlarini o'rnatishning zarurati xabar berish uchun yetarli xabar bermaydiganligiga va korporativ madaniyatning baholash sohasini topishda nomukammal bo'lmaganligiga asoslanadi. Shuningdek, xalqaro tajribaga qaraganda, korporativ standartlar kompaniyaning investitsiya qobiliyatiga va uning kapitalizatsiyasiga chuqur ta'sir ko'rsatadi, bu esa korporativ boshqaruvning o'zini o'stirish yo'llarini ishlab chiqishni maqsad qiladi.

Xodimlarni ishga yollash aylanish koeffitsienti (Xiyok):

$$Xiyok = Ioxs / Xo's, (2)$$

bu yerda Ioxs - ishga olingan xodimlar soni;

Ho's - xodimlarning o'rtacha soni.

Ishchilarning ishdan ketish aylanmasi koeffitsienti (Iikk):

$$Iikk = Ibxs / Ho's, (3)$$

Bu yerda, Ibxs – ishdan ketgan xodimlar soni.

Xodimlar joriy aylanish koeffitsienti (Xjak):

$$Xjak = XIB\ xs1 / Ho's, (4)$$

bu yerda, XIB xs1 – o'z istagiga va intizomni buzganlik sababli ishdan ketganlar xodimlar soni. Kompaniyaning doimiy kadrlarining koeffitsienti (Xdk):

$$Xdk = Ydixs / Ho's, (5)$$

Bu formulada, Ydixs - o'tgan yil davomida ishlagan xodimlar soni.

Biroq, bu koeffitsientlarni tahlil qilish, zamonaviy kompaniyalarda yuzaga kelishi qiyin bo'lgan bozorga yoki adhokratik madaniyatga ega kompaniyalar uchun juda muhim bo'lmazligiga ishora qiladi. Ularning tuzilish qismlari, masalan, innovatsiya, o'zini rivojlantirish, jamoani shakllantirish kabi xususiyatlarga ega bo'ladi. Birinchi o'rinlarda, faqat ierarxik madaniyatga ega bo'lgan tashkilotlarda xodimlar o'zlarini rioya qilishlari va insoniy qadriyatlarini o'zgartirishlari kerak. Shu sababli, bu korporativ madaniyat tizimi samarali emas. Ikkinchi muhim tarmoqda, korporativ madaniyat o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liqdir, chunki bugungi kunda inson qadriyatlarining yuqori xohishlari tashkil etilgan tashkilotlar uchun ahamiyatga ega. Albatta, mehnat intizomini takomillashtirish ishlab chiqarishning muhim shartlaridan biri bo'ladi. Intizomni buzish, iqtisodiy yo'qotishlarga, qo'shimcha

xarajatlarga olib keladi va ishlab chiqarishni tartibsizlantiradi. Samarali korporativ madaniyatni shakllantirish uchun quyidagi metodologiyadan foydalanish mumkin:

$$KMS = (Xo's - Xks) / Xo's * (Frv - Mib) / Frv, (6)$$

Bu formulada $Xo's$ - o'rtacha xodimlar soni;

Xks - mehnat qoidalarini buzgan xodimlar soni;

Frv - ish vaqtining rejalashtirilgan fondi, odam/soat;

Mib - mehnat intizomining buzilish sabablari tufayli ish vaqti yo'qotishlarining umumiy miqdori.

Bu yerda, mehnat unumdorligi bir xodimning yillik o'rtacha mahsuloti sifatida ifodalanishi mumkin. Bu omillar ko'rsatkichlar yoki koeffitsientlar sifatida ifodalanadi: ishchilarni tanlash, qabul qilish, joylashtirish, xodimlarni o'z joyida saqlash va xodimlarni tashkil etish darajasi kabi.

Ushbu ko'rsatkichlardan ish sharoitlari xodimlarning o'z faoliyatini baholash talablariga javob berishini aniqlash uchun foydalanish mumkin.

Shunday qilib, ushbu ko'rsatkichlarni aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat asnosida iqtisodiy samaradorligini baholash uchun foydalanish mumkin degan xulosaga kelish mumkin.

Tanlangan xususiyatlarning har birini baholab ($\sum I$), unga ma'lum ball bergandan so'ng, biz ularni quyidagi formula yordamida umumlashtiramiz:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n (11)$$

Bu yerda, I - tashkiliy madaniyatning xususiyati; n - e'tiborga olingan korporativ xususiyatlar soni. Savollarga javob beringanida, tanlangan xususiyatlarni har birining samaradorligini reytingda baholash quyidagi tartibda bajariladi:

5-ajoyib natija	4-juda yaxshi natija	3-o'rtacha natija	2-yomon natija	1-juda yomon natija
-----------------	----------------------	-------------------	----------------	---------------------

Korporativ madaniyatni batafsil tahlil qilish uchun, aksiyadorlik jamiyatlari korporativ madaniyatini tushunish uchun o'z aksiyadorlari bo'lishi kerak. Bu sababli, aksiyadorlik jamiyatlari, bo'lish, so'rovlar va xodimlarning mulohazalarini olish orqali, eng to'g'ri va aniq ma'lumotlarni to'plash imkoniyatini beradi.

$$Tmk = \sum I \times 5n, (12)$$

Bu tadqiqotning olib borilishida, uning barcha aspektlariga e'tibor beringaniga dair muammolar mavjud emasligi sababli, tashkiliy madaniyatning oltita asosiy xususiyatlari qabul qilingan:

1) Maqsadlarga erishish uchun strategiyalar o'zlashtirilgan, harakatlar rejalari va yo'nalishlar belgilangan yo'riqlarga asoslangan.

2) Xodimlarni tanlash, baholash, va ularning bilimlarini rivojlantirish uchun ishlab chiqarish strategiyalari amalga oshirilgan.

3) Xodimlarga bo'lgan munosabat va mehnat sharoitlarini tavsiflovchi boshqaruv uslubi tuzilgan.

4) Aksiyadorlik jamiyati o'zining tuzilishini muayyanlashtirgan.

5) Rag'batlantirish mezonlari va usullari yaratilgan.

6) Aksiadorlik jamiyati ichida sodir bo'layotgan jarayonlarni, shu jumladan aksiadorlik jamiyatining axborot tizimi samaradorligi, xodimlar va bo'limlar o'rtasidagi aloqalarning mavjudligi, qarorlarni qabul qilish tizimidagi tartib qoidalar, boshqaruv intizomlari va jarayonlari kuzatish uchun tizim yaratilgan.

$$K_{mo} = \sum I / H, (13)$$

Albatta, tizimning samaradorligi deganda biz tizimning berayotgan natijalarini ularga erishish uchun ketgan ishlab chiqarish resurslariga, ya'ni xarajatlariga (H) nisbatan baholaymiz. Bu nisbat orqali tizimning qanchalik samarali ekanligini aniqlash mumkin. Shuningdek, tashkiliy madaniyatning samaradorlikka ta'sirini quyidagicha tushuntirish mumkin: Tashkiliy madaniyat, bu tizimning ichki qadriyatlari va an'alarining umumiy to'plami bo'lib, ular tizimning samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Bu madaniyat tizimning resurslardan foydalanish samaradorligini, xodimlarning motivatsiyasini va umumiy ish samaradorligini oshirish yoki pasaytirish orqali tizimning umumiy natijalariga ta'sir qiladi.

$$E = K_{mo} \times N / H, (14)$$

Demak, agar aksiadorlik jamiyatlarida o'rganilgan tashkiliy madaniyatning barcha omillari eng yuqori, ya'ni besh ballik bahoga loyiq deb topilsa, bu holatda madaniyatning ta'siri 1 ga tengligi aniqlanadi. Bunda aksiadorlik jamiyatlarining rivojlanishi va yuqori samaradorligiga ijobiy hissa qo'shuvchi kuchli korporativ madaniyat mavjudligi ko'rsatiladi. Aksincha, agar bu koeffitsient eng quyi darajada bo'lsa, bu quyidagilarni bildiradi:

1) xodimlar aksiadorlik jamiyatlarining strategik maqsadlarini va vazifalarini to'liq tushunmaydilar, yoki ularning belgilangan maqsadlarga yetishish yo'lida qo'yilgan harakatlari samarasizdir;

2) xodimlarni jalb qilish va ularga baho berish tizimi samarali ishlamaydi, bu esa jamiyatning umumiy samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi;

3) ishni rag'batlantirish tizimi yaxshi ishlab chiqilmagan, yoki mavjud emas, yoki xodimlarga yetarlicha tushunarli bo'lmaydi, bu esa ularning ish faoliyatiga ijobiy ta'sir o'tkazmaydi;

4) aksiadorlik jamiyatlari ichidagi jarayonlar avtomatik tarzda sodir bo'ladi, xodimlar va bo'limlar o'rtasida muntazam nizo va kelishmovchiliklar mavjud, axborot almashinuvi samarasiz, xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi aloqa yetarli emas, shoshilinch qarorlar tez-tez qabul qilinadi va ularning ijrosi nazorat qilinmaydi.

Xorijiy tajribada "Inkubator" va "Boshqariladigan raketa" kabi korporativ madaniyat turlari keng tarqalgan bo'lib, ular yuqori va pastki boshqaruv darajalari orasidagi farqni ko'rsatadi, ya'ni boshqaruvni markazlashtirish darajasi past bo'ladi.

Amerika Qo'shma Shtatlari va Kanada "Inkubator" tipidagi korporativ madaniyatga misol bo'lib, bu yondashuvda shaxsiy rivojlanish va o'z-o'zini anglashga urg'u beriladi. Bunday madaniyatda xodimlarning shaxsiy o'sishi va rivojlanishi ustuvor hisoblanadi. Bosh tarafdin, Angliya va Shimoliy Yevropaning boshqa mamlakatlari "Boshqariladigan raketa" turidagi korporativ madaniyatga ega bo'lib, bu yerda xodimlar aniq maqsadlarni bajarishga yo'naltirilgan. Bu uslubda, maksimal vakolatlarining quyi darajalarga topshirilishi, ya'ni qaror qabul qilish va mas'uliyatni "pastga" berish tizimi qo'llaniladi. "Eyfel minorasi" korporativ madaniyat nuqtai nazaridan qarasak, ierarxiyaning yuqori qismida boshqariladigan mehnatni byurokratik taqsimlashni nazarda tutadi. Agar har bir funktsiya tizim tomonidan belgilangan reja asosida bajariladi. Menejerlar bir nechta jarayonlarning bajarilishini nazorat qiladi.

Xalqaro miqyosda korporativ madaniyat tajribasi

Madaniyat turi	"Oila"	"Boshqariladigan raketa"	"Inkubator"	«Eyfel minorasi»
Boshqaruvni markazlashtirish darajasi	Yuqori	Past	Past	Yuqori
Boshqaruvni rasmiylashtirish darajasi	Past	Yuqori	Past	Yuqori
Yo'nalish ob'ekti	Yuqoridagi ko'rsatmalarni bajarish	Muayyan muammoni hal qilish	Shaxsiy qobiliyatlarni rivojlantirish	Funksiyalarni aniqlash
Ba'zi mamlakatlar va mintaqalar	Osiyo, Arab mamlakatlari, lotin Amerikasi, Janubi-G'arbiy Yevropa, Rossiya va MDH	Shimoliy Yevropa, Angliya	AQSh, Kanada	Germaniya, Markaziy Yevropa

Manba: muallif ishlanmasi.

Xulosa qilib aytganda, samarali korporativ madaniyatni belgilovchi asosiy xususiyatlar quyidagilardir: xodimlarning yuqori bilim darajasi, ularni doimiy ravishda rivojlantirishga va ularga muvaffaqiyatli sharoit yaratishga qaratilgan kuchli motivatsiya; samarali va gorizontalar tarzda ishlaydigan boshqaruv tizimi, uzoq muddatli maqsadlarga yo'naltirilgan strategiya va ijodiy yondashuvni qo'llash. Aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyatini baholashda samaradorlikning ikki asosiy toifasini ajratish mumkin: iqtisodiy toifa, bu yerda unumdorlik, foyda va rentabellik kabi omillar hisobga olinadi, hamda ijtimoiy-psixologik toifa, bu esa ish sharoitlari, xodimlarning mehnatdan qoniqishi, aksiyadorlik jamiyatining barqarorligi va uyg'unligi bilan belgilanadi.

Korporativ boshqaruv ta'siri ostida aksiyadorlik jamiyatlarining samaradorligini quyidagi ko'rsatkichlar orqali baholash mumkin: savdo hajmining o'sishi, xodimlarning almashinuvi darajasi, ijodiy faoliyat ko'rsatkichi, innovatsion loyihalarni amalga oshirish ko'rsatkichi, bilim va ko'nikmalarni qo'llash ko'rsatkichi, hamda aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyatidan umumiy qoniqish darajasi.

Birlashtirilgan yondashuv – iqtisodiy ko'rsatkichlarni va vaziyatni tahlil qilish usullarini qo'llash, aksiyadorlik jamiyatlarining iqtisodiy madaniyatining ularning iqtisodiy samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqroq tushunishga yordam beradi. Bu ikkala metodologiyadan olingan ma'lumotlar bir-birini tasdiqlashi yoki ziddiyatlarini ko'rsatishi mumkin, bu esa yanada aniqroq xulosalar chiqarish imkonini beradi.

Shuningdek, G'arb va Sharq mamlakatlaridagi korxonalarining korporativ madaniyatlarining iqtisodiy samaradorligiga ta'siri bo'yicha o'ziga xos jihatlarni chuqur o'rganish muhimdir. Bu madaniyatlar iqtisodiy ko'rsatkichlar orqali o'zlarining samaradorligini namoyon etadi va ularning turli xil xususiyatlari tahlil qilinishi zarur. Korporativ madaniyatni rivojlantirishda o'ziga xos farqlarni ko'rsatgan Yaponiya va AQSh kabi eng rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rganamiz. Quyidagi 3-jadvalda horijiy mamlakatlarda faoliyat yuritayotgan korxonalar korporativ madaniyatining qiyosiy xususiyatlari ko'rsatilgan.

**Aksiyadorlik jamiyatlaridagi korporativ madaniyati
samaradorlik ko'rsatkichlari**

No	Ko'rsatkichlar	Hisoblash usuli	Izoh
1.	Kbk - Kadrlar barqarorligi koeffitsienti.	$Kbk = S'h / Us$, Bu yerda, $S'h$ – 5 yil a undan ko'p yillik stajga ega bo'lgan xodimlar soni, Us – korxonada ishlovchilarning umumiy soni	Jamoda xodimlarning barqaror faoliyat ko'rsatishini nazarda tutadi.
2.	IBk – Ishdan bo'shagan xodimlarning umumiy xodimlar soniga nisbati koeffitsienti	$IBk = Hyai * R/R1$ Bu yerda: $Hyai$ – yangi ishchi uchun harajat = R o'z ichiga ishchini tanglashga ketgan davr harajatlari, $R1$ – ishchilarning o'rtacha soni	Kadrlar almashinuvini kamaytirish bo'yicha qaror uchun ma'lumot
3.	Ko'sk - Kasbni davomiy uyg'unlashtirish orqali uqitish samaradorligi koeffitsienti	$Ko'sk = lihh * Kuks * M - O'h$, Bu yerda: $lihh$ – 1 oy uchun bitta xodimga ish haqi, $Kuks$ - Kasbni davomiy uyg'unlashtirish bo'yicha uqiyotgan xodimlar soni, M - samara hisoblanadigan kalendar muddati, $O'h$ – o'qish harajatlari.	Kasbni davomiy uyg'unlashtirish samarasini aniqlaydi
4.	Ms-Mehnat samaradorligi	$Ms = Xs * Ik$, bu yerda: Xs – xodimlar soni, Ik - xodimlarning 1 oyda ishlagan kunlari	Xodimlar mehnati samarasini ko'rsatadi
5.	Jami samaradorlik	$Js = BKk + IBk + Ko'sk + Ms$	Umumiy samaradorlikni ko'rsatadi

Manba: muallif ishlanmasi.

Amerika Qo'shma Shtatlardagi yuqori korporativ madaniyatni joriy etish orqali o'zining menejment tizimini va iqtisodiy holatini tahlil qiladi. Yaponiyada yuqori menejment faqat bunday tahlilning umumiy yo'nalishini belgilanadi, korporativ madaniyat darajasini va iqtisodiy tahlil qilish maqsadida ma'lumotlarni ko'rib chiqish quyi darajaga taqdim etadi va ular tomonidan xulosalar chiqariladi. Yaponiya kompaniyalari birinchi navbatda rivojlanishning ichki manbalariga suyanadi ya'ni inson kapitaliga investitsiya qo'yish orqali korporativ madaniyat darajasini yuksaltirib borishi sababli iqtisodiy ko'rsatkichlarda ham ijobiy o'sish kuzatiladi. AQSh kompaniyalariga qaraganda iqtisodiy o'sish jarayoniga ko'proq e'tibor qaratadi va rivojlanmayotgan jihatlarini moliyaviy resurslarni samarali sarflash tufayli o'sish sur'atlarini ta'minlaydi.

O'zbekiston korxonalarida ishchilarning ruhiy holatiga umuman e'tibor qaratilmaydi. Xodimlarga investitsiya qo'yish ayrim korxonalardagina mavjud. O'zbekiston korxonalari boshqaruvchilari fikricha, ijobiy iqtisodiy natijalarga olib kelmasligi ham mumkin degan munozaralar mavjud. Yaponiyada savdo miqdorining oshishi alohida e'tibor beriladi va menejerlar, pul oqimidan ko'ra ko'proq inson resurslarini faollashtirish haqida qayg'uradilar. AQSh kompaniyalari o'z ish faoliyatini albatta ilmiy tadqiqot ishlari bilan bog'laydi va kompaniya rivojlanishiga insonlar o'rtasidagi munosabatlar, korxona qadriyatlar, inson ongini rivojlantirishga sarmoya sarflash kompaniya iqtisodiy barqarorligini ta'minlashga yordam berishiga ishonadi va shu strategiya bo'yicha ishlaydi.

3-jadval

AQSh, Yaponiya va O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan korxonalar korporativ madaniyatining qiyosiy xususiyatlari

AQSh	Yaponiya	O'zbekiston
Barcha sohalarda korporativ madaniyatning aniq va tartib asosida olib borilishi	Xodimlar tomonidan korporativ madaniyat me'yorlarga buysinish darajasi yuqoriligi	Boshqaruv va xodimlar o'rtasidagi qaltis korporativ madaniyat
Korporativ madaniyatni samarali yuritilishi asosida korxona kapitalning dinamik oshishi	Xodimlar va iste'molchilar bilan munosabatlarda madaniyatning yuqori darajasi	Aksariyat korxonalarda korporativ madaniyat me'yorlarining mavjud emasligi
Ishlab chiqarish hajmi ortishi va uzoq muddatli samarali strategiyani tuzilishi	Korxona ishchilariga doimiy intellektual investitsiya qo'yish ta'sirida korporativ madaniyatning kuchayishi va ishlab chiqarish hajmining yuksalishi	Korxonalarda korporativ madaniyat strategiyalari va taktikalari ishlamasligi tufayli ishlab chiqarish hajmining pastligi
Korxonaning har bir bo'limi o'z jarayonlari bilan bog'liq xatarlarni korporativ madaniyat komponentlari orqali tartibga solishi	Xodimlar va bo'limlar o'rtasidagi mustaqil va mustaxkam korporativ munosabatlar sababli turli xil jarayondagi xatarlarning pastligi	Korporativ standartlarning mavjud emasligi sababi xatarlar darajasi yuqorligi

Manba: muallif ishlanmasi.

Xulosa va takliflar.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish korxonaning iqtisodiy samaradorligi, boshqaruv sifati, xodimlar barqarorligi hamda raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyat faqatgina xodimlar xulq-atvori yoki ichki munosabatlarni belgilovchi ijtimoiy hodisa emas, balki mehnat unumdorligi, foyda, rentabellik, innovatsion faollik, kadrlar qo'nimsizligi va aksiyadorlik jamiyatining umumiy bozor qiymatiga ta'sir etuvchi strategik boshqaruv vositasidir.

Xorijiy mamlakatlar tajribasi korporativ madaniyatning shakllanishi milliy boshqaruv modeli, iqtisodiy sharoit, mehnat munosabatlari va tarixiy an'analar bilan chambarchas bog'liqligini tasdiqlaydi. AQSh va Kanada kompaniyalarida individual tashabbus, innovatsiya, shaxsiy rivojlanish va natijadorlik ustuvor bo'lsa, Yaponiya korxonalarida jamoaviylik, xodimlarning kompaniyaga sodiqligi, uzoq muddatli bandlik va inson kapitaliga investitsiya kiritish muhim o'rin egallaydi. Angliya va Shimoliy Yevropa mamlakatlarida esa vakolatlarini quyi boshqaruv bo'g'inlariga topshirish, aniq maqsadlarga yo'naltirilgan jamoaviy faoliyat hamda gorizontallik kommunikatsiyalar rivojlangan. Ushbu tajribalar kuchli korporativ madaniyat boshqaruv samaradorligini oshirish va korxonaning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlashini ko'rsatadi.

Tadqiqotda korporativ madaniyat samaradorligini baholash uchun kadrlar barqarorligi, xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shash aylanmasi, mehnat intizomi, kasbiy tayyorgarlik, mehnat unumdorligi, innovatsion takliflar hamda xodimlarning umumiy qoniqish darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkinligi asoslandi. Ushbu ko'rsatkichlarning o'zaro uyg'unligi aksiyadorlik jamiyatidagi korporativ muhitning real holatini, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash imkonini beradi.

Shuningdek, korporativ madaniyatni baholashda faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan cheklanib qolmasdan, ijtimoiy-psixologik mezonlarni ham hisobga olish zarur. Xodimlarning

mehnatdan qoniqishi, rahbariyatga ishonchi, tashkilot maqsadlarini tushunishi, qaror qabul qilishda ishtiroki, ichki kommunikatsiyalar sifati va jamoaviy hamkorlik darajasi korporativ madaniyat samaradorligini belgilovchi muhim omillardir. Shu sababli miqdoriy ko'rsatkichlar, so'rovnoma, ekspert baholash va qiyosiy tahlil usullarini birlashtirgan kompleks yondashuv eng samarali usul hisoblanadi.

O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni rivojlantirish hali yetarli darajada tizimli yo'lga qo'yilmagan. Ko'plab korxonalarda xodimlarning ruhiy holati, kasbiy rivojlanishi, motivatsiyasi, korporativ qadriyatlarga sodiqligi va ichki axborot almashinuvi masalalariga yetarli e'tibor berilmaydi. Natijada kadrlar almashinuvi, ichki nizolar, tashabbuskorlikning pasayishi va boshqaruv qarorlarining samarasizligi kabi muammolar yuzaga kelmoqda.

Shu munosabat bilan O'zbekiston aksiyadorlik jamiyatlarida xorijiy tajribaning eng maqbul jihatlari milliy boshqaruv xususiyatlariga moslashtirib joriy etish maqsadga muvofiq. Xususan, xodimlarning bilim va ko'nikmalarini muntazam rivojlantirish, inson kapitaliga investitsiyalarni ko'paytirish, ochiq va gorizontallik kommunikatsiyalarni shakllantirish, vakolatlarni oqilona taqsimlash, xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish hamda moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish zarur.

Umuman olganda, kuchli korporativ madaniyat aksiyadorlik jamiyatining strategik maqsadlarini xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan uyg'unlashtiradi, iqtisodiy samaradorlikni oshiradi, innovatsion rivojlanishni rag'batlantiradi va korxonaning investitsiyaviy jozibadorligini mustahkamlaydi. Shu sababli korporativ madaniyatni rivojlantirish aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv strategiyasining ajralmas qismi sifatida qaralishi lozim.

Adabiyotlar / Literature / Reference:

Akramova N.I. (2022) Aksiyadorlik jamiyatlari kuzatuv kengashi faoliyatida mustaqil direktorlar rolini oshirish masalalari. "Iqtisodiyot va ta'lim" ilmiy-elektron jurnali. 4/2022; 2022-08-31.

Akramova N.I. (2022) O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini tatbiq etish va rivojlantirish. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy-elektron jurnali. 3/2022 may, iyun (№ 0005 9).

Akramova N.I. (2023) Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni samarali boshqarishning maqsadi, vazifalari va tamoyillari. "Iqtisodiyot va ta'lim" ilmiy-elektron jurnali. 2023-yil 1-son. (08.00.00 № 11)

Akramova N.I. (2023) Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning shakllanish zarurligi. // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar (Economics and Innovative Technologies), <https://orcid.org/0000-0002-6986-6748> DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss1/a20. (08.00.00 № 10)

Akramova N.I. (2023) Theoretical principles of formation of corporate culture of joint stock companies. Scientific discussion (Praha, Czech Republic) ISSN 3041-4245, 50-53 p, VOL 1, No 73, Index Copernicus (12).

Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books; 2000. P.17-40.

Sadikova M.A., Akramova N.I., va b. (2023) The transformation of organizational culture to corporate culture in joint stock companies. International Scientific Conference "Construction Mechanics, Hydraulics and Water Resources Engineering" (CONMECHYDRO - 2023) doi:10.1051/e3sconf/202340103055. E3S Web of Conferences.

Yablonskene A. (2006) Corporate culture of the modern university. University Management: Practice and Analysis. (2):7-25.

Армстронг М. (1998) Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг; пер. с англ. – Ростов-н/Д.: Феникс, – 134 с.

- Жеффкинс Ф., Ядин Д. (2003) Паблик рилейшнз. – М., – С. 388.
- Иванова Т.Б. (2011) Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. – М.: Рос. ун-т дружбы народов, –156 с.
- Мацумото Д. (2002) Психология и культура. Современные исследования / Д.Мацумото. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, – 416 с.
- Погорадзе А.А. (1990) Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погоразде. – Новосибирск: Наука. сиб. отд., – С.
- Смирнов Э.А. (2008) Основы теории организации М.: ЮНИТИ, 211 с.
- Спивак В.А. (2001) Корпоративная культура. - СПб.: Питер, - 345с.
- Шейн Э. (2011) Корпоративная культура и лидерство. – СПб: Питер, -248 с.
- Шекшня С.В. (1998) Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», – 345 с.