



АКЦИЯДОРЛИК ЖАМИЯТЛАРИДА КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ МУАММОЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ЕЧИМЛАРИ

DSc, проф. Карлибаева Рая

*Тошкент давлат иқтисодиёт университети
ORCID: 000-0002-8492-9807*

Акрамова Назолат

*Тошкент давлат иқтисодиёт университети
ORCID: 0000-0002-6986-6748*

Аннотация. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни такомиллаштириш йўналишларини аниқлаш учун унинг афзалликлари ва муаммоларига эътибор қаратиш лозим. Самарали корпоратив маданият акциядорлик жамиятлари фаолияти ва узоқ муддатли истиқболларига бевосита таъсир қилади. Бундай маданият акциядорлик жамиятлари муваффақиятининг энг муҳим омилларидан бири бўлиб, рақобатдош устунликни сақлаб туришда муҳим ҳисобланади. Шунингдек, у корхонадаги шахсларнинг ахлоқий фазилатларига, фидойилигига, меҳнат унумдорлигига, жисмоний соғлиғига ва жамоада ишлайдиган одамларнинг ҳиссий фаровонлигига таъсир қилади. Ушбу мақолада акциядорлик жамиятларида учраётган корпоратив маданият муаммолари таҳлил қилинган ва уларга самарали ечимлар топиш йўллари белгилаб берилган. Ҳамда корпоратив маданиятнинг муҳимлиги ва унинг компания фаолиятидаги ўрни, шунингдек, маданиятнинг иқтисодий кўрсаткичларга таъсири кўриб чиқилган. Муаммолар сифатида корпоратив маданиятнинг етарли даражада шаклланмагани, ходимлар ўртасидаги мулоқотнинг заифлиги, этика ва қадриятларга риоя қилинмаслиги каби жиҳатлар таҳлил қилинган. Ечимлар сифатида эса корпоратив маданиятни шакллантиришда стратегик ёндашувлар, мунтазам таълим ва тарбия дастурлари, очиқ мулоқот ва ишонч муҳитини яратиш, шунингдек, этика кодексларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш таклиф қилинган. Тадқиқот акциядорлик жамиятлари учун корпоратив маданиятни яхшилаш ва самарали бошқариш бўйича амалий тавсияларни беради.

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

ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ И ИХ РЕШЕНИЯ

DSc, проф. Карлибаева Рая

Ташкентский государственный экономический университет

Акрамова Назокат

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. Необходимо обратить внимание на преимущества и проблемы корпоративной культуры для определения направлений ее совершенствования в акционерных обществах. Эффективная корпоративная культура оказывает прямое влияние на деятельность и долгосрочные перспективы акционерных обществ. Такая культура является одним из ключевых факторов успеха акционерных обществ и имеет важное значение для поддержания конкурентного преимущества. Кроме того, она влияет на этические качества сотрудников, их преданность, производительность труда, физическое здоровье и эмоциональное благополучие людей, работающих в коллективе. В данной статье анализируются проблемы корпоративной культуры в акционерных обществах и определяются пути их эффективного решения. Также рассмотрены важность корпоративной культуры и ее роль в деятельности компании, а также влияние культуры на экономические показатели. В качестве проблем были проанализированы недостаточное формирование корпоративной культуры, слабость коммуникации между сотрудниками, несоблюдение этики и ценностей. В качестве решений предложены стратегические подходы к формированию корпоративной культуры, регулярные образовательные и воспитательные программы, создание открытой коммуникации и атмосферы доверия, а также разработка и внедрение этических кодексов. Исследование предлагает практические рекомендации по улучшению и эффективному управлению корпоративной культурой в акционерных обществах."

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

"PROBLEMS OF CORPORATE CULTURE IN JOINT-STOCK COMPANIES AND THEIR SOLUTIONS"

DSc, prof. Karlibayeva Raya

Tashkent State University of Economics

Akramova Nazokat

Tashkent State University of Economics

Abstract. To determine the directions for improving corporate culture in joint-stock companies, attention must be paid to its advantages and problems. An effective corporate culture directly influences the activities and long-term prospects of joint-stock companies. Such a culture is one of the most important factors for the success of joint-stock companies and is crucial in maintaining a competitive edge. Moreover, it affects the ethical virtues, dedication, work productivity, physical health, and emotional well-being of individuals in the organization. This article analyzes the problems of corporate culture in joint-stock companies and identifies ways to effectively address them. It also examines the importance of corporate culture and its role in the company's operations, as well as the impact of culture on economic indicators. Issues such as insufficient development of corporate culture, weak communication among employees, and non-compliance with ethics and values are analyzed. Solutions proposed include strategic approaches to developing corporate culture, regular educational and training programs, creating an open communication and trust environment, and developing and implementing ethical codes. The research provides practical recommendations for improving and effectively managing corporate culture in joint-stock companies.

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

Кириш.

Ҳозирги вақтга келиб, жаҳон иқтисодиёти тез суръатлар билан тараққий этиб бормоқда. Бу жараёнда катта корхоналар, корпорациялар ва фирмаларнинг роли ниҳоятда муҳимдир. Жумладан, уларнинг идора этиш жараёнини самарали ва мақсадга мувофиқ йўлга қўйиш энг зарур вазифалардан бири ҳисобланади. Бу борада корпоратив бошқарув тизимини амалга ошириш ва мулкни шаффофлаштириш энг маъқул усулдир. Бугунги кунда корпоратив бошқарув тизими корхоналарни бошқаришнинг замонавий фалсафаси ва самарадорлигини таъминловчи асосий технологияга айланган. Ривожланган корпоратив бошқарув тизими туфайли иқтисодий қўшилган қиймат ва соф фойда кўрсаткичларида сезиларли ошиш, самарадорликнинг юксалиши ва рискнинг камайиши кузатилмоқда, бу ҳолат кўплаб тадқиқотларда ўз исботини топган. Хусусан, таниқли экспертларнинг тадқиқотлари натижасида, самарали корпоратив бошқарувни қўллаган компанияларда иқтисодий қўшилган қиймат миқдори корпоратив бошқарув стандартларидан фойдаланмаган компанияларга нисбатан юқори экани аниқланган.

Бугунги иқтисодий шароитларда, акциядорлик жамиятлари мураккаб иқтисодий тизимнинг муҳим бўлаги сифатида ўзининг муҳим хусусиятларига эга. Иқтисодиётда акциядорлик жамияти, бир қатор жисмоний ва юридик шахсларнинг капиталини бирлаштириш орқали ташкил этилган тижорат субъекти сифатида белгиланади. Бундай жамиятлар материал ва бошқарув жиҳатидан турли шахсларни бирлаштириб, корхона фаолиятдан келадиган асосий иқтисодий ва молиявий манфаатларни олишади. Акциядорлик жамиятлари, бизнес субъект сифатида, тузилмаларини стратегик мақсадлар атрофида жамлаш орқали ўз вазифаларини бажарадиган иқтисодий элементларга эга.

Корпоратив маданиятнинг анъанавий қарашларига кўра, бу иқтисодий натижаларни яхшилаш ва ташкилотнинг бошқарув қадриятлари билан уйғунлаштиришнинг муҳим қисми ҳисобланади. Кўп ҳолларда, корхоналар бу йўналишда ривожланишга интилади. Корпоратив маданият бошқариш жараёнида, жамиятнинг асосий қадриятлари билан ҳамоҳанглаштирувчи идеологик механизм сифатида фаолият кўрсатади. Аммо, ҳозирги вазиятда, акциядорлар, менежерлар ва ишчилар орасидаги қадриятлар, бозор шароитларига мос келадиган менежмент тизими ва корпоратив маданиятни бошқариш жараёнидаги интеграция масалалари етарлича диққат марказида эмас.

Адабиётлар шарҳи.

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

Корпоратив маданият маълум бир корхонага хос бўлган, унинг индивидуаллигини ва ижтимоий ва моддий муҳитда ўзини ва бошқаларни идрок этишини акс эттирувчи, хулқ-атворида, ўзаро таъсирида, идрокда намоён бўладиган бир-бири билан ўзаро таъсир қилувчи моддий ва маънавий қадриятлар тизими ҳисобланади (Спивак, 2001). Корпоратив маданияти корхона маданиятига мос келмаслиги мумкин. Сабаби корхонада олиб бориладиган корпоратив маданият ташкиллаштирилган маданият билан фарқ қилади яъни у корпоратив маданиятга нисбатан кенгроқ ва чуқурроқ тушунча ҳисобланиб, бу ташкилотда “шакллантирилган” сиёсатдир (Yablonskene, 2010). Корпоратив маданиятни ташқи муҳитга мослашиш ва ички интеграция муаммоларини ҳал қилишни ўрганаётганда маълум бир гуруҳ томонидан ўз-ўзидан шакллланган, ўрганилган ёки ишлаб чиқилган асосий ҳаракатларнинг тўпламидир (Шейн, 2011).

Корпоратив маданиятни ташкилотдаги хатти-ҳаракатлар турини шакллантирадиган умумий қадриятлар ва меъёрлар тизими сифатида тушунилади (Рычкова, 2015). Корхоналарда корпоратив маданиятнинг тўртта даражаси мавжуд бўлиб улар қуйидагилардан иборат: қадриятлар - бу корхона ва унинг ютуқлари ҳақида унинг барча аъзолари томонидан баҳам кўриладиган ғоялар; қаҳрамонлар - энг муҳим ташкилий қадриятларни ўзида мужассам этган намуна бўлган корхона аъзолари; маросимлар - корхона учун муҳим воқеаларни белгилаш ва уларга янги аъзоларни таништириш мақсадида ўтказиладиган рамзий маънога тўла маросимлар; муносабатларни жипслаштириш - бу корхона аъзолари корпоратив қадриятлар, қаҳрамонлар, маросимлар ҳақида маълумот оладиган норасмий алоқа каналлари бўйича таъминлашдан иборат (Deal ва Kennedy, 2020). Корпоратив маданият – бу ижтимоий прогрессив расмий ва норасмий қоидалар ва фаолият меъёрлари, урф-одатлар ва анъаналар, гуруҳ манфаатлари, маълум бир ташкилий тузилма ходимларининг хулқ-атвор хусусиятлари, етакчилик услуги, ишчиларнинг меҳнат шароитларидан қониқиш кўрсаткичлари, ўзаро ҳамкорлик даражасидир (Смирнов, 2008).

Тадқиқот методологияси.

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

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.

Самарали корпоратив маданият акциядорлик жамиятининг бошқарув элементлари ривожланишини таъминлайди, ишни завқга айлантиради ва жамоани бирлаштиради. Бу акциядорлик жамиятларини бошқарув тизимининг ривожланишига ва унинг обрўсининг ошишига замин яратади. Тадқиқот давомида "Uzsalamon" АЖ корпоратив маданиятнинг иерархик тузилишига эга эканлиги аниқланди. Шунингдек, акциядорлик жамиятда замонавий маданият турларини шакллантирилиши, самарали корпоратив маданият ёндашуви адолатли бўлиши кераклиги аниқланди. "Uzsalamon" АЖ да корпоратив маданиятни амалга оширишда бир қанча тадбирлар амалга оширилиши мақсадга мувофиқдир:

1) акциядорлик жамиятнинг истеъмолчилар ва учинчи томон корхоналари учун очиқлиги, истеъмолчиларнинг жамият томонидан кўрсатиладиган хизматлар тўғрисида хабардорлиги;

2) ходимларнинг ахлоқ-адоби ва маданиятини тартибга солувчи кўплаб ҳужжатлар, қоидалар ва принципларнинг мавжудлиги, яъни корпоратив маданиятни шакллантириш жараёнини қонуний қўллаб-қувватлаш.

3) "Uzsalamon" АЖ бошқарувчисининг шахсий ва касбий фазилатлари, унинг бўйсунувчилар орасидаги обрўси, бу корпоратив маданият даражасини сақлашга ёрдам беради.

4) жамоа бирдамлигини, ижодий муҳитни ва ходимларнинг ташаббусини тарғиб қилувчи демократик етакчилик услугиётидан фойдаланиш даражасини ошириш керак.

5) "Uzsalamon" АЖ ходимларини моддий ва маънавий рағбатлантиришнинг қатъий тартибга солинган тизими норматив ҳужжатларда акс эттирилиши лозим.

Афзалликлар билан бир қаторда камчиликлар ҳам мавжуд. Тадқиқотда "Uzsalamon" АЖ корпоратив маданиятини ривожлантиришда қуйидаги муаммолари ҳам мавжуд:

1. Ходимларнинг шахсий корпоратив маданиятнинг етишмаслиги, маъмурий ҳужжатлар томонидан ўрнатилган ҳужжатларни такомиллаштириш лозим.

2. Ходимларнинг хулқ-атворининг эскирган тамойиллари ва меъёрлари ҳали ҳам сақланиб қолган. Шу сабабли “Uzsalaman” АЖда корпоратив маданиятнинг янги моделини шакллантириш мақсадга мувофиқ.

3. Ходимларнинг жамоада ишлаш ва жамоавий масъулиятни ўз зиммасига олиш одати, бу ташаббусни ривожлантиришда тўсиқ бўлмақда. Ходимлар шахсий жавобгарликни ўз зиммаларига олишни ёки вазифаларни бажаришга ижодий ёндашишни суи даражада қолмоқда.

4. Ноқулай ижтимоий-психологик иқлим туфайли жамоада тез-тез корпоратив тўқнашувлар мавжуд.

5. Қўл остидагиларнинг бошқарувга ишончи ва ташкилотга содиқлиги, корпоратив маданиятнинг юқори даражасини сақлаб қолиш зарурлигини тушунмаслиги муоммаси ҳам бор.

6. Ишламайдиган соатларда меҳнат жамоасини бирлаштира оладиган муайян маросимлар, тадбирлари мавжуд эмас.

7. Ходимларнинг бошқарув таъсирига нисбатан паст сезгирлиги, шунингдек, бундай таъсирларнинг самарасизлигини кузатиш мумкин.

Акциядорлик жамиятида менежмент тизимининг самарадорлигининг пасайишига олиб келадиган асосий ҳолатлар қўйидагилардан иборат бўлмақда:

- ходимларнинг акциядорлик жамиятининг ривожланиш йўналишлари ва мақсадларини тушунмасликлари;

- ходимларнинг ҳозирги ҳолатидан қониқишининг етарли даражаси, касбий маҳоратини ривожлантиришни истаги йўқлиги.

Биз томонимиздан ОСАИ методологиясидан фойдаланган ҳолда ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, “Uzsalaman” АЖ корпоратив маданияти иерархик эканлиги аниқланди. Ушбу методология, шунингдек, ҳақиқий ва керакли корпоратив маданият тизимини таққослаш имкониятини берди. Қўйидаги жадвалда “Uzsalaman” АЖ нинг корпоратив маданият ҳолати баҳоланди.

1-жадвал

“Uzsalaman” АЖ нинг корпоратив маданиятининг ҳолати¹¹⁴

№	Корпоратив маданият турлари	Баҳолаш 100 балл	Изоҳ
1.	Адхократик маданият	25	Ўрта меъёр
2.	Клан маданияти	30	Юқори меъёр
3.	Бозор маданияти	20	Ўрта меъёр
4.	Иерархик маданияти	25	Ўрта меъёр

Шундай қилиб, жадвал маълумотларидан “Uzsalaman” АЖ да корпоратив маданиятнинг бозор-маданиятини шакллантириш зарур. Жорий ҳолатдан исталган оғишларга мувофиқ, “Uzsalaman” АЖда корпоратив маданиятни ривожлантиришнинг асосий муаммолари қўйидагилардан иборатлиги маълум бўлди:

- акциядорлик жамиятнинг умумий ривожланиш йўналишини ва мавжуд корпоратив маданиятни ривожлантириш йўналишини белгиладиган стратегиянинг мавжуд эмаслиги;

- акциядорлик жамият учун узоқ муддатли, ўрта муддатли ва қисқа муддатли ривожланиш режаларининг нотўғри тузилганлиги;

¹¹⁴ Муаллиф ишланмаси

- акциядорлик жамиятда корпоратив бошқарув тузилмасининг барча даражаларида ишлашга инновацион муносабатни рағбатлантириш амалга оширилмаслиги;

- истеъмолчилар билан алоқа ижобий эмаслиги;

- тақдим этилаётган хизматларда самарали менежмент тизимининг заифлиги.

“Uzsalaman” АЖ да корпоратив маданиятни ривожлантиришнинг ушбу муаммоларидан келиб чиқиб, биз томонимиздан корхонанинг корпоратив маданиятини ошириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқилди ва ушбу тадбирларни амалга ошириш натижасида корхонанинг иқтисодий самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатади.

Шундай қилиб, “Uzsalaman” АЖ да мавжуд корпоратив маданиятни баҳолаш корпоратив маданият моделини ўзгартириш зарур деган хулосага келишимизга имкон берди.

Акциядорлик жамиятда бозор маданиятини ривожлантириш унинг иқтисодий барқарорлигини таъминлайди. Бундай вазиятда акциядорлик жамиятида иқтисодий натижаларга эришиш ва мижозлар билан узоқ муддатли ижобий муносабатларни ўрнатишдан манфаатдор бўлади. Корпоратив маданиятнинг янги модели учун “Uzsalaman” АЖнинг ходимлар, истеъмолчилар ўртасида обрўсини яратиш ва хизмат кўрсатиш сифатини оширишга муваффақ бўлади. Бундай вазиятда “Uzsalaman” АЖ ходимларга юқори талаблар қўйиши, раҳбарият эса ходимларни қайта тайёрлашга эътибор қаратиш керак.

Бозор маданиятни жорий этиш “Uzsalaman” АЖ ходимларидан ҳам катта маъсулият талаб қилади, хусусан:

- ўз хизмат вазифаларини аниқ ва тезкор бажариш учун муҳим интеллектуал қобилиятларни ривожлантириш;

- маданиятнинг юқори даражаси, одоб-ахлоқ қоидаларини билиш, ишбилармонлик музокараларини ўтказиш анъаналари ва кўникмалари, истеъмолчиларга корхона кадриятларини тушунтириш;

- юқори сифатли маълумотларга эга бўлиш, мижозлар билан музокаралар олиб бориш ва уни ижобий қўллаш ва мижозларнинг самарали ёндашувини таъминлаш;

- меҳнат келишувларга асосланган ечимларни қўллаган ҳолда ахлоқ ва бағрикенгликни таъминлаш;

- раҳбарият, ходимлар билан муносабатларда ҳалоллик, одоблилик, хушмуомалаликни йўлга қўйиш;

- қатъий интизом, чунки корхонанинг муваффақияти ходимнинг ёндашувига ҳам боғлиқ.

Бундан ташқари, сизда яхши кўриниш, ҳеч кимни безовта қилмайдиган жозибали тўғри оҳанг ва равон нутқ бўлиши керак.

“Uzsalaman” АЖ ходимлари шахсий кадриятларнинг ривожланган тизимига эга бўлса, шахсий мақсадларни корхона мақсадларидан устун қўймаслиги керак.

“Uzsalaman” АЖда корпоратив маданиятнинг бозор моделини шакллантиришнинг якуний босқичи ҳужжат шаклида лойиҳалаш мақсадга мувофиқ (муассаса мафкураси, кадриятлар декларацияси, кадриятлар тўплами). Бунда корхона кадриятлар рўйхати бўлиши яъни корхона тартиб интизоми, коллегиял ишлаш ва ўзаро ёрдам кабилардан иборат. Акциядорлик жамиятининг ички ҳужжатлар, буйруқлари такрорланишига ҳам эътибор қаратиш керак акциядорлик жамиятнинг корпоратив маданиятни яхшилашга қаратилган аниқ чора-тадбирларига “Uzsalaman” АЖ корпоратив маданиятини ошириш дастури ташкилий ва ижтимоий-психологик тадбирлар режасини ҳам тузиш лозим. Ушбу тадбир ходимларнинг психологик иқлими ҳолатига, ходимларни рағбатлантириш даражасига таъсир кўрсатади. Ходимларнинг бирдамлигини шакллантириш, бошқарув ходимларига бўлган ишончини ривожлантириш ва норасмий гуруҳлар ўртасидаги зиддият даражасини пасайтириш чораларини ўз ичига олади.

“Uzsalamani” va “MaxamChirchiq” akциядорлик жамиятлари корпоратив маданиятини ошириш чораларида қуйидагиларни амалга ошириш мўлжалланган:

1) “Uzsalamani” Ажда корпоратив маданиятнинг бозор маданияти моделини яратиш акциядорлик жамиятининг иқтисодий самарадорлигини таъминлайди;

2) Ходимларнинг “MaxamChirchiq” АЖда меҳнат қилиш даражасини кучайтиради.

Бу эса ўз вақтида акциядорлик жамиятидаги муаммоларни ҳал этишга ёрдам беради:

1) “Uzsalamani” АЖ ходимларининг маданий қадриятларини тартиблаштиради;

2) ходимлар ўртасида корхонанинг маданий қадриятларини шакллантиришда ходимлар малакасини ошириш лозим;

3) корхонанинг “имиджи” ҳақида ягона тасаввурни яратиш ва ривожлантириш;

4) ходимларни ахлоқий рағбатлантиришнинг самарали тизимларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш.

“Uzsalamani” АЖ корпоратив маданиятини оширишда қуйидаги мақсадларга эришиш лозим;

1. “Uzsalamani” АЖ ходимларини корпоратив маданиятни шакллантириш тамойилларига риоя қилиш;

2. “Uzsalamani” АЖ корпоратив маданиятида ахборотлар билан таъминлаш тартибига алоҳида эътибор бериш.

“Uzsalamani” va “MaxamChirchiq” акциядорлик жамиятлари ходимлари малакасини ошириш учун ўқув дастурларини мунтазам олиб бориш ва ходимларнинг малака оширишга эҳтиёжлари яъни қизиқишларини ўрганиш лозим. Шундай қилиб, “Uzsalamani” АЖ бошқарув ходимларини ўқитиш бугунги кунда жуда зарур, сабаби мутахассислар билан мулоқотда уларнинг ўзларининг билимлари пастлиги яққол кўзга ташланади.

“Uzsalamani” va “MaxamChirchiq” акциядорлик жамиятлари ходимларининг касбий фаолияти билан ҳам муаммолар мавжуд. Ушбу муаммоларни аниқлаш учун мунтазам равишда сўров ўтказиш керак.

Иш жойидан ташқаридаги барча касбий ривожланиш тадбирларини ташкил этишда қуйидагиларни ҳисобга олиш лозим:

- охириги 5 йилда “Uzsalamani” АЖда меҳнат қиладиган ишчиларнинг малакасини ошириш ва бу курсларда замонавий менежмент моделлари билан таништирадиган, шунингдек, ахборот технологиялари ўрганадиган тадбирларни ўз ичига олади;

- “Uzsalamani” АЖ мутахассислари вазибалари юзасидан меъёрий ҳужжатларни яратиш, яъни уларни кучли стратегия тузишга ўргатишдан иборат.

Ушбу тадбирлар бугунда долзарб бўлган:

-ходимларини бошқариш ва уларнинг ўзаро муносабатларини ўрганиш;

-акциядорлик жамияти фаолиятини режалаштириш, туғри бошқарув қарорларини қабул қилиш ва самарадорлигини баҳолаш усулларини жорий этиш;

- ахборот технологиялари, норасмий хат ёзишмалар тартибини, шахсий ишларни режалаштириш қоидаларига риоя қилишни ўргатиш;

- турли даражада ташкил этиладиган суҳбатларни амалга ошириш маданияти;

- аҳоли ва миждозлар билан алоқалар;

- соҳа буйича чет тилини билиш даражасини ошириш.

Ходимлари томонидан ўқитишнинг барча шакллари тугаллангандан сўнг, анкета сўрови ёрдамида малака ошириш тизимини доимий кузатиб бориш зарур. Унинг учун мониторинг бўлими сертификатлаш “Uzsalamani” АЖ тартибидан ўтмаган, яъни малака курсини тугатмаган ходимларни қисқартиришни таъминлаши керак. Акциядорлик жамиятларида бошқарув раҳбарларини алмаштириб туриш ҳам самарали тажриба ҳисобланади.

Мотивацион сиёсатни амалга оширадиган менежерларига ва тўғридан-тўғри қарор қабул қиладиган ва мотивацион лойиҳаларни молиялаштиришни таъминлайдиган бошқарув тизимига берилади. Ушбу менежерлар ходимларни бошқариш бўйича турли курсларда ўқиш ва психологик тренинглардан ўтиш орқали доимий равишда ўз малакаларини ошириб боради. Ижтимоий корпоратив стратегияни мустақил функционал стратегия сифатида ажратиш бугунги кунда зарур ҳисобланади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг ажралмас қисми бўлган ижтимоий пакетнинг асосий афзалликлари ходимларни ижтимоий ҳимоя билан таъминлаш, акциядорлик жамиятнинг нисбатан қўшимча рақобатдош устунлигини таъминлаш, ходимларнинг ўз ишларидан қониқишини ошириш, ходимларга қулай меҳнат ва дам олиш шароитларини яратиш, корхонанинг ижобий имиджини яратишни ўз ичига қамраб олади.

2-жадвал

Корпоратив маданиятнинг ажралмас қисми ижтимоий пакетнинг афзаллик томонлари¹¹⁵

№	Корхона учун афзал томонлари	Ишчилар учун афзал томонлари
	<ul style="list-style-type: none"> - ходимларнинг акциядорлик жамиятига содиқлигини сақлайди, меҳнат самарадорлигини ошириш юқорилигини таъминлайди; - рақобат муҳитида акциядорлик жамиятлари имижини оширади; -корхона ишчиларининг содиқлиги асосида корхона ресурсларидан самарали фойдаланилади. 	<ul style="list-style-type: none"> — ижтимоий ҳимоянинг кучлилиги ишчиларнинг ҳимояланган даражасини оширади; — ишдан бўшаш ҳоҳишини пасайтиради; — меҳнат қилиш эҳтиёжини кучайтиради; — ишчининг кадр қимматини оширади.

2-жадвал маълумотларидан шуни англаш лозимки, “МахамChirchiq” АЖда самарали корпоратив маданиятни амалга ошириш учун мотивацион таъминотга ҳам алоҳида эътибор қаратиш лозим. Акциядорлик жамиятларининг ижтимоий ривожланиши мансабдор шахслар доирасини бирлаштирган таркибий бўлинмалар томонидан бошқарилади, уларнинг ваколатига ижтимоий ривожланиши ва унинг ходимларининг ижтимоий хизматлари, тегишли ваколатлари ва ижтимоий муаммоларни ҳал қилиш учун маълум жавобгарлик киради.

3-жадвал

“Махам Chirchiq” АЖнинг ишлаб чиқаришда меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича саволнома¹¹⁶

Кўрсаткичлари		2019	2020	2021	2022
Жами балл		100	100	100	100
1.	Асосий воситаларнинг янгилиги	18	18	18	18
2.	Ишлаб чиқариш учун хом ашёлар билан таъминланганлик даражаси	12	12	10	11
3.	Меҳнат ва уни бошқаришнинг туғри амалга оширилиши	10	10	9	10
4.	Корпоратив маданият даражаси	5	6	7	7
5.	Рақамли сиёсатнинг жорий этилиши	8	8	7	7
6.	Иш ҳақи даражаси	6	8	9	9
7.	Яшаш учун шароитларнинг мавжудлиги	8	7	8	8
8.	Ходимларнинг малакасини ошириш	6	5	5	5
9.	Тартиб қоидага буйсиниш даражаси	6	6	7	7
10.	Кадрлар қўнимсизлиги	6	5	6	5
11.	Иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар	8	7	7	6
12.	Жамоа барқарорлиги	7	8	7	7

¹¹⁵ Муаллиф ишланмаси

¹¹⁶ Муаллиф ишланмаси

Тадқиқот натижаларига кўра, ушбу акциядорлик жамияти ходимларнинг корхонадан ижтимоий қизиқиши жуда муҳим омил бўлиб қолмоқда. Сўров натижаларидан шуни кўриш мумкинки жамоа корхонадан ўзларининг уй-жой шароитларини яхшилаб олиш, санитария-гигиена шароитларининг такомиллашиши, кадрлар доимий равшда барқарор ишлаши, доимий ишчиларнинг ўз ўзини ривожлантириб боришига корхона томонидан эътибор бериши, рақамли сиёсатдан жамоанинг хабардор бўлиши, корпоратив маданиятнинг юксалишини кутиб қолади. Жамоа иш ҳақи тўловларининг кўпайиши ва мунтазам тўланиши, меҳнат шароитларини яхшилаш ва уй-жой муаммоларини ҳал қилиб олишга шошилади. Қуйидаги жадвалда “МахамChirchiq” АЖнинг олиб бораётган корпоратив маданият сиёсатини кузатишимиз мумкин.

4-жадвал

“МахамChirchiq” АЖнинг корпоратив маданият кўрсаткичлари таркиби¹¹⁷

№	Корпоратив маданият кўрсаткичлари	Берилган имтиёзлар	Режалаштирилаётган имтиёзлар
1	Лавозими кўтарилиши	2 йилда	5 йилда
2	Уй жой билан таъминланиши	15%	24%
3	Хавфсиз иш билан таъминланганлиги	12%	26%
4	Олий маълумотга корхона маблағлари ҳисобидан эга бўлиш имконияти	12%	7%
5	Корхона маблағлари ҳисобидан фарзандларни боғча ва бошқа муассасаларга жойлаштириш	3%	5%
6	Эгилувчан иш графиги	2%	6%
7	Ҳар бир жамоа аъзосига раҳбариятнинг эътибори	56%	32%

Жадвалдан кўриниб турганидек, ушбу акциядорлик жамиятда лавозимга кўтаришда чекловлар 5 йилгача деб белгиланган. Бу одатда узоқ давр ҳисобланади. Корхонада уй жой билан таъминланиш даражаси паст, лекин корхона имкониятидан келиб чиқиб иложи борича ушбу тадбирларни амалга оширишга ҳаракат қилинмоқда. Хавфсиз иш билан таъминланганлиги, олий маълумотга корхона маблағлари ҳисобидан эга бўлиш имконияти, корхона маблағлари ҳисобидан фарзандларни боғча ва бошқа муассасаларга жойлаштириш, эгилувчан иш графиги, ҳар бир жамоа аъзосига раҳбариятнинг эътиборидан ҳам четда қолмаган, бу ўз навбатида акциядорлик жамиятида рақобатбардош корпоратив маданиятнинг тўғри йўлга қўйилганлигидан далолат беради. Ушбу корхонада самарали корпоратив маданият чора тадбирлари ижобий йўлга қўйилганлиги сабабли иш ҳақи даражаси, корхонанинг иқтисодий самарадорлиги ҳам бир қанча баробарга ошганидан далолат беради. Яъни шундай хулоса қилиш мумкинки, иш ҳақидан кейинги ишчиларга таъсир қилувчи жиҳатлари корхонада йўлга қўйилган корпоратив маданият даражаси ҳисобланар экан

5-жадвал

“МахамChirchiq” АЖнинг ходимлар учун ижтимоий ёрдамлар таҳлили (киши)¹¹⁸

№	Имтиёзлар турлари	2020й	2021й	2022й
1.	Оромгоҳларга бепул йўлланмалар	112	144	215
2	Йўл чипталари буйича имтиёзлари	83	157	254
3	Озиқ овқатлар буйича имтиёзлар	167	202	249
4	Ўй жиҳозлари учун субсидиялар	15	22	58

¹¹⁷ Муаллиф ишланмаси¹¹⁸ Муаллиф ишланмаси

Қолаверса акциядорлик жамиятида оромгоҳларга бепул йўлланмалар, йўл чипталари бўйича имтиёзлари, уй жиҳозлари учун субсидиялар ҳам пул маблағлари доимий равишда ажратилиб келмоқда. Ушбу корхонанинг яна бир ижобий сиёсатидан бири ходимларнинг ишда жалб қилишда уларнинг ҳар ишлаган меҳнат тажрибасига ҳам алоҳида эътибор қаратилиб устама ҳақ тўлаш тизими йўлга қўйилган. Буни биз кейинги жадвалда кўриб ўтамиз.

6-жадвал

**Ходимларни ижтимоий қўллаб-қувватлаш учун ажратилган маблағлари
(млн.сўм)¹¹⁹**

№	Курсаткичлар	2020 й.	2021 й.	2022 й.
1	Иш тажрибасига нисбатан ҳақ тўлаш	645321	543790	702 102
2	Мобил телефон учун тўловлар	186453	310654	407564
3	Спорт комплекларида спорт билан шуғулланиш абонентларини тўлаш	121498	259752	254677
4	1 ойда 1 марта концерт, театрларга ташриф буюриш	112975	238563	349856

Ушбу жадвал маълумотлари корхонада корпоратив тадбирларни амалга ошириш учун ажратилаётган маблағлар йилдан йилга ўсиб бораётганлигидан далолат беради. Ижтимоий имтиёзлар тўпламининг мавжудлиги ёки мавжуд эмаслиги ходимлар учун зарур кўрсаткичлар бўлиб қолмоқда. Ўзларининг бевосита эҳтиёжларини қондирадиган ва шу билан бирга яшаш жойини олишга имтиёзларга эга бўлган ходимлар ўз корхоналаридан умидвор ҳисобланади. Ижтимоий имтиёзлар, кафолатлар ва ижтимоий хусусиятларнинг умумийлиги корхонанинг корпоратив маданиятини юксалштиришга хизмат қилмоқда.

Шундай қилиб акциядорлик жамиятларининг турли хил имтиёзлар ва ижтимоий нафақаларни олиш имконияти ходим учун етакчи рағбат ҳисобланади. Аммо ижтимоий эҳтиёжларни қондириш манбаи ташкилотнинг фойдаси бўлиб, унинг эгаларининг иқтисодий манфаатларига салбий таъсир қилади. Шу билан бирга, акциядорлар маҳсулотларнинг рақобатдош устунликларини ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва корхонанинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлашнинг энг муҳим манбаи ҳисобланади.

Хулоса ва таклифлар.

Акциядорлик жамиятларида самарали корпоратив маданиятни шакллантиришнинг энг муҳим омилларидан бири бу соҳага тегишли “жамоа”нинг мавжудлигидир. Агар унинг атрофидаги мақсадларни тушунишда ишончли ва бирлашган жамоа бўлмаса, акциядорлик жамияти раҳбарияти ва менежерлари учун қийин жараён кечади. Жамоанинг роли ва ундаги муносабатлар менежмент тизимида мавжуд бўлган муаммоларни ечишга ёрдам беради. Ушбу ишларда “жамоа” тушунчаси барча ходимлар умумий мақсадлар ва қадриятларга содиқ бўлган яхлит ишчи гуруҳини тавсифлаш учун ишлатилади. Бу раҳбар атрофида бирлашган ҳамфикрлар жамоасидан иборат бўлиб, унда норасмий муносабатлар расмий муносабатлар каби муҳим бўлган тузилма сифатида ишлайди. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни шакллантиришнинг асосий вазифаларидан бири корпоратив меъёрлар ва қадриятларни қуйи даражадаги ходимларга етказишдир. Бунинг учун бундай жамоа аъзолари ўзларининг тўғридан-тўғри функционал вазифаларини бажаришдан ташқари, доимий равишда ўзларини маълум бир нуқтаи назардан кўрсатишлари керак: зарур

¹¹⁹ Муаллиф ишланмаси

корпоратив этиканинг ташувчиси сифатида, компания кадриятларига доимо ғамхўрлик қилиши лозим. Шу билан бирга, жамоа аъзолари томонидан ҳар доим ҳам кўрсатилмайдиган ва илгари сурилмайдиган корпоратив меъёрлар ва кадриятлар аслида уларнинг шахсий эътиқодларини ривожлантириш бориш мақсадга мувофиқдир. Бундай жамоа аъзоларида одатда оддий ходимлардан фақат жамоа аъзоларига маълум бўлган ва улар томонидан биргаликда қўриқланадиган корхона “сирлар” мавжуд бўлади. Шунга қарамай, жамоа ҳақиқий эътиқодлар асосида ҳаракат қиладими ёки шунчаки ўз ролини ўйнайдими, яхши ташкил этилган ва бирлашган жамоа корхона корпоратив маданиятининг асосий таркибий қисмларини самарали шакллантириш ёки ўзгартиришга қодир.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг шаклланиши мураккаб ва узоқ давом этадиган жараён бўлиб, унда аниқ ёки ноаниқ жараёнлар, тушунарли ёки тушунарсиз ҳолатларга дуч келинади. Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятини шакллантириш фақат раҳбарларнинг ихтиёрий қарорлари билан эмас, балки кўп жиҳатли акциядорлар, буюртмачилар, ходимларнинг тасодифий натижасидан ҳам келиб чиқади. Натижада, акциядорлик жамиятлари корпоратив маданияти корхонанинг ривожланиш жараёнида ишлаб чиқилган оптимал хулқ-атвор усулларида фойдаланилади, улар пировардида акциядорлик жамиятларининг маданий парадигмасини ташкил қилади.

Таҳқиқот натижалари кўрсатадики, етакчи олимларнинг ишларини ўрганиш асосида корпоратив маданиятнинг компания маҳсулотларининг сифати, савдо ҳажми ўсиши, ходимлар алмашинуви ва меҳнат самарадорлигига таъсирини аниқ тасдиқлайди. Корпоратив маданиятни янгилаш зарурати аниқланганидан сўнг, компаниянинг олий даражадаги раҳбарияти келгуси ўзгаришларни режалаштириш бўйича дастурни ишлаб чиқиши лозим. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш методлари, акциядорлик жамиятининг ички муҳитининг ҳолати ва ташқи ишбилармонлик муҳитидаги таҳдидларни фарқлаш учун ишлатилиши мумкин. Бу усуллар, ташкилотнинг ички иқлимини ва ташқи муҳитдаги потенциал хавфларни аниқроқ тушунишга ёрдам беради. Юқори даражадаги корпоратив маданиятнинг самарадорлиги унинг мақсадларига қанчалик мослиги билан баҳоланади. Бу баҳолаш, ташкилотнинг ривожланиш циклларини ва уларнинг ҳаётий концепцияларини чуқур ўрганиш асосида амалга оширилади. Ижтимоий, моддий ва иқтисодий рағбатлантириш усуллари янада қўллаш ишчилар ва акциядорнинг хати-ҳаракатларини корхона хоҳлаган йўналишда тартибга солиш имконини беради. Таҳлил натижалари шуни кўрсатадики, акциядорлик жамияти корпоратив маданиятини яхшилашнинг иқтисодий аспектига эътибор бериш орқали, корхона раҳбари ходимлар бошқарув тизимини янада ривожлантиришга қаратилган чора-тадбирларни амалга оширишни режалаштиради. Бу чора-тадбирларнинг амалиётга татбиқи корхонанинг корпоратив маданияти сифатини оширишга ва шу билан бирга умумий самарадорликни юксалтиришга олиб келиши мумкин.

Адабиётлар/Литература/Reference:

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.

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

Акрамова Н.И. (2022). Акциядорлик жамиятлари кузатув кенгаши фаолиятида мустақил директорлар ролини ошириш масалалари. “Иқтисодиёт ва таълим” илмий-электрон журнали. 4/2022; 2022-08-31.

Акрамова Н.И. (2022). Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини татбиқ этиш ва ривожлантириш. “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий-электрон журнали. 3 /2022 тау, июн (№ 0005 9).

Акрамова Н.И. (2023) Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятни самарали бошқаришнинг мақсади, вазифалари ва тамойиллари. “Иқтисодиёт ва таълим” илмий-электрон журнали. 2023-йил 1-сон. (08.00.00 № 11)

Акрамова Н.И. (2023). Акциядорлик жамиятларида корпоратив маданиятнинг шаклланиш зарурлиги. // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар (*Economics and Innovative Technologies*), 2023-й. <https://orcid.org/0000-0002-6986-6748> DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss1/a20. (08.00.00 № 10)

Рычкова А.А. (2015) *Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. Казань, ISBN: 978-5-9906219-9-2, издательство: Аггау Литагент «Бук».*305с.

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.*