

G'.G'.SHERMATOV

KORPORATIV MADANIYAT



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM,
FAN VA INNOVASIYALAR VAZIRLIGI**

SHERMATOV G'OFURJON G'ULAMOVICH

KORPORATIV MADANIYAT

O'zbekiston respublikasi oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi tomonidan darslik sifatida tavsiya qilingan

TOSHKENT - 2025

UDS: 118.187.200.587.77

KBK: 71.4(50'zb)

Sh: 22

G'.G'.Shermatov "Korporativ madaniyat" / darslik. Toshkent .: "Fan ziyosi" nashriyoti, 2025. – 328 b.

Ushbu darslikda zamonaviy korporativ madaniyat tushunchasi, madaniyati va ta'rifi, korporativ madaniyat funktsiyasi va darajalari, korporatsiya madaniyatining tipologiyasi, korporatsiya madaniyatining boshqaruv tipologiyasi, alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasi, xorijiy mamlakatlarning korporativ madaniyati, rivojlangan mamlakatlarning korporativ madaniyati, tashkilot korporativ madaniyatini shakllantirish, saqlash va rivojlantirish, korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi, tashkilot korporativ madaniyatini o'zgartirish, tashkilot qadriyatlari va korporativ madaniyatini o'zgartirish, boshqaruv madaniyati usullari, mojarolar va stressni boshqarish asoslari va usullari, motivatsiya nazariyasi, korporativ madaniyatning barqaror iqtisodiy samaradorlikning oshishiga ta'siri, korporativ madaniyatda iqtisodiy samaradorlik tushunchasi, korporativ madaniyatni boshqarish tizimini baholash, kompaniya rahbarining ish etikasi, korporativ etika kodeksi va korporativ madaniyat qoidalari, globallashuv sharoitlarida zamonaviy korporativ madaniyat, zamonaviy sharoitda ko'p millatli korporatsiyalarning madaniy xilma-xilligi haqida ma'lumotlar keltirilgan. Darslikda dunyo miqyosida birinchi top -100 talik reytingdagi oliy ta'lim muassasalari, xususan Kembrij universiteti, Oksford universiteti, London iqtisodiyot maktabi, Chikago universiteti, G'arvard universitetlarning o'quv adabiyotlari va ma'ruza matnlaridan foydalanildi.

Darslik oliy o'quv yurtlarining "Biznesni boshqarish" ta'lim yo'nalishi talabalariga mo'ljallangan bo'lsa-da, undan magistrantlar, doktorantlar, yosh olimlar, shuningdek tadbirkorlar va mutaxassislar ham foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

N.M.Rasulov- Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Makroiqtisodiy va hududiy tadqiqotlar instituti loyiha rahbari, i.f.d., prof.

I.Q.Sirojiddinov - NamMQI Buxgalteriya hisobi kafedrası professori, i.f.n., prof.

Darslik O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025 yil 09 iyuldagi 258 - sonli buyrug'iga asosan № 154059 - sonli nashr ruxsatnomasiga ega.

ISBN: 978-9910-743-71-9

© G'.G'.Shermatov

© "Fan ziyosi" nashriyoti 2025

SHERMATOV G'OFURJON G'ULAMOVICH

KORPORATIV MADANIYAT

O'zbekiston respublikasi oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi tomonidan darslik sifatida tavsiya qilingan

Muharir: Ilxomjon Xalilov
Musahhih: Nodira Jumabayeva

Bichimi: 60x84 1/16. Hajmi: 20,5 bosma taboq.

Ofest usulida bosildi. Buyurtma – 75.

Adadi: 300 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

Fan ziyosi nashriyoti. Toshkent shahar,
Shayxontovur tumani Navoiy ko'chasi 30 uy.

Tasdiqnoma raqami 3918.

"FAZILAT ORGTEX SERVIS"

hususiy korxonasi hosmaxonasida chop etildi.

Tel: (+998) 91-363-86-87, (+998) 97-256-87-86



Kirish

Modernizatsion biznes va iqtisodiyotning rivojlanishi bilan birga, korporativ boshqaruvning ahamiyati yanada oshdi. Tashkilotlarni samarali boshqarish, ularning iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik barqarorligini ta'minlash uchun muhim omil sifatida korporativ boshqaruv madaniyati o'zni alohida ahamiyat kasb etadi. Korporativ boshqaruv madaniyati, o'z navbatida, tashkilot ichidagi qadriyatlar, urf-odatlar, amaliyotlar va odob-axloq qoidalarini o'z ichiga oladi va bu tushuncha kompaniyaning ichki ish jarayonlari, rahbarlik uslubi va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarda namoyon bo'ladi. Korporativ boshqaruv madaniyatining rivojlanishi va uni o'rganish bugungi kunda juda dolzarb bo'lib qolmoqda, chunki har bir kompaniya o'z boshqaruv tizimini shakllantirishda madaniy jihatlarga e'tibor qaratishi zarur. Ayniqsa, globalizatsiya va texnologik rivojlanish jarayonlari korporatsiyalarni o'z ichki madaniyatlarini qayta ko'rib chiqishga undaydi. Shu nuqtayi nazardan, korporativ boshqaruv madaniyatini o'rganishning pedagogik jihatlari ham dolzarb bo'lib qoladi, chunki bu tushuncha ta'lim va kadrlar tayyorlash sohalarida ham amaliy ahamiyatga ega.

Korporativ madaniyat pedagogikasi — bu tashkilotlar ichida samarali ishlash, jamoaviy ruhni kuchaytirish va xodimlarning ishga bo'lgan yondashuvini rivojlantirish uchun zaruriy vositadir. Pedagogik metodlar orqali madaniyatni o'rgatish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish, jamoaviy ishni rag'batlantirish va rahbarlik uslublarini yaxshilash mumkin. Korporativ madaniyat pedagogikasining amaliy ahamiyati nafaqat kompaniyaning ichki ish muhitini, balki uning tashqi muhitdagi muvaffaqiyatini ham belgilaydi. Shu bilan birga, madaniyatni samarali ravishda o'rgatish va rivojlantirish tashkilotlarning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashga yordam beradi¹.

Korporativ madaniyat — bu tashkilotning ichki tizimida mavjud bo'lgan qadriyatlar, urf-odatlar, boshqaruv uslublari va xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarning o'ziga xos yig'indisidir. Tashkilotlar o'z faoliyatida muayyan

¹Richard R. Herson. "Management theory". Richmond Academy press-2021. 14-b.

madaniy me'yorlarga amal qilgan holda samarali ishlashadi. Boshqacha qilib aytganda, korporativ madaniyat har bir kompaniyaning o'ziga xos "yuragi"dir, u kompaniya ichidagi ish muhitini va tashqi dunyo bilan aloqalarni belgilaydi. Shu nuqtayi nazardan, korporativ madaniyat fanining iqtisodchi kadrlar uchun dolzarbligi ko'plab omillar bilan izohlanadi².

Global iqtisodiyotning tez o'zgarishi va yangi bozorlar, texnologiyalar hamda tashqi sharoitlarga moslashish zarurati bugungi kunda har bir kompaniya uchun nafaqat iqtisodiy, balki madaniy jihatdan ham katta ahamiyat kasb etadi. Korporativ madaniyat bu jihatlarni birlashtiruvchi, tashkilot ichidagi qadriyatlar, axloqiy me'yorlar, ish uslublari va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar tizimidir. Ushbu madaniyat kompaniyaning tashqi muhitga nisbatan qanday o'zgarishlar amalga oshirishini va ichki tizimni qanday rivojlantirishni belgilab beradi. Xususan, iqtisodchi kadrlar uchun korporativ madaniyat fanining dolzarbligi kundan kunga oshib bormoqda. Chunki hozirgi kunda kompaniyalar faqat moliyaviy yoki texnologik resurslar bilan cheklanmaydilar; ular o'z faoliyatida innovatsiyalarni yaratish, jamoaviy ish muhitini rivojlantirish, ijtimoiy mas'uliyatni oshirish va raqobatbardoshlikni ta'minlashda korporativ madaniyatga tayanadilar. Bunday madaniyatni o'rganish va amaliyotga tatbiq etish iqtisodchi kadrlar uchun juda muhim. Ular o'z ishlarida nafaqat iqtisodiy ko'nikmalarga, balki tashkilotning ichki madaniyati haqida chuqur tushunchalarga ega bo'lishlari kerak. Globalizatsiya jarayonlari tashkilotlarni har tomonlama rivojlantirishga va ularning faoliyatini kengaytirishga undaydi. Bugungi kunda kompaniyalar nafaqat o'z mamlakatida, balki global bozorga ham chiqishmoqda. Bunday holatda, turli madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni tushunish va ular bilan muvaffaqiyatli ishlash muhim ahamiyat kasb etadi. Kompaniya rahbarlari va iqtisodchi kadrlar, ayniqsa, xalqaro aloqalar o'rnatishda va chet el bozorlariga kirishda korporativ madaniyatni chuqur tushunishlari zarur. Madaniyatlararo farqlarni hisobga olgan holda, iqtisodchi kadrlar turli mamlakatlar va madaniyatlar bilan hamkorlik qilishda qanday yondashuvlarni

²Albert Henlow. "Corporate management and its aspects". Birmingham-2010. 23-b.

qo'llashni bilishlari kerak. Bunda korporativ madaniyatning an'anaviy qadriyatlari, boshqaruv uslublari va ish muhitidagi o'zgarishlar o'rganilishi zarur.

Korporativ madaniyat innovatsiyalarni ishlab chiqish va qo'llashda muhim rol o'ynaydi. Bugungi kunda iqtisodchi kadrlar nafaqat an'anaviy iqtisodiy jarayonlarni boshqarishda, balki yangi texnologiyalar, mahsulotlar va xizmatlarni ishlab chiqishda ham ishtirok etadilar. Yaxshi tashkil etilgan korporativ madaniyat yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlashga va innovatsiyalarni amalga oshirishga imkon beradi. Shu sababli, iqtisodchi kadrlar o'z ish faoliyatlarida korporativ madaniyatni to'g'ri boshqarish orqali kompaniyaning innovatsion salohiyatini oshirishlari kerak. Korporativ madaniyatni o'rganishning yana bir muhim jihati — jamoaviy ish va xodimlarning motivatsiyasini oshirishdir. Xodimlarning o'z ishlariga bo'lgan yondashuvi va motivatsiyasi korporativ madaniyatning samarali bo'lishi uchun muhimdir. Iqtisodchi kadrlar jamoaviy ishlashni rag'batlantirish, xodimlarni rag'batlantirish va ularga o'z maqsadlariga erishish uchun zarur sharoitlarni yaratishda muhim rol o'ynaydilar. Bundan tashqari, korporativ madaniyatning ahamiyati jamoaning umumiy maqsadlariga erishishda qanday hissa qo'shishini tushunish, iqtisodchi kadrlarning boshqaruvni qanday amalga oshirishlari, xodimlarning ishonchiga qanchalik erishishlari va tashkilot ichidagi ijtimoiy aloqalar qanday rivojlanishini aniqlashda yotadi. Korporativ madaniyatni o'rganish nafaqat ish joyida, balki ta'lim tizimida ham dolzarb bo'lib qolmoqda. Global miqyosda iqtisodchi kadrlar uchun korporativ madaniyat fanining o'rganilishi ta'lim dasturlarida muhim o'rin tutadi. Buning uchun ta'lim tizimi va kadrlar tayyorlash jarayonlarida korporativ madaniyatga oid bilimlarni to'g'ri shakllantirish zarur.

1-bob. Zamonaviy korporativ madaniyat tushunchasi, madaniyati va ta'rifi

1.1. Zamonaviy dunyoda korporativ madaniyatni o'rganish dolzarbligi

Zamonaviy biznes muhitida muvaffaqiyatga erishish faqat iqtisodiy resurslarga tayanish bilan cheklanmaydi. Kompaniyaning ichki madaniyati, boshqaruv tizimi, axloqiy qoidalari va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar ham uning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatadi. Korporativ madaniyat – bu tashkilotning ichki qadriyatlari, me'yorlari, urf-odatlar, ish uslublari va xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar tizimidir. U tashkilotning ruhini tashkil etadi va uning strategik yo'nalishlarini amalga oshirishda asosiy rol o'ynaydi.

Korporativ madaniyatning o'ziga xosligi shundaki, u faqat ish joyidagi muhitni shakllantiribgina qolmay, balki kompaniyaning bozordagi pozitsiyasini mustahkamlashga ham yordam beradi. U kompaniyaning ichki tizimini, xodimlar o'rtasidagi aloqalarni va tashqi dunyo bilan o'zaro munosabatlarni belgilaydi. Shuningdek, madaniyat tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatini, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashini va global miqyosda muvaffaqiyatga erishishini ta'minlaydi.

Korporativ madaniyat tushunchasi asosan 1980-yillarda tashkilotshunoslik va ijtimoiy psixologiya sohalarida ilgari surilgan va o'sha davrda uning tashkilotlar uchun qanchalik muhim ekanligi ta'kidlangan. Bu tushuncha, avvalo, tashkiliy jarayonlarning barcha tomonlarini qamrab oladi, shu jumladan xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni, rahbarlik uslublarini va ijtimoiy strukturalarni. Korporativ madaniyat – bu tashkilotdagi qadriyatlar, tamoyillar, urf-odatlar, ishlash uslublari va odatlar to'plami bo'lib, kompaniya ichidagi barcha faoliyat va qarorlarni belgilaydi. Bu madaniyat xodimlarining qanday ishlashini, qanday munosabatlarni o'rnatishini va qanday yondashuvlarni qo'llashini belgilaydi. Korporativ madaniyat orqali tashkilot o'zining maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan boshqaruv va ish uslublarini yaratadi. Korporativ madaniyatni tashkil etish va rivojlantirishda tashkilotning tashkiliy

strukturasining o'rni juda katta. Tashkilotning ichki tuzilmasi va uning boshqaruv tizimi, rahbarlarning uslubi va xodimlar bilan o'zaro munosabatlari madaniyatni yaratadi. Boshqaruvning markazlashgan yoki tarqatilgan shakli, xodimlar bilan muloqot qilishning ochiq yoki yopiq uslublari va boshqalar – bularning barchasi madaniyatni shakllantiruvchi omillardir. Korporativ madaniyat, bir tomondan, barqaror tizimdir. Tashkilotning qadriyatlari, urf-odatlar va axloqiy me'yorlari o'zgarishlarga nisbatan kam sezgir bo'lib, ularning o'zgarishi ko'p vaqtni talab etadi. Biroq, ikkinchi tomondan, madaniyat doimiy rivojlanishda bo'lishi kerak. Global iqtisodiyotning tez o'zgarishi, texnologiyalar va bozor talablarining doimiy o'zgarishi madaniyatning rivojlanishini va yangilanishini ta'minlaydi. Korporativ madaniyat har bir xodim tomonidan amalda qo'llaniladi va tashkilotdagi barcha a'zolar tomonidan yaratilib, qo'llaniladi. Shu bois, madaniyat nafaqat rahbarlar, balki barcha xodimlarning hamkorligi va o'zaro munosabatlariga asoslanadi. Madaniyat kollektiv xususiyatga ega bo'lib, xodimlarning fikrini va ularning ishga bo'lgan yondashuvini shakllantiradi. Korporativ madaniyat ish faoliyatining samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Yaxshi rivojlangan madaniyat kompaniyaning ichki ish faoliyatini optimallashtiradi, xodimlar o'rtasida samarali aloqalarni o'rnatadi va ularning motivatsiyasini oshiradi. Shuningdek, yaxshi tashkil etilgan madaniyat kompaniyaning tashqi muhitga moslashish imkoniyatlarini oshiradi va innovatsiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi³.

Korporativ madaniyat vaqt o'tishi bilan rivojlanib boradi. Bu jarayon tashkilotning o'zgarishlariga, uning bozor sharoitlariga va boshqa tashqi omillarga qarab o'zgarib turadi. Rahbarlarning korporativ madaniyatni rivojlantirishdagi roli juda katta. Rahbarlar o'z xodimlari bilan qanday aloqada bo'lishlarini, qanday ish muhitini yaratishni va qanday qadriyatlarni ilgari surishni belgilaydilar. Ularning yondashuvi va boshqaruv uslublari tashkilot madaniyatini shakllantiradi. Yaxshi rahbarlar o'z xodimlariga doimo namuna bo'ladilar va madaniyatning rivojlanishiga hissa qo'shadilar. Korporativ madaniyatning rivojlanishida xodimlarning faolligi va ularning o'zaro aloqalari muhim

³Mike Wright. "Business and corporate management aspects". London Imperial College-2017.

rol o'ynaydi. Xodimlarning o'z ishlariga bo'lgan mas'uliyatliligi, ishonchi va jamoaviy ishlashga bo'lgan tayyorligi madaniyatni mustahkamlaydi. Ular o'rtasidagi o'zaro hurmat va ishonch, shuningdek, o'z fikrlarini erkin ifodalash imkoniyatlari madaniyatning rivojlanishiga hissa qo'shadi. Innovatsiyalarni rivojlantirish va yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlash korporativ madaniyatni doimiy ravishda yangilanishga undaydi. Bu jarayonda xodimlar va rahbarlar yangiliklarga ochiq bo'lishlari, yangi texnologiyalar va ish uslublarini o'rganishga tayyor bo'lishlari kerak. Korporativ madaniyat zamonaviy tashkilotlarda nafaqat ichki muhitni, balki tashqi raqobatbardoshlikni ham belgilaydi. Bugungi kunda kompaniyalar o'zlarini global miqyosda tanitish, yangi bozorlarni zabt etish va innovatsion mahsulotlarni ishlab chiqishda korporativ madaniyatga tayanadilar. Zamonaviy kompaniyalar yangi innovatsion texnologiyalarni qabul qilishga tayyor bo'lishlari kerak. Bunda korporativ madaniyatning roli katta. Madaniyat yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlashga va innovatsion o'zgarishlarga moslashishga yordam beradi. Korporativ madaniyat kompaniyaning tashqi bozorlardagi pozitsiyasini mustahkamlashga yordam beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan madaniyat kompaniyaga jahon bozorida muvaffaqiyatli ishlashga imkon yaratadi. Korporativ madaniyat zamonaviy tashkilotlarning asosiy ustunlaridan biridir. U kompaniyaning ichki ish muhitini shakllantiradi, xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni belgilaydi va umumiy ish samaradorligini oshiradi

1.2. Maykl Vraytga ko'ra korporativ madaniyat tushunchasi va uning tashkiliy madaniyatdan farqi

Mike Vrayt — tashkilotshunoslik va korporativ madaniyat bo'yicha taniqli tadqiqotchilardan biri hisoblanadi. Uning ishlarida korporativ madaniyatning o'rgatish va tadqiq qilish muhimligi haqida bir qator asosli fikrlar mavjud. Mike Vraytning fikriga ko'ra, korporativ madaniyatni o'rgatish, tashkilotning strategik muvaffaqiyatini ta'minlash uchun juda muhimdir. Madaniyat tashkilotning ish uslublarini va

qadriyatlarini shakllantiradi, bu esa tashkilotning tashqi va ichki muhitga qanday moslashishini belgilaydi. Boshqaruv va strategik qarorlar qabul qilishda korporativ madaniyatning ahamiyati kuchayganligi sababli, iqtisodchi kadrlar va menejerlar uchun uning asoslarini o'rgatish juda zarur.

Korporativ madaniyat tashkilotdagi xodimlarning motivatsiyasi va ishga bo'lgan yondashuvini belgilaydi. Vrayt, korporativ madaniyat xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch, hurmat va hamkorlikni rivojlantiradi deb hisoblaydi. Shu sababli, u korporativ madaniyatni o'rgatishni xodimlar o'rtasida samarali va ijobiy ish muhitini yaratishning asosi deb biladi. Madaniyatning yuksalishi orqali xodimlar o'zlarining mehnat faoliyatiga bo'lgan munosabatini yaxshilashlari mumkin. Vraytning ta'kidlashicha, bugungi global iqtisodiyotda turli madaniyatlar o'rtasida samarali aloqalar o'rnatish zarurati tobora ortib bormoqda. Korporativ madaniyatni o'rgatish, xodimlarga turli madaniyatlar va ish uslublariga qanday moslashishni o'rgatish orqali, tashkilotlarning xalqaro bozorga muvaffaqiyatli kirishiga yordam beradi. Shu sababli, global miqyosdagi kompaniyalar uchun korporativ madaniyatni o'rgatish nafaqat ichki, balki tashqi raqobatbardoshlikni ta'minlashda ham muhimdir. Mike Vrayt, korporativ madaniyatni o'rgatish orqali tashkilotlarning innovasion yondashuvlarini kuchaytirishi mumkinligini ta'kidlaydi. Madaniyat, tashkilot ichida yangi g'oyalar va innovatsiyalarni qabul qilish va ularga moslashish muhitini yaratadi. Bu, o'z navbatida, tashkilotning raqobatbardoshligini oshiradi. Innovatsiyalarni rag'batlantiruvchi, o'zgarishlarga ochiq va ijodiy ish muhiti yaratish, korporativ madaniyatni o'rgatishning asosiy sabablaridan biridir. Korporativ madaniyat tashkilotning axloqiy qadriyatlarini shakllantiradi va bu xodimlarning axloqiy qarorlar qabul qilishiga yordam beradi. Vrayt, korporativ madaniyatni o'rgatish orqali, tashkilotlarda axloqiy muhitni yaratish va korrupsiyaga qarshi kurashishni rag'batlantirish mumkinligini ta'kidlaydi. Madaniyat xodimlarning o'z vazifalarini to'g'ri bajarish va me'yorlarga rioya qilishlariga yordam beradi.

Korporativ madaniyatni o'rgatish, o'z navbatida, xodimlar o'rtasida ishonchni va hurmatni kuchaytiradi. Vraytning fikriga ko'ra, yaxshi ishlab chiqilgan madaniyat

tashkilot ichidagi ish muhitini optimallashtirishga yordam beradi. Xodimlar o'rtasida o'zaro yordam, qo'llab-quvvatlash va jamoaviy ishlash muhitini yaratish, tashkilotning umumiy samaradorligini oshiradi. Korporativ madaniyat tashkilotning yangi vazifalar va o'zgarishlarga moslashish imkoniyatlarini oshiradi. Vrayt, korporativ madaniyatni o'rgatish orqali tashkilotlar o'zgarishlarga tezda moslashishi va yangi sharoitlarga javob berishi mumkinligini ta'kidlaydi. Yaxshi rivojlangan madaniyat o'zgarishlarga ochiq bo'lishni va ularga samarali tarzda javob berishni ta'minlaydi. Mike Vraytga ko'ra, korporativ madaniyat fanini o'rgatishning bir qator sabablari bor. Ular tashkilotning ichki va tashqi muvaffaqiyatiga, xodimlarning motivatsiyasiga, global bozorda raqobatbardoshlikka, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashga va axloqiy qadriyatlarni shakllantirishga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, korporativ madaniyatni o'rgatish bugungi kunda tashkilotlarning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga erishishdagi muhim omil hisoblanadi.

Mike Vrayt korporativ madaniyat va tashkiliy madaniyat o'rtasidagi farqlarni tahlil qilgan va ularning o'zaro aloqalari haqida ko'plab muhim fikrlar bildirgan. Ushbu farqlarni aniqlash, har ikki tushunchaning tashkilotlar va biznes muhitidagi o'rnini yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Korporativ madaniyat— bu biror tashkilotning barcha a'zolari o'rtasida mavjud bo'lgan umumiy qadriyatlar, urf-odatlar, me'yorlar va ish uslublarining yig'indisi sifatida tavsiflanadi. U kompaniyaning tashqi va ichki muhitga qanday yondashishini belgilaydi. Korporativ madaniyat kompaniyaning imidjini, brendini va xodimlar bilan aloqalarini shakllantiradi. Tashkiliy madaniyat esa, Vraytning ta'rifiga ko'ra, korporativ madaniyatdan ko'ra kengroq tushuncha bo'lib, tashkilot ichidagi ish muhitining va boshqaruv jarayonlarining hammasini o'z ichiga oladi. Tashkiliy madaniyat xodimlarning o'zaro munosabatlari, tashkilotdagi strukturalar, qaror qabul qilish jarayonlari va kommunikatsiya tarmoqlarini o'z ichiga oladi. Bu madaniyat tashkilotning qanday ishlashini va ish jarayonlarining qanday tashkil etilishini ifodalaydi. Korporativ madaniyatko'proq tashqi tomonga, ya'ni kompaniyaning umumiy qadriyatlari, brend imiji va mijozlar bilan munosabatlari

e'tibor qaratadi. U kompaniyaning ishlash uslubini va jamiyat bilan bo'lgan aloqalarini belgilaydi. Tashkiliy madaniyat esa ichki omillarga ko'proq ta'sir ko'rsatadi va kompaniyaning ichki jarayonlarini, xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni, boshqaruv tizimini va tashkilotning o'zaro aloqalarini shakllantiradi.



1-rasm. Mike Vraytga ko'ra korporativ madaniyatni tashkiliy madaniyatni farqlari

Korporativ madaniyat ko'proq tashkilotning ijtimoiy yondashuvi va tashqi imidjini aks ettirsa, tashkiliy madaniyat tashkilot ichidagi kundalik ishlarni qanday tashkil etish va boshqarish masalalariga qaratilgan. Mike Vrayt, tashkiliy madaniyatni ichki ijtimoiy strukturalarni va ish faoliyatini muvofiqlashtirish deb ta'riflaydi, bu kompaniyaning ichki ishlarini qanday yaxshilash va xodimlar o'rtasida ishonch va hamkorlikni rivojlantirishni ko'zda tutadi. Korporativ madaniyat ko'pincha tashkilotning asosiy qadriyatlari va tamoyillariga asoslanadi. Bu qadriyatlar kompaniyaning tashqi bozorlar bilan qanday aloqada bo'lishini va qanday yondashuvlarni qo'llashini belgilaydi. Tashkiliy madaniyat esa, asosan, xodimlar o'rtasida qanday munosabatlar o'rnatilganini,

qanday ish muhitining yaratilganligini va qanday boshqaruv tamoyillari mavjudligini ko'rsatadi. Tashkiliy madaniyat esa ichki o'zgarishlarga (masalan, strukturaviy o'zgarishlar, yangi boshqaruv uslublari, xodimlar o'rtasidagi kommunikatsiyaning o'zgarishi) qanday javob berishni ko'rsatadi. Bu madaniyat organizatsion o'zgarishlarga va ichki rivojlanishga qanday moslashishni aniqlaydi. Mike Vrayt korporativ madaniyatning axloqiy tamoyillarini tashkilotning umumiy maqsadlari bilan bog'laydi. Korporativ madaniyat, kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini, axloqiy me'yorlarni va mijozlar bilan aloqalarini belgilaydi. Tashkiliy madaniyat esa ichki ishlarni, xodimlarning axloqiy me'yorlarga rioya qilishini va rahbarlar bilan qanday munosabatda bo'lishlarini shakllantiradi.

Vraytning fikriga ko'ra, korporativ madaniyat va tashkiliy madaniyat bir-birini to'ldiradi va o'zaro bog'liqdir. Agar tashkiliy madaniyat ichki ishlarni va boshqaruv tamoyillarini belgilasa, korporativ madaniyat tashqi aloqalar va kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini ko'rsatadi. Tashkiliy madaniyat kompaniyaning ish faoliyatini qanday samarali tashkil qilishni ko'rsatadi, korporativ madaniyat esa bu ish faoliyatining qanday qadriyatlar asosida amalga oshirilishini belgilaydi. Mike Vraytning tahliliga ko'ra, korporativ madaniyat va tashkiliy madaniyat o'rtasidagi farq ularning yo'nalishi va qamroviga bog'liq. Korporativ madaniyat kompaniyaning tashqi aloqalari, qadriyatlari va imidjini shakllantiradi, tashkiliy madaniyat esa tashkilot ichidagi ishlarni va boshqaruv jarayonlarini belgilaydi, biroq bu ikkala tushuncha o'zaro bog'liq va bir-birini to'ldiradi, bu esa muvaffaqiyatli va samarali tashkilotlarni yaratishda muhim rol o'ynaydi.



Mayk Vrayt 1960-yilda Buyuk Britaniyada tug'ilgan. U o'zining ilmiy faoliyatini yoshligida boshlagan va tez orada ilm-fan va tadqiqotlar sohasida katta qiziqish uyg'otgan. Mayk Vraytning ilmiy faoliyatida asosiy ta'lim sohasi iqtisodiyot va strategiya bo'lib, bu sohalarda o'zi uchun ta'lim olish jarayonida ko'plab yirik universitetlarda tahsil

olgan.

U Londonning Imperial Collegeda bakalavriat ta'limini tamomlagan va iqtisodiyot sohasida ilmiy daraja olishga qaror qildi. O'zi uchun ilmiy izlanishlar va tadqiqotlar olib borish imkoniyatlarini yaratish va bu bilimlarni jamiyatga taqdim etishga bo'lgan ishtiyoqi uni ushbu sohada katta muvaffaqiyatlarga olib keldi. Mayk Vraytning akademik faoliyati yillar davomida sohani chuqur o'rgangan va bir qator ilmiy maqolalar, kitoblar, tadqiqotlar bilan shug'ullangan. U Imperial Collegeda professorlik lavozimida faoliyat yuritib, biznes va iqtisodiyot bo'yicha yuqori malakali mutaxassislar va talabalarga dars berib kelmoqda. Uning ilmiy faoliyati, ayniqsa, strategiya, tashqi iqtisodiyot va korporativ boshqaruv sohalarida ijobiy natijalar ko'rsatdi.

Mayk Vraytning tadqiqot ishlari ko'plab turli sohalarga taalluqli bo'lib, asosan, korporativ strategiya, biznesni rivojlantirish, tashkilotlar o'rtasidagi iqtisodiy aloqalar, va global iqtisodiy tizimdagi o'zgarishlar kabi masalalarni o'z ichiga oladi. U korporativ boshqaruv tizimlari, bozorlar va tashkilotlarning samaradorligini baholash kabi turli boblarni o'rganib, o'zining ilmiy ishlarida innovatsion yondashuvlarni ilgari surgan. Mayk Vraytning ishlari iqtisodiy va strategik qarorlar qabul qilishdagi ko'plab omillarni tushunish, tashkilotlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar va ularga ta'sir qiluvchi iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy faktorlarga qaratilgan. Uning ilmiy tadqiqotlari o'zining kuchli metodologik asoslari bilan tanilgan va bu ilmiy ishlar dunyo miqyosida keng tan olingan. Professor Mayk Vrayt Imperial Collagedagi o'qituvchilik faoliyati bilan ham katta obro'ga ega. Uning darslari va seminarlarida, asosan, biznes strategiyasi, iqtisodiy o'zgarishlar, korporativ boshqaruv tizimlari, global bozorda yangiliklar va o'zgarishlar hamda iqtisodiy xususiyatlarni tushunish kabi boblar muhokama qilinadi.

Mayk Vrayt nafaqat akademiklar, balki biznes sohasidagi mutaxassislar uchun ham qimmatli ma'lumotlar bilan to'ldirilgan o'quv materiallarini ishlab chiqadi. Bu o'quv materiallar talabalarga zamonaviy iqtisodiy muammolarni tushunishda yordam beradi, shuningdek, o'zining tajribalarini amaliyotga tatbiq etishda muvaffaqiyatga erishishlariga imkon yaratadi. Mayk Vrayt o'zining o'quvchilari va ilmiy jamoalari bilan

o‘zaro aloqalarini mustahkamlab, ular bilan ilmiy va amaliy tadqiqotlar olib borish uchun bir qancha imkoniyatlar yaratadi. Bu esa uning pedagogik faoliyati samarali bo‘lishini ta‘minlaydi.

Nazorat savollari

1. Korporativ madaniyatning o‘rganishni qaysi zaruriyatlari hozirgi zamon boshqaruv funksiyalari bilan birga keladi?
2. Maykl Vrayt faoliyatida asosiy korporativ boshqaruvga qo‘shgan hissasini gapiring.
3. Tashkiliy madaniyat deganda nimani tushunasiz ?
4. Korporativ madaniyat va tashkiliy madaniyat o‘rtasidagi bog‘lig‘liklar va farqlarni tushuntirib bering.
5. Qaysi boshqaruv madaniyati korporativlarning ichki imidjiga ta’sir ko‘rsatadi ?

Testlar

1. **Korporativ madaniyatning mohiyatini tushuntiring.**
 - A) Tashkilot ichidagi qadriyatlar va me‘yorlar tizimi.
 - B) Tashqi bozorga ta’sir ko‘rsatadigan marketing strategiyasi.
 - C) Kompaniyaning tashqi imidji va brendi.
 - D) Xodimlar orasida ma’naviy o‘zgarishlarni yaratish.
2. **Korporativ madaniyat va tashkiliy madaniyat o‘rtasidagi asosiy farqni ko‘rsating.**
 - A) Korporativ madaniyat tashkilotning qadriyatlarini, tashkiliy madaniyat esa boshqaruv jarayonlarini ifodalaydi.

- B) Korporativ madaniyat tashkilotning ichki ishlarini boshqaradi, tashkiliy madaniyat esa tashqi aloqalarni shakllantiradi.
- C) Korporativ madaniyat faqat tashqi bozorga ta'sir ko'rsatadi, tashkiliy madaniyat faqat xodimlar bilan aloqada bo'ladi.
- D) Ikkala tushuncha ham bir xil narsani anglatadi.

3. Mike Vraytning korporativ madaniyatni o'rgatishning muhimligi haqidagi fikrini qanday tushunasiz?

- A) Korporativ madaniyat xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va samarali ish muhitini yaratadi.
- B) Korporativ madaniyat faqat rahbarlar uchun zarur.
- C) U tashkilotning tashqi bozorlar bilan aloqalarini mustahkamlaydi, lekin ichki ishlarni boshqarish uchun kerak emas.
- D) Korporativ madaniyat faqat axloqiy me'yorlarni o'rnatish uchun zarur.

4. Korporativ madaniyatning tashkilot strategik muvaffaqiyatiga ta'sirini qanday tushuntirasiz?

- A) U tashkilotning bozor pozitsiyasini mustahkamlashga yordam beradi.
- B) U faqat axloqiy qadriyatlarni shakllantiradi.
- C) U faqat yangi texnologiyalarni joriy qilishga yordam beradi.
- D) U faqat rahbarlarning qarorlar qabul qilish jarayoniga ta'sir qiladi.

5. Korpoartiv madaniyatni rivojlantirishda rahbarlarning roli qanday?

- A) Ular xodimlarga namuna bo'lib, madaniyatni shakllantiradilar.
- B) Ular faqat tashqi bozordagi o'zgarishlarga javob beradilar.
- C) Ular faqat texnologik innovatsiyalarni joriy qilishga mas'ul.
- D) Ularning roli faqat boshqaruv tizimini o'zgartirishda bo'ladi.

6. Korporativ madaniyat xodimlar o'rtasida qanday ijtimoiy munosabatlarni rivojlantiradi?

- A) Ishonch, hurmat va hamkorlik.
- B) Raqobatni kuchaytirish.

- C) Mustaqillik va o'ziga xoslikni rag'batlantirish.
- D) Har bir xodimni individual ravishda ishlashga undaydi.

7. **Korporativ madaniyatning ichki ish faoliyatiga qanday ta'siri bor?**

- A) U xodimlar o'rtasida samarali aloqalarni o'rnatadi va ish samaradorligini oshiradi.
- B) U faqat tashqi marketing strategiyalarini shakllantiradi.
- C) U faqat kompaniya brendini yaratishda yordam beradi.
- D) U ichki tuzilmani faqat o'zgartiradi, tashqi bozorga ta'sir qilmaydi.

8. **Mike Vraytning korporativ madaniyatni o'rgatishning axloqiy ta'siri haqida qanday fikri bor?**

- A) Korporativ madaniyat tashkilotning axloqiy qarorlar qabul qilishiga yordam beradi.
- B) U axloqiy qarorlarni butunlay boshqaradi.
- C) U axloqiy me'yorlar bilan bog'liq emas.
- D) U faqat yuridik masalalarni hal qilishga ta'sir qiladi.

9. **Korporativ madaniyat qanday qilib innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi?**

- A) U yangi g'oyalarni qabul qilish va ularga moslashish muhitini yaratadi.
- B) U innovatsiyalarni to'liq cheklaydi.
- C) U faqat mavjud texnologiyalarni qo'llab-quvvatlaydi.
- D) U faqat rahbarlarning yangi g'oyalarini rag'batlantiradi.

10. **Korporativ madaniyatning rivojlanishidagi xodimlarning roli haqida qanday fikr yuritish mumkin?**

- A) Xodimlar o'rtasida o'zaro hurmat, ishonch va jamoaviy ishlash madaniyatning rivojlanishiga hissa qo'shadi.
- B) Xodimlar faqat rahbarlardan qarorlar kutishadi.
- C) Xodimlarning roli faqat axloqiy qadriyatlarni qo'llab-quvvatlashda.
- D) Xodimlar madaniyatni rivojlantirishda faqat texnik yondashuvlarga e'tibor berishadi.

2-bob. Korporativ madaniyat funksiyasi va darajalari

2.1. Korporativ madaniyat funksiyalari

Korporativ madaniyatning funksiyalarini o'rganish bugungi kunda zamonaviy tashkilotlarning strategik va operatsion muvaffaqiyatida muhim omil hisoblanadi. Tashkilotlarning yuksalishi va rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadigan omillar ko'p, lekin korporativ madaniyatning o'ziga xos funksiyalari ularni samarali boshqarish va o'zgarishlarga moslashishda asosiy rol o'ynaydi. Ushbu bobda, korporativ madaniyatning funksiyalarini o'rganish dolzarbligi va ularning tashkilotlarga qanday foyda keltirishi haqida atroflicha tahlil qilinadi. Korporativ madaniyat nafaqat tashkilotning ichki ish faoliyatini shakllantiradi, balki uning tashqi aloqalariga, brendining shakllanishiga va jamoatchilik bilan munosabatlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotning muvaffaqiyatga erishish uchun samarali boshqaruv tizimi va kuchli madaniyat zarur. Korporativ madaniyatni o'rganish, tashkilotlarning o'zgarishlarga qanday moslashishini, yangi muhitlarda qanday muvaffaqiyat qozonishini va innovatsiyalarni qanday qo'llab-quvvatlashini tushunishga yordam beradi. Bugungi kunda korporativ madaniyatning roli nafaqat xodimlar o'rtasidagi aloqalar va ish muhitini tartibga solishda, balki kompaniyaning bozorga nisbatan qanday pozitsiya olishida ham katta ahamiyatga ega. Tashkilotlar o'rtasida o'zaro raqobat kuchaygan sari, madaniyatni muvaffaqiyatli boshqarish nafaqat ichki jarayonlarni optimallashtiradi, balki kompaniyaning tashqi imidjini ham mustahkamlashga yordam beradi. Shuningdek, korporativ madaniyatning innovatsion yondashuvlarni qo'llab-quvvatlashdagi funksiyalari tashkilotning bozordagi raqobatbardoshligini oshiradi. Korporativ madaniyatni o'rganish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish va samarali ish muhitini yaratishning asosi sifatida qaraladi. Madaniyat xodimlarga o'z ishlarini qanday bajarishlarini, o'zaro munosabatlar o'rnatishda qanday yondashuvlarni qo'llashlari kerakligini belgilaydi. Madaniyat tashkilotning umumiy maqsadlariga mos keladigan ish

uslublarini ishlab chiqadi va xodimlarga o'zlarini kompaniyaning bir qismi sifatida his qilish imkoniyatini yaratadi.

Xodimlarning ishga bo'lgan munosabati va motivatsiyasi tashkilotning muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qiladi. Korporativ madaniyat xodimlar o'rtasida ishonchni, o'zaro hurmatni va hamkorlikni rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning operatsion samaradorligini oshiradi va xodimlar o'rtasida doimiy ravishda yuqori ishchi ruhni saqlashga yordam beradi. Shu bilan birga, korporativ madaniyat xodimlarga boshqaruv va qaror qabul qilish jarayonlarida qanday axloqiy me'yorlarga amal qilishlarini ham o'rgatadi. Tashkilot ichidagi samarali boshqaruv tizimi va to'g'ri qaror qabul qilish jarayoni korporativ madaniyatga bevosita bog'liqdir. Madaniyatni o'rganish, tashkilotning qarorlar qabul qilish jarayonini qanday optimallashtirishni va samarali boshqaruv uslublarini joriy qilishni tushunishga yordam beradi. Korporativ madaniyat, shuningdek, xodimlar o'rtasidagi kommunikatsiya va axborot almashinuvi jarayonini tartibga soladi. Ochiq va samarali kommunikatsiya tizimi tashkilotning barcha a'zolariga qarorlar qabul qilishda ishtirok etishga imkoniyat yaratadi va tashkilot ichidagi axborot oqimini yaxshilaydi. Global miqyosda faoliyat yurituvchi tashkilotlar uchun korporativ madaniyatni o'rganish zaruriyati yana-da kuchayadi. Madaniyat, turli xalqlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni va ish uslublarini muvofiqlashtirishda muhim rol o'ynaydi. Global tashkilotlar uchun korporativ madaniyatni o'rganish nafaqat ichki muhitni shakllantiradi, balki tashkilotning xalqaro bozorga muvaffaqiyatli kirishiga ham yordam beradi. Shu sababli, korporativ madaniyatning funksiyalarini o'rganish va ularga to'g'ri yondashuvlarni ishlab chiqish bugungi kunda, ayniqsa, dolzarb ahamiyatga ega. Korporativ madaniyatning ijtimoiy mas'uliyatni qo'llab-quvvatlashdagi funksiyalari ham juda muhimdir. Madaniyat, tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatni qanday amalga oshirishini va jamiyatga qanday xizmat qilishini belgilaydi. Madaniyat orqali tashkilotlar ekologik masalalar, odam huquqlari, sog'liqni saqlash va boshqa jamiyatga oid masalalarda o'z javobgarliklarini

aniq belgilashlari mumkin. Bunday yondashuv tashkilotning ijtimoiy imidjini mustahkamlashga yordam beradi va jamoatchilik o'rtasida yaxshi obro' hosil qiladi.

Korporativ madaniyatning funksiyalarini o'rganish dolzarbligi tashkilotlar va biznes dunyosida tobora ortib bormoqda. Madaniyat - tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining asosiy omillaridan biri bo'lib, u xodimlar o'rtasidagi aloqalarni tartibga solish, boshqaruv samaradorligini oshirish va tashqi imidjni mustahkamlashga xizmat qiladi. Madaniyatni o'rganish va uni samarali boshqarish, tashkilotning global bozorga muvaffaqiyatli kirishi, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shunday qilib, korporativ madaniyatning funksiyalarini o'rganish bugungi kunda tashkilotlar uchun zaruriy va dolzarb vazifa hisoblanadi. David Tees korporativ madaniyatni tashkilot ichidagi muvaffaqiyatli boshqaruvning asosi sifatida ko'radi. Uning fikriga ko'ra, madaniyat nafaqat tashkilotning qadriyatlari, urf-odatlarini, ishlash uslublarini ifodalaydi, balki u kompaniya ichida muvofiqlikni ta'minlashda ham muhim rol o'ynaydi. Korporativ boshqaruv madaniyatining ichki muvofiqlik funksiyasi, tashkilot ichida barcha darajalarda o'zaro aloqalarni, samarali muloqotni va ish jarayonlarining birligini ta'minlashga qaratilgan.

David Teesning korporativ madaniyatga oid yondashuvida ichki muvofiqlik tashkilotning ichki resurslari va a'zolari o'rtasidagi moslikni, hamkorlikni va umumiy maqsadlarga erishish uchun birlashishni anglatadi. Madaniyat xodimlarni, rahbarlarni va boshqa manfaatdor tomonlarni birlashtiruvchi kuch sifatida xizmat qiladi. U orqali tashkilot ichidagi me'yorlar, qadriyatlar va ish uslublari bir-biriga muvofiq va uyg'un bo'lishi kerak. Ichki muvofiqlikning muhim omillaridan biri — bu xodimlar o'rtasidagi samarali aloqalarni o'rnatishdir. Korporativ madaniyat, xodimlar o'rtasida ishonch va o'zaro hurmatni mustahkamlashga xizmat qiladi. Bunda ishchilarning bir-birini qo'llab-quvvatlashi va tashkilotning umumiy maqsadlari uchun birlashishi zarur. Madaniyat samarali kommunikatsiyani qo'llab-quvvatlaydi. Ochiq va samarali kommunikatsiya orqali xodimlar o'rtasida muloqot osonlashadi va muammolar tezda hal

qilinadi. Bu, o'z navbatida, xodimlarning bir-biri bilan yanada ko'proq o'zaro aloqada bo'lishini ta'minlaydi. Tashkilotning barcha darajalarida ochiqlik va ko'rsatilgan ishonch xodimlarni bir-biriga yaqinlashtiradi, ular o'z fikrlarini va g'oyalarini erkin ifoda etishlariga yordam beradi. Madaniyat xodimlarni jamoa ishlariga jalb qilish va ularni o'zaro hamkorlikka undashda katta rol o'ynaydi. Bu orqali xodimlar o'zaro yordam berishga va umumiy maqsadlarni amalga oshirishga yo'naltiriladi.

Korporativ madaniyatning ichki muvofiqligi faqat xodimlar o'rtasidagi aloqalar bilan cheklanmaydi. U shuningdek, tashkilot ichidagi boshqaruv tizimlarini va qonun-qoidalarini uyg'unlashtirishda ham o'z rolini bajaradi. Tashkilot ichidagi boshqaruvning samarali ishlashi uchun aniq va tushunarli qonun-qoidalar zarur. Madaniyat bu qonun-qoidalarini tashkilot a'zolariga yetkazishda, ularni tushunishda va ularga amal qilishda yordam beradi. Korporativ madaniyat ichki muvofiqlikni ta'minlash uchun qarorlar qabul qilish jarayonini osonlashtiradi. Agar tashkilotda umumiy qadriyatlar va tamoyillar birlashgan bo'lsa, qarorlar qabul qilish ancha samarali va muvofiqlikni ta'minlaydi. Boshqaruv jamoasi barcha xodimlar bilan birgalikda tashkilotning umumiy yo'nalishlarini belgilashda qatnashadi. Madaniyatning yana bir muhim elementi axloqiy tamoyillarni shakllantirishdir. Bu, xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi o'zaro hurmat va ishonchni mustahkamlashga xizmat qiladi. Tashkilotda axloqiy me'yorlar belgilangan bo'lsa, xodimlar ularga rioya qilishni osonroq deb bilishadi.

David Teesning fikriga ko'ra, korporativ madaniyat, tashkilotning umumiy qadriyatlari va maqsadlarini xodimlar tomonidan qabul qilinishini ta'minlaydi. Ichki muvofiqlik nafaqat tashkilotning strukturaviy jihatlarini, balki uning qadriyatlarini ham uyg'unlashtiradi. Agar xodimlar kompaniya qadriyatlarini o'zlariga yaqin deb bilsalar, ular bu qadriyatlarni amalga oshirishga, ularni hayotga tatbiq qilishga tayyor bo'ladilar. Shu bilan birga, madaniyat o'zgarishi tashkilotning ichki muvofiqligini rivojlantiradi. Tashkilotning strategiyasi va uning ichki madaniyati o'rtasida moslikni ta'minlash, xodimlarning o'zgarishga tayyor bo'lishini ta'minlaydi. Madaniyat xodimlarni yangi yo'nalishlarga, yangi g'oyalarga va innovatsiyalarga tayyor qiladi. Tashkilotda ichki

muvofiglikning muvaffaqiyatli ishlashi uchun har bir xodim o'zining maqsadlari va vazifalarini tushunishi zarur. Madaniyat bu maqsadlarni birlashtirishda va barcha xodimlarni umumiy yo'nalishlarda birlashtirishda yordam beradi. Ichki muvofiglik funksiyasi, tashkilotning innovatsion salohiyatini oshirishda ham muhim ahamiyatga ega. Madaniyat yangi g'oyalar va texnologiyalarni qabul qilish uchun asos yaratadi. Madaniyat o'zgargan sharoitlarga moslashishga imkon beradi va tashkilotning innovatsion salohiyatini kuchaytiradi. Tashkilotda o'zgarishlarga ochiq bo'lgan madaniyat mavjud bo'lsa, xodimlar o'z g'oyalarini erkin ifodalashga tayyor bo'ladilar. Bu esa innovatsiyalarning rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi. Madaniyat tashkilotni yangi imkoniyatlarga moslashtirishga yordam beradi. Innovatsiyalarni amalga oshirish va yangiliklarni joriy etish orqali kompaniya o'zining bozor ulushini kengaytirishi mumkin. David Teesning fikricha, korporativ madaniyatning ichki muvofiglik funksiyasi tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashida muhim rol o'ynaydi. Bu funktsiyaning samarali ishlashi xodimlar o'rtasida o'zaro aloqalarni mustahkamlash, boshqaruvning samarali tizimini shakllantirish, qadriyatlarni birlashtirish va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashga imkon yaratadi. Tashkilotlarda ichki muvofiglikni ta'minlash orqali, madaniyat kompaniyaning umumiy samaradorligini oshiradi, qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi va kompaniyaning muvaffaqiyatini ta'minlashga yordam beradi.

David Teesga ko'ra, korporativ boshqaruv madaniyatining jamoaviy ish funksiyasi tashkilotlarning muvaffaqiyatli ishlashi uchun juda muhim omil hisoblanadi. Jamoaviy ish, xodimlarning bir-biri bilan samarali hamkorlik qilishini, umumiy maqsadlar sari birlashishini va o'zaro qo'llab-quvvatlashni anglatadi. Tees korporativ madaniyatni tashkilot ichida jamoaviy ishning rivojlanishiga ta'sir qiluvchi kuch sifatida ko'radi, chunki madaniyat, xodimlar o'rtasidagi aloqalarni, muloqotni va umumiy qadriyatlarni birlashtiradi. Jamoaviy ish funksiyasining samarali ishlashi nafaqat tashkilotning ichki ish jarayonlarini optimallashtiradi, balki uning tashqi muvaffaqiyatiga ham katta ta'sir ko'rsatadi. David Tees jamoaviy ishni tashkilotning muhim strategik omili sifatida ta'riflaydi. U jamoaviy ishni korporativ madaniyatning yirik funktsiyalaridan biri deb

hisoblaydi, chunki u xodimlarni birlashtirib, umumiy maqsadlar sari harakat qilishni ta'minlaydi. Tashkilotlar uchun muvaffaqiyatli jamoaviy ishning rivojlanishi, ularning madaniyatiga va boshqaruv tizimlariga bevosita bog'liqdir. Madaniyat xodimlar o'rtasida ishonchni, o'zaro hurmatni va hamkorlikni shakllantiradi, bu esa jamoaviy ishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta'minlaydi. Korporativ madaniyat jamoaviy ishning samarali ishlashini ta'minlash uchun zarur bo'lgan bir qancha omillarni taqdim etadi. Madaniyat tashkilotdagi barcha a'zolar o'rtasida muvofiqlik, ishonch va kooperatsiya uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratadi. Korporativ madaniyat samarali jamoaviy ishning poydevori bo'lgan ishonchni yaratadi. Xodimlar o'rtasida ishonch bo'lmasa, jamoaviy ish muvaffaqiyatli amalga oshirilmaydi. Ishonchning mavjudligi xodimlarning bir-birlariga bo'lgan ishonchini mustahkamlaydi va ular bir-birini qo'llab-quvvatlashga tayyor bo'lishadi. Bunday muhitda xodimlar o'z fikrlarini erkin ifoda eta olishadi va jamoa ichidagi har bir a'zo o'zini qiymatli deb his qiladi. Madaniyat ishonchni qo'llab-quvvatlaydi va xodimlarning o'zaro hurmatini ta'minlaydi, bu esa jamoaviy ishni samarali qiladi. Jamoaviy ishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishida kommunikatsiya muhim o'rin tutadi. Korporativ madaniyat samarali kommunikatsiyani rivojlantirishga xizmat qiladi. Ochiq va samarali muloqot, xodimlarga o'z fikrlarini ifodalash, g'oyalarini taqdim etish va savollarni so'rash imkonini beradi. Madaniyat tashkilotdagi barcha a'zolarini bir-biriga yaqinlashtiradi va o'zaro aloqalarni mustahkamlaydi. Bunda, xodimlar bir-birlariga osonlik bilan murojaat qilishlari, o'z fikrlarini bildirishlari va muammolarni tezda hal qilishlari mumkin. Jamoaviy ishda raqobat ruhining mavjudligi ham muhimdir. Raqobatni sog'lom tarzda tashkil qilish orqali, xodimlar bir-birlarini yanada yuqori natijalarga erishishga undaydilar. David Teesning fikriga ko'ra, korporativ madaniyat raqobatni ijobiy tarzda boshqaradi va xodimlarga samarali jamoaviy ishning maqsadlarini amalga oshirishda yordam beradi. Madaniyat raqobatni birlashtiruvchi kuchga aylantiradi va barcha xodimlarni umumiy maqsadga yetaklaydi. Korporativ madaniyat jamoaviy ishning muvaffaqiyatli bo'lishi uchun jamoa va shaxsiy maqsadlar o'rtasidagi moslikni

ta'minlaydi. Madaniyat xodimlarning shaxsiy maqsadlari va tashkilot maqsadlari o'rtasida moslik yaratishga yordam beradi. Agar xodimlar o'zlarining individual maqsadlarini kompaniya maqsadlari bilan birlashtira olishsa, ular ko'proq motivatsiyalashadi va jamoa ishlari samarali bo'ladi. Madaniyat bu jarayonni qo'llab-quvvatlaydi, chunki u xodimlarning har birining kompaniya maqsadlariga qo'shgan hissasini tan oladi va qadrlaydi. Ijtimoiy tarmoqlar ham jamoaviy ishni rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi. Korporativ madaniyat, xodimlarga bir-birlarini yaxshiroq tanishishga yordam beradi va jamoaviy ishni yanada rivojlantiradi. Teesning ta'kidlashicha, ijtimoiy tarmoqlar jamoaning birligini mustahkamlashga yordam beradi, chunki ular xodimlarga o'zaro muloqot qilish va bir-birlarini yaxshiroq tushunishga imkon yaratadi. Korporativ madaniyat jamoaviy ishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishida liderlikning ahamiyatini ham ta'kidlaydi. Madaniyat rahbarlarga o'z xodimlarini birlashtirish va jamoaviy ishni tashkil etishda qanday yondashuvlarni qo'llashni ko'rsatadi. Yaxshi liderlar jamoani o'zgarishlarga tayyorlaydilar, ular o'rtasida ishonchni mustahkamlashadi va birgalikda ishlashga yordam beradilar. Madaniyat rahbarlarga jamoaning barcha a'zolari o'rtasidagi hamkorlikni rag'batlantirishda yordam beradi. Jamoaviy ishning tashkilotdagi roli faqat ichki jarayonlarni optimallashtirish bilan cheklanmaydi. Samarali jamoaviy ish, tashkilotning tashqi muvaffaqiyatiga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Jamoaviy ish nafaqat xodimlar o'rtasidagi aloqalarni yaxshilaydi, balki kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi va mijozlar bilan aloqalarni yaxshilaydi. Korporativ madaniyat jamoaviy ishni rivojlantiradigan muhitni yaratadi, bu esa tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Teesning ta'kidlashicha, jamoaviy ish samarali boshqarilgan madaniyatni talab qiladi, chunki u xodimlarning umumiy maqsadlar sari birlashishini ta'minlaydi va kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi. David Teesga ko'ra, korporativ boshqaruv madaniyatining jamoaviy ish funksiyasi tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida beqiyos ahamiyatga ega. Madaniyat jamoaviy ishni rivojlantiradi, xodimlar o'rtasida ishonch, hamkorlik va o'zaro hurmatni

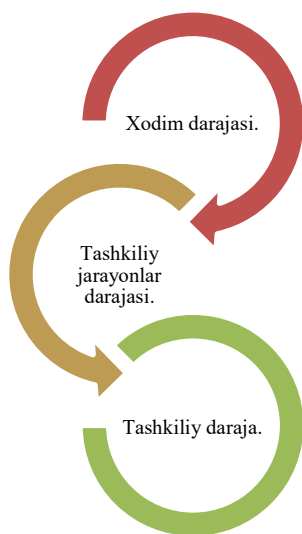
mustahkamlaydi. Jamoaviy ishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi tashkilotning ichki ish faoliyatini optimallashtirishga, tashqi muvaffaqiyatini oshirishga va raqobatbardoshligini ta'minlashga yordam beradi. Madaniyatni samarali boshqarish, jamoaviy ishning eng yaxshi natijalarga erishishiga yordam beradi va kompaniyaning umumiy muvaffaqiyatiga xizmat qiladi.

2.2. Korporativ madaniyat darajalari

David Teesga ko'ra, korporativ madaniyat darajalari tashkilotning madaniy strukturasini, uning qanday shakllanishi va qanday ishlashini tushunishda muhim ahamiyatga ega. Madaniyat darajalari, kompaniyaning qadriyatlari, e'tiqodlari, urf-odatlar va ish uslublarini qanday tartibga solishini aniqlashda yordam beradi. David Tees korporativ madaniyatni ko'p qatlamli tizim sifatida ko'radi, bu tizimda har bir daraja o'ziga xos funksiyaga ega bo'lib, kompaniyaning ichki va tashqi muhitiga moslashishga yordam beradi. Teesning korporativ madaniyat darajalarini aniqlashdagi asosiy g'oyasi shundan iboratki, tashkilotlarning madaniyati bir qancha qatlamlardan tashkil topadi va har bir qatlam o'zining alohida funksiyasini bajaradi. Ushbu qatlamlar kompaniyaning strategiyasidan tortib to kundalik ish amaliyotlari va xodimlarning shaxsiy qadriyatlariga qadar keng doiradagi masalalarni qamrab oladi. Korporativ madaniyatning tashkiliy darajasi tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan belgilangan asosiy qadriyatlar, strategiyalar va tamoyillardan iborat. Bu qatlamda tashkilotning uzoq muddatli maqsadlari va uning bozoridagi o'rni aniqlanadi. Tashkiliy daraja korporativ madaniyatning asosini tashkil etadi va barcha boshqa darajalar bu asosga tayanadi. Tashkiliy daraja kompaniyaning umumiy madaniyatini belgilaydi va uning barcha bo'limlariga, shu jumladan, ishlab chiqarish, marketing va mijozlarga xizmat ko'rsatish kabi funksiyalarga ta'sir ko'rsatadi. Boshqacha aytganda, bu daraja tashkilotning "yuqori qatlam" deb ataladigan qatlamidir. Korporativ madaniyatning tashkiliy jarayonlar darajasi kompaniyaning kundalik faoliyatiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir etadi.

Tashkiliy jarayonlar darajasi, kompaniyaning ishlash uslublarini, ish jarayonlarini va uning ichki operatsiyalarini o'z ichiga oladi. Bu darajada xodimlarning o'zaro aloqalari, ishni qanday tashkil etish va tashkilot ichidagi axborot oqimi muhim o'rin tutadi.

Bu daraja kompaniyaning kundalik operatsiyalariga bevosita ta'sir qiladi va ko'pincha tashkilotning samaradorligini ta'minlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Agar bu darajadagi jarayonlar samarali tashkil etilsa, kompaniyaning umumiy ish faoliyati yuksaladi. Korporativ madaniyatning xodimlar darajasi korporativ madaniyatning eng pastki qatlamidir va u xodimlarning individual va guruh sifatidagi xatti-harakatlari, qadriyatlari va urf-odatlarini o'z ichiga oladi. Xodimlar darajasida tashkilotning madaniyati ular tomonidan qabul qilinadi va amalga oshiriladi. Bu daraja, tashkilotda ishning qanday tashkil etilishiga, xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga, ularning ish uslublariga ta'sir etadi.



2-rasm. David Teesga ko'ra korporativ madaniyat darajalari

Xodimlar darajasi, korporativ madaniyatni bevosita hayotga tatbiq etadi va tashkilotning har bir xodimi ushbu madaniyatni qanchalik samarali qo'llay olishiga qarab kompaniyaning umumiy muvaffaqiyati shakllanadi. David Teesning fikriga ko'ra, korporativ madaniyat darajalari o'rtasidagi muvofiqlik kompaniyaning samarali ishlashi uchun zarurdir. Agar yuqori rahbariyatning qarorlari va tashkilotning umumiy qadriyatlari (tashkiliy daraja) xodimlar darajasidagi amaliyotlar bilan mos kelmasa, bu

kompaniya ichidagi ishonchni yo‘qotishi va umumiy ish samaradorligini pasaytirishi mumkin. Shu bois, madaniyat darajalarining o‘zaro uyg‘un ishlashi, organizatsion muvaffaqiyatning muhim omilidir. Madaniyat darajalarining o‘zaro uyg‘unligi xodimlarning har bir darajadagi ishlariga va amaliyotlariga to‘g‘ri ta’sir etadi. Tashkiliy daraja, jamoa va xodimlar darajasidagi aloqalarni shakllantiradi, bu esa tashkilotdagi umumiy madaniyatni mustahkamlaydi. Madaniyatning yuqori va pastki darajalari o‘rtasidagi integratsiya, o‘zaro ishonchni yaratadi va kompaniya ichidagi ish muhitini yaxshilaydi. David Teesga ko‘ra, korporativ madaniyatning darajalari tashkilotning umumiy madaniy tuzilmasini shakllantiradi. Tashkiliy, jarayonlar va xodimlar darajalaridagi uyg‘unlik va muvofiqlik tashkilotning muvaffaqiyatini ta’minlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Ushbu darajalar bir-birini qo‘llab-quvvatlab, tashkilotning o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashishini va o‘zining maqsadlariga erishishini ta’minlaydi. Har bir daraja o‘zining alohida rolini bajaradi, lekin ularning birgalikda ishlashi tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga xizmat qiladi.



David Tees 1970-yillarda AQShning Kaliforniya shtatida tug‘ilgan. U yoshligidan ilm-fanga qiziqib, o‘zining bilim olish yo‘lidagi intilishlari bilan ajralib turgan. David Teesning ta’lim olish jarayoni uzoq va muvaffaqiyatli bo‘lib, u o‘zining dastlabki ta’limini Kaliforniya universitetida boshlagan. U bakalavriat darajasini ijtimoiy fanlar sohasida tamomladi va keyinchalik shu sohada ilmiy izlanishlarga chuqur kirishdi. Tees o‘zining magistratura va doktorlik dissertatsiyasini tashkilotlar madaniyati va boshqaruvi bo‘yicha yozgan. Bu davrda u o‘zining ilmiy izlanishlarini boshlab, tashkilotlar madaniyati va ularning boshqaruv tizimlaridagi o‘zgarishlar masalalarini o‘rganishga qiziqishi kuchaydi. Uning doktorlik dissertatsiyasi zamonaviy tashkilotlar uchun madaniy yondashuvlarni taklif qilishga asoslangan va bu ilmiy ish keyinchalik sohadagi ilg‘or tadqiqotlardan biriga aylangan. David Teesning akademik faoliyati juda keng va muvaffaqiyatli bo‘lib, u Kaliforniya universitetining eng nufuzli professorlaridan biri

sifatida tanilgan. U bir nechta kurslarni olib boradi, jumladan, korporativ madaniyat, boshqaruv strategiyalari, tashkilotlarning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillar va korporativ ijtimoiy mas'uliyat kabilardir. Uning darslari yuqori malakali talabalarga mo'ljallangan bo'lib, ularning kasbiy va shaxsiy rivojlanishiga yordam beradi.

Teesning darslari va kurslari talabalarga tashkilotlar va biznes muhitida muvaffaqiyatli ishlash uchun zarur bo'lgan strategik va madaniy bilimlarni taqdim etadi. Ularning ish faoliyatida ko'plab talabalari va ilmiy jamoalari korporativ madaniyatni yaxshilashda, strategik qarorlar qabul qilishda va tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishida o'z bilimlarini amaliyotda qo'llashadi. Shuningdek, Tees universitetda tashkil etilgan turli ilmiy konferensiyalar va seminarlar orqali ilmiy sohadagi tadqiqotlarni faol ravishda targ'ib qiladi. David Teesning tadqiqot sohalari asosan tashkilotlar madaniyati, boshqaruv va strategiya hamda korporativ ijtimoiy mas'uliyat kabi muammolarni o'z ichiga oladi. Uning tadqiqotlari tashkilotlarda madaniy o'zgarishlarni amalga oshirish, boshqaruv tizimlarini samarali rivojlantirish va jahon bozoridagi raqobatbardoshlikni oshirish masalalariga bag'ishlangan. Tees tashkilotlar madaniyati va strategiyasi o'rtasidagi o'zaro aloqalarni o'rganib, korporatsiyalarni qanday qilib samarali boshqarish va ularning muvaffaqiyatli rivojlanishiga qanday ta'sir qilish kerakligini ko'rsatgan.

David Teesning tadqiqotlari, shuningdek, zamonaviy tashkilotlar uchun yangi boshqaruv metodologiyalarini ishlab chiqishda ham yordam beradi. U ijtimoiy mas'uliyatli biznes, ekologik va iqtisodiy barqarorlikni boshqarishning yangi yondashuvlarini ilgari suradi. Uning ishlarida korporativ boshqaruvni innovatsion tarzda yo'lga qo'yish va tashkilotlarning o'zgarishiga muvaffaqiyatli ta'sir qilish masalalari keng yoritilgan. David Teesning ilmiy maqolalari ko'plab nufuzli ilmiy jurnallarda nashr etilgan. U o'zining ishlarida sifatli metodologiyalarga tayanib, tizimli yondashuvlarni ishlab chiqadi. Uning tadqiqotlari biznes sohasida boshqaruv strategiyalari, o'zgarishlarni amalga oshirish va muvaffaqiyatli boshqaruvning muhim jihatlarini

yoritadi. Teesning ilmiy ishlari nafaqat akademik doirada, balki amaliy biznes va korporatsiya boshqaruvida ham keng qo'llanilmoqda.

David Teesning asosiysi tadqiqot sohasida e'tiborga sazovor yo'nalishlardan biri — korporativ madaniyatning tashkilotlar muvaffaqiyatiga ta'siri. Tees korporativ madaniyatning biznes strategiyasini amalga oshirishda, tashkilotlarning jahon miqyosida raqobatbardoshligini oshirishda qanday o'rin tutishini chuqur o'rganadi. U tashkilotlar madaniyatining qanday qilib innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashi, xodimlarning ish faoliyatini yaxshilashi va umumiy mahsuldorlikni oshirishi mumkinligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, David Tees boshqaruv jarayonlarida tashkilot madaniyatini qanday o'zgartirish mumkinligi, ijtimoiy mas'uliyatli va barqaror biznes amaliyotlari qanday samarali joriy etilishi haqida ilmiy tadqiqotlar olib boradi. U, shuningdek, tashkilotlarni global bozor talablariga moslashtirish uchun zarur bo'lgan o'zgarishlarni tahlil qiladi.

Nazorat savollari

1. Agar yuqori rahbariyatning qarorlari va tashkilotning umumiy qadriyatlari (tashkiliy daraja) xodimlar darajasidagi amaliyotlar bilan mos kelmasa, ushbu vaziyat qanday vqoyealikka olib keladi.
2. Nissan korporatsiyasini tahlil qiling. Korporativ madaniyat darajasini aniqlang.
3. Korporativ madaniyat darajasini aniq belgilanishida xodim va rahbarning dolzarbliklari qanday?
4. Madaniyatning yuqori va pastki darajalari o'rtasidagi integratsiya korporatsiyada qanday hodisaga olib keladi.
5. Hozirgi zamon ijtimoiy muhitini korporativ madaniyat darajalariga ta'siri qanday?

Testlar

1. Korporativ madaniyatning qanday funksiyalari tashkilot muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatadi?

- A) Xodimlarni motivatsion nisbatdagi qarorlarini liberallashtirish.
- B) Tashkilot ichidagi qaror qabul qilish jarayonini optimallashtirish.
- C) Innovatsion yondashuvlarni qo'llab-quvvatlash.
- D) Xodimlarning motivatsiyasini oshirish va samarali ish muhitini yaratish

2. Korporativ madaniyat tashkilotning tashqi imidjiga qanday ta'sir qiladi?

- A) Tashqi aloqalar va brendning shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi.
- B) Yalpi ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini oshiradi.
- C) Xodimlar o'rtasidagi raqobatni kuchaytiradi.
- D) Tashkilotning faoliyati monopoliyalashadi.

3. David Tees korporativ madaniyatni qanday tushunadi?

- A) Tashkilotning qadriyatlari, urf-odatlar va ishlash uslublarining barchasini.
- B) Tashkilotning raqobatbardoshligini oshiruvchi yondashuv.
- C) Xodimlarning shaxsiy maqsadlariga mos bo'lgan tizim.
- D) Xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi konfliktni boshqarish tizimi.

4. Korporativ madaniyat darajalari qanday tasniflanadi?

- A) Tashkiliy daraja, jarayonlar darajasi va xodimlar darajasi.
- B) Global daraja, mahalliy daraja va individual daraja.
- C) Operatsion daraja, boshqaruv darajasi va moliyaviy daraja.
- D) Ijtimoiy daraja, madaniy daraja va ilmiy daraja.

5. Tashkiliy daraja haqida qanday to'g'ri fikr yuritish mumkin?

- A) Tashkilotning uzoq muddatli maqsadlari va bozor o'rnini belgilaydi.
- B) Xodimlarning kundalik faoliyatini boshqaradi.

- C) Ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshiradi.
- D) Yalpi ishlab chiqarish darajasini aniqlaydi.

6. **Tashkiliy jarayonlar darajasi korporatsiyalar faoliyatiga qanday ta'sir qiladi?**

- A) Tashkilotning kundalik faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.
- B) Xodimlarning shaxsiy motivatsiyasiga ta'sir qiladi.
- C) Innovatsion g'oyalarni ishlab chiqishda asosiy rol o'ynaydi.
- D) Yalpi daromadlarni oshiradi.

7. **David Teesning fikriga ko'ra, jamoaviy ishning muvaffaqiyati uchun qanday omillar zarur?**

- A) Birlashuv, informatsion xizmatlar, ishonch kuchi.
- B) Xodimlar o'rtasida ishonch, hurmat va hamkorlik.
- C) Samarali axborot oqimi va raqobatni boshqarish.
- D) Xodimlarni umumiy maqsadlar sari birlashtiradigan madaniyat.

8. **Korporativ madaniyat qanday qilib jamoaviy ishni rivojlantiradi?**

- A) Ishonchni yaratadi va xodimlarning bir-biriga bo'lgan hurmatini oshiradi.
- B) Xodimlarga raqobatni boshqarishga yordam beradi.
- C) Innovatsiyalarni joriy etishga imkon yaratadi.
- D) Inovatsialarni demokratik usulda foydalanish orqali.

9. **Korporativ madaniyatning innovatsion yondashuvlarni qo'llab-quvvatlashdagi roli qanday?**

- A) Xodimlarning yangi g'oyalarni qabul qilishga tayyor bo'lishlarini ta'minlaydi.
- B) Innovatsiyalarni rad etadi.
- C) Yangi texnologiyalarni o'zlashtirishni kechiktiradi.
- D) Raqobatchilarni ko'paytiradi.

10. **Korporativ madaniyatning ijtimoiy mas'uliyatni qo'llab-quvvatlashdagi funksiyasi nima?**

- A) Tashkilotning jamiyatga xizmat qilishini va ekologik masalalarda javobgarlikni

belgilaydi.

B) Tashkilotning faqat tashqi muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi.

C) Faqat xodimlarning motivatsiyasini oshiradi.

D) Tashkilotning bozor pozitsiyasini yaxshilaydi.

3-bob. Korporatsiya madaniyatining tipologiyasi

3.1. Korporativ madaniyat tipologiyasi

Korporatsiya madaniyati, tashkilotning ichki ish jarayonlarini va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni belgilovchi muhim iqtisodiy omildir. Tashkilotning madaniyati nafaqat uning tashqi faoliyatini, balki uning ichki samaradorligini, ijtimoiy va iqtisodiy jihatdan rivojlanishini ham shakllantiradi. Shu bois, korporatsiya madaniyati va uning tipologiyasi iqtisodiyotda katta ahamiyatga ega bo'lgan konsepsiyalardan biridir. Madaniyatning o'zi, o'z navbatida, bir qator ijtimoiy, iqtisodiy va psixologik omillarni o'z ichiga oladi. Korporatsiya madaniyati tipologiyasini iqtisodiy nuqtayi nazardan ko'rib chiqamiz va uning turlari, iqtisodiy samaradorlikka ta'siri va bu turdagi madaniyatlarning iqtisodiy tizimdagi o'rni haqida so'z yuritamiz.

Korporatsiya madaniyati iqtisodiy tizimning muhim bir qismi bo'lib, uning samaradorligi ko'p jihatdan madaniyatga bog'liq. Samarali tashkilotlar, odatda, o'z xodimlariga qadriyatlar, ishlash uslublari va professional etika nuqtayi nazaridan o'zlarini ifodalashga imkon beradi. Bunday madaniyatlar o'z navbatida yuqori mehnat samaradorligi, yaxshilangan kommunikatsiya va umumiy innovatsion fikrlashni ta'minlaydi. Shu bois, korporatsiya madaniyati nafaqat ichki ish jarayonlarini tartibga solibgina qolmay, balki iqtisodiy samaradorlikni oshirishga ham xizmat qiladi. Korporatsiya madaniyati turli shakllarga ega bo'lib, har bir tur tashkilotning strategiyasiga, tuzilishiga, va iqtisodiy faoliyatiga qarab farq qiladi. Madaniyatning bir qator turlari ham, o'z navbatida, tashkilotning iqtisodiy rivojlanishiga ta'sir qiladi. Quyida korporatsiya madaniyatining asosiy tipologiyalarini ko'rib chiqamiz.

Ishlab chiqaruvchi madaniyatdagi tashkilotlar o'z faoliyatini samarali va maqsadga muvofiq ravishda tashkil etishga intilishadi. Bu tipdagi madaniyatda, ko'pincha, xodimlar birgalikda ishlashadi va ular orasida jamoaviy ish muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Ishlab chiqaruvchi madaniyat korporatsiya ichidagi innovatsion faoliyatni

rag‘batlantiradi va tizimli yondashuvni shakllantiradi. Iqtisodiy nuqtayi nazardan, ishlab chiqaruvchi madaniyatni qo‘llagan korporatsiyalar tez-tez yuqori samaradorlikka erishadilar. Bu tipdagi tashkilotlar o‘z xodimlariga jamoaviy ish, yuqori natijalar va innovatsion fikrlashga tayanib faoliyat yuritadilar. Ular ishlab chiqarish jarayonlarini maksimal darajada optimallashtiradi, bu esa iqtisodiy samaradorlikni oshirishga yordam beradi.

Avtoritar madaniyat, asosan, yuqori rahbariyatning kuchli ta’siriga asoslangan bo‘lib, qarorlar tezda va markazlashgan holda qabul qilinadi. Bu tipdagi madaniyatda rahbarlar va yuqori rahbariyat xodimlar o‘rtasida kuchli farq mavjud. Odatda bunday madaniyat katta tashkilotlarda, davlat korporatsiyalarida yoki mustahkam boshqaruv tizimiga ega bo‘lgan kompaniyalarda uchraydi. Iqtisodiy jihatdan, avtoritar madaniyat xususiyatlari tashkilotga tezkor qarorlar qabul qilish imkonini beradi, lekin bu qarorlarning samaradorligi va uzoq muddatli natijalariga ta’sir qilish oson bo‘lmasligi mumkin. Bunday madaniyatning afzalliklari tezkor natijalarga erishish va xavfsizlikni ta’minlash bo‘lsa-da, kamchiliklari orasida xodimlarning motivatsiyasining pasayishi va innovatsiyaga qarshi bo‘lish mumkinligi mavjud.

Multikomunitiv madaniyatda tashkilotda har bir xodim o‘ziga xos bo‘lib, xodimlarning ehtiyojlari va shaxsiy qiziqishlari asosida tashkilot faoliyat ko‘rsatadi. Bunday madaniyat ko‘pincha kichik va o‘rta kompaniyalarda, masalan, startaplar yoki xizmat ko‘rsatish sohalarida uchraydi. Iqtisodiy jihatdan, multikomunitiv madaniyatdagi tashkilotlar xodimlarga katta erkinlik va ijodiy imkoniyatlar beradi, biroq bu tipdagi madaniyatning iqtisodiy samaradorligi ko‘pincha tashkilotning ichki boshqaruv tizimining samaradorligi va maqsadga yo‘naltirilganligi bilan bog‘liqdir. Multikomunitiv madaniyatda innovatsion g‘oyalar ko‘proq rivojlanadi, lekin samarali boshqaruv va mehnat taqsimoti muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

Xavfsizlik madaniyatidagi tashkilotlar ko‘pincha aniq belgilangan rollarga, qat’iy me’yorlarga va tartibga asoslanadi. Har bir xodimning vazifasi aniq belgilangan bo‘lib, ish jarayonlari doimo kuzatilib, nazorat qilinadi. Bunday madaniyat katta

korporatsiyalar, banklar va davlat organlarida keng tarqalgan. Iqtisodiy jihatdan, xavfsizlik madaniyatining afzalliklari yuqori darajadagi samaradorlik va tizimli ishlashdir, biroq bu tipdagi madaniyatda xodimlar o'rtasida ijodiy fikrlar va innovatsion g'oyalar ko'pincha rivojlanmaydi, chunki ular belgilangan va qat'iy ish tartiblariga bog'langan bo'ladi. Shu sababli, xavfsizlik madaniyati bo'lgan tashkilotlar innovatsiya va o'zgarishlarga nisbatan kamroq moslashuvchan bo'lishi mumkin. Korporatsiya madaniyati va iqtisodiy samaradorlik o'rtasida to'g'ridan to'g'ri bog'liqlik mavjud. Madaniyatning qanday shakllanishi va xodimlarning qanday ishlashi korporatsiyaning umumiy iqtisodiy muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Madaniyat - samaradorlikni oshirish, qaror qabul qilish jarayonlarini soddalashtirish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish va boshqaruv tizimlarini yaxshilashga yordam beradi. Iqtisodiy nuqtayi nazardan, korporatsiya madaniyatining yuqori darajada rivojlangan bo'lishi, nafaqat tashqi bozorda muvaffaqiyatga erishish, balki ichki resurslarni samarali boshqarish imkonini yaratadi. Har bir madaniyat turi o'zining iqtisodiy samaradorlikka ta'sir qilish usuliga ega bo'lib, bu tashkilotning strategiyasiga va uzoq muddatli maqsadlariga qarab farq qiladi.

Korporatsiya madaniyati tipologiyasi iqtisodiy tizimdagi har bir tashkilotning muvaffaqiyatini shakllantiruvchi asosiy omil hisoblanadi. Tashkilotning iqtisodiy samaradorligi ko'pincha uning madaniyatiga bog'liqdir. Madaniyatning turlari o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, har biri o'ziga xos iqtisodiy afzalliklarga va kamchiliklarga ega. Shu sababli, korporatsiya madaniyati va uning tipologiyasini tushunish, tashkilotning iqtisodiy faoliyatini yaxshilash va uning bozorni o'zlashtirishdagi muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega.

Korporatsiya madaniyati, tashkilotlarning ichki muhitini va boshqaruv tamoyillarini shakllantirish bilan birga, ularning iqtisodiy muvaffaqiyatini ta'minlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Tashkilotlar o'z faoliyatini turli madaniyati asosida amalga oshiradi va bu madaniyatlarning iqtisodiy samaradorligi turli omillarga bog'liq bo'ladi. Shu bilan birga, bozor munosabatlari tezligi — iqtisodiy tizimda o'zgarishlarga qanday

tez moslashish va yangi sharoitlarda faoliyat yuritish qobiliyati — korporatsiya madaniyatining tipologiyasiga ta'sir ko'rsatadigan muhim element hisoblanadi. Iqtisodchi Hyug Uilmot tomonidan taklif etilgan korporatsiya madaniyati tipologiyasi, ayniqsa, bozor munosabatlari tezligi bilan bog'liq masalalarni tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega.

Uilmotning korporatsiya madaniyati tipologiyasi va bozor munosabatlari tezligiga bo'lgan yondashuvi, tashkilotlar qanday tezda bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga moslashishini va o'zgarishlarni qanday boshqarishini tushunishga yordam beradi. Uilmotning fikriga ko'ra, tashkilotlarning iqtisodiy muvaffaqiyati faqat ichki madaniyatga emas, balki tashqi bozordagi o'zgarishlarga qanday tez va samarali javob berishga bog'liq. Korporatsiya madaniyati tashkilotning o'ziga xos qadriyatlar, urf-odatlar, boshqaruv uslublari va ichki kommunikatsiyasidan tashkil topadi. U har doim tashkilotning ishchi muhitini belgilaydi, shuningdek, xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini shakllantiradi. Madaniyat turli shakllarda namoyon bo'lishi mumkin, bu esa tashkilotning ichki tuzilishini, boshqaruv mexanizmlarini va biznes jarayonlarini belgilaydi. Korporatsiya madaniyatining samaradorligi iqtisodiy jihatdan tashkilotning foydaliligiga, rentabelligiga va raqobatbardoshligini oshirishga ta'sir qiladi. Bunda madaniyatning ikki asosiy elementi — ichki boshqaruv tizimi va tashqi bozor bilan aloqalar — bir-birini to'ldiradi. Aksariyat hollarda, samarali madaniyat nafaqat tashkilotning ichki ishlarini yaxshilashga, balki uning bozor muhitidagi tez o'zgarishlarga moslashuvchanligini oshirishga yordam beradi. Bozor munosabatlari tezligi, iqtisodiy jarayonlar va bozorning o'zgarishlarga qarshi reaksiyasini anglatadi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning o'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanchalik tez va samarali javob bera olishiga bog'liq. Bozorning tezligi yuqori bo'lgan davrlarda kompaniyalar tezkor qarorlar qabul qilishlari, yangi strategiyalarni ishlab chiqishlari va tezda yangi ehtiyojlarga moslashishlari kerak bo'ladi.

Te Til va A.A. Kennedi tomonidan ishlab chiqilgan korporatsiya madaniyati tipologiyasi tashkilotlarning madaniy strukturasi aniq va kompleks tasvirlashga imkon

beradi. Ular madaniyatni turli xil toifalarga ajratadilar, bu toifalar kompaniyaning qanday ishlashini, qarorlar qanday qabul qilinishini va qanday qadriyatlar kompaniyada hukmronlik qilayotganini ko'rsatadi. Madaniyatni baholashda ular quyidagi tipologiyani taklif qiladilar:

Klaster madaniyati. Klaster madaniyati bo'lgan kompaniyalar odatda yuqori darajada raqobatbardosh va tez o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashgan bo'ladi. Bunday kompaniyalar strategik qarorlarni tezkorlik bilan qabul qilishadi, hamda tashqi muhitga, mijozlar va raqobatchilarga tez javob berishga tayyor. Klaster madaniyatidagi kompaniyalar, ayniqsa, texnologik rivojlanish, raqobat va innovatsiyalar bilan bog'liq sohalarda faoliyat yuritadilar. Ular yuqori xavf darajasiga ega bo'lib, doimo o'zgarib turadigan muhitda muvaffaqiyatli bo'lish uchun doimiy yangiliklar va yangilanishlarni amalga oshirishlari kerak.

Xavfsizlik. Bu turdagi madaniyat kompaniyada xavfsizlik va barqarorlikka alohida e'tibor qaratadi. Ushbu turdagi tashkilotlarda ko'pincha an'anaviy usullar va qat'iy qoidalar mavjud bo'ladi. Xavfsizlik madaniyati kompaniya rahbarlarining va xodimlarning qat'iy tartib va boshqaruv tizimiga asoslanadi. Bu turdagi madaniyatdagi kompaniyalar, odatda, barqaror bozor sharoitlariga ega bo'lib, o'z faoliyatini ilgari surishda aniq reja va ko'rsatkichlarga tayanadilar.

Raqobat madaniyati kompaniyalarda juda yuqori darajada raqobatni va mustahkam ichki strategiyalarni ishlab chiqishni talab qiladi. Bu turdagi kompaniyalarda maqsadlar aniq belgilangan va har bir xodimning o'z vazifalari bo'yicha mukofotlanishi qo'llab-quvvatlanadi. Bunday madaniyatdagi kompaniyalar bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga tez moslashadi, tez-tez yangi strategiyalar ishlab chiqadilar va har doim bozorning yetakchi o'yinchisi bo'lishni maqsad qiladilar.

Innovatsion madaniyat. Innovatsion madaniyatdagi kompaniyalar ijodkorlikka, yangi g'oyalar va texnologiyalarni rivojlantirishga katta ahamiyat beradilar. Bu turdagi madaniyatda kompaniya rahbariyati va xodimlari doimo yangi yo'llar va imkoniyatlarni qidiradilar. Innovatsiya va kreativlik bu turdagi madaniyatning asosiy elementlaridir.

Innovatsion kompaniyalar odatda yuqori xavf darajasiga ega, chunki ular yangi mahsulotlar yoki xizmatlar yaratish jarayonida ko'p resurslar va vaqtni sarflaydilar. Korporatsiyalar bozor munosabatlarining tezligini va o'zgaruvchanligini kuzatish orqali tashqi muhitni tahlil qiladilar. Te Til va A.A. Kennedi, bozor sharoitlari va tashqi muhitning kompaniya faoliyatiga qanday ta'sir qilishini yaxshi tushunadilar va bu nuqtayi nazardan muhim mulohazalar bildiradilar. Bozor munosabatlarining tezligi kompaniyaning strategik qarorlarini qanday qabul qilishiga ta'sir qiladi.

Tezkor bozorlar yuqori darajada o'zgaruvchan va raqobatbardosh bo'lib, kompaniyalar tezkor qarorlar qabul qilishga majbur bo'ladilar. Bunday bozorlarda muvaffaqiyatga erishish uchun kompaniyalar innovatsiyalarni tezda amalga oshirishlari, o'z mahsulot va xizmatlarini doimiy ravishda yangilab turishlari va raqobatchilarni o'z vaqtida tahlil qilishlari kerak. Tezkor bozorlar ko'pincha yuqori xavf va noaniqlikni o'z ichiga oladi, shuning uchun kompaniyalar o'z faoliyatida qisqa muddatli o'zgarishlarga tez moslashishlari zarur.

A.A. Kennedi va Te Tilning fikriga ko'ra, bozor munosabatlarining tezligi kompaniyalar uchun katta imkoniyatlar yaratadi, ammo bu, shuningdek, yuqori xavf va noaniqlikni keltirib chiqaradi. Sezilarli o'zgarishlar va tezkor innovatsiyalar kompaniyalar uchun imkoniyatlar yaratishi mumkin, ammo ularni amalga oshirishda ko'p resurslar va vaqt talab qilinadi. Bu sharoitda kompaniya faoliyatining samaradorligini ta'minlash uchun doimiy monitoring va bozor tahlilini amalga oshirish muhim hisoblanadi.

3.2. Bozor munosabatlarini korporativ madaniyatga ta'siri

Tashqi muhitning kompaniya faoliyatiga ta'siri — bu bozor o'zgarishlari, raqobatchilar harakatlari, siyosiy va iqtisodiy holatlar, texnologik rivojlanish va ijtimoiy omillarning ta'siri. Te Til va A.A. Kennedi bu ta'sirlarni ikki asosiy omilga ajratadilar:

- a. Siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlar;

Siyosiy va iqtisodiy muhitning o'zgarishi kompaniyalar uchun strategik xatarlarni va imkoniyatlarni yaratadi. Siyosiy beqarorlik, soliq siyosatidagi o'zgarishlar yoki iqtisodiy inqirozlar kompaniya faoliyatiga jiddiy darajada ta'sir qilishi mumkin. Bunday holatlarda kompaniyalar o'z strategiyalarini qayta ko'rib chiqishlari, risklarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlarni ko'rishlari zarur.

b. Texnologik o'zgarishlar;

Texnologik rivojlanish va yangi innovatsiyalar kompaniyalar uchun katta imkoniyatlar yaratadi, ammo ular bir vaqtda xavf ham tug'diradi. Yangi texnologiyalarga moslashish uchun kompaniyalar resurslar va investisiyalarni yo'naltirishlari zarur. Aks holda, eski texnologiyalarga asoslangan kompaniyalar bozorni tark etishga yoki o'z faoliyatini qisqartirishga majbur bo'lishlari mumkin.

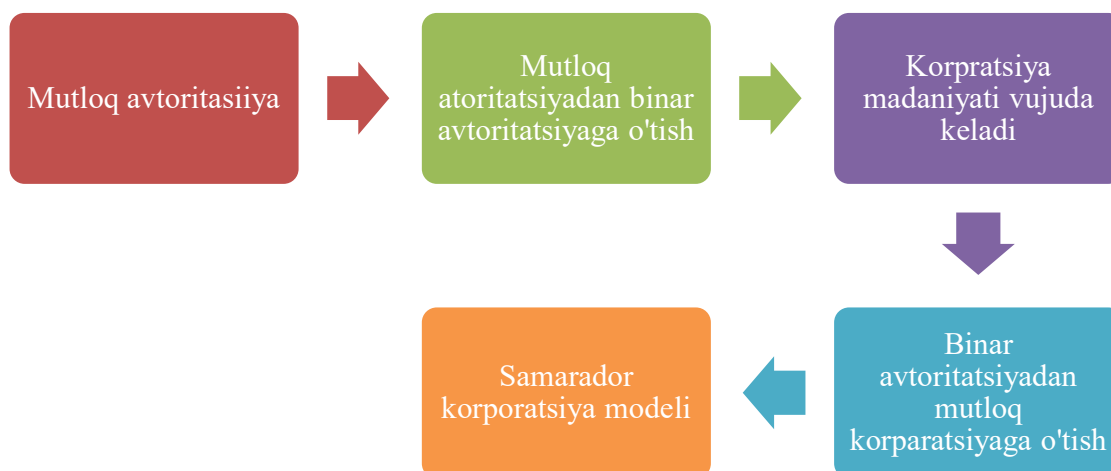
Bozor munosabatlari tezligi tashkilotning o'z resurslarini va imkoniyatlarini qanday boshqarishi, shuningdek, qanday tezda o'z faoliyatini moslashtirishi bilan chambarchas bog'liq. Uilmotning yondashuviga ko'ra, tashkilotlar bozor tezligiga moslashishda ikkita asosiy yo'lni tanlashlari mumkin: adaptive yoki proaktiv. Adaptiv yondashuvda tashkilot bozorning o'zgarishlariga tezda javob beradi, lekin bu javoblar ba'zan reaktiv va ko'pincha uzoq muddatli strategiyani qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilmaydi. Proaktiv yondashuv esa, tashkilot bozorning o'zgarishlarini oldindan anglash va unga tayyorlanish orqali yangi imkoniyatlardan foydalanishga intiladi. Hyug Uilmotning korporatsiya madaniyati tipologiyasi to'rtta asosiy modelga bo'linadi: avtoritar madaniyat, xavfsizlik madaniyati, ishlab chiqaruvchi madaniyat, va jihozlashtiruvchi madaniyat. Har bir model o'zining boshqaruv yondashuvi va ichki faoliyat tizimlariga asoslanadi. Uilmotning fikriga ko'ra, bozor munosabatlari tezligi har bir madaniyat turiga turlicha ta'sir qiladi. Avtoritar madaniyatdagi tashkilotlarda qarorlar yuqori rahbariyat tomonidan qabul qilinadi, va bu qarorlar tezda amalga oshiriladi. Avtoritar madaniyatda bozor munosabatlari tezligi yuqori bo'lganida, rahbariyatning tezkor va muvofiqlashtirilgan qarorlar qabul qilish imkoniyati tashkilotning o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini oshiradi, biroq ba'zan yuqori

darajadagi markazlashgan boshqaruv tizimi tashkilotning ichki innovatsiya va moslashuvchanlik imkoniyatlarini cheklashi mumkin. Shu sababli, avtoritar madaniyatda bozor o'zgarishlariga tez moslashish ba'zan noqulay bo'lishi mumkin. Xavfsizlik madaniyati keng tarqalgan va aniq belgilangan rollar, normativlar va tartibga asoslangan boshqaruv tizimiga ega. Xavfsizlik madaniyatidagi tashkilotlar, ko'pincha, bozorning tezkor o'zgarishlariga moslashishda qiyinchiliklarga duch kelishadi. Chunki ularning boshqaruv jarayonlari va qarorlar qabul qilish tizimlari juda qat'iy va sekin harakat qiladi. Bu, o'z navbatida, yuqori bozor tezligiga javob berishda kamchiliklarga olib kelishi mumkin. Xavfsizlik madaniyati ko'pincha an'anaviy va barqaror bozor sharoitlarida samarali bo'lishi mumkin. Ishlab chiqaruvchi madaniyatdagi tashkilotlar samarali ishlash va natijalarga erishishga qaratilgan. Bu tipdagi madaniyatda xodimlar o'rtasida jamoaviy ish va innovatsion fikrlashni rivojlantirishga katta ahamiyat beriladi. Ishlab chiqaruvchi madaniyatda bozor munosabatlari tezligi yuqori bo'lganida, tashkilotlar tezda yangi bozor imkoniyatlarini o'zlashtirishi va yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqishi mumkin. Bu madaniyat turida tezkor qaror qabul qilish va innovatsiyalarni amalga oshirish bozorning o'zgaruvchan talablariga moslashishni osonlashtiradi. Jihozlashtiruvchi madaniyat, ko'pincha yangi texnologiyalar va innovatsiyalarga asoslanadi. Bunday madaniyatdagi tashkilotlar texnologik o'zgarishlarga tezda moslashadi va bozorning talablariga mos yangi yechimlar taklif qiladi. Jihozlashtiruvchi madaniyatda bozor munosabatlari tezligi yuqori bo'lganida, tashkilot tezda yangi texnologiyalarni joriy qilishi va yangi imkoniyatlardan foydalanishi mumkin. Bu madaniyat turida raqobatbardoshlik va innovatsiya muhim ahamiyatga ega. Hyug Uilmo'tning korporatsiya madaniyati tipologiyasi va bozor munosabatlari tezligi haqida yondashuvi, iqtisodiy samaradorlikni oshirish va tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Har bir korporatsiya o'zining ichki madaniyatiga asoslangan holda bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga moslashishga intiladi. Madaniyatning turlari, o'z navbatida, bozor tezligiga moslashish darajasini belgilaydi. Uilmo'tning yondashuvi, tashkilotlarning o'zgaruvchan

bozor sharoitlariga qanday tez va samarali javob berishini tushunishga yordam beradi va bu, o'z navbatida, iqtisodiy muvaffaqiyatni oshirishga xizmat qiladi.

Hyug Uilmotning korporatsiya madaniyati tipologiyasi tashkilotlar ichidagi boshqaruv va ish yuritish uslublarini tushunishga yordam beradi. Uilmotning fikriga ko'ra, har bir korporatsiya turli xil madaniyat turlariga ega bo'lib, bu madaniyatlar tashqi iqtisodiy muhitga qanday reaksiya berish va o'zgartirishlarni amalga oshirishni belgilaydi. Tashqi iqtisodiy muhitning o'zgarishi, kompaniyaning faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadi va bu ta'sirni har bir madaniyat turida turlicha baholash mumkin. Tashqi iqtisodiy muhit bozor sharoitlarini, iqtisodiy siyosatni, texnologik o'zgarishlarni va ijtimoiy talablarni o'z ichiga oladi va bularning barchasi tashkilotlarning strategiyasini va qarorlar qabul qilish jarayonini shakllantiradi. Xususan, tashqi iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlarga qanday reaksiya berish kerakligi va har bir madaniyat turining bu o'zgarishlarga qanday yondashishi tahlil qilinadi. Tashqi iqtisodiy muhit tashkilotning raqobatbardoshligini, innovatsion imkoniyatlarini, xavf darajasini va umumiy rivojlanish istiqbollari shakllantiradi. Bozor o'zgarishlari, iqtisodiy inqirozlar, yangi texnologiyalar, siyosiy o'zgarishlar va xalqaro sharoitlar kabi omillar korporatsiyaning ichki madaniyatiga ta'sir qiladi va tashkilotlar o'z faoliyatini bu o'zgarishlarga moslashtirishga majbur bo'ladi. Har bir korporatsiya madaniyati turli xil boshqaruv uslublariga ega bo'lib, bu uslublar tashqi iqtisodiy muhitga qanday reaksiya berilishini belgilaydi. Avtoritar madaniyatdagi tashkilotlar yuqori darajadagi markazlashtirilgan boshqaruvga ega bo'lib, barcha muhim qarorlarni rahbariyat qabul qiladi. Bunday tashkilotlar tashqi iqtisodiy o'zgarishlarga yuqori darajada nazorat qilish va tezkor qarorlar qabul qilish orqali javob beradilar. Avtoritar madaniyatning boshqaruv uslubi, kompaniyaning tashqi iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlarga qanday tezda va qanday usullar bilan javob berishini belgilaydi. Masalan, iqtisodiy inqirozlar yoki bozorning keskin o'zgarishi avtoritar madaniyatga ega kompaniyalar uchun yuqori xavf yaratishi mumkin, chunki ular faqat yuqori rahbariyatning qaroriga tayanishadi va tezda qarorlarni amalga oshirishlari kerak bo'ladi. Bu, o'z navbatida, o'zgarishlarga nisbatan

kechikishlarga olib kelishi yoki noto'g'ri qarorlar qabul qilinishiga sabab bo'lishi mumkin. Shuningdek, ushbu turdagi madaniyat kompaniyani innovatsiyalarni amalga oshirishda sekinlashtirishi mumkin, chunki qarorlar faqat yuqori darajadagi rahbarlar tomonidan qabul qilinadi. Xavfsizlik madaniyatiga ega tashkilotlar an'anaviy va ehtiyotkorlik bilan qarorlar qabul qilishadi. Bunday madaniyatda tashkilotlar tashqi iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlarga sekin va ehtiyotkorona yondashadilar. Xavfsizlik madaniyati ko'pincha bozorning barqaror bo'lgan sharoitlari ostida yaxshi ishlaydi, lekin tez o'zgaruvchan yoki noaniq bozor sharoitlarida bu yondashuv o'zgarishlarga moslashishda qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin. Boshqa tomondan, xavfsizlik madaniyati tashqi xavflarni minimallashtirishga intiladi, shuning uchun iqtisodiy inqirozlar yoki siyosiy noaniqlik kabi holatlarda xavfsiz yondashuvlar o'zgarimas va ishonchli tizimlarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Shu sababli, xavfsizlik madaniyati yuqori xavf darajasini kamaytirishga qaratilgan, ammo barqaror sharoitlar va kichik o'zgarishlarga javob berishga mos keladi. Ishlab chiqaruvchi madaniyatdagi tashkilotlar, odatda, jamoaviy ishlashga, innovatsion qarorlar qabul qilishga va bozor sharoitlariga tezda moslashishga katta e'tibor beradilar. Bunday tashkilotlar tashqi iqtisodiy o'zgarishlarga tez va moslashuvchan javob berishga intilishadi. Innovatsiyalarni joriy qilish va yangi texnologiyalarni qo'llash kabi faoliyatlar ishlab chiqaruvchi madaniyatning asosiy xususiyatlaridan biridir.



3-rasm. Hyug Uilmotga ko'ra mutloq avtoritar madaniyatdan samarador korporasiya modeliga o'tish bosqichlari

Ishlab chiqaruvchi madaniyat, o'zgaruvchan bozor sharoitlariga javob berishda yuqori xavf darajasi bilan bog'liq bo'lishi mumkin, chunki kompaniya tezkor qarorlar qabul qilishi kerak, ammo bular xavfli va noaniq bo'lishi mumkin. Biroq bu madaniyat innovatsion g'oyalar va yangi imkoniyatlarni kashf qilishda yuqori samaradorlikni ta'minlaydi, chunki kompaniya o'zgaruvchan bozor talablariga tez va samarali javob berishga intiladi. Jihozlashtiruvchi madaniyatdagi tashkilotlar innovatsiyalarga va yangi texnologiyalarni joriy qilishga katta e'tibor beradilar. Bunday madaniyatdagi kompaniyalar tashqi iqtisodiy o'zgarishlarga tezda moslashishga va yangi texnologiyalarni joriy qilishga tayyor. Jihozlashtiruvchi madaniyatdagi tashkilotlar bozor o'zgarishlariga tezda javob berishadi va yuqori xavflarga qarshi turgan holda yangi imkoniyatlardan foydalanishga harakat qilishadi. Bu madaniyat tipi yuqori xavf darajasiga ega, chunki innovatsiyalarni amalga oshirishda yangi texnologiyalarni joriy qilishda noto'g'ri qarorlar qabul qilinishi mumkin. Ammo muvaffaqiyatli innovatsiyalar

tashqi iqtisodiy sharoitlarga tez moslashish va raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi.

Tashqi iqtisodiy muhit va korporatsiya madaniyati o'rtasidagi bog'liqlik tashkilotlarning muvaffaqiyatiga va raqobatbardoshlik darajasiga ta'sir qiladi. Hyug Uilmotning tipologiyasi asosida, har bir madaniyat turi tashqi iqtisodiy o'zgarishlarga qanday reaksiya berishini va bu jarayonda qanday xavflar mavjudligini tushunish kompaniyaning umumiy boshqaruv strategiyasini belgilashga yordam beradi. Tashqi iqtisodiy muhitning o'zgarishi har bir madaniyat turida turlicha aks etadi, bu esa kompaniyaning qarorlar qabul qilish jarayonida o'zgarishlarga moslashish va muvaffaqiyatli faoliyat yuritishga imkon yaratadi.



Hyug Uilmot - tanilgan iqtisodchi va ilmiy xodim bo'lib, hozirda London Universitetining (University of London) ilg'or iqtisodiyot bo'limida professor sifatida faoliyat yuritadi. Uning ilmiy ishlaridagi asosiy yo'nalishlar makroiqtisodiyot, iqtisodiy siyosat tahlili, rivojlanish iqtisodiyoti va global iqtisodiy tizimlarni o'rganishga qaratilgan. U, shuningdek, iqtisodiy inqirozlar, moliyaviy bozorlarning o'zgarishlari va davlat aralashuvi masalalarida ekspert sifatida keng tanilgan. Hyug

Uilmot 1970-yillarda Buyuk Britaniyada tug'ilgan. U iqtisodiy bilimlarga yoshligidan qiziqish bildirgan va bu soha bilan bog'liq ta'lim olishga qaror qilgan. O'zining dastlabki ta'limini Londondagi mashhur universitetlaridan birida, iqtisodiyot yo'nalishi bo'yicha tamomlagan. Ta'limni tugatgach, Uilmot doktorantura dasturini ham davom ettirib, yuqori darajadagi ilmiy ishlarni olib borgan. Hyug Uilmotning ilmiy faoliyati global iqtisodiy tizimlarni o'rganish va iqtisodiy siyosatni tahlil qilishga bag'ishlangan. U o'zining ishlari orqali iqtisodiyotdagi inqirozlar, inflatsiya, ishsizlik va davlatning iqtisodiy faoliyatdagi roli kabi masalalarni keng muhokama qilishni maqsad qilgan. U ilmiy tadqiqotlarida ko'plab maqolalar va kitoblar yozgan bo'lib, ular nafaqat ilmiy

doiralarda, balki siyosatshunoslar va iqtisodiy siyosat ishlab chiquvchilar orasida ham katta qiziqish uygʻotgan.

Ulmotning ilmiy izlanishlarida iqtisodiy boshqaruv va global moliyaviy bozorlarning barqarorligini taʼminlash borasida juda koʻp tahliliy ishlanmalar mavjud. U iqtisodiy siyosatni shakllantirishda hukumatlarning roli, shu jumladan, pul-kredit siyosatining taʼsiri haqida keng fikrlar bildirgan. Masalan, uning soʻnggi ilmiy ishlaridan biri “Global Moliyaviy Inqirozning taʼsiri va davlatning roli” degan nom bilan chop etilgan, bu asar 5000 dan ortiq akademik tomonidan oʻqilgan va 20 ta ilmiy jurnalda sharhlangan. Ulmotning ishlari, shuningdek, iqtisodiy siyosatni shakllantirishda davlatning roli haqida yangi yondashuvlarni oʻz ichiga oladi. U, masalan, iqtisodiy siyosatni global miqyosda kelishilgan tarzda ishlab chiqish zarurligini taʼkidlaydi, chunki zamonaviy dunyo iqtisodiyoti bir-biri bilan chambarchas bogʻlangan.

Ulmotning London Universitetidagi professorlari oʻquvchilarga iqtisodiyotning turli yoʻnalishlari boʻyicha chuqur nazariy va amaliy bilimlar berishga intiladi. Uning oʻquv dasturlari nafaqat iqtisodiy nazariyalar, balki real dunyo iqtisodiyoti va amaliy tahlilga ham katta eʼtibor qaratadi. 2023-yilda oʻzining oʻquv dasturlariga 1500 dan ortiq talabalarni qabul qilgan. U, shuningdek, oʻzining maqolalarida makroiqtisodiy koʻrsatkichlarning hisob-kitoblarini yoritishda, talabalar va ilmiy xodimlar uchun interaktiv tahlil dasturlarini ishlab chiqishga muvaffaq boʻlgan.

Nazorat savollari

1. Tashqi iqtisodiy muhitning korporativ madaniyatiga taʼsiri qanday ?
2. Samarador korporatsiya modeli qanday ishlashi haqida gapirib bering.
3. Mutloq avtoritar tuzumdan binar avtoritatsiyaga oʻtish qanday amalga oshiriladi.
4. Choraklik inflyatsiya koʻrsatkichlari va korporativ barqarorlik bogʻliqliklari haqida gapirib bering.

5. Bozor segmentatsiyasining pastligi korporatsiya aksiyalari aylanmasi likvidliligiga qanday ta'sir ko'rsatadi.

Testlar

1. Hyug Uilnotning korporativ madaniyat tipologiyasiga ko'ra, quyidagi qaysi javobda ma'lumotlar mutlaqo to'g'ri?

- A) Avtoritar madaniyatga tezkor javob beradi, xavfsizlik madaniyatiga sekin javob beradi.
- B) Ishlab chiqaruvchi madaniyatga sekin javob beradi, jihozlashtiruvchi madaniyatga tezkor javob beradi.
- C) Avtoritar madaniyatga sekin javob beradi, xavfsizlik madaniyatiga tezkor javob beradi.
- D) Xavfsizlik madaniyati va jihozlashtiruvchi madaniyatga bir xil ta'sir ko'rsatadi.

2. Xavfsizlik madaniyatining asosiy xususiyatlaridan biri qanday?

- A) Tezkor qarorlar va moslashuvchanlik .
- B) Jamoaviy ish va innovatsion qarorlar qabul qilish.
- C) Aniq belgilangan rollar va qat'iy me'yorlar.
- D) Boshqaruvda minimal nazorat.

3. Korporatsiya madaniyatining samaradorligi qanday qilib iqtisodiy muvaffaqiyatga ta'sir qiladi?

- A) Faqat tashqi bozorda muvaffaqiyatga erishish orqali.
- B) Qaror qabul qilish va xodim motivatsiyasini oshirish orqali.
- C) Faqat ichki ishlarni optimallashtirish orqali.
- D) Ijtimoiy omillarga ta'sir qilgan holda.

4. Bozor munosabatlari tezligi yuqori bo'lgan davrda avtoritar madaniyatga ega tashkilotlar qanday xususiyatlarga ega?

- A) Innovatsiyaga qarshi turadi.

- B) Innovatsiyalarni amalga oshirishda juda moslashuvchan.
- C) Xodimlar o'rtasida jamoaviy ish rivojlanadi.
- D) Ularning qaror qabul qilish jarayoni markazlashgan va tezda amalga oshiriladi.

5. Bozor munosabatlari tezligiga qanday turdagi madaniyat tezda javob beradi va qanday natijalarni beradi?

- A) Xavfsizlik madaniyati, lekin innovatsiyalarni rivojlantirishda sekin.
- B) Avtoritar madaniyat, tezkor qarorlar va yuqori samaradorlik.
- C) Ishlab chiqaruvchi madaniyat, innovatsiyalarni amalga oshirishda qiyinchiliklar.
- D) Jihozlashtiruvchi madaniyat, yuqori xavf va innovatsiyalarni sekin qabul qilish.

6. Modernal madaniyatqanday xususiyatlarga ega?

- A) Faqat yuqori rahbariyat tomonidan qarorlar qabul qilinadi.
- B) Tezkor qarorlar va yangi texnologiyalarni amalga oshirishga tayyor.
- C) Innovatsiyalarni rivojlantirishda sekin va ehtiyotkor.
- D) Tashqi xavflarga qarshi juda kam moslashuvchan.

7. Multikomunitiv madaniyatning iqtisodiy samaradorligi qaysi omillarga bog'liq?

- A) Samarali boshqaruv tizimi va qat'iy tartiblar.
- B) Xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy aloqalar va o'zaro ta'sir.
- C) Innovatsion g'oyalar va o'zgarishlarga moslashuvchanlik.
- D) Xodimlarning yuqori motivatsiyasi va innovatsion fikrlash.

8. Xavfsizlik madaniyatiga ega tashkilotlar qanday bozor o'zgarishlariga javob berishda qiyinchiliklarga duch keladi?

- A) Bozorning yaxshi sharoitlarida ham yuqori xavf bilan.
- B) Tez o'zgaruvchan yoki noaniq bozor sharoitlarida.
- C) Faqat barqaror bozor sharoitlarida.
- D) Innovatsiyalarni amalga oshirishda yuqori samaradorlik bilan.

9. Ishlab chiqaruvchi madaniyatdagi tashkilotlar bozor o'zgarishlariga qanday javob berishadi?

- A) Innovatsiyalarni amalga oshirishda sekin va ehtiyotkor.
- B) Tezkor qarorlar qabul qilish va yangi imkoniyatlarni o'zlashtirish.
- C) Faqat yuqori rahbariyat qarorlar qabul qiladi.
- D) Xodimlar o'rtasida jamoaviy ish rivojlanmaydi.

10. Uilmo'ning korporativ madaniyat tipologiyasiga ko'ra, bozor munosabatlari tezligi yuqori bo'lgan davrlarda qanday turdagi madaniyatlar muvaffaqiyatga erishadi?

- A) Ishlab chiqaruvchi va jihozlashtiruvchi madaniyatlar.
- B) Faqat xavfsizlik madaniyati.
- C) Faqat avtoritar madaniyat.
- D) Faqat multikomunitiv madaniyat.

4-bob. Korporatsiya madaniyatining boshqaruv tipologiyasi

4.1. Korporativ madaniyatning boshqaruv bilan o‘zaro aloqalari

Korporatsiya boshqaruvi va madaniyati o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar so‘nggi yillarda iqtisodiy va tashkilotshunoslik tadqiqotlarida muhim bob bo‘lib qolmoqda. Ularning samarali integratsiyasi nafaqat tashkilotning ichki tuzilmasini, balki tashqi bozorlarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini ta‘minlaydi. Boshqaruv tipologiyasi - bu boshqaruv usullarining tasnifi bo‘lib, turli boshqaruv modellari, shuningdek, ularning amalda qanday ishlashi va tashkilot madaniyatiga qanday ta‘sir qilishini tushunishni o‘z ichiga oladi. Bugungi global iqtisodiy muhitda korporatsiyalar o‘z boshqaruv tizimlarining samaradorligini oshirish, yangiliklarni joriy etish va bozordagi o‘zgarishlarga tez moslashish uchun boshqaruvning turli modellari va usullarini qo‘llamoqdalar. Boshqaruv tipologiyalari shunday tizimlar bo‘lib, ular korporatsiya madaniyati bilan uzviy bog‘langan va tashkilotning samarali ishlashiga yordam beradigan tizimlarni yaratishda asosiy rol o‘ynaydi. Ushbu boshqaruv turlari, ayniqsa, modernizatsiya jarayonlarida korporatsiya ichidagi o‘zgarishlarni boshqarishda muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv tipologiyasining dolzarbligi, ayniqsa, o‘zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarda juda katta ahamiyatga ega. Masalan, pandemiya kabi global inqirozlar korporatsiyalarni innovatsiyalarga va yangi boshqaruv usullarini joriy etishga majbur qildi. Boshqaruv modellari orqali amalga oshiriladigan boshqaruvni yanada samarali qilish, yuqori samarali ish jarayonlarini yaratish va raqobatbardosh ustunlikni qo‘lga kiritish uchun zarur. Korporatsiya madaniyati esa tashkilotning ichki muhitini boshqarish, xodimlar motivatsiyasini oshirish va umumiy muvaffaqiyatga erishish uchun muhimdir.

Korporatsiya madaniyati boshqaruvni amalga oshirishda muhim vosita bo‘lib xizmat qiladi. Madaniyatni to‘g‘ri boshqarish va rivojlantirish tashkilotning umumiy muvaffaqiyatini, xodimlarning mehnat samaradorligini, va raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi. Masalan, ko‘plab muvaffaqiyatli korporatsiyalar o‘z

madaniyatiga e'tibor qaratib, ularni rivojlantirishga katta resurslar sarflaydilar. Yaxshi boshqarilgan madaniyatni yaratish va undan foydalanish xodimlarning o'zaro munosabatlarini yaxshilaydi, umumiy ish muhitini yaxshilaydi va tashkilotning ijtimoiy javobgarligini oshiradi. Korporatsiya madaniyati boshqaruvga bir qator ta'sirlar ko'rsatadi. U boshqaruv jarayonlarining shaffofligini ta'minlash, xodimlar o'rtasidagi ishonchni mustahkamlash va tashkilotning ijtimoiy va iqtisodiy mas'uliyatini oshirishga yordam beradi. Madaniyatning yaxshi rivojlanishi boshqaruvni yanada samarali qiladi, chunki boshqaruv xodimlarni rag'batlantirish va ularning motivatsiyasini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, yaxshi rivojlangan madaniyat korporatsiyaning tashqi muhitga integratsiyasini osonlashtiradi va uzoq muddatda muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Boshqaruv tipologiyalarining korporatsiya madaniyatida o'ziga xos o'rni bor. Har bir boshqaruv modeli o'ziga xos madaniyatni yaratadi va uning muvaffaqiyatli ishlashiga yordam beradi. Korporatsiyada boshqaruvni amalga oshirishda boshqaruv modellari va madaniyatning uyg'unligi tashkilotning umumiy strategiyasiga va ijtimoiy maqsadlariga muvofiq ravishda rivojlanadi.

Autokratik boshqaruv - bu boshqaruv usulida qarorlar, asosan, yuqori darajali rahbar tomonidan qabul qilinadi. Bu usulda xodimlar boshqaruvning barcha jarayonlariga faqat bajaruvchi sifatida jalb qilinadi. Autokratik boshqaruv korporatsiya madaniyatini yuqori darajada nazorat qilishni ta'minlashda, xodimlarning fikrlarini hisobga olishda kamchiliklar mavjud. Bunday boshqaruv turidagi korporatsiya madaniyati odatda qat'iy bo'ladi va unda iyerarxiya o'rinli bo'ladi. Xodimlar o'z ishlarini rahbar tomonidan belgilangan yo'nalishlar asosida bajaradilar. Demokratik boshqaruvda esa qarorlar ko'proq xodimlarning ishtirokini talab qiladi. Bu boshqaruv turida tashkilot madaniyati xodimlarning ishtirokini rag'batlantiradi, ular boshqaruv jarayonlarida faol qatnashadilar va o'z fikrlarini bildirishadi. Demokratik boshqaruv, korporatsiya madaniyatida ijtimoiy aloqalarni rivojlantirish va kommunikatsiyani mustahkamlashga yordam beradi. Bunday boshqaruv tizimi o'zi qoniqarli va samarali muhit yaratadi.

Transformatsion boshqaruvni amalga oshirgan tashkilotlar, odatda, o'zgarishlarga moslashishga tayyor va yangilikka intiladigan korporatsiya madaniyatiga ega. Bu boshqaruv tipologiyasi ilgari surilgan yangi g'oyalar va innovatsiyalarni amalga oshirishda yordam beradi. Xodimlar yangi yondashuvlarni qabul qilishga tayyor va rahbarlar o'z xodimlarini rag'batlantirgan holda yangi ijtimoiy va iqtisodiy g'oyalarni amalga oshirishga undaydi. Korporatsiya madaniyati va boshqaruv tipologiyasi o'rtasidagi o'zaro aloqalar korporatsiyaning umumiy muvaffaqiyatini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Yaxshi rivojlangan madaniyat boshqaruv jarayonlarini samarali qilish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish va tashqi bozorda muvaffaqiyatli bo'lishga yordam beradi. Boshqaruv tipologiyalarining har biri korporatsiyaning madaniyatini yaratish va rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, boshqaruv tizimining o'zgartirilishi va moslashtirilishi korporatsiyaning ichki va tashqi muhitiga tezkor moslashish imkonini beradi. Har bir boshqaruv usuli o'ziga xos madaniyatni yaratadi, va bu madaniyat, o'z navbatida, tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Shaker Zahraning korporativ boshqaruv sohasidagi ilmiy va amaliy yondoshuvlari iqtisodiy va biznes boshqaruvi fanlarida katta ahamiyatga ega. Minnesota Universitetida faoliyat yuritgan professor Zahraning ilmiy izlanishlari, asosan, korporativ boshqaruvning struktura va madaniyatini, shuningdek, boshqaruv tizimlarining tashkilotdagi samaradorlikka qanday ta'sir qilishini o'rganishga qaratilgan. Zahraning ishlari nafaqat akademik sohada, balki korporatsiyalarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirishda amaliy qo'llanma sifatida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shaker Zahraning korporativ boshqaruvga qo'shgan asosiy hissasi, uning boshqaruv madaniyati va ularning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri haqidagi tadqiqotlaridir. U korporatsiyalarda boshqaruv va madaniyatning qanday o'zaro bog'liqligini tahlil qilib, yaxshi boshqaruv madaniyati tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishi va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashga xizmat qilishi mumkinligini ta'kidlagan. Zahraning ta'kidlashicha, korporatsiyalarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun tashkilot madaniyatini

to'g'ri rivojlantirish zarur, chunki bu tashkilotning umumiy ijtimoiy va iqtisodiy tizimdagi o'rnini mustahkamlaydi. Zahraning tadqiqotlari boshqaruvning turli yondashuvlarini, jumladan, transformatsion boshqaruv, korporativ ijtimoiy mas'uliyat va axloqiy biznes amaliyotlarini o'rganishga qaratilgan. Shuningdek, u korporativ boshqaruvning iqtisodiy natijalarga ta'sirini, jumladan, aksiyalar narxiga bo'lgan bog'liqligini o'rganib, boshqaruv madaniyati va aksiyalar narxlarining sinergiyasi haqida bir qator ilmiy xulosalarga kelgan. Zahraning nazariy ishlari korporatsiya boshqaruvining nafaqat iqtisodiy samarasini, balki axloqiy va ijtimoiy o'lchovlarini ham baholash zarurligini ko'rsatadi. Boshqaruv tizimlarining faqat moliyaviy natijalarini, balki tashkilotning ichki madaniyati va ijtimoiy mas'uliyatini ham hisobga olish lozimligini ta'kidlaydi.

Shaker Zahraning korporativ boshqaruv va madaniyatga iqtisodiy ta'rif berishdagi yondoshuvi an'anaviy iqtisodiy nazariyalarni yangicha nuqtayi nazardan ko'rib chiqadi. Zahraning ta'kidlashicha, boshqaruv madaniyati faqat tashkilotning ichki jarayonlarini tartibga solishdan iborat emas, balki bu o'zgarishlar tashqi iqtisodiy muhit bilan integratsiyalashgan bo'lishi kerak. Uning fikricha, boshqaruv madaniyati – bu tashkilotning iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatini boshqaruvchi o'ziga xos ijtimoiy tizimlar majmuasi bo'lib, u iqtisodiy natijalarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Zahraning iqtisodiy ta'rifiga ko'ra, boshqaruv madaniyati tashkilotdagi xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi ishonch, motivatsiya va umumiy ijtimoiy qadriyatlar asosida shakllanadi. Ushbu ijtimoiy tizimlar, o'z navbatida, tashkilotning iqtisodiy samaradorligini oshiradi. Boshqaruv madaniyati kuchli bo'lgan korporatsiyalar yuqori samaradorlikka erishadilar, chunki xodimlar o'rtasida yuqori darajadagi hamkorlik va motivatsiya mavjud.

4.2. Korporativ madaniyat va samarali boshqaruvning birgalikdagi natijadorligi

Zahraning iqtisodiy ta'rifi asosida, boshqaruv madaniyati faqat tashkilot ichidagi aloqalarni boshqarish bilan cheklanmaydi, balki bu madaniyat tashqi iqtisodiy sharoitlarga qanday javob berishni ham belgilaydi. Ularning ta'kidlashicha, kuchli boshqaruv madaniyati bo'lgan korporatsiyalar tezda bozor sharoitlariga moslashadilar va yangiliklarni oson qabul qiladilar, bu esa ularning raqobatbardoshligini oshiradi. Bundan tashqari, Zahraning ta'rifiga ko'ra, boshqaruv madaniyatining iqtisodiy jihatlari tashkilotning qarorlar qabul qilish tizimi va ularning moliyaviy natijalariga bo'lgan ta'siri bilan chambarchas bog'liqdir. U yuqori samarali boshqaruv tizimlari orqali tashkilotning ichki resurslarini optimallashtirish, xodimlarning samaradorligini oshirish va uzoq muddatli iqtisodiy o'sishni ta'minlashga qaratilgan ishlanmalar ishlab chiqqan. Shaker Zahraning ilmiy ishlari, boshqaruv madaniyati va aksiyalar narxi o'rtasidagi o'zaro ta'sirni o'rganishga katta e'tibor qaratgan. U korporativ boshqaruvning iqtisodiy natijalarga bo'lgan ta'sirini o'rganar ekan, aksiyalar narxi va boshqaruv madaniyati o'rtasida bevosita sinergiya mavjudligini ta'kidlaydi.

Zahraning nazariyalariga ko'ra, yaxshi boshqaruv madaniyatiga ega bo'lgan kompaniyalar, odatda, yuqori aksiyalar narxiga ega bo'ladi. Boshqaruv madaniyati, tashkilot ichidagi mehnat muhitini va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni mustahkamlash orqali kompaniyaning umumiy ish faoliyatini yaxshilaydi. Bu, o'z navbatida, investorlar va aksionerlar tomonidan yuqori baholanadi va aksiyalar narxining oshishiga olib keladi. Shuningdek, Zahraning fikriga ko'ra, boshqaruv madaniyati faqat ichki muhitga ta'sir qilmaydi, balki kompaniyaning tashqi manfaatdor tomonlari bilan, xususan, investorlar va aksionerlar bilan bo'lgan munosabatlarini ham shakllantiradi. Yaxshi boshqaruv madaniyati, shubhasiz, investorlar uchun ishonchli signal bo'lib xizmat qiladi, bu esa aksiyalar narxining oshishiga olib keladi. Shu bilan birga, boshqaruvning ijtimoiy va axloqiy mas'uliyatga oid yondashuvlari ham

investorlar tomonidan qadrlanadi va bu kompaniyaning kapital bazasini kengaytirishga yordam beradi. Zahraning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, korporativ boshqaruv va aksiyalar narxi o'rtasidagi sinergiya o'zaro manfaatli munosabatlarni rivojlantirishga yordam beradi. Boshqaruv madaniyati va ijtimoiy mas'uliyatni to'g'ri boshqarish, kompaniyalar uchun uzoq muddatli iqtisodiy barqarorlikni ta'minlaydi. Kompaniya yaxshi boshqaruvni amalga oshirganida, bu nafaqat ichki samaradorlikni oshiradi, balki tashqi bozorda ham muvaffaqiyatga erishishga imkon yaratadi.



4-rasm. Shaker Zahraga ko'ra korporatsiyaning boshqaruv madaniyati va aksiya narxlarni umumiy mexanizmlari

Shaker Zahraning korporativ boshqaruv va madaniyatga qo'shgan hissasi nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham katta ahamiyatga ega. U boshqaruv madaniyatining iqtisodiy samarasini va uning aksiyalar narxiga ta'sirini o'rganib, tashkilotning ijtimoiy va axloqiy mas'uliyatini nazorat qilishning muhimligini ta'kidlaydi. Zahraning ilmiy yondoshuvi, boshqaruv madaniyatining tashkilotning iqtisodiy natijalariga ta'sirini yanada chuqurroq tushunishga yordam beradi va korporatsiyalarga samarali boshqaruv tizimlarini ishlab chiqishda qo'llanma bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek, Shaker

Zahraning yondoshuvi, korporatsiya boshqaruvining iqtisodiy va ijtimoiy o‘lchovlarini birlashtirish zaruratini ko‘rsatadi. Boshqaruv madaniyati va aksiyalar narxi o‘rtasidagi sinergiya, nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy barqarorlikni ta‘minlashda ham muhim rol o‘ynaydi. Ular o‘rtasidagi aloqani chuqurroq o‘rganish, kelajakda tashkilotlarning muvaffaqiyatli boshqaruvi uchun muhimdir.

Shaker Zahraning korporatsiya boshqaruvi sohasidagi ilmiy izlanishlari aksiyalarni boshqarish nazariyasiga ham katta ta‘sir ko‘rsatgan. Uning nazariyalariga ko‘ra, aksiyalarni boshqarish faqat moliyaviy qarorlar qabul qilishdan iborat emas, balki bu jarayon kompaniya madaniyati, aksionerlar bilan munosabatlar va xodimlarning motivatsiyasiga ta‘sir ko‘rsatadigan kompleks tizimni tashkil etadi. Zahraning aksiyalarni boshqarish nazariyasiga asosiy e‘tibor, boshqaruv va aksiyadorlarning o‘zaro aloqalariga qaratilgan. U aksiyalarni boshqarish jarayonini strategik yondashuvda va tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga ta‘sir qiladigan omil sifatida ko‘radi.

Zahraning aksiyalarni boshqarish nazariyasi bir qator asosiy tamoyillarga tayangan. Bularning eng muhimi - aksiyalarni boshqarishning ijtimoiy va iqtisodiy kontekstlarda qanday amalga oshirilishidir. U aksiyadorlarning qarorlarda faolligini va aksiyalarni sotib olish va sotish jarayonlarida qatnashishini hisobga olgan holda, aksiyalarni boshqarishning tashkil etishni va iqtisodiy strategiyalarni qanday uyg‘unlashtirishni ko‘rsatadi. Aksiyadorlar o‘z manfaatlarini korporativ boshqaruvning umumiy yo‘nalishlariga qaratgan holda, kompaniya madaniyati va boshqaruv jarayonlariga ta‘sir o‘tkazadilar.

Shaker Zahraning fikriga ko‘ra, aksiyalarni boshqarish nazariyasi hamda iqtisodiy faoliyatni boshqarish jarayonlari o‘rtasidagi bog‘liqlik juda muhimdir. Ularning o‘zaro bog‘liqligi, aksiyadorlar va kompaniya rahbarlari o‘rtasidagi ishonch, xodimlar motivatsiyasi va kompaniya ichki madaniyatiga asoslanadi. Boshqaruvni samarali tashkil etish va aksiyadorlarning mas‘uliyatini to‘g‘ri taqsimlash kompaniyaning moliyaviy barqarorligi va uzoq muddatli rivojlanishini ta‘minlaydi. Zahraning bu

yondashuvi, aksiyadorlarning qarorlarda ishtirokini faollashtirish, lekin shu bilan birga kompaniya boshqaruvining mustahkamligini saqlab qolish zaruratini o'rtaga qo'yadi.

Shaker Zahraning aksiyalarni boshqarish madaniyati haqidagi yondoshuvi, turli boshqaruv madaniyatlari va aksiyalar narxi o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganishga qaratilgan. U aksiyalarni boshqarishda madaniyatni belgilovchi asosiy faktorlarni va bu faktorlarning aksiyalar narxini qanday shakllantirishi kerakligini ko'rsatadi. Zahraning ta'kidlashicha, aksiyalarni boshqarish madaniyati, kompaniya rahbarlarining qarorlar qabul qilish usullari, aksiyadorlar bilan aloqalar va xodimlarning ishtiroki bilan chambarchas bog'liqdir. Autokratik boshqaruv madaniyatida, aksiyalarni boshqarish yuqori rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi. Bunday boshqaruv tipida aksiyadorlar, odatda, qarorlar qabul qilishda faollik ko'rsatmaydi. Shaker Zahraning ta'kidlashicha, autokratik boshqaruv madaniyatida aksiyadorlarning aksiyalarni boshqarishdagi roli minimal bo'ladi, biroq bu turdagi madaniyatda kompaniya ichidagi mehnat samaradorligi va boshqaruv tizimi juda kuchli bo'ladi, bu esa aksiyalar narxining barqarorligini ta'minlashga yordam beradi.

Demokratik boshqaruv madaniyatida aksiyadorlar qarorlar qabul qilish jarayonida faol ishtirok etadilar. Zahraning nazariyalariga ko'ra, bunday boshqaruv tizimi aksiyadorlarga o'z manfaatlarini ifoda etish imkoniyatini beradi. Shuningdek, aksiyalarni boshqarish jarayonida xodimlarning fikrlarini inobatga olish, aksiyadorlarning kompaniya faoliyatiga bo'lgan ishonchini oshiradi. Demokratik boshqaruv madaniyatida aksiyadorlar va kompaniya o'rtasida kuchli o'zaro aloqalar va ishonch o'rnatiladi, bu esa aksiyalar narxining oshishiga yordam beradi. Liberal boshqaruv madaniyati aksiyadorlarga katta darajada erkinlik beradi, bu esa ular tomonidan kompaniya faoliyatiga ta'sir ko'rsatishga imkon yaratadi. Zahraning fikriga ko'ra, liberal boshqaruv madaniyatida aksiyadorlar o'z manfaatlarini maksimal darajada himoya qilishadi va bu ularning aksiyalarni boshqarishdagi rolini oshiradi. Bunday boshqaruv tizimi aksiyadorlarga kompaniyaning umumiy rivojlanishida faol

qatnashishga imkoniyat yaratadi, bu esa aksiyalar narxining yuqori bo'lishini ta'minlaydi.

Transformatsion boshqaruv madaniyati kompaniyaning o'zgarishga tayyorligini va aksiyadorlar o'rtasida yangiliklarga moslashish qobiliyatini ko'rsatadi. Shaker Zahraning ta'kidlashicha, transformatsion boshqaruv madaniyati aksiyadorlarning faolligini oshiradi, chunki ularni kompaniyaning rivojlanish jarayonlariga jalb qilish, aksiyadorlarning umumiy maqsadlarga erishishga intilishlarini kuchaytiradi. Bu esa kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirib, aksiyalar narxining o'sishiga olib keladi. Shaker Zahraning aksiyadorlarga mas'uliyat taqsimlanishi haqidagi fikrlarini o'rganish, kompaniya ichidagi boshqaruv tizimining qanday ishlashini yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Zahraning fikriga ko'ra, aksiyadorlarga mas'uliyat taqsimlanishi, kompaniyaning boshqaruv tizimi va madaniyatiga ta'sir qiladi. Aksiyadorlarning mas'uliyatini taqsimlash, ayniqsa, ularning qarorlar qabul qilishdagi ishtirokini belgilashda muhim ahamiyatga ega.

Aksiyadorlarning kompaniya boshqaruviga faolligi, ularning mas'uliyatini taqsimlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Shaker Zahraning fikriga ko'ra, aksiyadorlar kompaniyaning strategik qarorlarida ishtirok etish orqali o'z mas'uliyatlarini oshiradilar. Aksiyadorlarning qarorlarda ishtirok etishi, kompaniya faoliyatining ijtimoiy mas'uliyatini oshiradi va shuningdek, ular o'z manfaatlarini kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishiga moslashtiradilar. Korporativ boshqaruv madaniyati aksiyadorlarning mas'uliyatini taqsimlashda muhim rol o'ynaydi. Zahraning nazariyasiga ko'ra, boshqaruv madaniyatining yuksak darajasi aksiyadorlarga o'z mas'uliyatlarini aniq va samarali taqsimlash imkonini beradi. Madaniyatning ochiqligi va shaffofligi aksiyadorlar o'rtasidagi ishonchni oshiradi va ular o'z vazifalarini to'g'ri bajarish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Aksiyadorlarga mas'uliyat taqsimlashda, shuningdek, aksiyadorlar va rahbariyat o'rtasidagi aloqalar ham muhimdir. Zahraning ta'kidlashicha, aksiyadorlar o'rtasidagi yaxshi aloqalar kompaniyaning boshqaruv tizimiga foydali ta'sir ko'rsatadi.

Aksiyadorlar o'rtasidagi hamkorlik, mas'uliyatni taqsimlash jarayonini osonlashtiradi va kompaniyaning umumiy strategiyasiga moslashishda yordam beradi. Shaker Zahraning aksiyalarni boshqarish va mas'uliyat taqsimlanishi haqidagi yondoshuvlari korporativ boshqaruvni yanada samarali qilishga yordam beradi. Aksiyadorlar o'rtasidagi mas'uliyatni aniq taqsimlash, kompaniyaning ichki madaniyati va boshqaruv tizimi bilan chambarchas bog'liqdir. Zahraning aksiyadorlarning faolligini oshirish, boshqaruv madaniyatining yuqori darajaga ko'tarilishi va aksiyadorlar o'rtasida ishonchning mustahkamlanishi orqali aksiyalar narxining oshishini ta'minlash mumkinligini ko'rsatadi. Boshqaruv madaniyatining o'zgarishi va aksiyadorlarning mas'uliyat taqsimlanishi kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashda asosiy omil bo'lib xizmat qiladi.



Shaker Zahra — Minnesota universitetining Carlson School of Management fakultetida, Chair of Entrepreneurship lavozimida faoliyat yuritayotgan taniqli strategiya tadbirkorligi fanining professori. U o'zining tadqiqotlari bilan xalqaro miqyosda tanilgan va global biznes, strategiya, texnologik innovatsiya, va tadbirkorlik bo'yicha ilg'or ilmiy ishlar olib boradi. Zahra o'z faoliyatida korporativ tadbirkorlik, xalqaro tadbirkorlik, innovatsiyalar va texnologiyalarni boshqarish bo'yicha ko'plab yirik ilmiy maqolalar va tadqiqotlar yaratgan. Uning ishlari dunyo miqyosida yuqori baholangan va ilmiy jamiyatda katta e'tirofga sazovor bo'lgan.

Shaker Zahra, Misrda tug'ilgan. U o'zining ta'limini Al-Azhar universitetida boshlagan. Al-Azhar universitetida "Boshqaruv" yo'nalishida bakalavr diplomini oldi, bunda yuqori natijalarga erishdi va mukofotlandi. Keyinchalik, u Milliy universitetda "Boshqaruv va Axborot Texnologiyalari" (MIS) yo'nalishida magistratura darajasini olib, yana bir bor mukofotga sazovor bo'ldi.

Shaker Zahra hozirgi kunda Minnesota universitetining Carlson School of Management fakultetida Chair of Entrepreneurship lavozimida ishlaydi. U universitetda strategik boshqaruv va tadbirkorlik bo'limida professor sifatida ta'lim berish bilan birga, Gary S. Holmes tadbirkorlik markazi akademik direktori va Carlson Ventures Enterprises akademik hamrah direktori sifatida ham ishlaydi. Shuningdek, u Integrativ liderlik markazi asoschi hamrah direktori sifatida ham faoliyat yuritadi. Minnesota universitetida, Shaker Zahra strategik boshqaruv va tadbirkorlik bo'yicha ilmiy izlanishlar olib boradi va universitetning yirik tadbirkorlik markazlarida muhim lavozimlarda ishlaydi.

Shaker Zahra o'zining ilmiy faoliyati davomida ko'plab mukofotlar va yuksak e'tiroflarga sazovor bo'ldi. Uning ishlariga yuqori baholar berilib, ko'plab xalqaro ilmiy jurnallarda nashr etilgan. Shuningdek, Zahra bir nechta ilmiy tashkilotlarning a'zosi va jahon miqyosida tan olingan tadqiqotchi sifatida tanilgan.

Zahra, Academy of Management va Southern Management Association kabi nufuzli ilmiy tashkilotlarning fellow a'zosi hisoblanadi. U shuningdek, National Consortium of Entrepreneurship Centers (NCYeC) va International Family Enterprise Association (IFERA) kabi tashkilotlarda ham faoliyat yuritadi. Zahra 2014- yilda Highly Cited Researcher deb tanilgan va Stanford universiteti tomonidan dunyoning eng ko'p iqtibos keltirilgan tadqiqotchilaridan biri sifatida e'tirof etilgan.

Nazorat savollari

1. Aksiyadorlarning boshqaruv faolligi deganda nimani tushnasiz ?
2. Transformatsion korporativ madaniyatning umumiylik jihatlari nimada ?
3. Korporatsiya aksiyalariga ta'sir o'tkazadigan boshqaruv qarorlarini tartibga soluvchi vositalar haqida gapiring.
4. Korporativ madaniyatda boshqaruvning yuqori darajasi deganda nimani tushunasiz ?
5. Boshqaruv madaniyatining aksiyadorlik strategiyalariga ta'siri qanday ?

Testlar

1. Korporativ boshqaruvi va madaniyati o'rtasidagi aloqalar korxona faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

- A) Tashkilotning ichki strukturasini va tashqi bozorlardagi muvaffaqiyatini ta'minlaydi.
- B) Faqat tashkilotning ichki tuzilishini ta'minlaydi.
- C) Faqat tashqi bozorlardagi muvaffaqiyatga ta'sir qiladi.
- D) Madaniyat boshqaruvga ta'sir qilmaydi.

2. Boshqaruv tipologiyasi nima?

- A) Boshqaruv usullarining tasnifi.
- B) Tashkilotning tashqi muhitga integratsiyasi.
- C) Xodimlarning motivatsiyasi.
- D) Korporatsiya madaniyatining strukturasini o'rganish.

3. Autokratik boshqaruvning asosiy xususiyati nima?

- A) Qarorlar yuqori rahbar tomonidan qabul qilinadi.
- B) Qarorlar ko'proq xodimlarning ishtirokini talab qiladi.
- C) Xodimlarning fikrlarini hisobga olishda yuqori darajada erkinlik mavjud.
- D) Xodimlar boshqaruv jarayonlarida faol qatnashadilar.

4. Shaker Zahraning ilmiy yondoshuvi qanday?

- A) Korporatsiya madaniyatining ijtimoiy va iqtisodiy jihatlarini birlashtiradi.
- B) Boshqaruv madaniyatini faqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish uchun o'rganadi.
- C) Tashkilotdagi barcha boshqaruv tizimlarini inkor etadi.
- D) Faqat axloqiy mas'uliyatga e'tibor qaratadi.

5. Zahraning ta'kidlashicha, qanday boshqaruv madaniyati aksiyadorlar bilan yaxshiroq aloqalarni ta'minlaydi?

- A) Demokratik boshqaruv madaniyati.
- B) Autokratik boshqaruv madaniyati.
- C) Liberal boshqaruv madaniyati.
- D) Transformatsion boshqaruv madaniyati.

6. Korporatsiyaning qanday boshqaruv madaniyati aksiyalar narxining oshishiga olib keladi?

- A) Bozor munosabatlari yaxshi rivojlangan boshqaruv madaniyati.
- B) Aksiyadorlarning qarorlar qabul qilishda faolligi mavjud boshqaruv madaniyati.
- C) Boshqaruv madaniyati va aksiyadorlar o'rtasidagi aloqalar zaif bo'lgan madaniyat.
- D) Boshqaruv madaniyatida bozor kutilmalari tahlili yaxshi rivojlanmagan madaniyat.

7. Transformatsion boshqaruv nima bilan bog'liq?

- A) O'zgarishlarga moslashishga tayyorlik.
- B) Xodimlar o'rtasida raqobatni kuchaytirish.
- C) Xodimlarning fikrlarini e'tiborsiz qoldirish.
- D) Aksiyadorlar bilan aloqani inkor etish.

8. Shaker Zahraning ilmiy ishlari qaysi sohalarda qo'llaniladi?

- A) Tashkilotlarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirishda.
- B) Faoliyatni to'g'ri tashkil etishda.
- C) Korporativ boshqaruvning faqat moliyaviy natijalarini o'rganishda.
- D) Axloqiy biznes amaliyotlarini inkor etishda.

9. Korporativ boshqaruv madaniyati va aksiyalar narxining sinergiyasi nima?

- A) Boshqaruv madaniyati va aksiyalar narxi o'rtasida bog'liqlik mavjud.
- B) Boshqaruv madaniyati yuqori bo'lsa, aksiyalar narxi pasayadi.
- C) Aksiyalar narxi boshqaruv madaniyatidan mustaqil.
- D) Aksiyalar narxi faqat iqtisodiy natijalarga bog'liq.

10. Aksiyadorlarga mas'uliyatni taqsimlashda qaysi boshqaruv madaniyati muhim rol o'ynaydi?

- A) Demokratik boshqaruv madaniyati.
- B) Autokratik boshqaruv madaniyati.
- C) Transformatsion boshqaruv madaniyati.
- D) Boshqaruv madaniyatining yuqori darajasi.

5-bob. Alohida yo‘naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasi

5.1. Alohida yo‘naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasining o‘ziga xos jihatlari

Alohida yo‘naltirilgan korporativ madaniyatlar tashkilotning strategik maqsadlariga va tashqi muhitga bo‘lgan moslashuviga qarab farqlanadi. Har bir korporatsiya o‘zining maxsus madaniyatini rivojlantiradi va bu madaniyat ularning rahbariyati, qarorlar qabul qilish tizimi, kompaniya ichidagi ish munosabatlarini va tashqi bozor bilan aloqalarni belgilaydi. Madaniyatning bu yo‘nalishlari kompaniyaning xodimlari va rahbarlari tomonidan belgilangan qadriyatlar, urf-odatlar va an‘analar orqali shakllanadi. Inson markazli korporativ madaniyatda tashkilotning asosiy e‘tibori xodimlar va ularning farovonligiga qaratilgan. Bunday madaniyat xodimlarning ehtiyojlarini, motivatsiyasini, rivojlanish imkoniyatlarini va ishga bo‘lgan munosabatini eng yuqori darajaga olib chiqishga intiladi. Ushbu tipdagi korporatsiya madaniyati, ayniqsa, xizmat ko‘rsatish va salomatlik sohasida o‘zining samarasini ko‘rsatadi. Bu turdagi madaniyatda xodimlarning o‘zaro hurmatga asoslangan munosabatlar, ishonch va ijtimoiy mas‘uliyat asosiy qadriyatlar hisoblanadi.

Natijaga yo‘naltirilgan madaniyatda kompaniyaning asosiy maqsadi yuqori iqtisodiy natijalarga erishishdir. Bu turdagi madaniyatda kompaniya faqat moliyaviy yutuqlar va bozor ulushini oshirishga qaratilgan. Bunda yuqori samaradorlik, raqobatbardoshlik va bozorni zabt etish eng muhim qadriyatlar sifatida qaraladi. Rahbariyat bu maqsadlarga erishish uchun xodimlarni rag‘batlantiradi, natijalarga erishishni ta‘minlovchi strategiyalar ishlab chiqadi va kompaniyaning moliyaviy holatini yaxshilashga intiladi. Innovation madaniyatda tashkilot yangi g‘oyalar va innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlashga katta e‘tibor qaratadi. Bu turdagi madaniyat korporatsiyaning doimiy ravishda yangi mahsulotlar va xizmatlar yaratishga, texnologik o‘zgarishlarga moslashishga va bozor talablariga javob berishga intilishiga asoslanadi.

Innovatsion madaniyatda xodimlar yangi fikrlarni kiritishga, riskni qabul qilishga va yangiliklarni o'rganishga rag'batlantiriladi.

Ijtimoiy mas'uliyatga yo'naltirilgan korporatsiyalar o'zlarining iqtisodiy maqsadlaridan tashqari, jamiyat va atrof-muhitga bo'lgan mas'uliyatni ham o'z faoliyatlarining ajralmas qismi sifatida ko'rib chiqadilar. Bu turdagi madaniyatda kompaniya jamiyatga ijobiy ta'sir ko'rsatishga, ekologik mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga va ijtimoiy manfaatlarni ta'minlashga harakat qiladi. Xodimlarning ijtimoiy faolligi, atrof-muhitni himoya qilish va jamiyatga foyda keltirish asosiy qadriyatlar sifatida qabul qilinadi. Korporatsiya madaniyati nafaqat ichki muhitni belgilabgina qolmay, balki tashkilotning bozorga bo'lgan munosabatini ham shakllantiradi. Raqobatbardosh qadriyatlar korporatsiya madaniyatining eng muhim komponentlaridan biridir, chunki ular kompaniyaning raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Raqobatbardosh qadriyatlar tashkilotning innovasion qobiliyatini, bozorni zabt etish strategiyasini va raqobatchilarga nisbatan pozitsiyasini belgilaydi. Raqobatbardosh qadriyatlar turli omillarga, jumladan, kompaniyaning bozor tahliliga, texnologik yutuqlarga, mijozlar ehtiyojlarini qondirishga va samarali boshqaruv tizimiga asoslanadi.

5.2. Korporativ madaniyatning turlicha raqobatdosh qadriyatlari

Korporatsiya madaniyatida samaradorlik va raqobatbardoshlik eng asosiy qadriyatlar hisoblanadi. Tashkilotlarning raqobatbardoshligi nafaqat bozor ulushini oshirish, balki o'z mahsulot yoki xizmatlari orqali mijozlarga yuqori qiymat taqdim etish orqali ham belgilanadi. Samaradorlikning oshishi, kompaniyaning ichki jarayonlarini optimallashtirishga, xarajatlarni qisqartirishga va natijada yuqori foyda olishga imkon beradi. Raqobatbardosh korporatsiyalar yuqori samarali ishlab chiqarish tizimlariga, tezkor qaror qabul qilish jarayonlariga va yaxshi boshqaruv tizimlariga ega bo'ladilar. Innovasion qadriyatlar kompaniyaning bozor talablariga tez moslashishini ta'minlaydi. Innovatsiya raqobatbardosh korporatsiyalar uchun eng muhim strategiyalardan biridir,

chunki yangi texnologiyalar va mahsulotlar yaratish orqali kompaniya raqobatchilardan oldinda bo'lishi mumkin. Raqobatbardosh kompaniyalar doimo yangi g'oyalarni qidirishadi, o'z mahsulotlarini yangilab borishadi va texnologiyalarni ilg'or rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni amalga oshiradilar.

Mijozlar ehtiyojlarini qondirish raqobatbardoshlikni ta'minlovchi muhim omil hisoblanadi. Mijozga yo'naltirilgan madaniyat korporatsiyaning xizmatlarini mijozlar uchun maqbul qilishni, yuqori sifatli mahsulotlar yaratishni va mijozlarning ehtiyojlariga javob berishni anglatadi. Raqobatbardosh kompaniyalar mijozlar bilan mustahkam aloqalar o'rnatishga, ularning ehtiyojlarini kuzatishga va mijozlar ishonchini qozonishga intilishadi. Milliy madaniyatlar korporativ madaniyatga katta ta'sir ko'rsatadi, chunki har bir mamlakatning o'ziga xos ijtimoiy, iqtisodiy, madaniy va siyosiy sharoitlari mavjud. Milliy yo'naltirilgan korporatsiya madaniyati turli mamlakatlarda ishlab chiqarish, boshqaruv tizimi, ish munosabatlari va tashkilotning bozor bilan aloqalarini o'zaro farqlaydi. Milliy madaniyat kompaniyaning ichki va tashqi muhitini belgilaydi va ushbu muhitga mos ravishda korporativ madaniyatni shakllantiradi.

G'arbiy madaniyatga yo'naltirilgan korporatsiya madaniyatlari odatda individualizm, erkinlik, va innovatsiyaga asoslangan bo'ladi. G'arbda kompaniyalar raqobatni oshirish, shaxsiy erkinlikni qo'llab-quvvatlash va tezkor qarorlar qabul qilishga intiladilar. Boshqaruv tizimi odatda markazlashmagan va xodimlar o'rtasida erkin fikr almashinuvi mavjud bo'ladi. G'arbiy kompaniyalar innovatsion g'oyalarni qidirib, yangi mahsulotlar yaratishga intilishadi. Sharqiy madaniyatga yo'naltirilgan korporatsiya madaniyatlarida kollektivizm, ijtimoiy mas'uliyat va hurmat qadriyatlari asosiy o'rin tutadi. Sharqdagi kompaniyalar ko'pincha jamoaviy qarorlar qabul qilishga, rahbariyatning yuqori darajasiga hurmat ko'rsatishga va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashga e'tibor qaratadilar. Bu turdagi madaniyatda xodimlar o'rtasida yanada mustahkam va ijtimoiy qo'llab-quvvatlovchi munosabatlar mavjud.

Alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasi, turli xil tashkilotlarning o'ziga xos boshqaruv va ish yondashuvlarini aks ettiradi. Madaniyatlar korporatsiyaning

strategik yoʻnalishini belgilaydi va xodimlarning ishlash uslubini, tashqi muhit bilan aloqalarni hamda raqobatbardoshligini shakllantiradi. Har bir madaniyatning oʻziga xos qadriyatlari va yondoshuvlari bor, bu esa korporatsiyalarni bozor raqobatida muvaffaqiyatli qilishga yordam beradi. Milliy madaniyatlar ham korporatsiya madaniyatiga taʼsir oʻtkazadi, chunki har bir mamlakatning oʻziga xos iqtisodiy va madaniy sharoitlari mavjud. Korporatsiya madaniyatini oʻrganish va uni toʻgʻri yoʻnaltirish tashkilotning rivojlanishida muhim omil boʻladi. Florida Universiteti professori Gerald Ferris korporatsiya madaniyati boʻyicha olib borgan tadqiqotlari va ish yuritish usullari orqali bu sohada muhim nazariy yondashuvlarni ishlab chiqqan. Uning ishlaridagi asosiy eʼtibor, korporatsiyalarni samarali boshqarish va rivojlantirish uchun madaniyatning ahamiyatini tushunishga qaratilgan. Ferris, alohida yoʻnaltirilgan korporativ madaniyatlarni tahlil qilish orqali organizasion oʻzgarishlar va raqobatbardoshlikni oshirishda madaniyatning oʻrnini aniqlashga harakat qilgan.

Gerald Ferris, oʻzining ilmiy faoliyati davomida korporatsiyalar va ularning madaniyati haqida bir nechta asosiy nazariyalar ishlab chiqqan. U oʻzining yirik tadqiqotlarida korporativ madaniyatning boshqaruv va tashkilotlarning muvaffaqiyatiga qanday taʼsir qilishini oʻrganib, tashkilot madaniyatining boshqaruv tizimi, tashkilot ichidagi xodimlar munosabatlari va tashqi muhit bilan aloqalariga taʼsirini aniqladi. Ferris oʻzining tadqiqotlarida shuni taʼkidladi ki, korporativ madaniyat nafaqat tashqi strategiyalarni amalga oshirishda, balki ichki boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishda ham muhim rol oʻynaydi. Uning asosiy yondashuvi, korporatsiyaning madaniyati ularning xodimlar bilan qanday munosabatda boʻlishlarini, qanday qarorlar qabul qilishlarini va tashqi muhitga qanday moslashuvni belgilashida muhim omil boʻlishidir. Ferrisning taʼkidlashicha, har bir korporatsiya oʻzining ichki madaniyatiga mos boshqaruv tizimini ishlab chiqishi zarur. Bu tizimni ishlab chiqishda madaniyatning har bir elementini, jumladan, rahbariyatning xodimlarga boʻlgan munosabatini, tashkilotning bozorga boʻlgan qarashini va ijtimoiy masʼuliyatini hisobga olish kerak. Ferris oʻzining “korporativ madaniyat”ni oʻrganish boʻyicha ishlarini rivojlantirgan va

madaniyatning muvaffaqiyatli tashkilotlar uchun qanday ahamiyatga ega ekanini ko'rsatgan. U korporatsiyalarning o'z madaniyatlarini yanada samarali boshqarish uchun o'rganish zaruriyatini ta'kidladi.

Gerald Ferris korporativ madaniyatlarni tushunish va o'rganish bo'yicha rivojlantirgan asosiy yondashuvlardan biri madaniyatlarni monotipik turlarga ajratishdir. Bu yondashuvda, Ferris madaniyatlarni asosiy to'rtta kategoriya bo'yicha tasniflaydi, ularning har biri korporatsiyaning boshqaruv uslubiga va strategik yondashuviga asoslangan. Ferrisning monotipik yondashuvlaridan biri inson markazli madaniyat bo'lib, bu madaniyatda kompaniyaning barcha faoliyati xodimlar va ularning ehtiyojlariga yo'naltirilgan. Bunday korporatsiyalar xodimlarning rivojlanishi, ularning farovonligi va motivatsiyasiga katta e'tibor qaratadilar. Bu turdagi madaniyatda rahbariyat xodimlar bilan hamjihatlikda ishlashga, ularning fikrini inobatga olishga va kompaniyaning strategik qarorlarini xodimlar ishtirokida qabul qilishga harakat qiladi. Bunday madaniyat, asosan, xizmat ko'rsatish sohasida va ijtimoiy mas'uliyatni o'z zimmasiga olgan kompaniyalarda kuzatiladi. Natijalarga yo'naltirilgan madaniyatda, kompaniya samaradorlikka va iqtisodiy yutuqlarga erishishga katta ahamiyat beradi. Ferrisning monotipik yondashuviga ko'ra, bunday madaniyatda tashkilotning asosiy maqsadi yuqori daromad va bozor ulushini qo'lga kiritishdir. Bu turdagi madaniyatda kompaniya rahbarlari natijalarga erishish uchun barcha resurslarni boshqarishga harakat qilishadi. Xodimlar uchun o'rnatilgan motivatsiya tizimi faqat mahsulot sifatini yoki xizmat ko'rsatish darajasini oshirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Bu tip madaniyat, asosan, ishlab chiqarish va savdo korporatsiyalarida uchraydi. Ferrisning monotipik turlari orasida innovation madaniyat ham o'rin oladi. Bunday madaniyatda kompaniya doimiy ravishda yangi g'oyalar, mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqishga intiladi. Bunday madaniyatda rahbariyat va xodimlar yangi texnologiyalarni o'zlashtirishga, yangiliklarni kiritishga va bozorni yangicha uslubda zabt etishga intilishadi. Ferrisning ta'kidlashicha, innovation madaniyatni qo'llovchi kompaniyalar bozorning o'zgaruvchan talablariga tez moslashishadi va o'z ishlab chiqarish jarayonlarini innovatsiyalar bilan yangilashadi.

Ushbu tipdagi madaniyatda kompaniyaning asosiy e'tibori jamiyat manfaatlariga yo'naltirilgan. Samarali jamiyat madaniyatida xodimlar va rahbariyatning asosiy maqsadi kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini oshirish, ekologik barqarorlikni ta'minlash va jamiyatga foyda keltirishdir. Ferris ushbu turdagi madaniyatni jamiyatda ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan kompaniyalar uchun mos deb biladi. Bu madaniyatda, asosan, ijtimoiy tashabbuslar va ekologik barqarorlikka e'tibor qaratiladi.



5-rasm. Gerrald Ferrisga ko'ra Alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasida korporativ boshqaruv zarur funksiyalarini joylashuvi

Ferris korporatsiya madaniyatlarining turli raqobat tipologiyalarini yaratishda konlomerativ usullardan foydalanishni ta'kidlaydi. Ushbu yondashuvda Ferris, turli xil madaniyatlarni birlashtirish va raqobatbardosh strategiyalarni ishlab chiqish uchun korporatsiyalarni bir-biriga bog'lash va ular o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni mustahkamlash zarurligini ta'kidlaydi. Raqobatbardoshlikni oshirish uchun Ferris kompaniyalarning o'z madaniyatlarini birlashtirish va yangi strategiyalar yaratishda konlomerativ usullarni qo'llashga e'tibor qaratadi. U, o'z navbatida, korporatsiyalarni birlashtirishning asosiy maqsadi bo'lgan samaradorlikni oshirish, bozor ulushini

kengaytirish va raqobatchilarga nisbatan strategik afzalliklarni ta'minlash zarurligini ko'rsatadi. Bunda har bir tashkilotning o'ziga xos madaniyati hisobga olinadi va yangi yondashuvlar ishlab chiqiladi. Ferris konlomerativ yondashuvni kompaniyaning har bir strategik yondashuvida qo'llashni tavsiya qiladi. Bunda turli madaniyatlar va boshqaruv uslublari birlashtiriladi va yangi strategik qarorlar qabul qilinadi. Bu usulning asosiy maqsadi — korporatsiya uchun yuqori daromad olish va samarali boshqaruv tizimini yaratishdir.

Gerald Ferris korporatsiya madaniyati sohasidagi ilmiy tadqiqotlari orqali korporatsiyalarni muvaffaqiyatli boshqarishning yangi yondashuvlarini ishlab chiqdi. Ferrisning yondashuvlari tashkilotlar uchun madaniyatni tushunish va rivojlantirishda muhim yo'l ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qiladi. Alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyatlarni monotipik turlarga ajratish va konlomerativ usullarni qo'llash orqali tashkilotlar raqobatbardoshlikni oshirish va bozorning yangi talablarga moslashishga muvaffaq bo'ladi. Ferrisning ilmiy yondashuvlari, o'z navbatida, zamonaviy korporatsiya madaniyatlarini shakllantirishda muhim bir qadamdir.

Korporativ madaniyatning tahlili va rivojlanishi bo'yicha bir nechta yirik tadqiqotlar va nazariyalar ishlab chiqilgan. Bu nazariyalardan ikkita muhim biri — K.Kemerun va R.Kvin tomonidan ilgari surilgan korporativ madaniyat tipologiyasidir. Har ikki olim ham korporativ madaniyatni tasniflash va tahlil qilishda alohida yondashuvlarni taklif etgan va bu orqali tashkilotlarning muvaffaqiyatli boshqaruv tizimlarini yaratishga ko'maklashgan. K.Kemerun va R.Kvinning nazariyalari, ayniqsa, korporatsiya madaniyatining alohida yo'naltirilgan turlarini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Ularning tipologiyalari, har bir madaniyat turini alohida qarashlarni va o'zgaruvchan boshqaruv usullarini o'z ichiga olgan holda tasniflaydi.

K.Kemerun korporativ madaniyatni ikki asosiy o'lchov orqali tahlil qilishni taklif etgan. U o'zining yondashuvini tashkilotlarning ichki va tashqi muhitlarga qanday ta'sir qilishini baholashga qaratgan. Kemerun o'zining "madaniyat to'rti o'lchovlari" nazariyasini ishlab chiqqan. Kontrol madaniyati, korporatsiyaning ichki boshqaruv

tizimining qat'iy va iyerarxik tuzilishini anglatadi. Bunda rahbarlar va xodimlar o'rtasida aniq va qat'iy aloqalar o'rnatilgan bo'ladi.

K.Kemerunning nazariyasiga ko'ra, kontrol madaniyati yuqori darajadagi nazorat, me'yorlar va qoidalar bilan boshqariladigan tashkilotlarda uchraydi. Bunday madaniyatda samaradorlikni oshirish va nazoratni kuchaytirish uchun doimiy monitoring va tahlil olib boriladi. Bunday korporatsiyalar odatda ishlab chiqarish, sanoat va xizmat ko'rsatish sohalarida keng tarqalgan. Innovation madaniyatda esa tashkilot yangilikka, o'zgarishga va yangi g'oyalarga intiladi. Kemerun bu madaniyat turini o'rganishda tashkilotlarning ijtimoiy va texnologik rivojlanishga qaratilgan faoliyatini ta'kidlaydi.

Innovation madaniyatdagi korporatsiyalar yangi texnologiyalarni ishlab chiqish, kreativlikni qo'llab-quvvatlash va xodimlarni yangi g'oyalarni ilgari surishga undaydi. Bunday madaniyatda xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi muloqot o'ta erkin va fikr almashish darajasi yuqori bo'ladi.

Flexibil madaniyati, korporatsiyaning ichki tuzilmasi va boshqaruvi nisbatan erkin va moslashuvchan bo'lgan holatda bo'ladi. Bu madaniyatdagi tashkilotlar o'zgaruvchan bozor sharoitlariga tez moslashish, xodimlarga o'z ishdan qoniqish hosil qilish uchun erkinlik berish va barqarorlikka qarshi yuqori darajada qobiliyatli bo'lishga harakat qiladi. Ferrisning "natijalarga yo'naltirilgan madaniyat" tipologiyasiga o'xshab, flexibil madaniyatda tashkilotlar o'z xodimlarini o'z mas'uliyatini o'zi his etishga undaydi. Adapting madaniyati o'zgaruvchan muhitda uzoq muddatli yutuqlarga erishish uchun moslashuvchanlikka asoslangan. Bu madaniyatdagi tashkilotlar ko'pincha jahon bozorida o'zgarishlarga tez javob berishga intiladi. Adapting madaniyatdagi korporatsiyalar maqsadlariga erishish uchun moslashuvchan boshqaruv tizimiga, yangiliklarga ochiqlikka va samarali strategiyalarga ega bo'ladi. Kemerunning ta'kidlashicha, bu tipdagi madaniyatlar dinamik va o'zgaruvchan bozor sharoitlariga oson moslashadi.

R.Kvin, o'zining ilgari surgan "Competing Valuyes Framework" (CVF) modeli orqali, korporatsiya madaniyatlarini boshqarishda ikki asosiy o'lchovni, ya'ni ichki

tuzilmavatashqi moslashuvchanlikni hisobga olgan holda tasniflagan. Kvinning bu modelida korporativ madaniyatning to'rt asosiy tipi mavjud: Kliyentga yo'naltirilgan madaniyatda tashkilotning asosiy qadriyatlari — xodimlarning ishtirokchiligi, hamjihatlik va o'zaro hurmatga asoslangan bo'ladi. Bunda rahbarlar xodimlarga g'amxo'rlik ko'rsatadi va ularni tashkilotdagi muhim jarayonlarga faol ravishda jalb qilishadi. R.Kvinning ta'kidlashicha, bu madaniyat turida odamlarning o'rtasidagi munosabatlar ko'plab tashkilotlarda yuqori baholanadi va ularning bir-biriga bo'lgan ishonchi hamda ishga qiziqishi muhim rol o'ynaydi.

Inovatsion madaniyatda tashkilot yangi g'oyalar, yangiliklar va texnologiyalarni ishlab chiqishga urg'u beradi. Bunday madaniyatdagi tashkilotlar risk olishga tayyor, xodimlarga ijodkorlikni rivojlantirish uchun erkinlik beriladi. Kvinning tahliliga ko'ra, bunday madaniyatlarda rahbariyat xodimlarning o'z g'oyalarini amalga oshirishga ko'maklashadi, natijada tashkilot innovatsiyalarni yaratadi.

Kontrol madaniyatida tashkilot tashqi muvaffaqiyatga va raqobatchilariga qarshi kurashishga qaratilgan. Kvinning ta'kidlashicha, bunday madaniyatda korporatsiyalar bozor ulushini kengaytirish va raqobatbardoshlikni oshirishga intiladilar. Bunda samaradorlik, bozor ulushi va yuqori natijalar asosiy ahamiyatga ega bo'ladi. Samarali madaniyatda tashkilot ichki jarayonlar va operatsion samaradorlikka katta e'tibor qaratadi. Bu turdagi madaniyatda aniq qoidalar va tartiblar bo'lib, tashkilotning ishlashi va xodimlar faoliyati yuqori darajada boshqariladi. Kvin bu madaniyatda iyerarxiya va nazorat tizimining ahamiyatini ta'kidlaydi, chunki samarali faoliyatni amalga oshirish uchun tizimdagi har bir jarayon qat'iy nazorat ostida bo'ladi.

K.Kemerun va R.Kvinning nazariyalari, albatta, bir-biriga o'xshash jihatlarga ega. Ikkinchi tomondan, ular o'z madaniyat turlarini shakllantirishda bir-biridan farqlanadi. Kemerun ko'proq boshqaruv tizimlarining o'zgaruvchan muhitda qanday tashkil etilishini ko'rsatgan bo'lsa, Kvin esa madaniyatning qanday turli omillarga asoslanganligini tahlil qilgan. Kemerunning tizimi ko'proq operatsion muhitda samarali boshqaruvni ta'minlashga qaratilgan bo'lsa, Kvinning "Competing Values Framework"

modeli, tashkilotlarning o'zaro raqobatni va tashqi muhitga moslashuvchanlikni qanday qo'llashlari lozimligini ko'rsatadi. Kemerun uchun madaniyatning bunday tipologiyasi ichki boshqaruvni kuchaytirishga yordam beradi, Kvin esa tashqi bozorga nisbatan moslashuvchanlikni oshirishga e'tibor beradi.

K.Kemerun va R.Kvinning alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyalari, korporatsiyalarni boshqarish va muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan strategiyalarni ishlab chiqishda muhim o'rin tutadi. Ularning nazariyalari, turli madaniyat turlarini to'g'ri aniqlash va ularni boshqarishda to'g'ri qarorlar qabul qilishda yordam beradi. Har bir madaniyat turi o'ziga xos boshqaruv yondashuvlarini va xodimlar bilan ishlashning noyob usullarini talab qiladi. Kemerun va Kvinning tipologiyalari korporatsiyalarga o'z madaniyatlarini qanday rivojlantirish va qanday muvaffaqiyatga erishish mumkinligini tushunishda yordam beradi.



Gerald Ferris 1949-yil 14-iyulda AQShning Nyu-York shtatida tug'ilgan. Olim dastavval, 1970-yilda Nyu-Yorkdagi Binghamton Universitetini tamomlab, bakalavr darajasini oldi. Keyinchalik, Ferris 1973-yilda ijtimoiy psixologiya bo'yicha magistratura darajasini olish uchun Alabama Universitetiga (University of Alabama) o'qishga kiradi. 1976-yilda Ferris shu universitetda korporatsiya iqtisodiyoti bo'yicha doktorlik darajasini oladi.

Gerald Ferrisning ilmiy faoliyati ijtimoiy psixologiya va boshqaruv sohalarini o'z ichiga oladi. U o'zining ilmiy ishlari orqali ish joylaridagi ijtimoiy munosabatlarni, rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi interaksiyalarni chuqur o'rganishga qaratdi. U, ayniqsa, ish joyidagi hamkorlik, ta'sir va siyosatni, shuningdek, insonlarning boshqaruvdagi roli va ish joyidagi farovonligini o'rganishga katta e'tibor qaratgan. Ferrisning tadqiqotlari ko'pincha ish joylaridagi ijtimoiy normativlarning, rahbarlik va boshqaruvning, shuningdek, tashkilotlar va ularning madaniyatining rivojlanishini

tushunishga yordam beradi. Ferris o‘zining tadqiqotlari davomida ishlashning psixologik va ijtimoiy omillari, ish muhitining ahamiyati, odamlararo munosabatlar va rahbarlarning qanday qilib xodimlarni motivatsiya qilishlari mumkinligini o‘rganadi. U ish joyidagi ta’sir va qaror qabul qilish jarayonlarini va rahbarlikning ko‘plab qirralarini tahlil qiladi. Shu bilan birga, Ferris boshqaruv va ish joyidagi ijtimoiy munosabatlar masalalariga qaratilgan maqolalar yozadi va o‘zining topilmalarini global miqyosda nashr etadi.

Gerald Ferris ish joylaridagi siyosatning ta’siri va uning xodimlarning ishga bo‘lgan munosabatiga qanday ta’sir qilishini tushuntirishga urindi. Uning ilmiy ishlari, xususan, o‘zgaruvchan tashkilotlarda ishlashning murakkab tabiatini anglashga yordam berdi. Ferrisning “Tashkilotlararo siyosat” konsepsiyasi, tashkilotlarda ishlashdagi ijtimoiy jarayonlarni tushunishda o‘ziga xos yondashuvni taklif qiladi. Uning so‘zlariga ko‘ra, “Tashkilotlararo siyosat” – bu xodimlarning o‘zaro ta’sirlarining ijtimoiy va siyosiy jihatlarini o‘rganishdir. Bunday siyosatning asosiy tamoyillari boshqaruvning samaradorligini oshirish, resurslarni taqsimlashda adolatni ta’minlash va xodimlar o‘rtasidagi ijtimoiy muvozanatni saqlashdir. Gerald Ferris, shuningdek, ish joyidagi farovonlikka katta e’tibor qaratdi. Uning tadqiqotlari ish joylaridagi ijtimoiy va psixologik farovonlikni, xodimlarning ishdan qoniqishini va ish joyida o‘zlarini qanday his qilishlarini o‘rganadi. Ferris ish joyidagi psixologik farovonlikning ahamiyatini ta’kidlab, bu omil tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga va xodimlarning samaradorligiga qanday ta’sir qilishini tushuntiradi.

Nazorat savollari

1. R.Kvinning CVF modelini tavsiflab bering.
2. K.Kemerun va R.Kvinlarni g‘oyalarining farqli tomonlarini izohlab bering.
3. Korporativ madaniyatda G.Ferrisning konlomeratsiyasi qanday ishlaydi ?
4. Alohida olingan madaniyat tipologiyasida risk taqsimoti qanday ishlaydi ?

5. Alohida olingan madaniyat tipologiyasi va tashqi bozor moslashuvchanligi o'rtasidagi bog'likliklar qanday ?

Testlar

1. **Alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasiga ko'ra, quyidagilardan qaysi biri uning asosiy qadriyatlaridan biridir?**

- A) Xodimlarning farovonligi va motivatsiyasi.
- B) Samaradorlik va iqtisodiy yutuqlar.
- C) Bozor ulushini oshirish.
- D) Yangiliklarni qo'llab-quvvatlash.

2. **Natijaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatda asosiy maqsad nima bo'lishi kerak?**

- A) Xodimlar ehtiyojlarini qondirish.
- B) Yangi g'oyalarni ilgari surish.
- C) Yuqori bozor talabiga erishish.
- D) Atrof-muhitni himoya qilish.

3. **Ijtimoiy mas'uliyatga yo'naltirilgan madaniyatga ega bo'lgan korporatsiyalarda asosiy qadriyatlar sifatida quyidagilardan qaysi biri ustuvor hisoblanadi?**

- A) Ekologik barqarorlik va jamiyatga foyda.
- B) Innovatsiyalar.
- C) Tezkor qaror qabul qilish.
- D) Moliyaviy yutuqlar.

4. **Gerald Ferrisning monotipik yondashuvida kuchli rivojlangan korporativ madaniyat ko'proq qanday tashkilotlarda uchraydi?**

- A) Xizmat ko'rsatish va ijtimoiy mas'uliyatga yo'naltirilgan kompaniyalarda

- B) Sanoat kompaniyalarida
- C) Innovatsion korporatsiyalarda
- D) Yirik savdo korporatsiyalarida

5. **Gerald Ferrisning “Raqobatbardosh qadriyatlar” yondashuviga ko‘ra, kompaniyaning raqobatbardoshlikni ta’minlash uchun nima zarur?**

- A) Bozor ulushini oshirish va yuqori samaradorlik.
- B) Innovasion texnologiyalarni ishlab chiqish.
- C) Xodimlarni rag‘batlantirish.
- D) Ijtimoiy barqarorlikni ta’minlash.

6. **Kemerunning nazariyasiga ko‘ra, “Kontrol madaniyat” qanday xususiyatlarga ega?**

- A) Qat’iy nazorat va me’yorlar.
- B) Erkin va moslashuvchan boshqaruv.
- C) Xodimlarning ijodkorligi.
- D) Innovasion g‘oyalar qo‘llab-quvvatlanadi.

7. **Kvinning “Competing Valuyes Framework” modeli qanday ikki asosiy o‘lchovga asoslanadi?**

- A) Ichki tuzilma va tashqi moslashuvchanlik.
- B) Innovasion va ijtimoiy.
- C) Samaradorlik va ijtimoiy mas’uliyat.
- D) Raqobatbardoshlik va iqtisodiy yutuqlar.

8. **Sharqiy madaniyatga yo‘naltirilgan korporativ madaniyatlar qanday asosiy qadriyatlarni o‘z ichiga oladi?**

- A) Kollektivizm, ijtimoiy mas’uliyat va hurmat.
- B) Innovatsiya va erkinlik.
- C) Individualizm va raqobatbardoshlik.
- D) Yangi mahsulotlar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash.

9. **Ferrisning monotipik yondashuvida “Natijalarga yo‘naltirilgan madaniyat” qanday xususiyatlarga ega?**

- A) Yuqori iqtisodiy yutuqlar va bozor ulushini oshirish.
- B) Xodimlar rivojlanishiga katta e‘tibor qaratish.
- B) Ijtimoiy mas‘uliyatni kuchaytirish.
- D) Innovatsiyalar va yangi g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlash.

10. **R.Kvinning “Competing Valuyes Framework” modeliga ko‘ra, “Samarali madaniyat” da nima asosiy ahamiyatga ega?**

- A) Aniq qoidalar, tartiblar va iyerarxiya.
- B) Xodimlar orasidagi ishonch va hamjihatlik.
- C) Innovatsiya va yangi g‘oyalar.
- D) Tezkor qaror qabul qilish va raqobatbardoshlik.

6.1. Jeffrey Pfefferning xorijiy mamlakatlar korporativ madaniyati haqida tadqiqotlari. AQShda korporativ madaniyat

Korporativ madaniyat har bir tashkilotning faoliyatini belgilovchi asosiy unsurlardan biridir. Tashkilotning ichki qadriyatlari, me'yorlari va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar ularning ish faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. AQShda bu bob keng o'rganilgan va ko'plab olimlar tomonidan chuqur tahlil qilingan. Ulardan biri Stanford universiteti professori Jeffrey Pfeffer bo'lib, u korporativ madaniyatning tashkilotlar va ularning ishlash jarayonlariga ta'sirini tahlil qilishda katta hissa qo'shgan. Jeffrey Pfefferning ishlarida korporativ madaniyatning boshqaruv tizimlari, tashkilotdagi ijtimoiy tuzilmalar va xodimlar munosabatlari qanday o'zgarishini va korporatsiyaning umumiy strategiyasiga qanday ta'sir qilishini o'rganish muhim ahamiyatga ega. Jeffrey Pfeffer AQShda korporativ madaniyatni va uning boshqaruv tizimiga ta'sirini o'rganishga katta hissa qo'shgan olimdir. Uning ilmiy ishlarining asosiy yo'nalishi tashkilotlardagi madaniyat, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar va boshqaruv tizimining tashkilot muvaffaqiyatiga ta'sirini tahlil qilishdir. Pfeffer o'zining ilmiy asarlarida ko'plab tushunchalar va nazariyalarni ishlab chiqqan, shuningdek, madaniyatning tashkilot ichida qanday shakllanishini va o'zgarishini o'rgangan.

Pfefferning yondashuvi, korporativ madaniyatning tashkilot boshqaruvi bilan o'zaro aloqasiga asoslanadi. U tashkilot madaniyati, xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi munosabatlar qanday boshqaruv uslublariga ta'sir ko'rsatishini aniqlashga harakat qilgan. Pfefferga ko'ra, korporativ madaniyatning kuchli va ijobiy muhitini yaratish orqali, tashkilot muvaffaqiyatga erishadi va xodimlarning samaradorligini oshiradi. Boshqaruvning ijtimoiy nuqtayi nafari bo'yicha Pfefferni ta'kidlashicha, tashkilotlarning muvaffaqiyatga erishishi faqatgina iqtisodiy va texnologik jihatdan emas, balki tashkilot ichidagi madaniy muhitni boshqarish orqali ham ta'minlanadi. Pfefferni mashhur qilgan asarlaridan biri 1980-yillarda chiqqan "Organizations and Organization Theory" kitobi bo'lib, u tashkilotlar va tashkilot nazariyasiga oid ilg'or

fikrlarni o'z ichiga olgan. Ushbu asarda, u organizatsion madaniyat va boshqaruvni tahlil qilishda yangi yondashuvlarni ishlab chiqdi. Kitobda korporatsiyaning ichki madaniyatining qanday shakllanishi, rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi aloqalar va bu aloqalar tashkilotning umumiy samaradorligiga qanday ta'sir qilishini o'rganilgan. Preffer bu asarida tashkilotlar ichidagi ijtimoiy tuzilmalarning qanday rivojlanishini va tashkilot ichida "xalqaro madaniyat"ni boshqarishning muhimligini ta'kidladi.

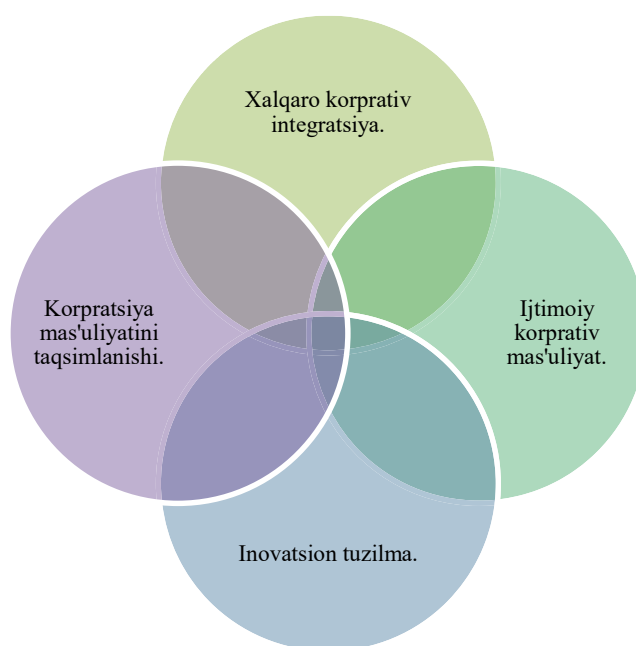
Prefferning yana bir mashhur asari 1998-yilda nashr etilgan "The Human Equation" bo'lib, unda u tashkilotlarning muvaffaqiyatiga erishish uchun xodimlarga qaratilgan boshqaruv yondashuvlarini ishlab chiqdi. Prefferni ta'kidlashicha, tashkilotlar faqat yaxshi mahsulot ishlab chiqish bilan cheklanmay, balki ularning xodimlari bilan to'g'ri munosabatlarni o'rnatishlari kerak. Bu asarda Preffer, tashkilot madaniyatining o'zgarishi va xodimlarning maqsadlariga qaratilgan boshqaruv uslublarini tasvirlab berdi. Boshqaruvda xodimlarga hurmat ko'rsatish va ularni ishonchli va mas'uliyatli holatga keltirishga alohida urg'u berilgan.

Jeffrey Prefferni korporatsiya madaniyati sohasidagi ilmiy ishlari AQShdagi korporativ madaniyat tuzilishini tahlil qilishda muhim manba hisoblanadi. Prefferni o'rganishning asosiy jihati shundaki, u AQSh korporatsiyalarining madaniyat tuzilishini faqat iqtisodiy omillarga emas, balki ijtimoiy va madaniy omillarga ham asoslangan tarzda tushuntirgan. Preffer AQShda raqobatbardoshlikni va innovatsion muhitni korporatsiya madaniyatining asosiy omillari sifatida ko'radi. AQShda kompaniyalar doimiy ravishda yangi g'oyalar va texnologiyalarni kiritishga, raqobatchilardan oldin bozorni zabt etishga harakat qiladilar. Ushbu raqobatbardoshlik, o'z navbatida, xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va tashkilot ichidagi innovatsion madaniyatni shakllantiradi. Prefferni fikriga ko'ra, AQShda korporatsiyalar o'z xodimlarini rivojlantirishga katta e'tibor beradilar. Bu madaniyatda, rahbariyat o'z xodimlarini jamoaviy ishga undaydi va xodimlarning fikrlarini inobatga oladi. Shuningdek, xodimlar o'rtasidagi o'zaro ishonch, kompaniyaning samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Prefferning nazariyasiga ko'ra, bu turdagi madaniyatlar AQShdagi tashkilotlar o'rtasida yuqori darajada uchraydi. Prefferni ta'kidlashicha, AQShda korporatsiyalar faqat iqtisodiy yutuqlarga erishish bilan cheklanmay, balki jamiyatga ham mas'uliyatli bo'lishni maqsad qilib qo'yadilar. Ko'plab AQSh kompaniyalari ekologik barqarorlikka e'tibor berishadi, ijtimoiy dasturlarni qo'llab-quvvatlashadi va o'z xodimlarining farovonligini ta'minlashga intilishadi. Bunda rahbariyat xodimlarning ehtiyojlarini tushunishga va tashkilot ichidagi ijtimoiy mas'uliyatni oshirishga alohida urg'u beradi. AQShda korporativ madaniyatda shaxsiy boshqaruv va adolatning o'rni ham katta. Prefferning ta'kidlashicha, kompaniyalar boshqaruv jarayonida shaxsiy erkinlikni hurmat qilishadi, xodimlarga o'z fikrlarini erkin bildirish imkoniyatini yaratadilar. Bu madaniyatda, xodimlarning mas'uliyatini oshirish va ularni o'z ishlariga bo'lgan ishonchini kuchaytirish uchun boshqaruvda ochiqlik va adolatni ta'minlash zarur.

Prefferni ta'kidlashicha, AQSh korporatsiyalarida xalqaro madaniyat va diversifikatsiya o'ta muhim ahamiyatga ega. Bu yondashuv, tashkilotlarning global bozorga chiqishda va turli madaniyatlar bilan muloqotda muvaffaqiyatga erishishlariga yordam beradi. Prefferning ta'kidlashicha, diversifikatsiya va xalqaro madaniyatni qo'llash orqali kompaniyalar o'z bozor ulushlarini kengaytirish va global miqyosda muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Jeffrey Prefferni nazariyasi, AQSh korporatsiya madaniyati kontekstida juda dolzarb hisoblanadi. Uning yondashuvlari, tashkilotlar ichida ijtimoiy va madaniy muhitni qanday boshqarish va xodimlarni qanday rag'batlantirish zarurligini tushuntiradi. AQShdagi korporatsiyalar uchun bu yondashuvlarning dolzarbligi, ayniqsa, bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga moslashish va global raqobatbardoshlikni oshirishda muhimdir. Prefferni nazariyasining dolzarbligi shundaki, u tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlash va xodimlar orasidagi hamjihatlikni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan strategiyalarni ko'rsatadi. Bunday yondashuvlar, ayniqsa, AQShdagi texnologik va innovatsion sektorlar uchun muhimdir, chunki ular bozorni zabt etish va yangi texnologiyalarni joriy etishda yuqori darajadagi madaniy moslashuvchanlikni talab qiladi.

Jeffrey Pfefferning korporativ madaniyat haqidagi ilmiy ishlari AQShdagi korporatsiya madaniyatini tushunishda muhim manba hisoblanadi. U korporatsiyaning muvaffaqiyatga erishishidagi madaniyatning rolini o'rgangan va tashkilot ichidagi boshqaruvni qanday boshqarish zarurligini ko'rsatgan. Pfefferning nazariyasi, AQShda korporatsiyalarni muvaffaqiyatli boshqarish va innovatsion jarayonlarni qo'llab-quvvatlashda dolzarb bo'lib, uning ishlari korporativ madaniyatning boshqaruv jarayoniga ta'sirini tushunishda o'ziga xos yondashuvlarni taqdim etadi.



6-rasm. Jeffrey Preferga ko'ra AQSh korporativ boshqaruvining o'ziga xosligi

6.2. Korporativ madaniyati bo'yicha Yevropa ittifoqi tajribalari

Yevropa Ittifoqi (YI) – bir nechta iqtisodiy va siyosiy tizimlarni birlashtirgan yirik mintaqadir. Yevropa Ittifoqining korporativ madaniyati, davlatlar orasidagi iqtisodiy integratsiya va umumiy qiymatlar bilan chambarchas bog'liqdir. YI da har bir mamlakat o'zining iqtisodiy tuzilishi, boshqaruv tizimi, mehnat bozorining xususiyatlari va ijtimoiy madaniyatiga ko'ra turli korporatsiya madaniyatlariga ega.

Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida korporativ madaniyat, ko‘pincha kollektivism va ishchi guruhlarining umumiy manfaatlarini birinchi o‘ringa qo‘yadi. Shu bilan birga, iqtisodiy ta’rifda, Yevropa korporatsiyalarining boshqaruv tizimi ko‘pincha iyerarxik bo‘lmagan va ko‘p hollarda ‘yumshoq’ rahbarlikka asoslanadi. Xodimlar bilan maslahatlashish va qarorlar qabul qilishda ochiqlik muhim ahamiyatga ega. Boshqaruvda hamkorlik, jamoaviy ishlash va innovasion fikrlash tizimi muhim hisoblanadi.

Yevropada raqobatbardoshlik yuqori bo‘lsa-da, kompaniyalar ko‘pincha ijtimoiy mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishadi. Iqtisodiy ta’rifda bu, uzoq muddatli barqarorlik va ma’naviy qadriyatlarga mos keladigan korporatsiya madaniyatlarini tashkil etadi. Yevropada mehnat bozori ko‘pincha tartibli va muvozanatli bo‘lib, kasbiy ta’lim va rivojlanish imkoniyatlari kengdir. Kompaniyalar o‘z xodimlarini doimiy ravishda rivojlantirishga harakat qiladilar. Yevropa Ittifoqidagi korporatsiyalar, xodimlar farovonligini oshirish va ularning huquqlarini himoya qilishga katta e’tibor qaratadilar. Bu sharoitda, xodimlarning samaradorligini oshirish uchun har bir tashkilot o‘z madaniyatini ijtimoiy yondashuvlar va barqaror rivojlanish prinsiplariga asoslanib rivojlantiradi. Yevropa Ittifoqida, yuqori raqobatbardoshlik ham korporativ madaniyatning shakllanishida muhim o‘rin tutadi. Kompaniyalar innovatsion va texnologik taraqqiyotga intilishadi, shuningdek, o‘z xodimlarining professional mahoratini oshirishni maqsad qilganlar. Biroq, Yevropada biznesni rivojlantirishda adolat, etik tamoyillar va ekologik mas’uliyat kabi qadriyatlar ham katta ahamiyatga ega.

6.3. Janubiy- Sharqiy Osiyo mamlakatlarida korporativ madaniyat

Xitoy Xalq Respublikasi (Xitoy) – dunyodagi eng katta iqtisodiy tizimlardan biriga ega bo‘lib, uning korporativ madaniyati ko‘plab omillarga bog‘liq. Xitoyning iqtisodiy tizimi, avvalo, davlat tomonidan boshqariladi va bu holat uning korporativ madaniyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Xitoyda korporatsiya madaniyati an’anaviy ravishda iyerarxik

va tizimli boshqaruvga asoslanadi. Yevropadan farqli o'laroq, Xitoyda rahbariyatning qarorlari yuqori darajadan pastga qarab uzatiladi, va xodimlar ko'pincha o'z qarorlarini olishda mustaqil emaslar. Xitoy korporatsiyalarida, xodimlar rahbarlariga hurmat ko'rsatish va iyerarxik tuzilishga rioya qilish zarurati mavjud. Xitoy korporatsiyalarida raqobatbardoshlik kuchli bo'lib, kompaniyalar o'z mahsulotlarini butun dunyo bo'ylab sotish uchun raqobat qiladilar. Xitoy iqtisodiyotida davlatning o'rni katta, lekin xususiy sektor ham o'sib bormoqda. Kompaniyalar global bozorda kuchli raqobatchilar bilan kurashish uchun o'z strategiyalarini ishlab chiqadilar, shu bilan birga xodimlar o'rtasida ham jiddiy raqobatni rivojlantiradilar. Xitoyning korporativ madaniyatida ijtimoiy mas'uliyat va barqarorlik tamoyillari oxirgi yillarda muhim o'rin egallamoqda. Xitoy kompaniyalari ekologik barqarorlikni ta'minlash va davlatning ijtimoiy dasturlariga qo'shilish orqali o'zining global imidjini mustahkamlashga intiladilar.

Janubiy - Sharqiy Osiyoning o'ziga xos iqtisodiy tuzilishi va madaniy yondashuvlari korporatsiya madaniyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Koreya Respublikasi, Indoneziya, Malayziya va Filipin davlatlarining korporatsiya madaniyatlari o'rtasida sezilarli farqlar mavjud, ammo ularning barchasi o'zlarining iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlariga mos keladigan unikal madaniyatlarni rivojlantirgan. Koreya Respublikasida korporatsiya madaniyati o'zining an'anaviy boshqaruv tizimi bilan ajralib turadi. Koreya kompaniyalarida qat'iy iyerarxiya mavjud bo'lib, rahbariyatning qarorlari yuqori darajadan pastga qarab uzatiladi. Koreyada korporativ madaniyatda raqobatbardoshlik va xodimlar orasida hamjihatlikka katta e'tibor beriladi. Innovatsiya va texnologik rivojlanishning yuqori darajasi Koreya korporatsiyalarining muvaffaqiyatiga olib kelmoqda. Indoneziya, Malayziya va Filipinlar o'rtasida ham o'ziga xos korporatsiya madaniyatlari mavjud. Malayziya va Filipinlarda, o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarga moslashish va xalqaro bozorda raqobatbardosh bo'lish uchun korporativ madaniyatlar o'zgarishga moyil. Indoneziya va Malayziyadagi kompaniyalar ko'pincha yirik xususiy sektorlarga ega bo'lib, iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash uchun raqobatbardosh strategiyalarni ishlab chiqadilar.

Yevropa Ittifoqi va Janubiy - Sharqiy Osiyo mintaqalarining korporativ madaniyatlari turli iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy sharoitlarga bog‘liq holda shakllanadi. Yevropada korporativ madaniyatning asosiy tamoyillari kollektivizm, raqobatbardoshlik va ijtimoiy mas’uliyatga asoslanadi, Xitoyda esa tizimli yondashuv va iyerarxik boshqaruv kuchli ta’sir ko‘rsatadi. Koreya, Indoneziya, Malayziya va Filipinlarda esa har bir mamlakatning o‘ziga xos iqtisodiy va madaniy yondashuvlari mavjud. Ushbu farqlar, global bozor va iqtisodiy munosabatlar rivojlanishi bilan yanada kuchayib boradi.

Rossiya korporatsiya madaniyati iqtisodiy va siyosiy tuzilmalari, tarixiy va madaniy merosidan kelib chiqqan holda o‘ziga xosdir. Rossiyaning korporativ madaniyati ko‘plab omillarga asoslanadi: davlatning iqtisodiy boshqaruvi, mehnat bozorining xususiyatlari, shuningdek, tarixiy meros va siyosiy tuzilma. Rossiya korporatsiya madaniyati bo‘yicha amalga oshirilgan tadqiqotlar va tahlillar, ko‘plab olimlar tomonidan olib borilgan. Ular bu madaniyatning o‘ziga xos xususiyatlarini, boshqaruv jarayonlarini, tashkilotlar orasidagi munosabatlarni, va xalqaro bozorga ta’sirini aniqlashga qaratilgan.

Rossiya korporatsiya madaniyati haqida tadqiqot o‘tkazgan Edward Hall, amerikalik antropolog, Rossiya korporativ madaniyati haqida o‘zining “ochiq” va “yopiq” madaniyatlar nazariyasini tatbiq etdi. Hallning fikriga ko‘ra, Rossiya madaniyati an’anaviy tarzda “yopiq” madaniyatlar toifasiga kiradi. Bu shuni anglatadiki, Rossiya korporatsiyalarida qarorlar asosan yuqori rahbarlar tomonidan qabul qilinadi va bu qarorlar pastki darajaga uzatiladi. Tashkilot ichidagi o‘zgarishlar va innovatsiyalar ko‘pincha yuqori rahbariyat tomonidan boshqariladi va pastki darajadagi xodimlar jarayonga unchalik jalb qilinmaydi. Bu boshqaruvning markazlashganligi va iyerarxik tuzilmasining mustahkamligini ko‘rsatadi. Hallning ta’kidlashicha, Rossiya korporatsiyalarida rasmiylik va tartibni saqlash, hurmat va qo‘rquv asosida shakllanadi. Xodimlar o‘z o‘rinlarini va roli aniq bilishadi va rahbariyatga bo‘lgan hurmat yuqori darajada bo‘ladi.

Geyert Hofstede, madaniyatlar va tashkilotlar bo'yicha ishlagan taniqli olim, Rossiya korporatsiya madaniyatini o'rganishda ham o'zining madaniyatlar o'lchovlari modelidan foydalanib, ayrim muhim jihatlarni ajratib ko'rsatdi. Hofstede o'zining "madaniyatlar va tashkilotlar" asarida Rossiya madaniyatining yuqori darajadagi iyerarxik tizimga asoslanganligini ta'kidladi. Hofstede so'zlariga ko'ra, Rossiya madaniyatida "Kuchli hokimiyat masofasi" (Powyer Distancye) yuqori bo'ladi, ya'ni rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi iyerarxiya sezilarli darajada farqlanadi. Xodimlar yuqori darajadagi rahbarlarning qarorlariga bo'ysunadilar va ko'pincha o'z fikrlarini ifodalashda ishtirok etishmaydi. Bundan tashqari, Hofstede Rossiyada "individualism"ning past darajada ekanligini va "kollektivizm"ning ustunligini ham ta'kidlagan. Bu o'z navbatida xodimlar o'rtasida jamoaviy ish va birgalikda ishlashni afzal ko'rishlarini anglatadi. Biroq, Rossiya madaniyatida "risk"ni qabul qilish va yangiliklarga ochiqlik o'rtacha darajada ekanligini ham ta'kidladi. Hofstede modellari asosida, Rossiya korporatsiyalarida bozor va tashqi raqobatga qarshi kurashishda ko'proq "tartibga soluvchi" yondashuvni ko'rish mumkin. Bu yondashuv markazlashgan boshqaruv, qat'iy ishlash me'yorlari va an'anaviy amaliyotlarga asoslanadi.

Boris Grushin, Rossiyaning iqtisodiy va korporativ madaniyati bo'yicha mashhur olimlardan biridir. Grushin, o'z tadqiqotlarida Rossiya korporatsiyalarining ijtimoiy va iqtisodiy tizimlar bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatgan. U, ayniqsa, Rossiya iqtisodiyotining davlat tomonidan boshqarilishining korporativ madaniyatga ta'sirini o'rganib chiqdi. Uning fikriga ko'ra, Rossiya korporatsiyalaridagi boshqaruv tizimi ko'pincha davlatning aralashuvi va qattiq nazorat bilan bog'liq. Grushinning nazariyasiga ko'ra, Rossiyada davlat korporatsiyalariga ko'p hollarda bevosita ta'sir qiladi va bu biznesning rivojlanishiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, Grushin Rossiya korporatsiyalarining "rezerv boshqaruvi"ni ham o'rganib chiqqan. Bu atama, Rossiya korporatsiyalarida ko'plab xodimlar tashqi iqtisodiy sharoitlarda ishlarni qiyinchilik bilan olib borishlari va o'z resurslarini "zaxira" sifatida saqlab qo'yishlari

haqida gapiradi. Bu yondashuv korporatsiyalarni tez-tez o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarga moslashishda qiyinchiliklarga duchor etadi.

Vladimir Popov, Rossiya iqtisodiyoti va uning biznes madaniyati bo'yicha ko'plab ishlar yozgan. Uning tadqiqotlarida Rossiya korporatsiyalaridagi "individualizm" va "yig'ilish madaniyati"ni o'rganish diqqatga sazovordir. Popovning fikriga ko'ra, Rossiya kompaniyalarida har bir rahbar o'zining yakka-yakka qarorlarini qabul qiladi va bu iyerarxik tizim xodimlar orasida markazlashtirilgan boshqaruvni shakllantiradi. Popov, shuningdek, Rossiyada korporatsiyalarning rivojlanishi uchun muhim bo'lgan biznes muhitining kuchli ta'sirini ko'rsatadi. Rossiya bozorida ochiq raqobat bo'lishiga qaramasdan, ko'plab kompaniyalar davlat sektoridan ko'p manfaat olishga intilishadi. Bu omil, ularning global bozorlarga chiqishdagi muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatadi. Rossiya korporatsiya madaniyati o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, bu iqtisodiy tizim va boshqaruvning markazlashganligi, iyerarxik tuzilma va kollektivizmni o'z ichiga oladi. Rossiya korporatsiyalari ko'pincha davlat nazorati va raqobatning cheklanganligi tufayli o'z resurslarini ehtiyotkorlik bilan boshqarishga majbur bo'lishadi. Tadqiqotlar ko'rsatadiki, Rossiya korporatsiyalarining madaniyati o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarga moslashishda qiyinchiliklarga duchor bo'lishi mumkin. Biroq ular jahon bozorida mustahkam o'rin olishga intilishadi, bu esa Rossiya korporatsiyalarining raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan strategiyalarni rivojlantirishga yordam beradi.

Avstraliya va Germaniya korporatsiya madaniyatlari o'zlarining iqtisodiy tuzilmalari, tarixiy va madaniy kontekstlariga asoslangan holda shakllangan. Har ikki davlat o'zining an'anaviy va zamonaviy biznes amaliyotlari orqali xalqaro miqyosda ajralib turadi. Shuningdek, har ikkala mamlakatning korporatsiya madaniyati haqida ko'plab olimlar o'z tadqiqotlarini olib borgan.

Avstraliya, o'zining o'rta darajadagi iqtisodiy rivojlanishi va raqobatbardosh biznes muhitiga ega bo'lgan davlat sifatida korporatsiya madaniyati jihatidan bir qancha o'ziga xos xususiyatlarga ega. Avstraliyadagi korporatsiya madaniyati o'rta darajadagi

boshqaruv tuzilmasi, ochiq va samarali kommunikatsiya tizimi va individualistik qadriyatlarga asoslanadi.

Geyert Hofstede, madaniyatlar va tashkilotlar bo'yicha eng mashhur olimlardan biri bo'lib, Avstraliya korporatsiya madaniyatini o'rganishda asosiy manba hisoblanadi. Hofstede Avstraliyani "individualistic" madaniyat sifatida ta'riflagan. Bu degani, Avstraliyada kompaniyalar o'z xodimlarining individual maqsadlari va ehtiyojlarini e'tiborga olib, shaxsiy erkinlikka katta ahamiyat berishadi. Boshqaruvda, xodimlar bilan ochiq muloqot va maslahatlashish keng tarqalgan, va rahbarlarning o'z xodimlariga ishonch bildirishi muhim rol o'ynaydi. Hofstede ta'kidlashicha, Avstraliyadagi korporatsiya madaniyatida "kuchli hokimiyat masofasi" (Powyer Distancye) past bo'lib, bu tashkilotlar ichida adolatli va to'g'ri boshqaruvga asoslanadi.

Terry Hill va Charles Jones, Avstraliyaning biznes madaniyati bo'yicha tadqiqotlar olib borgan olimlardir. Ular Avstraliya korporatsiyalaridagi boshqaruvni va ishchi munosabatlarini o'rganib, Avstraliya ish joylarida yuqori darajada mustaqillik va erkinlikka asoslangan boshqaruv madaniyati mavjudligini ta'kidlagan. Ular shuningdek, Avstraliyaning korporativ madaniyatida innovasion fikrlash va o'zgarishlarga moslashishga katta ahamiyat berilishini ko'rsatganlar. Avstraliyaning ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sektorlarida yuqori samaradorlik va raqobatbardoshlikning sabablaridan biri sifatida ushbu yondashuvni keltirganlar.

Chris W. L. Hillning tadqiqotlari Avstraliyaning xalqaro biznesdagi o'rnini ko'rsatib berdi. U Avstraliyaning "anglo-sakson" biznes madaniyatiga ega ekanligini ta'kidlagan, bu esa kompaniyalar o'rtasida erkin muloqot va qarorlar qabul qilishning tezligini oshiradi. Avstraliyaning biznes madaniyati, shuningdek, o'zining ochiq va inklyuziv biznes yondashuvlari bilan ajralib turadi.

Germaniya o'zining yuqori texnologiyali sanoati, samarali mehnat bozoridagi tizimlari va ijtimoiy hamkorlikka asoslangan korporatsiya madaniyati bilan mashhurdir. Germaniya korporatsiya madaniyati an'anaviy ravishda qat'iy iyerarxik tuzilmalarga, yuqori darajadagi ishga bo'lgan intilish va yuqori sifatga asoslangan. Germaniya

korporatsiyalaridagi boshqaruv tizimi ko‘pincha qattiq rejalar va aniq strategiyalarni talab qiladi.

Geyert Hofstede Germaniya korporatsiya madaniyatini o‘rganishda ham muhim o‘rin tutadi. Hofstede Germaniyadagi boshqaruv tizimini “kuchli hokimiyat masofasi” (Powyer Distancye) va “belgilanmaganlikni qabul qilish” (Uncyertainty Avoidancye) kabi o‘lchovlar bilan ta’riflaydi. Germaniyada hokimiyat masofasi yuqori bo‘lib, boshqaruv tizimi aniq va qat’iydir. Rahbarlar xodimlar bilan qarorlar qabul qilishda kamroq maslahatlashadilar va iyerarxiya muhim o‘rin tutadi. Hofstede fikriga ko‘ra, Germaniyada “ belgilanmaganlikni qabul qilish” yuqori, bu esa risklarni minimalizatsiya qilishga va boshqaruv tizimini aniq rejalashtirishga intilishadi.

Lothar Muyeller Germaniya korporatsiyalarining boshqaruv xususiyatlari va ijtimoiy mas’uliyatini o‘rganib chiqqan olimdir. Uning fikriga ko‘ra, Germaniya korporatsiyalarida an’anaviy boshqaruv modellariga asoslangan, bu esa yuqori darajadagi samaradorlik va aniq strategiyalarni talab qiladi. Muyellerning tadqiqotlari, Germaniya kompaniyalarining raqobatbardoshligini, sifatga bo‘lgan e’tibor va innovatsion ishlash madaniyatini rivojlantirishga qaratilganini ko‘rsatadi. Germaniyada ham korporativ ijtimoiy mas’uliyat muhim ahamiyatga ega, kompaniyalar o‘z faoliyatida ekologik barqarorlik va ijtimoiy mas’uliyatni hisobga olishadi.

Rainer Stetterning tadqiqotlari Germaniyadagi innovatsion madaniyatni tahlil qilishga qaratilgan. U Germaniyaning sanoat va texnologiya sektori uchun rivojlanishning asosiy omili sifatida ilg‘or ilmiy-tadqiqot ishlari va yuqori sifatli boshqaruvni ko‘rsatadi. Stetterning fikriga ko‘ra, Germaniya kompaniyalarida ixtisoslashgan va aniq strategiyalar asosida faoliyat yuritish odatiy holatdir.

Avstraliya va Germaniya korporatsiya madaniyatlari o‘ziga xos tarzda rivojlangan bo‘lib, ular o‘zlarining iqtisodiy tizimlari, boshqaruv yondashuvlari va ijtimoiy mas’uliyat bilan bog‘liq tarzda shakllangan. Avstraliyada individualistik yondashuv va ochiq muloqot mavjud bo‘lsa, Germaniyada qat’iy iyerarxik boshqaruv tizimi va sifatga bo‘lgan yuqori talablar ustunlik qiladi. Geyert Hofstede, Terry Hill, Charles Jones,

Lothar Muyeller va Rainer Stetter kabi olimlar, ushbu davlatlarning korporatsiya madaniyatlarini o'rganishda muhim ilmiy hissa qo'shganlar va har bir mamlakatning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatganlar. Bu tadqiqotlar, Avstraliya va Germaniyaning global iqtisodiyotdagi o'rnini yaxshiroq tushunishga yordam beradi.



Jefrey Pfeffer 1946-yil 5-fevralda AQShning Texas shtatida tug'ilgan. U yoshligidan ilm-fan va ta'limga katta qiziqish bilan yashagan. O'rta maktabni tugatgach, Pfeffer Texas Universitetida bakalavr darajasini olish uchun o'qishga kirdi va 1968-yilda tamomladi. Keyinchalik, u ijtimoiy psixologiya va boshqaruv sohasida chuqur o'rganish uchun Kembrij Universitetiga hujjat topshirdi va 1972-yilda shu yerda liderlik psixologiya bo'yicha doktorlik darajasini oldi. O'zining ta'lim va ilmiy izlanishlari davomida u boshqaruvning ijtimoiy jihatlarini va ish joylaridagi insonlarning xatti-harakatlarini o'rganishga katta qiziqish bildirdi. Pfeffer o'zining ilmiy faoliyatida boshqaruv va tashkilotlar haqida yangi va innovasion nazariyalar yaratishga intildi. U boshqaruv jarayonlaridagi ijtimoiy va psixologik omillarni o'rganib, bu sohada ko'plab yangi tushunchalarni ilgari surdi. Pfefferning ishlari boshqaruvning amaliyotiga va tashkilotlar ichidagi murakkab dinamikalarni anglashga katta hissa qo'shdi.

Pfeffer o'zining ilmiy faoliyatini ko'plab muhim va dolzarb sohalarga bag'ishlagan, jumladan, rahbarlik, siyosat, tashkilotlarda xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, liderlik, kuch va ta'sirni o'rganish kabi masalalar. Uning "The Human Equation: Building Profits by Putting People First" (1998) nomli asari boshqaruv va ish joyidagi insonlarni muvaffaqiyatga erishish uchun qanday boshqarish kerakligi haqida muhim fikrlarni taqdim etadi. Ushbu asarda Pfeffer odamlarning ish joyida muvaffaqiyatli bo'lishi uchun odamlarni muhim resurs sifatida ko'rish va ularga mos yondashuvni ishlab chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Bundan tashqari, Pfeffer

rahbarlikning ijtimoiy ta'sir va manipulyasiya orqali qanday amalga oshirilishini o'rganadi va bu jihatlarni o'zining ilmiy maqolalarida va kitoblarida keng yoritadi. U rahbarlarning samaradorligi nafaqat ularning texnik bilimlari, balki o'zlariga nisbatan ijtimoiy ta'sirni qanday amalga oshirganliklarida ham bog'liq ekanligini tushuntiradi.

Jefrey Pfeffer rahbarlik va boshqaruv sohasida ko'plab tahlil va yondashuvlarni ilgari surgan. Uning nazariyalariga ko'ra, yaxshi rahbarlar faqat boshqaruvchilarga nisbatan aniq qarorlar qabul qilishda emas, balki ijtimoiy jihatdan ta'sir o'tkazish, boshqarilayotganlarni motivatsiya qilish va ish joyidagi muvaffaqiyatga erishishda ham muhim rol o'ynaydi. Pfefferning fikriga ko'ra, rahbarning kuchi va ta'siri ko'pincha ijtimoiy munosabatlar orqali oshadi, va u tashkilotning asosiy muvaffaqiyatini ta'minlashda shunchaki rasmiy vazifalaridan ko'ra, ko'proq muhimdir. Pfeffer o'zining "The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action" (2000) nomli asarida tashkilotlar va rahbarlarning bilish va amaliyot o'rtasidagi tafovutni ko'rsatadi. Bu asar rahbarlarning o'z bilimlarini qanday qilib samarali ravishda amaliyotga tadbiq etishini va bu jarayonning tashkilot muvaffaqiyatiga qanday ta'sir qilishini o'rganadi. Pfeffer nazariyasiga ko'ra, har qanday tashkilotda bilimlar faqat muhim emas, balki ulardan samarali foydalanish, tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi eng muhim omil hisoblanadi.

Jefrey Pfeffer tashkilotlarda siyosat va kuchning qanday ishlashini o'rganishda o'zining aniq va qiziqarli yondashuvlarini taklif qiladi. U tashkilotlar ichida kuch o'yinlari va siyosatning qanday rivojlanishini, shuningdek, rahbarlarning kuch va ta'sirni qanday qo'llab-quvvatlashlarini o'rganadi. Pfeffer "Powyer: Why Some People Have It and Others Don't" (2010) asarida kuchning tashkilotlardagi roli va uning odamlarning boshqaruvdagi muvaffaqiyatiga qanday ta'sir qilishini tahlil qiladi. Bu kitobda u kuchni faqat boshqaruv jarayonining bir qismi sifatida emas, balki har bir odamning tashkilotdagi muvaffaqiyatini ta'minlaydigan asar sifatida ko'rsatadi. Pfefferning so'zlariga ko'ra, kuch o'zining ijtimoiy tarmoqlari va uning ta'sirini boshqarish orqali yaratiladi. U nafaqat rahbarlar, balki barcha xodimlar uchun

tashkilotdagi kuch va ta'sir o'yinlarini tushunishning muhimligini ta'kidlaydi. Pfefferning ishlari boshqaruv amaliyoti va ijtimoiy psixologiyaning sintezidir.

Nazorat savollari

1. Korporativ madaniyatning AQSh tajribasida iqtisodiy kamchiliklar mavjudmi? Mavjud bo'lsa qayerda?
2. Janubiy-sharqiy Osiyo tajribalaridagi korporativ yutuqlar haqida ma'lumot bering.
3. Germaniya tajribasi asosidagi tajribalar obyektlari haqida ma'lumot bering.
4. Avstriya induvidualistikasi haqida ma'lumot bering.
5. L. Mullerga ko'ra Germaniya tajribasida qanday alohida korporativ xususiyatlar mavjud.

Testlar

1. **Jeffrey Prefferning ilmiy ishlarining asosiy yo'nalishlarini aniqlang.**
 - A) Tashkilot madaniyati va boshqaruv tizimining o'zaro aloqalari.
 - B) Tashkilotlarning iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish.
 - C) Tashkilot ichidagi ijtimoiy tuzilmalarni o'rganish.
 - D) Tashkilotlar va madaniyatlarning tarixiy rivojlanishini tahlil qilish.
2. **Prefferning "The Human Equation" asarida ta'kidlangan boshqaruv uslubi qanday?**
 - A) Xodimlar bilan yaqin aloqalar va to'g'ri munosabatlarni o'rnatish.
 - B) Iqtisodiy ko'rsatkichlarga asoslangan boshqaruv.
 - C) Xodimlarga yuqori darajadagi erkinlik berish.
 - D) Rahbarlar tomonidan qat'iy boshqaruv.

3. Prefferning AQSh korporatsiyalariga oid yondashuvida eng muhim deya ta'kidlangan omil qaysi?

- A) Ijtimoiy mas'uliyat va ekologik barqarorlik.
- B) Xodimlarning individual erkinligi.
- C) Texnologik innovatsiyalar.
- D) Raqobatbardoshlik va bozorni zabt etish.

4. Yevropa Ittifoqi mamlakatlaridagi korporativ madaniyatning asosiy xususiyatlaridan biri nima?

- A) Innovatsion fikrlashning yuqori darajasi
- B) "Yumshoq" rahbarlik va hamkorlikka asoslangan boshqaruv.
- C) Qattiq iyerarxik boshqaruv tizimi.
- D) Xodimlar orasidagi individualizmni rag'batlantirish.

5. Prefferning AQSh korporativ madaniyatiga oid tahlilida qanday asosiy xususiyatlar mavjud?

- A) Xodimlar va rahbariyat o'rtasida yuqori darajadagi aloqalar.
- B) Xodimlarga maksimal darajada erkinlik berish.
- C) Iyerarxiyaning qat'iy uslubini qo'llash.
- D) Yangi texnologiyalarni joriy qilishda ehtiyotkorlik.

6. Xitoy korporatsiyalarining boshqaruv tizimining asosiy xususiyati nima?

- A) Iyerarxik boshqaruv va rahbariyatning yuqori darajadagi ta'siri.
- B) Kollektivizm va jamoaviy qarorlar qabul qilish.
- C) "Yumshoq" boshqaruv uslublari.
- D) Xodimlar orasida erkin fikr bildirish.

7. Prefferga ko'ra, AQSh korporatsiyalarining muvaffaqiyatga erishishining asosiy omillari nimalardan iborat?

- A) Madaniy muhitni boshqarish va xodimlarning samaradorligini oshirish.

- B) Texnologik innovatsiyalar va davlat yordami.
- C) Raqobatni kuchaytirish va ijtimoiy mas'uliyatni kamaytirish.
- D) Faoliyatni faqat iqtisodiy jihatlarga asoslash.

8. **Geyert Hofstede modeliga ko'ra, Rossiya korporatsiyalarida qanday asosiy xususiyatlar mavjud?**

- A) Kuchli hokimiyat masofasi va kollektivizm.
- B) Xodimlarning individualizm va erkin fikr bildirish.
- C) Ijtimoiy mas'uliyatning past darajasi.
- D) Yumshoq boshqaruv tizimi.

9. **Rossiya korporatsiyalarining iyerarxik tizimi haqida nimalar aytilgan?**

- A) Xodimlar yuqori darajadagi rahbariyatning qarorlariga qat'iy rioya qiladilar.
- B) Rahbariyatning qarorlari xodimlarga erkin uzatiladi.
- C) Boshqaruv tizimi har bir xodimning o'z qarorlariga asoslanadi.
- D) Har bir xodimga yuqori darajadagi erkinlik beriladi.

10. **Xitoy korporatsiyalarida ijtimoiy mas'uliyat va barqarorlik tamoyillari qaysi yillarda muhim o'rin egalladi?**

- A) 2020-yillarda
- B) 1980-yillarda
- C) 1990-yillarda
- D) 2000-yillarda

7-bob. Rivojlangan mamlakatlarning korporativ madaniyati

7.1. Duglas Norzning korporativ madaniy tajribalari

Duglas Norzning (1920-yil 5-noyabrda - 2015-yil 23-noyabr), asosan, iqtisodiyot sohasidagi ilmiy ishlari bilan tanilgan bo'lib, ayniqsa institusional iqtisodiyot va iqtisodiy tizimlarning evolyusiyasi haqida olib borgan izlanishlari bilan mashhur. Norzning iqtisodiyotni tushunishda yangi yo'nalishlar yaratdi, unda o'zaro bog'lanishlar, davlatning roli va institutlarning ahamiyati asosiy boblardan biri sifatida ko'rildi. Norzningning ilmiy faoliyati 1950-yillarda boshlanadi. U Oklaxoma universitetida iqtisodiyot bo'yicha tahsil olgan va keyinchalik Kolumbiya universitetida iqtisodiyot bo'yicha doktorlik dissertatsiyasini himoya qilgan. Uning ilmiy ishlari dastlab klassik iqtisodiy nazariyalar va makroiqtisodiyotga asoslangan edi, ammo 1970-yillarda u o'zining izlanishlarini yangi yo'nalishlarga yo'naltirdi. Norzningning iqtisodiyotda institutlarning ahamiyatiga e'tibor qaratishi uning ilmiy ishlarining ajralmas qismiga aylandi.

Duglas Norzning 1993-yilda Nobel iqtisodiyot mukofotini qo'lga kiritdi. Mukofot unga iqtisodiyotning institutlar va iqtisodiy tizimlar evolyusiyasini o'rganishdagi hissalarini uchun berilgan. Norzningning asosiy ilmiy g'oyalaridan biri shundan iboratki, iqtisodiy faoliyat faqat iqtisodiy tizimning qonun va qoidalari, xususiyatlari bilan belgilab qo'yilmaydi, balki bu tizimda faoliyat yuritayotgan institutlar, ular qanday qilib ishlaydi, ularning o'zaro munosabatlari va odamlarning xulq-atvori ham iqtisodiy natijalarga ta'sir qiladi. Uning institutlar haqidagi tushunchalari iqtisodiy rivojlanishni va ijtimoiy institutlarning o'zaro bog'liqligini tushunishga yordam berdi. Institutsional iqtisodiyotda Norzningning ishlari iqtisodiy va ijtimoiy tizimlarning o'zaro bog'liqligini chuqurroq tahlil qilishga imkon berdi. U iqtisodiyotda shakllangan institutlar – qonunlar, an'analar, me'yorlar – qanday qilib iqtisodiy natijalarga ta'sir ko'rsatishini o'rgandi.

Norzning iqtisodiy o'sishning asosiy manbalaridan biri sifatida ijtimoiy institutlarning roli haqida ko'p gapirgan.

Duglas Norzningning institutlar haqidagi g'oyalari nafaqat iqtisodiyot nazariyasida, balki xalqaro korporativ boshqaruv sohasida ham muhim o'zgarishlarga olib keldi. U iqtisodiyotda korporativ boshqaruv tizimlarining rolini o'rganishda ham muhim nazariy ishlarni amalga oshirdi. Norzningning ishlarida, ayniqsa, korporativ boshqaruv tizimlarini tashkil etishda institutlarning ahamiyati ko'rsatilgan. Uning nazarida, korporatsiyalar faqat iqtisodiy maqsadlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan tashkilotlar emas, balki ular o'zaro munosabatlar va qarorlar qabul qilish jarayonida an'analarga, qoidalarga va normativlarga asoslanadigan tizimlardir. Shuningdek, korporatsiya ichidagi boshqaruv strukturasi ham ijtimoiy institutlar, xususan, qarorlar qabul qilish va resurslarni taqsimlash jarayonlarining qanday amalga oshirilishi bilan bog'liqdir. Duglas Norzningning g'oyalari, ayniqsa, o'zaro bog'liq bo'lgan iqtisodiy va siyosiy institutlarning yuksalishi orqali korporatsiyalarning boshqaruv tizimlariga ham tegishli bo'ldi. Ularning ishonchliligi va samaradorligi aynan ularning o'zaro ijtimoiy munosabatlari va iqtisodiy tizimlar bilan bog'liq bo'lishiga asoslanadi.

Norzning xalqaro iqtisodiy tizimlarni o'rganishda ham muhim nazariyalar ishlab chiqqan. Xalqaro iqtisodiyotda ijtimoiy va siyosiy institutlar o'rtasidagi aloqalar korporatsiyalarni qanday boshqarish va ularning global miqyosda faoliyat yuritishida muhim rol o'ynaydi. Uning ishtiroki va ilmiy ishlarining natijasida, xalqaro korporativ boshqaruvning institusional muhitini tushunish uchun yangi yondashuvlar ishlab chiqildi. Duglas Norzningning ilmiy ishlari xalqaro korporatsiyalar uchun foydali bo'ldi, chunki ular o'z faoliyatlarida nafaqat iqtisodiy foyda olish, balki ijtimoiy va siyosiy institutlar bilan ham hamkorlikda faoliyat yuritishni o'rganishdi. Masalan, ularning faoliyatida yerli qonun-qoidalar, mahalliy siyosiy tizimlar va ijtimoiy inshootlar qanday rol o'ynashini tushunish korporativ boshqaruvning samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Norzningning xalqaro korporativ boshqaruvga qo'shgan hissalar juda katta bo'ldi. Uning ilmiy ishlari institutlar va ijtimoiy tizimlarning iqtisodiy faoliyatga ta'sirini yoritib berdi va korporativ boshqaruvni yanada samarali qilish uchun institutlarning rolini tushunishga yordam berdi.

Norzningning resurslarni taqsimlash, qarorlar qabul qilish va ijtimoiy institutlarning o'zaro ta'siri haqidagi ishlari korporatsiyalarga qanday qilib samarali boshqaruv tizimlarini yaratishni o'rgatdi. Bu tizimlar iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy muhitda qanday muvaffaqiyatli faoliyat yuritishlarini ta'minlashda yordam beradi. Uning nazarida, korporatsiyalar o'zgaruvchan va murakkab dunyoda samarali faoliyat yuritish uchun o'zlarini an'anaviy iqtisodiy va ijtimoiy tizimlarga muvofiqlashtirishi kerak.

Duglas Norzningning ishlaridan yana biri – xalqaro korporativ boshqaruvning hamkorlik va tashkilotlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni mustahkamlashga qaratilgan yondashuvlardir. U korporatsiyalarni global miqyosda muvaffaqiyatli boshqarish uchun, albatta, xalqaro siyosiy va iqtisodiy tizimlar bilan o'zaro aloqalarni o'rnatish zarurligini ko'rsatdi. Ayniqsa, ko'p millatli kompaniyalar va ularning har bir mamlakatdagi faoliyatlari doirasida bu tushuncha juda muhim ahamiyatga ega.

Duglas Norzning xalqaro korporativ boshqaruv tizimlarining rivojlanishida va iqtisodiy tizimlarning muvaffaqiyatli ishlashida institutlarning rolini o'rganishda katta hissa qo'shgan. Uning g'oyalari va ilmiy ishlari nafaqat iqtisodiyot nazariyasini, balki xalqaro korporatsiyalarni boshqarishning yangi yondashuvlarini shakllantirishda muhim o'rin tutdi. Norzning iqtisodiyotda va korporativ boshqaruvda samarali o'zgarishlarni amalga oshirish uchun institutlar va ijtimoiy tizimlarning o'zaro aloqalarini tushunishni ta'kidlagan. Uning ilmiy ishlari iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy tizimlar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni o'rganishga yordam berib, korporatsiyalarga global miqyosda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishga yordam berishda davom etmoqda.

7.2. Amerika qo'shma Shtatlari aksiyonerlik jamiyatlari madaniyati

Duglas Norzning Amerika Qo'shma Shtatlaridagi aksiyonerlik jamiyatlari va korporativ boshqaruv tizimi haqidagi ilmiy fikrlarini batafsil tahlil qilish uchun, uning iqtisodiy nazariyalaridan kelib chiqib, aksiyonerlik jamiyatlarining qanday rivojlanganini, ularning tuzilishiga ta'sir qiluvchi institusional omillarni, shuningdek, bu tizimlarning iqtisodiy samaradorligiga ta'sir etuvchi ijtimoiy, siyosiy va huquqiy institutlarni ko'rib chiqishimiz zarur.

Duglas Norzning o'zining ilmiy faoliyatida korporativ boshqaruvni faqat iqtisodiy nuqtai nazardan emas, balki uning institutlar va jamiyatdagi o'zgaruvchan kontekstlar bilan bog'liqligini ham o'rganib chiqdi. Amerika Qo'shma Shtatlaridagi aksiyonerlik jamiyatlari va korporativ boshqaruv tizimining shakllanishi va rivojlanishi Norzning institutlar haqidagi g'oyalariga asoslangan holda chuqur tahlil etilgan.

Duglas Norzning iqtisodiy tizimlarni o'rganishda institutlarning ahamiyatini ta'kidlagan. U, iqtisodiy faoliyat faqat iqtisodiy agentlarning (masalan, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar) qarorlariga bog'liq emas, balki bu agentlarning faoliyatini o'zgartiruvchi va yo'naltiruvchi ijtimoiy va siyosiy institutlar tomonidan shakllantirilgan. Norzning, iqtisodiy o'sish va rivojlanishning asosi – bu institutlarning (masalan, qonunlar, normativlar, ijtimoiy me'yorlar) samarali ishlashi ekanligini ta'kidlagan. Norzningning o'rganishicha, aksiyonerlik jamiyatlarining tuzilishi va ularning boshqaruvi ko'plab ijtimoiy va siyosiy institutlar bilan bog'liq. Xususan, Amerika Qo'shma Shtatlaridagi aksiyonerlik jamiyatlari ijtimoiy, siyosiy va huquqiy tizimlar bilan o'zaro aloqada bo'lib, bu ularning tuzilishi va boshqaruvining qanday bo'lishini belgilaydi.

Amerika Qo'shma Shtatlarida aksiyonerlik jamiyatlari va korporatsiyalarning shakllanishi XIX asrning oxirlariga borib taqaladi. Industrial inqilob va kapitalizmning kengayishi bilan aksiyonerlik jamiyatlari, ya'ni kompaniyalar, aksiyadorlar orqali kapital yig'ishning samarali usuliga aylanishni boshladi. Bu jarayon, ayniqsa, temir yo'l, neft va

boshqa katta sanoat tarmoqlarining rivojlanishi bilan yanada kuchaydi, biroq Norzningning nazarida, aksionerlik jamiyatlari va korporatsiyalarni tashkil etishda nafaqat iqtisodiy omillar, balki ularning ijtimoiy va siyosiy kontekstlari ham muhim rol o'ynaydi.

Duglas Norzning korporativ boshqaruv tizimining shakllanishini o'rganishda iqtisodiy faoliyatning o'zgaruvchan kontekstiga e'tibor qaratgan. Uning fikriga ko'ra, korporativ boshqaruv – bu nafaqat iqtisodiy qarorlar qabul qilish jarayoni, balki ijtimoiy institutlar tomonidan boshqariladigan tizimdir. Qo'shma Shtatlardagi aksionerlik jamiyatlari davlat tomonidan belgilangan qonunlar va tartiblarga muvofiq faoliyat yuritadi. Bu, o'z navbatida, aksionerlarning huquqlarini, direktorlar kengashining vakolatlarini va boshqaruvdagi shaffoflikni ta'minlashga xizmat qiladi. Norzning, qonunchilik tizimining korporatsiyalarni boshqarishdagi ahamiyatini ta'kidlagan va bu tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni o'rganish zarurligini ko'rsatgan. Aksionerlik jamiyatlari va korporatsiyalar o'z faoliyatini siyosiy tizimning ta'sirida amalga oshiradi. Norzningning nazarida, siyosiy tizimlar nafaqat ijtimoiy adolatni ta'minlash, balki iqtisodiy rivojlanishni rag'batlantirish uchun muhim ahamiyatga ega.

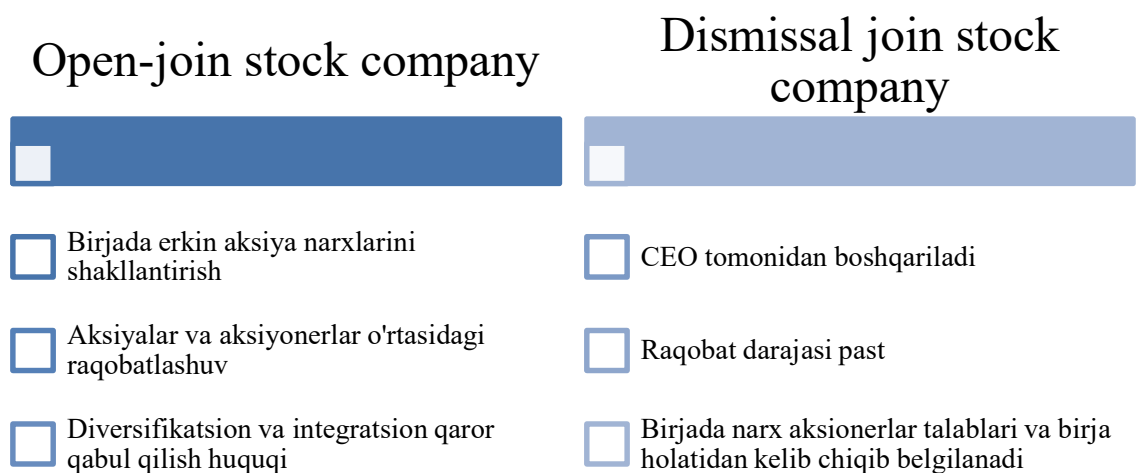
Korporativ boshqaruvning samarasini belgilaydigan omillardan biri – bu qarorlar qabul qilish tizimi va tashkilotdagi boshqaruv strukturasidir. Norzning bu tizimlarni o'rganib, ularning qanday qilib iqtisodiy va ijtimoiy muhit bilan integratsiyalashganini tushuntiradi. Amerika Qo'shma Shtatlarida aksionerlik jamiyatlarining boshqaruvi muammosi uzoq vaqt davomida iqtisodchilar va siyosatchilarni o'ylantirib kelgan. Korporativ boshqaruv tizimining samaradorligi, direktorlar kengashining roli, aksionerlarning huquqlari va ularning boshqaruvga ta'siri kabi masalalar doimo muhokama qilinadi.

Aksionerlik jamiyatlarining boshqaruv tizimida direktorlar kengashi muhim o'rin tutadi. Ular kompaniyaning asosiy qarorlarini qabul qilishda ishtirok etadilar. Norzning nazarida, direktorlar kengashi, nafaqat kompaniyaning iqtisodiy foydasini ko'zlab, balki kompaniyaning ijtimoiy va siyosiy vaziyatga qanday moslashishini ta'minlaydi.

Boshqaruvda qarorlar qabul qilishning qanday amalga oshirilishi – bu kompaniyaning muvaffaqiyati uchun muhim omildir. Norzning asionerlarning huquqlari va ularga ta'sir qiluvchi institutsional tizimlar haqida gapirganda, kompaniyadagi aksionerlarning iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarini muvozanatlash zarurligini ta'kidlagan.

Amerika Qo'shma Shtatlarida aksionerlarning huquqlari ko'plab qonunlar va me'yorlar bilan himoya qilinadi. Aksionerlarning bunday huquqlarini himoya qilish va shu orqali korporativ boshqaruvni samarali qilish – bu Norzningning institutlar haqidagi asosiy g'oyalaridan biridir. Duglas Norzningning iqtisodiy tizimlarni, ayniqsa, aksionerlik jamiyatlari va korporativ boshqaruvni o'rganishdagi yondashuvi iqtisodiyot nazariyasini yangilashda va amaliy boshqaruv tizimlarining samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. U korporativ boshqaruvni faqat iqtisodiy tizimlar doirasida emas, balki jamiyatning ijtimoiy, siyosiy va huquqiy tizimlari bilan bog'liq holda ko'rgan.

Duglas Norzningning g'oyalari aksionerlik jamiyatlarining boshqaruv tizimini tushunishga yordam beradi, ularning iqtisodiy samaradorligini oshirish uchun qanday institutlar va tizimlar zarurligini ko'rsatadi. Uning ilmiy ishlari, shuningdek, asionerlik jamiyatlarining ijtimoiy va siyosiy kontekstda qanday shakllanayotganini va ular o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarda qanday samarali boshqarilishi mumkinligini o'rganishga yordam beradi. Shuningdek, Norzningning iqtisodiy nazariyalarini amaliyotga tatbiq etish orqali korporativ boshqaruvning yanada shaffof va samarali bo'lishi mumkinligi ko'rsatilgan.



6-rasm. Duglas Norzga ko‘ra AQSh korporatsiyalarini boshqarishning 2 katta metodini farqlash⁴

Duglas Norz, iqtisodchi va institusional nazariyachi, iqtisodiyot va jamiyatni tushunishda “institusional tizim”ning muhim ahamiyatini ta’kidlagan. U asosiy e’tiborni iqtisodiy tizimlarning va jamiyatlarning rivojlanishiga ta’sir ko’rsatadigan institutlar va madaniy omillarga qaratgan. Xorijiy mamlakatlarning milliy madaniyati va uning korporativ madaniyatga ta’siri bo’yicha D.Norzning fikrlari, umuman olganda, iqtisodiy va ijtimoiy institutlar orqali madaniyatning roli va uning iqtisodiy faoliyatni qanday shakllantirishi haqida chuqur tahlillarni o‘z ichiga oladi.

DuglasNorzning ta’kidlashicha, har bir mamlakatda o‘ziga xos iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy institutlar mavjud bo‘lib, ular jamiyatning ish yuritish uslublarini va qadriyatlarini shakllantiradi. Milliy madaniyat, o‘z navbatida, bu institutlar orqali mustahkamlanadi. Yani, milliy madaniyatning korporativ madaniyatga ta’siri, har bir mamlakatdagi o‘ziga xos qonunlar, qoidalar, ishlash tizimlari va urf-odatlariga bog‘liq bo‘ladi. Shuningdek, madaniyat va institutlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar, tashkilotlarning ishlashida o‘z aksini topadi. Misol uchun, Yaponiyaning korporativ madaniyati milliy madaniyatdagi kollektivism, sadoqat va o‘zaro hurmatdan

⁴Douglas North. “The national headbook of managements”. Harward university press-2010.

ilhomlanadi. Shu bilan birga, Amerika yoki Yevropa mamlakatlarida korporativ madaniyatda individualizm va raqobatni rag'batlantirish milliy madaniyatdagi qadriyatlar bilan uzviy bog'liqdir.

D. Norzning nazariyalarida jamiyatda ishonch va o'zaro hurmat muhim ijtimoiy kapital sifatida ko'riladi. Milliy madaniyat, o'z navbatida, bu ishonchning shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi. Milliy madaniyatdagi ishonch darajasi, xalqaro va ichki korporativ munosabatlar uchun asosiy omil bo'ladi. Agar milliy madaniyatda ishonch yuqori bo'lsa, unda biznesdagi hamkorliklar, o'zaro kelishuvlar va kelajakdagi muvaffaqiyatlarni amalga oshirish osonlashadi. Bundan tashqari, institutlar jamiyatda ishonchni yaratish va mustahkamlash uchun zarur bo'lgan sharoitlarni taqdim etadi. Masalan, yuqori ishonch darajasiga ega jamiyatlarda korporativ madaniyat ochiq va samarali bo'ladi, bu esa o'zaro aloqalarni rivojlantirish va raqobatni kuchaytiradi. D. Norz, shuningdek, hukumatning roli va davlatning iqtisodiy va ijtimoiy hayotdagi o'rnini haqida ham muhim fikrlar bildirgan. Milliy madaniyatdagi hukumatga bo'lgan munosabatlar va iqtisodiy tizimning ishlash tartibi, korporativ madaniyatning shakllanishiga ta'sir qiladi. Agar jamiyatda hukumat ishonchli va samarali bo'lsa, u holda korporativ madaniyatda ham samarali boshqaruv tizimi va boshqaruvda aniq qoidalar o'rnatiladi. Shu bilan birga, davlatning iqtisodiy siyosati va qonunlarida mavjud bo'lgan noaniqliklar yoki zaif institutlar korporativ madaniyatda ishonchsizlikni va tartibsizlikni keltirib chiqarishi mumkin.

D. Norzning fikriga ko'ra, globalizatsiya jarayoni va xalqaro aloqalar o'sishi, milliy madaniyatning korporativ madaniyatga ta'sirini yanada kuchaytiradi. Global bozorlarda ishlash uchun tashkilotlar ko'pincha o'z milliy madaniyatini xalqaro talablar va standartlarga moslashtirishi zarur. Bu jarayon milliy madaniyatning korporativ madaniyatga qanday ta'sir qilishi va uning qanday evolyusiyalashishiga bog'liq bo'ladi. Misol uchun, Yaponiyada tashkilotlar odatda o'z milliy qadriyatlariga tayangan holda, xalqaro biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun global ish yuritish uslublarini o'z ichiga oladi. Xitoyda esa, milliy madaniyat va xalqaro ta'sirlar o'rtasidagi muvozanatni saqlash

talab etiladi, chunki ularning iqtisodiy rivojlanish jarayoni o'ziga xosdir. Duglas Norzning iqtisodiy rivojlanish va madaniyatni o'rganishdagi yondashuvlari shuni ko'rsatadiki, milliy madaniyatning korporativ madaniyatga ta'siri uzoq muddatda barqaror rivojlanishni ta'minlaydi. Madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni inobatga olgan holda, kompaniyalar o'z biznes strategiyalarini va boshqaruv amaliyotlarini shunday shakllantirishlari kerakki, bu jarayonda mahalliy madaniyatni hurmat qilish va unga moslashishni ta'minlasin.

Duglas Norzning milliy madaniyat va korporativ madaniyat o'rtasidagi aloqalar haqidagi fikrlari, jamiyatlar va iqtisodiy tizimlarning qanday ishlashini tushunishga yordam beradi. Uning ta'kidlashicha, milliy madaniyatning institutlar orqali shakllanishi va ularning korporativ madaniyatga ta'siri, iqtisodiy o'sish va barqarorlikni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Milliy madaniyat va korporativ madaniyatning bir-biriga ta'siri, global iqtisodiy tizimda muvaffaqiyatli ishlash uchun muhim shartdir.



Duglas Norz 1920-yil 5-noyabrda AQShning Arizona shtatidagi Spokanedagi kichik bir shaharchada tug'ilgan. O'rta maktabni tugatgach, u 1942-yilda Arizona Universitetidan bakalavr darajasini oldi. Keyinchalik, 1949-yilda Uashington Universitetida iqtisodiyot bo'yicha magistrlik darajasini olgan. Northning ilmiy faoliyati rivojlanishiga ta'sir qilgan o'qishlarining bir qismi u ishlagan va ilmiy tadqiqotlar olib borgan tashkilotlar bilan bog'liq bo'lgan. 1950-yillarning boshida Uashington Universitetida ishlashni boshlagan Duglas Norz 1950-1960-yillarda iqtisodiyot nazariyasi va rivojlanish masalalari bo'yicha bir qancha muhim ilmiy maqolalar yozdi. Keyinchalik, u 1960-yillarda iqtisodiy rivojlanish va jamiyatlar o'rtasidagi o'zgarishlarni o'rganishni davom ettirdi. 1971-yilda North, Kolumbiya Universitetida professorlik lavozimiga tayinlandi, va shu yerda o'zining ko'plab ilmiy tadqiqotlari va asarlariga asos solgan.

Duglas Norzning ilmiy faoliyati, asosan, iqtisodiy rivojlanish, bozorlar va iqtisodiy tizimlarning samaradorligini ta'minlovchi institutlar va tashkilotlarga qaratilgan. Uning ishlarining asosi, iqtisodiy faoliyatni tashkil etuvchi rasmiy va norasmiy institutlarning muhimligini tasvirlashga asoslanadi. U iqtisodiyotda rasmiy va norasmiy institutlarning birgalikda ishlashini ta'kidlab, jamiyatlar va davlatlar rivojlanishi uchun zarur bo'lgan iqtisodiy tizimlarning samarali ishlashini ta'minlaydigan omillarni o'rganadi.

Duglas Norzning institusional iqtisodiyotdagi yondashuvi iqtisodiy faoliyatni qamrab olish va baholash uchun yangi yo'lni yaratgan. U "institusiyalar"ni iqtisodiy tizimlarning asosiy elementlari sifatida ta'riflagan. Bu nafaqat qonunlar va huquqiy tizimlarni, balki kundalik hayotdagi barcha qoida va an'analarning tuzilishini, rasmiy va norasmiy tizimlarni o'z ichiga oladi. U iqtisodiy yutuqlarga erishish uchun qanday institutlar kerakligini va qanday qilib bu institutlar ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyotga yordam berishini o'rganadi.

Duglas Norzning eng muhim asarlaridan biri "Institutions, Institutional Change and Economic Performancy" (1990) kitobi bo'lib, bu asarda u iqtisodiy o'zgarishlar va rivojlanishning asosiy omillarini o'rganadi. Bu asar, iqtisodiyotlarning rivojlanishi uchun institutlarning o'zgarishini, yangi institutlarning yaratilishini va eski institutlarning modernizatsiya qilishning muhimligini tushuntiradi. Shuningdek, North institutlarning zamonaviy iqtisodiyotdagi rolini o'rganish orqali iqtisodiyotdagi rivojlanishni qanday rivojlantirish mumkinligini ko'rsatadi.

Nazorat savollari

1. AQSh aksiyadorlik madaniyatining o'ziga xos korporativ xususiyatlari qanday ?
2. Duglas Norz aksiyadorlik jamiyatlari va institusial iqtisodiyotni qanday bog'liq jihatlarini keltirib o'tgan ?
3. Duglas Norzga ko'ra milliy korporativ madaniyatning iqtisodiy nuqtalari qanday bo'llishi lozim ?

4. Aksiyadorlik jamiyatlari va global iqtisodiy o'zgarishlarning o'zaro kollobaratsiyasi deganda nimani tuhunasiz ?
5. Milliy korporativ faoliyatning yaxshilanishi aksiyadorlik jamiyati samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi ?

Testlar

1. **Duglas Norzning ilmiy faoliyatining qaysi davrida institutsional iqtisodiyotning rivojlanishiga oid asosiy g'oyalari shakllandi?**
- A) 1950-yillarda
 - B) 1940-yillarda
 - C) 1960-yillarda
 - D) 1970-yillarda
2. **Duglas Norzning iqtisodiyotda institutlarning roliga ta'rifi qanday qilib iqtisodiy natijalar bilan bog'liq?**
- A) Korporativ faoliyat faqat insonlarning xulq-atvori bilan belgilanishi mumkin.
 - B) Korporativ tizimning qonunlari va xususiyatlari asosida belgilangan.
 - C) Faoliyatni institutlar va ularning o'zaro munosabatlari shakllantiradi.
 - D) Iqtisodiy natijalar faqat davlatning roli bilan belgilanadi.
3. **Duglas Norzning institutsional iqtisodiyotga qo'shgan hissi qanday asosiy jihatlarni o'z ichiga oladi?**
- A) Ijtimoiy institutlar va korporativ tizimlar o'rtasidagi aloqalarni chuqur tahlil qilish.
 - B) Iqtisodiy tizimlarning raqobatbardoshligini oshirish.
 - C) Faoliyatni faqat davlat siyosatining ta'siri bilan tahlil qilish.
 - D) Xalqaro iqtisodiy tizimlarning rivojlanishining faqat iqtisodiy jihatlarni o'rganish.

4. **Duglas Norzningning nazarida, madaniy-iqtisodiy faoliyat faqat qanday omillarga bog'liq?**

- A) Xalqaro bozor sharoitlariga.
- B) Institutsional tizimning an'analariga, me'yorlariga va qoidalariga.
- C) Davlatning iqtisodiy siyosatiga.
- D) Faoliyatni amalga oshiradigan tashkilotlarning raqobatbardoshligiga.

5. **Duglas Norzning qanday tamoyilga asoslanib, global iqtisodiy tizimlar o'rtasidagi muvaffaqiyatli faoliyatni ta'minlashni taklif qiladi?**

- A) Xalqaro bozorlarning tartibga solinishiga asoslanish.
- B) Har bir mamlakatning milliy madaniyatiga moslashish.
- C) Ijtimoiy va siyosiy tizimlarning yuksalishi.
- D) Qonun va tartiblarga asoslangan boshqaruv tizimlari.

6. **Amerika Qo'shma Shtatlaridagi aksionerlik jamiyatlari qanday ijtimoiy va siyosiy tizimlar bilan bog'liq?**

- A) Qonunchilik tizimi va davlatning iqtisodiy siyosati bilan.
- B) Faoliyatni faqat iqtisodiy tizimning mustahkamlanishi bilan bog'lash.
- C) Xalqaro iqtisodiy tizimlar bilan integratsiya qilish.
- D) Mahalliy madaniyatning raqobatbardoshlik bilan aloqasi.

7. **Duglas Norzningning aksionerlik jamiyatlari va korporativ boshqaruvni o'rganishdagi asosiy e'tibori qanday?**

- A) Ijtimoiy institutlar va kontekstlar orqali iqtisodiy tizimlarni tahlil qilish.
- B) Iqtisodiy boshqaruvga alohida e'tibor berish.
- C) Faoliyatni davlatning iqtisodiy siyosatiga moslashtirish.
- D) Xalqaro iqtisodiy tizimlarning asosiy prinsiplarini o'rganish.

8. **Duglas Norzningning fikriga ko'ra, yuqori ishonch darajasiga ega jamiyatda korporativ madaniyat qanday bo'ladi?**

- A) Faoliyatni faqat hukumat tomonidan boshqarish.
- B) Samarali va ochiq bo'ladi.

C) Ishonchsizlik va tartibsizlikka asoslangan.

D) Raqobatbardosh va shaffof bo'ladi.

9. **Duglas Norzningning iqtisodiy va siyosiy institutlar o'rtasidagi aloqalarni tahlil qilishda qanday yondashuvni qo'llaydi?**

A) Ijtimoiy tizimlarning mustahkamlanishini ta'minlash.

B) Iqtisodiy va siyosiy tizimlarning o'zaro bog'liqligini o'rganish.

C) Davlatning iqtisodiy siyosatiga alohida e'tibor qaratish.

D) Faqat global bozorlarning o'zgarishini tahlil qilish.

10. **Norzningning xalqaro korporativ boshqaruv tizimlarining samaradorligini oshirishga qaratilgan yondashuvi qanday asosiy elementga bog'liq?**

A) Milliy madaniyatning korporativ madaniyatga ta'siri

B) Xalqaro standartlarga moslashish

C) Ijtimoiy va siyosiy institutlar bilan to'g'ri aloqalar o'rnatish

D) Qonunchilik va huquqiy tizimlarni kuchaytirish

8-bob. Yaponiya korporativ madaniyati

8.1. Yaponiyada korporativ madaniyat shakllanishi tarixi

Nobuyuki Isagauva, Yaponiyaning korporativ madaniyati va uning tarixiy rivojlanishi bo'yicha bir qancha tadqiqotlar olib borgan taniqli olimlardan biridir. U Yaponiyaning biznes va ijtimoiy tizimlarini o'rganib, mamlakatning ko'p asrli madaniyati va an'alarining, shuningdek, korporativ madaniyatining shakllanishiga qanday ta'sir ko'rsatganini aniqlashga intilgan. Yaponiya korporativ madaniyati, uzoq tarixga ega bo'lib, mamlakatning diniy, falsafiy va iqtisodiy tizimlaridan chuqur ta'sirlangan. Yaponiya korporativ madaniyati dunyoda o'zining o'ziga xosligi, an'anaviy qadriyatlari, ijtimoiy tizimi va iqtisodiy yondashuvlari bilan ajralib turadi. Mamlakatning korporativ madaniyati rivojlanishining tarixi, shuningdek, uning rivojlangan sanoat va biznes tizimiga ko'chishidagi o'zgarishlar, bir qator tarixiy va madaniy omillar bilan chambarchas bog'liqdir. Nobuyuki Isagauva Yaponiyaning korporativ madaniyatining shakllanishidagi asosiy bosqichlarni va uning mamlakatning iqtisodiy muvaffaqiyatlariga qanday ta'sir ko'rsatganini tahlil qilgan. Yaponiya korporativ madaniyatining rivojlanishi, ko'p asrlik an'alar, diniy va falsafiy qadriyatlar, xususan, konfutsiylik, buddizm va shintoizm kabi ta'sirlar bilan bog'liqdir. Bu qadriyatlar, ayniqsa, kompaniyalar ichidagi iyerarxiya, guruh ishlashining ahamiyati va ijtimoiy mas'uliyatni anglashda katta rol o'ynaydi.

Yaponiyaning korporativ madaniyatining tarixiy asoslarini o'rganishda, feodal tizimning ta'siri katta ahamiyatga ega. Feodalizm davrida, ya'ni XII-XIX asrlarda, Yaponiya jamiyatida qat'iy iyerarxiya va ijtimoiy sinflarning mavjudligi, mamlakatning iqtisodiy tizimini va yapon korporativ madaniyatining asosiy prinsiplarini shakllantirishda muhim rol o'ynadi. Yaponiyada feodalizm davrida har bir kishining o'z o'rnini bo'lib, jamiyatning yuqori qavatlarini, xususan, samuraylar, o'zlarining huquq va mas'uliyatlarini aniq belgilagan.

Feodalizm davrida iyerarxiya, hurmat va tartib oʻrnatilgan boʻlib, bu qadriyatlar keyinchalik Yaponiyaning biznes tizimiga ham koʻchgan. Boshqaruvning yuqori darajalari odatda aniq koʻrsatmalar berar va pastki darajalar oʻz rahbarlariga toʻliq boʻysunib ishlashardi. Ushbu qadriyatlar, iyerarxiya va anʼanaviy hurmat, keyinchalik korporativ madaniyatda ham oʻz ifodasini topdi. 19-asrning oxirlarida amalga oshirilgan Meiji Restavratsiyasi, Yaponiyaning modernizatsiyasi va iqtisodiy rivojlanishining boshlanishiga olib keldi. Meiji davrida Yaponiyaning tashqi va ichki siyosatida katta oʻzgarishlar yuz berdi. Xususan, mamlakatning sanoatlashuvi va ishlab chiqarish tizimining rivojlanishi, Yaponiyaning korporativ madaniyatiga yangi taʼsirlar kiritdi. Yaponiyada ishchilarning mehnat sharoitlari, ish joyidagi tartib va boshqaruv tizimi yangilandi.

Bundan tashqari, Meiji davrida davlat tomonidan amalga oshirilgan iqtisodiy islohotlar, davlat va xususiy sektorda yangilanishlarni keltirib chiqardi. Bu davrda, kompaniyalar va biznes tizimlari yuqori darajadagi boshqaruvni va korporativ tashkilotlar ichidagi iyerarxiyani saqlashni davom ettirdi. Meiji Restavratsiyasi yapon korporativ madaniyatida oʻzgarishlar olib keldi, biroq eski feodal tizimning ijtimoiy va biznesdagi taʼsiri hali ham sezilarli edi. Yaponiyada XXasr boshlarida kapitalizmning rivojlanishi va sanoatlashish jarayonlari kuzatildi. Bu davrda, korporatsiyalarni boshqarish va ishchilarning mehnat huquqlari masalalari dolzarb boʻldi. Nobuyuki Isagauva, Yaponiyaning dastlabki kapitalizmga oʻtishida oʻzaro hurmat va iyerarxik munosabatlarning katta ahamiyatga ega ekanligini taʼkidlaydi. Ishchilar va rahbarlar oʻrtasidagi munosabatlar, koʻplab kompaniyalarda doimiy ravishda hurmat va oʻzaro masʼuliyat asosida qurilgan. Bu davrda, ishchilar orasida mehnat harakatlari va sindikatlar tashkil etilgan boʻlsa-da, iyerarxiya va korporativ madaniyatdagi hurmatni saqlash, korporatsiyalarning ichki tizimining ajralmas qismiga aylandi. Yapon korporatsiyalarida jamoaviy ruh va mehnatning samaradorligini oshirishga qaratilgan yondashuvlar mavjud boʻlib, bu oʻz navbatida, davlat tomonidan qoʻllab-quvvatlangan iqtisodiy islohotlar bilan uygʻunlashgan.

Yaponiya korporativ madaniyatida guruh ishining ahamiyati alohida o‘rin tutadi. T.C.E. Cheng va boshqa olimlar kabi, Nobuyuki Isagauva ham guruhning yagona maqsadga erishish uchun birlashishini yuqori baholaydi. Yaponiyada xodimlar o‘zlarining shaxsiy manfaatlaridan ko‘ra, kompaniyaning manfaatlarini yuqori qo‘yishga intilishadi. Bu yondashuv, kompaniyaning muvaffaqiyatini guruhning umumiy yutug‘i sifatida ko‘rishga asoslanadi. Yapon kompaniyalarida, ayniqsa, uzoq muddatli ishchilarga bo‘lgan e‘tibor va ularning kompaniyada uzoq vaqt davomida ishlashiga qaratilgan strategiyalar mavjud. Xodimlar o‘zlarini kompaniyaning bir qismi sifatida his qilishadi va ish joyida mehnatga bo‘lgan mas‘uliyatni o‘z zimmlariga olishadi.

Yaponiya korporativ madaniyatining yana bir muhim xususiyati bu iyerarxiyaning ahamiyatidir. Rahbarlar kompaniyada yuqori mavqega ega bo‘lib, o‘z qarorlarini qabul qilishda xodimlar bilan maslahatlashishadi, lekin oxirgi qarorni o‘zlari chiqaradilar. Bu rahbar-xodim munosabatlari odatda iyerarxik tizimga asoslanadi, va bu tizim o‘zaro hurmat va mas‘uliyatga asoslanadi. Boshqaruvda yuqori darajadagi rahbarlar o‘z xodimlarini qo‘llab-quvvatlashga, ularning shaxsiy va kasbiy o‘sislariga e‘tibor berishga harakat qiladilar.

Yaponiya korporativ madaniyatida ijtimoiy mas‘uliyat ham muhim o‘rin tutadi. Yaponiya kompaniyalari ko‘pincha o‘zining ijtimoiy mas‘uliyatini, ekologik masalalarni hal qilishni va xodimlar uchun xavfsiz ish sharoitlarini yaratishni o‘z faoliyatlarining ajralmas qismi sifatida qabul qilishadi. Bu, Yaponiyaning uzoq muddatli barqarorlikni ta‘minlashga qaratilgan strategiyalarining bir qismidir.

Nobuyuki Isagauva tomonidan olib borilgan tadqiqotlar, Yaponiyaning korporativ madaniyatining shakllanishi va rivojlanishidagi asosiy tarixiy bosqichlarni va madaniy omillarni aniq ko‘rsatdi. Yaponiya korporativ madaniyati, uning feodalistik tizimi, Meiji davri modernizatsiyasi, dastlabki kapitalizm va industrialashuv jarayonlaridan to bugungi kunga qadar o‘zgarib, jahon miqyosida o‘ziga xos va muvaffaqiyatli tizimga aylangan. Yaponiya kompaniyalari guruh ishiga, iyerarxiyaga, rahbarlikka va ijtimoiy mas‘uliyatga katta ahamiyat berib, yuqori darajadagi raqobatbardoshlikni saqlab

qolishadi. Yapon korporatsiyalari o'zining yuqori mehnat etikasi, uzoq muddatli strategiyalari va ijtimoiy mas'uliyatga bo'lgan munosabati bilan dunyo miqyosida o'zining o'rni va muvaffaqiyatini ta'minlagan.

Meiji islohotlari Yaponiyaning XIX asr oxiridan XX asr boshigacha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Bu davrda Yaponiya feodal tizimdan zamonaviy sanoat jamiyatiga o'tdi, bunda iqtisodiy islohotlar, ta'lim tizimi va huquqiy tuzilmalar yangilandi. Meiji imperatorining hukmronligi ostida, Yaponiyada ko'plab islohotlar amalga oshirildi. Isagavaning ta'kidlashicha, bu islohotlar faqat iqtisodiy rivojlanishni emas, balki yangi korporativ madaniyatning shakllanishini ham ta'minladi.

Yaponiya, Meiji islohotlari davrida, ilgari mavjud bo'lgan feodal ijtimoiy tizimdan an'anaviy kompaniyalar tuzilmasiga o'tdi. Bu davrda davlat tomonidan amalga oshirilgan islohotlar va tashqi bosimlar, kompaniyalarning samaradorligini oshirishga va ularni xalqaro bozorda raqobatbardosh qilishga qaratilgan edi. Bu jarayonlarda korporativ madaniyat yangi iqtisodiy tizimga mos ravishda o'zgarishga boshladi.

Meiji davrida Yaponiya sanoatlashuv va modernizatsiya jarayonlarini boshlab, xalqaro savdoda raqobatbardoshligini oshirishga harakat qildi. Isagauva, bu davrda Yaponiyada korporativ madaniyatning rivojlanishiga sabab bo'lgan muhim omil sifatida sanoatlashuvni ko'radi. Bu jarayonning boshlanishi, yangi biznes tuzilmalarining shakllanishiga olib keldi. Feodal davrda mavjud bo'lgan yirik oilaviy kompaniyalar o'rniga, Meiji islohotlaridan so'ng, yangi xususiy korporatsiyalar va zamonaviy kompaniyalar paydo bo'ldi.

Meiji islohotlari paytida tashkil etilgan kompaniyalar dastlab davlat tomonidan boshqarilgan bo'lsa-da, keyinchalik bu tizim xususiylashtirildi va davlatning iqtisodiy tizimga ta'siri kamaydi. Isagauva, bu o'zgarishlar Yapon korporatsiyalarining boshqaruv tizimida aniq iyerarxiyaning shakllanishiga olib kelganini ta'kidlashadi. Yaponiyada rahbar-xodim munosabatlari va iyerarxik boshqaruvning mustahkamlanishi, mehnat intizomini va samaradorligini oshirdi. Boshqaruvda yuqori darajadan pastgacha bo'lgan qat'iy tartiblar, xodimlarning harakatlarini yaxshiroq tashkil etishga yordam berdi. Meiji

davrida, an'anaviy mehnat tizimi zamonaviy sanoat tizimiga aylangani sayin, yangi ishchilar qatlamining shakllanishi ham sodir bo'ldi. Isagauva, bu davrda ishchilarning ijtimoiy pozitsiyalari va ularning mehnat etikasining o'zgarishiga e'tibor beradi.

Feodalizm davrida ko'plab ishchilar xususiy yoki kichik fermer xo'jaliklarida ishlashgan bo'lsa, Meiji davrida sanoat ishlab chiqarishining kengayishi bilan yirik fabrikalar va kompaniyalar yaratildi. Bu o'zgarishlar ishchi sinfini shakllantirib, ularning ish joyidagi ijtimoiy pozitsiyasini yaxshilashga olib keldi. Mehnat bozoridagi o'zgarishlar, shuningdek, korporativ madaniyatda guruh ishining ahamiyatini oshirdi.

Yaponiyada ishlashning asosiy tamoyillaridan biri – jamoaviy muvaffaqiyatga erishish edi. Bu tamoyil, Meiji davrida tashkil etilgan yangi kompaniyalarda samarali tarzda joriy etildi. Boshqaruv tizimida rahbarlar xodimlarni birlashtirishga harakat qilib, guruhni birlashtiruvchi qadriyatlarni o'rnatdilar. Meiji islohotlari davrida, Yaponiyada feodal tizimdan zamonaviy kapitalistik tizimga o'tish jarayonida, feodal madaniyat va yangi kapitalistik korporativ madaniyat o'rtasida ba'zi ziddiyatlar yuzaga keldi. Isagauva, bu jarayonda, feodal madaniyatning o'ziga xos qadriyatlari, jumladan, hurmat, sadoqat va ishlashga bo'lgan intizom, yangi iqtisodiy tizimda ham o'z aksini topdi deb hisoblaydi.

Feodal davrda, samuraylarning sadoqati va hurmatga bo'lgan munosabati korporativ madaniyatga katta ta'sir ko'rsatdi. Meiji islohotlari davrida esa, bu qadriyatlar ko'plab yangi kompaniyalarda yangi boshqaruv usullariga moslashtirildi. Yangi iqtisodiy tizimda korporativ madaniyat rahbarlarning o'z xodimlariga bo'lgan sadoqatini va o'zaro hurmatni ta'kidlab, iyerarxik tizimda mehnatning samaradorligini oshirishga intildi. Meiji islohotlaridan so'ng, Yaponiya kompaniyalarida guruh ishlashiga katta ahamiyat berildi. Isagauva, Yaponiyada guruhning muhim ahamiyatini ta'kidlash orqali, korporativ madaniyatning shakllanishida kollektivizm tamoyilining ustunligini ko'rsatadi. Yaponiyaning Meiji davri islohotlari davomida kompaniyalar, guruhning umumiy manfaatlari uchun ishlashni rag'batlantirdi. Boshqaruv tizimining yirik tuzilmalari va iyerarxiya bo'yicha tashkil etilgan kompaniyalar guruh ishiga

yo'naltirildi. Bu yondashuv, xodimlar o'rtasida hamkorlik va o'zaro yordamni rag'batlantirdi, bu esa jamoaviy muvaffaqiyatga erishishning asosiy prinsipi bo'lib qoldi. Yaponiyada korporativ madaniyatning rivojlanishi davomida guruh ishining muhimligi va kollektivizm, yapon kompaniyalarining jahon bozoridagi muvaffaqiyatini ta'minlagan omil bo'ldi.

Meiji islohotlarining Yaponiyaning iqtisodiy tizimi va korporativ madaniyatiga ta'siri shundaki, bu davrda kompaniyalar nafaqat iqtisodiy muvaffaqiyatga, balki ijtimoiy mas'uliyatga ham katta ahamiyat bera boshladilar. Yaponiyada ijtimoiy mas'uliyatning ta'rifi, korporativ madaniyatning ajralmas qismiga aylanib, kompaniyalar o'z faoliyatlarini faqat foyda olish bilan cheklanmay, balki jamiyat va atrof-muhitga bo'lgan ta'sirini ham hisobga olishga harakat qildilar. Bu yondashuv, kompaniyalar va davlat o'rtasidagi ishonchni mustahkamladi.

Nobuyuki Isagauva, Meiji islohotlarining Yapon korporativ madaniyatiga ta'siri va bu davrda yuzaga kelgan o'zgarishlar haqida olib borgan tadqiqotlari orqali, Yaponiyaning iqtisodiy va madaniy transformatsiyasining qanday amalga oshirilganini ko'rsatadi. Meiji islohotlari davrida, Yaponiyada yangi biznes tizimlari va korporativ madaniyat shakllandi. Bu davrda iyerarxik boshqaruv, guruh ishiga bo'lgan ahamiyat va ijtimoiy mas'uliyat kabi qadriyatlar rivojlandi. Feodalizm va kapitalizm o'rtasidagi ziddiyatlarga qaramay, Yapon korporativ madaniyati yangi iqtisodiy tizimga moslashishga muvaffaq bo'ldi. Yaponiyaning Meiji davridagi o'zgarishlari, bugungi kunda ham global miqyosda muvaffaqiyatli ishlayotgan korporatsiyalarni yaratishda katta rol o'ynadi.

Yaponiya korporativ madaniyati o'ziga xos xususiyatlari bilan ajralib turadi, va uning asosiy komponentlaridan biri mehnat etikasi va mas'uliyatga bo'lgan yondashuvdir. Nobuyuki Isagauva, Yaponiyaning ijtimoiy va biznes tizimlarini o'rganishda, mehnat va mas'uliyat etikasining mamlakatning korporativ madaniyatidagi muhim rolini ta'kidlagan olimlardan biridir. Yaponiyada mehnat etikasi faqat ishchining ishga bo'lgan munosabati bilan cheklanib qolmaydi, balki bu umumbiznes va ijtimoiy

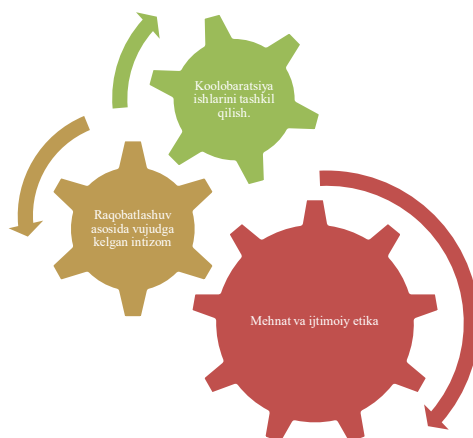
tizimlar o'rtasidagi integratsiya va korporativ mas'uliyatni anglash bilan chambarchas bog'liqdir.

Isagavaning yapon korporativ madaniyatidagi mehnat va mas'uliyat etikasiga oid tahlilini, uning ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishga qanday ta'sir ko'rsatganini va bu qadriyatlarning Yaponiyada qanday shakllanganini ko'rib chiqamiz. Yaponiya korporativ madaniyatining shakllanishida feodal tizim va samuraylarning etikasi muhim ahamiyatga ega bo'lgan. Yaponiyada samuraylar sinfi o'zlarining ishlash va hayotga bo'lgan yondashuvi bilan mashhur edi. Samuraylar o'zlarining sadoqati, hurmati, shuningdek, o'z majburiyatlarini bajarishda qat'iyatliliigi bilan tanilgan. Feodal tizim davrida, bu qadriyatlar nafaqat samuraylar orasida, balki umumiy jamiyatda ham muhim o'rin tutgan. Samuraylar etikasida ishlashga, o'z vazifalarini bajarishga va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga katta e'tibor qaratilgan. Isagauva, feodal davrda, jamiyatning yuqori sinflariga mansub bo'lgan samuraylarning o'z majburiyatlarini, hatto o'z jonlarini berishga tayyor bo'lganlaridan, keyinchalik, korporativ madaniyatda mehnat etikasi va mas'uliyat tushunchalari shakllanganini ta'kidlaydi. Bu qadriyatlar, Meiji davrida iqtisodiy modernizatsiya jarayonlari bilan ham uyg'unlashdi va korporativ madaniyatning rivojlanishida asosiy omilga aylandi.

Meiji islohotlari davrida Yaponiya zamonaviy sanoat jamiyatiga aylanishga intildi, va bu jarayonning bir qismi sifatida yangi mehnat etikasi shakllandi. Isagauva, Meiji davrida yapon korporativ madaniyatida mehnat etikasi va mas'uliyatga bo'lgan yondashuvning shakllanishi uchun sanoatlashuvning o'rni katta deb ta'kidlaydi. Bu davrda ishchilar o'z vazifalarini bajarishdan tashqari, yangi iqtisodiy tizimda kompaniyalar uchun mas'uliyatni o'z zimmalariga olishni ham o'rganishdi. Mehnat tizimi, eski feodal tizimdagi an'anaviy yondashuvlardan farqli o'laroq, kompaniyalarda har bir xodim o'zining individual mas'uliyatini tushunishga va uni jamoa muvaffaqiyatiga bog'lashga harakat qilardi. Isagauva, Yaponiyada mehnat etikasining yangi bosqichiga o'tishni, xodimlarning jamoaviy muvaffaqiyat uchun ishlashini ta'kidlashadi, bu esa jamiyatdagi umumiy barqarorlikni ta'minlashda katta rol o'ynadi.

8.2. Yaponiya korporativ madaniyati muhim xususiyatlari

N.Isagauva, yapon korporativ madaniyatida mas'uliyatni nafaqat boshqaruvchilar, balki barcha xodimlar o'rtasida taqsimlangan deb ta'kidlaydi. Yaponiyada har bir xodim, yuqori darajadagi rahbariyatga bo'ysunish bilan birga, o'z vazifalarini mukammal bajarishga va kompaniyaning umumiy muvaffaqiyatiga hissa qo'shishga intiladi. Bu yondashuvda, mehnat faqat ish joyida vaqtni o'tkazish emas, balki har bir xodim o'zining faoliyatini umumiy yutuqqa aylantirishga qaratilgan. Mas'uliyatning taqsimlanishi, xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini shakllantiradi. Isagauva, mehnatning yuqori darajada ahamiyatga ega ekanligini va xodimlarning mas'uliyatni nafaqat shaxsiy darajada, balki guruh darajasida ham his qilishlarini ta'kidlaydi. Yaponiyada mehnat etikasi ko'plab kompaniyalarda faqat ishni o'rganish, balki butun jamoaning muvaffaqiyatiga hissa qo'shish zarurligini anglatadi.



8-rasm. N.Isagauvaga ko'ra, Yaponiya korporativ mexanizmlari asoslari⁵

Yapon korporativ madaniyatida guruh ishining ahamiyati va kollektiv mas'uliyat masalasi alohida o'rin tutadi. Isagauva, guruh ishlashning yapon kompaniyalarida mehnat etikasi va mas'uliyatni shakllantirishdagi muhim rolini ta'kidlaydi. Yapon kompaniyalarida har bir xodim, jamoaning umumiy muvaffaqiyatiga bo'lgan mas'uliyatni o'z zimmasiga olishadi va o'zaro yordam, hamkorlik asosida ishlashadi.

⁵伊佐川信之。コーポレートガバナンスの動向。東京大学発行 - 2020年。

Mehnat etikasi, ayniqsa, guruhning umumiy maqsadga erishishi uchun o‘zaro yordamni rag‘batlantiradi. Bu yondashuv, kompaniyalar o‘rtasida doimiy o‘sish va yuqori darajadagi natijalarni ta‘minlashda yordam beradi. Xodimlarning bitta jamoa sifatida ishlashlari, ularning o‘zaro aloqalari va mas‘uliyatni birgalikda bajarishga qaratilgan sa‘y-harakatlari korporativ madaniyatning ajralmas qismiga aylanadi. Yaponiyada ijtimoiy mas‘uliyatning korporativ madaniyatdagi o‘rni ham juda katta. Isagauva, yapon kompaniyalarining ijtimoiy mas‘uliyatni nafaqat iqtisodiy yutuqlarga erishish uchun, balki jamiyatga foyda keltirish uchun ham bajarishga intilishlarini ta‘kidlaydi. Mehnat etikasi ijtimoiy mas‘uliyatni, ekologik muammolarni hal qilishni va xodimlar uchun xavfsiz ish sharoitlarini yaratishni ham o‘z ichiga oladi. Isagauva, bu holatni, yapon korporatsiyalarining ijtimoiy va ekologik mas‘uliyatlarini korporativ strategiyalarining ajralmas qismi sifatida ko‘rsatadi. Yaponiyada mehnat etikasining o‘zgarishi, faqat ishchilar uchun emas, balki jamiyat uchun ham foydalidir, chunki kompaniyalar o‘zining ijtimoiy mas‘uliyatini his qilishlari va jamiyatga foyda keltirishlari uchun harakat qilishadi.

Yapon kompaniyalarida mehnat intizomi va mehnatning yuqori darajada amalga oshirilishi, korporativ madaniyatning asosiy elementlariga aylangan. Ishchilarning o‘z vazifalarini sifatli va o‘z vaqtida bajarishlari, kompaniyaning samaradorligini oshiradi va ularning mas‘uliyatini yanada kuchaytiradi. Nobuyuki Isagauva, Yaponiyaning korporativ madaniyatidagi mehnat va mas‘uliyat etikasining muhimligini ta‘kidlaydi. Yaponiya mehnat etikasining shakllanishi, tarixiy jihatdan samuraylar etikasidan, Meiji islohotlaridan va zamonaviy sanoatlashuv jarayonlaridan ildiz olgan. Yapon korporativ madaniyati mehnat intizomi, guruh ishlash va ijtimoiy mas‘uliyatga bo‘lgan yondashuvni o‘z ichiga oladi. Bu qadriyatlar, nafaqat ishchilar, balki kompaniyalar va jamiyatning umumiy muvaffaqiyatiga ham xizmat qiladi. Isagauva, yapon korporatsiyalarining samaradorligini va raqobatbardoshligini saqlab qolishdagi mehnat etikasi va mas‘uliyatning ahamiyatini aniqlashda katta ishlarni amalga oshirdi.



Nobuyuki Isagaua 1960-yilning oxirlarida Yaponiyaning Tokiyo shahrida tug'ilgan. Yoshligida u o'zining ilmiy faoliyatga bo'lgan qiziqishini kuzatgan va ta'lim olganida tezda iqtisodiyot, boshqaruv va ijtimoiy tizimlar haqidagi fanlarga qiziqish bildirgan. Isagaua o'rta maktabni muvaffaqiyatli tamomlaganidan so'ng, Tokiyo Universitetiga o'qishga kirdi va u yerda iqtisodiyot bo'yicha bakalavr darajasini oldi. Universitetda o'qish davomida u iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rganishga qiziqdi. Bundan so'ng, Isagaua akademik faoliyatini davom ettirish uchun xalqaro boshqaruv va iqtisodiyot bo'yicha tadqiqotlar olib borish maqsadida xorijiy universitetlarga ham tashrif buyurdi. U o'zining ilmiy izlanishlari va tahsilini davom ettirib, Tokiyo Universitetida magistratura va doktorantura darajalarini ham muvaffaqiyatli tamomladi. Shunday qilib, u ilmiy va tadqiqot faoliyatini davom ettirish uchun o'zining jahon miqyosidagi mutaxassislar bilan hamkorlik qilishni boshladi.

Isagaua o'zining ilmiy faoliyatida xalqaro boshqaruv, global iqtisodiy o'zgarishlar va tarmoqlar o'rtasidagi hamkorlik masalalarini o'rganishga katta e'tibor qaratdi. Uning ishlari ko'plab turli xil ilmiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi, jumladan, xalqaro biznes, tashkilotlar o'rtasidagi munosabatlar, global menejment va boshqaruv strategiyalari. U global iqtisodiyot va tarmoq tizimlari o'rtasidagi o'zgarishlarni tahlil qilgan va bu o'zgarishlarning xalqaro boshqaruvga ta'sirini o'rgangan. Isagaua ko'plab ilmiy maqolalar va kitoblar muallifi bo'lib, u o'zining ilmiy ishlari orqali xalqaro biznes va boshqaruvning murakkab jarayonlarini yanada yaxshiroq tushunishga yordam bergan. U xalqaro tashkilotlar va tarmoqlar o'rtasidagi aloqalar, davlatlararo siyosiy iqtisodiyot, global biznes va iqtisodiy o'sish masalalarini o'rganishga katta e'tibor qaratgan. Isagaua o'zining "Global Business and Economic Networks" (2005) asarida xalqaro tarmoqlar va biznes jarayonlarini o'rganish orqali global boshqaruvning yangi yondashuvlarini

taqdim etdi. Uning ishlari, xalqaro biznesdagi o'zgarishlarni va tarmoqlar o'rtasidagi o'zaro ta'sirlarni chuqur tahlil qilishga imkon berdi.

Shuningdek, Isagaua o'zining ilmiy faoliyatida xalqaro boshqaruvning ijtimoiy va madaniy jihatlariga ham katta e'tibor qaratgan. U o'zining "Cross-Cultural Management in Global Business" (2010) asarida, xalqaro tashkilotlarda va biznesda madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni va ularning boshqaruvga ta'sirini o'rganadi. Isagaua bu asarida, global ish joylarida madaniyatning roli va ularning boshqaruv tizimlariga qanday ta'sir qilishini ko'rsatadi. U madaniyatlararo menejmentning muhimligini va uning xalqaro muvaffaqiyatga qanday hissa qo'shishini ta'kidlaydi. Nobuyuki Isagaua Xalqaro Boshqaruv Akademiyasining akademigi sifatida, u jahon miqyosida boshqaruvning yangi yondashuvlarini ishlab chiqishda katta rol o'ynadi. Xalqaro Boshqaruv Akademiyasi (Academy of International Business) – xalqaro biznes va boshqaruv sohasidagi eng nufuzli tashkilotlardan biri bo'lib, uning maqsadi jahon iqtisodiyoti va biznesni yanada rivojlantirish uchun ilmiy ishlanmalarni rivojlantirishdan iboratdir. Isagaua akademiyaning faol a'zolaridan biri sifatida, o'zining ilmiy yondashuvlarini va boshqaruv sohasidagi fikrlarini global darajada tarqatishga muvaffaq bo'ldi. Xalqaro boshqaruvni rivojlantirishga qo'shgan hissasi uchun Isagaua ko'plab ilmiy mukofotlarga sazovor bo'ldi. U ilmiy tadqiqotlarda ilg'or yondashuvlarni joriy etish bilan birga, amaliy boshqaruv sohasida ham katta natijalarga erishdi. Isagaua, shuningdek, xalqaro ilmiy jurnallarda ko'plab maqolalar chop etgan va ularning har biri boshqaruv sohasida yangi bilimlarni yaratishga hissa qo'shgan.

Nazorat savollari

1. Meiji islohotlarida korporativ madaniyatni shakllanish jarayonini tushuntiring.
2. Yapon korporativ madaniyatida intizom ahloqi qanday o'rin tutadi.
3. Yaponiyada mehnat intizomining korporativ madaniyatga ta'siri qanday?
4. TOYOTA korporatsiyasining korporativ madaniyatini o'rganing va tahlil qiling.

5. Isagauvaga ko'ra Yaponiyada korporativ madaniyatning shakllanishi ilk bosqichi qaysi tarixiy davrga borib taqaladi.

Testlar

1. Nobuyuki Isagauva yapon iqtisodiyotining qaysi asosiy tarkibiy qismlariga alohida e'tibor qaratgan?

- A) Korporativ madaniyat va mehnat bozoridagi o'zgarishlar.
- B) Ijtimoiy tizimlar va davlat boshqaruvi.
- C) Yapon madaniyatining rivojlanishining siyosiy aspektlari.
- D) Iqtisodiy globallashtiruvning yangi shakllari.

2. Isagauva yapon korporativ madaniyatining qaysi jihatini iqtisodiy muvaffaqiyatga ta'sir qilgan deb hisoblaydi?

- A) Xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi doimiy aloqalar.
- B) Davlat boshqaruvining kompaniya strategiyalariga ta'siri.
- C) Mahsulot sifatining yuqori darajada saqlanishi.
- D) Korporativ ijtimoiy mas'uliyatning pastligi.

3. Yaponiyada "keiretsu" tizimining shakllanishi va uning iqtisodiy ta'siri haqida Isagauva qanday fikr bildirgan?

- A) Ichki raqobatni kuchaytirgan va global miqyosda muvaffaqiyatni oshirdi.
- B) Tizimning o'zgarishi ijtimoiy tizimni mustahkamlashga olib keldi.
- C) "Keiretsu" tizimi faqat yapon korporatsiyalarining xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini chekladi.
- D) Tizimning shakllanishi iqtisodiy o'zgarishlarga katta ta'sir ko'rsatmagan.

4. Isagauva tomonidan ilgari surilgan yapon iqtisodiyotining uzoq muddatli rivojlanish modeli qanday edi?

- A) Global miqyosda raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan.
- B) Ichki barqarorlik va ijtimoiy tenglikka asoslangan.
- C) Davlat boshqaruvi va xususiy sektor o'rtasidagi muvozanatga asoslangan.
- D) Tezkor texnologik rivojlanish va ishlab chiqarishni ko'paytirishga asoslangan.

5. Yapon madaniyati va mehnat bozorining evolyutsiyasi haqidagi Isagauva tahlilida qaysi ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar ajratilgan?

- A) Mehnat bozoridagi o'zgarishlar va ishchilarning ijtimoiy rolini kuchaytirish.
- B) Korporativ madaniyat va xodimlarning ijtimoiy faolligi.
- C) Xususiy sektor va davlat sektorining aloqalari.
- D) Texnologik yangiliklar va ishlab chiqarishning global tarmoqlanishi.

6. Isagauva yapon mehnat bozoridagi "ish berish" va "ish olish" o'rtasidagi munosabatlarni qanday tavsiflagan?

- A) Bu munosabatlar asosan iqtisodiy o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lib, ular ijtimoiy barqarorlikni saqlab qolishga yordam beradi
- B) Ish berish va ish olishdagi ziddiyatlar kuchaygan va iqtisodiy inqirozga olib kelgan
- C) Ish beruvchilar va ishchilar o'rtasidagi tengsizliklar, faqat texnologik rivojlanishga ta'sir qilgan
- D) Mehnat bozoridagi o'zgarishlar faqat global integratsiya orqali amalga oshirilgan

7. Nobuyuki Isagauva yapon iqtisodiyotining qanday tarkibiy qismini globalizatsiyaga moslashtirishni o'rgangan?

- A) Korporativ boshqaruvning yangi shakllari
- B) Ijtimoiy ta'lim tizimi
- C) Mehnat bozoridagi erkinlik
- D) Barqaror iqtisodiy o'sish va texnologik innovatsiyalar

8. Isagauva yapon iqtisodiyotidagi mehnat bozoridagi struktural o'zgarishlarni qanday tahlil qilgan?

- A) Ishchilar va rahbarlar o'rtasida yangi shakllar bo'lgan aloqalar iqtisodiy barqarorlikni ta'minlaydi.

- B) O'zgarishlar faqat yuqori malakali ishchilarning kamayishi bilan bog'liq.
- C) Texnologik inqilob mehnat bozorida sezilarli ta'sir ko'rsatmagan.
- D) Mehnat bozoridagi o'zgarishlar iqtisodiy tarmoqlarning global integratsiyasi bilan bog'liq bo'lgan.

9. Isagauva tomonidan keltirilgan yapon korporatsiyalarining “siyosiy va iqtisodiy roli” haqidagi fikrlar qanday asoslanadi?

- A) Ular o'z strategiyalarini ijtimoiy va siyosiy o'zgarishlarga moslashtirib, iqtisodiy barqarorlikni saqlaydi.
- B) Korporatsiyalar faqat foyda uchun ishlaydi, siyosiy va ijtimoiy rolni rad etishadi.
- C) Siyosiy aralashuvlar orqali ular ishlab chiqarishning yangi yo'nalishlarini yaratadilar.
- D) Korporatsiyalar ko'proq davlat siyosatiga ta'sir qilishga intilishadi.

10. Yapon madaniyatining iqtisodiyotga ta'siri haqida Isagauva qanday xulosaga kelgan?

- A) Madaniyatning o'zgarishi, raqobatni kuchaytirish va global miqyosda muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'ldi.
- B) Madaniy qadriyatning o'zgarishi xalqaro iqtisodiy tizimni yaxshilashga olib keldi.
- C) Madaniyat o'zgarishlari iqtisodiy o'sishni faqat ichki ishlab chiqarish bilan cheklangan.
- D) Madaniyat faqat ijtimoiy farovonlikni ta'minlashga yordam berdi, iqtisodiy.

9-bob. Tashkilot korporativ madaniyatini shakllantirish, saqlash va rivojlantirish

9.1. Korporativ madaniyatni shakllantirishning iqtisodiy dolzarbliklari.

M.Uyselning bu borada amalga oshirgan tadqiqot va o'rnaishlari

Korporativ madaniyat har qanday tashkilotning muvaffaqiyatida, o'sishida va barqarorligida muhim rol o'ynaydi. Bu faqat ishchilarning bir-birlariga yoki rahbarlariga qanday munosabatda bo'lishini, balki kompaniyaning strategik yo'nalishlari, ishlash uslublari va jamiyatdagi pozitsiyasini ham belgilaydi. Muzaffar Uysal, o'zining tadqiqotlarida, korporativ madaniyatning shakllanishi va rivojlanishida asoschining o'rnini va rolini ta'kidlashga katta e'tibor beradi. Korxona asoschisi, tashkilotning ilk qadamlari qo'yilayotgan paytdan boshlab, uning madaniyati, qadriyatlari va ish uslublarini belgilovchi muhim figura sifatida qaraladi.

Asoschi, tashkilotning tuzilishi, boshqaruv tizimi, ishchilar bilan munosabatlar, va tashkilotning maqsadlari va qadriyatlari haqida qanday qarorlar qabul qilsa, korporativ madaniyatni shakllantirishda ulkan ta'sir ko'rsatadi. Uysal, o'zining ilmiy ishlarida, korporativ madaniyatning shakllanishi jarayonida asoschining psixologik, ijtimoiy va strategik yondashuvlarini chuqur tahlil qiladi va bu omillarni o'zaro aloqada ko'rsatadi. Quyida Muzaffar Uysal tadqiqotlariga ko'ra, korporativ madaniyatni shakllantirishdagi asoschining o'rnini, uning tasirli rolini va muvaffaqiyatli madaniyatni yaratishdagi eng muhim omillarni ko'rib chiqamiz.

Korporativ madaniyat — bu tashkilot ichida o'zaro munosabatlar, qadriyatlar, an'analar va ish uslublari iborat bo'lgan tizimdir. Bu madaniyat kompaniyaning barcha faoliyatlarida namoyon bo'ladi va uni tashkilot a'zolarining qarorlarida, xulq-atvorida, va jamoa ichidagi o'zaro munosabatlarida kuzatish mumkin. Korporativ madaniyat har qanday tashkilotning uzun muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega, chunki u kompaniyaning ishchilarni boshqarish usullarini, strategik

qarorlarni va tashqi muhit bilan munosabatlarini shakllantiradi. Tashkilotdagi madaniyatning yuksakligi yoki pastligi, uning bozordagi muvaffaqiyatini va uning jahon miqyosidagi raqobatbardoshligini belgilaydi. Korporativ madaniyat, o'z navbatida, tashkilotning asoschisi tomonidan shakllantiriladi va rivojlantiriladi, chunki asoschi tashkilotning qadriyatlarini va maqsadlarini belgilashda birinchi bo'lib qarorlar qabul qiladi. Shu bilan birga, asoschining qarorlari, xodimlar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan o'zaro munosabatlarining boshqarilishi, tashkilot madaniyatining poydevorini yaratadi. Muzaffar Uysal, o'zining ilmiy ishlarida, korporativ madaniyatni shakllantirishda asoschining o'rnini, psixologik va ijtimoiy nuqtai nazardan, ta'kidlaydi. Asoschi tashkilotning tuzilishini va boshqaruv modelini yaratishda muhim rol o'ynaydi, chunki u tashkilotning qadriyatlarini belgilaydi, bu qadriyatlar esa tashkilotning ishlash uslubini va ishchilarni boshqarish metodlarini belgilaydi.

Asoschi, o'z faoliyatini boshlashdan oldin, kompaniyaning maqsadlarini, qadriyatlarini va uni qanday boshqarishni aniqlashga intiladi. Bu qarorlar tashkilotning kelajakdagi madaniyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Uysalning fikriga ko'ra, asoschining qarorlari, tashkilotning boshqaruv jarayonlari va kommunikatsiya usullariga qanday yondashishi, uning madaniyatini shakllantiradi. Masalan, agar asoschi kompaniyada erkin va ochiq muloqotga asoslangan madaniyatni yaratishni xohlasa, u kompaniya boshqaruvining shaffofligini ta'minlaydi va xodimlar o'rtasida samimiy va ijobiy munosabatlar o'rnatadi. Aksincha, agar asoschi iyerarxik boshqaruvni afzal ko'rsa, tashkilotda qat'iy boshqaruv tizimi va o'zaro munosabatlar yaxshilab nazorat qilinadi.

Asoschi nafaqat madaniyatni belgilab beradi, balki uni amalga oshirish uchun aniq qadamlar qo'yadi. Uysal, asoschining korporativ madaniyatni amaliyotga tatbiq qilishdagi roli va majburiyatlarini alohida ajratadi. Bu jarayon, tashkilotning faoliyatini boshlashdan boshlab, madaniyatni kompaniyaning har bir bo'g'inida, ya'ni rahbarlik va xodimlar o'rtasidagi munosabatlardan tortib, mijozlar bilan ishlash uslubigacha barcha jarayonlarda amalga oshirilishi kerak. Bu jarayonlarni amalga oshirishda asoschi o'zining boshqaruv tizimi va yondashuvlarini belgilaydi. Misol sifatida, asoschi

tashkilotning maqsadlarini xodimlarga qanday tushuntirishi va qanday metodlar orqali ularni maqsadlarga erishishga yo‘naltirishi muhimdir.

Asoschining ishchilar bilan qanday muloqot qilish, ularga rag‘batlantirish tizimlarini yaratish, kompaniyaning strategik maqsadlariga qanday erishishni belgilash — bularning barchasi korporativ madaniyatning amaliyotga tatbiq qilinishi bilan bog‘liq.

Asoschining liderlik qobiliyati korporativ madaniyatning shakllanishida juda katta ahamiyatga ega. Uysal, asoschining tashkilotga rahbarlik qilish uslubi va uning liderlik xususiyatlarining tashkilot madaniyatiga ta’sirini o‘rganib, bu masalalarni chuqur tahlil qiladi. Asoschi lider sifatida kompaniyaning qadriyatlarini va ish uslubini belgilashda muhim o‘rin tutadi, chunki uning qarorlari va yondashuvi, kompaniyaning rivojlanishida qanday madaniyat shakllanishini belgilaydi.

Asoschining lider sifatida kompaniyada qanday qarorlar qabul qilishi, kompaniyaning maqsadlari va qadriyatlarini qanday shakllantirishi uning madaniyatiga ta’sir qiladi. Agar asoschi rahbar sifatida o‘zining ishchilariga yuqori darajada e’tibor bersa, jamoaviy ruhni rag‘batlantirsa, bu kompaniyaning madaniyatiga muhim ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Bunday holatda, kompaniyaning madaniyati ochiq va erkin muloqot, ishonch va o‘zaro hurmatni o‘z ichiga oladi.

Asoschining psixologik xususiyatlari ham tashkilot madaniyatining shakllanishiga ta’sir qiladi. Uysal, asoschining ishchilarga qanday qarashini va ularning rivojlanishini qanday qo‘llab-quvvatlashini o‘rganadi. Agar asoschi ishchilarni rag‘batlantirsa, ularga o‘zini ifoda etish imkoniyatlarini bersa, bu madaniyatning shakllanishida ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shuningdek, asoschi o‘zining strategik qarorlari va liderlik xususiyatlari bilan, kompaniya madaniyatini ijtimoiy va iqtisodiy omillarga moslashtiradi. Muzaffar Uysal, korporativ madaniyatni shakllantirishda asoschining o‘rnini o‘rganishda, kompaniyaning qadriyatlari va maqsadlari qanday belgilanishi, shuningdek, asoschining yondashuvining ahamiyatini ta’kidlaydi. Uysalning fikriga ko‘ra, asoschi, kompaniyaning madaniyati va tashkilotdagi muhitni yaratishda birinchi va asosiy shaxs

bo‘lib, uning qarorlari va yondashuvlari tashkilotning kelajakdagi rivojlanishiga ta’sir qiladi. Asoschining madaniyatni shakllantirishdagi rolini hisobga olgan holda, Uysal korporativ madaniyatning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun asoschining faol va puxta yondashuvini tavsiya qiladi.

Muzaffar Uysal, korporativ madaniyatni shakllantirishda asoschining o‘rnini o‘rganib, uning madaniyatning rivojlanishiga qanday ta’sir qilishini ko‘rsatadi. Asoschining liderlik qobiliyati, strategik qarorlari va psixologik yondashuvi korporativ madaniyatning shakllanishida muhim rol o‘ynaydi. Uysalning tadqiqotlari, asoschining korxona madaniyatini yaratishda va uni amalda tatbiq qilishda qanday muhim vazifalarni bajarishi kerakligini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, asoschi tomonidan belgilangan qadriyatlar, tashkilotdagi boshqaruv tizimi, va ishchilar bilan munosabatlar korporativ madaniyatning rivojlanishiga katta ta’sir ko‘rsatadi.

Korporativ madaniyat tashkilotning ichki tuzilmasi va ish faoliyatining asosi sifatida tan olinadi. Bu tushuncha, kompaniyaning qadriyatlari, prinsiplari, ish uslubi va ishchilar o‘rtasidagi munosabatlarning umumiy tizimini anglatadi. Tashkilot ichida faoliyat yurituvchi har bir xodim o‘zining madaniy yondashuvi va o‘rganilgan me’yorlariga ko‘ra ish olib boradi, bu esa butun korxona muvaffaqiyatini va rivojlanishini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Muzaffar Uysal, korporativ madaniyatni shakllantirishning tamoyillari va belgilari haqida chuqur ilmiy tahlil olib borgan olim sifatida, tashkilotlar uchun korporativ madaniyatni shakllantirish jarayonida qanday tamoyillarni qo‘llash lozimligi va bunday madaniyatning qanday belgilari borligini aniqlagan.

Muzaffar Uysal tomonidankorporativ madaniyat tashkilotda amalga oshiriladigan ishlarning turli jihatlarini birlashtirgan ijtimoiy va psixologik tizim sifatida tushuniladi. Bu faqat ishchilarning bir-birlariga bo‘lgan munosabatlarini, balki kompaniyaning strategik maqsadlari va uning bozor iqtisodiyotidagi o‘rni bilan bog‘liq masalalarni ham o‘z ichiga oladi. Tashkilotning korporativ madaniyati uning ichki ish faoliyatining ko‘rinishidir, xodimlarning ishga bo‘lgan munosabati, ularning ishlash uslubi va

ularning tashqi muhitga qanday moslashishiga ta'sir qiladi. Madaniyat tashkilotning barcha a'zolarining birgalikdagi faoliyatini boshqarish va yo'naltirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Muzaffar Uysal, tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirishda muhim tamoyillarni belgilagan. Ularning har biri madaniyatni samarali va barqaror rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi.

Tashkilot madaniyati xodimlarning faol ishtiroki orqali shakllanadi. Madaniyat faqat yuqori rahbariyatning qarorlari orqali emas, balki barcha darajalardagi xodimlarning fikr va mulohazalarini inobatga olish orqali rivojlanadi. Xodimlar o'zlarining ish faoliyatiga va tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatishadi. Agar xodimlar madaniyatni yaratishda o'zlarining hissalarini qo'shsa, ular o'zlarini tashkilotning ajralmas qismiga aylantiradilar. Bu orqali tashkilotda kuchli va ijobiy madaniyat shakllanadi.

Korporativ madaniyatni shakllantirishda rahbariyatning ochiq va shaffof boshqaruvi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruvning shaffofligi, xodimlarga tashkilotning maqsadlari, qadriyatlari va strategik yo'nalishlari haqida aniq tasavvur beradi. Xodimlar, rahbariyatning qarorlarini tushunib, ularning orqasidagi sabablarni bilishlari kerak. Boshqaruvning ochiqligi xodimlarning tashkilotga bo'lgan ishonchini oshiradi, bu esa o'z navbatida korporativ madaniyatning barqarorligini ta'minlaydi. Korporativ madaniyatni shakllantirishda samarali kommunikatsiya va o'zaro muloqot alohida o'rin tutadi. Madaniyat faoliyatining barcha jihatlari bir-biriga bog'liq va xodimlar o'rtasida o'zaro muloqotning to'g'ri yo'nalishi tashkilotdagi hamkorlik va ishonchni mustahkamlaydi. Rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi muloqotni yaxshilash, tashkilot ichidagi fikr va qarashlarni o'zgartirishda muhim ahamiyatga ega. Madaniyatni shakllantirish jarayonida samarali va ochiq muloqotni ta'minlash uchun tashkilot rahbariyati, xodimlarning fikrlarini, takliflarini va tashabbuslarini tinglashi zarur.

Tashkilotda korporativ madaniyatni shakllantirishda barcha darajadagi xodimlarga mas'uliyat yuklash zarur. Boshqaruvchilarning mas'uliyatni xodimlar o'rtasida teng ravishda taqsimlashi va har bir xodimni kompaniyaning umumiy maqsadlariga

erishishga jalb qilishi kerak. Madaniyatni shakllantirishda rahbarlarning o'z xodimlarining mas'uliyatini qo'llab-quvvatlashlari va ularga o'z vazifalarini bajarishda erkinlik berishlari muhimdir. Bu jarayonda xodimlar, o'zlari ishlayotgan tashkilotga nisbatan kuchli mas'uliyat va ishonch hissini his qilishadi. Korporativ madaniyatni shakllantirishda moslashuvchanlik va o'zgarishga ochiq bo'lish kerak. Zamonaviy ish muhitida, o'zgarishlar doimiy ravishda yuzaga keladi. Shu sababli, tashkilot madaniyati o'zgarishlarga moslashish va yangi sharoitlarga tezda javob berish imkoniyatini yaratishi zarur. Tashkilot rahbariyati va xodimlari o'zgarishlarga tayyor bo'lishi, yangiliklarga ochiq va moslashuvchan yondashuvni saqlashlari kerak. Muzaffar Uysal, korporativ madaniyatning shakllanishi va rivojlanishiga ta'sir qiluvchi asosiy tamoyillardan tashqari, uning shakllanganidan keyin qanday belgilarni ko'rsatishini ham tahlil qiladi. Tashkilotda ochiq muloqot va ishonch muhim belgilardan biridir. Agar xodimlar o'zlarining fikrlarini erkin bildirsa va rahbariyatga bo'lgan ishonch kuchli bo'lsa, bu tashkilotda mustahkam madaniyat shakllanishining asosiy belgisidir. Bunday madaniyat xodimlarga o'z fikrlarini erkin bildirish, yangi g'oyalar va takliflar bilan chiqish imkoniyatini beradi.

Korporativ madaniyatning yana bir muhim belgisi – ijtimoiy mas'uliyatdir. Tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatni o'z zimmasiga olish, o'z faoliyatini nafaqat iqtisodiy foyda olish, balki jamiyat va atrof-muhitga foyda keltirish maqsadida yo'naltirish madaniyatning rivojlanganligini ko'rsatadi. Ijtimoiy mas'uliyatni tashkilotning faoliyatining ajralmas qismi sifatida qarash, uning ijtimoiy va ekologik mas'uliyatni anglaganligini bildiradi.

Korporativ madaniyatning yana bir muhim belgisi – jamoaviy ishning yuqori darajada rivojlanishi. Madaniyati rivojlangan tashkilotda, xodimlar o'rtasida hamkorlik va jamoaviy ruh kuchli bo'ladi. Xodimlar birgalikda ishlashadi, ularning maqsadlari umumiy bo'ladi, va bu esa tashkilotning muvaffaqiyatiga hissa qo'shadi. Korporativ madaniyatning asosiy belgilaridan biri – tashkilotning qadriyatlari va etikasi. Bunday madaniyatda tashkilotning barcha a'zolari bir xil axloqiy qoidalarga amal qilishadi va

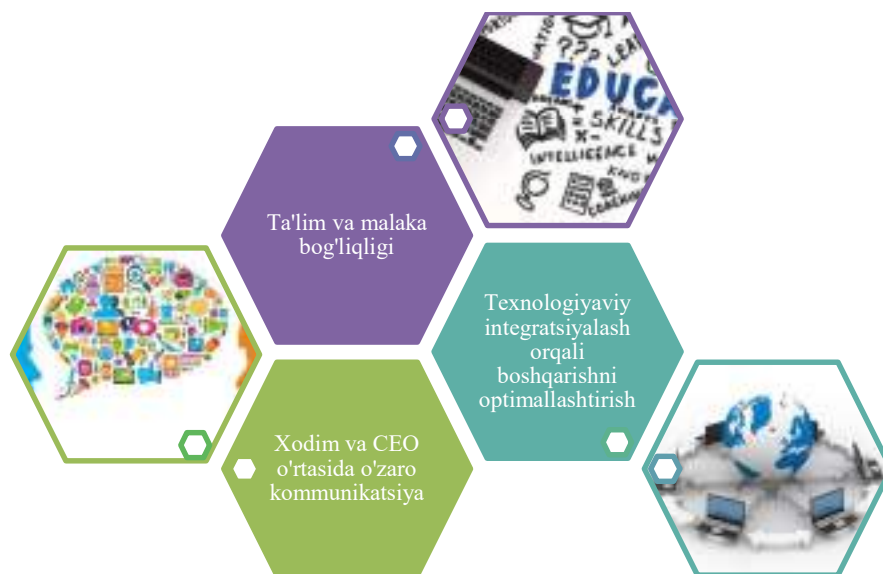
ularning ish faoliyati har doim yuqori etik standartlarga javob beradi. Tashkilotda mehnat etikasi, ishchilarning o‘zaro hurmat va ishonchga asoslangan munosabatlari muhim ahamiyatga ega.

Muzaffar Uysalning korporativ madaniyatni shakllantirish tamoyillari va belgilari haqidagi ilmiy tahlillari, tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishida korporativ madaniyatning ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi. Tashkilotlarda kuchli va barqaror madaniyatni shakllantirish uchun xodimlar ishtiroki, boshqaruvning shaffofligi, samarali kommunikatsiya, mas’uliyatni taqsimlash, moslashuvchanlik va o‘zgarishga ochiq bo‘lish tamoyillari zarur. Madaniyatning shakllanishi va rivojlanishining belgilari, o‘z navbatida, ochiqlik, ishonch, jamoaviy ish, ijtimoiy mas’uliyat va yuqori etik qiymatlarga asoslanadi. Shu tarzda, tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun muhim omil bo‘lgan korporativ madaniyatni shakllantirishda Uysalning tamoyillari va belgilari amaliyotda qo‘llanilishi kerak.

9.2 Korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi

Muzaffar Uysalga ko‘ra, korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishida va o‘z maqsadlariga erishishida muhim omil hisoblanadi. Tashkilot ichidagi madaniyatni yaratish va uni samarali ravishda boshqarish jarayoni, ayniqsa, rahbariyat tomonidan amalga oshiriladigan strategik qarorlar va harakatlar orqali amalga oshiriladi. Bu bobda, Muzaffar Uysalning korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasiga oid tamoyillari, metodlari va amaliy yondashuvlari haqida batafsil tahlil qilinadi. Korporativ madaniyat tashkilotning strategik faoliyatini belgilaydigan asosiy omil sifatida qaraladi. Korporativ madaniyatni shakllantirish jarayonida xodimlar ishtiroki muhim rol o‘ynaydi. Xodimlar nafaqat tashkilotning kundalik ishlarida faol ishtirok etishadi, balki tashkilotning madaniyatini yaratishda va rivojlantirishda ham o‘z hissa va tashabbuslarini qo‘shishadi. Xodimlarni madaniyat shakllantirish jarayoniga jalb qilish uchun ularni motivatsiya qilish zarur.

Uysal ta'kidlaganidek, xodimlarning maqsad va qadriyatlar bilan uyg'un ishlashi, ular tashkilot madaniyatining muhim qismlariga aylanishi uchun zarurdir. Tashkilot ichidagi rahbariyatning ochiqligi va shaffofligi korporativ madaniyatni shakllantirishning eng asosiy tamoyillaridan biridir. Rahbariyatning qarorlari va siyosati xodimlar tomonidan tushunilishi va qabul qilinishi kerak. Ochiq boshqaruv orqali rahbarlar xodimlarning takliflarini, fikrlarini tinglashadi va bu ularni jamiyatning bir qismi sifatida qabul qilishlariga yordam beradi. Boshqaruvning shaffofligi tashkilotdagi ishonch va hamkorlikni mustahkamlashga xizmat qiladi. Korporativ madaniyatni shakllantirishda jamoaviy ishlash muhim ahamiyatga ega. Uysalning fikriga ko'ra, tashkilot ichidagi jamoaviy ish faoliyati xodimlarning o'zaro hurmatga, ishonchga asoslangan munosabatlarini rivojlantiradi va bu o'z navbatida korporativ madaniyatni shakllantirishga xizmat qiladi. Yaxshi jamoaviy ish, xodimlar o'rtasida hamkorlikni, tashkilotning maqsadlariga erishishda o'zaro yordamni kuchaytiradi. Zamonaviy dunyoda tashkilotlar o'zgaruvchan iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik sharoitlarga tez moslashishlari kerak. Uysal korporativ madaniyatni shakllantirishda tashkilotning o'zgarishlarga moslashuvchanligini ta'minlash zarurligini ta'kidlaydi. Tashkilot ichidagi madaniyat va qadriyatlar yangiliklarga ochiq bo'lishi, yangi yondashuvlarni qo'llab-quvvatlashi kerak.



9-rasm. M. Uyselga ko‘ra korporativ madaniyatni shakllantirishda CYeO funksiyalari⁶.

Korporativ madaniyatni shakllantirishda rahbariyatning qadriyatlar va prinsiplar to‘g‘risidagi qarorlari muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv, tashkilot ichidagi qadriyatlarni xodimlar bilan bo‘lishish, ular o‘rtasida bir xil tushunchalarni rivojlantirish uchun faoliyat olib borishi kerak. Har bir xodimni tashkilotning qadriyatlarini qabul qilishga undash, tashkilotdagi birlikni saqlashga yordam beradi. Rahbariyat, o‘zining faoliyati bilan tashkilot madaniyatining namunasi bo‘lishi zarur. Boshqaruvning xatti-harakatlari va qarorlari tashkilotdagi madaniyatni mustahkamlashda muhim rol o‘ynaydi. Uysal, rahbariyatning o‘z xodimlariga ko‘rsatgan misoli, ularning qarorlarida qat’iyati va o‘zgarishlarga tayyorligi, tashkilot madaniyatining shakllanishida bevosita ta’sir ko‘rsatishini ta’kidlaydi.

Rahbariyat va xodimlar o‘rtasida samarali kommunikatsiya tashkilot madaniyatini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Uysalga ko‘ra, kommunikatsiya faqat ma’lumot almashishdan iborat emas, balki qarorlar va strategiyalarni tushuntirish, ularni xodimlarga yetkazish jarayonini o‘z ichiga oladi. Kommunikatsiya vositalari yordamida rahbariyat, o‘z qarorlarini xodimlarga samarali yetkazib, ularning madaniyatni

⁶M. Uysel. “Functions of managements in Corporations”. MIT press-2023.

shakllantirishga bo'lgan hissalarini oshirishlari mumkin. Tashkilot ichida mehnatni baholash tizimi, xodimlarni motivatsiya qilish va ularni maqsadga yo'naltirishda asosiy vosita sifatida xizmat qiladi. Madaniyatni shakllantirishda xodimlarning o'z faoliyatlarini qanday baholanishini bilishlari, ularni maqsadlar bilan uyg'unlashtirish uchun zarurdir. Uysal, samarali baholash tizimining tashkilot madaniyatiga qo'shadigan hissasini ta'kidlaydi. Mehnatni baholash orqali tashkilot xodimlarining samaradorligini oshirish va ularga yangi maqsadlar qo'yish mumkin. Tashkilot ichida o'qitish va malaka oshirish jarayonlari korporativ madaniyatni shakllantirishning muhim qismlaridir. Uysalga ko'ra, o'qitish dasturlari nafaqat xodimlarning professionallik darajasini oshiradi, balki ularning tashkilot qadriyatlarini o'zlashtirishlariga yordam beradi. Madaniyatni yaratishda xodimlarni treninglar va malaka oshirish kurslari orqali tashkilotning umumiy maqsadlariga moslashtirish zarur. Bugungi kunda tashkilotlar texnologiyalardan foydalanishda sezilarli o'sishga erishgan. Uysal texnologik vositalar, masalan, onlayn kommunikatsiya platformalari, elektron trening tizimlari va boshqa raqamli texnologiyalarni korporativ madaniyatni shakllantirish jarayonida qo'llashning ahamiyatini ta'kidlaydi. Texnologiyalar yordamida xodimlar orasida o'zaro kommunikatsiya va ma'lumot almashinuvi samarali amalga oshiriladi.

Muzaffar Uysalga ko'ra, korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishi uchun muhimdir. Tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirish jarayoni, xodimlar ishtiroki, boshqaruvning ochiqligi, samarali kommunikatsiya va texnologiyalarni qo'llash orqali muvaffaqiyatli amalga oshiriladi. Madaniyatni shakllantirishda rahbariyatning roli, qadriyatlar va maqsadlar bilan uyg'unlashgan ish jarayonlarini yaratish, jamoaviy ishni rivojlantirish va o'zgarishlarga moslashuvchanlikni ta'minlash tashkilot muvaffaqiyatining asosi bo'ladi.



Muzaffar Uysal 1970-yilda tugʻilgan boʻlib, iqtisodiyot sohasida yuqori maʼlumotga ega. U oʻzining ilmiy va amaliy faoliyatida iqtisodiy nazariyalar, iqtisodiy rivojlanish, xususiy sektor va davlat iqtisodiyoti bilan bogʻliq masalalarga katta eʼtibor qaratgan. U yillar davomida koʻplab ilmiy maqolalar, kitoblar va tadqiqotlar bilan tanilgan. Muzaffar Uysal oʻzining oliy taʼlimini iqtisodiyot yoʻnalishida boshlagan. Dastlabki yillarda iqtisodiyotning asosiy nazariy va amaliy jihatlari boʻyicha chuqur bilimlarga ega boʻldi. Oʻqishni tugatgach, u oʻzining ilmiy faoliyatini davom ettirib, koʻplab ilmiy izlanishlar olib bordi. Uysal oʻzining ilmiy tadqiqotlarida, iqtisodiy rivojlanish, makroiqtisodiy nazariyalar, innovatsiyalar va xalqaro iqtisodiyot masalalariga alohida eʼtibor qaratgan. Muzaffar Uysalning tadqiqotlarining asosiy yoʻnalishlaridan biri iqtisodiy rivojlanish va innovatsiyalarga bagʻishlangan. U iqtisodiy oʻsishning asosiy mexanizmlarini, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va ularning iqtisodiy taraqqiyotga taʼsirini oʻrganish bilan shugʻullangan. Shuningdek, innovasion iqtisodiyot modelining rivojlanishiga doir bir qator ilmiy maqolalar yozgan va bu sohada keng oʻrganilgan nazariyalarni yangicha yondashuvlar bilan boyitgan. Muzaffar Uysal xalqaro iqtisodiyot va globalizatsiya masalalarida ham katta ilmiy ishlar olib borgan. Uning tadqiqotlari global savdo tizimlari, xalqaro moliya va iqtisodiy integratsiya kabi muhim masalalarni oʻz ichiga oladi. U, shuningdek, rivojlanayotgan mamlakatlarda iqtisodiy oʻsishning omillari va ularning xalqaro bozorlarga integratsiyasini oʻrganish orqali oʻzining ilmiy yondashuvlarini kengaytirdi. Uysalning iqtisodiy rivojlanish, innovatsiya va xalqaro iqtisodiyotga oid ishlari iqtisodchilar va siyosatshunoslar tomonidan keng muhokama qilinib, amaliy tadqiqotlarga katta hissa qoʻshgan.

Nazorat savollari

1. Tashkilot korporativ madaniyatini shakllantirishda lidelik tushunchasiga izoh bering.
2. Korporativ qadriyatlarni shakllantirishda xodimlarni tutgan o'rni qanday?
3. Samarali korporativ madaniyatni shakllantirishda aksiyadorlar funksiyasi qanday?
4. Korporativ madaniyat texnologiyalari va ularni dolzarbliklari haqida nima bilasiz?
5. Trening texnologiyasini korporativ madaniyat shakllantirishdagi o'rni qanday?

Testlar

1. Korporativ madaniyatning shakllanishidagi asoschining roli haqidagi ijtimoiy-psixologik qarashlar qanday asoslanadi?

A) Tashkilotning ijtimoiy strukturasi evolyutsiyasiga va uning qarorlar qabul qilish tizimiga.

B) Faqat ishchilarning o'zaro munosabatlaridagi integratsiya jarayoniga.

C) Tashkilotning strategik maqsadlarini belgilashga.

D) Tashkilotning iqtisodiy va resurslarni taqsimlash modellari orqali.

2. Muzaffar Uysalning "Korporativ madaniyat"ga oid psixologik yondashuvi qanday asosiy nazariyaga tayangan?

A) Schein va Katzning korporativ madaniyat nazariyasi.

B) Hofstede va Schwartzning madaniyat modellari.

C) Hambridge va Luthansning ijtimoiy yondashuvi.

D) Bourdieu va Foucaultning ijtimoiy kuchlar tizimi.

3. Asoschining tashkilotda belgilangan qadriyatlar, e'tiqodlar va amaliyotlarning o'zgarishi korporativ madaniyatni qanday ta'sir qiladi?

A) Madaniyatning muayyan evolyutsion bosqichlar orqali transformatsiya qilishi ehtimolga ega.

B) Madaniyat faqat tashqi muhitning ta'siriga moslashadi.

C) Madaniyatning evolyutsiyasi davomida yangi qadriyatlar aniq bir tartibda shakllanadi.

D) Madaniyatni shakllantirishda faqat tashqi muhitning omillari asosiy rol o'ynaydi.

4. Korporativ madaniyatni shakllantirishda asoschining qarorlar qabul qilishdagi avtonomligi va delegatsiya jarayoni qanday o'zaro ta'sir qiladi?

A) Avtonomiya va delegatsiya bir-birini o'zgartirib, tashkilotning madaniy strukturasi yuzasida ta'sir o'tkazadi.

B) Avtonomiya yuqori darajadagi qarorlar uchun, delegatsiya esa pastki boshqaruv qatlamlarida qo'llaniladi.

C) Avtonomiya va delegatsiya o'rtasida aniq chegaralar mavjud.

D) Avtonomiya va delegatsiya o'rtasidagi bog'liqlik tashkilotning ijtimoiy va psixologik jarayonlariga bog'liq.

5. Tashkilotning strategik qarorlar qabul qilishida asoschining hissasi qanday tarzda korporativ madaniyatni shakllantiradi?

A) Asoschining qarorlari va vizyonining to'g'ri ishlab chiqilishi orqali.

B) Faqat tashkiliy innovatsiyalar orqali.

C) Asoschining ko'p hollarda investisiya qarorlariga bog'liq bo'lgan uslublar orqali.

D) Asoschining ijtimoiy mas'uliyatni oshirishga qaratilgan qarorlari orqali.

6. Korporativ madaniyatni shakllantirishda asoschining psixologik yondashuvi qanday asosiy tamoyillarga tayangan?

A) Tashkilot ichidagi psixologik qarorlarning ijtimoiy tizimga integratsiyasi.

B) Madaniyatni yagona ideal sifatida qabul qilish.

C) Psixologik xavfsizlikni ta'minlash uchun yagona yondashuv.

D) Yangi innovatsion modellarning ijtimoiy qabul qilishga moslashuvi.

7. Korporativ madaniyat va asoschining strategik qarorlarining o‘zaro ta’siri qanday amalga oshadi?

A) Asoschining qarorlaridan tashkilotning korporativ madaniyati mustahkamlanadi va bu qarorlarning ijrosi ta’sir qiladi.

B) Madaniyat asoschining qarorlarining amalga oshirilishiga yordam beradi, ammo qarorlar tasodifiy bo‘ladi.

C) Strategik qarorlar faqat tashkilotning tashqi muhitiga ta’sir qiladi.

D) Madaniyat va strategik qarorlar o‘rtasida hech qanday o‘zaro ta’sir mavjud emas.

8. Tashkilot madaniyati va asoschining aksiyalarining o‘zaro ta’siri, qanday psixologik yondashuvlarga asoslanadi?

A) Ijtimoiy mexanizmlar yordamida asoschining qarorlari tizimli ravishda amalga oshiriladi .

B) Madaniyatdagi to‘g‘ri psixologik yondashuvlar asosida tashkilotning o‘zi o‘zgaradi.

C) Mahsulotning qiymatini oshirishga qaratilgan ijtimoiy yondashuv.

D) Madaniyatning turli ijtimoiy qatlamlarida qolgan psixologik stereotiplarning sezilarli ta’siri.

9. Tashkilotning ichki psixologik tuzilmasi va asoschining qarorlar qabul qilishdagi yondashuvi qanday o‘zaro bog‘liq?

A) Ichki psixologik tuzilma asoschining qarorlarini yo‘naltiruvchi asosiy omil sifatida faoliyat yuritadi.

B) Ichki tuzilma va qarorlar o‘rtasida har qanday bog‘liqlik mavjud emas.

C) Tashkilotning ichki psixologik tuzilmasi faqat asoschining uzoq muddatli qarorlaridan ta’sirlanadi.

D) Ichki tuzilma va qarorlar faqat tashqi omillarga bog‘liq bo‘lgan holda amalga oshiriladi.

10. Korporativ madaniyatni shakllantirishdagi asoschining ijtimoiy va psixologik omillarga bo'lgan yondashuvi qanday natijalar beradi?

A) Madaniyatdagi qadriyatlar va e'tiqodlarni asoschining ijtimoiy roliga mos ravishda rivojlantiradi.

B) Madaniyatning shaxsiy ko'rinishda rivojlanishini ta'minlaydi.

C) Tashkilotning ijtimoiy va psixologik muvaffaqiyatiga ziddiyatlar kiritadi.

D) Ijtimoiy va psixologik omillarga asoslangan qarorlar yuqori darajada xavfga olib keladi.

10-bob. Korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi

10.1. Tashkilotda korporativ madaniyatni boshqarish texnologiyasi. Bu borada U.Bennis nazariyasi

Korporativ madaniyatni boshqarish, tashkilotlarning muvaffaqiyatiga to'g'ri ta'sir ko'rsatadigan va ularning strategik maqsadlariga erishishini ta'minlovchi asosiy omillardan biridir. Ushbu tushuncha tashkilot ichidagi qadriyatlar, urf-odatlar, xulq-atvor va ish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Buni boshqarish esa boshqaruv tizimlari va yetakchilikning qanday ishlashi bilan chambarchas bog'liq. Bu borada uzoq yillik tadqiqotlari bilan tanilgan akademiklardan biri, xalqaro mashhur mutaxassis, professor Uriah Bennisdir. U.Bennis korporativ madaniyatni boshqarish borasida amalga oshirgan izlanishlari bilan tashkilotlar uchun yangicha yondashuvlarni taklif etgan.

Uriah Bennis, tashkilotlarni va ularning madaniyatlarini tushunish uchun yangi uslublarni ishlab chiqqan. Uning fikriga ko'ra, tashkilotlar – bu faqatgina ish joylari emas, balki ularning ichki madaniyati ham juda muhim. Korporativ madaniyat boshqaruvi, nafaqat tashkilotdagi maqsadlar va strategiyalarni amalga oshirishda, balki xodimlarning umumiy qoniqishini, ularning o'ziga bo'lgan ishonchlarini oshirishda ham muhim rol o'ynaydi. Bennis, madaniyatni tashkilotlarning muvaffaqiyatini ta'minlashdagi eng muhim omil sifatida ko'radi. Uning nazariyasiga ko'ra, korporativ madaniyatni boshqarishdan oldin, uning tashkilotdagi ahamiyatini tushunish zarur. Madaniyat, boshqaruvchilarga qanday yo'l-yo'riq ko'rsatishi, xodimlarning ishga nisbatan munosabatini qanday shakllantirishi haqida nazariy tushuncha berish kerak. Bu maqsadga erishish uchun boshqaruvchilar nafaqat o'zlarining vakolatlarini to'g'ri ishlatishlari, balki madaniyatni rivojlantirish uchun kerakli resurslarni ham ajratishlari lozim.

Bennisning korporativ madaniyatga oid nazariyasi korporatsiyalarni maqsadga yo'naltirilgan tizim sifatida tushunishga imkon beradi. U tashkilotni doimiy rivojlanish

va yangilanish jarayonida ko'rib chiqadi. Madaniyatni boshqarishda eng muhim omil bu tashkilotning qadriyatlaridir. U.Bennis fikriga ko'ra, tashkilotdagi qadriyatlar xodimlarning ishlash uslubi, ularning o'zaro munosabatlari va tashkilotning umuman ishlash strategiyasiga ta'sir qiladi.

Madaniyatni boshqarishda ko'plab yondashuvlar mavjud, ammo Bennis eng muhim strategiyalarni belgilab beradi. Tashkilotning asosiy qadriyatlarini aniqlash, bu qadriyatlar orqali xodimlarga qanday yo'nalish berilishini belgilash zarur. Madaniyatni boshqarish jarayonida boshqaruvchilarning roli nihoyatda muhimdir. Bennis yetakchilikni faqat boshqaruvchilar tomonidan amalga oshiriladigan ish sifatida emas, balki butun tashkilotning madaniy shakllanishiga ta'sir ko'rsatadigan faoliyat sifatida ko'radi. Tashkilot ichidagi samarali kommunikatsiya madaniyatni mustahkamlashda va tashkilot ichidagi ijobiy atmosfera yaratishda yordam beradi. Bennis bu borada xodimlarning o'zaro aloqalari va kooperatsiyalarini rivojlantirishga katta e'tibor qaratadi.

U.Bennis madaniyatni boshqarishda psixologik omillarni ham inobatga oladi. Uning fikricha, madaniyat xodimlarning motivatsiyasi, ishlashga bo'lgan munosabati, va ularning o'zaro hamkorliklari bilan bevosita bog'liq. Tashkilotdagi madaniyat ijobiy bo'lsa, xodimlar o'z ishlariga nisbatan mas'uliyatni oshiradilar, o'zlarini tashkilotning bir qismi deb his qilishadi va bu o'z navbatida tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Madaniyatni boshqarishda psixologik asoslarni to'g'ri tushunish va qo'llash nafaqat xodimlarning samaradorligini oshiradi, balki tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishiga ham yordam beradi. Bennis, bu jarayonda boshqaruvchilarga xodimlarning psixologik ehtiyojlarini hisobga olishni tavsiya etadi.

Bennisning nazariyalaridan yana biri bu innovatsiyalarni madaniyatga kiritish zarurati. U innovatsiyalarni tashkilot madaniyati bilan uyg'unlashtirishni muhim deb hisoblaydi. Tashkilotning innovatsion rivojlanishi uchun, avvalo, uning madaniyati moslashuvchan bo'lishi kerak. Yangi texnologiyalar, ish uslublari va yondashuvlar tashkilotning madaniyatiga moslashtirilishi kerak. Shu sababli, Bennis tashkilotlarning

innovatsiyalarni o'z madaniyatlariga qanday integratsiya qilishlari haqida bir qancha muhim tavsiyalar bergan.

Bennisning nazariyasiga ko'ra, madaniyatni boshqarishda uning samaradorligini o'lchash juda muhimdir. Buni amalga oshirish uchun boshqaruvchilar madaniyatning turli jihatlarini tahlil qilishlari va uning qanday o'zgarishini kuzatib borishlari kerak. Bennis, tashkilot ichidagi madaniy o'zgarishlarni o'lchash uchun bir qancha metodologiyalarni taklif qiladi. Bu metodlar tashkilotning ichki jarayonlari, xodimlarning ishga bo'lgan munosabati va ularning o'zaro aloqalarini o'rganishni o'z ichiga oladi. Bennis, bu tahlil va o'lchash jarayonlari orqali tashkilot ichida qanday o'zgarishlar yuz berayotganini ko'rib chiqishga yordam beradigan va tashkilotning strategik maqsadlariga qanday erishilayotganini aniqlashga imkon beradigan vositalarni taklif etadi. Madaniyatni boshqarishdagi muvaffaqiyatli yondashuvlar uchun bu tahlil zarur, chunki faqat shu yo'l bilan tashkilot o'z madaniyatini samarali ravishda boshqarishi mumkin.

Bennis yetakchilikni faqat yuqori darajadagi boshqaruvchilarga tegishli faoliyat sifatida emas, balki har bir xodimning madaniyatga ta'sir ko'rsatuvchi qism sifatida ko'radi. U organizasion yetakchilikni ko'proq jarayon sifatida tushunadi va bunda barcha xodimlar birgalikda ishlashlari lozim deb hisoblaydi. Bennisning etakchilik haqidagi nazariyasi, tashkilot ichidagi ijobiy o'zgarishlarni yaratish uchun barcha darajadagi xodimlarning faolligini ta'minlashni maqsad qilgan.

Korporativ madaniyatni boshqarish, tashkilotlarning muvaffaqiyatiga erishishda juda muhim rol o'ynaydi. U.Bennisning nazariyasi, madaniyatni boshqarishni tashkilotning asosiy omillaridan biri sifatida belgilab beradi. Uning fikricha, tashkilotlar faqat ish joylari emas, balki ularning ichki madaniyati ham muvaffaqiyatni ta'minlash uchun zaruriy omil hisoblanadi. Madaniyatni boshqarishda yetakchilik, kommunikatsiya, psixologik asoslar, innovatsiyalarni integratsiya qilish va o'lchash kabi bir qancha omillarni inobatga olish lozim. U.Bennisning korporativ madaniyatni

boshqarish borasidagi yondashuvlari, tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun strategik yo‘l-yo‘riqlarni belgilab beradi.

10.2. Korporativ madaniyat texnologiyasida moslashish va muloqot unsurlari

Korporativ madaniyat texnologiyasi so‘zi ko‘pincha tashkilotlar ichidagi ish yuritish, qadriyatlar, xulq-atvor va ish jarayonlarini boshqarish tizimini ifodalash uchun ishlatiladi. Tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga va ichki resurslarni samarali foydalanishiga xizmat qiladigan asosiy mexanizmlar, ularda mavjud bo‘lgan madaniyatning qanday rivojlanishi va o‘zgarishi bilan chambarchas bog‘liq. Shu nuqtada, moslashish va muloqot tushunchalari tashkilotlar madaniyatini boshqarishda muhim o‘rin egallaydi. Bu unsurlar nafaqat tashkilot ichidagi ijtimoiy va xulqiy jarayonlarni boshqarish, balki innovasion muhitda samarali ishlashni ta‘minlashda ham katta ahamiyatga ega. Korporativ madaniyat texnologiyasi, asosan, tashkilot ichidagi barcha jarayonlar va tizimlarni uyg‘unlashtirish, xodimlar o‘rtasida ijtimoiy va psixologik o‘zaro aloqalarni rivojlantirish va ularni tashkilot maqsadlariga moslashtirishga qaratilgan. Bunday madaniyatni boshqarish uchun muhim bo‘lgan ikki asosiy unsur: moslashish va muloqotdir. Har ikki element tashkilot ichidagi o‘zgarishlarni to‘g‘ri boshqarish va ularni samarali amalga oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Madaniyat texnologiyasini samarali boshqarish uchun bu ikki elementni chuqur o‘rganish zarur.

Moslashish – bu tashkilotning o‘z ichki madaniyatini tashqi o‘zgarishlarga, yangi tendensiyalarga va ichki rivojlanishga qarab o‘zgartirish jarayonidir. Ushbu jarayon o‘zgaruvchan va rivojlanayotgan muhitda tashkilotlar uchun muhim ahamiyatga ega. Tashkilotlar doimiy ravishda yangi texnologiyalar, innovatsiyalar, bozordagi o‘zgarishlar va boshqa tashqi omillarga javob bera olishlari kerak. Moslashish jarayoni, shuningdek, yangi vaziyatlarga va yangi ish sharoitlariga tezda moslashish uchun tashkilot ichidagi xodimlar va boshqaruvchilar tomonidan amalga oshiriladigan

o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Bunday moslashish jarayonining muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun, birinchi navbatda, tashkilotning ichki madaniyati rivojlangan bo'lishi kerak. Madaniyatdagi asosiy qadriyatlar va urf-odatlar, xodimlarning yangi sharoitlarga qanday javob berishini belgilaydi. Misol uchun, yangi texnologiyalarni joriy qilishda yoki yangi ish uslublarini kiritishda, agar tashkilotda moslashuvchanlik va innovatsiyalarni qabul qilishni qo'llab-quvvatlovchi madaniyat mavjud bo'lsa, bu jarayon ancha oson kechadi.

Muloqot – bu tashkilot ichidagi barcha xodimlar o'rtasidagi axborot almashinuvi va o'zaro aloqalar tizimidir. Muloqot faqatgina axborot uzatishdan iborat emas, balki xodimlar o'rtasidagi ishonch, o'zaro hurmat va hamkorlikni shakllantirishga qaratilgan jarayondir. Tashkilot ichida samarali muloqot mavjud bo'lishi, xodimlar va boshqaruvchilar o'rtasida doimiy ravishda axborot almashinuvi, muammolarni hal qilish va yangi g'oyalarni ishlab chiqish imkoniyatlarini yaratadi. Bundan tashqari, muloqot tashkilot madaniyatining shakllanishida ham muhim ahamiyatga ega. Madaniyatning o'zi, asosan, tashkilotda mavjud bo'lgan umumiy qadriyatlar, ijtimoiy va ish uslublaridan iborat bo'lib, ular xodimlar o'rtasidagi muloqot orqali shakllanadi. Tashkilotda ochiq va o'zaro ishonchli muloqot muhitini yaratish, xodimlarning o'z fikrlarini erkin ifoda etishlariga, bir-birlari bilan fikr almashishlariga imkon beradi. Bu esa o'z navbatida, tashkilotda yangi fikrlarning, innovatsiyalarning rivojlanishiga, shuningdek, yangi g'oyalarni amalga oshirishga imkon yaratadi.

Korporativ madaniyatni boshqarishda moslashish va muloqot bir-birini to'ldiruvchi va bir-biriga tayanadigan jarayonlardir. Moslashish yangi sharoitlarga tezda javob berishga yordam bersa, muloqot esa ushbu jarayonni amalga oshirishda zarur bo'lgan axborot va resurslarni taqdim etadi. Ikkala unsurning tashkilotdagi o'zgarishlarga qanday ta'sir qilishini ko'rib chiqamiz. Tashkilotlar o'zining moslashuvchanligini o'z madaniyati orqali shakllantiradi. Ularning ichki madaniyati boshqaruvchilar va xodimlar o'rtasidagi o'zaro ishonchga asoslanadi, bu esa ularga tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezda moslashish imkonini beradi. Moslashish madaniyati o'zgarishlarga ochiq

bo'lishni, yangi usullarni va texnologiyalarni qabul qilishni o'rgatadi. Ushbu turdagi tashkilotlar, o'z ichki tizimlarini, qadriyatlarini va ish uslublarini doimiy ravishda yangilab borishga harakat qiladilar. Shuningdek, ular o'z xodimlarining yangi imkoniyatlar va ish sharoitlariga moslashishlarini qo'llab-quvvatlaydilar. Shunday qilib, tashkilotlar o'zining uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishda yuqori samaradorlikka erishadilar.

Muloqot madaniyati orqali tashkilot ichidagi xodimlarning o'rtasida o'zaro ishonchni kuchaytirish mumkin. Agar tashkilotda ochiq muloqot mavjud bo'lsa, xodimlar o'z fikrlarini erkin bildirishi, o'zaro fikr almashish va muammolarni birgalikda hal qilish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Bu esa, o'z navbatida, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va ularning o'z ishlariga bo'lgan mas'uliyatini kuchaytiradi. Samarali muloqot o'zaro hamkorlik va jamoaviy ishlashni rivojlantiradi. Bunday sharoitda xodimlar, tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun birgalikda ishlashga, o'zaro yordam berishga tayyor bo'ladilar. Shu bilan birga, muloqot orqali tashkilotning boshqaruvchilari xodimlarni o'zgarishlarga tayyorlash, yangi yondashuvlar va ish uslublarini joriy etishda ular bilan o'zaro maslahatlashib, o'zgarishlarga qanday moslashishlarini nazorat qilish imkoniga ega bo'ladilar. Moslashish va muloqotning o'zaro integratsiyasi tashkilotlarda muvaffaqiyatli korporativ madaniyatni yaratishda muhim rol o'ynaydi. Ushbu jarayonlarda madaniyatni to'g'ri boshqarish uchun, boshqaruvchilar faqat qarorlar qabul qilib, xodimlar bilan muloqotda bo'lishlari kifoya qilmaydi. Ular, shuningdek, tashkilotda o'zgarishlarni amalga oshirayotganda, xodimlarning fikrlarini inobatga olishlari, ularning e'tirozlariga javob berishlari va yangi yondashuvlar bilan tanishtirishlari zarur.

Korporativ madaniyat texnologiyasida moslashish va muloqotning integratsiyasi yangi texnologiyalarni joriy etishda ham muhim ahamiyatga ega. Agar tashkilot yangi texnologiyalarni o'z madaniyatiga moslashtirishda muvaffaqiyatli bo'lsa, bu xodimlarning yangi tizimlarni tezda qabul qilishlariga yordam beradi. Bunday jarayon, ayniqsa, texnologiyalarning joriy qilinishi va ishlatishdagi o'zgarishlarga tayyor

bo'lishni ta'minlashda zarurdir. Tashkilotlarda innovasion madaniyatni yaratish uchun moslashish va muloqotni to'g'ri birlashtirish zarur. Innovatsiyalarni yaratish uchun, xodimlar o'rtasida ochiq muloqot, yangi g'oyalarni erkin almashish va qo'llab-quvvatlash muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, bu innovatsiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tashkilotning ichki madaniyati moslashuvchan bo'lishi va o'zgarishlarga tayyor bo'lishi kerak. Korporativ madaniyat texnologiyasida moslashish va muloqotning o'rni katta. Bu ikki unsur, tashkilotlar ichidagi jarayonlarni samarali boshqarish, o'zgarishlarga tayyorlash va yangi imkoniyatlarni kiritishda muhim vositalar sifatida xizmat qiladi. Moslashish orqali tashkilotlar o'zgarishlarga tezda javob bera olishadi, muloqot esa bu jarayonni to'g'ri boshqarishga yordam beradi. Shu sababli, tashkilotlarda moslashuvchan va ochiq muloqot muhitini yaratish, ularning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga olib keladi.



Uaren Bennis (8-mart, 1925-yil, -31-iyul, 2014-yil) o'zining rahbarlik va boshqaruv sohasidagi ilmiy ishlari bilan tanilgan va uzoq yillar davomida bu sohada xalqaro miqyosda iz qoldirgan. U, shuningdek, pedagog, motivasion spiker, va harbiy xizmatda ham faoliyat ko'rsatgan. Bennis o'zining ko'plab kitoblari va maqolalari orqali rahbarlik haqidagi qarashlarni tubdan o'zgartirgan va bu sohada bir nechta yangi konsepsiyalarni kiritgan. Uning ishi boshqaruv amaliyotiga va rahbarlikni rivojlantirishga yangicha yondashuvlar kiritgan.

Uaren Bennisning ilmiy faoliyati boshqaruv va rahbarlikni o'rganishga qaratilgan bo'lib, bu sohadagi tajriba va yondashuvlarini kengaytirishga yo'naltirilgan. U universitetda o'qish davrida ham rahbarlik va boshqaruv sohasiga katta qiziqish bildirdi. U Harvard universiteti va Boston universitetlarida tahsil oldi. 1950-yillarda rahbarlik haqidagi ilg'or nazariyalarni o'rganishga kirishdi va ko'plab akademik ishlarda boshqaruv amaliyotlarini tahlil qildi. Uning ilmiy faoliyatidagi asosiy yo'nalishlar

rahbarlik psixologiyasi, boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish va tashkilotlarning samaradorligini oshirishga qaratilgan edi.

Bennis rahbarlikni boshqaruvdan ajratgan va uni shaxsiy o'sish va rivojlanish bilan bog'lashni boshlagan. Uning ta'kidlashicha, yaxshi rahbar shaxsiy o'sishni amalga oshirishi, o'zining kuchli va zaif tomonlarini bilishi kerak. Bennis rahbarlikni boshqaruvdan faqat tashkilotni boshqarishdan iborat emas, balki odamlarni ilhomlantirish, ularga yo'naltirish, ularni muvaffaqiyatga erishish uchun rag'batlantirish deb tushunardi. Uning fikriga ko'ra, rahbarlikning asosi tashkilotning maqsadlarini amalga oshirish emas, balki insonlarni rivojlantirish, ularga imkoniyatlar yaratish va motivatsiya berishdir. Bennisning rahbarlikka oid yondashuvlarida ishonch, motivatsiya, jamoaviy ish va shaxsiy mas'uliyatning muhimligi ta'kidlangan. Uning nazariyasida rahbarlik faqat tashqi ko'rinishdan iborat emas, balki ichki, axloqiy va psixologik jihatlar ham muhim rol o'ynaydi.

Uaren Bennisning eng mashhur asarlaridan biri "The Art of Leadership"(Rahbarlik san'ati) bo'lib, unda rahbarlikning samarasiz yondashuvlarini tanqid qiladi va bu sohada zamonaviy tushunchalarni ishlab chiqadi. Bennis rahbarlikni o'ziga xos san'at sifatida tasvirlagan va bu san'atda odamlarni boshqarishdan ko'ra, ularni ilhomlantirish va rivojlantirishning ahamiyatini ko'rsatgan. Kitobda rahbarlar uchun qanday qilib yaxshi qarorlar qabul qilish, jamoalarni qanday boshqarish, va ularga qanday motivatsiya berish bo'yicha ko'plab foydali maslahatlar mavjud. Ushbu asarda Bennis rahbarlik va boshqaruvning haqiqiy maqsadi jamoaning birgalikda ishlashini va uning a'zolarining o'sishini ta'minlash deb hisobladi. U rahbarni faqat "buyruq beruvchi" sifatida emas, balki jamoa a'zolarini birlashtiruvchi, ilhomlantiruvchi va ularni muvaffaqiyatga erishtirishga yordam beruvchi shaxs sifatida ta'riflagan.

Bennis boshqaruvni o'zgartirish zarurati haqida ham ko'plab asarlar yozgan. Uning yondashuvlari boshqaruvda tashkilotlar, rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi interaktiv munosabatlarning o'рни muhimligini ta'kidlaydi. Bennis ko'p hollarda boshqaruvni faqat texnik nazorat sifatida ko'rishning noto'g'riligini va boshqaruv tizimining

samaradorligini faqat inson resurslari bilan ishlash orqali oshirish mumkinligini ta'kidlagan. U boshqaruvning ko'plab qismlarini o'z ichiga olgan: qarorlar qabul qilish, strategik rejalashtirish, jamoa tuzish, va ilg'or boshqaruv usullarini kiritish. Bennis o'zining kitoblarida rahbarlar va boshqaruvchilar uchun amaliy maslahatlar berib, ularni yuqori samaradorlik va ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishga chaqirgan.

Nazorat savollari

1. Muloqot texnologiyasini korporativ madaniyatda qo'llash deganda nimani tushunasiz ?
2. Korporativ madaniyatda muloqot darajasini pasayib ketishi qanday oqibatlarga olib keladi ?
3. Inovasiyalarni rivojlantirishda moslashish madaniyatining ta'siri qanday bo'ladi ?
4. Muloqot madaniyatining korporativ funksiyalari haqida nimani bilasiz ?
5. Rahbar imidjida muloqot va moslashish madaniyatining o'rni qanday ?

Testlar

1. Urren Bennisning korporativ madaniyat nazariyasiga ko'ra, tashkilotlar qanday ravishda o'z ichki madaniyatini boshqarishi kerak?

- A) Madaniyatni boshqarishda boshqaruvchilarning roli nafaqat strategik qarorlar, balki xodimlarning ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini ham inobatga olishni o'z ichiga oladi.
- B) Madaniyatni boshqarish faqat xodimlarning individual qarorlariga bog'liq bo'ladi.
- C) Tashkilotning yuqori boshqaruvi faqatgina strategik qarorlar qabul qilishi zarur.
- D) Madaniyatni boshqarish faqat innovasion texnologiyalarni joriy qilish orqali amalga oshiriladi.

2. U.Bennisning fikriga ko‘ra, korporativ madaniyatni boshqarishda eng muhim omil nima deb hisoblanadi?

- A) Tashkilotning qadriyatlari va urf-odatlar.
- B) Tashkilotdagi texnologik o‘zgarishlar.
- C) Tashkilot ichidagi iqtisodiy resurslar.
- D) Xodimlarning o‘zaro raqobati.

3. Bennis nazariyasiga ko‘ra, korporativ madaniyatning psixologik aspektlari qanday ta’sir ko‘rsatadi?

- A) Xodimlarning motivatsiyasi va mas’uliyatni oshirishga yordam beradi.
- B) Tashkilotning qarorlar qabul qilish jarayonini samarali qiladi.
- C) Faoliyatdagi muvaffaqiyatlar faqat iqtisodiy omillarga bog‘liq.
- D) Madaniyat faqat boshqaruvchilarning ichki hissiyotlarini aks ettiradi.

4. Bennisning korporativ madaniyatga oid nazariyasiga ko‘ra, madaniyatni boshqarishda qanday yondashuvlar mavjud?

- A) Xodimlar o‘rtasidagi ijtimoiy aloqalar va kommunikatsiyalarni rivojlantirish orqali amalga oshiriladi.
- B) Faqat bir nechta strategik qarorlar asosida amalga oshiriladi.
- C) Madaniyatni boshqarish faqat yuqori boshqaruvchilarga tegishli.
- D) Madaniyatni boshqarishning yagona yo‘li texnologik innovatsiyalarni kiritishdir.

5. U.Bennisning madaniyatni boshqarish borasidagi yondashuvining asosiy afzalliklaridan biri nima?

- A) Tashkilot ichidagi barcha xodimlar o‘rtasida faollikni ta’minlash va o‘zaro ijobiy o‘zgarishlarni yaratish.
- B) Xodimlarni o‘zgartirishga majburlash.
- C) Faoliyatda faqat moliyaviy omillarni hisobga olish.
- D) Yangi texnologiyalarni joriy qilish orqali madaniyatni o‘zgartirish.

6. Bennisning korporativ madaniyatga oid nazariyasida muloqotning o‘rni qanday belgilangan?

- A) Muloqot nafaqat axborot uzatish, balki xodimlar o‘rtasida ishonch va o‘zaro hurmatni yaratishga qaratilgan.
- B) Muloqot faqat axborot almashinuvi sifatida ishlatiladi.
- C) Muloqot faqat yuqori darajadagi rahbarlar bilan amalga oshiriladi.
- D) Muloqot faqat texnik masalalarni hal qilish uchun zarur.

7. Bennisning korporativ madaniyatni boshqarishda innovatsiyalarni qabul qilish borasidagi fikri qanday?

- A) Innovatsiyalarni madaniyatga kiritish tashkilotning muvaffaqiyatiga erishish uchun zarur.
- B) Innovatsiyalar tashkilot madaniyatiga moslashmaydi.
- C) Innovatsiyalarni tashkilot madaniyatiga integratsiya qilish faqat yuqori rahbarlarning ishi.
- D) Innovatsiyalar faqat texnik jarayonlar bilan bog‘liq.

8. Bennisning nazariyasiga ko‘ra, korporativ madaniyatni boshqarishda o‘lchashning ahamiyati nima?

- A) O‘lchash, madaniyatning turli jihatlarini tahlil qilishga va uning qanday o‘zgarishini kuzatib borishga yordam beradi.
- B) Madaniyatni o‘lchash jarayoni tashkilotning iqtisodiy ko‘rsatkichlarini faqatgina ko‘rsatadi.
- C) Madaniyatni o‘lchash faqat xodimlar ish faoliyatini baholash uchun zarur.
- D) O‘lchash faqat boshqaruvchilarning qarorlariga ta’sir qiladi.

9. Bennis nazariyasida moslashish jarayoni qanday ta’riflanadi?

- A) Tashkilotning ichki madaniyatining tashqi o‘zgarishlarga moslashuv jarayoni.
- B) Yangi texnologiyalarni joriy qilish bilan bog‘liq bo‘lgan jarayon.
- C) Xodimlar o‘rtasidagi ijtimoiy munosabatlar orqali amalga oshiriladigan jarayon.
- D) Tashkilotning iqtisodiy o‘zgarishlarga moslashishi.

10. Bennisning nazariyasiga ko'ra, yetakchilik qanday tushuniladi?

- A) Yetakchilik butun tashkilotning madaniy shakllanishiga ta'sir ko'rsatadigan jarayon sifatida tushuniladi.
- B) Yetakchilik faqat yuqori boshqaruvchilar tomonidan amalga oshiriladi.
- C) Yetakchilik faqat tashkilotning tashqi muhitiga moslashishga qaratilgan.
- D) Yetakchilik faqat tashkilotning ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlarini amalga oshiradi.

11-bob. Tashkilot korporativ madaniyatini o'zgartirish

11.1. Global dunyoda tashkilotni korporativ madaniyatini o'zgartirish zarurati

Dunyo iqtisodiyoti va tashkilotlar uchun boshqaruv tizimlari juda tez o'zgarib bormoqda. Globalizatsiya, texnologik rivojlanish, va ijtimoiy o'zgarishlar tashkilotlarning ichki va tashqi muhitini doimiy ravishda qayta shakllantirmoqda. Shunday sharoitda tashkilotlarning o'z boshqaruv tizimlarini yangilash va optimallashtirish zaruriyati tobora ortib bormoqda. Andrey Venga, korporativ boshqaruvni o'zgartirishni zamonaviy iqtisodiyotdagi muvaffaqiyatning kaliti sifatida ko'rib, tashkilotlarni o'z boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilishga chaqiradi. Boshqaruv tizimining samarali ishlashi tashkilotning strategik maqsadlariga erishishiga, raqobatbardoshligini oshirishga va bozor talablariga tezda javob berishiga yordam beradi. Venga, boshqaruvni yangilashni tashkilotning strategik va operasion muvaffaqiyatlarini ta'minlashning muhim omili sifatida ta'kidlaydi. Korporativ boshqaruvning samarali tizimi tashkilotning barcha aspektlarini boshqarishda muhim rol o'ynaydi: resurslarni boshqarish, qarorlar qabul qilish, xodimlarning faoliyatini yo'naltirish va umumiy strategik maqsadlar sari intilish. Boshqaruv tizimi samarali bo'lishi uchun, u tashkilot ichidagi barcha jarayonlarni o'zaro bog'lab, ishlarni optimallashtirish, resurslarni to'g'ri taqsimlash va innovasion usullarni tatbiq etish kerak. Venga, boshqaruv tizimlarini o'zgartirishda eski metodologiyalarga qarshi kurashish, yangi yondashuvlarni tatbiq etish, shuningdek, boshqaruvga yangi texnologiyalarni jalb qilishning zarurligini ko'rsatadi.

Bugungi kunda ko'plab tashkilotlar an'anaviy boshqaruv tizimlarini qo'llamoqda, biroq bu tizimlar tez o'zgarib borayotgan bozor sharoitlariga moslashishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Ko'p hollarda, boshqaruv tizimlari ko'p bosqichli, markazlashtirilgan va ko'p hollarda sekin javob beradigan tizimlarga asoslanadi. Bu

tizimlar tezkor qarorlar qabul qilish va yangi imkoniyatlardan foydalangan holda bozorning talablariga tezda javob berishga imkon bermaydi. Bundan tashqari, eski boshqaruv tizimlari xodimlar orasida innovatsion fikrlashni rivojlantirishga va tashkilotning o'zgaruvchan ehtiyojlariga javob berishga qodir emas. Bu esa tashkilotlarning samaradorligini va o'zgaruvchan dunyoqarashdagi raqobatbardoshligini kamaytiradi.

Global iqtisodiyotning rivojlanishi, texnologiyalar va kommunikatsiya vositalarining tezkor rivojlanishi boshqaruv tizimlarini yangilashni talab qilmoqda. Yangi tashkiliy muhitda tashkilotlar o'zlarini global bozorga moslashtirish, innovatsion jarayonlarni qo'llash va ijtimoiy ehtiyojlarga javob berish uchun doimiy o'zgarishlarga tayyor bo'lishlari kerak. Venga, korporativ boshqaruvni o'zgartirishning zaruriyatini aynan shunday o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlar bilan bog'laydi. O'zgaruvchan iqtisodiy muhitda tashkilotlar tezkor va samarali qarorlar qabul qilishni ta'minlash uchun boshqaruvni yangilashlari kerak. Yangilanish uchun zarur bo'lgan texnologik va kadrlar resurslari ba'zan yetarli bo'lmasligi mumkin. Ba'zi tashkilotlar, ayniqsa, an'anaviy ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalarida, eski boshqaruv usullariga tayanishni davom ettiradilar. Bugungi global iqtisodiyotda raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun tashkilotlar o'z boshqaruv tizimlarini doimiy ravishda yangilab turishlari kerak. Texnologiyalar, raqamli transformatsiya va yangi ishlab chiqarish usullari tashkilotlar uchun yangi imkoniyatlar yaratmoqda, lekin bu imkoniyatlardan to'liq foydalanish uchun yangilangan boshqaruv tizimlari kerak. Innovasion boshqaruv metodlari, masalan, Agile, Lean, yoki boshqa metodologiyalar, tashkilotlarga samarali boshqaruvni ta'minlashda yordam beradi. Boshqaruv tizimlarining zamonaviy yondashuvlari tashkilotning ichki jarayonlarini tez va samarali boshqarish imkonini yaratadi. Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt (AI) boshqaruv jarayonlarini yangi bosqichga olib chiqadi. Ma'lumotlarni tahlil qilish va sun'iy intellekt yordamida qarorlar qabul qilish tizimi boshqaruvning samaradorligini oshiradi. IoT, blockchain va boshqa raqamli texnologiyalar boshqaruv jarayonlarida yanada samarali va tezkor qarorlar qabul

qilish imkoniyatini yaratadi. Tashkilotlar o'z faoliyatini shunday tarzda olib borishlari kerakki, ular ijtimoiy va madaniy ehtiyojlarga moslasha olsin. Tashkilotlar o'z ichki boshqaruv tizimlarini ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olgan holda rivojlantirishi zarur. Agile metodologiyasi tashkilotlarga o'zgaruvchan bozor talablariga tez moslashishga imkon beradi. Bu boshqaruv yondashuvi kichik, o'zgaruvchan guruhlariga asoslangan bo'lib, samarali qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi. Lean boshqaruvi tashkiliy jarayonlarni optimallashtirishga, resurslarni tejamkor ishlatishga yordam beradi. Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt boshqaruvni yangilash va samarali qilishda muhim rol o'ynaydi. IoT va blockchain kabi texnologiyalar tashkilotlar boshqaruvining samaradorligini oshiradi va yangi biznes modellari yaratishda yordam beradi. Yangi boshqaruv konsepsiyalaridan biri inklyuziv boshqaruvdir, bu yondashuv tashkilotlar ichidagi xodimlarning turli guruhlariga e'tibor qaratadi va ularning ehtiyojlarini hisobga oladi. Tashkilotlar ichida o'zgarishlarga qarshi turadigan odamlar bo'lishi mumkin. Xodimlar eski tizimlarga odatlangan bo'lib, yangi yondashuvlarga qarshi chiqishlari mumkin. Yangi boshqaruv usullarini joriy qilish va ularni barcha bo'limlarga tatbiq etish o'rganish va qabul qilish jarayonlarida qiyinchiliklar yuzaga kelishi mumkin. Ba'zi tashkilotlar eski boshqaruv metodologiyalariga tayanishni davom ettirishadi, bu esa yangi boshqaruv usullarini tatbiq etishda to'siq bo'lishi mumkin. Boshqaruvni o'zgartirish uchun zarur bo'lgan barcha bosqichlarni amalga oshirish uchun tashkilotlar o'zlariga aniq reja tuzishlari kerak. Boshqaruvni modernizatsiya qilish jarayoni ehtiyotkorlikni talab qiladi, va bu jarayonda xodimlarning faol ishtiroki va rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi muhimdir. Korporativ boshqaruvni o'zgartirish zarurati tashkilotlarning samaradorligini va raqobatbardoshligini oshirish uchun muhimdir. Venga ta'kidlaganidek, tashkilotlar yangilanish jarayonida innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish, yangi texnologiyalarni qo'llash va xodimlar bilan samarali muloqot o'rnatish orqali muvaffaqiyatga erishishlari mumkin.

Korporativ madaniyat, tashkilotning ichki qadriyatlari, me'yorlari va ish uslubi kabi ko'plab jihatlarni o'z ichiga oladi. Har bir tashkilotning o'ziga xos madaniyati

mavjud bo'lib, bu madaniyat uning muvaffaqiyatini yoki muvaffaqiyasizligini belgilashda muhim rol o'ynaydi. Shu sababli, korporativ madaniyatni qayta ishlash zarurati turli sabablar, jumladan, raqobatbardoshlikni oshirish, samaradorlikni yaxshilash, bozor talablariga javob berish, va xodimlar orasidagi munosabatlarni yaxshilash kabi omillarga bog'liq bo'lishi mumkin. Andrey Venga, korporativ madaniyatni qayta ishlash bo'yicha ilmiy ishlanmalari bilan tanilgan mutaxassis sifatida, bu jarayonning o'ziga xos yondashuvlarini taklif etadi. Ushbu bobda, Andrey Venganing korporativ madaniyatni qayta ishlash vositalari va metodologiyalariga oid fikr va tavsiyalarini batafsil tahlil qilamiz.

11.2. Korporativ madaniyatni qayta ishlash

Korporativ madaniyatni qayta ishlash jarayoni tashkilot ichidagi qadriyatlar, normativlar, va amaliyotlarni yangilashni anglatadi. Bu jarayon nafaqat rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi, balki barcha xodimlarning ishtirokini talab etadi. Madaniyatni qayta ishlashda uning asosiy elementlarini aniqlash zarur. Bu elementlar rahbariyatning boshqaruv uslubi, xodimlarning motivatsiyasi, ishchi guruhlar o'rtasidagi munosabatlar va tashkilot ichidagi qaror qabul qilish jarayonlaridir. Korporativ madaniyatni qayta ishlash jarayonida tashkilotning strategik maqsadlari bilan madaniyatning uyg'unlashishi juda muhimdir. Andrey Venganing yondashuviga ko'ra, agar madaniyat strategiyaga mos kelmasa, bu tashkilotning o'sishiga xalaqit berishi mumkin. Madaniyatni qayta ishlashda xodimlarning ishtiroki beqiyos ahamiyatga ega. Xodimlar o'zgarishlarga tayyor bo'lishlari, yangi qadriyatlarni qabul qilishlari va o'zlarining xatti-harakatlarini o'zgartirishga tayyor bo'lishlari kerak. Andrey Venga, korporativ madaniyatni qayta ishlash jarayonida turli vositalardan foydalanishni tavsiya etadi. Ushbu vositalar tashkilotning madaniyatini samarali ravishda o'zgartirishga yordam beradi. Liderlik madaniyatni qayta ishlashning muhim vositasidir. Venga yondashuvida, rahbariyat o'zgarishlarni amalga oshirishda aniq va qat'iy liderlikni

namoyon etishi kerak. Rahbarlar nafaqat strategiyani belgilash, balki yangi madaniyatni xodimlarga etkazishda ham faol ishtirok etishlari lozim. Rahbariyat o'zgarishlar uchun aniq bir maqsad va kelajak tasavvurini shakllantirishi kerak. Bu xodimlarga yangi madaniyatni qanday ko'rinishini tushunishga yordam beradi. Rahbarlar o'zlari yangi madaniyatning namunalariga aylanishi kerak. Masalan, agar yangi madaniyat ochiqlik va hamkorlikni ta'kidlaydi, rahbarlar o'z xatti-harakatlari bilan shu qadriyatlarni aks ettirishi lozim.

Korporativ madaniyatni qayta ishlashda samarali kommunikatsiya juda muhim vosita hisoblanadi. Venga yondashuviga ko'ra, o'zgarishlar haqida xodimlarga doimiy va aniq ma'lumot berish kerak. Kommunikatsiya xodimlarga o'zgarishlarni tushunishga, yangi madaniyatga moslashishga yordam beradi. Xodimlar o'zgarishlar haqida ma'lumot olishlari kerak. Bu ma'lumotlarni turli kanallar orqali yetkazish mumkin: yig'ilishlar, elektron pochta, ichki yangiliklar va boshqalar. Xodimlarning o'zgarishlarga bo'lgan munosabatlarini bilish va ularga o'z fikrlarini bildirish imkoniyatini yaratish juda muhimdir. Bu, o'z navbatida, xodimlarning yangi madaniyatni qabul qilishiga yordam beradi. Andrey Venga, korporativ madaniyatni qayta ishlashni bosqichma-bosqich amalga oshirishni tavsiya etadi. Boshqa so'z bilan aytganda, o'zgarishlarni birdaniga emas, balki asta-sekinlik bilan amalga oshirish kerak. Bosqichma-bosqich o'zgarishlar xodimlarning yangi madaniyatga moslashishiga imkon beradi. Bu ularga jarayonni to'liq tushunish va unga o'z vaqtida moslashish imkoniyatini beradi. Bir vaqtning o'zida barcha o'zgarishlarni amalga oshirish xatolarni keltirib chiqarishi mumkin. Bosqichma-bosqich o'zgarishlar esa xatolardan o'rganish imkonini beradi. Korporativ madaniyatni qayta ishlashda kompaniyaning raqobatbardosh ustunligini hisobga olish zarur. Venga yondashuviga ko'ra, madaniyatni qayta ishlash nafaqat ichki muhitni yaxshilash, balki tashqi bozorda muvaffaqiyatni oshirishga ham qaratilgan bo'lishi kerak. Kompaniya o'z madaniyatini o'zgartirayotgan bo'lsa, u raqobatbardosh ustunliklarini saqlab qolish uchun bu o'zgarishlarni bozorga chiqarish usulini ham o'zgartirishi kerak.

Xodimlarning o'zgarishlarga tayyorligini oshirish va yangi madaniyatni qabul qilishlariga yordam berish uchun inson resurslari bo'yicha rivojlantirish muhim vosita hisoblanadi. Xodimlarni yangi madaniyatga tayyorlash uchun treninglar tashkil etish kerak. Bu treninglar yangi qadriyatlar, ish uslublari va boshqaruv metodlarini o'z ichiga oladi. Xodimlarni yangi madaniyatga moslashish uchun rag'batlantirish tizimlarini yaratish kerak. Bu tizim o'zgarishlarga muvaffaqiyatli moslashgan xodimlarni mukofotlashni o'z ichiga oladi. Korporativ madaniyatni qayta ishlash – bu tashkilotning o'sishiga va muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadigan jarayon. Andrey Venganing yondashuviga ko'ra, madaniyatni qayta ishlashda kuchli liderlik, samarali kommunikatsiya, o'zgarishlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish, raqobatbardoshlikni hisobga olish va inson resurslari bo'yicha rivojlantirishning to'liq integratsiyasi juda muhimdir. Bu vositalar yordamida tashkilotlar o'z madaniyatlarini muvaffaqiyatli qayta ishlashlari va bozor sharoitlariga moslashishlari mumkin.

Innovatsiya, o'zgarishlar va yangiliklarga ochiqlik hozirgi kunda har bir tashkilotning o'sishi, rivojlanishi va raqobatbardoshligini oshirish uchun zaruriy omillardan biri hisoblanadi. Inovasion turdagi madaniyat, bu tashkilotning yangilikka, yangi g'oyalarga va texnologik yutuqlarga ochiqligini aks ettiradigan madaniyatdir. Inovasion madaniyat, o'z navbatida, korporativ boshqaruvga ham jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Andrey Venga, korporativ madaniyatni qayta ishlash va boshqarish bo'yicha mashhur mutaxassis, innovatsion turdagi madaniyatni tashkilotning o'sishi va muvaffaqiyatini oshirish uchun zaruriy vosita sifatida ko'radi. Innovatsion madaniyatlar turli tashkilotlar tomonidan turlicha shakllantirilgan va amalga oshirilgan. Har bir madaniyat o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, muayyan korporativ boshqaruv uslubi va strategiyasiga ta'sir qiladi. Texnologik innovasion madaniyat, yangi texnologiyalarning qo'llanilishiga va ilm-fan asosidagi yangiliklarga asoslanadi. Bu turdagi madaniyatda tashkilotlar yangi texnologiyalarni joriy etish, raqobatbardoshlikni oshirish va jarayonlarni avtomatlashtirishga katta e'tibor qaratadi. Innovatsiya, asosan, IT, sun'iy intellekt, big data, va boshqa ilg'or texnologiyalar orqali amalga oshiriladi. Bu

turdagi madaniyatda tashkilotlar yangi g'oyalar yaratish, xodimlarning ijodiy potensialini ochish va yangiliklarni amalga oshirishga yo'naltiriladi. Bunda xodimlarning individual kreativligi va guruhdagi hamkorlik asosida yangi qarorlar qabul qilish ko'zda tutiladi. Tashkilotda erkin fikrlash, xatolardan o'rganish va yangi usullarni sinashga katta urg'u beriladi. Ijtimoiy va ekologik innovasion madaniyat, tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatini va ekologik muammolarni hal qilishga qaratilgan. Ushbu turdagi madaniyatda tashkilotlar jamiyat va atrof-muhitga ta'sirni minimallashtirish, barqaror rivojlanish maqsadlarini amalga oshirishga yo'naltiriladi. Madaniyatda ijtimoiy innovatsiya va ekologik barqarorlikni ta'minlash asosiy e'tibor markazida bo'ladi. Boshqaruv innovatsiyasi madaniyati, tashkilotda yangiliklarni kiritish, boshqaruv strukturasini yangilash va qaror qabul qilish jarayonlarini modernizatsiya qilishga asoslanadi. Bunda rahbariyatning o'zgarishlarga ochiqqligi, yangi boshqaruv texnikalarini va metodologiyalarini qo'llash ustuvor hisoblanadi. Andrey Venga, korporativ madaniyatni boshqarishda innovasion turdagi madaniyatlarning ahamiyatini alohida ta'kidlaydi. Uning fikriga ko'ra, innovasion madaniyatni tashkilotda muvaffaqiyatli joriy etish va uni boshqarish uchun bir nechta asosiy prinsiplarni hisobga olish zarur. Venga, innovasion madaniyatni yaratishda tashkilotning o'zgarishlarga tayyorligini muhim omil sifatida ko'radi. Buning uchun tashkilotda "o'zgarishlarga ochiqlik" madaniyatini shakllantirish kerak. Innovatsiyalarni amalga oshirishda rahbariyat va xodimlar o'rtasida o'zgarishlarni qabul qilishga tayyorlik, yangi g'oyalarni sinash va xatolardan o'rganishga tayyor bo'lish muhimdir. Innovatsiya madaniyati tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi. Venga yondashuvida, innovatsiya va raqobatbardoshlik bir-birini qo'llab-quvvatlaydi. Agar tashkilot innovatsion madaniyatni muvaffaqiyatli joriy etsa, bu uning bozorda o'z o'rnini mustahkamlashiga va raqobatchilaridan ustun bo'lishiga imkon yaratadi. Bunda yangiliklarni ishlab chiqish va bozorga chiqish tezligini oshirish kerak. Innovasion madaniyatni yaratishda rahbariyatning roli juda muhim. Andrey Venga, innovatsion madaniyatni tashkil etish uchun rahbarlarning liderlik xususiyatlarini rivojlantirish kerakligini ta'kidlaydi.

Rahbarlar innovatsion jarayonlarni boshqarishda yangi g'oyalarni rag'batlantirishi, xodimlarga ilhom berishi va tashkilotda o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlashi zarur. Innovatsion madaniyat xodimlarning kreativligi va ijodkorligini rivojlantirishga asoslanadi. Venga bu jarayonni tashkilotdagi barcha darajadagi xodimlarga o'z fikrlarini erkin ifoda etish imkoniyatini yaratish orqali amalga oshirishni taklif etadi. Shuningdek, xodimlarni mukofotlash tizimi orqali ularning innovatsion faoliyatini rag'batlantirish zarur. Innovatsion madaniyatning tashkilotdagi boshqaruvga ta'siri juda katta. Bu turdagi madaniyat boshqaruv jarayonlarining samaradorligini oshiradi, xodimlarning motivatsiyasini kuchaytiradi va tashkilotning bozor talablariga moslashish imkoniyatlarini kengaytiradi. Innovatsion madaniyat, boshqaruvning qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtiradi. Yangiliklarga ochiq bo'lish va xodimlarning g'oyalarini eshitish orqali boshqaruv tez va samarali qarorlar qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu esa, tashkilotning ichki jarayonlarini tezlashtirish va raqobatchilardan bir qadam oldinda bo'lish imkonini beradi. Innovatsion madaniyat, resurslarni yangi loyihalar va g'oyalarni amalga oshirishga yo'naltirishni rag'batlantiradi. Boshqaruv tizimi resurslarni samarali taqsimlash orqali tashkilotning innovatsion potensialini oshirishga imkon yaratadi. Innovatsion madaniyat tashkilotda o'zgarishlarni boshqarishning samarali usulini yaratadi. Bunda, boshqaruv o'zgarishlarni boshqarishda yangi metodlarni qo'llash, xodimlarni o'zgarishlarga tayyorlash va yangi madaniyatni qabul qilishni ta'minlashga intiladi. Innovatsion madaniyat, xodimlarni yangi g'oyalar yaratishga va jarayonlarni yaxshilashga rag'batlantiradi. Motivatsiya va ishtirokning oshishi, tashkilotning umumiy samaradorligini oshiradi va uning ichki madaniyatini mustahkamlashga yordam beradi.

Innovatsion turdagi madaniyat, tashkilotlar uchun yangi imkoniyatlar va muvaffaqiyatlar yaratishda juda muhim vosita hisoblanadi. Andrey Venga yondashuviga ko'ra, innovatsiya madaniyatini tashkil etish va boshqarishda rahbariyatning roli, xodimlarning kreativligini qo'llab-quvvatlash, o'zgarishlarga tayyorlik va yangi g'oyalarni amalga oshirishga ochiqlik katta ahamiyatga ega. Innovatsion madaniyat, o'z

navbatida, korporativ boshqaruvni yanada samarali va tezkor qilishga, tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

Korporativ madaniyatni o'zgartirish jarayoni, tashkilotning ichki qadriyatlari, normativlar, va amaliyotlarini qayta shakllantirishni anglatadi. Bu jarayon ko'pincha tashkilotdagi umumiy o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lib, o'zgarishlarga rahbariyatning yetakchi o'rni, xususan, CYeO (Chiyef Executive Officer) ning roli beqiyos ahamiyatga ega. CYeO, tashkilotning eng yuqori rahbari sifatida, madaniyatni o'zgartirish jarayonining muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadi, chunki u nafaqat strategik qarorlar qabul qiladi, balki tashkilotning madaniy qiyofasini shakllantiruvchi asosiy figura hisoblanadi. Korporativ madaniyatni o'zgartirishda CYeOning liderlik roli asosiy omil hisoblanadi. CYeO tashkilotning madaniyatiga o'z qarashlarini va qadriyatlarini aks ettiruvchi asosiy shaxsdir. Madaniyatni o'zgartirish jarayonida rahbariyatning qattiq va aniq liderligi o'zgartirishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarurdir. CYeO tashkilot uchun aniq vizyon yaratishi va o'zgartirishlar uchun maqsadlarni belgilashi kerak. Madaniyatni o'zgartirish jarayoni har bir xodimni yangi qadriyatlar va ish uslublarini qabul qilishga undashi kerak, bu esa organizmning umumiy rivojlanishiga olib keladi. CYeO yangi madaniyatni tashkilotda namoyon etishi kerak. Agar rahbar o'zi yangi qadriyatlarni va ish uslublarini joriy etsa, xodimlar o'zlarining xatti-harakatlarini yangi madaniyatga moslashtirishda ko'proq tayyor bo'lishadi. CYeOning harakatlari boshqalar uchun namuna bo'ladi, shuning uchun uning xatti-harakatlari yangi madaniyatni kuchaytirish uchun muhimdir. Korporativ madaniyatni o'zgartirish faqat rahbariyatning so'zlari bilan cheklanmaydi, balki bu o'zgarishlarga jiddiy tayyorgarlik va qo'llab-quvvatlashni talab etadi. Madaniyatni o'zgartirish jarayonida zarur bo'ladigan resurslar, jumladan, malakali mutaxassislar, treninglar, kommunikatsiya kanallari va boshqa vositalar bilan ta'minlash CYeOning vazifasidir. Tashkilotning har bir bo'limi va xodimi o'zgarishlar jarayonida o'ziga xos qo'llab-quvvatlashni olishlari kerak. CYeO yangi madaniyatni joriy qilish uchun xodimlarni rag'batlantirishi lozim. Bu, o'zgarishlarga moslashish jarayonini soddalashtirishga

yordam beradi. Xodimlarni yangi qadriyatlarni qabul qilishga undash uchun mukofotlash tizimlarini joriy qilish mumkin. CYeO, madaniyatni o'zgartirish jarayonida ochiq va samarali kommunikatsiyani ta'minlashga mas'uldir. Yangi madaniyatni joriy qilishda xodimlarga o'zgarishlar haqida doimiy ma'lumot berish, ularga yangi strategiyalarni tushuntirish va ularning fikrlarini tinglash muhimdir. CYeO tashkilot ichidagi barcha darajalar bilan muntazam aloqada bo'lishi kerak. Yangi madaniyatni o'zgartirish jarayonini barcha xodimlarga etkazish va ular bilan fikr almashish bu jarayonning muvaffaqiyatli bo'lishiga yordam beradi. CYeO yangi madaniyatni yaratishda xodimlarning ishtirokini rag'batlantirishi kerak. Xodimlarning fikrini eshitish, ularning ehtiyojlarini tushunish va ular bilan birgalikda o'zgarishlarni amalga oshirish madaniyatni joriy qilishning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Korporativ madaniyatni o'zgartirish jarayoni, tashkilotning strategiyasiga ham mos kelishi kerak. CYeO, yangi madaniyatni tashkilotning uzoq muddatli strategiyasi va maqsadlariga muvofiq joriy etishi lozim. O'zgarishlar faqat tashqi talablar yoki ichki ehtiyojlarga javob berish uchun emas, balki tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish va bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga moslashish uchun amalga oshirilishi kerak. CYeO, madaniyatni yangi strategik yo'nalishlarga moslashtirishni ta'minlashi kerak. Masalan, agar tashkilot bozorning yangi segmentlariga kirish yoki yangi texnologiyalarni joriy etish niyatida bo'lsa, madaniyatni ham shu o'zgarishlarga moslash uchun qayta shakllantirish zarur. Innovation turdagi madaniyatni yaratishda CYeOning o'рни juda muhimdir. CYeO, yangi g'oyalarni va yangiliklarni qo'llab-quvvatlashga tayyor bo'lishi, xodimlarni yangi texnologiyalarni o'rganishga rag'batlantirishi kerak. CYeO, korporativ madaniyatni o'zgartirishda boshqaruv jarayonlariga ham alohida e'tibor qaratishi kerak. Madaniyatni o'zgartirish uchun samarali boshqaruv tizimi yaratish zarur. CYeO, tashkilotning boshqaruv strukturasi yangi madaniyatga moslashtirishi, boshqaruv uslublarini yangilashi va qaror qabul qilish jarayonlarini o'zgartirishi mumkin. Agar tashkilotning madaniyati yangilansa, boshqaruv uslublarini ham yangilash kerak. CYeO, rahbarlar va boshqaruvchilarni yangi madaniyatga mos

ravishda treninglar o'tkazishga va o'zgarishlarni amalga oshirishga tayyorlash zarur. CYeO, madaniyatni o'zgartirishning samaradorligini doimiy ravishda baholashi kerak. Madaniyatni qayta shakllantirish jarayonida, uning ta'sirini o'lchash va kerakli o'zgarishlarni kiritish jarayoni muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta'minlaydi. Korporativ madaniyatni o'zgartirishda CYeOning roli juda katta. CYeO nafaqat o'zgarishlarning strategik yo'nalishlarini belgilaydi, balki yangi madaniyatni joriy qilish uchun zarur bo'lgan barcha resurslarni ta'minlash, xodimlarni rag'batlantirish, ochiq kommunikatsiyani o'rnatish va boshqaruv jarayonlarini yangilashda ham asosiy rahbar hisoblanadi. Madaniyatni o'zgartirishda rahbariyatning aniq va qat'iy yetakchiligi tashkilotning muvaffaqiyatli rivojlanishiga va bozor talablariga tez moslashishiga yordam beradi. CYeO yangi qadriyatlarni tashkilotda muvaffaqiyatli joriy etish uchun barcha shart-sharoitlarni yaratishi va barcha xodimlarni bu jarayonga jalb etishi kerak.



Andrey Ven 1960-yillarda AQShda tug'ilgan. Andrey Ven o'zining oliy ta'limini AQShning nufuzli ta'lim muassasalaridan biri bo'lgan Minnesota universitetida olgan. U iqtisodiyot va boshqaruv sohalaridagi ilmiy bilimlarini oshirish maqsadida bu universitetda tahsil oldi. Venning ta'lim olgan universiteti — Minnesota universiteti — uning ilmiy faoliyatini shakllantirishda muhim rol o'ynadi, chunki bu universitetda u eng yaxshi ilmiy yetakchilar bilan ishlash imkoniyatiga ega bo'ldi.

Andrey Venning korporativ madaniyat va boshqaruv tizimlari bo'yicha olib borgan tadqiqotlari iqtisodiy o'sish va samaradorlikni ta'minlashdagi muhim jihatlariga e'tibor qaratadi. Venning ilmiy ishlari asosan organizasion madaniyat, rahbarlik usullari, ijtimoiy mas'uliyat va korporativ boshqaruvga qaratilgan. U iqtisodiy tizimlar va tashkilotlar orasidagi o'zaro bog'liqlikni, jamoaviy ishning samaradorligini va rahbarlikning muhimligini ta'kidlagan. Venning tadqiqotlarida korporativ madaniyatning samarali boshqarilishi, motivatsiya va jamoa ishini yaxshilashga oid yangi yondashuvlar ishlab chiqilgan. U, shuningdek, rahbarlik va boshqaruvni yangicha

tarzda ko‘rib chiqqan, bu esa korporativ madaniyatning o‘rish va rivojlanishga ta‘sirini tushunishga yordam beradi. Ven korporativ madaniyatni rahbarlar va xodimlar o‘rtasidagi samarali muloqot va kooperatsiya sifatida ta‘riflagan. Bundan tashqari, Venning ilmiy ishlari o‘zining rahbarlik usullarini ishlab chiqish orqali tashkilotlar va kompaniyalar uchun innovasion boshqaruv strategiyalarini yaratishda yordam berdi. U tashkilotlar ichida ochiq muloqot, xodimlarni rivojlantirish va samarali boshqaruv usullarini ta‘kidlab, ilg‘or yondashuvlar ishlab chiqdi.

Andrey Ven o‘zining ilmiy ishlari va tadqiqotlari orqali ko‘plab mukofotlarga sazovor bo‘lgan. U nafaqat akademik muassasalar tomonidan, balki ishbilarmonlar va tashkilotlar tomonidan ham yuqori baholangan. Venning ilmiy ishlari va tadqiqotlari ko‘plab ilmiy jurnallarda nashr etilgan va unga ko‘plab akademik mukofotlar va sharaflar taqdim etilgan. U o‘zining innovatsion yondashuvlari va iqtisodiy tizimlarni samarali boshqarishdagi yutuqlari uchun yuqori ilmiy mukofotlarga sazovor bo‘lgan. Shuningdek, Venning akademik va ilmiy ishlaridagi muvaffaqiyatlari nafaqat uni o‘qituvchi sifatida, balki ilmiy tadqiqotchilik sohasida ham yuqori hurmatga sazovor qilgan. U ko‘plab yirik konferensiyalarda nutq so‘zlab, o‘zining ilmiy g‘oyalari va tadqiqotlarini taqdim etdi.

Nazorat savollari

1. Korporatsiyalarda zamonaviy CYeO boshqaruvchilar haqida nima bilasiz ?
2. Korporativ madaniyatni qayta ishlashda Andrey Ven fikrlari haqida nimalar bilasiz ?
3. Korporatsiyalarda madaniyatning o‘zgarishi zamonaviy bozorda uni mavqeyiga ta‘sir o‘tkazadimi ?
4. Korporativ madaniyatni o‘rgartirishda “o‘zgarishdan ochiqlikgacha tamoyillari haqida nimalar bilasiz ?
5. Korporatsiya madaniyatini o‘zgartirishda CYeO vazifalari qanday ?

Testlar

1. Andrey Venganing fikriga ko‘ra, tashkilotlarda boshqaruv tizimlarini yangilash qanday maqsadni ko‘zlaydi?

- A) Tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishni.
- B) Tashkilotning ichki jarayonlarini optimallashtirishni.
- C) Faqat tashqi bozorlarga moslashishni.
- D) Xodimlarni o‘qitishni.

2. Korporativ boshqaruvning samarali tizimi qanday asosiy funksiyalarni bajaradi?

- A) Resurslarni boshqarish, qarorlar qabul qilish, xodimlarni yo‘naltirish.
- B) Faqat rahbariyatning faoliyatini boshqarish.
- C) Tashkilotdagi texnologik jarayonlarni nazorat qilish.
- D) Tashqi bozorlar bilan aloqalarni o‘rnatish.

3. Boshqaruv tizimini yangilashda nima asosiy muammo bo‘lishi mumkin?

- A) Eski boshqaruv metodologiyalariga tayanish.
- B) Texnologiyalarni qo‘llash.
- C) Raqobatbardosh bo‘lish.
- D) Innovasion jarayonlarni joriy etish.

4. Venga yondashuviga ko‘ra, korporativ madaniyatni qayta ishlash jarayonida qanday elementlar o‘zgarishi kerak?

- A) Tashkilot ichidagi qadriyatlar, normativlar va amaliyotlar.
- B) Tashkilotning tashqi bozor bilan aloqalari.
- C) Xodimlarning ijodiy qobiliyatlari.
- D) Rahbariyatning strategik qarorlari.

5. Korporativ madaniyatni qayta ishlashda rahbariyat qanday rol o'ynaydi?

- A) O'zgarishlarni amalga oshirishda aniq va qat'iy liderlik ko'rsatish.
- B) Faqat yangi texnologiyalarni tanlash.
- C) Faqat tashkilotning strategik maqsadlarini belgilash.
- D) Xodimlarni faqat rag'batlantirish.

6. Korporativ madaniyatni qayta ishlashda kommunikatsiya qanday ahamiyatga ega?

- A) Xodimlar bilan doimiy va aniq ma'lumotlarni almashish.
- B) Xodimlarni faqat motivatsiya qilish.
- C) Xodimlarga texnologiyalarni tanishtirish.
- D) Xodimlarning ma'lumotlarga erkin kirish imkoniyatini berish.

7. Agile metodologiyasi tashkilotlarga qanday imkoniyat yaratadi?

A) Kichik, o'zgaruvchan guruhlariga asoslangan samarali qarorlar qabul qilishni tezlashtirishga.

- B) Innovatsion jarayonlarni joriy etishga.
- C) Tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga.
- D) Resurslarni optimallashtirishga.

8. Korporativ madaniyatni qayta ishlashda xodimlarning o'zgarishlarga tayyorligini oshirish uchun nima zarur?

- A) O'quv mashg'ulotlari va rag'batlantirish tizimlari.
- B) Texnologik imkoniyatlar.
- C) Raqobatbardosh ustunliklar.
- D) Tashkilotning tashqi bozor sharoitlari.

9. Venga yondashuviga ko'ra, korporativ madaniyatni qayta ishlashda qanday yondashuv eng samarali hisoblanadi?

- A) O'zgarishlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish.
- B) Madaniyatni birdaniga o'zgartirish.

C) Xodimlarning o'z fikrlarini bildirishiga ruxsat berish.

D) Faqat rahbariyatning qarorlarini amalga oshirish.

10. Innovatsion madaniyat tashkilotda qanday omillarni rivojlantiradi?

A) Xodimlarning ijodiy potensialini ochish va yangiliklarni amalga oshirish.

B) Faqat texnologik yutuqlarga tayanish.

C) Faqat raqobatbardoshlikni oshirish.

D) Tashkilotning tashqi aloqalarini kuchaytirish.

12-bob. Tashkilot qadriyatlari va korporativ madaniyatini o'zgartirish

12.1. Tashkilot qadriyatlari tushunchasi

Tashkilot qadriyatlari - bu tashkilotning harakatlarini, qaror qabul qilish jarayonlarini, va xodimlarning o'zaro munosabatlarini boshqaruvchi asosiy tushunchalar, prinsiplar va qadriyatlar to'plamidir. Bu qadriyatlar tashkilotning ichki madaniyatini shakllantiradi va tashqi muhit bilan aloqada qanday harakat qilish kerakligini belgilaydi. Tashkilot qadriyatlari nafaqat rahbariyatni, balki har bir xodimni tashkilotning umumiy maqsadlariga muvofiq harakat qilishga yo'naltiradi. Ronald Rus, tashkilotlar va ularning madaniyatlari bo'yicha ilg'or tadqiqotlar olib borayotgan taniqli mutaxassis sifatida, tashkilot qadriyatlarini o'rganish va ularga asoslangan boshqaruv uslublarini rivojlantirishga katta e'tibor qaratgan. U, tashkilotlarning o'z qadriyatlarini belgilash va ularga amal qilish orqali yanada muvaffaqiyatli va samarali ishlashlari mumkinligini ta'kidlaydi. Ushbu bobda Ronald Rusning tashkilot qadriyatlari haqidagi nazariyasi, ularning boshqaruvga ta'siri va amaliyotdagi qo'llanilishi haqida so'z boradi. Ronald Rus, tashkilotlar uchun qadriyatlarning ahamiyatini ta'kidlab, ularni tashkilotning hayotiyligini ta'minlovchi asosiy omil sifatida ko'radi. Rusning fikriga ko'ra, tashkilot qadriyatlari, har bir tashkilotning muvaffaqiyatiga olib keladigan yoki uni pasaytiradigan asosiy ichki kuchdir.

Tashkilot qadriyatlari, uning madaniyatining asosini tashkil etadi. Ular xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni, qaror qabul qilish jarayonlarini va tashkilotning umumiy ish tartibini belgilaydi. Rusning ta'kidlashicha, yaxshi tashkilot qadriyatlari, ish muhitini sog'lom va samarali qilishga yordam beradi. Tashkilot qadriyatlari, rahbariyatga strategik qarorlar qabul qilishda yo'l-yo'riq ko'rsatadi. Rus tashkilotning qadriyatlariga asoslanib, rahbarlar va boshqaruvchilar tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishda to'g'ri yo'nalishni tanlashlarini ta'kidlaydi. Tashkilot qadriyatlari, xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini

shakllantiradi. Rusning fikriga ko'ra, tashkilotda qadriyatlar mavjud bo'lsa, xodimlar o'z ishlarini ko'proq anglashadi va kompaniyaning maqsadlariga yo'naltirilgan holda ish olib boradilar. Bu esa ularning motivatsiyasini oshiradi va ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlaydi.

Tashkilot qadriyatlari, tashqi tomondan tashkilotning imijini shakllantiradi. Rusning tahlil qilishicha, qadriyatlarga sodiq bo'lgan tashkilotlar o'zlarining ishonchli va barqaror imijini yaratadi, bu esa ularning mijozlar va hamkorlar o'rtasida obro'ni oshiradi. Ronald Rus tashkilot qadriyatlarini belgilashning ahamiyatini alohida ta'kidlaydi. Qadriyatlar tashkilotning barcha darajalarida qabul qilinishi va qo'llanilishi kerak. Tashkilot qadriyatlarini shakllantirishdan oldin, uning asosiy missiyasi aniq belgilanishi kerak. Tashkilotning asosiy maqsadlari va yuksak ideallari, uning qadriyatlari bilan uyg'un bo'lishi lozim. Rusning fikriga ko'ra, missiya va qadriyatlar o'rtasidagi aloqalar organizmning o'zgarishlariga tayyorligini ta'minlaydi. Tashkilot qadriyatlarini belgilash jarayonida rahbariyatning o'rni juda katta. Rus tashkilotning rahbarlari o'z qadriyatlarini amalda ko'rsatib, xodimlarni ularga amal qilishga undashlari kerakligini ta'kidlaydi. Rahbariyatning yuqori darajadagi liderligi qadriyatlarning tashkilot bo'ylab targ'ib qilinishiga yordam beradi. Tashkilot qadriyatlarini belgilashda xodimlarning ishtiroki zarur. Rus, qadriyatlarni belgilashda xodimlarning fikrini inobatga olishning ahamiyatini ta'kidlaydi, chunki xodimlar o'zlarini qadriyatlar jarayonining bir qismi sifatida ko'rishlari kerak. Bu ularning motivatsiyasini oshiradi va qadriyatlarning amaliyotda ishlashini ta'minlaydi. Tashkilot qadriyatlarini belgilashda tashqi sharoitlar va jamiyatdagi ijtimoiy talablarni hisobga olish zarur. Rus tashkilotlarning o'z qadriyatlarini yaratishda ijtimoiy mas'uliyat va barqaror rivojlanishga e'tibor qaratishlarini tavsiya etadi. Jamiyatdagi o'zgarishlar va yangi talablar tashkilotning qadriyatlariga ta'sir ko'rsatishi mumkin, shu sababli ular doimiy ravishda yangilanib turishi kerak.

Ronald Rus, tashkilot qadriyatlarining boshqaruvdagi o'rnini juda muhim deb hisoblaydi. Qadriyatlar tashkilotning boshqaruv tizimi va operatsiyalariga ta'sir qiladi.

Tashkilotning boshqaruv tizimi uning qadriyatlari bilan uyg'un bo'lishi kerak, chunki boshqaruv uslublari va qaror qabul qilish jarayonlari bu qadriyatlarni aks ettiradi. Tashkilot qadriyatlari, korporativ madaniyatni boshqarishda muhim rol o'ynaydi. Rus, madaniyatni boshqarishda yuqori rahbariyatning qarorlarining muhimligini ta'kidlaydi. Boshqaruvda yuksak etik qadriyatlar, xodimlarni eng yaxshi natijalarga erishish uchun motivatsiya qiladi va tashkilotdagi ijobiy muhitni yaratadi. Tashkilotning qadriyatlari boshqaruv uslublarini rivojlantirishda asosiy vosita hisoblanadi. Rus, rahbarlarning qarorlarini qadriyatlar asosida qabul qilishlarini va xodimlar bilan samarali aloqada bo'lishlarini ta'kidlaydi. Madaniyat va qadriyatlar boshqaruvni yanada samarali qilishda yordam beradi. Tashkilot qadriyatlari strategik rejalashtirish jarayonida muhim ahamiyatga ega. Rus qadriyatlarni belgilash va amalda qo'llash orqali rahbarlarga samarali strategiyalar ishlab chiqishda yordam berishini ta'kidlaydi. Qadriyatlar asosida rejalashtirish va qarorlar qabul qilish, tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Ronald Rus, tashkilotning qadriyatlari nafaqat ichki madaniyatni, balki tashqi raqobatbardoshlikni ham shakllantiradi deb hisoblaydi. Qadriyatlar, tashkilotning bozor va raqobatchilari bilan aloqalarini belgilaydi. Tashkilot qadriyatlari, jamiyatdagi mas'uliyatli va barqaror rivojlanish asosida shakllanadigan bo'lsa, ularning tashqi imiji mustahkamlanadi. Rus ijtimoiy mas'uliyatni qadriyatlar tizimiga kiritishning tashkilotlar uchun muhimligini ta'kidlaydi. Bu nafaqat ichki madaniyatni kuchaytiradi, balki tashqi bozor va mijozlar o'rtasida yaxshi imij yaratadi.

Tashkilot qadriyatlari innovatsiyalarni rivojlantirishga yordam beradi. Rus innovatsion qadriyatlarni qo'llab-quvvatlash orqali tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish mumkinligini ta'kidlaydi. Inovatsiyalarni qadriyatlar bilan bog'lab, tashkilot o'zining bozor pozitsiyasini mustahkamlashi va yangiliklarni ishlab chiqishda oldinda bo'lishi mumkin. Ronald Rusning tashkilot qadriyatlari haqidagi nazariyasi, tashkilotlarning muvaffaqiyatli boshqaruvi va strategik rejalashtirishida qadriyatlarning asosiy rolini ko'rsatadi. Tashkilot qadriyatlari, nafaqat ichki madaniyatni shakllantiradi,

balki tashqi raqobatbardoshlikni oshirishda ham muhim vosita bo'ladi. Rusning fikriga ko'ra, tashkilotlar o'z qadriyatlarini belgilash va amalda qo'llash orqali o'z strategiyalarini muvaffaqiyatli amalga oshirishlari mumkin. Tashkilot qadriyatlarini yaratish va ularni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish, tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Aksiyadorlik jamiyatlari, o'zlarining tashkiliy tuzilmalari, qaror qabul qilish mexanizmlari va boshqaruv jarayonlari bilan iqtisodiy tizimda katta ahamiyatga ega. Ushbu turdagi tashkilotlar, aksiyalarni chiqarish orqali kapital jalb qiladi va investorlar manfaatlarini himoya qilishga harakat qiladi. Bunday jamiyatlarni tuzishda tashkilot qadriyatlari alohida o'rin tutadi, chunki ular jamiyatning ichki madaniyatini, operatsion samaradorligini va tashqi raqobatbardoshligini shakllantiradi.

Ronald Rus, aksiyadorlik jamiyatlari qadriyatlarining dolzarbligini o'rganish orqali, ularning tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyati uchun qanday ahamiyatga ega ekanligini ta'kidlaydi. Aksiyadorlik jamiyatlarida tashkilot qadriyatlari nafaqat tashkilotning ichki madaniyatini, balki uning tashqi aloqalarini ham belgilaydi. Qadriyatlar, xodimlar, menejerlar, va aksiyadorlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va strategik qarorlarni shakllantiruvchi kuch bo'lib xizmat qiladi. Rusning tadqiqotlariga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlarida tashkilot qadriyatlari dolzarbligi, kompaniyaning samarali boshqaruvini ta'minlash, raqobatbardoshligini oshirish va ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishda muhim ahamiyat kasb etadi. Tashkilot qadriyatlari aksiyadorlik jamiyatlarining ichki madaniyatini shakllantiradi. Jamiyatni tashkil etish jarayonida rahbariyat, asosiy qadriyatlarni aniqlab, bu qadriyatlar asosida jamiyatning boshqaruv va ish faoliyatini tashkil etishlari kerak. Rusning nazarida, yaxshi belgilangan qadriyatlar, xodimlarning birlashishiga va umumiy maqsadga erishishga yo'naltiradi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida qadriyatlar xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi o'zaro ishonchni yaratadi. Rus, aksiyadorlik jamiyatlarida rahbariyatning qadriyatlarga mos ravishda harakat qilishini va bu orqali kompaniya madaniyatini ta'minlashini muhim deb hisoblaydi. Bu o'zgarishlarga qarshi turishning oldini oladi va kompaniyaning uzoq

muddatli muvaffaqiyatiga xizmat qiladi. Aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etishda qadriyatlar, kompaniyaning strategik qarorlarida aniq ko'rinadi. Rus qadriyatlarini muhim yo'l-yo'riq sifatida ko'rsatadi. Ularning asosida kompaniya o'zining uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun kerakli qarorlarni qabul qiladi. Qadriyatlar, ayniqsa, yuqori rahbariyat tomonidan qarorlar qabul qilishda muhim rol o'ynaydi, chunki ular nafaqat tashkilotning ichki tizimini, balki tashqi muhit bilan o'zaro aloqalarini ham ta'sir qiladi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida tashkilot qadriyatlari investisiya qarorlarini qabul qilishda ham muhim rol o'ynaydi. Rusning tadqiqotlarida, aksiyadorlarning qadriyatlarga mos kompaniyalarga investisiya kiritishga moyilligi o'rganilgan. Tashkilot qadriyatlari, ularning jamiyatni qanday boshqarishini va jamiyatning kelajakdagi istiqbollari haqida qanday signal yuborishini ko'rsatadi. Investorlar uchun kompaniyaning qadriyatlariga e'tibor berish, kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Aksiyadorlik jamiyatlarining muvaffaqiyati ularning ichki boshqaruv tizimiga, xususan, korrupsiyaga qarshi kurashishga bog'liq. Rus qadriyatlarining kompaniya ichidagi shaffoflikni, adolatni va halollikni ta'minlashda ahamiyatini ta'kidlaydi. Agar aksiyadorlik jamiyatining qadriyatlari to'g'ri tashkil etilgan bo'lsa, bu korrupsiyaga qarshi kurashishda samarali bo'lishi mumkin. Tashkilot qadriyatlari ijtimoiy mas'uliyatni ta'minlashda ham muhim ahamiyatga ega. Rusning fikriga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlari jamiyatga bo'lgan mas'uliyatni o'z qadriyatlari orqali anglashlari va shu asosda o'z faoliyatini olib borishlari kerak. Tashkilotning qadriyatlari jamiyatdagi barqarorlikni qo'llab-quvvatlaydi, bu esa jamiyatning ijtimoiy obro'sini mustahkamlashga yordam beradi. Aksiyadorlik jamiyatlarida tashkilot qadriyatlari raqobatbardoshlikni oshirishda ham muhim rol o'ynaydi. Rus, tashkilotning qadriyatlarini yaratish orqali, uning raqobatbardoshligini oshirish mumkinligini ko'rsatadi. Qadriyatlar tashkilotning innovasion imkoniyatlarini rivojlantirishga yordam beradi, bu esa kompaniyaning bozor pozitsiyasini mustahkamlashga olib keladi.

Aksiyadorlik jamiyatlari o'z faoliyatini tashkil etishda xodimlarning motivatsiyasini yuqori darajada saqlashlari kerak. Rus, tashkilot qadriyatlarining xodimlar o'rtasida jamoaviy ruhni shakllantirishga yordam berishini ta'kidlaydi. Agar tashkilotning qadriyatlari to'g'ri belgilangan bo'lsa, bu xodimlar o'rtasidagi hamkorlikni oshiradi va umumiy maqsadlar sari yo'naltiradi. Bu esa ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va jamiyatning muvaffaqiyatiga olib keladi. Tashkilot qadriyatlari barqaror rivojlanishning asosiy elementi hisoblanadi. Rusning fikriga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlarining qadriyatlari uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi, chunki ular kompaniyaning strategik yo'nalishlarini belgilaydi va barqaror rivojlanishga xizmat qiladi. Qadriyatlar orqali tashkilotning resurslarni boshqarish va tashqi xavflarga qarshi kurashishdagi yondashuvlari shakllanadi.

12.2. Aksiyadorlik jamiyatlaridagi tashkilot qadriyatlarining dolzarbligi

Ronald Rusning aksiyadorlik jamiyatlaridagi tashkilot qadriyatlarining dolzarbligi haqidagi fikrlariga ko'ra, qadriyatlar bu jamiyatlarning muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Ular nafaqat ichki madaniyatni shakllantiradi, balki tashqi iqtisodiy va ijtimoiy muhit bilan aloqalarni ham belgilaydi. Tashkilot qadriyatlari orqali aksiyadorlik jamiyatlari o'zlarining uzoq muddatli muvaffaqiyatiga erishishlari mumkin, chunki ular jamiyatning boshqaruv tizimini samarali va barqaror qilish, raqobatbardoshlikni oshirish va xodimlar motivatsiyasini yuqori darajada saqlash imkoniyatini yaratadi. Aksiyadorlik jamiyatlari uchun qadriyatlarni shakllantirish va ularga amal qilish, kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish va iqtisodiy muvaffaqiyatni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega.

Aksiyadorlik jamiyatlari, odatda, o'z faoliyatini iqtisodiy muvaffaqiyatni ta'minlash va aksiyadorlarning manfaatlarini himoya qilishga qaratadi. Biroq bugungi kunda jamiyatlarning muvaffaqiyati faqat moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bog'liq emas, balki ular o'z qadriyatlarini yangilash va o'zgartirish orqali ham muvaffaqiyatga

erishadilar. Ronald Rus, tashkilot qadriyatlarini o'zgartirishning ahamiyatini chuqur o'rganib, aksiyadorlik jamiyatlarida qadriyatlar o'zgarganda bu qanday boshqaruv, madaniyat va iqtisodiy samaradorlikka ta'sir qilishini tahlil qilgan. Uning fikriga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlarida tashkilot qadriyatlarini o'zgartirish, uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlash va kompaniyaning bozor pozitsiyasini mustahkamlash uchun zarurdir. Tashkilot qadriyatlari aksiyadorlik jamiyatining barcha darajalarida, ya'ni rahbariyatdan tortib xodimlargacha, har bir qaror va harakatga ta'sir qiladi. Bu qadriyatlar tashkilotning strategik maqsadlariga, uning madaniyatiga va tashqi muhit bilan aloqalariga asos bo'ladi. Rusning tadqiqotlariga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlaridagi qadriyatlar ko'pincha joriy holatga yoki o'tmishdagi tajribalarga asoslanib shakllanadi. Biroq o'zgaruvchan iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlar, texnologik rivojlanish va jahon bozoridagi raqobat aksiyadorlik jamiyatlarining qadriyatlarini qayta ko'rib chiqishni va ularni yangilashni talab qiladi. Aksiyadorlik jamiyatlari uchun eng katta sinovlardan biri – bu global bozorlar bilan raqobatlashishdir. Globalizatsiya jarayoni va bozorning tez o'zgarishi jamiyatlarni yangi iqtisodiy sharoitlarga moslashishga majbur qiladi. Bu sharoitda tashkilotlar o'z qadriyatlarini yangilash orqali yangi bozor sharoitlariga moslashadi. Rus, bozorning global talablari aksiyadorlik jamiyatlarining qadriyatlarini yangilashni talab qilishini ta'kidlashadi.

Hozirgi kunda aksiyadorlik jamiyatlaridan faqat foyda olish emas, balki ijtimoiy mas'uliyatni his qilish ham kutilyapti. Aksiyadorlar va mijozlar jamiyatlarning ekologik va ijtimoiy mas'uliyatini e'tiborga olishmoqda. Rusning fikriga ko'ra, jamiyatlar o'z qadriyatlarini barqaror rivojlanish va ijtimoiy mas'uliyatga yo'naltirgan holda yangilashlari zarur. Bu qadriyatlar jamiyatning ijtimoiy obro'sini oshiradi va bozor raqobatida ustunlik yaratadi. Texnologik yangiliklar aksiyadorlik jamiyatlarining ishlashiga sezilarli ta'sir qiladi. Texnologiya sohasidagi yangiliklar, ayniqsa raqamli transformatsiyalar, kompaniyalarning boshqaruv uslublarini va qaror qabul qilish jarayonlarini o'zgartirishni talab qiladi. Rus, bu jarayonlarning tashkilot qadriyatlariga qanday ta'sir qilishini va qadriyatlarni texnologik taraqqiyotga moslashtirish zarurligini

ta'kidlaydi. Rahbariyat o'zgarishi bilan tashkilotning qadriyatlari ham o'zgarishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyatlari ko'pincha yangi rahbarlarning yetakchiligiga moslashish va yangi strategik yo'nalishlar yaratish zaruratiga duch keladilar. Rusning tahlil qilishicha, yangi rahbariyat qadriyatlarni o'zgartirish orqali kompaniyaning madaniyatini va strategik yo'nalishlarini yangilashi kerak. Qadriyatlarni o'zgartirishdan oldin, mavjud qadriyatlarni chuqur tahlil qilish zarur. Bu tahlil, kompaniyaning hozirgi madaniyati, boshqaruv tizimi va operasion jarayonlaridagi mavjud qadriyatlar qanday o'rin tutishini aniqlashni o'z ichiga oladi. Rusning fikriga ko'ra, qadriyatlarni tahlil qilish orqali tashkilot o'zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi, bu esa o'zgarishlarni amalga oshirishda muhim vosita bo'ladi. Tashkilotning yangi qadriyatlarini belgilash jarayonida rahbariyat va boshqaruv jamoasi ishtirok etishi kerak. Yangi qadriyatlar nafaqat tashqi muhit, balki ichki ehtiyojlar va maqsadlarga mos bo'lishi kerak. Rus bu jarayonning samarali bo'lishi uchun, barcha xodimlar va aksiyadorlarni yangi qadriyatlarni qabul qilishga tayyorlashni zarur deb hisoblaydi. Qadriyatlarni o'zgartirish ijtimoiy va madaniy o'zgarishlarni talab qiladi. Xodimlar yangi qadriyatlarni qabul qilish uchun ularning oldingi ish madaniyatidan farq qilishini tushunishlari kerak. Rus, bu jarayonni boshqarish uchun rahbariyatning etakchilik qilishi va ijtimoiy o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlashni ta'kidlaydi. Bu o'zgarishlar xodimlarning qarashlarini, ish tarzini va o'zaro munosabatlarini o'zgartirishi mumkin. Yangi qadriyatlarni joriy qilish va ularni amalda qo'llash juda muhimdir. Rus, qadriyatlarning faqat hujjatlarda qolmasligini, balki ularni tashkilotning har bir jarayoniga, strategiyasiga va qaror qabul qilish mexanizmiga kiritish kerakligini ta'kidlaydi. Bu qadriyatlarni amalga oshirish jarayonida, kompaniya rahbariyati va boshqaruv jamoasi xodimlarni yangiliklarni o'zlashtirishga undashlari zarur. Buning uchun treninglar, seminarlar va motivasion dasturlar tashkil etish mumkin. Qadriyatlar o'zgartirilganidan so'ng, ularning samaradorligini baholash zarur. Rusning fikriga ko'ra, qadriyatlarning samaradorligini o'lchashda, tashkilotning ish faoliyati, raqobatbardoshlik darajasi va xodimlarning motivatsiyasini hisobga olish kerak. Agar o'zgarishlar ijobiy natijalar

bermasa, qadriyatlar yana qayta ko‘rib chiqilishi va kerakli Ronald Rusning aksiyadorlik jamiyatlaridagi tashkilot qadriyatlarini o‘zgartirish haqidagi fikrlariga ko‘ra, tashkilotning qadriyatlari uning iqtisodiy muvaffaqiyatini, madaniyatini va jamiyatdagi obro‘sin belgilaydi. Qadriyatlarni o‘zgartirish — bu uzoq muddatli strategiya va boshqaruv uslublarini rivojlantirishning zaruriy qismini tashkil etadi. Rusning tadqiqotlari shuni ko‘rsatadiki, aksiyadorlik jamiyatlari, o‘z qadriyatlarini o‘zgartirish orqali bozor talablariga moslashadi, ijtimoiy mas’uliyatni oshiradi va raqobatbardoshlikni kuchaytiradi. Biroq, qadriyatlarni o‘zgartirish jarayoni jiddiy boshqaruvni talab qiladi va barcha darajalarda qo‘llab-quvvatlashni talab etadi. Yangi qadriyatlarni amalda qo‘llash va samaradorligini baholash — bu jamiyatlarning muvaffaqiyatli rivojlanishining kalitidir.



Ronald Rus 1980-yillarda ilmiy faoliyatini boshlagan va dastlabki tadqiqotlarini raqamli tizimlar va sun‘iy intellekt bo‘yicha olib borgan. U Maryalnd Universitetining kompyuter fanlari bo‘limida o‘qigan va keyinchalik shu yerda doktorlik dissertatsiyasini himoya qilgan. U ilmiy faoliyatida asosan matematik modelleme, algoritmlar va ularning amaliy dasturlari bo‘yicha ko‘p yillik tajribaga ega.

Ronald Rusning ilmiy ishlari ko‘plab sohalarda, xususan sun‘iy intellekt, ma’lumotlar analizi va raqamli tizimlar sohalarida muhim yutuqlarga erishgan. Rus sun‘iy intellektning asosiy konseptlarini yanada rivojlantirib, mashina o‘rganishning yangi usullarini ishlab chiqqan. U nafaqat nazariy, balki amaliy yondashuvlar ham taklif qilgan, bu esa sun‘iy intellektning turli tarmoqlarda qo‘llanilishiga imkon yaratgan. Raqamli tizimlar va algoritmlarni optimallashtirish sohasida ham katta tadqiqotlar olib borgan. U, masalan, ko‘p o‘zgaruvchan va katta hajmdagi ma’lumotlar bilan ishlashda samarali algoritmlar yaratgan. Rusning yana bir muhim yutuqlaridan biri ma’lumotlar tahlili va vizualizatsiyasi bo‘yicha bo‘lib, u analitik metodlarning yangi usullarini ishlab

chiqishda katta hissasini qo'shgan. Ma'lumotlar tahlili va boshqaruvi sohasida yuzaga kelgan murakkab vazifalarni hal qilishda innovasion yondashuvlar yaratdi.

Ronald Rusning ilmiy maqolalari ko'plab xalqaro jurnallarda chop etilgan va ular global ilmiy hamjamiyat tomonidan keng qo'llaniladi. U o'z maqolalarida raqamli texnologiyalar va sun'iy intellektning amaliy qo'llanilishiga oid masalalarni ko'rib chiqadi. Uning ilmiy ishlari orqali texnologiyalarning yangi metodlari, modellar va tizimlar ishlab chiqilgan. Uning ilmiy maqolalari aksariyat hollarda yangiliklarni kiritish va mavjud usullarni yanada takomillashtirishga qaratilgan bo'lib, ko'plab konferensiyalarda taqdim etilgan va yuqori baholangan. U, shuningdek, bir necha o'quv qo'llanmalari va ilmiy kitoblar muallifi bo'lib, o'quvchilar va talabalar uchun qimmatli manba bo'lib xizmat qiladi.

Nazorat savollari

1. Tashkilot va korporativ qadriyatlar dolzarbliklari haqida gapirib bering.
2. Qadriyatlarni o'zgartirish korporatsiyalarda qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi.
3. Bozorni segmentatsiyalashda korporativ qadriyatlarni o'rni qanday ?
4. Korporativ qadriyatlar samaradorligini qanday baholash mumkin ?
5. Strategik qadriyatlar deb nimaga aytiladi ?

Testlar

1. Tashkilot qadriyatlarining boshqaruv tizimiga ta'siri qanday?

- A) Tashkilotning barcha darajalarida qaror qabul qilishga ta'sir ko'rsatadi.
- B) Faqat rahbariyatni motivatsiya qilishda ta'sir qiladi.
- C) Tashkilotning tashqi muhit bilan aloqalarini hech qanday o'zgartirmaydi.
- D) Tashkilotning ichki operatsiyalarini faqat xodimlar orqali boshqaradi.

2. Ronald Rusning tashkilot qadriyatlari haqidagi nazariyasiga ko'ra, qanday tashkilot qadriyatlari samarali bo'ladi?

- A) Tashkilotning ichki madaniyatiga mos va uzluksiz yangilanishga ega bo'lgan

qadriyatlar.

B) Qadriyatlar tashqi muhitga to'liq moslashgan bo'lishi kerak.

C) Faqat iqtisodiy maqsadlarni ko'zda tutuvchi qadriyatlar.

D) Tashkilotda qattiq iyerarxiya va murakkab boshqaruv uslublarini o'rnatadigan qadriyatlar.

3. Ronald Rusning ta'kidlashicha, tashkilot qadriyatlarining xodimlar ishiga ta'siri qanday?

A) Xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va samaradorlikni ta'minlaydi.

B) Xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini pasaytiradi.

C) Xodimlarni tashkilot maqsadlaridan chetlantiradi.

D) Xodimlarning ishga bo'lgan ehtirosini kamaytiradi.

4. Tashkilot qadriyatlarini shakllantirishda qanday tashqi omillar muhim ahamiyatga ega?

A) Jamiyatdagi ijtimoiy talablar va ekologik mas'uliyat.

B) Faqat kompaniyaning moliyaviy ahvoli.

C) Yalpi ichki qarorlar va tashqi muhitga hech qanday ta'sir ko'rsatilmasligi.

D) Yalpi davlat siyosatining tashkilotga aloqasi.

5. Ronald Rusning fikriga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlarida tashkilot qadriyatlari qanday rol o'ynaydi?

A) Ular jamiyatning ichki va tashqi aloqalarini shakllantiradi.

B) Ular faqat iqtisodiy foydalarni ko'zda tutadi.

C) Ular faqat rahbariyatning boshqaruv tarzini belgilaydi.

D) Ular faqat xodimlar orasidagi munosabatlarni boshqaradi.

6. Tashkilot qadriyatlari, Ronald Rusning fikriga ko'ra, qanday qilib ijtimoiy mas'uliyatni ta'minlashga yordam beradi?

A) Jamiyatning ijtimoiy obro'sini oshiradi.

B) Yalpi kompaniya samaradorligini oshiradi.

- C) Kompaniyaning moliyaviy holatini mustahkamlaydi.
- D) Tashqi bozor bilan aloqalarni kamaytiradi.

7. Aksiyadorlik jamiyatlarida qadriyatlar qanday qilib raqobatbardoshlikni oshirishga yordam beradi?

- A) Innovatsiyalarni rivojlantirishga yordam beradi.
- B) Faqat yuqori rahbariyat qarorlarini yaxshilash orqali.
- C) Tashqi bozor aloqalarini susaytiradi.
- D) Faoliyatni faqat ichki bozorga yo'naltiradi.

8. Ronald Rusning tashkilot qadriyatlari haqidagi nazariyasiga ko'ra, qadriyatlarni belgilash jarayonida qanday asosiy omilni hisobga olish zarur?

- A) Tashkilotning asosiy missiyasi va maqsadlari.
- B) Tashkilotning iqtisodiy foydalari.
- C) Tashkilotdagi rahbariyat darajasining kamayishi.
- D) Tashkilotning vaqtinchalik o'zgarishlari.

9. Tashkilot qadriyatlari innovatsiyalarni rivojlantirishga qanday yordam beradi?

- A) Tashkilotning Raqobatbardoshligini oshiradi.
- B) Faoliyatni faqat an'anaviy usullarda davom ettiradi.
- C) Innovatsiyalarni rad etadi.
- D) Raqobatchilar bilan samarali aloqalarni kamaytiradi.

10. Tashkilot qadriyatlarining aksiyadorlik jamiyatlaridagi dolzarbligi qanday o'zgarishlarga olib keladi?

- A) Aksiyadorlar va investorlar orasidagi ishonchni kuchaytiradi .
- B) Jamiyatning ichki va tashqi aloqalarini soddalashtiradi.
- C) Tashkilotning strategik rejalashtirishini yanada murakkablashtiradi.
- D) Tashkilotning qattiq tizimiga olib keladi.

13-bob. Boshqaruv madaniyati usullari

13.1. Boshqaruv madaniyati tushunchasi va bu haqida Karlos Gosn ilmiy g'oyalari

Boshqaruv madaniyati – bu boshqaruvning umumiy tizimi, ya'ni tashkilotda rahbarlik qilishning uslublari, qadriyatlar, qoidalar va xulq-atvorni belgilovchi omillar majmui. U har bir tashkilotda o'ziga xosdir, chunki har bir tashkilot o'zining tarixiy, ijtimoiy, iqtisodiy va madaniy xususiyatlariga ega. Boshqaruv madaniyati ikki asosiy elementdan iborat: boshqaruv uslubi va boshqaruvning asosiy qadriyatlari. Boshqaruv uslubi rahbarlarning xodimlar bilan qanday munosabatda bo'lishini va qanday qarorlar qabul qilishni ko'rsatadi. Boshqaruvning asosiy qadriyatlari esa tashkilotning etik va axloqiy standartlarini belgilaydi. Boshqaruv madaniyatining turli xil xususiyatlari mavjud. Ular tashkilotning ichki muhitini va tashqi muhit bilan qanday aloqada bo'lishini ko'rsatadi. Tashkilotning boshqaruv madaniyati uning asosiy qadriyatlari va maqsadlaridan kelib chiqadi. Bu qadriyatlar xodimlar va rahbarlar o'rtasida umumiy fikr birligi yaratadi va tashkilotning umumiy yo'nalishini belgilaydi. Maqsadlar aniq va o'lchovli bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati tashkilot ichidagi kommunikatsiya jarayoniga ham bevosita ta'sir qiladi. Samarali boshqaruv madaniyati bo'lgan tashkilotlarda xodimlar o'rtasida ochiq va halol muloqot o'rnatilgan bo'ladi. Bu tashkilot ichida fikr almashish va qarorlar qabul qilish jarayonlarini tezlashtiradi. Tashkilotdagi rahbarlar o'z xodimlariga qanday yondashishini, qanday qarorlar qabul qilishini va ular bilan qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi. Boshqaruv madaniyatida rahbarlarning odamlarni motivatsiya qilish, rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash qobiliyati katta ahamiyatga ega. Boshqaruv madaniyati ijtimoiy mas'uliyatni ham o'z ichiga oladi. Tashkilotlarning jamiyat oldida o'z mas'uliyatini qanday tushunishi va unga qanday yondashishi tashkilotning imidji va obro'sini shakllantiradi. Zamonaviy boshqaruv madaniyatining muhim jihatlaridan biri – bu innovatsiyalarni

qabul qilish va qo'llab-quvvatlashdir. Tashkilotlar yangi texnologiyalar va ish uslublarini joriy etishda ilg'or fikrlashni rivojlantirishi zarur.

Boshqaruv madaniyati har bir tashkilotda o'ziga xos bo'lib, uning turlari ham turlicha bo'lishi mumkin. Quyida boshqaruv madaniyatining ba'zi asosiy turlarini ko'rib chiqamiz:

1. Avtoritar boshqaruv madaniyati: Bu turdagi boshqaruv madaniyati rahbarning yuqori darajadagi hukmronligini va qat'iy nazoratini anglatadi. Xodimlar boshqaruv qarorlariga qat'iy rioya qilishlari kerak, lekin ular o'z fikrlarini bildirishda va qarorlar qabul qilishda juda cheklangan bo'lishi mumkin. Bu boshqaruv uslubi tashkilotda yuqori darajada tartibni ta'minlashi mumkin, lekin innovatsiyalar va ijodkorlikni cheklaydi.

2. Demokratik boshqaruv madaniyati: Bu turdagi boshqaruv madaniyatida rahbarlar xodimlarning fikrlarini tinglashadi va qarorlar qabul qilishda ularning fikriga tayanadilar. Tashkilotda ochiq va erkin muloqot mavjud bo'ladi, lekin bu boshqaruv uslubi qarorlarni qabul qilish jarayonini kechiktirishi mumkin. Xodimlar o'z ishlarida ko'proq mustaqillikka ega bo'ladilar.

3. Transasion boshqaruv madaniyati: Bu boshqaruv uslubi xodimlarga belgilangan maqsadlarga erishish uchun aniq mukofotlar va jazolarni taklif etadi. Tashkilotda yaxshi natijalarga erishish uchun rahbarlar ma'lum bir tizim orqali rag'batlantiradi va motivatsiya beradi.

4. Transformasion boshqaruv madaniyati: Bu boshqaruv uslubi rahbarlarning xodimlarni ilhomlantirish va ularning salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarishiga asoslanadi. Rahbarlar tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun xodimlarga katta ishonch va erkinlik beradilar. Bu turdagi boshqaruv madaniyati innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi va xodimlarning rivojlanishiga katta e'tibor qaratadi.⁷

⁷Charles Gossin. "Corporate management aspects: problems and solutions. Harward Buesiness School press-2020. 12-bet.

Boshqaruv madaniyati tashkilotning samaradorligi, muvaffaqiyati va rivojlanishiga bevosita ta'sir qiladi. Tashkilotda yaxshi boshqaruv madaniyati mavjud bo'lsa, xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch, hurmat va hamkorlik kuchayadi. Bu esa, o'z navbatida, tashkilotning umumiy natijalariga ijobiy ta'sir qiladi. Boshqaruv madaniyati tashkilotning muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Yaxshi boshqaruv madaniyati tashkilotda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi, ijtimoiy mas'uliyatni bajarishga yordam beradi va qarorlar qabul qilish jarayonini samarali qiladi. Tashkilotlarda samarali boshqaruv madaniyati yaratish uchun rahbarlar va xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch, hurmat va hamkorlikni mustahkamlash zarur. Tashkilotlarning kelajagi boshqaruv madaniyatining qanday rivojlanishiga bog'liqdir.

Nissan korporatsiyasi ijrochi direktori Karlos Gosn (Carlos Ghosn) boshqaruv madaniyati haqida o'zining ko'plab so'zlarida, shuningdek, ish amaliyotlarida ham o'ziga xos yondashuvlarni ilgari surgan. Gosn, global avtomobil sanoatida uzoq yillar davomida muvaffaqiyatli boshqaruvchilik qilgan va jahon miqyosida korporativ strategiyalarni amalga oshirgan bir shaxs sifatida, boshqaruv madaniyati haqida bir nechta muhim fikrlarni taqdim etgan. Gosn boshqaruv madaniyatini qurishda, eng avvalo, xodimlarga e'tibor qaratish kerakligini ta'kidladi. Uning fikriga ko'ra, xodimlarning motivatsiyasi va rivojlanishi boshqaruv madaniyatining asosiy tarkibiy qismlaridan biridir. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning o'sishiga va muvaffaqiyatiga olib keladi. Gosnning boshqaruv madaniyati, xodimlarning o'zini erkin his qilishi, o'z fikrlarini bildirishlari va ish joylarida o'zlarini qadrlangan his qilishlarini ta'minlashga asoslangan. Gosn boshqaruv madaniyatida ochiqlik va shaffoflikni muhim jihat deb hisoblagan. U tashkilot ichida va tashqarisida bo'ladigan barcha jarayonlar haqida ochiq muloqot va shaffoflikni ta'minlash zarurligini ta'kidladi. Bu xodimlarning ishonchini oshiradi va tashkilot ichidagi kommunikatsiya tizimini mustahkamlaydi. Gosnning boshqaruv uslubida xodimlarga va jamiyatga nisbatan halollik va to'g'rilik ustuvor o'rin tutadi. Karlos Gosn boshqaruv madaniyati haqida gapirganda, kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini ham alohida ajratib ko'rsatgan. U, xodimlar faqat ishchilar sifatida emas,

balki jamoaning bir qismi sifatida ko‘rib chiqilishi kerakligini ta’kidlagan. Shuningdek, u global yondashuvni rivojlantirishni maqsad qilgan. Uning fikricha, kompaniyaning o‘sishi va muvaffaqiyati, faqat o‘z ichki imkoniyatlariga emas, balki butun dunyo miqyosida integratsiyalashgan ish amaliyotlariga bog‘liq bo‘lishi kerak. Shu tarzda, global miqyosda kooperatsiya va hamkorlik rivojlanadi, bu esa kompaniyaning muvaffaqiyatini ta’minlaydi. Gosn boshqaruv madaniyatida innovatsiyalarga katta ahamiyat bergan. U yangi g‘oyalar, texnologiyalar va ish uslublarini joriy etishga ochiq bo‘lishni ta’kidlagan. Kompaniya samarali ishlash uchun doimo yangi yondashuvlarni va ilg‘or texnologiyalarni joriy qilishi zarur. Gosnning boshqaruv madaniyati, o‘zgarishlarga ochiq bo‘lishni va ularni qo‘llab-quvvatlashni nazarda tutadi. Gosn boshqaruv madaniyatida qarorlar qabul qilish jarayonida kollektiv fikrlashni rivojlantirishga urg‘u berdi. U tashkilot ichida qarorlar qabul qilishda rahbarlarning xodimlarning fikrini inobatga olishlari va guruh sifatida qarorlar qabul qilishlarini qo‘llab-quvvatlagan. Bu yondashuv xodimlar orasida mas’uliyat va o‘zaro hurmatni oshiradi. Shu bilan birga, bu qarorlarni qabul qilishda innovasion va yangicha fikrlashni rag‘batlantiradi. Gosn Nissan va Renault kompaniyalarini birlashtirganidan so‘ng, u madaniyatlararo boshqaruvning muhimligini ta’kidlagan. U, yapon va fransuz madaniyatlarini birlashtirgan holda, o‘z boshqaruv tizimini yaratishga harakat qilgan. Madaniyatlararo boshqaruvda yaponlarning tartibli va an’anaviy ish uslubi bilan fransuzlarning ijodiy va erkin ish uslubi o‘rtasida muvozanat o‘rnatish zarurligini ko‘rgan.

Karlos Gosn boshqaruv madaniyati haqida so‘zlarida, kompaniya ichida xodimlar, muloqot, innovatsiyalar va ijtimoiy mas’uliyatga katta ahamiyat bergan. Uning boshqaruv uslubi samarali kommunikatsiya, shaffoflik, xodimlarni rivojlantirish va global yondashuvni o‘z ichiga olgan. Bu yondashuvlar kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashi va o‘sishi uchun zaruriy shartlar sifatida qaralgan. Gosnning boshqaruv madaniyati nafaqat iqtisodiy muvaffaqiyatga erishishga, balki kompaniya va jamiyat o‘rtasidagi ijtimoiy mas’uliyatni ham ta’minlashga qaratilgan.

13.2. Korporativ boshqaruv madaniyati darajasini aniqlash. Gosnning “Perespekt” metodi

Karlos Gosn, Nissan va Renault kabi yirik avtomobil korporatsiyalarining rahbari sifatida boshqaruv madaniyatini yaratish va rivojlantirishda o‘zining mustahkam pozitsiyasini egallagan shaxsdir. Uning boshqaruv yondashuvi va metodologiyasi ko‘plab mutaxassislar tomonidan o‘rganilib, amaliyotda qo‘llanilib kelmoqda. Gosn boshqaruvi korporativ boshqaruv madaniyatini shakllantirishda alohida o‘rin tutgan. U o‘zining “Perespekt” metodini ishlab chiqqan, bu esa boshqaruv madaniyatini baholash va rivojlantirishda samarali vosita sifatida foydalaniladi.

Korporativ boshqaruv madaniyatining darajasini aniqlash.

Korporativ boshqaruv madaniyati darajasini aniqlash – bu tashkilot ichidagi boshqaruv jarayonlarini, rahbarlik uslublarini va xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganish jarayonidir. Boshqaruv madaniyati darajasi o‘zaro ishonch, samarali kommunikatsiya, xodimlar motivatsiyasi va tashkilotning o‘rishiga ta’sir etuvchi boshqa omillarni o‘z ichiga oladi.

Boshqaruv madaniyati tashkilotning asosiy qadriyatlari va maqsadlaridan kelib chiqadi. Bu qadriyatlar rahbarlar va xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni shakllantiradi va tashkilotning umumiy yo‘nalishini belgilaydi. Tashkilotdagi kommunikatsiya darajasi boshqaruv madaniyati darajasini aniqlashda muhim rol o‘ynaydi. Yaxshi boshqaruv madaniyati o‘zaro muloqot va fikr almashishning ochiqiligini va samaradorligini ta’minlaydi. Boshqaruv madaniyati rahbarning xodimlar bilan qanday munosabatda bo‘lishini va qanday qarorlar qabul qilishini ko‘rsatadi. Samarali rahbarlik uslubi boshqaruv madaniyati darajasini yuqori darajaga ko‘taradi. Boshqaruv madaniyatining darajasi qarorlar qabul qilish jarayonining samaradorligiga bog‘liq. Tashkilotda qarorlar qanday qabul qilinadi, kimlar ishtirok etadi va qanday omillar asosida qarorlar qabul qilinadi – bular ham boshqaruv madaniyati darajasini aniqlashda muhimdir. Xodimlarning boshqaruv madaniyatiga qo‘shgan hissi va

ularning motivatsiyasi ham tashkilotning boshqaruv madaniyati darajasini belgilaydi. Xodimlar o'z fikrlarini erkin bildirishlari, tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishda faol ishtirok etishlari kerak. Korporativ boshqaruv madaniyati darajasi tashkilot ichidagi ochiqlik va shaffoflikni qanchalik ta'minlayotganiga qarab ham o'lchanadi. Tashkilotda barcha jarayonlar haqida ma'lumotlar erkin tarqatilishi, qarorlar qabul qilish jarayonlari ochiq bo'lishi muhimdir.

Gosnning "Perespekt" Metodi.

Karlos Gosnning "Perespekt" metodi – bu boshqaruv madaniyatini baholash va rivojlantirishda qo'llaniladigan metodologiya bo'lib, uning maqsadi tashkilot ichidagi boshqaruv tizimini to'liq va aniq baholashdir. Bu metod korporativ boshqaruv madaniyati darajasini aniqlash uchun bir nechta muhim komponentlardan tashkil topgan. "Perespekt" metodi quyidagi bosqichlardan iborat:

1. P (Perspective) – Perspektiva

"Perspective" (perspektivA) bosqichi boshqaruv madaniyatini tashqi va ichki muhit nuqtai nazaridan baholashni nazarda tutadi. Bu bosqichda, korporatsiya o'zining bozorni, mijozlarni va jamiyatni qanday ko'rishi va ularga qanday yondashishi haqida fikr yuritadi. Tashkilotning global miqyosdagi pozitsiyasi, raqobatchilar va tashqi muhit bilan o'zaro aloqalarining qanday rivojlanganini aniqlash zarur. Gosnning metodida bu bosqichda, xodimlarning o'zaro munosabatlari va tashkilotning umumiy yo'nalishi o'rganiladi.

2. E (Empathy) – Empatiya

"Empathy" (empatiyA) – bu boshqaruv madaniyatida xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi o'zaro tushunishni, ya'ni empatiyani rivojlantirishni ta'kidlaydi. Bu bosqichda xodimlarning ehtiyojlari, motivatsiyasi, shuningdek, rahbarlarning xodimlar bilan qanday muloqot qilishi va ularni qanday qo'llab-quvvatlashi tahlil qilinadi. Gosn empatiya masalasini boshqaruv madaniyatining muhim elementlaridan biri sifatida ko'rgan va bu orqali xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilashni maqsad qilgan.

3. R (Responsibility) – Mas’uliyat

“Responsibility” (mas’uliyat) bosqichi tashkilotning ijtimoiy va etika mas’uliyatini baholashni nazarda tutadi. Bu bosqichda, tashkilotning jamiyat oldidagi mas’uliyatini qanday bajarishi, ijtimoiy loyihalar va ekologik mas’uliyatni qanday amalga oshirishi tahlil qilinadi. Gosn, kompaniyaning jamiyat oldidagi mas’uliyatini yuqori baholagan va bu masalani boshqaruv madaniyatining ajralmas qismi sifatida ko‘rgan.

4. E (Engagement) – Faol ishtirok

“Engagement” (faol ishtirok) bosqichi xodimlarning tashkilotga bo‘lgan sadoqatini va ularning ish jarayonlarida faol ishtirokini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi. Xodimlarning qarorlar qabul qilish jarayonida qanday ishtirok etishi, ular o‘z fikrlarini qanday bildirishi, o‘z ishlariga bo‘lgan qiziqishi – bularning barchasi boshqaruv madaniyatining darajasini aniqlashda muhim omillardir. Gosn boshqaruv madaniyatida xodimlarning o‘z fikrlarini erkin bildirishlariga, tashkilotda innovasion fikrlarni qo‘llab-quvvatlashga katta e’tibor bergan.

5. S (Sustainability) – Barqarorlik

“Sustainability” (barqarorlik) bosqichi, boshqaruv madaniyati darajasini baholashda tashkilotning uzoq muddatli o‘sishi va barqarorligini tahlil qilishni nazarda tutadi. Barqarorlik nafaqat moliyaviy, balki ekologik, ijtimoiy va boshqaruv masalalarida ham ta’minlanishi kerak. Bu bosqichda, kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi, resurslarni tejash va barqarorlikni saqlash choralari baholanadi.

6. P (Performancye) – Natijalar

“Performancye” (natijalar) bosqichi boshqaruv madaniyatining samaradorligini o‘lchashga qaratilgan. Tashkilotning ish faoliyati, maqsadlariga erishish darajasi va moliyaviy natijalar bu bosqichda tahlil qilinadi. Gosn metodida natijalar o‘lchovli bo‘lib, kompaniyaning umumiy muvaffaqiyati boshqaruv madaniyatining samaradorligini ko‘rsatadi.

7. T (Transparency) – Shaffoflik

“Transparency” (shaffoflik) – bu tashkilot ichidagi barcha jarayonlar, qarorlar va siyosatlar to‘g‘risida ochiqlik va shaffoflikni ta‘minlashni anglatadi. Tashkilotdagi barcha muhim qarorlar va harakatlar ochiq bo‘lishi, xodimlar va boshqa manfaatdor tomonlar tomonidan tushunilishi kerak. Bu bosqichda, tashkilotning ichki va tashqi aloqalari shaffofligini baholash juda muhimdir.

Karlos Gosnning “Perespekt” metodi boshqaruv madaniyatini baholash va rivojlantirishda samarali vosita hisoblanadi. Bu metod korporativ boshqaruv madaniyatini to‘liq tahlil qilish imkonini beradi, tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga yordam beradi. Gosnning yondashuvi, rahbarlik madaniyatini va boshqaruv tizimini rivojlantirishga katta ahamiyat beradi, xodimlarning ishtiroki, motivatsiyasi va ijtimoiy mas‘uliyatni ta‘minlashni nazarda tutadi. U ilgari surgan prinsiplar korporativ boshqaruv madaniyatini oshirishga yordam beradi, bu esa tashkilotning o‘shishiga va muvaffaqiyatiga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta‘sir qiladi.⁸

Boshqaruv madaniyati tashkilotlarning ichki va tashqi muhitdagi muvaffaqiyatli faoliyatini ta‘minlashda hal qiluvchi omillardan biridir. Boshqaruv madaniyati ijtimoiy, iqtisodiy, tashkilotning madaniy qadriyatlari, rahbarlik uslublari, shuningdek, ishchilarning psixologik holatiga asoslanadi. Boshqaruv madaniyatining asosiy maqsadi, tashkilotdagi ish jarayonlarini samarali boshqarishdan iborat bo‘lib, bu jarayonlarda mojaro (nizolar) va stresni boshqarish alohida o‘rin tutadi.

Mojaro va stres ko‘plab tashkilotlarda boshqaruv muammolariga olib keladi, chunki ular nafaqat ishchilar salomatligi va motivatsiyasiga ta‘sir etadi, balki butun korporatsiyaning ish faoliyatiga ham zarar yetkazishi mumkin. Shuning uchun, boshqaruv madaniyati doirasida mojoro va stresni boshqarishning ilmiy asoslarini o‘rganish va amaliy tadbirlarni ishlab chiqish tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini ta‘minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Mojoro yoki nizolar – bu ikki yoki undan ortiq tomonlar o‘rtasida qarama-qarshi manfaatlar, qadriyatlar, fikrlar va qarorlar to‘qnashuvi natijasida yuzaga keladigan ijtimoiy jarayonlardir. Tashkilotlarda mojarolar

⁸ Charles Gossin. “Main psychological managing in corporative”. New York-2022. 11-bet.

turli sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin, masalan: boshqaruv tizimining noaniqligi, yomon kommunikatsiya, resurslar taqchilligi, rahbarlik uslublaridagi ziddiyatlar, yoki turli guruhlar o'rtasidagi manfaatlar to'qnashuvi. Mojarolar o'z-o'zidan zararli bo'lmayligi mumkin. Ba'zan, mojarolar yangi g'oyalarni rivojlantirishga, yangicha yondashuvlarni joriy qilishga yoki muammolarni hal etishga yordam beradi. Ammo agar bu nizolar boshqarilmasa, ular jiddiy muammolarga aylanishi, ishlab chiqarish samaradorligini pasaytirishi, ishchilarning stressga tushishiga va nihoyat, tashkilotning umumiy ijtimoiy muhitiga zarar yetkazishi mumkin. Boshqaruv madaniyatida mojarolarni boshqarishning samarali yondashuvi muhim ahamiyatga ega, chunki yaxshi boshqarilmagan mojarolar nafaqat tashkilot ichida jiddiy qarama-qarshiliklarga, balki xodimlarning ijtimoiy psixologik holatiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Stress – bu insonning ma'lum bir noqulay yoki xavfli vaziyatga bo'lgan psixologik va jismoniy javobidir. Tashkilotlarda stress ko'pincha ishning yuqori intensivligi, vaqt cheklavlari, yuqori bosim, hamkorlar o'rtasidagi mojarolar yoki rahbarlarning haddan tashqari talablaridan kelib chiqadi. Stress, shuningdek, noto'g'ri boshqaruv yoki boshqaruv madaniyatining yetishmasligi sababli ham yuzaga kelishi mumkin. Stressning ijtimoiy va psixologik ta'siri tashkilotning samaradorligiga sezilarli darajada ta'sir qiladi. Bunday vaziyatlarda xodimlar ishga bo'lgan motivatsiyasini yo'qotishlari, kasallanishlari yoki hatto ishdan ketishlari mumkin. Stress va mojarolar o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud bo'lib, stressning yuqori darajasi mojarolar chiqishiga olib kelishi, aksincha, mojarolar boshqarilmasligi stressni kuchaytirishi mumkin. Konflikt nazariyasi, mojarolar va nizolarni tahlil qilishda asosiy yondashuvlardan biridir. Ushbu nazariyaga ko'ra, nizolar turli sabablarga ko'ra yuzaga keladi, ammo ular tashkilotda ijobiy o'zgarishlar va innovatsiyalarni rivojlantirish uchun imkoniyatlar yaratishi mumkin. Ko'plab tadqiqotchilar mojarolarni konstruktiv va destruktiv tarzda ajratadilar.

Konstruktiv mojarolar – bu innovatsiyalarni yaratish va yaxshilash imkoniyatini ta'minlaydi. Ushbu turdagi nizolar tashkilot ichidagi fikrlar va qarorlar jarayonida yangicha yondashuvlarni rivojlantiradi.

Destruktiv mojarolar – bu tashkilotda ijtimoiy aloqalarni buzib, ish samaradorligini pasaytiradi, hamda psixologik va jismoniy salomatlikka zarar etkazadi.

Mojarolarni boshqarishda rahbarlar turli yondashuvlarni qo'llashlari mumkin. Ular o'rtasidagi muvaffaqiyatli murosa (kompromiss) yoki muzokaralar orqali nizolarni konstruktiv hal qilish, shuningdek, huquqiy yoki ijtimoiy normativlar asosida nizolarni hal qilish mumkin. Stress psixologiyasi ijtimoiy va psixologik omillarni tahlil qilib, stressni boshqarishning samarali usullarini ishlab chiqadi. Bu yondashuvda stressni kamaytirish va boshqarishda xodimlarning individual ehtiyojlari va psixologik xususiyatlari inobatga olinadi. Stressni boshqarishning bu usuli xodimlarning o'zini tutish strategiyalarini rivojlantirishga, masalan, vaqtni samarali boshqarish, meditatsiya, yoki ish va shaxsiy hayot o'rtasidagi balansni saqlashga qaratilgan. Tashkilot miqyosidagi yondashuvlar stressni kamaytirishga qaratilgan amaliy choralardir. Ular ishning tartibli va samarali tashkil etilishi, xodimlarning qo'llab-quvvatlanishi, yaxshi ish sharoitlari yaratish va samarali rahbarlikni o'z ichiga oladi. Stressni boshqarishning yana bir muhim omili – bu samarali kommunikatsiya. Tashkilotlarda ochiq va shaffof kommunikatsiya o'rnatish, xodimlarga o'z fikrlarini erkin ifoda etish imkonini yaratish, muammolarni dastlabki bosqichlarda aniqlash va hal qilish stressni kamaytirishga yordam beradi.

Boshqaruv madaniyati tashkilotda mojaro va stresni boshqarishning muhim omilidir. Samarali boshqaruv madaniyati nizolarni hal qilish, stressni boshqarish va xodimlar o'rtasida sog'lom ish muhitini yaratishda yordam beradi. Boshqaruv madaniyati, ayniqsa, rahbarlarning xodimlarga bo'lgan munosabati, samarali qarorlar qabul qilish jarayonlari, va tashkilot ichidagi ish sharoitlari stressning darajasini sezilarli darajada kamaytiradi. O'zgaruvchan ish sharoitlariga moslashish, yangiliklarga ochiq bo'lish, xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy aloqalarni mustahkamlash va resurslarni adolatli taqsimlash kabi tadbirlar mojarolarni konstruktiv tarzda hal qilish va stressni boshqarish uchun zarurdir. Mojarolarni boshqarishda muzokaralar va murosa qilish jarayonlari samarali vosita bo'lib, bu jarayonlar tashkilot ichida ishonch va samaradorlikni oshiradi.

Konfliktlarni boshqarishda rahbarlar, xodimlar va boshqa tomonlar o'rtasida ochiq muloqot o'rnatish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini shaffof qilish va turli tomonlarning manfaatlarini inobatga olish zarur. Boshqaruv madaniyatida mojaro va stresni boshqarish – bu tashkilotlarning samarali faoliyat yuritishining ajralmas qismi hisoblanadi. Mojarolarni boshqarish, stressni kamaytirish va ijtimoiy muhitni yaxshilash boshqaruv madaniyatining to'liq shakllanishiga olib keladi. Boshqaruv madaniyatida stressni boshqarish va nizolarni hal qilishning ilmiy yondashuvlari amaliyotga tadbqiq etilishi kerak, chunki bu jarayonlar tashkilotning o'sishiga va umumiy muvaffaqiyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.



Karlos Gosn — Nissan Motor Co., Ltd. kompaniyasining sobiq ijrochi direktori va bir vaqtlar Renault-Nissan-Mitsubishi alyansining rahbari bo'lgan mashhur menejer. U shuningdek, Harvard Business Schoolida boshqaruv sohasida o'qituvchilik qilgan. Gosn 1954-yilda Braziliyaning Rio-de-Janeyro shahrida tug'ilgan. U Fransiya o'qib, matematikada bakalavr darajasini oldi va keyinchalik Parijda biznes menejmenti sohasida o'qishni davom ettirdi. Gosn o'zining professional faoliyatini Fransiyaning Michelin kompaniyasida boshlagan va keyinchalik Renault kompaniyasiga ko'chib o'tgan.

1999-yilda Gosn, Nissan kompaniyasining moliyaviy ahvoli og'ir bo'lgan davrida, bu kompaniyaga boshqaruv boshlig'i sifatida tayinlandi va tez orada uni tiklashga muvaffaq bo'ldi. Uning boshqaruvida Nissan ning global raqobatbardoshligini oshirish uchun yangi strategiyalar joriy etildi. Shuningdek, uning rahbarligida kompaniya ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va samaradorlikni oshirish orqali katta moliyaviy o'sishga erishdi. Bu jarayon uning "Nissan Revival Plan" (Nissan tiklanish rejasi) deb atalgan muvaffaqiyatli strategiyasini yaratdi.

Karlos Gosn — dunyo miqyosida tanilgan menejer bo'lib, uning boshqaruv tajribasi va o'ziga xos yondashuvlari ko'plab tadqiqotlar va ilmiy ishlar uchun bob

bo'lgan. Uning ishini ko'plab biznes maktablarida o'rganiladi, shu jumladan, Harvard Business Schoolda u boshqaruv va biznes strategiyasi bo'yicha ma'ruzalar o'qigan.

Boshqaruv madaniyati – bu tashkilotdagi boshqaruv jarayonlarining, qadriyatlarining, an'alarining va xulq-atvorining umumiy tizimidir. Bu tushuncha keng ma'noda nafaqat rahbarlarning ish uslubini, balki butun tashkilotda qarorlar qabul qilish, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar va tashkilot madaniyatining xususiyatlarini ham o'z ichiga oladi. Boshqaruv madaniyati tashkilotning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardan biridir, chunki u tashkilot ichidagi hamkorlikni, ishonchni va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi.

Nazorat savollari

1. Avtoritar boshqaruv madaniyati qaysi iqtisodiy-siyosiy tuzumga mos bo'la oladi.
2. Google korporatsiyasi boshqaruv madaniyatini "Perspekt" metod asosida baholang.
3. Korxona aksiyalarini birjada har oyda birvarakayiga 2 barobar tushib ketishi aksiyadorlik jamiyatida qanday mojaroni keltirib chiqaradi.
4. Korporatsiyani yetarlicha innovatsiyalar bilan ta'minlanmaganligi aksiyalar narxida qanday ta'sir o'tkazadi. Bunda qanday mojaro hosil bo'ladi.
5. Microsoft korporatsiyasi foyda va zararlariga doir ma'lumot yig'ing. Hamda ularni solishtiring. Korporatsiyada qaysi mojaroni kelib chiqish havfi bor bo'lishi mumkin.

Testlar

1. Boshqaruv madaniyatining asosiy elementlari qaysilar?

- A) Boshqaruv uslubi va boshqaruvning asosiy qadriyatlari.
- B) Rahbarlarning o'zaro munosabatlari va xodimlarning ish faoliyati.
- C) Innovatsiya va texnologiyalar.
- D) Xodimlarning shaxsiy xususiyatlari va madaniyati.

2. Avtoritar boshqaruv madaniyati haqida to'g'ri ta'rifni tanlang.

- A) Rahbarlar yuqori darajadagi hukmronlikni o'rnatadi va qarorlarni o'zlari mustaqil qabul qilishadi.
- B) Xodimlar o'z fikrlarini erkin bildirishlari mumkin va qarorlar ko'pchilikning fikriga tayanib qabul qilinadi.
- C) Xodimlar va rahbarlar o'rtasida ochiq muloqot va hamkorlik mavjud.
- D) Boshqaruv madaniyati tashkilotda yangicha fikrlashni rag'batlantiradi.

3. Demokratik boshqaruv madaniyati xususiyatlari qaysi biri?

- A) Rahbarlar o'z qarorlarini xodimlarning fikrlariga asoslanib qabul qiladilar.
- B) Xodimlar faqat rahbarlarning qarorlariga rioya qiladilar.
- C) Innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash mavjud emas.
- D) Xodimlar va rahbarlar o'rtasida qat'iy nazorat va cheklovlar mavjud.

4. Transformatsion boshqaruv madaniyati xususiyatlarini tanlang.

- A) Rahbarlar xodimlarni ilhomlantirishga va ularning salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarishga intiladi.
- B) Boshqaruv uslubi innovatsiyalarga qarshi turadi.
- C) Xodimlar o'z ishlarida erkinlikdan mahrum.
- D) Tashkilotda yuqori darajadagi tartib va qat'iy nazorat mavjud.

5. Karlos Gosn boshqaruv madaniyati haqida nima deb ta'kidlagan?

- A) Xodimlar faqat ishchilar sifatida emas, balki jamoaning bir qismi sifatida ko'rilishi kerak.
- B) Ochiq muloqot va shaffoflikka katta e'tibor berilmasligi kerak.
- C) Yangi g'oyalar va texnologiyalarni joriy qilishga ehtiyoj yo'q.
- D) Xodimlarga faqat yuqori darajadagi boshqaruv rahbarlari qarorlar qabul qilishda yordam beradi.

6. "Perespekt" metodining birinchi bosqichi nima deb ataladi?

- A) perspektiv boshqaruvni modellashtirish.
- B) Empatiy boshqaruviga tayyorlanish.

- C) Perspektiva asoslarini yaratish.
- D) Barqarorlik iqtisodiyotini korxonada ta'minlash.

7."Perespekt" metodida mas'uliyat (Responsibility) bosqichida qanday masalalar baholanadi?

- A) Xodimlarning motivatsiyasi va faol ishtiroki.
- B) Tashkilotning ijtimoiy va etika mas'uliyati.
- C) Tashkilotning barqarorlik darajasi.
- D) Tashkilotning global miqyosdagi pozitsiyasi.

8.Samarali boshqaruv madaniyati qanday aloqalarni ta'minlaydi?

- A) Xodimlar o'rtasida ochiq va halol muloqot.
- B) Tashkilotda yuqori darajadagi nazorat va cheklovlar.
- C) Innovatsiyalarni joriy etish uchun kichik guruhlar tashkil qilish.
- D) Tashkilotda faqat yuqori darajadagi rahbarlarning qarorlari qabul qilinadi.

9.Boshqaruv madaniyati qanday omillardan ta'sirlanadi?

- A) Tashkilotning tarixiy, iqtisodiy va madaniy xususiyatlari.
- B) Faqat rahbarning shaxsiy fikrlaridan.
- C) Xodimlarning individual ehtiyojlaridan.
- D) Xodimlarning jinsiy va yosh xususiyatlaridan.

10.Karlos Gosn boshqaruv madaniyatida qanday asosiy elementlarga urg'u bergan?

- A) Shaffoflik, kommunikatsiya, xodimlarni rivojlantirish va global yondashuv.
- B) Faqat iqtisodiy muvaffaqiyat.
- C) Xodimlarni tashqaridan boshqarish.
- D) Qarorlarni faqat rahbarlar qabul qilishi.

14-bob. Mojoro va streslarni boshqarish usullari

14.1. Ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati

Ishlab chiqarishni boshqarish — bu korxonalar va tashkilotlarda resurslarni samarali taqsimlash, ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish, ularni nazorat qilish va optimallashtirish uchun muhim va asosiy faoliyatdir. Boshqaruvning bu sohasida tashkilotning asosiy maqsadi — mahsulot yoki xizmatlarni yuqori sifat va tezlikda, minimal xarajatlar bilan ishlab chiqarishdir. Ishlab chiqarishni boshqarishning samarali tizimi tashkilotning muvaffaqiyatini belgilovchi omillardan biri bo‘lib, u raqobatbardoshlikni oshiradi, resurslarni tejashga yordam beradi va mijozlar talablariga javob beradi. Ishlab chiqarish jarayonining o‘ziga xosligi, innovatsiyalarni va texnologik yutuqlarni joriy etishni, sifatni ta’minlashni, samaradorlikni oshirishni, ishlab chiqarish zanjirlarini optimallashtirishni va barqaror ishlashni o‘z ichiga oladi. Shu sababli ishlab chiqarishni boshqarishning ilmiy asoslari va amaliyotlari tadqiq etilishi zarurdir. Quyida ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy tamoyillari, yondashuvlari, metodlari va amaliyotlari batafsil tahlil qilinadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish, barcha jarayonlarni samarali tashkil etish va nazorat qilish uchun bir qancha asosiy tamoyillarga tayanadi. Ushbu tamoyillarni to‘g‘ri qo‘llash ishlab chiqarishni samarali boshqarishning asosini tashkil etadi. Samaradorlik — bu resurslarni minimal xarajatlar bilan maksimal foydali natijalarga erishish jarayonidir. Ishlab chiqarish samaradorligi texnologiyalarni to‘g‘ri joriy etish, xodimlarni samarali ishlashga undash va jarayonlarni optimallashtirish orqali oshiriladi. Samaradorlikka erishish uchun ishlab chiqarish jarayonida ko‘plab usullar, masalan, vaqtni boshqarish, materiallarni optimallashtirish va ishlab chiqarish zanjirlarini qisqartirish kabi usullar qo‘llaniladi. Sifatni ta’minlash, ishlab chiqarishning asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi. Yuqori sifatga erishish ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarida e’tiborli bo‘lishni talab qiladi. Mahsulotning sifati ishlab chiqarishning o‘ziga xosligi,

xomashyo va materiallar, texnologiyalar va mashinalar, xodimlarning malakasi va boshqaruv tizimiga bog‘liq. Sifatni ta’minlashda nazorat usullari va standartlar joriy etiladi. Ishlab chiqarishni boshqarishning muhim tamoyillaridan biri bu moslashuvchanlikdir. Boshqaruv tizimi ishlab chiqarish jarayonlaridagi o‘zgarishlarga mos ravishda tez va samarali javob bera olishiga erishish kerak. Moslashuvchanlik ishlab chiqarish tizimining o‘zgaruvchan talablar, bozor sharoitlari yoki yangi texnologiyalarni tezda qabul qilish imkoniyatini beradi. Ishlab chiqarishni boshqarishda innovation yondashuvlar, yangi texnologiyalar va metodlarni joriy etish orqali jarayonlarni yaxshilash imkonini beradi. Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va narxlarni kamaytirish uchun innovatsiyalar muhim rol o‘ynaydi. Shuningdek, yangi mahsulotlar ishlab chiqarish yoki mavjud mahsulotlarni yaxshilashda innovatsiyalarni qo‘llash foydalidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda barqarorlikni ta’minlash juda muhimdir. Barqarorlik, ishlab chiqarish jarayonining ekologik va ijtimoiy ta’sirlarini hisobga olgan holda resurslarni tejash, chiqindilarni kamaytirish va atrof-muhitni asrashni o‘z ichiga oladi. Barqaror ishlab chiqarishning asosiy maqsadi bu uzoq muddatda iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik barqarorlikni saqlab qolishdir.

Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida turli metodlar va yondashuvlar qo‘llaniladi. Ushbu metodlar, ishlab chiqarishning samaradorligini, sifatini va barqarorligini oshirishga qaratilgan bo‘lib, quyidagi asosiy yondashuvlar va metodlar mavjud. Lean manufacturing — bu ishlab chiqarish jarayonida isrofgarchilikni kamaytirishga va resurslardan samarali foydalanishga qaratilgan yondashuvdir. Ushbu metodologiya, barcha jarayonlarda isrofgarchilikni aniqlash va bartaraf etish, vaqtni tejash, ortiqcha xarajatlarni kamaytirish va sifatni oshirishga yo‘naltirilgan. Lean manufacturingning asosiy elementlari quyidagilardir:

- **JIT (Just In Time)** – Mahsulotlar faqat kerakli vaqtda ishlab chiqariladi, bu esa omborlardagi ortiqcha zaxiralarni kamaytiradi.

- **Kaizen** – Doimiy yaxshilanish va jarayonlarning izchil takomillashuvi.

• **Kanban** – Ishlab chiqarish jarayonida tovarlarni harakatlantirish va boshqarish tizimi.

Six Sigma – bu ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va sifatni ta'minlashga qaratilgan metodologiya bo'lib, unda jarayonlardagi xatolarni kamaytirish va to'g'ri natijalarga erishish uchun statistik tahlil usullari qo'llaniladi. Six Sigma yondashuvi, ishlab chiqarish jarayonlarida xatoliklarni kamaytirish, doimiy sifatni ta'minlash va jarayonlarni boshqarish orqali raqobatbardoshlikni oshirishni maqsad qiladi. Six Sigma metodologiyasi quyidagi bosqichlardan iborat:

- **Aniqlash (Define)** – Jarayonlar va natijalar aniqlanadi.
- **O'lchash (Measure)** – Jarayonlarning hozirgi holati o'lchanadi.
- **Tahlil qilish (Analyze)** – Jarayonlarda yuzaga kelgan muammolar tahlil qilinadi.
- **Yaxshilash (Improve)** – Jarayonni yaxshilash uchun chora-tadbirlar ko'riladi.
- **Nazorat qilish (Control)** – Yaxshilangan jarayonni doimiy nazorat qilish va saqlab qolish.

TQM(team quality management) — bu tashkilotdagi barcha xodimlarning sifatni oshirishga qaratilgan faoliyatini ta'minlaydigan boshqaruv usulidir. Bu yondashuvda sifatni ta'minlash jarayonida barcha xodimlar ishtirok etadi va sifatni doimiy ravishda oshirishga intiladi. TQMning asosiy prinsiplari quyidagilardir:

- Sifatni ta'minlash barcha xodimlarning vazifasi.
- Mijozlarning ehtiyojlarini tushunish va ularga javob berish.
- Sifatni boshqarishning doimiy jarayoni.
- Ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilash va innovatsion yechimlar kiritish.

Agile manufacturing — bu o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish va tezkor javob berish imkonini beruvchi ishlab chiqarish usulidir. Ushbu yondashuv tezkorlik, moslashuvchanlik va innovatsion yondashuvlarni ta'minlashga qaratilgan. Agile manufacturing ishlab chiqarish tizimlarining moslashuvchanligi, yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish va samarali boshqaruvni ta'minlaydi. Boshqaruvda ishlab chiqarish jarayonlarining avtomatlashtirilishi va texnologik yangilanishlar ham muhim

rol o'ynaydi. Bu yondashuvda ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, ishlab chiqarish tizimlarini birlashtirish va yangi texnologiyalarni joriy etish orqali samaradorlikni oshirishga erishiladi.⁹

Ishlab chiqarishni boshqarishda bir qancha muammolar yuzaga kelishi mumkin. Ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Xomashyo va materiallar yetishmasligi – Ishlab chiqarish jarayonida zarur xomashyo va materiallar yetishmasligi ishlab chiqarishni sekinlashtirishi yoki to'xtatishi mumkin.
2. Texnologiyalarni yangilashda kechikish – Yangi texnologiyalarni o'z vaqtida joriy etmaslik ishlab chiqarish samaradorligini kamaytiradi.
3. Ishchi kuchining malakasi – Xodimlarning malakasizligi ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirishi va sifatni pasaytirishi mumkin.
4. Bozor talabining o'zgarishi – Bozor talabining o'zgarishi ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirishni talab qiladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish, tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun muhim jarayonlardan biridir. Ishlab chiqarish jarayonlarining samarali tashkil etilishi, sifatni ta'minlash, innovatsion yondashuvlar va optimallashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirish mumkin. Boshqaruvning turli metodlari va yondashuvlari, shu jumladan, Lean manufacturing, Six Sigma, TQM, Agile manufacturing va texnologik yangilanishlar ishlab chiqarish samaradorligini va sifatini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, ishlab chiqarishni boshqarishda yuzaga keladigan muammolarni hal qilish va boshqaruvni optimallashtirish uchun doimiy ravishda takomillashtirish zarur.

⁹Warren Buffet. "Buffetology". Pucket books press-2022. 26-bet.

14.2. Uarren Baffetga ko‘ra konstruktiv va destruktiv mojarolarni hal qilish

Uarren Baffet, dunyoning eng muvaffaqiyatli investorlaridan biri sifatida tanilgan va o‘zining uzoq muddatli investitsion yondashuvlari va biznesni boshqarishdagi izchil tamoyillari bilan mashhurdir. Baffetning yondashuvlari nafaqat moliyaviy sohalarda, balki tashkilotlarda samarali boshqaruvni ta‘minlashda ham keng qo‘llaniladi. Uning falsafasi nafaqat investitsion qarorlar, balki mojarolarni konstruktiv tarzda hal qilishda ham yuksak samaradorlikni ta‘minlaydi. Mojarolar (nizolar) tashkilotlarda yoki individual ravishda yuzaga kelishi mumkin, va ular boshqaruvning muvaffaqiyatini sezilarli darajada ta‘sir etishi mumkin. Mojarolarni hal qilish, ayniqsa, bu jarayon konstruktiv tarzda amalga oshirilsa, tashkilotning o‘sishi va barqarorligini ta‘minlashga xizmat qiladi. Ammo destruktiv mojarolar boshqaruvni yomonlashtirishi va resurslarning isrofgarchiligiga olib kelishi mumkin. Uarren Baffet konstruktiv va destruktiv mojarolarni boshqarishda qanday tamoyillarni qo‘llaganini, shuningdek, ularning boshqaruvdagi ahamiyatini ko‘rib chiqamiz.

Mojaro (yoki nizo) ikki yoki undan ortiq tomonlar o‘rtasidagi qarama-qarshi manfaatlar, fikrlar yoki qarorlarning to‘qnashuvidan kelib chiqadigan ijtimoiy jarayon sifatida tushuniladi. Tashkilotlar ichida bu turli shaxslar yoki guruhlar o‘rtasidagi qarama-qarshiliklar, boshqaruv uslublari, resurslarni taqsimlash yoki strategik qarorlar haqida bo‘lishi mumkin. Mojaro, birinchi qarashda, zararli ko‘rinishi mumkin bo‘lsa-da, to‘g‘ri boshqarilganda, yangicha g‘oyalar va yechimlarni yaratishga yordam berishi mumkin. Konstruktiv mojaro – bu ijobiy qarama-qarshilik bo‘lib, unda tomonlar o‘zaro hurmat asosida muhokama qilishadi va natijada samarali qarorlar va yechimlar yuzaga keladi. Bunday mojarolar tashkilotga innovatsiyalarni kiritish, yangi g‘oyalar ishlab chiqish va ish jarayonlarini takomillashtirish imkoniyatlarini taqdim etadi. Konstruktiv mojaro kompaniyada motivatsiyani oshirishi, ishchilarning fikrlarini qadrlashni va to‘g‘ri rahbarlikni shakllantirishga yordam beradi. Baffet, ochiq va to‘g‘ri kommunikatsiyani tashkilotlarda mojarolarni hal qilish uchun juda muhim deb biladi.

O‘zaro fikr almashish, har tomonning fikrini tinglash va qarama-qarshiliklarni konstruktiv muhokama qilish zarur. Baffet, mojarolarni tashkilotning umumiy maqsadlariga mos ravishda hal qilishni targ‘ib qiladi. Buning uchun tomonlar umumiy maqsadlar va manfaatlar haqida aniq tasavvurga ega bo‘lishi kerak. Konstruktiv mojarolarni hal qilishda murosqa qilish va qarama-qarshiliklarni yengillashtirish muhimdir. Baffet ko‘p hollarda kelishuvlarga erishishda qarama-qarshiliklardan foydalanishni tavsiya etadi.

Destruktiv mojarolar – bu ziddiyatli yoki agressiv qarama-qarshilik bo‘lib, bu ishlab chiqarish samaradorligini pasaytiradi va tashkilot ichidagi ish muhitini buzadi. Bunday mojarolar, asosan, kommunikatsiya etishmovchiligi, resurslar taqsimotining notog‘ri amalga oshirilishi yoki rahbarlarning noaniqligi sababli yuzaga keladi. Destruktiv mojarolar ko‘pincha o‘zaro ishonchsizlik, g‘azab yoki yomon munosabatlar bilan ifodalanadi. Destruktiv mojarolar ko‘pincha yuzaga kelishidan oldin o‘zining alomatlarini namoyon qiladi. Baffet, muammolarni ilgari aniqlash va ularga tezda javob berish orqali, kelajakdagi destruktiv mojarolarni oldini olishni tavsiya etadi. Destruktiv mojarolar ko‘pincha tashkilot ichidagi maqsadlar va qadriyatlar mos kelmaganida yuzaga keladi. Baffet, barcha xodimlar va rahbarlar uchun aniq va yagona maqsadni ta‘minlashga harakat qilish kerakligini ta‘kidlaydi. Destruktiv mojarolarni hal qilishda yomon munosabatlarni kamaytirish va barcha tomonlarning bir-birini hurmat qilishiga erishish muhimdir. Baffet, rahbarlarning tinchlik va halollikni ta‘minlash uchun bunday muammolarni hal qilishda mas‘uliyatni o‘z zimmlariga olishlarini aytadi.¹⁰

Uarren Baffetning biznesdagi yondashuvi va qarorlar qabul qilish metodologiyasi ham konstruktiv mojarolarni hal qilishga asoslanadi. Baffet, korporatsiya ichidagi jiddiy qarama-qarshiliklar bo‘lsa ham, ulardan ijobiy foydalanishni o‘rgatadi. Misol uchun, agar bir nechta menejerlar yoki xodimlar o‘rtasida fikr ayrimliklari mavjud bo‘lsa, Baffet bu holatni samarali muhokama qilish va ishni boshqarish uchun imkoniyat

¹⁰Warren Buffett. A Few Lessons for Investors and Managers From Warren Buffett. PCA publishing-2023. 19-bet.

sifatida ko‘radi. U o‘zining qarorlarida har bir tomonning fikrini tinglashga alohida e‘tibor beradi va yakuniy qarorni barcha tomonlar uchun eng foydali bo‘lgan shaklda chiqarishga intiladi. Konstruktiv mojarolarni hal qilishda Uarren Baffet xodimlarning o‘zaro tushunishini oshirishga katta ahamiyat beradi. Uning fikricha, o‘zaro tushunish va yaxshi kommunikatsiya tashkilot ichidagi ijobiy muhitni yaratadi. Baffet har bir xodimning fikrini qadrli deb hisoblaydi va ularning g‘oyalarini ishlatishni maqsad qilgan holda, o‘z qarorlarida ko‘plab variantlarni ko‘rib chiqadi. Bu yondashuv ish muhitini yanada sog‘lomroq qiladi va mojarolarni konstruktiv tarzda hal qilish imkoniyatini yaratadi. Baffet, har qanday mojoro yoki nizoni hal qilishda adolat va ochiqlikka alohida e‘tibor beradi. U, shuningdek, rahbarlik pozitsiyasida bo‘lgan shaxslar uchun aniq va to‘g‘ri kommunikatsiya olib borish zarurligini ta’kidlaydi. Baffetning fikricha, rahbarlar o‘z qarorlarida ochiq va aniq bo‘lishi kerak, shunda xodimlar tashkilotdagi muammolarni hal qilishga ishonch bilan yondashishlari mumkin. Baffet, qarorlar qabul qilish jarayonida barcha tomonlarga teng imkoniyat yaratishni va har bir fikrni sinchiklab o‘rganishni zarur deb biladi.

Baffet, muammolarni kechiktirmasdan hal qilishga katta ahamiyat beradi. Agar tashkilotda destruktiv mojarolar mavjud bo‘lsa, ularni tezda hal qilish va vaqtida chora-tadbirlar ko‘rish kerakligini ta’kidlaydi. O‘z vaqtida qaror qabul qilish va konstruktiv ravishda muammolarni hal qilish tashkilotda ishonchni mustahkamlaydi va mojarolarni kengayishidan saqlaydi. Destruktiv mojarolarni hal qilishda rahbarlarning roli nihoyatda muhimdir. Baffet, rahbarlar har doim xodimlar bilan ochiq aloqada bo‘lishi va ular bilan o‘zaro ishonchni o‘rnatishlari kerakligini aytadi. Baffetning yondashuviga ko‘ra, rahbarlar bir tomondan qat’iyatli bo‘lishlari, boshqa tomondan esa xodimlar va guruhlarining ehtiyojlariga e‘tiborli bo‘lishlari kerak. Baffet, destruktiv mojarolarni hal qilishda o‘zgarishlarga moslashuvni ta’kidlaydi. Destruktiv mojarolar ko‘pincha tashkilotda noto‘g‘ri o‘zgarishlar yoki yangiliklarga qarshi noroziliklardan kelib chiqadi. Shunday qilib, u o‘zgarishlarni diqqat bilan kuzatib borish, ular yuzaga

kelgan sabablarni tahlil qilish va shoshilmasdan, ammo qat'iyat bilan hal qilishni maslahat beradi.

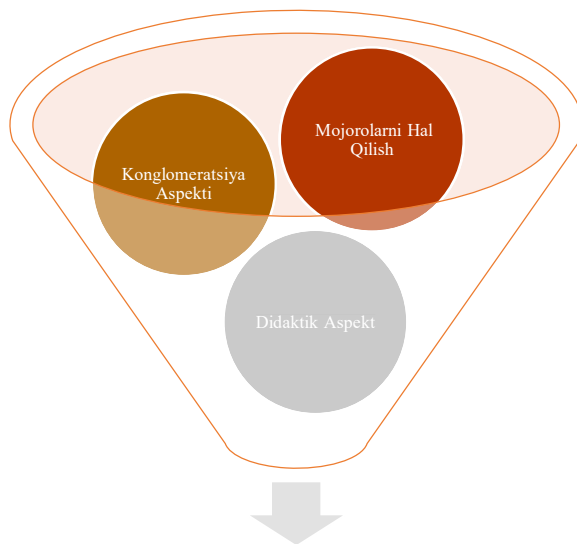
Uarren Baffetning konstruktiv va destruktiv mojarolarni hal qilishdagi yondashuvi, nafaqat yaxshi boshqaruvni ta'minlash, balki tashkilotlarning o'sishi va barqarorligini saqlash uchun juda muhimdir. Konstruktiv mojarolarni hal qilish orqali tashkilotdagi innovatsiyalarni rivojlantirish va samarali rahbarlikni yaratish mumkin, destruktiv mojarolarni esa vaqtida aniqlab, to'g'ri boshqarish orqali oldini olish mumkin. Baffetning yondashuvlaridan foydalanish, tashkilotlar va rahbarlar uchun samarali va ijobiy ish muhitini yaratishda katta yordam beradi.

14.3. Uarren Baffetning mojarolarni hal qilishda, “Didaktik konlomeratsiya” modeli

Uarren Baffet, dunyoning eng muvaffaqiyatli investorlaridan biri sifatida tanilgan, faqat moliyaviy investisiyalar va biznesni boshqarish sohasida emas, balki mojarolarni hal qilishda ham o'zining samarasini ko'rsatib kelmoqda. Baffetning boshqaruv yondashuvi, ko'plab kompaniyalarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga yordam berishda markaziy o'rin tutadi. Uning amaliyoti nafaqat investitsion qarorlar va yirik biznes strategiyalari, balki tashkilot ichidagi muammolarni hal qilish, jamoaviy ishni samarali tashkil etish hamda mojarolarni konstruktiv ravishda boshqarishda alohida ahamiyatga ega.

Baffetning boshqaruv yondashuvlaridan biri – “Didaktik Konglomeratsiya” modeli. Bu model, Baffetning uzoq yillar davomida ishlab chiqqan, mojarolarni hal qilishda qo'llagan yondashuvlaridan biri sifatida uning tashkilotlarda va kompaniyalarda samarali boshqaruvni ta'minlashda qanday yondashuvlarni qo'llaganini ifodalaydi. Quyida Baffetning “Didaktik Konglomeratsiya” modelini ko'rib chiqamiz va uning mojarolarni hal qilishdagi o'rni, nazariy asoslari hamda amaliy tatbiqlari haqida so'z yuritamiz. “Didaktik Konglomeratsiya” modeli, asosan, Baffetning boshqaruvdagi

asosiy tamoyillarini o‘z ichiga oladi. Bu model orqali u muayyan qarorlar va mojarolarni qanday boshqarishni, o‘zaro munosabatlarni qanday saqlashni va jamoaning samarasini qanday oshirishni o‘rganadi. Baffetning boshqaruv yondashuvidagi “didaktik” tamoyil, ta’lim va o‘rganish jarayoniga katta e’tibor berishni anglatadi.



Didaktik konglomeratsiya

3.1-rasm. Uarren Baffetning mojarolarni hal qilishda, “Didaktik konglomeratsiya” modeli¹¹.

Baffet, tashkilotdagi har bir xodimni doimiy ravishda o‘rganishga undaydi. O‘rganish jarayoni orqali xodimlar nafaqat o‘z vazifalarini bajarishda samarali bo‘lishadi, balki tashkilot ichidagi muammolarni hal qilishda ham yangicha fikrlashga ega bo‘ladilar. Bu yerda “Didaktik konglomeratsiya” modelining didaktik tamoyili, tashkilot ichidagi mojarolarni hal qilishda muhim rol o‘ynaydi, chunki yangi bilimlar va tajriba orttirish orqali mojarolarni yengillashtirish va konstruktiv yondashuvni qo‘llash mumkin. O‘rganish va bilim almashish ijobiy mojarolarni hal qilishga yordam beradi va xodimlarni birlashishga, birgalikda ishlashga undaydi. “Didaktik konglomeratsiya”

¹¹Warren Buffett. A Few Lessons for Investors and Managers From Warren Buffett. PCA publishing-2023. 19-bet.

modelidagi “konglomeratsiya” tamoyili, turli bo‘limlar yoki tashkilotlar o‘rtasida resurslarni integratsiyalash va birlashtirishni anglatadi. Baffet ko‘pincha kompaniyalar va bo‘limlar o‘rtasida yaqin hamkorlikni yaratish va barcha resurslarni to‘g‘ri taqsimlash zarurligini ta’kidlaydi. Bu modelda har bir bo‘limning o‘ziga xos rolini tushunish va ularning o‘zaro hamkorligini ta’minlash orqali mojarolarni konstruktiv tarzda boshqarish ko‘zda tutilgan. Baffetning konglomeratsiya yondashuvi, bir tomondan, tashkilot ichidagi turli muammolarni tezda hal qilishga yordam berishi mumkin, chunki resurslar va bilimlar samarali ravishda taqsimlanadi. Ikkinchi tomondan, bu yondashuv turli bo‘limlar o‘rtasida hamkorlikni rag‘batlantiradi va mojarolarni hal qilishda barcha resurslarni birlashtirishga imkon yaratadi. Baffet, mojarolarni hal qilishda konstruktiv yondashuvni qo‘llashga katta e’tibor beradi. “Didaktik konglomeratsiya” modelida mojarolarni hal qilishning asosi, barcha tomonlarni o‘zaro hurmat va tushunishga asoslangan holatda muloqot qilishga chaqirishdir. Baffetning ta’kidlashicha, har qanday qarama-qarshilik yoki muammo, agar to‘g‘ri va konstruktiv yondashuv bilan hal etilsa, yangi imkoniyatlarga olib kelishi mumkin. Bu modelda o‘zaro fikr almashish, yechimlarni birgalikda izlash va o‘rganishning ahamiyati ortadi. Konstruktiv yondashuv, ayniqsa, mojarolarni hal qilishda resurslarni tejash va samarali boshqarish imkonini beradi. Baffetning fikricha, bu yondashuv, tashkilotlarning o‘sishini ta’minlashga va raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi. Konstruktiv mojarolarni hal qilishda har bir tomonning fikrini tinglash va muammo echimlarini topishda barcha guruhlarining fikrini inobatga olish zarur. Baffetning “Didaktik konglomeratsiya” modelida o‘zaro ishtirok va ochiqlikni ta’minlash juda muhimdir. Tashkilot ichidagi har bir a’zo o‘z fikrini erkin bildirish va muammolarni ochiq muhokama qilish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak. Bu ochiqlik modelda mojarolarni hal qilishda muhim rol o‘ynaydi, chunki u barcha xodimlarning birlashtirilgan fikrlarini olish imkonini beradi va qarorlar yanada oqilona qabul qilinadi. Shuningdek, ochiq muhokama orqali tashkilotdagi imkoniyatlar va xatoliklar haqida aniq tasavvurga ega bo‘lish mumkin, bu esa mojarolarni samarali hal qilish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni taqdim etadi. Baffet o‘zining

yondashuvlarida, shu bilan birga, boshqaruvni yanada samarali qilish va jamoaning ishonchini oshirish uchun o‘zaro muloqotni o‘rnatishni ta’kidlaydi. Uarren Baffetning “Didaktik konglomeratsiya” modeli mojarolarni hal qilishda muvaffaqiyatli yondashuvni ta’minlash uchun bir nechta muhim jihatlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu modeldagi asosiysi – boshqaruvning yagona tizim sifatida tashkil etilishi, barcha resurslarning samarali taqsimlanishi va o‘rganish jarayonlarining davom ettirilishidir. Konglomeratsiya yondashuvi orqali tashkilot ichida sinergiya yaratish mumkin, bu esa mojarolarni hal qilish jarayonida barcha resurslarni birlashtirish va qo‘llash imkonini beradi. Bu yondashuv, ko‘plab bo‘limlar o‘rtasida o‘zaro yordamni ta’minlashga yordam beradi. Didaktik yondashuv orqali xodimlar doimiy ravishda o‘zlarini rivojlantirishga undaladi. Bu esa ularning motivatsiyasini oshiradi va mojarolarni hal qilishda ko‘proq yondashuvlarni taqdim etishga imkon yaratadi. Modelning ochiq va integratsiyalangan tamoyillari yordamida qarorlar yanada oqilona va aniq qabul qilinadi, bu esa mojarolarni samarali hal qilishga yordam beradi. Uarren Baffetning “Didaktik konglomeratsiya” modeli mojarolarni hal qilishda samarali yondashuvni ta’minlaydigan kuchli asos bo‘lib xizmat qiladi. Baffetning boshqaruv metodologiyasida, o‘rganish va resurslarni birlashtirish orqali muammolarni hal qilish jarayoni konstruktiv va ochiq muhokama asosida amalga oshiriladi. Bu yondashuv nafaqat mojarolarni hal qilish, balki tashkilotlarning o‘sishiga va raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.



Uarren Baffet 1930-yil 30-avgustda AQShning Nebraska shtatidagi Omaha shahrida tug‘ilgan. U bolaligidan moliyaga qiziqqan va 11 yoshida birinchi aksiyalarni sotib olishni boshlagan. Uning investisiyaga bo‘lgan qiziqishi oilasi tomonidan rag‘batlantirilgach, unga mustahkam iqtisodiy ta’lim berishgan.

Baffet 1947-yilda universitetni tamomlab, 1956-yilda Berkshire Hathaway” kompaniyasini yaratgan. Kompaniyaga ijrochi direktor sifatida boshchilik qila boshlaganidan so‘ng, u uni bir necha o‘n yillar ichida AQShning eng

yirik investisiya kompaniyasiga aylantirgan. Uarren Baffetning korporativ boshqaruv strategiyasi “qiymatga asoslangan investitsion va ko‘ptarmoqli boshqaruv madaniyati” deb ataladi, ya’ni u uzoq muddatli va fundamental asoslangan kompaniyalar aksiyalariga sarmoya kiritishni afzal ko‘rgan.

Baffetning strategiyasi oddiy va amaliy bo‘lib, bu usul orqali u ko‘plab kompaniyalar va sohalarda muvaffaqiyatga erishgan. Uning eng mashhur investisiyalari orasida “Coca-Cola”, “American Express”, “Apple” va boshqa ko‘plab yirik kompaniyalar mavjud. U o‘zining soddaligi, boylikni tejash va qattiq ishlashga bo‘lgan e’tibori bilan tanilgan.

Shuningdek, Uarren Baffet o‘zining xayriya ishlari bilan ham tanilgan. U o‘zining boyligini ko‘plab xayriya tashkilotlariga, jumladan, “Bill & Melinda Gates Foundation”ga yo‘naltirdi va o‘zining 99% boyligini xayriya ishlariga sarflashni rejalashtirgan.

Nazorat savollar

1. “Feysbuk” korporatsiyasini “Meta” deya o‘zgarishiga sizningcha qaysi mojaro sabachi bo‘lgan.
2. “Amazon” korporatsiyasining ishlab chiqarish boshqaruvini tahlil qiling.
3. Inflyatsiyani yuqorilashi aksiya bozorida qanday mojaroni keltirib chiqaradi.
4. Valyutaning almashinuvi aksiya bozorida qanday mojaroni keltirib chiqaradi.
5. 3-va 4-mojaroni “Dedaktik Konglomeratsiya” asosida yechimini izlab ko‘ring.

Testlar

1. Ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy maqsadi nima?

- A) Minimal xarajatlar bilan yuqori sifat va tezlikda mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish.
- B) Tezkor ishlab chiqarish
- C) Mahsulotni sifatli qilish
- D) Innovatsiyalarni yaratish

2. Ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri qaysi biri?

- A) Resurslar bilan ishlashni kamaytirish
- B) Sifatni ta'minlash
- C) Qisqa muddatli ishlab chiqarish
- D) Resurslarni ko'paytirish

3. Lean manufacturing metodologiyasining asosiy elementi qaysi biri?

- A) Kaizen
- B) Six Sigma
- C) TQM
- D) Agile manufacturing

4. Six Sigma metodologiyasi qanday usullarni o'z ichiga oladi?

- A) Define, Measure, Analyze, Improve, Control
- B) Just In Time, Kaizen, Kanban
- B) O'lchash, tahlil qilish, yaxshilash
- D) Avtomatlashtirish, barqarorlik, moslashuvchanlik

5. Destruktiv mojoro qanday holatlarda yuzaga kelishi mumkin?

- A) Resurslar taqsimoti notog'ri amalga oshirilganda
- B) O'zaro ishonch va yaxshi kommunikatsiya bo'lsa
- C) Asosan kompaniyada maqsadlar mos bo'lmasa
- D) Resurslar o'rta darajada samarasiz taqsimlanganida

6. Uarren Baffetning konstruktiv mojarolarni hal qilishda asosiy tamoyillaridan biri qaysi?

- A) O'zaro hurmat asosida muhokama qilish
- B) Qarama-qarshiliklarni yashirish
- C) Faqat rahbarlar qaror qabul qilishi kerak
- D) O'zaro ishonchsizlikni oshirish

7. “Didaktik konglomeratsiya” modelida qaysi tamoyil o‘rganish va ta’lim jarayoniga katta ahamiyat beradi?

- A) Ta’lim va o‘rganish
- B) O‘zaro munosabatlarni ta’lim orqali yaxshilash
- C) Ta’limda kadrlarni samarali ishlashni ta’minlash
- D) Innovasion ta’lim texnologiyalarni qo‘llash

8. Uarren Baffetning fikricha, destruktiv mojarolarni oldini olish uchun nima zarur?

- A) O‘z vaqtida aniqlash va ularga tez javob berish
- B) Muammolarni ko‘rmaslik
- C) Faqat rahbarlarning qarorlarini qabul qilish
- D) Ishchilarni jazolash

9. Ishlab chiqarishni boshqarishning muhim tamoyillaridan biri nima?

- A) Ishlab chiqarish jarayonida innovatsiyalarni o‘rnatish
- B) Mahsulotlar faqat bozor talabi bo‘yicha ishlab chiqariladi
- C) O‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish
- D) Faqat o‘z texnologiyalarga tayanish

10. Baffetning konstruktiv mojarolarni hal qilishda qo‘llagan yondashuvi qanday?

- A) Xodimlarning g‘oyalarini eshitib, ijobiy hal qilish
- B) Qarama-qarshiliklarni ko‘zdan qochirish
- C) Doimiy ravishda xodimlarni jazolash
- D) Faqat rahbarlarning fikrini qadrlash

15-bob. Motivatsiya nazariyasi

15.1. Xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy tushunchalari. Uning maqsadlari

Xodimlarga ta'sir ko'rsatish va ularni boshqarish sohasida ilmiy tadqiqotlar o'tkazish va bu jarayonning maqsadlarini o'rganish muhimdir, chunki bu nafaqat ish muhitini yaxshilash, balki tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun zarurdir. Bu bobda xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy tushunchalari va uning maqsadlari haqida ilmiy tahlil beriladi. Tashkilotlar va kompaniyalar o'z ish faoliyatlarida muvaffaqiyatga erishish uchun xodimlarning samarali ishlashini ta'minlashlari kerak. Xodimlarning motivatsiyasi, xulq-atvori va ishga bo'lgan munosabati ko'pincha tashkilotning muvaffaqiyatida hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qiladi. Bu holatda xodimlarga ta'sir ko'rsatishning turli usullari va ularning samaradorligi haqida o'ylash zarur bo'ladi. Xodimlarni boshqarish va ularga ta'sir ko'rsatishning maqsadlari har bir tashkilotning o'ziga xos ehtiyojlariga qarab o'zgarishi mumkin, ammo umumiy maqsad har doim bir xil bo'ladi — samarali ish muhitini yaratish va tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish.

Xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy tushunchalaridan biri — ta'sir o'tkazish va boshqaruvning o'rtasidagi farqni tushunishdir. Boshqaruv, odatda, maqsadga erishish uchun tizimli yondashuvni, ya'ni resurslarni boshqarishni, vazifalarni taqsimlashni va ish jarayonlarini nazorat qilishni o'z ichiga oladi. Ta'sir o'tkazish esa ko'proq insonlarni ruhlantirish, motivatsiya berish va ularning xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan. Boshqaruv va ta'sir o'rtasidagi asosiy farq shundaki, boshqaruv ko'proq rasmiy, strukturalangan yondashuvni ifodalaydi, ta'sir esa insonlarning ichki motivatsiyasiga ta'sir o'tkazishga qaratilgan, shuningdek, uning ijtimoiy va psixologik jihatlarini ham inobatga oladi. Motivatsiya — bu xodimning ish faoliyatiga bo'lgan qiziqishini, jiddiyligini va samaradorligini belgilovchi asosiy omil. Motivatsiya ikki turga bo'linadi: ichki va tashqi motivatsiya. Ichki motivatsiya shaxsiy qadriyatlar, ehtiyojlar va

ishtiyoqdan kelib chiqadi, tashqi motivatsiya esa ma'lum bir mukofot yoki jazodan qo'rquv orqali yuzaga keladi. Xodimlarga ta'sir ko'rsatishda bu ikki motivatsiya turi ham muhim rol o'ynaydi. Masalan, ichki motivatsiya orqali hodimni o'z ishiga nisbatan mas'uliyatli va sadoqatli qilish mumkin, tashqi motivatsiya esa tezkor natijalarga erishish uchun zarur bo'ladi. Liderlik — bu xodimlarga ta'sir ko'rsatishning yana bir muhim tushunchasidir. Liderlik va ta'sir o'rtasidagi bog'liqlikni tushunish tashkilotdagi ish muhitini yaxshilashda juda muhimdir. Liderlar xodimlarning eng yuqori darajadagi samaradorligini ta'minlash uchun ularga qanday ta'sir ko'rsatishni bilishlari kerak. Yaxshi liderlar, odatda, o'z xodimlariga ilhom berish, ularni ruhlantirish va o'zlariga ishongan holda muvaffaqiyatga erishishga yo'naltiradilar. Liderlik turli shakllarda bo'lishi mumkin: avtoritar, demokratiya, transformatsion va tranzatsion liderlik kabi. Har bir liderlik turi xodimlarga ta'sir ko'rsatishda turlicha usullarni qo'llashni talab qiladi. Masalan, transformatsion liderlik xodimlarga o'zlarining yuqori maqsadlariga erishishda yordam beradi, tranzatsion liderlik esa ko'proq shartnoma asosida, mukofot va jazolarni qo'llashga asoslanadi.

Xodimlarga ta'sir ko'rsatishning psixologik jihatlari ham juda muhim. Inson psixologiyasini tushunish, xodimlarning his-tuyg'ulariga ta'sir o'tkazish va ularni o'zgarishga undashda yordam beradi. Psixologik ta'sirning ba'zi asosiy jihatlari quyidagilardan iborat:¹²

Xushmuomalalik va hurmat. Xodimlar o'zlarini hurmat qilingan va qadrlangan his qilishganda, ular ko'proq ishlashga tayyor bo'ladilar. Psixologik jihatdan bu ularning o'ziga bo'lgan ishonchini oshiradi va ularni samarali ishlashga undaydi.

Tashkiliy iqlim. Ish muhitining ijtimoiy va psixologik muhiti xodimlarning motivatsiyasi va ishga bo'lgan munosabatini belgilaydi. Agar tashkilotda sog'lom iqlim yaratilsa, xodimlar o'zlarini erkin va xotirjam his qilishadi, bu esa ularning samaradorligini oshiradi.

¹²David Aaker. Construir Marcas Poderosas. Lisboa-2002. 10-bet.

O'zgarishlarga moslashuvchanlik. Xodimlarni o'zgarishlarga moslashishga tayyor qilish — bu psixologik ta'sirning yana bir muhim jihat. Yangi texnologiyalar, metodologiyalar yoki ish jarayonlarining o'zgarishi xodimlarga qanday ta'sir qilishini oldindan hisobga olish kerak.

Xodimlarga ta'sir ko'rsatishning eng asosiy maqsadi tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishdir. Samarali ishlaydigan xodimlar tashkilotga ko'proq foyda keltiradilar, mijozlarga yaxshiroq xizmat ko'rsatadilar va umumiy biznes natijalarini yaxshilaydilar. Xodimlarni motivatsiya qilish, ularga to'g'ri yo'naltirish va boshqarish orqali tashkilotning maqsadlariga erishish mumkin. Sog'lom ish muhitini yaratish, xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilaydi. Bu, o'z navbatida, xodimlarning samarali ishlashiga, bir-birlariga yordam berishga va tashkilotdagi umumiy ruhiyatning oshishiga olib keladi. Tashkilotda sog'lom muhit yaratilganda, xodimlar o'zlarini qulay his qilishadi, stress darajasi pasayadi va ular o'z ishlariga ko'proq e'tibor qaratadilar. Xodimlarga ta'sir ko'rsatishning yana bir maqsadi ularning professional o'sishi va rivojlanishidir. Tashkilotlar xodimlarga ta'sir o'tkazish orqali ularning malakasini oshirishga yordam berishlari mumkin. Bu, o'z navbatida, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga hissa qo'shadi. Ta'sir ko'rsatish orqali xodimlar o'rtasida yaxshiroq hamkorlik va jamoa ruhini yaratish mumkin. Boshqaruvning samarali yondashuvlari, rahbarlarning ilhomlantiruvchi liderlik usullari xodimlarni bir-birlariga yordam berishga undaydi, bu esa jamoaviy ishning samaradorligini oshiradi. Xodimlarning ishga bo'lgan sadoqati va qoniqishi tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Samarali ta'sir o'tkazish orqali xodimlar o'z ishlarini yaxshiroq bajarishga, tashkilotga nisbatan ijobiy munosabatda bo'lishga va uzoq muddat davomida ish joyida qolishga tayyor bo'ladilar.

Xodimlarga ta'sir ko'rsatish va ularni boshqarish jarayoni tashkilotning muvaffaqiyatiga erishishda hal qiluvchi omildir. Motivatsiya, liderlik, ta'sirning psixologik jihatlari va boshqaruv usullari bu jarayonning asosiy tushunchalaridir. Tashkilotlar uchun bu tushunchalarni to'g'ri qo'llash, xodimlarning samaradorligini

oshirish va yaxshi ish muhitini yaratish imkonini beradi. Samarali ta'sir ko'rsatishning asosiy maqsadlari esa yuqori samaradorlik, sog'lom ish muhitini yaratish, xodimlarning o'sishiga yordam berish, jamoaviy hamkorlikni oshirish va xodimlarning qoniqishini ta'minlashdan iboratdir.

15.2. Motivatsiya shakllari. David Akerga ko'ra motivatsiyani shakllarga ajratish

Motivatsiya, insonning o'zini ishga yoki biror faoliyatga yo'naltirish va undirish jarayoni bo'lib, bu soha tashkilotlar va psixologiyada keng o'rganilgan. Motivatsiya, ayniqsa, ish faoliyatida juda muhim bo'lib, xodimlarning samaradorligini oshirishda katta ahamiyatga ega. David A. Aker motivatsiya tushunchasini rivojlantirishda va uning shakllarini ajratishda muhim hissasini qo'shgan. U motivatsiyaning turli shakllarini aniq belgilab, ulardan qanday foydalanish mumkinligi haqida chuqur tahlillarni taqdim etgan. Quyida, David A. Akerga ko'ra motivatsiyaning shakllari, ularning o'zaro aloqasi va bu shakllardan qanday foydalanish mumkinligi haqida batafsil tahlil qilinadi. Maqsad, motivatsiya shakllarini tushunib, ularni tashkilotlarda samarali ishlatishning usullarini ko'rsatishdir. Motivatsiya shakllarini tahlil qilish, xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga, shuningdek, tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga yordam beradi. Motivatsiya insonni harakatga keltiruvchi asosiy omil sifatida qaraladi. Tashkilotlar o'z xodimlarining yuqori samaradorligini ta'minlash uchun ularni to'g'ri motivatsiya qilish zarur. Motivatsiya ikki asosiy turga bo'linadi: ichki va tashqi motivatsiya. Ichki motivatsiya shaxsiy qadriyatlar, ehtiyojlar va ishtiyoqdan kelib chiqadi, tashqi motivatsiya esa materialistik rag'batlar va mukofotlar orqali amalga oshadi. David A. Aker motivatsiyaning shakllarini tahlil qilishda, inson psixologiyasining turli tomonlarini hisobga olgan holda bu shakllarning qanday ishlashini o'rganishga harakat qilgan. Akerga ko'ra, motivatsiya faqat tashqi yoki ichki bo'lishi mumkin emas, balki uning ko'plab kombinatsiyalari mavjud bo'lib, ular turli holatlarda bir-birini to'ldiradi.

Ichki motivatsiya, shaxsning o'zini o'zi rag'batlantirish va maqsadga erishish uchun ichki ishtiyoqdan foydalanishidir. Bu motivatsiya shakli odatda shaxsiy ehtiyojlar, qiziqishlar va qadriyatlar asosida rivojlanadi. Ichki motivatsiya nafaqat mehnat jarayonida yuqori samaradorlikni ta'minlaydi, balki shaxsning umumiy farovonligini ham oshiradi. Bunda odamning o'z faoliyatidan zavqlanishi, o'z ishini qoniqarli va mazmunli deb bilishi muhimdir. Akerning fikriga ko'ra, ichki motivatsiya ko'pincha tashqi mukofotlar yoki jazolardan mustaqil ravishda yuzaga keladi. Bu motivatsiyaning shakli eng yuqori darajada bo'lgan hamda samarali va uzoq muddatli ishlashni ta'minlaydi. Masalan, agar xodim o'z ishidan zavqlanib, uni o'zini rivojlantirish maqsadida bajarayotgan bo'lsa, u holda u ichki motivatsiyaga ega. Tashqi motivatsiya, xodimlarni tashqi omillar orqali rag'batlantirishga asoslanadi. Bunga moliyaviy mukofotlar, bonuslar, tan olish va boshqa tashqi rag'batlar kiradi. Tashqi motivatsiya, odatda, qisqa muddatli maqsadlar uchun samarali bo'lishi mumkin, ammo uzoq muddatda uning samaradorligi kamayishi ehtimoli mavjud. Aker bu turdagi motivatsiyani o'z vaqtida taqdim etilgan rag'batlar orqali insonning faoliyatini qo'zg'atish uchun ishlatishni tavsiya etadi. Xodimlar, agar ular ko'rinadigan va aniq mukofotlar olsalar, o'z ishlarini yanada samarali bajarishga harakat qilishadi. Masalan, kompaniyada sotuvchilarni mukofotlash orqali ularning savdo hajmini oshirish mumkin. Biroq, Aker shunday motivatsiyani uzoq muddatda amalga oshirish uchun tashqi mukofotlar va ichki motivatsiya orasidagi muvozanatni saqlash zarurligini ta'kidlaydi.

Kognitiv motivatsiya, insonning maqsadga erishish yo'lida qiziqish va fikrlash jarayonlari orqali yuzaga keladi. Aker bu turdagi motivatsiyani kishining o'z fikrlarini va qarorlarini faol ravishda shakllantirishiga asoslangan shakl sifatida ta'riflaydi. Kognitiv motivatsiya xodimlarning o'z ishlariga bo'lgan ilg'or yondashuvini, yangi g'oyalar yaratishni va innovasion fikrlashni rag'batlantiradi. Kognitiv motivatsiya, asosan, muammolarni hal qilishda va yangi imkoniyatlarni izlashda samarali bo'ladi. Bu motivatsiya shakli, odatda, xodimlarning o'z-o'zini rivojlantirishga qaratilgan faoliyatlarda, masalan, ilmiy izlanishlar yoki yangi texnologiyalarni o'rganishda alohida

ahamiyatga ega. Ijtimoiy motivatsiya, insonning boshqalar bilan ijtimoiy munosabatlar va o‘zaro ta’sirlar orqali rag‘batlantirilishidir. Bu turdagi motivatsiya, asosan, o‘zaro yordam, guruh ishiga qo‘shilish va jamoaviy yutuqlar orqali yuzaga keladi. Ijtimoiy motivatsiya, odatda, guruhda yoki jamoada ishlashda yuqori samaradorlikni ta’minlaydi. Aker ijtimoiy motivatsiya shaklini xodimlar o‘rtasidagi hamkorlik va jamoa ishini rag‘batlantirish uchun qo‘llashni ta’kidlaydi. Tashkilotda ijtimoiy motivatsiyani oshirish orqali xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar mustahkamlanadi va umumiy ish faoliyati yaxshilanadi. Masalan, jamoaviy mukofotlar yoki o‘zaro tan olish orqali ijtimoiy motivatsiyani oshirish mumkin.¹³

Emosional motivatsiya, shaxsning his-tuyg‘ulari va ruhiy holatlari orqali yuzaga keladi. Bu shakl, insonning o‘zini qoniqarli yoki muvaffaqiyatli his qilishidan kelib chiqadi. Aker emosional motivatsiyani, shaxsning o‘zining ijobiy yoki salbiy his-tuyg‘ularidan kelib chiqqan holda rag‘batlantirish shakli sifatida belgilaydi. Emosional motivatsiya, odatda, xodimning ishga bo‘lgan munosabatini o‘zgartiradi va unga ishni bajarishga bo‘lgan ilhom beradi. Masalan, rahbar tomonidan ijobiy fikrlarni bildirish, xodimlarga psixologik qo‘llab-quvvatlash yoki muvaffaqiyatlarni nishonlash orqali emosional motivatsiya oshiriladi. Jismoniy motivatsiya, insonning jismoniy holati va sog‘lig‘iga bog‘liq bo‘lib, bu turdagi motivatsiya ko‘pincha jismoniy ish faoliyatini talab qiluvchi ishlarni bajarayotgan xodimlar uchun muhimdir. Aker jismoniy motivatsiyaning, asosan, sog‘lom turmush tarzini ta’minlashga qaratilganligi haqida gapiradi. Bunga jismoniy faollik, sog‘lom turmushni rag‘batlantirish va ishda sog‘lom sharoitlarni yaratish kiradi.

David A. Aker ga ko‘ra, motivatsiyaning turli shakllaridan foydalanish tashkilotlar va rahbarlar uchun juda muhimdir. Har bir shaklning o‘zining afzalliklari bor, lekin ularning barchasini o‘zaro uyg‘unlashtirib, qo‘llash samarali natijalarni ta’minlaydi. Shuningdek, motivatsiya shakllarini qo‘llashda, xodimlarning individual ehtiyojlari va psixologik xususiyatlari ham hisobga olinishi kerak. David A. Aker motivatsiyani

¹³David Aaker. “International coorporatives in management”. San-Fransisco-2019. 8-bet.

shakllarga ajratish orqali, uning murakkab tabiatini yanada chuqurroq tushunishga imkon beradi. Har bir motivatsiya shakli o'zining maxsus xususiyatlariga ega bo'lib, turli holatlarda samarali ishlatish mumkin. Tashkilotlar uchun bu shakllarni to'g'ri tanlash va birlashtirish, xodimlarning motivatsiyasini oshirishda katta ahamiyatga ega. Motivatsiya shakllarining tahlili nafaqat psixologik jarayonlarni, balki menejmentni tashkil etishning samarali yondashuvlarini yaratishda ham muhim rol o'ynaydi.

15.3. Xodimlar uchun moddiy va moddiy bo'lmagan imtiyozlar

Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish va ularning samaradorligini oshirishning eng muhim vositalaridan biri — imtiyozlar tizimini to'g'ri tashkil etishdir. Imtiyozlar xodimlar uchun bir necha shaklda bo'lishi mumkin: moddiy va moddiy bo'lmagan. Moddiy imtiyozlar odatda moliyaviy rag'batlar, bonuslar, mukofotlar va boshqa materialistik resurslardan iborat bo'lsa, moddiy bo'lmagan imtiyozlar ko'proq xodimlarning psixologik va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan. David A. Aker, motivatsiya va xodimlarni rag'batlantirish sohasida mutaxassis bo'lib, imtiyozlar tizimi orqali tashkilotlarda yuqori samaradorlikni ta'minlashda qanday usullarni qo'llash mumkinligini keng yoritgan. U moddiy va moddiy bo'lmagan imtiyozlarning har biri o'zining maxsus ahamiyatiga ega bo'lib, turli holatlarda turlicha samaradorlikni ta'minlaydi. Bu bobda Akerning nazariyasi asosida, moddiy va moddiy bo'lmagan imtiyozlarning xodimlar uchun qanday ahamiyatga ega ekanligi, ularning bir-biriga nisbatan qanday o'rin tutishi, hamda qanday qilib bu imtiyozlarni tashkilotlarda samarali qo'llash mumkinligi haqida batafsil tahlil qilishga harakat qilamiz.

Moddiy imtiyozlar, xodimlarga to'g'ridan to'g'ri moliyaviy manfaatlar taqdim etish orqali amalga oshiriladi. Bu turdagi imtiyozlar odatda vaqtincha yoki qisqa muddatli rag'batlantirish vositasi sifatida ishlatiladi. Moddiy imtiyozlarning maqsadi xodimning faoliyatini tezda rag'batlantirish, uning muvaffaqiyatlarini tan olish va tashkiliy maqsadlarga erishishni rag'batlantirishdir. Aker moddiy imtiyozlarning

samarali ishlatilishini ta'kidlaydi, chunki ular xodimlarning tezkor natijalar olishlarini va rag'batlar orqali biror faoliyatni amalga oshirishlarini ta'minlaydi. Biroq, u bu turdagi imtiyozlarning cheklangan va uzoq muddatda sustkashlikka olib kelishi mumkinligini ham bildiradi. Xodimlarning mehnatiga ko'ra belgilangan maosh, ularning asosiy moddiy imtiyozidir. Maosh xodimlar uchun eng muhim rag'batlardan biri bo'lib, ularning asosiy ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi. Aker, mehnat haqi faqat moddiy ehtiyojlarni qondirish emas, balki xodimlarni o'z ishlariga bo'lgan mas'uliyatli munosabatga jalb qilishda ham muhim omil ekanligini ta'kidlaydi. Bonuslar yoki mukofotlar, odatda, xodimlarning yil davomida erishgan muvaffaqiyatlari, ishlash samaradorligi yoki kompaniya maqsadlariga erishishlari uchun beriladi. Akerga ko'ra, bonuslar xodimlar uchun maqsadlarga erishishdagi muvaffaqiyatni tan olish va ularni rag'batlantirish uchun samarali vositadir. Bonuslar nafaqat mehnat haqi bilan birgalikda, balki xodimning motivatsiyasini oshirishda ham foydalidir. Bular turli xil qo'shimcha xizmatlar va imtiyozlar bo'lishi mumkin, masalan, bepul ovqatlanish, transport, tibbiy sug'urta, uy-joy bilan ta'minlash va boshqa shunga o'xshash xizmatlar. Aker bu turdagi rag'batlarning xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini oshiruvchi vosita ekanligini bildiradi. Xodimlarning kelajakdagi xavfsizligini ta'minlash uchun pensiya va nafaqa tizimlari ham moddiy imtiyozlar qatoriga kiradi. Bu imtiyozlar xodimlarni uzoq muddatli ishlashga rag'batlantiradi va ular o'z ishiga sadoqat bilan yondashadi. Xodimlar maqsadlarga erishganliklari uchun moliyaviy mukofotlar olishlari mumkin. Masalan, ishlab chiqarish yoki savdo sohalarida yuqori natijalar ko'rsatgan xodimlarga moliyaviy mukofotlar taqdim etilishi mumkin.

Biroq Aker moddiy imtiyozlarning kamchiliklari haqida ham ogohlantiradi. Ularning uzoq muddatli samaradorligi cheklangan bo'lishi mumkin, chunki xodimlar doimiy ravishda moddiy mukofotlarga tayangan holda ishlashni kutadilar. Moddiy imtiyozlar ko'pincha yuzaki rag'batlantirish sifatida ishlatiladi va xodimlarning ichki motivatsiyasini oshirmaydi.

Moddiy bo'lmagan imtiyozlar, xodimlarga to'g'ridan to'g'ri moliyaviy foyda bermasdan, ularning psixologik, ijtimoiy va emosional ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan rag'batlardir. Bu turdagi imtiyozlar xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilash, jamoa ruhini mustahkamlash, o'zini hurmat qilish va ishdagi qoniqishni oshirishda muhim rol o'ynaydi. David A. Akerga ko'ra, moddiy bo'lmagan imtiyozlar uzoq muddatda samarali bo'lib, xodimlarning ichki motivatsiyasini va tashkilotga bo'lgan sadoqatini oshiradi. Moddiy bo'lmagan imtiyozlar xodimlarning ichki ehtiyojlarini qondirish orqali ular bilan o'zaro mustahkam aloqalar o'rnatish imkonini beradi. Xodimlarni muvaffaqiyatlari yoki ishdagi yaxshi natijalar uchun tan olish va qadrlash moddiy bo'lmagan eng samarali imtiyozlardan biridir. Aker, tan olishning xodimlarning o'zini qadrlangan va motivatsiya qilingan his qilishlariga yordam berishini ta'kidlaydi. Bu esa ularning ishga bo'lgan sadoqatini oshiradi. Xodimlarga o'z kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish va yangi imkoniyatlar yaratish imkoniyatlarini taqdim etish. O'z ishiga bo'lgan qiziqishni oshirish va professional o'sishga imkon berish — bu moddiy bo'lmagan imtiyozlar qatoriga kiradi. Rahbarlar va mentorlar tomonidan ko'rsatiladigan qo'llab-quvvatlash, xodimlarning kasbiy va shaxsiy rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatadi. Mentorlik tizimi xodimlarni rag'batlantirish, ularning ishtiyoqini oshirish va ishga bo'lgan qiziqishini yanada kuchaytiradi. Xodimlarga o'zaro hamkorlik qilish, guruh ishida ishtirok etish va boshqa xodimlar bilan ijtimoiy aloqalar o'rnatish imkoniyatlari berish ham moddiy bo'lmagan imtiyozlar hisoblanadi. Bu esa jamoaviy ishni rag'batlantiradi va ish muhitini ijobiy qiladi. Xodimlarga ish va shaxsiy hayot o'rtasida muvozanatni saqlashda yordam berish, masalan, moslashuvchan ish vaqti, uzoq muddatli ta'til yoki ruhiy salomatlikni qo'llab-quvvatlash — bu moddiy bo'lmagan imtiyozlar shaklini tashkil etadi.

Moddiy bo'lmagan imtiyozlar, odatda, uzoq muddatli motivatsiya va xodimlarning tashkilotga bo'lgan sadoqatini oshirishda samarali hisoblanadi. David A. Akerga ko'ra, moddiy va moddiy bo'lmagan imtiyozlar tashkilotlar uchun bir-birini to'ldiruvchi vositalardir. Moddiy imtiyozlar qisqa muddatda samarali bo'lsa, moddiy bo'lmagan

imtiyozlar xodimlarning uzoq muddatli motivatsiyasini va tashkilotga bo'lgan sadoqatini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Har ikkala imtiyoz shaklini to'g'ri qo'llash, xodimlarni rag'batlantirishda samarali natijalarni ta'minlashi mumkin. Tashkilotlar bu imtiyozlarni qo'llashda xodimlarning ehtiyojlarini inobatga olib, ular o'rtasidagi munosabatlarni mustahkamlashlari kerak.

David A. Aker — korporatsiyalarda korporatsiyalarda sifatli ishlab chiqarish va korporativ motivatsiya sohasining yetakchi olimi, Kolumbiya universitetining “Boshqaruv” fakultetida marketing professori. D. Aker ushbu soha bo'yicha yuzlab ilmiy maqolalar va kitoblarning muallifi bo'lib, bu sohalardagi nazariy va amaliy ishlarga katta ta'sir ko'rsatgan. Aker marketing va brendlarning strategik roli, ularni boshqarish va rivojlantirish bo'yicha o'zining innovatsion yondashuvlari bilan mashhur.



David Aker 1947-yilda AQShning Nyu-York shahrida tug'ilgan. U ilmiy faoliyatni boshlashdan avval, iqtisodiyot

va biznesni o'rganishni boshladi. Chikago universitetida bakalavr darajasini olish bilan o'zining ilmiy izlanishlarini boshlagan Aker, keyinchalik Kolumbiya universitetida marketing bo'yicha tahsilini davom ettirgan. U o'zining ilmiy faoliyatini marketing va menejment sohasida, ayniqsa brend menejmenti va strategiyasida amalga oshirishni boshladi.

David Aker korporatsiyalarda sifatli ishlab chiqarish va korporativ motivatsiya sohasining ilg'or olimlaridan biri bo'lib, uning ilmiy ishlari va yondashuvlari marketing sohasining rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. U motivatsiyaning strategik ahamiyatini ta'kidlab, kompaniyalar uchun motivatsiyani qanday boshqarish, rivojlantirish va mustahkamlash bo'yicha aniq yo'riqnomalar taqdim etgan. Akerning ilmiy va amaliy ishlari marketing olamida yangi yondashuvlarni yaratishda muhim rol o'ynagan va marketingning samarali va strategik boshqarilishiga hissa qo'shgan. Kolumbiya universitetidagi faoliyati davomida Aker korporatsiyalarda iqtisodiy va

psixologik motivatsiyalash asoslarini ishlab chiqdi va o'zining bilimlari bilan ko'plab talabalar va mutaxassislarni ilhomlantirdi.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarishga qaysi motivatsiya turini qo'llash afzallik beradi ?
2. David A. Aker ga ko'ra nima uchun moddiy motivatsiyaning iqtisodiy samaradorligi qisqa muddatda amalga oshadi ?
3. Resurslarni yetishmovchiligi mojarosi qaysi motivatsiyaga ko'proq ta'sir ko'rsatadi.
4. Tesla korxonasini motivatsiya strategiyasi qanday ishlaydi?
5. D. A. Aker ga ko'ra nima uchun moddiy motivatsiyaning riski yuqori bo'ladi. Korporativ boshqaruvda ushbu riskni pasaytirish modellarini tahlil qiling.

Testlar

1. Xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy maqsadi nima?

- A) Ish jarayonlarini nazorat qilish
- B) Tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish
- C) Xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish
- D) Tashkilotdagi boshqaruvni mustahkamlash

2. Boshqaruv va ta'sir o'tkazish o'rtasidagi farq nima?

- A) Boshqaruv rasmiy, strukturalangan yondashuvni ifodalaydi, ta'sir esa ijtimoiy va psixologik jihatlarni inobatga oladi.
- B) Boshqaruv xodimlarga rag'bat berish, ta'sir esa ularni jazolash.

- C) Boshqaruv odatda xodimlarni ilhomlantirish, ta'sir esa samaradorlikni oshirish.
- D) Farqi yo'q, ular bir xil.

3. Ichki motivatsiya qanday tavsiflanadi?

- A) Xodimning o'z ishidan tashqi mukofotlar kutish.
- B) Xodimning shaxsiy qadriyatlari, ehtiyojlar va ishtiyoqdan kelib chiqishi.
- C) Xodimga faqat moliyaviy rag'batlar berish.
- D) Xodimlarning guruhda ishlashga undovchi motivatsiya.

4. Tashqi motivatsiya nima?

- A) Xodimlarning o'zini o'zi rag'batlantirishiga asoslanadi.
- B) Xodimlarga tashqi mukofotlar yoki jazolar orqali rag'bat berish.
- C) Xodimlar o'z ishlarini ijtimoiy tarmoq orqali baholashlari.
- D) Xodimlarning o'z ishlariga qiziqishini oshirish.

5. Transformatsion liderlikning asosiy xususiyati nima?

- A) Xodimlarga moliyaviy mukofotlar berish.
- B) Xodimlarning yuqori maqsadlariga erishish uchun ilhom berish.
- C) Xodimlarni o'z ishlaridan shikoyat qilishga undash.
- D) Xodimlarni faqat jismoniy faoliyatga jalb etish.

6. Psixologik ta'sirning xodimlarga qanday ta'siri bor?

- A) Ular o'zlarini hurmat qilingan va qadrlangan his qilishadi.
- B) Ularning faolligi pasayadi.
- C) Ularning o'zaro munosabatlari yomonlashadi.
- D) Ular tashkilotdan ketishga qaror qiladilar.

7. Moddiy imtiyozlar nimalardan iborat bo'lishi mumkin?

- A) Tan olish va guruh yutuqlari.
- B) Maosh, bonuslar, mukofotlar.
- C) Psixologik qo'llab-quvvatlash.
- D) Yangi bilimlar va o'qish imkoniyatlari.

8. Kognitiv motivatsiyaning asosiy maqsadi nima?

- A) Xodimlarni yangi g'oyalar yaratishga undash.
- B) Xodimlarga ko'proq moliyaviy mukofotlar berish.
- C) Xodimlarni ijtimoiy yutuqlarga erishishga rag'batlantirish.
- D) Xodimlarni jismoniy faollikka yo'naltirish.

9. Emotsional motivatsiyaning ta'siri qanday?

- A) Xodimlarni salbiy his-tuyg'ular bilan rag'batlantirish.
- B) Xodimlarga ijobiy ruhiy holat yaratish orqali samaradorlikni oshirish.
- C) Xodimlarning tashqi mukofotlar orqali ishga bo'lgan motivatsiyasini oshirish.
- D) Xodimlarga yangi texnologiyalarni o'rgatish.

10. Ijtimoiy motivatsiya qanday ishlaydi?

- A) Xodimlarni jismoniy ishlarga rag'batlantirish.
- B) Xodimlarni guruhdagi hamkorlik va jamoa yutuqlariga rag'batlantirish.
- C) Xodimlarning o'zlariga bo'lgan ishonchini pasaytirish.
- D) Xodimlarga faqat o'z ishlarini bajarishga rag'bat berish.

16-bob. Hodimlar motivatsiyasi

16.1. Google korxonasida xodimlarni motivatsiyalashtirish

Zamonaviy ish joylarida xodimlarni motivatsiyalash, tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida eng muhim omillardan biridir. Tashkilotlarning samaradorligini oshirish, xodimlarning ishga bo'lgan sadoqatini va motivatsiyasini oshirish uchun turli strategiyalar va yondashuvlar ishlab chiqilgan. Bu sohada muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalardan biri — Google. Google o'zining innovasion yondashuvlari, ishchi muhiti va xodimlarga bo'lgan e'tibori bilan tanilgan. Google'da xodimlarni motivatsiyalash strategiyalari nafaqat ish samaradorligini oshirish, balki xodimlarning umumiy farovonligini ta'minlashga ham qaratilgan. Quyida Google korxonasida xodimlarni motivatsiyalashning asosiy yondashuvlari va usullari haqida batafsil tahlil qilishga harakat qilamiz. Xodimlarni rag'batlantirishning qanday usullari Google'da samarali ishlatilayotgani, kompaniyaning tashkiliy madaniyati va ish muhitidagi innovatsiyalarni qanday qilib motivatsiyaga aylantirish mumkinligi haqida so'z yuritamiz.

Google kompaniyasi dunyoning eng muvaffaqiyatli va innovasion tashkilotlaridan biri sifatida xodimlarni motivatsiyalashda o'ziga xos yondashuvlarga ega. Google'ning muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shgan faktorlarning biri bu uning xodimlarga bo'lgan g'amxo'rliqi va motivatsiya tizimining noyobligi hisoblanadi. Google kompaniyasining asosiy strategiyalaridan biri — ish muhitini ochiq va kreativ qilishdir. Google o'z xodimlarining eng yaxshi natijalarni ko'rsatishi uchun ularni qulay va rag'batlantiruvchi ish sharoitlari bilan ta'minlaydi. Kompaniyaning global miqyosda muvaffaqiyatli bo'lishida, uning ish muhitining o'ziga xosligi katta ahamiyatga ega. Google'da xodimlarga o'z fikrlarini erkin ifoda etish va yangi g'oyalarni ilgari surish imkoniyati beriladi. Bu kompaniyaning ijtimoiy va tashkiliy madaniyati xodimlar o'rtasida ishonch va hurmatni rivojlantiradi. Xodimlar o'zlarini tashkilotning muhim qismi sifatida his

qilishadi va bu ularning ishga bo'lgan motivatsiyasini oshiradi. Google'da rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi kommunikatsiya yuqori darajada o'rnatilgan. Xodimlar rahbarlarga o'z fikrlarini bildirish va o'zgarishlar kiritish imkoniyatiga ega bo'lishadi. Bu, o'z navbatida, xodimlarning kompaniyaga bo'lgan sadoqatini oshiradi. Google'da doimiy ravishda yangiliklar va innovatsiyalarni yaratishga qaratilgan madaniyat mavjud. Bu, xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini oshiradi, chunki ular doimo yangi imkoniyatlar, loyihalar va texnologiyalar bilan tanishadilar. Xodimlar o'zlarining ijodiy salohiyatlarini to'liq ishga solishlari uchun imkoniyatlarga ega.¹⁴

Google kompaniyasi xodimlarning nafaqat kasbiy, balki shaxsiy hayotini ham qadriga yetadi. Xodimlarning umumiy farovonligi, ularning ishga bo'lgan motivatsiyasini va samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Google xodimlari uchun turli sog'liqni saqlash dasturlarini taqdim etadi. Kompaniya xodimlarga tibbiy sug'urta, sport zallari, psixologik yordam, oila bilan vaqt o'tkazish uchun imkoniyatlar yaratadi. Bu xodimlarning umumiy farovonligini oshiradi va ularning ishga bo'lgan qiziqishini oshiradi. Google'da xodimlar o'z ish vaqtlarini moslashtirish imkoniyatiga ega. Bu xodimlarga o'z ish va shaxsiy hayotlarini muvozanatlashga yordam beradi, ularning ishga bo'lgan qiziqishini oshiradi va stressni kamaytiradi. Bu esa xodimlarning yuqori samaradorligini ta'minlaydi. Google ofislarida xodimlarning ishini yanada samarali va qulay bajarishlari uchun barcha sharoitlar yaratilgan. Google ofislarida bepul ovqat, dam olish xonalarini, o'yin zonalarini va boshqa qulayliklar mavjud. Bu ham xodimlarning farovonligini oshiradi va ularning motivatsiyasini kuchaytiradi.

Google kompaniyasida xodimlarni rag'batlantirish Google turli xil mukofotlash usullaridan foydalanadi, bu esa xodimlarni yanada yuqori natijalarni ko'rsatishga undaydi. Google o'z xodimlariga yuksak natijalar ko'rsatganliklari uchun bonuslar taqdim etadi. Bu turdagi motivatsiya tizimi xodimlarni kompaniya maqsadlariga erishishda rag'batlantiradi. Googleda xodimlar o'z muvaffaqiyatlari uchun muntazam

¹⁴Sundar Pichai. "My World". PIA publishing press-2012. 23 bet.

ravishda tan olinadi. Bu tan olish jarayoni nafaqat moliyaviy rag‘batlar bilan, balki ijtimoiy tan olish bilan ham bog‘liq. Xodimlarning yutuqlari jamoa ichida va kompaniya ichida keng muhokama qilinadi, bu esa ularning ishga bo‘lgan qiziqishini oshiradi. Googleda har bir xodim o‘zining ish faoliyatiga, g‘oyalari va yutuqlariga qarab kompaniyaning muvaffaqiyatlariga hissa qo‘shishi mumkinligini his qiladi. Bu xodimlarning o‘z ishiga bo‘lgan qiziqishini va mas’uliyatini oshiradi.

Google innovatsiyalarni rag‘batlantirishda va xodimlarning ijodiy salohiyatini ochishda juda muvaffaqiyatli kompaniya hisoblanadi. Kompaniya o‘z xodimlarini yangi g‘oyalar yaratishga undaydi va bu ijodiy muhitda ishlashni qulaylashtiradi. Google xodimlariga o‘z vaqtlarining 20% ni shaxsiy loyiha yoki g‘oyalarga sarflash imkoniyatini beradi. Bu xodimlarning yangi g‘oyalar yaratishga bo‘lgan ishtiyoqini oshiradi va ularni rag‘batlantiradi. Ularning ba’zi yangi loyihalari, masalan, Gmail va Google News, bu 20% vaqt ichida ishlab chiqilgan. Google ofislari ijodiy muhitda ishlash uchun yaratilgan. Xodimlar uchun maxsus kreativ joylar, o‘yinlar va o‘yinchoqlar mavjud bo‘lib, ular yangi g‘oyalarni rivojlantirish va innovasion fikrlashda yordam beradi. Google o‘z xodimlarini doimiy ravishda yangi bilimlar va ko‘nikmalarni o‘rganishga rag‘batlantiradi. Kompaniya xodimlariga o‘zlarining kasbiy rivojlanishiga investisiya qiladi, bu esa ularni yanada samarali ishlashga undaydi.

Google kompaniyasida texnologiyalar va ilg‘or vositalar xodimlarni motivatsiyalashda katta rol o‘ynaydi. Kompaniya o‘zining innovasion platformalaridan foydalanib, xodimlarning ish samaradorligini va motivatsiyasini oshiradi. Google xodimlari uchun bir nechta vositalarni, masalan, Google Docs, Google Sheyets, Google Meyet va boshqalarni taqdim etadi. Bu vositalar orqali xodimlar o‘z ishlarini samarali tarzda bajarishlari va bir-birlari bilan oson muloqot qilishlari mumkin. Google o‘z xodimlariga turli o‘quv dasturlari va treninglar orqali yangi ko‘nikmalarni o‘rgatadi. Bu nafaqat xodimlarning kasbiy rivojlanishiga yordam beradi, balki ularni yangi g‘oyalar ishlab chiqishga undaydi. Google kompaniyasi xodimlarning ish faoliyatini tahlil qilish va monitoring qilish uchun ilg‘or analitika vositalarini ishlatadi. Bu vositalar orqali

kompaniya xodimlarning ishlash samaradorligini oshirishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqadi.

Google kompaniyasi xodimlarni motivatsiyalashda o'ziga xos va samarali yondashuvlarni qo'llaydi. Kompaniyaning muvaffaqiyati uning xodimlarga bo'lgan e'tibori va ularni rag'batlantirish tizimining innovatsion yondashuvlariga bog'liqdir. Google'ning ish muhitini ochiq, kreativ va qulay qilish, xodimlarning farovonligini ta'minlash, ijodiy yondashuvni rag'batlantirish va ilg'or texnologiyalarni joriy etish kabi strategiyalar xodimlarning motivatsiyasini oshirishda muhim omil bo'ladi. Bu omillarni to'g'ri qo'llash orqali tashkilotlar o'z xodimlarining samaradorligini oshirib, muvaffaqiyatga erishishlari mumkin.

16.2. Motivatsiyani boshqarish

Zamonaviy biznes dunyosida kompaniyalar uchun eng muhim resurslardan biri bu uning inson kapitali, ya'ni xodimlaridir. Xodimlarning motivatsiyasi, ularning ishlash samaradorligi, tashkilotga bo'lgan sadoqati va umumiy farovonligi kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Shu sababli, xodimlarni motivatsiyalashni boshqarish va ularning ish faoliyatini optimallashtirish, har bir tashkilot uchun muhim vazifa hisoblanadi. Sundar Pichai, Google va Alphabet kompaniyasining hozirgi bosh direktori (CYeO), o'zining innovatsion yondashuvlari, tashkiliy madaniyati va xodimlarga bo'lgan e'tibori bilan tanilgan. U kompaniya rahbari sifatida xodimlarni motivatsiyalash va samarali boshqarishning o'ziga xos usullarini ishlab chiqqan. Pichai boshchiligida Google va Alphabet kompaniyalari faqat texnologik yutuqlar bilan emas, balki ishchi muhitni yaratish va xodimlarning motivatsiyasini boshqarish borasida ham muvaffaqiyatlarga erishgan. Sundar Pichainning motivatsiyani boshqarish bo'yicha qarashlarini, uning yondashuvlarini va kompaniya ichidagi

motivatsiya tizimini qanday boshqarish borasidagi strategiyalarini tahlil qilamiz. Pichai rahbarlik qilayotgan Google va Alphabet kompaniyasida xodimlarning motivatsiyasini qanday oshirishga qaratilgan usullarni, ularning qanday samaradorlikka erishayotganini ko'rib chiqamiz. Sundar Pichai, Google'ning yangi avlod rahbari sifatida, kompaniya ichidagi motivatsiya tizimini boshqarishda innovasion yondashuvlarni qo'llaydi. Pichai Google'ning bosh direktori lavozimiga tayinlangach, kompaniya ichidagi rahbarlik yondashuvlarini yangilash va yangi biznes strategiyalarini joriy qilishda katta rol o'ynadi. U xodimlarni motivatsiyalashda uchta asosiy prinsipga tayanadi: ochiqlik va ishonch, ijodiy muhitni yaratish, va o'zgarishlarga moslashuvchanlik. Sundar Pichai boshchiligida Google kompaniyasida ochiqlik va ishonchni rivojlantirishga katta e'tibor berilgan. Pichai, rahbar va xodimlar o'rtasida aniq va to'g'ri kommunikatsiyaning o'rnatilishini ta'minlash zarurligini ta'kidlaydi. U rahbarlikda shaffoflik va samimiyatning asosiy ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. Xodimlar o'z rahbarlariga ishonishi, o'z fikrlarini erkin ifoda etishi va tashkilotdagi o'zgarishlarga tezda moslashishlari uchun rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi kerak. Pichai kompaniyada ochiq muloqot va fikr almashishni rag'batlantiradi. Googleda rahbarlar va xodimlar o'rtasida doimiy ravishda turli muloqot va brainstorming sessiyalari o'tkaziladi. Bu xodimlarga o'z g'oyalarini erkin bildirish va tashkilotning maqsadlariga erishish yo'lida o'z hissalarini qo'shish imkonini beradi. Ochiqlik xodimlarni yanada ishonchli va mas'uliyatli ishlashga undaydi. Pichai har bir xodimning fikrini qadrlash va unga e'tibor berish zarurligini ta'kidlaydi. Google'da turli darajadagi xodimlar o'z g'oyalarini rahbarlarga taqdim etishlari mumkin. Bu ularga o'z ishlariga bo'lgan ishonchni oshiradi va ularni yanada motivatsiyalashga yordam beradi. Pichai xatolarni yashirish yoki jazolash o'rniga, ulardan o'rganishni rag'batlantiradi. Xodimlar xato qilishdan qo'rqmasdan, yangi g'oyalar yaratishga va eksperiment qilishga undaladi. Bu, o'z navbatida, kompaniyada o'zgarishlarga moslashuvchanlikni ta'minlaydi va innovatsiyalarni rag'batlantiradi.

Sundar Pichai kompaniyada ijodiy muhitni yaratishga katta e'tibor qaratadi. Googleda xodimlarning innovasion fikrlashiga imkon berish, yangi g'oyalar yaratish va ularga qo'llab-quvvatlash ko'rsatish orqali Pichai kompaniya ichidagi motivatsiyani boshqaradi. Pichai, Google'da xodimlarga o'zlarining asosiy ish faoliyatidan tashqari, haftada 20% vaqtini shaxsiy loyiha yoki innovasion g'oyalar ustida ishlashga ajratish imkoniyatini beradi. Bu siyosat orqali Google ko'plab muvaffaqiyatli mahsulotlarni yaratdi, masalan, Gmail va Google News. Bu xodimlarni o'z g'oyalariga ko'proq vaqt ajratish va yangi echimlar yaratishga undaydi. Pichai Google ofislarida xodimlar uchun qulay va kreativ ish joylarini yaratadi. Google ofislarida o'yin zonalari, dam olish xonalari, va boshqa qulayliklar mavjud. Bu xodimlarning ijodini rag'batlantiradi va ularga yangi g'oyalar ishlab chiqishda qulay sharoitlar yaratadi. Pichai o'zining rahbarligida Google'ni yangi texnologiyalar va g'oyalar bilan doimiy ravishda yangilab borishga intiladi. Kompaniya xodimlarini yangi echimlar yaratishga va jahonni o'zgartiradigan texnologiyalarni ishlab chiqishga undaydi. Bu xodimlarning o'z ishlariga bo'lgan ishtiyoqini oshiradi va ularni kompaniya maqsadlariga erishishda yordam beradi.

Sundar Pichai rahbariyatida o'zgarishlarga moslashuvchanlikka katta e'tibor beriladi. Google doimiy ravishda o'z faoliyatini optimallashtirib, yangi g'oyalarni qo'llashga tayyor bo'lgan kompaniya sifatida tanilgan. Xodimlar yangi o'zgarishlarga tezda moslashishga undaladi va yangi muammolarga yangi echimlar topishga rag'batlantiriladi. Pichai boshchiligida, Google o'zining qarorlarini tez va samarali qabul qiladi. Bu xodimlarga o'z ishlarida tezkorlik va samaradorlikni oshirishga imkon beradi. Xodimlar kompaniya ichidagi o'zgarishlarni osonlik bilan qabul qilib, yangi sharoitlarga moslashadilar. Pichai yangi texnologiyalarni va innovasion usullarni qo'llashda kompaniyani oldinga olib boradi. Bu xodimlarni yangi usullarni o'rganishga undaydi va ularning yangi texnologiyalarni qabul qilishini osonlashtiradi. Google xodimlariga moslashuvchan ish vaqti va masofaviy ish qilish imkoniyatlarini taqdim etadi. Bu

kompaniyaning pandemiya davrida ham samarali ishlashini ta'minladi va xodimlar o'rtasida stressni kamaytirishga yordam berdi.

Sundar Pichai, Google kompaniyasida xodimlarni motivatsiyalashda ilg'or texnologiyalarni ham muvaffaqiyatli qo'llaydi. Texnologiya va analitika vositalari yordamida, kompaniya xodimlarning faoliyatini tahlil qilish va ularga mos strategiyalar ishlab chiqish imkoniyatiga ega bo'ladi. Google o'z xodimlariga yanada samarali ishlash imkoniyatlarini yaratish uchun Google Workspacye (avvalgi G Suite) kabi platformalarni taklif etadi. Xodimlar Google Docs, Sheyets, Meyet va boshqa vositalar yordamida o'z ishlarini bajarishadi va jamoalar bilan samarali muloqot qilishadi. Google o'z xodimlarining ish faoliyatini tahlil qilish va ularga mos rag'batlantirish strategiyalarini ishlab chiqishda analitika vositalaridan foydalanadi. Bu, o'z navbatida, xodimlarning motivatsiyasini oshirish va ularning ishlash samaradorligini optimallashtirishga yordam beradi. Sundar Pichai Google kompaniyasida xodimlarni motivatsiyalashda innovasion va samarali yondashuvlarni qo'llaydi. Ochiqlik, ishonch, ijodiy muhit yaratish va o'zgarishlarga moslashuvchanlik — bu Pichai rahbarligidagi kompaniyada xodimlarni motivatsiyalashning asosiy tamoyillaridir. Pichai o'zining rahbarlik falsafasini ishlab chiqishda Google'ni muvaffaqiyatli va kreativ tashkilot sifatida rivojlantirdi, shuningdek, xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini va ishtiyoqini oshirishga yordam berdi. Bunday yondashuv nafaqat xodimlarning ish samaradorligini oshiradi, balki kompaniya madaniyatini yanada ijobiy va samarali qiladi.

16.3. Motivatsiyani mahsuldorligini o'lchovchi metodlar

Motivatsiya tashkilotlar uchun eng muhim psixologik jihatlardan biri bo'lib, xodimlarning ishga bo'lgan sadoqatini, ish faoliyatini va umumiy samaradorligini ta'minlaydi. Motivatsiya nafaqat xodimlarning individual yutuqlariga, balki butun kompaniyaning samaradorligiga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun, tashkilotlar motivatsiyaning o'lchovlarini to'g'ri amalga oshirishi, ularning

samaradorligini tahlil qilishi va kerakli o'zgarishlarni kiritish orqali umumiy ish faoliyatini oshirishi kerak. Motivatsiyaning samaradorligini o'lchash, tashkilotlarga xodimlar va jamoalar darajasida muvaffaqiyatlarni kuzatishga, tahlil qilishga va ishlab chiqilgan strategiyalarning qanday ishlashini aniqlashga yordam beradi. Biroq, motivatsiyani o'lchashni tashkil etish, shuningdek, samaradorligini baholash uchun bir qator metodlar va yondashuvlarni qo'llash zarur. Quyida motivatsiyani o'lchash metodlari, ularning asosiy tamoyillari, afzalliklari va kamchiliklari haqida so'z yuritamiz. Motivatsiya o'lchovlari, tashkilotlarga xodimlar va jamoalar darajasida qanday muvaffaqiyatlarga erishilayotganini aniq ko'rsatadi. Bu baholash jarayonida olingan ma'lumotlar esa rahbarlarga va inson resurslari menejerlariga to'g'ri qarorlar qabul qilishda yordam beradi. Tashkilotlar motivatsiya tizimlarining samaradorligini o'lchash orqali, xodimlar va jamoalarning eng samarali ishlayotgan sohalarini aniqlab, kelajakdagi strategiyalarni shakllantirishi mumkin. Xodimlarning motivatsiya darajasini o'lchash yordamida tashkilot o'z resurslarini yanada samarali boshqarishi mumkin. Agar motivatsiya darajasi past bo'lsa, bu xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash tizimlarini qayta ko'rib chiqishga yordam beradi. Xodimlarning motivatsiyasini o'lchash, ularning farovonligini va ish joyidagi qoniqishini aniqlashga yordam beradi. Bu esa xodimlarni jalb qilish va saqlash strategiyalarini ishlab chiqishda muhimdir.

Motivatsiya samaradorligini o'lchash uchun bir nechta metod va yondashuvlar mavjud. Ularning har biri o'zining afzalliklari va kamchiliklariga ega bo'lib, har bir tashkilot uchun mos metodni tanlash zarur. So'rovnomalar va anketalar motivatsiya darajasini o'lchashning eng keng tarqalgan metodlaridan biridir. Xodimlar tomonidan to'ldiriladigan so'rovnomalar orqali motivatsiya, ish qoniqishi, maqsadlar va rag'batlantirish tizimlariga bo'lgan munosabatlar haqida ma'lumotlar to'planadi. So'rovnomalar osonlik bilan tarqatilishi mumkin, xodimlarga anonimli tarzda javob berish imkonini beradi, bu esa haqiqatga yaqin natijalarni olishga yordam beradi. Shuningdek, ular katta miqdordagi ma'lumotlarni tezda yig'ish imkonini beradi. Xodimlar so'rovnomalarda so'ralgan savollarga ishonchsiz javob berishlari yoki vaqtni

tejjash maqsadida sirtma javoblar berishlari mumkin. Shuningdek, ba'zi so'rovnomalar xodimlarning motivatsiyasi haqida aniq va to'liq tasavvurga ega bo'lmasligi mumkin. Gallup tashkiloti tomonidan o'tkazilgan "Qoniqarli ish muhitini yaratish" so'rovi xodimlarning motivatsiya darajasini o'lchashda keng qo'llaniladi. So'rovnomalar orqali xodimlarning qoniqishi va ular o'z ishiga bo'lgan munosabatlarini o'lchash mumkin.

Boshqaruv kuzatuvlari yordamida rahbariyat yoki inson resurslari bo'limi xodimlarning ish faoliyatini va ish joyidagi motivatsiyasini bevosita kuzatadi. Bu metodda rahbarlar xodimlarning o'zaro munosabatlari, ishni bajarishdagi intilishlari va ijobiy yoki salbiy munosabatlarni baholashga e'tibor qaratadilar. Bu metod xodimlarning motivatsiya darajasini real ish sharoitlarida aniqlashga yordam beradi. Xodimlarning kundalik ish faoliyatini kuzatish, ularning asl motivatsiyasini tushunishga yordam beradi. Boshqaruv kuzatish subektiv bo'lishi mumkin, chunki rahbarlar yoki kuzatuvchilar o'z fikrlariga asoslanib baho berishlari mumkin. Shuningdek, ba'zan xodimlar rahbarlarning kuzatuvlaridan xursand bo'lmasligi mumkin, bu esa ularning haqiqiy motivatsiyasini tahlil qilishni qiyinlashtiradi. Xodimlar bilan shaxsiy intervyular o'tkazish, motivatsiyaning samaradorligini o'lchashning yana bir usulidir. Intervyu so'rovlarida, xodimlarning ishga bo'lgan munosabatlarini, maqsadlarini va tashkilotdagi motivatsiya tizimlari haqida fikrlarini bilib olish mumkin. Intervyular orqali xodimlarning ichki motivatsiya omillari haqida chuqurroq ma'lumot olish mumkin. Shuningdek, intervyu shaxsiy suhbat bo'lib, xodimlarning haqiqiy fikrlarini olish imkonini beradi. Intervyular vaqt talab qiluvchi jarayon bo'lib, xodimlar o'z fikrlarini ochiq bildirishga ehtiyot bo'lishlari mumkin. Shuningdek, intervyu o'tkazuvchi shaxsning subektiv fikrlari ham baholash jarayoniga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

KPI (Asosiy Ko'rsatkichlar) yordamida xodimlarning motivatsiyasini o'lchash, ularning ish faoliyatini tahlil qilish va samaradorlikni baholashda foydalidir. KPIlar yordamida tashkilot o'z maqsadlariga erishish yo'lida xodimlar tomonidan qilingan ishlarga asoslanib, ularning motivatsiyasi va samaradorligini aniqlaydi. KPIlar aniq va o'lchovli ko'rsatkichlar bo'lib, xodimlarning yutuqlarini va ishlash samaradorligini

o'lchashda samarali ishlatiladi. Bu metod yordamida motivatsiya va ish samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish mumkin. KPIlar faqatgina xodimning ish faoliyatini hisobga oladi va uning motivatsiyasini aniq o'lchashda ba'zi holatlarda cheklangan bo'lishi mumkin. Ba'zi motivatsiya omillari, masalan, shaxsiy maqsadlar yoki ijtimoiy ehtiyojlar KPIlar orqali aniq ko'rinmasligi mumkin. 360-daraja baholash metodida xodimlarning ish faoliyatini o'lchashda faqat rahbarlar emas, balki hamkasblar, ostindagi xodimlar va boshqa jamoa a'zolari ham baho beradi. Bu metod yordamida xodimning motivatsiya darajasi va ish faoliyati haqida kengroq tasavvur hosil qilish mumkin. 360-daraja baholash xodimlarning turli nuqtai nazarlardan ko'rilishini ta'minlaydi. Bu metod o'zgaruvchan muhitda motivatsiyaning turli omillarini yaxshiroq tushunishga yordam beradi. 360-daraja baholash jarayoni ko'p vaqtni talab qiladi va ayrim holatlarda xodimlar o'zaro munosabatlarining shaxsiy hissiyotlariga asoslanib baho berishlari mumkin.¹⁵

Motivatsiya samaradorligini o'lchash, tashkilotning muvaffaqiyatiga va xodimlarning umumiy farovonligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Har bir metod o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklariga ega bo'lib, tashkilotlar o'z ehtiyojlariga mos metodlarni tanlashlari kerak. So'rovnomalar, boshqaruv kuzatuvlari, intervyular, KPI'lar va 360-daraja baholash metodlari yordamida motivatsiya samaradorligini o'lchash, tashkilotlarga o'z strategiyalarini yanada samarali ishlab chiqish va xodimlarning ishga bo'lgan ishtiyoqini oshirishga yordam beradi. Bunda asosiy maqsad nafaqat xodimlarning ish faoliyatini yaxshilash, balki ularning umumiy motivatsiyasini va ishga bo'lgan munosabatini optimallashtirishdir.

¹⁵ Sundar Pichai. "My World". PIA publishing press-2012. 23 bet.



Sundar Pichai — bugungi kunda texnologiya dunyosining yetakchi rahbarlaridan biri, Google va uning onlayn xizmatlarini boshqarayotgan Alphabet Inc. kompaniyasining bosh ijrochi direktori (CYeO). Pichai, o'zining strategik ko'nikmalari va texnologiyaga bo'lgan chuqur qiziqishi bilan tanilgan. U nafaqat Google'ni global raqobatbardosh kompaniyalarga aylantirgan, balki uning mahsulotlari va xizmatlari butun dunyo bo'ylab millionlab foydalanuvchilarni o'ziga jalb qilgan.

Sundar Pichai 1972-yil 12-aprelda Hindistonning Madurai shahrida tug'ilgan. Sundar o'qishni hindistonning eng nufuzli universitetlaridan biri bo'lgan Indiyaning Xindiston Milliy Texnologiya Instituti (IIT)dan boshlagan. U 1993-yilda IIT Kharagpurdan metallurgiya muhandisligi bo'yicha bakalavr darajasini oldi. Shundan so'ng, Pichai Standford universitetida magistratura darajasini olish uchun AQSHga ko'chib o'tdi. U yerda materiallar fanlari va muhandislik sohasida ta'lim oldi. Keyinchalik, Pichai Wharton biznes maktabida MBA (Master of Business Administration) darajasini olishni boshladi. Bu uning biznesni boshqarish va strategiyani chuqur tushunishga bo'lgan qiziqishini kuchaytirdi. U Stanfordda tahsil olayotgan vaqtida kompyuter fanlari va texnologiya sohasida katta qiziqish uyg'otdi.

Pichai 2004-yilda Applied Materials kompaniyasida ishlashni boshladi. Bu kompaniya yuqori texnologiyalarni ishlab chiqish va muhandislik ishlari bilan shug'ullanishdi. Ammo uning karerasidagi eng muhim burilish Google kompaniyasiga qo'shilganida yuz berdi. 2004-yilda Sundar Pichai Google kompaniyasiga ishlash uchun taklif qabul qildi. Google'ga kirishidan oldin, u McKinsey & Companyda maslahatlashuv ishlarini ham amalga oshirgan. Google'da ishlashni boshlaganidan so'ng, Pichai tez orada kompaniya ichida o'zining yetakchi strategik ko'nikmalari va texnologik yondashuvlari bilan tanildi. Google'ning dastlabki xizmatlaridan biri bo'lgan Google Toolbarni ishlab chiqishda ishtirok etdi, bu o'sha davrda foydalanuvchilarga veb-brauzerlarda qidiruv tizimini eng qulay tarzda qo'llash imkoniyatini yaratgan.

Sundar Pichai Google'da ish boshlaganidan keyin tez orada kompaniya rahbariyati tomonidan yuqori lavozimlarga tayinlanib, 2013-yilda Google'ning Android va Chrome bo'limlarini boshqarish vazifasini oldi. 2014-yilda u Google kompaniyasining boshqaruv bo'limiga rahbar sifatida tayinlandi. U o'zining yetakchi rahbarlik qobiliyatlari, texnologiyaga bo'lgan chuqur tushuncha va innovatsiyalarni rivojlantirishdagi muvaffaqiyatlari bilan Google'dagi eng yirik rahbarlardan biriga aylandi. U barcha global xizmatlar, shu jumladan, Google Maps, Gmail, Android, Google Search va boshqa ko'plab xizmatlarni boshqarish mas'uliyatini o'z zimmasiga oldi. Google'ning umumiy boshqaruvini kuchaytirish maqsadida, 2015-yilda Google Alphabet Inc. nomi bilan yangi korporativ struktura yaratdi. Alphabet Inc. yangi tuzilmaning asosiy kompaniyasiga aylanishi bilan Pichai Google'ning bosh ijrochi direktori (CYeO) sifatida tayinlandi. Pichai bu lavozimda global texnologiya bozorida Google'ning raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun ko'plab strategik o'zgarishlarni amalga oshirdi.

Nazorat savollari

1. Sundar Pichaining motivatsiyalash modelini o'rganing.
2. Motivatsiyani qaysi shakli ko'proq ta'sirga ega.
3. Motivatsiyani boshqarishda Pichai modelini plus va minus tomonlarini ayting.
4. Motivatsiyani darajasi ishlab chiqarish samaradorligi bilan o'lchanadami?
5. Pepsi korporatsiyasining xodimlarni rag'batlantiruvchi modeli qanday ishlaydi.

Testlar

1. Xodimlarni motivatsiyalashning asosiy tamoyillari quyidagilardan qaysi biri bilan to'g'ri?

- A) Kompaniya ichidagi ochiq va samarali kommunikatsiya.
- B) Xodimlarning farovonligi va sog'ligi.
- C) Xodimlarga yuqori maosh to'lash.
- D) Xodimlarga mukofotlar va bonuslar taqdim etish.

2. Maslouning ehtiyojlar piramidasida xodimlarning asosiy ehtiyojlari qanday tartibda joylashgan?

- A) Fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlik, jamiyatga qabul qilish, qadrlanish, o'zini o'zi amalga oshirish.
- B) Xavfsizlik, fiziologik ehtiyojlar, jamiyatga qabul qilish, qadrlanish, o'zini o'zi amalga oshirish.
- C) O'zini o'zi amalga oshirish, qadrlanish, xavfsizlik, fiziologik ehtiyojlar, jamiyatga qabul qilish.
- D) Jamiyatga qabul qilish, qadrlanish, xavfsizlik, fiziologik ehtiyojlar, o'zini o'zi amalga oshirish.

3. Quyidagilardan qaysi biri "Xodimlarning ehtiyojlarini qondirish" prinsipi asosida boshqarishning samarali usuli hisoblanadi?

- A) Xodimlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish va ularning professional rivojlanishiga yordam berish.
- B) Xodimlarni faqat o'ziga qaratilgan mukofotlar bilan rag'batlantirish.
- C) Faqat moliyaviy rag'batlar va bonuslar bilan motivatsiya qilish.
- D) Xodimlarga qat'iy nazorat o'rnatish va ularning ish vaqtlarini cheklash.

4. O'rta va yuqori darajadagi xodimlarni motivatsiyalashda eng muhim motivatsiya manbai qaysi biri?

- A) Qaror qabul qilishda qatnashish va javobgarlikni oshirish.
- B) Insonning jamiyatdagi o'rni.

C) Tez orada ish joyining o'zgartirilishi.

D) Rag'batlantirish va mukofotlar.

5. Xodimlarga yuqori samaradorlikni ko'rsatishga yordam beradigan boshqaruv usulini tanlang.

A) Avtonomiya va boshqaruvda mustaqillik berish.

B) Doimiy mikro boshqaruv.

C) Faqat jismoniy mukofotlar bilan rag'batlantirish...

D) Jazo va tanbeh tizimining joriy etilishi.

6. Motivatsiya teoriyalaridan qaysi biri ish joyida ijtimoiy ehtiyojlarni qondirishga alohida ahamiyat beradi?

A) Maslowning ehtiyojlar piramidasining nazariyasi.

B) Herzbergning ikki omil nazariyasi.

C) Vroomning kutilish nazariyasi.

D) McGregorning X va Y nazariyasi.

7. Agar rahbar o'z jamoasiga qaror qabul qilishda faqat qat'iy yo'l-yo'riqlarni beradigan bo'lsa, bu qanday boshqaruv usulini anglatadi ?

A) Mikro boshqaruv.

B) Avtonom boshqaruv.

C) Demokratiya boshqaruvi.

D) Erkin boshqaruv.

8. Quyidagilardan qaysi biri xodimning o'zini o'zi amalga oshirishi uchun zarur shartlar hisoblanadi?

A) Xodimlarning ijodiy imkoniyatlarini kengaytirish.

B) Boshqaruvchilarning doimiy nazorati.

C) Xodimlarni faqat mukofotlar orqali rag'batlantirish.

D) Faoliyatda qat'iy intizomni o'rnatish.

9. Xodimlarning samaradorligini oshirish uchun rag‘batlantirishning qaysi turi eng samarali hisoblanadi?

- A) Ijtimoiy tasdiqlash va qadrlash.
- B) Material mukofotlari.
- C) Faqat jismoniy rag‘batlantirish.
- D) Korporatsiya qonunlarini kuchaytirish.

10. Boshqaruvda qo‘llaniladigan transformatsion rahbarlik usuli quyidagilardan qaysi birini o‘z ichiga oladi?

- A) Xodimlarning kasbiy va shaxsiy rivojlanishiga yordam berish.
- B) Xodimlarga o‘ziga xos rag‘batlar va mukofotlar berish.
- C) Xodimlarni faqat tartibga solish va jazo bilan boshqarish.
- D) O‘zgartirishga qarshi qat’iy turish.

17-bob. Korporativ madaniyatning barqaror iqtisodiy samaradorlikning oshishga ta'siri

17.1. Korporativ madaniyatda iqtisodiy samaradorlik tushunchasi

Zamonaviy biznes muhitida tashkilotlarning muvaffaqiyati faqatgina moliyaviy ko'rsatkichlar va texnologik innovatsiyalar bilan o'lchanmaydi, balki ular korporativ madaniyatni shakllantirish va uni rivojlantirish orqali ham o'zlarining iqtisodiy samaradorligini oshirishadi. Korporativ madaniyat, uning qadriyatlari, me'yorlari va ish uslublari, tashkilotning har bir bo'g'inida faoliyatni boshqarish va resurslardan samarali foydalanish jarayoniga bevosita ta'sir qiladi. Shunday qilib, korporativ madaniyatning iqtisodiy samaradorlikka bo'lgan ta'siri ayniqsa katta ahamiyatga ega bo'lib, bu masala ko'plab ilmiy izlanishlar va amaliy tajribalarda o'rganilgan.

Bobda korporativ madaniyat va iqtisodiy samaradorlik o'rtasidagi o'zaro aloqalar chuqur tahlil qilinadi. Ayniqsa, korporativ madaniyatning xodimlar faoliyatiga, boshqaruv usullariga, kompaniya ichidagi kommunikatsiyaga va innovatsiyalarga ta'siri orqali iqtisodiy samaradorlikni qanday oshirishi mumkinligi yoritiladi. Shuningdek, korporativ madaniyatni tashkil etuvchi omillar va ularning iqtisodiy samaradorlikni ta'minlashdagi o'rnini tahlil qilinadi. Iqtisodiy samaradorlik tushunchasi tashkilotning mavjud resurslardan maksimal foyda olishini, jarayonlarni optimallashtirishni, samarali ishlab chiqarish va boshqaruv tizimlarini yaratishni anglatadi. Iqtisodiy samaradorlikning oshishi ko'pincha texnologik innovatsiyalar va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi bilan bog'liq bo'lsa-da, korporativ madaniyatning roli, ayniqsa, ahamiyatli hisoblanadi. Madaniyat o'zgarishlari va jamoa ruhiyatining o'zgarishi, xodimlarning ishga bo'lgan munosabati va motivatsiyasi iqtisodiy samaradorlikka bevosita ta'sir qiladi. Xodimlarning ishga bo'lgan munosabati va motivatsiyasi korporativ madaniyatning samarali shakllanishiga bog'liq. Madaniyat o'zida kompaniyaning asosiy qadriyatlarini aks ettirgan holda, xodimlarga o'z

vazifalarini bajarish jarayonida yuksak samaradorlikka erishish imkoniyatini yaratadi. Masalan, jamoaviy ishga bo'lgan yondashuv, o'zaro hurmat va ishonch, yuqori motivatsiya va muvofiqlik samarali jamoaning shakllanishiga yordam beradi. Xodimlar orasida yuqori motivatsiya bo'lsa, ular o'z vazifalarini tez va sifatli bajarishga intiladi, bu esa korporativ daromad va samaradorlikka bevosita ta'sir ko'rsatadi. Korporativ madaniyatning boshqaruv usullari va qarorlar qabul qilish jarayonlariga ta'siri ham iqtisodiy samaradorlikni oshirishda muhim o'rin tutadi. Samarali boshqaruv modeli xodimlarning potensialini maksimal darajada ishlatishga yordam beradi. Masalan, markazlashgan boshqaruv tizimida qarorlar yuqori pog'onalar tomonidan qabul qilinadi, bu esa tezkor va strategik qarorlarni qabul qilishda samarali bo'lishi mumkin. Aksincha, desentralizatsiya qilingan boshqaruv tizimi xodimlarning mustaqil ravishda qarorlar qabul qilishiga imkon beradi, bu esa innovatsiyalarning rivojlanishiga va samaradorlikning oshishiga olib keladi.

Korporativ madaniyat ichida samarali kommunikatsiya tizimi mavjud bo'lishi iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Yaxshi rivojlangan kommunikatsiya tizimi xodimlar orasidagi o'zaro aloqalarni mustahkamlash, ma'lumot almashishni tezlashtirish va muammolarni tez hal qilishga yordam beradi. Kompaniyadagi kommunikatsiya ochiq va samarali bo'lsa, xodimlar o'zaro tezkor fikr almashishadi, natijada ishlab chiqarish jarayonlari tezlashadi va yuqori samaradorlikka erishiladi.

Innovatsiyalar korporativ madaniyatning ajralmas qismi bo'lib, iqtisodiy samaradorlikni oshirishda katta rol o'ynaydi. Kompaniyalar o'zlarining raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun doimiy ravishda yangiliklarni kiritish va o'zgarishlarga moslashishga intilishadi. Korporativ madaniyat, ayniqsa, innovatsiyalarga bo'lgan yondashuvni shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Agar tashkilotda yangi g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlovchi madaniyat mavjud bo'lsa, xodimlar innovatsiyalarni qabul qilishga tayyor bo'ladilar va yangi g'oyalarni tez amalga oshiradilar. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning ishlab chiqarish va boshqaruv samaradorligini oshiradi. Innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlovchi korporativ madaniyat

yangi texnologiyalarni joriy qilish, yangi mahsulotlar yaratish yoki mavjud jarayonlarni yaxshilash kabi iqtisodiy samaradorlikka bevosita ta'sir ko'rsatadi. Agar kompaniya yangi texnologiyalarni qabul qilishga tayyor bo'lsa, ishlab chiqarish jarayonlari yanada samarali bo'ladi va raqobatbardoshlikni oshiradi.

Korporativ madaniyatning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri, uning qadriyatlar, qonunlar va me'yorlar bilan qanday bog'liq ekanligini tahlil qilish zarur. Tashkilotdagi qadriyatlar va me'yorlar xodimlarning o'zaro aloqalarini va ish jarayonlarini shakllantiradi. Agar kompaniya o'z qadriyatlariga sodiq bo'lsa, u o'z xodimlarini yanada samarali ishlashga undaydi. Bunda, adolat, o'zaro hurmat va ehtiyotkorlik kabi qadriyatlar muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, har bir xodimning o'z huquqlari va majburiyatlarini bilishi samarali ishlashning asosiy omillaridan biridir. Qonunlar va me'yorlar kompaniyaning faoliyatini tartibga soladi, bu esa jarayonlarni optimallashtirish va resurslardan samarali foydalanish imkoniyatlarini yaratadi. Madaniyatdagi shaffoflik va to'g'rilik prinsiplarini joriy qilish, kompaniyaning ichki va tashqi ishlarida samaradorlikni oshirishga yordam beradi.¹⁶

Korporativ madaniyatni rivojlantirish iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Xodimlar o'z ishlarini samarali bajarishlari uchun ularga kerakli rag'batlantirish tizimlarini taqdim etish zarur. Bunga mukofotlar, bonuslar, karera o'sishi imkoniyatlari va boshqa rag'batlantirish usullari kiradi. Samarali boshqaruv tizimi va boshqaruvchilarning yuqori professional malakasi tashkilotning iqtisodiy samaradorligini oshiradi. Boshqaruvchilar o'z jamoalarini muvaffaqiyatli boshqarishi, resurslarni optimal tarzda taqsimlashi va qarorlar qabul qilishda oqilona yondashuvi kerak. Yangi g'oyalarni va texnologiyalarni kompaniyada qo'llab-quvvatlash, ishlab chiqarish jarayonlaridagi samaradorlikni oshirishga yordam beradi. Korporativ madaniyatning asosiy qismlaridan biri ijtimoiy mas'uliyatdir. Kompaniya o'z faoliyatida ijtimoiy mas'uliyatni muvofiqlashtirib, bu orqali brendning imidjini va raqobatbardoshligini oshiradi. Korporativ madaniyat va iqtisodiy samaradorlik

¹⁶Antony Beer. "Managerial prospects in corporatives". Liverpool-2019. 45-bet.

o'rtasidagi bog'liqlik muhim va keng qamrovli masala bo'lib, zamonaviy biznesda ushbu ikki tushuncha o'rtasidagi aloqani chuqur tahlil qilish zarur. Madaniyatning samarali shakllanishi va rivojlanishi, xodimlar motivatsiyasi, boshqaruv tizimi, kommunikatsiya va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash orqali tashkilotning iqtisodiy samaradorligini oshirish mumkin. O'z navbatida, yuqori samaradorlik kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi.

17.2. Korporativ madaniyatni korxona samaradorligini ifodalovchi modellar

Korporativ madaniyat va uning samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik ko'plab ilmiy izlanishlar va amaliy tajribalarda o'rganilgan. Tashkilotlarda korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish samaradorlikni oshirishga yordam berishi mumkin. Shu ma'noda, korxona samaradorligini ifodalovchi turli modellar mavjud. Ularning orasida Antony Beyer tomonidan ishlab chiqilgan model alohida ahamiyatga ega. Beyer modeli tashkilotlarda madaniyatni qanday boshqarish va samaradorlikni oshirish uchun qanday omillarni hisobga olish kerakligini tahlil qiladi. Quyida Antony Beyer modeliga alohida e'tibor qaratib, uning korporativ madaniyat va samaradorlikka ta'sirini tahlil qilamiz. Antony Beyer korporativ madaniyat va tashkiliy samaradorlikni o'rganish bo'yicha ko'plab ilmiy izlanishlar olib borgan olim va boshqaruv mutaxassisi sifatida tanilgan. Uning "tashkiliy madaniyat va samaradorlik" modelida kompaniyaning madaniy va strategik omillari o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga qaratilgan asosiy g'oyalar mavjud. Beyer modeli tashkilotdagi madaniyatning ikkita asosiy o'lchovini, ya'ni tashkiliy madaniyatning ichki qatlamlarivata tashkiliy madaniyatning tashqi muhitga bo'lgan reaksiyasini tahlil qilishga qaratilgan. Modellarda tashkilotning ichki va tashqi omillarini o'rganish orqali samaradorlikka erishishning muhim jihatlari ko'rsatiladi. Beyer, tashkilotning samaradorligini oshirishda madaniyatning asosiy rolini tan olgan. U korporativ madaniyatni tashkilotning samaradorligini oshirishga qaratilgan tizimli omil sifatida ko'rdi. Beyer modeliga ko'ra, korporativ madaniyat nafaqat ichki muhitdagi

ishchi jarayonlar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni belgilab beradi, balki tashkilotning tashqi muhitga, masalan, raqobatchilar va bozor sharoitlariga qanday javob berishini ham shakllantiradi. Madaniyatning bu ikki qismi birgalikda tashkilotning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Beyer, tashkilot maqsadlariga erishishda madaniyat va strategiyaning uyg'unligi zarurligini ta'kidlaydi. Agar tashkilotning madaniy qadriyatlari va ish uslublari uning strategik maqsadlariga to'g'ri kelmasa, samaradorlikka erishish qiyinlashadi.

Antony Beyer modelida korporativ madaniyatning samaradorlikka ta'sirini tahlil qilishda ikki asosiy omil keltiriladi: ichki madaniyatvatashqi muhitga bo'lgan reaksiya. Ushbu ikkala omilning qanday bir-biriga ta'sir qilishini va ular orqali samaradorlikning oshishiga qanday yordam berilishini ko'rib chiqamiz. Beyer modelida ichki madaniyat tashkilotning ichki jarayonlari, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, ularning motivatsiyasi va ish uslublari orqali samaradorlikka ta'sir qiladi. Ichki madaniyat xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini, ish joyidagi qadriyatlar va axloqiy me'yorlarni belgilaydi. Agar tashkilot ichki madaniyatini to'g'ri shakllantirsa, xodimlar samarali ishlashga, yuqori mahsulдорlikka erishishga va strategik maqsadlarga erishishga tayyor bo'ladi. Kompaniyaning ichki madaniyati xodimlar o'rtasidagi ishonchni rivojlantirishga va jamoaviy ishni qo'llab-quvvatlashga yordam beradi. Jamoaviy ishlash, yuqori samaradorlik va tezkor qarorlar qabul qilishni ta'minlaydi. Madaniyatdagi qadriyatlar va ish uslublari xodimlarning yuqori motivatsiyasini shakllantiradi. Xodimlar o'z mehnatini qadrlashni his qilsa, ular samarali ishlashga intilishadi. Tashkilot rahbariyatining madaniy yondashuvi, ya'ni rahbarlarning xodimlarga bo'lgan munosabati va ularni boshqarish uslubi, korporativ madaniyatni shakllantiradi va xodimlar tomonidan samarali ishlashga undaydi.

Tashkiliy madaniyatning tashqi muhitga bo'lgan reaksiyasi, ya'ni kompaniyaning bozor sharoitlariga va raqobatchilariga qanday javob berishi, uning samaradorligiga ta'sir qiladi. Beyer modelida tashqi muhitga moslashish, yangiliklarga ochiqlik, innovatsiyalarga tayyorlik va raqobatchilarga qarshi muvaffaqiyatli kurashish uchun

zarur bo'lgan madaniy o'zgarishlar alohida ta'kidlangan. Kompaniya innovatsiyalarga ochiq va yangiliklarni tezda qabul qilishga tayyor bo'lsa, bu uning samaradorligini oshiradi. Beyer modeliga ko'ra, madaniyatdagi yangiliklarga ochiqlik va o'zgarishlarga moslashish kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Madaniyatning tashqi sharoitlarga moslashuvchanligi kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi. Agar kompaniya raqobatchilarga qarshi samarali strategiyalarni ishlab chiqsa va o'zining ichki madaniyatini to'g'ri boshqarib, xodimlarni yuqori samaradorlikka undasa, bu korxona samaradorligining oshishiga olib keladi. Beyer modelida korporativ madaniyatning tashkilotning iqtisodiy samaradorligiga ta'siri bevosita bog'liq. Agar tashkilotning madaniy qadriyatlari uning strategik maqsadlariga to'g'ri keladigan bo'lsa, xodimlar o'z maqsadlariga erishishda ko'proq samarali ishlashadi. Madaniyatning yuqori darajadagi uyg'unligi va moslashuvchanligi kompaniyaning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezda moslashishga yordam beradi va raqobatbardoshligini oshiradi. Antony Beyer modeli korporativ madaniyatning tashkilotning iqtisodiy samaradorligiga ta'sirini chuqur tahlil qiluvchi muhim yondashuvdir. Uning asosiy g'oyalari ichki madaniyat va tashqi muhitga bo'lgan madaniy reaksiya orqali tashkilot samaradorligini oshirishni ko'zda tutadi. Beyer modeliga ko'ra, madaniyatni to'g'ri boshqarish, xodimlar motivatsiyasi, boshqaruv uslublari va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash orqali korxona samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin. Madaniyat va strategiyaning uyg'unligi va tashqi muhitga moslashish qobiliyati korporativ muvaffaqiyatni ta'minlaydi.

17.3. Yetuk korporatsiyalarning samarador boshqaruv metodlari

Yetuk korporatsiyalar biznes olamining etakchi o'yinchilari bo'lib, o'zlarining yuksak samaradorlik va muvaffaqiyatlarini o'zgacha boshqaruv metodlari orqali ta'minlaydilar. Samarali boshqaruv metodlari kompaniyaning resurslaridan maksimal darajada foydalangan holda, raqobatbardoshlikni oshirish, innovatsiyalarni joriy etish,

hamda uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlash uchun zarurdir. Yetuk korporatsiyalar o'z faoliyatida turli boshqaruv yondashuvlarini qo'llaydi va bu metodlar har doim dinamik tarzda o'zgarmoqda, chunki bozor sharoitlari va texnologik yangiliklar har doim yangicha yondashuvlarni talab qiladi. Strategik boshqaruv – bu korporatsiyaning uzoq muddatli maqsadlarini amalga oshirish uchun rejalar tuzish va qarorlar qabul qilish jarayonidir. Strategik rejalashtirish kompaniyaning kelajakdagi yo'nalishini belgilaydi va uning qisqa va uzoq muddatli maqsadlarini aniq belgilaydi. Yetuk korporatsiyalar o'z strategiyalarini yaratishda bozor tendensiyalarini, raqobatchilarni, texnologik rivojlanishni, ijtimoiy va iqtisodiy o'zgarishlarni tahlil qiladilar.

- SWOT tahlili. Kuchli va zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlarga asoslangan chuqur tahlil.
- Portfel tahlili. Biznesning turli sohalari va mahsulotlariga bo'lgan sarmoyalarni baholash.
- Pestel tahlili. Siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, ekologik va huquqiy omillarni hisobga olish.

Yetuk kompaniyalar o'z resurslarini samarali boshqarishadi. Bu resurslar nafaqat moliyaviy, balki inson resurslari, texnologiyalar va boshqa infratuzilmalarga ham tegishli. Yaxshi strategik boshqaruv samarali resurs taqsimotini va ulardan maksimal darajada foydalanishni ta'minlaydi. Agiliy boshqaruv — bu tezkor va moslashuvchan boshqaruv metodidir, u kompaniyani bozor sharoitlariga va o'zgaruvchan talab va ehtiyojlarga tezda moslashish imkoniyatini yaratadi. Bu metod biznesni samarali boshqarish va yangi imkoniyatlarga javob berish uchun juda muhimdir. Agiliy boshqaruv tizimida qarorlar tezda va samarali qabul qilinadi. Korporatsiyalar o'zlarini yangi sharoitlarga moslasha olishlari uchun, tezda rejalarini yangilashadi. Ushbu yondashuvning afzalligi, o'zgarishlarga moslashish va innovatsiyalarni tez joriy etish imkoniyatlaridir. Agiliy boshqaruv samarali jamoaviy ishni va ochiq kommunikatsiyani ta'minlaydi. Xodimlar o'rtasidagi doimiy muloqot va fikr almashish natijasida

innovation g'oyalar tez amalga oshiriladi. Kichik va o'rtacha jamoalarda qarorlar qabul qilish jarayoni tezlashadi va bunda jamoaning barcha a'zolari o'z g'oyalarini erkin ifoda etish imkoniyatiga ega bo'lishadi. Agiliy boshqaruvda faoliyatni rejalashtirish va amalga oshirish jarayonlari iterasion tarzda bajariladi. Bu metod, kichik, qisqa muddatli rejalashtirish va doimiy qayta tahlil qilishni nazarda tutadi, bu esa o'zgaruvchan muhitda kompaniyaning samaradorligini oshiradi.

Innovatsiyalarni joriy etish — bu yetuk korporatsiyalarning eng muhim boshqaruv metodlaridan biridir. Innovatsiyalar kompaniyaning bozor ulushini oshirishi, yangi mahsulotlar yaratishi yoki mavjud jarayonlarni yaxshilashga yordam beradi. Yetuk kompaniyalar texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash va ularni biznes jarayonlariga integratsiya qilish orqali yuqori samaradorlikka erishadilar. Ularning texnologik strategiyasi, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, xodimlarni yanada samarali ishlashga tayyorlash va xizmatlarni tezroq yetkazib berish kabi vazifalarni o'z ichiga oladi. Korporatsiyalar yangi mahsulotlar va xizmatlar yaratishda innovatsion yondashuvlarni qo'llashadi. Bunga bozorda mavjud bo'lgan ehtiyojlar va talablar asosida yangi g'oyalar ishlab chiqish, yangi texnologiyalarni qo'llash va yangi biznes modellarini yaratish kiradi. Yetuk korporatsiyalarning samarador boshqaruvi samarali liderlik bilan chambarchas bog'liqdir. Samarali liderlar xodimlar bilan o'zaro ishonchli va motivasion aloqalarni o'rnatishadi. Ular o'z jamoalarini ilhomlantiradilar va o'zlarini tashkilot maqsadlariga yo'naltiradilar. Samarali liderlar kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish uchun xodimlarni ilhomlantiradi va ularning motivatsiyasini oshiradi. Ularning yondashuvi va boshqaruv uslubi tashkilotdagi ish samaradorligini oshiradi. Yetuk korporatsiyalar liderlikni faqat boshqaruv emas, balki xodimlarni rivojlantirish va ularni mentorlash sifatida ham qaraydilar. Bu yondashuv orqali xodimlar o'z malakalarini oshirib, kompaniyaning kelajakdagi muvaffaqiyatiga hissa qo'shishadi.

Korporatsiyalarning samarali boshqaruv metodlaridan biri – xavf va resurslarni samarali boshqarishdir. Xavfni boshqarish, kompaniyaning o'zgaruvchan muhitda

muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun zarur bo'lgan muhim jarayon hisoblanadi. Samarali boshqaruv metodlari xavf-xatarlarni aniqlash va ularga qarshi choralar ko'rishni o'z ichiga oladi. Yetuk kompaniyalar bozorning o'zgarishlari va raqobatchilarning ta'sirini hisobga olib, strategik qarorlar qabul qilishadi. Boshqaruv samaradorligi, resurslarni optimal ta'minlashga bog'liq. Yetuk korporatsiyalar o'z resurslarini imkon qadar samarali taqsimlashadi, bu esa ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini yaxshilashga yordam beradi.

Yetuk korporatsiyalar samarali boshqaruv metodlari orqali o'zlarining raqobatbardoshliklarini oshiradilar. Strategik boshqaruv, agiliy yondashuv, innovatsiyalarni joriy etish, samarali liderlik va xavf-xatarlarni boshqarish kabi metodlar orqali ular bozor sharoitlariga tez moslashadilar va barqaror rivojlanishga erishadilar. Bunday boshqaruv metodlari kompaniyalar uchun muvaffaqiyatli kelajakni yaratishda asosiy omil hisoblanadi.



Antony Beyer — Britaniyaning yetakchi akademik va tadqiqotchi olimi, Manchester Biznes Maktabi asoschisi va professoridir. U biznes va menejment sohalarida keng tajribaga ega, shuningdek, o'zining ilmiy ishlari, yangiliklarga qaratilgan yondashuvlari va tadqiqot metodologiyalari bilan mashhurdir.

Beyering biznes, menejment va tashkilotlar boshqaruvi sohasida ilg'or ilmiy yondashuvlarni ishlab chiqqan va ularning amaliyotga tatbiq etilishiga katta hissa qo'shgan. Antony Beyer 1960-yilda Buyuk Britaniyada tug'ilgan. U yoshligida ilmiy faoliyatga qiziqishni boshlagan va ta'limga bo'lgan e'tibori uni yetakchi akademik va ilmiy izlanishlarga olib kelgan. Beyer bakalavr darajasini Manchester universitetining iqtisodiyot bo'limida tamomladi, bu yerda u o'zining analitik fikrlash va tadqiqot metodlari bo'yicha bilimlarini shakllantirdi. Keyinchalik, o'zining ilmiy faoliyatini yanada rivojlantirish uchun London iqtisodiyot maktabida (LSE) magistratura va doktorlik darajasini oldi. Beyerning ilmiy ta'limi va o'qishlari uning keyingi akademik

faoliyatida muhim rol o'ynagan. Uning biznes va menejmentni anglashdagi yondashuvlari tajribali nazariy va amaliy tahlillarni birlashtirishga qaratilgan edi.

Bir necha yil davomida Beyer, o'zining yuksak ilmiy salohiyati bilan tanilgan va 1990-yillarning oxirlarida Manchester Biznes Maktabining asoschilaridan biriga aylandi. Uning bu maktabni tashkil etishdagi maqsadi nafaqat akademik ta'lim, balki amaliyotga yo'naltirilgan yondashuvni yaratish edi. Manchester Biznes Maktabi, Beyerning rahbarligida, dunyoning eng nufuzli biznes maktablaridan biriga aylandi. Maktabda ta'lim berishdan tashqari, u ko'plab ilmiy tadqiqotlar olib borib, menejment va tashkilotlar boshqaruvi sohasida yangi yondashuvlarni ilgari surdi.

Nazorat savollari

1. Pest tahlilining kamachilik jihatlari mavjud bo'lishi mumkinmi?
2. Antony Beyer modeli qaysi jahon miqyosidagi modeliga yaqin.
3. Xorijiy va mahalliy investisiyalarning avzallik va zaif tomonlari haqida.
4. Strategik boshqaruvning korporativlar iqtisodiy samaradorlikka ta'siri haqida fikringizni bildiring.
5. Antony Beyer modelida asosiy o'lchov birliklarini tahlil qiling.

Testlar

1. Korporativ madaniyatning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini qanday tushunasiz?

- A) Faqat kompaniyaning moliyaviy ko'rsatkichlari hisobga olinadi.
- B) Xodimlarning ishga bo'lgan munosabati va motivatsiyasi muhimdir.
- C) Madaniyat faqat texnologik yangiliklarga ta'sir qiladi.
- D) Iqtisodiy samaradorlik faqat ishlab chiqarish jarayonlariga bog'liq.

2. Korporativ madaniyatning boshqaruv usullari qanday ta'sir qiladi?

- A) Faqat markazlashgan boshqaruv tizimi samarali bo'ladi.
- B) Madaniyatning boshqaruv usullariga ta'siri iqtisodiy samaradorlikni oshiradi.
- C) Boshqaruv faqat xodimlarning motivatsiyasiga bog'liq.
- D) Boshqaruv tizimi iqtisodiy samaradorlikni kamaytiradi.

3. Korporativ madaniyat va iqtisodiy samaradorlik o'rtasidagi aloqani tahlil qilgan Antony Beyer modelining asosiy omillari qaysilar?

- A) Ichki madaniyat va tashqi muhitga bo'lgan reaksiya.
- B) Innovatsiyalarni joriy qilish va iqtisodiy tahlil.
- C) Bozor sharoitlari va texnologiyalarni o'rganish.
- D) Xodimlarning ko'rsatuvlarini baholash.

4. Agiliy boshqaruv metodining afzalliklari qaysilar?

- A) Tezkor qarorlar qabul qilish va innovatsiyalarni tez joriy etish.
- B) Faqat ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish.
- C) Yalpi ishlab chiqarishni kamaytirish.
- D) Markazlashgan qarorlar qabul qilish.

5. Korporativ madaniyatning innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashdagi roli qanday?

- A) Kompaniyaning texnologik rivojlanishiga ta'sir qilmaydi.
- B) Yangi g'oyalarni tez amalga oshirishga yordam beradi.
- C) Innovatsiyalar faqat iqtisodiy samaradorlikni oshiradi.
- D) Madaniyat innovatsiyalarga qarshi bo'lishi mumkin.

6. Antony Beyer modeliga ko'ra, tashqi muhitga bo'lgan madaniy reaksiyalar nima uchun muhim?

- A) Ular faqat ichki jarayonlarni optimallashtiradi.
- B) Raqobatchilarga qarshi muvaffaqiyatli kurashishga yordam beradi.
- C) Tashqi omillarni e'tiborga olmaslik kerak.
- D) Madaniyatning o'zgarishi ichki jarayonlarni yomonlashtiradi.

7. Yetuk korporatsiyalar samarali boshqaruv metodlarini qanday qo‘llaydi?

- A) Faqat ijtimoiy mas’uliyatga e’tibor beradi.
- B) Innovatsiyalarni joriy qilish orqali bozor ulushini oshiradi.
- C) Yalpi ishlab chiqarishni kamaytiradi.
- D) Xodimlarni faqat rejalashtirishga yo‘naltiradi.

8. Korporativ madaniyatdagi qadriyatlar qanday ta’sir qiladi?

- A) Qadriyatlar rahbarlar tomonidan belgilanadi.
- B) Xodimlarning o‘zaro aloqalarini va ish jarayonlarini shakllantiradi.
- C) Faqat iqtisodiy samaradorlikka ta’sir qiladi.
- D) Madaniyatda qadriyatlar o‘zgarmaydi.

9. Strategik boshqaruv qanday ishlaydi?

- A) Korporatsiya uzoq muddatli maqsadlarini amalga oshirish uchun rejalar tuzadi.
- B) Faqat qisqa muddatli qarorlar qabul qiladi.
- C) Innovatsiyalarni ishlab chiqishda qo‘llanilmaydi.
- D) Strategik boshqaruv faqat yuqori pog‘onalar uchun mo‘ljallangan.

10. Korporatsiyada samarali boshqaruv qanday tashkil etiladi?

- A) Resurslarni samarali taqsimlash va o‘zgartirishga tayyor bo‘lish.
- B) Boshqaruvning faqat yuqori darajadagi qarorlari muhim.
- C) Tashqi sharoitlarga javob bermay, faqat ichki jarayonlarga e’tibor qaratiladi.
- D) Resurslar moliyaviy ko‘rsatkichlarga qarab boshqariladi.

18-bob. Korporativ madaniyatni boshqarish tizimini baholash

18.1. Kuchli korporativ madaniyat tushunchasi va kompaniya muvaffaqiyatidagi roli

Bugungi kunda global biznes olamida korporativ madaniyat tashkilotlarning samarali faoliyat ko'rsatishida va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishida asosiy omilga aylangan. Tashkilotlarning muvaffaqiyatiga ta'sir qiluvchi ko'plab omillar mavjud bo'lsa-da, kuchli korporativ madaniyat, asosan, kompaniyaning strategik yo'nalishlarini amalga oshirishda, xodimlarning motivatsiyasini oshirishda va jamiyatda ishonchni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Kuchli madaniyat nafaqat kompaniya 240tatis ijobiy ish muhiti yaratishga yordam beradi, balki tashqi manfaatdor tomonlar bilan aloqalarni mustahkamlashga, raqobatbardoshlikni oshirishga va barqaror o'sishni ta'minlashga xizmat qiladi. Quyida kuchli korporativ madaniyatning kompaniya muvaffaqiyatidagi roli chuqur tahlil qilinadi. Madaniyatning tashkilotdagi samaradorlik, innovatsiyalar, rahbarlik va jamoaviy ish jarayonlari bilan bog'liqligi ko'rsatiladi. Shuningdek, kuchli madaniyatning kompaniyaning raqobatbardoshlik va barqaror rivojlanishiga qanday ta'sir qilishini ham o'rganamiz.

Kuchli korporativ madaniyat kompaniyaning ichki faoliyatida samaradorlikni oshirish uchun zarur bo'lgan asosiy 240tatis hisoblanadi. Boshqaruv, xodimlar motivatsiyasi va umumiy ish uslubi madaniyat orqali shakllanadi. Agar kompaniya madaniy qadriyatlarini to'g'ri shakllantirsa, bu xodimlarning ishonchini oshiradi, hamkorlikni rivojlantiradi va umumiy maqsadlarga erishishni osonlashtiradi. Kuchli madaniyat xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini to'g'ri shakllantiradi. Agar tashkilotning madaniy qadriyatlari xodimlarni qadrlash, o'z fikrlarini erkin ifoda etish va ishlashga motivatsiya qilishga qaratilgan bo'lsa, bu samarali ishlashni ta'minlaydi. Xodimlar o'zlarining tashkilotga bo'lgan ishonchini sezsalar, ular o'z ishlariga ko'proq sadoqatli bo'ladi. Tashkilotning qadriyatlari va ishonchli rahbariyat xodimlar o'rtasida

motivatsiya va energiya yaratadi, bu esa mahsuldorlikni oshiradi. Kuchli madaniyat tashkilotdagi jamoaviy ishni rivojlantiradi. Xodimlar bir-birlari bilan samarali hamkorlik qilsa, ular o'zlarining qobiliyatlarini yanada yaxshiroq ko'rsatishadi. Jamoaviy ruh va kooperatsiya kompaniya 241tatis kuchli aloqalarni yaratadi, xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch va hurmatni mustahkamlaydi. Natijada, tashkilot birgalikda ishlashga qaratilgan umumiy maqsadlarga erishishda muvaffaqiyatga erishadi. Kuchli madaniyat rahbarlik va boshqaruv uslublarini ham shakllantiradi. Agar rahbarlar kompaniya qadriyatlarini o'zlarining boshqaruv yondashuvlariga kiritishsa, ular xodimlarni o'z yo'nalishlariga ilhomlantiradilar. Boshqaruv uslubi xodimlar bilan qanday munosabatda bo'lish, ularni qanday motivatsiya qilish va qanday qarorlar qabul qilishni belgilaydi. Kuchli madaniyatli tashkilotlarda rahbarlar samarali boshqaruvga, ochiq va samarali kommunikatsiyaga, shuningdek, xodimlar bilan ijobiy aloqalar o'rnatishga katta e'tibor berishadi.

Innovatsiyalar biznesning muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniyaning yangi texnologiyalarni, mahsulotlarni va xizmatlarni ishlab chiqishdagi muvaffaqiyati ko'pincha uning madaniy qadriyatlari bilan bog'liq. Kuchli korporativ madaniyat, xodimlarga yangi g'oyalar bilan chiqish, yangi usullarni qo'llash va risklarni olish imkoniyatlarini yaratadi. Kuchli madaniyat yangi g'oyalar va yangiliklarni joriy etishga tayyor bo'lgan ish muhitini yaratadi. Innovasion yondashuvni qo'llab-quvvatlash, xodimlarni yangi fikrlarni o'rganish va amalga oshirishga undaydi. Madaniyatda yangiliklarga ochiqlik va o'zgarishlarga qarshi ijobiy munosabat yaratish kompaniyada innovatsiyalarni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan ijobiy muhitni yaratadi. Kuchli madaniyat kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi. Innovasion yondashuvni qo'llab-quvvatlash orqali kompaniya bozor talablariga tez moslashadi, yangi texnologiyalarni o'zlashtiradi va raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishadi. Madaniyatning kuchli bo'lishi kompaniyaning yangi imkoniyatlar va bozorni kengaytirishdagi muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Kuchli madaniyat, shuningdek, tashkilotning o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini oshiradi. Innovasion jarayonlar

o'zgarishlar va xatarlarga doimo tayyorlikni talab qiladi. Kuchli madaniyatga ega kompaniyalar o'zgaruvchan bozor sharoitlariga tez moslashadi va yangi sharoitlarga mos keladigan strategiyalarni tezda ishlab chiqishadi.¹⁷

Kuchli korporativ madaniyat kompaniyaning raqobatbardoshlik pozitsiyasini mustahkamlaydi. Madaniyat, kompaniyaning tashqi va ichki omillar bilan qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning bozor ulushini oshiradi va iste'molchilarga yuqori sifatli xizmatlar va mahsulotlarni taqdim etishga yordam beradi. Kuchli madaniyat kompaniyaning mijozlarga bo'lgan munosabatini shakllantiradi. Mijozlarga xizmat ko'rsatish va ularning ehtiyojlarini tushunish madaniyatda yotadi. Agar kompaniya xodimlarini mijozlar bilan samarali va ishonchli aloqalar o'rnatishga undasa, bu tashkilotning bozor ulushini oshiradi va mijozlarning sadoqatini ta'minlaydi. Kuchli madaniyat tashkilotning brend identifikatsiyasini yaratishga ham yordam beradi. Kompaniyaning qadriyatlari, maqsadlari va yondashuvlari brendni aniq ko'rsatadi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning tashqi manfaatdor tomonlar bilan, jumladan, mijozlar, hamkorlar va investorlar bilan aloqalarini mustahkamlaydi. Kuchli korporativ madaniyat barqaror rivojlanishning asosi hisoblanadi. Kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyati faqat iqtisodiy o'sish bilan emas, balki ijtimoiy mas'uliyat va atrof-muhitni himoya qilish bilan ham bog'liqdir. Kuchli madaniyat bu qadriyatlarni integratsiya qilishda muhim rol o'ynaydi. Kuchli madaniyat ijtimoiy mas'uliyatni ta'minlaydi. Kompaniyaning xodimlari, boshqaruvi va boshqa manfaatdor tomonlari o'zlarining ijtimoiy mas'uliyatini bajarish uchun kuchli madaniyatni qo'llab-quvvatlaydilar. Bu kompaniyaning jamiyatdagi ishonchli imidjini yaratadi va uning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun kompaniya ekologik mas'uliyatni bajarish uchun madaniy qadriyatlarini yo'naltiradi. Kuchli madaniyat atrof-muhitni himoya qilish, resurslarni tejash va ekologik xavfsizlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

¹⁷Nichols Petrosyan. "Coorporatives in managemental types". Washington-2022. 11-bet.

Kuchli korporativ madaniyat kompaniya muvaffaqiyatining asosi hisoblanadi. U tashkilotning ichki ish jarayonlarini samarali boshqarish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish, innovasion yondashuvlarni qo'llash va raqobatbardosh pozitsiyani mustahkamlashga yordam beradi. Shuningdek, kuchli madaniyat barqaror rivojlanishni ta'minlaydi, jamiyatga ijobiy ta'sir ko'rsatadi va atrof-muhitni himoya qilishda asosiy rol o'ynaydi. Kompaniyaning kuchli madaniy asoslari muvaffaqiyatga erishishda va uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlashda muhim omildir.

18.2. Herman Aguinisga ko'ra samarali korporativ boshqaruv

Herman Aguinis — mashhur menejment olimi va korporativ boshqaruv bo'yicha mutaxassis bo'lib, uning ishlarida korporativ boshqaruvni samarali amalga oshirish va uning o'zaro aloqalari haqida chuqur tahlillar mavjud. Aguinisning boshqaruvga bo'lgan yondashuvi kompaniya samaradorligini oshirishda boshqaruvchilarga yordam berish uchun samarali yondashuvlarni o'rganishga qaratilgan. Aguinisning boshqaruvga oid asosiy fikrlariga qaraganda, samarali boshqaruv — bu nafaqat kompaniyaning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan asosiy prinsiplar va yondashuvlarni qo'llash, balki uning ichki madaniyatini yaratishda, xodimlar motivatsiyasini oshirishda, tashqi manfaatdor tomonlar bilan aloqalarini mustahkamlashda ham alohida ahamiyatga ega. Boshqaruv tizimi nafaqat amaliy vosita, balki nazariy jihatlar sifatida kompaniyaning turli qismlarini birlashtiruvchi strategik tizimdir.

Aguinisga ko'ra, samarali boshqaruv — bu tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan barcha jarayonlar, metodlar va tizimlar yig'indisi. Aguinis boshqaruvning samarali bo'lishi uchun ma'lumotlar va statistik tahlillarni asos sifatida olishni ta'kidlaydi. Ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish orqali kompaniya o'z strategiyalarini aniq, xolis va ishonchli asosda quradi. Bu yondashuv boshqaruvchilarga kompaniyaning ish faoliyatini optimallashtirish va samaradorligini oshirish imkonini beradi. Aguinis samarali boshqaruvni xodimlar motivatsiyasi va ularning rivojlanishini

rag'batlantirish bilan bog'laydi. Xodimlar kompaniyaning eng qimmatli resursi hisoblanadi. Ularning ishga bo'lgan munosabati, energiyasi va ishonchi kompaniyaning umumiy muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Aguinisning fikricha, samarali boshqaruv xodimlarning malakasini oshirish, ularni doimiy ravishda rivojlantirish va rag'batlantirish orqali amalga oshiriladi. Aguinis jamoaviy ishni boshqaruvning ajralmas qismi sifatida ko'radi. Boshqaruv samaradorligi, xodimlar o'rtasida ochiq kommunikatsiya, hamkorlik va o'zaro ishonchni yaratish orqali oshadi. Agar rahbariyat jamoaviy ishni samarali tashkil eta olsa, bu kompaniyada o'zaro hurmat va ijobiy ish muhitini yaratadi, natijada yuqori samaradorlikka erishiladi.

Korporativ boshqaruv samarali bo'lishi uchun strategik rejalashtirishni yaxshi amalga oshirish zarur. Tashkilotning qisqa va uzoq muddatli maqsadlari, resurslarni qanday taqsimlash, hamda o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish uchun qanday strategiyalarni amalga oshirish kerakligi aniq belgilanishi lozim. Aguinis kompaniyaning o'zgarishlarga moslashuvchanligini yuqori baholaydi, chunki tezkor o'zgarishlarga javob bera olish kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi. Aguinis boshqaruv samaradorligini oshirish uchun kuchli korporativ madaniyatni shakllantirishni ta'kidlaydi. Madaniyat — bu kompaniya ichidagi ish uslubi, qadriyatlar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni belgilovchi omil hisoblanadi. Agar tashkilotning madaniy qadriyatlar to'g'ri aniqlangan va unga rioya qilinsa, bu xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini va o'zaro hamkorlikni mustahkamlaydi. Natijada samarali boshqaruvning tashkil etilishi osonlashadi. Aguinis rahbarlikni samarali boshqaruv tizimining markaziy elementi sifatida ko'radi. Rahbarlar o'z jamoalarini ilhomlantirish, ularga motivatsiya berish va aniq qarorlar qabul qilishda yuksak malakaga ega bo'lishi kerak. Samarali rahbarlar o'z xodimlarini doimiy ravishda rivojlantiradi, ularning fikrlarini tinglaydi va strategik qarorlar qabul qilishda ularning qatnashishiga imkon beradi. Bu boshqaruv tizimining samaradorligini oshiradi va xodimlarning kompaniya maqsadlariga bo'lgan sadoqatini kuchaytiradi. Aguinis tomonidan ishlab chiqilgan yana bir muhim element bu performancye management yoki ish faoliyatini boshqarishdir. Ish faoliyatini boshqarish

tizimi kompaniyaning maqsadlariga erishishda xodimlarning muvaffaqiyatlarini o'lchash va boshqarish usulidir. Bu jarayon, xodimlarning ish samaradorligini baholash, ularni rag'batlantirish va kerakli o'zgarishlarni amalga oshirishni ta'minlaydi. Samarali boshqaruv xodimlarning ishlash natijalarini doimiy ravishda kuzatib borishni va bu natijalarga asoslanib qarorlar qabul qilishni talab qiladi.

Aguinis, samarali boshqaruvni nafaqat biznesdagi muvaffaqiyatga erishish sifatida ko'rmaydi, balki ijtimoiy mas'uliyat va etika bilan bog'laydi. U korporativ boshqaruvning ijtimoiy mas'uliyatini ta'kidlaydi va tashkilotlarning o'z jamoalariga, mijozlariga, hamkorlariga va atrof-muhitga bo'lgan mas'uliyatini hisobga olishlari zarur ekanligini bildiradi. Ijtimoiy mas'uliyatni o'z ichiga olgan boshqaruv tizimi kompaniyaning ijtimoiy va ekologik mas'uliyatlarni o'z zimmasiga olishiga yordam beradi. Aguinisning fikricha, ijtimoiy mas'uliyatni e'tiborsiz qoldirish kompaniyaning barqaror o'sishini to'xtatishi va kompaniya imidjini zarar yetkazishi mumkin. Korporativ boshqaruvda etika va mas'uliyatli qarorlar qabul qilish ham juda muhim. Etika — bu boshqaruvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni, shuningdek, kompaniyaning tashqi tomonlar bilan aloqalarini belgilovchi muhim omildir. Samarali boshqaruvda etika, tashkilotning qadriyatlari va prinsiplariga asoslanadi, bu esa kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga xizmat qiladi. Herman Aguinisning samarali boshqaruvga bo'lgan yondashuvi nafaqat ichki boshqaruv tizimlarini va strategik qarorlar qabul qilishni, balki xodimlarning motivatsiyasini oshirish, jamoaviy ishni rivojlantirish va ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshirishni ham o'z ichiga oladi. U boshqaruv tizimining samaradorligini oshirish uchun rahbarlarning yuqori malakali bo'lishi, xodimlarning rivojlanishiga e'tibor qaratilishi va biznesning ijtimoiy mas'uliyatli bo'lishi zarurligini ta'kidlaydi. Bunday yondashuv orqali kompaniyalar nafaqat iqtisodiy muvaffaqiyatga, balki ijtimoiy va ekologik mas'uliyatni ham hisobga olgan holda uzoq muddatli barqaror rivojlanishga erishishlari mumkin.

18.3. Korporatsiyada boshqarish tizimini baholash

Korporatsiya boshqaruvi tizimi, tashkilotning strategik, operasion va moliyaviy jarayonlarini nazorat qilish va muvofiqlashtirish uchun zaruriy mexanizm va tizimlarning majmuasini tashkil etadi. Tizimning samaradorligini baholash esa boshqaruvning, resurslar taqsimotining, ishchi kuchi va texnologiyalarning uyg'un ishlashini tekshirish maqsadida amalga oshiriladi. Herman Aguinis, boshqaruv tizimi baholashda inson resurslarini boshqarish va kadrlar siyosatini muhim omil sifatida ko'rib, tashkilotlar uchun samarali tizimlarni ishlab chiqishda nazariy asoslar taqdim etadi. Ushbu bobda, Herman Aguinisning fikriga asoslanib, korporatsiyada boshqarish tizimini baholashning metodologiyasi, ahamiyati va amalga oshirilish jarayonlari batafsil tahlil qilinadi.

Boshqaruv tizimi o'z ichiga olgan barcha komponentlar, korporatsiyaning strategik va operasion yo'nalishlarini amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shuning uchun, tizimni baholash faqatgina moliyaviy natijalar bilan bog'liq emas, balki inson resurslari va boshqa faktorlarning ta'sirini hisobga oladi. Herman Aguinis, korporativ boshqaruvni baholashda, alohida e'tiborini inson resurslarini boshqarishga qaratadi. Aguinis, boshqaruv tizimining samaradorligi va faoliyatini o'lchashda faqat moliyaviy ko'rsatkichlarni emas, balki tashkilotning kadrlar siyosatini va xodimlarning ishga qiziqish darajasini ham hisobga olish kerakligini ta'kidlaydi. Tashkilotdagi kadrlar bilan ishlashning samaradorligi, ularning ishga bo'lgan qiziqishi va motivatsiyasi tizimning umumiy samaradorligini ta'minlaydi. Xodimlarning ishga bo'lgan munosabati, tashkilotning maqsadlariga erishishda jamoaviy ishning qanday tashkil etilganini aks ettiradi. Korporatsiyaning innovatsion ishlanmalariga, yangi texnologiyalarga va metodologiyalarga bo'lgan yondoshuv boshqaruv tizimining samaradorligini aniqlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Tashkilotda qabul qilinadigan strategik va operatsion qarorlarning sifati va ular qanday asosda qabul qilinayotgani boshqaruv tizimining samaradorligini ko'rsatadi.

Aguinisning fikriga ko'ra, boshqaruv tizimining baholanishi jarayonida, kadrlar boshqaruvini va xodimlarning faoliyatini tahlil qilishga alohida e'tibor qaratish kerak. Boshqaruv tizimining samaradorligi faqat texnologik yoki moliyaviy omillar bilan cheklanmaydi, balki tashkilotning asosiy resursi bo'lgan insonlarning faoliyatiga ham bog'liqdir.

Aguinis 360 daraja baholash tizimini boshqaruv tizimini baholashda muhim metodologiya sifatida ko'rsatadi. Ushbu tizimda xodimning faoliyati, ularning rahbarlari, hamkasblari, shuningdek, mijozlar tomonidan baholanadi. Bu metodologiya yordamida xodimlarning ish samaradorligi va rahbarlik xususiyatlari to'liq baholanadi. 360 daraja baholash tizimi, boshqaruv tizimining ichki jarayonlarining qanday ishlashini, xodimlarning qanday motivatsiyalanganligini va rahbarlarning qanday qarorlar qabul qilayotganini ko'rsatadi. Aguinis tomonidan ilgari surilgan yana bir metodologiya — bu kadrlarning faoliyatini va ularning yutuqlarini doimiy tahlil qilishdir. Boshqaruv tizimini baholash jarayonida, xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini va motivatsiyasini o'lchash orqali tashkilotning kadrlar siyosatini samarali tarzda o'zgartirish mumkin. Bu jarayon, xodimlarning maqsadlariga erishishdagi yutuqlari asosida tashkilotning boshqaruv tizimini tahlil qilishni ta'minlaydi. Aguinis, ijtimoiy tizimlarning tahlilini ham boshqaruv tizimini baholashda muhim metodologiya deb hisoblaydi. Ijtimoiy tizimlar — bu tashkilot ichidagi boshqaruv va xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, ularning ish faoliyatidagi qarorlar va ta'sirlarning jamlanmasidir. Boshqaruv tizimining samaradorligini o'lchashda, ijtimoiy tizimlarning qanday ishlashini tahlil qilish muhimdir, chunki bu tizimlar tashkilotning strategik qarorlarini qabul qilishda katta rol o'ynaydi. Korporatsiya boshqaruv tizimini baholashda, eng samarali yondoshuvlaridan biri bu natijalarni kafolatlashdir. Ya'ni boshqaruv tizimining muvaffaqiyatli ishlashi natijasida tashkilotning kelajakdagi o'sish sur'atlarini, moliyaviy ko'rsatkichlarini va boshqa resurslardan foydalanishni qanday kafolatlash mumkinligini baholashdir. Bu jarayon tashkilotning barqarorligini, xavf-xatarlarni va yutuqlarini tahlil qilishda muhimdir. Tashkilot rahbarlarining qarorlar

qabul qilishdagi ko'nikmalari, strategik rejalashdagi yondoshuvlari, va ularning xodimlarga nisbatan rahbarlik uslubi boshqaruv tizimining samaradorligini belgilaydi. Xodimlarning ishga bo'lgan munosabati va ularning mehnat faoliyatiga motivatsiyasi tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi. Korporatsiyaning barcha resurslaridan, ayniqsa inson resurslaridan samarali foydalanish boshqaruv tizimining muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Herman Aguinisning boshqaruv tizimini baholash metodologiyasi, inson resurslari va kadrlar siyosatiga asoslanadi, chunki bu omillar tashkilotning umumiy faoliyatiga bevosita ta'sir qiladi. Boshqaruv tizimini baholash jarayonida, kadrlarning motivatsiyasi, rahbarlik sifatlari, ijtimoiy tizimlar va innovatsion faoliyatlarni tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Korporatsiyada boshqaruv tizimini samarali tarzda baholash orqali tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga asos yaratish mumkin.



Herman Aguinis — Jorj Vashington Universitetida menejment professori, mehnat va korporatsiya boshqaruvi sohasidagi yetakchi olimlardan biri. Uning ilmiy ishlari boshqaruv va tashkilotlar o'rtasidagi munosabatlar, rahbarlik, motivatsiya, ishchilarning ishga bo'lgan munosabati va tashkilotlarni boshqarish tizimlari bo'yicha chuqur izlanishlarni o'z ichiga oladi. Aguinis o'zining innovasion yondashuvlari va tajribalariga asoslangan tadqiqotlari bilan tanilgan.

Herman Aguinis 1965-yilda Arjantinda tug'ilgan. Uning ilmiy faoliyatga qiziqishi va ta'limga bo'lgan e'tibori juda erta yoshlarida shakllandi. U o'rta maktabni tugatgach, Jorj Vashington Universitetiga o'qishga kirish uchun AQShga ko'chib o'tdi. Aguinis o'qishni boshlaganidan so'ng tez orada o'zining yuqori darajadagi salohiyati va tadqiqotga bo'lgan ishtiyoqini namoyon etdi. Aguinis bakalavriatni Jorj Vashington Universitetida boshqaruv bo'yicha tamomlagan va tez orada ilmiy faoliyatini davom ettirishni maqsad qilgan. U Kolumbiya universitetida doktorlik darajalarini olishga muvaffaq bo'ldi. Uning ilmiy izlanishlari mehnat va korporatsiyalar boshqaruvi sohasiga

qaratilgan bo'lib, u aynan shu sohada keng qamrovli tadqiqotlar olib bordi. Aguinis o'zining ilmiy faoliyatini ilmiy tadqiqotlar va o'qituvchilik bilan boshladi. Uning karerasi boshlanishi ham, o'zining asosiy qiziqishlari va ilmiy yondashuvlari bilan kuchaygan. U dastlabki karerasini AQShning nufuzli universitetlarida davom ettirdi, rahbarlik va tashkilotlar bilan bog'liq bo'lgan ko'plab tadqiqotlarga o'z hissasini qo'shdi. Aguinis tez orada Jorj Vashington Universitetida professor lavozimiga tayinlandi, hozirda boshqaruv sohasida o'quv kurslarini olib bormoqda.

Nazorat savollari

1. Herman Aguinisga ko'ra korporativ madaniyat samaradorligi nima ?
2. Jahon miqyosidagi korporatsiyalarni Aguinis modeli bo'yicha tahlil qiling.
3. Koka Kola korporatsiyasi muvaffaqiyatida korporativ madaniyatning o'rni qanday ?
4. Korporativ madaniyatning ijtimoiy omillari haqida gapiring.
5. Meta korporatsiyasining boshqaruv tizimini tashkillashtirish strategiyalarini ishlab chiqing.

Testlar

1. Iqtisodiy samaradorlikni oshirishda korporativ madaniyatning roli qanday?

- A) Xodimlarning motivatsiyasi va ishga bo'lgan munosabatini yaxshilashga yordam beradi.
- B) Faqat yangi texnologiyalarni joriy qilishni ta'minlaydi.
- C) Kompaniya daromadlarini kamaytiradi.
- D) Faqat marketing strategiyalarini yangilaydi.

2. Korporativ madaniyatning asosiy komponenti nima hisoblanadi?

- A) Xodimlarning qadriyatlari va me'yorlari.

- B) Ishlab chiqarish jarayonlari.
- C) Raqobatbardoshlikni oshirish.
- D) Texnologiyalarni yangilash.

3. Samarali boshqaruv tizimi qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak?

- A) Resurslarni samarali taqsimlash va o'zgarishlarga moslashuvchan bo'lish.
- B) Faqat rahbarlar tomonidan qarorlar qabul qilinishi kerak.
- C) Boshqaruv tizimi faqat iqtisodiy tahlilga asoslanadi.
- D) Xodimlarni doimo nazorat qilish.

4. Korporativ madaniyatni yaxshilashga qanday qadamlar qo'llanishi kerak?

- A) Xodimlar orasida o'zaro ishonch va hurmatni rivojlantirish.
- B) Faqat yuqori darajadagi rahbarlar o'zgarishlarni amalga oshirishi kerak.
- C) Faqat ishlab chiqarish jarayonlariga e'tibor qaratish.
- D) Xodimlar o'rtasidagi raqobatni kuchaytirish.

5. H. Aguinis boshqaruv metodining afzalliklari qaysilar?

- A) Tezkor qarorlar qabul qilish va ishni samarali boshqarish.
- B) Markazlashgan boshqaruv tizimini yaratish.
- C) Ishlab chiqarishdagi barchi jarayonlarni avtomatlashtirish.
- D) Innovatsiyalarni cheklash.

6. Innovation faoliyatni qo'llab-quvvatlashda madaniyat qanday rol o'ynaydi?

- A) Yangi g'oyalarni rivojlantirish va joriy qilish uchun mos muhit yaratadi.
- B) Faqat texnologik yangiliklarni amalga oshirishga yordam beradi.
- C) Faqat moliyaviy ko'rsatkichlarni optimallashtirishga ta'sir qiladi.
- D) Xodimlarni doimo nazorat qilishni ta'minlaydi.

7. Xodimlarni motivatsiya qilishda qanday yondashuv eng samarali hisoblanadi?

- A) Ularning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilash va qadrini oshirish.
- B) Faqat pul mukofotlari bilan rag'batlantirish.

C) Yalpi ishlab chiqarishni oshirish.

D) Faoliyatni faqat yuqori pog‘onadagi rahbarlar tomonidan boshqarish.

8. Korporativ madaniyatni ijobiy tomonga o‘zgartirishda asosiy maqsad nima?

A) Xodimlarning o‘zaro aloqalarini yaxshilash va ishga bo‘lgan munosabatini o‘zgartirish.

B) Kompaniyaning ichki jarayonlarini optimallashtirish.

C) Faqat tashqi raqobatga qarshi kurashish.

D) Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.

9. Xodimlar o‘rtasidagi ishonchni qanday oshirish mumkin?

A) Ochiq va samarali kommunikatsiya o‘rnatish.

B) Xodimlarni faqat bir-biridan mustaqil ishlashga majbur qilish.

C) Faqat moliyaviy mukofotlar bilan rag‘batlantirish.

D) Xodimlarning xatolarini doimiy ravishda ta’kidlash.

10. Korporatsiya uchun muvaffaqiyatli strategiyani qanday ishlab chiqish mumkin?

A) Bozor talablarini va ichki imkoniyatlarni hisobga olish.

B) Faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlarga e’tibor qaratish.

C) Yalpi ishlab chiqarish jarayonlariga e’tibor qaratish.

D) Faqat raqobatchilarni o‘rganish.

19-bob. Korporatsiya rahbarining ish etikasi

19.1. Menejer tipologiyasi va uning ish etikasi

Menejerlik — bu murakkab va ko‘p jihatdan talabchan soha bo‘lib, o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchanlikni, yuqori kommunikasion mahoratni, muammolarni hal qilish qobiliyatini va samarali rahbarlikni talab etadi. Menejerning ish uslubi va uning etikasiga doir tushunchalar ko‘p jihatdan tashkilotning muvaffaqiyati va ish muhitining sifatiga bevosita ta’sir qiladi. Menejer tipologiyasi va uning ish etikasi tushunchalarini ko‘rib chiqish, bizga yaxshi menejerning qanday sifatlar va qadriyatlarni o‘zida mujassam etishi kerakligini anglash imkonini beradi. Quyida menejerlarning tipologiyalari va ish etikasiga to‘xtalib, har biri haqida batafsil ma’lumot beramiz.

Menejerlar odatda bir nechta asosiy tipologiyaga bo‘linadi. Har bir menejer turi o‘zining xususiyatlari, ish usullari va rahbarlik yondashuvlariga ega. Bularni tushunish, tashkilotda to‘g‘ri menejerni tanlash va ularning imkoniyatlarini samarali tarzda foydalangan holda tashkilotning muvaffaqiyatiga erishishga yordam beradi. Avtoritar menejerlar ko‘proq yuqori darajadagi rahbarlikni afzal ko‘radilar. Ular ishchilariga aniq va qat’iy buyruqlar berishadi, barcha qarorlar ularning tomonidan qabul qilinadi. Bu tipdagi menejerlar tashkilotda tartib va nizomni ta’minlashga intilishadi, va ko‘pincha ko‘p jihatdan o‘z nazoratini o‘tkazadilar. Avtoritar menejerlar odatda o‘z qarorlarini boshqalar bilan maslahatlashmasdan qabul qilishadi, bu esa ba’zan jamoa a’zolarining qat’iy fikr va xohishlariga e’tibor bermaslikka olib keladi, biroq muayyan vaziyatlarda (masalan, inqiroz yoki tezkor qarorlar talab qilinadigan holatlarda) avtoritar uslub samarali bo‘lishi mumkin. Avtoritar menejerning ish etikasida odatda qat’iylik, ishga katta mas’uliyat bilan yondashish va yuqori natijalarga erishish istagi ko‘zga tashlanadi. Biroq ba’zan ularning boshqaruvi ijtimoiy va emosional jihatdan xavfli bo‘lishi mumkin, chunki ular jamoa a’zolarining fikr va takliflariga kamroq e’tibor berishadi. Demokratik menejerlar boshqaruvda qat’iy qarorlar qabul qilishda jamoaning fikrini

hisobga olishga intilishadi. Ushbu tipdagi menejerlar o'z jamoalari bilan yaxshi kommunikatsiya o'rnatadilar va qarorlar jarayonida guruhning faol ishtirokini rag'batlantiradilar. Bu yondashuv tashkilotda yanada ochiq va hamkorlik muhitini yaratadi. Demokratik menejerlar jamoaning hissiyotlariga e'tibor beradi va ularni yaxshilashga intiladi, shu bilan birga samarali va mas'uliyatli ishlashga undaydi.

Demokratik menejerning ish etikasi ko'pincha adolatli, ochiq va muvozanatli bo'ladi. Ular ishchilarning huquqlarini hurmat qilishadi, ularning fikrlarini tinglashadi va ko'pincha ular bilan qarorlar qabul qilishda birgalikda ishlashadi. Bunday menejerlar o'z jamoalarini rag'batlantiradilar, innovasion fikrlarni qo'llab-quvvatlaydilar va jamoaning umumiy muvaffaqiyatiga erishish uchun birgalikda ishlashni afzal ko'radilar. Laissez-faire tipdagi menejerlar o'z jamoalariga juda kam aralashadilar va boshqaruv jarayonida minimal aralashuvni afzal ko'radilar. Ular jamoaning o'zini o'zi boshqarishiga va mustaqil ravishda ishlashiga imkon beradi. Bunday menejerlar ko'pincha ishchilarining o'zlari qabul qilgan qarorlar va ish usullarini qo'llab-quvvatlaydilar, ammo zarur bo'lganda yordamlashishga tayyor turadilar. Laissez-faire menejerlar odatda yuqori darajada o'ziga ishongan va mustaqil jamoalarni yaratishga intilishadi. Laissez-faire menejerning ish etikasi erkinlikka asoslangan bo'lib, ular o'z jamoalariga mustaqil fikr yuritish va qarorlar qabul qilishda katta erkinlikni beradi. Bu uslubda, menejerlarning asosiy vazifasi jamoaning imkoniyatlarini eng yaxshi tarzda ishlatish va zaruriy yordamni taqdim etishdan iborat. Biroq bunday yondashuvda nazoratning pastligi va jamoaning o'zini yo'naltiradigan liderlikning yetishmasligi tufayli ba'zan muammolar yuzaga kelishi mumkin. Transformatsion menejerlar o'z jamoalarini rivojlantirish va o'zgartirishga intilishadi. Ular innovatsiyalarni va yangiliklarni qo'llab-quvvatlaydilar, jamoaga yangi maqsadlar qo'yishadi va ularni o'zgarishlarga tayyorlashadi. Bu tipdagi menejerlar kuchli ilhomlantiruvchi fazilatlar bilan ajralib turadi. Ular jamoaning o'z potensialini to'liq amalga oshirishini xohlaydilar va o'z xodimlarini boshqalar bilan hamkorlik qilishga undashadi. Transformatsion menejerning ish etikasi doimo yuqori standartlarga

asoslanadi. Ular o'z xodimlarini ishonchli, halol va maqsadga yo'naltirilgan bo'lishga chaqiradilar. Bunday menejerlar odatda o'zlarining jamoalari uchun mukofotlar, imkoniyatlar yaratish va motivatsiyani oshirish uchun innovatsion yondashuvlar qo'llaydilar. Ish etikasi har bir menejerning xulq-atvorini va ishga yondashuvini shakllantiradi. Menejrlarning ish etikasi tashkilotning madaniyati, muvaffaqiyati va jamoaning motivatsiyasiga katta ta'sir ko'rsatadi. Menejerning ish etikasi, o'z navbatida, jamoaning qanday ishlashini, qanday maqsadlar va prinsiplar asosida faoliyat yuritishini belgilaydi. Menejerning ish etikasi asosiy tamoyillaridan biri halollik va adolatdir. Halollik, menejerning barcha ishlarida ochiq va to'g'ri bo'lishini ta'minlaydi. Adolat esa, menejerning barcha jamoa a'zolariga bir xil munosabatda bo'lishini va ular orasida farqlarni keltirib chiqarmaslikni anglatadi. Halol menejer har qanday qaror qabul qilishda shaffoflikni ta'minlaydi va o'z xodimlariga adolatli munosabatda bo'ladi.

Menejerning halol va adolatli bo'lishi jamoaning ishonchini oshiradi va ular o'z ishlariga ko'proq e'tibor beradi. Bu, o'z navbatida, tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga olib keladi. Menejerning ish etikasiga mas'uliyat hissi ham kiradi. Mas'uliyatli menejerlar o'z qarorlariga va ishchilarning faoliyatiga javobgar bo'ladilar. Ular o'z jamoalari uchun javobgar bo'lib, tashkilotning muvaffaqiyati va xatolari uchun shaxsiy javobgarlikni o'z zimmasiga olishadi. Xavfni qabul qilish esa, menejerning noaniq vaziyatlarda qarorlar qabul qilishga tayyorligini anglatadi. Bu sifat, ayniqsa, tezkor va o'zgaruvchan sharoitlarda muvaffaqiyatli menejer bo'lish uchun muhimdir. Samaradorlik va ustuvorlik menejerning ish etikasi doirasida muhim ahamiyatga ega. Samarali menejerlar vaqt va resurslarni to'g'ri taqsimlashadi, xodimlarni samarali ishlashga rag'batlantiradilar va yuqori natijalarga erishish uchun strategiyalarni belgilaydilar. Ustuvorlikni belgilashda esa menejer eng muhim vazifalarga e'tibor qaratadi va ular ustida ishlashga ko'proq vaqt ajratadi. Bu yondashuv, menejerning ishni samarali tashkil etish va resurslardan eng yaxshi foydalanishga imkon beradi. Menejer tipologiyasi va uning ish etikasi tashkilotning muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Har bir menejer turining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari bor,

shuning uchun menejerlar turli sharoitlarda turli uslublarni qo'llashlari mumkin. Biroq, umumiy ish etikasi tamoyillari, masalan, halollik, adolat, mas'uliyat va samaradorlik, har bir menejer uchun muhim hisoblanadi. Samarali menejerlar o'z ish etikalarini yuqori darajada saqlab, jamoalarini o'zgarishga tayyorlash va yangi maqsadlarga erishish uchun ishlashadi.¹⁸

19.2. Levent Altinayga ko'ra kompaniyaning e'tika me'yori

Kompaniyaning muvaffaqiyati va barqarorligi ko'pincha uning ichki madaniyati va etikasiga bog'liq. Etika, yoki ish etikasi, har qanday tashkilotning asosiy ustunlaridan biri hisoblanadi. Ish etikasi kompaniyaning xodimlari, rahbarlari, va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soladi va shu orqali tashkilotning jamiyatdagi o'rnini mustahkamlaydi. Har bir kompaniya o'zining etika me'yorlariga asoslanadi, bu esa uning ish faoliyatini qanday tashkil qilishini va qanday muomala qilishini belgilaydi. Levent Altinay, taniqli ilmiy tadqiqotchi va strateg, kompaniya etikasiga katta ahamiyat berib, uning meyorlarini aniqlashda ko'plab muhim nuqtalarni ko'rsatgan. Ushbu bobda, Levent Altinayning kompaniyaning etika meyorlari haqidagi fikrlariga tayanib, kompaniyaning e'tika meyorlarini tahlil qilamiz va ularning tashkilot muvaffaqiyatiga qanday ta'sir qilishini ko'rib chiqamiz. Etika, umumiy ma'noda, axloqiy qadriyatlar va prinsiplarga asoslangan meyorlar to'plamidir. U jamiyatda yoki tashkilotda to'g'ri va noto'g'ri xatti-harakatlarni ajratish, adolat va halollikni ta'minlashga qaratilgan. Kompaniya etikasi esa tashkilot ichidagi barcha xodimlar va rahbarlar o'rtasida qanday axloqiy me'yorlar va qadriyatlar mavjudligini, shuningdek, kompaniya tashqi tomonlar bilan qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi. Etikaga oid qarorlar, qaror qabul qilish jarayonlari va ishni tashkil etish prinsiplari tashkilotning ijobiy imijini yaratishda va raqobatbardoshligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Levent Altinay, o'zining ishlarida, kompaniyaning etika meyorlarini yaratishning muhimligini

¹⁸Levant Altinay. "Edumanaging". LIS publishing-2011. 23-bet.

va bu meyorlarning qanday kompaniyaning umumiy madaniyatiga ta'sir qilishini ko'rsatgan. Ularning fikriga ko'ra, kompaniyaning etika meyorlari biznesning barcha sohalarini qamrab olishi va har bir ishchi va rahbarning axloqiy mas'uliyatini anglashiga yordam berishi kerak.

Levent Altinay kompaniya etikasini ikki asosiy qismga bo'lishga moyil. Birinchi qism — bu kompaniyaning ichki e'tika meyorlari, ikkinchi qism esa tashqi etika me'yorlari. Altinayga ko'ra, ichki meyorlar tashkilot ichida xodimlar o'rtasidagi ish muhitini, rahbarlarning xatti-harakatlarini va jamoaning umumiy axloqiy istiqbolini belgilaydi. Tashqi e'tika meyorlari esa kompaniyaning mijozlar, hamkorlar, davlat idoralari va boshqa tashqi tomonlar bilan o'zaro aloqalarini tashkil etishda qo'llaniladi. Ichki etika meyorlari kompaniya ichidagi xodimlar o'rtasida ish tartibini va axloqiy munosabatlarni belgilaydi. Kompaniya ichidagi barcha munosabatlar halol va ochiq bo'lishi kerak. Xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi o'zaro ishonch va to'g'rilik kompaniyaning axloqiy poydevorini tashkil etadi. Halollik nafaqat rahbarlarning qarorlarini tinglashda, balki xodimlarga o'z fikrlarini erkin ifoda etish imkoniyatini berishda ham muhimdir. Kompaniyada barcha xodimlarga teng munosabatda bo'lish kerak. Altinay kompaniya rahbarlarining adolatli va obyektiv qarorlar qabul qilishini ta'kidlaydi. Adolatli qarorlar barcha xodimlar uchun imkoniyatlarni bir xil darajada taqdim etadi, bu esa jamoaning birlashishi va ishlash samaradorligini oshiradi. Har bir xodim o'z ishiga mas'uliyat bilan yondashishi kerak. Rahbarlar esa o'z qarorlariga javobgarlikni olishlari zarur. Mas'uliyat hissi kompaniyada ishonchni oshiradi va ishchilarning o'zlarini o'zgarishlarga tayyor bo'lishiga yordam beradi. Kompaniyaning etikasi xodimlarning huquqlarini himoya qilishni o'z ichiga oladi. Xodimlar o'z ishlarida o'ziga hurmat va adolatli munosabatni kutishadi. Rahbarlar ularning farovonligi va rivojlanishini qo'llab-quvvatlashi zarur.

Tashqi e'tika meyorlari kompaniyaning tashqi aloqalarini va o'zaro munosabatlarini belgilaydi. Altinayga ko'ra, kompaniyaning tashqi etikasi shuni nazarda tutadiki, kompaniya mijozlari, hamkorlari va jamiyat bilan o'zaro aloqalarida aniq va

ishonchli bo'lishi kerak. Kompaniya mijozlariga sodiq bo'lishi, ularga halol va aniq xizmatlar taqdim etishi kerak. Mijozlarning ehtiyojlarini tinglash va ularga yaxshilab xizmat ko'rsatish tashqi etika me'yorlarining eng muhim jihatlaridan biridir. Kompaniya korrupsiyaga qarshi kurashish va o'z faoliyatida har qanday noqonuniy yoki axloqsiz xatti-harakatlarni oldini olishga majburdir. Tashqi aloqalarda halollik va shaffoflik eng zarur tamoyillardandir. Kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyati, jamiyatdagi o'z ta'sirini hisobga olib, atrof-muhitni saqlash va ijtimoiy mas'uliyatli yondashuvlarni qo'llashni o'z ichiga oladi. Levent Altinay kompaniyaning ekologik va ijtimoiy mas'uliyatini ta'kidlaydi, chunki bu nafaqat kompaniyaning imijini yaxshilaydi, balki barqaror rivojlanishga yordam beradi. Kompaniyaning etika me'yorlari faqatgina uning ichki va tashqi ishlarini tartibga solibgina qolmay, balki uning raqobatbardoshligini va imijini mustahkamlaydi. Etika me'yorlarini yaratishning eng katta afzalligi shundaki, bu meyorlar kompaniyaning biznes faoliyatini boshqarishda qat'iy asos bo'lib xizmat qiladi. Etika me'yorlariga rioya qilish xodimlar orasida ishonchni va motivatsiyani oshiradi. Xodimlar kompaniyaning axloqiy tamoyillariga ishonib ishlashadi, bu esa o'z navbatida ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi. Kompaniyaning ijobiy imiji uning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Tashqi aloqalarda yuqori axloqiy me'yorlarga rioya qilish, mijozlar va hamkorlar bilan uzoq muddatli va samarali munosabatlarni o'rnatish imkonini beradi. Kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatga yondashuvi jamiyatda o'zining ijobiy imijini yaratadi va barqaror rivojlanishning asosini tashkil etadi. Etika meyorlariga asoslangan yondashuv ijtimoiy jihatdan mas'uliyatli bo'lishni ta'minlaydi.

Levent Altinayning kompaniya etikasi haqidagi fikrlari tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun juda muhimdir. Kompaniyaning etika me'yorlari, uning ichki va tashqi aloqalarida yuqori axloqiy standartlarni belgilaydi. Bu esa nafaqat kompaniyaning o'zining muvaffaqiyatini, balki uning jamiyatdagi o'rnini ham mustahkamlaydi. Etika meyorlari kompaniyaning boshqaruv strategiyasining ajralmas

qismi bo'lib, bu meyorlarga rioya qilish tashkilotlarni yanada barqaror, ishonchli va raqobatbardosh qiladi.

19.3. Levant Altinayga ko'ra rahbar imidji

Rahbarlikning ajralmas qismi shaxsiy imidj, ya'ni rahbarning atrofidagi odamlar tomonidan qanday qabul qilinishi va ularning rahbarga bo'lgan munosabatidir. Rahbarning imidji nafaqat uning tashqi ko'rinishidan, balki uning xulq-atvoridan, qarorlar qabul qilish tarzidan, jamoani boshqarish usulidan ham iboratdir. Levent Altinay, taniqli rahbarlik va menejment sohasidagi olim va mutaxassis, rahbar imidjining tashkilot muvaffaqiyatidagi ahamiyatini ta'kidlaydi. U rahbarning imidjini kompaniyaning ichki va tashqi aloqalarida qanday ko'rinishini, shuningdek, rahbarning jamoa o'rtasida qanday ishonch va hurmatni o'rnatishi kerakligini o'rganadi. Bu bobda Levent Altinayning rahbar imidji haqidagi nazariyalarini tahlil qilib, rahbarning imidjini yaratish, uni saqlash va o'zgartirishning ahamiyatini ko'rib chiqamiz. Rahbar imidji, uning tashkilotdagi roli va jamiyatdagi o'rni qanday shakllanadi, va bu imidj qanday omillar bilan rivojlanadi, degan savollarga javob berishga harakat qilamiz.

Rahbar imidji — bu rahbarning tashqi ko'rinishi, xulq-atvori, qarorlar qabul qilish uslubi va jamoaga bo'lgan yondashuvi orqali tashkilot a'zolari va boshqa manfaatdor tomonlar tomonidan qabul qilinadigan tasavvurdir. Rahbar imidji, odatda, rahbarning qarorlarining natijalari, uning rahbarlik uslubi, va tashkilot madaniyatidagi ishtiroki asosida shakllanadi. Rahbarning imidji uning jamoasidagi odamlar bilan o'zaro aloqalarini va kommunikatsiyasini shakllantiradi. Shu bilan birga, rahbarning imidji tashkilotning tashqi omillariga, ya'ni mijozlar, hamkorlar va boshqa jamiyatdagi guruhlariga qanday ta'sir ko'rsatishini ham belgilaydi. Levent Altinayga ko'ra, rahbarning imidji tashkilotning madaniyatiga, qarorlar qabul qilish jarayoniga va jamoa ichidagi muhitga katta ta'sir qiladi. Rahbarning imidji, ayniqsa, murakkab va o'zgaruvchan ish muhitlarida, tashkilotning ichki va tashqi muvaffaqiyatini belgilovchi

omil bo'lib qoladi. Rahbar imidjining tashkilot muvaffaqiyatiga ta'siri keng qamrovli va chuqur. Altinay, rahbarning imidji tashkilotdagi ish jarayonlarini, xodimlarning motivatsiyasini, va umumiy ish muhitini shakllantirishi mumkinligini ko'rsatadi. Rahbarning imidji qanday tashkilot madaniyati va ish muhitini yaratishiga doir ba'zi muhim omillarni ko'rib chiqamiz. Rahbarning imidji, xodimlar o'rtasida ish muvofiqligini va jamoaviy ishlashni rivojlantiradi. Rahbarning ishonchli, adolatli va o'z ishiga mas'uliyatli yondashuvi, jamoa a'zolariga o'z ishlariga va tashkilot maqsadlariga bo'lgan sodiqlikni ta'minlaydi. Altinayga ko'ra, rahbarning imidji jamoada o'zaro hurmatni yaratishda va jamoaning umumiy maqsadlarga erishish uchun birlashishida muhim rol o'ynaydi. Agar rahbar o'zini xushmuomala va ochiq ko'rsatsa, xodimlar unga o'xshash tarzda ochiq va samarali ishlashadi. Shu tarzda, rahbar imidji, jamoaning umumiy ish samaradorligiga va jamoa ichidagi muvofiqlikni oshirishga yordam beradi. Rahbarning qarorlar qabul qilish uslubi uning imidjini yaratishda muhim omil hisoblanadi. Agar rahbar o'z qarorlarini aniq, izchil va asosli tarzda qabul qilsa, bu uning ishonchliligi va adolatini oshiradi. Altinay rahbarning imidji va uning qarorlar qabul qilishdagi ochiqligi o'rtasida bevosita bog'liqlikni ko'rsatadi. Agar rahbar qarorlarni ochiq va shaffof tarzda tushuntirsa, xodimlar uning qarorlariga ishonch hosil qilishadi va o'z ishlariga yanada jiddiy yondashadilar. Bundan tashqari, rahbarning ochiq kommunikatsiya uslubi xodimlarga o'z fikrlarini erkin ifoda etishga va rahbar bilan samarali muloqot qilishga imkon beradi. Bu o'z navbatida jamoaning ish muhitini yaxshilaydi va tashkilotning umumiy samaradorligini oshiradi. Rahbar imidji, shuningdek, xodimlarning motivatsiyasini oshirishda ham katta rol o'ynaydi. Agar rahbar o'z xodimlariga rag'batlantiruvchi, ijobiy va konstruktiv munosabatda bo'lsa, ularning motivatsiyasi va ishga bo'lgan sodiqligi oshadi. Levent Altinay rahbarning imidji jamoaning ruhiy holatiga va uning yuqori natijalarga erishishga bo'lgan qiziqishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Rahbarning ijobiy imidji xodimlarni o'z ishlariga yanada mas'uliyatli yondashishga, innovasion fikrlarni ilgari surishga va yangi

maqsadlar sari harakat qilishga undaydi. Motivatsiya oshgan sari, xodimlar kompaniya maqsadlarini tezroq va samaraliroq amalga oshirishga qodir bo'lishadi.

Rahbarning imidji uning shaxsiy xulq-atvori, kommunikatsiyasi va boshqaruv uslublari orqali shakllanadi. Rahbarning imidji, uning xulq-atvoridan va shaxsiyatidan kuchli ta'sirlanadi. Rahbarning qanday odamlarga munosabatda bo'lishi, qarorlar qabul qilishdagi yondashuvi va jamoadagi xulq-atvori uning shaxsiy imidjini yaratadi. Agar rahbar rahbarlik vazifalarini halol, ochiq va adolatli tarzda bajaradigan bo'lsa, uning imidji ijobiy bo'ladi. Levent Altinay rahbarlarning jamoaga nisbatan ochiqligini va halolligini ta'kidlaydi. Ularning xulq-atvori, xususan, har qanday vaziyatda to'g'ri va xolis bo'lishi kerak. Boshqaruvning yuqori darajasida ishlayotgan rahbarlar har bir xodimning shaxsiy ehtiyojlarini va mas'uliyatlarini tushunishlari, ularning yuksalishiga yordam berishlari zarur. Rahbar imidji samarali kommunikatsiya va aks etish orqali ham shakllanadi. Rahbarning xodimlar bilan muntazam muloqoti, ularga yordamlashish va ularning fikrlarini tinglash orqali rahbarning imidji o'zgacha ko'rinish oladi. Levent Altinayga ko'ra, rahbar o'z jamoasi bilan doimiy va samarali muloqotda bo'lishi kerak, chunki bu uning imidjini yaxshilaydi va jamoaning birlashishiga yordam beradi. Rahbarning kommunikatsiyasi o'zgarmas va doimiy bo'lishi kerak. Xodimlar rahbar bilan ochiq va samarali muloqot qilish imkoniyatiga ega bo'lishi, ularning ishga bo'lgan motivatsiyasi va ishga bo'lgan sodiqligini oshiradi. Rahbarning qarorlar qabul qilishdagi qat'iyati va ishonchliligi ham uning imidjini shakllantiradi. Rahbar, ayniqsa, muhim va og'ir vaziyatlarda o'zining qat'iyatini ko'rsatishi kerak. Levent Altinay rahbarning qarorlarida ishonch va qat'iyat muhimligini ta'kidlaydi. Agar rahbar o'z qarorlarini mustahkamlik bilan amalga oshirsa, bu uning imidjini mustahkamlaydi va jamoaning unga bo'lgan ishonchini oshiradi.

Rahbar imidji, rahbarning shaxsiyati, xulq-atvori, kommunikatsiyasi va boshqaruv uslubi orqali shakllanadi. Levent Altinayning ta'kidlashicha, rahbar imidji tashkilotdagi muvaffaqiyatni ta'minlaydigan eng muhim omillardan biridir. Rahbarning ijobiy imidji, jamoaning birlashishini, motivatsiyasini va samaradorligini oshiradi. Shuningdek, rahbar

imidji kompaniyaning tashqi aloqalarida ham katta rol o'ynaydi, chunki bu imidj kompaniyaning ishonchliligini va raqobatbardoshligini belgilaydi. Shunday qilib, rahbar imidji nafaqat rahbarning o'ziga, balki uning boshqarayotgan tashkilotining kelajagiga ham ta'sir qiladi.



Levent Altınay — Oksford Universiteti professori, taniqli ilmiy tadqiqotchi va muallif, asosan tashkilotlar va strategik korporativ boshqaruv sohalarida faoliyat yuritadi. U turizm va mehmonxona menejmenti, hamda biznesning global miqyosdagi rivojlanishi bo'yicha chuqur tadqiqotlar olib borgan olimdir. Altınay o'zining ilmiy ishlari, ilmiy yondashuvlari va mehnatga asoslangan amaliy tajribalari

bilan nafaqat akademik dunyoda, balki real biznes muhitida ham katta ta'sir ko'rsatgan.

Levent Altınay 1970-yillarda Turkiyada tug'ilgan. U yoshligida ilm-fan va tadqiqotlarga qiziqib, o'zining ta'lim olish maqsadini shakllantirgan. Istanbul universitetida bakalavriat darajasini tamomlagan va tez orada o'zining ilmiy faoliyatini davom ettirish uchun Oksford universitetiga o'qishga kirdi.

U Oksfordda menejment, biznes strategiyasi va korporativ tashkilotlar boshqaruvi sohasida mutaxassislik olib, ilmiy faoliyatini yanada rivojlantirishga kirishdi. U master va doktorlik darajalarini Oksford universitetida tamomladi va shu davrdan boshlab akademik faoliyatga alohida e'tibor qaratdi.

Levent Altınayning ilmiy faoliyati, ayniqsa, turizm va mehmonxonaga ixtisoslashtirilgan yirik korporativlar boshqaruvi sohalarida e'tiborga molik. Uning ishlari turizm sanoati va mehmonxona korporatsiyalarini boshqarish, shuningdek, global miqyosda raqobatbardoshlik va strategik boshqaruv muammolarini o'rganish bilan bog'liq. Altınay Oksfordda boshqaruv va turizm menejmenti bo'yicha o'qituvchilik faoliyatini boshladi va tez orada turizm sohasidagi eng yuqori ilmiy mutaxassislardan biriga aylandi.

Nazorat savollari

1. Qarorlarni yopiq holatda qabul qilinishi korporatsiya rahbari imidjiga qanday ta'sir ko'rsatadi ?
2. Sudar Pichaining rahbar imidjini asosiy jihatlarini yoritib bering.
3. Rahbar xul atvori deganda nimani tushunasiz ?
4. L. Altinayga ko'ra rahbar imidji korporatsiyaning umumiy maqsadiga qanday ta'sir o'tkazadi ?
5. Munazaralarni hal qilishda rahbar etikasi qanday bo'lishi lozim ?

Testlar

1. Menejning ish uslubi korporatsiyalarda nimalarga ta'sir o'tkazadi?

- A) Tashkilotning muvaffaqiyatiga va ish muhitiga.
- B) Xodimlarning shaxsiy fikrlariga.
- C) Faqat kompaniyaning bozor raqobatiga.
- D) Iqtisodiy o'zgarishlarga.

2. Avtoritar menejer qanday uslubni qo'llaydi?

- A) Qat'iy boshqaruv va nazorat.
- B) Ochiq muloqot va erkin fikrlar.
- C) Xodimlarning o'z fikrlarini erkin ifoda etishiga imkon berish.
- D) Jamoa bilan ko'p vaqt o'tkazish.

3. Demokratiya uslubidagi menejer qanday qarorlar qabul qiladi?

- A) Jamoa bilan maslahatlashib qarorlar qabul qilish.
- B) Faqat o'zining qarorlarini amalga oshiradi.
- C) Jamoaga ruxsat bermaslik va doimiy nazorat o'rnatish.
- D) Jamoaning fikrini inobatga olishmaslik.

4. Laissez-faire boshqaruv uslubida menejer qanday yondashuvni qo‘llaydi?

- A) Xodimlarga o‘z ishlarini erkin bajarishga imkon berish.
- B) Jamoani doimiy nazorat qilish.
- C) Faoliyatga doir barcha qarorlarni o‘zi qabul qilish.
- D) Faqat yuqori lavozimdagi xodimlarga ruxsat berish.

5. Levent Altinayga ko‘ra kompaniyaning etika me‘yorlari qanday bo‘linadi?

- A) Ichki va tashqi me‘yorlar.
- B) Halollik va xiyonat.
- C) Yaxshi va yomon me‘yorlar.
- D) Faqat tashqi me‘yorlar.

6. Rahbarning etikasiga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?

- A) Faoliyatdagi muvaffaqiyat va jamoa bilan aloqalar.
- B) Faqat tashqi raqobat.
- C) Jamoaning o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyati.
- D) Rahbarning o‘z shaxsiy manfaatlari.

7. Menejerning asosiy etik tamoyillaridan biri nima?

- A) Halollik va adolat.
- B) Tezkor qarorlar qabul qilish.
- C) Jamoaning barcha xohishlarini bajarish.
- D) Qarorlar qabul qilishda shaxsiy manfaatlarni ilgari surish.

8. Menejerning ish uslubi tashkilotning qanday jihatiga ta’sir qiladi?

- A) Jamoaning ish samaradorligi va motivatsiyasiga.
- B) Faqat iqtisodiy muvaffaqiyatga.
- C) Raqobatbardosh narx siyosatiga.
- D) Yangi mahsulot ishlab chiqishga.

9. Menejrlarning etik jihatdan qanday munosabatda bo'lishlari kerak?

- A) Ochiq va adolatli munosabatda bo'lishlari kerak.
- B) Faqat yuqori natijalarga erishish uchun tajovuzkor bo'lishlari kerak.
- C) Faqat jamoa fikrini inobatga olishlari kerak.
- D) Jamoaga mutlaqo aralashmasliklari kerak.

10. Etik boshqaruvning asosiy maqsadi nima?

- A) Tashkilotda adolatni va halollikni ta'minlash.
- B) Faqat moliyaviy foyda olish.
- C) Raqobatni kuchaytirish.
- D) Xodimlarni qat'iy boshqarish.

20-bob. Korporativ etika kodeksi va korporativ madaniyat qoidalari

20.1. Rahbar etik xulq atvorining me'yorlari

Korporatsiya va aksiyadorlik jamiyatlari (AKJ) zamonaviy iqtisodiyotning ajralmas qismlariga aylangan tashkilotlar bo'lib, ularning biznes faoliyati nafaqat iqtisodiy muvaffaqiyatga, balki jamiyatning ijtimoiy va axloqiy rivojlanishiga ham ta'sir ko'rsatadi. Bu turdagi tashkilotlarda rahbarlarning etik xulq-atvori korporativ boshqaruvning muhim jihati hisoblanadi. Rahbarlarning qaror qabul qilish jarayonlarida axloqiy me'yorlarga rioya qilish, korporatsiyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga va uning ijtimoiy mas'uliyatini bajarishiga to'g'ri ta'sir qiladi. Rahbar etikasi deganda, rahbarlarning o'z faoliyatida axloqiy tamoyillarni, qadriyatlarni va prinsiplarni amalga oshirishga qaratilgan harakatlar tushuniladi. Etik xulq-atvor, o'z navbatida, biznes amaliyotlarida noto'g'ri yo'l tutishni oldini olish va korporativ axloqni shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur bobda, korporatsiya va aksiyadorlik jamiyatlarida rahbar etik xulq-atvorining me'yorlari va ularning biznes va ijtimoiy mas'uliyatga ta'siri o'rganiladi.

Korporativ boshqaruvning asosiy maqsadi jamiyatni samarali va muvaffaqiyatli boshqarishdir. Bunda rahbarlarning etikasiga alohida e'tibor berish lozim. Etik xulq-atvor boshqaruvning barcha bosqichlariga ta'sir qiladi: qaror qabul qilish, resurslarni taqsimlash, risklarni boshqarish, xodimlar bilan aloqalar va mijozlar bilan munosabatlar. Rahbarlarning etik qarorlari kompaniyaning yuzaga kelgan vaziyatlarga qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi, shuningdek, tashkilot ichidagi ijtimoiy munosabatlarni o'rnatadi. Rahbar etikasi nafaqat tashqi imijni shakllantiradi, balki ichki ishlarning ham samaradorligini oshiradi. Etik prinsiplar asosida qabul qilingan qarorlar xodimlarning ish faoliyatini rag'batlantiradi, shuningdek, xodimlar orasida adolat va ishonch muhitini yaratadi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga, uning ijtimoiy va iqtisodiy mas'uliyatni bajarishiga yordam beradi.

Etik xulq-atvor rahbarlarning o'z korporatsiyasidagi faoliyatida nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy mas'uliyatni ham hisobga olishini ta'minlaydi. Korporatsiya va aksiyadorlik jamiyatlari jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotida muhim rol o'ynaydi. Shu sababli, ular o'z faoliyatida axloqiy me'yorlarni ham e'tiborga olishlari zarur. Korporatsiyalar o'z biznesida faqat daromad olishga qaratilmasdan, jamiyatga ham foyda keltirishga harakat qilishlari kerak. Etik xulq-atvor bu jarayonda jamiyatga zarar etkazmaslikni ta'minlaydi. Rahbarlar ijtimoiy mas'uliyatni o'zining asosiy vazifasi sifatida ko'rib, kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlaydilar. Korporatsiya rahbarlari o'zlarining faoliyatida xodimlarga nisbatan adolatli va teng munosabatda bo'lishlari kerak. Rahbar etikasi, xodimlarning insoniy huquqlarini hurmat qilishni va ularning o'z ishlarida teng imkoniyatlar yaratishni ta'minlashni o'z ichiga oladi. Bunday yondoshuv kompaniya ichidagi mehnat munosabatlarini yaxshilaydi va ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi. Etik xulq-atvor atrof-muhitga ta'sirni minimallashtirishni ham nazarda tutadi. Korporatsiyalar ekologik mas'uliyatni ham hisobga olgan holda, atrof-muhitga zarar yetkazmaslik uchun zarur chora-tadbirlarni ko'rishlari kerak. Bu nafaqat jamiyat uchun, balki biznesning uzoq muddatli barqarorligi uchun ham muhimdir. Mijozlarga nisbatan to'g'ri va halol munosabatda bo'lish, ular bilan ishonchli aloqalar o'rnatish rahbar etikasi tamoyillaridan biridir. Mijozlarning manfaatlarini himoya qilish va ularga sifatli mahsulot yoki xizmatlar taqdim etish kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatiga kiradi.

Rahbarlar axloqiy qarorlar qabul qilish jarayonida bir qancha omillarni hisobga olishlari kerak. Rahbarlar o'z shaxsiy manfaatlari bilan kompaniyaning manfaatlarini birlashtirishga harakat qilishlari kerak. Etik qarorlar shaxsiy manfaatlar va korporativ manfaatlar o'rtasida muvozanatni saqlashni talab qiladi. Bu, o'z navbatida, rahbarlarning ishonchli va adolatli qarorlar qabul qilishlariga imkon yaratadi. Etik qarorlar xulqiy me'yorlar asosida qabul qilinishi kerak. Bu me'yorlar, o'z navbatida, jamiyatning qabul qilingan axloqiy standartlari va prinsiplariga mos kelishi zarur. Rahbarlar bu me'yorlarga muvofiq harakat qilishlari lozim. Etik qarorlar qabul qilishda ochiqlik va

shaffoflik muhim rol o'ynaydi. Rahbarlar, xodimlarga va aksiyadorlarga qarorlarning qabul qilish jarayonini tushuntirishlari va ularning sabablarini aniq ko'rsatishlari kerak. Bu nafaqat ishonchni oshiradi, balki korporativ boshqaruvning samaradorligini ham yaxshilaydi. Rahbarlar qabul qilgan qarorlar jamiyatga qanday ta'sir qilishini oldindan o'ylab ko'rishlari kerak. Etik qarorlar jamiyatga zarar yetkazmaslikka qaratilgan bo'lishi lozim. Bunday qarorlar kompaniyaning imijini ijobiy tomondan shakllantiradi va uning ijtimoiy mas'uliyatini oshiradi.

Rahbarlarning etik xulq-atvori kompaniyada ishonch muhitini yaratadi. Ishonch korporatsiya faoliyatining asosiy poydevori bo'lib, u nafaqat ichki, balki tashqi aloqalarda ham ahamiyatlidir. Etik boshqaruv o'z navbatida xodimlar, aksiyadorlar, mijozlar va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi. Etik rahbarlik xodimlar o'rtasida ishonchli va adolatli muhit yaratadi. Xodimlar rahbarlarning qarorlariga ishonch hosil qilgan holda, ularning faoliyatini yanada samarali amalga oshiradilar. Shuningdek, rahbarlarning etik xulqi xodimlarning korporatsiyaga bo'lgan sadoqatini oshiradi. Mijozlar va aksiyadorlar kompaniya rahbarlariga ishonishlari kerak. Agar rahbarlar axloqiy prinsiplar asosida qarorlar qabul qilsalar, kompaniya o'z mijozlari va aksiyadorlari bilan mustahkam ishonchli munosabatlarni o'rnatadi. Bu esa kompaniyaning bozor pozitsiyasini mustahkamlashga yordam beradi.

Korporatsiya va aksiyadorlik jamiyatlarida rahbar etik xulq-atvorining me'yorlari nafaqat ichki boshqaruvning samaradorligini oshiradi, balki kompaniyaning jamiyatga bo'lgan mas'uliyatini ta'minlaydi. Etik xulq-atvor asosida qabul qilingan qarorlar kompaniyaning iqtisodiy va ijtimoiy muvaffaqiyatiga olib keladi. Shuningdek, rahbarlar axloqiy me'yorlarga rioya qilgan holda, o'z faoliyatlarini ko'proq shaffof, adolatli va ishonchli qilishlari mumkin. Bu esa korporatsiyaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Etik boshqaruvning asosiy tamoyillariga rioya qilish, shuningdek, rahbarlarning shaxsiy va korporativ manfaatlarini uyg'unlashtirish orqali, jamiyatning barcha qatlamlari uchun ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

20.2. Ilon Maskka ko‘ra nizolarni hal qilishda menejer etikasi

Ilon Mask, zamonaviy texnologiya va biznes olamida eng ko‘zga ko‘ringan va ko‘plab innovasion loyihalarga rahbarlik qilgan shaxs sifatida tanilgan. Uning boshchiligida Tesla, SpaceX, Neuralink, va boshqa kompaniyalar katta muvaffaqiyatlarga erishdi. Maskning kompaniya boshqaruvidagi yondashuvi, ayniqsa, nizolarni hal qilishda menejer etikasi bilan bog‘liq bir qator muhim masalalarni ko‘rib chiqishga undaydi. Menejer etikasi, odatda, rahbarlarning qaror qabul qilish jarayonidagi axloqiy me‘yorlar va tamoyillarni ifodalaydi. Bu bobda, Ilon Maskning menejer etikasi, uning nizolarni hal qilishdagi yondashuvi va bu yondashuvlarning korporativ boshqaruvdagi o‘rni tahlil qilinadi. Menejer etikasi - bu menejerlarning o‘zlarining axloqiy prinsiplariga asoslanib, tashkilotda yuzaga kelgan vaziyatlarga qanday munosabatda bo‘lishlarini, qarorlar qabul qilishda qanday me‘yorlarga amal qilishlarini anglatadi. Menejer etikasi nafaqat rahbarning shaxsiy axloqiy qadriyatlariga, balki tashkilotning umumiy madaniyati va boshqaruv prinsiplariga ham bog‘liqdir. Bunday etik yondashuv, o‘z navbatida, nizolarni hal qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. Menejer etikasi muvozanatli, adolatli va oqilona qarorlar qabul qilishga yordam beradi, ayniqsa, murakkab va ziddiyatli vaziyatlarda. Menejerlarning barcha xodimlarga nisbatan adolatli va teng munosabatda bo‘lishi kerak. Etik menejerlar nizolarni hal qilishda xodimlar o‘rtasidagi tenglikni ta‘minlaydilar. Qarorlar qabul qilishda ochiqlik va shaffoflikni saqlash, nizolarni samarali va ishonchli tarzda hal qilishning kalitidir. o‘z xulqiy mas‘uliyatlarini tushunib, tashkilotning uzoq muddatli manfaatlari uchun qarorlar qabul qilishlari lozim. Etik menejerlar o‘z qarorlarini doimiy ravishda qayta ko‘rib chiqib, yangilashga tayyor bo‘lishlari zarur.

Ilon Maskning menejer etikasi ko‘plab tahlillarda o‘ziga xos va ba‘zan bahsli hisoblanadi. Uning boshqaruv uslubi o‘ziga xos tarzda tezkor, agressiv va innovasion bo‘lishi bilan ajralib turadi. Shu bilan birga, Maskning etikasida tez-tez inqirozlarni bartaraf etish, innovasion yondashuv va biznes maqsadlariga erishishda qat‘iyatlilik

ko‘rinadi. Uning qarorlarida ba’zida yuqori risklar mavjud bo‘lsa-da, Mask o‘z kompaniyalarida yuzaga kelgan nizolarni tez va samarali hal qilishga qaratilgan yondashuvlarni amalga oshiradi. Masalan, Tesla va SpaceX kompaniyalarida ilgari yuzaga kelgan nizolarni hal qilishda Mask o‘zining qat’iyatliligi va tezkor qarorlar qabul qilish qobiliyati bilan mashhur. Mask o‘z kompaniyalarining moliyaviy holati yoki rivojlanish jarayonidagi muammolarni ommaga ochiq bayon qilishga intiladi. Masalan, Tesla kompaniyasining kelajagi bilan bog‘liq muammolar yuzaga kelganida, Mask ommaga kompaniyaning holatini tushuntirib, kerakli choralarni ko‘rish uchun shaffoflikni saqlagan. Bu yondashuv, nafaqat xodimlarga, balki aksiyadorlarga ham ishonch uyg‘otadi va nizolarni hal qilishda yordam beradi. Maskning qarorlarida adolatli yondashuv ko‘rinadi, ayniqsa, xodimlar bilan bog‘liq vaziyatlarda. Tesla va SpaceX kompaniyalarida yuzaga kelgan nizolarni hal qilishda Maskning asosiy tamoyili barcha xodimlarga teng munosabatda bo‘lishdir. Bu prinsip, ayniqsa, ishchilar o‘rtasida adolatli bo‘lishni, ularga imkoniyatlar yaratishni va har bir xodimni o‘z mehnatiga yarasha baholashni o‘z ichiga oladi. Mask o‘zining kompaniyalarida ham, shaxsiy biznesida ham xulqiy mas’uliyatni har doim eng yuqori darajada saqlashga harakat qiladi. U o‘z kompaniyalarining ijtimoiy mas’uliyatlarini jiddiy qabul qiladi va bu, o‘z navbatida, nizolarni hal qilishda ham dolzarb ahamiyatga ega. Masalan, Tesla kompaniyasi ekologik mas’uliyatni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘ygan bo‘lsa, Mask buni amalga oshirish uchun turli chora-tadbirlarni ko‘rgan.

Ilon Maskning nizolarni hal qilishdagi yondashuvi odatda qisqa muddatli va tezkor echimlar izlashga qaratilgan. Maskning boshqaruv uslubi tezkor qarorlar qabul qilishga asoslanadi. Bu yondashuv, ayniqsa, inqirozli vaziyatlarda samarali bo‘ladi. U kompaniyaning muvaffaqiyatini ta’minlash uchun tezda qarorlar qabul qilishni afzal ko‘radi. Misol uchun, Tesla kompaniyasining ba’zi mahsulotlaridagi nosozliklar yoki ishlab chiqarishdagi to‘xtashlar yuzaga kelganida, Mask tezda echim topishga harakat qilgan va kompaniyani inqirozdan chiqarish uchun kerakli choralarni ko‘rgan. Mask, odatda, noan’anaviy va innovasion yondashuvlarni qo‘llaydi. U nizolarni hal qilishda

yangi texnologiyalar va ilg'or usullarni joriy qilishga intiladi. Bu, ayniqsa, SpaceX kompaniyasida parvozlar va raketa texnologiyalari bilan bog'liq texnik nizolarni hal qilishda o'zini ko'rsatadi. Maskning boshqaruv tizimi oddiy va qat'iydir. U jamoani o'zining strategik qarorlarini amalga oshirishga majbur qiladi. Shu bilan birga, kompaniya ichidagi nizolarni hal qilishda har bir xodimga aniq vazifalar berish va bu vazifalarni bajarishdagi natijalarni baholash usuli muhim ahamiyatga ega. Bunday boshqaruv yondashuvi, ko'p hollarda, nizolarni bartaraf etishda tezkor va samarali natijalar keltiradi. Maskning boshqaruvida xodimlar bilan to'g'ridan-to'g'ri va ochiq aloqalar muhim o'rin tutadi. U nizolarni hal qilishda xodimlar bilan to'g'ridan-to'g'ri muloqot qilib, muammolarni birgalikda hal qilishni afzal ko'radi. Bu yondashuv nafaqat xodimlar o'rtasida ishonchni oshiradi, balki jamoaning birlashishiga ham xizmat qiladi.

Ilon Maskning menejer etikasi va nizolarni hal qilishdagi yondashuvi innovasion, tezkor va qat'iyatli bo'lishi bilan ajralib turadi. U o'zining kompaniyalarida yuzaga kelgan nizolarni bartaraf etishda yuqori etik me'yorlar asosida qarorlar qabul qilishga harakat qiladi. Maskning boshqaruv uslubi ko'plab ijobiy natijalarga olib keldi, lekin u har doim o'z yondashuvini yangilab, muammolarga moslashishga tayyor bo'lgan. Menejer etikasi va nizolarni hal qilishdagi yondashuvi, korporatsiyalar uchun samarali boshqaruvni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Bu yondashuvlarni o'rganish, boshqa kompaniya rahbarlari uchun ham foydali bo'lishi mumkin.

20.3. Korporativ madaniyat qoidalari

Korporativ madaniyat qoidalari tashkilotning ichki ishlarini boshqarishda, uning umumiy muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Bu qoidalar nafaqat tashkilotda ishlovchi xodimlar o'rtasidagi munosabatlar va ish uslubini shakllantiradi, balki korporatsiyaning imijini ham o'zgartirishda, uning biznesda muvaffaqiyat qozonishida asosiy omil bo'lib xizmat qiladi. Korporativ madaniyatning o'ziga xos qoidalari, odatda, muayyan bir tashkilotning qadriyatlari va prinsiplariga asoslanadi va

bu qadriyatlar tashkilotning barcha faoliyatlarida — boshqaruvdan tortib kundalik ishlarigacha — o‘z aksini topadi. Korporativ madaniyatni boshqarishda asosiy maqsad nafaqat ichki jarayonlarni soddalashtirish, balki tashkilot ichidagi xodimlar o‘rtasidagi hamkorlikni va o‘zaro hurmatni rivojlantirishdir. Buning uchun, har bir tashkilot o‘zining korporativ madaniyatini yuksaltirish, uni asoslab beruvchi qoidalarni ishlab chiqish zarur. Har bir tashkilot o‘zining ichki qoidalariga asoslanib, o‘z xodimlari bilan qanday muloqot qilishni, qanday etik xulq-atvorga ega bo‘lishini va qanday maqsadlarni ko‘zlashini belgilaydi. Bu qoidalar nafaqat tashkilot ichidagi muhitni shakllantiradi, balki uning tashqi tomondan qanday qabul qilinishini ham belgilaydi.

Korporativ madaniyat qoidalari ko‘plab turli jihatlariga ega bo‘lishi mumkin, ammo ularning barchasi tashkilotning barqaror rivojlanishi va samarali faoliyat yuritishi uchun bir-biri bilan chambarchas bog‘liqdir. Ularning asosiy vazifasi xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro hurmatni mustahkamlash, ular o‘rtasidagi jamoaviy ishni rivojlantirish va tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishga xizmat qilishdir. Shu bilan birga, korporativ madaniyat qoidalari tashkilotning ichki va tashqi omillariga qanday javob berishi kerakligi haqida aniq yo‘l-yo‘riqlarni belgilaydi. Ishonch va ochiqlik korporativ madaniyatda muhim rol o‘ynaydi. Tashkilotda ishonchli va ochiq muloqot muhiti yaratilishi, xodimlarning o‘z fikrlarini erkin ifodalashlariga, yangiliklarni tushunib, o‘zgarishlarga moslashishlariga imkon beradi. Ochiqlik, shuningdek, qaror qabul qilish jarayonining shaffof bo‘lishini ta‘minlaydi. Agar tashkilot o‘z xodimlariga to‘g‘ri va aniq ma’lumotlar taqdim etmasa, bu ularning ishonchini susaytirishi va tashkilot ichidagi kommunikatsiya tizimini buzishi mumkin. Shu sababli, ishni boshqarishda yuqori darajadagi ishonch va ochiqlikni ta‘minlash, xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarning samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Korporativ madaniyatning yana bir muhim elementi bu xodimlarning o‘zaro hurmatidir. Xodimlarning o‘zaro hurmatga asoslangan munosabatlar tashkilotdagi jamoaviy ishni yaxshilaydi, jamoa a‘zolarini birlashtiradi va ularda umumiy maqsadga erishishga bo‘lgan ishtiyoqni oshiradi. Xodimlarning hurmatga sazovor bo‘lishi uchun,

ular bir-biriga teng munosabatda bo'lishi kerak. Korporativ madaniyat qoidalari bu kabi munosabatlarni rivojlantirishga, mehnat jarayonida bir-birini qo'llab-quvvatlashga va umumiy maqsadlarga erishishga yordam beruvchi muhit yaratishga qaratilgan bo'lishi kerak. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli ishlashi uchun yangi g'oyalar va innovatsiyalarga ochiqlik ham juda muhimdir. Bu masala korporativ madaniyatda eng yuqori o'rinda turadi. Yangi fikrlarni qo'llab-quvvatlash, xodimlarga o'z g'oyalarini erkin ilgari surishga imkon yaratish, tashkilotning doimiy ravishda rivojlanishini va zamonaviy talablarga moslashuvini ta'minlaydi. Bu, shuningdek, xodimlarni motivatsiya qiladi va ularda yaratuvchanlikni uyg'otadi. Tashkilotda yangiliklarni joriy etishga oid aniq qoidalar va siyosat mavjud bo'lishi kerak. Bu yangiliklarni qabul qilishda noaniqliklarni bartaraf etish va xodimlarga ishonchli muhit yaratishga yordam beradi.

Korporativ madaniyatni shakllantirishda jamoaviy ish va individual javobgarlik o'rtasidagi muvozanatni saqlash juda muhimdir. Har bir xodim o'zining shaxsiy vazifalarini bajarishi kerak, ammo bu vazifalar umuman tashkilotning maqsadlariga xizmat qilishi lozim. Jamoaviy ishning muvaffaqiyati, xodimlarning o'zaro hamkorligi va ulardagi individual javobgarlikni uyg'unlashtirishga bog'liqdir. Korporativ madaniyatda individual mas'uliyat va jamoaviy ishni birlashtirishni ta'minlash, xodimlarga umumiy maqsadlarga erishishda yordam beradi. Tashkilotning barqarorligini ta'minlash uchun korporativ madaniyatning eng muhim qoidalaridan biri bu "uzun muddatli qarorlar qabul qilish"dir. Qisqa muddatli manfaatlar uchun qabul qilingan qarorlar ko'pincha tashkilotning barqaror rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, korporatsiyalar uzoq muddatli muvaffaqiyatni ko'zlab qarorlar qabul qilishlari zarur. Barqarorlikka erishish uchun korporativ madaniyat qoidalari ko'pincha ekologik mas'uliyat, ijtimoiy mas'uliyat va kompaniyaning umumiy jamiyatga bo'lgan hissasini ham inobatga oladi.

Innovatsiya va rivojlanishga doimiy intilish korporativ madaniyatning yana bir mustahkam poydevoridir. Tashkilot o'z faoliyatini doimiy ravishda takomillashtirishi, yangi texnologiyalarni qo'llab-quvvatlashi, yangi g'oyalar va yondashuvlarni joriy etishi

zarur. Tashkilotda bunday madaniyatni rivojlantirish uchun yangi g'oyalarni rag'batlantirish, xodimlarni yangiliklarni amalga oshirishga undash va muvaffaqiyatli yondashuvlarni mustahkamlash zarur. Korporativ madaniyat qoidalari bu jarayonda xodimlarning yangiliklarga bo'lgan ishtiyoqini, ularning innovasion g'oyalarini qo'llab-quvvatlashni ta'minlashi kerak. Bundan tashqari, korporativ madaniyatda axloqiy xulq va mas'uliyat o'рни ham muhim ahamiyatga ega. Tashkilotning axloqiy qiymatlari, uning biznes amaliyotlariga qanday yondashuvini belgilaydi. Korporatsiya axloqiy xulqni rivojlantiradigan qoidalarni belgilash orqali, nafaqat o'z mijozlariga, balki o'z xodimlariga ham mas'uliyatli va to'g'ri munosabatda bo'lishi kerak. Bu, o'z navbatida, tashkilotning umumiy imijini yaxshilaydi va ishonchni oshiradi.

Xodimlarni rag'batlantirish va motivatsiya qilish ham korporativ madaniyatda muhim o'rin tutadi. Har bir xodimning o'z mehnatini yuqori baholanishi va mukofotlanishi, uning ishga bo'lgan sadoqatini oshiradi. Tashkilotda mukofotlash tizimi, shuningdek, xodimlarning o'zaro raqobatini rag'batlantirish va ular o'rtasidagi hamkorlikni mustahkamlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Tashkilot o'zining rag'batlantirish siyosatini aniq belgilab, xodimlarga o'zlarini rivojlantirish va maqsadlarga erishish uchun zarur vositalarni yaratishi lozim. Shu tariqa, korporativ madaniyat qoidalari tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlashda, xodimlar o'rtasida yaxshi munosabatlarni rivojlantirishda va uning barqaror rivojlanishiga xizmat qilishda muhim o'rin tutadi. Tashkilotda bu qoidalar muntazam ravishda qayta ko'rib chiqilib, yangilanib turilishi kerak. Faqat shunda korporatsiya o'z faoliyatini yanada samarali tashkil eta oladi va zamon talablariga moslashadi.

20.4. “SpaceX” korxonasida korporativ etika kodeksi va standartlari

SpaceX, Ilon Mask tomonidan 2002-yilda tashkil etilgan va hozirda kosmik sanoatda global liderlardan biri bo'lgan kompaniya sifatida, texnologiya va innovatsiyaning chegaralarini kengaytirish bilan mashhur. Kompaniya raqobatbardosh

bozor sharoitida ishlash, muvaffaqiyatli raketa parvozlarini amalga oshirish, Marsga odam yuborishga qaratilgan amaliyotlarini rivojlantirish kabi yuksak maqsadlarga intiladi. Biroq, bunday katta texnologik muvaffaqiyatlarni ta'minlash faqat zamonaviy ilm-fan yutuqlariga tayanib qolmaydi. SpaceX ning yana bir muvaffaqiyatli jihati uning ichki boshqaruv tizimi va bu tizimning asosi bo'lgan korporativ etika kodeksi va standartlaridir. SpaceX kompaniyasining korporativ etika kodeksi nafaqat kompaniyaning o'z faoliyatida axloqiy me'yorlarni saqlashni ta'minlaydi, balki uning tashkilot ichidagi va tashqi munosabatlaridagi ishonchni ham mustahkamlaydi. Etika kodeksi va standartlari nafaqat kompaniya xodimlari uchun yo'riqnomalar bo'lib xizmat qiladi, balki SpaceX ning barcha tashqi manfaatdor tomonlari bilan bo'ladigan aloqalarida ham asosiy yo'l-yo'riqni belgilaydi. Ushbu bobda SpaceX kompaniyasining korporativ etika kodeksi va standartlari haqida chuqur tahlil qilishga harakat qilamiz, ularning korporatsiyaning muvaffaqiyatiga qanday ta'sir qilishi va ularning boshqaruv tizimida qanday o'rin tutishini ko'rib chiqamiz.

SpaceX kompaniyasining etika kodeksi uning barcha ish faoliyatida amal qilinadigan asosiy axloqiy tamoyillardan iboratdir. Bu tamoyillar nafaqat kompaniyaning ichki boshqaruv tizimida, balki tashqi aloqalarida ham muhim ahamiyatga ega. SpaceX kompaniyasida barcha xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratish va adolatli yondashuvni ta'minlash asosiy qadriyatlaridan biridir. Xodimlarning etnik kelib chiqishi, jinsi, millati yoki boshqa shaxsiy xususiyatlariga qarab hech qanday diskriminatsiya yo'l qo'yilmaydi. Har bir xodimning mehnati va ishlash samaradorligi asosida baholanishi kerak. Kompaniya rahbariyatining maqsadi xodimlar o'rtasidagi hurmatni va ishonchni mustahkamlashdir. Bu yondashuv, o'z navbatida, kompaniya ichidagi ijobiy madaniyatni shakllantirishga yordam beradi. SpaceX kompaniyasi qarorlar qabul qilish jarayonida ochiqlikni ta'minlaydi va barcha darajadagi xodimlar bilan muntazam ravishda shaffof muloqot olib boradi. Kompaniyaning barcha tashqi manfaatdor tomonlari — mijozlar, hamkorlar va aksiyadorlar — kompaniyaning faoliyatiga oid muhim ma'lumotlar bilan muntazam ravishda ta'minlanadi. Shaffoflik

kompaniyaning ichki jarayonlari va tashqi munosabatlarida ishonchni kuchaytiradi. SpaceX kompaniyasining axborot almashish va muloqotdagi ochiqqligi, shuningdek, uning samarali ishlashini ta'minlaydi. SpaceX kompaniyasida xavfsizlikka katta e'tibor qaratiladi. Kosmik sanoatda ishlashda xavfsizlikning yuqori darajada bo'lishi juda muhimdir, chunki raketalar va boshqa kosmik texnologiyalarni ishlab chiqishda katta xavflar mavjud. Xodimlar uchun xavfsiz ish muhiti yaratish, ularning sog'lig'iga zarar yetkazmaslik va ish joyidagi xavfsizlikni ta'minlash SpaceX ning asosiy ustuvor vazifalaridan biridir. Kompaniya barcha xodimlar uchun zarur xavfsizlik choralari va protokollarini ishlab chiqib, ularni amalga oshiradi. SpaceX ning etika kodeksi xodimlar va rahbariyat uchun yuqori axloqiy me'yorlarni ta'minlashni ko'zda tutadi. Xodimlar kompaniya 275chida yuzaga kelgan muammolarni adolatli va halol tarzda hal qilishlari kerak. Har bir xodim o'z faoliyatida mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi va kompaniyaning umumiy maqsadlariga erishish uchun o'z mehnatini samarali tarzda bajarishi kerak. Bu yondashuv, o'z navbatida, kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini oshiradi va uning tashqi manfaatdor tomonlarida ishonch uyg'otadi.

SpaceX kompaniyasining korporativ etika kodeksi faqat xodimlar o'rtasidagi munosabatlar bilan cheklanmaydi. Bu kodeks kompaniyaning tashqi faoliyatlarida ham, ayniqsa, mijozlar, hamkorlar, va aksiyadorlar bilan aloqalarida katta ahamiyatga ega. Kompaniyaning axloqiy me'yorlariga amal qilish uning bozordagi imijini mustahkamlaydi va samarali ish faoliyatini ta'minlaydi. SpaceX o'zining har bir tashqi hamkorligi va mijozlari bilan aloqalarida yuqori axloqiy standartlarga amal qilishga harakat qiladi. Kompaniya o'zining hamkorlari va mijozlariga nisbatan adolatli, ochiq va halol bo'lishga intiladi. Masalan, SpaceX o'zining raketalarini, yo'lovchi kema xizmatlarini va boshqa mahsulotlarini yetkazib berishda har doim aniq shartnomalar va to'g'ri axborot taqdim etadi. Bu shaffoflik va halollik kompaniya uchun uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishning muhim omillaridan biridir. Kosmik sanoatning o'ziga xos xususiyatlari va har xil mamlakatlar o'rtasidagi xalqaro qonunlarga rioya qilishni talab qiladi. SpaceX, shuningdek, xalqaro huquqiy me'yorlarga va kosmik huquqqa amal

qilishda katta e'tibor qaratadi. U xalqaro miqyosda o'z faoliyatini amalga oshirayotganda, barcha huquqiy talablarni inobatga oladi va bu orqali kompaniya o'zining xalqaro aloqalarida mustahkam ishonch va hurmatni o'zlashtiradi. SpaceX ning korporativ etika kodeksi xodimlar uchun nafaqat axloqiy me'yorlar va prinsiplarni belgilaydi, balki ularning motivatsiyasini oshirish va ularni professional rivojlantirishga ham qaratilgan. Kompaniya xodimlarni o'zlarining ish faoliyatini yaxshilashga, o'z g'oyalarini erkin ifodalashga va kompaniya maqsadlariga erishish uchun yangi yechimlar yaratishga rag'batlantiradi. SpaceX kompaniyasi o'z xodimlarini rag'batlantirishga katta e'tibor qaratadi. Bu rag'batlantirish tizimi xodimlarning samarali ishlashini ta'minlaydi va kompaniyaning umumiy maqsadlariga erishishiga yordam beradi. SpaceX o'z xodimlarini yuqori malakali va yuqori samaradorlikka ega bo'lishga intilishga undaydi, shu bilan birga, ularga o'zlarining mehnatini yaxshi baholash imkoniyatlarini yaratadi. SpaceX kompaniyasining etika kodeksi xodimlarning inson huquqlarini hurmat qilishga ham katta ahamiyat beradi. Kompaniya o'z xodimlariga adolatli shartlar yaratadi, mehnat qonunlariga to'liq amal qiladi va xodimlar uchun xavfsiz, sog'lom va samarali ish sharoitlarini ta'minlaydi. Shuningdek, kompaniya o'z xodimlarining rivojlanishi uchun zarur ta'lim va treninglarni taqdim etadi, bu esa ularning kasbiy ko'nikmalarini oshirishga yordam beradi.

SpaceX kompaniyasining korporativ etika kodeksi va standartlari kompaniyaning bugungi kunda erishgan muvaffaqiyatlarining asosiy qismlaridan biridir. Ammo bu kodeksni doimiy ravishda yangilab turish va uni amaliyotga tatbiq qilish kompaniyaning kelajagi uchun muhimdir. SpaceX o'zining etika kodeksini o'zgartirishi va takomillashtirishi kerak bo'lgan sohalarda yangi me'yorlar va standartlarni joriy qilishga tayyor bo'lishi kerak. Texnologiyalarning tez rivojlanishi va global muammolarni hal qilishda o'zgarayotgan talablar, shuningdek, korporativ etika kodeksining vaqt o'tishi bilan moslashuvchan bo'lishini ta'minlashi zarur. SpaceX kompaniyasining korporativ etika kodeksi va standartlari uning muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biridir. Bu kodeks kompaniyaning ichki faoliyatida samarali boshqaruvni ta'minlash, xodimlarni

motivatsiya qilish va tashqi aloqalarda ishonch yaratish uchun zarur bo'lgan yondashuvlarni belgilaydi. Shu bilan birga, kompaniyaning etika kodeksi nafaqat texnologik yutuqlarini ta'minlashga yordam beradi, balki uning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini va ijtimoiy mas'uliyatini kuchaytiradi. SpaceX kompaniyasining etika kodeksi uning xalqaro miqyosda muvaffaqiyatli ishlashining muhim qismidir.

Ilon Mask — zamonaviy texnologiya, avtomobil sanoati va kosmik tadqiqotlar sohasida eng nufuzli va ta'sirchan yetakchilardan biri. U Tesla, SpaceX, va X kabi kompaniyalar bosh direktori sifatida tanilgan. Mask ning karerasi innovasion g'oyalar, sarmoyalar, texnologiyalarni rivojlantirish va global biznesni yangilashni o'z ichiga oladi. Uning ishlari va strategiyalari nafaqat dunyo bo'ylab sanoatlarni, balki butun jamiyatni o'zgartirgan.



Ilon Mask 1971-yil 28-iyunda Janubiy Afrikada, Pretoriya shahrida tug'ilgan. Uning ota-onasi, Errol Mask va Maye Mask, o'z sohalarida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan insonlar edi, ammo Ilonning hayoti o'zining ichki qiziqishlariga ko'ra shakllandi. U yoshligidan texnologiya va kompyuterlar bilan qiziqib, dasturlashni o'rgana boshladi. 12 yoshida o'zining dastlabki kompyuter o'yini — Blastarni yaratib, uni sotishga muvaffaq bo'ldi.

Mask o'qishni Pretoriya universitetida boshladi, ammo bir yildan so'ng u o'qishni Kanadada davom ettirishga qaror qildi. U Quyeen's Universityda ikki yil o'qiganidan so'ng, AQShning nufuzli Pensilvaniya universitetiga o'tishga muvaffaq bo'ldi. Mask fizika va iqtisodiyot bo'yicha bakalavr darajasini oldi. U o'qishni tugatgach, Stanford universitetida doktorantura bosqichida tahsil olish uchun o'qishga kirgan, lekin u ikki kundan so'ng tadbirkorlikka intilish maqsadida o'qishni tashlab ketdi. Ilon Maskning karerasining boshlanishi o'zining o'ta innovasion yondashuvlari bilan ajralib turadi. 1995-yilda, o'qishni tashlaganidan so'ng, u Zip2 Corporation kompaniyasini yaratdi. Bu

kompaniya shaharlardagi ma'lumotlar va manzillarni onlayn xaritalar shaklida taqdim etishga qaratilgan edi. Compaq tomonidan sotib olinganidan so'ng, Mask bu bitimdan 22 million dollar foyda ko'rdi. Keyin u o'zining keyingi loyihalari uchun mablag' yig'ish uchun bu pulni ishlatdi. Maskning navbatdagi katta loyihasi — PayPalni yaratish edi. PayPal, dunyoning eng mashhur to'lov tizimlaridan biriga aylangan kompaniya, elektron to'lovlarni amalga oshirish uchun o'ziga xos yechimlar taqdim etdi. PayPal 2002-yilda eBayga 1,5 milliard dollar evaziga sotildi. Mask bu bitimdan taxminan 180 million dollar foyda ko'rdi.

Nazorat savollari

1. Ilon Maskning korporativ etikasini tahlil qiling.
2. "SpaceX" korporatsiya faoliyati boshqaruv tarixini ko'rib chiqing. Unga nizolarni qanday etik xulq bilan xal qilingan.
3. Etik ziddiyat deganda nimani tushunasiz ?
4. "SpaceX" korporatsiyasi korporativ etik xulq-atvor kodeksi kamchiliklari mavjudmi.
5. Xodimlarni ragbatlantirish korporativ etikada qanday o'rin tutadi.

TESTLAR

1. Rahbar etikasi nima va uning korporatsiya boshqaruvidagi roli qanday?

A) Rahbarlarning axloqiy tamoyillarga rioya qilishi va bu boshqaruvning samaradorligini oshirishi.

B) Rahbarlarning o'zlarining shaxsiy manfaatlariga qarshi qarorlar qabul qilishni anglatadi.

C) Rahbarlarning ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishmagan holatda qarorlar qabul qilish.

D) Faoliyatda faqat iqtisodiy natijalarga erishishga qaratilgan rahbarlik.

2. Korporatsiyalarning ijtimoiy mas'uliyatini ta'minlashda etik xulq-atvorning o'rni qanday?

A) Etik xulq-atvor atrof-muhitga zarar yetkazmaslik va xodimlar huquqlarini himoya qilishni ta'minlaydi.

B) Ijtimoiy mas'uliyat faqat moliyaviy foyda olishga qaratilgan.

C) Etik xulq-atvor faqat mijozlar bilan aloqalarga ta'sir qiladi.

D) Ijtimoiy mas'uliyat faqat shaxsiy manfaatlarni ko'zlashga asoslanadi.

3. Ilon Maskning boshqaruv uslubini qanday xususiyatlar bilan tavsiflash mumkin?

A) Tezkor, agressiv va innovasion yondashuvlar.

B) Faqat an'anaviy va xavfsiz qarorlar qabul qilish.

C) Xodimlarga ortiqcha qaror qabul qilishda ishtirok etishga ruxsat berish.

D) Ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishda noaniqlik.

4. Etik qarorlar qabul qilishda rahbarlar qanday omillarni hisobga olishlari kerak?

A) Shaxsiy manfaatlar va kompaniya manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash.

B) Shaxsiy manfaatlarni ustuvor qilib, kompaniya manfaatlarini chetga surish.

C) Qarorlar faqat ichki boshqaruv samaradorligiga asoslanishi kerak.

D) Faoliyatda faqat moliyaviy foyda olish maqsadga muvofiq.

5. Rahbar etikasi va ishonch o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirib bering.

A) Etik rahbarlik ishonchli va adolatli munosabatlarni yaratadi.

B) Etik qarorlar xodimlar orasida ishonchni yo'qotadi.

C) Etik xulq-atvor kompaniyaning shaxsiy manfaatlarini oshiradi, ishonchni kamaytiradi.

D) Etik boshqaruv faqat tashqi imijni shakllantiradi, ichki ishlarni nazorat qilmaydi.

6. Korporatsiyalar qanday qilib ekologik mas'uliyatni hisobga olishlari kerak?

- A) Atrof-muhitga zarar etkazmaslik uchun zarur chora-tadbirlarni ko'rishlari kerak.
- B) Ekologik mas'uliyatni hisobga olish shart emas, chunki u iqtisodiy foyda keltirmaydi.
- C) Ekologik mas'uliyat faqat ishlab chiqarish jarayonida cheklangan.
- D) Ekologik mas'uliyat faqat atrof-muhitni himoya qilishga qaratilgan.

7. Korporatsiya rahbarlarining etik qarorlari qanday natijalarga olib kelishi mumkin?

- A) Xodimlar orasida ishonchni oshiradi, kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.
- B) Faoliyatda faqat tashqi imijni yaxshilaydi.
- C) Xodimlar orasida ziddiyatlarni kuchaytiradi.
- D) Ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishda yuqori xavf-xatarlar yuzaga keladi.

8. Ilon Maskning boshqaruvidagi shaffoflik va ochiqlikni qanday tavsiflash mumkin?

- A) U kompaniyaning holatini ommaga ochiq bayon qilishga harakat qiladi
- B) U faqat xodimlar bilan muloqot qilishi va qarorlarni ichki tarzda olishga intiladi
- C) U hech qachon qarorlarini oshkor etmaydi, faqat maxfiy ishlaydi
- D) U xodimlarga qarorlar haqida ma'lumot bermaydi

9. Menejer etikasi nima va qanday qarorlar qabul qilishda muhim rol o'ynaydi?

- A) Menejer etikasi adolatli va muvozanatli qarorlar qabul qilishga yordam beradi.
- B) Menejer etikasi rahbarlarning axloqiy tamoyillariga asoslanadi va barcha qarorlar shaxsiy manfaatlarga mos kelishi kerak.
- C) Menejer etikasi barcha qarorlar faqat iqtisodiy maqsadga xizmat qilishini nazarda tutadi.
- D) Menejer etikasi faqat xodimlarga nisbatan to'g'ri munosabatda bo'lishni ta'minlaydi.

10. Korporatsiyada rahbar etikasi va boshqaruvning muvaffaqiyatli bo'lishi o'rtasidagi bog'liqlikni qanday tushuntirsa bo'ladi?

- A) Etik boshqaruv kompaniyaning ichki va tashqi ishlarini samarali boshqaradi va uzun muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi.
- B) Etik boshqaruv tashqi imijni shakllantiradi, ichki ishlarni nazorat qilmaydi.
- C) Etik boshqaruv iqtisodiy natijalarni kuchaytiradi, ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olmaydi.
- D) Etik boshqaruv shaxsiy manfaatlarga asoslanadi, kompaniya manfaatlari chetga suriladi.

21-BOB. Globallashuv sharoitida zamonaviy korporativ madaniyat

21.1. Globallashuv tushunchasi. Globallashgan korporatsiyalar

Bugungi kunda, dunyo iqtisodiyoti, siyosati, va madaniyati o'rtasida aniq chegaralar sezilarli darajada kamaygan. Bunga sabab bo'layotgan omil esa – globallashuv jarayoni. Globallashuv – bu dunyo miqyosida iqtisodiy, siyosiy, madaniy, ijtimoiy va ekologik sohalarda yuz berayotgan uzviy bog'lanish va integratsiya jarayonidir. Ushbu jarayon, asosan, texnologiyalar, transport va kommunikatsiya tizimlarining rivojlanishi, hamda xalqaro savdo va investisiyalarning o'sishi bilan bog'liqdir. Globallashuvning eng ko'zga tashlanadigan elementlaridan biri – bu multinationallashgan (ko'p millatli) korporatsiyalarning paydo bo'lishidir. Bu turdagi korporatsiyalar o'z faoliyatini dunyoning turli burchaklarida olib borib, mamlakatlar orasidagi iqtisodiy munosabatlarni chuqurlashtiradi va global miqyosda o'z faoliyatini kengaytiradi. Ushbu bobda globallashuv tushunchasi, uning sabab va oqibatlari, shuningdek globallashgan korporatsiyalar va ularning global iqtisodiyotdagi o'rni haqida atroflicha tahlil qilinadi. Globallashuv – bu iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy va madaniy tizimlarning globallashgan tarmoq shaklida birlashuvi jarayonidir. Bu jarayonning markazida, asosan, iqtisodiy integratsiya yotadi, ammo uning tafsilotlari faqat iqtisodiyot bilan cheklanmaydi. Globallashuvning asosiy omillari texnologik innovatsiyalar, internet va axborot texnologiyalarining rivojlanishi, transport tizimlarining global integratsiyasi va savdo erkinligining oshishidir. Globallashuv – bu o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldirgan iqtisodiy va ijtimoiy tizimlarning shakllanishidir. Globallashuv jarayonining eng muhim xususiyatlaridan biri – bu davlatlar, kompaniyalar va jismoniy shaxslarning o'rtasida yanada kuchliroq aloqalar o'rnatilishi, shuningdek, bu aloqalarning milliy chegaralarni buzib, global miqyosda tarqalishi. Globallashuvning o'ziga xos xususiyatlari, birinchi navbatda, uning ijtimoiy va iqtisodiy o'lchovlariga bog'liq. Masalan, global savdo, investisiyalar, kapital

oqimlari, kadrlar almashinuvi va axborot almashinuvi sohalarida sezilarli o'zgarishlar kuzatilmoqda. Shuningdek, madaniy globallashuv ham rivojlanayotgan bo'lib, global miqyosda turli madaniyatlarning bir-biriga ta'siri kuchaymoqda.

Globallashuv jarayonining boshlanishi va tezlashuvining asosiy sabablari bir qancha omillarga bog'liqdir. Ulardan eng muhimi – bu texnologik yutuqlar va global aloqalar tarmog'ining kengayishi. XXI asrning boshlarida, axborot texnologiyalarining rivojlanishi va internetning ommalashuvi, shuningdek, transport tizimlarining yanada tezlashishi, globallashuv jarayonini keltirib chiqardi. Kompaniyalar endi o'z mahsulotlarini va xizmatlarini dunyoning har bir burchagida tezkor ravishda taqdim eta olishdi. Elektron savdo (e-commerce), axborot va kommunikatsiya texnologiyalari (ICT) orqali globallashuv tezlashdi. Masalan, internet va telefon aloqalari orqali darhol aloqa o'rnatish, resurslarni taqsimlash va global miqyosda ishlab chiqarishni optimallashtirish imkoniyatlari paydo bo'ldi. 1990-yillarda savdo erkinlashuvi jarayoni, xususan, Jahon Savdo Tashkilotining (WTO) shakllanishi bilan savdo oqimlari va kapitalning harakati global miqyosda erkinlashdi. Erkin savdo shartnomalari va investisiya kelishuvlari mamlakatlar o'rtasidagi iqtisodiy aloqalarni yanada kuchaytirdi va global korporatsiyalarni rivojlantirishga zamin yaratdi. Global kapitalning harakati ham globallashuvning muhim omillaridan biridir. Moliyaviy institutlar va kompaniyalar uchun global miqyosda investisiyalarni amalga oshirish imkoniyatlari kengaydi. Kapitalning tez va oson harakati kompaniyalarni global bozorlarga chiqarishga va yanada raqobatbardosh bo'lishga undadi. Kadrlar almashinuvi va global mehnat bozorining rivojlanishi ham globallashuvning muhim omilidir. Korporatsiyalar va davlatlar o'rtasida mutaxassislarni jalb qilish va taqsimlash uchun yangi imkoniyatlar paydo bo'ldi. Bu esa ishlab chiqarish va xizmatlarni eng optimal joylarda tashkil etishga, shuningdek, mehnat xarajatlarini optimallashtirishga imkon berdi. Globallashuv jarayoni faqat iqtisodiy sohalar bilan cheklanmaydi. Madaniyat va ijtimoiy o'zgarishlar ham globallashuvning bir qismidir. Madaniyatlar va qadriyatlar bir-biriga yaqinlashib, global miqyosda bir xil tasavvurlar va normativlar shakllana boshladi. Boshqa bir tomondan,

global aloqalar orqali odamlar o'z madaniyatlarini eksport qilish va boshqalarning madaniyatini o'rganish imkoniyatiga ega bo'lishdi.¹⁹

Globallashuv jarayoni kompaniyalarga nafaqat o'z bozorlari doirasini kengaytirish imkonini berdi, balki ularning faoliyatini global miqyosda tashkil etishga yordam berdi. Globallashgan korporatsiyalar (multinasional korporatsiyalar) – bu o'z faoliyatini bir nechta mamlakatlarda amalga oshiruvchi kompaniyalar bo'lib, ular o'zlarining bizneslarini xalqaro miqyosda amalga oshirishni davom ettiradilar. Ushbu korporatsiyalar o'zlarining global miqyosdagi operatsiyalari orqali keng miqyosdagi resurslarni birlashtiradi, yangi bozorlarni zabt etadi va raqobatbardoshlikni ta'minlaydi. Globallashgan korporatsiyalar global boshqaruv strukturasi o'rnatadilar, bunda ular o'z faoliyatlarini bir nechta mamlakatlar va mintaqalarda ham koordinatsiyalash uchun muayyan boshqaruv tizimini yaratadilar. Korporatsiya boshqaruvi ko'pincha markazlashgan yoki mintaqaviy bo'lishi mumkin, bu kompaniyaning strategiyasiga va operatsiyalari tarqalgan hududlarga qarab farq qiladi. Globallashgan korporatsiyalar resurslarni taqsimlashda va ishlab chiqarishni tashkil etishda optimal joylarni tanlaydilar. Bu esa ularning ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi va samaradorlikni oshiradi. Masalan, Xitoy yoki Hindiston kabi past mehnat xarajatlariga ega mamlakatlarda ishlab chiqarishni tashkil etish orqali, kompaniyalar o'z mahsulotlarini yanada raqobatbardosh narxlarda taklif qilish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Globallashgan korporatsiyalar global raqobat sharoitida faoliyat yuritadilar. Bunday kompaniyalar, o'zlarining raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun doimiy ravishda innovatsiyalarni joriy etish va texnologik yutuqlarni ishlab chiqishga intiladilar. Shuningdek, ular bozorlar bo'ylab o'z mahsulotlarini va xizmatlarini yaxshilab targ'ib qilish orqali global iste'molchilarni jalb etadilar. Globallashgan korporatsiyalar o'z faoliyatlarida jamiyatlar va ekologiyaga ham mas'uliyat bilan yondashishlari kerak. Ko'plab kompaniyalar, ayniqsa, rivojlangan davlatlarda, ijtimoiy mas'uliyat va barqaror rivojlanishga qaratilgan tashabbuslarni amalga oshirishga harakat qiladilar. Bu

¹⁹Jean Hennart. "Management headline". Viena-2022. 29-bet.

korporatsiyalar, o'zining ijtimoiy mas'uliyatlarini o'z faoliyatida amalda ko'rsatish orqali, mijozlar va jamiyatlar bilan mustahkam aloqalar o'rnatadilar. Globallashuv – bu butun dunyo miqyosida iqtisodiy, siyosiy, madaniy va ijtimoiy tizimlarning bir-biriga integratsiyasi jarayonidir. Ushbu jarayon iqtisodiyotni, siyosatni, madaniyatni va hatto ekologiyani o'zaro bog'lab, dunyo bo'ylab odamlar va tashkilotlar o'rtasida mustahkam aloqalarni yaratadi. Globallashuvning eng muhim natijalaridan biri – bu multinasional (globallashgan) korporatsiyalarning paydo bo'lishi va rivojlanishi hisoblanadi. Bunday kompaniyalar global miqyosda iqtisodiy resurslarni boshqarish, ishlab chiqarishni optimallashtirish, yangi bozorlarni zabt etish va global innovatsiyalarni amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu bilan birga, globallashgan korporatsiyalar o'zlarining jamiyatlarga nisbatan mas'uliyatlarini unutmasdan, o'z faoliyatlarida barqaror rivojlanish va ekologik mas'uliyatni ham ko'zda tutadilar. Globallashuv jarayonining davom etishi, xususan texnologiyalar va global integratsiyaning yangi bosqichlarga o'tishi, kelajakda yanada ko'proq multinasional korporatsiyalarning paydo bo'lishiga turtki bo'lishi mumkin.

21.2. J.Hennartga ko'ra globallashuvda korporatsiya faoliyati

Global iqtisodiyotning shakllanishi va intensiv globallashuv jarayonlari bilan birga, ko'plab iqtisodchilar va tadqiqotchilar xalqaro korporatsiyalar va ularning faoliyatining o'zgarishi va roli haqida chuqur tahlil qilishga harakat qilmoqdalar. Ularning eng mashhurlaridan biri, albatta, Jan J. Hennart bo'lib, uning asarlari global korporatsiyalarning xalqaro bozorlarga kirish strategiyalari, ularning tashkilot tuzilmasi va xodimlar bilan aloqalari bo'yicha qimmatli tavsiyalarni o'z ichiga oladi. Hennartning globallashuv va ko'p millatli korporatsiyalar haqida taqdim etgan tushunchalari korporatsiyalarning qanday qilib xalqaro miqyosda o'z faoliyatlarini yuritishini va bunday faoliyatning ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlarini aniq ko'rsatadi. Hennartning yondashuvi, ko'p millatli korporatsiyalarning o'zaro hamkorlikni, ma'lumotlar

almashinuvi va global strategiyalarni qanday optimallashtirganini tahlil qiladi. Ularning xalqaro bozorlarga kirish usullari va ularning tashkilot tuzilmasidagi o'zgarishlar, globallashuvning kelajagi va korporativ strategiyalarning ta'siriga oid ko'plab qimmatli fikrlarni taqdim etadi. Ushbu maqola, J. Hennartning globallashuvda korporatsiya faoliyati haqida yondashuvlarini tahlil qilishga bag'ishlanadi va uning ilmiy ishlarida ilgari surilgan g'oyalar, ular asosida olib borilgan tadqiqotlar hamda global korporatsiyalar faoliyatining rivojlanishiga qaratilgan amaliy yondashuvlarni ko'rib chiqadi.

Jan J. Hennart, ko'p millatli korporatsiyalarning xalqaro biznesdagi strategik qarorlarida va global bozorlar bilan aloqalarida asosiy rol o'ynaydigan omillarni tahlil qilishda muvaffaqiyat qozongan iqtisodchidir. Uning globallashuv haqidagi ilmiy asarlari, asosan, xalqaro korporatsiyalar va ularning o'zaro hamkorlikda ishlashini ko'rsatishga qaratilgan. Hennartning tadqiqotlarida, kompaniyalar qanday qilib milliy chegaralarni yengib o'ta olishlari va qanday qilib global iqtisodiy bozorlar bilan aloqalarni mustahkamlashlari mumkinligini tushuntiruvchi bir qator yondashuvlar mavjud. Hennartning yondashuvlarida e'tibor qaratilgan eng muhim masalalardan biri bu korporatsiyalar o'rtasidagi iyerarxik munosabatlar va xarajatlarni kamaytirish uchun tashkilot tuzilmasining global miqyosda qanday shakllanishi. Uning fikricha, korporatsiyalar xalqaro bozorlarni zabt etishda turli yondashuvlardan foydalanadi, masalan, vertikal integratsiya, bozorlarni dominatsiya qilish va korporativ aloqalar. Hennart ko'p millatli korporatsiyalarni o'zining tashkilot tuzilmalari va xalqaro strategiyalariga qarab tahlil qiladi. Ularning eng ko'zga ko'ringan yondashuvlaridan biri – bu kooperativ aloqalarva xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni ko'rsatishdir. Ularning yordamida kompaniyalar samarali ishlab chiqarishni va xarajatlarni kamaytirishni ta'minlaydi.

Hennartning nazarida, ko'p millatli korporatsiyalar xalqaro bozorlarga kirishning turli strategiyalarini qo'llaydi. Uning tadqiqotlari bo'yicha, korporatsiyalarning xalqaro bozorlarga kirishi to'rt asosiy usul orqali amalga oshiriladi: eksport, to'g'ridan to'g'ri

investisiyalar, litsenziyalash va franchayzing. Har bir yondashuv o'ziga xos afzalliklarga ega, ammo Hennartning fikriga ko'ra, korporatsiyalar xalqaro miqyosda o'z faoliyatlarini kengaytirishda ko'pincha to'g'ridan to'g'ri investisiyalarga tayanadi. Bu usul orqali kompaniyalar yangi bozorlarni zabt etish va mavjud bozorlarda raqobatni oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Hennartning xalqaro bozorlar bilan aloqalar o'rnatishda qaratgan diqqatini "vertikal integratsiya" va "transaksiyalar xarajatlari" kabi tushunchalar tashkil etadi. Uning so'zlariga ko'ra, ko'p millatli korporatsiyalar uchun vertikal integratsiya, ya'ni ishlab chiqarish jarayonining har bir bosqichini o'z qo'liga olish, bozorlar o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri aloqalarni ta'minlash va transaksiyalar xarajatlarini kamaytirish maqsadida juda muhimdir. Shu bilan birga, bu strategiya xalqaro miqyosda kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi va uning global bozorlar bo'yicha ustunligini ta'minlaydi.

Hennartning iqtisodiy nazariyasida transaksiyalar xarajatlari muhim ahamiyatga ega. Transaksiyalar xarajatlari deganda, bozorlar va shartnomalar o'rtasida yuzaga keladigan xarajatlar tushuniladi. Hennart, ko'p millatli korporatsiyalar xalqaro miqyosda faoliyat yuritishda, aynan shu xarajatlarni kamaytirish orqali maksimal foyda olishga harakat qilishlarini ta'kidlaydi. Ko'p millatli kompaniyalar, shu sababli, bozorlarga kirish uchun turli strategiyalarni qo'llashadi, bular o'rtasida xarajatlarni minimallashtirish va xavf-xatarni kamaytirish uchun yangi usullarni ishlab chiqish ham mavjud. Hennartning nazarida, global biznesning muvaffaqiyati korporatsiyaning o'zaro hamkorlikda ishlashga qaratilgan strategiyalarini o'z ichiga oladi. Bu esa korporativ shartnomalar, korporativ madaniyat va xodimlar o'rtasidagi ishonchni o'rnatish orqali amalga oshiriladi. Hennartning fikricha, shunday yondashuvlar orqali transaksiyalar xarajatlari kamaytiriladi va global bozorlarda muvaffaqiyatga erishish mumkin bo'ladi. Hennart ko'p millatli korporatsiyalarni tashkilot tuzilmalari bo'yicha tahlil qilganida, ularning o'rganilayotgan muammolarni hal qilishdagi yondashuvlarini batafsil o'rganadi. Uning fikriga ko'ra, korporatsiyalar o'z tuzilmalarini global miqyosda tashkil qilishda bir qator omillarga tayanadilar. Bu omillar, birinchi navbatda, korporatsiyaning strategik

maqsadlari va faoliyat ko'rsatishning darajasi bilan bog'liq. Hennart, shuningdek, boshqaruv va iyerarxiyani o'rganish orqali, ko'p millatli kompaniyalarda samarali boshqaruvni ta'minlash uchun global miqyosda ishlashga moslashtirilgan tizimlarni yaratish zarurligini ta'kidlaydi. Ko'p millatli korporatsiyalarning tuzilmalari va boshqaruv strategiyalarida samaradorlikni ta'minlashda, Hennart yangi tushunchalar, masalan, mintaqaviy boshqaruvvalokalizatsiyani qo'llashga urg'u beradi. Bu yondashuvlar korporatsiyalarning global bozorlar bo'yicha muvaffaqiyatga erishishini ta'minlaydi.

J. Hennartning globallashuv va ko'p millatli korporatsiyalar haqida olib borgan tadqiqotlari korporatsiyalar va iqtisodiy faoliyatning global miqyosda qanday tashkil topishi va rivojlanishini tushunishda muhim ahamiyatga ega. Hennartning asarlarida keltirilgan yondashuvlar va tushunchalar, ko'p millatli korporatsiyalar o'rtasidagi o'zaro aloqalar, tashkilot tuzilmalari va xalqaro bozorlar bilan aloqalar haqida kengroq tushunchalar beradi. Ularning muvaffaqiyatini ta'minlashda transaksiyalar xarajatlarini kamaytirish, to'g'ridan to'g'ri investisiyalarni qo'llash va samarali boshqaruv tizimlarini o'rnatish kabi omillar muhim rol o'ynaydi. Hennartning ilmiy ishlari global korporatsiyalarning globallashuv jarayonida qanday o'rin tutishini va ularning qanday qilib muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini yanada aniqroq tushunish imkonini beradi.

21.3. Globallashuvni korporatsiya madaniyatiga ta'siri

Globallashuv va korporativ madaniyatga ta'siri: o'tgan asrning oxiridan boshlab dunyo iqtisodiyoti sezilarli darajada o'zgarib, global integratsiya jarayonlari rivojlanib bormoqda. Ushbu jarayonlar nafaqat iqtisodiy sohada, balki ijtimoiy, madaniy va siyosiy aspektlarda ham chuqur o'zgarishlarga olib kelmoqda. Globallashuvning eng muhim aspektlaridan biri – bu kompaniyalar va tashkilotlarning global miqyosda faoliyat yuritishdagi o'zgarishlaridir. Shu bilan birga, korporatsiya madaniyati va uning o'zgarishi, globallashuvning eng sezilarli oqibatlaridan biri sifatida, tashkilotlarning

ichki va tashqi muhitidagi o'zgarishlarni ta'minladi. Ushbu bobda globallashuvning korporativ madaniyatga ta'siri, uning tashkilotlar ichidagi struktura va amaliyotlarga qanday ta'sir ko'rsatishi, shuningdek, global integratsiyaning yangi talablariga qanday moslashgani haqida ilmiy tahlil qilinadi. Globallashuv jarayonining boshlanishi va tezlashuvi, xususan, iqtisodiy va texnologik rivojlanishlarning o'zaro ta'siri, kompaniyalar va tashkilotlarning ish faoliyatini butun dunyo bo'ylab kengaytirishga olib keldi. Bu jarayon, o'z navbatida, tashkilotlarning ichki madaniyatini rivojlantirish va moslashtirishni taqozo qildi. Korporativ madaniyat esa, tashkilot ichidagi qadriyatlar, ish uslubi, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, boshqaruv tizimlari va umumiy ijtimoiy muhitni ifodalovchi o'ziga xos tizim sifatida, globallashuvning ta'siri ostida sezilarli darajada o'zgardi. Korporatsiyalar endi nafaqat o'zining mahalliy bozori bilan, balki global miqyosda ham raqobatlashish, samarali hamkorlik qilish va turli madaniyatlarni o'z ichiga olgan jahon bozorlariga xizmat ko'rsatish kerakligini angladilar.

Globallashuvning korporativ madaniyatga ta'siri asosiy ravishda ikki yo'nalishda sezildi: birinchisi, kompaniyalarning global miqyosda ishlashiga ta'sir ko'rsatgan, ikkinchisi, tashkilotlar va ularning xodimlari o'rtasidagi madaniy farqlarni bartaraf etish zarurati bilan bog'liq bo'ldi. Birinchi yo'nalish, kompaniyalarning o'z faoliyatini butun dunyo bo'ylab tarqatishga harakat qilishlarini, bozorlar, iste'molchilar va ishchi kuchi haqida yangi bilimlarni joriy qilishni taqozo etdi. Bu o'zgarishlar o'z navbatida, korporativ madaniyatning global miqyosda moslashuvchan va dinamik bo'lishini talab qildi. Yana bir tomondan, globallashuvning ikkinchi ta'siri, boshqaruv tizimlari, xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va organizasion tuzilmalarni samarali ishlab chiqishni, ko'plab turli madaniyatlar va qadriyatlar o'rtasidagi uyg'unlikni ta'minlashni taqozo qildi. Xususan, kompaniyalar xalqaro miqyosda faoliyat yuritishda turli madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni e'tiborga olib, madaniy hamkorlikni rivojlantirishga intildilar. Globallashuv jarayonining o'ziga xos xususiyatlaridan biri, kompaniyalar orasidagi hamkorlikning chuqurlashishi va global iqtisodiy tizimda ulushlarni bo'lishishning muhimligidir. Bu o'zgarishlar, birinchi navbatda, kompaniyalarning o'z

ichki madaniyatini global talablar asosida shakllantirishni talab qildi. Shu sababli, korporatsiyalar o'z faoliyatlarini nafaqat o'z mamlakatida, balki dunyoning turli hududlarida tashkil etish va boshqarish uchun yangi boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqdilar. Global darajadagi operatsiyalarni yuritish, nafaqat ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni, balki kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini ham kengaytirishni talab qildi. Shuningdek, global bozorlar o'rtasida muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun madaniy moslashuvchanlik va xalqaro ishchi kuchining o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olish zarur bo'ldi.

Korporativ madaniyatni global miqyosda shakllantirish jarayonida, kompaniyalar bir nechta omillarni e'tiborga olishdi. Bular orasida xodimlar bilan ishlash usullari, kommunikatsiya kanallari, motivatsiya tizimlari, rahbarlikning o'ziga xos xususiyatlari va turli madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni bartaraf etish masalalari muhim ahamiyatga ega edi. Masalan, boshqaruv tizimlaridagi o'zgarishlar, markazlashtirilgan va de-sentralizatsiyalangan strukturalar o'rtasidagi muvozanatni topish, rahbarlik uslublarini mintaqaviy xususiyatlarga moslashtirish va xalqaro mehnat bozoridagi ijtimoiy va madaniy tendensiyalarni o'rganish zarur edi. Shuningdek, xodimlarni motivatsiya qilish va tashkilot ichidagi kommunikatsiyani samarali tashkil etish, bir nechta madaniyatlar o'rtasidagi integratsiyani osonlashtirish va kompaniyaning global miqyosda muvaffaqiyatini ta'minlashga yordam berdi. Shuningdek, globallashtirishning korporativ madaniyatga ta'sirida kompaniyalar ichidagi o'zgarishlar ham katta rol o'ynadi. Bu o'zgarishlar tashkilotning ichki boshqaruv tizimi, ishlash usullari, qoidalari va me'yorlariga ta'sir ko'rsatdi. Masalan, korporativ madaniyatning global miqyosda shakllanishi xodimlar o'rtasida o'zaro ishonchni, samarali kommunikatsiyani va innovation fikrlashni rivojlantirishga yordam berdi. Xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi kommunikatsiya va hamkorlik madaniyatining rivojlanishi, korporatsiyaning tashqi bozorlarda muvaffaqiyatli ishlashining asosiy omillaridan biri sifatida qaraldi. Shu bilan birga, global bozorlarning turli talablariga javob beradigan va kompaniyaning xalqaro

hamkorlariga mos keladigan madaniyat yaratish, o'z navbatida, kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qildi.

Globallashuvning ta'siri ostida korporativ madaniyatda yangi yondashuvlar va strategiyalar ishlab chiqildi. Bu yondashuvlar, nafaqat tashkilotning ichki ishlashini optimallashtirishga, balki turli madaniy va iqtisodiy sharoitlarda kompaniyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini ta'minlashga ham qaratilgan edi. Globallashuv jarayonining rivojlanishi bilan kompaniyalar o'zlarining boshqaruv tizimlarini xalqaro miqyosda uyg'unlashtirish, xodimlar o'rtasida turli madaniy farqlarni bartaraf etish, samarali rahbarlik va innovation boshqaruv strategiyalarini amalga oshirishga intildilar. Bularning barchasi, korporatsiya madaniyatining globallashuvga moslashuvchanligini ta'minlash va kompaniyaning global bozorlar bo'yicha muvaffaqiyatini oshirishga qaratilgan edi. Globallashuvning korporativ madaniyatga ta'sirini tahlil qilish, kompaniyalar uchun yangi ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishning asosiy omillarini aniqlash imkonini beradi. Shu bilan birga, globallashuv jarayonining boshida bo'lgan bir qator iqtisodiy va madaniy omillar, kelajakda korporativ madaniyatning yangi shakllarini yaratishda davom etadi. Tashkilotlar va kompaniyalar o'z ichki madaniyatini global talablar asosida shakllantirishda davom etadilar, bu esa nafaqat korporativ muvaffaqiyatni ta'minlaydi, balki global iqtisodiy tizimdagi o'zgarishlarga moslashishga ham yordam beradi. Shunday qilib, globallashuvning korporativ madaniyatga ta'siri, nafaqat kompaniyalar va tashkilotlar o'rtasidagi aloqalarni mustahkamlash, balki global miqyosda ijtimoiy va iqtisodiy muvozanatni saqlashga ham xizmat qiladi.



Jean Hennart — Tilburg Universiteti professori, “Boshqaruv” departamenti mudiri, o'zining ilmiy faoliyati va akademik ishlari bilan tanilgan mutaxassisdir. U o'zining ko'p yillik ilmiy tajribasi, boshqaruv sohasidagi tadqiqotlari va global biznes amaliyotlarini o'rganishga bo'lgan qiziqishi bilan mashhur.

Jean Hennart 1960-yillarda Belgiya davlatida tug'ilgan. Uning ilmiy sayohati akademik ta'limni Belgiya universitetlarida boshladi. Olim iqtisodiyot va boshqaruv sohasiga qiziqish bildirgan va ushbu sohalarda chuqur bilimlarga ega bo'lgan. Jean Hennart Tilburg Universitetida ta'lim olgan va oxir-oqibat uning professori sifatida faoliyat yuritdi. U nafaqat o'zining ilmiy karerasini, balki butun dunyodagi biznes va boshqaruvni o'rganish borasida ko'plab xalqaro konferensiyalar va seminarlar tashkil etishda ham ishtirok etdi.

Jean Hennart boshqaruv va strategiya bo'yicha yetakchi ilmiy ishlar muallifidir. U o'zining asarlarida xususan transmilliy korporatsiyalar va global ishbilarmonlik muammolari, ular orasidagi madaniy farqlar, va global iqtisodiyotdagi integratsiya jarayonlarini o'rganadi. Jean Hennart tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ko'plab ilmiy jurnallarda nashr etilgan va uning ishlariga ilmiy dunyoda katta e'tibor qaratilgan. Uning tadqiqotlarining asosiy yo'nalishlari global boshqaruv, xalqaro biznes strategiyasi, madaniyatlararo farqlar, va xalqaro aloqalar bo'yicha keng qamrovli tahlillarni o'z ichiga oladi. Jean Hennartning fikriga ko'ra, global bozorlarda muvaffaqiyatga erishish uchun kompaniyalar nafaqat texnologiya va mahsulotlar bilan, balki madaniyat va boshqaruv usullarini ham birlashtirishi zarur. Boshqaruvning yangi usullari va strategik qarorlar qabul qilishdagi farqliklar, ayniqsa rivojlanayotgan bozorlar sharoitida, uning ilmiy izlanishlarining asosiy boblaridan biridir.

Jean Hennart Tilburg Universiteti "Boshqaruv" fakultetida professor sifatida ishlaydi. U universitetda xalqaro boshqaruv va strategiya bo'yicha darslar o'tadi va ilmiy tadqiqotlar olib boradi. U professor sifatida talabalar uchun ilg'or kurslarni ishlab chiqadi va ularni global biznes muammolari, strategiya va boshqaruv sohasida chuqur bilim olishga undaydi. Hennartning darslari ko'pincha qiyin, ammo ular bilim olishga qiziquvchi talabalarga katta ahamiyatga ega. Shuningdek, u ilmiy tadqiqotlar va innovatsiyalarni rivojlantirishga katta e'tibor qaratadi, talabalarni ilmiy izlanishlarga jalb qiladi va ularni global biznesdagi yangi yo'nalishlar bo'yicha yangi fikrlar yaratishga undaydi. Hennartning ilmiy yondashuvlari faqatgina akademik talabalarga, balki

tashkilotlarga ham foyda keltiradi, chunki u o'zining tahlillarini real biznes holatlariga tatbiq qiladi.

Nazorat savollari.

1. Globallashuv haqida nima bilasiz ?
2. Globallashuvning dastlabki va hozirgi davridagi korporatsiya faoliyatiga ta'siri qanday bo'layapti?
3. J.Hennartga ko'ra korporatsiya faoliyatini asosiy jihatlari qanday?
4. Siz qanday global korporatsiyalarni bilasiz. Ularni boshqaruv madaniyatini tavsiflang.
5. Korporatsiyalarni global miqyosga olib chiqishda boshqaruv madaniyatini o'rni qanday?

Testlar

1. Globallashuv jarayoni nima?

- A) Mamlakatlar o'rtasidagi iqtisodiy, siyosiy, madaniy va ijtimoiy integratsiya.
- B) Mahalliy iqtisodiy tizimning rivojlanishi.
- C) Milliy chegaralarni yaxshilash.
- D) Mamlakatlar o'rtasida yagona valyutani joriy etish.

2. Globallashuvning eng ko'zga tashlanadigan elementlaridan biri nima?

- A) Multinasional (ko'p millatli) korporatsiyalar
- B) O'zaro savdo to'siqlari
- C) Mahalliy hukumatlar o'rtasidagi shartnomalar
- D) Raqobatbardoshlikni kamaytirish

3. Globallashuv jarayonining asosiy omillari nimalardan iborat?

- A) Texnologik innovatsiyalar, internet, transport va savdo erkinligi.
- B) Faqat iqtisodiy omillar.

- C) Faqat siyosiy o'zgarishlar.
- D) Mamlakatlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar.

4. J. Hennartning globallashuvdagi yondashuvi qanday omillarni tahlil qiladi?

- A) Kompaniyalar o'rtasidagi iyerarxik munosabatlar va xarajatlarni kamaytirish.
- B) Texnologik yutuqlar.
- C) Davlatlar o'rtasidagi savdo kelishuvlari.
- D) Madaniyatlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir.

5. Hennartning fikriga ko'ra, ko'p millatli korporatsiyalar xalqaro bozorlarga kirishning eng samarali usuli nima?

- A) To'g'ridan-to'g'ri investisiyalar.
- B) Lisenziyalash.
- C) Franchayzing.
- D) Eksport qilish.

6. Globallashuv jarayonining ijtimoiy va madaniy o'lchovlari qanday ta'sir ko'rsatadi?

- A) Madaniy normativlar va qadriyatlar bir-biriga yaqinlashadi.
- B) Faqat iqtisodiy o'zgarishlar yuz beradi.
- C) Milliy madaniyatlar yo'qoladi.
- D) Madaniy integratsiya sustlashadi.

7. Ko'p millatli korporatsiyalar qanday yondashuvlar orqali samaradorlikni oshiradi?

- A) Vertikal integratsiya va transaksiyalar xarajatlarini kamaytirish.
- B) Faqat milliy darajadagi boshqaruvni kuchaytirish.
- C) Faqat yangi bozorlarni zabt etish.
- D) Bozorni dominatsiya qilish.

8. Globallashuvning muhim natijalaridan biri nima?

- A) Multinasional korporatsiyalarning paydo bo'lishi.
- B) Milliy chegaralar kuchayadi.

C) O‘ta raqobatbardoshlikni kamaytiradi.

D) Mahalliy bozorlarning yopilishi.

9. Hennartning transaksiyalar xarajatlari haqidagi yondashuvi nima?

A) Bozorlar va shartnomalar o‘rtasida yuzaga keladigan xarajatlarni kamaytirish.

B) Bozorlar o‘rtasida chegara to‘siqlarini oshirish.

C) Faoliyatni faqat o‘rtacha miqdorda samarali tashkil etish.

D) Faqat xarajatlarni ko‘paytirish.

10. Globallashgan korporatsiyalar qanday jamiyat va ekologiya bilan mas’uliyatli aloqalar o‘rnatadi?

A) Jamiyat va ekologiya bilan o‘zaro mas’uliyatli yondashuvlarni amalga oshirish.

B) Faqat yangi bozorlarni zabt etishga qaratilgan faoliyat.

C) Ijtimoiy mas’uliyatni e’tiborga olmaslik.

D) Barqaror rivojlanishga qarshi turish.

22-BOB. Zamonaviy sharoitda ko‘p millatli korporatsiyalarning madaniy xilma xilligi

22.1. Eilen Fischerga ko‘ra global korporativ madaniyatni zamonaviylik sinergiyasi

Eilen Fischerga ko‘ra, global korporativ madaniyatning zamonaviylik sinergiyasi haqida ilmiy maqola yozish uchun quyidagi struktura bo‘yicha har bir qismni muhokama qilishni taklif etaman. Bu maqola ilmiy yondashuvni talab qiladi, shuningdek, Eilen Fischerning korporativ madaniyat va zamonaviylik haqida bildirgan fikrlarini chuqur tahlil qilishni nazarda tutadi. Globalizatsiya va zamonaviy texnologiyalar rivojlanishi bilan korporativ madaniyatga bo‘lgan talablar sezilarli ravishda o‘zgarib bormoqda. Eilen Fischer, o‘zining ilmiy ishlarida, global korporativ madaniyat va zamonaviylikning qanday bir-birini to‘ldiruvchi jarayon ekanligini tahlil qiladi. Boshqa so‘zlar bilan aytganda, global korporatsiyalarni boshqarish va ishlashning zamonaviy yondoshuvlari madaniyatni qanday shakllantiradi va bu o‘zgarishlar qanday sinergiya yaratishi mumkin? Global korporativ madaniyat - bu turli xalqlarning va millatlarning madaniy xususiyatlarini birlashtirgan, kompaniya ichidagi umumiy qadriyatlar, me‘yorlar va amaliyotlarni anglatadi. Fischerning ta’kidlashicha, global madaniyat kompaniyaning muvaffaqiyatini belgilovchi muhim omil bo‘lib, uning ichki va tashqi aloqalarini rivojlantirishda, kompaniyaning turli bo‘linmalarida birligini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Madaniyatning asosiy jihatlari, jumladan, ishning tartibi, rahbarlik usullari, jamoaviy ishlash va individual mas’uliyat, ko‘plab korporatsiyalar uchun barqarorlikka erishishning kaliti hisoblanadi. Shunday qilib, global korporativ madaniyatning zamonaviy yondoshuvi xalqaro miqyosda ish olib borishda muvaffaqiyatli strategiyalarga asoslanadi.

Zamonaviylik, ya’ni innovatsiyalar va texnologiyalarni qabul qilish, global korporatsiyalarni boshqarishda yangi muhitni yaratadi. Eilen Fischerning fikriga ko‘ra,

zamonaviylik va global madaniyat o'rtasidagi sinergiya — bu korporatsiyaning doimiy o'zgaruvchan muhitga moslashish qobiliyatiga asoslanadi. Global korporatsiyalar innovatsiyalarni qabul qilish orqali o'z madaniyatini yangilaydi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning global miqyosda raqobatbardoshligini oshiradi. Masalan, sun'iy intellekt va big data texnologiyalari yordamida kompaniyalar o'z ichki va tashqi aloqalarini optimallashtirishadi. Global korporatsiyalar bir nechta geografik hududda faoliyat yuritganligi sababli, zamonaviy yondashuvlarning ijtimoiy madaniyatga moslashishi zarur. Zamonaviy texnologiyalarni joriy qilish orqali korporatsiyalar o'z madaniy yondoshuvlarini moslashtiradilar, natijada turli millatlar va xalqlarga xizmat ko'rsatishning samaradorligi oshadi.

Zamonaviy global korporatsiyalarda liderlik madaniyati alohida ahamiyatga ega. Fischer, o'zining izlanishlarida, zamonaviy liderlikning xarakteristikalarini va global korporatsiyalarda bu liderlikni qanday rivojlantirish mumkinligini o'rganadi. Zamonaviy liderlar, turli madaniyatlarni qabul qilish va ularni birlashtirish orqali jamoa ruhini kuchaytiradilar. Zamonaviy rahbarlar yangi fikrlarni qabul qilish, yangi texnologiyalarni tatbiq etish va ijtimoiy o'zgarishlarga moslashishga tayyor bo'lishlari kerak. Fischerga ko'ra, liderlar kompaniyaning umumiy qadriyatlariga asoslanib qarorlar qabul qilishlari kerak. Bu, ayniqsa, global miqyosda ishlaydigan kompaniyalar uchun muhimdir, chunki ularning ishchilari turli madaniy va ijtimoiy fonlarda faoliyat yuritadilar.

Zamonaviy korporativ madaniyat doimiy ravishda o'zgarib bormoqda. Fischerning nazarida, bu o'zgarishlar turli omillar, jumladan, texnologik yangiliklar, global ijtimoiy va iqtisodiy o'zgarishlar, shuningdek, ekologik va siyosiy muammolar bilan bog'liq. Bunday o'zgarishlarga kompaniyalar qanday javob berishi kerak? Global iqtisodiyotda xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj ortib bormoqda, shu sababli kompaniyalar madaniyatni barqarorlikka moslashtiradigan strategiyalarni ishlab chiqmoqdalar. Kompaniyalar zamonaviy madaniyatda ijtimoiy mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyor bo'lishlari kerak. Bu nafaqat ishchilarning ehtiyojlarini qondirish, balki ijtimoiy, ekologik va iqtisodiy muammolarga ham javob berishni anglatadi. Zamonaviy texnologiyalar va

innovatsiyalar global korporatsiyalar madaniyatini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Texnologiyalar va raqamli platformalar orqali korporatsiyalar o'z madaniyatini global miqyosda kengaytiradilar. Bu jarayonning asosiy omillari - yangi ishlash usullari, masofaviy ish, va texnologiyalarning ishchilarga ta'siri. Raqamli texnologiyalar yordamida korporatsiyalar ichki madaniyatni tahlil qilish va uni optimallashtirish imkoniyatlariga ega bo'ladilar. Bu, ayniqsa, kompaniyaning global miqyosdagi bo'linmalarining o'zaro aloqalarini yaxshilashda foydalidir.²⁰

Eilen Fischerning global korporativ madaniyat va zamonaviylik sinergiyasiga oid fikrlari, korporatsiyalarni rivojlantirishda madaniyatning muhimligini ta'kidlaydi. Global miqyosda faoliyat yuritadigan kompaniyalar uchun zamonaviy texnologiyalar va madaniyatni birlashtirgan yondashuvlar, kompaniyaning muvaffaqiyatli bo'lishi uchun zarur omillardir. Zamonaviy yondashuvlarning asosiy maqsadi — bu o'zgaruvchan dunyoda global miqyosda muvaffaqiyatli va barqaror korporatsiyalarni yaratishdir. Yuqorida Fischerning ilmiy izlanishlariga asoslanib, global korporativ madaniyatning zamonaviylik sinergiyasini tahlil qilish orqali, global korporatsiyalarni qanday qilib muvaffaqiyatli boshqarish va boshqarish madaniyatlarini rivojlantirish haqida yaxshiroq tushunchaga ega bo'lish imkoniyatini beradi.

22.2. Ko'p millatli kompaniya hodimlarning farqli madaniy muhitdagi

Ko'p millatli kompaniyalar dunyoning turli burchaklarida, turli madaniyatlardan kelgan insonlar bilan faoliyat yuritib, global bozorlar va kengaygan iqtisodiy imkoniyatlardan foydalanishni maqsad qilgan tashkilotlardir. Bunday kompaniyalar muvaffaqiyatli ishlash uchun farqli madaniy muhitda faoliyat yuritayotgan hodimlarni boshqarish va ularning o'zaro aloqalarini to'g'ri yo'lga qo'yish zarurati bilan yuzlashadilar. Bunday sharoitda korporatsiyaning o'ziga xos vazifalari, hodimlar o'rtasidagi o'zaro muvofiqlik, madaniy farqlarni qabul qilish va ulardan samarali

²⁰E.Fischer. "Function of cooperative in management". York-2020. 49-bet.

foydalanish, jamoa ishlashining muvaffaqiyatli mexanizmlarini ishlab chiqish zaruriyati ko‘rinadi. Ko‘p millatli kompaniya hodimlarining farqli madaniy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi uchun yetarlicha ta‘lim va treninglarni taqdim etish, boshqaruv va ishchi munosabatlarini o‘zgacha boshqarish, shuningdek, madaniy farqlarni tushunish va qadrlash zarur. Ushbu bobda, ko‘p millatli kompaniyalar ichida faoliyat yuritayotgan hodimlarning madaniy farqlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun bajarilishi kerak bo‘lgan vazifalar tahlil qilinadi va madaniy muhitda samarali faoliyat ko‘rsatish uchun kerakli yondoshuvlar muhokama qilinadi. Ko‘p millatli kompaniya (KMK) — bu dunyoning turli mamlakatlarida bo‘linmalari mavjud bo‘lgan va turli madaniyatlardan kelgan ishchilarni birlashtirgan tashkilotdir. KMKlar global miqyosda bozorlar va resurslardan foydalanish orqali o‘z faoliyatlarini kengaytiradi. Bunday kompaniyalar ko‘pincha turli madaniy va ijtimoiy sharoitlarni birlashtirib, yagona tizimda faoliyat yuritadi. Bu, o‘z navbatida, kompaniyaning ichki strukturasi va uning rahbariyati uchun ko‘plab murakkab vazifalarni yuzaga keltiradi. Madaniy farqlar, ishlash uslublari, muloqot va boshqaruv usullari — bularning barchasi turli millatlar vakillari o‘rtasidagi samarali hamkorlikni yaratish va jamoaviy ishni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi.

Ko‘p millatli kompaniyada hodimlarning farqli madaniy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun birinchi navbatda, madaniy farqlarni tushunish va hurmat qilish zarur. Madaniyat — bu odamlar o‘rtasidagi ijtimoiy, iqtisodiy va psixologik munosabatlarni shakllantiruvchi omil bo‘lib, ularning turli qadriyatlar, ish prinsiplariga bo‘lgan yondoshuvlarini, muloqot usullarini va kundalik faoliyatlarini belgilaydi. Har bir madaniyat o‘ziga xos me‘yorlar va an‘analarni o‘rnatadi, bu esa ishchilar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarga ta‘sir ko‘rsatadi. Masalan, ayrim madaniyatlarda ochiq va bevosita muloqot qilish afzal bo‘lsa, boshqalarida esa yanada ehtiyotkorlik va nozik yondashuv talab etiladi. Bundan tashqari, turli madaniyatlarda jamoaviy ishlash yoki individual yutuqlarga erishish qadriyatlari farq qiladi. Masalan, kollektivist madaniyatlarda jamoaviy ish, umumiy maqsadga erishish katta ahamiyatga ega,

shuningdek, rahbarning muhim roli mavjud. Shu bilan birga, individualist madaniyatlarda esa shaxsiy yutuqlar va rahbarlikning o'ziga xos usullari muhim sanaladi. Shuning uchun kompaniyaning rahbariyati va xodimlari madaniy farqlarni tushunish va ularga hurmat bilan qarashni o'z faoliyatining asosiy qismiga aylantirishi kerak. Madaniy farqlarga hurmat bilan qarash, ko'p millatli kompaniyada samarali muloqot va hamkorlikni ta'minlashga yordam beradi. Bu, o'z navbatida, kompaniyaning ichki va tashqi aloqalarini yanada kuchaytiradi, xodimlarning bir-biriga bo'lgan ishonchini oshiradi va ularning ishga bo'lgan sadoqatini mustahkamlaydi.

Ko'p millatli kompaniyalar o'z ichki boshqaruv tizimida turli madaniy yondoshuvlarni inobatga olishlari kerak. Madaniy farqlar nafaqat ishchilar o'rtasidagi muloqotda, balki rahbarlik usullarida ham o'z aksini topadi. Madaniyatlararo boshqaruv jarayonida o'zaro anglashuvni ta'minlash va qarorlar qabul qilishni to'g'ri yo'lga qo'yish uchun ko'plab boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish zarur. Boshqaruv usullari kompaniyaning faoliyatini tashkil etishda va ishchilarning samarali ishlashini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Ko'p millatli kompaniyadagi rahbarlik usullari turli madaniyatlar bilan moslashishi va barcha xodimlarni birlashtiruvchi asosiy qadriyatlar va maqsadlar atrofida jamlanishi kerak. Boshqaruvning eng muhim jihatlaridan biri — bu rahbarning madaniyatlararo yondoshuvlarni qabul qilish va amalga oshirishda yetakchilik qilishidir. Masalan, iyerarxik boshqaruv tizimida o'ziga xos madaniy yondoshuvlarni hisobga olish, ishchilarning qadr-qimmatini hurmat qilish, o'zaro ishonchni rivojlantirish, jamoaviy ruhiyatni mustahkamlash kabi masalalar hal etilishi lozim. Boshqaruv tizimida madaniy yondoshuvlarning to'g'ri tanlanishi, kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatini amalga oshirishda ham muhim o'rin tutadi.

Ko'p millatli kompaniyada muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun hodimlarning moslashuvchanligi va adaptivligi katta rol o'ynaydi. Madaniy muhitda o'zgarishlarga tezda moslashish, yangi sharoitlarga osonlik bilan o'tish va yangi tizimlarga o'rganish zarurati kompaniyaning global bozorlarida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun zarurdir. Masalan, turli madaniy muhitlarda ishlashda ishlovchilar o'zlarining ish

uslublarini va yondoshuvlarini o'zgartirishga tayyor bo'lishlari kerak. Shuningdek, kompaniya ichidagi jamoalar ham o'zaro aloqalarini yangilab, moslashuvchan boshqaruv va ish faoliyatini takomillashtirishga intilishlari lozim. Bunday moslashuvchanlikni ta'minlash uchun kompaniyaning o'zgarishlarga tayyor bo'lgan ichki muhitini yaratish zarur. Shu bilan birga, kompaniya rahbarlari va kadrlar bo'limi xodimlari, xodimlarga madaniy o'zgarishlar va yangi sharoitlarga moslashishda yordam beruvchi treninglar va kurslar tashkil etishlari kerak.

Ko'p millatli kompaniyada muvaffaqiyatli faoliyat yuritishning yana bir muhim jihatini inkluzivlikni ta'minlash va xodimlarning motivatsiyasini oshirishdir. Inkluzivlik — bu barcha xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratish va har bir ishchining madaniy va ijtimoiy farqlarini hurmat qilishni ta'minlashdir. Inkluziv muhitda ishchilar o'zlarini erkin va qulay his qiladilar, ular o'zining individual identifikatsiyasini yo'qotmasdan, jamoaning bir qismi sifatida o'zlarini his qilishlari mumkin. Motivatsiya ham muhim ahamiyatga ega, chunki xodimlarning madaniy farqlari va ish uslublari motivatsiya va samarali ishlashga ta'sir qilishi mumkin. Turli madaniy muhitlarda ishlovchilarni motivatsiya qilishda har bir madaniyatning o'ziga xos qadriyatlarini va ishga bo'lgan yondoshuvlarini hisobga olish zarur. Masalan, ba'zi madaniyatlarda individual yutuqlarni rag'batlantirish muhim bo'lsa, boshqalarda jamoaviy ishlash va umumiy muvaffaqiyatni ta'kidlash afzalroqdir.

Ko'p millatli kompaniyalarda xodimlarning farqli madaniy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishlari uchun madaniy farqlarni to'g'ri boshqarish, samarali boshqaruv tizimlarini yaratish va jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish zarur. Kompaniyaning global bozorlarida muvaffaqiyatli ishlash uchun rahbarlar va ishchilar turli madaniy yondoshuvlarni va boshqaruv mexanizmlarini qabul qilishlari lozim. Madaniyatlararo muvofiqlik, moslashuvchanlik, inkluzivlik, va samarali motivatsiya tizimlari yaratish ko'p millatli kompaniyalar uchun barqaror rivojlanishning asosiy elementlaridir. Bu jarayonlar kompaniyaning ichki faoliyatini samarali boshqarish va global miqyosda muvaffaqiyatga erishish uchun muhim omillardan hisoblanadi.

22.3. Zamonaviy sharoitda ko'p millatli korporatsiyalarning madaniy xilma xilligi

Globalizatsiya va texnologiyaning tez sur'atlar bilan rivojlanishi zamonaviy ish dunyosini tubdan o'zgartirdi. Shu bilan birga, ko'p millatli korporatsiyalar (KMK) global miqyosda kengayib, o'z faoliyatini turli mamlakatlarda amalga oshirayotgan tashkilotlarga aylandi. Ko'p millatli korporatsiyalar o'z faoliyatini olib borishda va global bozorlar bilan ishlashda turli madaniy o'ziga xosliklarni hisobga olishlari zarur. Madaniy xilma-xillik — bu korporatsiyaning global bozorlar va xodimlar o'rtasidagi turli madaniyatlarni o'zida mujassamlashtirgan holatini bildiradi. Madaniy xilma-xillik nafaqat ishchilar orasida farqlarni, balki ishlab chiqarish jarayonlari, boshqaruv uslublari, mijozlar bilan munosabatlar va boshqa sohalarda ham o'zgarishlarni keltirib chiqaradi. Shunday qilib, zamonaviy ko'p millatli korporatsiyalarda madaniy xilma-xillikning o'рни, uning ta'siri va uning samarali boshqarilishi tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun zarur ahamiyatga ega. Ushbu bobda, zamonaviy ko'p millatli korporatsiyalarda madaniy xilma-xillikni boshqarishning ahamiyati, bu xilma-xillikning turli jihatlari va uning korporatsiyalar faoliyatiga ta'siri keng yoritiladi.

Ko'p millatli korporatsiya — bu bir necha mamlakatlarda filiallari yoki bo'linmalari mavjud bo'lgan va turli millat, madaniyat, tildagi xodimlar bilan faoliyat yurituvchi tashkilotdir. KMK'lar o'zining iqtisodiy faoliyatini bir nechta bozor va ijtimoiy sharoitlarda amalga oshiradi, bu esa ularning global tizimlarda faoliyat yuritish imkoniyatlarini kengaytiradi. Bunday kompaniyalar global miqyosda o'z ishlarini olib borishda madaniy farqlarni hisobga olishlari kerak, chunki turli madaniyatlar o'rtasidagi farqlar ishlab chiqarish jarayonlariga, mahsulotlarni targ'ib qilishga, xodimlar bilan ishlashga va mijozlar bilan muloqot qilishga ta'sir qiladi. Madaniy xilma-xillik, o'z navbatida, kompaniyaning ishlab chiqarish jarayonlaridan tortib, menejment va marketing strategiyalarigacha bo'lgan barcha sohalarda aks etadi. Shu sababli, ko'p millatli korporatsiyalar uchun madaniy xilma-xillikni boshqarish va unga moslashish zaruriyati mavjud. Buning uchun kompaniyalar o'z ichki boshqaruv tizimlarini,

xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni va turli madaniyatlar bilan ishlash strategiyalarini rivojlantirishlari kerak. Madaniy xilma-xillik ko'p millatli korporatsiyada bir nechta turli madaniyatlar vakillarining faoliyat yuritishini anglatadi. Bu madaniyatlar nafaqat tillar va an'analar bilan cheklanmaydi, balki xodimlarning ish uslublari, ularning o'zaro munosabatlarga bo'lgan yondoshuvlari, boshqaruvga bo'lgan qarashlari va qadriyatlar tizimi bilan ham bog'liqdir. Har bir madaniyat o'ziga xos psixologik va ijtimoiy normativlarga ega bo'lib, ular global ish joylarida turli ishchilarning qanday ishlashini, qanday muomala qilishini va o'zaro aloqalarini belgilaydi. Masalan, o'rta sharq mamlakatlarida boshqaruv tizimi ko'proq iyerarxik va markazlashtirilgan bo'lishi mumkin, bu esa ko'p millatli kompaniyalar uchun turli boshqaruv usullarini talab qiladi. Yaponiyada esa o'zgarishlarga moslashish va jamoaviy ishga ko'proq e'tibor qaratiladi. Bunday farqlar, global ish muhitida faoliyat yurituvchi kompaniyalarning ishlab chiqarish va menejment jarayonlariga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Xodimlarning turli millat va madaniyatlar vakillari bo'lishi kompaniyada turli ijtimoiy va etnik guruhlarining mavjudligini anglatadi. Bu farqlar kompaniyada jamoaviy ish va individual ishlash usullariga, xodimlarning ishga bo'lgan yondoshuvlariga ta'sir qiladi. Shuning uchun, har bir xodimning madaniy xususiyatlarini hurmat qilish va ularni boshqarishda e'tiborga olish zarur. Turli madaniyatlar o'rtasida rahbarlik va boshqaruv usullari farq qiladi. Ba'zi madaniyatlarda rahbarlik mustahkam iyerarxiyaga asoslangan bo'lsa, boshqalarda esa tenglik va ochiqlik muhim ahamiyatga ega. Ko'p millatli kompaniyalarda rahbarlarning turli madaniyatlarga moslashishi, xodimlar bilan samarali aloqalar o'rnatishi zarur. Madaniyatlararo kommunikatsiya ko'p millatli kompaniyalarda katta ahamiyatga ega. Turli madaniyatlar o'rtasidagi kommunikatsiya usullari farq qiladi, ba'zi madaniyatlarda to'g'ridan-to'g'ri muloqot qilish afzal bo'lsa, boshqalarda esa ehtiyotkorlik va nozik yondoshuv talab etiladi. Bu farqlar kompaniyaning ichki va tashqi aloqalariga ta'sir qiladi. Ko'p millatli korporatsiyalarda madaniy xilma-xillikni boshqarish — bu tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashining asosiy omillaridan biridir. Madaniy xilma-xillikni samarali boshqarish kompaniyaning global bozorlar va turli

mamlakatlar bilan ishlashda ustunlikka ega bo'lishini ta'minlaydi. Ko'p millatli kompaniyalar o'z faoliyatlarini olib borishda turli madaniyatlarning xususiyatlarini hisobga olishlari kerak. Madaniyatlararo farqlarni tushunish va ularga moslashish, kompaniyaning o'z xodimlari bilan samarali ishlashini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Har bir madaniyatning o'ziga xos boshqaruv uslublari bor. Boshqaruv usullarini turli madaniyatlar bilan moslashtirish, kompaniya ichidagi ijtimoiy munosabatlarni yaxshilash va jamoaviy ishlashni rivojlantirishga yordam beradi. Shuningdek, boshqaruv yondoshuvlarini o'zgartirish va o'zgartirishlarga moslashish zarurati mavjud. Madaniy xilma-xillikni boshqarish uchun xodimlarga madaniyatlararo muloqot va boshqaruvning zamonaviy usullari haqida o'qitish va treninglar tashkil etish zarur. Xodimlarni turli madaniy tizimlar bilan ishlashga tayyorlash, ularning o'zaro anglashuvini kuchaytiradi. Ko'p millatli kompaniyalarda inkluziv muhitni yaratish va barcha xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratish muhimdir. Madaniy xilma-xillikni boshqarish, har bir xodimning o'z madaniyati va shaxsiy xususiyatlarini hurmat qilishni ta'minlashni talab qiladi.

Madaniy xilma-xillik, kompaniyaning mahsulot va xizmatlarini targ'ib qilishda muhim rol o'ynaydi. Turli madaniyatlarda iste'molchilarning talab va istaklari farq qiladi, shuning uchun kompaniyalar mahsulot va xizmatlarini turli bozorlar uchun moslashtirishi kerak. Masalan, oziq-ovqat sanoatida ayrim mamlakatlarda xususiy ta'mlar va ingridiyentlar talab qilinishi mumkin. Madaniy xilma-xillik marketing strategiyalarini ishlab chiqishda ham ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya global miqyosda marketing kampaniyalarini amalga oshirayotganda, turli madaniyatlarning qadriyatlarini va afzalliklarini hisobga olish zarur. Shuningdek, reklama va brendingda madaniy moslashuvchanlikni ta'minlash, kompaniyaning brend imidjini yaxshilaydi. Madaniy xilma-xillik xodimlarning ishga bo'lgan yondoshuvini o'zgartiradi. Boshqaruv uslublari turli madaniyatlar bilan moslashtirish, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va jamoaviy ishlashni yaxshilaydi. Madaniy xilma-xillikni boshqarish orqali xodimlar o'rtasidagi ishonch va hurmatni oshirish mumkin.

Zamonaviy sharoitda ko‘p millatli korporatsiyalarning madaniy xilma-xilligi nafaqat kompaniyaning ichki faoliyatini, balki uning global miqyosda muvaffaqiyatli ishlashini ta‘minlashda ham muhim ahamiyatga ega. Madaniy xilma-xillikni boshqarish, kompaniyaning samarali ishlab chiqarish jarayonlari, marketing strategiyalari va xodimlar bilan munosabatlarini rivojlantirishga yordam beradi. Madaniyatlararo farqlarni tushunish, ularni boshqarish va kompaniya faoliyatiga integratsiya qilish orqali ko‘p millatli korporatsiyalar global miqyosda muvaffaqiyatga erishishlari mumkin. Shuningdek, madaniy xilma-xillikni boshqarish orqali korporatsiyalar o‘zlarining ijtimoiy mas‘uliyatlarini ham amalga oshirishi mumkin.



Eilen Fischer — York Universiteti professori, o‘zining ilmiy ishlari va akademik yondashuvi bilan keng tanilgan akademik. U ilmiy tadqiqotlar va ilm-fan sohasidagi izlanishlarida o‘zining yuqori darajadagi tajribasi, innovation fikrlari va xalqaro miqyosda tan olingan ilmiy yondashuvlari bilan mashhurdir. Eilen Fischer 1969-yilda Kanadada tug‘ilgan. U yoshligida ilm-fan va tadqiqotlarga katta qiziqish ko‘rsatgan va bu qiziqish uni akademik yo‘ldan yurishga undagan. Eilen Fischer York Universitetiga kirishdan oldin, o‘zining ta‘limini boshqa nufuzli oliy o‘quv yurtlarida davom ettirgan. U psixologiya va boshqaruv sohalarida ta‘lim olib, ilm-fan, ijtimoiy va iqtisodiy fanlar bo‘yicha chuqur bilimga ega bo‘ldi. Universitetda o‘qish davomida Eilen Fischer o‘zining tadqiqot ishlari bilan shug‘ullana boshladi va ko‘plab ilmiy konferensiyalarda ishtirok etdi. Uning ilmiy ishlari bo‘yicha o‘zining aniq va batafsil yondashuvlari o‘qituvchilari va ilmiy jamoatchilik tomonidan yuqori baholandi. Eilen Fischer ilm-fan sohasida zamonaviy yondashuvlarni o‘rganish va joriy etish borasidagi ilg‘or ishlari bilan tanildi. Eilen Fischer ilmiy faoliyatini ko‘plab tahliliy tadqiqotlar, ko‘p qirrali o‘rganishlar va ilmiy maqolalar bilan boyitgan. U o‘zining asosiy ilmiy yo‘nalishi sifatida ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyot, boshqaruv va tashkilotlar orasidagi aloqalar bo‘yicha tadqiqotlar olib boradi. Fischerning ishlari zamonaviy

boshqaruv va ijtimoiy tizimlarning o'zgaruvchan muhitiga moslashish va innovasion yechimlar yaratishga qaratilgan. Eilen Fischer tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ko'plab sohalarni qamrab olgan bo'lib, ular orasida rahbarlik va boshqaruv usullari, tashkilotlararo munosabatlar, resurslarni samarali boshqarish va ijtimoiy tizimlararo integratsiya kabi boblarni o'z ichiga oladi. Fischerning ilmiy ishlari asosan ijtimoiy tizimlarning va iqtisodiy tuzilmalarining ishlashini yaxshilashga qaratilgan bo'lib, uning tadqiqotlari sohaning rivojlanishiga katta hissa qo'shmoqda.

Shuningdek, Eilen Fischerning eng muhim ilmiy tadqiqotlaridan biri ijtimoiy ta'sir va boshqaruv usullarining samaradorligini o'rganishdir. U ko'plab tadqiqotlarda boshqaruvning samaradorligini oshirish uchun yangi usullar va strategiyalar ishlab chiqdi, bu esa nafaqat ilmiy jamoatchilik, balki amaliyotdagi tashkilotlarga ham foyda keltirdi. Eilen Fischer York Universitetida professor sifatida faoliyat yuritadi. U universitetda boshqaruv, ijtimoiy tizimlar va iqtisodiy taraqqiyot sohalarida darslar o'qiydi. Talabalar uchun ilg'or va zamonaviy kurslar ishlab chiqish bilan birga, u nafaqat dars berish, balki ilmiy izlanishlar olib borishga ham katta ahamiyat beradi. Fischerning o'qitish uslubi interaktiv bo'lib, talabalar bilan to'g'ridan to'g'ri ishlashga va ularga ilmiy tadqiqotlarda o'z fikrlarini ifodalashga imkon beradi. Fischerning ilmiy faoliyati faqatgina York Universiteti bilan cheklanib qolmaydi. U xalqaro ilmiy konferensiyalarda, seminarlar va tadqiqot ishlarida ishtirok etadi va butun dunyo bo'ylab o'zining ilmiy qarashlarini keng targ'ib qiladi. York Universitetidagi professor sifatidagi faoliyati uning nafaqat ilmiy jamoa, balki dunyodagi ko'plab tashkilotlar va ilmiy tarmoq uchun muhim ahamiyatga ega. Eilen Fischer ilmiy ishlarida xalqaro miqyosda ham katta ta'sir ko'rsatgan. U o'zining ilmiy tadqiqotlarini ko'plab davlatlarda faoliyat yuritayotgan boshqaruv sohasidagi mutaxassislar bilan hamkorlikda olib boradi. Uning tadqiqotlari ijtimoiy tizimlar va iqtisodiy strukturalarni yaxshilashga, shuningdek, rahbarlik va boshqaruvning samaradorligini oshirishga qaratilgan. Fischerning ilmiy ishlarida global ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy tiimlarni o'rganish, ularning o'zaro ta'sirini va o'zgaruvchan muhitga moslashishini o'rganish katta ahamiyatga ega. Bu uning ilmiy

ishlarining xalqaro miqyosdagi muvaffaqiyatini ta'minlaydi va uni butun dunyo bo'ylab taniqli mutaxassisga aylantiradi.

Nazorat savollari

1. Korporatsiya xilma xilligini boshqarish orqali iqtisodiy samaradorlikka erishish strukturasi tushuntirib bering.
2. Korporatsiya boshqarishda madaniy xilma xillikni afzal va ziyon tomonlarini ayting bering.
3. "Pepsi" korporatsiyasida madaniy xilma xillik uning iqtisodiy o'sishiga ta'siri qanday ekanini tushuntirib bering.
4. Xodimlar o'rtasidagi nizolarni hal qilishda korporativ madaniyatning o'rni qanday?
5. Madaniy xilma xillikni boshqarish qanday bo'lishi kerak ?

Testlar

1. Global korporativ madaniyat nima?

- A) Kompaniyaning turli madaniy qadriyatlarni qamrab olgan umumiy tizimi.
- B) Xalqaro miqyosda ishlab chiqarish jarayonlari.
- C) Madaniy normativlarga asoslangan marketing strategiyasi.
- D) Xodimlarning madaniy farqlarga ta'sir qilish usullari.

2. Zamonaviy texnologiyalarni joriy etishning global korporativ madaniyatga ta'siri nima?

- A) Kompaniyaning ichki madaniyatini mustahkamlash.
- B) Xodimlarning madaniyatlarni tushunishdagi muammolarni oshirish.

- C) Yangi texnologiyalarni o'rganish orqali madaniyatni yangilash.
- D) Madaniyatlararo farqlarni kamaytirish.

3. Eilen Fischerga ko'ra, global korporativ madaniyatning muvaffaqiyatga ta'sirini qanday tushuntirish mumkin?

- A) Turli xalqlarning madaniy qadriyatlarini birlashtirib, kompaniya ichidagi muvofiqlikni oshirish.
- B) Madaniyatning o'zgarmasligini ta'minlash.
- C) Kompaniyaning muvaffaqiyatini faqat texnologik yangiliklar bilan bog'lash.
- D) Madaniy farqlarni inkor etish orqali global bozorlarni kengaytirish.

4. Zamonaviylik va global madaniyat o'rtasidagi sinergiya qanday yuzaga keladi?

- A) Kompaniyaning ichki aloqalari optimallashtirilishi bilan.
- B) Yangi texnologiyalar orqali ijtimoiy madaniyatni inkor etish.
- C) Xalqaro miqyosda raqobatni kamaytirish.
- D) Madaniyatlarni bir-biriga qarshi qo'yish orqali yangi boshqaruv tizimini yaratish.

5. Ko'p millatli kompaniyada qanday madaniy farqlarni boshqarish zarur?

- A) Madaniy farqlarni birlashtirish va jamoaviy ishlashni yaxshilash.
- B) Faqat madaniy xilma-xillikni rad etish.
- C) Madaniy farqlarni inobatga olmaslik.
- D) Madaniy farqlarni yengib o'tish uchun texnologiya joriy etish.

6. Ko'p millatli kompaniyalar uchun samarali boshqaruv tizimining qanday xususiyatlari mavjud?

- A) Madaniy farqlarga asoslangan rahbarlik usullari va muvofiqlik.
- B) Boshqaruvda iyerarxiyaning saqlanishi.
- C) Xodimlarga xayriya ishlarini boshqarish.
- D) Madaniy farqlarga qarshi kurashish uchun yangi qonunlar joriy etish.

7.Ko‘p millatli kompaniyalar uchun inkluzivlikning roli qanday?

- A) Madaniy va ijtimoiy farqlarni hurmat qilish va barcha xodimlarga teng imkoniyatlar yaratish.
- B) Madaniy farqlarni inkor etish va barcha xodimlarni yagona tizimda ishlashga majbur qilish.
- C) Madaniy farqlarni faqat rahbarlar tomonidan boshqarish.
- D) Xodimlarning yakkama-yakka ishlashini qo‘llab-quvvatlash

8. Zamonaviy texnologiyalar qanday qilib global korporativ madaniyatni shakllantiradi?

- A) Texnologiyalarni joriy etish orqali madaniy yondoshuvlarni yangilash va optimallashtirish.
- B) Texnologiyalarni inkor etish orqali kompaniya madaniyatini saqlab qolish.
- C) Madaniyatni faqat yerli bozorlarga moslashtirish.
- D) Madaniy farqlarni kamaytirish orqali texnologiyalarni tez o‘zlashtirish.

9.Global miqyosda faoliyat yuritadigan kompaniyalar uchun rahbarlikning muhim jihati nima?

- A) Madaniy xilma-xillikka hurmat va rahbarlik usullarini birlashtirish.
- B) Kompaniya ichida faqat yagona madaniyatni qo‘llash.
- C) Raqobatni kuchaytirish uchun texnologiyalarni amalga oshirish.
- D) Yangi madaniyatni inkor etish va faqat milliy madaniyatni rivojlantirish.

10.Zamonaviy ko‘p millatli korporatsiya qanday usullar bilan global bozorlar va madaniy xilma-xillikka muvaffaqiyatli moslashadi?

- A) Madaniyatlararo farqlarni inobatga olish va raqobatni kuchaytirish.
- B) Madaniy xilma-xillikni boshqarish uchun global tizimlar yaratish.
- C) Madaniyatlarni birlashtirib, kompaniyaning strategiyasini global bozorlar asosida o‘zgartirish.
- D) Xodimlarga ijtimoiy va ekologik mas’uliyatni o‘rgatish.

Glossariy

1. **Aksiya** — aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitaliga kiritilgan qimmatli qog'ozdir, u jamiyatda mulk huquqlarini aksiyadorlarga taqdim etadi. Aksiya egalari jamiyat faoliyatida qatnashish huquqiga ega, shu jumladan, qarorlar qabul qilishda ishtirok etadilar. Aksiya narxi bozordagi iqtisodiy omillarga, jamiyatning moliyaviy holatiga va investorlar talabiga qarab shakllanadi.

2. **Aksiyadorlar reyestri** — aksiyadorlik jamiyatining aksiyadorlarini ro'yxatga olish va ularning aksiyalariga bo'lgan huquqlarini tasdiqlovchi rasmiy hujjatdir. Jamiyatning boshqaruvi va moliyaviy holati shaffofligini ta'minlashda bu ro'yxatning yangilanishi muhim ahamiyatga ega. Aksiyadorlar reyestri jamiyatda boshqaruv huquqlarini tasdiqlash va aksiyadorlarning moliyaviy huquqlarini himoya qilishga xizmat qiladi.

3. **Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi** — aksiyadorlik jamiyatining yuqori boshqaruv organi bo'lib, unda jamiyatning moliyaviy holati, dividend siyosati va strategik qarorlar muhokama qilinadi. Yig'ilishda aksiyadorlar jamiyatning rivojlanish yo'nalishlari haqida qarorlar qabul qiladi. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi jamiyatning ichki boshqaruvi va investorlarning manfaatlarini muvofiqlashtirishni ta'minlaydi.

4. **Aksiyadorlarning navbatdan tashqari umumiy yig'ilishi** — shoshilinch va zaruriy qarorlar qabul qilish uchun chaqirilgan yig'ilishdir. Yig'ilishda jamiyatning kapital taqsimoti, boshqaruv tarkibi yoki boshqa asosiy o'zgarishlar muhokama qilinadi. Navbatdan tashqari yig'ilishda aksiyadorlar jamiyatning tezkor o'zgarishlariga ta'sir ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

5. **Aksiyadorlik jamiyati** — aksiyadorlar tomonidan kapitalning ustav shaklida kiritilishi orqali tashkil etilgan yuridik shaxsdir. Jamiyatning faoliyati aksiyadorlar umumiy yig'ilishida qabul qilingan qarorlar asosida amalga oshiriladi. Aksiyadorlik jamiyatlari iqtisodiyotda kapital to'planishi va resurslarni taqsimlashni amalga oshiruvchi muhim sub'ektlardir.

6. **Aksiyadorlik jamiyati muassislari** — jamiyatni tashkil etishda ishtirok etgan va uning ustav kapitalini shakllantirgan shaxslardir. Muassislar jamiyatning boshqaruv strukturasini va moliyaviy siyosatini belgilaydilar. Jamiyatni tashkil etishda muassislar moliyaviy, yuridik va strategik qarorlarni qabul qilishda muhim rol o'ynaydilar.

7. **Aksiyadorlik jamiyatini bo'lish** — jamiyatning yuridik shaxs sifatidagi faoliyatini ajratish jarayonidir. Bu jarayon jamiyatning kapitalini yangi tashkil etilgan shaxslar orasida taqsimlashni ko'zda tutadi. Jamiyatning bo'lishi aksiyadorlar o'rtasida kapital taqsimotini amalga oshiradi va yangi bo'linmalarni tashkil etadi.

8. **Aksiyadorlik jamiyatini qayta tashkil etish** — jamiyatning ichki boshqaruvini yoki yuridik shaklini o'zgartirish jarayonidir. Bunday qayta tashkil etish jamiyatning iqtisodiy va moliyaviy sharoitlariga mos ravishda amalga oshiriladi. Qayta tashkil etish orqali jamiyatning faoliyatini optimallashtirish va yangi strategiyalarni amalga oshirish mumkin bo'ladi.

9. **Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali** — aksiyadorlar tomonidan jamiyatni tashkil etish va rivojlantirish uchun kiritilgan mablag'lardan iborat asosiy kapitaldir. Ustav kapitali jamiyatning moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi va aksiyadorlarning ulushlarini shakllantiradi. Jamiyatning kapital miqdori uning iqtisodiy holatini va bozordagi mavqeini belgilaydi.

10. **Aksiyalar bo'yicha opsiyonlar** — aksiyadorlik jamiyatining aksiyalarini kelajakda belgilangan narxda sotib olish huquqini beruvchi moliyaviy instrumentlardir. Opsiyonlar investorlar uchun risklarni boshqarish va bozor o'zgarishlariga moslashish imkoniyatini yaratadi. Jamiyatlar opsiyonlar orqali kapital jalb qilishni osonlashtiradi va investitsion jalbni kengaytiradi.

11. **Aksiyalarni maydalash** — aksiyadorlik jamiyatining mavjud aksiyalarini bir nechta kichik bo'laklarga bo'lish jarayonidir. Aksiyalarni maydalash orqali investorlar uchun bozor sharoitlariga moslashish va aksiyalarni yanada qulayroq sotib

olish imkoniyatlari yaratiladi. Bu amaliyot aksiyalar narxining arzonlashishi va bozor likvidligini oshirishga xizmat qiladi.

12. **Aksiyalarni yiriklashtirish** — aksiyadorlik jamiyatining mavjud aksiyalarini birlashtirib, ulushlarni kattalashtirish jarayonidir. Aksiyalarni yiriklashtirish kompaniyaning bozor narxini barqarorlashtirish va yirik investorlar uchun aksiyalarni jozibadorroq qilishga yordam beradi. Bu amaliyot jamiyatning moliyaviy strategiyasining bir qismi sifatida qoraladi.

13. **Aksiyalarning ochiq obunasi** — aksiyadorlik jamiyatining yangi aksiyalarini ommaviy ravishda sotish jarayonidir. Bu jarayon orqali jamiyat yangi kapitalni jalb qilish va bozor likvidligini oshirishni maqsad qiladi. Ochiq obuna aksiyadorlarning ulushlarini kengaytirish va jamiyatning moliyaviy salohiyatini oshirish imkonini beradi.

14. **Avtomatik reinvestisiyalash** — dividendlarni yoki boshqa daromadlarni qayta investitsiyalash jarayoni bo'lib, aksiyadorlar o'z daromadlarini qayta aksiyalarni sotib olishda ishlatadilar. Bu jarayon aksiyadorlarga kompaniyaning o'sishiga hissa qo'shish va kapitalni oshirish imkoniyatini yaratadi. Avtomatik reinvestisiyalash jamiyatning bozor holatini mustahkamlashga yordam beradi.

15. **Axborotlarni oshkor etish** — aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy va operasion faoliyati haqida ommaga aniq va to'liq ma'lumot berish jarayonidir. Axborotning oshkor etilishi jamiyatning shaffofligini ta'minlash va investorlarning ishonchini mustahkamlashga yordam beradi. Axborotlarni oshkor qilish, shuningdek, bozorning adolatli ishlashini ta'minlashga xizmat qiladi.

16. **Axborotni oshkor qilish** — jamiyatning iqtisodiy faoliyati, boshqaruv qarorlari va moliyaviy holati haqida ma'lumotlarni taqdim etishdir. Bu jarayon aksiyadorlar va investorlar uchun muhim qarorlar qabul qilishda zarur bo'lgan ma'lumotlarni taqdim etadi. Axborotni oshkor qilish qonunlar va normativ hujjatlar talabiga muvofiq amalga oshiriladi.

17. **Agent** — aksiyadorlik jamiyatida boshqaruv vakolatlari va ma'lum bir huquqlarga ega bo'lgan shaxs yoki tashkilotdir. Agentlar jamiyatning moliyaviy faoliyatini boshqarishda va qarorlar qabul qilishda muhim rol o'ynaydilar. Agentlar aksiyadorlar nomidan turib, ularning manfaatlarini himoya qilishadi.

18. **Anderrayter** — aksiyalarni yoki boshqa qimmatli qog'ozlarni ommaviy ravishda chiqarishda muayyan majburiyatlarni olgan moliyaviy tashkilotdir. Anderrayterlar, aksiyadorlik jamiyatlariga kapital jalb qilishda yordam berishadi va qimmatli qog'ozlarni sotishda risklarni boshqaradilar. Ular jamiyatlar bilan hamkorlikda bozorda aksiyalarni muvaffaqiyatli chiqarishga hissa qo'shadilar.

19. **Asimmetrik axborot** — bozor ishtirokchilari orasida axborotning teng taqsimlanmasligi holatidir. Bunday vaziyatda ba'zi investorlarda boshqalarga nisbatan ko'proq yoki aniqroq ma'lumot mavjud bo'lishi mumkin. Asimmetrik axborot bozorni samarali ishlashiga xalaqit berishi mumkin, chunki barcha ishtirokchilar uchun teng sharoitlarni yaratish zarurdir.

20. **Autsayder** — bozor yoki sektorda o'z faoliyatini amalga oshirayotgan, lekin yetakchi o'rinda bo'lmagan kompaniya yoki investor hisoblanadi. Autsayderlar odatda bozorni rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi, chunki ular yangi innovatsiyalarni kiritish va raqobatni kuchaytirish imkoniyatini yaratadi. Autsayderlarning strategiyalari ko'pincha katta risklar bilan bog'liq bo'ladi.

21. **Affillangan shaxs** — aksiyadorlik jamiyatining boshqaruvi yoki boshqa muhim qarorlar qabul qilishga ta'sir ko'rsatuvchi shaxslar bilan o'zaro bog'langan shaxsdir. Ular jamiyatning moliyaviy holatiga yoki qarorlar qabul qilish jarayonlariga ta'sir o'tkazishi mumkin. Affillangan shaxslar orasida qarama-qarshiliklarning mavjudligi jamiyatning boshqaruv shaffofligini va investorlarning ishonchini kamaytirishi mumkin.

22. **Aksiyador kapitali** — aksiyadorlar tomonidan jamiyatning moliyaviy faoliyatini qo'llab-quvvatlash uchun kiritilgan mablag'lardan iborat bo'lib, jamiyatning ustav kapitalining asosiy qismini tashkil etadi. Aksiyador kapitali jamiyatning moliyaviy

mustahkamligini ta'minlaydi va aksiyadorlarning huquqlarini belgilaydi. Aksiyador kapitalining miqdori jamiyatning iqtisodiy salohiyatini va bozordagi raqobatbardoshligini ko'rsatadi.

23. **Aksiyadorlik jamiyatining muassislari** — jamiyatni tashkil etishda qatnashgan va uning ustav kapitalini shakllantirgan shaxslardir. Muassislar jamiyatning asosiy boshqaruv va moliyaviy qarorlarini qabul qilishda asosiy rol o'ynaydilar. Ular jamiyatning dastlabki rivojlanish strategiyalarini belgilaydilar va jamiyatning mustahkamlanishiga hissa qo'shadilar.

24. **Assotsiatsiya** — ikki yoki undan ortiq mustaqil tashkilotlar yoki sub'ektlarning hamkorlik asosida tuzilgan birlashmasidir. Assosiatsiyalar ko'pincha o'zaro manfaatlarga asoslangan hamkorlikni kuchaytirish, resurslarni birlashtirish va umumiy maqsadlarga erishish uchun tashkil etiladi. Bu tashkilotlar o'zaro yordam, tajriba almashish va umumiy manfaatlarni ilgari surish uchun tuziladi.

25. **Bankrot** — jamiyatning o'z majburiyatlarini bajarolmaslik holatidir, ya'ni jamiyat o'z qarzlarini to'lashga qodir emasligi sababli uning moliyaviy faoliyati to'xtatiladi. Bankrotlik jarayoni yuridik ravishda sud orqali amalga oshiriladi va jamiyatning aktivlari mavjud qarzlarni to'lash uchun sotiladi. Bankrotlik, aksiyadorlar, kreditorlar va boshqa manfaatdor tomonlar uchun iqtisodiy salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

26. **Biznes** — foyda olish maqsadida moliyaviy, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish faoliyatini amalga oshiruvchi tashkilot yoki shaxsning iqtisodiy faoliyatidir. Biznes turli sohalarda faoliyat yuritishi mumkin, masalan, sanoat, savdo, xizmat ko'rsatish va texnologiya. Biznesning muvaffaqiyati bozordagi raqobat, mahsulot sifatini va marketing strategiyalarini o'zida mujassamlashtiradi.

27. **Bozor konyunkturasi** — bozorning hozirgi holati, uning talab va taklif darajasi, narxlar va boshqa iqtisodiy omillarni ifodalovchi tushuncha. Konyunktura bozorni shakllantiruvchi iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy omillarni o'z ichiga oladi. Bozor

konyunkturasi o'zgarishlari, iste'molchilar va ishlab chiqaruvchilar qarorlariga ta'sir ko'rsatadi va iqtisodiy faoliyatni boshqarishda muhim rol o'ynaydi.

28. **Bonusli dividend** — aksiyadorlarga kompaniya foydasidan beriladigan qo'shimcha dividend hisoblanadi. Bu dividend kompaniyaning yuqori daromadlariga asoslangan holda taqsimlanadi va aksiyadorlarga kompaniyaning o'zgaruvchan moliyaviy holatidan foydalanish imkoniyatini yaratadi. Bonusli dividend ko'pincha jamiyatning ichki o'sishi va o'rnatilgan dividend siyosatiga qarab belgilanadi.

29. **Daromad solig'i** — shaxslar yoki tashkilotlar tomonidan olingan daromadga nisbatan davlat tomonidan olinadigan soliqdir. Bu soliq jamiyatning iqtisodiy faoliyatini tartibga solishda muhim omil hisoblanadi. Daromad solig'i miqdori daromad manbalariga va soliq tizimiga qarab farq qiladi va u iqtisodiyotdagi umumiy soliqlar tizimini tashkil etadi.

30. **Daromadlarni to'lash uchun chek** — ish beruvchi yoki tashkilot tomonidan xodimlarga yoki shartnoma asosida xizmat ko'rsatuvchilarga to'lanadigan daromadni tasdiqlovchi hujjatdir. Cheklar odatda ma'lum bir muddatda to'lanadigan haq yoki bonuslar uchun ishlatiladi. Cheklar orqali to'lovlar amalga oshirilishi, moliyaviy nazoratni ta'minlaydi va hisobotlarni aniqlashtiradi.

31. **Dastlabki dividend** — aksiyadorlarga kompaniya foydasidan birinchi to'lovdir, u odatda jamiyatning yangi moliyaviy yilida yoki birinchi yillik hisobotga asoslangan holda to'lanadi. Bu dividend kompaniyaning moliyaviy holatiga va uning investitsion siyosatiga qarab belgilanadi. Dastlabki dividendning o'rni, jamiyatning moliyaviy barqarorligini va aksiyadorlar uchun foydali bo'lishi mumkinligini ko'rsatadi.

32. **Davr xarajatlari** — ma'lum bir davr mobaynida kompaniyaning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan xarajatlardir. Ular jamiyatning operasion faoliyati, ishlab chiqarish jarayonlari, marketing va boshqaruvni o'z ichiga oladi. Davr xarajatlari kompaniyaning rentabelligini va foyda darajasini baholashda muhim ahamiyatga ega.

33. **Deflatsiya** — umumiy narxlar darajasining kamayishi va pulning qiymatining ortishi holatidir. Deflatsiya iqtisodiy o'sishning susayishi, talabning

pasayishi va ishlab chiqarish faoliyatining turg'unlashishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Bu jarayon jamiyatning iqtisodiy faoliyatini to'xtatib qo'yishi va mehnat bozorining zaiflashishiga olib kelishi mumkin.

34. **Diversifikatsiya** — kompaniyaning risklarini kamaytirish va foydani oshirish maqsadida turli xil mahsulotlar yoki bozorlar orqali faoliyatini kengaytirish strategiyasidir. Bu strategiya, jamiyatni iqtisodiy o'zgarishlardan himoya qilishga yordam beradi. Diversifikatsiya kompaniyaning barqarorligini ta'minlash va bozordagi raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

35. **Dividend** — aksiyadorlarga kompaniyaning foydasidan to'lanadigan pul yoki boshqa aktivlar shaklida to'lovdir. Dividend miqdori kompaniyaning moliyaviy holatiga, daromadga va jamiyatning dividend siyosatiga asoslanadi. Dividendlardan foydalanish aksiyadorlarga jamiyatning rivojlanishidan to'g'ridan to'g'ri foyda olish imkoniyatini yaratadi.

36. **Dividend qoplamasi** — aksiyadorlarga to'lanadigan dividendning kompaniyaning foydasiga nisbatan qoplash darajasidir. Bu ko'rsatkich, kompaniyaning foydasidan necha foiz dividend sifatida to'lanishini belgilaydi. Dividend qoplamasi darajasi kompaniyaning barqarorligini va aksiyadorlar uchun manfaatlarni oshirishni ko'rsatadi.

37. **Dividend mandati** — aksiyadorlarga dividendlarni olish huquqini beruvchi rasmiy hujjatdir. Dividend mandati asosida, aksiyadorlar o'z dividendlarini olishadi va bu huquqning amalga oshirilishi kompaniyaning ichki siyosatiga muvofiq bo'ladi. Mandat, dividend siyosatining aniqligi va to'lovlar tizimi bilan bog'liq bo'lgan yuridik hujjat sifatida qabul qilinadi.

38. **Dividend siyosati** — aksiyadorlarga dividendlarni taqsimlash va to'lash tartibini belgilovchi kompaniya siyosatidir. Bu siyosat, kompaniyaning moliyaviy holatiga, o'sish strategiyasiga va bozor sharoitlariga asoslanadi. Dividend siyosati aksiyadorlar uchun foizlar va dividendlar darajasini muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

39. **Dividend huquqi** — aksiyadorlarning kompaniyaning foydasidan dividend olish huquqidir. Dividend huquqi, aksiyadorning aksiyalari miqdoriga va jamiyatning dividend siyosatiga qarab belgilanadi. Bu huquq aksiyadorlar uchun jamiyatning moliyaviy natijalaridan to‘g‘ridan to‘g‘ri foyda olish imkoniyatini yaratadi.

40. **Dividend egalarini ro‘yxatga olish** — aksiyadorlarni dividend olish huquqi bilan rasmiy ro‘yxatga kiritish jarayonidir. Bu jarayon kompaniyaning yuridik va moliyaviy tizimi asosida amalga oshiriladi. Dividend egalarini ro‘yxatga olish aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish va dividend to‘lashni tartibga solish maqsadida o‘tkaziladi.

41. **Dividendlarni to‘lash** — aksiyadorlarga kompaniyaning foydasidan ma’lum miqdorda pul yoki boshqa aktivlar shaklida amalga oshiriladigan to‘lov jarayonidir. To‘lovlar jamiyatning moliyaviy barqarorligi va o‘zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarga qarab belgilanadi. Dividendlarni to‘lash aksiyadorlar uchun kompaniyaning muvaffaqiyatidan foyda olish imkoniyatini taqdim etadi.

42. **Dividendni o‘tkazib yuborish** — kompaniyaning foydasini qayta investitsiyalash yoki boshqa maqsadlar uchun saqlab qolish qaroridir. Bu holat, jamiyatning o‘sish strategiyasiga yoki moliyaviy holatiga qarab amalga oshiriladi. Dividendni o‘tkazib yuborish aksiyadorlarga dividend olish imkoniyatini bermaydi, lekin kompaniya uchun uzun muddatli o‘sish imkoniyatlarini yaratadi.

43. **Ijtimoiy soha obyektlari** — davlat yoki xususiy sektor tomonidan ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish uchun qurilgan inshootlar yoki tashkilotlar. Ular odatda ta’lim, sog‘liqni saqlash, transport, turizm va boshqa ijtimoiy xizmatlarga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Ijtimoiy soha obyektlari jamiyatning rivojlanishiga va aholi farovonligini oshirishga hissa qo‘shadi.

44. **Yig‘ilgan dividend** — aksiyadorlar tomonidan to‘lanishi kutilayotgan, lekin hali to‘lanmagan dividendlar miqdori. Bu dividendlar jamiyatning yillik hisoboti yoki moliyaviy davri yakuniga ko‘ra hisoblanadi. Yig‘ilgan dividendlar kompaniyaning moliyaviy rejalariga muvofiq to‘lanishi kerak bo‘lgan mablag‘ni ifodalaydi.

45. **Iqtisodiyotning raqobatbardoshligi** — mamlakat yoki bozorning global yoki mahalliy miqyosda raqobatga qodirligi va boshqalarga qarshi o‘z mahsulot yoki xizmatlarini muvaffaqiyatli taklif qilish qobiliyatidir. Raqobatbardosh iqtisodiyot o‘z resurslarini samarali va innovatsion usulda boshqarishi, yangi texnologiyalarni joriy etishi hamda ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarida samaradorlikni oshirishi zarurdir.

46. **Iqtisodiyotning real sektori** — iqtisodiy faoliyatning ishlab chiqarish, qishloq xo‘jaligi, xizmat ko‘rsatish va boshqa sohalarda mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlarni taqdim etish bilan bog‘liq qismini ifodalaydi. Real sektor iqtisodiyotning asosiy qismini tashkil qiladi va mamlakatning umumiy iqtisodiy rivojlanishini ta‘minlaydi. Bu sektor to‘g‘ridan to‘g‘ri ish o‘rinlarini yaratadi va iqtisodiy barqarorlikni qo‘llab-quvvatlaydi.

47. **Inventarizatsiya** — tashkilotning mavjud aktivlarini, resurslarini va tovarlarini aniqlash va hisobga olish jarayonidir. Bu jarayon mahsulotlar va aktivlarning holatini, miqdorini va sifatini baholashga yordam beradi. Inventarizatsiya, kompaniyaning moliyaviy holatini to‘g‘ri baholash va resurslarni samarali boshqarish uchun zarur hisoblanadi.

48. **Investitsion kreditlar** — kompaniyalar yoki shaxslar tomonidan ma‘lum bir investisiya loyihalarini amalga oshirish maqsadida beriladigan qarz mablag‘laridir. Investitsion kreditlar, odatda, uzoq muddatli bo‘ladi va katta hajmdagi loyihalarni moliyalashtirish uchun ishlatiladi. Bu kreditlar orqali kompaniyalar o‘zining rivojlanishiga yordam beradigan investitsiyalarni amalga oshirishadi.

49. **Investitsion loyiha dasturi** — ma‘lum bir investitsion loyihani amalga oshirish uchun tuzilgan reja va strategiyadir. Bu dastur loyihaning moliyaviy, iqtisodiy va texnik jihatlarini o‘z ichiga oladi va uning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta‘minlashga qaratilgan. Investitsion loyiha dasturi kompaniyaning o‘shish strategiyasiga va bozordagi o‘zgarishlarga javob beradi.

50. **Investitsion siyosat** — mamlakat yoki kompaniyaning investisiyalarni jalb qilish, boshqarish va ularni taqsimlashga oid siyosiy va iqtisodiy strategiyasidir. Investitsion siyosat mamlakatning iqtisodiy o'sishini qo'llab-quvvatlash va investorlar uchun qulay sharoitlar yaratish maqsadida ishlab chiqiladi. Bu siyosatning asosiy maqsadi barqaror iqtisodiy muhitni ta'minlashdir.

51. **Investitsiya** — moliyaviy yoki resurslar bilan biror faoliyat yoki loyiha orqali daromad olish maqsadida amalga oshirilgan mablag' kiritish jarayonidir. Investitsiyalar, odatda, uzoq muddatli foyda olishni ko'zda tutadi va iqtisodiy o'sishni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Ular turli shakllarda bo'lishi mumkin: aksiyalar, obligatsiyalar, ko'chmas mulk va boshqa moliyaviy instrumentlar orqali.

52. **Investitsiya dasturi** — kompaniya yoki davlat tomonidan tuzilgan va moliyaviy resurslarni samarali taqsimlashni ta'minlashga qaratilgan reja va chora-tadbirlar to'plamidir. Dastur iqtisodiy o'sish, infratuzilma rivoji, va yangi texnologiyalarni joriy etish kabi maqsadlarni amalga oshirishga xizmat qiladi. Investitsiya dasturi davlat va korxonalarning uzoq muddatli strategiyasini belgilaydi.

53. **Investitsiya muhiti** — mamlakat yoki mintaqaning investisiyalarni jalb qilish uchun yaratgan sharoitlar to'plamidir. Bu muhit iqtisodiy barqarorlik, qonunchilik, siyosiy xavfsizlik va bozor imkoniyatlariga asoslanadi. Sog'lom investitsiya muhiti investorlarni jalb etadi va iqtisodiy o'sishni rag'batlantiradi.

54. **Investitsiya faoliyati** — resurslarni uzoq muddatli foyda olish maqsadida biror loyiha yoki aktivga kiritish jarayonidir. Bu faoliyatda korxona yoki davlat, o'z mablag'larini ma'lum bir iqtisodiy sektorga yo'naltiradi va uning rentabelligini oshirishga intiladi. Investitsiya faoliyati iqtisodiy rivojlanishning asosi bo'lib, resurslarning samarali taqsimlanishini ta'minlaydi.

55. **Investorlar** — o'z mablag'larini yoki resurslarini daromad olish maqsadida turli loyihalarga, aksiyalarga yoki boshqa iqtisodiy faoliyatlarga kiritgan shaxslar yoki tashkilotlardir. Investorlar kompaniyalarning o'sishi va rivojlanishi uchun zarur bo'lgan

moliyaviy resurslarni taqdim etadi. Ularning qarorlari bozordagi barqarorlikni va o'sishni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

56. **Inflyatsiya** — umumiy narxlar darajasining uzluksiz oshishidir, bu esa pulning ichki qiymatining pasayishini anglatadi. Inflatsiya iqtisodiy muhitda nomuvofiqlikni va resurslarning noto'g'ri taqsimlanishini keltirib chiqarishi mumkin. Bu jarayon markaziy banklar va hukumat tomonidan pul-kredit siyosati orqali boshqariladi.

57. **Infratuzilma** — iqtisodiy faoliyatni qo'llab-quvvatlash uchun zarur bo'lgan asosiy obyektlar va tizimlardir. Bu transport, kommunikatsiya, energiya ta'minoti va suv ta'minoti kabi tizimlarni o'z ichiga oladi. Infratuzilma barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega va mamlakatning rivojlanish ko'rsatkichlarini shakllantiradi.

58. **Kapital qo'yilmalar** — ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, yangi texnologiyalarni joriy etish yoki biznesni rivojlantirish maqsadida amalga oshirilgan uzoq muddatli investisiyalardir. Ular jamiyatning iqtisodiy salohiyatini oshirishga yordam beradi va yangi ish o'rinlarini yaratadi. Kapital qo'yilmalar iqtisodiy o'sish va barqarorlikni ta'minlashda asosiy omil hisoblanadi.

59. **Kapital qurilish** — ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish yoki yangilash uchun amalga oshirilgan qurilish faoliyatidir. Bu jarayon yangi binolar, inshootlar yoki infratuzilma obyektlarini qurishni o'z ichiga oladi. Kapital qurilish sanoatning rivojlanishiga va iqtisodiy o'sishga hissa qo'shadi, hamda yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etishga imkon beradi.

60. **Kapital ta'mirlash** — ishlab chiqarish quvvatlarini saqlash yoki modernizatsiya qilish maqsadida amalga oshirilgan katta hajmdagi ta'mirlash ishlari hisoblanadi. Bu jarayonning asosiy maqsadi ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va mehnat unumdorligini yaxshilashdir. Kapital ta'mirlash davomida texnikaviy jihatlar, resurslarning samarali ishlatilishi va iqtisodiy barqarorlikka e'tibor qaratiladi.

61. **Kapital xarajatlar** — uzoq muddatli foyda olish uchun amalga oshiriladigan investisiyalar, masalan, yangi uskunalar, texnologiyalar yoki inshootlarni xarid qilish. Bu xarajatlar jamiyatning ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytiradi va uzoq muddatli iqtisodiy o'sishga xizmat qiladi. Kapital xarajatlar iqtisodiyotning barqarorligini ta'minlash va raqobatbardoshlikni oshirish uchun zarurdir.

62. **Konyunktura** — iqtisodiy faoliyatning o'zgaruvchan sharoitlari va holatlarini tasvirlashga imkon beruvchi tizimli ko'rsatkichlardir. Konyunktura bozorning talab va taklif darajasi, narxlar o'zgarishi va boshqa iqtisodiy omillar bilan belgilanadi. Iqtisodiy konyunktura jamiyatning o'sish sur'ati va resurslarni qanday taqsimlashini aniqlaydi.

63. **Konsorsium** — bir nechta tashkilotlarning o'zaro hamkorlikda maqsadli loyiha yoki faoliyatni amalga oshirish uchun tuzilgan birlashmasidir. Konsorsiumlar ko'pincha katta investisiyalarni yoki murakkab loyihalarni amalga oshirish uchun tashkil etiladi. Bunday birlashmalar manfaatlarni taqsimlash va risklarni kamaytirishda samarali vosita sifatida xizmat qiladi.

64. **Korxonalarga preferensiya berish** — hukumat yoki boshqa tashkilotlarning maxsus imtiyozlar yoki yordam shaklida ayrim kompaniyalarni qo'llab-quvvatlash siyosatidir. Bu, odatda, ma'lum bir soha yoki mintaqaning rivojlanishini rag'batlantirish yoki iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash uchun amalga oshiriladi. Preferensiyalar korxonalarning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

65. **Kumulyativ bo'lmagan dividend** — dividendning to'lanishi faqat aksiyadorlarning jamiyatga qarshi bo'lgan ustaviga muvofiq amalga oshiriladi, ya'ni dividendlar to'lanmagan taqdirda ularni keyingi davrda to'lashga majburiyat yo'q. Bunday dividendlar aksiyadorlarning faqat joriy yildagi foydaga asoslanadi. Kumulyativ bo'lmagan dividendlar riskni oshiradi, ammo kompaniyaning moliyaviy holatiga moslashadi.

66. **Kumulyativ dividend** — dividendlar to'lanmagan yilning o'zida jamiyatning majburiy qarzi sifatida hisoblanadi va keyingi yillarda ham to'lanishi kerak

bo‘ladi. Bu dividend aksiyadorlar uchun kafolatlangan va kompaniya foydasi yetarlicha bo‘lgan taqdirda to‘lanadi. Kumulyativ dividendlar investisiyalarni jalb qilishda va aksiyadorlarning ishonchini oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

67. **Qimmatli qog‘ozlar bilan to‘lanadigan dividend** — aksiyadorlarga naqd pul o‘rniga kompaniyaning qimmatli qog‘ozlari (aksiyalar, obligatsiyalar va h.k.) shaklida to‘lanadigan dividendlar. Bunday dividendlar kompaniyaning likvidlik muammolarini hal qilishga yordam beradi va aksiyadorlarga kompaniyaning o‘shishiga investisiya qilish imkoniyatini yaratadi.

68. **Makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar** — mamlakatning iqtisodiy holatini o‘lchashda foydalaniladigan keng qamrovli statistik parametrlar bo‘lib, ularga yalpi ichki mahsulot (YIM), inflyatsiya darajasi, ish o‘rinlari yaratish ko‘rsatkichi va boshqalar kiradi. Bu ko‘rsatkichlar mamlakatning iqtisodiy o‘shishi va barqarorligini baholash uchun asosiy omil hisoblanadi.

69. **Moliyaviy manbalar** — kompaniya yoki davlat tomonidan amalga oshiriladigan investitsiya, qarz, grantlar yoki boshqa mablag‘ shaklida jalb qilinadigan resurslardir. Moliyaviy manbalar iqtisodiy faoliyatni qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirish uchun zarurdir. Ularning samarali boshqarilishi iqtisodiy barqarorlik va o‘shishning asosi hisoblanadi.

70. **Option dividend** — aksiyadorlarga kompaniyaning dividendlarini naqd pul yoki boshqa alternativ shaklda olish huquqini beruvchi opsiya variantidir. Option dividendlar aksiyadorlarga kompaniyaning siyosatini tanlash imkonini beradi, shu bilan birga, jamiyatning moliyaviy holatini yengillashtiradi. Bunday variantlar aksiyadorlar uchun qo‘shimcha afzalliklar yaratadi va investision qarorlarni optimallashtirishga yordam beradi.

71. **Protesionizm** — mamlakatning ichki ishlab chiqaruvchilarini tashqi raqobatdan himoya qilish maqsadida, eksport-import siyosatini cheklash yoki tariflarni oshirish siyosatidir. Bu siyosat iqtisodiy xavfsizlikni ta‘minlash, mahalliy sanoatni rivojlantirish va ish o‘rinlarini saqlashni maqsad qiladi. Biroq, protesionizm uzoq

muddatda iqtisodiy o'sishni sekinlashtirishi va bozorlar orasida hamkorlikni cheklashi mumkin.

72. **Pul dividendlari** — kompaniya foydasidan aksiyadorlarga naqd pul shaklida to'lanadigan dividendlar. Ular aksiyadorlar uchun to'g'ridan-to'g'ri daromad olish imkoniyatini taqdim etadi. Pul dividendlari kompaniyaning moliyaviy barqarorligi va foydasi asosida belgilangan bo'lib, aksiyadorlarning kompaniyaga bo'lgan ishonchini mustahkamlashga yordam beradi.

73. **Rekonstruksiya** — iqtisodiy tizimni, sanoatni yoki infratuzilmani yangilash va modernizatsiya qilish jarayonidir. Bu jarayon qiyin iqtisodiy sharoitlarda, inqirozdan keyingi tiklanishda yoki eskirgan infratuzilmani yangilashda amalga oshiriladi. Rekonstruksiya iqtisodiy barqarorlikni tiklash, texnologiyalarni yangilash va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

74. **Rentabellik** — investitsiya yoki faoliyatning daromad ishlab chiqarish qobiliyati bo'lib, u foiz, daromad yoki rentaning umumiy mablag'larga nisbati bilan o'lchanadi. Rentabellik kompaniyaning faoliyat samaradorligini va kapitalni qanchalik muvaffaqiyatli ishlatishini ko'rsatadi. Yuqori rentabellik investorlar uchun jozibador bo'lib, kompaniyaning muvaffaqiyatini aks ettiradi.

75. **Sovg'a qilingan foyda** — kompaniya yoki shaxs tomonidan amalga oshirilgan foydali operatsiyalarning, xizmatlarning yoki mahsulotlarning berilgan sovg'a sifatida qaytarilgan qiymati. Bunday foyda jamiyatning ijtimoiy mas'uliyatini oshirishga qaratilgan bo'lishi mumkin. Sovg'a qilingan foyda, ayniqsa, jamiyatlar va xayriya tashkilotlari uchun muhim hisoblanadi.

76. **Soliq imtiyozi** — davlat tomonidan kompaniyalar yoki shaxslar uchun soliqlarni kamaytirish yoki ularni to'lashni kechiktirishga ruxsat beruvchi maxsus yengillikdir. Soliq imtiyozlari iqtisodiy faoliyatni rag'batlantirish, yangi investisiyalarni jalb qilish yoki ijtimoiy loyihalarni qo'llab-quvvatlash uchun beriladi. Ular soliq tizimining samaradorligini oshirish va iqtisodiy o'sishni rag'batlantirishga xizmat qiladi.

77. **Sof foyda** — kompaniyaning barcha xarajatlar, soliq to'lovlari va boshqa majburiyatlar chiqarilgandan keyingi qolgan daromadidir. Sof foyda jamiyatning moliyaviy natijasini ko'rsatadi va uning umumiy salohiyatini aks ettiradi. Bu ko'rsatkich aksiyadorlar va investorlar uchun kompaniyaning moliyaviy holatini baholashda muhim rol o'ynaydi.

78. **Tannarx** — mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish yoki taqdim etish uchun sarflangan umumiy xarajatlar yig'indisidir. Tannarx, odatda, ishlab chiqarish jarayonidagi materiallar, ishchi kuchi, texnologiyalar va boshqa xarajatlarni o'z ichiga oladi. Mahsulotning to'g'ri tannarxini hisoblash kompaniyaning rentabelligini va bozor narxini belgilashda muhimdir.

79. **Ta'sischi foydasi** — kompaniyaning tashkilotchilari yoki asoschilari uchun ajratilgan daromad yoki foyda. Bu foyda, odatda, kompaniyaning boshlang'ich investitsiyalari va rivojlanishiga qo'shgan hissasiga qarab taqsimlanadi. Ta'sischi foydasi kompaniyaning o'sishi va muvaffaqiyatiga qarab ortadi.

80. **Tugatish dividendi** — kompaniya faoliyatini yakunlash yoki likvidatsiya qilishda aksiyadorlarga to'lanadigan dividend. Tugatish dividendining miqdori, kompaniyaning aktivlari sotilgandan va qarzlar to'langandan keyin qolgan mablag'ga qarab belgilanadi. Bu dividend kompaniyaning tugatilishi jarayonida aksiyadorlar uchun muhim daromad manbaidir.

81. **To'g'ridan to'g'ri investisiyalar** — investorga tegishli bo'lgan kapitalning boshqa kompaniyalarga yoki loyihalarga bevosita kiritilishi jarayonidir. Bu investisiyalar kompaniyaning o'z faoliyatini kengaytirishga, yangi bozorlarni zabt etishga yoki texnologik yangilanishlarga imkon yaratadi. To'g'ridan to'g'ri investisiyalar iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashda asosiy omil sifatida xizmat qiladi.

82. **To'lanmagan dividend** — kompaniya tomonidan aksiyadorlarga kutilgan dividendlarni to'lashning amalga oshirilmagan holatidir. Bunday dividendlar kompaniyaning moliyaviy holati, foyda darajasi yoki boshqa iqtisodiy omillar tufayli

kechiktirilishi mumkin. To‘lanmagan dividendlar aksiyadorlar uchun qattiq xavf tug‘diradi va kompaniyaning likvidlik muammolariga ishora qiladi.

83. **To‘lov sanasi** — dividend yoki boshqa moliyaviy to‘lovlarning to‘lanishi kerak bo‘lgan aniq sana yoki muddatdir. To‘lov sanasi kompaniyaning moliyaviy rejalashtirishini va aksiyadorlarga to‘lanadigan dividendlarning o‘z vaqtida amalga oshirilishini ta‘minlashda muhim ahamiyatga ega. U, shuningdek, aksiyadorlarning kapitaliga bo‘lgan ishonchini mustahkamlashga yordam beradi.

84. **Fond bozori** — qimmatli qog‘ozlar, aksiyalar va obligatsiyalar kabi moliyaviy aktivlarning sotilishi va sotib olinishi amalga oshiriladigan bozordir. Fond bozori iqtisodiy barqarorlikni va bozorning likvidligini ta‘minlashga xizmat qiladi. Investorlar va kompaniyalar fond bozoridan moliyaviy resurslarni jalb qilish yoki aktivlarini sotish orqali foydalanadilar.

85. **Xizmat ko‘rsatish sohasi** — tovarlar ishlab chiqarish o‘rniga, odamlar yoki kompaniyalar uchun xizmatlar taqdim etadigan iqtisodiy faoliyatlar majmuasidir. Bu soha iqtisodiyotda muhim o‘rin tutadi, chunki u aholining ehtiyojlarini qondirish va iqtisodiy o‘rishni rag‘batlantirishda faol ishtirok etadi. Xizmat ko‘rsatish sohasi, o‘z navbatida, turizm, ta‘lim, sog‘liqni saqlash va moliya kabi tarmoqlarga bo‘linadi.

86. **Yalpi ichki mahsulot (YIM)** — bir mamlakatda ma‘lum bir davrda ishlab chiqarilgan barcha tovarlar va xizmatlarning umumiy qiymatidir. YIM iqtisodiy o‘rish darajasini o‘lchashda ishlatiladi va mamlakatning iqtisodiy salohiyatini aks ettiradi. YIMning o‘rishi davlatning rivojlanayotgan iqtisodiyotini va resurslarning samarali ishlatilishini ko‘rsatadi.

87. **Yig‘ilgan dividend** — kompaniya tomonidan aksiyadorlarga hali to‘lanmagan yoki to‘lanishi kechiktirilgan dividendlar yig‘indisidir. Yig‘ilgan dividendlar aksiyadorlar uchun daromad olish imkoniyatini yaratadi va ularni kompaniyaning moliyaviy holatiga moslashish imkonini beradi. Ular kompaniyaning iqtisodiy barqarorligi va kapitalni taqsimlash siyosatiga bevosita bog‘liqdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining 2023-yil 18-yanvardagi "Korporativ boshqaruv tizimi takomillashtirilishi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish to'g'risida" O'RQ-760-son Qonuni.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 26-apreldagi "Korporativ boshqaruvchi malaka attestatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash" to'g'risida qarori.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida" PF-4720-sonli Farmoni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi 4947-sonli Farmoni.
5. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik — har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017-yil 14-yanvar / Sh.M. Mirziyoyev. — Toshkent : O'zbekiston, 2017. — 104 b.
6. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash — yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruza. 2016-yil 7-dekabr /Sh.M.Mirziyoyev. — Toshkent: „O'zbekiston“, 2017. — 48 b.
7. "Yangi O'zbekiston strategiyasi". Sh.M.Mirziyoyev. Toshkent-2023.-463 b.

8. Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini oshirish va korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha komissiya majlisining 2015-yil 3-dekabrdagi 9-son bayonnomasi bilan tasdiqlangan "Korporativ boshqaruv kodeksi".
9. Tashxodjayev M.M., Begmatova D.B. Korporativnaya kultura. Toshkent-Iqtisodiyot. 2019.- 206 b.
10. Xamidulin M.B., Umarxodjayeva M.G., Ismailov A.R. Korporativ boshqaruv-2. Toshkent-Iqtisodiyot. 2019.- 357 b.
11. Andreye Sursock & Hanne Smidttrends 2010.-EUA,2010. - 244 p.
12. Merrill The University in a Corporate Culture / T. Merrill. New Haven: Yale University Press, 2003. – 364 p.
13. B. Yu Xodiyev, R.X Karlibayeva, N.I Akramova. Korporativ boshqaruv. Toshkent-2011. -302 b.
14. Mintzberg 1983, Structure in Fives: Effective Organisations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Nj, 248 r.
15. Mintzberg H. 1973, The Nature of Managerial Work, Harper and Row, New York,112 r.
16. Richard R. Herson. "Management theory". Richmond Academy press-2021. 14-b.
17. Albert Henlow. "Corprative management and its aspects". Birmingham-2010. 23-b.
18. Mike Wright. "Buyesiness and corprative management aspevts". London Imperial Collage-2017.
19. Duglas Norz. "The national headbook of managements". Harward university press-2010.
20. 伊佐川信之。コーポレートガバナンスの動向。東京大学発行 - 2020年。

21. Charles Gossin. "Coorporative management aspects: problems and solutions. Harward Buyesinness School press-2020. 12-bet.
22. Charles Gossin. "Main psychological managing in coorporative". New York-2022. 11-bet.
23. Warren Buffet. "Buffetology". Pucket books press-2022. 26-bet.
24. Warren Buffet. A Few Lessons for Investors and Managers From Warren Buffett. PCA publishing-2023. 19-bet.
25. David Aaker. Construir Marcas Poderosas. Lisboa-2002. 10-bet.
26. David Aaker. "International coorporatives in management". San-Fransisco-2019. 8-bet.
27. Sundar Pichai. "My World". PIA publishing press-2012. 23 bet.
28. Antony Beyer. "Managemental prospects in coorporatives". Liverpool-2019. 45-bet.
29. Nichols Petrosyan. "Coorporatives in managemental types". Washington-2022. 11-bet.
30. Levant Altinay. "Edumanaging". LIS publishing-2011. 23-bet.
31. Jean Hennart. "Management headline". Viyena-2022. 29-bet.
32. E.Fischer. "Function of coorporative in management". York-2020. 49-bet.
33. Xamidulin M.B. Finansovyye mexanizmy korporativnogo upravleniya. Monografiya. – T.: Moliya, 2008. –204 s.
34. Xashimov A.A. O'zbekistonda integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish.: Iqtisod fanlari doktori ilmiy darajasi uchun diss.ishi. – T.: 2007. – 338 b.
35. Suyunov D. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar. Monografiya. – T.: Akademiya, 2007. – 319 b.
36. Dilmurod Suyunov, Samariddin Elmirzayev. Korporativ boshqaruv.: Darslik. – Toshkent, 2021. – 449 b.

37. G20/OYeCD Principles of Corporate Governancye. OYeCD 2015.
<https://www.oyecd.org/daf/ca/Corporate-Governancye-Principles-ENG.pdf>
38. Governancye Challenges for Family-Owned Businesses, Practical Guide to Corporate Governancye
39. Suyunov D.X.
Aksiyadorlik jamiyatlarini rivojlantirish gazamonaviy nazorat tizimini joriy qilish yo‘llari. // Xalqaro moliya va hisob. 2020, №3.
40. F.Mirzayev. “Banklararo raqobat: mohiyati, shakllanishi va rivojlanish bosqichlari” nomli monografiyasi. T.: Moliya-2008y.
41. Xamidulin M.B. Finansovyye mexanizmy korporativnogo upravleniya. Monografiya. – T.: Moliya, 2008. – 204 s
42. Xoshimov A.A. Korporatsiya shaklidagi tuzilmalarning rivojlanish istikbollari - T.: Moliya, 2003. - 111 b.
43. Abdullayeva Sh.Z. Pul kredit va banklar. - Toshkent: Iqtisod-moliya, 2007. - 344 b.
44. Achilov M.F., Aliyev M.G., Kotov V.A., Teshayev Sh.J., Hamidulin M.B. Рынок капитала О‘zbekistana: Vchera, segodnya i zavtra. - Tashkent: «Moliya», 2002, - 268 s.
45. A.S.Begmatov, M.B.Xamidulin, M.Sh.Bo‘taboyev. Korporativ madaniyat va korporativ boshqaruv.- T: «Akademiya» nashriyoti, 2007 y. – 256 b.
46. Kapitonov E. A., Kapitonov A. E. Korporativnaya kultura. – M: OAO Rostizdat. 2001.
47. Kravchenko R.S. Korporativnoye upravleniye: obespecheniye i zashchita prava asionerov na informatsiyu. - M.: Spark. 2002.
48. Spivak V. A. Korporativnaya kultura. Teoriya i praktika. - SPb.: Piter, 2001 - 546 s.
49. Mc Connell, Bruye. Economics. 17th edition. Mcgraw-hill/Irwin, USA, 2014. – 455 p.

50. N. Gregory Mankiw. Principles of Economics, 7th edition. Amazon, USA 2016.
51. Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. Economics. 19th Edition. McGraw-Hill Companies. USA. 2015-y
52. Buzzard, S. H. «An Analysis of Factors That Influence Management Information Technology in Multidivisional Companies.* Unpublished master's thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1988.
53. Castaneda, C. The Teachings of Don Juan. New York: Pocket Books, 1968. 324
54. Castaneda, S. Journey to Ixtlan. New York: Simon & Schuster, 1972.
55. Centre for Organizational Studies. Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural Issues. Barcelona, Spain: Centre for Organizational Studies/Foundation Jose M. de Anzizu, 1990.
56. Pod red. I. Yu. Bolyayevoy, M.A. Eskandarova. Korporativnaya Sosialnaya otvetstvennost. Uchebnik.-M.: "Kronus", 2018.-316 s.
57. Raxmatullayev F. Korporativ ijtimoiy mas'uliyat konsepsiyasining mohiyati va rivojlanishi.-Toshkent,2016. Biznes-ekspert.-7.
58. Sharipova M.Korporativ ijtimoiy mas'uliyat: ixtiyoriymi yoki majburiy? <https://uzanalytics.com/siyosat/3874/>
59. Zaynutdinov Sh.N., Raximova D.N. Korporativ boshqaruv asoslari. –T.: Akademiya, 2007. –48 b.
60. Sheyn E. X. Organizatsionnaya kultura i liderstvo / Per. s angl. pod red. V. A. Spivaka. — SPb:Piter, 2002. — 336 s: il. — (Seriya «Teoriya i praktika menedjmenta»).
61. Spivak V. A. Organizatsionnoye povedeniye i upravleniye personalom. — SPb: Izd-vo «Piter», 2000. S. -352.

MUNDARIJA:

	Kirish.....	3
1-BOB.	Zamonaviy korporativ madaniyat tushunchasi, madaniyati va ta'rifi.....	6
1.1.	Zomananiv dunyoda korporativ madaniyatni o'rganish dolzarbliklari.....	6
1.2.	Maykl Vraytga ko'ra korporativ madaniyat tushunchasi va uning tashkiliy madaniyatdan farqi.....	8
	Nazorat savollari.....	14
	Testlar.....	15
2-BOB.	Korporativ madaniyat funksiyasi va darajalari.....	17
2.1.	Korporativ madaniyat funksiyalari.....	17
2.2.	Korporativ madaniyat darajalari.....	24
	Nazorat savollari.....	28
	Testlar.....	29
3-BOB.	Korporatsiya madaniyatining tipologiyasi.....	32
3.1.	Korporativ madaniyat tipologiyasi.....	32
3.2.	Bozor munosabatlarini korporativ madaniyatga ta'siri.....	37
	Nazorat savollari.....	44
	Testlar.....	45
4-BOB.	Korporatsiya madaniyatining boshqaruv tipologiyasi.....	48
4.1.	Korporativ madaniyatning boshqaruv bilan o'zaro aloqalari.....	48
4.2.	Korporativ madaniyat va samarali boshqaruvning birgalikdagi natijadorligi.....	52
	Nazorat savollari.....	59
	Testlar.....	60
5-BOB.	Alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasi.....	61
5.1.	Alohida yo'naltirilgan korporativ madaniyat tipologiyasi o'ziga xos jihatlari.....	61
5.2.	Korporativ madaniyatning turlicha raqobatdosh qadriyatlari.....	62
	Nazorat savollari.....	72

	Testlar.....	73
6-BOB.	Xorijiy mamlakatlarning korporativ madaniyati.....	75
6.1.	Jefrey Preferning xorijiy mamlakatlar korporativ madaniyati haqida tadqiqotlari. AQSHda korporativ madaniyat.....	75
6.2.	Korporativ madaniyati bo'yicha Yevropa ittifoqi tajribalari.....	78
6.3.	Janubiy-sharqiy Osiyo mamlakatlarida korporativ madaniyat.....	79
	Nazorat savollari.....	88
	Testlar.....	89
7-BOB.	Rivojlangan mamlakatlarning korporativ madaniyati.....	91
7.1.	Duglas Norzning korporativ madaniy tajribalari.....	91
7.2.	Amerika qo'shma Shtatlari aksiyonerlik jamiyatlari madaniyati.....	94
	Nazorat savollari.....	101
	Testlar.....	102
8-BOB.	Yaponiya korporativ madaniyati.....	104
8.1.	Yaponiyada korporativ madaniyat shakllanishi tarixi.....	104
8.2.	Yaponiya korporativ madaniyati muhim xususiyatlari.....	111
	Nazorat savollari.....	116
	Testlar.....	117
9-BOB.	Tashkilot korporativ madaniyatini shakllantirish, saqlash va rivojlantirish.....	118
9.1.	Korporativ madaniyatni shakllantirishning iqtisodiy dolzarbliklari. M.Uyselning bu borada amalga oshirgan tadqiqot va o'rnaishlari.....	118
9.2.	Korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi.....	124
	Nazorat savollari.....	130
	Testlar.....	131
10-BOB.	Korporativ madaniyatni shakllantirish texnologiyasi.....	131
10.1.	Tashkilotda korporativ madaniyatni boshqarish texnologiyasi. Bu borada U.Bennis nazariyasi.....	133
10.2.	Korporativ madaniyat texnologiyasida moslashish va muloqot unsurlari.....	136

	Nazorat savollari.....	143
	Testlar.....	144
11-BOB.	Tashkilot korporativ madaniyatini o‘zgartirish.....	145
11.1.	Global dunyoda tashkilotni korporativ madaniyatini o‘zgartirish zarurati.....	145
11.2.	Korporativ madaniyatni qayta ishlash.....	148
	Nazorat savollari.....	157
	Testlar.....	158
12-BOB.	Tashkilot qadriyatlari va korporativ madaniyatini o‘zgartirish.....	160
12.1.	Tashkilot qadriyatlari tushunchasi.....	160
12.2.	Aksiyadorlik jamiyatlaridagi tashkilot qadriyatlarining dolzarbligi.....	165
	Nazorat savollari	169
	Testlar.....	169
13-BOB.	Boshqaruv madaniyati usullari.....	172
13.1.	Boshqaruv madaniyati tushunchasi va bu haqida Karlos Gosn ilmiy g‘oyalari.....	172
13.2.	Korporativ boshqaruv madaniyati darajasini aniqlash. Gosnning “Perespekt” metodi.....	176
	Nazorat savollari.....	183
	Testlar.....	183
14-BOB.	Mojorolar va stressni boshqarish asoslari va usullari.....	186
14.1.	Ishlab chiqarishni boshqarish madaniyati.....	186
14.2.	Uarren Baffetga ko‘ra konstruktiv va destruktiv mojorolarni hal qilish.....	190
14.3.	Uarren Baffetning mojorolarni hal qilishda, “Didaktik konlomeratsiya” modeli.....	193
	Nazorat savollari.....	197
	Testlar.....	197
15-BOB.	Motivatsiya nazariyasi.....	200
15.1.	Hodimlarga ta’sir ko‘rsatishning asosiy tushunchalari. Uning maqsadlari.....	200
15.2.	Motivatsiya shakllari. David Akerga ko‘ra motivatsiyani shakllarga ajratish.....	203
15.3.	Hodimlar uchun moddiy va moddiy bo‘lmagan imtiyozlar.....	206
	Nazorat savollari.....	210
	Testlar.....	210

16-BOB.	Hodimlar motivatsiyasi.....	213
16.1.	Google korxonasida hodimlarni motivatsiyalashtirish.....	213
16.2.	Motivatsiyani boshqarish.....	216
16.3.	Motivatsiyani maxsuldorligini o'lovchi metodlar.....	219
	Nazorat savollari.....	224
	Testlar.....	224
17-BOB.	Korporativ madaniyatning barqaror iqtisodiy samaradorlikning oshishiga ta'siri.....	227
17.1.	Korporativ madaniyatda iqtisodiy samaradorlik tushunchasi.....	227
17.2.	Korporativ madaniyatni korxona samaradorligini ifodalovchi modellar.....	231
17.3.	Yetuk korporatsiyalarning samarador boshqaruv metodlari.....	233
	Nazorat savollari.....	237
	Testlar.....	237
18-BOB.	Korporativ madaniyatni boshqarish tizimini baholash.....	240
18.1.	Kuchli korporativ madaniyat tushunchasi va kompaniya muvaffaqiyatidagi roli.....	240
18.2.	Herman Aguinisga ko'ra samarali korporativ boshqaruv.....	243
18.3.	Korporatsiyada boshqarish tizimini baholash.....	246
	Nazorat savollari.....	249
	Testlar.....	249
19-BOB.	Kompaniya rahbarining ish etikasi.....	252
19.1.	Menejer tipologiyasi va uning ish etikasi.....	252
19.2.	Levent Altinayga ko'ra kompaniyaning e'tika meyori.....	255
19.3.	Levent Altinayga ko'ra rahbar imidji.....	258
	Nazorat savollari.....	262
	Testlar.....	262
20-BOB.	Korporativ etika kodeksi va korporativ madaniyat qoidalari.....	265
20.1.	Rahbar etik xulq atvorining me'yorlari.....	265
20.2.	Ilon Maskka ko'ra nizolarni hal qilishda menejer etikasi.....	268
20.3.	Korporativ madaniyat qoidalari.....	270
20.4.	"SpaceX" korxonasida korporativ etika kodeksi va	

	standarlari.....	274
	Nazorat savollari.....	278
	Testlar.....	279
21-BOB.	Globallashuv sharoitlarida zamonaviy korporativ madaniyat.....	282
21.1.	Globallashuv tushunchasi. Globallashgan korporatsiyalar.....	282
21.2.	J. Hennartga ko‘ra globallashuvda korporatsiya faoliyati.....	285
21.3.	Globallashuvni korporatsiya madaniyatiga ta’siri.....	285
	Nazorat savollari.....	293
	Testlar.....	293
22-BOB.	Zamonaviy sharoitda ko‘p millatli korporatsiyalarning madaniy xilma xilligi.....	296
22.1.	Eilen Fischerga ko‘ra global korporativ madaniyatni zamonaviylik sinergiyasi.....	296
22.2.	Ko‘p millatli kompaniya hodimlarning farqli madaniy muhitdagi.....	298
22.3.	Zamonaviy sharoitda ko‘p millatli korporatsiyalarning madaniy xilma xilligi.....	302
	Nazorat savollari.....	307
	Testlar.....	307
	Glossary.....	310
	Foydalanilgan adabiyotlar.....	326