



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 5 Issue 02 | pp. 393-401 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

KORPORATIV MADANIYATNI RIVOJLANTIRISHDA MALAKALI MUTAXASSIS VA LIDERLARNING O'RNI



Omanova Nargiza Rustam qizi

International school of finance and technology

Fundamental iqtisodiy fanlar o'qituvchisi

<https://orcid.org/0009-0003-4411-4579>

Annotatsiya. Korporativ madaniyat tashkilotning ichki muhitini shakllantiruvchi asosiy omillardan biri bo'lib, uning samaradorligi va barqarorligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Ushbu madaniyatni rivojlantirishda malakali mutaxassislar va liderlarning roli beqiyosdir. Malakali mutaxassislar o'z bilim va tajribalaridan foydalangan holda tashkilot ichidagi ish jarayonlarini optimallashtirish, xodimlarning malakasini oshirish va innovatsion yondashuvlarni joriy etishda yetakchilik qiladilar. Ularning professional tajribasi korxona ichki muhitini mustahkamlash, samarali kommunikatsiya tizimini shakllantirish hamda xodimlarni rag'batlantirishga xizmat qiladi. Liderlar esa tashkilot missiyasi va qadriyatlarini shakllantirish, xodimlarni motivatsiya qilish va jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish orqali korporativ madaniyatni mustahkamlaydi.

Kalit so'zlar: korporativ madaniyat, lider, menejer, korxonalar, malakali mutaxassislar, tajriba, tashkiliy madaniyat, yetakchilik, "O'z kimyosanoat" AJ, baholash.

Kirish. Dunyo iqtisodiy arxitekturasida yuz berayotgan global o'zgarishlar, davlatlar o'rtasidagi raqobat jarayonlarining keskinlashuvi xalqaro iqtisodiy munosabatlarga o'z ta'sirini ko'rsatmoqda. Jahonning rivojlangan mamlakatlarida korporativ madaniyatni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Korporativ madaniyat korxonalarning samaradorlik ko'rsatkichlari oshishiga, ko'chirib bo'lmaz raqobatbardoshlik omiliga ega bo'lishda juda kata ahamiyatga ega, chunki u kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga va umumiy biznes samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Bu xodimlarning o'zini tutishi, qaror qabul qilish, boshqaruv usullari va korxonaning umumiy muhitida o'zaro munosabatini shakllantiradi. Kuchli korporativ madaniyat innovatsiyalar, samaradorlik va sodiqlikni rag'batlantirishi mumkin, zaif madaniyat esa yuqori qo'nimsizlik darajasi, past ma'naviyat va hatto moliyaviy yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Madaniyat moliyaviy ko'rsatkichlarda ham asosiy rol o'ynaydi. Kuchli madaniyatga ega bo'lgan tashkilotlar o'z raqobatchilaridan, ba'zan daromad o'sishi bo'yicha 20-30% ga o'zib ketishlari ko'rsatilgan. Buning sababi shundaki, madaniyat etakchilikdan tortib oldingi xodimlargacha bo'lgan barcha darajadagi qarorlarni qabul qilishga ta'sir qiladi. Hisobdorlik, axloqiy xulq-atvor va doimiy takomillashtirishni targ'ib qiluvchi madaniyat xavflarni yaxshiroq boshqarish va uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlaydi. Innovatsion muhit ham aynan kuchli korporativ madaniyatda yaxshiroq rivojlanishi tadqiqotlar natijasida aniqlangan Moslashuvchanlik va hamkorlikni birinchi o'ringa qo'yadigan kompaniyalar tez o'zgaruvchan bozorlarda

yashab qolish ehtimoli ko'proq. Bundan tashqari korporativ madaniyat korxonaning umumiy imidji, xodimlar farovonligi va ijobiy ish muhiti shakllanishida muhim rol oynaydi hamda korxonada talantlarni boshqarishning muhim omili sifatida e'tirof etiladi. Kuchli korporativ madaniyatga ega korxonalarda qo'nimsizlik ko'rsatchiki 30-50% ga kamroq, samaradorlik ko'rsatkichi esa 30% ga ko'proq bo'lishi ko'plab xorijiy va mahalliy tadqiqotlar natijasida aniqlangan.

Globalashuv va beqaror raqobat sharoitida korxonalarda korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, korporativ madaniyatni zamonaviy tendensiyalar asosida tashkil qilish orqali korxonaning asosiy kapitali bo'lgan inson resurslarining samaradorligini oshirish bo'yicha qator tadqiqot ishlari amalga oshirilmoqda. Korxonalarda korporativ boshqaruvning uslubiy asoslarini takomillashtirish, korporativ madaniyatni tashkil etishning innovatsion yondashuvlarini asoslash, rahbarlar uchun mavjud korporativ madaniyat normalarini tizimlashtirish yo'nalishlarini qayta ko'rib chiqish, korporativ madaniyat ko'rsatkichlari aniqlik darajasini innovatsion yondashuvlar asosida kuchaytirish kabi masalalar bu boradagi ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlaridan hisoblanadi.

Adabiyotlar sharhi. "Korporativ madaniyat" tushunchasi ko'plab ma'no va mazmunga ega. Edgar Sheynning fikriga ko'ra, korporativ madaniyat bu tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal qilishda guruh tomonidan olingan jamoaviy asosiy g'oyalar namunasi bo'lib, uning samaradorligi qimmatli deb hisoblash uchun va guruhning yangi a'zolariga aytib o'tilgan muammolarni to'g'ri idrok etish va ko'rib chiqish tizimi sifatida yetarli bo'lib chiqadi[2].

Ma'nosi "korporativ madaniyat" bo'lgan atama XIX asrda kiritilgan. Nemis feldmarshali va harbiy nazariyotchi Moltke ofitserlar muhitidagi munosabatlarga va hozirgi ma'nosini 20 da 1 bo'lgan atamaga 80-yillarda asos soldi. 1939-yilda Lyuin, Lippit va Uayt tashkilotlarda iqlim g'oyasidan foydalanganlar, 1950-yillarda esa Gestalt psixologiyasining nazariy qoidalaridan "tashkiliy iqlim" va "boshqaruv iqlimi" tushunchalari paydo bo'lgan[3].

XX asrning 80-90-yillarida tashkiliy madaniyat fenomeni tadqiqotchilarning katta doirasining diqqat markaziga aylandi. Eng ko'zga ko'ringanlaridan T.J.Piters va R.X.Uotermanning "Samarali boshqaruvni izlashda" (1982) asarida korporativ madaniyatni tashkilotning ko'rinmas ustuni sifatida ta'riflashgan va korporativ madaniyatni uch xil usulda tahlil qilishni taklif qilishgan[4].

V.Ouchining "Z nazariyasi" (1982) ham kor-porativ madaniyatni shakllantirish jarayonida muhim rol o'ynagan tadqiqotlardan biri hisoblanadi. U mantiqan X va Y nazariyasining davomi bo'lib, liderlik qobiliyatining korporativ madaniyatni shakllantirishda qo'llash fikrini ilgari suradi[5].

Bundan tashqari, T.Dil va A.Kennedining "Korporativ madaniyatlar" (1982) asari ham korxona va tashkilotlarda korporativ madaniyatning ahamiyati va shakllantirish ahamiyati bo'yicha muhim qo'llanmalardan biri hisoblanadi[6].

Korporativ madaniyatning kompaniya faoliyatiga ta'sirining xususiyatlarini E.Pettigryu, S.Feldman, J.Barni, M.Fersirota, F.Riger, Shvarts va Devis, T.Parsons, J.Kotter va J.Xesket va boshqalar o'rgandilar. Tashkiliy madaniyatni baholash mezonlari 1996 yilda

Milliy standartlar va texnologiyalar institutida P. Reygan va M. Milter tashabbusi bilan ishlab chiqilgan hujjatlar edi[7].

Korporativ madaniyat to'g'risida quyidagi olimlar o'z monografiyalarini taqdim etganlar: R.Ryuttinger, K.Veyk, P.B. Vayl, D. Meyerson, G. Mintsberg, G. Morgan, M. Pakanovskiy, A. Pettigryu, S. Robbins, D. Silverman, L. Smirchic, M. Thevenet, A. Uilyams, M. Feldman, P. Frost va boshqalar kabi chet ellik olimlar ishlab chiqqan. T.Dil va A.Kennedi, K.Kameron va R.Kvinn, R.Ryuttinger, V.Sathe, E.Shine, V.Ouchi, M.Elveesson va boshqalar[8].

Maykl Armstrong korporativ "madaniyat deganda so'zlar bilan ifodalanmagan, lekin insonlar o'zini qanday tutishi va qanday harakat qilishini shakllantiradigan qadriyatlar, me'yorlar, ko'rsatmalar va taxminlar modeli tushuniladi" deb o'z kitobida keltirib o'tgan[9].

Girt Xofstede milliy madaniyatning ish o'rniga ta'sirini tadqiq etish borasidagi kashshof, tashkiliy madaniyatni "bir tashkilot a'zolarini boshqa tashkilot a'zolaridan farqlaydigan fikrlarni jamoaviy dasturlash" sifatida ta'riflaydi[10].

F. Trompenaars korporativ madaniyatni nafaqat texnologiyalar va bozorlar, balki korxona va tashkilotlardagi milliy menejerlar va xodimlarning madaniy imtiyozlarini tartibga solish orqali boshqarishni taklif qiladi[11].

Madaniyat va biznesni bog'lash: 1982 yilda Nyu-York vaqtining eng ko'p sotilgan kitobi Tom Peters va Bob Uotermanning "Mukammallikni izlashda" majlislar zaliga kirib keldi. Kitobda mukammal deb ataladigan kompaniyalar o'zlarining tengdoshlariga nisbatan yuqori biznes samaradorligini oshirish uchun qarashlar, qadriyatlar va xatti-harakatlardan qanday foydalanganliklari tasvirlangan. Garvard professori Jon Kotter tomonidan olib borilgan tadqiqotlar madaniyat va biznes o'rtasida-gi bog'liqlik haqidagi ma'lumotlarni o'rganishni boshladi. Natijada, 1982 va 2000-yillar oralig'ida biz yangi biznes modellari va kerakli madaniyatga mos ravishda yangi xatti-harakatlarni rivojlantirish uchun barcha xodimlar uchun yuqoridan pastga xulq-atvor/madaniyatni o'zgartirish bo'yicha semi-narlardan foydalangan holda ko'plab madaniyat o'r-gatuvchi firmalarning paydo bo'lishini ko'rildi[12].

Tahlil va natijalar. Korxonalarda korporativ madaniyatning o'ziga xos tendensiyalari biri bu liderlik qobiliyati ekanligi isbotlovchi ko'plab tadqiqotlar mahalliy va xorij olimlari tomonidan olib borilgan. Jumladan, E.Scheinning "Tashkiliy madaniyat va liderlik" kitobida tashkilotning rivojlanish bosqichlarini tushunish tashkilot madaniyati va etakchilik o'rtasidagi munosabatlarida muhim rol o'ynashini ta'kidlagan.. Ichki integratsiya va tashqi moslashuv muammolarini samarali hal qilish uchun tashkilot asoschilari yoki boshqaruvchilar guruhlar o'zlarining vorislari bilan birgalikda ta'sis bosqichida umumiy taxminlar va e'tiqodlar madaniyatini yaratadilar. Ta'sischi va etakchi jamoalar o'zlarining e'tiqodlari va qadriyatlarini yangi guruhga etkazish orqali o'sishning dastlabki bosqichlarida tashkilot madaniyatini shakllantirish jarayonini boshlaydilar. Boshqaruvchilar sifatida yetakchilar o'z ideallarini ifodalash va mustahkamlash uchun foydalaniladigan turli xil asosiy va ikkinchi darajali texnikaga ega bo'lishi, aynan korxona korporativ madaniyatining muayyan turini hosil qilib beradi. Rahbarlar o'zlarining e'tiqodlari va ideallarini jozibali, tushunarli va jonli tarzda ifoda etishni o'z ichiga olgan xarizmadan foydalanib, madaniyatni o'rnatishlari mumkin.

Mukofotlar va maqomlarni berish mezonlari kuzatilgan; kadrlarni yollash, tanlash, lavozimga ko'tarish, nafaqaga chiqarish va a'zolikdan chetlashtirishning kuzatilgan mezonlari; tanqidiy hodisalar va tashkiliy inqirozlarga qanday munosabatda bo'lishlari; cheklangan resurslarni samarali taqsimlash; ongli namuna olish, o'qitish va murabbiylik qilish; va rahbarlar madaniyatni o'rnatish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan boshqa asosiy mexanizmlar. Boshqaruvchilar ikkilamchi kanallar orqali o'z e'tiqodlari va ideallarini ifoda etishlari va tasdiqlashlari mumkin.

Tashkilot yetuklashgan sari tabaqalanish jarayonidan o'tadi va natijada paydo bo'lgan bo'limlar, departamentlar va bo'linmalar turli submadaniyatlarni yaratishga yordam berishi mumkin. Bundan tashqari uning tuzilmalari, tartiblari va amaliyotlaridagi farq korporativ va jamoaviy ruhning yetishmasligi, umumiy strategik birlashuv darajasini korxonaning umumiy maqsad va tamoyillari natijalarini samarali amalga oshirish uchun yetarli holatda emasligini ko'rsatib beradi. Qo'shimcha ravishda, ko'plab boshqa elementlar, jumladan, funksional yo'nalishlar, kasblar, demografiya, tashkiliy xizmat muddati va ierarxik darajalar ham korporativ madaniyat kontekstida farqlanishlarga olib keladi. Modernizatsiya davrda biznesni boshqarish tamoyillari shuni ko'rsatadiki, yetakchilik qobiliyati rahbarlik qobiliyatidan ajratiladi va bir qator alohida qobiliyat va malakalarga ega bo'lgan boshqaruvchigina haqiqiy lider bo'la olishi va sog'lom va innovatsion korporativ madaniyat shakllantira oladi deb hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, madaniyat yetakchilikning rivojlanishi va samaradorligiga ta'sir qiluvchi muhim kontekstual omildir. Kompaniyalarning muvaffaqiyatli ishlashi uchun yetuk firmalarning rahbarlari tashkiliy submadaniyatlarni birlashtirishi va muvofiqlashtirishi kerak.

Hozirgi kunda "O'z kimyosanoat" AJning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilish kollegial ijroiya organi- boshqaruvi tomonidan amalga oshiriladi. Jamiyat boshqaruvi 6 (olti) kishidan iborat:

- Boshqaruv raisi;
- Boshqaruv raisining transformatsiya masalalari bo'yicha birinchi o'rinbosari;
- Boshqaruv raisining ishlab chiqarish, mahalliy lashtirish, sanoatda kooperatsiya aloqalarini kengaytirish va axborot texnologiyalari bo'yicha birinchi o'rinbosari;
- Boshqaruv raisining investitsiya va innovatsiya bo'yicha o'rinbosari;
- Boshqaruv raisining iqtisodiyot va moliya bo'yicha o'rinbosari;
- Investitsiya masalalari bo'yicha boshqaruv raisi maslahatchisi
- xalqaro tanlov asosida chet ellik kimyo sanoati soha mutaxassislarini (jumladan, vatandoshlarni) faol jalb etish orqali tayinlanadigan malakali xalqaro mutaxassis.

Boshqaruv ijroiya organlarining muhim vazifalariga quyidagilar kiradi:

Jamiyat boshqaruviga taqdim etgan holda jamiyat tarkibiga kiruvchi xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining oy, chorak va umuman yil yakunlari bo'yicha moliyaviy ko'rsatkichlarini to'plash, tizimlashtirish, o'rganish va tahlil qilish;

har bir loyiha guruhi va loyiha guruhlar uchun belgilangan ko'rsatkichlarga erishish tahlili asosida korxona loyihalarini boshqarish samaradorligini nazorat qilish tizimini shakllantirish;

korxona kollegial organlarini har bir aniq loyiha tashabbusini, loyiha pasportini, loyihalarni amalga oshirish bo'yicha chora-tadbirlar rejalarini ko'rib chiqish uchun zarur bo'lgan yagona hujjatlar paketlari bilan ta'minlashni tashkil etish;

sohaning kadrlar siyosati va strategiyasini ishlab chiqish;

soha korxonalarini rahbarlar, mutaxassislar, talab qilinadigan kasb egalari, mutaxassisliklar va malaka yo'nalishlari bo'yicha zarur kadrlar bilan ta'minlash bilan bog'liq masalalarni muvofiqlashtirish;

kadrlarni tanlash, joylashtirish va tayyorlash; xodimlarning ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarini ularning amaliy faoliyati jarayonida o'rganish;

kadrlarni tayyorlash hamda malakasini oshirishning barcha turlarini tashkil etish va amalga oshirish; kadrlar hisobini yuritish; boshqarma faoliyati bilan bog'liq masalalarda jamiyat xodimlarining huquqlari, imtiyozlari va kafolatlarini ta'minlashga qaratilgan

Mazkur lavozimlarga tayinlanadigan nomzodlar "O'zkiymyosanoat" aksiyadorlik jamiyati ijroiya organi rahbarlari lavozimiga nomzodlarni tanlash reglamentida keltirib o'tilgan talablarga mos bo'lishi maqsadga muvofiq deb topilgan va shaffof tanlov tarzida nomzodlar saralanadi. 2015-yil 15-noyabrdagi mazkur reglament "O'zkiymyosanoat" aksiyadorlik jamiyati ijroiya organi rahbari lavozimiga nomzod tanlash - bo'sh ish o'rinlariga nomzodlarni tanlash shartlari va tartibini belgilaydi va yuqori malakali kadrlarni tanlash hamda nomzodlarni jalb etish va tanlash jarayonida qulaylik yaratish maqsadida O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi Farmoni. PF-4720-son "Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori, Jamiyat Ustavi va boshqa qonun hujjatlariga muvofiq ishlab chiqilgan hamda "O'zkiymyosanoat" AJ Kengash majlisi bayonnomasining ajralmas qismi hisoblanadi.

Tanlov tamoyillari quyidagilardan iborat:

- oshkoralik – tanlov boshlanishi, uni o'tkazish tartibi, tanlov mezonlari va tanlangan nomzodlar to'g'risidagi ma'lumotlarni e'lon qilish orqali ta'minlanadi;

- muntazamlik – "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga muvofiq ijro etuvchi organ rahbariga takliflar yuborish uchun nazarda tutilgan belgilangan muddatlarda tanlov o'tkazish yo'li bilan ta'minlanadi;

- raqobatbardoshlik - nomzodlarning malaka va kasbiy fazilatlarini ushbu Nizomda belgilangan mezonlarga muvofiq baholash orqali ta'minlanadi.

Tanlov mezoniga ko'ra nomzoddan qonunchilikda belgilangan tegishli hujjatlar va jami 100 ballik baholash tizimi orqali ko'rib chiqiladigan Baholash mezonini asisida tanlovdan o'tkaziladi. Birinchi mezon bu ta'lim darajasiga ko'ra baholanadi ya'ni bakalavr, magistratura va iqtisod yoki huquq fanlari doktorligi darajasiga qo'shimcha ravishda 'O'zkiymyosanoat' AJ tarkibiga kiruvchi soha muammolari bo'yicha himoyalangan nomzodlik yoki doktorlik dissertatsiyalarining borligiga ham urg'u beriladi. Ikkinchi ballar yig'indisi esa ish tajribasiga ko'ra hisoblanadi va o'qituvchilik tajribasi uchun ham alohida ballar ajratiladi. Oxirgi mezon esa nomzodning qo'shimcha

mukofotlari, xalqaro maqomlari, xalqaro stajirovkadan o'tganligi, faxriy yorliqlari va boshqalar bilan baholanadi.

Bizning fikrimizcha, har qanday boshqaruvchi tashkiliy nizolarni qanday qilib, korporativ boshqaruv va korporativ madaniyat tamoyillariga asoslangan holda samarali yechim topa olishi lozim. "Tashkiliy nizo" atamasi hamkasblarning ehtiyojlari, qiziqishlari va qadriyatlaridagi haqiqiy yoki xayoliy farqlar natijasida kelib chiqadigan noto'g'ri muloqot yoki kelishmovchilik holatini tavsiflaydi. Ish joyidagi ziddiyat - bu tashkilot nizosining yana bir nomi hisoblanadi.

Tashkiliy nizolarning ko'pligi, adolatlilik va shaffoflik tamoyillariga asoslanmagan holda bartaraf etilish holatlari, nizolarni hal qilishga sarflanadigan vaqtning davomiyligi va ildir otib ulgurgan nizo sabablarining chuqur o'rganilmasligi, korxonada personalning samaradorligi va kadrlar qo'nimsizligi darajasining keskin pasayishiga sabab bo'ladi. Samaradorlik, qachonki personal o'z vazifasini hech qanday chalg'ishlarsiz va diqqat bilan bajarganda sodir bo'lish ehtimoli yuqori, shu sababli, tashkiliy nizolar o'z vaqtida bartaraf etilganda yoki oldini olinganda korxona o'z samaradorligini oshirishi mumkin bo'ladi. Tashkiliy nizolarning xodimlar qo'nimsizligiga ta'siri, uning ishlashga va natijalar ko'rsatishga bo'lgan motivatsiyasining so'nishi, toksik madaniyat bilan bog'liq bo'ladi.

Yuqorida keltirib o'tilgan argumentlarning asosli ekanligini hisobga olgan holda, biz "O'zkmiosanoat" aksiyadorlik jamiyati ijroiya organi rahbarlari lavozimiga nomzodlarni tanlash reglamentida ko'rsatib o'tilgan bandlariga qo'shimcha ravishda nomzodning tashkiliy nizolarni bartaraf eta olish qobiliyatini ham tegishli mezonlar asosida baholash kerak deb hisoblaymiz.

Nizolarni hal qilishning asosiy besh yo'nalishi mavjud bo'lib, bu usullar insonning qarashlari, fikr-doirasi va tajribasiga ko'ra farq qiladi. Bular quyidagilardir:

1. Qat'iy raqobat uslubi. Bu usulda insonlar o'z fikrlarini to'g'ridan to'g'ri ifoda etishadi va qat'iy yechimlarni taklif qilishadi yoki majburiy talab orqali o'z maqsadlariga erishishadi. Bu uslub qachonki korxonada juda qisqa muddatda vaziyatni hal qilish talabi turgan paytlardagina samarali natija berishi mumkin.
2. Hamkorlik uslubi. Bunda e'tibor ko'proq har qaysi tomon manfaatlarini teng darajada qadrlagan holda g'alaba qozonish yechimiga qaratiladi. Bu usuldan foydalanadigan insonlar ochiq muloqotni, aqliy hujumni va shaxsiy manfaatdan ko'ra jamoaviy kelishuvni ustun biladi.
3. Qochish uslubi. Bunda boshqaruvchilar tashkiliy nizolarga umuman ahamiyat bermasdan, ko'z yumib vaziyatdan qochishni afzal bilishadi. Qachonki korxonada ahamiyatsiz tashkiliy nizo paydo bo'lganda bu usul samara berishi mumkin.
4. Moslashuvchilik uslubi. Bunda boshqaruvchilar nizolarni hal qilishda qat'iylik doirasida vaziyatni hal qilishga qiynalishadi va shunchaki boshqa tomonga yon bosgan holda vaziyatdan chiqib ketishadi.
5. Murosaga kelish. Murosaga kelish uslubi har ikki tomon ham kelishuvga erishish uchun biror narsadan voz kechadigan o'rta darajadagi echimni qidiradi. Ushbu uslubga taalluqli odamlar muzokaralar olib borishga va hammani qisman qoniqtiradigan umumiy asosga e'tibor berishga tayyor bo'lishadi

Konfliktlarni boshqarish mahoratini aniqlash bo'yicha so'rovnomaning tarkibiy qismlari

1. Tashkiliy nizolarni boshqarish qobiliyati mezon.
2. Baholash tizimi va natijalar.
3. Tahlillar.

1-jadval

Konfliktlarni boshqarish mahoratini aniqlash bo'yicha mezon savollari¹

N	Savollar	Kamdan kam	Ba'zan	Tez-tez	Har doim
1	Fikringizni xodimlarga bosim o'tkazish orqali yetkazish holati qanday?	1	2	3	4
2	Nizolarni hal qilishda o'zingizning ba'zi maqsad va e'tiqodlaringizni korxonada uyg'unlik ta'minlanishi uchun qurbon qilasizmi?	1	2	3	4
3	Nizolarni o'z o'zidan hal bo'lib ketishini kutgan holda ularni hal qilishni kechiktirasizmi?	1	2	3	4
4	Korxonada ijobiy ish muhiti yaralishi uchun talablaringizdan voz kechasizmi	1	2	3	4
5	Mavjud nizo uchun o'zingizda yechim bo'la turib, boshqalar taklif etgan yechimni taklif qilasizmi	1	2	3	4
6	Hamkasbingizning fikri siznikidan farq qilsa ham uni eshitasizmi?	1	2	3	4
7	Shaxsiy maqsaddan ko'ra jamoaviy maqsadlarning ustun bo'lishiga e'tibor qarasizmi?	1	2	3	4
8	O'zingizning nizoni hal qilishdagi nuqta'i nazarangizdan kerakli paytda samarali muvofiq erishish uchun voz kechasizmi?	1	2	3	4
9	Nizoli vaziyatlar paydo bo'lganda o'z pozitsiyangizni qat'iy va to'g'ridan to'g'ri ifoda etasizmi?	1	2	3	4
10	Nizoli vaziyatlarda vaziyatlarni og'irlashtirib qo'yishdan va muammoga tik qarashdan qochasizmi?	1	2	3	4

2-jadval

Natijalar jadvali²

Nizolarni hal qilish uslublari	Savollar	Nomzod natijasi
Qat'iy raqobat		
Hamkorlik		

¹ Muallif ishlanmasi

² Muallif ishlanmasi

Qochish		
Moslashuvchanlik		
Murosa		

1 va 2-jadvallarda anketadagi bayonotlar nizolarni hal qilishning beshta uslubiga mos keladi. Muayyan ziddiyatli vaziyatlarni qay usulda tahlil qilish va hal qilish baholangandan so'ng, nomzod javoblarni hisobga olgan holda u amal qiladigan nizolarni hal qilish uslubi aniqlanadi. Agar nomzod tanlagan uslub korxonada kelib chiqadigan nizolarning turiga to'g'ri kelsa, nomzodda korxonalarda nizolarni hal qilish qobiliyati korxona faoliyatiga to'g'ri keladi deb baholanadi. Bunga qo'shimcha qilib, og'zaki suhbat davomida nomzoddan quyidagi vaziyatlarga qanday munosabat bildirish va takliflar berish orqali, kelib chiqqan nizolarni hal qilish yo'llari aniqlanadi:

1. Korxonada kelib chiqqan nizoni hal etishning dastlabki qadami nimadan iborat bo'ladi?
2. Korxonada jahldor va hissiy xodim bilan qanday kelib chiqqan nizoni qay tartibda hal qilasiz?
3. Korxonada sodir bo'layotgan har qanday vaziyatga salbiy fikrini bildiradigan xodim bilan ishlash usulingiz qanday?
4. Korxonada o'z hambasbi ustidan norozi bo'lgan xodimga munosabatingiz qanday va vaziyatga qanday yechimlar taklif qilasiz?
5. Korxonada bo'limlar va departamentlararo nizolar kelib chiqqanda nizolarni butunlay bartaraf qilish uchun ishni nimadan boshlaysiz?

Korxona kengashi raisining "O'zkimyosanoat" aksiyadorlik jamiyati ijroiya organi rahbarlari lavozimiga nomzodlarni tanlash jarayonida e'tiborga olinishi kerak bo'lgan mezonlar doirasida korxonalarda tashkiliy nizolarni hal qilish qobiliyatining alohida hisobga olinib korxona uchun rahbar lavozimiga nomzodlar tayinlashini, kelajakda korxona uchun samaradorlikning oshishida va xodimlar qonimsizligini kamaytirishda muhim ustunlardan biri bo'lib xizmat qiladi.

Xulosa. Korporativ madaniyat – jamoa barcha a'zolarining harakatlarini boshqaruvchi va xabardor qiluvchi qadriyatlar, taxminlar va amaliyotlar to'plami. Korporativ madaniyatni kor-xonalarning o'zini qanday bo'lishini ta'minlovchi xususiyatlar to'plami deb talqin qilish mumkin. Ajoyib madaniyat samaradorlikni oshirishga olib keladigan ijobiy fazilatlarga misol bo'ladi, noto'g'ri kompaniya madaniyati esa hatto eng muvaffaqiyatli tashkilotlarga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan ja-rayonlarni keltirib chiqaradi. Korxonalarda personalni boshqarish tizimida korxona uchun mos tash-kiliy madaniyatni tanlash va tahlil, agar mavjud bo'lsa u yuritayotgan faoliyatga qarab uni o'zgartirish bugungi kunning davr talabidir.

Dunyodagi yetakchi korxonalarning aksariyati biznesdagi muvaffaqiyat va strategik maqsadlar, vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishning kafolati nafaqat ishlab chiqarishning mukammal texnologik zanjiri, balki korxonada ishlaydigan xodimlar, jamoada ijtimoiy-psixologik muhit, jamoaviy faoliyat natijasida xodimlarning qiziqishi korporativ madaniyat muammolariga tobora ko'proq e'tibor qaratmoqda. Korporativ madaniyat xodimlarga kor-xona bilan tanishish, korxonada yuz beradigan barcha voqealar uchun mas'uliyat, mas'uliyat hissi yaratish va rivojlantirish, xodimlar

kommunikat-siyalarining muhimligini anglashiga yordam berish, barqarorlik, nazorat va harakatning yagona yo'nali-shi uchun asos yaratadi. Zamonaviy menejerning vazifasi shundan iboratki, u milliy xususiyatlar, tan-langan rivojlanish strategiyasi va kompaniya siyosa-ti hisobga olingan holda korporativ madaniyatning shakllanishini zarur yo'nalishda amalga oshirishga intilishidir.

1. Yaxshi korporativ madaniyatga ega kompaniyalar xodimlarni jalb etish reytinglariga ega.
2. Yaxshi korporativ madaniyat aylanma stavkalarni kamaytiradi.
3. Ijobiy kompaniya madaniyati yuqori sifatli nomzodlarni jalb etishga yordam beradi.

Dunyo bo'ylab tashkilotlarning deyarli 90 foizini o'z tashkilotida yuqorida keltirib o'tilgan ma-daniyat turlaridan biri yoki bir nech-tasi ustunlik qiladi deb tasniflash mumkin.

Yetakchilik, ehtimol, korporativ madaniyatning eng muhim omilidir. Rahbarlarning xatti-harakatlari va qarorlari xodimlarning o'zaro munosabati, hamkorlik qilishi va ishlashi uchun ohangni belgilaydi. Kompaniyaning qadriyatlarini faol o'zida mujassam etgan, ochiq muloqotni saqlaydigan va axloqiy xulq-atvorni namoyish etadigan rahbarlar tashkilotda ishonch va halollik madaniyatini rivojlantiradi. Shaxsiy boshqaruv amaliyotlari shaffoflikni rag'batlantirish, etakchilikni rivojlantirish imkoniyatlarini taqdim etish va boshqaruv xatti-harakatlarini tashkilot qadriyatlariga moslashtirish orqali ushbu etakchilik uslubini kuchaytirishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 18 январдаги ПФ-4720-сонли «Акциядорлик жамиятларида замонавий korporativ бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони.
2. Шайн Э. Организационная культура и лидерство/перс англ, под ред. В. А. Спивака. –СПб: Питер, 2002.
3. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. канд. экон. наук. – Москва, 2005.
4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986.
5. Ouchi, W.G., Johnson, J. Types of organizational control and their relationship to emotional well-being // Administrative Science Quarterly, 1978, Vol. 24. - pp.293317.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Серия «Теория и практика менеджмента». – СПб: Питер, 1999. - 560с.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001.
8. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Эком, 1992. - 240 стр.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2005.
10. Hofstede G. H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2001.
11. Trompenaars F., Woolliams P. When Two Worlds Collide // Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting, 2000.
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – СПб.: Питер, 2001.

