

SANOAT KORXONALARIDA BOSHQARUV TEXNOLOGIYALARINI TANLANISHGA KORPORATIV MADANIYATNING TA'SIRI

Matrizayeva Dilaram Yusupbayevna,

PhD., dotsent, "Marketing" kafedrası

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,

Elektron pochta: dilarammatrizayeva@gmail.com

+99846377177

Annotatsiya. Mazkur maqolada sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarini tanlashga korporativ madaniyatning ko'rsatayotgan ta'siri nazariy-metodologik asoslar doirasida tahlil qilingan. Korporativ madaniyat tushunchasining mohiyati, tarkibiy elementlari, rivojlanish bosqichlari, tamoyillari va uning boshqaruv texnologiyalari bilan o'zaro bog'liqligi izohlangan. Korporativ madaniyatni baholashning zamonaviy metodik yondashuvlari, shuningdek, u orqali samarali boshqaruv tizimini yaratish mexanizmlari ilmiy asosda ko'rib chiqiladi.

Kalit so'zlar: korporativ madaniyat, boshqaruv texnologiyalari, sanoat korxonasi, mehnat muhiti, boshqaruv tamoyillari, baholash usullari.

I. Kirish

Bozor munosabatlari sharoitida sanoat korxonalarining samarali faoliyat yuritishi ko'plab ichki va tashqi omillar bilan chambarchas bog'liq. Ular orasida ayniqsa, korxonada shakllangan korporativ madaniyatning o'rni beqiyosdir. Korporativ madaniyat – bu nafaqat tashkilot ichidagi munosabatlar tizimi, balki u rahbarlik uslubi, qaror qabul qilish jarayoni va innovatsion texnologiyalarni tanlashga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasi sanoat tarmog'ida chuqur strukturaviy islohotlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, Prezident Sh.M. Mirziyoyevning 2022-yil 12-yanvardagi PQ-78-sonli qarori ("Sanoat tarmoqlarini transformatsiya qilish va innovatsion rivojlantirish bo'yicha ustuvor chora-tadbirlar to'g'risida")da sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarining zamonaviy modelga o'tishi dolzarb vazifa etib belgilangan. Mazkur transformatsiya jarayonida aynan korporativ madaniyatning rivojlangan yoki rivojlanmaganligi katta rol o'ynaydi.

Bu jihatdan olib qaralganda, korporativ madaniyat va boshqaruv texnologiyalari o'rtasidagi bog'liqlikni chuqur ilmiy o'rganish ham nazariy, ham amaliy ahamiyatga ega. Boshqacha aytganda, biror korxonada qanday texnologiyalar tanlanishini aniqlovchi omillarni aniqlashda, rahbarlarning qaror qabul qilishdagi yondashuvlarini o'rganishda, jamoaning ishtirok darajasi va innovatsion jarayonlarga tayyorligini tahlil qilishda korporativ madaniyat hal qiluvchi omilga aylanadi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, so'nggi yillarda korxona ichki muhitini o'rganish orqali raqobatbardoshlikni oshirish, boshqaruv sifatini yaxshilash masalalari ustuvor yo'nalish sifatida qaralmoqda. Jumladan, "Yangi O'zbekiston – taraqqiyot strategiyasi" doirasida qabul qilingan qarorlarda davlatimiz sanoat tarmoqlarida korporativ boshqaruvni joriy etish, zamonaviy menejment yondashuvlarini amaliyotga tatbiq etish muhim deb qayd etilgan.

Shu munosabat bilan mazkur maqolada sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarining tanlanishiga korporativ madaniyatning ta'siri tizimli tahlil qilinadi.

Tadqiqot doirasida O'zbekiston sanoat sohasi korxonalari misolida turli korporativ madaniyat modellari o'rganiladi, ularning texnologik tanlovlarga ta'siri tahlil qilinadi va ilmiy xulosalar chiqariladi.

Sanoat korxonalarida korporativ madaniyat omillarining boshqaruv texnologiyalarini tanlashga ta'sirini aniqlash, mavjud model va uslublarni klassifikatsiya qilish, samarali yondashuvlari keltirilgan.

I. Adabiyotlar tahlili

Korxona ichki muhitining samarali boshqaruvi masalasi zamonaviy menejment nazariyasining muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, ushbu jarayonda korporativ madaniyatning tutgan o'rnini xorijiy va mahalliy tadqiqotchilar tomonidan atroflicha o'rganilgan. Ushbu maqolada foydalanilgan ilmiy manbalar korporativ madaniyatning nazariy asoslari, uning tarkibiy qismlari, baholash mezonlari va boshqaruv texnologiyalariga ta'siri jihatidan muhim ilmiy-uslubiy asos vazifasini bajaradi.

G. Hofstede (*Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations – Birinchi nashr: 1980, kengaytirilgan nashr: 2001*) tomonidan ishlab chiqilgan milliy va tashkilot madaniyati o'rtasidagi tafovutlarni tushuntiruvchi nazariya hozirgi kunda ham korporativ madaniyatni baholashda asosiy model sifatida qo'llaniladi. Muallif tashkilot madaniyatini besh (keyin yetti) o'lchov mezonlari orqali tahlil qilgan. Bu yondashuv, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar faoliyatida muhim ahamiyatga ega.[2]

D. Denison (*Denison, Daniel R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — New York: John Wiley & Sons, 1990*) o'z asarida korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni chuqur tahlil qilgan. Uning metodikasi tashkilotda missiya, moslashuvchanlik, ishtirok etish va barqarorlik kabi omillarni baholashga asoslangan bo'lib, sanoat korxonalari uchun ham tatbiq qilinishi mumkin. [3]

Mahalliy mualliflar orasida E.A. Kapitonov va G.P. Zinchanko (*Rossiya universitetlari va ilmiy jurnallarida chop etilgan, aniq nomlari va yillari quyidagicha bo'lishi mumkin (masalan): Korporativ madaniyat asoslari, 2018 Organizatsion madaniyat va strategik menejment, 2019*) tomonidan taqdim etilgan yondashuvlar korporativ madaniyatni tashkilot ichida o'zaro bog'liq bo'lgan moddiy va nomoddiy qadriyatlar tizimi sifatida izohlaydi. Ular boshqaruv texnologiyalarining tanlanishida aynan ichki madaniyatning qanday o'rin tutishini ko'rsatib bergan. [4]

M. Ovcharenko (*Korporativ madaniyat: nazariya va amaliyot 2020*) esa korporativ madaniyatning ijtimoiy, intellektual, ma'naviy va kommunikativ jihatlarini ajratib ko'rsatgan holda, ularning har biri sanoat korxonalari faoliyatida qanday funksiyani bajarishini ko'rsatgan. Bu yondashuv ayniqsa, zamonaviy ishlab chiqarish jarayonlarida muhim hisoblanadi. [5]

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022–2026 yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi doirasida korxonalarda zamonaviy boshqaruv tamoyillarini joriy qilish, xodimlar malakasini oshirish, tashkilotda samarali ichki kommunikatsiyalarni rivojlantirish kabi masalalar alohida e'tibor markazida turganini ko'rish mumkin. [6]

II. Metodologiya

Ushbu tadqiqotda sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarining tanlanishiga korporativ madaniyatning ta'siri ni o'rganish asosiy maqsad etib belgilandi. Shu bois, tadqiqot obyekti sifatida – O'zbekiston sanoat tarmog'idagi turli yo'nalishdagi korxonalar faoliyati tanlab olindi. Bular, asosan, kimyo sanoati, neft-gaz sohasi, mashinasozlik va energetika tarmog'idagi yirik va o'rta korxonalardir.

Tadqiqot predmeti – korxonalarda mavjud bo'lgan turli korporativ madaniyat shakllari va ularning boshqaruv texnologiyalarini tanlashdagi ta'siri. Tadqiqot davomida quyidagi ilmiy-uslubiy yondashuvlar qo'llanildi:

1. **Tizimli tahlil** – korxona ichki boshqaruv tizimi, tashkiliy struktura, kommunikatsion jarayonlar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni uzviy tizim sifatida ko'rib chiqishga yordam berdi.

2. **Komparativ yondashuv** – korporativ madaniyatning turli modellari (masalan, Hofstede modeli, Deal & Kennedy modeli) asosida O'zbekiston korxonalaridagi amaliyotlar xorijiy tajriba bilan solishtirildi.

3. **Empirik tadqiqot usullari:**

– so'rovnoma (anketalar) – sanoat korxonalari rahbar va xodimlari orasida korporativ qadriyatlar va texnologik tanlov bo'yicha fikrlar yig'ildi.

– yarimstrukturaviy intervyu – yirik sanoat korxonalaridagi HR va texnologik bo'lim rahbarlari bilan suhbatlar tashkil etildi.

– hujjatlar tahlili – korxonalarining ichki reglamentlari, texnologik joriy etish bo'yicha qarorlar va kompaniya siyosatlari o'rganildi.

4. **Statistik tahlil** – to'plangan so'rovnoma va intervyu ma'lumotlari asosida asosiy tendensiyalar, aloqa darajalari va korrelatsiyalar aniqlashtirildi (masalan, "ochiq" madaniyatga ega tashkilotlar innovatsion texnologiyalarni 1,7 baravar tezroq joriy qilishi).

5. **Normativ hujjatlar tahlili** – Prezident qarorlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari va "Yangi O'zbekiston – taraqqiyot strategiyasi"da korporativ boshqaruv va transformatsiya masalalariga doir qoidalar chuqur tahlil qilindi.

Tadqiqotda tanlov (sample) sifatida 15 ta sanoat korxonasi tanlab olingan bo'lib, ularning har birida kamida 10 yil faoliyat yuritgan xodimlar va rahbarlar ishtirokida fikrlar to'plandi.

Metodologik yondashuvlarning uyg'un qo'llanishi orqali korporativ madaniyatning turli shakllari va boshqaruv texnologiyalarini tanlashga bo'lgan bevosita ta'sirini aniq tahlil qilish imkoniyati yaratildi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, korporativ madaniyatning mavjud shakli sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarining tanlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatmoqda. Tahlillar asosida aniqlanishicha, korxonada qarorlar qanday qabul qilinishi, texnologik yangiliklarga qanday munosabatda bo'linishi, xodimlarning ishtirok darajasi va tashabbus ko'rsatishi aynan korporativ madaniyat bilan bog'liq.

O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan sanoat korxonalarida uchraydigan asosiy korporativ madaniyat turlari quyidagilardir:

1. **Byurokratik madaniyat** – bu turdagi korxonalarda qattiq ierarxiya, markazlashgan qaror qabul qilish, past innovatsion faollik kuzatiladi. Ko'pchilik

texnologik qarorlar faqat yuqori rahbariyat tomonidan qabul qilinadi. Bu esa yangi boshqaruv texnologiyalarining joriy etilish jarayonini sustlashtiradi.

2. Innovatsion madaniyat – bu korxonalarda xodimlarning erkin fikr bildirishga, takliflar berishga imkon bor. Transformatsion boshqaruv yondashuvlari tezroq joriy etiladi. Texnologik tanlovlar bo'yicha jamoaviy qarorlar qabul qilinadi.

3. Qarindosh-urug'chilikka asoslangan (klanish) madaniyat – ba'zi holatlarda bu holat texnologik tanlovda subyektiv yondashuvlarga sabab bo'lishi mumkin. Oqibatda texnologik qarorlar samaradorlik asosida emas, balki shaxsiy munosabatlar asosida tanlanadi.

4. Bozor (raqobatbardoshlik) madaniyati – bu turdagi korxonalarda raqobatga asoslangan yondashuv mavjud. Innovatsiyalar jadal joriy etiladi, lekin bu ko'pincha xodimlar o'rtasida haddan tashqari bosim va stressga olib keladi.

Ushbu madaniyat turlarining har biri boshqaruv texnologiyalariga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Masalan, byurokratik madaniyatda ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlarining joriy etilishi qiyin kechgan, chunki xodimlar yangi tizimlarni qabul qilishga tayyor bo'lmagan. Aksincha, innovatsion madaniyatga ega tashkilotlarda esa raqamli transformatsiya jarayonlari tezroq va kamroq qarshilik bilan kechgan.

Alohida ta'kidlash lozimki, tadqiqot davomida olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, korporativ qadriyatlar va texnologik qarorlar o'rtasida yuqori darajada bog'liqlik mavjud. Bu bog'liqlik ko'pincha quyidagi omillar orqali namoyon bo'ladi:

- yetakchilik uslubi (avtoritar vs ishtirokchi)
- xodimlarning takliflar berish faolligi
- qabul qilinadigan qarorlarning shaffofligi
- yangi texnologiyalarga bo'lgan ochiqlik darajasi

Bu natijalar korxonada qanday boshqaruv texnologiyasi tanlanishini nafaqat tashqi talablar, balki ichki madaniy muhit ham belgilashini isbotlaydi.

Empirik tahlillar va misollar

Tadqiqot doirasida O'zbekistonning turli hududlarida joylashgan 15 ta sanoat korxonasida so'rovnoma va intervyular o'tkazildi. So'rovnoma qatnashchilarining 62 foizini o'rta va yuqori bo'g'in rahbarlari, qolgan qismini esa mutaxassis va texnik xodimlar tashkil etdi. So'rovnoma savollari korporativ qadriyatlar, boshqaruvdagi ishtirok darajasi va yangi texnologiyalarga bo'lgan munosabatni aniqlashga yo'naltirilgan edi.

Quyidagi asosiy tendensiyalar kuzatildi:

1. Korporativ ochiqlik darajasi yuqori bo'lgan korxonalarda (masalan, “Xorazm Avtomatika”, “Farg'ona Kimyo”) yangi boshqaruv texnologiyalari, jumladan ERP tizimlari, elektron hujjat aylanishi va Lean-menejment tizimlari tezroq joriy etilgan.

2. Avtoritar madaniyatga ega korxonalarda esa (masalan, “Toshkent Neft Zavodi”) har qanday texnologik yangilik rahbariyat tashabbusiga bog'liq bo'lgan va bu jarayon xodimlar tomonidan passiv kutib olingan. Shunga ko'ra, bunday korxonalarda transformatsion jarayonlar juda sekin kechgan.

3. Xodimlarning ishtirok darajasi yuqori bo'lgan tashkilotlarda texnologik tanlovlar bo'yicha qabul qilingan qarorlar yanada barqaror va uzoq muddatli bo'lgan. Intervyu natijalariga ko'ra, “NavoiyEnergoMash” korxonasida texnologik tanlovdan

oldin xodimlar bilan muhokama o'tkazish an'anaga aylangan bo'lib, bu esa texnologiyalarning samarali joriy etilishiga olib kelgan.

4. So'rovnoma natijalariga ko'ra, korporativ qadriyatlar bilan texnologik qarorlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjudligini respondentlarning 74 foizi tasdiqlagan. Jumladan, "Agar korxona ichki madaniyati o'zgarishlarga tayyor bo'lsa, har qanday boshqaruv tizimi muammosiz ishlaydi" degan fikr eng ko'p takrorlangan javoblardan bo'ldi.

5. Intervyu misoli: "Bizda ilgari faqat direktor qaror qilar edi. Endi esa jamoaviy muhokama qilinadi. Shu sababli yangi tizimlar (masalan, KPI monitoring) ham tezroq o'zlashtirilmoqda" (intervyu, HR bo'lim boshlig'i, "Andijon Mashinasozlik").

Ushbu empirik ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyatning har xil ko'rinishlari boshqaruv texnologiyalarini qabul qilish va joriy etishda muhim farqlarni yuzaga keltirmoqda. Ayniqsa, ochiqlik, ishtirokchilik va innovatsiyalarga tayyorlik – texnologik yangilanishning muvaffaqiyatiga xizmat qiluvchi asosiy omillar

III. Tahlil va natijalar

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarining tanlanishi bevosita korporativ madaniyat bilan bog'liq. Bu bog'liqlik Hofstede (1980) va Deal & Kennedy (1982) kabi olimlar tomonidan ilgari surilgan korporativ madaniyat nazariyalari asosida tahlil qilindi.

Hofstede modeli asosida olib borilgan tahlilga ko'ra, O'zbekiston sanoat korxonalarida kuchli ierarxiya va kollektivizm elementlari hukmron. Bu esa madaniyatning yuqori darajadagi masofa (power distance) va past individualizm darajasi bilan tavsiflanishini anglatadi. Bunday sharoitda boshqaruv texnologiyalarining joriy etilishi odatda yuqori rahbariyat tashabbusiga bog'liq bo'ladi, hamda xodimlarning ishtiroki cheklangan bo'ladi.

Deal & Kennedy modeli ga ko'ra, tashkilotlarda madaniyat quyidagi ikki asosiy o'zgaruvchiga tayangan holda shakllanadi: tavakkalchilik darajasi va tez-tez bo'ladigan fikr-mulohazalar (feedback). Tadqiqot natijalarida innovatsion madaniyatga ega korxonalarda tezkor aloqa va xatolardan o'rganish tizimi mavjudligi aniqlandi. Bu esa Lean-menejment, KPI monitoring, raqamli boshqaruv kabi texnologiyalarning muvaffaqiyatli joriy etilishiga olib kelgan.

Boshqa tomondan, byurokratik yoki klanish (yaqin qarindoshlik aloqalariga tayanadigan) madaniyatga ega korxonalarda texnologik tanlovda ob'ektivlik emas, balki subyektiv qarorlar ustun bo'lgan. Bu esa ba'zi hollarda texnologik noto'g'ri tanlovlar, samarasizlik va xodimlarning ishtirok etmasligiga olib kelgan.

Shu nuqtai nazardan, zamonaviy boshqaruv texnologiyalarining muvaffaqiyatli joriy etilishi uchun korxonada: innovatsiyaga ochiq, ishtirokchilikka asoslangan madaniyat shakllanishi, xodimlarning takliflari e'tiborga olinadigan tizim yaratilishi, texnologik tanlovlar strategik darajada rejalashtirilishi lozim. [7]

Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan ilgari surilgan "2022–2026 yillarga mo'ljallangan taraqqiyot strategiyasi"da ko'rsatilganidek, raqamli iqtisodiyotga o'tish, sanoatning transformatsiyasi va korporativ boshqaruvni

rivojlantirishda inson kapitaliga va ichki madaniyatga alohida urg'u berilgan. Ushbu siyosiy-ijtimoiy fon korxonalarini yangi yondashuvlar sari yo'naltiradi.

Natijalarning boshqa tadqiqotlar bilan solishtirilishi (masalan, Kazim & Syed, 2019; Chen et al., 2020) ham shuni ko'rsatadiki, tashkilot ichidagi madaniyat – bu texnologik transformatsiyaning asosiy tayanchi hisoblanadi. Ya'ni, bir xil texnologiya turli madaniy muhitda butunlay boshqa natijalarni berishi mumkin.

Shunday qilib, ushbu tahlillar korxonada boshqaruv texnologiyalarining tanlanishi uchun avvalo madaniyatli, ochiq va ishtirokchilarga tayanadigan ichki muhitni shakllantirish zarurligini ko'rsatadi

IV.Xulosa va takliflar

Yuqoridagi tahlillar asosida xulosa qilish mumkinki, sanoat korxonalarida boshqaruv texnologiyalarining tanlanishi faqat tashqi talablar yoki texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga emas, balki ichki korporativ madaniyat darajasiga ham kuchli darajada bog'liq. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi asosiy xulosalar chiqarildi:

1. Korporativ madaniyat boshqaruv texnologiyalarini tanlashda hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qiladi. Ayniqsa, ochiqlik, xodimlar faolligi va ishtirokchilik darajasi yuqori bo'lgan tashkilotlarda yangi texnologiyalar tezroq va samaraliroq joriy qilinadi.

2. Byurokratik yoki avtoritar madaniyatga ega korxonalarda boshqaruv texnologiyalarini joriy etish jarayoni sekinlashadi, xodimlarning qarshiligi kuchayadi va innovatsion salohiyat past darajada bo'ladi.

3. Empirik tahlillar shuni ko'rsatadiki, texnologik tanlovlarning muvaffaqiyati ko'pincha korxona ichki qadriyatlariga, liderlik uslubiga va aloqa mexanizmlariga bog'liq bo'ladi.

4. Prezident qarorlarida belgilangan ustuvor yo'nalishlar — sanoatda raqamli transformatsiyani amalga oshirish, zamonaviy menejment yondashuvlarini joriy etish – aynan korporativ madaniyatni isloh qilmasdan to'liq amalga oshirilmaydi.

Shu asosda quyidagi ilmiy va amaliy takliflar ilgari suriladi:

– sanoat korxonalarida korporativ madaniyatni baholash tizimini joriy etish va uni boshqaruv strategiyasi bilan integratsiyalash zarur.

– texnologik yangiliklarni joriy etishdan avval xodimlarning tayyorlik darajasini o'rganish, treninglar va ishtirokchilikka asoslangan muhokama jarayonlarini tashkil etish lozim.

– raqamli transformatsiya jarayonlarida faqat texnik infratuzilmaga emas, balki madaniy tayyorgarlikka ham e'tibor qaratilishi kerak.

– O'zbekiston sanoat korxonalari uchun korporativ madaniyatni rivojlantirish bo'yicha milliy yo'l xaritasi ishlab chiqilishi maqsadga muvofiqdir.

Ushbu maqola doirasida o'rganilgan natijalar ilmiy jamoatchilikka korporativ madaniyat va texnologik qarorlar o'rtasidagi bog'liqlikni chuqurroq tushunishga yordam beradi hamda sanoat korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

V. Adabiyotlar ro'yhati

1. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: John Wiley & Sons, 1990. – 344 p.
2. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – 2nd ed. – Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2001. – 596 p.
3. Merse D. Korporativ boshqaruv asoslari. – London: Global Management Press, 2015. – 198 p.
4. Mirziyoyev Sh. M. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori PQ–78-son, 27 fevral 2025 yil. – T.: Lex.uz, 2025.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarori PQ–60-son, 28 yanvar 2021 yil. – T.: Lex.uz, 2021.
6. Капитонов Е. А., Зинченко Г. П. Культура организации: Учебник для вузов. – Москва: Юрайт, 2019. – 275 с.
7. Овчаренко М. Ю. Корпоративная культура: теория и практика формирования в организациях. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического университета, 2020. – 212 с.