



MECHANISMS FOR SOLVING CORPORATE PROBLEMS IN THE CONTEXT OF UZBEKISTAN

Yusufjon Avazxonov

PhD Candidate at the Department of Philosophy

National University of Uzbekistan

E-mail: avazxonovyusufbek94@gmail.com

Tashkent, Uzbekistan

ABOUT ARTICLE

Key words: Corporate culture, ethical issues, Hofstede's theory, Uzbekistan, business values, power distance, collectivism, favoritism, patronage.

Received: 01.07.25

Accepted: 02.07.25

Published: 03.07.25

Abstract: This article analyzes the cultural and managerial features of solving corporate problems in the context of Uzbekistan. The author studies the main parameters of the corporate culture of Uzbekistan based on the theory of cultural dimensions developed by Gert Hofstede. Such factors as collectivism, high power distance, avoidance of uncertainty, hierarchical relations based on status, and the priority of personal connections are indicated as the central features of business culture in Uzbekistan. At the same time, the article thoroughly analyzes the ethical problems encountered in the corporate environment - favoritism, mobbing, discrimination, patronage management, and corporate closed circles.

O'ZBEKISTON KONTEKSTIDA KORPORATIV MUAMMOLARNI HAL ETISH MEKANIZMLARI

Yusufjon Avazxonov

Falsafa kafedrasi tayanch doktoranti

O'zbekiston Milliy universiteti

E-mail: avazxonovyusufbek94@gmail.com

Toshkent, O'zbekiston

MAQOLA HAQIDA

Kalit so'zlar: Korporativ madaniyat, axloqiy muammolar, Hofstede nazariyasi, O'zbekiston, ishbilarmonlik qadriyatlari, hokimiyat masofasi, kollektivizm, favoritizm, patronaj, korporativ etika.

Annotatsiya: Ushbu maqolada O'zbekiston kontekstida korporativ muammolarni hal etishning madaniy va boshqaruvga oid xususiyatlari tahlil qilinadi. Muallif Gert Hofstede tomonidan ishlab chiqilgan madaniy o'lchamlar nazariyasi

asosida O'zbekiston korporativ madaniyatining asosiy parametrlarini o'rganadi. Kollektivism, yuqori hokimiyat masofasi, noaniqlikdan qochish, maqomga asoslangan ierarxik munosabatlar, shaxsiy aloqalarning ustuvorligi kabi omillar O'zbekistondagi ishbilarmonlik madaniyatining markaziy xususiyatlari sifatida ko'rsatib o'tilgan. Shu bilan birga, maqolada korporativ muhitda uchraydigan axloqiy muammolar – favoritizm, mobbing, diskriminatsiya, patronaj boshqaruvi va korporativ yopiq doiralari kabi holatlar ham chuqur tahlil qilinadi.

МЕХАНИЗМЫ РЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОБЛЕМ В УЗБЕКСКОМ КОНТЕКСТЕ

Юсуфжон Авазхонов

Тайный докторант кафедры философии

Национального университета Узбекистана

E-mail: avazxonoyusufbek94@gmail.com

Ташкент, Узбекистан

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: Корпоративная культура, этические проблемы, теория Хофстеде, Узбекистан, деловые ценности, дистанция власти, коллективизм, фаворитизм, патронаж.

Аннотация: В данной статье анализируются культурные и управленческие особенности решения корпоративных проблем в контексте Узбекистана. Автор исследует основные параметры корпоративной культуры Узбекистана на основе теории культурных измерений, разработанной Гиртом Хофстеде. Такие факторы, как коллективизм, высокая дистанция власти, избегание неопределенности, иерархические отношения, основанные на статусе, приоритетность личных отношений, указаны как центральные черты деловой культуры в Узбекистане. В то же время в статье также подробно анализируются этические проблемы, возникающие в корпоративной среде – такие как фаворитизм, моббинг, дискриминация, управление патронажем и корпоративные закрытые круги.

Kirish

Zamonaviy menejment amaliyotida korporativ madaniyat va axloqiy me'yorlar muhim rol o'ynaydi. Har bir mamlakatda bu tushunchalar o'ziga xos madaniy, ijtimoiy va tarixiy omillar bilan belgilanadi. Xususan, O'zbekiston korporativ muhitida an'anaviy qadriyatlar va zamonaviy

biznes etikasi o'rtasida muvozanat topishga bo'lgan intilish yaqqol seziladi. Girt Xofstede tomonidan ishlab chiqilgan madaniy o'lchamlar tizimi orqali O'zbekiston ishbilarmonlik madaniyatining xususiyatlarini tahlil qilish, milliy korporativ boshqaruvda uchraydigan axloqiy muammolarni anglash va ularni hal etish mexanizmlarini ishlab chiqishda muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

Xofstede yondashuvi doirasida O'zbekiston madaniyatini baholashda ham shunga o'xshash «o'rtacha» yoki aralash xususiyatlarni ko'rish mumkin. An'anaviy jamiyatlar xususiyatlarini saqlab qolgan bo'lishiga qaramasdan, O'zbekiston ishbilarmonlik muhitida ham zamonaviylik, shaxsiy tashabbus, axborotga asoslangan qaror qabul qilish, shaffoflik va professional yondashuv tobora kuchayib bormoqda.

Quyidagi jihatlar O'zbekiston sharoitida alohida ahamiyat kasb etadi:

Kollektivistik qadriyatlar ustuvorligiga qaramay, davlat va xususiy sektorda individual tashabbus va liderlik sifatleri qadrlana boshlamoqda.

Yuqori kontekstli kommunikatsiya madaniyat hukmronligi sababli rasmiyatchilik va bilvosita muloqot keng tarqalgan, bu esa xorijiy sheriklar bilan aloqada ayrim to'siqlarni yuzaga keltirishi mumkin.

Shaxsga yo'naltirilganlik ko'p hollarda qarorlar qabul qilishda tanish-bilish, shaxsiy aloqalarning hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo'lishiga olib keladi.

Hissiy ifodaning ochiqligi, ayniqsa korporativ muhitda, cheklangan bo'lishi mumkin, bu esa tashqi sarmoyadorlar uchun muqobil yondashuvlarni talab etadi.

Shu jihatdan, O'zbekiston korporativ madaniyati ham an'anaviy (mahalliy) qadriyatlar, ham zamonaviy (globallashtirilgan) biznes etikasi o'rtasida muvozanat topishga intilayotgan "o'tish davri" madaniyati sifatida qaralishi mumkin. Xofstede modeli asosida olib boriladigan chuqurroq tadqiqotlar, ayniqsa, mahalliy kompaniyalar faoliyatini tahlil qilish orqali, milliy ishbilarmonlik madaniyatining ijtimoiy, psixologik va iqtisodiy omillar bilan uyg'unlashgan mexanizmlarini aniqlash imkonini beradi.

2024-yil holatiga ko'ra tadqiqotim doirasida G.Xofstede tadqiqotlari asosida O'zbek ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlarining madaniyatlararo tahlilini olib bordim: O'zbekistonda biznes madaniyatining qiymat parametrlariga quyidagi xususiyatlari ko'rindi:

1) «Maqsad - bu shaxs (50-60%)» O'zbekiston korporativ madaniyatida shaxsiy munosabatlar va tanish-bilishlik aloqalari maqsadlarga nisbatan ustunroq turadi. Bu shuni anglatadiki, ko'plab xodimlar uchun xizmatdagi samimiylilik, do'stona muhit va shaxsiy aloqalar asosiy qadriyat sifatida qaraladi. Bunday yondashuv kadrlar tanlash, xodimlarni rag'batlantirish hamda qarorlar qabul qilishda sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shaxsiy sadoqat, ishonchli munosabatlar

va do'stona muhitga katta e'tibor qaratiladi, bu esa ko'pincha amaliy yondashuvlardan ustun qo'yiladi.

2) «Past kontekst - yuqori kontekst (50-60%)» Qadriyatlar ko'lamining o'rtasiga yaqin bo'lgan O'zbek ishbilarmonlik madaniyati hali ham nisbatan yuqori kontekstga ko'proq jalb qilinadi va yuqori hissiylik bilan ajralib turadi. Yuqori kontekst kabi parametr madaniyatda norasmiy, mantiqiy bo'lmagan, og'zaki bo'lmagan shakllantirilgan qadriyatlar va asosan odamlarning xatti-harakatlarini belgilaydigan naqshlarning katta ahamiyatini anglatadi. Bundan tashqari, muloqot paytida «nima» deyilganiga emas, balki ma'lumot «qanday» taqdim etilishiga alohida ahamiyat beriladi.

3) «Individualizm - kollektivizm (50-60%)», «Individualizm - kollektivizm» parametrlari ma'lum bir madaniyatda guruh maqsadlariga e'tibor qaratish qanchalik odatiy ekanligini yoki individual maqsad va manfaatlarga ustunlik berilganligini aks ettiradi. Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu qiymat parametrlari ko'pchilik tadqiqotchilar tomonidan «G'arbiy» madaniyatlarni «Sharqiy» madaniyatlardan ajratib turadigan xarakterli xususiyat sifatida ko'rib chiqiladi. «G'arb» madaniyatlari ko'proq «individualizm» bilan, «Sharq» madaniyatlari esa kollektivizm bilan ajralib turadi, deb qabul qilinadi.

4) «erkaklik - ayollik (65-75%)» «Erkaklik - ayollik» qiymat parametrlari madaniyatdagi ijtimoiy rollarning an'anaviy bo'linishini ko'rsatadi. Shunday qilib, «erkak» rollari, birinchi navbatda, faoliyatdagi moddiy omillarning qat'iyatliliigi va ustunligi bilan bog'liq; «ayol» rollari ko'proq shaxslararo aloqalarni o'rnatish va ma'naviy qadriyatlarning ustunligi bilan bog'liq.

Ushbu ikkita parametrga ko'ra «individualizm - kollektivizm» va «erkaklik - ayollik» O'zbek ishbilarmonlik madaniyati qiymat shkalasining o'rtasidan bir necha foizga uzoqlashib, kollektivizm ayollik tomon siljiydi (lekin shuni ta'kidlash kerakki, poytaxtda ham, yirik shaharlarda ham xorijiy korporatsiyalarning ba'zi filiallarida bu parametrlarni rad etib ko'proq individuallik erkaklik tomon moyilik fikrida).

5) «Unvon, daraja – maqom (65-75%)» Madaniyatlar borki, unda shaxs birinchi navbatda u mansub bo'lgan maqomiga qarab baholanadi. Boshqa madaniyatlarda shaxs uning mustaqil yutuqlariga qarab baholanishi mumkin. Qiymat shkalasi shuni ko'rsatadiki, O'zbek biznes madaniyati maqomga intiladi.

6) «Universallik - o'ziga xoslik (65-75%)» Ushbu parametrlarga ko'ra qadriyatlar miqyosida O'zbek korxonalari xodimlari har qanday vaziyatda bo'lgan adolatdan ko'ra qonun tashqi narsa ekanligi yashash va ishlash kerak degan ishonchga ko'proq «konkretlik»ga intilishadi. Ammo shuni ta'kidlaymizki, O'zbek xodimlari har doim ham qonun va qoidalarni buzishga moyil emaslar, lekin qonun va odamlarning e'tiqodlari turli qutblarda bo'lmagan hollarda.

7) Noaniqlikdan qochish darajasi (75–85%) O‘zbek jamiyatida noaniqlikka nisbatan chidamlilik darajasi past, ya’ni xodimlar ko‘proq qat’iy qoidalarga, aniq yo‘riqnomalarga, tartibga asoslangan faoliyatga intiladilar. Boshqaruv tizimida formallik, byurokratiya, tartib-qoidalar kuchli rol o‘ynaydi. O‘zgaruvchan muhitda qaror qabul qilish ko‘p hollarda xavotir va qarshilikka sabab bo‘ladi.

8) Hokimiyat masofasi (83–93%) O‘zbekiston tashkilotlarida hokimiyat masofasi yuqori darajada. Bu holat rahbar va xodimlar o‘rtasida aniq ierarxik chiziq mavjudligini, qarorlar faqat yuqoridan qabul qilinishini va quyi pog‘onadagi xodimlarning tashabbus ko‘rsatishi cheklanganligini anglatadi. Bunday madaniyatda rahbar — muhim figuradir va unga so‘zsiz bo‘ysunish madaniy qadriyat sifatida qaraladi.

O‘zbekiston korporativ madaniyatida qadriyatlar va mehnat muhitidagi axloqiy muammolar O‘zbekiston mehnat jamoalarida kuzatiladigan asosiy qadriyat ko‘rsatkichlari (qudrat masofasi va noaniqlikdan qochishdan tashqari) qadriyatlar spektrida ko‘proq markaziy nuqtaga yaqinlashadi. Bu holat ularning o‘ta konservativ yoki keskin liberallashtirilgan emasligini ko‘rsatadi. Biroq, respublika hududlarining madaniy va iqtisodiy farqlanishi sababli, ushbu qadriyatlar ba’zi hollarda umumiy statistik ko‘rsatkichlardan farq qilishi mumkin. Masalan, Toshkent, Samarqand va Buxoro kabi yirik shaharlardagi zamonaviy xususiy korxonalarda, ayniqsa xorijiy sarmoyadorlar ishtirokidagi loyihalarda faoliyat yurituvchi rahbarlar zamonaviy ta’lim olgan, chet tillarini biladigan va g‘arb korporativ madaniyatiga yaqin boshqaruv uslubini amalda qo‘llaydilar. Shu bilan birga, qishloq joylarida joylashgan davlat korxonalari va mahalliy korxonalar mehnat madaniyatida an’anaviy sharqona qadriyatlarga tayanish davom etmoqda.

O‘zbekiston korporativ madaniyatiga xos bo‘lgan qadriyatlar va xatti-harakat stereotiplari tahliliga tayangan holda, jamoaviy munosabatlar quyidagi jihatlar bilan tavsiflanadi:

Jamoaviy iliqlik va norasmiy munosabatlarning yuqori qadrlanishi – Ish joyida insoniylik va o‘zaro qo‘llab-quvvatlash muhim hisoblanadi. Tug‘ilgan kunlar, bayramlar va boshqa shaxsiy sanalarni nishonlash jamoa birdamligining muhim elementi sifatida qaraladi.

«O‘zimizniki – begona» mezoni – yaqin tanishlar va «o‘z» deb hisoblanganlar bilan aloqalarda yuqori darajadagi sadoqat va o‘zaro yordam ko‘zga tashlanadi, bu holat ayrim hollarda nepotizm yoki korporativ yopiq doira shaklida namoyon bo‘ladi. Biroq notanish yoki «begona» kadrlar bilan munosabatlarda ehtiyotkorlik va rasmiylik ustunlik qiladi.

Mas’uliyatning tarqalgan shakli – Muayyan holatlarda yakka rahbarlik qarorlari o‘rniga, bir necha shaxsga bir xil vakolatlar yuklatiladi, bu esa mas’uliyatni aniqlashtirishda noaniqlik keltirib chiqaradi. Natijada, boshqaruv qarorlarining aniqligi va tezligi kamayadi.

Patronlikka asoslangan liderlik modeli – Jamoa rahbari odatda kuchli irodali, tajribali, ko‘p hollarda o‘rta yoki katta yoshdagi erkak bo‘lib, u jamoa tomonidan hurmat qilinadi va himoyachi sifatida qabul qilinadi .

Statusga asoslangan ierarxiya – Rahbarning maqomi faqat rasmiy lavozimga bog‘liq emas, balki shaxsiy fazilatlar, yoshi va jinsiga ham kuchli aloqador. Asta-sekin bu tendensiya o‘zgarib, yosh va xotin-qiz rahbarlar soni ortib bormoqda, ayniqsa poytaxt va yirik shaharlar darajasida .

Rahbar va xodimlar o‘rtasidagi muomala uslubi – Ko‘plab holatlarda rahbarlarga nisbatan bo‘ysunuvchanlik, hatto ba‘zan haddan tashqari ehtirom ko‘rsatiladi. Bu holat tenglik tamoyillarining to‘liq shakllanishiga to‘sqinlik qilishi mumkin .

Yuqorida keltirilgan korporativ madaniyatga xos xususiyatlar asosida, O‘zbekiston yirik tashkilotlari doirasida vujudga kelishi mumkin bo‘lgan ba‘zi axloqiy muammolarni ajratib ko‘rsatish mumkin. Jumladan:

Patronaj (patriarxal) boshqaruv shakli – Rahbar har doim markazda bo‘lib, barcha tashabbuslar faqat uning irodasi bilan bog‘liq. Bu holat tashabbus ko‘rsatish va yangilik kiritish imkoniyatlarini cheklashi mumkin .

Favoritizm va proteksionizm – Lavozim va imtiyozlarning shaxsiy tanishlar, qarindosh-urug‘lar yoki «sodiqlik» asosida taqsimlanishi professional mehnat madaniyatiga ziddir .

Xarassment (ishga oid xatti-harakatlar orqali kamsitish yoki tazyiq) – Mehnat muhitida jinsiy, psixologik yoki ijtimoiy bosimning turli shakllari hali ham kuzatilishi mumkin .

Mobbing (psixologik bosim, guruh tomonidan izolyatsiya qilish) – Bu holat xususan katta kollektivlarda, yangi xodimlarga yoki raqobatchilarga nisbatan namoyon bo‘ladi .

Diskriminatsiya – Jins, yosh, millat yoki ijtimoiy kelib chiqishga ko‘ra kadrlarning baholanishi teng imkoniyatlar tamoyiliga zid holatlarni yuzaga keltiradi .

Mazkur muammolar, ayniqsa yirik tashkilotlarda ko‘proq uchraydi, chunki bu yerda insonlar o‘rtasidagi aloqalar ko‘proq rasmiy va anonim tus oladi. Ularni bartaraf etishda faqatgina qonunchilik asosida emas, balki axloqiy tamoyillar va korporativ etikani shakllantirish muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Ko‘plab holatlarda O‘zbekistonda bu kabi muammolarni tartibga soluvchi huquqiy mexanizmlar hali to‘liq shakllanmagan, shuning uchun ham axloqiy mezonlar va tashkilot ichki kodekslari asosiy vosita sifatida qaralishi lozim.

Xulosa

Maqolada keltirilgan tahlillardan kelib chiqib, shuni aytish mumkinki, O‘zbekiston korporativ muhitida axloqiy muammolar, asosan, madaniyatga xos ijtimoiy aloqalar va boshqaruv strukturasi bilan chambarchas bog‘liq. Katta hokimiyat masofasi, yuqori darajadagi noaniqlikdan qochish, tanish-bilishchilikka asoslangan qarorlar qabul qilish kabi xususiyatlar bu muammolar ildizida yotadi. Ularni bartaraf etish uchun nafaqat qonunchilik asosida, balki ichki korporativ

kodekslar, axloqiy standartlar va tashkilotlararo madaniyatni rivojlantirish orqali samarali yechimlar ishlab chiqilishi zarur. Ayniqsa, O'zbekiston sharoitida bu jarayonni milliy qadriyatlar va global tajriba bilan uyg'unlashtirish muhim vazifadir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – Sage Publications, 2001.
2. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. – Nicholas Brealey Publishing, 2012.
3. Gulyamov S.S. "O'zbekiston sharoitida menejment va korporativ boshqaruv tamoyillari" // "Iqtisodiyot va ta'lim" jurnali, 2022, №3.
4. Mamadaliyev A.K. "O'zbekistonda biznes etikasi: muammo va yechimlar" // "Axborot jamiyati" ilmiy-nazariy jurnali, 2023, №1.
5. Triandis H.C. Individualism and Collectivism. – Westview Press, 1995.
6. Жамалов А. "Миллий маданият ва ишбилармонлик муҳити" // "Ўзбекистон ижтимоий фанлари" журналы, 2021, №2.
7. Harrison L.E., Huntington S.P. Culture Matters: How Values Shape Human Progress. – Basic Books, 2000.
8. Холл Э. Скрытые измерения культуры. – Санкт-Петербург: Питер, 2004.
9. Ўзбекистон Республикаси "Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida"gi Qonuni, 2017.
10. Transparency International O'zbekiston bo'limi ma'lumotlari // www.transparency.org