



ZAMONAVIY KORPORATIV BOSHQARUV MODELLARIDA MADANIYAT TAHLILI

PhD Sadikova Muslima Alisher qizi
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Annotatsiya. Korporativ madaniyat uzoq muddatli rivojlanish va korxonada boshqaruvi samaradorligini oshirishga, hamda kompaniyaning missiyasi va uzoq yillik strategiyalarini belgilashga yordam beradi. Hozirgi kunda jahonda zamonaviy korporativ boshqaruv modellari bilan birga korporativ madaniyatning o'ziga xos xususiyatlari ham alohida soha sifatida o'rganilmoqda. Globallashuv jarayonining tobora tezlashishi, mamlakatlar va kompaniyalar o'rtasidagi integratsiya ko'lamining kengayishi va rivojlanishi korporativ madaniyatni kengroq va chuqurroq o'rganishni taqozo etmoqda. Shu boisdan boshqaruv sohasi olimlari tomonidan bu yo'nalishga katta e'tibor berilmoqda. Ushbu tadqiqot ishida korporativ madaniyatning zamonaviy modellari va ularning ayrim jihatlari mamlakat va kompaniya miqyosida tahlil qilingan.

Kalit so'zlar: korporativ madaniyat, korporativ boshqaruv modeli, kompaniya, Anglo-sakson model, yapon modeli, Yevropa modeli.

АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЯХ KORPORATIVNOGO UPRAVLENIYA

PhD Садикова Муслима Алишер кизи
Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. Корпоративная культура способствует долгосрочному развитию и повышению эффективности управления предприятием, а также определяет миссию и долгосрочные стратегии компании. В настоящее время в мире наряду с современными моделями корпоративного управления изучаются особенности корпоративной культуры как отдельной сферы. Нарастающее ускорение процесса глобализации, расширение масштабов и развитие интеграции между странами и компаниями требуют более широкого и глубокого изучения корпоративной культуры. Поэтому этому направлению уделяется большое внимание учеными в области управления. В данной исследовательской работе были проанализированы современные модели корпоративной культуры и некоторые их аспекты в масштабах страны и компании.

Ключевые слова: корпоративная культура, модель корпоративного управления, компания, Англосаксонская модель, японская модель, европейская модель.

ANALYSIS OF CULTURE IN MODERN CORPORATE MANAGEMENT MODELS

PhD Sadikova Muslima Alisher kizi
Tashkent State University of Economics

Abstract. Corporate culture contributes to the long-term development and improvement of the efficiency of enterprise management, as well as determines the mission and long-term strategies of the company. Currently, in the world, along with modern models of corporate governance, the peculiarities of corporate culture as a separate sphere are being studied. The growing acceleration of the globalization process, the expansion of the scale and the development of integration between countries and companies require a broader and deeper study of corporate culture. Therefore, much attention is paid to this direction by scientists in the field of management. In this research paper, modern models of corporate culture and some of their aspects across the country and the company were analyzed.

Keywords: corporate culture, corporate governance model, company, Anglo-Saxon model, Japanese model, European model.

Kirish.

Kompaniyalarda korporativ madaniyatning shakllanishi va rivojlanishi ko'plab omillar bilan belgilanadi: milliy va madaniy jihatlar, mentalitet, davlatning qonunchiligi va mafkurasi, raqobat muhiti, ish uslubi va boshqalar. Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, turli davlatlarda korporativ madaniyat ushbu mamlakatlar madaniyatidagi milliy va ruhiy farqlarini aks ettiruvchi bir qator ijtimoiy omillar ta'siri ostida shakllanadi. Ular:

- xo'jalik faoliyati subyektlarining ijtimoiy o'zaro munosabatlari normalari;
- iqtisodiy faoliyatning afzal tashkiliy shakllari;
- motivatsiya va mehnatga munosabat;
- mulk va boylikka munosabat;
- me'yorlar va tadbirkorlik faoliyatiga nisbatan jamoatchilik munosabatlari;
- tashqi iqtisodiy tajribaga moyillik darajasi;
- guruh yoki individual faoliyatni afzal ko'rish.

Ijtimoiy-iqtisodiy milliy xususiyatlarga, mentalitetga e'tibor amaliy jihatdan korxonalar boshqaruvi amaliyotida madaniy omillarni hisobga olishning kuchayishida namoyon bo'ladi. Ko'pgina rivojlangan mamlakatlarda xodimlarning barqaror xulq-atvor modellarini shakllantirish va inson kapitalini, birinchi navbatda, uning innovatsion tarkibiy qismini rivojlantirishda milliy madaniyatning alohida o'rni e'tirof etilgan. Mutaxassislar fikriga ko'ra, samarali korporativ madaniyat mamlakatda shakllangan iqtisodiy madaniyatga sezilarli darajada zid bo'la olmaydi, bu zamonaviy ilmiy amaliyotda inson resurslarining etnik xususiyatlarini amaliy sotsiologik va antropologik tadqiqotlarning mashhurligini tushuntiradi (Sadikova, Umarxodjayeva & other, 2023).

Adabiyotlar sharhi.

Korporativ madaniyat va korporativ boshqaruv modellari mavzusida bir qancha xorijlik va mahalliy olimlar o'z tadqiqotlarini olib borishgan. Dil va Kennedi tashkiliy madaniyatni "bu yerda hamma narsa qanday sodir bo'ladi" (*the way things get done around here*) degan savolga javob berishi kerakligini ta'kidlab o'tishgan. Ular kompaniyaning korporativ madaniyatiga eng katta ta'sir ko'rsatadigan ikkita tashqi muhitga ta'sir etuvchi omillarni aniqladilar:

1. Tashkilotning asosiy faoliyati riski darajasi.

2. Tashqi muhit (bozor) tashkilotning tanlangan strategiyasini foyda olish imkoniyati nuqtai nazaridan baholash imkonini beradi, ya'ni tashkilot tomonidan bozordan hisobot olish tezligi. Dil va Kennedi kompaniya madaniyatlarini to'rt guruhga bo'lib o'rganishgan (Deal and Kennedy, 2000):

1. Macho madaniyati
2. Investitsiyalar madaniyati
3. Qunt bilan ishlash madaniyati
4. Jarayon madaniyati

G'arb olimlaridan Sheyn (2011) korporativ madaniyatni tashqi muhitga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal qilishni o'rganayotganda ma'lum bir guruh tomonidan o'z-o'zidan shakllangan, o'rganilgan yoki ishlab chiqilgan asosiy harakatlarning to'plami deb ta'riflaydi.

Gollandiyalik tadqiqotchi Gert Xofshtede (2022) turli mamlakatlarda madaniyatlar qanchalik o'xshashligi yoki farq qilishini o'rganishga qaror qildi. U tadqiqot uslubiyatini ishlab chiqdi va 40 martda IBM ofislarida amalga oshirdi. Umumiy hisobda u 116 mingta anketa bilan ishladi. Dastlabki natijalar madaniyatlarining o'xshashligi va farqlanishini tavsiflovchi to'rt jihatga olib kelindi:

- qahramonlik, nazokat;
- noaniqlikdan qochish istagi;
- individuallik - jamoaviylik;
- turli maqomga ega odamlar orasidagi masofa.

Rus olimlari Korolyov va Butovlarning (2019) fikricha yaxshi tashkil etilmagan korporativ madaniyat kadrlar qo'nimsizligini keskin oshiradi va kompaniyaning raqobatbardoshlik darajasini pasaytiradi. Shu boisdan korporativ nizolar ko'payib, boshqaruv samaradorligi ham tushishi mumkin.

Rossiyalik olim Groshev fikricha, "tashkiliy madaniyat" tushunchasi mahalliy tarmoq korxonalariga taalluqli bo'lib, "korporativ madaniyat" esa xalqaro korporatsiyalarga va "tadbirkorlik madaniyati" tushunchasi o'z o'rnida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik korxonalariga mos degan gipotezani ilgari suradi (Ершова, Вихорева, 2021).

Mahalliy olimlardan Begmatova (2018) tadqiqot ishida korporativ madaniyat korporativ boshqaruv samaradorligini oshiruvchi komponent sifatida izohlagan.

Urinovning (2020) ilmiy ishlarida personalni boshqarishning korporativ usulini nou-xau tadbiriq etilgan innovatsion boshqaruv usuli deb ta'riflagan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Mazkur tadqiqot ishida korporativ madaniyat modellarini qiyosiy solishtirish, statistik ma'lumotlarni o'rganish, tahlil qilish, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotlarni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullaridan keng foydalanilgan.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Hozirgi kunda zamonaviy korporativ boshqaruvda korporativ madaniyatning asosiy uch modellari ajratib ko'rsatiladi. Bular: Anglo-Amerika (Anglo-sakson), Nemis modeli yoki G'arbiy Yevropa modeli, hamda yapon modeli (Urinov, 2020).

Angliya-Amerika (Anglo-sakson) modelida korporativ madaniyat xodimlarning shaxsiyatini rivojlantirishga qaratilgan. Aksariyat amerikalik korporatsiyalar o'z xodimlariga mustaqil ravishda faoliyat yuritishga imkon beradi, yetakchilikni rag'batlantiradi va mehnatning xilma-xilligini targ'ib qiladi. Amerika korporatsiyalari xodimlarning doimiy shaxsiy o'sishiga hissa qo'shish, moliyaviy ta'lim berish va "bilim uchun to'lash" dan foydalanish - nafaqat bajarilgan ish uchun, balki xodimning potentsial bilimi uchun mukofotlaydi.

Mehnatni insonparvarlashtirish va boyitish dasturlari ham Amerika kompaniyalari korporativ madaniyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Ushbu dasturlarning maqsadi mehnatning monotonligi va ma'nosizligidan xalos bo'lish va yuqori darajada rivojlangan shaxs talablariga javob beradigan ishga o'tishdir. Boshqaruvning qattiq avtoritar shakllaridan mehnatni boshqarishning moslashuvchan usullariga o'tish sanoat demokratiyasining rivojlanishiga va har bir ishchining o'z individualligini namoyon qilish huquqlarining kengayishiga yordam beradi. Umuman olganda, amerikacha yondashuv tashkilotning samaradorligi ko'proq moliyaviy natijalarga e'tibor qaratishga emas, balki tashkilot xodimlarini uning strategik maqsadlari bilan tanishtirishga bog'liq degan ishonchga asoslanadi.

Amerika kompaniyalarida ish mazmunini oshirish uchun tez-tez qayta tashkil etish amalga oshiriladi, bu monotonlikni yo'q qilishga va xodimlarning funktsiyalari, mas'uliyati va ijodkorligini kengaytirishga yordam beradi. Zamonaviy tadqiqotchilar zamonaviy korporativ madaniyat modellarini korporativ boshqaruv modellariga asosan uchta asosiy shaklini ajratib ko'rsatishadi (1-jadval).

Yuqoridagi tahlillardan ko'rinib turibdiki, korporativ madaniyatning bu uch modeli bir-biridan turli jihatlari bilan farqlanadi.

Aksariyat G'arbiy Yevropa kompaniyalari Amerika tashkilotlariga nisbatan konservativ korporativ madaniyatni olib boradi. Shaxsiy mas'uliyat va shaxsiy martaba istagi, aniqlik va pedantizm, mukammal tartib, javobgarlikning aniq chegaralari va bo'ysunishga rioya qilish kontinental korporativ modelga ega kompaniyalar xodimlarining shaxslararo va mehnat munosabatlarini ajratib turadi.

Garchi G'arbiy Yevropa kompaniyalari rasmiy va norasmiy aloqalarni, do'stona munosabatni va o'zlarining shaxsiy xususiyatlarining mavjudligini mamnuniyat bilan qabul qilishlariga qaramay, hamkasblar o'rtasidagi muloqotda, amerikalik kompaniyalardan farqli o'laroq, hissiy masofani (subordinatsiyani) saqlash odatiy holdir, boshqaruvchilar va barcha xodimlar o'rtasidagi bevosita aloqalar amaliyotini tan oladi.

Korporativ madaniyatning yapon modelining shakllanishiga davlatning milliy an'analari, shuningdek, geosiyosiy xususiyatlari alohida ta'sir ko'rsatdi. Yapon modelining asosiy shiori - "*Biz bir oilamiz*". Ushbu falsafa korporatsiyalarning strategik maqsadlarida o'z ifodasini topgan - umrbod bandlikni ta'minlash orqali ishchilarning turmush darajasini oshirish, barqarorlik va ishchilar uchun ish haqini tenglashtirish tamoyili yapon kompaniyalari uchun yetakchi qadriyatlaridir.

Yaponiyada "*giri*" - "*sharaf burchi*" tushunchasi mavjud bo'lib, u kompaniyadagi xodimning roli bilan belgilanadigan muayyan xatti-harakatlar qoidalarini shakllantiradi. Bu yerdan yaponiyaliklar guruhning yuksak ahamiyatini, uning korxonasiga qo'shgan hissasi va majburiyatini tushunadilar. Yaponiya tashkilotlaridagi munosabatlar tizimi rasmiy va shaxslararo munosabatlarni birlashtiradi. Urushdan oldingi vaqtdan beri Yaponiyadagi eng yirik korxonalarni oilalar boshqarganligi sababli, oilaviy naqshlar korporativ madaniyatning asosini tashkil etdi, bu yerda xo'jayin ota va murabbiy sifatida qabul qilinadi.

Korporativ madaniyatning zamonaviy modellari⁷³

Korporativ madaniyat modeli	Ko'rib chiqilayotgan modelning o'ziga xos xususiyatlari va tamoyillari
Yevropa mamlakatlari	<ul style="list-style-type: none"> -Britaniyada ijtimoiy mavqe, qattiq shajara (ierarxiya) o'rnatilgan -Italiyada aksincha erkinlik ruhi singdirilgan va natijada intizom past, boshqarish qiyin -Fransiyada takabburlik va klassik boshqaruv tizimi hukm suradi -Umumiy holda, Yevropa korporativ madaniyati eng byurokratik sifatida qabul qilinadi. -Yevropa kompaniyalarida mavjud bo'lgan vertikal qarorlarni qabul qilish tizimi shaxsiy tashabbuslarni ifodalashni qiyinlashtiradi.
Angliya-Amerika (Buyuk Britaniya, AQSh, Kanada, Yangi Zelandiya, Avstraliya)	<ul style="list-style-type: none"> - iste'molchi ehtiyojlarini sifatli qondirishga e'tibor qaratish; - sog'lom ichki raqobat; - tashkiliy harakatchanlik; biznes aloqalarida norasmiy muloqot erkinligi; - ijodiy va tadbirkorlik yondashuvini rag'batlantirish; - xodimlar va kompaniya o'rtasidagi uzoq muddatli munosabatlar; - ko'pchilik xodimlar tomonidan baham ko'rilgan ichki qadriyatlar tizimini shakllantirish orqali muvaffaqiyat uchun motivatsiya; - shaxsning o'rganish, rivojlantirish va o'z-o'zini nazorat qilish qiymati; - yuqori boshqaruvning qat'iy strategik tuzilishi muvozanati va uni amalga oshirish usullarini tanlashda bo'limlarning maksimal avtonomiyasi.
Yaponiya	<ul style="list-style-type: none"> -Uzoq yilga yoki umrbod ishga yollanish -Ishdan bo'shatish kamdan-kam uchraydigan holat -Ustozlik. Tajribali va ko'proq ishlagan hodimlar yetakchi mavqeiga ega. - Qaror qabul qilish jamoaviy tarzda amalga oshadi -Ish haqi mahfiy tutiladi (ish tajribasidan kelib chiqib belgilanadi) -Hodimni baholash – mahfiy tarzda baholaniladi va e'lon qilinmaydi. -Xato esa tizimdagi xato sifatida qaraladi -Xodimning karyerasi – sekin ko'tariladi, doimiy rotatsiya qilinadi

Oila kontseptsiyasi har bir xodimning o'z harakatlarini tashkilot manfaati uchun tuzatishga harakat qilishida namoyon bo'ladi; qaror qabul qilish har doim bir guruh manfaatdor tomonlardan kelib chiqadi va guruh qabul qilingan harakatlar uchun javobgarlikni ham o'z zimmasiga oladi.

Yaponiya tashkilotlari uchun boshqaruvchini bevosita ishlab chiqarishga joylashtirish odatiy hol bo'lib, u barcha muammolarni hal qilishda tezkor yordam berishga va doimiy ravishda innovatsiyalarni joriy etishga qaratilgan. Umuman olganda, tashkilotdagi barcha darajalarning o'zaro ta'siri individual va o'zaro yordamga, hurmatga asoslanadi. Shunday qilib, yapon korporativ modeli xodimning kompaniyaga sodiqligi, katta oilaga mansublik hissi asosida qurilgan bo'lib, u o'z navbatida kichikroq guruhlarga bo'linadi.

Xususan Yaponiya kompaniyalarida ish jarayonida xodimlar tomonidan yo'l qo'yilgan xatoliklar tizimdagi xatoliklar sifatida qaraladi. Kompaniyaning kreditorlik qarzlari ko'payib, moliyaviy holati yomonlashib, bankrotlikka yaqin kelsa ham, ishdan bo'shatish yuqoridan pastga amalga oshiriladi. Ya'ni birinchi o'rinda rahbariyat, undan keyin yuqori boshqaruv bo'linmalari (top menejment) va eng oxirida xodimlar, ishchilar va xizmatchilar. Ya'ni yaponlarning yondashuviga ko'ra yomon askar bo'lmaydi, balki, general yomon bo'lishi mumkin.

Janubiy Koreya korporativ madaniyat modelini yapon modeli bilan birmuncha o'xshash taraflari mavjud. Janubiy Koreyada korporativ tuzilmalar "*chaebol*" deb nomlanadi. Chaebol bu oilaviy kichik kompaniyalar hisoblanadi.

Zamonaviy tadqiqotchilarning yondashuvlarini tahlil qilish Rossiya korxonalarida korporativ madaniyatni shakllantirish va baholashda milliy va madaniy jihatlarni, mentalitetni, shuningdek, davlat qonunchiligi va mafkurasini hisobga olish zarurligini ko'rsatdi. So'zning umumiy ma'nosidagi madaniyat singari, korporativ madaniyat ham odamlarning birgalikdagi faoliyati jarayonida

⁷³ Muallif ishlanmasi

shakllanadi, ammo tashkilotlarda u odamlar tomonidan ongli ravishda ishlab chiqiladi va yaratiladi, keyinchalik uning rivojlanishini boshqaradi.

Bu yirik korxonalarini boshqarish tizimining ikkita faoliyat ko'rsatish holatining paydo bo'lishiga yordam berdi. Barqaror boshqaruv samarasizlikka, murakkab byurokratiyaga, doimiy muvofiqlashtirish zarurati va oshirib yuborilgan xarajatlar turli guruhlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning murakkablashishiga olib keladi. Boshqaruv instituti o'zini oqlashni to'xtatadi va boshqaruv tizimidagi resurslar va joylarga egalik qilish va ularni tasarruf etish huquqi uchun odamlar o'rtasida raqobat boshlanadi. Tuzilishdagi o'zgarishlardan so'ng, yangi rahbarlar ilgari to'plangan barcha resurslardan foydalangan holda yuqori natijalarga erishadilar, ammo bu model uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlamaydi. Shu sababli, tadqiqotchilar ta'kidlashlaricha, rus korporativ modeli turli ekstremallarga moyil va doimiy rivojlanishda.

Yaponlarning guruhni oila sifatida qabul qilishdan farqli o'laroq, O'zbekistonda kompaniyaga individual vazifalarni amalga oshirish va ularni himoya qilish imkoniyatini beruvchi vaqtinchalik hodisa sifatida qaraladi. O'zbekistonda boshqaruv tizimi ikki yo'nalishda qurilgan: birinchidan, yuqoridan pastga, ikkinchidan, klasterlar – yopiq guruhlar. O'zbek korporativ madaniyati quyidagi xususiyatlar bilan ifodalanadi:

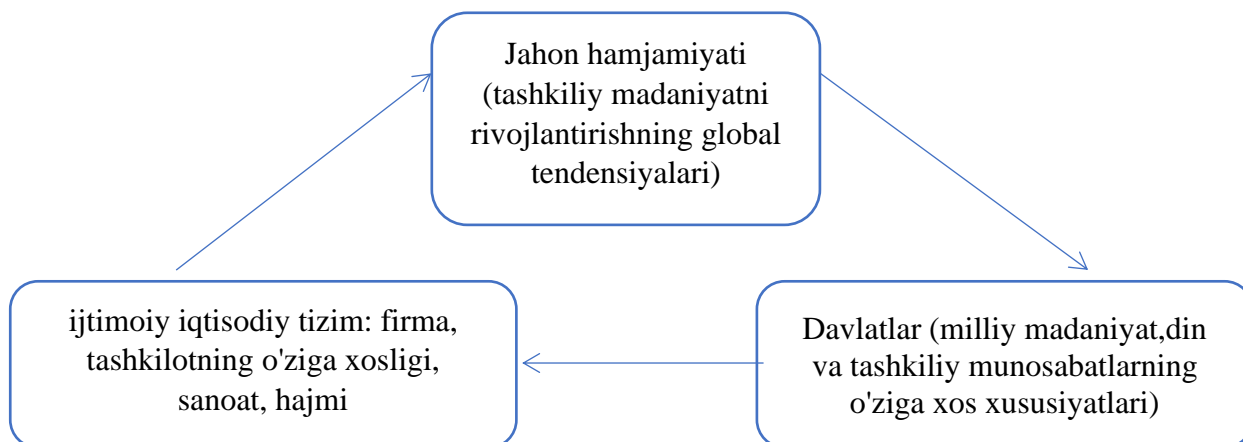
– resurslarni taqsimlashda yuqori boshqaruvning hal qiluvchi roli, uning afzalliklari, istaklari va ambitsiyalari;

- nazorat konsentratsiyasi yirik (majoritar) aksiyadorlar qo'lida bo'lishi;
- bozor tarkibini o'zgartirish orqali foyda o'sishini ta'minlash - qayta taqsimlash va sotib olish;
- kompaniyalarning rivojlanish dinamikasida doimiylikni saqlash istagi;
- davlat banklarining yuqori roli va davlat ishtiroki.

Aksariyat O'zbekiston korxonalari yuqori darajada markazlashgan va direktorlarning yetakchi roli, direktiv rahbarlik, rejalashtirish va qattiq nazorat Sovet tizimining merosi sifatida saqlanib qolgan. Korporativ boshqaruv "otasi" deb ta'riflangan Bob Tricker korporativ boshqaruvning osiyo modeli "qarindosh-urug'chilik va tanish-bilishchilik" (*brotherhood relations*)[10] ga asoslanganini ilmiy va amaliy jihatdan tahlil qilgan. Xususan bu jihatlar o'zbek korporativ madaniyat modeli uchun ham taalluqlidir.

Korporativ madaniyatning umumiy yo'nalishi - bu har bir xodimning qadr-qimmatini va obro'siga mos ravishda ish sifatini oshirish va mehnat qiymatini oshirishga yordam beradigan xodimlarda samarali shaxslararo munosabatlarni o'rnatish. Samarali shaxslararo aloqalarning asosiy yo'nalishi og'zaki va og'zaki bo'lmagan muloqotdan mohirona foydalanishdir.

Mamlakatning umumiy farovonligining o'sishi, xodimlarni rag'batlantirishning ma'naviy tarkibiy qismlarini yetarli darajada moddiy rag'batlantirish bilan birga rivojlantirish, shaxsiy munosabatlarga asoslangan ierarxiyaning ustunligi o'rniga xodimlarning shaxsiy salohiyati va rivojlanishiga e'tibor berish samarali korporativ madaniyatni shakllantirishning muhim omillariga aylanishi mumkin. Alohida tashkilotlarning korporativ madaniyati (mikro daraja) va davlatlar (makro daraja) o'rtasidagi munosabatlar 1-rasmda ko'rsatilgan.



1-rasm. Jahon hamjamiyati, davlat va alohida tashkilot darajasida madaniyatning o'zaro bog'liqligi⁷⁴

⁷⁴ Muallif ishlanmasi

Shunday qilib, jahon hamjamiyati darajasida korporativ madaniyat rivojlanishining global tendentsiyalari paydo bo'lib, ular alohida davlatlar darajasida madaniyatning rivojlanish yo'nalishini belgilaydi. Har bir davlatda korporativ madaniyatni rivojlantirishning umumiy tendentsiyalari milliy xususiyatlar, tarix, din va rivojlanishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda o'zgartirilmoqda. Bu, o'z navbatida, mamlakatdagi alohida firma, tashkilot, korxonalarining korporativ madaniyatiga ta'sir qiladi. Shtat ichidagi mikro darajada muhim rolni kompaniyaning faoliyat turi, faoliyat sohasining xususiyatlari, tashkilotning xususiyatlari - xodimlarning hajmi, soni va tuzilishi, hayotning bosqichi sikl va boshqalar.

Xulosa va takliflar.

Korporativ madaniyat kompaniya hayotining ajralmas qismi bo'lib, uning samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Buni anglagan holda, bugungi kunda kompaniyalar rahbariyati shaxs va uning ijtimoiy mehnat taqsimoti tizimidagi rolini avvalgidan farqli ravishda tushunishga asoslangan kuchli korporativ madaniyatni yaratishga intilmoqda.

Umuman olganda, samarali korporativ madaniyat quyidagi jihatlarni qamrab olishi kerak:

1. Uyg'unlik, o'zaro ta'sir, jamoaviy ruh (team spirit);
2. Ishdan qoniqish va uning natijalari bilan faxrlanish;
3. Tashkilotga sodiqlik va uning yuqori standartlariga tayyor bo'lishlik;
4. Ish sifatiga yuqori talablar;
5. Qiyinchiliklar va byurokratik to'siqlarga qaramay, taraqqiyot va raqobat talablaridan kelib chiqadigan o'zgarishlarga tayyorlik.

Korporativ madaniyat xodimlarni jalb qilish va rag'batlantirishning eng samarali vositalaridan biridir. Inson birinchi darajadagi (nisbatan aytganda, moddiy) ehtiyojlarini qondirishi bilanoq, u boshqasiga ehtiyoj sezadi: jamoadagi mavqe, umumiy qadriyatlar, nomoddiy motivatsiya va bu yerda birinchi navbatga korporativ madaniyat chiqadi. Bunga Abram Maslouning ehtiyojlar piramidasi (shajarasi) yaqqol dalil bo'la oladi.

Adabiyotlar/Lumepamuya/Reference:

Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books; 2000. P.17- 40. 10.

Insights, Hofstede. (2022) "National cultures". hi.hofstede-insights.com. Retrieved 28 February.

Sadikova M.A., Umarxodjayeva M.G., Akramova N.I., and Yusupov A.R. (2023) "The transformation of organizational culture to corporate culture in joint stock companies" - *E3S Web of Conferences* 401, 03055 (2023) CONMECHYDRO – 2023(Scopus)

Urinov B.N. (2020) "Theoretical aspects of organizational behavior and corporate culture" *Economics and innovative technologies*.

Бегматова Д.Б. (2018) «Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарувнинг самарадорлигини баҳолаш усулларини такомиллаштириш» -диссертация-

Ершова К.Н., Вихорева М.В. (2021) Соотношение понятий организационной и корпоративной культуры // *Journal of Economy and Business*, vol. 10-1 (80), С. 129.

Королев Г.В. (2019) Организационная культура компании в эпоху цифровизации / Г.В. Королев, А.В. Бутов // *Бюллетень науки и практики*. Т. 5. № 5. С. 276–284

Смирнов Э. А. *Основы теории организации* М. : ЮНИТИ, 2008. 211 с.

Шейн Э. (2011) *Корпоративная культура и лидерство*. – СПб: Питер., 248 с. 9