

3/2023,
may-iyun
(№ 00065)



INSONNI RESURLAR SIFATIDAGI YONDASHUVIDAN MARKAZDAGI INSON PARADIGMASIGA O‘TISH VOSITASIDA KORXONALARDA SAMARADORLIKNI OSHIRISH

Umarxodjaeva Muyassarxon Ganievna

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Korporativ boshqaruv” kafedrasida dotsenti, i.f.n. Toshkent, O‘zbekiston. muyassarkhon@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4592-8956>*

Omanova Nargiza Rustam qizi

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Korporativ boshqaruv” kafedrasida tayanch doktoranti. Toshkent, O‘zbekiston. nargizaomanva96@mail.ru
DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss3/i13*

Annotatsiya

Maqolada menejmentni umumiy maxraj sifatida ishlatib, yakuniy maqsad sanoat o‘tmishining chuqurlashtirilgan yondashuvlaridan, doimiy o‘zgarib turadigan o‘zaro bog‘liq dunyoda odamlar va tashkilotlarning ehtiyojlariga mos keladigan insonga yo‘naltirilgan metodologiya paradigmasiga o‘tishni tashkil etish yo‘nalishlari to‘g‘risida bahs yuritiladi. Bu inson taraqqiyoti, uning korxonalar va jamiyatda faol ishtiroki, mas‘uliyatli yetakchilik, moliyaviy javobgarlik va ijtimoiy mas‘uliyat masalalarini hal qilishda menejment duch keladigan muammolarni turli fanlar g‘oyalari o‘zaro bog‘lash orqali tushunish va hal qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. Markazdagi inson paradigmasi orqali global sharoitlar orqali tobora murakkablashib borayotgan muammolarni samarali tashkilotlar, shaffof bozorlar, barqaror iqtisodiyot va inklyuziv jamiyatlarni barpo etishda samarali bo‘lgan ko‘p tarmoqli modellarni o‘rnatish orqali chidamlilikni kuchaytiruvchi yondashuvlarni korxonalar samaradorligi yo‘lida unumli foydalanish mumkin.

Kalit so‘zlar: tashkiliy madaniyat, markazdagi inson paradigmasi, personal, globallashtirish, inson resursi.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПУТЕМ ПЕРЕХОДА ОТ ПОДХОДА К ЛЮДЯМ КАК К РЕСУРСАМ К ПАРАДИГМЕ «ЧЕЛОВЕК В ЦЕНТРЕ»

Умарходжаева Муюссархан Ганиевна

Ташкентский государственный экономический университет, доцент кафедры «Корпоративное управление», кандидат экономических наук. Ташкент, Узбекистан.

Оманова Наргиза Рустам қизи

Ташкентский государственный экономический университет, докторант (PhD) кафедры «Корпоративное управление». Ташкент, Узбекистан.

Аннотация

Используя менеджмент в качестве общего знаменателя, в статье исследуются организационные тенденции с конечной целью перехода от укоренившихся подходов

индустриального прошлого к парадигме методологий, ориентированных на человека, которые удовлетворяют потребности людей и организаций в постоянно меняющемся взаимозависимом мире. Важно понять и решить проблемы, стоящие перед менеджментом при решении вопросов развития человека, его активного участия в жизни предприятия и общества, ответственного лидерства, финансовой ответственности и социальной ответственности путем соединения идей разных дисциплин. С помощью парадигмы, ориентированной на человека, все более сложные вызовы в глобальных условиях могут быть использованы для повышения эффективности предприятия путем создания междисциплинарных моделей, которые эффективны для построения эффективных организаций, прозрачных рынков, устойчивой экономики и инклюзивных обществ.

Ключевые слова: организационная культура, «человек в центре» парадигма, персонал, глобализация, человеческие ресурсы.

INCREASING EFFICIENCY IN ENTERPRISES BY MEANS OF TRANSITION FROM THE APPROACH OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) TO HUMAN-CENTERED ORGANIZATIONAL CULTURE (HCOC)

Umarkhodjaeva Muyassarkhan Ganievna

Tashkent State University of Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Governance, PhD. Tashkent, Uzbekistan.

Omanova Nargiza Rustam qizi

Tashkent State University of Economics, doctoral student (PhD) of the Department of Corporate Governance. Tashkent, Uzbekistan.

Abstract

Using management as a common denominator, the article explores organizational trends with the ultimate goal of moving from the ingrained approaches of the industrial past to a paradigm of human-centered methodologies that meet the needs of people and organizations in an ever-changing interdependent world. It is important to understand and solve the problems that management faces in addressing issues of human development, its active participation in the life of the enterprise and society, responsible leadership, financial responsibility and social responsibility by combining ideas from different disciplines. With the help of a human-centered paradigm, increasingly complex challenges in a global environment can be used to improve enterprise performance by creating interdisciplinary models that are effective in building efficient organizations, transparent markets, sustainable economies and inclusive societies.

Key words: organizational culture, "human in the center" paradigm, personnel, globalization, human resources.

Kirish

O'zbekistondagi ilmiy adabiyot analizlariga asoslanadigan bo'lsak, korporativ madaniyat va menejment teoriylari parallel ravishda rivojlanib kelmoqda. Yurtimizda bozor munosabatlarini shakllantirishning hozirgi bosqichida korxonalarda byurokratizatsiyaning salbiy ta'sirlarini kamaytirish va boshqaruvning moslashuvchanligi oshirish, mas'uliyatlilikni oshirish va xodimlar passivligini bartaraf etish orqali korxonalar samaradorligini oshirish zarurati tug'ildi. Bunday natijaga erishish uchun korxonalarning kuchli strategik boshqaruv vositasi hisoblangan korporativ madaniyatdan foydalangan holda kompleks yondashuvni joriy qilish talab etiladi.

Bugungi kunda ko'pgina holatlarda korxonalar personalini korxonalar samaradorligini yuksaltirishda ustuvor yo'nalish sifatida qabul qilishga jiddiy ahamiyat berilmaydi. Bu esa korxonaning ma'naviy saviyasi pasayishiga olib kelib, korxonalar uchun belgilangan maqsadlarning amalga oshirish jarayonini sekinlashtiradi. Maqolaning maqsadi korxonalar uchun markazdagi inson paradigmasi qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini “Uzkimyosanoat” AJ misolida tahlil qilib, qaysi yo'nalishlar orqali korxonalar o'z personalining ma'naviy holatini yaxshilash mumkinligi haqida muhokamalar olib boriladi. Maqolaning vazifasi korxonalarni inson resurslari sifatidagi yondashuvdan markazdagi inson yondashuviga o'tishga yo'nalish berish hamda bu paradigmani zamonaviy korporativ madaniyatning ajralmas qismi sifatida qabul qilinishiga erishish.

O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirishga oid islohotlar, asosan, milliy korporativ boshqaruv tizimida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy qilish, korxonalar va tashkilotlar faoliyatining samaradorligini tubdan oshirish, ularga xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish, ularning ochiqligi va jozibadorligini ta'minlash, korxonalarni strategik boshqarishda korporativ madaniyat rolini kuchaytirish uchun qulay sharoitlar yaratish kabi chora-tadbirlarni amalga oshirishga qaratilmoqda, korporativ boshqaruv tizimidagi tamoyil va yondashuvlarni tubdan o'zgartirish, unga bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan haqiqiy tusni berish borasida katta ishlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, 2014-yilda yangi tahrirdagi “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida”gi qonun qabul qilindi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015- yil 24-apreldagi PF-4720-sonli “Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida”gi Farmoni asosida “Korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar[1]” Dasturi tasdiqlandi hamda unda belgilangan vazifalar va chora-tadbirlar amalga oshirildi. O'zbekistonda korporativ boshqaruvni zamonaviylashtirish doirasida Korporativ boshqaruv kodeksi qabul qilinib, uning tavsiyalari juda ko'plab korxonalarning faoliyatida joriy qilindi.

O'z ma'nosida tashkiliy madaniyat korxonada hukm surayotgan umumiy muhit, qadriyatlar va qarashlar yig'indisidir. Uni to'g'ri diagnostika qilish va yangicha insonga yo'naltirilgan paradigмага o'zgartirish orqali korxonalar faoliyatida ko'pgina ijobiy ko'rsatkichlar hosil qilish mumkin.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

“Tashkiliy madaniyat” va “insonga yo'naltirilgan boshqaruv paradigmasi” ko'plab o'zbek va jahon tadqiqotchilari tomonidan chuqur o'rganilgan bo'lib, har bir izlanish o'ziga xos yondashuv va yangiliklarga ega. Masalan, 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[2].

Bundan tashqari, 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[3].

Yana bir mashhur amerikalik olim 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[4].

Butun dunyoda zamonaviy ijtimoiy iqtisodiy vaziyatni shakllantirishda milliy madaniyat ma'nosi haqida ham radikalroq qarashlar mavjud. Ulardan biri A. S. Slobodskoy

shunday yozadi: «Jahonda hozirda sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarning miqiyosi iqtisodiyotning o‘zgarishi emas, balki madaniyat turining o‘zgarishi”. Har qanday bunday o‘zgarishlar o‘rnatilgan tizimga ega korxonalar o‘zboshimchalik bilan loyihalash ob’ekti bo‘la olmaydigan qadriyatlar, xulq-atvor qoidalari va normalari, boshqaruv an’analari va odatlari tomonidan amalga oshiriladi[5].

Ma’nosi "korporativ madaniyat" bo‘lgan atama 19-asrda kiritilgan. Nemis feldmarshali va harbiy nazariyotchi Moltke ofitserlar muhitidagi munosabatlarga va hozirgi ma’nosini 20 da 1 bolgan 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[6].

20 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[7].

V.Ouchining “Z nazariyasi” (1982) ham korporativ 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[8].

Bundan tashqari, T.Dil va A.Kennedining “Korporativ madaniyatlar” (1982) asari ham korxonalar va tashkilotlarda korporativ madaniyatning ahamiyati va shakllantirish ahamiyati bo‘yicha muhim qo‘llanmalardan biri hisoblanadi[9].

Milliy va xalqaro korporativ madaniyatni shakllantirishga maqsadli to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qilish imkoniyatini ko‘pgina olimlar inkor etgan. Ularning so‘zlariga ko‘ra, korporativ madaniyatni o‘zgartirish uzoq muddatli jarayon, shuning uchun uni o‘zboshimchalik bilan o‘zgartirish o‘ziga xos qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Ushbu yondashuv mualliflari korporativ madaniyatni boshqarish muammosiga ko‘proq ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo‘lishadi va uni menejmentda e’tiborga olinishi kerak bo‘lgan narsa deb bilishadi. Ular orasida P. Berger, M. Lui, J. Mersi, A. Pettigry, S. Robbins, D. Silverman va boshqalar bor[10].

"Insonga asoslangan boshqaruv: Tashkilotning 5 ta ustuni" kitobi, Sifat va global barqarorligiga bag‘ishlangan Routledge-ning 2017-yildagi HCM kitoblar seriyasi o‘n yilliklar to‘plamidir va uzoq muddatni belgilovchi shartlarni mavjud bo‘lgan barcha sanoat va tarmoqlardagi tashkilotlarning barqarorligi, global VUCA (uchuvchi, noaniq, murakkab, noaniq) muhitda yashab qolish va tekshirish tajribasini o‘z ichiga oladi[11].

Bundan tashqari Maria-Teresa Lepeley tadqiqotlari insonga asoslangan boshqaruv bo‘yicha olimlar va 25 tadan 15 tasining mualliflari, Akademiya tomonidan yozilgan 20-asrning nufuzli boshqaruv kitoblariga mos keladi. Ular orasida Edvards Deming, Duglas MakGregor, Avraam Maslou, Kris Argiris va Elton Mayolar o‘rin egallagan[12].

Peter Essensning ko‘pgina ishlari yetakchi jurnallarda, shu jumladan Journal of Occupationalda, Tashkiliy psixologiya, Menejment tadqiqotlari jurnali,

Tashkiliy xatti-harakatlar va Boshqaruv Akademiyasi jurnallarida chop etilgan. U Routledge Human Centered Management jurnalining muharriri, Gobar ish joyi kitoblar seriyasi va Barqarorlik uchun farovonlik kitobining hammuallifi hisoblanadi[13].

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 mukammal tasvirlangan[14].

Korporativ madaniyatni biz korxonada hukm surayotgan muhit sifatida ta’riflashimiz mumkin. Bu muhit tashkilotni yuksaklikka ko’tarishi yoki jarlik yoqasiga olib kelishi mumkin. Agar muhit innovatsion bo’lsa, korxonada ko’plab innovatsion loyihalar, fikrlar va g’oyalar unib chiqadi, jamiyat va mamlakat taraqqiyoti yo’lida xizmat qiladi. Agar tashkilotda agressiv yoki byurokratik muhit hukm sursa, tashkilot taraqqiyoti toki sog’lom muhit tiklanmaguncha ma’lum muddat rivojlanishlarsiz davom etadi. Bu albatta, korxonada liderlari orqali amalga oshiriladi, chunki korxonada tashkiliy madaniyati uning liderlari ta’sirida shakllanadi.

Garvard professori Jon Kotter tomonidan olib borilgan tadqiqotlar madaniyat va biznes o’rtasidagi 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 seminarlardan foydalangan holda ko’plab madaniyat o’rgatuvchi firmalarning paydo bo’lishini ko’rildi[15].

Tadqiqot metodologiyasi

Maqolada korxonada va tashkilotlar samaradorligini oshirishda asosiy vosita rolini o’ynaydigan korporativ madaniyat va uning insonni resurs sifatida emas, markazdagi inson paradigmasiga o’tish modeliga oid monografik tahlillar va tadqiqotlar olib borilgan. Unda analiz, sintez, guruhlash va taqqoslash kabi usullardan samarali foydalanilgan.

Tahlil va natijalar

Tashkiliy madaniyat nima?

Tashkiliy madaniyatni tashkilotning shaxsiyati bilan solishtirish mumkin. U tashkilot ta’sischilari tomonidan axloqiy qadriyatlarni o’z ichiga olgan sokin asoslarni, o’rnatilgan tamoyillar, taxminlar va xatti-harakatlar ifodalaydi. Tashkiliy madaniyat odatda korxonaning qadr-qimmatlari, xulq-atvor prinsiplari, korxonaga singib ketgan tahminlar va odob-axloq shaklida namoyon bo’ladi. Bu masalalar kesimida tashkilotda va tashkilot uchun ishlayotgan odamlar o’rtasidagi farqni anglash juda muhim hisoblanadi[16]. Tashkilotda va tashkilot uchun ishlash terminlari odatda bir-birining o’rnini to’ldiradigan so’zlar bo’lsada, majburiyat darajasini belgilovchi alohida farqlarga e’tiborni qaratadi va ishda ishtirok etishni, ishlash, mahsuldorlik va tashkiliy muvaffaqiyat va uzoq muddatli tashkiliy barqarorlik boshqaradi. Insonlarning korxonada ishlashini bildirish bu ularning maosh olishini va yetkazib berishni nazarda tutadi, lekin bu ularning tashkilot uchun ham ishlashini anglatmaydi. Markazdagi inson modeli paradigmasida korxonada uchun ishlash ish mas’uliyati va ish bilan shug’ullanish bilan yuqori majburiyatni talab qiladi. Xodimlarning ishga jalb qilinish ko’rsatkichi shaxslar va tashkilot a’zolari sifatida doimiy takomillashtirish maqsadida tashkilot jadvalidagi mavqe yoki darajasi yoki mas’uliyatidan qat’i nazar mamnuniyat bilan bajaradigan ishlari va erishish uchun bor kuchlarini sarflashga bo’lgan ishtiyoqlari orqali aniqlanadi.

Markazdagi inson boshqaruv modeli ishga jalb qilishning ahamiyati va ta’sirlarini tashkilot muvaffaqiyati va barqarorligining muhim elementi sifatida ko’rib, tashkilotni o’zgartirish uchun tashkiliy madaniyat hal qiluvchi omil deb hisoblaydi[17].

Markazdagi inson boshqaruv modeli shuningdek, hammaga manzur bo’ladigan va har bir inson o’zini qo’shilgan va ishga aloqador his qiladigan madaniyatni shakllantirish bilan yuzaga kelishi mumkin bo’lgan muammolardan ham xabardor hisoblanadi. Holbuki, tashkiliy madaniyat vositasida korxonada o’z a’zolarining e’tiqodlari va xatti-harakatlarini birlashtirishga intiladi, ammo 21-asr tashkilotlaridagi misli ko’rilmagan xilma-xillik bunga sezilarda darajada e’tibor qaratiladi.

Boshqa o'ziga xos buzilishlar qatorida, korxonada ishlab qolishning avlodga o'tish davomiyligining 5 asrni ichiga olishidir. Ushbu misli ko'rilmagan hodisa tashkilotlar uchun yangi muammolarni keltirib chiqaradi, bu esa echimlarni izlashni murakkablashtiradi va ularni topish zaruriyatini ochib beradi.

Tashkiliy madaniyatni o'rganish odatda samarali mehnat qilish uchun odamlarni birlashtiradigan yagona kuch va tashkiliy maqsadlarga erishishda asosiy vosita g'oyasini beradi. Tashkiliy madaniyatga oid qarashlarning aksariyati shuni nazarda tutadiki, tashkilot madaniyati jamoaviy loyihalarni bir necha oddiy qadamlarda birlik va hamjihatlik orqali amalga oshirishga qodir bo'lgan kompleks yechim sifatida o'z aksini topadi. Ammo haqiqatda bu jarayon faqat birdamlik va jipslilik emas, balki individual farqlarga qaramay kelishmovchilik, nizo va nomutanosiblik haqida odamlarning birgalikda ishlash va foyda olish qobiliyatini doimiy ravishda sinab ko'rish, umumiy va axloqiy tashkiliy maqsadlarni ilgari surish jarayoni hisoblanadi.

Global tadqiqotchi Gallup o'zining 2017 yilgi *Global ish joyining holati* tadqiqotida, mehnatga jalb qilishning tom ma'noda achinarli natijalarini xabar qildi. Butun dunyo bo'ylab so'rovda qatnashgan xodimlarning taxminan 15 % i o'zlarini ishga birlashtirilgan, to'laqonli jalb qilingan deb hisoblashadi, qolgan 85% xodimlar esa korxonaning maqsad va vazifalarini amalga oshirishda o'zlari qilayotgan ishni to'laqonli his qilishmaydi, ya'ni o'zlariga birlashtirilgan ishlarni amalga oshiradilar ammo korxonada nima uchun mavjud, meni o'zi bu yerda mavjudligim korxonaga nima beradi degan savolga aniq javob bera olishmaydi. Bu global so'rovlar ba'zi bir cheklovlarga ya'ni madaniy farqlar, ishga jalb qilishning ba'zi muhim o'lchovlarini ko'rib chiqish. Tadqiqot mualliflaridan biri, Jim Xarter *Ish joyining bosh olimi Gallupdagi Management and Wellbeing* da xabar bergan xulosasiga ko'ra, bu natijalar global noto'g'ri boshqaruv belgisi ko'rsatmoqda degan xulosaga keldi. Bu fikr Insonga asoslangan barqaror sifat madaniyati va sifat standartlarida chuqurroq baholash va tashkiliy takomillashtirishni tanqidiy talab qilishni tasdiqlaydi[18].

Gallupdagi olimlar korxonalarda samaradorlikning pasayishi oqibati yiliga taxminan 7 trillion AQSH dollari yo'qotilishini hisoblab chiqishdi. Bu shuni anglatadiki, aksariyat xodimlar korxonada missiya va vazifalariga to'laqonli birlashtirilmaganlar, korxonada ishlash va korxonada uchun foyda keltirish farqlarini to'laqonli anglamaganlar. Garchi bu xodimlar tashkilotga (ish haqi evaziga) vaqt ajratsalar ham, ular qo'llaridan kelgan harakat qilishlari yoki eng yaxshi g'oyalarini baham ko'rishlari uchun rag'batlantirilmaydilar[19].

Yuqorida keltirib o'tilgan muammo va to'siqlarni bartaraf etish, korxonalarda samaradorlik ko'rsatkichlarini oshirish va raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun korxonalariga markazdagi inson paradigmasi eng optimal tanlovlardan biri bo'la oladi.

Insonni resurs sifatida boshqarish va markazdagi inson boshqaruv modeli va McGregorning X va Y nazariyasi o'rtasidagi aniqlash farqlarini aniqlash.

HRM (human resource management) va HCM(human-centred management)[20] o'rtasidagi farqlar tashkilotlar va ularning madaniyati quvvat manbalariga sezilarli ta'sir qiladi. Quvvat manbalari esa HRM ierarxik byurokratik bilan qo'l ostidagi ishchilar ustidan qattiq nazoratni amalga oshiradigan tashkilotlar maxsus boshliqlarga birlashtiriladi, HCM singdirilgan korxonalar esa, insonga asoslangan rahbarlar ishlaydi, bunda hamkasblarning avtonomiyasi va delegatsiyasini rivojlantirishga qaratilgan ishonchni shakllantirish, zarur hollarda o'zgaruvchan muhitga oldinlash doirasida o'z vazifalarini bajarishda shaxsiy javobgarlik ijodkorlik va innovatsiyalarni rag'batlantirish yondashuvi ustun bo'ladi.

1-jadval

HRM va HCM madaniyati va yetakchiligi va quvvat manbalari o'rtasidagi farqlar [21]

Nazariya "X" HRM	Nazariyas "Y" HCM
Odamlar ishlashni yoqtirmaydilar.	Odamlar ishtiyoqini, ishga biriktirilganlikni his qilganlarida ishlashni yaxshi ko'radilar.
Ko'pchilik ishni noqulaylik o'chog'i deb o'ylaydi.	Insonlar mas'uliyatni to'laqonli o'z zimmalariga olishni qo'llab quvvatlaydilar.
Insonlar faqat pul topish uchungina ishlashadi.	Insonlar o'zlarining yaxshi ishlari bilan faxrlanadilar.
Biron ishni bajarish uchun insonlarni majburlash talab etiladi.	Insonlar rag'batlantiruvchi muhitda ishlashdan mamnun bo'lishadi.
Insonlar mas'uliyatdan qochishadi.	Odamlar ishonchli bo'lishni va mas'uliyatni his qilishni qadrlashadi.
Ishning bajarilishini doimiy nazorat ustida ushlab lozim.	Aniq ko'rsatmalar va erkinlik odamlarni samarali ishlash va ishga jalb qilinganlik tuyg'usini rag'batlantiradi.
Insonlarni ishga jalb qilishning samarali usuli ularni ishlarini yo'qotish xavfi bilan qo'rqitish.	Insonlar kelib chiqish darajasidan qat'iy nazar rag'batlantiruvchi ish muhitida kompaniya missiyasini takomillashtirish uchun rag'batlantiriladilar, chunki individual va jamoaviy farovonlik qadr-qimmat, mas'uliyatlilik, jamoaviy samaradorlik, ma'lumotlar bazasiga oson aloqa uchun asosiy vosita bo'lib xizmat qiladi va lider va boshliqlar sifat standartlarini yaxshilash uchun ta'sirchan va samarali yondashuvlarni qo'llab-quvvatlashlariga turtki bo'ladi.

2-jadval

HRM va HC tashkiliy madaniyatlarining kuch manbalari [22]

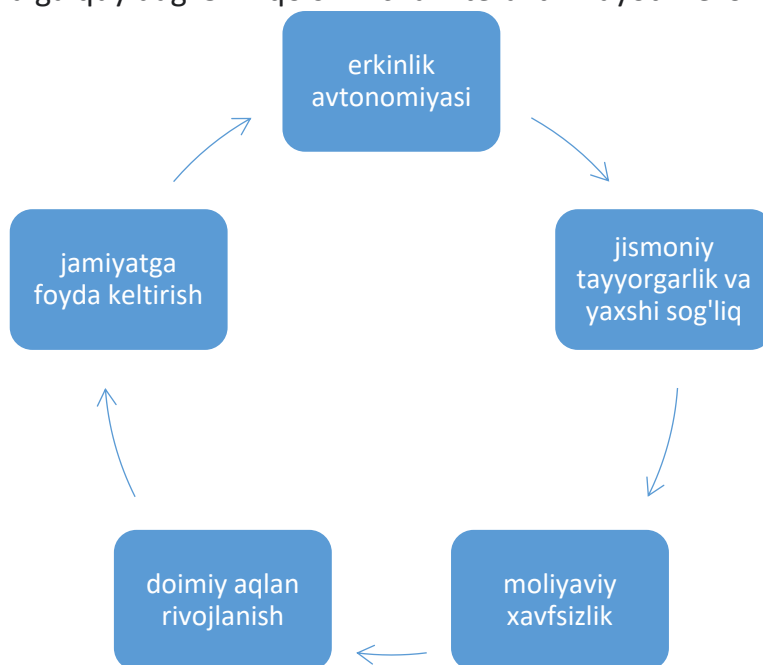
Xususiyat	HRM	HCM tashkiliy madaniyati
Turtki beruvchi quvvat manbai	Majburlash, tahdid, xavfsizlik	Rag'batlantirish
Jalb qiluvchi quvvat manbai	Moddiy rag'batlar va pul kompensatsiyasi	Kasbga muhabbat, korxonada rivoji, moddiy rag'bat
Pozitsiya quvvat manbai	Korxonadagi tutgan o'rin	Jamoa va korxonadagi tutgan o'zni
Expert quvvat kuchi	Bilim, tajriba	Bilim, tajriba
Haqiqiy quvvat manbai	Tanqidiy fikrlash	Emotsional
Bilimlilik	Konstruktiv	Konstruktiv
Liderlik qobiliyati	An'anaviy boshliq	Mentorlik, o'zaro hurmat asosida qurilgan ishonch, hamdardlik, tushunish va boshqa odamlar bilan sinergiya yaratish qobiliyati.

HR boshliqlari va HC rahbarlarining qarama-qarshi kuch tuzilishi [23].

HRM boshliqlari	HCM liderlari
Jarayonlarga e'tibor qaratadi	Insonlarga e'tibor qaratadi
Nazoratda ushlaydi	Ishonchni qo'llab-quvvatlaydi
Qisqa muddatli vazifalarga e'tibor qaratadi	Uzoq muddatli foydani ko'zlaydi
Muammoni axtarishga e'tibor qaratadi	Yechim topishga e'tibor qaratadi
Status-kvoni davom ettirish Takroriy faoliyatni Afzal ko'radi	Rag'batlantiruvchi innovatsiya Doimiy rivojlanish uchun o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydi
Adolatli o'zgarishlar va qoidalarga amal qiladi	Muvaffaqiyatlar uchun avtonomiyani taklif qiladi
Muvaffaqiyatsizlik va tajribalarga sabrsiz	Muvaffaqiyatsizlikni rivojlanishning kaliti deb hisoblaydi
Jadal va halokatli raqobatga ergashadi	Konstruktiv raqobatni rivojlantiradi
Buyruqlar beradi	O'zaro kelishuvga asoslanadi
Technikaviy mahoratga e'tibor beradi	Ijodkorlik mahoratiga e'tibor beradi

Inson farovonligi

Inson o'zining qobiliyatlarini to'laqonli namoyon etishi uchun o'zining hayotdagi maqsadlarini anglagan bo'lishi va uni doimiy takomillashtirib borishi zarur. Korxonaning eng qimmatli boyligi bo'lgan korxonaga personalni qachonki hayotda o'z o'rnini topsa va ichki samaradorlikka erishsagina korxonaga rivoji uchun hissa qo'shish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bunda personalga quyidagi 5 xil qo'shimcha interaktiv hayot mezonlari yordam beradi:



1-rasm. Qo'shimcha interaktiv hayot mezonlari [24].

Insonga asoslangan tashkiliy madaniyatni shakllantirish uchun, avvalo, sanoat o'tmishidan meros bo'lib qolgan eskirgan inson-resurs yondashuvini yangi, tezkor tashkilot madaniyati markazida odamlar farovonligi va barqarorlik maqsadi modeli bilan almashtirish zarur. Bu resurslarga va yaratadigan innovatsion yondashuvlarni qabul qilishga qaratilgan

boshqaruv imperativlarini qayta belgilashni nazarda tutadi, xodimlar, mijozlar va umuman jamiyat farovonligi bilan yuqori darajada muvofiqlashtirilgan tashkilot uchun qiymat yaratishga turtki bo'ladi.

Korxonada madaniyati ichki ijtimoiy munosabatlarni qamrab olgan holda bir-biri bilan uzviy fikr almashish jarayonini nazarda tutadi va oldingi turg'un istiqbollar yangicha korxonada ahamiyat kasb etmay qoyadi. Korxonalar o'zgaruvchan muhitda yashab qolishi va rivojlanishi uchun ijtimoiy murakkablik nuqtai nazari konseptini HCM modeli bilan uyg'unlashtirgan holsa tadbiriq etishni taklif etadi.

Shu jumladan, O'zbekiston Respublikasida faoliyat yuritayotgan "Uzkimyosanoat" aksiyadorlik jamiyati ham o'z oldiga haqiqiy strategiyani rivojlantirish maqsadlariga kesimiga tashqi investorlarni kimyo sanoat sohasiga tortib, o'zining raqobatbardoshlik darajasini oshirib, savdo hajmini 2030 yilgacha 3.1% ga oshirishni maqsad qilib belgilagan. Ammo, yurtimizda sodir bo'layotgan tendensiyalar va mavjud risklar, "Uzkimyosanoat" AJ uchun to'siq bo'lib turibdi. Ularni quyidagilardir[25]:

1. Global raqobatning kuchayishi, ya'ni faqatgina milliy bozor tovarlari, kapitallar, texnologiya va ishchi kuchini qamrab olmasdan, personal potensialining va texnologiyalarning o'sishiga to'siq bo'lmoqda.

2. Texnologik o'zgarishlarning yangi to'lqini paydo bo'ladi, bu innovatsiyalarning rolini kuchaytiradi, so'nggi avlodning yangi texnologiyalarini ishlab chiqishdagi kechikishlari, ishga to'liq jalb qilinmasliklari aksiyadorlik jamiyatining raqobatbardoshlik qobiliyatini kamaytirishi mumkin.

3. Shaxsiy injenerlarning mavjud emasligi.

4. Kam ish haqi va kamroq qulay ish sharoitlari tufayli, Yosh mutaxassislar uchun kimyo sanoatining past jozibadorligi.

"Uzkimyosanoat" AJ ning korporativ madaniyatining bir qismi hisoblangan, xodimlarning ishga jalb qilinganlik holatlarini anketa-so'rov usuli orqali o'tkazganimizda, quyidagi kamchiliklarga duch keldik:

- korxonaning aniq maqsadlarini to'liq anglab yetmaslik
- yuqori boshqaruv majburiyatlaridagi kamchiliklar
- yuqoridan pastga intensiv yondashuv
- xodimlarning faollik darajasi pastligi
- vaqt va mablag'ning etarli darajada investitsiya qilinmasligi
- vaqtning to'g'ri taqsimlanmasligi
- korxonada maqsadi va missiyasi haqida umumiy tasavvur holatining pastligi
- manfaatlar to'qnashuvi
- hamkorlar o'rtasidagi madaniy nomuvofiqlik.

Shunday holatlarda quyidagi korporativ madaniyat transformatsiya bosqichlarini amalga oshirish korxonalarni inqirozdan qutulishga va samaradorlikni oshirishga zamin bo'ladi.

Bugungi kunda, bir yoqlamalik yondashuvi foydaga e'tibor qaratayotgani haqida dalillar kuchaymoqda, bu o'z navbatida biznes firmalarining, odamlar va jamiyatning uzoq muddatli umumiy farovonlikni ta'minlash imkoniyatlariga to'siq qiladi. Axborotdan erkin foydalanish, xavfsizlik, ifloslanishdan xoli muhit, oziq-ovqat, uy-joy, ta'lim, sog'liqni saqlash, ish va safarbarlik kabi mahsulotlar va xizmatlar hamma uchun mavjud bo'lishi kerak va bunday masalalar chuqur mulohaza yuritishni talab qiladi. Bunda asosiy vosita sifatida tashkilot madaniyatining asosiy e'tiborini odamlar farovonligiga qaratishini ta'minlash hisoblanadi. Bunda:

- Iqtisodiy o'sish inson farovonligi va barqarorligi bilan hamohang bo'lishi kerak.
- Bozorlarning globalashuvi millionlab odamlarga qashshoqlikdan chiqish borasida foyda keltirmoqda, lekin u o'sib borayotgan bo'yluk konsentratsiyasini keltirib chiqarmoqda. Tengsizlik ijtimoiy va sog'liq muammolarining manbai hisoblanadi. Hamma odamlar yaxshi hayotga ega bo'lish uchun o'z-o'zini takomillashtirish va undan foydalanish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Ammo, bugungi kunda insoniyatning katta qismi mamlakat va korxonadagi og'ir iqtisodiy ahvol tufayli bu imkoniyatlardan mahrumdir.

- Bilimlar jamiyati yuqori malakali texnika insonlarini va mutaxassislarini qadrlaydi, bu bu mahorat davr talabi hisoblanadi va ishga kirishda qiyinchiliklarga sabab bo'ladi.

Korxonalarda markazdagi inson tashkiliy madaniyatini singdirishning uch asosiy ustuni bor[26]:

1. Personal farovonlik darajasi

2. Hamkorlar va kompaniya xodimlari orasida adolatli va muvozanatlashgan aloqani o'rnatish.

3. Umumiy manfaatni qabul qilish.

1. *Personal farovonlik darajasi*

Insonga asoslangan tashkilotlar sifatli ish taqdim etadilar. Sifatli ishlar uch o'lchovga asosan aniqlanadi: ish sharoitlari, tashkiliy muhit va eng muhimi, ishning ma'nosi.

➤ Ish sharoitlari

Yaxshi ish bir vaqtning o'zida kompaniyaning daromadlarini va shaxsning moddiy va ma'naviy ehtiyojlari yaxshilashga hissa qo'shishi kerak. Xodimlarni korxonada missiyasini anglashga va ishga to'laqonli jalb etilishga erishish uchun ularga muvaffaqiyat tuyg'usini va mehnatlari korxonada tomonidan qadrlanayotganligini nomoyon qilish lozim. Ular o'z harakatlarining natijasini qadrlashlari va qilayotgan ishlari bilan faxrlanish kerak. Mahsulot sifati, mijozlarning qoniqishi va yechimlarning ijodkorligi kabi masalalar dolzarb masalalardir. Ehtimol, ish sharoitlariga kiritilgan asosiy mavzu adolatli ish haqini talab qilishdir. Buni aniqlash oson emas, chunki odamlarning ehtiyojlari va kompaniyatining qonun bilan muvozanatlashgan haqiqiy imkoniyatlarini aniqlash lozim.

➤ Tashkiliy muhit

Kompaniya siyosati ijobiy tashkiliy muhitni yaratishda asosiy bo'lgan bir nechta jihatlarni hisobga olishi kerak:

Adolat: taqsimlovchi adolat (xuddi shunga loyiq ekanligiga ishonch hosil qilish) va protsessual adolat (hamma uchun ishlashni bir xil mezon bilan o'lchash va odamlarga teng imkoniyatlar yaratish).

Tan olish: yaxshi bajarilgan ish yoki vazifani adolat bilan tan olish va aks ettirish.

Yetakchilikning qulay uslubi va g'amxo'r munosabatlar.

Muloqotni amalga oshirishda o'zaro ishonch va hurmat.

Maxfiylikni hurmat qilish, hayot-ish davomiyligini yodda tutish.

Xilma-xillik: kompaniya o'z eshiklarini o'zboshimchalik bilan kamsitishsiz turli odamlarga ochishi kerak

Tashkiliy yordam: shaxsiy va guruh yutuqlari uchun.

➤ Ish ma'nosi

Insonga yo'naltirilgan barcha rahbarlarning birinchi muammosi o'z xodimlari uchun mazmunli ish ta'minlashdir. Ular hatto pastroq bo'lgan ish o'rinlariga muassasaning maqsadiga erishishga yordam berishi va tashkilotga uzoq muddatli ta'sir ko'rsatishi doirasida mas'uliyatlarini taqsimlab berishlari kerak. Ishni va vazifalarni bajarishdan biror bir maqsad

borligini bilish o‘zi bu ishga altruizm va ma’naviyat o‘lchovini beradi. Ma’noli ish martaba, rivojlanish imkoniyatlari yoki ish sharoitlari, maoshdan ko‘ra ko‘proq ahamiyatga ega.

2. Hamkorlar va kompaniya xodimlari orasida adolatli va muvozanatlashgan aloqani o‘rnatish.

Insonga yo‘naltirilgan tashkilotlar teng huquqli munosabatlar doirasida barcha manfaatdor tomonlarning iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik talablarini qondirish va yaratish uchun katta sa’y-harakatlarni amalga oshiradilar. Ular tomonidan adolatli munosabatda bo‘lish tushunchasi kompaniya uchun muhim ahamiyatga ega. Axloq kodeksi firmaning manfaatdor tomonlarning farovonligiga qaratilgan munosabatlarni o‘rnatish majburiyatini ochib beradi va u quyidagi mavzularni o‘z ichiga oladi:

➤ Xodimlarning ishga bog‘langanlik sifatini aniqlash, ularga adolatli maosh to‘lash, shaxsiy rivojlanishga yordam beradigan ma’noli ish va sharoitlar bilan ta‘minlash, ma’lumotlarni baham korish va nizolarni samarali hal qilish.

➤ Mijozlarga vaqt va sifat talabiga javob bera oladigan va mijozlar istaklariga mos tushadigan tovarlar yaratish, xodimlar va mijozlar o‘rtasida do‘stona va ishonchga asoslangan munosabatlar shakllantirish.

➤ Tashkilot etkazib beruvchilar bilan adolat, hurmat va umumiy manfaatlarga asoslangan axloqiy munosabatlar o‘rnatishga intiladi.

➤ Namunaviy korporativ fuqaro tashkilot barqaror amaliyotlarni qo‘llaydi va jamiyat rivojlanishiga faol hissa qo‘shadi. Insonga qaratilgan tashkiliy madaniyat ular ishlayotgan jamoalarning gullab-yashnashiga o‘z hissasini qo‘shadi, atrof-muhitni muhofaza qilish va saqlash bo‘yicha mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi, talablarga qat’iy rioya qiladi, qonunga muvofiq va soliqlarning adolatli ulushini to‘laydi.

3. Umumiy manfaatlarni qabul qilish.

Tashkiliy madaniyatning eng dolzarb jihati, umumiy manfaatga qaratilgan ko‘plab ishtirok etgan aktyorlar mehnat jamoasining rivojlanishidir. Garchi kompaniyalar barqaror bo‘lishni, aksiyadorlar uchun iqtisodiy qiymatni maksimal darajada oshirishlari kerak bo‘lsa-da, umumiy manfaatga erishish uchun barcha sa’y-harakatlar va resurslarni yuqori insoniy va iqtisodiy talablarga mos keladigan qilishni o‘ylab ko‘rmaydilar. Boshlanish nuqtasi shaffoflik va uning harakatlarining o‘zini o‘zi nazorat qilishi. Muvaffaqiyatli kompaniya har qanday faoliyat sohasida korrupsiya yoki suiiste’mollikka toqat qilmaydi. Agar bu kompaniyalar mijozlar, etkazib beruvchilar, xodimlar, aksiyadorlar yoki jamiyat bilan noto‘g‘ri xatti-harakatlardan xabardor bo‘lganda ular tezda vaziyatni xabar berishadi va namunali hal qilishadi.

Xulosa va takliflar

So‘nggi yillarda HRMning kamchiliklari ortib bormoqda va tashkilotdagi uzilishlar orasida global o‘zgaruvchan muhitda rivojlanish uchun HCMga o‘tish zarurati paydo bo‘lmoqda. Yuqorida keltirib o‘tilgan muhokamalar shuni ko‘rsatdiki, status-kvo bilan xotirjamlik va o‘zgarish xavfidan voz kechish va kuchli innovatsion boshqaruv transformatsiyaga bo‘lgan ehtiyoj yuqori va zaruratni ko‘rsatadi. Ishga kam kirishish oqibatlari va noto‘g‘ri boshqaruv xarajatlari, ish joyidagi odamlarning farovonligiga e’tibor bermaslik oqibatlarida dunyo bo‘ylab sezilarli miqdorda kapital isrof bo‘lishi ham barchaga ma’lum. Ishga kirishishni o‘lchash uchun ishonchli vositalarni yaratish zarurati asosiy muammo hisoblanadi. Ushbu tahlil markazdagi odamlarni targ‘ib qilish uchun tashkiliy madaniyatlarga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan sifatli asosiy formulalarni aniqladi. Yakunlov qismida HCO madaniyatini mustahkamlash uchun ikkita muhim jihatga e’tibor qaratish harakligi ta’kidlanadi.

Birinchi, tashkiliy madaniyatga ta'sir qiluvchi ob'ektiv tahlil qilish uchun ko'p o'lchovli ichki ko'rinishni anglash va birlashtirishdir. Ikkinchi, insonga asoslangan paradigma faqatgina ish sifati bilan hamjihatlikda amalga oshirishini tushunishdir.

Dunyo bo'ylab va shu jumladan “Uzkimyosanoat” AJ da noo'rin boshqarilgan ishchilar sonining yuqori ekanligi mazkur model yetishmasligining dalilidir.

Muxtasar qilib aytganda, menejmentning asosiy nuqtasi nafaqat iqtisodiy, texnik yoki huquqiy muammo, balki u birinchi navbatda ijtimoiy va axloqiy muammo ekanligini tan olishdir. Insonga qaratilgan optimal tashkiliy madaniyat korxonalarining uzoq muddatli barqarorlik va rentabellikning zaruriy sharti sifatida barcha tegishli manfaatdor tomonlar bilan muvaffaqiyatli ishonch rishtalarini yaratadi. Shuningdek, u umumiy farovonlikka katta hissa qo'shishning eng yaxshi usuli sifatida xodim va mijozlarga g'amxo'rlik madaniyatini qurishni nazarda tutadi.

Xulosa o'rnida shuni aytish mumkinki, “Uzkimyosanoat” AJ ning raqobatbardoshlik darajasini pasaytiruvchi xavfni minimallashtirish uchun kimyo sanoatida samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish zarur va samarali kadrlar siyosati markazdagi inson paradigmasini qamrab olgan holda quyidagi transformatsiya amalga oshirilsa, inqirozdan qutulishga va korxonada samaradorligini oshirishga zamin bo'ladi va bu albatta quyidagi ko'rinishlarda korxonada istiqbol uchun ijobiy natijalarni beradi:

1. Insonga yo'naltirilgan o'zgarishlarga qarashni ijobiy qabul qilish.
2. Tashkilotning tashqi natijalari va ichki etukligi oshishi.
3. Shoshilinchlikni yaratish va manfaatdor tomonlarni moslashtirishda ustunliklar.
4. Iste'dod ehtiyojlarini aniqlash, iste'dodlarni topish va ko'rsatish, korxonadan iste'dodlarni topish va ularni martaba o'sishi orqali saqlab qolish imkoniyatlari.
5. Umumiy til va amaliyotlarni aniqlash va ularni xabardorlik, baholash, qabul qilish va integratsiya kompaniyalari orqali etuklashtirish.
6. Kosmik ehtiyojlarni aniqlash va jismoniy vositalar, raqamli vositalar va muhitlarni yaratish yoki sotib olish orqali yangi joylarni ishga tushirish
7. Strategik loyihani jalb qilish imkoniyatlari.
8. Insonga yo'naltirilgan amaliyotni ta'minlaydigan yangi imtiyozlar, jarayonlar va infratuzilmani sinab ko'rish, kengaytirish va birlashtirish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 18 yanvardagi «Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida» PF-4720-son farmoni.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб: Питер, 2005.
3. Hofstede G. H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2001.
4. Шайн Э. Организационная культура и лидерство/перс англ, под ред. В. А. Спивака. -СПб: Питер, 2002.
5. Игорь Кузнецов. Корпоративная культура. Учебное пособие.2006.-36 б.
6. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. канд. экон, наук, Москва, 2005
7. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. - М., 1986.
8. Ouchi, W.G., Johnson, J. Types of organizational control and their relationship to

emotional well-being // Administrative Science Quarterly, 1978, Vol. 24. - pp.293317

9. Репников Дмитрий Александрович. Совершенствование корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами предприятия. 2017- 63 б.

10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001.

11. Bedeian, A., & Wren, D. (2001). Most influential management books of the 20th Century, *Organizational Dynamics*, 29(3), pp. 221–225.

12. Gulnora Abdurahmonova: Inson resurslarini boshqarish/ 2021 85b

13. Harter, J. (2018). Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. Gallup Organization. <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>.

14. Lepeley, M. T. (2021a). Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability. In M. T. Lepeley, N. Beutell, N. Abarca & N. Majluf (Eds.), *Soft Skills: The Language of Human Centered Management*. US: Routledge

15. Lepeley, M. T. (2021b). Master Soft Skills: The Resilience-Agility Umbrella model. In M. T. Lepeley, N. Beutell, N. Abarca, & N. Majluf (Eds.), *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. US: Routledge.

16. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Phabhat Books.

17. Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

18. Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Gallup Press.

19. Rath, T., Harter, J. K., & Harter, J. (2010). *Wellbeing. The 5 Essential Elements*. Gallup Press.

20. Ochoa, P., Lepeley, M. T., & Essens, P. (Eds.). (2018). *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace*. UK: Routledge.

21. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Ed. Jossey-Bass.

22. Traphagan, J. (2017). We’re thinking about organizational culture all wrong. *Harvard Business Review*, January

23. Muallif tomonidan shakllantirilgan.

24. Lepeley, M. T. (2017). *Human Centered Management. The 5 Pillars of Organizational Quality and Global Sustainability*. UK: Routledge.

25. Kathirasan, K. (2015). *Employee Wellbeing in Singapore Workplaces. A New Integrated Approach to Wellbeing Measurements*. UK: Master’s Dissertation in Business Administration University of Wolverhaptan. https://www.academia.edu/12591422/Employee_Wellbeing_in_Singapore_Workplaces_A_New_Integrated_Approach_to_Wellbeing_Measurements.

26. <https://uzkimyosanoat.uz/uz/corporate/disclosure/development-strategy>.