

Date: 3<sup>rd</sup> January-2026

## KADRLAR BOSHQARUVIDA KORPORATIV QADRIYATLAR VA ULARNING XODIMLAR XULQ-ATVORIGA TA'SIRI

Tulyaganova Barno Abduvoxidovna  
Oriental universiteti arxiv mudiri

**Annotatsiya** Mazkur ilmiy maqolada kadrlar boshqaruvi tizimida korporativ qadriyatlarining o'рни va ularning xodimlar xulq-atvoriga ta'siri chuqur tahlil qilinadi. Zamonaviy tashkilotlarda korporativ qadriyatlar nafaqat tashkiliy madaniyatning asosiy unsuri, balki xodimlarning kasbiy faoliyati, qaror qabul qilish jarayoni va jamoaviy munosabatlarini belgilovchi muhim omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Tadqiqotda korporativ qadriyatlarining mohiyati, turlari hamda ularning kadrlar boshqaruvi jarayonlari bilan o'zaro bog'liqligi nazariy va empirik yondashuvlar asosida o'rganilgan. Maqolada korporativ qadriyatlar xodimlarning mehnat intizomi, tashabbuskorligi, mas'uliyati va tashkilotga sadoqatini shakllantirishga qanday ta'sir ko'rsatishi yoritib berilgan. Shuningdek, qadriyatlar orqali xodimlar xulq-atvorini boshqarish, ijobiy mehnat muhitini yaratish va konfliktlarni kamaytirish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Inson resurslarini strategik boshqarish sharoitida korporativ qadriyatlar tashkilot maqsadlari bilan xodimlarning shaxsiy manfaatlarini uyg'unlashtiruvchi mexanizm sifatida qaraladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, aniq belgilangan va amalda qo'llaniladigan korporativ qadriyatlar xodimlarning motivatsiyasi va ish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Xulosa qismida tashkilotlarda samarali kadrlar boshqaruvini ta'minlash uchun korporativ qadriyatlarni shakllantirish va rivojlantirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar berilgan.

**Kalit so'zlar:** kadrlar boshqaruvi, korporativ qadriyatlar, xodimlar xulq-atvori, tashkiliy madaniyat, motivatsiya, inson resurslari.

**Аннотация** В данной научной статье рассматривается роль корпоративных ценностей в системе управления персоналом и их влияние на поведение сотрудников. В условиях современной организации корпоративные ценности выступают важным инструментом формирования организационной культуры и регулирования трудового поведения работников. В статье анализируется сущность корпоративных ценностей, их классификация и взаимосвязь с основными процессами управления человеческими ресурсами.

Особое внимание уделяется влиянию корпоративных ценностей на мотивацию, дисциплину, ответственность и лояльность сотрудников по отношению к организации. Показано, что ценности, разделяемые коллективом, способствуют формированию позитивного социально-психологического климата, повышению вовлечённости персонала и снижению уровня конфликтов. Корпоративные ценности рассматриваются как стратегический фактор, обеспечивающий согласование целей организации с личными интересами работников. В статье используются теоретические положения современной теории управления персоналом и результаты эмпирических исследований. Установлено, что эффективно внедрённые



Date: 3<sup>rd</sup> January-2026



корпоративные ценности оказывают значительное влияние на поведение сотрудников, способствуют росту производительности труда и устойчивому развитию организации. В заключении предложены практические рекомендации по формированию и развитию корпоративных ценностей в системе управления персоналом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, корпоративные ценности, поведение сотрудников, организационная культура, мотивация, человеческие ресурсы.

**Abstract** This scientific article examines the role of corporate values in human resource management and their impact on employee behavior. In modern organizations, corporate values serve as a fundamental element of organizational culture and play a crucial role in shaping employees' attitudes, actions, and decision-making processes. The study explores the essence and types of corporate values, as well as their relationship with key HR management practices. The article highlights how corporate values influence employee motivation, discipline, responsibility, and organizational commitment. It is emphasized that shared values contribute to the creation of a positive work environment, enhance employee engagement, and reduce workplace conflicts. From a strategic human resource management perspective, corporate values are considered a mechanism for aligning organizational goals with employees' personal interests and expectations. The research is based on theoretical frameworks of HR management and organizational behavior, supported by empirical findings. The results indicate that clearly defined and consistently implemented corporate values significantly affect employee behavior and improve overall organizational performance. The article concludes with practical recommendations for developing and integrating corporate values into the human resource management system to ensure sustainable organizational development.

**Keywords:** human resource management, corporate values, employee behavior, organizational culture, motivation, human capital.

**KIRISH** Zamonaviy iqtisodiyot va globallashuv sharoitida tashkilotlar o'rtasidagi raqobat tobora kuchayib borar ekan, inson resurslaridan samarali foydalanish tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biriga aylanmoqda. Shu nuqtai nazardan, kadrlar boshqaruvi tizimi faqatgina xodimlarni tanlash va joylashtirish bilan cheklanmay, balki ularning xulq-atvori, motivatsiyasi va tashkilot maqsadlariga sodiqligini shakllantirishga qaratilgan kompleks boshqaruv mexanizmi sifatida namoyon bo'lmoqda. Ushbu jarayonda korporativ qadriyatlar muhim strategik vosita hisoblanadi. Korporativ qadriyatlar tashkilotning asosiy tamoyillari, me'yorlari va axloqiy qarashlarini ifodalab, xodimlar faoliyatining yo'nalishini belgilaydi. Ular xodimlarning kundalik xatti-harakatlari, qaror qabul qilish uslubi va jamoa bilan o'zaro munosabatlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa, barqaror tashkiliy madaniyatni shakllantirishda korporativ qadriyatlarning o'zni beqiyos bo'lib, ular orqali tashkilot ichida umumiy maqsad va mas'uliyat hissi mustahkamlanadi. So'nggi yillarda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, aniq belgilangan va amalda qo'llaniladigan korporativ qadriyatlar xodimlarning mehnat intizomi, tashabbuskorligi va ishga bo'lgan sadoqatini oshiradi.

Date: 3<sup>rd</sup> January-2026



Shu bilan birga, qadriyatlar xodimlar xulq-atvorini boshqarish, ularni rag'batlantirish hamda konfliktli vaziyatlarning oldini olishda samarali mexanizm sifatida xizmat qiladi. Biroq, ko'plab tashkilotlarda korporativ qadriyatlar rasmiy hujjatlar darajasida qolib ketayotgani va amaliyotga to'liq tatbiq etilmayotgani muammo sifatida namoyon bo'lmoqda. Mazkur maqolaning asosiy maqsadi kadrlar boshqaruvi tizimida korporativ qadriyatlarning mohiyatini ochib berish, ularning xodimlar xulq-atvoriga ta'sirini nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilish hamda samarali HR siyosatini shakllantirish bo'yicha ilmiy-amaliy xulosalar ishlab chiqishdan iboratdir.

**ASOSIY QISM** Zamonaviy kadrlar boshqaruvi tizimida korporativ qadriyatlar tashkilot faoliyatining muhim strategik omili sifatida qaralib, xodimlar xulq-atvorini shakllantirish va boshqarishda yetakchi rol o'ynaydi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobatning kuchayishi va mehnat resurslariga qo'yilayotgan talablarning ortishi tashkilotlarni inson omiliga yangicha yondashishga majbur etmoqda. O'zbek olimi Q.X. Abdurahmonovning ta'kidlashicha, korporativ qadriyatlar kadrlar boshqaruvi tizimida xodimlarning kasbiy faoliyatini muvofiqlashtiruvchi va ularning xulq-atvorini tartibga soluvchi muhim mexanizm hisoblanadi (Abdurahmonov, 2019, 112–118-b.). Muallifning fikriga ko'ra, qadriyatlar tizimi xodimlarning tashkilot maqsadlariga sodiqligini oshirib, inson resurslaridan samarali foydalanish imkonini beradi. Korporativ qadriyatlar xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabati, intizomi va mas'uliyat darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. B.O. Tursunov tomonidan olib borilgan tadqiqotlar natijalariga ko'ra, aniq shakllantirilgan korporativ qadriyatlar mavjud bo'lgan tashkilotlarda xodimlarning ijobiy mehnat xulq-atvori va tashabbuskorlik darajasi sezilarli darajada yuqori bo'ladi (Tursunov, 2021, 84–90-b.). Tadqiqotda qayd etilishicha, qadriyatlar xodimlarda ichki motivatsiyani shakllantirib, ularning ish faoliyatiga bo'lgan mas'uliyatini kuchaytiradi. Bu holat kadrlar boshqaruvida ma'muriy nazoratdan ko'ra qadriyatlar asosidagi boshqaruv samaraliroq ekanligini ko'rsatadi. Rossiyalik olim A.Ya. Kibanov korporativ qadriyatlarni xodimlar xulq-atvorini boshqaruvchi ijtimoiy institut sifatida talqin etadi. Uning fikricha, tashkilotda umumiy qadriyatlar tizimi shakllangan bo'lsa, xodimlar o'z xatti-harakatlarini mustaqil ravishda tashkiliy me'yorlarga moslashtiradi (Kibanov, 2017, 256–270-b.). Bu esa tashqi nazoratga bo'lgan ehtiyojni kamaytirib, boshqaruv samaradorligini oshiradi. V.R. Vesnin ham o'z tadqiqotlarida korporativ qadriyatlar xodimlarda tashkilotga sadoqat va ijtimoiy mas'uliyat hissini shakllantirishini ta'kidlaydi (Vesnin, 2018, 143–150-b.).

Korporativ qadriyatlar tashkiliy madaniyatning asosiy elementi bo'lib, ularning uyg'unlashuvi kadrlar boshqaruvi tizimining barqarorligini ta'minlaydi. O'zbek tadqiqotchisi D.R. Karimovanning fikriga ko'ra, korporativ qadriyatlar asosida shakllangan tashkiliy madaniyat xodimlar o'rtasida ishonch, hamkorlik va ochiq muloqotni rivojlantiradi (Karimova, 2022, 56–62-b.). Natijada xodimlar xulq-atvorida ijobiy o'zgarishlar yuz berib, jamoada konfliktli vaziyatlar kamayadi. Rossiyalik psixolog E.P. Ilyin esa xodimlar tomonidan qabul qilingan qadriyatlar ularning professional xulq-atvorini barqarorlashtirib, mehnat jarayonidagi stressni kamaytirishini qayd etadi (Ilyin, 2020, 97–105-b.). So'nggi yillarda raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi kadrlar boshqaruvida korporativ qadriyatlarning ahamiyatini yanada oshirdi. Masofaviy ish va

Date: 3<sup>rd</sup> January-2026

raqamli HR texnologiyalari sharoitida xodimlar faoliyatini boshqarishda umumiy qadriyatlar muhim birlashtiruvchi omilga aylanmoqda. O'zbek olimi S.A. Xolmatov tadqiqotlariga ko'ra, raqamli muhitda faoliyat yurituvchi tashkilotlarda korporativ qadriyatlar xodimlarning o'zini o'zi boshqarish va mas'uliyat darajasini oshiradi (Xolmatov, 2023, 41–47-b.). N.V. Samoukina esa raqamli HR tizimlarida qadriyatlar xodimlarning natijaga yo'naltirilgan xulq-atvorini shakllantirishda muhim rol o'ynashini ta'kidlaydi (Samoukina, 2024, 201–215-b.).

Umuman olganda, 2015–2025 yillar oralig'idagi o'zbek va rus olimlari tadqiqotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, korporativ qadriyatlar kadrlar boshqaruvida xodimlar xulq-atvoriga kuchli va barqaror ta'sir ko'rsatadi. Ular xodimlarning motivatsiyasi, mehnat intizomi, tashabbuskorligi va tashkilotga sadoqatini oshirish orqali umumiy tashkiliy samaradorlikni ta'minlaydi. Shu sababli, korporativ qadriyatlarni shakllantirish va ularni HR siyosatiga tizimli ravishda integratsiya qilish zamonaviy tashkilotlar uchun muhim strategik vazifa hisoblanadi.

**TAHLIL VA NATIJALAR** Mazkur tadqiqot doirasida kadrlar boshqaruvida korporativ qadriyatlarning xodimlar xulq-atvoriga ta'siri nazariy va empirik manbalar asosida tahlil qilindi. Tahlil jarayonida o'zbek va rus olimlarining ilmiy ishlari solishtirilib, korporativ qadriyatlar bilan xodimlarning mehnat xulq-atvori o'rtasida mavjud bog'liqliklar aniqlashtirildi. Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, korporativ qadriyatlar tizimli va izchil joriy etilgan tashkilotlarda xodimlarning intizomi, mas'uliyati va tashabbuskorligi sezilarli darajada yuqori bo'ladi. Q.X. Abdurahmonov (2019, 115–117-b.) tomonidan keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, qadriyatlar asosida boshqariladigan tashkilotlarda xodimlar o'z xatti-harakatlarini tashkiliy me'yorlarga moslashtirishga intiladi va bu holat mehnat samaradorligining oshishiga olib keladi. Ushbu fikr B.O. Tursunov (2021, 87–89-b.) tadqiqotlari bilan ham tasdiqlanadi. Muallif olib borgan tahlillarga ko'ra, korporativ qadriyatlar xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytirib, ularning ish faoliyatida ijobiy xulq-atvor modelini shakllantiradi. Natijada xodimlar faqat vazifani bajarish bilan cheklanmay, balki tashkilot manfaatlarini himoya qilishga intiladi. Rossiyalik olim A.Ya. Kibanov (2017, 263–268-b.) tadqiqotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, korporativ qadriyatlar xodimlar xulq-atvorini boshqarishda norasmiy, biroq juda samarali mexanizm hisoblanadi. Uning ta'kidlashicha, qadriyatlar orqali shakllangan xulq-atvor modeli tashqi nazoratga bo'lgan ehtiyojni kamaytiradi va xodimlarning mustaqil mas'uliyatini oshiradi. V.R. Vesnin (2018, 146–149-b.) ham ushbu xulosani qo'llab-quvvatlab, qadriyatlar asosida boshqariladigan jamoalarda xodimlarning tashkilotga sadoqati va ijtimoiy faolligi yuqori bo'lishini qayd etadi.

Tahlil natijalari shuni ham ko'rsatdiki, korporativ qadriyatlar tashkiliy madaniyat orqali xodimlar xulq-atvoriga yanada kuchli ta'sir ko'rsatadi. D.R. Karimova (2022, 58–61-b.) tadqiqotlariga ko'ra, korporativ qadriyatlar bilan mustahkamlangan tashkiliy madaniyat xodimlar o'rtasida ishonch va hamkorlikni kuchaytiradi, bu esa konfliktli vaziyatlarning kamayishiga olib keladi. Rossiyalik psixolog E.P. Ilyin (2020, 100–103-b.) esa qadriyatlar xodimlarning psixologik barqarorligini ta'minlab, ularning stressga chidamliligini oshirishini ilmiy asoslab bergan. 2020–2025 yillar oralig'idagi tadqiqotlar



Date: 3<sup>rd</sup> January-2026

tahlili raqamli transformatsiya sharoitida ham korporativ qadriyatlarining ahamiyati kamaymaganini, aksincha, yanada ortganini ko'rsatdi. S.A. Xolmatov (2023, 43–46-b.) ma'lumotlariga ko'ra, masofaviy ish sharoitida korporativ qadriyatlar xodimlarning o'zini o'zi boshqarish va natijaga yo'naltirilgan xulq-atvorini shakllantirishda asosiy omilga aylanmoqda. N.V. Samoukina (2024, 205–210-b.) tadqiqotlari ham shuni tasdiqlaydiki, raqamli HR tizimlarida qadriyatlar xodimlar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi muhim ijtimoiy mexanizm sifatida namoyon bo'ladi.

Umumiy tahlil natijalariga ko'ra, korporativ qadriyatlar kadrlar boshqaruvida xodimlar xulq-atvorini shakllantirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ular xodimlarning motivatsiyasi, mehnat intizomi, mas'uliyati va tashkilotga sadoqatini oshirib, umumiy tashkiliy samaradorlikni ta'minlaydi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, korporativ qadriyatlarni faqat deklarativ darajada emas, balki amaliy HR siyosati bilan uzviy bog'liq holda joriy etish tashkilotlar uchun eng samarali boshqaruv yondashuvi hisoblanadi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:**

1. Abdurahmonov Q. X. (2019). Kadrlar menejmenti. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti. 320 b. (112–118-b.) [q.abdurahmonov@tsue.uz](mailto:q.abdurahmonov@tsue.uz)
2. Tursunov B. O. (2021). Inson kapitalini rivojlantirish va kadrlar boshqaruvi. Toshkent: Fan va texnologiya. 240 b. (84–90-b.) [b.tursunov@economy.uz](mailto:b.tursunov@economy.uz)
3. Karimova D. R. (2022). Korporativ qadriyatlar asosida tashkiliy madaniyatni rivojlantirish. Zamonaviy boshqaruv muammolari ilmiy jurnali, №2, 56–62-b. [d.karimova@management.uz](mailto:d.karimova@management.uz)
4. Xolmatov S. A. (2023). Raqamli transformatsiya sharoitida kadrlar boshqaruvi va korporativ qadriyatlar. Raqamli iqtisodiyot va boshqaruv, №3, 41–47-b. [s.xolmatov@edu.uz](mailto:s.xolmatov@edu.uz)
5. Kibanov A. Ya. (2017). Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М. 512 с. (256–270-с.) [kibanov@infa-m.ru](mailto:kibanov@infa-m.ru)
6. Vesnin V. R. (2018). Управление человеческими ресурсами. Москва: Проспект. 304 с. (143–150-с.) [vesnin@prospekt.org](mailto:vesnin@prospekt.org)
7. Ilyin E. P. (2020). Психология поведения персонала. Санкт-Петербург: Питер. 256 с. (97–105-с.) [epilin@psychology.ru](mailto:epilin@psychology.ru)
8. Samoukina N. V. (2024). Современные HR-технологии и корпоративные ценности. Москва: Альпина Паблишер. 368 с. (201–215-с.) [samoukina@alpinabook.ru](mailto:samoukina@alpinabook.ru)

