



RAQAMLI KORPORATIV MADANIYAT: SHAKLLANISH OMILLARI VA TRANSFORMATSIYA MEXANIZMLARI

DIGITAL CORPORATE CULTURE: FORMATION FACTORS AND TRANSFORMATION MECHANISMS

¹Ergashev G'anisher
Nadirddin o'g'li

¹Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti
mustaqil tadqiqotchisi. G-mail: ergashevga@gmail.com

Annotatsiya Abstract

Uzb. - Mazkur maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida korporativ madaniyatning mazmunan o'zgarishi, uning shakllanish omillari va transformatsiya mexanizmlari ilmiy-amaliy jihatdan tahlil qilingan. Raqamli korporativ madaniyat tashkilotlarning raqobatbardoshligi, innovatsion salohiyati va barqaror rivojlanishida muhim strategik omil sifatida qaraladi. Tadqiqot doirasida raqamli korporativ madaniyat tushunchasining nazariy asoslari, uni shakllantiruvchi texnologik, institutsional va inson omili bilan bog'liq faktorlar ochib berildi. Shuningdek, raqamli transformatsiya jarayonida korporativ madaniyatni o'zgartirish mexanizmlari, rahbarlik, kommunikatsiya, xodimlar kompetensiyasi va tashkiliy struktura bilan o'zaro bog'liqligi asoslab berildi. Tadqiqot natijalari raqamli korporativ madaniyatni tizimli ravishda joriy etish tashkilot faoliyati samaradorligini sezilarli oshirishini ko'rsatadi.

Eng. - This article examines the transformation of corporate culture in the digital economy, focusing on the factors shaping digital corporate culture and the mechanisms of its transformation. Digital corporate culture is considered a strategic driver of competitiveness, innovation capacity, and sustainable development. The study analyzes technological, institutional, and human factors influencing digital culture formation and identifies key transformation mechanisms related to leadership, communication, employee competencies, and organizational structure. The findings confirm that a systematic approach to digital corporate culture significantly enhances organizational performance.

Kalit so'zlar: Keywords:

- ❖ raqamli korporativ madaniyat, raqamli transformatsiya, tashkiliy madaniyat, inson kapitali, innovatsiya, raqamli yetakchilik, korporativ qadriyatlar.
- ❖ digital corporate culture, digital transformation, organizational culture, human capital, innovation, digital leadership.

Kirish.

Global raqamli iqtisodiyotga o'tish jarayoni tashkilotlar faoliyatining barcha sohalariga, jumladan, boshqaruv tizimi, ish uslubi va korporativ madaniyatga ham tub ta'sir ko'rsatmoqda. Raqamli texnologiyalar

faqat ish jarayonlarini avtomatlashtirish yoki axborot almashinuvini tezlashtirish vositasi bo'lib qolmay, balki tashkilotdagi qadriyatlar, xulq-atvor me'yorlari va korporativ munosabatlarni qayta shakllantiruvchi omilga aylanmoqda.

An'anaviy korporativ madaniyat ierarxiya, nazorat va barqarorlikka asoslangan bo'lsa, raqamli korporativ madaniyat ochiqlik, innovatsiya, moslashuvchanlik va jamoaviy hamkorlikka tayanadi. Bu o'zgarishlar raqamli transformatsiya jarayonining ajralmas qismi bo'lib, tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda.

Shu nuqtai nazardan, raqamli korporativ madaniyatni shakllantirish omillari va uni amaliy transformatsiya qilish mexanizmlarini ilmiy jihatdan tadqiq etish dolzarb hisoblanadi. Ushbu maqolaning maqsadi – raqamli korporativ madaniyatning nazariy asoslarini ochib berish, uni shakllantiruvchi omillarni tizimlashtirish va transformatsiya mexanizmlarini asoslashdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Tashkiliy (korporativ) madaniyat masalasi ilmiy adabiyotlarda tashkilotning "ko'rinmas boshqaruv tizimi" sifatida talqin qilinadi, ya'ni u tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilingan qadriyatlar, ishonchlar, normalar, ramzlar va amaliy xulq-atvor qoidalarining barqaror majmuasini anglatadi [1]. Bu nuqtai nazardan, korporativ madaniyat faqat ichki muhitni tasvirlabgina qolmay, balki qaror qabul qilish, o'zgarishlarga munosabat, ish uslubi va ishonch darajasiga bevosita ta'sir qiladi. E. Sheyn madaniyatni uchta o'zaro bog'liq darajaga ajratadi: tashqi jihatdan ko'rinadigan artefaktlar (ofis muhiti, muloqot uslubi, marosim va an'analar), e'lon qilingan qadriyatlar (missiya, korporativ prinsiplar, qoidalar) hamda eng chuqur qatlamda joylashgan asosiy taxminlar (insonga ishonch, xatoga munosabat, riskni qabul qilish kabi ichki "ishonch tizimi") [1]. Shu ma'noda raqamli korporativ madaniyat – an'anaviy madaniyatning inkori emas, balki uning aynan shu uch qatlamiga bir vaqtning o'zida ta'sir ko'rsatadigan yangi sifat bosqichidir: artefaktlarda raqamli platformalar, gibrid ish va onlayn hamkorlik paydo bo'lsa,

qadriyatlarda ma'lumotga tayanish, ochiqlik va tezkorlik kuchayadi; chuqur taxminlarda esa eksperiment qilish va "xato orqali o'rganish" (learning by failing) tamoyilining qabul qilinishi muhim o'rin tutadi [3], [5].

Korporativ madaniyatni qiyosiy tahlil qilishda Hofstede modeli alohida ahamiyatga ega bo'lib, u tashkilot va jamiyatlardagi madaniy farqlarni hokimiyat masofasi (power distance), individualizm/kollektivism, nomuayyanlikdan qochish (uncertainty avoidance) kabi ko'rsatkichlar orqali tushuntirish imkonini beradi [2]. Bu yondashuv raqamli transformatsiyada nega ba'zi tashkilotlar tez moslashsa, ayrimlarida o'zgarishlar sekin kechishini izohlashda muhim: masalan, nomuayyanlikdan qochish darajasi yuqori bo'lgan muhitda innovatsion eksperimentlar, yangi ish uslublarini sinash yoki tezkor iteratsiya qilish qiyin kechishi mumkin. Shu sababli adabiyotlarda transformatsiya jarayonida "xavfsiz eksperiment maydoni" (sandbox) yaratish, ya'ni xato jazo emas, o'rganish manbai sifatida qabul qilinadigan muhitni shakllantirish zarurligi ta'kidlanadi [2], [7].

Raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati korporativ madaniyat bilan qanchalik bog'liq ekani Westerman, Bonnet va McAfee ishlarida tizimli asoslangan: mualliflar raqamli yetuk tashkilotlar texnologiyani joriy etish bilan cheklanmasdan, boshqaruv, liderlik va madaniy qoidalarni ham yangilashini qayd etadilar [3]. Ular "raqamli yetuklik"ni ikki ustunga ajratadi: raqamli imkoniyatlarni (digital capabilities) shakllantirish va transformatsiyani boshqarish qobiliyatini (leadership capability) kuchaytirish. Bu yerda madaniyat transformatsiyasi aynan liderlik qobiliyatining markazida turadi, chunki raqamli loyihalarni amalga oshirishdan ham muhimroq masala – xodimlar ongida yangi ish uslubini qabul qildirishdir [3]. Shu fikr Castellsning "tarmoq jamiyati" konsepsiyasi bilan ham uyg'un: raqamli muhitda tashkilotlar ko'proq gorizontal, tarmoqlashgan

hamkorlikka o'tadi, qarorlar tezlashadi, kross-funksional guruhlar ko'payadi va platformalar orqali hamkorlik kundalik amaliyotga aylanadi [4]. Bu jarayon korporativ madaniyatda "siloslar" – bo'limlar o'rtasidagi devorlarni buzish, ma'lumotlar ochiqligi va jamoaviy mas'uliyatni kuchaytirish zarurligini keltirib chiqaradi [4].

Raqamli korporativ madaniyatning amaliy tarkibida kommunikatsiya hal qiluvchi o'rin tutadi. Daft va Lengel ishlab chiqqan "media richness" nazariyasi tashkilotda axborot almashinuvi va qaror sifati o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntiradi: murakkab va noaniq vazifalarda "boy" kommunikatsiya kanallari (videokonferensiya, interaktiv muhokama, jonli muloqot) samarali bo'lsa, standart va oddiy vazifalarda "kam boy" kanallar (hujjat, elektron pochta) yetarli bo'lishi mumkin [5]. Raqamli muhitda kommunikatsiya kanallari ko'payishi bir tomondan tezkorlikni oshiradi, ikkinchi tomondan axborot shovqinini kuchaytiradi. Shu sababli raqamli korporativ madaniyatni shakllantirishda kanallarni to'g'ri tanlash va kommunikatsiyani tizimli boshqarish muhim vazifaga aylanadi [5].

O'zgarishlarni boshqarish adabiyotida Kotter'ning 8 bosqichli modeli raqamli madaniyat transformatsiyasi uchun amaliy "xarita" vazifasini bajaradi: tezkorlik hissini yaratish, o'zgarish koalitsiyasini tuzish, vijn va strategiyani belgilash, kommunikatsiya, to'siqlarni bartaraf etish, qisqa muddatli g'alabalar, muvaffaqiyatni mustahkamlash va o'zgarishni madaniyatga joriy qilish [6]. Raqamli transformatsiya kontekstida bu bosqichlar "raqamli vijn", "ma'lumotga tayanish", "eksperiment madaniyati" hamda KPI va motivatsiya tizimini madaniy maqsadlar bilan bog'lash kabi elementlar bilan boyitilishi mumkin [6], [10]. Chunki raqamli madaniyat faqat shiorlar bilan emas, aynan rag'batlantirish mexanizmi va natija indikatorlari orqali barqarorlashadi [10].

Shu nuqtada Denning'ning Agile va "radikal menejment" haqidagi qarashlari

raqamli korporativ madaniyatning dinamik mohiyatini ochib beradi: tezkor yetkazib berish, foydalanuvchi qiymatiga yo'nalish, iterativ rivojlanish, jamoaviy hamkorlik va kross-funksional ish uslubi raqamli madaniyatning asosiy belgilaridir [8]. Bu yondashuv raqamli madaniyatni "bir martagi loyiha" emas, balki doimiy ravishda o'zgarib boruvchi rivojlanish tizimi sifatida qabul qilishga yordam beradi [8]. Xalqaro siyosat hujjatlari, xususan OECD materiallarida ham raqamli iqtisodiyot sharoitida kompetensiyalar (digital skills, data literacy), innovatsion boshqaruv va ish o'rinlarining transformatsiyasi dolzarb ekani ta'kidlanib, raqamli madaniyatning mehnat bozori va inson kapitali siyosati bilan uzviy bog'liqligi asoslanadi [9].

Mahalliy tadqiqotlarda esa raqamli transformatsiyaning samaradorlikka ta'siri, boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va KPI orqali natijadorlikni o'lchash masalalari ko'tarilgan [10]. Bu yo'nalishdagi yondashuvlar tashkilotda texnologiya-jarayon-inson-madaniyat tizimi bir butun ekanini ilmiy jihatdan asoslab, raqamli korporativ madaniyat transformatsiyasi uchun indikatorlar va boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqishga nazariy zamin yaratadi [10]. Umuman, adabiyotlar tahlili raqamli korporativ madaniyat tashkilotning chuqur qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlariga bog'liq ekani [1], milliy-institutsional omillar bilan farqlanishi [2], raqamli transformatsiya muvaffaqiyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilishi [3], tarmoqlashgan hamkorlik muhitida kuchayishi [4], kommunikatsiya ekotizimiga tayanishi [5], o'zgarishlarni bosqichma-bosqich boshqarishni talab etishi [6], innovatsion va interaktiv ish uslubi bilan mustahkamlanishi [8] hamda kompetensiya va samaradorlik indikatorlari orqali o'lchanishi mumkinligini [9], [10] ko'rsatadi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot raqamli korporativ madaniyatning shakllanishi va uning transformatsiya mexanizmlarini ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, unda adabiyotlarni tahlil qilish, qiyosiy tahlil hamda tizimli yondashuv usullari qo'llanildi. Mazkur metodologik yondashuv raqamli transformatsiya sharoitida tashkilot ichidagi qadriyatlar, kommunikatsiya va xulq-atvor me'yorlaridagi o'zgarishlarni o'zaro bog'liq holda o'rganish hamda tadqiqot natijalarining ilmiy asoslilikini ta'minlashga xizmat qildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Raqamli korporativ madaniyatni tashkilot faoliyatida alohida element emas, balki o'lchanadigan va boshqariladigan yaxlit tizim sifatida qarash zarurligini ko'rsatdi. Tahlil jarayonida raqamli korporativ madaniyatning amaliy qo'llanishi uchun uni to'rtta o'zaro bog'liq asosiy yadro orqali tavsiflash mumkinligi aniqlandi. Ushbu yondashuv E. Sheynning tashkiliy madaniyat sathlari konsepsiyasi, raqamli yetuklik nazariyasi hamda samaradorlik va KPI o'rtasidagi bog'liqlikka tayangan holda ishlab chiqildi [1], [3], [10]. Mazkur model raqamli madaniyatni abstrakt tushuncha sifatida emas, balki aniq indikatorlar orqali baholanadigan boshqaruv ob'ekti sifatida talqin qilish imkonini beradi.

Fikrimizcha raqamli korporativ madaniyatning birinchi va eng muhim yadrosi tashkilotdagi qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlari bilan bog'liq. Raqamli muhitda qaror qabul qilish jarayoni intuitsiyaga emas, balki ma'lumotlar tahliliga tayangan holda amalga oshirilishi talab etiladi [3]. Shu bilan birga, eksperiment qilish va natijadan o'rganishga tayyorlik tashkilotda innovatsiya madaniyatini shakllantiradi. Ochiqlik va ishonch esa raqamli kommunikatsiya muhitida hamkorlikni mustahkamlaydi va jamoaviy mas'uliyatni kuchaytiradi. Bu qadriyatlar mavjud bo'lmagan taqdirda, hatto zamonaviy

raqamli platformalar joriy etilgan holatda ham madaniy transformatsiya chuqur ildiz otmaydi.

Ikkinchi muhim yo'nalish sifatida raqamli kompetensiyalar va inson kapitali namoyon bo'ladi. Tadqiqot natijalari raqamli korporativ madaniyatning muvaffaqiyati xodimlarning raqamli savodxonligi, ma'lumotlar bilan ishlash qobiliyati hamda zamonaviy ish uslublarini qabul qilish darajasiga bevosita bog'liq ekanini tasdiqladi [8], [9]. Raqamli texnologiyalar inson kapitali bilan uyg'unlashmagan sharoitda raqamli charchoq va qarshilik paydo bo'lishi mumkin. Shu sababli raqamli madaniyatni shakllantirish jarayonida reskilling va upskilling dasturlari markaziy o'rin tutadi. Bu yondashuv raqamli transformatsiyani qisqa muddatli loyiha emas, balki uzluksiz rivojlanish jarayoni sifatida qabul qilishga xizmat qiladi.

Tadqiqotda alohida ta'kidlangan yana bir muhim jihat – kommunikatsiya va hamkorlik ekotizimi hisoblanadi. Castells ta'kidlagan tarmoq jamiyati sharoitida tashkilotlar vertikal ierarxiyadan ko'ra gorizontaal hamkorlikka ko'proq tayana boshlaydi [4]. Bu esa korporativ madaniyatda "siloslar"ni bartaraf etish, axborot ochiqiligini ta'minlash va kross-funksional jamoalarni faollashtirishni talab qiladi. Daft va Lengel'ning media richness nazariyasiga ko'ra, raqamli muhitda kommunikatsiya kanallari to'g'ri tanlanmasa, axborot shovqini ortib, qarorlar sifati pasayishi mumkin [5]. Shu bois, raqamli korporativ madaniyat sharoitida kommunikatsiya nafaqat texnik vositalar majmuasi, balki tashkilotning boshqaruv falsafasi va madaniyatining ajralmas tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'ladi. U xodimlar o'rtasida o'zaro ishonchni mustahkamlash, axborot almashinuvining shaffofligini ta'minlash hamda qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtirishda muhim rol o'ynaydi.

Zamonaviy raqamli muhitda samarali kommunikatsiya tizimi korxonada ichidagi barcha bo'g'inlarni yagona axborot makoniga birlashtirib, strategik maqsadlarga erishishda

muvoqilashuvchi mexanizm vazifasini bajaradi. Shu bilan birga, u innovatsion fikrlashni rag‘batlantiradi, jamoaviy hamkorlikni kuchaytiradi va tashkilotning tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashuvchanligini oshiradi.

Natijada, kommunikatsiya tizimi faqat axborot uzatish vositasi emas, balki korporativ samaradorlikni oshiruvchi, inson kapitalini rivojlantiruvchi va barqaror boshqaruvni ta‘minlovchi strategik omil sifatida ahamiyat kasb etadi.

1-jadval

Raqamli korporativ madaniyat elementlari*

N ^o	Asosiy yo‘nalish	Tavsifi	Ta’siri
1	Qadriyatlar va xulq-atvor	Data-driven qarorlar, ochiqlik, innovatsiya	Innovatsion muhit shakllanadi
2	Raqamli kompetensiyalar	Xodimlarning IT va data bilan ishlash ko‘nikmalari	Samaradorlik oshadi
3	Kommunikatsiya va hamkorlik	Onlayn platformalar, gorizontaal aloqa	Jamoaviy ish kuchayadi
4	Liderlik va boshqaruv	Raqamli liderlik, Agile yondashuv	Transformatsiya tezlashadi
5	KPI va motivatsiya tizimi	Natijaga yo‘naltirilgan baholash	Natijadorlik oshadi

*Organizational Culture and Leadership, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation hamda OECD ilmiy manbalari asosida muallif tomonidan tayyorlandi, 2026-yil.

Mazkur jadval raqamli korporativ madaniyatning asosiy tarkibiy elementlarini tizimli ravishda aks ettiradi. Xususan, qadriyatlar va xulq-atvor me‘yorlari tashkilotda innovatsion muhitni shakllantirsa, raqamli kompetensiyalar xodimlarning samarali faoliyat yuritishini ta‘minlaydi. Kommunikatsiya va hamkorlikning rivojlanganligi esa jamoaviy ishni kuchaytirib, qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi. Shuningdek, raqamli liderlik va zamonaviy boshqaruv yondashuvlari transformatsiya jarayonining muvaffaqiyatini belgilaydi. KPI va motivatsiya tizimi esa ushbu jarayonlarning natijadorligini oshirishda muhim vosita hisoblanadi.

Ilmiy adabiyotlarda ham raqamli korporativ madaniyat texnologik, insoniy va boshqaruv omillarining o‘zaro uyg‘unligi asosida shakllanishi ta’kidlangan bo‘lib, uning tashkilot samaradorligiga bevosita ta’siri asoslab berilgan (Organizational Culture and Leadership; Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation; OECD, 2020)

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, raqamli korporativ madaniyatni mustahkamlashda

boshqaruv va motivatsiya tizimi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqamli liderlik rahbardan nafaqat texnologiyalarni joriy etishni, balki yangi qadriyatlarni shaxsiy namuna orqali namoyon etishni talab qiladi [3]. Agar motivatsiya va KPI tizimi raqamli madaniyat qadriyatlariga zid bo‘lsa, masalan, xatolar jazo bilan bog‘lansa, xodimlarda eksperiment qilishga bo‘lgan intilish susayadi va innovatsiya jarayoni sekinlashadi [10]. Shu sababli KPI tizimini jamoaviy natija, innovatsion tashabbus va xizmat sifatiga yo‘naltirish raqamli madaniyat transformatsiyasining muhim sharti sifatida namoyon bo‘ladi.

Raqamli korporativ madaniyatni transformatsiya qilish jarayoni tadqiqotda bosqichma-bosqich yondashuv sifatida asoslandi. Bu jarayon avval tashkilotning mavjud madaniy holatini aniqlashdan boshlanadi, ya’ni qaror qabul qilish uslubi, kommunikatsiya ochiqligi va innovatsiyaga munosabat kabi omillar tahlil qilinadi [1]. Keyin raqamli vijn va umumiy maqsadlar shakllantirilib, ular tizimli kommunikatsiya orqali jamoaga yetkaziladi [3], [6]. Keyingi bosqichlarda kompetensiya siyosati, motivatsiya mexanizmlari va tashkiliy

jarayonlar qayta ko'rib chiqiladi. Kotter modeliga muvofiq, ushbu o'zgarishlar korporativ standartlar va kadr siyosatiga "qadalmasa", transformatsiya barqaror tus olmaydi [6].

Muhokama natijalari raqamli korporativ madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'sirini uch yo'nalishda asoslaydi. Birinchidan, data-driven qarorlar va avtomatlashtirilgan jarayonlar operatsion samaradorlikni oshiradi va inson xatosini kamaytiradi [3]. Ikkinchidan, Agile va iterativ ish uslublari innovatsiyani tezlashtiradi, ayniqsa nomuayyanlikdan qochish darajasi yuqori bo'lgan muhitlarda xavfsiz eksperiment qilish imkoniyatini yaratadi [2], [8]. Uchinchidan, raqamli korporativ madaniyat tashkilotni adaptiv tizimga aylantirib, tashqi o'zgarishlarga tez moslashish qobiliyatini oshiradi [4].

Shu bilan birga, tadqiqot raqamli korporativ madaniyat transformatsiyasida qator cheklov va muammolar mavjudligini ham ko'rsatdi. Amaliyotda ko'p hollarda psevdotransformatsiya kuzatiladi, ya'ni texnologiyalar joriy etiladi, ammo liderlik uslubi va KPI tizimi o'zgarmay qoladi [3], [10]. Kommunikatsiya kanallarining ortiqcha ko'pligi axborot shovqinini keltirib chiqaradi [5], xodimlarda esa o'zgarishlarga nisbatan qarshilik paydo bo'lishi mumkin [6]. Shu sababli raqamli korporativ madaniyatni joriy etishni faqat IT tashabbus sifatida emas, balki chuqur madaniy islohot sifatida boshqarish zarur.

Umuman olganda, mazkur tadqiqot raqamli korporativ madaniyat tashkilotlarning raqobatbardoshligi, innovatsion salohiyati va barqaror rivojlanishini ta'minlashda hal qiluvchi strategik resurs ekanini tasdiqlaydi [1], [3], [6], [10].

Xulosa va takliflar.

Mazkur tadqiqot natijalari raqamli korporativ madaniyat tashkilotlarning raqamli transformatsiya sharoitida samarali faoliyat yuritishi uchun ikkinchi darajali omil emas, balki strategik ahamiyatga ega bo'lgan

boshqaruv resursi ekanini tasdiqladi. Raqamli korporativ madaniyat texnologiyalarni joriy etish orqali avtomatik ravishda shakllanmaydi, balki u tashkilot ichidagi qadriyatlar, xulq-atvor me'yorlari, kommunikatsiya uslublari, liderlik modeli hamda motivatsiya va baholash tizimi bilan chambarchas bog'liq holda rivojlanadi. Shu ma'noda raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati ko'p jihatdan korporativ madaniyatning qay darajada o'zgarishlarga tayyor ekani va ushbu o'zgarishlar qanday boshqarilayotgani bilan belgilanadi.

Tadqiqot davomida aniqlandiki, raqamli korporativ madaniyatni shakllantirishda ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, ochiq va samarali kommunikatsiya, eksperiment qilishga tayyorlik hamda xatolarni jazo emas, o'rganish manbai sifatida qabul qilish tamoyillari hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Bularsiz raqamli platformalar, avtomatlashtirilgan tizimlar yoki zamonaviy texnologiyalar joriy etilgan taqdirda ham madaniy transformatsiya yuzaki tus olishi, ya'ni psevdotransformatsiya holati kuzatilishi mumkin. Shuningdek, raqamli korporativ madaniyat inson kapitali bilan bevosita bog'liq bo'lib, xodimlarning raqamli savodxonligi, zamonaviy ish uslublarni qabul qilish qobiliyati va o'zgarishlarga nisbatan psixologik tayyorligi ushbu jarayonning markaziy elementi hisoblanadi.

Muhokama natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli korporativ madaniyatni transformatsiya qilish uzluksiz, bosqichma-bosqich va tizimli yondashuvni talab qiladi. Bu jarayon faqat rahbariyat tashabbusi bilan emas, balki jamoaning barcha qatlamlarini qamrab olgan holda, ochiq muloqot va aniq belgilangan maqsadlar asosida amalga oshirilishi lozim. Aks holda, kommunikatsiyadagi uzilishlar, motivatsiya tizimining nomutanosibligi yoki kompetensiya yetishmasligi raqamli madaniyatni shakllantirishga jiddiy to'sqinlik qilishi mumkin.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqqan holda, raqamli korporativ madaniyatni shakllantirish va transformatsiya qilish bo'yicha quyidagi amaliy takliflarni ilgari surish mumkin. Avvalo, tashkilotlarda raqamli korporativ madaniyatni baholash uchun aniq indikatorlar va diagnostika mexanizmlarini joriy etish maqsadga muvofiq. Bu rahbariyatga mavjud madaniy holatni xolis baholash va o'zgarishlarni rejali ravishda boshqarish imkonini beradi. Shuningdek, raqamli vijn va korporativ qadriyatlar qayta ko'rib chiqilib, ular raqamli transformatsiya maqsadlari bilan uyg'unlashtirilishi zarur.

Ikkinchidan, raqamli liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratish lozim. Rahbarlar nafaqat nazorat qiluvchi, balki o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlovchi, eksperiment va innovatsiyaga rag'bat beruvchi yetakchi sifatida namoyon bo'lishi kerak. Uchinchidan, xodimlarning

raqamli kompetensiyalarini oshirish, qayta tayyorlash va uzluksiz ta'lim tizimini yo'lga qo'yish raqamli korporativ madaniyatning barqarorligini ta'minlaydi.

To'rtinchidan, motivatsiya va KPI tizimini qayta ko'rib chiqib, uni innovatsion faoliyat, jamoaviy natija va xizmat sifati bilan bog'lash zarur. Bu raqamli madaniyat qadriyatlarini amalda mustahkamlashga xizmat qiladi. Nihoyat, raqamli korporativ madaniyatni tashkilotning ichki hujjatlari, kadrlar siyosati va standart ish jarayonlariga integratsiya qilish orqali uning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash mumkin.

Xulosa qilib aytganda, raqamli korporativ madaniyat tashkilotlarning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim strategik omil bo'lib, uni shakllantirish va transformatsiya qilish chuqur ilmiy asoslangan, tizimli va inson omilini inobatga olgan boshqaruv yondashuvini talab etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. – Jossey-Bass, 2010.
2. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. – Sage, 2001.
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. – Harvard Business Review Press, 2014.
4. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. – Wiley-Blackwell, 2010.
5. Daft R.L., Lengel R.H. *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, 32(5), 554–571, 1986.
6. Kotter J.P. *Leading Change*. – Harvard Business School Press, 1996.
7. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. – Prosci, 2006.
8. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. – AMACOM, 2018.
9. OECD. *OECD Digital Economy Outlook*. – OECD Publishing, 2020.
10. Xolmurodov B. *Raqamli transformatsiya va menejment samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik*. *Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti*, 2, 33–39, 2021.