

RAHBAR KADRLARNING BOSHQARUV SALOHIYATINI RIVOJLANTIRISH ASOSLARI

Arzimatova Inoyatxon Madimarovna

Fargʻona davlat universiteti dotsenti, falsafa fanlari nomzodi

Annotatsiya Maqolada davlat hokimiyatida demokratik boshqaruvning samarali ishlashiga erishishda boshqaruv madaniyatini oʻrni, rahbar kadrlar zahirasi shakllantirishda “kadr”, “kadrlar zahirasi”, “shaxs potentsiali”, “kadr - resurs”, “tashkillashtirish strukturasi” tushunchalarining ijtimoiy-psixologik jihati va ahamiyati, boshqaruv salohiyatining integral, ayni paytda murakkab tuzilishga ega fenomen ekanligi masalalari yoritilgan.

Kalit soʻzlar: davlat hokimiyati, demokratik boshqaruv, boshqaruv madaniyati, rahbar kadrlar, kadr, kadrlar zahirasi, shaxs potentsiali, boshqaruv salohiyati, intellektual salohiyat, yangicha tafakkur, vatanparvar.

ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Аннотация В статье раскрывается роль культуры управления в достижении эффективного функционирования демократического управления в государственной власти, социально-психологический аспект и значение понятий «кадры», «кадровый резерв», «личностный потенциал», «персонал - ресурс», «организационная структура» в формировании управленческого кадрового резерва, выделены вопросы управленческого потенциала о том, что он является целостным и в то же время явлением со сложной структурой.

Ключевые слова: государственная власть, демократическое управление, культура управления, управленческие кадры, кадры, кадровый резерв, личностный потенциал, управленческий потенциал, интеллектуальный потенциал, новое мышление, патриот.

BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT COMPETENCE OF MANAGEMENT STAFF

Annotation The article reveals the role of management culture in achieving the effective functioning of democratic governance in government, the socio-psychological aspect and the meaning of the concepts of "personnel", "personnel reserve", "personal potential", "personnel - resource", "organizational structure" in the formation of managerial personnel reserve, the issues of managerial potential are highlighted that it is a holistic and at the same time a phenomenon with a complex structure.

Keywords: state power, democratic governance, management culture, managerial personnel, personnel, personnel reserve, personal potential, managerial potential, intellectual potential, new thinking, patriot.

Davlat hokimiyatida demokratik boshqaruvning samarali ishlashiga erishishda boshqaruv madaniyatini rivojlantirib borish amaliy ahamiyatga egadir. Chunki u amal qilmagan tizimda o‘zaro ishonchsizlik, mas’uliyatni o‘z zimmasiga olmaslik, sansalorlik, beparvolik kabi salbiy munosabatlar yuzaga kelib, davlat hokimiyati boshqaruvining parokandalikka uchrashiga sabab bo‘ladi. Shuning uchun ham davlat hokimiyati tizimida kadrlar tayyorlash va joy-joyiga qo‘yishda ularning boshqaruvdagi qobiliyati bilan birga ma’naviyatini, zimmasiga yuklatilgan vazifalar ijrosi uchun mas’uliyatini qay darajada anglab yetganligiga ham e’tibor berib kelinmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev ta’kidlaganidek, “Yangi O‘zbekistonga xalqimizning orzu-intilishlarini teran anglaydigan, unga sadoqat bilan xizmat qilishni muqaddas burch, deb biladigan, bilimdon va qat’iyatli rahbarlar zarur. Davlat xizmatiga yuksak intellektual salohiyat va yangicha tafakkurga ega, mustaqil fikrlovchi, vatanparvar va xalqiga sodiq, zamonaviy bilim va ko‘nikmalarni o‘zlashtirgan, yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilishga qaratilgan kadrlar siyosatini davom ettiramiz [1]”.

Rahbar kadrlar zahirasi shakllantirishda “kadr”, “kadrlar zahirasi”, “shaxs potensiali (salohiyati)”, “kadr - resurs”, “tashkillashtirish strukturasi (tizim)” tushunchalarining ijtimoiy-psixologik jihati va ahamiyatini ilmiy tahlil etishimiz zarur. Jumladan, ijtimoiy psixologiyada “kadr” tushunchasi - menejment, boshqaruv, rahbar tushunchalarining sinonimi sifatida keng qo‘llaniladi. Shuningdek, sotsiologiya, kommunikatsiya, kibernetika, lingvistika va boshqa ijtimoiy-gumanitar fanlar qatori kognitiv psixologiyada “kadr” muammosini o‘rganishda “freym” (ing. Frame - kadr, ramka, karkas) tushunchasi ham qo‘llaniladi. Shuningdek, ijtimoiy sohada “kadr” (frans. cadre) shaxsiy tarkib tushunchasini ifodalaydi. Kadr bu - korxona, muassasa, firma, hissadorlik jamiyatlari, banklar, kasaba uyushmalari va jamoat tashkilotlaridagi malakali

xodimlarga nisbatan qo'llaniladi. Kadr - muayyan yo'nalish bo'yicha aniq mutaxassislik, bilim, tajribaga ega bo'lgan, ayni paytda ma'lum bir jamoada ishlaydigan shaxsdir [2]. Demak, kadr – shaxs – sub'ekt sifatida jamiyatning turli sohalarida faollik bilan bevosita faoliyatni, xatti-harakatni amalga oshiradi. Uning faolligi yaratish, tashkillashtirish, tartib-qoidalar, o'zgarishlar bilan uzviy bog'liq bo'ladi.

Kadr shaxslararo munosabat orqali tashqi muhitni, jamiyatni rivojlantirishga bevosita ta'sir etuvchi "kuch" va u xalq xo'jaligining barcha sohalarining asosini tashkil etadi. Ijtimoiy psixologiyada "kadrlar zahirasi" boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan, ma'lum darajadagi mansab talablariga javob beradigan, maqsadli tayyorlovdan o'tgan rahbarlar va mutaxassislar jamoasi sifatida tushuniladi. Kadrlar zahirasi shakllantirish huquqiy, tashkiliy, psixologik asosga ega bo'lib hisoblanadi. Shuningdek, ijtimoiy psixologiyada "potensial" - (lot. rotential) kuch, imkoniyatni anglatadi. Shu bilan birga, "shaxs potensiali" tushunchasi ham keng qo'llaniladi. Shaxs potensiali bu - insonning ichki imkoniyatlarini oshirish qobiliyatidir. Potensial muammosi esa A.Adler, Z.Freyd, E.From, K.Yung, S.L.Rubinshteyn tomonidan tadqiqot ob'ekti sifatida o'rganilgan. S.L.Rubinshteyn [3] fikriga ko'ra, inson borliqni qayta o'zgartiradigan sub'ekt sifatida, tashqi olam bilan o'zaro munosabatini hamda faoliyatini aniqlashda o'zini-o'zi yaratadi, o'zini-o'zi tashkil etadi va shakllantiradi. Sub'ekt bu – ongli harakat qiluvchi shaxsdir.

Kadr resursi B.G.Ananev fikricha, shaxs taraqqiyotining boshidanoq, zahira va resurs haqidagi ilmiy bilimlar ijtimoiy taxminni amalga oshirish uchun zarur hisoblanadi [4]. Shuningdek, ijtimoiy psixologiya fani doirasida kadrlar muammosini o'rganishda rahbar, boshqaruv, lider tushunchalari deyarli bir xil ma'noda va ko'p hollarda yonma-yon qo'llaniladi. Xususan, rahbarning liderdan farqi uning qonuniy o'lchovining mavjudligidir, ya'ni rahbar rasmiy tashkilotda, huquqiy asosda faoliyatni amalga oshiradi va funksional vazifalariga kirishadi. Rahbar formal jihatdan hokimiyat vakili hisoblanadi. Lider esa muayyan guruhlarga birlashgan sub'ektlar qiziqishi va maqsadlarini birlashtiruvchi, xatti-

harakati va faoliyati bilan ajralib turuvchi xarizmatik shaxsdir. Liderning faoliyati ko'proq o'zaro hamkorlikdagi aloqa va munosabatlarning ma'naviy, ijtimoiy-psixologik me'yorlarini barqaror saqlash va rivojlantirishda namoyon bo'ladi.

Insonlararo munosabatlar, ayniqsa, davlatchilik vujudga kelganidan boshlab hozirgi kunga qadar boshqaruv va uning o'ziga xos xususiyatlarini anglashga intilish chuqurlashib keldi. Natijada u haqida tarix, falsafa, etika, estetika singari fanlar doirasida bir qator ahamiyatga molik nazariy mulohazalar va amaliy xulosalar ishlab chiqildi. Ularning negizida va yangi zamonaviy muammolar taqozosi bilan XX asrda boshqaruv fenomenini maxsus o'rganuvchi uchta mustaqil fan sohasi shakllandi. Birinchisi, ijtimoiy yo'nalishdagi siyosatshunoslik, texnika yo'nalishidagi kibernetika, iqtisodiyot sohasidagi menejment ilmidir. Ushbu fanlarning yutuqlari bir-birini o'zaro to'ldirishi bilan bir qatorda, ayrim qarama-qarshi nuqtai nazarlarni ham bildirib kelgani boshqaruvning mazmuni va mohiyatiga yana bir karra nazar tashlash hamda uning to'la ta'rifini berish zaruratini paydo qildi, desak xato bo'lmaydi.

Bizningcha, har qanday boshqaruvda tizimni saqlab qolish, ichki va tashqi tajovuzlardan himoya qilish va barqarorlikni ta'minlashga e'tibor qaratish bilan bir qatorda, uni tashkil etuvchi elementlarning faoliyatini muayyan yo'nalishda rivojlantirish, yuksaltirish, taraqqiy ettirish masalasi ham muhim o'rin tutadi. Chunki rahbar va boshqaruv kadrlar faoliyatiga baho berishda xalq yoki xodimlarning faqatgina barqarorlik bilan yashashdan ko'ngli to'lmaydi, hatto nuqul barqarorlik va xavfsizlikni ta'minlashga e'tibor berilib, sifat jihatdan yangi o'zgarishlar bo'lmagani yoki ko'rinmagani tufayli bunday siyosat yoki rahbarlardan voz kechishga qaror qilinadi. Shuning uchun ham boshqaruv yuqoridagi ikki masalani birday nazarda tutadi. Shu ma'noda, boshqaruvning ikki muhim maqsadini ajratib ko'rsatish va unga tizim mavjudligini saqlash, barqarorligi va xavfsizligini hamda istiqbolli maqsadlarga muvofiq taraqqiy etishini ta'minlash bilan bog'liq kompleks ijtimoiy-tashkiliy faoliyatdir, deya ta'rif berish to'g'ri bo'ladi. Boshqaruv – tartibli rivojlanishga yo'naltirilgan kompleks faoliyat, rahbarlik – bu faoliyatdagi maqomni, barcha jarayonlar uchun javobgarlik

va mas'uliyat yuklatilgan, tegishli vakolatlarga ega shaxsni anglatadi. Rahbarlik ushbu maqsadlarga erishish yo'lidagi ijtimoiy-siyosiy faoliyat sanaladi.

Boshqaruv salohiyati tabiiyki, boshqaruv to'g'risidagi tegishli bilim, ma'naviy sifatlar va psixofiziologik asoslardan iborat bo'lgan integral, ayni paytda murakkab tuzilishga ega fenomen hisoblanadi. Olimlar tomonidan boshqaruv salohiyatiga insonning boshqaruv faoliyatini bajarish uchun zarur bo'lgan qobiliyat, sifat va xususiyatlarning majmui sifatida qarash shu bilan izohlanadi. Jumladan, rus tadqiqotchisi Yu.S.Zensova shaxsning boshqaruv salohiyati deganda, boshqa insonlar faoliyatini tashkil etish va boshqarish sohasidagi vazifalarni hal qilish imkoniyati va qobiliyatini tushunsa [5], tadqiqotchi Yu.Melnik, boshqaruv salohiyati insonning boshqaruvni amalga oshirish imkoniyatlari va qobiliyatlari hamda ayni paytda to'plangan boshqaruv tajribasi bilan bog'liq, deydi. Rus olimi S.L.Saybel esa o'z dissertatsiyasida boshqaruv salohiyatiga rahbar tomonidan boshqaruv vazifalarini hal qilish va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qo'llaniladigan va harakatga keltiradigan xizmatga aloqador shaxsiy sifatlar, imkoniyatlar, qobiliyatlar majmui [6], deya ta'rif beradi. O.F.Alexina fikricha esa boshqaruv salohiyatini boshqaruv funksiyalarini amalga oshiruvchi xizmatchilarning nazariy bilimlari, amaliy tajribasi va individual xususiyatlari majmui tashkil etadi [7].

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv salohiyatining tuzilishini nima tashkil etadi, degan savolga ko'pchilik olimlar umumiy ravishda sifatlar, imkoniyatlar yoki qobiliyatlar majmui deb javob berishadi, ammo uning mazmuni, ya'ni o'sha sifatlariga nimalar kirishi aniq ko'rsatilmaydi. Ba'zi ishlarda esa boshqaruv faoliyatida bajariladigan ayrim (safariy etish, rag'batlantirish) vazifalarga tayangan holda javob beriladi. Buning uchun masalaga tuzilmaviy-funksional nuqtai nazardan kompleks yondoshmoq, ya'ni boshqaruv faoliyatidagi har bir vazifani bajarishda qanday konkret sifatlar talab etilishini aniqlash ilm-fan oldida turgan dolzarb vazifalardan bo'lib qolmoqda.

Boshqaruv madaniyatining axloqiy jihatlariga urg'u bergan Konfutsiy ta'limotiga ko'ra, boshqaruv qadriyatlari orasida xalq ishonchini qozonish va

jamiyatda tartib-intizomni ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu haqida uningcha, davlat boshqaruvi – bu yetarli oziq-ovqat, yetarli qurol-yarog‘ va xalq ishonchining borligidir. Davlat boshqaruvi deganda nimani tushunish kerak, degan savolga faylasuf: hukmdor – hukmdorligicha, xizmatkor – xizmatkorligicha, ota – otaligicha, o‘g‘il – o‘g‘illigicha bo‘lishi sifatida javob berishidan ma’lum bo‘ladiki, uning uchun tartib-intizom boshqaruv faoliyatida e’tibor berish lozim bo‘lgan qadriyatdir. Ushbu maqsadlarga erishish uning fikricha, resurslarni tejash, tizimdagi buzilishlarni tuzatish, odamlarni mehnatga safarbar etish kabi vazifalarni bajarishni taqozo etadi.

O‘z navbatida, bu vazifalarni bajarish tegishli usul va vositalarni samarali qo‘llashga bog‘liqki, bu to‘g‘risidagi fikrlari bilan ham allomaning boy merosi hali-hanuz o‘rganishga arziydi. Chunonchi, davlatni taomil yordamida boshqarishga qat’iy ishongan Konfutsiyning ta’kidlashicha, agar qonun yordamida boshqarilsa va jazo orqali tartibga solinsa, unda xalq hushyor tortadi, ammo uyatni bilmaydi. Agarda fazilat asosida boshqarilsa, odat-taomil bo‘yicha tartibga solinsa, xalq nafaqat uyaladi, shu bilan birga, itoatkorlik ko‘rsatadi. Shuningdek, buyuk mutafakkir “Imom Moturidiy bobomizning “Elu yurt bilan hamdard bo‘lib yashagin, toki xalq hamisha sen bilan birga bo‘lgay”, degan hayotiy hikmati har bir vazir, har qaysi rahbarning ongi, qalbi va harakatida muhrlanishi lozim” [8], - degan fikrlari bugungi kun uchun ham dolzarblik kasb etadi.

Yetarlicha aql va insoniylik bo‘lsa hamda qat’iy tartib-intizomga rioya qilib boshqarsalar-u, ammo an’ana va urf-odatlar yordamida xalq harakatga chorlanmasa, hali kamolot mavjud emas, deya ta’kidlaydi. Shu bilan birga, uningcha, o‘zini to‘g‘ri tutgan rahbar ortidan odamlar buyruqsiz ham ergashadilar. Ushbu faoliyatning asosiy prinsipi esa, uningcha, odamlarni mehnatga jalb qilganda, ularning jahli chiqmasdan, boshqaruvda ishtirok etishidir. Bu borada «g‘ayratni shaxsiy namunang bilan uyg‘ot. Dam olishni bilma. Qo‘l ostingdagilarga namuna bo‘l, mayda kamchiliklari uchun ayblama, munosib va qobiliyatlilarni yuqoriga ko‘tar», deya uslubiy ko‘rsatmalar beradiki, ular bugungi kunda ham o‘z dolzarbligini yo‘qotmagan. Shuningdek, uningcha, yuqoridagilarni

amalg oshira olish uchun rahbar va boshqaruvchi shaxs «sinchkovlik bilan kuzatish qobiliyatiga, aql-zakovatga va, albatta, haqgo'ylik, odamlarni sevish, vijdonli va halollik kabi axloqiy sifatlarga ega bo'lmog'i kerak» [9]. Shunday qilib, Konfutsiy boshqaruv faoliyatiga qadriyat va an'analarga tayangan holda kirishishni ma'qul deb hisoblaydi. Ularni chuqur anglagan holda davlatni boshqarish ijtimoiy tartib va barqarorlikning garovi sifatida tarannum etiladi. Insonlar bilan ishlaganda, psixologik, axloqiy va iqtisodiy yondashuvlar asosida ulardagi ixtiyoriylikni, ishtiyoqni, ma'naviy-ruhiy kuchni faollashtirish, bu bilan ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash an'anaviy qadriyatlardan sanaladi. Shuning bilan birga, tabiiyki, mazkur ta'limotdagi g'oyaviy cheklanganlik boshqaruvning taraqqiyot maqsadi taqozo etadigan noan'anaviylikka salbiy munosabatda namoyon bo'ladi, bundan esa to'g'ri xulosa chiqarish joizdir.

Abu Nasr Forobiyga ko'ra, «hukmdor bilimdan tashqari, quyidagilarga ega bo'lishi kerak: birinchidan, jamiyatni ezgulik va haqiqiy saodatga olib borish yo'lida boshqarishga zarur kuch va salohiyat; ikkinchidan, odamlarni baxtga erishish sari tanlangan yo'lning to'g'riligiga ishontira olish kerak» [10]. Darhaqiqat, Forobiy aytadiki, «o'zidan boshqalarga rahbarlik qilish, ularni baxt-saodatga erishuv darajasiga ko'tarish ham har kimning qo'lidan kelavermaydi. Kimda birovni baxt-saodatga erishtirish, zarur bo'lgan ish-harakat kabilarga ruhlantira olish qobiliyati bo'lmasa va bu ish-harakatni bajara olishga qudratsiz bo'lsa, bunday odam sira ham rahbar bo'la olmaydi» [11]. Qayd etish joizki, mutafakkir boshqaruvda zarur bo'lgan bilim va fazilatlar bilan birga, ularning shakllanish qonuniyatini ham ochib beradi. Jumladan, «voqelikni bilish tomon harakat (ruju) qilish hissiyotlar va xayolotdan kelib chiqsa, iroda deb aytiladi... Ammo ruju qilish yoki shavqu zavqqa uning birinchi ma'lumotlaridan so'ng faol aql quvvatiga idrok qilish ham qo'shilsa, unda ixtiyor va insoniy xususiyat hosil bo'ladi» [12], deya faoliyatga ixtiyor uyg'otishning asosiy omilini ko'rsatib beradi. Uningcha ham barchani boshqaruvga tayyorlash kerak. Bu, birinchidan, fozila xulq-atvor, yaxshi odatlarni va oliy baxtga olib boruvchi vositalarni qo'lga kiritish faqat eng yaxshi qobiliyatlar va fozila odatlar xalq orasida, shaharlarda doimiy

rivojlanganda va hamma shunga intilgandagina mumkin bo'лади, degan fikrda; ikkinchidan, fozil shaharning har bir aholisi mavjud narsalarning birinchi manbasini, ularning darajalarini, baxtni, fozil shahar rahbariyatini, bu rahbarlikning bosqichlarini, shundan so'ng baxtga olib boradigan maqtovga sazovor ishlarni bilishi lozim, degan mulohazalarda namoyon bo'лади.

Rahbar va boshqaruv kadrlaridan tartibga solish – yuksak huquqiy madaniyat va kuchli irodaga; taqsimot – tizim haqidagi ma'lumot va unga asoslangan ob'ektivlikka; muvofiqlashtirish – strategik tafakkur va tizimli tahlilga; himoya qilish – g'urur-iftixor, or-nomus, daxldorlik tuyg'ulari, iroda, mardlik va jasurlikka; faoliyatni oqilona rejalashtirish – tizim ehtiyojini bilish va mulohazakorlikka; muzokara olib borish – diplomatik madaniyat, vazminlik, izchil pozitsiyaga ega bo'lishga; tashkilotchilik ishlari – pragmatik faollik va jasorat, ishning ko'zini bilishga; safarbar etish ma'naviy-ruhiy va g'oyaviy ta'sir (salobat) ga egalik, ravon nutq madaniyati ijtimoiylashuvga; nazorat esa uzluksiz diqqat, nozik zehn va idrokka ega bo'lish, mustahkam xotira, hushyorlik, mas'uliyatni anglab yetish, halollik kabi aniq psixofiziologik, intellektual va ma'naviy sifatlarga tayanadi.

Xulosa qilganda, rahbar kadrlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirishda davlat xizmati personalini boshqarish tizimini demokratik qadriyatlar asosida takomillashtirish, bunda kadrlarga bo'lgan munosabatni insoniylashtirish, ularga siyosiy qadriyat sifatida yondashish bugungi kunning dolzarb masalalaridan hisoblanadi. Umuman, demokratiya va fuqarolik jamiyati sharoitida ijro hokimiyati kadrlariga nisbatan shubhali kayfiyatda bo'lish, ularning faoliyatini ishonchsizlikka asoslangan holda nazorat qilish talab etilishi aytiladi-yu, ammo ularning o'ziga nisbatan ham umuminsoniy qadriyatlar talabidan kelib chiqadigan munosabatda bo'lishga ko'pincha e'tibor berilmaydi. Vaholanki, aynan shunday munosabat orqali ular faoliyatining samaradorligi ta'minlanishi va buning natijasida xalqning farovonlik darajasi ko'tarilishi, jamiyat ijtimoiy-iqtisodiy, madaniy rivojlanishi mumkin. Buni tarixiy tajribalar ham tasdiqlaydi. Shuning uchun bizningcha, kadrlarga qadriyatli yondashuv va munosabatni amalda

ro'yobga chiqarishning zaruriy mexanizmlarini ishga solish maqsadga muvofiq. Jumladan, birinchidan, kadrlarning ijtimoiy maqomini belgilash; ikkinchidan, ularning kasbiy o'sishiga olib keladigan darajada talabchan va qattiqqo'l bo'lish; uchinchidan, kadrlarning moddiy-moliyaviy ta'minoti masalalarini bozor iqtisodiyoti munosabatlariga mos ravishda takomillashtirish hamda ma'naviy-ma'rifiy asoslarini faollashtirish asosida hal qilish va bu orqali mehnatdan qoniqish hissini shakllantirish; to'rtinchidan, ularning javobgarlik sohalarini aniq belgilab qo'yish, bunda kollegial prinsiplarni keng qo'llash; beshinchidan, kadrlar bilan ishlashning an'anaviy tajribalaridan biri bo'lgan «ustoz-shogird» tizimidan oqilona foydalanish kabilar ana shunday mexanizmlar sifatida ko'rsatilishi mumkin.

Адабиётлар:

1. Mirziyoyev Sh. Yangi O'zbekiston Taraqqiyot strategiyasi. Toshkent.: "O'ZBEKISTON", 2022. 91-92 B.
2. Yusubov J.Q. O'zbekistonda davlat xizmati sohasida kadrlar tayyorlash tizimining takomillashtirilishi. siyos.f. bo'y. fal. dok.(PhD) diss...avtoreferati. T.:2018. 12-13 b.
3. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии /С.Л. Рубинштейн – СПб: Издательство «Питер», 2000. С. 20-21
4. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. СПб.: Питер, 2001. С. 4
5. Зенцова Ю.С. Влияние краткосрочного социально-психологического тренинга на управленческий потенциал личности. Дисс. ... канд. психол. наук/ Ю.С.Зенцова. – Казань, 2003. – С. 42.
6. Сайбель С.А. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышленности. Дисс. ... социол. психол. наук/ С.А. Сайбель. – Уфа, 1998. – С. 24.
7. Алехина О.Ф. Управленческий потенциал и особенности его развития на современном этапе. // «Управление персоналом». 2004, № 2. – С. 347. // [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2\(6\)/64.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2(6)/64.pdf)
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi // <https://president.uz/uz/lists/view/5774>
9. Конфуций. Изречения/ Конфуций; [пер. с древнекит. сост., пер., коммент. И.И.Семененко]. – М.: Эксмо, 2009. – С. 54.
10. Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shahri. (Tanlangan asarlar). – T.: Abdulla Qodiriy nomidagi xalq merosi nashriyoti, 1993. – B. 135
11. Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shahri. – T.: Yangi asr avlodi, 2016. – B. 290.

12. Forobiy Abu Nasr. Fazilat, baxt-saodat va kamolot haqida. – T.: Yozuvchi, 2001. –B. 18.