ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ОМИЛЛАРИ

Тўхтабаев Абдурашид Турсунович
(иқтисод фанлари номзоди, профессор. Андижон давлат техника институти “Бухгалтерия ҳисоби ва мемнежмент” кафедраси профессори
https://doi.org/10.5281/zenodo.15041312

Бугунги жаҳон иқтисодиётида кечаётган мураккаб жараёнлар, ички ва ташқи бозордаги кескин рақобат муҳити ҳамда мамлакатда амалга оширилаётган янги ижтимоий-иқтисодий ислоҳотлар шароитида замонавий ташкилотларнинг муваффақиятини таъминловчи омилларни аниқлаш, ўрганиш, таҳлил ва тадқиқ қилиш ҳамда бошқариш жараёнларига уларни жорий этиш, мунтазам такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш муҳим ҳисобланади. Ушбу омиллардан бири бу ташкилот муваффақиятини таъминловчи раҳбар-менежерларнинг интелектуал салоҳияти, билими, малакаси ва уларнинг ишга бўлган муносабатига боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, "Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий махоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндошадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим"[1]. “Бизнинг кўламли режаларимизни ҳаётга тадбиқ этиш учун кадрлар билан ишлашнинг бутун тизимини такомиллаштириш бўйича қатор чора тадбирларни амалга оширишимиз керак бўлади”[2].

Бунинг боиси, замонавий кадрлар жамиятни ҳаракатга келтиради, халқнинг ижодий кучларини, ташаббус ва интилишини уйғотади, унинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий ҳаётини жонлантиради. Қачонки раҳбар ҳар жиҳатдан мукаммал ва намуна бўлса, одамларни ишонтира олса, уларни бошини бир қилиб, ўз ортидан эргаштира олса ривожланиш янада жадаллашади. Бежизга япон донишмандлари «Яхши раҳбар гурунч етиштиради, ёмони курмак ўстиради, ақллиси ерга ишлов беради, узоқни кўзловчиси кадр тайёрлайди» деб айтмаганда[7].

Раҳбарликнинг амалий томонларини ўрганишдан аввал унга оид асосий тушунчалар, усул ва воситаларни билиб олиш мақсадга мувофиқ бўлади. Буларнинг барчаси раҳбарлик фаолиятининг моҳиятини тўғри тушунишга ва уни самарали ташкил қилиш ва муваффақиятли амалга оширишга ёрдам беради.

Менежмент ўзи нима?, раҳбар (менежер) ким? - деган саволларга олимлар, мутахассислар турлича таърифлар берадилар. Баъзилар, менежмент - бошқариш фаолияти бўйича раҳбар кадрлар тайёрловчи фан дейишса, баъзилар, менежмент – бошқарув фаолиятида инсонларни фаоллаштириш дейишади. Инглиз тилининг фундаментал Оксфорд луғатида менежмент – "Инсонларни ўзаро муносабатларда бўлиш усуллари, ҳокимият ва бошқариш санъати" маъносида тушунтирилган. Фикримизча, менежмент (бошқариш)га – “ўзга кишилар меҳнати, интеллекти ва хатти-ҳаракатлари

мотивларидан фойдаланган ҳолда кўзланган мақсадларга эриша олишдир” деган мазмунда таърифланса мақсадга мувофиқ бўлади [6].

Бу жараёнда раҳбар (менежер) ва бўйсунувчи ходимлар (гуруҳ) қатнашади. Раҳбарлик – бу менежернинг бошқарув фаолиятидир. Бошқарув фаолияти соҳа ёки жараён сифатида қуйидагиларни тушунтириш билан боғлиқдир: «нима учун» ва «нимани оқибатида» ташкилотлар ривожланиб, илгарилаб кетади ёки барбод бўлади. Бир қарашда мувоффақиятли бўлиб кўринган ишлар (фаолиятлар), аксинча бўлиб чиқади, чунки ҳар доим яроқли, барча кишилар учун ва ҳолатлар бўйича бир хилдаги йўл-йўриқ ҳамда воситаларнинг бўлиши мумкин эмас. Шунинг учун ҳам бугун инсон фаолиятидаги энг оғир, энг мураккаб ва энг нозик санъат – бу бошқарув санъатидир деб бежизга айтилмайди.

Барча ташкилотлар, фирма ва компанияларнинг мувоффақияти ва барбод бўлиш мисоллари битта умумий хусусиятга эга, уларнинг барчаси ташкилот ҳисобланади. Ташкилот эса раҳбарлар дунёсининг асосини ташкил этади ва менежментнинг мавжуд бўлиш шартидир.

Раҳбарлар бошқариш фаолияти билан шуғулланувчи, яъни бўйсунувчиларнинг меҳнати, билими, қобилятлари ва хатти-ҳаракатлари мотивларидан фойдаланган ҳолда ташкилотнинг олдига қуйилган мақсадларига эриштира оладиган, одамлар ва турли ижтимоий гуруҳлар орасидаги ижтимоий ва иқтисодий муносабатларни мувофиқлаштира оладиган, уларнинг меҳнатини ташкилот мақсадлари сари йўналтира оладиган, махсус билимлар мажмуасига ва тажрибага эга бўлган юқори малакали мутахассислар тоифасидир.

Одамларга(гуруҳга) раҳбарлик қилувчи шахснинг обрўси унинг ва унга эргашган гуруҳнинг муваффақиятини белгиловчи асосий омил ҳисобланади. Раҳбарнинг обрўси атрофдагиларнинг, айниқса унга эргашувчиларнинг ишончи орқали ифодаланади. Бошқаларнинг ишончи эса қуйидагилар асосида шаклланади:

- хатти-ҳаракатларнинг табиийлиги;
- муомалада эркинлик;
- атрофдагиларга нисбатан чуқур ҳурмат ва эҳтиром;
- ўзини ва бошқаларни ноқулай ҳолатга солмаслик;
- имконияти борича бошқаларни хафа қилмаслик;
- бошқаларнинг ишига аралашмаслик;
- бўлар-бўлмасга(қийинчиликлардан) нолимаслик;
- камтарлик ва арзимаган вазиятларда кўзга ташланмаслик;
- ўзининг имкониятларини ҳаддан ташқари паст баҳоламаслик (нафақат бошқаларни, ўзини ҳам ҳурмат қилиш);
- сўзининг мазмуни мантиқий, асосли ва қатъий, лекин юмшоқ шаклда ифодаланиши;
- бошқаларнинг(сухбатдошнинг) сўзини бўлмаслик ва бошқалар [7].

Раҳбарлар ташкилот аъзоларининг муносабатларини ўзаро мослаштириш, уларнинг ҳар бирини мақсадлари ва интилишларини ташкилотнинг умумий мақсадлари сари йўналтириш, ходимларни танлаш, тайёрлаш, жой-жойига қуйиш, ташкилотга нисбатан ташқи муҳит ўзгарувчиларини ҳисобга олган ҳолда юқори бошқариш маҳкамалари,

рақобатчилар, истеъмолчилар ва ҳоказолар билан музокаралар олиб бориш, турли йиғилишларни ўтказиш ва уларда қатнашиш ҳамда бошқа вазифаларни бажарадилар.

Умуман олганда раҳбарликнинг мезонини мотивация жараёни белгилайди. Мотивация – ташкилотнинг алоҳида ходимини ёки гуруҳини ташкилотнинг умумий мақсадлари йўналишидаги самарали фаолиятига мос равишда моддий ва маънавий рағбатлантириш жараёнидир. Одамлар учун энг муҳими уларнинг инсонийлик хусусиятларини қадрланиши ва хаққоний баҳоланишидир. Қадрлаш, баҳолаш ёки тақдирлаш деганда одамлар ўзлари учун энг қимматли нарсани тушинади.

Одамларни ташкилотнинг умумий мақсадлари сари интилишларида муваффақиятни сезишлари, хизмат поғоналари бўйича кўтарилиш имкониятларининг борлигини билишлари, атрофдагилар (айниқса раҳбарлар) томонидан тан олиниши, маъсулият, имкониятларининг ортиши кабилар муҳим ўрин тутади. Одамларнинг талаблари, кутишлари ва хаққоний тақдирланишни тўғри тушинишлари ва қабул қилишлари орасидаги муносабатларни ўрганиш ва улар асосида ташкилотни бошқариш мотивациянинг негизини ташкил этади.

Ҳар қандай ташкилот фаолиятининг самарадорлиги ва муваффақияти, шу ташкилотдаги инсонлар гуруҳлари, уларнинг ўзаро муносабатлари ва ўзаро самарали ҳамкорлигига боғлиқ. Шу сабабли бугун раҳбарлик фаолиятини амалга оширишда муҳим масалалардан бири бу гуруҳларнинг хатти-ҳаракатини ўрганишнинг зарурлигидир. Гуруҳ – бу ўзларини умумий мақсадларига эга бўлган жамоа деб қабул қиладиган кишиларнинг ҳар қандай бирлашиши бўлиб, шахсий мақсадларнинг бир-бирига мос келишидир.

Инсонларни гуруҳларга бирлашишларининг асосий сабаблари қуйидагилар бўлиши мумкин:

- гуруҳга мансублик хиссини қондириш;
- ўзаро мулоқотга муҳтожлик;
- ўзаро ҳамкорликка муҳтожлик;
- ўзаро ёрдамга муҳтожлик;
- умумий ишга хисса қўшганлик хиссига эга бўлиш;
- ўзаро ёқтириш ёки бошқаларни ёқтирмаслик ва бошқалар.

Ташкилотлардаги гуруҳларни муваффақиятли бошқаришда уларни расмий ва норасмий гуруҳларга бўлиб ўрганилади. Расмий гуруҳлар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнини уюштириш ва амалга ошириш учун раҳбарият томонидан ташкил этилади. Бу гуруҳларнинг вазифаси мазкур ташкилотдаги меҳнат тақсимотига мувофиқ муайян ишларни бажаришдан иборатдир. Расмий гуруҳлар олдиндан аниқланган ташкилий тузилиши билан ажралиб туради ва аниқ белгиланган роллар орқали амалга оширилади.

Ташкилотларда шаклланадиган гуруҳлардан яна бир тури бу норасмий гуруҳлардир. Бундай гуруҳлар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эришиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар раҳбардан норози кишилар томонидан ташкил этилиши мумкин. Норасмий гуруҳлар барча расмий гуруҳлар ичида мавжуд бўлиши мумкин. Норасмий гуруҳларнинг таъсир кучи жуда юқори бўлиб, муайян шароитларда у устунлик қилиб, раҳбариятнинг хатти-ҳаракатларини йўққа чиқариши ҳам мумкин.

Норасмий гуруҳларни тавсифловчи асосий хусусиятлари, булар: гуруҳ ичида ўрнатилган ижтимоий назорат, ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш ва норасмий етакчи (сардор)ларнинг мавжудлигидир. Гуруҳ ичида ўрнатилган хулқ-атвор меъёрлари унинг аъзолари устидан назорат қилиш имконини беради. Агарда бу ижтимоий меёрлар ташкилот мақсадларига зид бўлса, ташкилотнинг мақсадларига эришиши қийинлашади.

Норасмий гуруҳларга хос бўлган яна бир хусусият – уларнинг ҳар қандай ўзгаришларга каршилик кўрсатишидир. Бунинг сабаби – уларнинг келгуси фаолиятига тахдид ёки хавф-хатар туғилиши мумкинлигини кутишидадир. Норасмий етакчи - бу расмий раҳбар бўлмаган шахс бўлиб, у ўзининг шахсий фазилатлари, касб маҳорати ёки бошқа хислатлари билан жамоада обрў-эътибор козонган бўлади ва унинг хулк-атворига жиддий таъсир кўрсата олади. Норасмий гуруҳда ҳамкасбларга ёрдам кўрсатиш ёки улардан ёрдам олиш имкониятлари кўпроқ бўлади, шу сабабли ташкилотга янги келган ходимлар ҳам бундай гуруҳларда қатнашишга интиладилар.

Раҳбар норасмий гуруҳларнинг ўрни ва ролини билган ҳолда уларга самарали таъсир кўрсатишга ҳаракат қилиши керак. Бунинг учун ташкилот раҳбари норасмий гуруҳни тан олиши, ўзгаришларга каршиликни камайтириш учун гуруҳни қарорлар қабул қилишда иштирок этишга жалб этиши, миш-мишларни олдини олиш учун зарурий ва етарли ахборотга эга бўлиш имкониятини яратиши зарур.

Ташкилотларда раҳбарнинг асосий фаолияти одамлар билан ишлашдан иборатдир. Раҳбар жамоа олдига қуйилган мақсадларни сон ва сифат кўрсаткичлари бўйича бажариши учун ишловчиларнинг билимидан, касбидан, интилишлари ва хулқ-атворидан мақсадга мувофиқ фойдаланиши ва уларни бир оқимга йўналтира олиш қобилиятига эга бўлиши керак. Демак, ташкилот фаолияти натижаларига раҳбарнинг таъсири жуда каттадир.

Яхши ташкилотчининг муҳим сифатларидан яна бири, унинг ходимларга, уларнинг тажрибаси, қобилияти, шахсий хислатларини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни тақсимлашидир. Талабчанлик, яъни берилган топшириқнинг бажарилишини ўз вақтида назорат қилиш ва талаб қилиш ҳам ташкилотчи раҳбарнинг муҳим сифатлари жумласига киради.

Шунинг билан бирга ўзи бошқарадиган ходимларни тарбиялаш раҳбарнинг диққат марказида бўлиши керак. Ҳар бир раҳбар доимий равишда хўжалик, ташкилотчилик ва тарбиявий ишларни бирга қўшиб олиб бориши зарур. Раҳбар жамоа аъзоларини тарбиялашда, биринчи навбатда тартиб-интизомни йўлга қўйиши зарур. Бу масалада унинг ўзи ходимларига ўрнак бўлиши лозим.

Раҳбарлар фаолияти серқирра ва турли-тумандир. Уларнинг меҳнатини фақат ақлий меҳнат десак, етарли бўлмайди. Раҳбар ҳар хил маъмурий-ташкилий ечимларни қидириш жараёнида мухандис-техник ходимлар, ихтирочилар билан бирга ижодий меҳнат билан ҳам шуғулланади ва бу ишларни кетма-кет эмас, балки параллел равишда бажаради.

Раҳбарнинг маъмурий-ташкилий ва тарбиявий фаолияти билан боғлиқ бўлган ишларни олти турга бўлиш мумкин: ташкилотчи, тарбиячи, бошқарувчи, мувофиқлаштирувчи, назоратчи ва баҳоловчи. Ташкилотни самарали бошқариш ва раҳбарлик вазифаларини муваффақиятли амалга ошириш учун раҳбарлар ходимларга умумий мақсадлар йўлида таъсир кўрсата билиши, хукм ўтказа олиши зарур. Бунинг учун улар таъсир ўтказиш ва ҳокимиятнинг йўллари ва воситаларини чуқур ўрганишлари лозимдир.

Раҳбарликнинг асосини бўйсунувчиларга таъсир ўтказа олиш имконияти ташкил этади бу эса ўз навбатида унинг бошқалар хатти-ҳаракатлари ва хулқ-атворига таъсир эта олиш имкониятидир. Самарали бошқариш учун раҳбар таъсир этиш механизмларини ва ўз ҳукмини ўтказишни билиши зарур. Шунинг учун унга расмий ваколатларга қўшимча равишда ҳокимият ҳамда ундан мос ҳолда фойдаланиш имконияти зарур. Социолог Роберт Бирстеднинг таъкидлашича, "ҳокимият ҳар бир ташкилотнинг орқасида туради ва унинг структурасини ушлаб туради. Ҳокимиятсиз ташкилот ҳам, тартиб ҳам йўқдир"[5].

Ҳокимият турли хил кўринишларда бўлиши мумкин. Ҳокимият турларининг таснифига кўра унинг беш асосий шакли мавжуд:

1. Мажбурлаш ва қўрқитишга асосланган ҳокимият (бўйсунувчи раҳбарнинг жазо бера олишини сезиб туради);

2. Тақдирлашга асосланган ҳокимият (бўйсунувчи раҳбарнинг унинг бирор талабини қондиришига ишонади);

3. Эксперт ҳокимлик (раҳбар махсус билимларга эга бўлганлиги учун, бўйсунувчининг бирор талаби қондирилишига ишончи бор);

4. Қонуний ёки анъанавий ҳокимлик (раҳбарнинг буйруқлар беришга маълум хуқуқи борлигини бўйсунувчи билади ва уни бажариш ўзининг бурчи эканлигини билади);

5. Ибратли ҳокимлик (раҳбарнинг шахсий сифатлари шундай ўзига тортадики, бўйсунувчи ҳам унга ўҳшашни ҳохлайди). Бундай ҳокимликни менежмент назариясида «Харизма» деб аталади.

Ҳукм ўтказишнинг яна бир турини алоҳида айтиб ўтиш зарурки, бу ишонтириш ва иштирок этишга асосланган ҳокимиятдир. Бу турдаги ҳукм ўтказиш воситаларидан расмий раҳбар ҳам, норасмий сардор ҳам фойдаланиши мумкин. Ушбу ҳокимият турларининг барчасининг ижобий ва салбий томонлари мавжуд бўлиб, улардан фойдаланиш бошқарув вазиятига боғликдир [7].

Ташкилотни мақсадларига эришиш йўналишидаги фаолиятини самарали бошқариш учун раҳбар сардорлик хислатларига ҳам эга бўлиши зарур. Сардорлик - бу одамларни ва гуруҳларни мақсадларга эришиш йўлида ишлашга ундовчи таъсир ўтказа олиш қобилиятидир.

Самарали бошқариш ва самарали сардорлик - бир хил нарса эмас. Шу сабабли сардор бўлиш учун ва самарали сардорлик қилиш учун нималар зарур деган савол бошқариш илмида муҳим масалалардан биридир. Бошқариш хатти-ҳаракатларини ўрганиш билан шуғулланувчи олимлар самарали сардорликнинг аҳамиятли омилларини аниқлашга уч хил нуқтаи-назардан ёндашадилар, булар:

- шахсий хислатлар нуқтаи-назаридан ёндошиш;
- хулқ-атворли ёндошиш;
- вазиятли ёндошиш.

Шахсий хислатлар нуқтаи назаридан ёндошишга асосан, сардор буюк инсонларга хос шахсий хислатларга эга бўлиши зарур. Булар юқори билим, адолатлилик, хаққонийлик, фаоллик, ташаббускорлик, ишончлилик, маъсулиятлилик ва бошқа сифатлардир. Лекин, ўтказилган тадқиқотлар барча йирик сардорларнинг шахсий хислатларини умумлаштириб, уларни ягона бир таснифга, яъни ҳар бир сардорга хос шахсий хислатлар йиғиндисига

келтира олмади. Турли вазиятларда раҳбарлар турли хил шахсий хислатларини намоён қилганлар.

Сардорликни тушинишга хулқ-атворли ёндошувга асосан сардорлик раҳбарнинг шахсий хислатлари билан эмас, балки унинг бўйсинувчиларга нисбатан хулқ-атвори ва ўзини тутиши билан белгиланади. Ушбу ёндошишнинг бошқарув илмига қўшган асосий хиссаси - раҳбарлик услубларини туркумлашга асос солди. Шу билан бирга, бу ёндошувнинг асосий камчилиги раҳбарликнинг ягона энг маъқул (оптимал) услуби мавжуд деб ҳисобланганидир.

Ҳозирги замон сардорлик назарияси кўпроқ вазиятли ёндошишга эътиборни қаратмоқда. Бунга кўра, раҳбарнинг у ёки бу шахсий хислатларини, у ёки бу хулқ-атвори ва ўзини тутишини намоён қилиши аниқ вазиятга боғлиқдир. Бу ёндошув юқоридаги иккала ёндошишларни тўлдириб, мукаммалаштиради.

Раҳбарлик фаолиятида бошқариш усуллари ва услубларини билиш ва улардан оқилона фойдалана олиш муҳим аҳамиятга эга. Улар бошқарувнинг негизи бўлмиш ходимларга ва айрим олинган гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва тартибга солишнинг таъсирчан йўллари ҳисобланади. Бошқариш усуллари асосини таъсир ўтказиш механизмлари ташкил этади.

Ходимлар хатти-ҳаракатини тартибга солувчи барча таъсир ўтказиш йўлларини икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- пассив таъсир ўтказиш механизмлари, ходимларга бевосита таъсир этмайдиган, лекин жамоа фаолиятини тартибга солувчи меъёр ва қоидалар, бошқача айтганда яратилган шароитлар мажмуи;
- жамоага ва аниқ ходимга фаол таъсир ўтказиш механизмлари, яъни улар фаолиятига бевосита таъсир этадиган йўллар ва усуллар мажмуи.

Раҳбарликнинг самарали услуби қуйидаги омилларни ҳисобга олган ҳолда аниқланади:

- раҳбарнинг шахсий психологик хусусиятлари;
- бўйсунувчилар эҳтиёжлари ва манфаатлари;
- ходимларнинг малака даражалари ва жавобгарлик хисси;
- маъмурият фаолиятига таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар.

Ҳозирги замон раҳбаридан юқоридаги раҳбарлик усул ва услубларини мақсадга мувофиқ қўллай олиш талаб этилади. Раҳбарлик услубларини такомиллаштириш бўйича қуйидаги тавсияларни бериш мумкин:

1. Қадр-қимматларни белгилаб бериш ва шахсий мақсадларни ишлаб чиқиш.
2. Шахсий ривожланиш босқичларини ва жорий фаолиятни режалаштириш.
3. Эришилган натижаларни мунтазам таҳлил қилиш.
4. Коммуникатив қобилиятларни ривожлантириш: эшитиш, ўқиш, гапириш, ёзиш.
5. Кишиларни тушунмоқни ўрганиш ва кузатувчанликни ривожлантириш.
6. Ҳар куни фикрлашга вақт топиш, фикрларни мунтазам ёзиб бориш.
7. Бошқа соҳа кишилари билан мулоқотни кенгайтириш.
8. Бош масалага эътибор қаратишни ўрганиш.
9. Дадил, саботли ва матонатли бўлиш.

10. Мунтазам имкониятларни излаш ва ташаббус кўрсатиш.

Шундай қилиб, раҳбарлик усул ва услублари деганда бошқариш объектига айрим ходим, гуруҳ ёки жамоанинг маълум манфаатларини ҳисобга олган ҳолда мақсадга мувофиқ равишда таъсир ўтказишнинг йўл-йўриқлари мажмуаси тушунилади.

Бугунги ривожланиш йўлида ғов бўлиб турган муаммоларни ечиш, мавжуд заҳира ва имкониятларни ишга солиш, долзарб масалалар ва устивор вазифаларни муваффақиятли хал қилиш ва амалга оширишда замонавий раҳбарларнинг ўрни беқиёс эканлигидан келиб чиқиб, улар фаолиятини тизимли такомиллаштириш талаб этилмоқда.

Хулоса ўрнида таъкидлаш жоизки, бугун мамлакатда барча соҳалардаги каби бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида амалга оширилаётган изчил ва тизимли ислоҳотлар қаторида ташкилотларда раҳбарлик фаолиятини амалга оширишни такомиллаштириш, унинг янги механизмларини жорий қилиш бугун бошқариш соҳасида ечимини кутаётган масалалар, мураккабликлар ҳамда камчиликларни бартараф этиш ва ҳал этишда ушбу изланишда амалга оширилган таҳлиллар, амалий таклиф ва тавсиялар ўзининг ижобий натижасини кўрсатади деб ҳисоблаймиз.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъят билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. – Т.: «Ўзбекистон» НМИУ, 2019 й.
2. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари.–Т.: «Ўзбекистон» НМИУ, 2020 й.
3. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2021 у.
4. Стивен П.Робинз, Мари Коултер. Менеджмент. Москва 2008 год.
5. Майкл МЕСКОН, Майкл АЛЬБЕРТ, Франклин ХЕДОУРИ. Основы менеджмента. Изд-во: "ИД «Вильямс»", — 2008 г.
6. Тўхтабоев А.Т. Менежер фазилатлари / Амалий қўлланма. –Т.: «MATRIX PRINT» МЧЖ , 2008й. 172 б.
7. To’xtaboyev A.T. Tashkiliy xatti-harakatlar.Darslik.–T.:“Universitet”, 2021y. 260 bet.