

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA’LIMI
VAZIRLIGI

NAMANGAN DAVLAT
PEDAGOGIKA
INSTITUTI



“ZAMONAVIY FAN: INNOVATSION
YONDASHUVLAR VA YOSH
TADQIQOTCHILARNING DOLZARB
IZLANISHLARI”

mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjuman
materiallar to‘plami

08.08.2025

 (998-69) 227-27-21

www.namspi.uz 

 info@namspi.uz

Namangan sh., Uychi ko‘chasi, 316-uy



NAMANGAN-2025

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTAB TA’LIMI VAZIRLIGI
NAMANGAN DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI

“ZAMONAVIY FAN: INNOVATSION YONDASHUVLAR VA YOSH
TADQIQOTCHILARNING DOLZARB IZLANISHLARI”

mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallar to‘plami

“MODERN SCIENCE: INNOVATIVE APPROACHES AND RELEVANT
RESEARCH OF YOUNG SCIENTISTS’

Proceedings of the Republican Scientific and Practical Conference

“СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И
АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ”

сборник материалов Республиканской научно-практической конференции

NAMANGAN-2025

Bosh muharrir: Namangan davlat pedagogika instituti rektori B.E.Xusanov
Mas'ul muharrir: Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo'yicha prorektor M.R.Qodirxonov
Mas'ul muharrir o'rinbosari: Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo'limi boshlig'i J.A.Yuldashev

TAHRIR HAY'ATI

- | | | |
|---|---|---|
| Isoqboyev Alisher
Ahmadjonovich | – | Yoshlar masalalari va ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha birinchi prorektor, tarix fanlari nomzodi, dotsent |
| Yuldashev Javoxir
Abdurahim o'g'li | – | Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo'limi boshlig'i, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent |
| Mutalov Saidakbar
Xamidullo o'g'li | – | Ijtimoiy fanlar fakulteti dekani, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) |
| Botirova Sevara
Ma'murovna | – | Gumanitar fanlar kafedrasi mudiri, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) |
| Nabijonov Murodjon
To'lqinjon o'g'li | – | Yoshlar bilan ishlash, ma'naviyat va ma'rifat bo'limi boshlig'i |
| Tursunov Ramziddin
Abdixalil o'g'li | – | Iqtidorli talabalarning ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish bo'limi boshlig'i |
| O'rmonjonov Azizbek
Muhammadjon o'g'li | – | Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo'limi Ilmiy tadqiqot ishlari muhandisi |

Texnik muharrir: A.O'rmonjonov

Tahririyat manzili: Namangan shahri, Uychi ko'chasi, 316-uy.

Pochta indeksi: 160136, **Faks:** (0369) 227-27-21,

Email: Info@namspi.uz

“Zamonaviy fan: innovatsion yondashuvlar va yosh tadqiqotchilarning dolzarb izlanishlari” mavzusidagi ilmiy-amaliy anjuman Namangan davlat pedagogika instituti Ilmiy-texnikaviy Kengashining 11-avgust 2025-yildagi 8-sonli kengaytirilgan yig'ilishida muhokama qilinib, ilmiy to'plam sifatida chop etishga ruxsat etilgan (Bayonnoma № 8). Maqolalarning ilmiy saviyasi va keltirilgan ma'lumotlar uchun mualliflar javobgar hisoblanadi.

UDK: 378.046.4:005.336.2:374.7

RAHBAR-KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH JARAYONIDA SOFT-KOMPETENSIYALARNI RIVOJLANTIRISHNING ANDRAGOGIK VA KORPORATIV DETERMINANTLARI

Axrorova Umida Xamidullayevna
University of Business and Science dotsenti
Email: umiaxrorhamid@gmail.com
Tel: (94) 309 08 08
ORCID: 0009-0008-9086-4879

Annotatsiya: Maqolada rahbar-kadrlar malakasini oshirish jarayonida soft-kompetensiyalarni rivojlantirish samaradorligini belgilovchi andragogik va korporativ determinantlar nazariy jihatdan tahlil qilinadi. “Determinant” tushunchasining pedagogik talqini aniqlashtirilib, determinantlar rahbarning o‘qishga tayyorligini ifodalovchi andragogik hamda tashkilot muhitini ifodalovchi korporativ guruhlariga ajratildi. Andragogik determinantlar sifatida o‘qish ehtiyojini anglash, kasbiy tajriba, o‘z kuchiga ishonch, ichki motivatsiya va refleksiv tayyorlik, korporativ determinantlar sifatida esa strategik muvofiqlik, o‘qitish iqlimi va korporativ madaniyat, bevosita rahbar ko‘magi, o‘rganilganni qo‘llash imkoniyati hamda rag‘batlantirish tizimi asoslandi. Ikki guruh determinantlarining o‘zaro ta’siri to‘rt holatli matritsa ko‘rinishida ifodalanib, soft-kompetensiyalarning barqaror rivojlanishi faqat ular uyg‘un bo‘lgandagina ta’minlanishi ko‘rsatildi.

Kalit so‘zlar: malaka oshirish, rahbar-kadrlar, soft-kompetensiyalar, determinantlar, andragogika, o‘qishga tayyorlik, o‘z kuchiga ishonch, o‘qitish iqlimi, korporativ madaniyat, transfer.

АНДРАГОГИЧЕСКИЕ И KORPORATIVNYYE DETERMINANTY RAZVITIYA SOFT-KOMPETENSIY V PROTSSE Povysheniya KVALIFIKATSII RUKOVOJYASHIX KADROV

Аннотация: В статье теоретически анализируются андрагогические и корпоративные детерминанты, определяющие эффективность развития soft-компетенций в процессе повышения квалификации руководящих кадров. Уточнено педагогическое толкование понятия «детерминант»; детерминанты разделены на андрагогические, отражающие готовность руководителя к обучению, и корпоративные, отражающие среду организации. В качестве андрагогических детерминант обоснованы осознание потребности в обучении, профессиональный опыт, самоэффективность, внутренняя мотивация и рефлексивная готовность, в качестве корпоративных — стратегическое соответствие, климат обучения и корпоративная культура, поддержка непосредственного руководителя, возможность применения изученного и система стимулирования. Взаимодействие двух групп детерминант представлено в виде четырёхпольной матрицы; показано, что устойчивое развитие soft-компетенций обеспечивается лишь при их согласованности.

Ключевые слова: повышение квалификации, руководящие кадры, soft-компетенции, детерминанты, андрагогика, готовность к обучению, самоэффективность, климат обучения, корпоративная культура, перенос обучения.

ANDRAGOGICAL AND CORPORATE DETERMINANTS OF SOFT COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERIAL STAFF

Abstract: The article provides a theoretical analysis of the andragogical and corporate determinants that shape the effectiveness of soft competency development in the professional development of managerial staff. The pedagogical meaning of “determinant” is clarified, and determinants are divided into andragogical ones, reflecting the manager’s readiness to learn, and corporate ones, reflecting the organizational environment. Awareness of the need to learn, professional experience, self-efficacy, intrinsic motivation and reflective readiness are substantiated as andragogical determinants; strategic alignment, learning climate and corporate culture, line manager support, opportunity to apply learning and the reward



system as corporate determinants. The interaction of the two groups is presented as a four-quadrant matrix, showing that sustainable soft competency development occurs only when they are aligned.

Keywords: professional development, managerial staff, soft competencies, determinants, andragogy, readiness to learn, self-efficacy, learning climate, corporate culture, transfer of training.

KIRISH

Rahbar-kadrlarning kasbiy rivojlanishi davlat siyosatining muhim yo‘nalishlaridan biriga aylangan. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish uzluksiz ta’limning mustaqil turi sifatida belgilangan [1], “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida esa boshqaruv kadrlarining salohiyatini oshirish ustuvor vazifalar qatoriga kiritilgan [2]. Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish nazarda tutilgan [3].

Amaliyotda bir xil malaka oshirish kursini o‘tagan rahbarlarning natijalari bir-biridan keskin farq qiladi. Ayrim rahbarlar kursdan keyin jamoa bilan muloqot uslubini, qaror qabul qilish va nizolarni hal etish yondashuvini sezilarli o‘zgartiradi, boshqalarida esa hech qanday o‘zgarish kuzatilmaydi. T.Baldwin va J.Ford bu farqni tinglovchi xususiyatlari, o‘qitish dizayni va ish muhiti omillarining birgalikdagi ta’siri bilan izohlagan [4]. Demak, soft-kompetensiyalarni rivojlantirish natijasi faqat o‘quv dasturining sifatiga emas, balki rahbarning shaxsiy tayyorligi va u ishlayotgan tashkilot muhitiga ham bog‘liq.

Bu omillarni tizimli aniqlash malaka oshirish jarayonini boshqarishning zaruriy sharti hisoblanadi. Mazkur tadqiqotning maqsadi rahbar-kadrlar malakasini oshirish jarayonida soft-kompetensiyalarni rivojlantirish samaradorligini belgilovchi andragogik va korporativ determinantlarni aniqlash, ularning mazmunini va o‘zaro ta’sirini nazariy jihatdan asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Kattalar ta’limida o‘qish natijasini belgilovchi omillar andragogika nazariyasida chuqur o‘rganilgan. M.Knowles kattalarning o‘qishga oid olti asosiy farazini ilgari surgan: o‘qish zaruratini anglash, o‘zini mustaqil shaxs sifatida idrok etish, tajribaning ta’lim manbai bo‘lishi, o‘qishga tayyorlikning hayotiy vazifalar bilan bog‘liqligi, muammoga yo‘naltirilganlik va ichki motivatsiyaning ustuvorligi [5]. Rus andragogikasida Yu.N.Kulyutkin kattalar o‘qishining psixologik xususiyatlarini [6], S.I.Zmeyerov esa kattalarni o‘qitish texnologiyasining tamoyillarini [7] asoslagan. O‘zbekiston pedagogika fanida N.A.Muslimov kasbiy kompetentlikni shaxsning kasbiy faoliyat jarayonida bosqichma-bosqich shakllanadigan sifati sifatida tadqiq etgan [8].

Shaxsiy omillar orasida o‘z kuchiga ishonch alohida o‘rin tutadi. A.Bandura o‘z kuchiga ishonchni shaxsning muayyan faoliyatni muvaffaqiyatli bajara olishiga bo‘lgan e’tiqodi sifatida ta’riflab, uning xulq-atvor o‘zgarishiga ta’sirini asoslagan [9]. R.Noë tinglovchining o‘qishga motivatsiyasi va munosabatlari o‘qitish samaradorligining e’tibordan chetda qolgan omillari ekanligini ko‘rsatgan [10]. J.Colquitt, J.LePine va R.Noë yigirma yillik tadqiqotlarning meta-tahlili asosida o‘qishga motivatsiya shaxsiy va vaziyatli omillar ta’sirida shakllanib, o‘qitish natijalarini sezilarli darajada bashorat qilishini aniqlagan [11]. D.Kolbning tajribaviy o‘qitish nazariyasi [12] va J.Mezirowning transformativ ta’lim nazariyasi [13] esa tajriba va tanqidiy refleksiyaning kattalar rivojlanishidagi o‘rnini ko‘rsatadi.

Korporativ omillar ham keng tadqiq etilgan. J.Rouiller va I.Goldstein tashkilotdagi transfer iqlimi — rahbar va hamkasblarning o‘rganilganni qo‘llashga munosabati — o‘qitish natijalarining ishga ko‘chishini bashorat qilishini aniqlagan [14]. J.Tracey, S.Tannenbaum va M.Kavanagh ham ish muhiti, ayniqsa, uzluksiz o‘qishni qo‘llab-quvvatlovchi korporativ madaniyat transferiga ta’sir etishini ko‘rsatgan [15]. E.Holton va hammualliflar tashkilotdagi transfer tizimini baholash uchun maxsus vosita ishlab chiqqan [16], B.Blume va hammualliflarning meta-tahlili esa ish muhitidagi qo‘llab-quvvatlashning transfer bilan barqaror bog‘liqligini tasdiqlagan [17]. Tashkiliy darajada E.Schein korporativ madaniyatni xodimlar xulq-atvorini belgilovchi umumiy asosiy farazlar tizimi sifatida tavsiflagan [18], P.Senge esa o‘qiydigan tashkilot konsepsiyasini ishlab chiqqan [19]. T.Garavan kadrlarni rivojlantirishni tashkilot strategiyasi bilan bog‘lash zarurligini asoslagan [20].

Adabiyotlar tahlili shaxsiy va tashkiliy omillarning har biri alohida yaxshi o‘rganilganini ko‘rsatadi. Biroq ular rahbar-kadrlar malakasini oshirish jarayonida soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga nisbatan yagona tizim sifatida, o‘zaro ta’sirda kam tadqiq etilgan. Tadqiqotda nazariy tahlil, qiyosiy tahlil, tasniflash, umumlashtirish va pedagogik modelashtirish metodlaridan foydalanildi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Determinant tushunchasining pedagogik mohiyati.

“Determinant” (lot. determinare — belgilamoq, chegaralamoq) atamasi hodisaning yuzaga kelishi va natijasini belgilovchi omilni ifodalaydi. Pedagogik nuqtai nazardan determinantni oddiy omildan farqlash lozim: omil jarayonga ta’sir ko’rsatadigan har qanday holat bo’lishi mumkin, determinant esa natijaning darajasini muntazam ravishda belgilaydigan, uning yo’qligi natijani keskin pasaytiradigan omildir.

Shu asosda mualliflik ta’rifi taklif etiladi: malaka oshirish jarayonida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish determinantlari – bu rahbar shaxsining o’qishga tayyorligi va tashkilot muhitining xususiyatlarini ifodalovchi, soft-kompetensiyalarning o’quv jarayonida shakllanishi va boshqaruv amaliyotiga ko’chishi darajasini muntazam belgilaydigan omillar majmuidir. Determinantlar ikki guruhga ajratildi: rahbarning shaxsiy tayyorligini ifodalovchi andragogik determinantlar va tashkilot muhitini ifodalovchi korporativ determinantlar.

Andragogik determinantlar.

Andragogik determinantlar M.Knowles faraziyalari [5], A.Bandura nazariyasi [9] va o’qishga motivatsiya tadqiqotlari [11] asosida aniqlandi. Ular rahbarning o’qish jarayoniga qanday kirib kelishi va undan qanday foyda olishini belgilaydi (1-jadval).

1-jadval

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning andragogik determinantlari

Determinant	Mazmuni	Pedagogik shart
O’qish ehtiyojini anglash	Rahbar o’zida qaysi soft-kompetensiya yetishmasligini va uning faoliyatiga ta’sirini tushunadi [5]	Kirish diagnostikasi, 360 darajali qayta aloqa natijalarini muhokama qilish
Kasbiy tajriba	Boshqaruv tajribasi o’qishning manbai va yangi bilimni tushunish asosi bo’ladi [5; 12]	Rahbarlarning real holatlari asosidagi keyslar, tajriba almashish
O’z kuchiga ishonch	Rahbar yangi xulq-atvorni muvaffaqiyatli qo’llay olishiga ishonadi [9]	Bosqichma-bosqich murakkablashuvchi mashqlar, muvaffaqiyat tajribasini yaratish
Ichki motivatsiya	O’qish rahbarning shaxsiy va kasbiy maqsadlari bilan bog’lanadi [10; 11]	Individual rivojlanish maqsadlarini birgalikda belgilash
Refleksiv tayyorlik	Rahbar o’z faoliyati va qarashlarini tanqidiy tahlil qilishga tayyor [13]	Refleksiv kundalik, kouching suhbatlari

Andragogik determinantlar orasida o’qish ehtiyojini anglash boshlang’ich o’rin tutadi. Rahbar o’z kommunikativ yoki liderlik sifatlarini yetarli deb hisoblasa, soft-kompetensiyalarga oid mashg’ulotlar unga ortiqcha ko’rinadi. Shu sababli kirish diagnostikasi va qayta aloqa nafaqat baholash, balki o’qish ehtiyojini shakllantirish vositasi hamdir. O’z kuchiga ishonch esa o’rganilgan xulq-atvorni real vaziyatda qo’llashga jur’at qilishni belgilaydi: rahbar yangi muloqot usulini mashg’ulotda o’zlashtirgan bo’lsa-da, uni jamoa oldida qo’llashdan qochishi mumkin.

Korporativ determinantlar.

Korporativ determinantlar transfer iqlimi va ish muhiti bo’yicha tadqiqotlar [14; 15; 17] hamda strategik kadrlar rivojlantirish g’oyasi [20] asosida aniqlandi. Ular rahbarning o’rganganlarini qo’llashi uchun tashkilot qanday sharoit yaratishini belgilaydi (2-jadval).

2-jadval

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning korporativ determinantlari

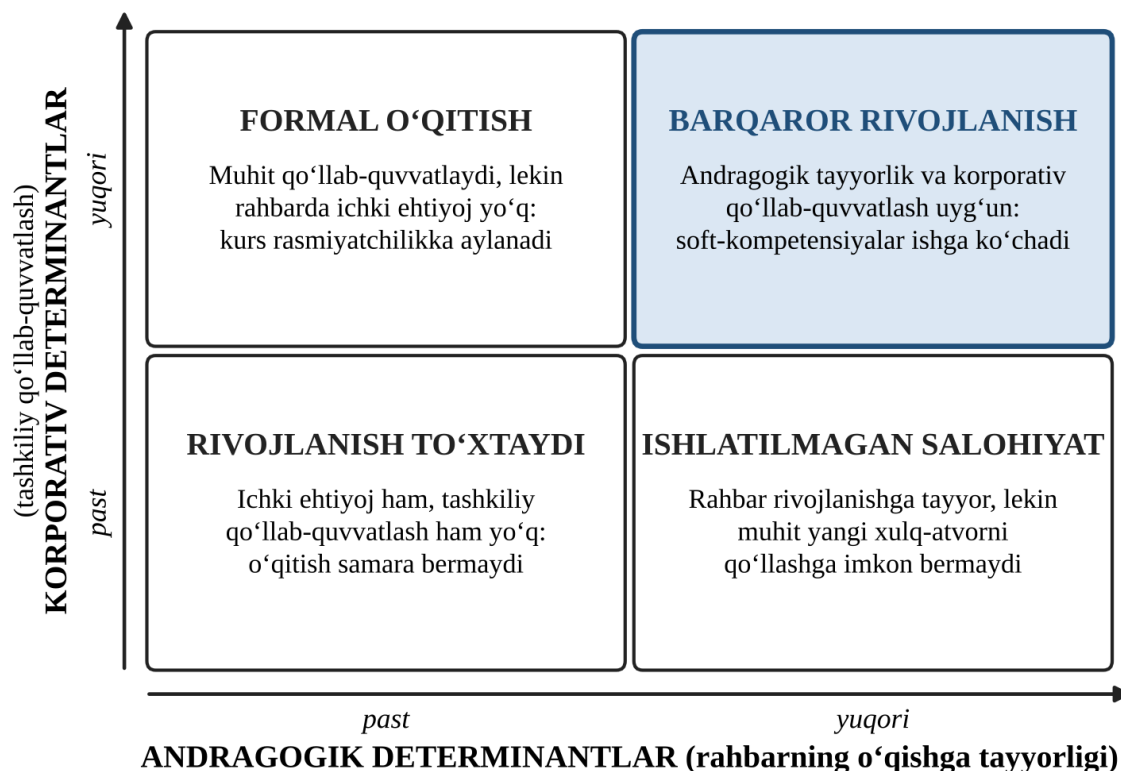
Determinant	Mazmuni	Pedagogik-tashkiliy shart
Strategik muvofiqlik	O’qitish maqsadlari tashkilot strategiyasi va lavozim talablaridan kelib chiqadi [20]	Lavozimlar bo’yicha soft-kompetensiyalar profili

Determinant	Mazmuni	Pedagogik-tashkiliy shart
O‘qitish iqlimi va korporativ madaniyat	Tashkilotda o‘qish, xatolardan saboq olish va ochiq muloqot qadrlanadi [15; 18; 19]	Tajriba almashish maydonlari, ochiq qayta aloqa amaliyoti
Bevosita rahbar ko‘magi	Rahbarning boshlig‘i o‘qitish maqsadlarini muhokama qiladi va qo‘llashni rag‘batlantiradi [14; 17]	O‘qitishdan oldingi va keyingi suhbatlar, transfer kelishuvi
Qo‘llash imkoniyati	Rahbarga yangi ko‘nikmani qo‘llash uchun vazifa va vakolat beriladi [15; 16]	Ish joyidagi loyihalar, vakolatlarni kengaytirish
Rag‘batlantirish tizimi	Soft-kompetensiyalar rivojlanishi faoliyatni baholash va martaba bilan bog‘lanadi	Natijalarni attestatsiya va kadrlar zaxirasi tizimiga kiritish

Korporativ determinantlar ichida bevosita rahbar ko‘magi va qo‘llash imkoniyati alohida ahamiyatga ega. Rahbar kursdan qaytgach, uning boshlig‘i o‘rganilgan yondashuvlarga qiziqmasa yoki ularni qo‘llash uchun vazifa bermasa, yangi xulq-atvor tezda so‘nadi. J.Rouiller va I.Goldstein tadqiqotida aynan shunday holatlar ijobiy transfer iqlimi mavjud bo‘lmagan bo‘linmalarda ko‘proq kuzatilgan [14].

Andragogik va korporativ determinantlarning o‘zaro ta‘sirini.

Tahlil ikki guruh determinantlari bir-birini almashtira olmasligini ko‘rsatdi. Ularning o‘zaro ta‘sirini to‘rt holatli matritsa ko‘rinishida ifodalash mumkin (1-rasm).



1-rasm. Andragogik va korporativ determinantlar o‘zaro ta‘sirining matritsasi

Matritsaning birinchi holati — “rivojlanish to‘xtaydi” — ikki guruh determinantlari ham past bo‘lganda yuzaga keladi: rahbar o‘qishga ehtiyoj sezmaydi, tashkilot esa o‘rganilganni qo‘llashni talab qilmaydi. Ikkinchi holat — “formal o‘qitish” — tashkilot qo‘llab-quvvatlasa-da, rahbarda ichki ehtiyoj va o‘z kuchiga ishonch yo‘q bo‘lganda kuzatiladi. Bunda malaka oshirish sertifikat olish uchun bajariladigan rasmiy talabga aylanadi.

Uchinchi holat — “ishlatilmagan salohiyat” — rahbar rivojlanishga tayyor bo‘lsa-da, tashkilot muhiti yangi xulq-atvorni qo‘llashga imkon bermaganda yuzaga keladi. Bu holat ayniqsa xavfli, chunki rahbarning motivatsiyasi pasayib, keyingi o‘qishlarga munosabati yomonlashadi. To‘rtinchi holat —

“barqaror rivojlanish” — andragogik tayyorlik va korporativ qo‘llab-quvvatlash uyg‘un bo‘lganda ta‘minlanadi va soft-kompetensiyalarning ishga ko‘chishi uchun eng qulay sharoit hisoblanadi.

Matritsadan malaka oshirish jarayonini boshqarish uchun muhim xulosa kelib chiqadi: malaka oshirish muassasasi faqat o‘quv jarayoniga emas, balki ikkala o‘q bo‘yicha ham ta‘sir ko‘rsatishi lozim. Andragogik determinantlarni kirish diagnostikasi, individual maqsad qo‘yish va bosqichli mashqlar orqali, korporativ determinantlarni esa tashkilot rahbariyati bilan hamkorlik, transfer kelishuvi va kursdan keyingi qo‘llab-quvvatlash orqali kuchaytirish mumkin.

Shuni ta‘kidlash lozimki, taklif etilgan determinantlar tizimi va matritsa nazariy umumlashma natijasidir. Har bir determinantning soft-kompetensiyalar rivojlanishiga ta‘sir kuchini aniqlash keyingi bosqichda so‘rovnoma va tajriba-sinov ishlari orqali empirik tekshirishni talab etadi.

XULOSA

Olib borilgan nazariy tahlil natijasida quyidagi xulosalarga kelindi.

Birinchidan, malaka oshirish jarayonida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish natijasi faqat o‘quv dasturining sifati bilan emas, balki rahbar shaxsining tayyorligi va tashkilot muhitini ifodalovchi determinantlar bilan belgilanadi.

Ikkinchidan, andragogik determinantlar sifatida o‘qish ehtiyojini anglash, kasbiy tajriba, o‘z kuchiga ishonch, ichki motivatsiya va refleksiv tayyorlik asoslandi. Ular rahbarning o‘qish jarayoniga faol subyekt sifatida kirib kelishini ta‘minlaydi.

Uchinchidan, korporativ determinantlar sifatida strategik muvofiqlik, o‘qitish iqlimi va korporativ madaniyat, bevosita rahbar ko‘magi, o‘rganilganni qo‘llash imkoniyati hamda rag‘batlantirish tizimi aniqlandi. Ular o‘rganilgan soft-kompetensiyalarning boshqaruv amaliyotiga ko‘chishini belgilaydi.

To‘rtinchidan, ikki guruh determinantlari o‘zaro bir-birini almashtirmaydi: soft-kompetensiyalarning barqaror rivojlanishi faqat andragogik tayyorlik va korporativ qo‘llab-quvvatlash uyg‘un bo‘lgan holatda ta‘minlanadi. Keyingi tadqiqotlarda determinantlarning ta‘sir kuchini empirik aniqlash va ularni boshqarish mexanizmlarini ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta‘lim to‘g‘risida”gi Qonuni. 23.09.2020-yil, O‘RQ-637-son // Qonunchilik ma‘lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “«O‘zbekiston – 2030» strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. 11.09.2023-yil, PF-158-son // Qonunchilik ma‘lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni. 08.10.2019-yil, PF-5847-son // Qonunchilik ma‘lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
4. Baldwin T.T., Ford J.K. Transfer of training: A review and directions for future research // *Personnel Psychology*. – 1988. – Vol. 41(1). – P. 63–105.
5. Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 8th ed. – London–New York: Routledge, 2015.
6. Кулюткин Ю.Н. Психология обучения взрослых. – М.: Просвещение, 1985.
7. Змеёв С.И. Технология обучения взрослых. – М.: Академия, 2002.
8. Muslimov N.A. Kasb ta‘limi o‘qituvchilarini kasbiy shakllantirishning nazariy-metodik asoslari: ped. fan. dok. ... diss. – Toshkent, 2007.
9. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. – New York: W.H. Freeman, 1997.
10. Noe R.A. Trainees’ attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness // *Academy of Management Review*. – 1986. – Vol. 11(4). – P. 736–749.
11. Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research // *Journal of Applied Psychology*. – 2000. – Vol. 85(5). – P. 678–707.
12. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
13. Mezirow J. Transformative Dimensions of Adult Learning. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
14. Rouiller J.Z., Goldstein I.L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training // *Human Resource Development Quarterly*. – 1993. – Vol. 4(4). – P. 377–390.
15. Tracey J.B., Tannenbaum S.I., Kavanagh M.J. Applying trained skills on the job: The importance of the work environment // *Journal of Applied Psychology*. – 1995. – Vol. 80(2). – P. 239–252.



16. Holton E.F., Bates R.A., Ruona W.E.A. Development of a generalized learning transfer system inventory // Human Resource Development Quarterly. – 2000. – Vol. 11(4). – P. 333–360.
17. Blume B.D., Ford J.K., Baldwin T.T., Huang J.L. Transfer of training: A meta-analytic review // Journal of Management. – 2010. – Vol. 36(4). – P. 1065–1105.
18. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
19. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – New York: Doubleday, 1990.
20. Garavan T.N. Strategic human resource development // Journal of European Industrial Training. – 1991. – Vol. 15(1). – P. 17–30.