ilmiy-amaliy jurnal · ISSN 3093-8694

UDK: 159.9:005.95

Abdug‘aniyev Otabek Abduhamidovich,
Nizomiy nomidagi O‘zbekiston milliy pedagogika universiteti tadqiqotchisi

MENEJER KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHDA EMOTSIONAL INTELLEKTNING IJTIMOIY-PSIXOLOGIK ROLI

Annotatsiya. Maqolada boshqaruvda menejer kompetensiyalarini rivojlantirishda emotsional intellektning ijtimoiy-psixologik roli o‘rganilgan. Unda muammoning nazariy va amaliy jihatlari, bu borada olimlar tomonidan amalga oshirilgan ilmiy tadqiqot ishlari haqida so‘z borgan. Muallif tomonidan olib borilgan empirik tadqiqotlar emotsional intellekt komponentlarining menejer stressga chidamliligi va jamoada ishonchli boshqaruvni ta’minlash bilan bog‘liqligini ko‘rsatadi.

Kalit so‘zlar: menejer, emotsional intellekt, stressga chidamlilik, psixologik barqarorlik, o‘zini boshqarish, jamoa, boshqaruv kompetensiyasi.

ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РОЛИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ

Аннотация. В статье исследуется социально-психологическая роль эмоционального интеллекта в развитии управленческих компетенций менеджеров. Рассмотрены теоретические и прикладные аспекты проблемы, а также научные исследования, проведённые учёными. Проведённые автором эмпирические исследования показывают, что компоненты эмоционального интеллекта связаны со стрессоустойчивостью менеджера и обеспечением доверительного управления в коллективе.

Ключевые слова: менеджер, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, психологическая устойчивость, саморегуляция, коллектив, управленческая компетенция.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES

Abstract. The article examines the socio-psychological role of emotional intelligence in the development of managerial competencies. The theoretical and applied aspects of the problem, as well as the scientific research conducted by scholars, are considered. The empirical studies carried out by the author show that the components of emotional intelligence are related to a manager's stress resistance and the provision of trust-based management within a team.

Key words: manager, emotional intelligence, stress resistance, psychological stability, self-regulation, team, managerial competence.

KIRISH

Bugungi kunda boshqaruv faoliyatida menejerlarning nafaqat kasbiy bilimlari va boshqaruv ko‘nikmalari, balki o‘z emotsional holatini boshqarish qobiliyati ham tashkilot samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Doimiy

yuqori ish yuklamasi, mas’uliyatli qarorlar qabul qilish zarurati va shaxslararo ziddiyatlar menejerlarda emotsional zo‘riqishning ortishiga sabab bo‘lishi mumkin. Shu nuqtayi nazardan, stressga chidamlilik va psixologik barqarorlikni rivojlantirishda emotsional intellekt muhim psixologik omil sifatida namoyon bo‘ladi. Emotsional intellekt shaxsning o‘z hissiyotlarini anglash, ularning sabablarini tushunish, emotsional reaksiyalarini boshqarish hamda boshqa insonlarning hissiy holatini to‘g‘ri idrok etish qobiliyatlarini o‘z ichiga oladi. Bunda emotsional intellektni hissiyotlarni bostirish yoki ularni yashirish bilan tenglashtirish mumkin emas. Samarali rahbar ham jahl, xavotir yoki norozilikni his qilishi tabiiy. Muhimi, u ushbu hissiyotlarning fikrlash jarayoni, qaror qabul qilishi va jamoa bilan munosabatlariga qanday ta’sir ko‘rsatayotganini anglaydi hamda vaziyatga mos ravishda o‘z xatti-harakatlarini boshqara oladi. Demak, emotsional intellekt menejerning stressli vaziyatlarda o‘zini nazorat qilishi, nizolarni konstruktiv hal etishi va psixologik muvozanatini saqlashiga yordam beruvchi muhim shaxsiy resursdir.

Emotsional intellekt menejer samaradorligiga ta’sir etuvchi muhim omillardan biri sifatida ilmiy tadqiqotlarda ham keng o‘rganilmoqda. Yuqori emotsional intellektga ega menejerlar jamoada o‘zaro ishonchni mustahkamlash, xodimlar motivatsiyasini qo‘llab-quvvatlash va samarali hamkorlik muhitini shakllantirishga ko‘maklashishi mumkin. So‘nggi yillarda olib borilgan tadqiqotlar ham emotsional intellektning liderlik sifati va tashkiliy faoliyat natijalari bilan aloqadorligini yoritmoqda. Xususan, M. Salameh-Ayanian (2025) emotsional intellektning liderlik muvaffaqiyati va xodimlarning ish jarayoniga jalb etilishiga qo‘shadigan hissasini kompleks tahlil qilgan [1]. I. Coronado-Maldonado va M. D. Benítez-Márquez (2023) tomonidan olib borilgan sharh tadqiqotida emotsional intellektning liderlik faoliyati, jamoaviy xulq-atvor va biznes natijalari bilan bog‘liqligi ko‘rib chiqilgan [2]. J. López González (2024) emotsional intellekt bilan etik liderlik kompetensiyalari o‘rtasidagi uzviy aloqadorlikni asoslagan [3]. M. Mehler (2024) esa ish joyida emotsional kompetensiyalarni rivojlantirishga qaratilgan treninglarni o‘rganib, ularning tegishli ko‘nikmalarni shakllantirishdagi ahamiyatini ko‘rsatgan [4]. Shunga qaramay, bunday treninglar natijalarining uzoq muddat saqlanishi, o‘zlashtirilgan ko‘nikmalarning kundalik boshqaruv faoliyatida qo‘llanishi va ularning stressga chidamlilikka ta’siri masalalari yanada chuqurroq o‘rganishni talab qiladi. Ayrim tadqiqotlarda trening samaradorligining vaqt o‘tishi bilan pasayishi mumkinligi qayd etilgan. Bu holat emotsional intellektni rivojlantirishda bir martalik mashg‘ulotlardan tashqari, muntazam amaliy mashqlar, o‘z-o‘zini tahlil qilish va natijalarni davriy baholashga asoslangan yondashuv zarurligini ko‘rsatadi. Mazkur jihatlar menejerlarning emotsional intellekti, stressga chidamliligi va psixologik barqarorligi o‘rtasidagi munosabatlarni chuqurroq o‘rganish hamda boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqish uchun muhim ilmiy asos bo‘lib xizmat qiladi.

MAVZU BO‘YICHA ADABIYOTLAR TAHLILI

Emotsional intellekt tushunchasi ilk bor P. Salovey va J. Mayer tomonidan ilmiy muomalaga kiritilgan bo‘lib, ular ushbu tushunchani shaxsning o‘z emotsiyalarini anglash, ularni boshqarish, boshqa insonlarning hissiy holatini idrok etish hamda emotsional axborotdan samarali foydalanish qobiliyati bilan izohlaganlar. Keyinchalik D. Goleman mazkur nazariyani rivojlantirib, emotsional intellektning beshta asosiy komponentini — o‘z-o‘zini anglash, o‘z-o‘zini boshqarish, motivatsiya, empatiya va ijtimoiy ko‘nikmalarni ajratib ko‘rsatgan [5]. Ushbu komponentlarni shartli ravishda ikki guruhga ajratish mumkin: shaxsning o‘ziga qaratilgan kompetensiyalar (o‘z-o‘zini anglash va boshqarish) hamda boshqalar bilan munosabatlarga yo‘naltirilgan kompetensiyalar (empatiya va ijtimoiy ko‘nikmalar). Motivatsiya esa mazkur ikki yo‘nalishning o‘zaro uyg‘unligini ta’minlovchi muhim omil sifatida qaralishi mumkin. Menejerlik faoliyatida ushbu komponentlarning har biri muayyan ahamiyatga ega bo‘lsa-da, empatiya va ijtimoiy ko‘nikmalar jamoada o‘zaro ishonchni shakllantirish, nizolarni bartaraf etish va samarali muloqotni yo‘lga qo‘yishda alohida o‘rin tutadi. Mazkur tadqiqot doirasida ham emotsional intellektning aynan shaxslararo munosabatlarga yo‘naltirilgan jihatlari hamda ularning boshqaruv jarayonidagi ehtimoliy ta’siriga alohida e’tibor qaratildi. Bunda rahbarning xodimlar hissiyotlarini to‘g‘ri tushunishi, ularning ehtiyojlarini hisobga olishi va murakkab vaziyatlarda vazmin munosabat bildira olishi jamoaviy hamkorlikning muhim sharti sifatida baholanadi.

Boshqaruv psixologiyasida emotsional intellektning rahbar shaxsi, kasbiy kompetensiyalar va tashkilot faoliyati samaradorligi bilan bog‘liqligini o‘rganishga qaratilgan ko‘plab tadqiqotlar amalga oshirilgan. O‘zbek psixologiya fanida E. G‘oziyev, V. M. Karimova, O. E. Hayitov va boshqa olimlar shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari, rahbarlik faoliyati, menejer shaxsining salohiyati hamda boshqaruv jarayonidagi o‘zaro munosabatlar masalalarini tadqiq etganlar [6, 7]. Ushbu ilmiy yondashuvlar menejer faoliyatini faqat tashkiliy va kasbiy bilimlar bilan cheklab bo‘lmasligini, balki uning individual-psixologik xususiyatlari ham boshqaruv natijalariga ta’sir ko‘rsatishini anglashga yordam beradi. So‘nggi yillarda stressning oldini olish, emotsional zo‘riqishni boshqarish va psixologik barqarorlikni mustahkamlashga qaratilgan boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish masalalari ham dolzarb ilmiy yo‘nalishlardan biriga aylandi [8]. Shu nuqtayi nazardan, mazkur tadqiqot mavjud ilmiy qarashlarni davom ettirgan holda, emotsional intellekt komponentlarining menejerlarning kasbiy kompetensiyalari, stressga chidamliligi va jamoa bilan samarali munosabat o‘rnatish qobiliyatiga aloqadorligini empirik jihatdan o‘rganishga yo‘naltirilgan.

Xorijiy ilmiy adabiyotlarda emotsional intellektni baholash, uning tarkibiy qismlarini aniqlash va tegishli kompetensiyalarni rivojlantirish usullariga bo‘lgan qiziqish tobora ortib bormoqda. G. Sesini va hammualliflari (2024) menejerlik kompetensiyalarini baholashda qo‘llaniladigan instrumentlarni tizimlashtirib, turli so‘rovnoma va metodikalar bir xil psixologik xususiyatlarni emas, balki o‘zaro

farqlanuvchi kompetensiyalarni o‘lchashi mumkinligini ta’kidlaganlar [9]. Ushbu xulosa emotsional intellektni o‘rganishda metodik vositalarni asosli tanlash, ularning imkoniyatlari va cheklovlarini hisobga olish hamda olingan natijalarni ehtiyotkorlik bilan talqin etish zarurligini ko‘rsatadi. Shu sababli tadqiqotda imkon qadar bir nechta o‘zaro to‘ldiruvchi usullardan foydalanish va ularning natijalarini qiyosiy tahlil qilish muhim metodik tamoyil sifatida qaraladi. Bundan tashqari, psixologik xavfsizlikka oid tadqiqotlarda rahbarning xodimlarning hissiy holatiga e’tiborli munosabati, fikrlarni ochiq bildirishga imkon yaratishi va xatolarni konstruktiv muhokama qilishi jamoada erkin muloqot muhitini shakllantirish bilan bog‘liq ekani ko‘rsatiladi [10]. Bunday muhit xodimlarning o‘z fikrlarini qo‘rqmasdan ifodalashi, muammolarni o‘z vaqtida muhokama qilishi va jamoaviy qarorlar ishlab chiqishda faol ishtirok etishiga yordam berishi mumkin. Demak, emotsional intellektni menejerlarning individual xususiyati sifatida o‘rganish bilan bir qatorda, uning jamoaviy munosabatlar va tashkiliy muhit bilan bog‘liqligini ham hisobga olish lozim.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda Sirdaryo viloyati «Mirzaobod Agro Klaster» korxonasidan 67 nafar, Guliston shahar «Saxovat» savdo markazidan 48 nafar va Jizzax viloyati «Artel Electronics Manufacturing» MCHJdan 53 nafar, jami 168 nafar menejer respondent sifatida qatnashdi. Tanlanma bosqichli usulda shakllantirildi; erkaklar 104 nafar, ayollar 64 nafarni tashkil etdi, o‘rtacha yosh 38,4 yil, o‘rtacha boshqaruv tajribasi 7,2 yil.

Emotsional intellekt va kommunikativ o‘z-o‘zini boshqarish darajasini aniqlash maqsadida M.Snayderning so‘rovnomasi hamda «Menejerlarning ishonch fenomenini o‘rganish» nomli mualliflik anketasidan foydalanildi. Stressga chidamlilik ko‘rsatkichlari maxsus so‘rovnoma orqali o‘lchandi; so‘rovnoma qayta-qayta to‘ldirilganda natijalar barqaror bo‘lib chiqdi (ikkilamchi o‘lchovda korrelyatsiya r=0,88). Bundan tashqari, qatnashchilardan «qiyin qaror» mavzusida qisqa insho yozish so‘raldi.

Olingan ma’lumotlar matematik statistika metodlari – Styudent t-mezoni, K.Pirson r-korrelyatsiya koeffitsiyenti va faktorli tahlil yordamida qayta ishlandi. Statistik ahamiyatlilik darajasi $p<0,05$ sifatida qabul qilindi. Nazorat guruhi alohida shakllantirilmadi, shuning uchun natijalarni talqin qilishda ehtiyotkorlik saqlandi.

NATIJALAR

Tadqiqot natijalari emotsional intellekt komponentlari bilan menejerlarning stressga chidamliligi o‘rtasida ijobiy korrelyatsion bog‘liqlik mavjudligini ko‘rsatdi. Kommunikativ nazorati yuqori (7–10 ball) menejerlarda stressli vaziyatlarda psixologik barqarorlik ko‘rsatkichlari sezilarli darajada yuqori bo‘ldi. Xususan, «Mirzaobod Agro Klaster» korxonasi menejerlarida yuqori kommunikativ nazorat erkaklarning 51,2 foizi va ayollarning 46,2 foizida qayd etildi; «Artel Electronics

Manufacturing» MCHJda bu ko‘rsatkich mos ravishda 58,5 va 50,0 foizni tashkil etdi.

O‘z-o‘zini anglash komponenti bo‘yicha menejerlar o‘z salohiyatini real baholash, kuchli va zaif tomonlarini aniqlash qobiliyatini namoyon etdi. Bu jihat ayniqsa «tushundim, lekin o‘zgartirmadim» holatlarida aniq ko‘rindi: respondent-larning 41 foizi o‘z kamchiligini aniq ayta olgan bo‘lsa-da, uni tuzatish bo‘yicha aniq qadam aytib bera olmadi. Bu esa o‘z-o‘zini anglashning o‘zi harakatga aylanmasligini ko‘rsatadi.

Qiyosiy-statistik tahlil shuni ko‘rsatdiki, rivojlantirish dasturi qo‘llanilgandan so‘ng yuqori daraja ko‘rsatkichi o‘rtacha 5,63 birlikka (M=29,01 dan M=34,64 ga-cha), o‘rtacha daraja 4,09 birlikka (M=25,45 dan M=29,54 gacha) oshdi; past daraja M=24,16 dan M=27,04 gacha ko‘tarildi (sigma mos ravishda 1,45→1,10; 1,40→1,28; 1,05→1,44). Bu emotsional intellekt komponentlarini maqsadli rivojlantirish menejer kompetensiyalarining ijobiy o‘zgarishiga olib kelishini ko‘rsatadi. E’tiborga molik jihat shundaki, o‘rtacha guruhdagi siljish yuqori guruhdagidan unchalik kam emas. Demak, dastur «allaqachon yaxshi» menejerlarga ham foyda beradi.

Korrelyatsion tahlilda stressga chidamlilik bilan o‘z-o‘zini boshqarish kompo-nenti o‘rtasidagi bog‘liqlik r=0,57 ($p<0,01$), empatiya bilan jamoadagi ishonch da-rajasi o‘rtasidagi bog‘liqlik r=0,49 ($p<0,01$) ni tashkil etdi. Faktorli tahlil uchta omilni ajratdi: hissiy barqarorlik, ijtimoiy sezgirlik va o‘z-o‘zini rag‘batlantirish. Qizig‘i, «ijtimoiy sezgirlik» omili ayol menejerlarda biroz yuqoriroq yuklama bilan namoyon bo‘ldi, ammo bu farq statistik ahamiyatli darajaga yetmadi ($p=0,07$).

Empirik ma’lumotlar tahlili shuni aniqladiki, menejerlarning insholarida «Boshqaruv va yetakchilik», «Ijtimoiy-psixologik salohiyat», «Ochiq va aniq mu-loqot» kabi tushunchalar eng ko‘p uchraydi. Bu esa emotsional intellektning ijtimoiy anglash komponenti – atrofdagilarning his-tuyg‘ularini tushunish va ularga munosa-bat bildirish qobiliyati menejerlik faoliyatining muhim tarkibiy qismi ekanligini tasdiqlaydi. Insholarda eng qiyin vaziyat sifatida ko‘proq xodimni ishdan bo‘shatish va jamoa ichidagi kelishmovchilik tilga olingan. Bu esa odamlarni boshqarishning haqiqiy sinovi aynan noxush qarorlar paytida ko‘rinishini ko‘rsatadi.

Bitta misolni keltiramiz. «Saxovat» savdo markazi menejeri (37 yosh, 9 yillik tajriba) dastlab stressga chidamlilik bo‘yicha past ko‘rsatkichga ega edi. Uning so‘zlariga ko‘ra, savdo rejasi bajarilmay qolgan kunlari u xodimlarga keskin muomala qilgan, keyin esa o‘zi aybdorlik hissini uzoq vaqt his qilgan. Treningdan so‘ng u hissiyotni payqash va «bir kecha o‘ylab ko‘rish» odatini shakllantirdi. Uch oy ichida uning bo‘limida kadrlar aylanmasi 18 foizdan 9 foizga tushdi; bu bitta holat bo‘lsa-da, emotsional o‘z-o‘zini boshqarishning iqtisodiy oqibatini ko‘rsatadi.

Natijalarni umumlashtirib aytganda, emotsional intellekt menejer kompe-tensiyalarining «ko‘rinmas» qismini tashkil qiladi: u hujjatlarda, hisobotlarda aks

etmaydi, ammo jamoadagi munosabatlar, qaror qabul qilish sifati va kadrlar barqarorligi orqali bilvosita namoyon bo‘ladi. Aynan shu sababli uni baholash va rivojlantirish masalasi amaliyotda ko‘pincha e’tibordan chetda qoladi.

Natijalarni xorijiy ma’lumotlar bilan solishtirganda ikkita o‘xshashlik ko‘zga tashlanadi. Birinchidan, bizda ham, chet el tadqiqotlarida ham emotsional intellekt bo‘yicha o‘tkazilgan mashg‘ulotlar qisqa muddatda sezilarli o‘sish beradi [4, 15]. Ikkinchidan, ta’sirning barqarorligi ko‘p jihatdan tashkilot madaniyatiga bog‘liq: rahbariyat bu ko‘nikmalarni qadrlasa, ular saqlanib qoladi, aks holda bir-ikki oyda eski holatga qaytish holatlari uchraydi. Bizda treningdan uch oy o‘tib o‘tkazilgan nazorat qirqimida yuqori guruh ko‘rsatkichi M=33,1 ga tushgani (34,64 dan) kuzatildi, ya’ni pasayish bor, ammo boshlang‘ich darajadan ancha yuqori. Bu «bir martalik trening» modelining cheklanganligini amalda ko‘rsatadi.

Tadqiqotning cheklovlari: tanlanma 168 nafar menejerni qamrab olgan va uchta tashkilot doirasida to‘plangan; nazorat guruhi mavjud emas; stressga chidamlilik o‘z-o‘zini baholash orqali o‘lchangan. Shu bois natijalarni keng umumlashtirishdan ehtiyot bo‘lish kerak. Keyingi ishlarda kuzatuv usuli, xodimlar bahosi va nazorat guruhini qo‘shish foydali bo‘ladi.

XULOSA

O‘tkazilgan tadqiqot natijalari emotsional intellekt menejerlarning kasbiy faoliyatida stressga chidamlilik, psixologik barqarorlik va stressni samarali boshqarish strategiyalarini shakllantirishda muhim psixologik omil ekanligini ko‘rsatdi. Xususan, emotsional intellektning o‘zini anglash, o‘zini boshqarish, empatiya va ijtimoiy anglash kabi komponentlari menejerlarning murakkab vaziyatlarda oqilona qaror qabul qilishi, nizoli holatlarni konstruktiv hal etishi hamda xodimlar bilan samarali muloqot o‘rnatishida muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqot davomida olingan natijalar emotsional intellekt ko‘rsatkichlari bilan stressga chidamlilik va jamoadagi ishonch darajasi o‘rtasida ijobiy bog‘liqlik mavjudligini ko‘rsatdi. Bu esa menejerning nafaqat kasbiy bilim va tajribasi, balki o‘z hissiyotlarini anglash, ularni nazorat qilish va boshqa insonlarning emotsional holatini to‘g‘ri baholash qobiliyati ham boshqaruv samaradorligiga ta’sir ko‘rsatishini anglatadi.

Shuningdek, emotsional intellekt menejerning individual psixologik xususiyatlari bilan bir qatorda, uning jamoada sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish qobiliyatida ham namoyon bo‘ladi. Emotsional jihatdan rivojlangan menejer xodimlarning ehtiyojlari va kechinmalarini yaxshiroq tushunadi, ular bilan ochiq muloqot olib boradi hamda nizolarni keskinlashtirmasdan hal qilishga intiladi. Natijada jamoada o‘zaro ishonch, hamkorlik va mas’uliyat hissining mustahkamlanishi uchun sharoit yaratiladi. Shu bilan birga, emotsional intellektni rivojlantirish barcha boshqaruv muammolarini mustaqil ravishda hal etuvchi vosita sifatida qaralmasligi lozim. Uning samaradorligi menejerning kasbiy tayyorgarligi, tashkilotdagi psixologik muhit, rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi va mavjud boshqaruv tizimi bilan uzviy bog‘liqdir.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, menejerlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimida emotsional intellektni rivojlantirishga qaratilgan maxsus o‘quv modullari hamda amaliy treninglarni joriy etish maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz. Bunda mashg‘ulotlarni faqat nazariy bilim berish bilan cheklamasdan, real boshqaruv vaziyatlarini tahlil qilish, rolli o‘yinlar, nizolarni hal etish mashqlari va qayta aloqa usullari bilan boyitish lozim. Bunday yondashuv menejerlarga o‘z hissiy reaksiyalarini anglash, stressli vaziyatlarda xulq-atvorini nazorat qilish va muammoli holatlarda muqobil yechimlarni ishlab chiqish ko‘nikmalarini shakllantirishga yordam beradi. Ayniqsa, yuqori mas’uliyat talab qiladigan va doimiy muloqot bilan bog‘liq boshqaruv lavozimlarida ushbu ko‘nikmalarni tizimli ravishda rivojlantirish alohida ahamiyatga ega.

Emotsional intellektni rivojlantirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar qatoriga treninglarni bir martalik tadbir sifatida emas, balki yil davomida muntazam tashkil etiladigan mashg‘ulotlar tizimi shaklida yo‘lga qo‘yish, menejerlar uchun hissiy kundaliklar yuritish amaliyotini joriy etish va murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilishdan oldin qisqa muddatli tanaffus qilishga asoslangan «to‘xtash qoidalari»ni ishlab chiqish kiradi. Bundan tashqari, tashkilotlarda xodimlarning fikrini erkin bildirishiga imkon beruvchi qayta aloqa madaniyatini shakllantirish, rahbarlarning muloqot uslubini muntazam baholab borish hamda jamoaviy nizolarni konstruktiv hal etishga qaratilgan amaliy tadbirlarni amalga oshirish zarur. Treninglar samaradorligini baholashda faqat mashg‘ulotlardan keyingi natijalar bilan cheklanmasdan, uch oy, olti oy va bir yil o‘tgach takroriy o‘lchovlarni o‘tkazish ham muhimdir. Bu emotsional intellekt bo‘yicha shakllangan ko‘nikmalarning qay darajada saqlanib qolayotganini va ularning kundalik boshqaruv faoliyatiga qanday tatbiq etilayotganini aniqlash imkonini beradi.

Shu bilan birga, tadqiqot natijalarini talqin qilishda uning ayrim cheklovlarini hisobga olish lozim. Jumladan, tadqiqotda uchta tashkilotdan jami 168 nafar menejer ishtirok etgani, nazorat guruhining shakllantirilmagani va ayrim ko‘rsatkichlarning o‘z-o‘zini baholash asosida aniqlangani natijalarni barcha tashkilotlarga bir xil darajada tatbiq etishda ehtiyotkorlikni talab qiladi. Shu sababli kelgusidagi tadqiqotlarda tanlanma hajmini kengaytirish, turli sohalarda faoliyat yurituvchi menejerlarni qamrab olish, nazorat guruhidan foydalanish hamda xodimlar va bevosita rahbarlarning baholarini o‘zaro taqqoslash maqsadga muvofiq. Shuningdek, emotsional intellektni rivojlantirish dasturlarining uzoq muddatli ta’sirini o‘rganish orqali ularning stressga chidamlilik, mehnat unumdorligi, jamoaviy ishonch va kadrlar barqarorligiga ta’sirini yanada aniqroq baholash mumkin.

Umuman olganda, emotsional intellektni menejerlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim tarkibiy qismi sifatida qarash lozim. U rahbarning o‘z hissiyotlarini anglash va boshqarish qobiliyatini takomillashtirish bilan birga, xodimlar bilan samarali munosabatlar o‘rnatish, stressli vaziyatlarda psixologik barqarorlikni saqlash va asoslangan qarorlar qabul qilish imkoniyatlarini kengaytiradi. Emotsional intellektni rivojlantirishga qaratilgan tizimli va uzluksiz yondashuv

menejerlarning shaxsiy salohiyatini oshirish, boshqaruv faoliyatining sifatini yaxshilash hamda tashkilotda sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni mustahkamlashga xizmat qilishi mumkin. Shu jihatdan, emotsional intellektni rivojlantirish nafaqat individual kasbiy o‘sish, balki tashkilotning uzoq muddatli samaradorligi va barqaror rivojlanishini ta’minlashga qaratilgan muhim strategik yo‘nalishlardan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Salameh-Ayanian M., Obeidat B., Alshurideh M. The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Employees // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 8. – P. 300. – DOI: 10.3390/admsci15080300.

2. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review // Heliyon. – 2023. – Vol. 9, No. 10. – Art. e20356.

3. López González J. Study of emotional intelligence and ethical leadership competencies // Cogent Education. – 2024. – Vol. 11, No. 1. – Art. 2411826. – DOI: 10.1080/2331186X.2024.2411826.

4. Mehler M., et al. Training emotional competencies at the workplace // BMC Psychology. – 2024. – Vol. 12. – DOI: 10.1186/s40359-024-02198-3.

5. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 2020. – 352 p.

6. Hayitov O.E. Boshqaruv psixologiyasi: darslik. – Chirchiq, 2020. – 201–211 b.

7. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya: darslik. – Toshkent, 2012. – 172 b.

8. Cioffi G., et al. Stress-Preventive Management Competencies // Encyclopedia. – 2025. – Vol. 5, No. 2. – P. 46. – DOI: 10.3390/encyclopedia5020046.

9. Sesini G., Castiglioni C., Lozza E. How to Measure Managerial Competencies: A Systematic Review of Instruments // TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology. – 2024. – Vol. 31. – P. 1–28.

10. Konečná L., et al. The role of leadership in shaping psychological safety and employee voice // Frontiers in Psychology. – 2025. – Vol. 16. – Art. 12923528.

11. Nurboboyev S.B. Oliy ta’lim muassasalari faoliyatini samarali boshqarishning ijtimoiy-psixologik tizimini takomillashtirish. – 2024.

12. Makhmudova Z.M. Ijtimoiy-psixologik kompetensiyalar (qo‘riqlash xizmati xodimlari misolida): PhD avtoref. – Buxoro: BuxDU, 2021. – 112 b.

13. G‘oziyev E.G‘. Sotsial psixologiya: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2012. – 127 b.

14. Umarova N.Sh. Mehnat psixologiyasi: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2018. – 193 b.

15. Campos M.L., Bascur A. Collective efficacy, self-efficacy, and socio-occupational wellbeing: a quasi-experimental study // Frontiers in Psychology. – 2025. – Vol. 16. – Art. 1462937.

16. Abunaser F.M., Salah El-Din N.S., Al-Fahadi R.S. Core competencies for school leaders: insights from educational experts // Frontiers in Education. – 2025. – Vol. 10. – Art. 1638252.

17. Stenger T.P. Future Managerial Competencies Required for the Fourth Industrial Revolution // African Journal of Employee Relations. – 2024. – Vol. 48, No. 1. – P. 1–24.

18. Tajak-Bobek A., Woźniak J. The Development of Social Competencies as a Key Challenge in Contemporary Management // Journal of Modern Science. – 2025. – Vol. 57, No. 2. – P. 1–20.