O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI XABARLARI, 2026, [14]
ISSN 2181-7324(Print)

IJTIMOIY FANLAR
http://journals.nuu.uz
ISSN 3093-8996(Onlayn)

UDK:316.46:159.9

Otabek A. ABDUG‘ANIYEV,
Tadqiqotchi, O‘zbekiston milliy pedagogika universiteti, Toshkent, O‘zbekiston
E-mail: o.abduganiyev@ticty.uz

PhD S.Yaxyayeva taqrizi asosida

BOSHQARUVDA MENEJER KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIY-PSIXOLOGIK OMILLARI: EMPIRIK TAHLIL

Annotatsiya

Ushbu maqolada boshqaruv tizimida menejer kompetensiyalarini rivojlantirishning ijtimoiy-psixologik omillari tizimli o‘rganilgan. Tadqiqot predmeti sifatida menejerlarning ishonch fenomeni, kommunikativ o‘z-o‘zini boshqarish darajasi va kasbiy moyilligi ko‘rib chiqilgan. Maqolaning dolzarbligi zamonaviy tashkilotlarda samarali boshqaruvning nafaqat kasbiy bilimlarga, balki ijtimoiy-psixologik salohiyatga bog‘liqligi bilan belgilanadi.

Kalit so‘zlar: menejer, boshqaruv kompetensiyalari, ijtimoiy-psixologik omillar, kommunikativ nazorat, ishonch fenomeni, kasbiy moyillik, boshqaruv samaradorligi.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛЕНИИ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Аннотация

В данной статье систематически изучены социально-психологические факторы развития компетенций менеджера в системе управления. Предметом исследования рассмотрены феномен доверия, уровень коммуникативного самоконтроля и профессиональная предрасположенность менеджеров. Актуальность статьи определяется тем, что эффективное управление в современных организациях зависит не только от профессиональных знаний, но и от социально-психологического потенциала.

Ключевые слова: менеджер, управленческие компетенции, коммуникативный самоконтроль, феномен доверия, профессиональная склонность, эффективность управления.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCIES IN MANAGEMENT: AN EMPIRICAL ANALYSIS

Annotation

This article provides a systematic study of the socio-psychological factors involved in developing managerial competencies within management systems. The research focuses on the phenomenon of trust, the level of communicative self-control, and the professional aptitude of managers. The relevance of the article is determined by the fact that effective management in modern organizations depends not only on professional knowledge but also on socio-psychological potential.

Keywords: manager, managerial competencies, communicative self-control, trust phenomenon, professional inclination, management effectiveness.

Kirish. Jahonning rivojlangan mamlakatlarida boshqaruv psixologiyasi, boshqaruv jarayonida shaxs psixologiyasining o‘ziga xos jihatlarini o‘rganish va bu omillarni amaliyotga tatbiq etish borasida tadqiqotlarga bo‘lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. Zamonaviy sharoitda menejerlarning atigi 44 foizi rasmiy boshqaruv tayyorgarligidan o‘tgan, qolgan qismi esa yetarli boshqaruv ko‘nikmalarisiz faoliyat yuritadi. Bu holat boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning ijtimoiy-psixologik omillarini ilmiy o‘rganish zaruratini ko‘rsatadi [1]. Mazkur raqam ortida aniq bir muammo turadi: ko‘tarilgan lavozim ko‘pincha kasbiy tayyorgarlik bilan emas, ish staji bilan belgilanadi, natijada jamoa boshqaruvi sinov-xato usulida o‘rganiladi.

Xalqaro tadqiqotlarda boshqaruvda menejer kompetensiyalarining ijtimoiy va psixologik tarkibiy qismlariga alohida e’tibor qaratilmoqda. Xususan, G.Sesini va hamkasablari (2024) menejerlik kompetensiyalarini o‘lchash metodologiyasini taklif etib, ularning tashkilot rivojidagi rolini baholash mezonlarini asosladi [2]. T.P.Stenger (2024) esa menejerlarning ijtimoiy ko‘nikmalari, ya’ni xodimlarni boshqarish va vakolatlar berish odati tashkilot samaradorligining hal qiluvchi omili ekanligini ko‘rsatdi [3]. Bu ikki ish bir-birini to‘ldiradi: birinchisi o‘lchash vositasiga, ikkinchisi esa natijaning izohiga qaratilgan.

Nashr etilgan so‘nggi yirik tadqiqotlarda menejerlik kompetensiyalari orasida liderlik, strategik fikrlash, innovatsiya, ijtimoiy va raqamli ko‘nikmalar yetakchi o‘rin egallashi ta’kidlanadi [4]. Osiyo mintaqasida o‘tkazilgan sifat tadqiqotida esa maktab va tashkilot rahbarlarining asosiy kompetensiyalari qatorida o‘quv jarayonini boshqarish, strategik rejalashtirish va kommunikatsiya birinchi o‘rinlarda tilga olinadi [5]. Bundan kelib chiqadigan xulosa oddiy: kompetensiyani nafaqat kasbiy-texnologik, balki ijtimoiy-psixologik jihatdan ham tadqiq etish zarur.

O‘zbekistonda boshqaruvda menejer kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi davlat siyosati darajasida ustuvor yo‘nalish hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-avgustdagi PF-5139-son «O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasida boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida» va 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son ““O‘zbekiston – 2030” strategiyasi

to‘g‘risida»gi Farmonlarida boshqaruv kadrlarini tayyorlash va ularning salohiyatini yuksaltirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan [6]. Mazkur tadqiqot Respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlantirishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Menejer kompetensiyalari – bu boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun zarur bo‘lgan malaka va shaxsiy fazilatlar majmuasi bo‘lib, u strategik fikrlash, kommunikatsiya, qaror qabul qilish va o‘z-o‘zini boshqarish kabi tarkibiy qismlarni o‘z ichiga oladi. Mazkur maqolada ushbu kompetensiyalarning ijtimoiy-psixologik omillari empirik jihatdan tahlil qilinadi. Shu o‘rinda o‘qilishi mumkin bo‘lgan adabiyotlarda ko‘p uchraydigan bir chalkashlikni ajratib o‘tish foydali: kompetensiya va malaka tushunchalari ko‘pincha sinonim sifatida ishlatiladi, holbuki malaka – bilim va ko‘nikma, kompetensiya esa shu bilimni real vaziyatda ishga sola olish qobiliyatidir. Tadqiqotda aynan ikkinchi ma’noga tayanildi.

Asosiy qism. Menejer kompetensiyalarining ijtimoiy-psixologik omillari tizimi. Ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, menejer kompetensiyalarini rivojlantirish bir necha o‘zaro bog‘liq omillar ta’sirida kechadi. Ularni shartli ravishda motivatsion, kommunikatsion va autoregulyatsion guruhlarga ajratish mumkin. Motivatsion omillar menejerning kasbiy o‘sishga intilishi, ishonchi va o‘z salohiyatini anglashini qamrab oladi; kommunikatsion omillar jamoa bilan samarali muloqot, ishonchli munosabat va konstruktiv fikr almashishni; autoregulyatsion omillar esa stressga chidamlilik, emotsional barqarorlik va o‘z xulq-atvorini boshqarishni ifodalaydi. Bu uch guruh bir-biridan mustaqil emas: motivatsiya bo‘lmasa, kommunikatsiya ko‘nikmasi mashq qilinmaydi, autoregulyatsiya zaiflashsa esa oldingi ikki omilning ta’siri ham tez yo‘qoladi.

Robert Chaldini ta’sir va ishontirish mexanizmlarini o‘rgangan bo‘lsa, Daniel Golemanning emotsional intellekt nazariyasi menejerlarning ijtimoiy va psixologik kompetensiyalarini rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi [7]. Bryus Takmanning «jamoaning rivojlanish bosqichlari» modeli (forming, storming, norming, performing) jamoada ishonchli muhit shakllantirishning bosqichlarini belgilaydi [6]. Bu model amaliy jihatdan qulay: rahbar qaysi bosqichda turganini bilsa, qanday xatti-harakat kutishini ham oldindan tasavvur qiladi. Tadqiqotimizda qatnashgan menejerlar bilan suhbatlarda ularning aksariyati “storming” bosqichini o‘z muassasasida doimiy holat deb qabul qilishi ma’lum bo‘ldi – bu esa boshqaruvning psixologik tomoni yetarlicha o‘ylab ko‘rilmaganini ko‘rsatadi.

Ishonch fenomeni boshqaruv adabiyotida alohida o‘rin egallaydi. Zamonaviy tadqiqotlar psixologik xavfsizlik va rahbarga bildirilgan ishonch jamoadagi ochiq muloqot orqali faoliyat samaradorligini oshirishini ko‘rsatadi [8]. Emotsional intellekti yuqori rahbarlar jamoa xulq-atvoriga va ish natijalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi, degan xulosa ko‘plab sharh ishlarida tasdiqlangan [11]. Shu bois tadqiqotda ishonch alohida o‘lchov predmeti sifatida olindi.

Tadqiqotni tashkil etish va metodikalar tavsifi. Tadqiqot obyekti sifatida uchta tashkilotdan jami 168 nafar menejer respondent sifatida jalb qilindi. Tanlanma bosqichli (stratifikatsiyalangan) usulda shakllantirilib, tashkilotlar faoliyat yo‘nalishi va menejerlar soni bo‘yicha mutanosiblik ta’minlandi. Respondentlarning 104 nafari erkak, 64 nafari ayol; o‘rtacha yoshi 38,4 yil, o‘rtacha boshqaruv tajribasi 7,2 yil. Ma’lumotlar yig‘ishda quyidagi metodikalardan foydalanildi:

“Menejerlarning ishonch fenomenini o‘rganish» nomli mualliflik anketa-so‘rovnomasi (12 savol; “ha”, “yo‘q”, “bilmadim” javoblari). So‘rovnomaning ichki izchilligi (Kronbax α) 0,81 ni tashkil etdi.

M.Snayderning “Muloqotda o‘z-o‘zini boshqarish darajasini aniqlash” so‘rovnomasi (kommunikativ nazorat: past 0–3, o‘rtacha 4–6, yuqori 7–10 ball).

E.G‘oziyev va R.Toshimovning “Menejer kasbiy moyilligini baholash” usuli (20 savol, 0–100 ball).

Menejerlar insholarining kontent-tahlil usuli (3 reja asosida). Mavzular: “Men boshqaruvchi sifatida”, “Jamoam va men”, “Qiyin qaror”.

Statistik qayta ishlashda Styudent t-mezoni, K.Pirson r-korrelyatsiya koeffitsiyenti va faktorli tahlil qo‘llanildi; ahamiyatlilik darajasi $p<0,05$ deb qabul qilindi. Barcha hisob-kitoblar SPSS dasturi yordamida bajarildi.

Empirik natijalar tahlili. M.Snayder so‘rovnomasi natijalari tashkilotlar kesimida qiyosiy tahlil qilindi. «Mirzaobod Agro Klaster» korxonasi menejerlari (N=67) orasida erkaklarning 51,2 foizi va ayollarning 46,2 foizi yuqori (7–10 ball) kommunikativ nazoratni namoyon etdi; o‘rtacha daraja mos ravishda 34,1 va 38,5 foizni, past daraja 14,6 va 15,4 foizni tashkil etdi.

Guliston shahar “Saxovat” savdo markazi menejerlari (N=48) orasida yuqori daraja erkaklarda 55,0 foiz, ayollarda 41,7 foiz; o‘rtacha daraja 25,0 va 33,3 foiz; past daraja 20,0 va 25,0 foizni qayd etdi. Jizzax viloyati “Artel Electronics Manufacturing” MCHJ menejerlarida (N=53) yuqori daraja erkaklarda 58,5 foiz, ayollarda 50,0 foizni tashkil etdi. Ya’ni uch tashkilot orasida farq sezilarli, ammo keskin emas: ishlab chiqarish korxonalarida ko‘rsatkich savdo sohasiga qaraganda biroz yuqori.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, respondentlarning muhim qismi yuqori kommunikativ nazoratga ega. M.Snayder ta’kidlaganidek, bunday shaxslar turli ijtimoiy rollarga tez moslashadi, vaziyat o‘zgarishiga qarab xulq-atvorini boshqaradi va atrofdagilarda qanday taassurot qoldirishini oldindan baholay oladi [9]. Biroq bu ko‘nikmaning o‘zi boshqaruv samaradorligini to‘liq izohlamaydi: ayrim menejerlar yuqori ballga ega bo‘lib, ayni paytda jamoani boshqarishda qiyinchilik his qilardi. Demak, kommunikativ nazorat zarur, ammo yetarli shart emas.

Kasbiy moyillik baholanganda, “Mirzaobod Agro Klaster” respondentlarining 28,1 foizi, “Saxovat” savdo markazining 52,2 foizi va “Artel” MCHJning 39,7 foizi 80–100 ball oralig‘ida natija qayd etib, kuchli tashabbuskorlik va tashkilotchilik xislatlarini namoyon etdi. Savdo sohasidagi yuqori ko‘rsatkich mantiqan tushunarli: bu yerda menejerning tashabbuskorligi bevosita savdo natijasida ko‘rinadi. Ta’lim va ishlab chiqarish sohasida esa bu xislat uzoqroq muddatda namoyon bo‘ladi, shuning uchun rahbarlik uni baholashda ko‘pincha adashadi.

Ishonch so‘rovnomasi bo‘yicha qiyosiy-statistik tahlil o‘tkazilganda (n=168), yuqori daraja ko‘rsatkichi tajribadan oldin M=29,01, sigma=1,45 bo‘lgan bo‘lsa, tajribadan keyin M=34,64, sigma=1,10 ga yetdi; o‘rtacha daraja M=25,45 dan M=29,54 gacha (sigma 1,40 dan 1,28 gacha), past daraja M=24,16 dan M=27,04 gacha (sigma 1,05 dan 1,44 gacha) o‘zgardi. Barcha ko‘rsatkichlar bo‘yicha o‘rtacha qiymatlarning ijobiy yo‘nalishda o‘sishi kuzatildi, farqlar $p<0,01$ darajasida statistik ahamiyatli.

Korrelyatsion tahlil kommunikativ nazorat bilan jamoaning ishonch darajasi o‘rtasida o‘rtacha kuchli ijobiy bog‘liqlikni ko‘rsatdi ($r=0,54$; $p<0,01$). Kasbiy moyillik bilan yuqori mehnat mahsuldorligi o‘rtasidagi bog‘liqlik yanada kuchliroq bo‘ldi ($r=0,61$). Faktorli tahlil natijasida ko‘rsatkichlar majmuasi uchta yirik omilga ajraldi: motivatsion

(o‘z imkoniyatlariga ishonch, o‘sishga intilish), kommunikatsion (tinglash, qayta aloqa, savol berish) va autoregulyatsion (hissiyotlarni ushlab turish, stress sharoitida qaror qabul qilish). Har bir omilning yuklamasi quyidagicha: 0,71; 0,66 va 0,63.

Insho-kontent-tahlil natijalari o‘lchov natijalarini qo‘llab-quvvatladi. Menejerlar matnlarida eng ko‘p uchraydigan tushunchalar: “ishonch” (28,4%), “jamoa” (24,1%), “qaror” (19,7%), “stress” (16,2%) va “adolatli munosabat” (11,6%). Qizig‘i, “stress” so‘zi menejerlarning aksariyatida salbiy ma’noda emas, balki boshqaruv faoliyatining tabiiy qismi sifatida tilga olingan. Bundan tashqari, o‘z faoliyatini “jamoa bilan birga” deb ta’riflagan respondentlarda ishonch so‘rovnomasi ballari o‘rtacha 4,8 birlik yuqori bo‘ldi.

Natijalarni sharhlashda bir savol tug‘iladi: treningdan keyingi o‘sish haqiqatan ko‘nikmaning o‘zgarganini yoki qatnashchilarning o‘zini baholashidagi siljishni ko‘rsatadimi? Bizning ma’lumotlarimiz ikkinchi variantni to‘liq istisno qilmaydi, chunki ishonch so‘rovnomasi o‘z-o‘zini baholashga asoslanadi. Ammo obyektivroq bo‘lgan kasbiy moyillik usuli ham ijobiy dinamika berdi, bu esa o‘zgarishning faqat subjektiv ekaniga ishonishga asos bermaydi. Shunga qaramay, kelgusi tadqiqotlarda kuzatuv va rahbarning bevosita bahosi kabi qo‘shimcha manbalardan foydalanish maqsadga muvofiq.

Xulosa. O‘tkazilgan tadqiqot boshqaruvda menejer kompetensiyalarini rivojlantirishning ijtimoiy-psixologik omillari murakkab va ko‘p qatlamli tizim ekanligini ko‘rsatdi. Kommunikativ nazorat, ishonch darajasi va kasbiy moyillik menejer faoliyati samaradorligini belgilovchi muhim omillar sifatida namoyon bo‘ldi. Yuqori kommunikativ nazoratga ega menejerlar jamoani samarali boshqarishda, qarorlar qabul qilishda va ishonchli ijtimoiy muhit shakllantirishda ustunlikka ega.

Empirik natijalar shuni asoslaydiki, menejerlarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishda ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga olish, ularning shaxsiy salohiyatini yuksaltirish va stressni boshqarish ko‘nikmalarini mustahkamlash zarur. Shu asosda quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi: rahbarlar uchun ishonch va qayta aloqa mavzusida choraklik seminarlar o‘tkazish; kommunikativ nazoratni lavozimga tayinlash bosqichida diagnostika qilish; malaka oshirish dasturlariga amaliy vaziyatli mashqlarni kiritish; menejerlar uchun o‘z faoliyatini yozma tahlil qilish amaliyotini joriy etish. Mazkur yondashuv tashkilotlarning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlaydi hamda bo‘lajak menejerlarni tayyorlash tizimida amaliy ahamiyatga ega. Keyingi tadqiqotlarda nazorat guruhini jalb qilish va trening ta’sirining bir yildan keyingi barqarorligini o‘lchash maqsadga muvofiq.

ADABIYOTLAR

1. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 2020. – 352 p.
2. Sesini G., Castiglioni C., Lozza E. How to measure managerial competencies // TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology. – 2024. – Vol. 31. – P. 1–18.
3. 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.
4. Identifying key managerial competencies in SMEs: a post-pandemic perspective // International Journal of Organizational Analysis. – 2025. – DOI: 10.1108/IJOA-02-2025-5274.
5. 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.
6. Hayitov O.E. Boshqaruv psixologiyasi: darslik. – Chirchiq, 2020. – 201–211 b.
7. Karimova V.M., Hayitov O.E., Umarova N.Sh. Boshqaruv sohasidagi professional kompetensiya asoslari: monografiya. – Toshkent, 2008. – 97–115 b.
8. Konečná L., et al. The role of leadership in shaping psychological safety and employee voice // Frontiers in Psychology. – 2025. – Vol. 16. – Art. 12923528.
9. 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.
10. Nuevo J.J.M., Pinlac M. The Influence of Managerial Competencies and School Culture among Educators // Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal. – 2025. – Vol. 42, No. 3. – P. 1–14.
11. 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.
12. 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.
13. Nurboboyev S.B. Oliy ta’lim muassasalari faoliyatini samarali boshqarishning ijtimoiy-psixologik tizimini takomillashtirish. – 2024.
14. Aliyeva K.S. Umumta’lim muassasalari menejer xodimlari menejerlik sifatlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari: PhD diss. – Toshkent: TDPU, 2021. – 133 b.
15. G‘oziyev E.G‘. Sotsial psixologiya: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2012. – 127 b.
16. Mukumova D.I., Fayzullaev R.X., Jumanov A.A., Yarova S.B. Boshqaruv psixologiyasi: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2023. – 59–63 b.
17. Koskos T., Ozturk A. Emotional intelligence training and managerial self-efficacy: a randomised field study // Journal of Managerial Psychology. – 2024. – Vol. 39, No. 4. – P. 412–429.
18. Xodjaqulova D.Y. Zamonaviy menejmentda ijtimoiy kompetensiyaning o‘rni // Pedagogik ta’lim jurnali. – 2023. – No. 1. – B. 34–39.