

ZAMONAVIY BOSHQARUVDA EMOTSIONAL INTELLEKTNING O'RNI

Rizayeva Munisxon Maxkamovna

MTTDMQTMO instituti dotsent v.b. p.f.f.d.(PhD)

Annotatsiya: Mazkur maqolada Emotsional intellektni rahbarlar, boshqaruvchilar, ish yurituvchilar, menejerlar, jamoa liderlarining boshqaruv xususiyatlari haqida so'z yuritiladi. Malakali rahbar har doim qo'l ostidagi xodimlarini rag'batlantirishga, ish davomida ruhlantirishga, kelib chiqqan nizolarni adolatli hal qilishga, jamoa ichida sog'lom psixologik muhit yarata olishga tayyor. Rahbarning ushbu hislatlari, bevosita emotsiyalar va ularni to'g'ri boshqara olishida Emotsional intellekt (EI) yangi yo'nalish sifatida odamlarning maqsadlari va qadriyatlarini hisobga olmasdan, ularning his-tuyg'ularini o'rganmasdan boshqaruvdagi noqulay psixologik sharoitlarda yechimini topish qiyin bo'lgan muammoli vaziyatlarni o'z o'rniga qo'yishda boshqaruv xususiyatlarida o'rni juda katta hisoblanadi.

Kalit so'zlar: Emotsional intellekt, rahbar, maktabgacha ta'lim, motivatsiya, boshqaruv xususiyatlari, vaziyat, muammo, yechim, qarashlar, qo'llab-quvvatlash: jalb qilish va rag'batlantirish, sifat va talab ko'rsatkichlari.

Аннотация: В данной статье речь пойдет об особенностях управления эмоциональным интеллектом руководителей, руководителей, делопроизводителей, менеджеров, руководителей команд. Квалифицированный руководитель всегда готов мотивировать своих подчиненных, воодушевлять их на протяжении всей работы, справедливо разрешать возникающие конфликты, создавать в коллективе здоровый психологический климат. Роль эмоционального интеллекта (ЭИ) как нового направления в управлении этими чувствами лидера, непосредственными эмоциями и умением правильно ими управлять, без учета целей и ценностей людей, без изучения их чувств, в постановке на место проблемных ситуаций, решение которых в неблагоприятных психологических условиях Управления найти сложно, считается весьма значительной

Ключевые слова: Эмоциональный интеллект (ЭИ), руководитель, дошкольное образование, мотивация, особенности управления, ситуация, проблема, решение, взгляды, поддержка: показатели вовлеченности и мотивации, качества и спроса.

Annotation: This article will talk about the management characteristics of emotional intelligence leaders, managers, business leaders, managers, team leaders. A qualified leader is always ready to motivate his subordinates, to inspire them throughout the work, to fairly resolve the conflicts that have arisen, to be able to create a healthy psychological atmosphere within the team. The role of emotional intelligence (EI) as a new direction in replacing problematic situations in which it is difficult to find a solution in unfavorable psychological conditions in management without studying their emotions, without taking into account the goals and values of people, is considered very great in the management of these emotions, direct emotions and their correct management

Keywords: Emotional intelligence (EI), supervisor, preschool education, motivation, management features, situation, problem, solution, views, support: indicators of engagement and motivation, quality and demand.

XXI-asrning boshlariga kelib, ijtimoiy soha mutaxassislari va psixologlar boshqaruv sohasidagi ko'pgina rahbarlarga o'z ishidan qoniqmaslik tashxisini qo'yishdi. Hozirgi kunda ham intellektual va muvaffaqiyatli ishbilarmonlar va top-menejerlar tobora ko'proq norozilik holatini boshdan kechirmoqdalar. Amerika menejment assotsiatsiyasining hisobotlaridan birida aytilishicha,

o'rta darajadagi rahbarlarning 40 foizi o'z ishlaridan norozi, uchdan bir qismidan ko'prog'i o'zlarini baxtli qiladigan boshqa faoliyat bilan shug'ullanishni orzu qiladilar.

Bugungi kunga kelib xodimlar psixologiyasi ham tubdan o'zgarib bormoqda. Bugungi kunda kompaniyalar va firmalarning xodimlari o'zlariga individual yondashuvni talab qilmoqdalar, ular o'zlarini kerakli, talabgor va qadrlil his qilishni hohlashadi. Mutaxassislarini yollaydigan tashkilot rahbari o'z qo'l ostidagi xodimlarining ishini bajara olmaydi, o'z navbatida, har bir mutaxassis boshliqning ko'rsatmalarisiz o'z ish faoliyatini boshlay olmaydi. Chunki, rahbar faoliyat yo'nalishini belgilaydi, yo'nalishga oid o'rnatilgan qonun qoidalarni, tizimdagi mehnat unumdorligi va natijalarini belgilaydi. Bunday vaziyatda xodimlarni boshqarishning ko'plab klassik nazariyalari samarasiz bo'lib chiqdi va natijalar shuni ko'rsatadi-ki, emotsional intellekt tushunchasi juda dolzarb mavzuga aylangan.

Emotsional intellekt (EI) yangi yo'nalish sifatida butun dunyo bo'ylab turli xil bilim sohalarida hissiyotlarni tanib olish va ulardan foydalanish muhimligini anglash paydo bo'lganda vujudga keldi. Odamlarning maqsadlari va qadriyatlarini hisobga olmasdan, ularning his-tuyg'ularini o'rganmasdan iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish befoyda ekanligi ayon bo'ldi

Emotsional intellektning original kontsepsiyasi Uel universiteti professorlari P.Salovey, D.Karuzo va Nyu-Xempshir universiteti professori D.Mayer tomonidan ishlab chiqilgan. Mualliflar EIni emotsiyalar tarkibidagi ma'lumotlarni qayta ishlash, hissiyotlarning ma'nosini, ularning bir-biri bilan bog'liqligini aniqlash, fikrlash va qaror qabul qilish uchun yangi yo'nalish sifatida emotsional ma'lumotlardan foydalanish qobiliyati sifatida aniqladilar. Emotsional intellekt boshqaruv tarixida yangi sahifa ochdi. Aniqlanishicha, emotsional intellektni qo'llash orqali boshqaruvdagi noqulay psixologik sharoitlarda yechimini topish qiyin bo'lgan muammoli vaziyatlarni o'z o'rniga qo'yish mumkin.

Emotsional intellekti yuqori bo'lgan rahbar har doim, jamoadagi har bir xodimga imkoniyat yaratishi, xodimni o'zini ko'rsata olishi uchun turtki bo'lishi, xodim o'zidagi iste'dodini ko'rsata olishiga imkon yaratishi bilan ajraladi. Bunday rahbarlar har hil temperamentli bo'lishi mumkin yoki aksincha, jim va xotirjam bo'lishi mumkin, lekin har doim juda kuzatuvchan bo'ladilar. Ular o'zlari vaziyatni mohirona kuzatadilar va shuning uchun his-tuyg'ularini aniq ajratib turadilar va ulardan o'z vaqtida qanday foydalanishni biladilar. Ular jamoadagi xodimlarning his-tuyg'ularini ham kuzatadilar, hurmat qiladilar va to'g'ri baho beradilar. Bunday rahbarlarning jamoalari tashkilotda yuzaga kelgan krizis vaziyatlardan minimal muammolar bilan chiqadilar va jamoa krizis sharoitida ham psixologik muhit sog'lomligi uchun birlashadi.

Emotsional intellekt rahbarlarga boshqaruv jarayonida o'z amaliyotida turli xil modellardan foydalanishga imkon beradi, lekin shu bilan birga sodir bo'layotgan narsalarga diqqat bilan va tez javob berish kerak bo'ladi. Emotsional jihatdan rivojlangan aql-idrokka ega bo'lgan rahbar odamlarni manipulyatsiya qilmaydi va shuning uchun ularni shaxsiyatiga tegib xafa qilmaydi. Rahbarning qo'llagan uslubi xodimga sezilmay qoladi, lekin qo'llanilgan uslub natijasi har doim samarali bo'ladi. Asosan, ochiq va sezgir bo'lib qo'llanilgan uslub samarali bo'ladi. Rahbarning bunday moslashuvchanligiga misol sifatida biz vaziyatni boshqarish modelini keltiramiz. Siz ushbu modeldan xodimlarning turli "toifalari" uchun vazifalarni belgilashda foydalanishingiz mumkin.

Emotsional intellektni rahbarlar, boshqaruvchilar, ish yurituvchilar, menejerlar, jamoa liderlarining boshqaruv xususiyatlarida o'rni juda katta hisoblanadi. Malakali rahbar har doim qo'l ostidagi xodimlarini rag'batlantirishga, ish davomida ruhlantirishga, kelib chiqqan nizolarni adolatli hal qilishga, jamoa ichida sog'lom psixologik muhit yarata olishga tayyor bo'lishi kerak. Rahbarning ushbu hislatlari, bevosita emotsiyalar va ularni to'g'ri boshqara olish bilan bog'liqdir.

Har qanday rahbar lavozimida ishlovchi shaxsning vazifasi kerakli ish muhitini va axborot oqimlarini o'rnatish, xodimlarni ishlab-chiqarish uchun yoki ma'lum bir faoliyatni olib borish uchun zarur bo'lgan barcha narsalar bilan ta'minlash, muddatni belgilash va nizoli vaziyatlarni minimallashtirishdir. Mutaxassislar o'rtasida ish taqsimotini to'g'ri belgilashdir. Boshqaruvning turli xil uslublari mavjud: avtoritar, demokratik, ma'lumotnoma, ustozlik, ilxomlantiruvchi va yana bir necha uslublari mavjudligini inobatga oladigan bo'lsak, tabiiyki, universal yondashuv mavjud emas.

Barchani bir hilda mamnun qilish, har kimga yordam berish va tushunish, vaziyatni his qila olish, emotsional holatni va uning sabablarini to'g'ri aniqlash, muammoni oldindan ko'ra bilish va uni oldini olish qobiliyatlari har doim ham barcha rahbarlarda bo'lavermaydi.. Ammo bu xususiyatlarni, emotsional intellektni har kuni rahbar o'z ustida ishlab, yuqori darajaga chiqarishi mumkin va eng muhimi bu xususiyatlar har qanday rahbarning boshqaruv darajasini ko'taradi. Ya'ni ta'lim sohasidagi rahbarning ta'limdagi sifat va talab ko'rsatkichlari o'sadi, masalan:

- Pedagoglarning ijodkorlik faoliyati ko'tariladi;
- Pedagoglarning malakasi oshadi;
- Tarbiyalanuvchilarning bilim va ijodkorlik ko'rsatkichlari o'sadi;
- Tashkilotda sog'lom psixologik muhit qaror topadi;
- Tashkilotga talab ko'tariladi;
- Motivatsiya olgan xodimlarning qisqa muddatda yuqori ko'rsatkichlar ko'rsata olish qobiliyati oshadi;
- Tashkilotda farzandini olib ketayotgan ota-onalar bilan muloqatga kirishish sezilarli darajada yahshilashadi;
- Tashkilotda sog'lom raqobat vujudga keladi.

Emotsional intellektni to'g'ri qo'llashni bir necha misollarda ko'rsak bo'ladi. Misol uchun maktabgacha ta'lim tashkilotidagi rahbar faoliyatidan:

1.Vaziyat: Guruh tarbiyachisiga mahorat soatlarini mazmunli o'tkazib berish vazifasi yuklatilgan. Lekin tarbiyachi belgilangan muddatga mahorat soatlarida ko'zlangan natijaga erishilmadi, to'g'ri tashkillashtirilishiga qaramay seminardagi ishtrokchilar ham, trener ham bir nechta pedagogik xatolarni amalga oshirdi.

Tabiiyki, ko'pgina maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining bunday vaziyatlarda reaksiyalarida jahl, g'azab, sovuqqonlik va umidsizlik bo'ladi. Bunday emotsiyalar oqibatida rahbar mashg'ulot tahlili davomida ovoz tembrini sezilarli balandlashi, xodimga qattiq izohlar berishi, xodimni kayfiyatini tushurishi va hakazo kamchiliklarni amalga oshirishi mumkin. Rahbar bunday hatti harakatini xodim keyinchalik yana shu hatoni amalga oshirmasligi uchun qiladi.

Tashkilot rahbarining bunday yondashuvi noto'g'ri hisoblanadi. Xodim bunday munosabatdan umidsizlanadi, xafa bo'ladi hamda vaziyat tug'ilishi bilan imkoniyatdan foydalanib, u qasos olishga harakat qiladi, uning hatti-harakati ochiq oydin amalga oshirilmaydi, balki yashirincha g'azab bilan ish sifatini pasaytirish bilan amalga oshiradi. O'zining lavozim majburiyatlarini nomigagina bajaradi.

Xuddi shu vaziyatda maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbari emotsiyalarini boshqarib, tarbiyachiga to'g'ri munosabatda bo'lib, muloqot davomida sifatsiz mashg'ulot o'tilish sabablarini adekvat holatda aniqlashtirishi, tarbiyachi ishlayotgan guruhdagi muhitni yaxshilashi mumkin. Rahbar tomonidan quyidagi yo'llarni tutish mumkin:

- Xodimning shaxsiy hayotida muammolari bor yo'qligini so'rash va bu muammolarning yechimiga yordam berish (ma'nan yordam bersa ham bo'ladi);
- Tashkilotda xodimga bosim o'tkazish xolatlari mavjudligini aniqlashtirish;

- Treningni, fasilattorlik qobiliyatini, mazmunli faoliyatni to'g'ri rejalash kerakligini o'rganishga yana nima sabablar bo'lganligini aniqlashtirish va h.k.

Bunday holatda rahbar xodim uchun kerakli bo'lgan g'amxo'rlikni, uning hayotiga befarq emasligi, uning kasbiy kompetentligi oshishi tarafdorligini ko'rsatadi. Bunday munosabatdan xodim birinchi navbatda rahbar tomonidan unga bo'lgan hurmatni ko'radi, ma'suliyatni sezadi va ishonchni oqlashga harakat qiladi.

Bunday misoldan boshqaruv jarayonida amaliyot davrida ko'plab keltirish mumkin. Ko'pgina chet ellik olimlar tomonidan ham boshqaruvda emotsional intellektni qo'llash borasida mashhur modellar mavjud. Ulardan biri P.Xersi va K.Blansher tomonidan ishlab-chiqilgan "Vaziyat yetakchiligi" modelidir.

Qisqacha aytganda, ushbu modelning mohiyati quyidagicha: samarali boshqarish uchun rahbar xodimning vazifani bajarish qobiliyati va uning motivatsiyasi darajasiga qarab xodim bilan o'zaro munosabat uslubini tanlashi kerak. Qobiliyat deganda bilim, ko'nikma va tajriba majmui tushuniladi. Motivatsiya-xodimning vazifa va ichki ishonch ustida ishlash istagi inobatga olinadi.

Blansharning ishlab chiqqan modelida har qanday rahbar bajariladigan ishlarni amalga oshirish yo'lida to'rt kategoriyadagi xodimlar bilan ishlash uslubi ilgari suriladi. Ular quyidagilar:

- Bajara olmaydi va bajarishni hohlamaydi;
- Bajara olmaydi lekin, bajarishni hohlaydi;
- Bajara oladi lekin, bajarishni hohlamaydi;
- Bajara oladi va bajarishni hohlaydi.

Blansharning kategoriyalarini misolda ko'rib chiqamiz: kompaniyaning yangi mahsulotlarini taqdim etish uchun asosiy mijozlar ma'lumotga ega bo'lislari uchun konferensiya tashkil qilinishi kerak:

Direktiv uslub buyruqlar va ko'rsatmalarga asoslanadi. Xodimlarning "Bajara olmaydi va bajarishni hohlamaydi" toifasiga mos keladi. Rahbar xodimga vazifaning mazmunini batafsil tushuntirib berishi, mijozlarni tanlash formati va mezonlariga qo'yiladigan talablarni, mijozlar va qo'llab-quvvatlovchi bo'linmalar bilan o'zaro munosabatlar tartibini tavsiflashi kerak. Rahbar batafsil reja tuzishni va uning mazmunini tekshirishni talab qiladi, shundan so'ng u nazorat punktlarini (uchrashuvlar, hisobotlar) tayinlaydi, unga ko'ra u xodimning ishini muntazam va juda batafsil nazorat qiladi. Ko'rib turganimizdek, bu uslub rahbardan ko'p kuch va vaqt talab etadi, u vazifani bajarishning barcha jabhalarida ishtirok etadi va xodimning g'oyalari uchun joy yo'q. Shuning uchun muhim va murakkab vazifalarni bajarish uchun boshqa toifadagi xodimlarni tanlash ma'qul.

Murabbiylik uslubi o'qitish va tushuntirishga asoslangan bo'lib, xodimlarning "Bajara olmaydi lekin, bajarishni hohlaydi" toifasi uchun maqbuldir. Masalan, bu yangi xodim yoki bunday vazifalarni bajarishda kam tajribaga ega bo'lgan xodim bo'lishi mumkin. Muammoni hal qilishda batafsil tushuntirish ham talab qilinadi, ammo direktiv uslubdan farqli o'laroq, menejer savollar beradi va xodimning o'zi tomonidan yechimlarni izlashni rag'batlantiradi. Konferensiyaning qayerda va qachon o'tkazishimiz yaxshiroq ekanligini o'ylab ko'ring? Mijozlarni tanlashning eng yaxshi usuli qanday? Tayyorgarlik rejasida nima bo'lishi kerak? Qanday qiyinchiliklarga duch kelishimiz mumkin? Ushbu savollarga javob topish va rahbar bilan olib borilgan munozara xodimni vazifani sifatli bajarishga tayyorlaydi. Ushbu boshqaruv uslubi bilan nazorat qilish ham muntazam bo'lishi kerak – lekin xodimning o'ziga bo'lgan ishonchini buzmaslik uchun nazoratni xodimga sezdirmasdan olib borgan ma'qul. Rahbarning ishtiroki hali ham yuqori, ammo bu erda rahbar kelajak uchun ish olib boradi - keyingi safar xodim ushbu vazifani bajarishda mustaqilroq bo'lishi mumkin

Qo'llab-quvvatlash: jalb qilish va rag'batlantirish.

Xodimlar toifasi uchun yetarli uslub "Bajara oladi lekin, bajarishni hohlamaydi". Ehtimol, bu xodim bunday vazifalarni bir necha bor muvaffaqiyatli bajargan. Ehtimol, bu vazifa yuklatilgan xodim uchun unchalik qiziq emas. Rahbarning asosiy vazifasi xodimning motivatsiyasini rag'batlantirishdir. Bu yerda o'qitish shart emas, xodim nima qilishni, qanday qilishni, qaysi payt qilishni juda yaxshi biladi. Rag'batlantirish har xil bo'lishi mumkin va xodimning motivatsion turiga bog'liq. Vazifa kompaniyaning muvaffaqiyati uchun muhimdir. Siz tajribali xodimsiz va vazifani hammadan yaxshiroq bajara olasiz. Vazifa mukofot puli olish uchun muhimdir. Siz konferensiyani tayyorlash bo'yicha loyiha guruhini boshqarasiz. Bu vazivani sizdan boshqa xodim sizdan yaxshi bajara olmaydi kabi mativatsiyalovchi fikrlar bilan xodimni ishga jalb qilish mumkin.

Emotsional intellekti yuqori bo'lgan rahbar, boshqaruvninig qaysi yo'nalishi bo'lishidan qat'iy nazar xodimning temperamentini aniqlab, vaziyatni to'g'ri baholab olib borgan har bir ishi muvaffaqiyatli yakunlanadi. Jamiyatning har bir sohasi iqtisod, siyosat, ta'lim, ishlab-chiqarishning rivojlanishi, mamlakatning taraqqiy etishi uchun katta ahamiyatga ega. Qaysi sohani omaylik, sohaning rivojlanish yo'lida rahbarning faoliyati muhim rol o'ynaydi. Bugungi kunda rahbar kompetentligi bilan bir qatorda boshqaruvda emotsional intellekt fenomeniga katta e'tibor berilmoqda.

Xulosa o'rnida Emotsional intellektni rahbarlar, boshqaruvchilar, ish yurituvchilar, menejerlar, jamoa liderlarining boshqaruv xususiyatlarida o'rni juda katta hisoblanadi. Malakali rahbar har doim qo'l ostidagi xodimlarini rag'batlantirishga, ish davomida ruhlantirishga, kelib chiqqan nizolarni adolatli hal qilishga, jamoa ichida sog'lom psixologik muhit yarata olishga tayyor bo'lishi kerak. Rahbarning ushbu hislatlari, bevosita emotsiyalar va ularni to'g'ri boshqara olish bilan bog'liqligi birinchi bobning ushbu bo'limida ifodalanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 29-oktabrdagi PF-6097-son "Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi farmoni // <https://lex.uz>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi farmoni // <https://lex.uz>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 30-sentabrdagi "Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" PF-152-sonli farmoni // <https://lex.uz>
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 27 avgustdagi "Davlat maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish, ularga menejerlik sertifikatini berish va nomzodlarni lavozimga tayinlash tizimini joriy etish to'g'risida"gi VM-531-sonli qarori // <https://lex.uz>
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 30-sentabrdagi "Maktabgacha ta'lim tizimi boshqaruvini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" PF-5198-sonli farmoni // <https://lex.uz>
6. Cherniss C., Goleman D. The Emotionally Intelligent Workplace. – San Francisco, 2001. – B. 47–51.
7. Norboyeva, M. R. "Korporativ boshqaruvda emotsional intellektning o'rni va uni rivojlantirish usullari" Samarqand: Samarqand iqtisodiyot va servis instituti nashriyoti. 2021–87 bet.