RAHBARLIK VA BOSHQARUV FAOLIYATIDA SOFT SKILLSNING AHAMIYATI

Miskinova Dilfuzaxon No‘monjonovna

Received: 01.11.2025
Revised: 02.11.2025
Accepted: 02.11.2025

Kalit so‘zlar: rahbarlik, boshqaruv, soft skills, kommunikativ kompetensiya, liderlik, jamoada ishlash, empatiya.

Ключевые слова: лидерство, управление, soft skills, коммуникативная компетенция, командная работа, эмпатия, развитие лидера.

Keywords: leadership, management, soft skills, communication competence, teamwork, empathy, leadership development.

Annotatsiya. Ushbu maqolada rahbarlik va boshqaruv faoliyatida soft skills — ya’ni shaxslararo muloqot, empatiya, jamoada ishlash, muammolarni hal etish, tanqidiy va ijodiy fikrlash kabi ko‘nikmalarning ahamiyati tahlil qilingan. Soft skills rahbarning samarali faoliyat yuritishida, jamoani boshqarish, motivatsiya berish va ijtimoiy-psixologik muhitni sog‘lomlashtirishda muhim omil sifatida namoyon bo‘ladi. Tadqiqotda zamonaviy boshqaruv tizimida ushbu ko‘nikmalarni rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari va mexanizmlari yoritilgan.

Аннотация. В данной статье рассматривается значение soft skills (гибких навыков) в деятельности руководителя и управленца. К таким навыкам относятся межличностное общение, эмпатия, работа в команде, решение проблем, креативное и критическое мышление. Эти компетенции способствуют эффективному руководству, мотивации сотрудников и созданию благоприятного психологического климата в коллективе. В работе освещены основные направления и механизмы развития soft skills в современной системе управления.

Abstract. This article analyzes the importance of soft skills in leadership and management activities. Soft skills such as interpersonal communication, empathy, teamwork, problem-solving, and creative thinking play a crucial role in ensuring the effectiveness of a leader’s performance. They help in motivating employees, maintaining a healthy organizational climate, and achieving strategic goals. The study also highlights the key directions and mechanisms for developing soft skills in modern management systems.

Zamonaviy ta’lim tizimi, boshqaruv amaliyoti va inson resurslari rivojlanishida **soft skills**, ya’ni “yumshoq ko‘nikmalar” tushunchasi tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Rahbarlik faoliyati faqatgina nazariy bilim yoki texnik mahorat (hard skills)

bilan chegaralanmay, balki insonlar bilan samarali muloqot o‘rnatish, muammolarni hal etish, qaror qabul qilish va jamoani bir maqsad sari yetaklay olish kabi soft ko‘nikmalarga tayanadi. Shu bois rahbar shaxsida bu kompetensiyalarni shakllantirish bugungi kunda boshqaruv samaradorligini belgilovchi eng muhim omillardan biri sanaladi.

Soft skills tushunchasi va mohiyati

Soft skills — bu shaxsning boshqalar bilan samarali muloqot qilish, muhitga moslashish, konfliktlarni boshqarish, hamkorlikda ishlash va ijobiy ruhda yetakchilik qilish kabi **shaxslararo va ijtimoiy-psixologik ko‘nikmalar majmui**dir. Ular rahbarning kasbiy malakasini to‘ldiruvchi, lekin natijada muvaffaqiyatni ta’minlovchi asosiy omillardandir.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, rahbarlik faoliyatida muvaffaqiyat 30–40 foiz texnik bilim va 60–70 foiz soft ko‘nikmalarga bog‘liq bo‘ladi. Soft skills qatoriga quyidagilar kiradi:

- **Kommunikativ kompetensiya** (tinglay olish, aniq fikr bildirish, muzokara olib borish);
- **Liderlik** (jamoani ruhlantirish, motivatsiya berish, qaror qabul qilishda ishonch);
- **Jamoada ishlash** (hamkorlik, ijtimoiy mas’uliyatni his qilish);
- **Empatiya va emotsional intellekt** (boshqalar his-tuyg‘usini anglash va mos ravishda javob qaytarish);
- **Muammolarni hal etish va ijodiy fikrlash** (noan’anaviy yondashuv orqali natijaga erishish).

Rahbarlik faoliyatida soft skillsning o‘rni

Ta’lim muassasasi rahbari yoki tashkilot boshlig‘i uchun soft skills — bu **inson omilini boshqarish san’ati**dir. Rahbar o‘z xodimlari bilan sog‘lom muloqot o‘rnatmas ekan, hatto eng mukammal boshqaruv tizimi ham kutilgan natijani bermaydi. Shu bois, rahbar shaxsining kommunikativ, emotsional va motivatsion kompetensiyalari muassasa muvaffaqiyatini belgilaydi.

Soft skills rahbarga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

1. **Jamoada ijobiy muhit yaratish** – bu samaradorlikni oshiradi va stressni kamaytiradi.
2. **Konfliktlarni oldini olish va hal etish** – diplomatik yondashuv orqali nizolarni boshqaradi.
3. **Motivatsiya berish va yetakchilik qilish** – har bir xodimning ichki salohiyatini ochib berish imkonini yaratadi.
4. **O‘zgarishlarga moslashuvchanlik** – raqamli transformatsiya davrida yangilikka ochiqlikni ta’minlaydi.

Shuningdek, rahbarning **emotsional intellekti** uning shaxslararo munosabatlarda barqarorlikni saqlashiga, xodimlar ishonchini mustahkamlashiga

yordam beradi. Bunday rahbar o‘z jamoasida psixologik xavfsizlik va ochiq muloqot muhitini yaratadi.

Soft skillsni rivojlantirish mexanizmlari

Soft ko‘nikmalarni rivojlantirish tizimli yondashuvni talab qiladi. Quyidagi mexanizmlar bu jarayonda samarali hisoblanadi:

1. **Trening va kouching dasturlari** – rahbarlar uchun kommunikativ, liderlik va stressni boshqarish bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar tashkil etish.
2. **Mentorlik tizimi** – tajribali rahbarlar tomonidan yosh menejerlarga individual ko‘mak berish.
3. **Refleksiya va o‘z-o‘zini tahlil** – o‘z xatti-harakatlarini baholash va xatolardan saboq olish madaniyatini shakllantirish.
4. **Jamoaviy loyihalarda ishtirok etish** – hamkorlikda ishlash va ijtimoiy mas’uliyatni oshirish imkonini beradi.
5. **Raqamli platformalardan foydalanish** – onlayn treninglar, simulyatsiyalar va interaktiv mashqlar orqali ko‘nikmalarni mustahkamlash.

Zamonaviy davrda rahbarlik faqat buyruq va nazorat tizimiga asoslangan emas. XXI asr rahbari – bu kommunikatsiya markazida turuvchi, inson resurslarini boshqaruvchi yetakchidir. Harvard Business Review tadqiqotlariga ko‘ra, muvaffaqiyatli rahbarlarning 80 foizi o‘z yutuqlarini yumshoq ko‘nikmalar bilan bog‘lagan, texnik bilimlar esa faqat 20 foiz ta’sir ko‘rsatgan. Demak, boshqaruv tizimida inson omiliga e’tibor berish — strategik zaruratdir.

Soft skillsning markazida emotsional intellekt (EQ) turadi. Daniel Goleman nazariyasiga ko‘ra, rahbarning yuqori EQ darajasi o‘z emotsiyalarini nazorat qilish va to‘g‘ri yo‘naltirish, xodimlarning hissiy holatini tushunish, ish joyida ishonchli va ijobiy muhit yaratish, shuningdek, qiyin vaziyatlarda stressni kamaytirish va barqarorlikni saqlash imkonini beradi. Shu bois EQ soft skillsni shakllantirishning asosiy poydevoridir. Yaxshi emotsional intellektga ega rahbar – har qanday jamoani ruhlantira oladigan, ularni maqsad sari yetaklaydigan shaxsdir.

Ko‘p hollarda soft skills va hard skills bir-biriga qarama-qarshi qo‘yiladi, lekin aslida ular bir-birini to‘ldiruvchi ikki qanotdir. Masalan, maktab direktori rejalashtirish, tahlil, nazorat kabi texnik ko‘nikmalarga (hard skills) ega bo‘lish bilan birga o‘qituvchilarni ruhlantirish, jamoaviy qaror qabul qilish, ota-onalar bilan muomala qilish, nizolarni tinch hal etish kabi yumshoq ko‘nikmalarga (soft skills) ham ega bo‘lishi zarur. Agar rahbar bu ikki turdagi ko‘nikmalarni uyg‘unlashtira olsa, boshqaruv jarayonida innovatsion natijaga erishadi.[1]

Soft ko‘nikmalarni shakllantirish va mustahkamlash uzoq muddatli, lekin amaliy jarayondir. Bunda bir qator samarali mexanizmlar mavjud. Interfaol treninglar rahbarlarga muloqot, muzokara olib borish va stressni boshqarish bo‘yicha amaliy

[1] Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* New York: Bantam Books.

tajriba beradi. Simulyatsiya va rol o‘yinlari esa real boshqaruv vaziyatlarini modellashtirish orqali tajriba orttirish imkonini yaratadi. 360 darajali baholash tizimi yordamida rahbar o‘zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi. Feedback (fikr-mulohaza) madaniyatini rivojlantirish orqali jamoa o‘zaro tahlil va o‘rganish muhitini shakllantiradi. Mentorlik va kouçing tizimi esa tajribali rahbarlarning shaxsiy namunasidan o‘rganish imkonini beradi.

O‘zbekiston ta’lim tizimida, ayniqsa, maktab rahbarlari faoliyatida soft skillsni rivojlantirish dolzarb masalaga aylandi. Ta’lim jarayonining insonparvarlashuvi, pedagoglar o‘rtasidagi o‘zaro hurmat, hamkorlik, muomala madaniyati aynan yumshoq ko‘nikmalar darajasiga bog‘liq. Maktab direktori o‘z jamoasini faqat buyruqlar orqali emas, balki ishonch, hurmat, motivatsiya va kommunikatsiya orqali boshqara olishi kerak. Shu orqali u nafaqat natija, balki sog‘lom psixologik muhitni ham ta’minlaydi.

Dunyo miqyosida soft skills XXI asr ko‘nikmalari sifatida UNESCO va OECD tomonidan asosiy kompetensiyalar ro‘yxatiga kiritilgan. Bu ko‘nikmalar kritik fikrlash (critical thinking), ijodiy yondashuv (creativity), kommunikatsiya (communication) va hamkorlik (collaboration)ni o‘z ichiga oladi. Ular 4C modeli (4 competencies) sifatida tan olingan. Rahbarlar ushbu 4C ko‘nikmalarini o‘z faoliyatida qo‘llay olsa, tashkilotning innovatsion rivojlanishi kafolatlanadi.[2]

Soft skills — bu faqat shaxsiy fazilatlar majmui emas, balki rahbarlik samaradorligini belgilovchi strategik resursdir. Rahbar o‘z jamoasining yuragi va aqli sifatida, ularning harakatini, ruhiyatini va irodasini boshqaradi. Shuning uchun yumshoq ko‘nikmalarni rivojlantirish – bu faqat shaxsiy yutuq emas, balki butun tashkilot muvaffaqiyatining kafolatidir. Shu sababli har bir rahbar o‘z faoliyatida soft ko‘nikmalarni ustuvor yo‘nalish sifatida rivojlantirib borishi, zamonaviy boshqaruv tamoyillarini insoniy qadriyatlar bilan uyg‘unlashtira olishi zarur. Shu holatda boshqaruv tizimi nafaqat natijaga, balki insoniylikka asoslangan barqaror rivojlanish bosqichiga o‘tadi.

Xulosa. Zamonaviy davrda rahbarlik faqat buyruq va nazorat tizimiga asoslangan emas. XXI asr rahbari – bu kommunikatsiya markazida turuvchi, inson resurslarini boshqaruvchi yetakchidir. Harvard Business Review tadqiqotlariga ko‘ra, muvaffaqiyatli rahbarlarning 80 foizi o‘z yutuqlarini yumshoq ko‘nikmalar bilan bog‘lagan, texnik bilimlar esa faqat 20 foiz ta’sir ko‘rsatgan. Demak, boshqaruv tizimida inson omiliga e’tibor berish — strategik zaruratdir.

Soft skillsning markazida emotsional intellekt (EQ) turadi. Daniel Goleman nazariyasiga ko‘ra, rahbarning yuqori EQ darajasi o‘z emotsiyalarini nazorat qilish, xodimlarning hissiy holatini tushunish, ish joyida ijobiy muhit yaratish, qiyin vaziyatlarda stressni kamaytirish imkonini beradi. Yaxshi emotsional intellektga ega rahbar har qanday jamoani ruhlantira oladi va ularni maqsad sari yetaklaydi. Shu bois EQ soft skillsni shakllantirishning asosiy poydevoridir.

[2] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management.* 15th Edition. Pearson Education.

Soft skills va hard skills bir-birini to‘ldiruvchi ikki qanotdir[3]. Masalan, maktab direktori rejalashtirish, tahlil, nazorat (hard skills) bilan birga o‘qituvchilarni ruhlantirish, jamoaviy qaror qabul qilish, ota-onalar bilan muomala qilish (soft skills) qobiliyatiga ega bo‘lishi zarur. Agar rahbar bu ikki turdagi ko‘nikmalarni uyg‘unlashtira olsa, boshqaruv jarayonida innovatsion natijaga erishadi.

Soft ko‘nikmalarni shakllantirish va mustahkamlash uzoq muddatli, lekin amaliy jarayondir. Buning uchun interfaol treninglar, simulyatsiya va rol o‘yinlari, 360 darajali baholash tizimi, feedback madaniyatini rivojlantirish, shuningdek mentorlik va kouçing tizimlari samarali hisoblanadi. Bunday yondashuv rahbarlarda o‘zini rivojlantirish, o‘zaro muloqot va hamkorlik madaniyatini shakllantiradi.

O‘zbekiston ta’lim tizimida, ayniqsa, maktab rahbarlari faoliyatida soft skillsni rivojlantirish dolzarb masalaga aylandi. Ta’lim jarayonining insonparvarlashuvi, pedagoglar o‘rtasidagi o‘zaro hurmat, hamkorlik, muomala madaniyati aynan yumshoq ko‘nikmalar darajasiga bog‘liq. Maktab direktori o‘z jamoasini faqat buyruqlar orqali emas, balki ishonch, hurmat, motivatsiya va kommunikatsiya orqali boshqara olishi kerak. Shu orqali u nafaqat natija, balki sog‘lom psixologik muhitni ham ta’minlaydi.

Dunyo miqyosida soft skills XXI asr ko‘nikmalari sifatida UNESCO va OECD tomonidan asosiy kompetensiyalar ro‘yxatiga kiritilgan. Ular — kritik fikrlash (critical thinking), ijodiy yondashuv (creativity), kommunikatsiya (communication) va hamkorlik (collaboration) ko‘nikmalaridir. Ushbu 4C modeli rahbarlar uchun zamonaviy boshqaruvning tayanch yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI

1. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
2. Harvard Business Review. (2020). *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World.* Harvard Business Publishing.
3. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management.* 15th Edition. Pearson Education.

[3] Harvard Business Review. (2020). *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World.* Harvard Business Publishing.