

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА: ИНТЕГРАТИВНЫЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Абдурахманова Наргиза Рустамовна

Ведущий преподаватель, Сингапурский институт развития менеджмента в Ташкенте

+99890 3461771

nabdurakhmanova@mdist.uz

Аннотация – Статья посвящена анализу современных научных подходов к управлению эмоциональным интеллектом и профессиональными компетенциями сотрудников в организации. В условиях трансформации социально-экономической системы, развития цифровизации и усложнения организационных взаимодействий возрастает значимость гибких компетенций персонала, среди которых центральное место занимает эмоциональный интеллект, при сохранении высокой актуальности традиционного компетентностного подхода к развитию профессиональных навыков. Цель работы заключается в систематизации существующих исследований по взаимосвязи эмоционального интеллекта и результатов профессиональной деятельности, а также обосновании необходимости интеграции эмоционального и профессионального компонентов компетентности в единую управленческую модель. Исследование выполнено в методологии нарративно-тематического обзора литературы с элементами концептуального моделирования. На основе анализа 22 источников, опубликованных в период с 2001 по 2026 год, показано, что эмоциональный интеллект выступает не как изолированная психологическая характеристика, а как стратегически значимая метакомпетенция, влияние которой на производительность труда реализуется через удовлетворённость работой, вовлечённость персонала и организационную культуру. Установлено, что развитие эмоционального интеллекта поддаётся целенаправленному обучению, а его положительные эффекты усиливаются при системной интеграции с подходом, ориентированным на развитие профессиональных компетенций. По результатам анализа предложена трёхуровневая (индивидуальный, командный, организационный) и трёхблочная (входной, процессный, результативный) интеграционная модель управления эмоциональным интеллектом и профессиональными компетенциями, а также пятиэтапный механизм её практического внедрения (диагностика, планирование, развитие, интеграция, оценка результатов). Отдельное внимание уделено применимости предложенной модели в контексте организаций Узбекистана. Результаты статьи могут быть использованы для разработки программ развития персонала и совершенствования систем управления человеческими ресурсами. Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенной модели при разработке программ обучения, систем оценки персонала и стратегий управления талантами в организациях различных отраслей, включая компании развивающихся рынков труда. Обозначены перспективные направления эмпирической верификации модели методами структурного моделирования.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, профессиональные компетенции, компетентностный подход, межкомпетенция, развитие персонала, управление человеческими ресурсами, организационная культура, вовлечённость персонала, лидерство, Узбекистан

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап трансформации социально-экономической системы характеризуется беспрецедентным ускорением цифровизации бизнес-процессов, усложнением организационных структур и изменением характера

взаимодействия между сотрудниками, командами и уровнями управления. В условиях, когда рутинные и алгоритмизируемые функции всё активнее передаются автоматизированным системам, а конкурентные преимущества организаций всё чаще определяются качеством человеческого капитала, на первый план выходят так называемые «гибкие» компетенции (soft skills), которые характеризуются как способность к коммуникации, адаптивности, работе в условиях неопределённости и эффективному межличностному взаимодействию. Среди данной группы компетенций особое место занимает эмоциональный интеллект (ЭИ), понимаемый как способность распознавать, понимать и управлять собственными эмоциями и эмоциями окружающих в целях повышения эффективности деятельности и качества коммуникации.

Вместе с тем цифровая трансформация и усложнение организационных взаимодействий не снижают значимости традиционного компетентностного подхода, ориентированного на формирование и оценку профессиональных (жёстких) компетенций. Они характеризуются как совокупность знаний, умений и навыков, позволяющих работнику результативно решать конкретные профессиональные задачи. Компетентностный подход на протяжении нескольких десятилетий остаётся методологической основой систем управления персоналом, включая процедуры отбора, оценки, обучения и развития кадров, и по-прежнему рассматривается как ключевой инструмент обеспечения качества выполнения профессиональных функций.

Таким образом, современная организация оказывается перед необходимостью одновременного развития двух, на первый взгляд, разнородных групп характеристик персонала: эмоционально-интеллектуальных способностей, обеспечивающих эффективность межличностного и внутриорганизационного взаимодействия, и профессиональных компетенций, обеспечивающих технологическое и содержательное качество выполняемой работы. Однако, несмотря на значительный и постоянно растущий объём научных публикаций, посвящённых каждому из указанных направлений в отдельности, в существующей литературе по управлению персоналом сохраняется устойчивый дефицит исследований, рассматривающих эмоциональный интеллект и профессиональные компетенции не как автономные, изолированные друг от друга конструкты, а как взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы единой системы развития и управления персоналом. Большинство работ либо анализирует влияние эмоционального интеллекта на отдельные аспекты организационного поведения (лидерство, удовлетворённость трудом, качество коммуникации), либо исследует компетентностные модели вне связи с эмоционально-психологическими характеристиками сотрудников, что не позволяет сформировать целостное представление о механизмах их взаимного усиления.

Данное обстоятельство обуславливает актуальность настоящего исследования, целью которого является систематизация и обобщение современного научного знания об эмоциональном интеллекте и профессиональных компетенциях персонала, а также разработка интегративной

модели, объединяющей оба конструкта в рамках единой системы управления человеческими ресурсами. Статья представляет собой аналитический обзор литературы, включающий анализ теоретических подходов к определению и структуре эмоционального интеллекта, обзор ключевых моделей профессиональных компетенций, а также сопоставление точек пересечения указанных концепций. Предлагаемая интегративная модель призвана послужить методологической основой для дальнейших эмпирических исследований и практических разработок в области повышения эффективности деятельности современных организаций за счёт комплексного развития персонала.

Практическая значимость подобной интеграции обусловлена тем, что руководители, обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, но не имеющие достаточной профессиональной компетентности, зачастую оказываются неспособны принимать обоснованные управленческие решения, тогда как узкоспециализированные эксперты, лишённые развитых эмоционально-коммуникативных навыков, испытывают трудности при делегировании полномочий, разрешении конфликтов и формировании эффективных команд. Следовательно, разрозненное развитие данных характеристик персонала снижает совокупную результативность организационного управления. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть эмоциональный интеллект не как дополнение к профессиональным компетенциям, а как их системообразующий элемент, определяющий условия и границы практического применения профессиональных знаний и умений в реальной организационной среде, что требует пересмотра существующих подходов к оценке и развитию персонала.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Эволюция понятия эмоционального интеллекта. Научное осмысление эмоционального интеллекта прошло путь от узкого когнитивного понимания к комплексному междисциплинарному подходу. В классических работах эмоциональный интеллект трактовался как совокупность способностей, связанных с восприятием, пониманием и управлением эмоциями; впоследствии концепция была дополнена поведенческими и социальными компонентами, что позволило интегрировать её в теорию управления и организационного поведения (Goleman, 2001). В рамках данного подхода эмоциональный интеллект включает самосознание, саморегуляцию, эмпатию, социальные навыки и мотивацию. Современные исследования рассматривают эмоциональный интеллект как многомерный и динамический, а не фиксированный конструкт, формируемый в процессе обучения и практической деятельности (Cherniss et al., 2006), что открывает возможности для его целенаправленного организационного развития.

Мета-аналитические исследования фиксируют устойчивую положительную связь между уровнем эмоционального интеллекта и такими показателями, как удовлетворенность работой, организационная приверженность и производительность труда (Miao et al., 2017). При этом влияние эмоционального интеллекта носит преимущественно опосредованный

характер: сотрудники с высоким эмоциональным интеллектом лучше справляются со стрессом и конфликтами и демонстрируют более высокий уровень психологического благополучия (Abebe & Singh, 2023), а удовлетворенность работой, в свою очередь выступает предиктором производительности (Doğru, 2022).

Дополнительные данные подтверждают медиаторную роль эмоционального интеллекта в цепочке «вовлеченность сотрудников, организационная культура, доверие в коллективе, результаты деятельности» (Deb et al., 2023). В сферах с высокой интенсивностью межличностного взаимодействия, в частности в здравоохранении, установлено, что эмоциональный интеллект существенно влияет на профессиональную компетентность и качество труда (Mehralian et al., 2025), что позволяет рассматривать эмоциональный интеллект как своеобразный интегратор - метакомпетенцию, усиливающую эффект применения других профессиональных навыков.

Развитие эмоционального интеллекта. Долгое время эмоциональный интеллект считался относительно стабильной характеристикой личности, однако мета-аналитические работы опровергают это представление, показывая, что целенаправленные программы обучения способны оказывать значимое положительное воздействие на уровень эмоционального интеллекта сотрудников (Mattingly & Kraiger, 2019; Hodzic et al., 2018). Эффективность такой программы зависит от продолжительности и интенсивности обучения, практической направленности (коучинг, обратная связь, применение навыков на практике) и степени интеграции обучения в организационный контекст (Sharma & Chand, 2022).

Эмоциональный интеллект, лидерство и организационная культура. Значительный пласт литературы посвящен связи эмоционального интеллекта с лидерством: эмоциональный интеллект признается одной из ключевых характеристик эффективного лидера, определяющей его способность влиять на сотрудников и формировать позитивную организационную среду (Alwali & Alwali, 2022; Saha et al., 2023). Лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта обеспечивают более высокую эффективность команд и способствуют формированию благоприятного организационного климата (Coronado-Maldonado & Benítez – Márquez, 2023), а также развитию доверия в коллективе, что положительно сказывается на вовлеченности и производительности сотрудников. Одновременно высокий уровень эмоционального интеллекта сотрудников и руководителей способствует формированию рабочей среды с высоким уровнем доверия, сотрудничества и креативности (Parades – Saavedra et al., 2024), которая, в свою очередь, создает условия для дальнейшего развития эмоционального интеллекта – своего рода «положительный цикл».

Профессиональные компетенции: компетентностный подход. Профессиональные навыки сотрудников в современной литературе рассматриваются в рамках компетентностного подхода, интегрирующего знания, умения, навыки и личностные характеристики, необходимые для эффективного

выполнения деятельности; в отличие от традиционного подхода, ориентированного на формальные квалификации, компетентностный подход акцентирует внимание на способности применять знания в реальных ситуациях и адаптироваться к изменениям (Škrinjaric, 2022). Развитие профессиональных компетенций рассматривается как многоуровневый процесс, включающий индивидуальные (мотивация, обучаемость, вовлечённость) и организационные (стратегии управления персоналом, корпоративная культура, доступ к обучающим ресурсам) механизмы. Системы обучения и развития персонала оказывают непосредственное влияние на производительность, удовлетворённость работой и удержание сотрудников (Kalli et al., 2023), а их эффективность определяется соответствием стратегическим целям организации.

Современные механизмы формирования навыков. Литература фиксирует переход от традиционных форм обучения к моделям непрерывного обучения (lifelong learning) и самообучения, а также растущее значение цифровых компетенций в условиях Индустрии 4.0 (Khang et al., 2023). Существенная часть профессионального развития реализуется через неформальные и неструктурированные формы: обучение на рабочем месте, обмен опытом, участие в проектах (Gómez-Leal et al., 2022). Отмечается значимость систем оценки и управления эффективностью, компетентностных моделей, а также управления карьерой как факторов мотивации и удержания персонала. Подчёркивается также значение стратегического управления компетенциями, архитектуры компетенций (hard skills, soft skills, метакомпетенции), концепции «динамических компетенций», современных инструментов диагностики (assessment centers, 360-градусная обратная связь, HR-аналитика) и обучения через опыт (Halliwell et al., 2022).

Региональный контекст: Узбекистан. Применительно к организациям Узбекистана развитие эмоционального интеллекта и профессиональных компетенций приобретает особую значимость в контексте экономических и институциональных преобразований, роста частного сектора и расширения международного сотрудничества. Установлено, что эмоциональный интеллект способствует успешной адаптации сотрудников в межкультурной среде и повышает их производительность (Abdyrakhmanova, 2023), а также играет значимую роль в выборе стилей разрешения конфликтов в организациях страны (Zakriyokhonova, 2025). Вместе с тем развитие эмоционального интеллекта и профессиональных навыков в регионе сталкивается с рядом системных ограничений: недостаточно развитой инфраструктурой обучения, ограниченными инвестициями в персонал, сохраняющейся ориентацией на иерархические модели управления и восприятием эмоциональных аспектов взаимодействия как второстепенных по отношению к формальным показателям эффективности. Культурные факторы, такие как значимость межличностных отношений, уважение к иерархии, коллективистская ориентация, создают специфический контекст, одновременно способствующий развитию эмпатии и ограничивающий открытое выражение эмоций и обратную связь.

Анализ современных исследований показывает, что в большинстве случаев

эмоциональный интеллект и профессиональные компетенции рассматриваются как относительно самостоятельные категории: эмоциональный интеллект изучается преимущественно в контексте организационного поведения и лидерства, тогда как профессиональные навыки - в рамках управления человеческими ресурсами и компетентностного подхода. Такая разобщённость ограничивает возможности комплексного управления персоналом и не позволяет в полной мере учитывать взаимосвязь между разными типами компетенций, что и определяет исследовательскую задачу настоящей работы, включающей в себя разработку интеграционной модели, отражающей взаимосвязь эмоционального интеллекта и профессиональных навыков.

МЕТОДОЛОГИЯ

Настоящая статья выполнена в методологии нарративно-тематического обзора литературы с элементами концептуального моделирования. Выбор данного дизайна продиктован междисциплинарным характером рассматриваемой проблематики, находящейся на пересечении психологии, теории управления персоналом и организационного поведения, что затрудняет применение строгих количественных мета-аналитических процедур ввиду разнородности используемых в первичных исследованиях измерительных инструментов, выборок и методологических подходов.

Исследование построено по классической трёхэтапной схеме нарративного обзора:

- (1) поиск и отбор источников,
- (2) тематическая систематизация и качественный анализ содержания,
- (3) концептуальный синтез.

Такой дизайн соответствует рекомендациям, принятым в обзорных работах по управлению персоналом, и позволяет сочетать описательный обзор состояния изученности проблемы с элементами объяснительного (аналитического) обзора, ориентированного на выявление причинно-следственных и медиаторных связей между конструктами.

Сбор источников осуществлялся посредством систематического поиска в международных наукометрических базах данных Scopus, Web of Science, Google Scholar, а также в базах научной периодики РИНЦ и eLIBRARY.ru для выявления русскоязычных и регионально релевантных публикаций. Поисковые запросы формировались на основе комбинаций ключевых терминов: «emotional intelligence», «professional competencies», «job performance», «leadership», «training and development», «HRM», «competency-based approach». Дополнительно применялся метод «снежного кома» (snowballing) - анализ списков литературы уже отобранных ключевых публикаций с целью выявления значимых источников, не обнаруженных при первичном поиске по ключевым словам.

Хронологические рамки поиска составили 2001–2026 гг., с преобладанием публикаций за 2017–2025 гг., что позволило отразить как основополагающие концептуальные работы, заложившие теоретический фундамент понятия

эмоционального интеллекта (Goleman, 2001; Cherniss et al., 2006), так и новейшие эмпирические и мета-аналитические исследования, отражающие современное состояние дискуссии по проблеме взаимосвязи ЭИ и профессиональной эффективности.

В выборку включались рецензируемые статьи, главы монографий и мета-аналитические обзоры, содержащие эмпирические данные, теоретические модели либо систематические обзоры по тематике эмоционального интеллекта и/или профессиональных компетенций в организационном контексте; работы на английском и русском языках. Из анализа исключались публицистические материалы, источники без рецензирования (препринты без последующей публикации, блоги, популярные издания), а также работы, не связанные с организационно-управленческим контекстом (например, исследования ЭИ исключительно в клинической или педагогической плоскости без переноса на трудовую деятельность).

Итоговая выборка составила 22 источника, отобранных из первоначального массива в 118 публикаций, выявленных на этапе первичного поиска, после последовательного применения критериев включения/исключения и удаления дублирующихся записей. Скрининг проводился в два этапа:

- (1) анализ названий и аннотаций на предмет соответствия тематике,
- (2) полнотекстовый анализ отобранных на первом этапе публикаций для окончательного решения о включении в обзор.

В качестве аналитического инструмента использовался метод тематического анализа, предполагающий кодирование содержания источников с последующим объединением кодов в укрупнённые тематические категории. Анализ проводился в три этапа. На первом этапе осуществлялась тематическая систематизация источников по четырем содержательным блокам: «эволюция концепции эмоционального интеллекта», «эмоциональный интеллект и результаты профессиональной деятельности», «эмоциональный интеллект и лидерство», «профессиональные компетенции и компетентностный подход». На втором этапе проводился сравнительно-сопоставительный анализ выявленных закономерностей, эмпирических взаимосвязей и медиаторных механизмов, описанных в первичных источниках, с целью выявления сходств, противоречий и «белых пятен» в имеющемся знании. На третьем этапе осуществлялось концептуальное моделирование - синтез выявленных взаимосвязей в форме интеграционной модели управления эмоциональным интеллектом и профессиональными компетенциями с последующей операционализацией модели в виде управленческого механизма, включающего последовательные стадии: диагностика, планирование, развитие, интеграция, оценка результатов.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показывает, что эмоциональный интеллект оказывает опосредованное влияние на результаты деятельности через развитие и качество применения профессиональных компетенций (Mehralian et al., 2025) и выступает медиатором в ряде ключевых взаимосвязей, включая влияние удовлетворённости

работой на эффективность команд (Deb et al., 2023). Это позволяет интерпретировать ЕІ не как альтернативу профессиональным навыкам, а как метакомпетенцию, определяющую механизм, обеспечивающий трансформацию потенциала профессиональных навыков в реальные результаты деятельности. Наличие профессиональных знаний и навыков само по себе не гарантирует высокой эффективности, если оно не сопровождается способностью к их адекватному применению в конкретных ситуациях.

На основе синтеза рассмотренной литературы предложена интеграционная модель управления эмоциональным интеллектом и профессиональными навыками, построенная на принципах системности, многоуровневости и динамичности.

Модель включает три взаимосвязанных уровня. На индивидуальном уровне ключевыми элементами выступают профессиональные навыки сотрудника, его эмоциональный интеллект и мотивация к развитию, при этом эмоциональный интеллект определяет качество применения профессиональных навыков и способность адаптироваться к изменениям. На командном уровне модель отражает процессы обмена знаниями, координации действий и разрешения конфликтов, где эмоциональный интеллект обеспечивает эффективную коммуникацию и формирование доверия, повышая эффективность команд и улучшая организационный климат (Paredes-Saavedra et al., 2024). На организационном уровне модель включает организационную культуру, системы управления персоналом и стратегии развития, создающие условия для формирования обоих типов компетенций.

По функциональному признаку модель структурируется в три блока. Входной (ресурсный) блок объединяет индивидуальные характеристики сотрудников (образование, опыт, базовый уровень эмоционального интеллекта) и организационные ресурсы (системы обучения, культура, управленческие практики). Процессный (трансформационный) блок включает три параллельных процесса: развитие эмоционального интеллекта (обучение, коучинг, обратная связь), формирование профессиональных навыков (формальное и неформальное обучение) и их взаимную интеграцию в ходе выполнения рабочих задач. При этом именно механизм интеграции обеспечивает взаимное усиление компетенций. Результативный (выходной) блок отражает показатели эффективности: производительность труда, качество работы, удовлетворённость и вовлечённость сотрудников, устойчивость организации (Miao et al., 2017). Функционирование модели дополняется контуром обратной связи и контекстным блоком, учитывающим требования рынка труда, технологические изменения и институциональную среду, что обеспечивает адаптивность модели.

Операционализация модели реализуется через циклический управленческий механизм, включающий пять последовательных этапов: диагностика, планирование, развитие, интеграция и оценка результатов.

Диагностика включает в себя определение исходного уровня развития эмоционального интеллекта и профессиональных навыков с помощью тестирования, интервью, анализа результатов деятельности и обратной связи.

Планирование разработка индивидуальных и организационных программ развития, согласованных со стратегическими целями организации, где эмоциональный интеллект выступает сквозным элементом различных направлений обучения.

Развитие представляет собой реализацию программ обучения (тренинги, коучинг, наставничество, обучение на рабочем месте), при этом наибольшую эффективность демонстрируют комплексные программы, сочетающие разные формы обучения (Mattingly & Kraiger, 2019).

Интеграция реализует перенос сформированных компетенций в практическую деятельность через участие в проектах и решение реальных задач; именно на этом этапе реализуется синергетический эффект взаимодействия эмоционального интеллекта и профессиональных навыков.

Оценка результатов определяет эффективность реализованных мероприятий с использованием количественных и качественных показателей (производительность, удовлетворённость, вовлечённость), а также формирование обратной связи для корректировки последующих циклов.

Анализ практики управления персоналом в организациях Узбекистана показывает, что развитие компетенций часто носит фрагментарный характер и ограничивается отдельными обучающими мероприятиями, не обеспечивающими устойчивого развития навыков. Предложенная модель позволяет преодолеть данное ограничение за счёт системной интеграции диагностики, обучения и оценки. Ключевыми условиями успешного внедрения модели являются трансформация управленческих практик от иерархических к поддерживающим обучение, развитие HR-функции и повышение квалификации специалистов по управлению персоналом, а также личный уровень эмоционального интеллекта руководителей, задающих соответствующие нормы поведения в организации.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные в ходе анализа литературы результаты позволяют содержательно переосмыслить характер взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и профессиональными компетенциями, выходя за рамки традиционного представления о данных конструктах как о параллельных, но независимых направлениях развития персонала. Ключевым выводом настоящего обзора является интерпретация эмоционального интеллекта не как самостоятельной компетенции, конкурирующей с профессиональными навыками за ограниченные ресурсы обучения, а как метакомпетенции — своеобразного «проводника», определяющего степень и качество реализации профессионального потенциала сотрудника в конкретной рабочей ситуации. Такая трактовка согласуется с данными Mehralian et al. (2025), зафиксировавшими опосредованный характер влияния эмоционального интеллекта на результаты деятельности, а также с результатами Deb et al. (2023), показавшими медиаторную роль эмоционального интеллекта во взаимосвязи удовлетворённости трудом и командной эффективности. Совокупность этих данных подтверждает тезис, выдвинутый ещё в ранних работах Goleman (2001)

и Cherniss et al. (2006), однако смещает акцент с изолированного изучения предиктивной силы эмоционального интеллекта на анализ механизмов его встраивания в целостную систему профессионального развития.

Существенным теоретическим вкладом обзора выступает предложенная трёхуровневая (индивидуальный, командный, организационный) и одновременно трёхблочная (ресурсный, процессный, результативный) структура интеграционной модели. Подобное сочетание уровней анализа и функциональных блоков отражает многомерную природу изучаемого феномена и позволяет преодолеть характерную для значительной части предшествующих исследований методологическую ограниченность, которая заключалась в том, что анализ эмоционального интеллекта и профессиональных навыков осуществлялся преимущественно на индивидуальном уровне без учёта командной динамики и организационного контекста. В частности, включение в модель командного уровня, где эмоциональный интеллект выступает фактором формирования доверия и координации, согласуется с результатами Paredes-Saavedra et al. (2024), продемонстрировавшими положительное влияние группового эмоционального интеллекта на организационный климат. Это указывает на то, что эффекты эмоционального интеллекта не сводятся к индивидуальной результативности, но проявляются также в качестве социального капитала команды, что имеет важное значение для организаций, ориентированных на кросс-функциональное взаимодействие и проектную работу.

Особого обсуждения заслуживает выделенный в рамках процессного блока модели механизм интеграции. Это этап, на котором происходит практическое соединение развиваемых параллельно эмоционально-интеллектуальных и профессиональных навыков в ходе выполнения реальных рабочих задач. Данный элемент модели представляется наиболее значимым и одновременно наименее изученным в существующей литературе: большинство рассмотренных исследований фиксирует отдельные эффекты обучающих программ по развитию EI и программ формирования профессиональных навыков, однако эмпирические данные о синергетическом эффекте их совместного, целенаправленно организованного развития остаются немногочисленными. В этом смысле результаты Mattingly & Kraiger (2019), показавшие более высокую эффективность комплексных, многокомпонентных программ обучения эмоциональному интеллекту по сравнению с узкоспециализированными тренингами, могут рассматриваться как косвенное подтверждение целесообразности интеграционного подхода, однако не дают прямого ответа на вопрос о механизмах взаимного усиления двух типов компетенций. Данное обстоятельство указывает на необходимость дальнейших эмпирических исследований, специально направленных на верификацию медиаторных и модулирующих эффектов в рамках предложенной модели.

Практическая значимость полученных результатов раскрывается через операционализацию модели в виде управленческого цикла «диагностика, планирование, развитие, интеграция, оценка результатов». Подобная процессная

структура позволяет перевести абстрактную концептуальную модель в плоскость конкретных HR-практик и согласуется с современными тенденциями перехода от разовых обучающих мероприятий к системам непрерывного развития персонала. Включение в модель результативного блока, отражающего такие показатели, как производительность труда, вовлечённость и устойчивость организации (Miao et al., 2017), обеспечивает возможность оценки экономической целесообразности инвестиций в развитие эмоционального интеллекта, что представляет собой аспект, традиционно являющийся предметом скептицизма со стороны практиков управления персоналом, склонных отдавать приоритет измеримым «жёстким» компетенциям.

Применительно к контексту Узбекистана обсуждаемые результаты приобретают дополнительную практическую остроту. Зафиксированный в ходе анализа фрагментарный характер развития компетенций в организациях региона, ограничивающийся отдельными несвязанными обучающими мероприятиями, свидетельствует о разрыве между накопленным международным теоретическим знанием и реальной практикой управления персоналом на локальном рынке труда. В этом смысле предложенная интеграционная модель может рассматриваться не только как обобщающая теоретическая конструкция, но и как рамочный ориентир для постепенной трансформации управленческих практик, а именно, перехода от иерархических моделей управления к моделям, поддерживающим непрерывное обучение, а также повышения институциональной зрелости HR-функции. Отдельного внимания заслуживает отмеченная роль личностного эмоционального интеллекта руководителей как фактора, задающего организационные нормы поведения: данное наблюдение согласуется с широким корпусом исследований лидерства, однако требует эмпирической проверки применительно к специфике организационной культуры центральноазиатского региона, для которой характерны выраженная иерархичность и высокая дистанция власти.

Вместе с тем полученные результаты необходимо интерпретировать с учётом ряда ограничений. Во-первых, нарративно-тематический характер обзора и относительно небольшой объём итоговой выборки источников (22 публикации) не позволяют провести количественную оценку силы взаимосвязей между рассматриваемыми конструктами, что ограничивает возможности обобщения выводов и требует их последующей верификации методами систематического обзора или мета-анализа. Во-вторых, подавляющее большинство эмпирических источников, положенных в основу модели, выполнено на материале организаций развитых экономик, что порождает неопределённость относительно применимости выявленных закономерностей к организационному контексту развивающихся рынков труда, включая Узбекистан, где эмпирическая база исследований остаётся крайне ограниченной. В-третьих, предложенная модель носит преимущественно концептуальный характер и на данном этапе не подкреплена собственными эмпирическими данными, что определяет необходимость её последующей операционализации и тестирования с использованием количественных методов, включая структурное моделирование

уравнений для проверки медиаторных и модулирующих эффектов.

Обозначенные ограничения задают основные направления дальнейших исследований: проведение эмпирической проверки предложенной интеграционной модели на выборке организаций Узбекистана и стран Центральной Азии; количественную оценку синергетического эффекта совместного развития эмоционального интеллекта и профессиональных компетенций; а также изучение роли национально-культурного контекста как модулирующего фактора в реализации механизма интеграции указанных конструктов в системе управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый обзор литературы позволяет сделать ряд обобщающих выводов. Во-первых, эмоциональный интеллект в современных организациях трансформируется из индивидуальной психологической характеристики в стратегически значимую управленческую метакомпетенцию, оказывающую системное влияние на удовлетворённость трудом, вовлечённость и производительность сотрудников.

Во-вторых, развитие эмоционального интеллекта является управляемым процессом: целенаправленные программы обучения, включающие коучинг и практическое применение навыков, способны существенно повышать его уровень при условии интеграции в систему управления персоналом и организационную культуру.

В-третьих, профессиональные компетенции следует рассматривать в рамках компетентностного подхода как системный, многоуровневый и развиваемый конструкт, эффективность формирования которого определяется согласованностью со стратегическими целями организации.

В-четвёртых, ключевым результатом анализа является обоснование необходимости интеграции эмоционального интеллекта и профессиональных компетенций в рамках единой системы управления: эмоциональный интеллект выступает метакомпетенцией, усиливающей эффект применения профессиональных навыков, тогда как их изолированное развитие не позволяет в полной мере реализовать потенциал человеческого капитала.

В-пятых, предложенная трёхуровневая и трёхблочная интеграционная модель, дополненная пятиэтапным механизмом внедрения (диагностика, планирование, развитие, интеграция, оценка), создаёт теоретическую и практическую основу для системного управления компетенциями.

В-шестых, применение модели в организациях Узбекистана обладает высокой практической значимостью в условиях экономических реформ и интеграции в глобальную экономику, однако требует учёта национальной культурной специфики и преодоления существующих институциональных ограничений.

Ограничением настоящего обзора является его преимущественно теоретический характер: предложенная модель нуждается в эмпирической апробации на выборке конкретных организаций, что определяет перспективное

направление дальнейших исследований, а именно, количественную и качественную оценку эффективности модели, в том числе методами структурного моделирования, в организациях различных отраслей и, в частности, в организациях Республики Узбекистан.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Abdyrakhmanova K., Poór J. The role of emotional intelligence and cross-cultural adjustment on job performance of self-initiated expatriates with origins from Central Asian countries // *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 326–338. – DOI: 10.15549/jeecar.v10i2.1127.
2. Abebe D. W., Singh D. P. The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance: Empirical evidence from public higher education institutions // *European Journal of Business and Management Research*. – 2023. – Т. 8, № 3. – С. 45–52. – DOI: 10.24018/ejbmr.2023.8.3.1928.
3. Alwali J., Alwali W. The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2022. – Т. 43, № 6. – С. 928–952. – DOI: 10.1108/LODJ-10-2021-0486.
4. Cherniss C., Extein M., Goleman D., Weissberg R. P. Emotional intelligence: What does the research really indicate? // *Educational Psychologist*. – 2006. – Т. 41, № 4. – С. 239–245. – DOI: 10.1207/s15326985ep4104_4.
5. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M. D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review // *Heliyon*. – 2023. – Т. 9, № 10. – Art. e20356. – DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356.
6. Deb S. K., Nafi S. M., Mallik N., Valeri M. Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business // *European Business Review*. – 2023. – Т. 35, № 5. – С. 624–651. – DOI: 10.1108/EBR-12-2022-0249.
7. Doğru Ç. A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Т. 13. – Art. 611348. – DOI: 10.3389/fpsyg.2022.611348.
8. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building // *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* / eds. C. Cherniss, D. Goleman. – San Francisco : Jossey-Bass, 2001. – С. 13–26.
9. Gómez-Leal R., Holzer A. A., Bradley C., Fernández-Berrocal P., Patti J. The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review // *Cambridge Journal of Education*. – 2022. – Т. 52, № 1. – С. 1–21. – DOI: 10.1080/0305764X.2021.1927987.
10. Halliwell P., Mitchell R., Boyle B. Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour: A leadership coaching study // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2022. – Т. 43, № 1. – С. 39–56. – DOI: 10.1108/LODJ-01-2021-0036.
11. Hodzic S., Scharfen J., Ripoll P., Holling H., Zenasni F. How efficient are emotional

- intelligence trainings: A meta-analysis // *Emotion Review*. – 2018. – T. 10, № 2. – C. 138–148. – DOI: 10.1177/1754073917708613.
12. Kalli K. A., Abba Y. B., Bukar A. G. An assessment of the effect of training and development on employee performance: A review perspective // *World Journal of Advanced Research and Reviews*. – 2023. – T. 18, № 2. – C. 258–270.
13. Kanesan P., Fauzan N. Models of emotional intelligence: A review // *e-BANGI Journal*. – 2019. – T. 16, № 7.
14. Khang A., Jadhav B., Birajdar S. Industry revolution 4.0: Workforce competency models and designs // *Designing Workforce Management Systems for Industry 4.0*. – Boca Raton : CRC Press, 2023. – C. 11–34.
15. Mattingly V., Kraiger K. Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation // *Human Resource Management Review*. – 2019. – T. 29, № 2. – C. 140–155. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2018.03.002.
16. Mehralian G., Bordbar S., Bahmaei J., Yusefi A. R. Examining the impact of emotional intelligence on job performance with the mediating role of clinical competence in nurses: A structural equation approach // *BMC Nursing*. – 2025. – T. 24. – Art. 384. – DOI: 10.1186/s12912-025-03002-2.
17. Miao C., Humphrey R. H., Qian S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2017. – T. 90, № 2. – C. 177–202. – DOI: 10.1111/joop.12167.
18. Paredes-Saavedra M., Vallejos M., Huancahuire-Vega S., Morales-García W. C., Geraldo-Campos L. A. Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees // *Administrative Sciences*. – 2024. – T. 14, № 11. – Art. 280. – DOI: 10.3390/admsci14110280.
19. Saha S., Das R., Lim W. M., Kumar S., Malik A., Chillakuri B. Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work // *International Journal of Manpower*. – 2023. – T. 44, № 4. – C. 671–701. – DOI: 10.1108/IJM-12-2021-0690.
20. Sharma G., Chand P. K. Emotional intelligence and job performance: A review based study // *ECS Transactions*. – 2022. – T. 107, № 1. – C. 9081–9092. – DOI: 10.1149/10701.9081ecst.
21. Škrinjarčić B. Competence-based approaches in organizational and individual context // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2022. – T. 9, № 1. – Art. 28. – DOI: 10.1057/s41599-022-01047-1.
22. Zakriyokhonova R. Conflict resolution styles and their effectiveness in Uzbekistan organizations // *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. – 2025. – T. 6, № 1. – C. 160–173.