HUDUDIY IJRO ORGANLARI RAHBARLARINING KOMPETENSIYALAR MODELI VA BAHOLASH MEZONLARI

Xasanov Otamurod Abdusamoatovich

Annotatsiya. Maqolada hududiy ijro organlari rahbarlari uchun lavozim vazifalari va hudud ehtiyojlariga mos kompetensiyalar modelini shakllantirish masalasi tadqiq etiladi. Tadqiqotning maqsadi boshqaruv qobiliyatlarini kuzatiladigan xatti-harakatlar orqali ifodalash hamda ularni baholashning tekshiriladigan mezonlarini ishlab chiqishdir. Normativ-huquqiy tahlil, ilmiy-uslubiy manbalarni qiyosiy o‘rganish va konseptual modellashtirish usullaridan foydalanildi. Muallif qonuniylik, hududiy tahlil, resurslarni boshqarish, idoralararo hamkorlik, aholi bilan muloqot, jamoani rivojlantirish, ma’lumotlardan foydalanish va o‘zgarishlarni boshqarishni qamrab oluvchi sakkiz blokli modelni taklif etadi. Kompetensiya, kuzatiladigan indikator va baholash dalili o‘rtasidagi bog‘lanish belgilandi. Idoralararo hamkorlik uchun besh pog‘onali xulqiy shkala, lavozimga mos topshiriqlar hamda mezonlarning mazmuniy mosligi va ishonchliligini tekshirish tartibi ishlab chiqildi. Modelning amaliy ahamiyati rahbarlik salohiyatini aniq dalillar asosida tavsiflash va individual rivojlanish ehtiyojlarini aniqlashdan iborat. Takliflar konseptual xususiyatga ega bo‘lib, ularning yaroqliligi pilot baholashda tekshirilishi lozim.

Kalit so‘zlar: hududiy ijro organlari, rahbar kompetensiyalari, xulqiy indikator, baholash mezoni, lavozim profili, idoralararo hamkorlik, mazmuniy moslik, baholovchilararo kelishuv.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ И КРИТЕРИИ ИХ ОЦЕНКИ

Аннотация. В статье исследуется разработка модели компетенций руководителей территориальных органов исполнительной власти с учётом должностных задач и потребностей территории. Цель исследования состоит в описании управленческих способностей через наблюдаемое поведение и формировании проверяемых критериев оценки. Использованы нормативно-правовой анализ, сравнительное изучение научно-методических источников и концептуальное моделирование. Предложена модель из восьми блоков, охватывающая законность, территориальную аналитику, управление ресурсами, межведомственное взаимодействие, коммуникацию с населением, развитие команды, использование данных и управление изменениями. Установлена связь между компетенцией, поведенческим индикатором и оценочными свидетельствами. Разработаны пятиуровневая поведенческая шкала межведомственного взаимодействия, задания с учётом должностных функций и порядок проверки содержательного соответствия и надёжности критериев. Практическое значение модели заключается в обоснованном описании управленческого потенциала и определении индивидуальных потребностей развития. Предложения имеют концептуальный характер и требуют проверки в рамках пилотной оценки.

Ключевые слова: территориальные органы исполнительной власти, компетенции руководителя, поведенческий индикатор, критерий оценки, профиль должности, межведомственное взаимодействие, содержательное соответствие, согласованность оценщиков.

A COMPETENCY MODEL AND ASSESSMENT CRITERIA FOR REGIONAL EXECUTIVE LEADERS

Abstract. This article examines the development of a competency model for regional executive leaders that reflects job responsibilities and territorial needs. The study aims to express managerial capabilities through observable behaviours and establish verifiable assessment criteria. It employs legal analysis, a comparative review of research and methodological sources, and conceptual modelling. The proposed model comprises eight domains covering lawful decision-making, territorial analysis, resource management, interagency coordination, public communication, team development, use of data and change management. It links each competency to behavioural indicators and assessment evidence. The article develops a five-level behavioural scale for interagency coordination, job-relevant assessment tasks and a procedure for examining content relevance and reliability. The model provides a framework for describing managerial capabilities and identifying individual development needs. These conceptual proposals require examination through a pilot assessment before their suitability for operational use can be established.

Keywords: regional executive bodies, leadership competencies, behavioural indicator, assessment criterion, job profile, interagency coordination, content relevance, interrater agreement.

Kirish

Hududiy ijro organi rahbari bir vaqtning o‘zida sohaviy vazifalarni bajarish, mahalliy muammolarga yechim topish va turli tashkilotlar harakatini kelishish bilan shug‘ullanadi. Shu sababli uning boshqaruv qobiliyatini faqat mehnat staji, huquqiy bilim yoki bajarilgan topshiriqlar soni orqali to‘liq ifodalash qiyin. Baholash rahbarning cheklangan resurslar va turlicha manfaatlar sharoitida qanday qaror

qabul qilishini ko‘rsatishi kerak. Buning uchun lavozim vazifasini kuzatiladigan xatti-harakatlar bilan bog‘laydigan kompetensiyalar modeli zarur.

“Mahalliy davlat hokimiyati to‘g‘risida”gi Qonun mahalliy boshqaruvning vakolatlari va tashkiliy munosabatlari uchun huquqiy asosni belgilaydi [1]. “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonun esa kasbiy kompetensiya, xizmatga kirish va faoliyat samaradorligini baholash masalalarini tartibga soladi [2]. Mazkur huquqiy doirada kompetensiya talabi muayyan lavozimning maqomi va vazifalaridan kelib chiqishi lozim. Baholash modeli qonunchilikda belgilangan tayinlov vakolatlarini o‘zgartirmaydi.

2025-yil 21-oktabrdagi PF-186-son Farmonda tuman va shahar hokimliklarining aholiga xizmat ko‘rsatishi, mahalliy masalalarni hal etishi hamda hududlararo hamkorlikni rivojlantirishga oid maqsadlar belgilangan [3]. 2025-yil 6-dekabrdagi PF-243-son Farmonning 1-ilovasida esa davlat xizmatchilari uchun kompetensiyalar modelini ishlab chiqish, diagnostika va uzluksiz rivojlantirish Boshqaruv samaradorligi agentligining ustuvor vazifalari qatoriga kiritilgan [4]. Ushbu yo‘nalishlar hududiy rahbarning xizmat vazifalariga mos baholash mezonlarini ishlab chiqishga asos bo‘ladi.

Tadqiqot maqsadi hududiy ijro organlari rahbarlari uchun kompetensiyalar tarkibi, xulqiy indikatorlar va ularni tekshirish tartibini birlashtiruvchi modelni taklif etishdir. Tadqiqot savoli shunday qo‘yiladi: rahbarning hududiy boshqaruvga tayyorligini turli baholovchilar bir xil mazmunda tushunadigan mezonlar orqali qanday tavsiflash mumkin? Maqolada hokimliklar va respublika ijro organlarining hududiy bo‘linmalaridagi rahbarlik vazifalari tahliliy doira sifatida olinadi. Turli lavozimlarning maqomi va vakolatlari bir xil deb qabul qilinmaydi.

Adabiyotlar tahlili

Campion va hammualliflar kompetensiyalarni modellashtirish amaliyotini axborotni tahlil qilish, tizimlashtirish va qo‘llash bilan bog‘liq yo‘nalishlarda ko‘rib chiqadi [5]. Ushbu yondashuvdan kelib chiqib, rahbarlik modelidagi har bir kompetensiya ish faoliyati mazmuni bilan asoslanishi kerak. “Tashabbuskor” yoki “kuchli rahbar” kabi umumiy ta’riflar baholovchiga yetarli yo‘riqnoma bermaydi. Ta’rif qaror, harakat va uning vazifaga aloqasi orqali aniqlashtirilgandagina tekshiriladigan mezonga aylanadi.

Gerson davlat xizmatidagi rahbarlikni qadriyatlarga tayanish, ochiq inklyuzivlik, tashkilotga mas’ullik va hamkorlik tarmoqlari orqali ishlash qobiliyatlari bilan bog‘laydi [6]. Bundan hududiy boshqaruv uchun chiqariladigan metodik xulosa shuki, rahbarning salohiyatini uning yakka tartibdagi bilimlari bilangina cheklash yetarli emas. Idoralar bilan kelishuv o‘rnatish va jamoa imkoniyatlarini ishga solish ham baholash mazmuniga kirishi lozim. Bu xulosa mahalliy vazifalarga moslashtirilishi kerak bo‘lgan tahliliy yo‘nalishdir.

Buyuk Britaniya davlat xizmatining Success Profiles qo‘llanmasida xulqiy talablar lavozim darajasiga mos belgilanadi va muayyan lavozim uchun tegishli xatti-harakatlar tanlab olinadi [7]. Maqolada ushbu tajriba tayyor xorijiy mezonlarni ko‘chirish uchun emas, bir kompetensiyaning turli mas’uliyat darajalarida turlicha namoyon bo‘lishini asoslash uchun qo‘llanadi. Masalan, bo‘linma rahbari kelishilgan rejani bajarishi, kengroq muvofiqlashtirish vakolatiga ega rahbar esa tashkilotlar o‘rtasidagi mas’uliyat taqsimotini shakllantirishi mumkin.

SIOPning xodimlarni tanlash jarayonlarini validatsiya qilish tamoyillari baholash vositasidan foydalanishni ilmiy asoslash masalasiga bag‘ishlangan [8]. Mazkur tadqiqotda bundan mezonning lavozim mazmuniga mosligi, baholovchilar qo‘llashidagi izchillik va keyingi faoliyatga aloqasini alohida tekshirish zarurligi haqidagi xulosa chiqariladi. Taklif etilayotgan modelning hissasi umumiy rahbarlik

sifatlarini hududiy vazifa, kuzatiladigan harakat va baholash dalili o‘rtasidagi bog‘lanish orqali aniqlashtirishdan iborat.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot normativ-tahliliy va konseptual modellashtirish yondashuvlariga asoslanadi. Manbalar tarkibiga mahalliy boshqaruv va davlat fuqarolik xizmati haqidagi qonunlar, tegishli prezident farmonlari, kompetensiyalarni modellashtirish bo‘yicha ilmiy maqola hamda xalqaro uslubiy hujjatlar kiritildi. Normativ manbalar vazifa va vakolatlarni, ilmiy-uslubiy manbalar esa indikator va baholash talablarini aniqlashtirish uchun qo‘llanildi. Hujjatlar 2026-yil 22-oktabr holatida ochiq e’lon qilingan matnlar asosida ko‘rib chiqildi.

Tahlilda avvalo hududiy rahbar faoliyatidagi takrorlanuvchi boshqaruv vazifalari ajratildi. Keyin har bir vazifa uchun uni bajarishga yordam beradigan qobiliyat, kuzatiladigan harakat va ushbu harakatni yuzaga chiqaradigan topshiriq belgilandi. Yakunda indikatorlar o‘rtasidagi takrorlanish, baholovchining umumiy taassurotga tayanishi va vazifa sharoitining teng emasligi kabi metodik xavflar tekshirildi. Natijada kompetensiyalar matritsasi, namunaviy xulqiy shkala va sinov tartibi shakllantirildi.

Tadqiqot doirasida rahbarlar bilan intervyu, ekspert so‘rovi yoki amaliy baholash o‘tkazilmadi. Shuning uchun quyidagi mezonlar rasmiy tasdiqlangan standart yoki empirik tekshirilgan o‘lchov sifatida taqdim etilmaydi. Ular lavozim tahlili va tajriba-sinov orqali takomillashtiriladigan mualliflik taklifidir. Hisoblash misoli ham faqat usulni tushuntiradi va real kuzatuv natijalarini ifodalamaydi.

Tahlil natijalari va kompetensiyalar modeli

Lavozim vazifalaridan indikatorlarga o‘tish

Modelning boshlang‘ich nuqtasi rahbar javob beradigan amaliy natijadir. Masalan, ichimlik suvi uzilishiga oid murojaatlarni hal etish vazifasi huquqiy

vakolatni tushunish, texnik tashkilot bilan kelishish, resursni ustuvor yo‘nalishga ajratish va aholiga tushunarli axborot berishni talab qiladi. Shunda “hamkorlik qila olish” umumiy sifat sifatida qolmaydi: rahbar mas’ul tashkilotni aniqlashi, o‘zaro bog‘liq ishlarni kelishishi va bajarilishni tekshirish tartibini taklif qilishi orqali baholanadi.

Kompetensiya, indikator va natija bir-biridan farqlanadi. Kompetensiya tegishli vazifani bajarishga yordam beradigan qobiliyatlar majmuasini bildiradi. Indikator baholashda kuzatiladigan aniq harakatni ifodalaydi. Natija esa xizmat jarayonida erishilgan o‘zgarishdir. Suv ta’minotining yaxshilanishi rahbarning hamkorlik qobiliyatiga aloqador bo‘lishi mumkin, biroq moliyalashtirish va texnik infratuzilma ham unga ta’sir qiladi. Shu bois natijaning o‘zi kompetensiyaning bevosita isboti sifatida olinmaydi.

Taklif etilayotgan model sakkiz blokdan iborat. Ularning mazmuni lavozim profili bilan aniqlashtiriladi; barcha indikatorlarni har bir lavozimga bir xil hajmda qo‘llash nazarda tutilmaydi. Qonuniylik va xolislik umumiy talab sifatida saqlanadi. Hududiy tahlil, resurslarni boshqarish va muvofiqlashtirishning murakkabligi esa lavozim vakolati, ish ko‘lami va qaror oqibatiga qarab belgilanadi.

1-jadval

Hududiy rahbarlar uchun kompetensiyalar va kuzatiladigan indikatorlar

Kompetensiya bloki	**Kuzatiladigan asosiy indikator**	**Dalil olish vositasi**
Qonuniylik va xolislik	Vakolat chegarasini tekshiradi, manfaatdorlikni oshkor qiladi va xolis yechimni asoslaydi	Huquqiy vaziyat va intervyu

Kompetensiya bloki	Kuzatiladigan asosiy indikator	Dalil olish vositasi
Hududiy tahlil va ustuvorlik	Hududlar kesimidagi farqni ajratib, ustuvor muammoni dalil bilan tanlaydi	Hududiy keys
Resurs va ijroni boshqarish	Muqobillarni xarajat, aholi qamrovi va muddat bo‘yicha qiyoslaydi	Loyiha tanlash vazifasi
Idoralararo hamkorlik	Hamkorlar vakolati va o‘zaro bog‘liq vazifalarni kelishib, javobgarlikni aniqlashtiradi	Yig‘ilish simulyatsiyasi
Aholi bilan muloqot	Murojaat sababini aniqlaydi, qonuniy yechim va muddatni tushunarli izohlaydi	Muloqot vazifasi
Jamoani rivojlantirish	Vazifalarni salohiyatga mos taqsimlaydi, qayta aloqa va rivojlanish vazifasini belgilaydi	Boshqaruv vaziyati
Ma’lumot va raqamli vositalar	Manbani tekshiradi, xulosa cheklovi hamda ma’lumotni himoya qilish zaruratini aniqlaydi	Ma’lumotli keys
O‘zgarish va xavfni boshqarish	Vaziyat o‘zgarganda xavfni baholab, xizmat uzluksizligi uchun rejani moslashtiradi	Inqiroz ssenariysi

Manba: muallif ishlanmasi. Matritsa lavozim tahlili asosida moslashtiriladigan boshlang‘ich modeldir.

Matritsadagi ayrim vazifalar bir-biriga yaqin ko‘rinsa-da, ularning baholash markazi farqlanadi. Hududiy tahlilda ustuvor muammoni tanlashning asosi tekshiriladi, ma’lumotlar bilan ishlashda esa manbaning ishonchliligi va xulosaning chegaralari baholanadi. Jamoani boshqarish tashkilot ichidagi vazifalarni, idoralararo hamkorlik esa turli vakolatga ega subyektlar o‘rtasidagi kelishuvni qamrab oladi. Ushbu chegaralar bir harakat uchun asossiz ravishda bir nechta yuqori baho qo‘yishni cheklaydi.

Lavozim darajasiga mos talablarni belgilash

Kompetensiya talabi lavozim nomining obro‘si bilan emas, bajariladigan ishning murakkabligi bilan belgilanadi. Sohaviy hududiy bo‘linma rahbari uchun xizmatning uzluksizligi va kasbiy qaror muhim bo‘lishi mumkin. Keng muvofiqlashtirish vazifasiga ega rahbar uchun esa bir nechta idora manfaatini kelishish va umumiy ustuvorlikni belgilash talabi kuchayadi. Bular tahliliy lavozim oilalaridir; ular qonunchilikdagi lavozim toifalari o‘rniga yangi tasnif sifatida taklif qilinmaydi.

Har bir lavozim profilida tanlangan kompetensiya, kutilayotgan xulqiy daraja, hal qiluvchi indikatorlar va dalil olish usuli ko‘rsatiladi. Masalan, vazifasi asosan belgilangan xizmatni tashkil etish bo‘lgan rahbardan barcha idoralar uchun strategik siyosat yaratish talab qilinmaydi. Baholashdan oldin ushbu farq tasdiqlanadi va nomzodlarga tushuntiriladi. Zarur daraja topshiriqlar bajarilgandan keyin eng kuchli nomzodga qarab qayta belgilanmaydi.

Besh pog‘onali xulqiy baholash shkalasi

Baholash mezoni bir vaqtning o‘zida aniqlik, kuzatilish va lavozimga aloqadorlik talablariga javob berishi kerak. “Hamkorlik yaxshi yo‘lga qo‘yilgan” kabi ifoda o‘rniga kim bilan, qaysi vazifa yuzasidan va qanday tartibda kelishilgani qayd etiladi. Quyida idoralararo hamkorlik uchun besh pog‘onali namunaviy shkala

keltiriladi. Har bir pog‘ona topshiriqda namoyon bo‘lgan harakatlar bilan tavsiflanadi.

2-jadval

Idoralararo hamkorlik kompetensiyasini baholashning namunaviy shkalasi

Pog‘ona	**Topshiriqda kuzatiladigan xatti-harakat tavsifi**
1	Umumiy muammoni aniqlashtirmaydi, boshqa idoralar vakolatini hisobga olmasdan bir tomonlama topshiriq beradi.
2	Hamkor tashkilotlarni sanaydi, biroq umumiy natija, mas’ul va muddatni o‘zaro kelishmaydi.
3	Umumiy natija yuzasidan kelishib, asosiy ishlar uchun mas’ul va muddatni belgilaydi.
4	Bog‘liq ishlar va resurs cheklovlarini hisobga olib, monitoring va muammoni ko‘rib chiqish tartibini kelishadi.
5	Sharoit o‘zgarganda kelishuvni yangilaydi, nizoni vakolat doirasida hal etib, hamkorlik tartibini hujjatlashtiradi.

Manba: muallif ishlanmasi. Pog‘onalar normativ malaka darajalari emas; ularni qo‘llashdan oldin lavozimga mosligi tekshiriladi.

Dalil yetarli bo‘lmagan holat alohida qayd etiladi. Topshiriq tegishli harakatni ko‘rsatish imkonini bermagan bo‘lsa, rahbarga eng past pog‘ona qo‘yilmaydi. Birinchi pog‘ona kuzatilgan harakatning talabga mos kelmaganini bildiradi. Beshinchi pog‘ona esa faqat chiroyli taqdimot yoki dadil nutq uchun berilmaydi: unga mos dalillar mavjud bo‘lishi kerak. Barcha pog‘onalardagi tavsiflar bir kompetensiyaning izchil rivojlanishini ifodalashi lozim.

Shkala tartibli darajalarni bildiradi. Birinchi va ikkinchi pog‘ona o‘rtasidagi farq to‘rtinchi va beshinchi pog‘ona orasidagi farq bilan aynan teng deb qabul qilinmaydi. Shuning uchun pog‘onalar farqini rahbar qobiliyatining aniq miqdoriy masofasi sifatida talqin qilish yoki izohsiz foizga aylantirish asosli emas. Dastlabki amaliyotda kompetensiyalar kesimidagi profil va kutilayotgan darajaga moslikni ko‘rsatish umumiy ball chiqarishdan ko‘ra ko‘proq mazmun beradi.

Topshiriqlar va baholash dalillarini shakllantirish

Baholashning birinchi vositasi hududiy muammoga oid yozma keysdir. Unda bir nechta hudud bo‘yicha xizmat ko‘rsatish holati, cheklangan resurs va muqobil loyihalar haqida teng hajmdagi axborot beriladi. Rahbar ustuvor muammoni tanlaydi, ma’lumotdagi cheklovni ko‘rsatadi va amalga oshirish rejasini asoslaydi. Mazkur vazifa hududiy tahlil, resurslarni boshqarish hamda ma’lumotlardan foydalanish kompetensiyalariga dalil yaratadi. Hudud haqidagi yashirin ichki ma’lumotni oldindan bilish ustunlik bermasligi kerak.

Ikkinchi vosita idoralararo yig‘ilish simulyatsiyasidir. Ishtirokchilarga turli vakolat va cheklovlarga ega tashkilotlar pozitsiyasi beriladi. Baholanuvchi umumiy muammoni shakllantirishi, majburiyatlarni kelishishi va bajarishni kuzatish tartibini taklif etishi kerak. Uchinchi vosita aholining muammoli murojaati bo‘yicha muloqot vazifasidir. Unda tinglash, huquqiy asosni tushuntirish va amalga oshirilmaydigan va’dalardan saqlanish kuzatiladi. Har bir vazifa uchun standart ko‘rsatma va baholash qaydi ishlab chiqiladi.

Tuzilmali intervyu avvalgi xatti-harakatlar haqidagi dalilni aniqlashtirish uchun qo‘llanadi. Barcha baholanuvchilarga bir xil asosiy savollar berilib, vaziyat, rahbarning shaxsiy harakati va erishilgan natija ajratib so‘raladi. Muhim kompetensiyani kamida ikki xil vositada kuzatish tavsiya etiladi. Misol uchun, hamkorlik simulyatsiyada va intervyuda, ma’lumotlar bilan ishlash esa yozma keys

va alohida tekshirish vazifasida baholanishi mumkin. Intervyudagi da’vo imkon qadar tegishli dalil bilan solishtiriladi.

Baholovchi dastlab xatti-harakatni qayd etadi, so‘ng uni indikator bilan taqqoslab pog‘ona belgilaydi. “Ishonchli ko‘rindi” kabi taassurot kuzatuv dalili o‘rnini bosmaydi. Bir nechta baholovchi mustaqil xulosa beradi; keyingi muhokamada tafovut sababi tekshiriladi. Dastlabki qaydlar saqlanadi. Kelishuvga majburan erishish hisobiga sun’iy bir xillik yaratish baholashning ishonchliligini ko‘rsatmaydi.

Mezonlarning mazmuniy mosligini tekshirish

Modelni amaliyotga tatbiq etishdan oldin hududiy boshqaruvni biladigan ekspertlar har bir indikatorning lavozimga aloqadorligi, tushunarliligi va kuzatilish imkoniyatini ko‘rib chiqishi kerak. Ekspertlar tarkibi turli lavozim oilalari hamda hudud sharoitlarini qamrab olishi tavsiya etiladi. Ishtirokchi indikatorni faqat ma’qullash bilan cheklanmay, uni qaysi vazifa asoslashini ko‘rsatadi. Bahsli indikatorlar sabablar bilan qayta yoziladi yoki modeldan chiqariladi.

Ekspert fikrlarini umumlashtirish uchun muallif har bir indikator bo‘yicha mazmuniy moslik ulushini hisoblashni taklif qiladi. Ushbu ulush indikatorni muayyan lavozim uchun mos deb topgan ekspertlar sonining mazkur indikatorni baholagan ekspertlar soniga nisbatini ifodalaydi.

$$M = \frac{m}{n} \times 100$$

Bu yerda M indikator bo‘yicha moslik ulushi, m uni mos deb baholagan ekspertlar soni, n esa indikatorni baholagan ekspertlarning umumiy sonidir. Masalan, shartli ravishda o‘n ekspertdan sakkiztasi indikatorni mos deb topsa, ulush 80 foiz bo‘ladi. Bu misol real ekspertiza natijasi emas. Moslik ulushi o‘z-o‘zidan indikatorning validligini isbotlamaydi va tasodifiy kelishuvni hisobga olmaydi.

Qabul qilish sharti ekspertlar tarkibi, lavozim vazifasi va muhokama dalillari bilan birga oldindan belgilanadi.

Ko‘pchilik ma’qullagan indikator bo‘yicha kamchilikni ko‘rsatgan ekspertning asosli fikri ham tekshirilishi kerak. Ayniqsa, qonuniylik yoki fuqarolar huquqlariga taalluqli talabni faqat ovozlar soni bilan chiqarib tashlash mumkin emas. Yakuniy metodik pasportda indikatorning vazifaga bog‘lanishi, ekspertiza izohi, qo‘llanish doirasi va tasdiqlangan versiyasi saqlanadi. Shu tariqa modelning nima sababdan o‘zgargani kuzatiladigan bo‘ladi.

Ishonchlilik va keyingi faoliyatga aloqani sinash

Pilotda baholovchilar bir xil yozma javob yoki qayd etilgan mashqni mustaqil baholaydi. Shkala tartibli bo‘lgani uchun kelishuvni o‘lchash usuli uning xususiyatiga mos tanlanadi; ikki baholovchi holatida vaznli kappa kabi ko‘rsatkichlar va noaniqlik oraliqlaridan foydalanish mumkin. Yakuniy kelishilgan bahodan tashqari dastlabki mustaqil baholar tahlil qilinadi. Tafovut yuqori bo‘lgan indikatorning matni, topshiriq sharoiti va baholovchi tayyorgarligi qayta ko‘rib chiqiladi.

Modelning keyingi faoliyatga aloqasi alohida tekshiriladi. Dastlabki profil xizmat jarayonida kuzatilgan qaror sifati, hamkorlik va jamoani boshqarish haqidagi mustaqil dalillar bilan solishtiriladi. Keyingi baholovchi dastlabki profilni bilishi uning xulosasiga ta’sir qilishi mumkinligi hisobga olinadi. Hudud resurslari, xizmat muddati va tashqi o‘zgarishlar qayd etiladi. Baholash bilan natija orasidagi bog‘lanishning o‘zi modelning sababiy ta’sirini tasdiqlamaydi.

Muhokama va qo‘llash shartlari

Taklif etilgan modelda hududiy xususiyat kompetensiyalar nomiga “hududiy” so‘zini qo‘shish orqali emas, real boshqaruv vaziyatlarini indikatorlarga aylantirish orqali ifodalanadi. Bir xil kasbiy qobiliyat sanoatlashgan shahar va tarqoq qishloq

hududida turli vazifalar orqali namoyon bo‘lishi mumkin. Taqqoslash uchun lavozim murakkabligi va topshiriq sharoiti muvofiqlashtiriladi. Sharoiti turlicha rahbarlar xulosasini izohsiz umumiy reytingga joylashtirish cheklanadi.

Xolis baholash uchun baholovchining manfaatdorligi ham tekshiriladi. “Manfaatlar to‘qnashuvi to‘g‘risida”gi Qonun bunday vaziyatlarni tartibga solishning huquqiy asosini belgilaydi [9]. Modelda tegishli aloqalarni ma’lum qilish va manfaatdor baholovchini qarordan chetlatish tartibi nazarda tutiladi. Shaxsga doir ma’lumotlarni yig‘ish va ulardan foydalanish esa tegishli qonun talablariga muvofiq tashkil etiladi [10]. Baholash xulosasi faqat maqsadga zarur doiradagi ma’lumotni qamrab olishi kerak.

Individual xulosada har bir kompetensiyaning kutilayotgan darajasi, kuzatilgan pog‘onasi, tayanch dalili va rivojlantirish vazifasi beriladi. Masalan, profil to‘rtinchi pog‘onani talab qilib, dalillar uchinchi pog‘onaga mos kelsa, yetishmayotgan harakat aynan qaysi ekanligi yoziladi. “Hamkorlikni yaxshilash” kabi umumiy tavsiya o‘rniga o‘zaro bog‘liq ishlar bo‘yicha umumiy jadval va monitoring tartibini ishlab chiqish vazifasi belgilanadi. Dalil yetarli bo‘lmasa, qo‘shimcha kuzatuv tavsiya etiladi.

Tadqiqotning asosiy cheklovi modelning empirik tekshirilmaganidir. Sakkiz blok barcha lavozimlar uchun zarur va yetarli ekanligi hozircha tasdiqlanmagan. Keyingi tadqiqotlarda lavozim tahlili, ekspertiza, pilot baholash va xizmat faoliyatini kuzatish bosqichlari bajarilishi lozim. Ana shu jarayonlar indikatorlarning qay biri takroriy, qaysi biri yetishmayotganini ko‘rsatadi. Pilot dalillari olinmaguncha modelni xodimning salohiyati haqida qat’iy hukm chiqaruvchi vosita sifatida ishlatish asosli emas.

Xulosa va takliflar

Hududiy ijro organi rahbarining kompetensiyalar modeli lavozim vakolati, hududiy vazifa va kuzatiladigan xatti-harakatning o‘zaro bog‘lanishiga tayanishi kerak. Maqolada sakkiz kompetensiya bloki, ularning indikatorlari va baholash vositalari taklif etildi. Idoralararo hamkorlik misolida besh pog‘onali shkala ishlab chiqilib, kuzatilmagan harakat bilan talabga mos kelmaydigan harakatni ajratish tartibi asoslandi.

Amaliy joriy etishda avvalo lavozim oilalari bo‘yicha vazifa va kutilayotgan darajalarni aniqlashtirish tavsiya etiladi. So‘ng ekspertiza orqali indikatorlarning mazmuniy mosligi tekshirilishi, standart topshiriqlar va baholovchilar uchun yo‘riqnoma tayyorlanishi lozim. Pilotda mustaqil baholar kelishuvi hamda mezonlarning keyingi faoliyat bilan aloqasi o‘rganilishi kerak. Xulosalardan rivojlanish rejasini tuzishda foydalanish ularning dalillari, qo‘llanish chegarasi va qayta ko‘rib chiqish imkoniyati bilan birga tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining 1993-yil 2-sentabrdagi 913-XII-son “Mahalliy davlat hokimiyati to‘g‘risida”gi Qonuni. https://lex.uz/docs/-112170 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

2. O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi O‘RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonuni. https://lex.uz/uz/docs/6145972 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 21-oktabrdagi PF-186-son “Hududlarni barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish uchun tuman (shahar) hokimliklari faoliyatini tubdan takomillashtirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni. https://lex.uz/acts/-7783420 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 6-dekabrdagi PF-243-son “Davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. 1-ilova. https://lex.uz/acts/-7886963 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

5. Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling // Personnel Psychology. 2011. Vol. 64, No. 1. P. 225–262. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x (murojaat sanasi: 22.10.2026).

6. Gerson D. Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries. OECD Working Papers on Public Governance, No. 40. Paris: OECD Publishing, 2020. 69 p. https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en (murojaat sanasi: 22.10.2026).

7. Cabinet Office. Success Profiles: Civil Service Behaviours. Updated 29 January 2025. https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-civil-service-behaviours (murojaat sanasi: 22.10.2026).

8. Society for Industrial and Organizational Psychology. Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures. 5th ed. // Industrial and Organizational Psychology. 2018. Vol. 11, Supplement S1. P. 1–97. https://doi.org/10.1017/iop.2018.195 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

9. O‘zbekiston Respublikasining 2024-yil 5-iyundagi O‘RQ-931-son “Manfaatlar to‘qnashuvi to‘g‘risida”gi Qonuni. https://lex.uz/docs/-6952742 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

10. O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 2-iyuldagi O‘RQ-547-son “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonuni. https://lex.uz/docs/-4396419 (murojaat sanasi: 22.10.2026).