# HUDUDIY IJRO ORGANLARIDA RAHBAR KOMPETENSIYALARI VA FAOLIYAT NATIJADORLIGI BOG‘LIQLIGINI BAHOLASH

*Xasanov Otamurod Abdusamoatovich*

**Annotatsiya.** Maqolada hududiy ijro organlari rahbarlarining kompetensiyalari bilan boshqaruv natijadorligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni baholashning nazariy va metodik asoslari tahlil qilinadi. Tadqiqotning maqsadi rahbarning kasbiy qobiliyati, boshqaruv jarayoni va tashkilot natijalarini bir-biridan ajratgan holda ularning aloqasini tekshirish yondashuvini ishlab chiqishdir. Normativ-huquqiy hujjatlar va maqsadli tanlangan ilmiy manbalar qiyosiy tahlil qilinib, konseptual modellashtirish usuli qo‘llanildi. Tahlil natijasida kompetensiya boshqaruv qarorlari, jamoa faoliyati va idoralararo hamkorlik orqali natijaga bog‘lanishi, bu aloqa esa resurslar va hudud sharoitiga qarab o‘zgarishi asoslandi. Kompetensiyalarni mustaqil baholash, keyingi davr natijalarini kuzatish va boshlang‘ich sharoitlarni hisobga olishga tayangan model taklif etildi. Natijalarni talqin qilish uchun diagnostik matritsa ishlab chiqildi. Maqolaning ilmiy hissasi qobiliyat va natijani bir xil indikator bilan o‘lchashdan kelib chiqadigan doiraviy xulosani cheklashga qaratilgan yondashuvdan iborat. Empirik kuzatuvlar o‘tkazilmagan; taklif etilgan modelning bashorat imkoniyati keyingi tadqiqotlarda tekshirilishi lozim.

**Kalit so‘zlar:** hududiy ijro organlari, rahbar kompetensiyalari, boshqaruv natijadorligi, mustaqil baholash, natija indikatori, hududiy sharoit, regressiya modeli, sababiy talqin.

# ОЦЕНКА ВЗАИМОСВЯЗИ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и методические основы оценки взаимосвязи компетенций руководителей и результативности

территориальных органов исполнительной власти. Цель исследования состоит в разработке подхода, позволяющего раздельно измерять профессиональные способности руководителя, управленческие процессы и результаты организации. Использованы сравнительный анализ нормативных документов и целенаправленно отобранных научных источников, а также концептуальное моделирование. Показано, что предполагаемая связь компетенций с результатами реализуется через управленческие решения, работу команды и межведомственное взаимодействие и зависит от ресурсов и территориальных условий. Предложена модель независимой оценки компетенций с последующим наблюдением результатов и учётом исходных условий. Разработана диагностическая матрица для интерпретации сочетаний оценок и результатов. Научный вклад заключается в подходе к ограничению круговых выводов, возникающих при измерении способностей и результатов одинаковыми показателями. Эмпирические наблюдения не проводились; прогностические возможности модели требуют последующей проверки.

**Ключевые слова:** территориальные органы исполнительной власти, компетенции руководителя, результативность управления, независимая оценка, показатель результата, территориальные условия, регрессионная модель, причинная интерпретация.

## ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP COMPETENCIES AND PERFORMANCE IN REGIONAL EXECUTIVE BODIES

**Abstract.** This article analyses the theoretical and methodological foundations for assessing the relationship between leadership competencies and the performance of regional executive bodies. It aims to develop an approach that measures leaders' capabilities, management processes and organisational results separately. The study combines a comparative analysis of legal documents and purposively selected

research with conceptual modelling. The analysis proposes that competencies are linked to outcomes through managerial decisions, teamwork and interagency coordination, while resources and territorial conditions shape this relationship. A model is developed that combines independent competency assessment, subsequent observation of performance and adjustment for baseline conditions. A diagnostic matrix supports the interpretation of different combinations of assessment evidence and results. The contribution is an approach to limiting circular conclusions caused by using the same indicators to measure capabilities and outcomes. No empirical observations were collected; the predictive value of the proposed model remains to be tested.

**Keywords:** regional executive bodies, leadership competencies, management performance, independent assessment, outcome indicator, territorial context, regression model, causal interpretation.

**Kirish**

Hududiy ijro organi faoliyatiga baho berishda erishilgan natijani rahbarning shaxsiy qobiliyati bilan tenglashtirish oson, ammo bunday xulosa doimo asosli emas. Bir xil tayyorgarlikka ega rahbarlar resurslari, vakolatlari va xizmatlarga bo‘lgan talabi turlicha hududlarda ishlaydi. Aksincha, qulay iqtisodiy sharoit yoki oldingi davrda boshlangan loyiha yangi rahbar faoliyatining yuqori natijasi sifatida ko‘rinishi mumkin. Shu sababli kompetensiya va natijadorlik aloqasini o‘rganishda ularning mazmuni, o‘lchov manbasi va kuzatish davri alohida belgilanishi kerak.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 6-dekabrdagi PF-243-son Farmonida natijaga asoslangan boshqaruvni joriy etish, hududlardagi imkoniyatlarni aniqlash va inson resurslari bilan ishlashni takomillashtirish maqsadlari belgilangan. Farmonning 4-bandida ayrim vazirlik va hokimliklarda tajriba-sinov tartibi nazarda tutilgan [1]. Bu norma kompetensiya bilan natija aloqasini tekshirish uchun

institutsional ehtiyojni ko‘rsatadi; u barcha hududlarda ushbu bog‘liqlik allaqachon statistik tasdiqlanganini anglatmaydi.

Tadqiqot savoli quyidagicha qo‘yiladi: rahbarning vazifaga mos kompetensiyalari keyingi boshqaruv natijalari bilan qanday mexanizmlar orqali bog‘lanadi va bu aloqani hudud sharoiti ta’siridan imkon qadar ajratib qanday baholash mumkin? Maqsad ushbu savolga javob beradigan tahliliy model va dalillarni talqin qilish tartibini ishlab chiqishdir. Tadqiqot obyekti hududiy ijro organlaridagi rahbarlik faoliyati, predmeti esa kompetensiyalarni baholash dalillari bilan tashkilot natijalari o‘rtasidagi munosabatdir.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Campion va hammualliflar kompetensiyalar modelini tuzish bo‘yicha tavsiyalarni axborotni tahlil qilish, tuzilmaga solish va amaliy qo‘llash yo‘nalishlarida bayon etadi [2]. Mazkur ish kompetensiya nomlarini sanash bilan cheklanmasdan, ularning ish vazifalari bilan aloqasini asoslash zarurligini anglashga yordam beradi. Ushbu maqolada kompetensiya lavozimga tegishli vaziyatda bilim, ko‘nikma va hukm chiqarish qobiliyatini amalda namoyon etish sifatida olinadi. Natijadorlik esa belgilangan vazifa doirasida erishilgan va mustaqil tekshiriladigan o‘zgarish bilan tavsiflanadi.

Gerson davlat xizmati rahbarlarining qobiliyatlari bilan birga ularni qo‘llashga imkon beradigan institutsional sharoitlarni ham ko‘rib chiqadi [3]. OECDning O‘zbekiston haqidagi 2024-yilgi sharhida kompetensiyalarni ishga qabul qilish, rivojlantirish va faoliyatni baholash jarayonlariga bog‘lash tavsiya etilgan [4]. Ushbu sharhdagi holat 2024-yil kontekstiga tegishli. Uni keyingi islohotlardan so‘ng o‘zgarmagan joriy holat deb qabul qilish mumkin emas. Mazkur manbalar tahlilda shaxsiy salohiyat bilan tashkilot imkoniyatini birgalikda hisobga olishga asos beradi.

Fernandez, Cho va Perry integratsiyalashgan yetakchilikni AQSH federal dasturlari natijadorligi bilan bog‘lab o‘rgangan; buning uchun xodimlar so‘rovi

hamda dasturlarni baholash ma’lumotlaridan foydalangan [5]. Jacobsen va Andersen Daniya maktablarida rahbarning o‘z amaliyoti haqidagi tasavvuri bilan xodimlarning uni idrok etishi farqlanishini ko‘rsatgan. Ularning tadqiqotida aynan xodimlar idrok etgan yetakchilik obyektiv o‘lchangan maktab natijalari bilan statistik bog‘langan [6]. Bu ishlar yetakchilik amaliyotiga tegishli; ularni O‘zbekiston hududiy rahbarlarining kompetensiyalari uchun tayyor validlik dalili sifatida ko‘chirish asosli emas.

Behn natijalarni o‘lchash mezonlari boshqaruv maqsadiga qarab tanlanishini ta’kidlaydi [7]. Podsakoff va hammualliflar bir xil usul yoki respondentdan olingan o‘lchovlarda metodik og‘ish manbalarini muhokama qiladi [8]. Mazkur qarashlardan kelib chiqib, rahbarning kompetensiyasi ham, tashkilot natijasi ham faqat o‘sha rahbarning o‘zini baholash anketasi orqali aniqlansa, ularning bog‘liqligi mazmuniy aloqadan tashqari baholash usulini ham aks ettirishi mumkin. Demak, manbalarni ajratish tahlilning asosiy shartidir.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot nazariy va metodik xususiyatga ega. Normativ hujjatlar, kompetensiyalar modeli haqidagi metodik ishlar hamda davlat sektorida yetakchilik va natijadorlikni bog‘lab o‘rgangan tadqiqotlar maqsadli tanlandi. Manbalarni qiyoslashda tushunchalar ta’rifi, tahlil birligi, o‘lchov manbasi, vaqt tartibi va xulosani boshqa sharoitga tatbiq etish chegaralari ko‘rib chiqildi. Tanlov barcha mavjud adabiyotlarni qamrab oluvchi tizimli sharh sifatida taqdim etilmaydi.

Yangi so‘rov, intervyu yoki hududlar bo‘yicha statistik hisoblash o‘tkazilmadi. Shuning uchun quyidagi natijalar kuzatilgan korrelatsiya yoki regressiya koeffitsiyentlari emas, manbalar tahliliga tayangan konseptual xulosalar va tekshirish loyihasidir. Ilmiy hissa kompetensiya dalili, boshqaruv jarayoni va mustaqil natija o‘lchovini ajratib, ular orasidagi tekshiriladigan aloqani taklif etishda

ko‘rinadi. Modelning tushuntirish va bashorat imkoniyati empirik ma’lumot asosida keyinchalik baholanadi.

Tahlil natijalari

**Kompetensiyadan natijaga o‘tish mexanizmlari**

Taklif etilayotgan yondashuvda kompetensiya avvalo qaror va xatti-harakat orqali ko‘rinadi. Masalan, hududiy tahlil qobiliyati muammoning sababini ajratish va cheklangan mablag‘ni ustuvor vazifaga yo‘naltirishga yordam berishi kutiladi. Bu qaror loyiha bajarilishi yoki xizmat sifati orqali natijada aks etishi mumkin. Biroq tahlilning puxtaligi moliyalashtirish mavjudligini anglatmaydi. Shu bois qobiliyat, qabul qilingan qaror, bajarilgan ish va aholiga yetgan natija bir tushuncha sifatida ishlatilmaydi.

Jamoani boshqarish vazifalarni mos taqsimlash va xatolar bo‘yicha qayta aloqa berish orqali xizmat uzluksizligi bilan bog‘lanishi mumkin. Idoralararo hamkorlik esa bir nechta tashkilot ishtirok etadigan masalada kelishuv va ijro kechikishini kamaytirishi kutiladi. Mazkur mexanizmlar muallifning tekshirilishi lozim bo‘lgan takliflaridir. Hamkorlik natijasini bitta rahbarga to‘liq nisbat berish o‘rniga uning vakolati, sherik idoralar majburiyati va bajarilish ketma-ketligi qayd etiladi.

*1-jadval. Kompetensiya va natija o‘lchovlarini ajratish matritsasi*

| Kompetensiya | Mustaqil baholash dalili | Keyingi natija mezoni |
|---|---|---|
| Hududiy tahlil | Keysda sabab va ustuvor vazifani dalil bilan tanlaydi | Ustuvor loyiha natijasining tekshirilgan ko‘rsatkichi |
| Ijro va resurslar | Cheklangan resursli vazifada mas’ul, muddat va xavfni belgilaydi | Muddatida tugagan ishlar va sifat tekshiruvi |

| Kompetensiya | Mustaqil baholash dalili | Keyingi natija mezoni |
|---|---|---|
| Idoralararo hamkorlik | Simulyatsiyada vazifa, vakolat va kelishuvni aniqlashtiradi | Qo‘shma vazifalarda kechikish hamda qayta ishlash holati |
| Aholi bilan muloqot | Vaziyatli suhbatda ehtiyojni aniqlab, yechimni tushuntiradi | Tasdiqlangan yechim va xizmat tajribasi bahosi |
| Jamoani rivojlantirish | Intervyuda vazifa taqsimoti va qayta aloqa dalilini ko‘rsatadi | Xizmat uzluksizligi va tekshirilgan xatolar dinamikasi |
| Ma’lumot bilan ishlash | Keysda manba xatosi va xulosa chegarasini aniqlaydi | Hisobot aniqligi va qarorlarning tekshiruv natijasi |

*Manba: ilmiy manbalar tahlili asosidagi muallif taklifi. Jadvaldagi aloqalar empirik tasdiqlangan koeffitsiyentlar emas.*

Jadvalda kompetensiya dalili vaziyatli topshiriqda olinadi, natija esa keyingi ish jarayonida tekshiriladi. Agar “natijaga yo‘nalganlik” kompetensiyasiga aynan faoliyatning asosiy ko‘rsatkichi (KPI) bajarilgani uchun ball berilib, keyin shu ball KPI bilan taqqoslansa, bir xil ma’lumot o‘z-o‘zini tasdiqlaydi. Buni cheklash uchun baholovchi natija hisobotini ko‘rmasdan oldin xatti-harakatni qayd etadi; keyingi natijani tekshiruvchi esa imkon qadar dastlabki kompetensiya bahosini bilmaydi. Ma’lumotlar vazifa va kuzatish davri bo‘yicha bog‘lanadi.

**Natijadorlik mezonlarini aniqlashtirish**

Faoliyat natijadorligi faqat topshiriqlar soni bilan o‘lchanmaydi. Yig‘ilish o‘tkazilishi yoki hujjat tayyorlanishi bajarilgan ishni bildiradi; aholining muammosi hal bo‘lishi esa boshqa darajadagi natijadir. Har bir yo‘nalishda asosiy ko‘rsatkich

bilan birga sifatni tekshiruvchi qo‘shimcha mezon belgilanadi. Masalan, murojaatni muddatida yopish ulushi asosiy indikator bo‘lsa, hal etilgan holatlarning tanlama tekshiruvi va takroriy murojaatlar sifat mezoni bo‘lishi mumkin. Har bir takroriy murojaat avvalgi xizmat sifatsizligini anglatmaydi; murojaat sababi ham tasniflanadi.

Ko‘rsatkich pasportida hisoblash qoidasi, surat va maxraj, kuzatish davri, ma’lumot manbasi, istisnolar va mas’ul tekshiruvchi ko‘rsatiladi. Davr davomida yopilgan eski murojaatlar bilan aynan shu davrda tushgan murojaatlarni izohsiz bo‘lish turli oqimlarni aralashtiradi. Taqqoslash uchun bir xil murojaatlar to‘plami kuzatiladi yoki kirim va qoldiq alohida beriladi. Qamrovga kirishi kerak bo‘lgan holatlar chiqarib tashlansa, tezlik ko‘rsatkichi sun’iy yaxshilanishi mumkin; shu sababli maxraj ham tekshiriladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar uzoq muddat va ko‘plab subyektlar ta’sirida shakllanadi. Bir davrdagi bandlik yoki investitsiya o‘sishini rahbar kompetensiyasining to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘lchovi deb olish maqsadga muvofiq emas. Bunday natija uchun rahbar ta’sir doirasi va kutiladigan vaqt oralig‘i asoslanadi. Umumiy reyting zarur bo‘lsa, vaznlar va muqobil vaznlarga sezgirlik ochiq ko‘rsatiladi. Alohida natija yo‘nalishlarini avval ajratib tahlil qilish qaysi jarayonda muammo borligini tushunishga ko‘proq yordam beradi.

**Bog‘liqlikni empirik tekshirish modeli**

Dastlabki kuzatish birligi sifatida ma’lum davrda muayyan rahbar boshqarayotgan ijro organi olinadi. Bir organdagi ko‘p xodimning javobi mustaqil tashkilotlar sonini ko‘paytirmaydi. Rahbarning ish boshlagan sanasi, vakolat doirasi, lavozim oilasi va baholash vaqti qayd etiladi. Tashkilot natijalari rahbar ishlamagan davrga tegishli bo‘lsa, ular uning kompetensiyasi bilan bog‘lanmaydi. Lavozim almashganda ta’sir davri ajratiladi yoki aralash kuzatuv alohida tahlil qilinadi.

Kompetensiya bir nechta lavozimga mos vaziyatli topshiriq va tuzilmali intervyu orqali baholanadi. Mustaqil baholovchilar kuzatgan xatti-harakatni qayd

etib, oldindan belgilangan mezon bilan solishtiradi. Usulning ish mazmuniga mosligi va baholovchilararo kelishuv alohida tekshiriladi; bu tamoyillar baholashdan olinadigan xulosalarning validligini asoslashga xizmat qiladi [9]. Topshiriq namoyon etish imkonini bermagan kompetensiya bo‘yicha “dalil yetarli emas” qaydi qo‘yiladi. Bu holat avtomatik ravishda eng past darajaga aylantirilmaydi.

Boshlang‘ich tahlilda har bir kompetensiya darajasi kesimida keyingi natijaning taqsimoti va noaniqlik oralig‘i ko‘riladi. Tartibli pog‘onalar orasidagi masofa teng deb qabul qilinmaydi. Uzluksiz natija uchun shartli bog‘liqlikni ifodalovchi quyidagi regressiya tuzilmasi taklif etiladi:

$$Y_{i,t+1} = \alpha + \beta^T C_{i,t} + \gamma^T X_{i,t} + \varepsilon_{i,t+1}$$

Bu yerda i ijro organini, t dastlabki baholash davrini, Y keyingi davrdagi tanlangan natijani bildiradi. C kompetensiya pog‘onalari uchun bazaviy darajaga nisbatan tuzilgan indikatorlar vektori; X boshlang‘ich natija, mavjud resurslar, xizmat talabi va boshqa oldindan belgilangan sharoitlar vektoridir. α erkin had, β va γ tegishli koeffitsiyentlar vektorlari, ε esa model hisobga olmagan farqlarni ifodalaydi. Yuqoridagi T belgisi transponirlashni bildiradi. Bu formula hisoblangan empirik natija emas, tekshirish uchun taklif etilgan spetsifikatsiyadir.

Ulush, hodisalar soni yoki davomiylik kabi natijalar uchun ularning taqsimotiga mos model tanlanadi. X omillari kompetensiya bahosidan oldingi sharoitlarni ifodalashi kerak; rahbar ta’sirida keyin o‘zgargan jamoa hamkorligini oddiy nazorat omili qilib kiritish umumiy aloqaning bir qismini yashirishi mumkin. Takroriy kuzatuvlarda tashkilot ichidagi bog‘liqlik hisobga olinadi. Kuzatuvlar soni kam bo‘lsa, ko‘p kompetensiya va nazorat omillarini bir modelga joylash ishonchsiz baholar beradi; model hajmi ma’lumot imkoniyatiga mos qisqartiriladi.

Baholash rejasi oldindan belgilanadi: asosiy natija, kuzatish muddati va tahlil qoidasi ma’lumotga moslab tanlanmaydi. Yetishmayotgan baholar soni va sabablari beriladi; faqat to‘liq kuzatuvlarni tanlash xulosani o‘zgartirishi mumkin. Ko‘plab

bog‘liqliklar tekshirilganda tasodifiy topilmalar hisobga olinadi. Hisobotda koeffitsiyent, uning noaniqligi va amaliy kattaligi ko‘rsatiladi. Keyingi mustaqil davrda tekshirilmagan model individual qaror uchun tayyor bashorat vositasi hisoblanmaydi.

Muhokama

Manbalar tahlili rahbarlik amaliyoti va tashkilot natijalari orasidagi aloqani o‘rganish uchun asos beradi, ammo hududiy ijro organlarida sababiy ta’sirning kattaligini belgilamaydi. Yuqori baholangan rahbar murakkabroq hududga tayinlansa, oddiy taqqoslashda uning natijasi past ko‘rinishi mumkin. Yaxshi natijaga erishgan tashkilot esa rahbar haqida ijobiy taassurot hosil qilib, keyingi kompetensiya bahosini ko‘tarishi ehtimoli bor. Baholashni vaqt bo‘yicha oldin o‘tkazish ikkinchi muammoni cheklaydi, biroq kuzatilmagan omillarni to‘liq yo‘qotmaydi.

Natijalarni boshqaruv qaroriga aylantirishda faqat “kuchli” yoki “zaif” yorlig‘i yetarli emas. Kompetensiya dalili bilan natija uyg‘un kelmagan holat sababni aniqlash uchun alohida tekshiriladi. Quyidagi matritsa shunday diagnostik suhbatga yo‘naltiradi.

*2-jadval. Kompetensiya dalili va natijani birgalikda talqin qilish*

| **Kompetensiya dalili** | **Natija holati** | **Tekshiriladigan izoh** |
|---|---|---|
| Talabga mos | Maqsadga erishilgan | Qobiliyat qo‘llanganmi yoki qulay sharoit ustun bo‘lganmi |
| Talabga mos | Maqsadga erishilmagan | Resurs, vakolat, vaqt va hamkorlar majburiyatidagi to‘siqlar |

| Kompetensiya dalili | Natija holati | Tekshiriladigan izoh |
|---|---|---|
| Talabga mos emas | Maqsadga erishilgan | Jamoa hissasi, avvalgi loyiha yoki baholashdagi xato |
| Talabga mos emas | Maqsadga erishilmagan | Qobiliyatdagi bo‘shliq bilan tashkiliy cheklovning birga mavjudligi |

*Manba: muallif ishlanmasi. Darajaning yetarliligi lavozim mezoni, natijaning holati esa oldindan belgilangan maqsad va boshlang‘ich sharoit bilan aniqlanadi.*

Matritsa avtomatik tayinlash yoki lavozimdan ozod etish qoidasi emas. U baholash vositasi yetarlicha aniq ishlaganini, kutilgan vaqt o‘tganini va rahbar zarur vakolatga ega bo‘lganini tekshirishga xizmat qiladi. Vazifaga mos qobiliyatning kuchli dalili past natija bilan birga kuzatilsa, faqat qo‘shimcha trening belgilash muammoni hal qilmasligi mumkin. Moliyalashtirish, qaror qabul qilish vakolati yoki hamkor tashkilotning bajarilmagan majburiyatini tuzatish talab etilishi ehtimoli bor.

Amaliy sinovda bir xil lavozim oilasidagi organlar tanlanib, dastlab baholash vositasi va ma’lumot pasportlari tekshirilishi tavsiya etiladi. So‘ng kompetensiya bahosi keyingi davr natijalari bilan bog‘lanadi. O‘qitish dasturining sababiy samarasini aniqlash alohida vazifadir: imkon bo‘lsa, dasturga kirish tartibi tasodifiy belgilanadi yoki taqqoslash guruhi va unga mos dizayn asoslanadi. O‘qitishga taklif etishning ta’siri aniqlangani kompetensiyaning sof sababiy ta’siri avtomatik aniqlanganini bildirmaydi.

Ma’lumotlar bilan ishlashda individual baholarni ko‘rish vakolati cheklanadi, tadqiqot natijalari esa umumlashtirib beriladi. Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risidagi Qonun tegishli lavozimlarda xizmat munosabatlarini tartibga soluvchi huquqiy doirani belgilaydi [10]. Ilmiy model bo‘yicha olingan xulosa amaldagi kadrlar

tartibining o‘rnini egallamaydi. Tadqiqotning asosiy cheklovi mahalliy empirik ma’lumotlar yo‘qligi hamda xorijiy dalillarning boshqa tashkiliy sharoitlarda olinganidir.

Xulosa va takliflar

Hududiy ijro organida kompetensiya va natijadorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni baholash uchun qobiliyatning kuzatiladigan dalili, uni ishga soluvchi boshqaruv jarayoni va mustaqil natija mezoni ajratilishi lozim. Adabiyotlar bunday bog‘liqlikni o‘rganish zarurligini qo‘llab-quvvatlaydi, ammo uning O‘zbekiston hududlari uchun miqdoriy kattaligini belgilamaydi. Maqolada kompetensiya va natijani bir xil ko‘rsatkich orqali qayta o‘lchashni cheklovchi matritsa, keyingi davr kuzatuviga tayangan model hamda natijalarni diagnostik talqin qilish tartibi taklif etildi.

Amaliy joriy etishda lavozimga mos kompetensiyalarni belgilash, natija indikatorlarining pasportini tuzish va baholash manbalarini ajratish birinchi vazifa bo‘lishi kerak. Keyingi bosqichda baholovchilar kelishuvi, ma’lumot to‘liqligi va hududiy sharoitlarga sezgirlik tekshiriladi. Bog‘liqlik haqidagi xulosalar noaniqlik bilan birga berilib, yangi kuzatuvlarda qayta tekshiriladi. Bunday tartib kompetensiyalar haqidagi bahoni kadrlar rivoji, tashkiliy to‘siqlarni aniqlash va boshqaruv jarayonlarini yaxshilash uchun mazmunli dalilga aylantirish imkonini beradi.

**Foydalanilgan adabiyotlar**

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

2. 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).

3. 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).

4. OECD. OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan. Chapter 6. Building the Basis for a Strategic Civil Service in Uzbekistan That Delivers Results. Paris: OECD Publishing, 2024. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-reviews-uzbekistan_2f36d8ec-en/full-report/component-11.html (murojaat sanasi: 22.10.2026).

5. Fernandez S., Cho Y. J., Perry J. L. Exploring the Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance // The Leadership Quarterly. 2010. Vol. 21, No. 2. P. 308–323. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

6. Jacobsen C. B., Andersen L. B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance // Public Administration Review. 2015. Vol. 75, No. 6. P. 829–841. https://doi.org/10.1111/puar.12380 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

7. Behn R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures // Public Administration Review. 2003. Vol. 63, No. 5. P. 586–606. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

8. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies // Journal of Applied Psychology. 2003. Vol. 88, No. 5. P. 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879 (murojaat sanasi: 22.10.2026).

9. 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).

10. 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).