

RAHBAR KADRLARNI BAHOLASH NATIJALARI ASOSIDA INDIVIDUAL KOMPETENSIYALAR PROFILI VA SHAXSIY RIVOJLANISH REJASINI SHAKLLANTIRISH

R.R.To'raxo'jaye¹

Mas'ul muallif: To'raxo'jaye¹
Ra'no Rustam qizi, O'zbekiston
Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi
akademiyasi dotsenti, PhD.

e-mail: rano.dba@gmail.com

Received: 28 Sentabr 2026

Accepted: 03 Oktabr 2026

Published: 08 Oktabr 2026

Copyright: © 2026 by the
author(s). Licensee Buxoro xalqaro
universiteti ilmiy axborotnomasi.

Iqtibos uchun: To'raxo'jaye¹, R.
R. RAHBAR KADRLARNI
BAHOLASH NATIJALARI ASOSIDA
INDIVIDUAL KOMPETENSIYALAR
PROFILI VA SHAXSIY RIVOJLANISH
REJASINI SHAKLLANTIRISH / R. R.
To'raxo'jaye¹ // Buxoro xalqaro
universiteti ilmiy axborotnomasi.
— 2026. — T. 10, № 1. — B.
313–317.

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi dotsenti, PhD

Annotatsiya. Maqolada rahbar kadrlarni baholash natijalarini individual kompetensiyalar profili va Shaxsiy rivojlanish rejasiga transformatsiya qilishning nazariy-metodologik asoslari tahlil qilingan. Baholash natijalarini umumiy ball bilan cheklamasdan, kuzatiladigan xulq-atvor indikatorlari, lavozim talablari va individual rivojlanish ehtiyojlari asosida talqin qilish yondashuvi asoslangan. Xorijiy tajribadagi Individual Development Plan (IDP), Personal Development Plan (PDP) va Executive Development Plan (EDP) modellari qiyosiy tahlil qilingan. Baholash natijalarini aniq rivojlanish maqsadlari va amaliy harakatlarga aylantirishga qaratilgan integrativ mexanizm taklif etilgan. Mazkur yondashuv baholash va rahbarning keyingi kasbiy rivojlanishi o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: rahbar kadrlar, boshqaruv kompetensiyalari, kompetensiyalar profili, Shaxsiy rivojlanish rejasi, SHRR, Individual Development Plan, baholash, kasbiy rivojlanish, monitoring, qayta baholash.

ФОРМИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПЕРСОНАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИХ ОЦЕНКИ

Аннотация. В статье анализируются теоретико-методологические основы трансформации результатов оценки руководящих кадров в индивидуальный профиль компетенций и индивидуальный план развития. Обоснован подход к интерпретации результатов оценки с учётом наблюдаемых поведенческих индикаторов, должностных требований и индивидуальных потребностей в развитии. Проведён сравнительный анализ зарубежных моделей Individual Development Plan (IDP), Personal Development Plan (PDP) и Executive Development Plan (EDP). Предложен интегративный механизм преобразования результатов оценки в конкретные цели развития и практические действия. Данный подход позволяет обеспечить взаимосвязь между оценкой управленческих компетенций и последующим профессиональным развитием руководителя.

Ключевые слова: руководящие кадры, управленческие компетенции, профиль компетенций, индивидуальный план развития, IDP, оценка, профессиональное развитие, мониторинг, повторная оценка.

DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL COMPETENCY PROFILES AND PERSONAL DEVELOPMENT PLANS FOR MANAGERIAL PERSONNEL BASED ON ASSESSMENT RESULTS

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations for transforming leadership assessment results into an individual competency profile and an Individual Development Plan (IDP). It substantiates an approach to interpreting assessment results through observable behavioral indicators, job requirements, and individual development needs. International practices of Individual Development Plan (IDP), Personal Development Plan (PDP), and Executive Development Plan (EDP) are comparatively analyzed. An integrative mechanism for transforming assessment results into specific development goals and practical actions is proposed. This approach helps establish a systematic link between managerial competency assessment and leaders' subsequent professional development.

Keywords: leaders, managerial competencies, competency profile, Individual Development Plan, IDP, assessment, professional development, monitoring, reassessment.

Zamonaviy boshqaruv muhitida rahbar kadrlarning kasbiy samaradorligi nafaqat ularning mavjud bilim va tajribasi, balki o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishi, yangi boshqaruv vazifalarini o'zlashtirishi va kompetensiyalarini muntazam rivojlantirib borishi bilan ham belgilanadi. Shu sababli rahbar kadrlarni baholash tizimida mavjud kompetensiyalar darajasini aniqlash bilan bir qatorda, olingan natijalardan keyingi kasbiy rivojlanish jarayonida samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv kompetensiyalarini baholash rahbarning kuchli jihatlari, rivojlanish

zonalari hamda muayyan lavozim talablari bilan uning mavjud imkoniyatlari o'rtasidagi tafovutni aniqlash imkonini beradi. Biroq baholash natijasi faqat ball, reyting yoki umumiy xulosa ko'rinishida qolsa, uning rivojlantiruvchi imkoniyati cheklanadi. Baholashning amaliy ahamiyati aniqlangan natijalar rahbarning keyingi faoliyatida amalga oshiriladigan rivojlanish maqsadlari va aniq harakatlarga aylantirilganda namoyon bo'ladi.

Shu nuqtayi nazardan, Shaxsiy rivojlanish rejasi baholash va rivojlantirish jarayonlarini o'zaro bog'lovchi mexanizm vazifasini bajaradi. U rahbarning mavjud kompetensiya darajasi bilan muayyan lavozim yoki boshqaruv vazifasi uchun talab etiladigan daraja o'rtasidagi farqni aniq rivojlanish maqsadlari va amaliy harakatlarga transformatsiya qilish imkonini beradi. Shaxsiy rivojlanish rejasi umumiy tavsiyalar to'plami emas, balki rahbarning kompetensiyalar profili, lavozim vazifalari, kasbiy maqsadlari va individual rivojlanish ehtiyojlariga muvofiq shakllantiriladigan rivojlanish trayektoriyasidir.

Rahbar kadrlarni rivojlantirishda barcha kompetensiyalarni bir vaqtning o'zida takomillashtirishga intilishdan ko'ra, boshqaruv samaradorligi uchun ustuvor bo'lgan kompetensiyalarni aniqlash muhimdir. Bunda kompetensiya bo'yicha olingan past natijaning o'zi rivojlanish maqsadini belgilash uchun yetarli emas. Uning rahbarning lavozim vazifalari, tashkilot maqsadlari va kelgusi kasbiy rivojlanishi uchun ahamiyati ham hisobga olinishi lozim.

Shuningdek, rahbarlarni rivojlantirishni faqat trening va malaka oshirish kurslari bilan bog'lash maqsadga muvofiq emas. Rahbarlik kompetensiyalari real ish vazifalarini bajarish, yangi mas'uliyatlarni qabul qilish, mentorlik, kouching, qaytma aloqa, tajriba almashish va refleksiya jarayonlarida ham rivojlanadi. Maqolada tahlil qilinayotgan 70-20-10 modeli ushbu manbalarni o'zaro bog'liq rivojlanish vositalari sifatida ko'rib chiqish imkonini beradi.

Shundan kelib chiqib, mazkur maqolaning maqsadi rahbar kadrlarni baholash natijalarini individual kompetensiyalar profiliga transformatsiya qilish hamda ushbu profil asosida Shaxsiy rivojlanish rejasini shakllantirishning nazariy-metodologik va amaliy mexanizmini asoslashdan iborat.

Tadqiqotning asosiy g'oyasi baholash natijalarini yakuniy xulosa sifatida emas, balki keyingi rivojlanish siklining boshlang'ich nuqtasi sifatida talqin qilishga asoslanadi. Mazkur yondashuvni "baholash uchun baholash" dan "rivojlanish uchun baholash" ga o'tish sifatida ifodalash mumkin.

Rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalarini baholash va rivojlantirish masalasi zamonaviy tashkiliy psixologiya, inson resurslarini boshqarish va rahbarlikni rivojlantirish nazariyalarida muhim o'rin egallaydi. Mazkur yo'nalishning nazariy asoslarini shakllantirishda D. Maklellandning kompetensiyaviy yondashuvi alohida ahamiyat kasb etadi. Olim shaxsning kasbiy samaradorligini baholashda faqat intellekt va akademik bilim ko'rsatkichlariga tayanish yetarli emasligini ta'kidlab, muvaffaqiyatli faoliyat bilan bog'liq kompetensiyalarni aniqlash zaruratini asoslagan [1]. Ushbu yondashuv rahbar kadrlarni baholash natijalarini real boshqaruv faoliyatida namoyon bo'ladigan xulq-atvor indikatorlari asosida talqin qilish uchun nazariy zamin yaratadi.

D. Dey rahbarlikni rivojlantirish masalasini individual va tashkiliy darajalar o'rtasidagi bog'liqlik nuqtayi nazaridan tahlil qilgan. U rahbarning shaxsiy bilim, ko'nikma va qobiliyatlarini rivojlantirish bilan bir qatorda, tashkilotdagi ijtimoiy munosabatlar, hamkorlik va o'zaro ta'sir mexanizmlarini takomillashtirish muhimligini ko'rsatgan [2]. Mazkur yondashuv Shaxsiy rivojlanish rejasini rahbarning individual ehtiyojlari bilan tashkilotning strategik maqsadlarini muvofiqlashtiruvchi vosita sifatida qarash imkonini beradi.

M. London va J. Smayter o'z tadqiqotlarida uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayonida shaxsning faol ishtiroki, o'z faoliyatini tahlil qilishi, qaytma aloqa olishi va rivojlanish maqsadlarini mustaqil belgilashining ahamiyatini asoslagan [3]. Mualliflarning fikricha, kasbiy rivojlanish tashkilot tomonidan tashkil etiladigan ta'lim tadbirlari bilan cheklanmasdan, xodimning o'z rivojlanishi uchun mas'uliyatni qabul qilishi bilan ham bog'liq. Bu qarash Shaxsiy rivojlanish rejasini rahbarga tayyor holda taqdim etiladigan tavsiyalar ro'yxati emas, balki uning bevosita ishtiroki va mas'uliyati asosida amalga oshiriladigan individual rivojlanish mexanizmi sifatida talqin qilishga asos bo'ladi.

D. Der-u va N. Vellman rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirishda amaliy tajriba, murakkab vazifalar va qaytma aloqaning o'zaro ta'sirini o'rgangan. Ularning tadqiqoti rivojlantiruvchi vazifalarning murakkabligi rahbarning o'rganish jarayoniga ta'sir qilishini, biroq bunday vazifalarning samaradorligi qaytma aloqa imkoniyatlari bilan ham bog'liq ekanini ko'rsatgan [4]. Ushbu natijalar Shaxsiy rivojlanish rejasida rivojlantiruvchi chora-tadbirlarni faqat treninglar bilan cheklamagan, real boshqaruv vazifalari, amaliy tajriba va muntazam qaytma aloqa bilan bog'lash zaruratini asoslaydi.

Rahbar kadrlarni individual rivojlantirishning amaliy mexanizmlari AQSH Personalni boshqarish idorasi (OPM) tajribasida ham o'z ifodasini topgan. Ushbu yondashuvda Individual Development Plan (IDP) xodimning shaxsiy va kasbiy rivojlanish maqsadlarini tashkilot ehtiyojlari bilan muvofiqlashtirish vositasi sifatida qaratiladi [5]. Shuningdek, OPM tomonidan taqdim etilgan IDP va Executive Development Plan (EDP) modellarida rivojlanish maqsadlarini belgilash, ularni amalga oshirish va natijalarni muntazam qayta ko'rib chiqish muhim o'rin tutadi [6].

Buyuk Britaniyaning CIPD yondashuvida kasbiy rivojlanish shaxsning mavjud kompetensiyalarini professional standartlar bilan taqqoslash, kuchli jihatlari va rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash hamda ustuvor maqsadlarni belgilash orqali tashkil etiladi [7]. Mazkur yondashuv individual kompetensiyalar profili asosida barcha kompetensiyalarni bir vaqtning o'zida rivojlantirish emas, balki kasbiy faoliyat uchun muhim bo'lgan yo'nalishlarni tanlash zaruratini ko'rsatadi.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tadqiqotlarida davlat xizmatida uzluksiz o'qitish, rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish va tashkilotlarda o'rganish madaniyatini shakllantirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan [8; 9]. Ushbu yondashuvda rahbar kadrlarni rivojlantirish alohida ta'lim tadbirlari yig'indisi emas, balki boshqaruv faoliyatiga integratsiya qilingan uzluksiz jarayon sifatida qaratiladi.

Rahbarlarni rivojlantirishda amaliy tajribaning ahamiyati Center for Creative Leadership tomonidan

ommashtirilgan 70–20–10 modelida ham o'z aksini topgan [10]. Mazkur model rivojlanishning uchta o'zaro bog'liq manbasini — amaliy tajriba, boshqalar bilan rivojlantiruvchi munosabatlar va formal ta'limni — birgalikda qo'llashni nazarda tutadi. Ushbu nisbatlarni qat'iy matematik me'yor sifatida emas, balki rivojlantiruvchi vositalarni tanlashda metodologik yo'nalish sifatida qo'llash maqsadga muvofiq.

Yuqoridagi ilmiy qarashlar va xorijiy tajriba tahlili rahbar kadrlarni rivojlantirishda kompetensiyaviy baholash, individuallashtirish, amaliy tajriba, qaytma aloqa va uzluksiz monitoringning o'zaro bog'liqligini ko'rsatadi. Biroq mazkur yondashuvlarni rahbarning baholash natijalaridan boshlab, uning real boshqaruv xulq-atvoridagi o'zgarishlarni kuzatishgacha bo'lgan yagona metodik zanjirda ifodalash alohida ahamiyat kasb etadi.

Shu nuqtayi nazardan, mazkur tadqiqotda baholash natijalarini individual kompetensiyalar profili orqali aniq rivojlanish ehtiyojlari, maqsadlari va amaliy harakatlarga aylantirishga qaratilgan integrativ mexanizm taklif etiladi. Uning o'ziga xos jihati baholash natijasini umumiy ball yoki tavsiya bilan yakunlamasdan, kuzatiladigan xulq-atvor indikatorlari, rivojlanish maqsadlari, amaliy harakatlar va qayta baholash natijalarini yagona tizimga bog'lashdan iborat.

Mazkur tadqiqot nazariy-metodologik va qiyosiy-tahliliy xarakterga ega bo'lib, unda rahbar kadrlarni baholash natijalarini individual kompetensiyalar profili va Shaxsiy rivojlanish rejasiga (SHRR) transformatsiya qilish mexanizmlari tizimli tahlil qilindi. Tadqiqotda ilmiy adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, qiyosiy tahlil, tizimlashtirish va umumlashtirish metodlaridan foydalanildi.

Tadqiqot metodologiyasining asosini kompetensiyaviy, individual, ustuvorlikka asoslangan, maqsad va amaliyotga yo'naltirilgan hamda uzluksiz rivojlanish yondashuvlari tashkil etdi. Ushbu yondashuvlar baholash natijalarini faqat rahbarning mavjud kompetensiya darajasini qayd etuvchi ko'rsatkich sifatida emas, balki keyingi kasbiy rivojlanish yo'nalishlarini belgilash uchun asos sifatida talqin qilish imkonini beradi.

Kompetensiyaviy yondashuv asosida rivojlanish maqsadlari kompetensiyaning umumiy nomi bilan emas, balki rahbarning real boshqaruv faoliyatida kuzatilishi mumkin bo'lgan xulq-atvor indikatorlari bilan bog'landi. Masalan, "emotsional intellektni rivojlantirish" kabi umumiy maqsad o'rniga psixologik bosim sharoitida o'zini boshqarish yoki murakkab muloqotda konstruktiv pozitsiyani saqlash kabi aniq xulq-atvor komponentlarini belgilash nazarda tutildi.

Individual yondashuv SHRRni rahbarning kompetensiyalar profili, kasbiy tajribasi, lavozim vazifalari va rivojlanish ehtiyojlariga muvofiq shakllantirishni nazarda tutadi. Bunda baholash jarayonida aniqlangan har bir past ko'rsatkich avtomatik ravishda rivojlanish maqsadi sifatida belgilanmaydi. Avvalo muayyan kompetensiyaning rahbarning joriy va istiqboldagi boshqaruv vazifalari uchun ahamiyati tahlil qilinadi.

Ustuvorlik tamoyili asosida rahbarning barcha kompetensiyalarini bir vaqtning o'zida rivojlantirishdan ko'ra, uning boshqaruv samaradorligi uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan rivojlanish yo'nalishlarini ajratib olish maqsadga muvofiq deb qaraldi. Bu Shaxsiy rivojlanish rejasidagi maqsadlarni aniqlashtirish va rivojlanish resurslarini ustuvor ehtiyojlarga yo'naltirish imkonini beradi.

Maqsad va amaliyotga yo'naltirilganlik tamoyili har bir rivojlanish maqsadini rahbarning real ish vazifalari, amaliy harakatlari va kuzatilishi mumkin bo'lgan natijalar bilan bog'lashni nazarda tutadi. Shu sababli tadqiqotda baholash natijasini umumiy tavsiyaga emas, balki muayyan muddat va natija indikatoriga ega rivojlantiruvchi harakatga transformatsiya qilishga alohida e'tibor qaratildi.

Uzluksizlik va qaytma aloqa tamoyili Shaxsiy rivojlanish rejasini bir marta ishlab chiqiladigan statik hujjat sifatida emas, balki amalga oshirish, monitoring, qaytma aloqa va qayta baholash natijalari asosida muntazam yangilanib boradigan dinamik jarayon sifatida talqin qilishni nazarda tutadi.

Qiyosiy tahlil doirasida AQSH Personalni boshqarish idorasining (OPM) Individual Development Plan va Executive Development Plan yondashuvlari [5; 6], Buyuk Britaniyaning CIPD kasbiy rivojlanish yondashuvi [7], OECDning davlat xizmati va rahbar kadrlarni rivojlantirishga oid yondashuvlari [8; 9], shuningdek, amaliy tajriba, rivojlantiruvchi munosabatlar va formal ta'limni o'zaro bog'lovchi 70–20–10 modeli [10] tahlil qilindi. Ushbu modellar milliy boshqaruv amaliyotiga to'g'ridan to'g'ri ko'chiriladigan tayyor tizim sifatida emas, balki Shaxsiy rivojlanish rejasini shakllantirishning umumiy metodologik tamoyillarini aniqlash taybalarini sifatida o'rganildi.

Nazariy va qiyosiy tahlil natijalarini tizimlashtirish asosida rahbar kadrlarni baholash natijalarini individual rivojlanish jarayoniga transformatsiya qilishning quyidagi konseptual algoritmi asos qilib olindi:

BAHOLASH → XULQ-ATVOR INDIKATORLARI → INDIVIDUAL KOMPETENSIYALAR PROFILI → USTUVOR RIVOJLANISH EHTIYOJLARI → RIVOJLANISH MAQSADLARI → AMALIY HARAKATLAR → NATIJA INDIKATORLARI → MONITORING → QAYTA BAHOLASH → YANGILANGAN SHRR.

Mazkur algoritm tadqiqotning keyingi tahlil bosqichida baholash natijasidan individual kompetensiyalar profilini shakllantirish, ustuvor rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va ularni aniq amaliy harakatlarga transformatsiya qilish mexanizmini tahlil qilish uchun metodologik asos sifatida qo'llanildi.

Tadqiqot doirasida rahbar kadrlarni baholash natijalarini individual rivojlanish jarayoniga transformatsiya qilish mexanizmlarining nazariy va qiyosiy tahlili baholash natijasini yakuniy ko'rsatkich sifatida emas, balki keyingi rivojlanish jarayonining boshlang'ich nuqtasi sifatida talqin qilish zarurligini ko'rsatdi. Bunda asosiy masala rahbarning muayyan kompetensiya bo'yicha qancha ball olganini qayd etish emas, balki ushbu natija ortida turgan xulq-atvor xususiyatlarini aniqlash va ularni keyingi rivojlanish vazifalariga aylantirishdan iborat.

Baholash natijalaridan individual kompetensiyalar profiliga o'tish. Tahlil natijasida individual kompetensiyalar profilini faqat miqdoriy ko'rsatkichlar yig'indisi sifatida shakllantirish yetarli emasligi aniqlandi. Bir xil umumiy ball turli rahbarlarda turlicha xulq-atvor xususiyatlari va, mos ravishda, turlicha rivojlanish ehtiyojlarini ifodalashi mumkin. Shu

sababli kompetensiyalar profilini shakllantirishda umumiy natija bilan bir qatorda kuzatiladigan xulq-atvor indikatorlari, ekspert kuzatuvlari, lavozim talablari va rahbarning kasbiy vazifalarini kompleks hisobga olish maqsadga muvofiq.

Masalan, "vakolatlarni taqsimlash" kompetensiyasi bo'yicha bir xil natija ko'rsatgan ikki rahbarning rivojlanish ehtiyoji bir xil bo'lmashligi mumkin. Birinchi rahbar vazifani xodimga ishonib topshirishda qiynalishi, ikkinchisi esa vazifani topshirganidan keyin natijani nazorat qilish va samarali qaytma aloqa berishda qiyinchilikka duch kelishi mumkin. Demak, miqdoriy natijaning o'zi individual rivojlanish maqsadini belgilash uchun yetarli axborot bermaydi.

Shu asosda individual kompetensiyalar profilini "balllar profili"dan "rivojlanish profili"ga o'tkazish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Bunda har bir kompetensiya bo'yicha nafaqat uning darajasi, balki kuchli xulq-atvor ko'rinishlari, rivojlantirilishi zarur bo'lgan indikatorlar va ularning rahbarlik faoliyati uchun ahamiyati aks ettiriladi.

Tahlilning ikkinchi natijasi kompetensiya darajalarini rahbarga berilgan yakuniy baho sifatida emas, keyingi rivojlanish strategiyasini belgilash vositasi sifatida talqin qilish zarurati bilan bog'liq. Shu nuqtayi nazardan, yuqori, o'rta va past natijalarning har biri alohida rivojlanish vazifasini keltirib chiqaradi. Bunday yondashuvda past natija rahbarning umumiy kasbiy salohiyatiga salbiy baho sifatida qabul qilinmaydi. Aksincha, u maqsadli rivojlanish zonasini ko'rsatadi. Yuqori natija ham "rivojlanish talab etilmaydi" degan ma'noni anglatmaydi; mazkur kompetensiya rahbarning kuchli resursi sifatida mustahkamlanishi va yanada murakkab boshqaruv vazifalarida qo'llanilishi mumkin. Tadqiqot natijalarining asosiy metodik jihati baholash natijasini rahbar bajarishi mumkin bo'lgan aniq rivojlanish harakatiga transformatsiya qilish mexanizmini tizimlashtirishdan iborat. Tahlil "kompetensiyani rivojlantirish", "muloqot ko'nikmasini oshirish" yoki "ko'proq o'qish" kabi umumiy tavsiyalar rahbarning real xulq-atvorida qanday o'zgarish kutilayotganini aniq ifodalamasligini ko'rsatadi. Shu asosda quyidagi transformatsiya mexanizmi taklif etiladi:

BAHOLASH NATIJASI → XULQ-ATVOR INDIKATORI → RIVOJLANISH EHTIYOJI → RIVOJLANISH MAQSADI → AMALIY HARAKAT → MUDDAT → NATIJA INDIKATORI

Bu yerda muhim farq shundaki, baholash natijasi to'g'ridan to'g'ri trening tavsiyasiga aylantirilmaydi. Avvalo natija ortida turgan xulq-atvor aniqlanadi, keyin rivojlanish ehtiyoji va maqsadi belgilanadi, shundan keyingina amaliy harakat tanlanadi. Maqolaning asosiy metodik natijalaridan biri aynan ushbu bog'liqlikni tizimlashtirishdan iborat.

Shaxsiy rivojlanish rejasining integrativ modelida esa tahlil natijasida shaxsiy rivojlanish rejasining samaradorligi uning alohida elementlari mavjudligiga emas, balki ular o'rtaidagi mantiqiy bog'liqlikka bog'liq ekani asoslandi. Shu sababli shaxsiy rivojlanish rejasida baholash natijasi, rivojlanish ehtiyoji, maqsad, amaliy chora, muddat va kutilayotgan natija bir-biridan ajratilgan holda emas, yagona rivojlanish zanjiri sifatida shakllantirilishi lozim.

Tahlil natijasida shaxsiy rivojlanish rejasini tuzish rivojlanish jarayonining yakuniy emas, balki boshlang'ich bosqichlaridan biri ekani aniqlandi. Rejaning amalga oshirilishi oraliq monitoring, qaytma aloqa va qayta baholash bilan bog'lanmasa, uning amaliy samaradorligini aniqlash qiyinlashadi. Shu sababli monitoringda faqat belgilangan chora-tadbir bajarilganini qayd etish emas, balki rahbarning real boshqaruv xulq-atvorida qanday o'zgarish sodir bo'lganini baholash asosiy mezon sifatida qaralishi lozim. Rivojlanish dinamikasini ijobiy dinamika, qisman ijobiy dinamika, barqaror natija va yetarli rivojlanish kuzatilmagan holat kabi yo'nalishlarda talqin qilish mumkin. Bunda qayta baholash rahbarga yakuniy hukm chiqarish vositasi emas, balki keyingi rivojlanish sikli uchun yangi ma'lumot manbai vazifasini bajaradi.

Shunday qilib, o'tkazilgan nazariy va qiyosiy tahlilning asosiy natijasi rahbar kadrlarni baholashdan keyingi rivojlanish jarayonini "natija → talqin → maqsad → harakat → monitoring → qayta baholash" mantiq'i asosida tashkil etish zarurati bilan ifodalanadi. Bu yondashuv baholash natijalarini statik ball yoki reytingdan rahbarning real kasbiy va boshqaruv xulq-atvoridagi o'zgarishlarga yo'naltirilgan dinamik rivojlanish mexanizmiga aylantirish imkonini beradi.

Rahbar kadrlarni baholash tizimining samaradorligi nafaqat ularning boshqaruv kompetensiyalarini aniqlash sifati, balki olingan natijalardan keyingi kasbiy rivojlanish jarayonida qay darajada foydalanilishi bilan ham belgilanadi. Baholash natijasining faqat ball, reyting yoki umumiy xulosa ko'rinishida qolishi uning rivojlantiruvchi imkoniyatlarini cheklaydi. Shu sababli baholashni yakuniy bosqich emas, balki rahbarning keyingi individual rivojlanish trayektoriyasini belgilash uchun boshlang'ich nuqta sifatida talqin qilish maqsadga muvofiq.

Tadqiqot doirasida amalga oshirilgan nazariy va qiyosiy tahlil individual kompetensiyalar profilini shakllantirishda umumiy ballning o'zi yetarli emasligini ko'rsatdi. Baholash natijalarini talqin qilishda kompetensiyaning kuzatiladigan xulq-atvor indikatorlari, rahbarning lavozim vazifalari, kasbiy maqsadlari va rivojlanish ehtiyojlarini kompleks hisobga olish zarur. Bunday yondashuv bir xil miqdoriy natija ortida turli xulq-atvor xususiyatlari va turlicha rivojlanish ehtiyojlari mavjud bo'lishi mumkinligini hisobga olish imkonini beradi.

Tadqiqotning asosiy metodik natijasi baholashdan rivojlanishga o'tish jarayonini tizimlashtirish bilan bog'liq. Taklif etilgan yondashuvda baholash natijasi → xulq-atvor indikatorlari → individual kompetensiyalar profili → ustuvor rivojlanish ehtiyoji → rivojlanish maqsadi → amaliy harakat → natija indikatorlari → monitoring → qayta baholash o'zaro bog'langan yagona jarayon sifatida qaraladi. Bu mexanizm baholash natijasini umumiy tavsiyadan rahbarning real boshqaruv xulq-atvorida kuzatilishi mumkin bo'lgan aniq rivojlanish harakatiga transformatsiya qilish imkonini beradi.

Shaxsiy rivojlanish rejasini ushbu jarayonda baholash va rivojlantirishni bog'lovchi asosiy metodik mexanizm vazifasini bajaradi. Shaxsiy rivojlanish rejasining mazmuni barcha rahbarlar uchun bir xil rivojlantiruvchi choralarni belgilashdan emas, balki har bir rahbarning kompetensiyalar profili, ustuvor rivojlanish ehtiyojlari, lavozim vazifalari va kasbiy maqsadlariga muvofiq individual rivojlanish trayektoriyasini shakllantirishdan iborat.

Shu bilan birga, rahbarlarni rivojlantirishni faqat trening va formal ta'lim bilan cheklash maqsadga muvofiq emas. Real boshqaruv vazifalari, yangi mas'uliyatlarni bajarish, mentorlik, kouching, qaytma aloqa, mustaqil ta'lim va refleksiya kabi vositalar shaxsiy rivojlanish rejasini doirasida o'zaro uyg'unlashtirilishi lozim.

Bunda rivojlanish natijasi o'quv tadbirida ishtirok etilgani bilan emas, balki rahbarning real boshqaruv xulq-atvorida kuzatilgan ijobiy o'zgarishlar bilan baholanishi muhim.

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, rahbar kadrlarni baholash va rivojlantirish amaliyoti uchun quyidagilar taklif etiladi: baholash natijalari asosida har bir rahbarning individual kompetensiyalar profilini shakllantirish; rivojlanish maqsadlarini umumiy kompetensiya nomi bilan emas, aniq xulq-atvor indikatorlari bilan bog'lash; barcha kompetensiyalarni bir vaqtning o'zida rivojlantirish o'rniga lavozim va tashkilot maqsadlari uchun ustuvor bo'lgan yo'nalishlarni belgilash; har bir rivojlanish maqsadi uchun aniq amaliy harakat, muddat va natija indikatorini belgilash; shaxsiy rivojlanish rejasini real ish jarayoniga integratsiya qilish; muntazam qaytma aloqa va monitoringni yo'lga qo'yish hamda belgilangan davrdan so'ng qayta baholash asosida shaxsiy rivojlanish rejasini yangilab borish.

Shu tariqa, rahbar kadrlarni baholash va rivojlantirishning taklif etilayotgan modeli baholash jarayonining diagnostik funksiyasini rivojlantiruvchi funksiya bilan integratsiya qilishga xizmat qiladi. Mazkur yondashuv kompetensiyalarning mavjud darajasini aniqlash bilan cheklanmasdan, rivojlantirilishi zarur bo'lgan xulq-atvor indikatorlarini belgilash, ularning ustuvorligini asoslash, maqsadli rivojlanish usullarini tanlash hamda kutilayotgan natijalarni aniq mezonlar asosida baholash imkonini beradi. Natijada baholash rahbarning joriy kompetensiyalarini qayd etuvchi statik jarayondan uning uzluksiz kasbiy va boshqaruv rivojlanishini rejalashtirish, monitoring qilish va takomillashtirishga xizmat qiluvchi tizimli mexanizmga aylanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

- [1] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. DOI: 10.1037/h0034092. PubMed
- [2] Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8. Nauchniy direkt
- [3] London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M. Wiley Online Library
- [4] DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875. DOI: 10.1037/a0015317. PubMed
- [5] U.S. Office of Personnel Management. (2005). Individual Development Planning. Human Capital Framework: Leadership and Knowledge Management. U.S. Office of Personnel Management
- [6] U.S. Office of Personnel Management. (n.d.). Career Development: Individual Development Plans and Executive Development Plans. U.S. Office of Personnel Management
- [7] Chartered Institute of Personnel and Development. (2023). How to Use the Profession Map for Your Own Professional Development. CIPD. CIPD
- [8] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. OECD Publishing. OECD
- [9] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. OECD Publishing. OECD
- [10] Center for Creative Leadership. (2025). The 70-20-10 Rule for Leadership Development. CCL.

2021