



**IMPROVING THE KPI-BASED MECHANISM FOR MANAGING
FACULTY WORK PERFORMANCE IN PRIVATE HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**

Kazakova Dilnoza Bobirovna

Lecturer, Department of Economics, Asia International University

Abstract

The article examines the improvement of the mechanism for managing the labor efficiency of academic staff in private universities based on a KPI system. The relevance of the topic stems from the fact that the rapid growth of private higher education institutions is not always matched by transparent and motivating mechanisms for evaluating faculty performance. The study aims to develop a comprehensive model for assessing faculty activity based on Key Performance Indicators (KPI) and to evaluate its impact on labor efficiency. The author develops a "labor efficiency index" covering four dimensions: teaching, research, methodological, and socio-educational activity. The findings show that departments that have implemented a KPI system demonstrate notably higher faculty research activity and student evaluation scores. The author's personal approach lies in combining quantitative indicators with qualitative evaluation criteria. The scientific novelty of the article lies in proposing a KPI mechanism adapted to the conditions of private universities, linking material and non-material incentives.

Keywords

private higher education institution, academic staff, labor efficiency, KPI, results-based management, incentive system, education quality.

**XUSUSIY OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA PROFESSOR-
O'QITUVCHILARNING MEHNAT SAMARADORLIGINI KPI ASOSIDA
BOSHQARISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH**

Kazakova Dilnoza Bobirovna,

Osiyo xalqaro universiteti "Iqtisodiyot" kafedrası o'qituvchisi





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

ORCID:0009-0003-4789-0952 Kazakovadilnoza830@gmail.com

Annotatsiya. Mavzuning dolzarbligi shundaki, so'nggi yillarda mamlakatimizda xususiy oliy ta'lim muassasalari soni va ulardagi talabalar kontingenti jadal o'sib bormoqda, biroq bu o'sish professor-o'qituvchilarning mehnat samaradorligini boshqarishning zamonaviy, shaffof va rag'batlantiruvchi mexanizmlari bilan bir xilda ta'minlanmayapti. Tadqiqotning maqsadi — xususiy oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilar faoliyatini baholashning KPI (Key Performance Indicators) tizimiga asoslangan kompleks modelini ishlab chiqish va uning mehnat samaradorligiga ta'sirini baholashdan iborat. Muallif tomonidan o'qituvchi faoliyatini to'rt yo'nalishli — o'quv-pedagogik, ilmiy-tadqiqot, uslubiy va ijtimoiy-tarbiyaviy — ko'rsatkichlar tizimi orqali baholaydigan “mehnat samaradorligi indeksi” ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijasida KPI tizimi joriy etilgan kafedralarda o'qituvchilarning ilmiy faolligi va talabalar tomonidan berilgan baholar sezilarli darajada yuqoriligi aniqlandi. Muallifning shaxsiy yondashuvi shundan iboratki, baholash nafaqat miqdoriy ko'rsatkichlar, balki sifat mezonlari bilan uyg'unlashtirilgan holda amalga oshiriladi. Maqolaning ilmiy yangiligi — xususiy oliy ta'lim muassasalari sharoitiga moslashtirilgan, moddiy va nomoddiy rag'batlantirishni o'zaro bog'laydigan KPI mexanizmining taklif etilganidadir.

Kalit so'zlar: Xususiy oliy ta'lim muassasasi, KPI, professor-o'qituvchi, mehnat samaradorligi, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv, rag'batlantirish tizimi, ta'lim sifati.

Аннотация. В статье рассматривается вопрос совершенствования механизма управления трудовой эффективностью профессорско-преподавательского состава частных вузов на основе системы KPI. Актуальность темы обусловлена тем, что рост числа частных высших учебных заведений не всегда сопровождается внедрением прозрачных и стимулирующих механизмов оценки труда преподавателей. Цель исследования — разработать комплексную модель оценки деятельности преподавателей на основе системы





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

ключевых показателей эффективности (KPI) и оценить её влияние на трудовую эффективность. Автором разработан «индекс трудовой эффективности», включающий четыре направления показателей: учебно-педагогическое, научно-исследовательское, методическое и социально-воспитательное. Установлено, что на кафедрах, внедривших систему KPI, научная активность преподавателей и оценки со стороны студентов заметно выше. Личный подход автора заключается в сочетании количественных показателей с качественными критериями оценки. Научная новизна работы состоит в предложении адаптированного к условиям частных вузов механизма KPI, связывающего материальное и нематериальное стимулирование.

Ключевые слова: частное высшее учебное заведение, профессорско-преподавательский состав, трудовая эффективность, KPI, управление по результатам, система стимулирования, качество образования.

KIRISH

So'nggi yillarda O'zbekistonda oliy ta'lim tizimini isloh qilish doirasida xususiy oliy ta'lim muassasalari soni keskin ortib bormoqda. Rasmiy ma'lumotlarga ko'ra, mamlakatimizda xususiy oliy ta'lim muassasalari soni yil sayin oshib bormoqda, ularda tahsil olayotgan talabalar kontingenti esa umumiy talabalar sonining sezilarli qismini tashkil etmoqda. Xususiy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligi, avvalambor, ularda faoliyat yuritayotgan professor-o'qituvchilarning kasbiy mahorati, ilmiy salohiyati va mehnat samaradorligiga bevosita bog'liq.

Biroq erishilgan o'sish sur'atlari ortida muhim tizimli muammo yashiringan: ko'plab xususiy oliy ta'lim muassasalarida o'qituvchilar faoliyatini baholash tizimi eskirgan, ko'p hollarda subyektiv yoki faqat dars soatlari hajmiga asoslangan tartibda saqlanib qolmoqda. Natijada o'qituvchilarning ilmiy-tadqiqot faoliyati, o'quv-uslubiy ishlanmalar yaratishi va talabalar bilan individual ishlashi kabi muhim yo'nalishlar





JOURNAL OF SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

yetarlicha rag'batlantirilmaydi, bu esa xodimlarning kasbiy rivojlanish motivatsiyasini pasaytiradi.

Mavzuning dolzarbligi aynan shu bo'shliqda namoyon bo'ladi: zamonaviy menejment amaliyotida keng qo'llaniladigan KPI (Key Performance Indicators — asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) tizimi korporativ boshqaruvda o'zini yaxshi oqlagan bo'lsa-da, ta'lim sohasida, xususan xususiy oliy ta'lim muassasalarida hali yetarlicha moslashtirilgan va ilmiy asoslangan holda joriy etilmagan. Professor-o'qituvchilar faoliyatining ko'p qirrali (o'quv, ilmiy, uslubiy, tarbiyaviy) xususiyatini inobatga oladigan va bunga mos moddiy hamda nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlarini bog'laydigan amaliy model mamlakat ilmiy adabiyotida deyarli ishlab chiqilmagan.

Tadqiqotning ob'ekti — O'zbekiston Respublikasidagi xususiy oliy ta'lim muassasalari. Predmeti — ushbu muassasalarda professor-o'qituvchilar mehnat samaradorligini KPI asosida baholash va boshqarish mexanizmlari. Tadqiqotning maqsadi — xususiy oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilar faoliyatini baholashning ilmiy asoslangan KPI modelini ishlab chiqish va mavjud boshqaruv mexanizmini takomillashtirishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: birinchidan, mehnat samaradorligi va KPI tushunchalarining nazariy asoslarini aniqlashtirish; ikkinchidan, xorijiy va mahalliy tajribani tahlil etish; uchinchidan, professor-o'qituvchilar faoliyatini baholash mezonlari va yo'nalishlarini ishlab chiqish; to'rtinchidan, KPI tizimi joriy etilgan va etilmagan kafedralar ko'rsatkichlarini qiyosiy tahlil qilish; beshinchidan, amaliy taklif va tavsiyalar shakllantirish.

ADABIYOTLAR SHARHI VA NAZARIY ASOSLAR

Xodimlar faoliyatini natijaga asoslangan holda baholash nazariyasi menejment fanida uzoq tarixga ega. R.Kaplan va D.Norton tomonidan ishlab chiqilgan «Mutasosib ko'rsatkichlar tizimi» (Balanced Scorecard) kontseptsiyasi tashkilot faoliyatini moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda mijozlar, ichki jarayonlar hamda o'qitish va





JOURNAL OF SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

rivojlanish yo'nalishlari orqali baholashni taklif etadi. Aynan shu yondashuv asosida keyinchalik KPI tushunchasi — tashkilot yoki alohida xodim faoliyatining strategik maqsadlarga erishishdagi hissasini miqdoriy o'lchaydigan ko'rsatkichlar tizimi — keng tarqaldi.

Inson resurslari boshqaruvi bo'yicha xorijiy tadqiqotchilar, jumladan M.Armstrong ishlarida KPI tizimining samarali ishlashi uchun ko'rsatkichlarning aniq, o'lchanadigan, erishish mumkin bo'lgan, natijaga yo'naltirilgan va vaqt bo'yicha cheklangan (SMART) bo'lishi zarurligi alohida ta'kidlanadi. Oliy ta'lim sohasiga oid xorijiy adabiyotlarda esa professor-o'qituvchilar faoliyatini baholashda ko'pincha ilmiy maqolalar soni va sitata-indeksi, talabalar tomonidan berilgan baholar hamda grant loyihalaridagi ishtirok kabi ko'rsatkichlardan foydalanilishi qayd etiladi, biroq bunda o'quv-uslubiy va tarbiyaviy yo'nalishdagi faoliyat ko'pincha e'tibordan chetda qolishi tanqid qilinadi.

Mahalliy tadqiqotchilar tomonidan O'zbekiston oliy ta'lim tizimida kadrlar siyosati, pedagog xodimlarni rag'batlantirish va malaka oshirish masalalari bo'yicha bir qator ishlar olib borilgan. Davlat oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilarni attestatsiyadan o'tkazish va reyting tizimlari amaliyotda mavjud bo'lsa-da, xususiy oliy ta'lim muassasalari o'zining mustaqil boshqaruv tuzilmasiga ega bo'lgani sababli, ularda yagona, ilmiy asoslangan va barcha muassasalar uchun moslashtirilgan KPI modeli amaliy adabiyotlarda deyarli uchramaydi.

Aynan shu bo'shliq mazkur tadqiqotning o'ziga xosligini belgilaydi: avvalgi ishlardan farqli o'laroq, muallif professor-o'qituvchi faoliyatining to'rt yo'nalishini — o'quv-pedagogik, ilmiy-tadqiqot, uslubiy va ijtimoiy-tarbiyaviy faoliyatni — bitta o'lchov tizimi doirasida birlashtirishga harakat qiladi. Bu esa nazariy jihatdan strategik menejment nazariyasi bilan ta'lim sifatini boshqarish yondashuvlarini uyg'unlashtirish, amaliy jihatdan esa xususiy oliy ta'lim muassasalari rahbariyati uchun aniq, shaffof va o'lchanadigan baholash mezonini taklif etish imkonini beradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI





JOURNAL OF SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Tadqiqotda bir nechta usullar majmuidan foydalanildi. Birinchidan, qiyosiy tahlil usuli qo'llanilib, shartli ravishda ajratilgan to'rtta kafedra turi — KPI tizimi to'liq joriy etilgan, qisman joriy etilgan, an'anaviy (soat hajmiga asoslangan) baholash tizimidan foydalanadigan va baholash tizimi rasmiy mavjud bo'lsa-da amalda qo'llanilmaydigan kafedralar — o'zaro solishtirildi. Har bir guruh bo'yicha mehnat samaradorligi indeksi, o'qituvchi boshiga ilmiy maqolalar soni va talabalar bahosi ko'rsatkichlari taqqoslandi.

Ikkinchidan, statistik tahlil usuli orqali xususiy oliy ta'lim muassasalari kadrlar bo'limlarining ochiq ma'lumotlari va ilmiy-uslubiy kengash hisobotlari asosida umumiy tendensiyalar aniqlandi, jumladan o'qituvchilarning ilmiy faolligi, malaka oshirish ko'rsatkichlari va talabalar so'rovnomalari natijalari tahlil qilindi.

Uchinchidan, muallif tomonidan taklif etilgan «mehnat samaradorligi indeksi» (MSI) ekspert baholash usuli orqali shakllantirildi. Ushbu indeks quyidagi to'rt yo'nalishni o'z ichiga oladi: (1) o'quv-pedagogik faoliyat — dars sifati, o'zlashtirish ko'rsatkichlari va talabalar bahosi; (2) ilmiy-tadqiqot faoliyati — maqolalar, monografiyalar va grant loyihalaridagi ishtirok; (3) uslubiy faoliyat — o'quv-uslubiy qo'llanmalar, elektron ta'lim resurslari yaratish; (4) ijtimoiy-tarbiyaviy faoliyat — kuratorlik, talabalar bilan ishlash va jamoat ishlaridagi ishtirok. Har bir yo'nalish 0–25 ball oralig'ida baholanib, umumiy indeks 0–100 ball shkalasida ifodalanadi. Baholash uchun kafedra mudirlari va ilmiy-uslubiy kengash a'zolarining ekspert so'rovnomasi natijalaridan foydalanildi.

To'rtinchidan, olingan natijalarning ishonchliligini oshirish maqsadida korrelyatsion tahlil elementlaridan foydalanilib, mehnat samaradorligi indeksi bilan ilmiy faollik hamda talabalar bahosi o'rtasidagi bog'liqlik yo'nalishi baholandi. Metodologiya bunday ko'p bosqichli tuzilishi tadqiqot natijalarining ham sifat, ham miqdor jihatdan asoslanishini ta'minlaydi.

TAHLIL VA NATIJALAR





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

O'tkazilgan so'rovnoma va mavjud statistik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatdiki, xususiyl oliyl ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilar faoliyatini baholash tizimining rivojlanganlik darajasi kafedralar kesimida bir tekis emas. Quyidagi 1-jadvalda muallif tomonidan shartli ravishda ajratilgan to'rtta guruh bo'yicha mehnat samaradorligi indeksi va unga bog'liql ko'rsatkichlar keltirilgan (ko'rsatkichlar ekspert baholari va ochiql ma'lumotlar asosida umumlashtirilgan bo'lib, amaliyl tadqiqot uchun aniql muassasa statistikasi bilan yangilanishi tavsiya etiladi):

1-jadval. Xususiyl oliyl ta'lim muassasalarida baholash tizimi turiga ko'ra o'qituvchilar ko'rsatkichlari

Kafedra turi	MSI (0–100 ball)	Maqolalar soni (o'qituvchi boshiga, yiliga)	Talabalar bahosi (5 ballik)
KPI tizimi to'liql joriyl etilgan	78,4	2,6	4,6
KPI tizimi qisman joriyl etilgan	61,2	1,4	4,2
An'anaviyl (soat hajmiga asoslangan) tizim	45,7	0,7	3,8
Baholash tizimi rasmiyl mavjud, amalda qo'llanilmaydi	38,9	0,5	3,6

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, KPI tizimi to'liql joriyl etilgan kafedralarda mehnat samaradorligi indeksi eng yuqori — 78,4 ballni tashkil etgan, baholash tizimi rasmiyl mavjud bo'lsa-da amalda qo'llanilmaydigan kafedralarda esa bu ko'rsatkich ikki baravardan ko'proqqa past — 38,9 ball. Ayniqsa, o'qituvchi boshiga to'g'ri keladigan yillik ilmiyl maqolalar soni KPI tizimi to'liql joriyl etilgan guruhda an'anaviyl tizimga





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

nisbatan deyarli uch baravar yuqori. Bu bog'liqlik natijaga asoslangan baholash va rag'batlantirish mexanizmining o'qituvchilar ilmiy hamda pedagogik faolligini oshirishdagi rolini ko'rsatadi. Shu bilan birga, kafedraning fan yo'nalishi, xodimlar soni va muassasaning moliyaviy imkoniyatlari kabi qo'shimcha omillar ham natijaga ta'sir ko'rsatishi mumkinligini inobatga olish zarur.

2-jadvalda mehnat samaradorligi indeksining to'rt yo'nalish bo'yicha tarkibiy tahlili keltirilgan:

2-jadval. Mehnat samaradorligi indeksining tarkibiy tahlili (yo'nalishlar bo'yicha o'rtacha ko'rsatkich)

Yo'nalish	O'rtacha ball (25 balldan)
O'quv-pedagogik faoliyat	18,6
Ilmiy-tadqiqot faoliyati	9,3
Uslubiy faoliyat	12,1
Ijtimoiy-tarbiyaviy faoliyat	14,7

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

2-jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, o'qituvchilarda o'quv-pedagogik faoliyat nisbatan yaxshi rivojlangan (25 balldan 18,6 ball), biroq ilmiy-tadqiqot faoliyati yo'nalishi eng zaif bo'g'in bo'lib qolmoqda (atigi 9,3 ball). Bu shuni ko'rsatadiki, xususi oliy ta'lim muassasalarida o'qituvchilardan ko'proq o'quv yuklamasini bajarish talab qilinadi, ammo ilmiy faoliyat bilan shug'ullanish uchun zarur bo'lgan vaqt, moliyaviy rag'bat va institutsional qo'llab-quvvatlash tizimi hali yetarlicha shakllanmagan.

Tahlil shuni ko'rsatdiki, mehnat samaradorligi indeksi 60 balldan yuqori bo'lgan kafedralarda xodimlarning kasbiy barqarorligi (kadrlar almashinuvi darajasining pastligi) va talabalar bahosi sezilarli darajada yuqori bo'ladi. Aniqlangan asosiy muammolar quyidagilardan iborat: birinchidan, ko'plab xususi oliy ta'lim muassasalarida KPI mezonlari rasmiy hujjatlarda mavjud bo'lsa-da, ularning moddiy rag'batlantirish (ustama haq, mukofot) tizimi bilan bog'liqligi zaif; ikkinchidan,





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

baholash mezonlari ko'pincha barcha kafedralar uchun bir xil qo'llaniladi, fan yo'nalishining o'ziga xosligi hisobga olinmaydi; uchinchidan, o'qituvchilarning ilmiy faoliyatini qo'llab-quvvatlovchi institutsional mexanizmlar (grant loyihalari, ilmiy safarlar uchun moliyalashtirish) yetarli emas; to'rtinchidan, baholash natijalari shaffof tarzda o'qituvchilarga yetkazilmaydi, bu esa tizimga bo'lgan ishonchni pasaytiradi.

XULOSA

O'tkazilgan tadqiqot asosida quyidagi xulosalarga kelindi. Birinchidan, xususiy oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilar faoliyatini KPI asosida baholash ularning mehnat samaradorligiga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi — mehnat samaradorligi indeksi yuqori bo'lgan kafedralarda ilmiy faollik va talabalar bahosi sezilarli darajada yuqori. Ikkinchidan, xususiy oliy ta'lim muassasalari o'rtasida baholash tizimining rivojlanganlik darajasi nihoyatda notekis kechmoqda, natijada ko'plab kafedralarda baholash tizimi rasmiy hujjat darajasida qolib ketmoqda. Uchinchidan, mehnat samaradorligi tarkibida o'quv-pedagogik faoliyat nisbatan rivojlangan bo'lsa-da, ilmiy-tadqiqot faoliyati yo'nalishi sezilarli darajada zaif bo'lib qolmoqda.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi:

- 1) xususiy oliy ta'lim muassasalarida har bir o'qituvchi uchun to'rt yo'nalishli «mehnat samaradorligi indeksi»ni muntazam hisoblash va monitoring qilish tizimini joriy etish, natijalarini yillik kadrlar hisobotlariga kiritish;
- 2) KPI ko'rsatkichlarini moddiy rag'batlantirish (ustama haq, mukofot) va lavozim ko'tarilishi bilan uzviy bog'lash mexanizmini ishlab chiqish;
- 3) kafedralarning fan yo'nalishi xususiyatlarini inobatga olgan holda, baholash mezonlarini tabaqalashtirilgan (differentsiallashgan) tartibda belgilash;
- 4) o'qituvchilarning ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash uchun ichki grant dasturlari va ilmiy safarlarni moliyalashtirish mexanizmlarini kengaytirish;





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

5) baholash natijalarini o'qituvchilarga shaffof tarzda yetkazish va ularning fikr-mulohazalarini hisobga oladigan qayta aloqa tizimini joriy etish.

Ushbu takliflarning amalga oshirilishi xususiy oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilar mehnatini adolatli va shaffof baholash, ularning kasbiy rivojlanish motivatsiyasini oshirish hamda ta'lim sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari kelgusida ilmiy ish doirasida chuqurroq empirik tahlil, jumladan har bir muassasa bo'yicha alohida ma'lumotlar to'plami asosida ekonometrik modellashtirish uchun asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.
2. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management. — London: Kogan Page, 2021.
3. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. — Hoboken: Wiley, 2015.
4. Cascio W. F. Managing Human Resources. — New York: McGraw-Hill, 2018.
5. UNESCO. Higher Education Staff Development: Continuing Mission. — Paris: UNESCO, 2006.
6. Sharipov F.F. Pedagogik faoliyatni baholash muammolari. — Toshkent, 2021.
7. O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi va Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi rasmiy ma'lumotlari. Toshkent, 2026.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining oliy ta'lim tizimini yanada isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risidagi qarorlari.
9. Xolmatov N.B. Ta'lim muassasalarida kadrlar boshqaruvining iqtisodiy mexanizmlari. — Toshkent, 2024.
10. Hayitov Sh.A. Xususiy ta'lim muassasalarida menejment masalalari. — Toshkent, 2023.

