



"ZAMONAVIY TA'LIM VA TILSHUNOSLIK RIVOJI"
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026

**IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC
MECHANISM FOR MANAGING FACULTY WORK PERFORMANCE
BASED ON KPI IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Kazakova Dilnoza Bobirovna

Lecturer, Asia International University

Abstract

This thesis analyzes the existing practice of managing faculty work performance in higher education institutions based on key performance indicators (KPI). The study examines the organizational, economic, informational, and control components of the KPI system and substantiates a management mechanism that ensures their interconnection. Taking into account the experience of foreign universities, practical proposals for improving the KPI system in higher education institutions of Uzbekistan have been developed. The thesis includes recommendations aimed at linking work outcomes with incentives, increasing assessment transparency, and ensuring the achievement of universities' strategic objectives.

Keywords

higher education, faculty, work performance, KPI, organizational and economic mechanism, incentives, effective contract, assessment system, university management.

**OLIY TA'LIM TASHKILOTLARIDA PROFESSOR-O'QITUVCHILAR
MEHNAT SAMARADORLIGINI KPI ASOSIDA BOSHQARISHNING
TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH**

Osiyo Xalqaro Universiteti o'qituvchisi

Kazakova Dilnoza Bobirovna

Annotatsiya. Mazkur tezisda oliy ta'lim tashkilotlarida professor-o'qituvchilar mehnat samaradorligini asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosida boshqarishning mavjud amaliyoti tahlil qilingan. Tadqiqotda KPI tizimining tashkiliy,



“ZAMONAVIY TA’LIM VA TILSHUNOSLIK RIVOJI”
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026

iqtisodiy, axborot va nazorat tarkibiy qismlari o'rganilib, ularning o'zaro bog'liqligini ta'minlovchi boshqaruv mexanizmi asoslangan. Xorijiy universitetlar tajribasi hisobga olingan holda O'zbekiston oliy ta'lim tashkilotlarida KPI tizimini takomillashtirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan. Tezis mehnat natijalarini rag'batlantirish bilan bog'lash, baholash shaffofligini oshirish va universitet strategik maqsadlariga erishishni ta'minlashga qaratilgan tavsiyalarni o'z ichiga oladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, professor-o'qituvchilar, mehnat samaradorligi, KPI, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, rag'batlantirish, samarali kontrakt, baholash tizimi, universitet boshqaruvi.

Kirish.

Bugungi kunda oliy ta'lim tashkilotlarining raqobatbardoshligi va ta'lim sifati, birinchi navbatda, professor-o'qituvchilar mehnatining samaradorligi bilan belgilanadi. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun hamda O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida universitetlarga akademik va moliyaviy mustaqillik berish, xalqaro reytinglardagi o'rmini yaxshilash, ilm-fan va ta'lim integratsiyasini chuqurlashtirish vazifalari belgilangan. Bu vazifalarni bajarishda professor-o'qituvchilar faoliyatini nafaqat nazorat qilish, balki uni aniq, o'lchanadigan natijalarga yo'naltirish zarurati ortmoqda.

Amaliyotda esa KPI ko'pincha universitet strategiyasi bilan bog'lanmagan hisobot shakli sifatida qo'llanilmoqda, ko'rsatkichlar natijasi va xodimning moddiy rag'batlantirilishi o'rtasidagi bog'liqlik yetarlicha kuchli emas. Bu holat mehnat samaradorligini boshqarishning yaxlit tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini shakllantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi.

Asosiy qism. KPI mohiyatan tashkilotning strategik maqsadlarini har bir bo'linma va xodim darajasida o'lchanadigan natijalarga aylantiruvchi boshqaruv vositasidir. Uning nazariy asosi R. Kaplan va D. Norton tomonidan ishlab chiqilgan



“ZAMONAVIY TA’LIM VA TILSHUNOSLIK RIVOJI”

nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi

VOLUME-1, ISSUE-6, 2026

balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi hamda maqsadlarni SMART tamoyili asosida belgilash yondashuvlariga borib taqaladi. Professor-o'qituvchi mehnati esa o'ziga xos xususiyatlarga ega: natijasi ko'p o'lchovli (o'qitish, ilmiy tadqiqot, ma'naviy-tarbiyaviy va jamoatchilik faoliyati), uzoq muddatda namoyon bo'ladi va faqat ish soati yoki pedagogik yuklama orqali to'liq baholanmaydi. Shu sababli an'anaviy stavka-soat yondashuvi mehnat samaradorligini boshqarish uchun yetarli emas.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, KPI asosidagi boshqaruv mexanizmi to'rt o'zaro bog'liq blokdan iborat bo'lishi maqsadga muvofiq. Birinchisi — tashkiliy blok bo'lib, unda universitet strategik maqsadlari kafedra va shaxsiy KPI darajasigacha "kaskad" tarzida tushiriladi, mas'uliyat taqsimlanadi, KPI bo'yicha komissiya faoliyati tartibga solinadi. Ikkinchisi — iqtisodiy blok bo'lib, ish haqining doimiy va natijaga bog'liq o'zgaruvchan qismini belgilash, rag'batlantirish fondini byudjetdan tashqari daromadlar, grantlar va xo'jalik shartnomalari hisobidan shakllantirishni o'z ichiga oladi. Uchinchisi — axborot bloki bo'lib, ma'lumotlarni yagona raqamli platformada yig'ish va qayta ishlashni ta'minlaydi. To'rtinchisi — nazorat va teskari aloqa bloki bo'lib, baholash davriyligi, natijalar ochiqqligi va e'tiroz bildirish tartibini qamrab oladi.

Mavjud amaliyotni o'rganish bir qator muammolarni aniqlash imkonini berdi: ko'rsatkichlar deyarli barcha fan yo'nalishlari va lavozim toifalari uchun bir xil shablonda belgilanadi, natijada texnik, tabiiy va gumanitar fanlar o'qituvchilarining faoliyat o'ziga xosligi hisobga olinmaydi; baholashda miqdoriy ko'rsatkichlar sifat ko'rsatkichlaridan ustun turadi; ish haqining o'zgaruvchan qismi ulushi kichikligi sababli KPI motivatsion ta'sir ko'rsatmaydi; ma'lumotlar asosan qo'lda to'planishi baholashda subyektivlik va vaqt sarfini oshiradi.

Xorijiy tajribada bu muammolar turlicha hal etiladi. Buyuk Britaniyada universitetlarning tadqiqot faoliyati mustaqil ekspert baholash asosida tekshirilib, natijalar moliyalashtirish hajmi bilan bog'lanadi. Malayziya va Singapur





“ZAMONAVIY TA’LIM VA TILSHUNOSLIK RIVOJI”

nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi

VOLUME-1, ISSUE-6, 2026

universitetlarida esa KPI akademik lavozim darajasi va faoliyat yo'nalishiga qarab differensiyalanib, xodimning karyera o'sishi bilan bog'lanadi. Bu tajribaning asosiy xulosasi shundaki, KPI faqat nazorat vositasi emas, balki xodimning kasbiy rivojlanishi va universitet strategiyasi o'rtasidagi bog'lovchi mexanizm sifatida ishlashi kerak.

Xulosa va takliflar

Tahlil shuni ko'rsatadiki, professor-o'qituvchilar mehnat samaradorligini KPI asosida boshqarish faqat ko'rsatkichlar ro'yxatini belgilash bilan emas, balki tashkiliy, iqtisodiy va axborot elementlarini uyg'unlashtirgan yaxlit mexanizm orqali samarali bo'ladi. Ushbu yo'nalishda quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Universitet strategik maqsadlarini kafedra va shaxsiy KPI darajasigacha kaskad usulida tushirish, shaxsiy ko'rsatkichlarni xodim bilan tuziladigan samarali kontraktning ajralmas qismiga aylantirish;

2. KPI ko'rsatkichlarini fan yo'nalishlari va lavozim toifalari (assistent, katta o'qituvchi, dotsent, professor) bo'yicha differensiyalash, sifat ko'rsatkichlari (xalqaro bazalarda indekslangan nashrlar, talabalar so'rovi, bitiruvchilarning ish bilan bandligi) ulushini oshirish;

3. Ish haqining natijaga bog'liq qismini bosqichma-bosqich kengaytirish va rag'batlantirish fondini byudjetdan tashqari daromadlar hisobidan shakllantirish tartibini joriy etish;

4. KPI ma'lumotlarini oliy ta'limni boshqarish axborot tizimi bilan integratsiyalashgan yagona raqamli platformada avtomatik yig'ish va qayta ishlashni yo'lga qo'yish;

5. Baholashni yarim yillik davriylikda o'tkazish, natijalarni xodimlarga ochiq e'lon qilish va e'tiroz bildirish bo'yicha apellyatsiya komissiyasi faoliyatini yo'lga qo'yish;

6. KPI natijalarini malaka oshirish, lavozimga tanlov asosida tayinlash va karyera rejalashtirish jarayonlari bilan bog'lash.





"ZAMONAVIY TA'LIM VA TILSHUNOSLIK RIVOJI"
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026

Yuqorida keltirilgan takliflarni amalga oshirish professor-o'qituvchilar mehnat unumdorligini oshirish, rag'batlantirish tizimi adolatliligini ta'minlash hamda universitetlarning ta'lim va ilmiy faoliyat sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni (O'RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr).
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida".
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida".
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.
5. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management. 6th ed. — London: Kogan Page, 2018.
6. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd ed. — Hoboken: Wiley, 2015.