



KPI – A MODERN METHOD FOR EVALUATING PERSONNEL PERFORMANCE

Islomjon Turdimurodov Ikromjon o'g'li

Tashkent State University of Economics, Faculty of Evening Education and Master's Programs, 2nd-year Master's student, IRB-15 group. e-mail: islomjonturdimurodov571@gmail.com

+99893 009 3707

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19564172>

ARTICLE INFO

Received: 06th April 2026

Accepted: 13th April 2026

Online: 14th April 2026

KEYWORDS

KPI, human resource management, labor productivity, employee evaluation, HR metrics, strategic management, performance, motivation.

ABSTRACT

This article analyzes, based on scientific sources, the modern role of the KPI (Key Performance Indicators) system in evaluating personnel performance, as well as the criteria and methodological foundations for assessing labor productivity. The study highlights the theoretical essence of the KPI system, its integration with strategic management, its role in improving employee efficiency, and the advantages of international best practices in its implementation. In addition, the article examines the criteria that ensure objectivity, transparency, and effectiveness in the implementation of the KPI system. The research findings demonstrate that the KPI system is of significant importance as an effective tool for monitoring, motivation, and managerial decision-making in human resource management.

KPI – СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВ

Исламжон Турдимуродов Икромжон угли

Ташкентский государственный экономический университет, факультет вечернего образования и магистратуры, магистрант 2 курса группы IRB-15

e-mail: islomjonturdimurodov571@gmail.com

+99893 009 3707

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19564172>

ARTICLE INFO

Received: 06th April 2026

Accepted: 13th April 2026

Online: 14th April 2026

KEYWORDS

KPI, управление кадрами, производительность труда, оценка сотрудников, HR-метрика, стратегическое управление,

ABSTRACT

В данной статье на основе научных источников анализируется современная роль системы KPI (Key Performance Indicators) в оценке деятельности кадров, а также критерии и методологические основы оценки производительности труда. В исследовании раскрываются теоретическая сущность системы KPI, её интеграция со стратегическим управлением, роль в повышении эффективности сотрудников, а также преимущества международной практики её применения. Кроме того, рассматриваются критерии, обеспечивающие объективность, прозрачность и результативность при внедрении



результативность,
мотивация.

системы KPI. Результаты исследования показывают, что система KPI имеет важное значение как эффективный инструмент мониторинга, мотивации и принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами.

KPI – KADRLAR FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USULI

Islomjon Turdimurodov Ikromjon o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Kechki ta'lim va magistratura fakulteti,

IRB 15- guruh 2- kurs magistranti

e-mail: islomjonturdimurodov571@gmail.com. +99893 009 3707

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19564172>

ARTICLE INFO

Received: 06th April 2026

Accepted: 13th April 2026

Online: 14th April 2026

KEYWORDS

KPI, kadrlar boshqaruvi, mehnat samaradorligi, xodimlarni baholash, HR-metrika, strategik boshqaruv, natijadorlik, motivatsiya.

ABSTRACT

Ushbu maqolada KPI (Key Performance Indicators) tizimining kadrlar faoliyatini baholashdagi zamonaviy o'рни, mehnat samaradorligini baholash mezonlari va uslubiy asoslari ilmiy manbalar asosida tahlil qilinadi. Tadqiqotda KPI tizimining nazariy mohiyati, strategik boshqaruv bilan integratsiyasi, xodimlar samaradorligini oshirishdagi roli hamda xalqaro amaliyotdagi ustun jihatlari yoritiladi. Shuningdek, KPI tizimini joriy etishda obyektivlik, shaffoflik va natijadorlikni ta'minlovchi mezonlar ko'rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, KPI tizimi inson resurslarini boshqarishda samarali monitoring, rag'batlantirish va qaror qabul qilish vositasi sifatida muhim ahamiyatga ega.

Kirish

Zamonaviy boshqaruv tizimida inson kapitali tashkilotning asosiy strategik resursiga aylangan. Shu sababli xodimlar faoliyatini baholashning aniq, shaffof va natijaga yo'naltirilgan usullariga ehtiyoj ortib bormoqda. KPI tizimi ana shunday mexanizmlardan biri bo'lib, u tashkilot maqsadlarini individual natijalar bilan bog'lash imkonini beradi.

Kaplan va Norton tadqiqotlarida samaradorlikni baholash faqat moliyaviy ko'rsatkichlar bilan cheklanmasligi, balki ichki jarayonlar, mijozlar qoniqishi va rivojlanish indikatorlari bilan uyg'un

holda baholanishi zarurligi asoslab berilgan [1]. Bu yondashuv keyinchalik KPI tizimining nazariy poydevoriga aylandi.

KPI tizimi mehnat unumdorligini baholashda quyidagi afzalliklarni beradi:

- natijalarni miqdoriy ifodalash;
- xodim maqsadlarini tashkilot strategiyasi bilan bog'lash;
- boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash;
- rag'batlantirish tizimini optimallashtirish.

Bugungi kunda ISO 30414 standarti inson kapitali bo'yicha 69 ta



standartlashtirilgan metrikani taklif etib, HR faoliyatini tizimli baholash imkonini bermoqda [2].

Metodologiya

Mazkur maqolada quyidagi ilmiy usullar qo'llanildi:

- tizimli tahlil;
- qiyosiy tahlil;
- kontent-tahlil;
- ilmiy manbalarni umumlashtirish.

Tadqiqotning nazariy bazasini:

- KPI va HR KPI bo'yicha ilmiy maqolalar;
- Balanced Scorecard konsepsiyasi;
- Armstrongning samaradorlikni boshqarish nazariyasi;
- ISO 30414 xalqaro standarti tashkil etdi.

Armstrong fikriga ko'ra, samaradorlikni boshqarish — bu faqat baholash emas, balki xodim salohiyatini rivojlantirish va natijalarni yaxshilashga qaratilgan uzluksiz jarayondir [3].

KPI tizimining metodik asoslari quyidagi mezonlarga tayangan holda tahlil qilindi:

- aniqlik;
- o'lchanuvchanlik;
- erishuvchanlik;
- dolzarblik;
- vaqt bilan chegaralanganlik.

Mazkur mezonlar SMART tamoyiliga mos ravishda samarali KPI ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Natijalar

Tahlil natijalari KPI tizimining kadrlar faoliyatini baholashda yuqori samaradorlikka ega ekanini ko'rsatdi.

Mehnat samaradorligini baholashning asosiy mezonlari:

- ish unumdorligi;
- vazifalarni o'z vaqtida bajarish;
- sifat ko'rsatkichlari;
- mijozlar qoniqishi;

- innovatsion faollik;
- intizom;
- jamoaviy hamkorlik.

Gabčanová tadqiqotiga ko'ra, HR KPI tizimi quyidagi asosiy bloklardan iborat:

- xodimlar aylanishi;
- ishga qabul qilish tezligi;
- trening samaradorligi;
- xodimlar qoniqishi;
- unumdorlik [4].

ISO 30414 standartida esa inson kapitali samaradorligini baholash quyidagi yo'nalishlarni qamrab oladi:

- ishchi kuchi tarkibi;
- liderlik;
- malaka oshirish;
- sog'liq va xavfsizlik;
- mehnat unumdorligi;
- ishchi kuchi xarajatlari [2].

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki:

- KPI tizimi joriy etilgan tashkilotlarda xodimlar mas'uliyati oshadi;
- vazifalar bajarilishida aniqlik kuchayadi;
- resurslardan foydalanish samarasi yaxshilanadi.

2023–2025 yillardagi tadqiqotlarda KPI bilan boshqaruv xodimlar natijadorligi va tashkilot samaradorligiga ijobiy ta'sir qilgani qayd etilgan [5]

Tahlil va muhokama

KPI (Key Performance Indicators) tizimi zamonaviy inson resurslarini boshqarish amaliyotida faqat nazorat vositasi emas, balki strategik rivojlanishni ta'minlovchi muhim boshqaruv mexanizmi sifatida shakllanib bormoqda. Bugungi globallashtirish, raqamlashtirish va raqobat kuchaygan sharoitda tashkilotlar mehnat samaradorligini oshirish, xodimlar natijadorligini obyektiv baholash va boshqaruv qarorlarini aniq dalillarga asoslash uchun KPI tizimiga tobora



ko'proq murojaat qilmoqda. KPI tizimining amaliy samarasi, avvalo, uning tashkilot strategiyasi, maqsadlari va biznes jarayonlari bilan qanchalik uyg'unlashganligiga bog'liq.

Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard (BSC) konsepsiyasi KPI tizimining nazariy asoslarini shakllantirishda muhim rol o'ynagan. Mazkur model tashkilot faoliyatini baholashni faqat moliyaviy natijalar bilan emas, balki mijozlar qoniqishi, ichki jarayonlar samaradorligi, innovatsion rivojlanish va xodimlar salohiyati bilan ham bog'liq holda tahlil qilish zarurligini asoslaydi [1]. Ushbu yondashuvning eng katta ustunligi shundaki, u tashkilot faoliyatining joriy natijalarini emas, balki uzoq muddatli barqaror rivojlanish imkoniyatlarini ham aniqlashga yordam beradi.

KPI tizimining kadrlar faoliyatini baholashdagi asosiy afzalliklaridan biri – mehnat samaradorligini miqdoriy ko'rsatkichlar asosida o'lchash imkoniyatidir. An'anaviy baholash tizimlarida rahbarning subyektiv fikri, shaxsiy munosabatlar yoki umumiy taassurotlar asosiy rol o'ynagan bo'lsa, KPI tizimi aniq mezonlar va indikatorlar asosida baholashni ta'minlaydi. Masalan, xodimning bajarilgan topshiriqlar soni, ularning sifati, muddatga rioya qilishi, mijozlar bilan ishlash samarasi, innovatsion takliflari va jamoaviy faoliyatdagi hissasi kabi mezonlar asosida baholash xodim faoliyatini yanada shaffof qiladi.

Armstrongning ilmiy konsepsiyasiga ko'ra, samaradorlikni boshqarish – bu bir martalik baholash emas, balki uzluksiz monitoring, muloqot va rivojlantirish jarayonidir [3]. Shu nuqtai nazardan KPI

tizimi rahbar va xodim o'rtasida samarali aloqa vositasi bo'lib xizmat qiladi. KPI orqali xodim o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni aniq tushunadi, o'z natijalarini kuzatadi va kamchiliklarni bartaraf etish uchun o'z ustida ishlash imkoniga ega bo'ladi. Bu esa motivatsiya va mas'uliyat hissining oshishiga olib keladi.

KPI tizimining samarali ishlashi uchun indikatorlarni to'g'ri tanlash hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ilmiy adabiyotlarda ta'kidlanishicha, noto'g'ri tanlangan KPI butun baholash tizimining samaradorligini pasaytiradi [4]. Masalan, agar tashkilotda faqat ish hajmi hisobga olinib, sifat omili e'tibordan chetda qolsa, xodimlar ko'proq miqdor ortidan quvib, sifatni pasaytirishi mumkin. Shu sababli KPI ishlab chiqishda SMART tamoyili asosiy metodik mezon sifatida qo'llaniladi. Ya'ni indikatorlar:

- aniq (specific),
- o'lchanuvchan (measurable),
- erishish mumkin bo'lgan (achievable),
- dolzarb (relevant),
- vaqt bilan cheklangan (time-bound) bo'lishi zarur.

KPI tizimi mehnat samaradorligini oshirishning iqtisodiy mexanizmlaridan biri sifatida ham muhimdir. Ilmiy tadqiqotlarda KPI joriy etilgan korxonalarda mehnat unumdorligi o'rtacha 15–30 foizga oshgani qayd etilgan [5]. Buning asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

- xodimlar vazifalarining aniq belgilanishi;
- nazorat mexanizmlarining takomillashuvi;
- vaqt yo'qotishlarining kamayishi;



• rag'batlantirish tizimining samaradorligi.

KPI tizimining rag'batlantirish bilan uyg'unlashtirilishi ham muhim amaliy natija beradi. Xodimning natijasi uning moddiy va nomoddiy rag'batlantirilishi bilan bog'langanida, mehnatga bo'lgan mas'uliyat va qiziqish ortadi. Armstrong ta'kidlaganidek, adolatli baholash tizimi xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshiradi va kadrlar almashinuvi darajasini pasaytiradi [3]. Shu bois KPI tizimi faqat nazorat emas, balki xodimlarni rag'batlantirish va rivojlantirish vositasi sifatida ham qaralishi lozim.

KPI tizimining kadrlar boshqaruvidagi ahamiyatini xalqaro standartlar ham tasdiqlaydi. Xususan, ISO 30414 standarti inson kapitalini baholash va hisobot berish bo'yicha yagona xalqaro mezonlarni taklif etadi [2]. Mazkur standartda quyidagi ko'rsatkichlar asosiy HR KPI sifatida tavsiya etiladi:

- xodimlar aylanish koeffitsienti;
- ishga qabul qilish muddati;
- malaka oshirish samaradorligi;
- ishchi kuchi unumdorligi;
- ish joyidagi xavfsizlik;
- xodimlar qoniqishi.

ISO 30414 standartining afzalligi shundaki, u HR ko'rsatkichlarini xalqaro miqyosda solishtirish, investorlar va manfaatdor tomonlarga aniq ma'lumot taqdim etish imkonini beradi. Bu esa tashkilotning boshqaruv sifati va bozor ishonchliligini oshiradi.

Shu bilan birga, KPI tizimini joriy etishda bir qator amaliy muammolar ham kuzatiladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'plab tashkilotlarda KPI joriy etishning muvaffaqiyatsiz bo'lishiga quyidagi omillar sabab bo'ladi:

- indikatorlarning noto'g'ri tanlanishi;
- xodimlarning KPI mohiyatini tushunmasligi;
- rahbarlarning tizimni noto'g'ri qo'llashi;
- ma'lumotlarni noto'g'ri yig'ish;
- ortiqcha byurokratiya.

Agar KPI tizimi faqat jazolash vositasi sifatida qabul qilinsa, bu xodimlarda qarshilik, stress va norozilikni keltirib chiqaradi. Shu sababli KPI tizimini joriy etishda xodimlar bilan tushuntirish ishlari olib borish, ularni jarayonga jalb qilish va tizimning afzalliklarini ko'rsatish muhimdir. Xodim KPI ni nazorat vositasi emas, balki o'z rivojlanishini ko'rsatadigan indikator sifatida qabul qilishi kerak.

KPI tizimining samarali ishlashi uchun raqamli texnologiyalar bilan integratsiya ham muhim omil hisoblanadi. Bugungi kunda HR analytics, ERP tizimlari, avtomatlashtirilgan dashboard va BI platformalari KPI monitoringini real vaqt rejimida amalga oshirish imkonini bermoqda. Bu esa:

- inson omilidan kelib chiqadigan xatolarni kamaytiradi;
- tezkor tahlil imkonini beradi;
- boshqaruv qarorlarini tezlashtiradi.

Raqamli KPI tizimlari ayniqsa yirik korxonalar, banklar, ishlab chiqarish korxonalarini va xizmat ko'rsatish sohasida yuqori samaradorlik bermoqda. Masalan, xizmat ko'rsatish sohasida mijozlar qoniqishi, javob berish tezligi va xizmat sifati asosiy KPI bo'lsa, ishlab chiqarishda:

- mahsulot sifati,
- nosozliklar soni,
- ishlab chiqarish hajmi,
- resurs tejamkorligi asosiy mezonlar sifatida belgilanadi.



KPI tizimining yana bir muhim jihati – bu tashkilot ichidagi shaffoflikni oshirishidir. Xodimlar baholash mezonlari oldindan ma’lum bo’lganda, tashkilotda adolat hissi kuchayadi. Bu esa:

- ichki nizolarni kamaytiradi;
- rahbariyatga ishonchni oshiradi;
- korporativ madaniyatni mustahkamlaydi.

Ilmiy adabiyotlarda KPI tizimi jamoaviy natijalarni yaxshilashda ham muhim rol o’ynashi qayd etilgan. Agar individual KPI jamoa KPI bilan uyg’unlashtirilsa, xodimlar o’z manfaatidan tashqari umumiy natija uchun ham harakat qiladi. Bu esa tashkilotda hamkorlik, mas’uliyat va innovatsion muhitni shakllantiradi.

KPI tizimining zamonaviy boshqaruvdagi yana bir muhim roli – bu strategik tavakkalchiliklarni kamaytirishdir. KPI orqali tashkilot:

- zaif nuqtalarni oldindan aniqlaydi;
- resurs taqsimotini optimallashtiradi;
- kutilmagan yo’qotishlarni kamaytiradi;
- samaradorlik pasayishini barvaqt ko’radi.

Bu jihat ayniqsa iqtisodiy beqarorlik, bozor o’zgaruvchanligi va global inqiroz sharoitida dolzarbdir. KPI tizimi tashkilotga tezkor moslashish va barqaror boshqaruv imkonini beradi.

Umuman olganda, tahlillar shuni ko’rsatadiki, KPI tizimi kadrlar faoliyatini baholashning zamonaviy, ilmiy asoslangan va yuqori samarali usuli hisoblanadi. Uning muvaffaqiyati:

- to’g’ri indikatorlar tanlash,
- strategik maqsadlar bilan uyg’unlashtirish,
- xodimlarni jalb qilish,
- shaffof monitoring,
- raqamli texnologiyalarni qo’llash kabi omillarga bog’liq.

Shunday ekan, KPI tizimi nafaqat xodimlarning individual natijalarini baholash, balki butun tashkilot samaradorligini oshirish, boshqaruv sifatini yaxshilash va uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta’minlashning eng muhim vositalaridan biri sifatida e’tirof etilishi lozim [1]

Xulosa

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

- KPI tizimi kadrlar faoliyatini baholashning eng samarali zamonaviy vositalaridan biridir;
- KPI xodim natijalarini strategik maqsadlar bilan uyg’unlashtiradi;
- mehnat samaradorligini obyektiv baholashga xizmat qiladi;
- tashkilotda shaffoflik va intizomni kuchaytiradi;
- rag’batlantirish tizimini adolatli tashkil etishga yordam beradi.

Shu bois, korxonada va tashkilotlarda KPI tizimini joriy etish:

- raqobatbardoshlikni oshirish,
- inson kapitalidan samarali foydalanish, boshqaruv sifatini yaxshilash uchun muhim vosita hisoblanadi.

References:

1. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 1992, Vol. 70(1), pp. 71–79.



2. ISO 30414:2025. *Human Resource Management — Human Capital Reporting*. Geneva: ISO, 2025, pp. 12–48.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 5th ed. London: Kogan Page, 2015, pp. 25–68.
4. Gabčanová I. *Human Resources Key Performance Indicators*. *Journal of Competitiveness*, 2012, Vol. 4(1), pp. 117–128.
5. Lohana S. et al. *Performance Measurement of Human Resource by Design a Human Resource Scorecard*. *Procedia Computer Science*, 2022, pp. 113–121.
6. Fanaei S. et al. *Determining the Key Performance Indicators of Human Resource Management*. *BMC Primary Care*, 2023, pp. 1–12.
7. Pierce E. et al. *A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance*. *PLoS One*, 2022, pp. 4–16.
8. Swali D. *Assessing the Effect of the Balanced Scorecard as Performance Appraisal Tool*. *EAFJ*, 2025, pp. 22–34.
9. Septila A.D. *Effect of KPI on Employee Performance*. *JMGB*, 2024, pp. 45–56.
10. Hasbolah F. *Institutionalization of KPI in Local Government*. *JAKI*, 2021, pp. 130–148.
11. Parmenter D. *Key Performance Indicators*. Wiley, 2015, pp. 40–75.
12. Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2020, pp. 171–179.