

INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA KPI KO'RSATKICHLARINI
SHAKLLANTIRISH VA BAHOLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Karimov Xurshid Abdumannabovich

“TIUE” xalqaro universiteti, O‘quv jarayonini rejalashtirish bo‘limi boshlig‘i

E-mail: xursher@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22911186>

Annotatsiya. Zamonaviy boshqaruv amaliyotida korxonaning strategik maqsadlariga erishish inson resurslari faoliyati natijalarini aniq, shaffof va o‘lchab bo‘ladigan mezonlar asosida baholashni talab etadi. Ushbu tezisda inson resurslarini boshqarishda KPI ko‘rsatkichlarini shakllantirish va baholashning nazariy-uslubiy asoslari tadqiq etilgan. Korporativ strategiya, HR strategiyasi va xodimlar faoliyati natijalarini o‘zaro bog‘lash, KPIlarni tanlash, normallashtirish, vaznlash hamda integral baholash masalalari yoritilgan. Strategik HR-KPIlar mehnat natijadorligi, inson kapitalini rivojlantirish, xodimlarni saqlab qolish, jalb etilganlik va HR jarayonlari samaradorligi bloklari bo‘yicha tizimlashtirilgan. HR Tahlillar vositalari asosida maqsadli va amaldagi natijalarni monitoring qilish, og‘ishlarni aniqlash va ularni boshqaruv qarorlariga aylantirish imkonini beruvchi takomillashtirilgan mexanizm taklif etilgan. Tezis natijalari korxonalarda KPI tizimining strategik yo‘naltirilganligi, obyektivligi va amaliy natijadorligini oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar: inson resurslarini boshqarish, KPI, HR strategiyasi, HR Tahlillar, xodimlar natijadorligi, inson kapitali, maqsadli ko‘rsatkich, integral indeks, samaradorlikni baholash.

Аннотация. Современная практика управления требует оценки результатов деятельности человеческих ресурсов на основе точных, прозрачных и измеримых критериев, связанных со стратегическими целями предприятия. В тезисе исследованы теоретико-методические основы формирования и оценки стратегических KPI в управлении человеческими ресурсами. Рассмотрены вопросы согласования корпоративной и HR-стратегии с результатами деятельности работников, отбора, нормирования и взвешивания показателей, а также их интегральной оценки. Стратегические HR-KPI систематизированы по пяти блокам: результативность труда, развитие человеческого капитала, удержание персонала, вовлеченность и эффективность HR-процессов. Предложен усовершенствованный механизм мониторинга целевых и фактических значений с применением HR Tahlillar, выявления отклонений и преобразования результатов оценки в управленческие решения. Полученные результаты направлены на повышение стратегической ориентированности, объективности и практической эффективности системы KPI на предприятиях.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, KPI, HR-стратегия, результативность персонала, человеческий капитал, целевой показатель, интегральный индекс, оценка эффективности.

Abstract. Contemporary management practice requires human resource outcomes to be assessed through accurate, transparent and measurable criteria aligned with an enterprise's strategic goals. This thesis examines the theoretical and methodological foundations for developing and evaluating strategic KPIs in human resource management. It addresses the alignment of corporate strategy, HR strategy and employee outcomes, as well as KPI selection,

normalization, weighting and integrated assessment. Strategic HR KPIs are organized into five dimensions: labour performance, human capital development, employee retention, engagement and HR process efficiency. An improved mechanism is proposed for monitoring target and actual values through HR Tahlillar, identifying performance gaps and translating assessment results into management decisions. The findings can improve the strategic alignment, objectivity and practical effectiveness of KPI systems in enterprises.

Keywords: *human resource management, KPI, HR strategy, HR Analytics, employee performance, human capital, target indicator, composite index, performance evaluation.*

KIRISH

Raqamli transformatsiya, mehnat bozoridagi malaka talablari va korxonalar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi inson resurslarini boshqarishda natijadorlikni aniq o'lchash masalasini strategik vazifaga aylantirmoqda. Korxona maqsadlari xodimlarning kundalik faoliyat ko'rsatkichlariga izchil tarjima qilinmasa, baholash tizimi ko'p sonli, ammo boshqaruv qarorlariga ta'siri cheklangan indikatorlar majmuasiga aylanib qoladi.

KPI — muayyan strategik maqsadga erishish darajasini ifodalovchi asosiy natijadorlik ko'rsatkichidir. Biroq amaliyotda KPIlar ko'pincha faqat bajarilgan ish hajmi yoki qisqa muddatli moliyaviy natijalarni o'lchashga qaratiladi. Xodimlarning kompetensiyasi, rivojlanishi, jalb etilganligi, saqlab qolinishi va HR jarayonlarining sifati yetarli hisobga olinmasa, rag'batlantirish tizimi korxonaning uzoq muddatli manfaatlaridan uzilib qolishi mumkin.

Strategik HR-KPI tizimi korporativ maqsadlarni bo'linma, lavozim va xodim darajasidagi o'lchovlarga kaskadlashni, har bir ko'rsatkich uchun hisoblash formulasi, ma'lumot manbai, mas'ul shaxs, davriylik, bazaviy va maqsadli qiymatni belgilashni nazarda tutadi. Shuningdek, ko'rsatkichlar nazorat qilinadigan, taqqoslanadigan, xolis va xodimning vakolat doirasiga mos bo'lishi lozim.

Shu sababli inson resurslarini boshqarishda KPIlarni shakllantirish, ularning o'zaro muvozanatini ta'minlash, natijalarni yagona indeks orqali baholash va monitoring ma'lumotlarini rivojlantirish hamda rag'batlantirish qarorlariga bog'lash dolzarb ilmiy-amaliy masala hisoblanadi.

Tezisning maqsadi inson resurslarini boshqarishda KPI ko'rsatkichlarini shakllantirish va baholashning uslubiy yondashuvlarini tizimlashtirish hamda korxona strategiyasi bilan integratsiyalashgan takomillashtirilgan baholash mexanizmini taklif etishdan iborat.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

Strategik natijadorlikni baholash nazariyasi maqsadlar bo'yicha boshqaruv, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi, inson kapitali nazariyasi va strategik HRM yondashuvlariga tayanadi. Mazkur konsepsiyalar natijani faqat yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlar bilan emas, balki unga olib keluvchi kompetensiya, jarayon va xulq-atvor omillari bilan birgalikda baholash zarurligini ko'rsatadi.

P. Drucker tomonidan rivojlantirilgan maqsadlar bo'yicha boshqaruv yondashuvida tashkilot maqsadlarini bo'linmalar va xodimlar vazifalari bilan uyg'unlashtirishga alohida e'tibor beriladi. Bu yondashuv KPIlarning strategik maqsaddan kelib chiqishi va ijrochi tushunadigan aniq natijaga aylantirilishi uchun nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

R. Kaplan va D. Nortonning Balanced Scorecard konsepsiyasi moliyaviy natijalarni mijozlar, ichki jarayonlar hamda o'rganish va rivojlanish istiqbollari bilan muvozanatlashtiradi. HR-KPI tizimida ushbu mantiq xodim natijadorligini qisqa muddatli ishlab chiqarish ko'rsatkichlari bilan cheklamasdan, kompetensiya va tashkiliy salohiyatni ham o'lchash imkonini beradi.

D. Ulrich HR funksiyasini strategik hamkor sifatida talqin qilib, HR faoliyatining biznes natijalariga qo'shgan hissasini o'lchash zarurligini asoslaydi. HR bo'linmasi faqat ma'muriy operatsiyalarni bajaruvchi tuzilma emas, balki iste'dodlar, liderlik, tashkiliy qobiliyat va o'zgarishlarni boshqarish orqali qiymat yaratuvchi subyekt sifatida qaraladi.

ISO 30414 inson kapitali bo'yicha ichki va tashqi hisobot uchun xodimlar tarkibi, xarajatlar, unumdorlik, salomatlik, farovonlik, liderlik, tashkiliy madaniyat, ko'nikmalar, vorislik va qo'nimsizlik kabi yo'nalishlarni tizimlashtiradi. Ushbu standart KPI pasportlari va ma'lumot manbalarini bir xil talqin qilishda muhim uslubiy tayanch bo'la oladi.

So'nggi tadqiqotlarda People Tahlillar va HR Tahlillar vositalari tavsiflovchi tahlildan bashoratli va tavsiya beruvchi tahlilga o'tish imkonini yaratishi ta'kidlanadi. Biroq ma'lumotlar sifati, noto'g'ri sababiy xulosalar, maxfiylik va algoritmik tarfakashlik kabi xatarlar saqlanib qoladi. Shu bois KPI tizimi raqamli platforma bilan birga aniq metodika, audit va xodimlar uchun ochiq qayta aloqa tartibiga ega bo'lishi kerak.

Adabiyotlar tahlili strategik moslik, o'lchovlar muvozanati va ma'lumotlarga asoslangan monitoring bo'yicha yondashuvlar rivojlanganini ko'rsatadi. Shunga qaramay, KPIlarni tanlashdan boshlab ularni integral baholash va boshqaruv qaroriga aylantirishgacha bo'lgan yagona mexanizmni korxona sharoitiga moslashtirish masalasi dolzarbligicha qolmoqda.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot obyekti korxonalarda inson resurslari faoliyatini strategik rejalashtirish, monitoring qilish va baholash jarayonlaridan iborat. Tadqiqot predmeti strategik HR-KPIlarni shakllantirish, vaznlash, hisoblash va baholash jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlardir. Tezida tizimli va jarayonli yondashuvlar, qiyosiy tahlil, guruhlash, ekspert baholash, maqsadlar daraxti va indeks usullaridan foydalanildi.

KPIlarni shakllantirish uch darajada ko'rib chiqildi: korxona darajasida strategik natija, HR funksiyasi darajasida inson kapitali natijasi va xodim darajasida individual hissa. Ko'rsatkichlarni tanlashda strategik ahamiyat, o'lchanuvchanlik, boshqariluvchanlik, ma'lumot ishonchliligi, davriylik va manipulyatsiya xavfi mezonlari qo'llanildi.

Baholashda har bir ko'rsatkichning amaldagi qiymati maqsadli qiymatga nisbatan normallashtiriladi. Natijaning ortishi ijobiy bo'lgan ko'rsatkich uchun $K_i = F_i/T_i$, pasayishi ijobiy bo'lgan ko'rsatkich uchun $K_i = T_i/F_i$ formulasi qo'llanadi. Bu yerda F_i — amaldagi, T_i — maqsadli qiymat. Haddan tashqari kompensatsiyani cheklash maqsadida normallashtirilgan qiymatni, masalan, 1,20 darajasida chegaralash mumkin.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tahlil natijalari strategik HR-KPI tizimi alohida ko'rsatkichlar ro'yxati emas, balki “maqsad — natija omili — indikator — ma'lumot — baholash — qaror” zanjiri sifatida qurilishi

lozimligini ko'rsatdi. Aks holda ko'rsatkichlar soni ortadi, biroq ularning strategik boshqaruvdagi axborot qiymati pasayadi.

Strategik HR-KPIlarni quyidagi tamoyillar asosida shakllantirish taklif etiladi:

- strategik moslik: har bir KPI aniq korporativ yoki HR maqsadiga bog'lanishi;
- muvozanatlilik: natija, jarayon va rivojlanish ko'rsatkichlarining birgalikda qo'llanishi;
- nazorat qilinuvchanlik: xodim yoki bo'linma ko'rsatkichga real ta'sir ko'rsata olishi;
- ishonchlilik: formula va ma'lumot manbaining bir xil talqin qilinishi;
- taqqoslanuvchanlik: vaqt, bo'linma va lavozimlar kesimida solishtirish imkoniyati;
- davriylik: monitoring chastotasining boshqaruv sikliga mosligi;
- shaffoflik: maqsadli qiymat, vazn va baholash qoidalarining oldindan ma'lum bo'lishi;
- moslashuvchanlik: strategiya o'zgarganda KPI portfelini qayta ko'rib chiqish;
- etik muvofiqlik: maxfiylik, tenglik va kamsitmaslik talablariga rioya etish;
- rivojlantiruvchi yo'nalish: baholash natijalarini faqat mukofotga emas, o'qitish va

karyera qarorlariga ham bog'lash.

Strategik HR-KPIlar beshta o'zaro bog'liq blokda shakllantirilishi maqsadga muvofiq: mehnat natijadorligi, inson kapitalini rivojlantirish, xodimlarni saqlab qolish, jalb etilganlik hamda HR jarayonlari samaradorligi.

Taklif etilayotgan mexanizm quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

1. Strategik maqsadlarni aniqlash. Korxonaning ustuvor maqsadlari va ularga ta'sir qiluvchi inson kapitali omillari sabab-oqibat bog'liqligida belgilanadi.

2. KPI pasportini ishlab chiqish. Har bir ko'rsatkich uchun nomi, maqsadi, formulasi, o'lchov birligi, ma'lumot manbai, egasi, davriyligi, bazaviy va maqsadli qiymati qayd etiladi.

3. Vaznlarni belgilash. Ekspert baholash yoki analitik ierarxiya usuli orqali blok va KPIlarning strategik ahamiyati aniqlanadi; jami vazn 1 ga teng bo'lishi shart.

4. Monitoring va tekshirish. Raqamli ma'lumotlar bazasidan olingan natijalar davriy tekshiriladi, noodatiy og'ishlar va ma'lumot sifatiga oid xatolar aniqlanadi.

5. Integral baholash va qaror. Natijalar yagona indeksga birlashtirilib, rag'batlantirish, o'qitish, kadrlar zaxirasi, jarayonlarni qayta loyihalash va strategiyani aniqlashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilinadi.

1-jadval

Inson resurslarini boshqarishda KPIlar matritsasi

Strategik blok	Asosiy KPIlar	Hisoblash yoki ma'lumot manbai	Strategik natija
Mehnat natijadorligi	Bir xodimga mahsulot yoki tushum; maqsad bajarilishi	Operatsion va moliyaviy axborot tizimi	Unumdorlik va qiymat yaratish o'sishi
Inson kapitalini rivojlantirish	Kompetensiya o'sishi; o'qitish samaradorligi; ichki lavozim to'ldirish	Baholash, LMS va kadrlar zaxirasi ma'lumotlari	Kelajak kompetensiyalari va vorislik salohiyati

Strategik blok	Asosiy KPilar	Hisoblash yoki ma'lumot manbai	Strategik natija
Xodimlarni saqlab qolish	Saqlab qolish darajasi; kritik xodimlar qo'nimsizligi	HRIS va ishdan ketish intervyulari	Bilim va tajriba yo'qotilishini kamaytirish
Jalb etilganlik va motivatsiya	Jalb etilganlik indeksi; eNPS; takliflar faolligi	Anonim so'rov va ichki kommunikatsiya platformasi	Sodiqlik, tashabbuskorlik va innovatsion faollik
HR jarayonlari samaradorligi	Ishga qabul qilish muddati; sinov muddatidan o'tish; HR xarajati	ATS, HRIS va buxgalteriya ma'lumotlari	HR xizmatlari tezligi va sifatining oshishi
Tenglik va farovonlik	Mehnat xavfsizligi; ishga chiqmaslik; imkoniyatlar tengligi	HSE, davomat va kadrlar ma'lumotlari	Sog'lom, xavfsiz va inklyuziv muhit
Strategik integratsiya	Strategiyaga bog'langan KPilar ulushi; qayta aloqa qamrovi	KPI reyestri va baholash protokollari	Maqsadlar uyg'unligi va hisobdorlik
Raqamli yetuklik	Avtomatlashtirilgan HR jarayonlari; ma'lumot sifati	HR Tahlillar paneli va audit natijalari	Tezkor va dalillarga asoslangan qarorlar

Jadvalda natijaviy va yetakchi indikatorlar birgalikda qo'llanilgan. Masalan, mehnat unumdorligi yakuniy natijani, kompetensiya o'sishi va o'qitish samaradorligi esa kelgusi natijalarni shakllantiruvchi omillarni ifodalaydi. Bunday muvozanat xodimlarni faqat qisqa muddatli natija ortidan quvishga undaydigan biryoqlama baholash xavfini kamaytiradi.

Strategik HR-KPilarlarni shakllantirish va baholashning takomillashtirilgan mantiqiy mexanizmi quyidagicha ifodalanadi:

Korporativ strategiya → HR maqsadlari → KPilar xaritasi → KPI pasportlari → maqsadli qiymatlar va vaznlar → raqamli monitoring → integral baholash → qayta aloqa va boshqaruv qarori.

Strategik HR-KPI integral indeksi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi: $SHR-KPI = \sum(w_i \times K_i)$, bunda K_i — i-ko'rsatkichning normallashtirilgan qiymati, w_i — uning strategik vazni, $\sum w_i = 1$. Natijani 100 ballik ko'rinishda ifodalash uchun indeks 100 ga ko'paytiriladi.

Indeksni talqin qilishda korxona o'z strategiyasi va statistik taqsimotidan kelib chiqib chegaralarni belgilashi lozim. Namunaviy shkala sifatida 90–100 ball — yuqori, 75–89 ball — barqaror, 60–74 ball — takomillashtirish zarur, 60 balldan past — kritik daraja deb baholanishi mumkin. Ushbu chegaralar empirik ma'lumotlar asosida kalibrlanmaguncha tavsiyaviy xususiyatga ega.

Baholash tizimining amaliy samaradorligini ta'minlash uchun quyidagi nazorat ko'rsatkichlari qo'llanadi:

strategik moslik darajasi — korporativ maqsadlar bilan bevosita bog'langan KPIlar ulushi;
ma'lumotlar sifati — to'liq, o'z vaqtida va tekshirilgan KPI yozuvlari ulushi;
xodimlarni saqlab qolish darajasi — davr oxirigacha faoliyatini davom ettirgan xodimlar ulushi;

jalb etilganlik indeksi — standartlashtirilgan so'rov natijalari asosidagi umumiy baho;
kompetensiya o'sishi — baholash davrlari orasidagi malaka darajasi o'zgarishi;
ichki lavozim to'ldirish darajasi — vakant muhim lavozimlarning ichki nomzodlar hisobidan to'ldirilgan ulushi;

HR jarayonlari samaradorligi — ishga qabul qilish muddati, bir xodimga xarajat va xizmat sifati;

KPI bo'yicha qayta aloqa qamrovi — belgilangan muddatda natijalar muhokama qilingan xodimlar ulushi.

HR Tahlillar paneli mazkur ko'rsatkichlarni bo'linma, lavozim, davr va demografik guruhlar kesimida ko'rsatishi mumkin. Bunda individual ma'lumotlardan foydalanish vakolatlar asosida cheklanishi, baholash natijalari audit qilinishi va avtomatlashtirilgan tavsiyalar inson ishtirokidagi qaror bilan tasdiqlanishi lozim.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Inson resurslarini boshqarishda KPI tizimi korxonaning uzoq muddatli maqsadlarini xodimlar faoliyati bilan bog'laydigan boshqaruv mexanizmidir. Uning samarasi ko'rsatkichlar soni bilan emas, strategik mosligi, o'lchovlarning ishonchligi va natijalar asosida qabul qilingan qarorlar sifati bilan belgilanadi.

Tezida strategik HR-KPIlarni besh blok bo'yicha tizimlashtirish, KPI pasportlarini joriy etish, maqsadli qiymatlarni normallashtirish va vaznli integral indeks orqali baholash taklif qilindi. Mazkur yondashuv turli o'lchov birliklaridagi indikatorlarni yagona tahliliy maydonga birlashtiradi va muammoli yo'nalishlarni aniqlash imkonini beradi.

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib quyidagi amaliy takliflar ilgari surildi:

korporativ strategiyadan HR maqsadlari va lavozim KPIlarigacha bo'lgan kaskadlash xaritasini ishlab chiqish;

har bir KPI uchun yagona pasport, hisoblash formulasi va tasdiqlangan ma'lumot manbaini belgilash;

natijaviy va yetakchi ko'rsatkichlar, miqdoriy va sifat indikatorlari o'rtasida muvozanatni saqlash;

KPIlar sonini xodim e'tiborini asosiy ustuvorliklarga yo'naltira oladigan oqilona darajada cheklash;

HR Tahlillar panelida maqsad, amaldagi qiymat, og'ish, trend va mas'ul shaxsni birgalikda aks ettirish;

baholashni yarim yillik yoki yillik kalibrlash sessiyasi orqali bo'linmalararo izchillik nuqtai nazaridan tekshirish;

KPI natijalarini mukofotlash bilan bir qatorda individual rivojlanish, o'qitish va karyera rejasiga bog'lash;

ma'lumotlar maxfiyligi, diskriminatsiya xavfi va ko'rsatkichlarni manipulyatsiya qilish holatlari bo'yicha ichki nazorat joriy etish;

strategiya, texnologiya yoki mehnat bozori talablari o'zgarganda KPI portfelini qayta ko'rib chiqish;

integral indeks natijalarini alohida KPilar dinamikasi bilan birga talqin qilish va past natijaning sabablarini ildiz tahlili orqali aniqlash.

Taklif etilgan mexanizmni bosqichma-bosqich joriy etish baholashning shaffofligini oshiradi, xodimlarning strategik ustuvorliklarni tushunishini kuchaytiradi va HR qarorlarini dalillarga asoslangan shaklga o'tkazadi. Kelgusida indeks vaznlari va baholash chegaralarini muayyan tarmoq korxonalari ma'lumotlari asosida empirik tekshirish maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
4. ISO. (2018). *ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting*. Geneva: International Organization for Standardization.
5. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Tahlillar. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.