



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA KADRLAR QO'NIMSIZLIGINI BAHOLASH METODIKASI VA UNING AMALIY TATBIQI

Xolmatov Muhridin Mo'min o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

"Mehnat iqtisodiyoti" kafedrası mustaqil izlanuvchisi (PhD)

e-mail: m.xolmatov@tsue.uz

Annotatsiya. Mazkur maqolada oliy ta'lim muassasalarida kadrlar qo'nimsizligini baholash metodikasi ishlab chiqilgan va uning amaliy tatbiqi Chirchiq davlat pedagogika universiteti misolida ko'rsatilgan. Tadqiqotning dolzarbligi O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi kadrlar qo'nimsizligi darajasi bo'yicha rasmiy statistik ma'lumotlarning yetishmasligi bilan belgilanadi. Muallif tomonidan kadrlarni almashinuvi (Turnover Rate) va saqlab qolish (Retention Rate) ko'rsatkichlari asosida baholash modeli taklif etilgan hamda 2021-2025-yillar oralig'idagi real ma'lumotlar tahlil qilingan. Tahlil natijasida universitetda qo'nimsizlik darajasi o'rtacha 2,3 foizni tashkil etgani, bu xalqaro me'yorlardan sezilarli past ekanligi aniqlangan. Shuningdek, ayol professor-o'qituvchilar sonining izchil oshib borishi kabi demografik o'zgarishlar qayd etilgan. Olingan natijalar oliy ta'lim muassasalarida kadrlar siyosatini takomillashtirishda amaliy ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: kadrlar qo'nimsizligi, kadrlar almashinuvi, saqlab qolish darajasi, oliy ta'lim muassasasi, professor-o'qituvchi, baholash metodikasi, inson resurslari.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ И ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Холматов Мухриддин Мумин угли

Самостоятельный соискатель (PhD) кафедры "Экономика труда"

Ташкентского государственного экономического университета

Аннотация. В данной статье разработана методика оценки текучести кадров в высших образовательных учреждениях и показано ее практическое применение на примере Чирчикского государственного педагогического университета. Актуальность исследования обусловлена отсутствием официальных статистических данных об уровне текучести кадров в системе высшего образования Узбекистана. Автором предложена модель оценки на основе показателей текучести (Turnover Rate) и удержания кадров (Retention Rate), а также проанализированы реальные данные за 2021-2025 годы. В результате анализа установлено, что средний уровень текучести в университете составил 2,3 процента, что значительно ниже международных норм. Полученные результаты имеют практическое значение для совершенствования кадровой политики в высших образовательных учреждениях.

Ключевые слова: текучесть кадров, оборот кадров, уровень удержания, высшее образовательное учреждение, профессорско-преподавательский состав, методика оценки, человеческие ресурсы.

METHODOLOGY FOR ASSESSING STAFF TURNOVER IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND ITS PRACTICAL APPLICATION

Xolmatov Muhridin Mumin ugli

Independent researcher (PhD) of the "Labor Economics" Department,
Tashkent State University of Economics

Abstract. This article develops a methodology for assessing staff turnover in higher education institutions and demonstrates its practical application using the example of Chirchik State Pedagogical University. The relevance of the study is determined by the lack of official statistical data on the level of staff turnover in the higher education system of Uzbekistan. The author proposes an assessment model based on Turnover Rate and Retention Rate indicators, and analyzes real data for 2021–2025. The analysis found that the average turnover rate at the university was 2.3 percent, which is significantly lower than international norms. The results obtained are of practical importance for improving personnel policy in higher education institutions.

Keywords: staff turnover, personnel turnover, retention rate, higher education institution, teaching staff, assessment methodology, human resources.

Kirish

Oliy ta'lim muassasalarida yuqori malakali professor-o'qituvchilarni saqlab qolish bugungi kunda ta'lim sifatini ta'minlashning asosiy shartlaridan biriga aylandi. So'nggi yillarda O'zbekiston oliy ta'lim tizimi jadal kengaydi: muassasalar soni, talabalar qamrovi va nodavlat sektor ulushi keskin oshdi. Ushbu o'sish sharoitida malakali kadrlar uchun raqobat kuchayib, ularni bir muassasada uzoq muddat ushlab turish murakkab vazifaga aylandi.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida kadrlar qo'nimsizligi darajasi bo'yicha yagona va rasmiy statistik ko'rsatkich mavjud emas. Vazirlik va statistika organlari professor-o'qituvchilar sonini muntazam e'lon qilib boradi, biroq ularning qancha qismi har yili ishdan ketayotgani, ya'ni kadrlar almashinuvi foizi ochiq manbalarda uchramaydi. Bu holat kadrlar siyosatini dalillarga asoslangan tarzda yuritishni qiyinlashtiradi va muammoning haqiqiy ko'lamini yashirin qoldiradi.

Ushbu tadqiqotning ilmiy muammosi aynan mana shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan. Xalqaro amaliyotda keng qo'llaniladigan kadrlar almashinuvi (Turnover Rate) va saqlab qolish (Retention Rate) ko'rsatkichlari O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari uchun deyarli hisoblanmaydi. Natijada muassasa rahbariyati kadrlar barqarorligini obyektiv baholay olmaydi va faqat muammo yuzaga kelgandan keyin, ya'ni reaktiv tarzda harakat qiladi.

Tadqiqotning maqsadi – oliy ta'lim muassasalari uchun kadrlar qo'nimsizligini baholash metodikasini ishlab chiqish va uni real ma'lumotlar asosida amaliy sinovdan o'tkazishdan iborat. Tadqiqot obyekti sifatida oliy ta'lim muassasalarida kadrlar harakati jarayonlari, predmeti sifatida esa

kadrlar qo'nimsizligini o'lchash va baholash bilan bog'liq metodologik munosabatlar olingan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundan iboratki, unda birinchi marta O'zbekiston oliy ta'lim muassasasi misolida real ma'lumotlar asosida kadrlar qo'nimsizligining haqiqiy darajasi hisoblab chiqilgan va uni baholashning amaliy metodikasi taklif etilgan. Chirchiq davlat pedagogika universitetining 2021-2025-yillardagi kadrlar bo'limi ma'lumotlari tahlil manbai bo'lib xizmat qildi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Kadrlar qo'nimsizligi masalasi xorijiy ilmiy adabiyotlarda uzoq yillardan buyon o'rganib kelinadi. W. Mobley o'zining klassik tadqiqotida xodimning ishdan ketish qarori bir zumda emas, balki bir necha bosqichdan iborat psixologik jarayon natijasida shakllanishini asoslab bergan [1]. Ushbu yondashuv keyinchalik kadrlarni saqlab qolish strategiyalarining nazariy asosiga aylandi. J. Price esa kadrlar almashinuvining asosiy belgilovchi omillarini tizimlashtirib, ish haqi, ish qoniqishi va muqobil ish imkoniyatlari o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilgan [2].

T. Mitchell va uning hamkasblari tomonidan ishlab chiqilgan "ishga bog'liqlik" (job embeddedness) konsepsiyasi xodimni muassasada nima ushlab turishini tushuntiradi. Ularning fikricha, bog'liqlik, muhitga moslik va ketishdan yo'qotiladigan qadriyatlar xodimning qolish qaroriga maoshdan ko'ra kuchliroq ta'sir ko'rsatadi [3]. Bu nazariya oliy ta'lim muhitiga ham to'liq mos keladi, chunki akademik xodim uchun ilmiy jamoa va kasbiy erkinlik alohida ahamiyatga ega. D. Allen va hamkasblari o'z tadqiqotida kadrlarni saqlab qolish bo'yicha keng tarqalgan noto'g'ri tasavvurlarni dalillarga asoslangan strategiyalar bilan almashtirish zarurligini ta'kidlaydi va qo'nimsizlikni boshqarishda tizimli yondashuv muhimligini asoslaydi [4].

Oliy ta'limga xos jihatlar C. Johnsrud va V. Rosser tadqiqotlarida keng yoritilgan. Ular professor-o'qituvchilarning muassasada qolish istagini belgilovchi omillar orasida moddiy rag'bat yagona va hatto birinchi omil emasligini empirik dalillar bilan ko'rsatgan [5]. Ularning tadqiqotiga ko'ra, rahbariyat munosabati, kasbiy o'sish imkoniyati va adolat hissi ko'pincha moddiy omillardan ustun keladi. C. Daly va J. Dee shahar universitetlaridagi professor-o'qituvchilarning ketish niyatini o'rganib, ish muhiti va avtonomiya darajasining hal qiluvchi ahamiyatini aniqlagan [6].

Professor-o'qituvchilarning ketish niyatini prognozlash masalasi bir qator empirik tadqiqotlarda chuqur o'rganilgan. J. Ryan va hamkasblari ish qoniqishi, ish yuki va rahbariyat qo'llab-quvvatlashi ketish niyatining asosiy prediktorlari ekanligini ko'rsatgan [7]. Y. Zhou va J. Volkwein esa ketish niyatiga ta'sir etuvchi individual va institutsional omillarni tizimli tahlil qilib, muassasa darajasidagi sharoitlarning muhim rolini asoslagan [8].

So'nggi yillarda gender omili oliy ta'lim kadrlari qo'nimsizligining alohida yo'nalishi sifatida o'rganilmoqda. Y. Xu STEM sohalaridagi ayol professor-o'qituvchilarning ketish niyati erkaklarnikidan yuqori ekanligini va bu asosan

ish muhitidagi tafovutlar bilan bog‘liqligini empirik isbotlagan [9]. K. O‘Meara va hamkasblari esa professor-o‘qituvchilar nima uchun ishdan ketishini o‘rganib, oilaviy majburiyatlar va ish-hayot muvozanati ayol xodimlar uchun ayniqsa muhim omil ekanligini aniqlagan [10].

Zamonaviy tadqiqotlarda kadrlar almashinuvini miqdoriy o‘lchash masalasiga alohida e‘tibor qaratilmoqda. AQSh oliy ta‘lim muassasalari kadrlar bo‘yicha assotsiatsiyasi (CUPA-HR) har yili keng ko‘lamli so‘rov o‘tkazib, professor-o‘qituvchilar qo‘nimsizligi darajasini muntazam e‘lon qilib boradi [11]. OECD tashkiloti ham "Education at a Glance" hisobotlarida oliy ta‘lim kadrlari bo‘yicha xalqaro qiyosiy ko‘rsatkichlarni taqdim etadi [12]. Bunday tizimli monitoring O‘zbekiston uchun ham namuna bo‘la oladi.

MDH mamlakatlari olimlari ishlarida ham inson resurslarini boshqarish masalalari keng o‘rganilgan. Yu. Odegov va G. Rudenko mehnat iqtisodiyoti va kadrlar boshqaruvining nazariy asoslarini tizimli bayon etgan [13].

"Oliy ta‘lim muassasalarida kadrlar salohiyatini mustahkamlash va kadrlar qo‘nimsizligini samarali boshqarish to‘g‘ridan-to‘g‘ri davlatimizning ta‘lim siyosatiga oid me‘yoriy-huquqiy asoslariga tayanadi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasining “Ta‘lim to‘g‘risida”gi Qonunida oliy ma‘lumotli kadrlar tayyorlash sifati hamda ta‘lim muassasalarining boshqaruv tizimini takomillashtirish bosh mezon qilib belgilangan.⁴⁹ Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-sonli Farmonida sohada boshqaruv tizimini raqamlashtirish, inson kapitalini rivojlantirish hamda mehnat undorligini oshirish vazifalari qo‘yilgan. Ushbu strategik maqsadlar oliy ta‘lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini baholash va kadrlar qo‘nimsizligi sabablarini tahlil qilish metodikasini ilmiy jihatdan asoslashni talab etadi.⁵⁰

Milliy ilmiy adabiyotlarda inson resurslarini boshqarish masalalari K.Abduraxmanov, N.Zokirova [14], G.Abduraxmanova va S.G‘oyipnazarov ishlarida yoritilgan [15]. Shuningdek, S.G‘oyipnazarov ish bilan bandlik sifatini oshirishning ijtimoiy-iqtisodiy omillarini tadqiq etgan [16]. Biroq oliy ta‘lim muassasalariga xos kadrlar qo‘nimsizligini o‘lchash metodikasi va uning empirik tahlili yetarlicha ishlab chiqilmagan. Ushbu tadqiqot aynan shu yo‘nalishdagi bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda kadrlar qo‘nimsizligini baholashning miqdoriy metodikasi qo‘llanildi. Asosiy o‘lchov vositasi sifatida xalqaro amaliyotda keng tarqalgan ikki ko‘rsatkich olindi: kadrlar almashinuvi darajasi (Turnover Rate, TR) va kadrlarni saqlab qolish darajasi (Retention Rate, RR). Kadrlar almashinuvi darajasi quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$TR = (Yil\ davomida\ ketganlar\ soni / O'rtacha\ xodimlar\ soni) \times 100\%$$

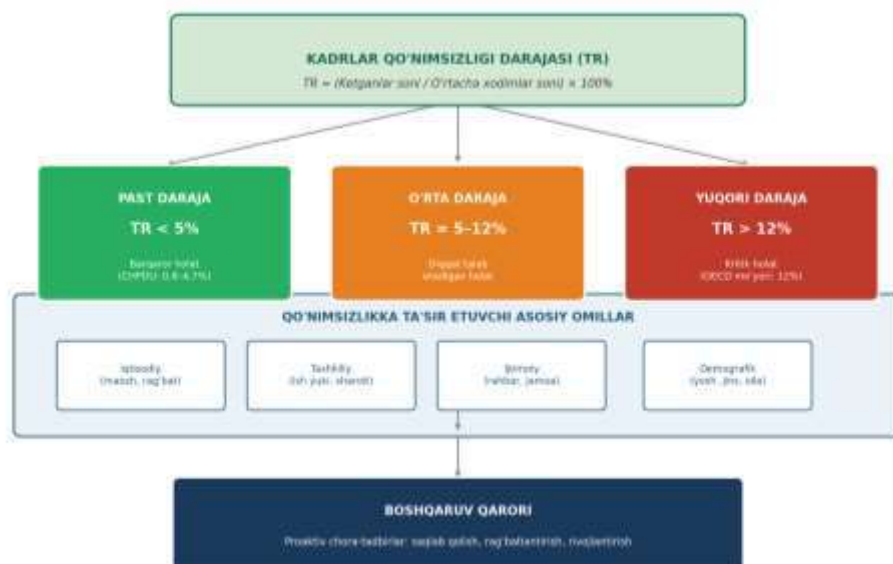
⁴⁹ O‘zbekiston Respublikasining “Ta‘lim to‘g‘risida”gi Qonuni, 23.09.2020 yildagi O‘RQ-637-son

⁵⁰ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni, 08.10.2019 yil, PF-5847-son

Kadrlarni saqlab qolish darajasi esa $RR = 100\% - TR$ formulasi orqali aniqlanadi. Ushbu ko'rsatkichlar muassasadagi kadrlar barqarorligini raqamli ifodalash va uni xalqaro me'yorlar bilan qiyoslash imkonini beradi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) mamlakatlarida oliy ta'lim uchun maqbul qo'nimsizlik darajasi 12 foizdan oshmasligi tavsiya etiladi.

Tadqiqotning empirik bazasini Chirchiq davlat pedagogika universitetining 2021/2022–2025/2026 o'quv yillari uchun kadrlar bo'limi rasmiy ma'lumotlari tashkil etdi. Tahlilga professor-o'qituvchilarning lavozim, ilmiy daraja, yosh va jins bo'yicha tarkibi, shuningdek yil davomida ishga qabul qilingan va ishdan ketgan xodimlar soni kiritildi. Ma'lumotlar besh o'quv yili kesimida dinamik qatorlar sifatida tahlil qilindi.

Muallif tomonidan taklif etilgan baholash modeli qo'nimsizlik darajasini uch toifaga ajratadi: past daraja (TR 5 foizdan kam), o'rta daraja (TR 5-12 foiz) va yuqori daraja (TR 12 foizdan yuqori). Har bir toifa muayyan boshqaruv qarorini talab etadi. Ushbu model 1-rasmda keltirilgan.



1-rasm. Oliy ta'lim muassasalarida kadrlar qo'nimsizligini baholash matritsaviy modeli

Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

1-rasmda ko'rsatilgan model kadrlar qo'nimsizligini nafaqat o'lchash, balki uni izohlash va boshqaruv qaroriga bog'lash imkonini beradi. Modelning yuqori qismida asosiy formula, o'rta qismida qo'nimsizlikning uch darajasi, quyi qismida esa unga ta'sir etuvchi to'rt guruh omil - iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy va demografik - joylashtirilgan. Ushbu tuzilma rahbariyatga muammoni tizimli tahlil qilish uchun aniq yo'nalish beradi.

Tahlil va natijalar

Chirchiq davlat pedagogika universiteti ma'lumotlarining tahlili shuni ko'rsatdiki, tahlil qilingan besh yil davomida universitetda professor-o'qituvchilar soni izchil o'sib borgan: 2021/2022 o'quv yilidagi 457 nafardan 2025/2026 o'quv yilida 504 nafarga yetgan. Ushbu o'sish nafaqat yangi

xodimlar qabuli, balki kadrlarning yuqori darajada saqlanib qolishi hisobiga ham ta'minlangan.

Kadrlar almashinuvi darajasi (TR) yillar kesimida quyidagicha o'zgargan. Eng past ko'rsatkich 2023/2024 o'quv yilida qayd etilgan - atigi 0,8 foiz (485 nafardan 4 nafar ketgan). Eng yuqori ko'rsatkich esa 2022/2023 o'quv yiliga to'g'ri keladi - 4,7 foiz (447 nafardan 21 nafar ketgan). Qolgan yillarda TR 1,1 foizdan 2,6 foizgacha oraliqda bo'lgan. Besh yillik o'rtacha qo'nimsizlik darajasi 2,3 foizni tashkil etadi. Ushbu ko'rsatkichlar 1-jadvalda batafsil keltirilgan.

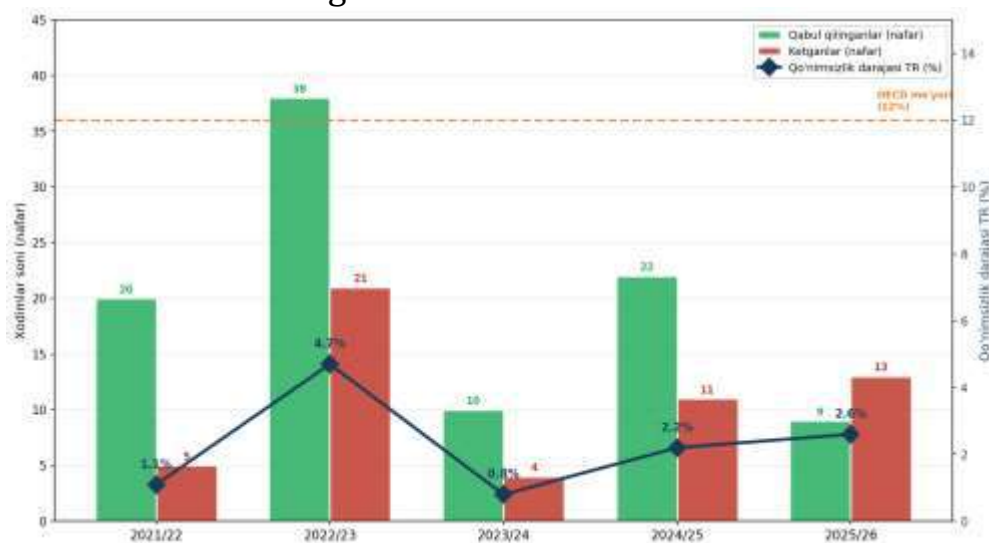
1-jadval

Chirchiq davlat pedagogika universitetida kadrlar almashinuvi dinamikasi (2021-2025)

Ko'rsatkich	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Yil boshida xodimlar soni	442	447	485	491	502
Yil davomida ketganlar	5	21	4	11	13
Yil davomida qabul qilinganlar	20	38	10	22	9
Kadrlar almashinuvi -TR (%)	1,1	4,7	0,8	2,2	2,6
Saqlab qolish - RR (%)	98,9	95,3	99,2	97,8	97,4

Manba: Chirchiq davlat pedagogika universiteti kadrlar bo'limi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan hisoblab chiqilgan.

Olingan natijalarni xalqaro me'yorlar bilan qiyoslash muhim ahamiyatga ega. OECD mamlakatlarida oliy ta'lim uchun maqbul qo'nimsizlik darajasi 12 foizgacha bo'lsa, tahlil qilingan universitetda bu ko'rsatkich barcha yillarda ancha past - 5 foizdan oshmagan. Bu esa muassasada kadrlar barqarorligining yuqori ekanligidan dalolat beradi. Kadrlar almashinuvi va qabul qilish dinamikasi 2-rasmda tasvirlangan.

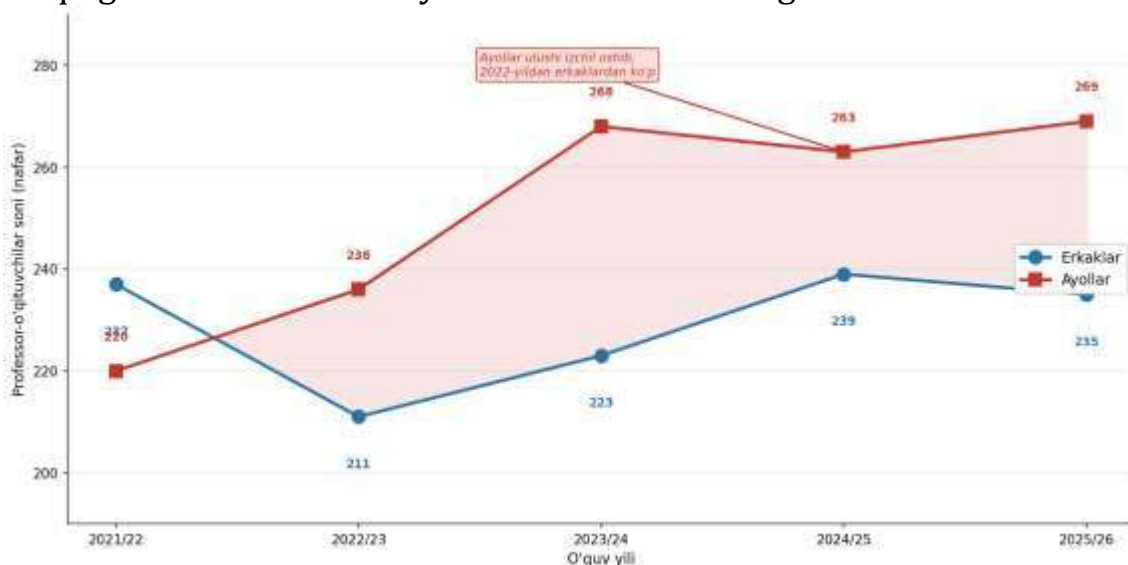


2-rasm. Chirchiq davlat pedagogika universitetida kadrlar almashinuvi va qo'nimsizlik darajasining dinamikasi (2021-2025)

Manba: Universitet kadrlar bo'limi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan

2-rasmdan ko‘rinib turibdiki, deyarli barcha yillarda ishga qabul qilinganlar soni ishdan ketganlardan ko‘p bo‘lgan. Faqat 2025/2026 o‘quv yilida qabul (9 nafar) ketishdan (13 nafar) kamroq bo‘lgan, biroq bu farq umumiy barqarorlikka jiddiy ta’sir ko‘rsatmagan. Qizil punktir chiziq bilan ko‘rsatilgan OECD me’yori (12%) esa universitet ko‘rsatkichlaridan ancha yuqorida joylashgan.

Tahlil davomida aniqlangan yana bir muhim jihat - professor-o‘qituvchilar tarkibidagi demografik o‘zgarishdir. Xususan, ayol xodimlar soni izchil oshib borgan: 2021/2022 o‘quv yilidagi 220 nafardan 2025/2026 o‘quv yilida 269 nafarga yetgan, ya’ni 22,3 foizga ko‘paygan. Erkak xodimlar soni esa deyarli o‘zgarmagan (237 nafardan 235 nafarga). Natijada 2022-yildan boshlab universitetda ayol professor-o‘qituvchilar soni erkaklardan ko‘p bo‘lib qolgan. Ushbu tendensiya 3-rasmda aks ettirilgan.



3-rasm. Professor-o‘qituvchilar tarkibining jins bo‘yicha dinamikasi (2021-2025)

Manba: Universitet kadrlar bo‘limi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan

Ushbu demografik o‘zgarish kadrlar siyosatida yangi yondashuvlarni talab etadi. Ayol xodimlar ulushining oshib borishi bilan oilaviy majburiyatlar, tug‘ruq va bola parvarishi ta’tillari kabi omillar kadrlar barqarorligiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Xalqaro tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ayol akademik xodimlar erkaklarga nisbatan ish muhiti va oilaviy majburiyatlarni muvofiqlashtirishda ko‘proq qiyinchilikka duch keladi [9, 10]. Shu bois muassasa uchun moslashuvchan ish jadvali va qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini joriy etish istiqbolli yo‘nalish hisoblanadi.

Ilmiy daraja tarkibida ham ijobiy o‘zgarish qayd etilgan. Tahlil qilingan davrda PhD darajasiga ega professor-o‘qituvchilar soni ikki barobardan ko‘proq oshgan (83 nafardan 167 nafarga), fan doktorlari (DSc) soni esa 23 nafardan 34 nafarga yetgan. Bu holat universitetning ilmiy salohiyati mustahkamlanib borayotganini va malakali kadrlar aynan shu muassasada qolishni afzal ko‘rayotganini ko‘rsatadi.

Umuman olganda, tahlil natijalari taklif etilgan metodikaning amaliy qo'llanilishga yaroqli ekanligini tasdiqladi. Metodika yordamida muassasa o'zining kadrlar barqarorligini raqamli baholay oladi, uni xalqaro me'yorlar va boshqa muassasalar bilan qiyoslay oladi hamda kadrlar siyosatini dalillarga asoslangan tarzda yuritishi mumkin bo'ladi.

Xulosa

O'tkazilgan tadqiqot oliy ta'lim muassasalarida kadrlar qo'nimsizligini baholashning amaliy metodikasini ishlab chiqish va uni real ma'lumotlar asosida sinovdan o'tkazish imkonini berdi. Chirchiq davlat pedagogika universiteti misolidagi tahlil quyidagi asosiy xulosalarga olib keldi.

Birinchidan, taklif etilgan metodika kadrlar almashinuvi va saqlab qolish ko'rsatkichlari asosidagi baholash modeli O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari uchun to'liq qo'llanilishga yaroqli. U muassasadagi kadrlar barqarorligini raqamli ifodalash va xalqaro me'yorlar bilan qiyoslash imkonini beradi.

Ikkinchidan, tahlil qilingan universitetda kadrlar qo'nimsizligi darajasi o'rtacha 2,3 foizni tashkil etib, xalqaro me'yorlardan (12 foiz) sezilarli past ekanligi aniqlandi. Bu muassasada kadrlar barqarorligining yuqori ekanligidan dalolat beradi va uni boshqa oliy ta'lim muassasalari uchun namunaviy tajriba sifatida o'rganish maqsadga muvofiq.

Uchinchidan, professor-o'qituvchilar tarkibida ayol xodimlar ulushining izchil oshib borishi kadrlar siyosatida gender omilini hisobga olishni taqozo etadi. Ayol akademik xodimlarni qo'llab-quvvatlovchi moslashuvchan mexanizmlarni joriy etish kadrlar barqarorligini yanada mustahkamlaydi.

Tadqiqot natijalari asosida oliy ta'lim muassasalariga quyidagilar tavsiya etiladi: kadrlar almashinuvi darajasini muntazam hisoblab borish va uni monitoring qilish tizimini yo'lga qo'yish; kadrlar bo'limlarida raqamli hisobga olish tizimini joriy etish; kadrlar qo'nimsizligiga ta'sir etuvchi omillarni davriy so'rovnomalar orqali o'rganish. Ushbu chora-tadbirlar muassasa kadrlar siyosatini reaktivdan proaktiv boshqaruvga o'tkazishra xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Mobley W.H. Employee turnover: Causes, consequences, and control. – Reading: Addison-Wesley, 1982. – 224 p.
2. Price J.L. Reflections on the determinants of voluntary turnover // International Journal of Manpower. – 2001. – Vol. 22, No. 7. – P. 600–624.
3. Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover // Academy of Management Journal. – 2001. – Vol. 44, No. 6. – P. 1102–1121.
4. Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies // Academy of Management Perspectives. – 2010. – Vol. 24, No. 2. – P. 48–64.
5. Johnsrud C.K., Rosser V.J. Faculty members' morale and their intention to leave // The Journal of Higher Education. – 2002. – Vol. 73, No. 4. – P. 518–542.

6. Daly C.J., Dee J.R. Greener pastures: Faculty turnover intent in urban public universities // The Journal of Higher Education. – 2006. – Vol. 77, No. 5. – P. 776–803.
7. Ryan J.F., Healy R., Sullivan J. Oh, won't you stay? Predictors of faculty intent to leave // Higher Education. – 2012. – Vol. 63, No. 4. – P. 421–437.
8. Zhou Y., Volkwein J.F. Examining the influences on faculty departure intentions // Research in Higher Education. – 2004. – Vol. 45, No. 2. – P. 139–176.
9. Xu Y.J. Gender disparity in STEM disciplines: A study of faculty attrition and turnover intentions // Research in Higher Education. – 2008. – Vol. 49, No. 7. – P. 607–624.
10. O'Meara K., Louder A., Campbell C.M. To heaven or hell: Sensemaking about why faculty leave // The Journal of Higher Education. – 2014. – Vol. 85, No. 5. – P. 603–632.
11. CUPA-HR. Higher Education Employee Retention Survey. – College and University Professional Association for Human Resources, 2024. – URL: <https://www.cupahr.org>
12. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 456 p.
13. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда. – М.: Юрайт, 2020. – 423 с.
14. Abdurahmonov K.X., Zokirova N.K. Sun'iy intellekt davrida mehnat iqtisodiyoti. Darslik. -T.: “ILM-MA'RIFAT” mashriyoti, 2025. 356 bet.
15. Abduraxmanova G.Q. Inson resurslarini boshqarish. Darslik. – Toshkent: TDIU, 2023. – 384 b.
16. G'oyipnazarov S.B. Ish bilan bandlik sifatini oshirishning ijtimoiy-iqtisodiy omillari va rivojlanish yo'nalishlari // Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali. – 2025. – № 4. – B. 6–17.