



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



O'ZBEKISTON TA'LIM TIZIMIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH: MUAMMOLAR, TENDENSIYALAR VA TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

Ruziyeva Shahlo Dilmuratovna

A.Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi
bosh mutaxassisi

Annotasiya. Maqolada O'zbekiston ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarishning (IRB) zamonaviy holati, asosiy muammolari va rivojlanish tendensiyalari tahlil qilingan. Tadqiqotda ilmiy adabiyotlar sharhi, O'zbekiston Respublikasining me'yoriy-huquqiy hujjatlari hamda Milliy statistika qo'mitasining ochiq statistik ma'lumotlari asosiy manba sifatida olingan. Shu bilan birga, ta'lim tizimida xodimlarni boshqarishni strategik rejalashtirish, natijadorlikni baholash, raqamli HR texnologiyalaridan foydalanish, kasbiy rivojlanish va malakali kadrlarni ushlab qolish mexanizmlarini yanada tizimlashtirish zarurligi asoslangan. Tadqiqot natijalari asosida strategik HRM, KPI, HRIS, Talent Management va xodimlarni kasbiy rivojlantirishni o'zaro bog'laydigan integratsiyalashgan yondashuv taklif etilgan.

Kalit so'zlar: inson resurslarini boshqarish, inson kapitali, ta'lim tizimi, strategik HRM, KPI, HRIS, Talent Management, xodimlarni ushlab qolish, raqamli transformasiya.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ УЗБЕКИСТАНА: ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Рузиева Шахло Дилмуратовна

Главный специалист, Национальная библиотека Узбекистана
имени Алишера Навоий

Аннотация. В статье проанализированы современное состояние, основные проблемы и тенденции развития управления человеческими ресурсами (УЧР) в системе образования Узбекистана. В качестве основных источников исследования использованы научная литература, нормативно-правовые документы Республики Узбекистан и открытые статистические данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике. Вместе с тем обоснована необходимость дальнейшего совершенствования механизмов стратегического планирования кадров, оценки результативности деятельности работников, использования цифровых HR-технологий, профессионального развития и удержания квалифицированных кадров в системе образования. На основе результатов исследования предложен интегрированный подход, объединяющий стратегическое УЧР, KPI, HRIS, Talent Management и профессиональное развитие работников.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, система образования, стратегическое УЧР, KPI, HRIS, Talent Management, удержание работников, цифровая трансформация.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM OF UZBEKISTAN: CHALLENGES, TRENDS, AND WAYS TO IMPROVE

Ruzieva Shakhlo Dilmuratovna

Chief Specialist, Alisher Navoi National Library of Uzbekistan

Abstract. The article analyzes the current state, major challenges, and development trends of human resource management (HRM) in Uzbekistan's education system. The study is based on scientific literature, regulatory and legal documents of the Republic of Uzbekistan, and publicly available statistical data from the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. At the same time, the study substantiates the need to further improve mechanisms for strategic workforce planning, employee performance assessment, the use of digital HR technologies, professional development, and the retention of qualified personnel in the education system. Based on the research findings, an integrated approach is proposed that combines strategic HRM, KPI, HRIS, Talent Management, and employee professional development.

Key words: human resource management, human capital, education system, strategic HRM, KPI, HRIS, Talent Management, employee retention, digital transformation.

Kirish

Globalashuv, raqamli transformasiya va mehnat bozorida kompetensiyalarga bo'lgan talabning o'zgarishi ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini boshqarishga nisbatan yondashuvlarni qayta ko'rib chiqishni talab etmoqda. Ta'lim muassasasining natijadorligi binolar, moliyaviy resurslar yoki raqamli platformalar bilan bir qatorda professor-o'qituvchilar, pedagoglar, rahbarlar va boshqa xodimlarning bilim, ko'nikma, motivasiya va kasbiy rivojlanish imkoniyatlariga ham bog'liq. Zamonaviy HRM yondashuvida xodimlar ma'muriy hisob obyekti emas, balki tashkilot strategiyasini amalga oshiruvchi inson kapitali sifatida qaraladi [1].

O'zbekistonda ta'lim tizimini isloh qilish jarayonida ham kadrlar salohiyatini rivojlantirishga alohida e'tibor berilmoqda. Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ta'lim sifatini oshirish, yuqori malakali kadrlar tayyorlash, professor-o'qituvchilarning malakasini oshirish va ilmiy-innovation faoliyatini rivojlantirish bilan bog'liq vazifalar belgilangan [2]. «O'zbekiston - 2030» strategiyasini amalga oshirish doirasida ham pedagog kadrlar maqomini oshirish, ularning bilimi va malakasini xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish hamda kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar belgilangan[3].

Statistik ma'lumotlar ta'lim tizimida inson resurslari hajmi sezilarli darajada o'sganini ko'rsatadi. 2024-2025 o'quv yili boshida umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarida o'qituvchilar soni 564,9 ming nafarga yetgan [4]. Oliy ta'lim tashkilotlarida esa o'qituvchilar soni 2020 yildagi 32,1 ming nafardan 2025-yilda 54,9 ming nafargacha oshgan[5]. Oliy ta'lim bilan qamrov darajasining 2014-yildagi 6,8 foizdan 2024-yilda 47,7 foizga ko'tarilishi ham ta'lim tizimida inson resurslariga bo'lgan ehtiyoj va boshqaruv vazifalarini kengaytirgan [6].

Tadqiqot maqsadi - O'zbekiston ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarishning mavjud holati va asosiy tendensiyalarini statistik hamda

qiyosiy tahlil qilish, mavjud muammolarni tizimlashtirish va HRMni takomillashtirishning amaliy yo'nalishlarini asoslash.

Tadqiqot vazifalari: ta'limda HRMning nazariy asoslarini o'rganish; mavzuga oid ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish; O'zbekiston ta'lim tizimida kadrlar dinamikasini baholash; xorijiy yondashuvlarni qiyosiy o'rganish; aniqlangan muammolar asosida HRMni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha zamonaviy adabiyotlarda HRM tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlarni jalb qilish, rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish va ushlab qolish jarayonlarini o'zaro bog'laydigan tizim sifatida talqin qilinadi. Armstrong va Taylor HRM tarkibida strategik HRM, inson kapitali, natijadorlikni boshqarish, o'qitish va rivojlantirish, mukofotlash, raqamli HR hamda xodimlar bilan munosabatlarni bir-biri bilan bog'liq yo'nalishlar sifatida ko'rsatadi [1].

Oliy ta'lim kontekstida HRM bo'yicha tadqiqotlar alohida ilmiy yo'nalishga aylangan. 1981–2022-yillardagi 945 ta Web of Science nashrini qamrab olgan bibliometrik tahlilda oliy ta'limda HRM tadqiqotlarining asosiy klasterlari sifatida HRMning nazariy asoslari, strategik HRM, tashkiliy madaniyat va inson kapitalini rivojlantirish yo'nalishlari ajratilgan[7]. Bu natija ta'lim tashkilotlarida kadrlar bilan ishlashni faqat ma'muriy funktsiya sifatida emas, balki muassasa strategiyasi bilan integrasiyalangan boshqaruv mexanizmi sifatida ko'rish zarurligini ko'rsatadi.

Oliy ta'limda HRM amaliyotining natijadorlikka ta'siri ham empirik tadqiqotlarda ko'rsatilgan. HRM amaliyotlarini ko'nikmani oshiruvchi, motivatsiyani kuchaytiruvchi va xodimga natija ko'rsatish imkonini beruvchi guruhlariga ajratish orqali ularning ilmiy natijadorlikka ta'siri tahlil qilingan[8]. Boshqa tadqiqotlarda esa rekruting va tanlash, o'qitish va rivojlantirish, natijadorlikni baholash, rag'batlantirish va rahbarlik qo'llab-quvvatlashi strategik HRMning muhim elementlari sifatida ko'rsatilgan[9].

Xodimlarni ushlab qolish masalasi ham ta'limda HRMning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Bir nechta oliy ta'lim muassasalarida o'tkazilgan tadqiqot HR amaliyotlari xodimlarni ushlab qolish bilan bog'liqligini, ayniqsa vakolat berish, kompensasiya va imtiyozlar hamda kasbiy o'qitish kabi omillarning ahamiyatini ko'rsatgan [10]. 2026-yilda chop etilgan tadqiqotda ham oliy ta'limda malakali professor-o'qituvchilarni ushlab qolish ta'lim sifati, ilmiy unumdorlik va muassasa nufuzi bilan bog'liq muhim masala sifatida baholangan [11].

O'zbekiston sharoitida mazkur adabiyotlardan kelib chiqadigan asosiy ilmiy bo'shliq shundan iboratki, ta'lim tizimida HRMning alohida elementlari haqida fikrlar mavjud bo'lsa-da, kadrlar dinamikasi, strategik HRM, raqamli boshqaruv, kasbiy rivojlanish va xodimlarni ushlab qolishni yagona tizim sifatida bog'laydigan amaliy tahlillar kam. Shu sababli mazkur maqolada statistik dinamika va xorijiy tajriba qiyosiy tahlil qilinib, integrasiyalashgan HRM yondashuvi asoslanadi.

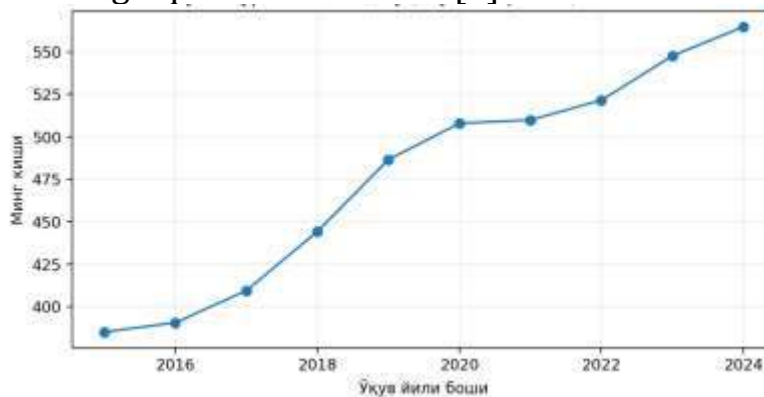
Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda maqola mavzusiga mos ravishda bir nechta o'zaro bog'liq usullardan foydalanildi. Birinchidan, adabiyotlar sharhi usuli orqali HRM, strategik HRM, inson kapitali, xodimlarni baholash va ushlab qolishga oid ilmiy yondashuvlar tizimlashtirildi. Ikkinchidan, statistik tahlil usuli asosida O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasining ochiq ma'lumotlari bo'yicha ta'limda pedagog kadrlar sonining yillar kesimidagi dinamikasi baholandi [4; 5]. Uchinchidan, dinamik qiyoslash usuli orqali bazaviy va so'nggi davr ko'rsatkichlari o'rtasidagi mutlaq va nisbiy o'zgarishlar hisoblandi. To'rtinchidan, qiyosiy tahlil usulidan O'zbekiston ta'lim tizimidagi HRM vazifalarini xorijiy adabiyotlarda qayd etilgan strategik HRM, kasbiy rivojlanish, natijadorlikni baholash va retention mexanizmlari bilan solishtirishda foydalanildi. Beshinchidan, kontent-tahlil usuli normativ-huquqiy hujjatlarda kadrlar, pedagoglar va inson kapitaliga oid ustuvor yo'nalishlarni ajratish uchun qo'llanildi [2; 3].

Tadqiqotning ma'lumot bazasini Milliy statistika qo'mitasining statistik materiallari, O'zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari hamda xalqaro ilmiy adabiyotlar tashkil etdi. Maqolada alohida so'rovnoma yoki intervyu o'tkazilmaganligi sababli empirik tahlil mavjud ikkilamchi statistik va hujjatli ma'lumotlarni tahlil qilish shaklida amalga oshirildi. Bu yondashuv metodologiya va natijalar qismi o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlaydi.

Tahlil va natijalar

O'zbekiston ta'lim tizimida inson resurslari dinamikasi tahlili. Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari umumiy o'rta ta'lim tizimida o'qituvchilar soni uzoq muddatda barqaror o'sib borganini ko'rsatadi. 2015/2016 o'quv yili boshida 385,0 ming nafar bo'lgan ko'rsatkich 2024/2025 o'quv yili boshiga kelib 564,9 ming nafarni tashkil etgan. Demak, 10 yillik davrda o'qituvchilar soni 179,9 ming nafarga, ya'ni taxminan 46,7 foizga oshgan. Milliy statistika qo'mitasi 2015/2016–2024/2025 davri uchun o'sishni 43,4 foiz deb qayd etadi; bu farq hisoblashdagi bazaviy ko'rsatkichlar va ma'lumot qamrovi xususiyatlari bilan bog'liq bo'lishi mumkin [4].

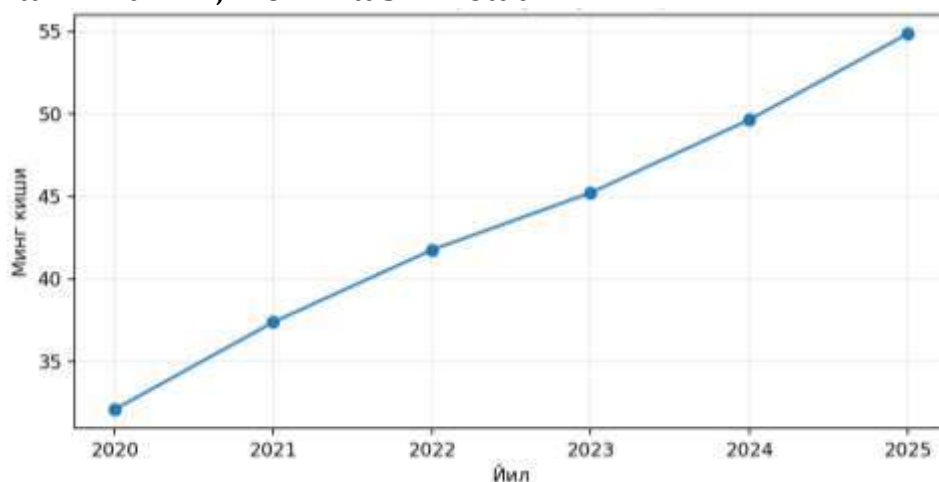


1-rasm. Umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarida o'qituvchilar soni dinamikasi

Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari [4]

Dinamikada ayniqsa 2018-2019-yildan keyin o'sish sur'ati kuchaygani ko'rinadi. 2020-2021-o'quv yilida 508,0 ming nafar bo'lgan o'qituvchilar soni 2024-2025-o'quv yilida 564,9 ming nafarga yetgan. Bu 56,9 ming nafarlik, ya'ni 11,2 foizlik o'sishdir. Kadrlar sonining ko'payishi ta'lim xizmatlariga talab va qamrovning kengayishi bilan birga HRMning rekruting, adaptasiya, kasbiy rivojlanish va natijadorlikni baholash funksiyalarini ham kuchaytirishni talab qiladi.

Oliy ta'limdagi dinamika yanada yuqori o'sishni namoyon etadi. Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, oliy ta'lim tashkilotlarida o'qituvchilar soni 2020-yilda 32,1 ming nafar bo'lgan bo'lsa, 2025-yilda 54,9 ming nafarga yetgan [5]. Bu davrda mutlaq o'sish 22,8 ming nafarni, nisbiy o'sish esa taxminan 71,1 foizni tashkil etadi.



2-rasm. Oliy ta'lim tashkilotlarida o'qituvchilar soni dinamikasi

Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari [5]

1-jadval ma'lumotlaridan dan ko'rinib turibdiki, ta'lim tizimida kadrlar sonining o'sishi ta'lim qamrovining kengayishi bilan bir vaqtda kechmoqda. Oliy ta'lim bilan qamrov 2014 yildagi 6,8 foizdan 2024 yilda 47,7 foizga yetgan.

1-jadval

Ta'lim tizimida kadrlar soni va qamrov darajasi [6]

Ko'rsatkich	Boshlang'ich davr	So'nggi davr	Mutlaq o'zgarish	Nisbiy o'zgarish
Umumiy o'rta ta'lim o'qituvchilari	385,0 ming (2015/16)	564,9 ming (2024/25)	+179,9 ming	46,7%
Oliy ta'lim o'qituvchilari	32,1 ming (2020)	54,9 ming (2025)	+22,8 ming	71,1%
Oliy ta'lim qamrovi	6,8% (2014)	47,7% (2024)	+40,9 p.p.	7 baravar

Bu holat ta'lim tashkilotlarida xodimlar sonini ko'paytirish bilan bir qatorda ularning kompetensiyalari, ish yuklamasi, kasbiy rivojlanishi va mehnat natijalarini boshqarish sifatini ham oshirish zarurligini anglatadi.

2-jadval

HRMning asosiy muammolari va xorijiy tajriba bilan qiyosiy tahlil

HRM yo'nalishi	O'zbekistonda kuzatilayotgan holat	Xorijiy adabiyotlardagi yondashuv	Takomillashtirish yo'nalishi
Strategik HRM	Kadrlar boshqaruvi ayrim hollarda ma'muriy funksiyaga tortiladi	HR strategiyasi muassasa strategiyasi bilan integrasiyalanadi [1; 7]	HR strategiyasini ta'lim strategiyasi bilan birlashtirish
Recruitment va selection	Kadrlarga ehtiyojni prognozlashtirishni kuchaytirish zarur	Kompetensiyaga asoslangan tanlov va ish beruvchi ehhtiyojiga moslashtirish [9]	Kompetensiya modeli va raqamli rekruting
Performance management	Natijani kompleks baholashni kuchaytirish zarur	Natija, motivasiya va rivojlanish bilan bog'langan baholash [1; 8]	KPI + individual rivojlanish rejasi
Kasbiy rivojlanish	Malaka oshirish ehhtiyojini personallashtirish zarur	Uzluksiz kasbiy rivojlanish va individual development [3; 9]	Digital portfolio va learning analytics
Retention	Malakali kadrlarni ushlab qolish muhim	Kompensasiya, vakolat, o'qitish va ish sharoiti ta'sir qiladi [10; 11]	Retention strategy va talent pool
Raqamli HR	HR ma'lumotlarini integrasiyalash zarur	HRIS ma'lumotni birlashtirish va qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydi [12]	Yagona HRIS va analitik panel

Qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, ta'limda HRM samaradorligi alohida chora-tadbirlarga emas, balki o'zaro bog'langan HR jarayonlariga tayanadi. Masalan, xodimni ishga qabul qilish jarayoni kasbiy rivojlanish va natijadorlikni baholash tizimidan ajratilsa, kadrlarning uzoq muddatli salohiyatini boshqarish qiyinlashadi. Shu sababli HRMda recruitment, adaptation, performance management, learning and development hamda retention bir sikl sifatida qaralishi lozim.

O'zbekiston uchun muhim yo'nalishlardan biri raqamli HR hisoblanadi. HRIS orqali xodimlarning lavozimi, ish staji, malakasi, attestasiya natijalari, o'quv kurslari, ilmiy faolligi va boshqa ko'rsatkichlarini yagona ma'lumotlar bazasida jamlash mumkin. Bunday tizim rahbariyatga kadrlar holatini operativ ko'rish va qarorlarni ma'lumotlarga asoslangan holda qabul qilish imkonini beradi [12].

Shu bilan birga, KPI tizimini joriy etishda uni faqat sonli ko'rsatkichlarga bog'lash maqsadga muvofiq emas. Ta'lim xodimlari uchun ta'lim sifati, ilmiy

faollik, innovasion faoliyat, talabalar bilan ishlash, kasbiy rivojlanish va jamoaviy faollik kabi ko'rsatkichlarning muvozanatli majmuasi ishlab chiqilishi lozim. Bu yondashuv xodim faoliyatini formal hisobotbozlikdan natija va rivojlanishga yo'naltiradi.

Statistik va qiyosiy tahlil natijalari ta'lim tizimida HRMni takomillashtirishni beshta o'zaro bog'liq blok asosida tashkil etish maqsadga muvofiqligini ko'rsatdi: strategik rejalashtirish; kadrlarni jalb qilish va tanlash; natijadorlikni baholash; kasbiy va liderlik rivoji; talantlarni ushlab qolish va raqamli monitoring.

3-jadval

Tadqiqot natijalari va HRMni takomillashtirish modeli

Blok	Asosiy vazifa	Asosiy KPI misollari	Raqamli vosita
1. Strategik HR rejalashtirish	Kadrlarga ehtiyojni prognozlash	vakansiyalar, turnover, kadrlar zaxirasi	HR analytics
2. Recruitment va adaptation	Kompetensiyaga mos kadrni jalb qilish	time-to-hire, probation success	e-recruiting
3. Performance management	Natija va sifatni baholash	KPI bajarilishi, ta'lim/ilmiy natija	e-performance
4. Learning & development	Kompetensiyalarni uzluksiz rivojlantirish	training hours, certification, development plan	LMS + digital portfolio
5. Talent & retention	Iqtidorli kadrlarni ushlab qolish	retention rate, succession coverage	Talent pool + HRIS

Taklif etilayotgan modelda HRIS markaziy integrasiyalovchi platforma vazifasini bajaradi. U orqali kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlar yig'iladi, KPI va kasbiy rivojlanish natijalari monitoring qilinadi, kadrlar zaxirasi shakllantiriladi va rahbarlar uchun analitik ma'lumotlar tayyorlanadi. Bunda raqamlashtirishning maqsadi faqat qog'oz hujjatlarni elektron shaklga o'tkazish emas, balki qaror qabul qilish sifatini oshirishdan iborat bo'lishi kerak.

Modelni bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda yagona HR ma'lumotlar standarti va lavozimlar bo'yicha kompetensiyalar modeli ishlab chiqiladi. Ikkinchi bosqichda HRIS va e-recruiting mexanizmlari joriy qilinadi. Uchinchi bosqichda KPI va individual rivojlanish rejalari integrasiya qilinadi. To'rtinchi bosqichda Talent Pool va Succession Planning mexanizmlari ishga tushiriladi. Beshinchi bosqichda HR analytics orqali tizim samaradorligi muntazam baholanadi.

Xulosa

Tadqiqot natijalari O'zbekiston ta'lim tizimida inson resurslari hajmi sezilarli darajada kengayganini ko'rsatdi. 2015/2016–2024/2025 o'quv yillari oralig'ida umumiy o'rta ta'limda o'qituvchilar soni 385,0 ming nafardan 564,9 ming nafarga, 2020–2025 yillarda oliy ta'lim tashkilotlarida o'qituvchilar soni 32,1 ming nafardan 54,9 ming nafarga oshgan. Oliy ta'lim bilan qamrovning

2014 yildagi 6,8 foizdan 2024 yilda 47,7 foizga o'sishi ta'lim tizimida kadrlar bilan ishlashning ko'lami va murakkabligini yanada oshirgan [4–6].

Adabiyotlar tahlili HRMni strategik rejalashtirish, inson kapitalini rivojlantirish, natijadorlikni baholash, xodimlarni rag'batlantirish va ushlab qolish bilan integrasiyalashtirish zarurligini ko'rsatdi [1; 7–11]. Shu nuqtai nazardan, ta'lim tashkilotlarida kadrlar bo'limi faoliyatini faqat hujjat yuritish bilan cheklash emas, balki ma'lumotlarga asoslangan strategik HR funksiyasiga aylantirish zarur.

Tadqiqot asosida ta'lim tizimi uchun strategik HR rejalashtirish, kompetensiyaga asoslangan recruitment, KPI va individual rivojlanish, HRIS, Talent Management hamda retention mexanizmlarini birlashtiruvchi integrasiyalashgan HRM modeli taklif etildi. Mazkur modelning amaliy ahamiyati kadrlarga oid ma'lumotlarni yagona raqamli muhitda birlashtirish, kadrlar ehtiyojini oldindan prognozlash, xodimlarning kasbiy rivojlanishini kuzatish va rahbarlik qarorlarini aniq ma'lumotlarga asoslash imkoniyati bilan belgilanadi.

Shu bilan birga, keyingi tadqiqotlarda ta'lim muassasalari kesimida so'rovnoma va intervyular o'tkazish, xodimlarning ishdan qoniqishi, motivatsiyasi, mehnat yuklamasi va tashkilotda qolish niyatini baholash hamda mazkur omillarni KPI va retention ko'rsatkichlari bilan statistik jihatdan bog'lash maqsadga muvofiq. Bu yo'nalish mazkur maqolada aniqlangan muammolarni mikro darajada chuqurroq baholash imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Armstrong, M., Taylor, S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 800 p.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сон «Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиqlаш тўғрисида»ги Фармони.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги ПК-300-сон қарори билан тасдиqlанган «Ўзбекистон — 2030» стратегиясини 2023 йилда сифатли ва ўз вақтида амалга ошириш чора-тадбирлари.
4. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. 10 йилда умумий ўрта таълим ташкилотларида фаолият юритаётган ўқитувчилар сони 170,9 минг нафарга ошган. 20.05.2025.
5. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Олий таълим ташкилотларида ўқитувчилар сони — SIAT статистик маълумотлар базаси. Янгиланган: 19.08.2026.
6. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Олий таълимга қамров 40,9 фоизга ошган. 16.04.2025.

7. Mapping the landscape of HRM research in higher education: a 40-year review and directions for future research. *International Journal of Educational Management*. 2023. Vol. 38, Issue 1, pp. 158–177. DOI: 10.1108/IJEM-04-2023-0189.

8. HRM Practices Enhancing Research Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213, pp. 775–780. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.474.

9. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 235, pp. 361–371. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.11.044.

10. Alajlani, S., Yesufu, L. O. The impact of human resource practices on employee retention: A study of three private higher educational institutions in the United Arab Emirates. *SA Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 20. DOI: 10.4102/sajhrm.v20i0.1823.

11. Vanaja, V., Ajay, S. Influence of Human Resource Practices on Faculty Retention: Evidence from Higher Education Institutions in Bangalore. 2026. DOI: 10.52783/mjble.496.

12. Raximova, B. Human Resource Information System (HRIS) Development to Optimize Human Resource Management in Higher Education. *O'zbekistonda Uchinchi Renessans va innovatsion jarayonlar jurnali*. 2026.

13. <https://www.lex.uz/uz/doc-passport/4545884>

14. <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/61739-10-yilda-umumiy-o-rta-ta-lim-tashkilotlarida-faoliyat-yuritayotgan-o-qituvchilar-soni-170-9-ming-nafarga-oshgan>

15. <https://siat.stat.uz/data/1356/>

16. <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/61150-oliy-ta-limga-qamrov-40-9-ga-oshgan-3>