SUN’IY INTELLEKT DAVRIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH: RAQAMLI TRANSFORMATSIYA, YANGI KOMPETENSIYALAR VA STRATEGIK HR

Muallif: Bekpulatova Sevinch
Toshkent davlat transport universiteti

Annotatsiya. Mazkur maqolada sun’iy intellekt (SI) va raqamli texnologiyalarning inson resurslarini boshqarish tizimiga ta’siri, HR jarayonlarining transformatsiyasi hamda kelajak mehnat bozorida talab etiladigan kompetensiyalar tahlil qilinadi. Xodimlarni tanlash, rekruting, faoliyat samaradorligini baholash, o‘qitish va HR analitikada SI vositalaridan foydalanish imkoniyatlari bilan bir qatorda algoritmik tarafkashlik, shaffoflik, maxfiylik va inson nazorati bilan bog‘liq xavflar yoritiladi. Xalqaro mehnat tashkiloti va Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining so‘nggi tahlillari asosida inson va texnologiya hamkorligiga tayangan mas’uliyatli HR modelini rivojlantirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqiladi.

Kalit so‘zlar: inson resurslarini boshqarish, sun’iy intellekt, raqamli transformatsiya, HR-analitika, rekruting, algoritmik tarafkashlik, kompetensiya, mehnat bozori, xodimlar tajribasi.

KIRISH

Raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkilotlar faoliyatiga sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar, bulutli platformalar va avtomatlashtirilgan boshqaruv vositalari tobora chuqur kirib bormoqda. Ushbu o‘zgarishlar ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayonlari bilangina cheklanmay, inson resurslarini boshqarish tizimiga ham ta’sir ko‘rsatmoqda. Ilgari ko‘p vaqt talab qilgan rezyumelarni saralash, suhbatlarni rejalashtirish, xodimlar ma’lumotlarini qayta ishlash va o‘qitish ehtiyojlarini aniqlash kabi vazifalar bugun raqamli vositalar yordamida bajarilishi mumkin.

Biroq HR faoliyati inson bilan ishlashga asoslangan murakkab sohadir. Xodimning salohiyati, motivatsiyasi, tajribasi, shaxsiy sharoiti va jamoaga qo‘shadigan hissasini faqat raqamli ko‘rsatkichlar bilan to‘liq ifodalab bo‘lmaydi. Xalqaro mehnat tashkilotining 2025-yilda e’lon qilingan tadqiqoti SI tizimlari noto‘g‘ri maqsad, sifatsiz yoki tarafkash ma’lumotlar va shaffof bo‘lmagan algoritmlar sababli HR qarorlarida yangi xatarlarni yuzaga keltirishi mumkinligini ta’kidlaydi [1].

Maqolaning maqsadi — sun’iy intellekt davrida inson resurslarini boshqarishning o‘zgarayotgan mazmunini o‘rganish, raqamli vositalarning imkoniyat va cheklovlarini tahlil qilish hamda tashkilotlarda inson markazidagi, adolatli va samarali HR tizimini shakllantirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.

HR SOHASIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANINGMAZMUNI

Raqamli transformatsiya — mavjud jarayonlarni shunchaki elektron shaklga o‘tkazish emas, balki texnologiyalar yordamida tashkilot faoliyatini qayta tashkil etish, qaror qabul qilish usullarini takomillashtirish va yangi qiymat yaratish jarayonidir. HR sohasida bu xodimlar bilan bog‘liq ma’lumotlarni yagona tizimda yuritish, ishga qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish, masofaviy o‘qitish, elektron hujjat aylanishi va analitik hisobotlardan foydalanishni anglatadi.

An’anaviy HR modeli ko‘pincha hujjatlar, kundalik ma’muriy ishlar va alohida jarayonlarga tayanadi. Raqamli HR esa xodimning tashkilotga qo‘shilishidan tortib, kasbiy rivojlanishi va faoliyatini yakunlashigacha bo‘lgan bosqichlarni o‘zaro bog‘laydi. Bunday yondashuv xodimlar tajribasini yaxshilash, takroriy ishlarni qisqartirish va rahbariyatga tezkor ma’lumot taqdim etish imkonini beradi.

Raqamlashtirishning samarasi texnologiyaning o‘ziga emas, uning qanday maqsadda va qanday boshqaruv tamoyillari asosida joriy etilishiga bog‘liq. Tashkilot avvalo qaysi muammo yechilishini aniqlashi, mavjud jarayonlarni tahlil qilishi, xodimlarning raqamli tayyorgarligini baholashi va natijalarni o‘lchash mezonlarini belgilashi zarur. Aks holda samarasiz jarayonni avtomatlashtirish uning kamchiliklarini yanada kengaytirishi mumkin.

Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy HR mutaxassisi faqat hujjat yurituvchi xodim emas, balki biznes ehtiyojlarini tushunadigan, ma’lumotlarni tahlil qiladigan, texnologiyalarni baholaydigan va tashkilotdagi o‘zgarishlarni boshqarishda ishtirok etadigan strategik hamkorga aylanmoqda.

SUN’IY INTELLEKTNING HR JARAYONLARIDAGIQO‘LLANILISHI

Sun’iy intellekt HR jarayonlarida katta hajmdagi ma’lumotlarni qayta ishlash, matnlarni tahlil qilish, takroriy vazifalarni avtomatlashtirish va qaror qabul qiluvchilarga qo‘shimcha axborot taqdim etish uchun qo‘llaniladi. Masalan, rekruting platformalari vakansiya matnini tayyorlash, nomzodlar bilan dastlabki

muloqot, suhbat vaqtini belgilash va rezyumelardagi ma’lumotlarni tartiblashda yordam berishi mumkin.

Xodimlarni rivojlantirish yo‘nalishida SI xodimning mavjud ko‘nikmalari va lavozim talablari o‘rtasidagi farqni aniqlash, mos o‘quv materiallarini tavsiya etish yoki individual rivojlanish rejasini tuzishda qo‘llanishi mumkin. Bunday tizimlar xodimning o‘rganish jarayonini qo‘llab-quvvatlaydi, biroq o‘quv maqsadlari va natijalarini inson mutaxassisi bilan birgalikda belgilash muhim.

Faoliyat samaradorligini boshqarishda raqamli tizimlar belgilangan maqsadlar, bajarilgan vazifalar va ish jarayonidagi tendensiyalar haqida ma’lumot berishi mumkin. Ammo xodimning ish sifatini faqat sonli ko‘rsatkichlar bilan baholash xato xulosalarga olib keladi. Masalan, mijozlar bilan ishlaydigan xodimning natijasi murojaatlar soni bilan bir qatorda, muammolarni hal etish sifati va mijozlar ehtiyojini tushunish qobiliyati bilan ham baholanishi kerak.

Xalqaro mehnat tashkilotining 2026-yil 15-maydagi tahlilida AI vositalari rekruting va ish joyini boshqarish jarayonlarini o‘zgartirayotgani, lekin ularning samaradorligi tizim maqsadi, foydalaniladigan ma’lumotlar va dasturlash usuliga bog‘liqligi qayd etilgan [2]. Demak, texnologiyani joriy etishdan oldin uning vazifasi va cheklovlari aniq tushunilishi zarur.

SI YORDAMIDA REKRUTING: IMKONIYATLAR VACHEKLOVLAR

Rekruting tashkilot ehtiyojiga mos nomzodlarni izlash, jalb qilish, baholash va ishga qabul qilish jarayonlarini qamrab oladi. Raqamli platformalar vakansiyalarni keng auditoriyaga yetkazish, arizalarni markazlashtirish va nomzodlar bilan aloqani tezlashtirish imkonini beradi. SI asosidagi vositalar esa rezyumelardagi ko‘nikmalarni aniqlash, lavozim talablariga mos ma’lumotlarni ajratish va dastlabki saralashni qo‘llab-quvvatlashi mumkin.

Bunday vositalarning asosiy afzalligi — katta hajmdagi arizalarni qisqa vaqt ichida ko‘rib chiqish imkoniyatidir. Biroq tezlik tanlov sifatining yagona mezoni bo‘la olmaydi. Agar algoritm faqat avvalgi xodimlar tajribasi yoki tashkilotdagi tarixiy ma’lumotlar asosida o‘qitilgan bo‘lsa, u ilgari mavjud bo‘lgan

tengsizliklarni takrorlashi mumkin. Masalan, muayyan ta’lim muassasasi yoki ish tajribasiga ortiqcha ustunlik berish boshqa yo‘llar bilan shakllangan salohiyatni e’tibordan chetda qoldirishi ehtimoli bor.

Shu sababli rekrutingda kompetensiyaga asoslangan yondashuv muhim. Nomzodning faqat diplomi yoki avvalgi lavozim nomiga emas, balki amaliy ko‘nikmalari, muammoni hal qilish qobiliyati, muloqoti va o‘rganishga tayyorligiga ham e’tibor qaratish lozim. OECDning 2026-yilgi tahlillari ko‘nikmalarga asoslangan ishga qabul qilish yondashuvini rivojlantirish va nomzodlarning turli tajriba yo‘llarini hisobga olish zarurligini ta’kidlaydi [3].

Eng maqbul model — SI vositasini yordamchi tahlilchi sifatida qo‘llash, yakuniy baholash va ishga qabul qilish qarorini esa malakali inson mutaxassislari tomonidan amalga oshirishdir. Nomzodlarga tanlov bosqichlari, baholash mezonlari va avtomatlashtirilgan vositalardan foydalanish haqida tushunarli ma’lumot berilishi adolat va ishonchni mustahkamlaydi.

ALGORITMIK TARAFKASHLIK, SHAFFOFLIK VAMA’LUMOTLAR XAVFSIZLIGI

Algoritmik tarafkashlik — avtomatlashtirilgan tizim natijalarida ayrim guruhlar yoki shaxslar uchun muntazam noqulaylik yuzaga kelishidir. Bunga o‘qitish ma’lumotlarining bir tomonlama bo‘lishi, noto‘g‘ri tanlangan mezonlar, ma’lumotlarning yetarli emasligi yoki tizimning ishlash mantig‘i tushuntirilmasligi sabab bo‘lishi mumkin.

HR qarorlari insonning ishga joylashishi, daromadi, kasbiy rivojlanishi va mehnat sharoitiga ta’sir qilgani uchun algoritmik xatolar oddiy texnik muammo emas. Masalan, nomzodning ishga mosligi noto‘g‘ri ko‘rsatkichlar asosida baholansa, munosib nomzod tanlovdan chetda qolishi mumkin. Xuddi shuningdek, xodim faoliyatini faqat avtomatik kuzatuv natijalari bilan baholash uning vazifasi murakkabligi yoki tashqi sharoitlarni hisobga olmasligi mumkin.

Xalqaro mehnat tashkilotining 2025-yilgi tadqiqoti HR tizimlaridagi xatarlarni uch yo‘nalishda ko‘rib chiqadi: tizimning maqsadi, unga kiritiladigan

ma’lumotlar va dasturlash usuli [1]. Ushbu yondashuv tashkilotlarga texnologiyani faqat tezlik yoki xarajatni kamaytirish nuqtayi nazaridan emas, balki natijaning adolatliligi va ishonchliligi bo‘yicha ham baholash zarurligini ko‘rsatadi.

Xodimlar va nomzodlarning shaxsiy ma’lumotlarini himoya qilish ham muhim talabdir. Rezyume, aloqa ma’lumotlari, ish faoliyati tarixi va baholash natijalari faqat qonuniy hamda aniq belgilangan maqsadlarda qayta ishlanishi kerak. Ma’lumotlarga kirish huquqi cheklanishi, saqlash muddati belgilanishi va axborot xavfsizligi choralariga rioya etilishi lozim.

Mas’uliyatli HR tizimida avtomatlashtirilgan qarorlarni tekshirish, xodim yoki nomzodga qaror yuzasidan izoh so‘rash imkonini berish va zarur holatlarda inson tomonidan qayta ko‘rib chiqish mexanizmi mavjud bo‘lishi kerak. Shaffoflik texnologiyaga bo‘lgan ishonchni oshiradi.

KELAJAK MEHNAT BOZORIDA YANGI KOMPETENSIYALAR

Sun’iy intellektning kengayishi mehnat bozoridagi kasblar va vazifalar tarkibiga ta’sir ko‘rsatmoqda. Ayrim takroriy vazifalar avtomatlashtirilishi, yangi kasbiy yo‘nalishlar paydo bo‘lishi, mavjud lavozimlarda esa inson va texnologiya hamkorligi kuchayishi mumkin. Shu sababli tashkilotlar xodimlarning hozirgi ko‘nikmalarini baholash bilan birga, kelajakda zarur bo‘ladigan kompetensiyalarni ham rejalashtirishi lozim.

OECDning 2026-yil iyun oyida e’lon qilingan «AI and Skills» tahliliga ko‘ra, ishchilarning katta qismi uchun ilg‘or AI dasturlash bilimidan ko‘ra raqamli savodxonlik, ma’lumotlardan foydalanish, ularni tahlil qilish va talqin etish ko‘nikmalari muhimroq bo‘ladi. Muammoni hal qilish, ijodkorlik, innovatsion fikrlash va boshqaruv ko‘nikmalari ham o‘z ahamiyatini saqlab qoladi [4].

HR mutaxassisi uchun yangi kompetensiyalar qatoriga HR-analitika, raqamli platformalardan foydalanish, sun’iy intellekt natijalarini tanqidiy baholash, ma’lumotlar maxfiyligini tushunish va o‘zgarishlarni boshqarish kiradi. Shu bilan birga, muloqot, empatiya, muzokara olib borish, nizolarni hal etish va jamoani rivojlantirish kabi insoniy ko‘nikmalar ham muhim bo‘lib qoladi.

Kompetensiyalarni rivojlantirish uzluksiz jarayon sifatida tashkil etilishi kerak. Xodimlar uchun qisqa kurslar, amaliy treninglar, mentorlik, ichki tajriba almashish va individual o‘quv rejalari ishlab chiqilishi mumkin. Ta’lim natijasi faqat kursni tugatish bilan emas, balki yangi bilimning ish jarayonida qo‘llanishi bilan baholanishi maqsadga muvofiq.

HR-ANALITIKA VA MA’LUMOTLARGA ASOSLANGANQARORLAR

HR-analitika — xodimlar va mehnat jarayonlariga oid ma’lumotlarni yig‘ish, tahlil qilish va boshqaruv qarorlarini asoslash uchun foydalanish tizimidir. U tashkilotga xodimlar almashinuvi, ishga qabul qilish muddati, vakant lavozimlar, o‘qitish samarasi, ishga kelmaslik va xodimlar qoniqishi kabi ko‘rsatkichlarni kuzatish imkonini beradi.

Analitik yondashuvning muhim afzalligi — muammolarni faqat yuzaga kelgandan keyin emas, balki ularning dastlabki belgilarini ko‘rish imkoniyatidir. Masalan, ayrim bo‘limlarda xodimlar almashinuvi ortayotgan bo‘lsa, HR bo‘limi ish yuklamasi, rahbarlik uslubi, rivojlanish imkoniyatlari yoki rag‘batlantirish tizimini chuqurroq o‘rganishi mumkin.

Biroq ma’lumotlar o‘z-o‘zidan to‘g‘ri qaror bermaydi. Ko‘rsatkichlarning qanday yig‘ilgani, nimani o‘lchashi va qanday cheklovlarga ega ekanini tushunish zarur. Xodimlar qoniqishini bitta so‘rov natijasi bilan, mehnat unumdorligini esa faqat bajarilgan vazifalar soni bilan baholash noto‘g‘ri xulosalarga olib kelishi mumkin. Miqdoriy ko‘rsatkichlar sifatli suhbatlar va kontekstual tahlil bilan to‘ldirilishi kerak.

Shu sababli HR-analitika insoniy mulohazani almashtirmasligi, balki uni kuchaytirishi lozim. Ma’lumotlar muammoni aniqlashga yordam beradi, HR mutaxassisi esa uning sabablarini o‘rganadi va xodimlar manfaatini hisobga olgan holda yechim taklif qiladi.

INSON VA SUN’IY INTELLEKT HAMKORLIGIGA ASOSLANGANHR MODELI

Kelajak HR tizimining samarali modeli inson va sun’iy intellekt imkoniyatlarini birlashtiradi. SI katta hajmdagi ma’lumotlarni tez qayta ishlash, hujjatlarni tartiblash va takroriy vazifalarni bajarishda yordam beradi. Inson mutaxassisi esa murakkab vaziyatlarni tushunish, qadriyatlar va manfaatlar muvozanatini saqlash, nomzod yoki xodim bilan muloqot qilish hamda yakuniy qaror uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi.

Masalan, ishga qabul qilishda algoritm nomzodning tajribasi va ko‘nikmalariga oid ma’lumotlarni dastlabki tartiblashi mumkin. Keyingi bosqichda HR mutaxassisi amaliy topshiriq, suhbat va qo‘shimcha ma’lumotlar orqali nomzodning salohiyatini baholaydi. Bunday yondashuv texnologiyaning tezligini insoniy mulohaza va kontekstni tushunish qobiliyati bilan uyg‘unlashtiradi.

OECDning davlat boshqaruvida sun’iy intellektdan foydalanish bo‘yicha tavsiyalarida HR mutaxassislarini AI vositalarini tushunish va tekshirishga o‘qitish, natijalarni malakali insonlar tomonidan talqin qilish hamda shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish muhimligi qayd etiladi [5]. Bu tamoyillar xususiy tashkilotlar uchun ham amaliy ahamiyatga ega.

Inson va texnologiya hamkorligining asosiy sharti — javobgarlikning aniq taqsimlanishi. Qaysi vazifani tizim bajarishi, qaysi qaror inson tomonidan qabul qilinishi, xatolar qanday aniqlanishi va shikoyatlar qanday ko‘rib chiqilishi oldindan belgilanishi kerak. Ana shunda avtomatlashtirish inson manfaatlariga xizmat qiladi.

O‘ZBEKISTON TASHKILOTLARIDA RAQAMLI HRNIRIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI

O‘zbekiston tashkilotlarida raqamli HR tizimlarini rivojlantirish uchun, avvalo, kadrlar bilan ishlash jarayonlarini tahlil qilish va tashkilot ehtiyojiga mos yechimlarni tanlash zarur. Har bir tashkilotning moliyaviy imkoniyati, xodimlar soni, faoliyat sohasi va texnik infratuzilmasi turlicha. Shu bois raqamli transformatsiyani bosqichma-bosqich amalga oshirish maqsadga muvofiq.

Birinchi yo‘nalish — HR ma’lumotlarini tartibga solish va yagona elektron tizimga o‘tkazish. Ikkinchi yo‘nalish — ishga qabul qilish jarayonida aniq kompetensiya mezonlaridan foydalanish. Uchinchi yo‘nalish — xodimlar uchun raqamli savodxonlik va AI vositalaridan mas’uliyatli foydalanish bo‘yicha o‘quv dasturlarini tashkil etish. To‘rtinchi yo‘nalish — xodimlar ma’lumotlari xavfsizligini ta’minlash va avtomatlashtirilgan qarorlarni tekshirish tartibini ishlab chiqish.

Universitetlar va ish beruvchilar hamkorligi ham muhim ahamiyatga ega. Talabalar uchun amaliyot, loyiha ishlari, kasbiy mentorlik va real HR vazifalariga yaqin o‘quv mashg‘ulotlari tashkil etilishi kelajak mutaxassislarining mehnat bozoriga tayyorligini oshiradi. HR yo‘nalishida tahsil olayotgan yoshlar boshqaruv nazariyasi bilan bir qatorda ma’lumotlar tahlili, raqamli kommunikatsiya va texnologik savodxonlikni ham rivojlantirishi lozim.

Raqamli HRni joriy etishda natijalarni muntazam baholash zarur. Ishga qabul qilish sifati, jarayonlarning davomiyligi, xodimlar qoniqishi, o‘qitish samaradorligi va ma’lumotlar xavfsizligi bo‘yicha ko‘rsatkichlar kuzatilishi mumkin. Bunday yondashuv texnologiyaga sarflangan mablag‘ning tashkilot va xodimlar uchun haqiqiy qiymatini aniqlashga yordam beradi.

XULOSA VA AMALIY TAKLIFLAR

Sun’iy intellekt va raqamli texnologiyalar inson resurslarini boshqarish mazmunini o‘zgartirmoqda. Ular rekruting, xodimlarni rivojlantirish, ma’lumotlarni tahlil qilish va ma’muriy jarayonlarni tezlashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, algoritmik tarafkashlik, shaffoflik yetishmasligi, shaxsiy ma’lumotlar xavfsizligi va insoniy omilning chetda qolishi kabi muammolarni ham yuzaga keltiradi.

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, texnologiyaning mavjudligi o‘z-o‘zidan samarali HR tizimini yaratmaydi. Natija aniq maqsad, sifatli ma’lumot, tushunarli mezonlar, malakali mutaxassislar va doimiy nazoratga bog‘liq. HR qarorlari inson hayoti va

kasbiy imkoniyatlariga bevosita ta’sir qilgani sababli, yakuniy javobgarlik va nazorat mexanizmlari saqlanishi lozim.

Ushbu tahlil asosida quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi: birinchidan, tashkilotlarda raqamli HR strategiyasini umumiy rivojlanish maqsadlari bilan bog‘lash; ikkinchidan, SI vositalarini joriy etishdan oldin ularning maqsadi, ma’lumot manbalari va ishlash tamoyillarini baholash; uchinchidan, ishga qabul qilishda kompetensiyaga asoslangan va shaffof mezonlardan foydalanish; to‘rtinchidan, avtomatlashtirilgan natijalarni inson tomonidan tekshirish va qayta ko‘rib chiqish imkoniyatini yaratish; beshinchidan, xodimlarning raqamli savodxonligi va AI bilan ishlash ko‘nikmalarini muntazam rivojlantirish; oltinchidan, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish va xodimlar ishonchini mustahkamlash.

Xulosa qilib aytganda, kelajak HR mutaxassisining asosiy vazifasi texnologiyani inson o‘rniga qo‘yish emas, balki undan inson salohiyatini ochish, adolatli mehnat muhitini yaratish va tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun oqilona foydalanishdir. Inson va sun’iy intellekt hamkorligiga asoslangan, mas’uliyatli va ma’lumotlarga tayanuvchi boshqaruv modeli zamonaviy tashkilotlar uchun muhim raqobat ustunligiga aylanishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Berg, J., Johnston, H. AI in Human Resource Management: The Limits ofEmpiricism. International Labour Organization, Working Paper 154, 2025. DOI:
10.54394/NMSH7611.
2. International Labour Organization. The Messy Business of Managing People atWork: Is AI the Solution? 15 May 2026. https://www.ilo.org/resource/article/messybusiness-managing-people-work-ai-solution

3. OECD. A Skills-First Labour Market. OECD Publishing, 2026. https://www.oecd.org/en/publications/a-skills-first-labour-market_2e1b85f0-en.html
4. OECD. AI and Skills: What We Know So Far. OECD Publishing, 5 June 2026. DOI:
10.1787/f843b352-en.
5. OECD. Governing with Artificial Intelligence. OECD Publishing, 2025.
6. Armstrong, M., Taylor, S. Armstrong's Handbook of Human Resource ManagementPractice. 15th ed. Kogan Page, 2020.
7. Dessler, G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson, 2020.

Izoh: maqola xalqaro tashkilotlarning ochiq tahlillari va HR bo‘yicha ilmiy adabiyotlar asosida tayyorlandi. Tanlovga topshirishdan avval tanlov nizomidagi talablar, iqtibos rasmiylashtirish tartibi va ilmiy rahbar ma’lumotlarini tekshirish tavsiya etiladi.