

**INSON RESURSLARINI SUN'YIY INTELLEKT YORDAMIDA
BOSHQARISHNING ISTIQBOLLARI: O'ZBEKISTON TAJRIBASI
ASOSIDAGI ILMIY-AMALIY YONDASHUV**

Malika Xaydarova

Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universtiteti tayanch doktoranti, Turon Universiteti
Iqtisodiyot va Xorijiy mamlakatlar iqtisodiyoti o'qituvchisi

Annotatsiya

Ushbu ilmiy tadqiqotda O'zbekiston sharoitida inson resurslarini boshqarish jarayonlarini sun'iy intellekt texnologiyalari yordamida takomillashtirishning nazariy, metodologik va amaliy jihatlari o'rganildi. Dunyo tajribasi (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday) hamda mahalliy HR tizimlar (ARGOS) tahlili asosida milliy HR–AI modeli ishlab chiqildi. Tadqiqot doirasida “SANAM MCHJ” tikuv fabrikasida “Milliy CRM” platformasi sinov tarzida joriy etilib, HR jarayonlari — nomzodlarni saralash, kompetensiya baholash, o'qitish, KPI tizimi, xodimlar sodiqligi va churn risklarni prognozlash mexanizmlari raqamlashtirildi. Amaliy natijalar sun'iy intellekt HR samaradorligini oshirishi, xodimlar aylanmasini kamaytirishi, motivatsiya va mehnat unumdorligini oshirishini tasdiqladi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, “Milliy CRM” O'zbekiston mehnat bozorining rivojlanishida muhim platformaga aylanishi mumkin.

Kalit so'zlar:

inson resurslari, sun'iy intellekt, raqamli HR, Milliy CRM, churn risk, retention, kompetensiya modeli, O'zbekiston

Prospects for managing human resources using artificial intelligence: A scientific and practical approach based on the experience of Uzbekistan

Malika Khaydarova

PhD student at Tashkent State University of Economics, lecturer at the Department of Economics and Foreign Economics at Turan University

mkhaydarova93@gmail.com

Abstract

This study examines the theoretical, methodological, and practical aspects of enhancing human resource management in Uzbekistan using artificial intelligence technologies. Based on the analysis of international HR systems (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday) and national platforms (ARGOS), a national HR–AI model was developed. The “Milliy CRM” system was piloted at “SANAM MCHJ” textile enterprise, where key HR processes — candidate screening, competency evaluation, training, KPI measurement, employee retention, and churn risk prediction — were digitalized. Empirical results confirm that AI significantly improves HR efficiency, reduces employee turnover, strengthens motivation, and increases productivity. The findings indicate that “Milliy CRM” can serve as a strategic platform for advancing the labor market and digital HR transformation in Uzbekistan.

Keywords:

human resource management, artificial intelligence, digital HR, National CRM, churn prediction, retention, competency model, Uzbekistan

Kirish (Introduction)

XXI asr boshidan boshlab raqamli iqtisodiyot global iqtisodiy jarayonlarning markaziga aylandi. Kompaniyalar raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omil — innovatsion texnologiyalarni qanchalik tez va samarali tatbiq etayotgani emas, balki ushbu texnologiyalar yordamida inson kapitalining qanday rivojlantirilayotgani bilan belgilanmoqda. Shu bois inson resurslarini boshqarish (IRB) bugun inson omilini e'tirof etishgina emas, balki uni raqamli aktivga aylantirish, ya'ni bilim, kompetensiya, kasbiy sodiqlik va tashkilotga qo'shilayotgan qiymatni aniqlashga qaratilmoqda.

Inson resurslarini boshqarish, sun'iy intellekt, raqamli iqtisodiyot, global iqtisodiyot, inson omili

Dastlab IRB jarayonlari hisob-kitob va kadrlar bo'limining hujjat yuritish funksiyalari bilan chegaralangan bo'lsa, bugun u strategik boshqaruv tizimi sifatida qayta shakllandi. Zamonaviy kadrlar siyosati yollash, o'qitish va baholashdan iborat an'anaviy bo'linmalardan chiqib ketib:

- kompetensiya modeli,
- xodimlar tajribasi (employee experience),
- korporativ mentalitet va madaniyat,
- bilim iqtisodiyoti,
- psixologik kontrakt,
- raqamli HR jarayonlar

bilan boyidi. Shunday sharoitda sun'iy intellekt texnologiyalari IRBda yangi paradigmaga asos soldi — data-driven boshqaruv, ya'ni qarorlar inson sezgisiga emas, real ko'rsatkichlar, statistik tahlil, algoritmik prognozga tayanadi.

O'zbekistonda:

- mehnat bozoridagi transformatsiya davom etmoqda;
- yoshlar ulushi juda yuqori;

- migratsiya oqimlari kuchli;
- iqtisodiyotda xizmatlar sektori kengaymoqda;
- raqamli texnologiyalar tez joriy qilinmoqda.

Natijada korxonalaridan nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki inson kapitali sifatini oshirish talab etilyapti. Prezidentimiz ta'kidlaganidek, yangi taraqqiyot davrida "eng asosiy boyligimiz — bu bilimli va malakali yoshlar". Shuning uchun bugun AI asosida ishlovchi HR tizimlari nafaqat qulaylik yoki innovatsiya, balki iqtisodiy zaruratga aylandi. IBM, Google, Microsoft, Tesla, Samsung, Amazon kabi kompaniyalar HRda AI texnologiyalaridan foydalandi va quyidagilarga erishdi:

- xodimlarni tanlashda aniqlik oshdi,
- ketish xavfi (churn) oldindan aniqlandi,
- malaka bo'shliqlari o'lchandi,
- mehnat faoliyati samaradorligi real vaqtda kuzatildi.

2023-yilda McKinsey ma'lumotiga ko'ra, AI joriy etgan tashkilotlarda:

- HR xarajatlari 30–40% kamaygan,
- vaqt samaradorligi 2–3 barobarga oshgan,
- xodim qoniqishi +22% ga ko'tarilgan.

Demak, inson resurslarini boshqarishda AI — bu kelajak emas, hozirning o'zida talab etilayotgan haqiqatdir.

O'zbekiston hukumati tomonidan qabul qilingan quyidagi hujjatlar:

- "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi
- Kadrlar tayyorlash va davlat xizmatchilari malakasini oshirish dasturi
- ARGOS tizimi

mamlakatda HR jarayonlarini raqamlashtirish siyosiy va iqtisodiy ustuvor yo'nalish ekanini ko'rsatadi. Biroq amaliyot shuni ko'rsatadiki, mavjud tizimlar:

- barcha idoralar va xususiy sektor uchun to‘liq integratsion emas;
- AI algoritmlari cheklangan;
- tavsiya va bashorat modullari mavjud emas;
- xodim tajribasini boshqarish komponentlari yetishmaydi.

Shu sababdan tadqiqotda Milliy CRM — AI asosida ishlovchi HR platformasi konsepsiyasi ishlab chiqildi va amaliy sinovdan o‘tkazildi. O‘zbekiston tashkilotlarida sun’iy intellekt yordamida IRB tizimlarini takomillashtirish, “Milliy CRM” modeli va uning ishlash mexanizmini ishlab chiqish va empirik asoslash.

Bu tadqiqotda:

- AI asosida IRBning milliy modeli yaratildi,
- churn, retention va skill-gap analitika algoritmlari taklif qilindi,
- xolislik va AI etikasi nazorat mexanizmi ishlab chiqildi,
- mahalliy korxonada tasdiqlandi.

Tizim yordamida:

- HR qarorlari obyektivlashadi,
- boshqaruv tezlashadi,
- mehnat unumdorligi oshadi,
- xodimlarni kadrlar zaxirasini shakllantirish osonlashadi,
- adolat va shaffoflik ta’minlanadi,
- korxonada raqobatbardoshligi oshadi.

Bu jarayon adabiyotda “Inson kapitali iqtisodiyoti” deb ataluvchi yangi iqtisodiy yo‘nalishning O‘zbekiston modelini yaratishga hissa qo‘shadi.

Tadqiqot metodologiyasi (Methods)

Ushbu tadqiqotda inson resurslarini boshqarishda sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish jarayonlarini ilmiy asoslash, empirik baholash va amaliyotda tekshirish

maqsadida kompleks yondashuv qo‘llanildi. Tadqiqot O‘zbekiston mehnat bozori realiyati, raqamli transformatsiya jarayonlari va korxonalarda mavjud HR boshqaruv tajribasi asosida tashkil etildi.

Metodologiya quyidagi asosiy bosqichlardan iborat bo‘ldi:

1-bosqich: nazariy-tahliliy yondashuv

Tadqiqotning boshlang‘ich bosqichida IRBning evolyutsiyasi, algoritmik HR tizimlarining nazariy modellari hamda inson kapitalini boshqarish falsafasi chuqur o‘rganildi. Bunda quyidagi yondashuvlardan foydalanildi:

- ilmiy adabiyotlarni tizimli tahlil qilish;
- xorijiy va milliy tajribalarni solishtirish;
- HRda algoritmlar va statistik modellarni qo‘llash bo‘yicha ilmiy manbalarni o‘rganish.

Nazariy asoslar Abdurahmonov Q.X., Abdurahmonova G.Q., G‘oyibnazarov S.B., Xayitov A., Ulrich, Armstrong, Mayo, Maslow, Becker, Brynjolfsson kabi olimlarning ishlariga tayangan holda shakllantirildi. Ayniqsa, inson kapitalining iqtisodiy qiymat yaratishdagi roli, xodimlarni tanlash va rag‘batlantirishning motivasion nazariyalari, kompetensiya boshqaruvi hamda xalqaro HR raqamlashtirish tajribasi asos bo‘ldi.

2-bosqich: me‘yoriy-huquqiy tahlil

Tadqiqot quyidagi hujjatlar asosida huquqiy-normativ jihatdan mustahkamlandi:

- “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi;
- O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi;
- inson kapitalini rivojlantirish bo‘yicha davlat siyosati;
- kadrlar malakasini oshirish va davlat xizmatchilari reyestri bo‘yicha farmonlar;

- shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish bo'yicha qonunchilik.

Bu hujjatlar SI asosida HR jarayonlarini joriy qilishda etik normativlar, ma'lumotlar xavfsizligi, xodimlarning daxlsizligi va mehnat huquqlari asosiy prinsip ekanini tasdiqlaydi.

3-bosqich: empirik tadqiqot va kuzatish

Tadqiqot amaliy bosqichda "SANAM MCHJ" tikuv fabrikasida sinov tariqasida joriy etildi. Mazkur korxonada tanlanishiga sabab:

- 300+ xodimga ega bo'lgan o'rta biznes subyekti;
- xodimlarni tanlash, o'qitish va baholash jarayonlari mavjud;
- xodimlar almashinuv darajasi (turnover) yuqori bo'lgani;
- rahbariyat innovatsion boshqaruv yondashuvlarini qo'llash istagi mavjudligi.

Kuzatuv metodlari orqali HR jarayonlari o'rganildi:

- yollash jarayoni;
- adaptatsiya va malaka oshirish;
- motivatsiya va rag'batlantirish tizimi;
- ishdan ketish sabablari.

Natijalar asosida ehtiyojlar diagnostikasi o'tkazildi. Tadqiqotda 12 oy davomida real vaqtli kuzatuv va monitoring olib borildi.

4-bosqich: statistik va ekonometrik tahlil

AI asosidagi HR algoritmlarni shakllantirish uchun statistik metodlar 1-jadvalda keltirilgan. Tahlil jarayonida quyidagilar asosiy ko'rsatkich sifatida qabul qilindi:

- Turnover rate (aylanma koeffitsiyenti)
- Retention indeks (sodiqlik)
- Training efficiency (o'qitish natijadorligi)

- KPI performance score
- Satisfaction (qoniqish indeksi)

1-jadval

AI asosidagi HR algoritmlarni shakllantirish uchun statistik metodlar

Metod	Maqsad
Korrelyatsion tahlil	O'zgaruvchilar o'zaro bog'liqligini aniqlash (turnover – motivatsiya)
Regression model	AI prediksiya asoslarini shakllantirish
Deskriptiv statistika	Xodimlar profili, yosh, tajriba, oylik dinamikasi
Time-series analysis	Mehnat unumdorligi vaqt bo'yicha o'zgarishi
Clustering	Kompetensiya segmentlari yaratish

Manba: muallif ishlanmasi

Natijalar HR uchun ma'lumotga asoslangan qarorlar zarurligini tasdiqladi. Tadqiqotda SI texnologiyalarining HRga moslashgan modullari loyihalashtirilgan va 2-jadvalda tasvirlangan. Bu modullar korxonaga HR tizimiga integratsiya qilindi.

Muhim jihat: algoritmlar kadrlar bo'limining insoniy tajribasini inkor qilmaydi, aksincha HR mutaxassisga qo'shimcha intellektual vosita beradi.

Pilot joriy etish quyidagi bosqichlarda amalga oshirildi:

1. HR jarayonlarini tahlil qilish
2. Xodimlar ma'lumotlar bazasini tozalash va strukturalash
3. Algoritmlar sinov rejimini o'rnatish
4. HR menejerlar va bo'lim rahbarlariga trening o'tkazish

5. Ma'lumotlarni real vaqt monitoringi
6. Analitik natijalar asosida boshqaruv qarorlar qabul qilish
7. Xodim reaksiyasi va foydalanuvchi tajribasini o'lchash

Natijalar muntazam ravishda HR "dashboard" orqali kuzatildi.

2-jadval

Sun'iy intellekt komponentlarini ishlab chiqish

Modul	Vazifa
Churn prediction	Xodim ketish ehtimolini bashorat qilish
Retention scoring	Sodiqlik indeksini hisoblash
Skills gap mapping	Kompetensiya bo'shliqlarini aniqlash
Recommendation engine	Shaxsiy rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
Fairness audit	Xolislik va diskriminatsiyani nazorat qilish
XAI	Qarorlarni izohlash (shaffoflik)

Manba: muallif ishlanmasi

Tadqiqotda yondashuv qat'iy **inson markazida** bo'ldi. Quyidagi etik tamoyillarga amal qilindi:

- Adolat (har kim teng imkoniyatga ega)
- Shaxsiy ma'lumotlarni himoyalash
- Rozilik asosida ma'lumot bilan ishlash
- Algoritmik diskriminatsiyadan himoya
- Izohlanadigan qarorlar (XAI)

Bu tamoyillar IRBda AI joriy etishda ishonchni oshiradi. Tadqiqot **aralash metod** asosida olib borildi va 3-jadvalda aks ettirilgan.

3-jadval

Metodologik yondashuv yakuni

Yondashuv	Izoh
Kuantitativ	statistik tahlil, model, regressiya
Kualitativ	intervyular, kuzatuv, suhbatlar
Gibrid	AI natijalar + HR ekspert bahosi

Manba: muallif ishlanmasi

Natijada ilmiy asoslangan, amaliyot bilan sinovdan o'tgan **Milliy CRM HR modeli** shakllandi.

Natijalar (Results)

Tadqiqot davomida O'zbekiston sharoitida inson resurslarini sun'iy intellekt yordamida boshqarish bo'yicha ishlab chiqilgan konseptual model, analitik modullar va amaliy joriy etish natijalari chuqur o'rganildi. "Milliy CRM" platformasida shakllantirilgan algoritmlar inson resurslarini boshqarishda an'anaviy yondashuvlar o'rniga **dalillarga asoslangan, xolis va tezkor boshqaruvga** o'tish imkoniyatini yaratdi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, AI texnologiyalari HR transformatsiyasiga sezilarli ta'sir ko'rsatdi va korxonalar samaradorligida sezilarli o'sishga erishildi.

Birinchidan, xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayonidagi natijalar.

"SANAM MCHJ" tikuv fabrikasida AI asosida amalga oshirilgan ATS (Applicant Tracking System) modulining natijalari 4-jadvalda ko'rsatdi. AI moduli tajriba, malaka, kompetensiyalar va psixologik moslik asosida nomzodlarni saraladi. Shu natijada HR menejerlarning vaqt sarfi kamaydi, natija esa sezilarli yaxshilandi.

ATS (Applicant Tracking System) modulining natijalari

Ko'rsatkich	Joriy etishgacha	Joriy etilgandan so'ng	O'zgarish
Saralangan rezyumelar soni	100% qo'l mehnati	85% AI filtr	+85% avtomatizatsiya
Ishga qabul qilish muddati	35 kun	14 kun	-60%
Nomzod tanlash aniqligi	65%	89%	+24%
Xatoliklar (noto'g'ri tanlov)	Yuqori	Past	-52%

Manba: muallif ishlanmasi

Ikkinchidan, kompetensiyalarni tahlil qilish va o'qitish natijalari

Learning Gap Analysis moduli asosida xodimlarda mavjud kompetensiyalar va ishlab chiqarish talab qiladigan malaka o'rtasidagi tafovutlar aniqlandi (5-jadval).

"Sanam" MChJ da inson resurslarini boshqarishda kompetensiyalarni tahlil qilish va o'qitish natijalari

Ko'rsatkich	Natija
Aniqlangan kompetensiya bo'shlig'i	31% xodimlarda
Individual o'qitish rejalari	Har bir xodim uchun
Trening samaradorligi	+20% o'sish
Adaptatsiya muddati	3 oydan 1 oyga

Manba: muallif ishlanmasi

Xodimlarga individuallashtirilgan ta'lim rejalari taklif qilindi. Bu metod HR bo'limining ikki yillik strategiyasini bir necha oy ichida tezlashtirishga yordam berdi.

Uchinchidan, ish unumdorligi va KPI natijalari

KPI va OKR tizimiga sun'iy intellekt integratsiyasi natijasida xodim samaradorligi yangi ko'rsatkichlar bilan baholandi (6-jadval).

6-jadval

KPI va OKR tizimiga sun'iy intellekt integratsiyasi natijasi

Ko'rsatkich	Joriy etishdan oldin	Keyin	Natija
Ish unumdorligi	100%	127%	+27%
Bajarilgan normativ topshiriqlar	82%	95%	+13%
Boshqaruv qarorlari qabul qilish tezligi	—	2.3 barobar	+130%

Manba: muallif ishlanmasi.

Muhim natija: KPI subyektiv emas, AI asoslangan bo'lgani uchun xodimlar baholash tizimini adolatli deb qabul qila boshladi va bu motivatsiyani kuchaytirdi.

To'rtinchidan, xodimlar aylanishi (Churn) va sodiqligi (Retention)

AI moduli xodim ketish ehtimolini oldindan aytishga yordam berdi (7-jadval)

7-jadval

. AI modulida xodimlar aylanishi va sodiqligi ko'rsatkichlari

Ko'rsatkich	Natija
Churn bashorati aniqligi	82%
Xodim aylanmasi	-39% pasayish
Retention indeksi	+18% oshish
Psixologik charchoq riskini aniqlash	+76% aniqlik

Manba: muallif ishlanmasi.

Xodimlar aylanishi (Churn) sabablarining tahlili shuni ko'rsatdiki, asosiy omillar:

- ish yuklamasining notekis taqsimlanishi;
- motivatsiya tizimining shaffof emasligi;
- malaka oshirish imkoniyatlarining cheklanganligi.

AI tomonidan aniqlangan risk guruhiga mansub xodimlar bilan personal ishlash choralari ko'rildi.

Beshinchidan, xodim tajribasi va qoniqish darajasi (Employee Experience)

Tizimda anonim so‘rovlar, AI orqali hissiyot (sentiment) tahlili va motivatsion kuzatuv joriy etildi.

8-jadval

Xodim tajribasi va qoniqish darajasi ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Natija
Qoniqish indeksi	3.4 → 4.2 (+24%)
Ichki nizolar	-45%
Ishga bo‘lgan sadoqat	+19%
Psixologik iqlim ko‘rsatkichi	+31%

Manba: muallif ishlanmasi.

Bu natijalar AI **insoniy qadriyatlarini kuchaytirishi mumkinligini** ko‘rsatadi — noto‘g‘ri qarorlar yo‘qoldi, xolislik oshdi.

Oltinchidan, xodim manfaatlari va ijtimoiy omillar

Tadqiqot davomida quyidagi ijtimoiy ko‘rsatkichlar ham yaxshilandi (9-jadval):

- sog‘liqni tiklash va psixologik yordam dasturlari
- moslashuvchan ish rejimi
- ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari.

9-jadval

Gender adolati indikatorlari

Indikator	Natija
Ayollar ulushi rahbarlik lavozimlarida	+12%
Mintaqaviy teng imkoniyatlar	oshgan
Diskriminatsiya holatlari	aniqlanmagan (Audit tasdiqladi)

Manba: muallif ishlanmasi.

Yettinchidan, ish beruvchi brendi va raqobatbardoshlik

AI joriy etilgandan so‘ng kompaniya:

- mehnat bozorida obro‘yini oshirdi
- malakali kadrlarga jozibador bo‘ldi
- “innovatsion korxonona” sifatida e‘lon qilindi

Natija: bo‘sh ish o‘rinlariga nomzodlar soni +35% ga o‘tdi.

Sakkizinchidan, korxonada iqtisodiy natijalari (10-jadval) da keltirilgan. HR faqat texnik bo‘lim emas, balki **daromad generatoriga** aylandi.

10-jadval

“Sanam” MChJ da IRB ko‘rsatkichlari moliyaviy natijalari

Ko‘rsatkich	Natija
HR xarajatlar	-24%
Ish samaradorligi	+27%
Tashkiliy barqarorlik	+18%
Foyda marjasi	+11% oshdi

Manba: muallif ishlanmasi.

To‘qqizinchidan, xodimlar fikri

Pilot davomida xodimlar bilan 2 marotaba intervyu o‘tkazildi. Ularning asosiy fikrlari:

- “Bizni baholashda adolat oshdi”
- “HR har birimizni eshitadigan bo‘ldi”
- “Rivojlanishim uchun yo‘l borligini ko‘ryapman”
- “O‘zimni qadrlangan his qilyapman”

Bu AI inson hissiyatini yo‘q qilmaydi, **balki kuchaytiradi** degan ilmiy xulosani tasdiqlaydi.

Olingan natijalar sun‘iy intellekt asosida inson resurslarini boshqarish:

- jarayonlarni avtomatlashtiradi,
- adolatni ta‘minlaydi,
- motivatsiyani oshiradi,
- ma‘lumotlarga asoslangan qarorlar yaratadi,
- iqtisodiy samaradorlikni kuchaytiradi,

va **Milliy CRM** O‘zbekiston sharoitida to‘liq amaliy qo‘llanishi mumkinligini isbotladi.

Tahlil (Analysis)

Natijalar chuqur tahlil qilinar ekan, sun'iy intellektni inson resurslarini boshqarish jarayonlariga joriy etish O'zbekiston tashkilotlari faoliyatida sezilarli sifat o'zgarishlariga olib kelishi aniqlandi. Ayniqsa, xodimlarni boshqarishda ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, kompetensiyalarni ilmiy baholash, tashkiliy madaniyatni transformatsiya qilish va xodim tajribasini yaxshilash bo'yicha kuchli siljish kuzatildi.

Mehnat samaradorligiga ta'sir tahlili

AI joriy etilgandan so'ng kuzatilgan 27% ishlab chiqarish samaradorligi o'sishi iqtisodiy nazariya nuqtayi nazaridan quyidagi omillar bilan izohlanadi:

- Mehnat unumdorligi (labour productivity) o'sdi
- Xodimlar ish vazifalariga mos taqsimlandi
- Shaxsiylashtirilgan treninglar natijasida ish malakasi oshdi
- Operatsion qarorlar qabul qilish tezlashdi

Bu jarayon **Beckerning Inson kapitali nazariyasini** amalda tasdiqlaydi:

“Xodim malakasi oshirilsa — u tashkilotga ko'proq qiymat qo'shadi”. Shuningdek, G'oyibnazarov S.B. va Abdurahmonova G.Q.ning demografik kapital rivojlanishi bo'yicha nazariy qarashlari bilan hamohang ravishda, malaka oshirishdagi investitsiya natijasida xodimlarning iqtisodiy faolligi kuchaydi.

Xodim aylanmasi (turnover) dinamikasining sharhi

39% ga kamaygan xodimlar almashinuvi shuni ko'rsatadiki:

- Tashkilot ichida barqarorlik kuchaydi
- Xodimlar motivatsiyasi oshdi
- Mehnat sharoitlari yaxshilandi
- Rag'batlantirish tizimi shaffoflashdi

Hayitov A. ishlarida qayd etilganidek, mehnat bozorida barqarorlik — iqtisodiy barqarorlikning muhim belgisi. Bu esa “Milliy CRM” hal qiladigan real iqtisodiy masala ekanini ko'rsatadi. HR endi xarajat markazi emas — **kapital yaratish vositasiga** aylandi.

Xodim qoniqishining oshishi va psixologik omillar ham xodimlarni boshqarish samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Qoniqish indeksi +24% ga oshgani — faqat raqam emas, bu:

- ish joyidagi adolat hissi mustahkamlangani
- psixologik iqlim yaxshilangani
- “eshitilayotgan xodim” tamoyili kuchaygani
- xodim va menejment o'rtasidagi ishonch mustahkamlangani demakdir.

Bu jarayon **Mayoning inson munosabatlari nazariyasini** real tasdiqlaydi: “Inson o'zini qadrlangan his qilsa — u samarali ishlaydi.” AI bu jarayonda “insonning raqibi” emas, balki **insonni qo'llovchi to'rtinchi ko'z**, ya'ni xolis kuzatuvchi rolida ishladi.

AI yordamida boshqaruv madaniyatining o'zgarishi

Avvallari HR qarorlari ko'pincha:

- tajribaga,
- sezgiga,
- shaxsiy fikrga,
- hissiy yondashuvga

asoslangan bo'lsa, AI joriy etilgach, qarorlar:

- dalillarga asoslangan,
- monitoringga tayangan,
- tizimli kuzatuv natijalariga ko'ra,
- prognoz metodlari bo'yicha qabul qilina boshlandi.

Bu esa O'zbekistonda HR boshqaruvining **asosiy madaniy bosqichga o'tganini** anglatadi. O'zbekiston sharoiti 11-jadvaldagi omillar bilan ajralib turadi:

11-jadval

Mahalliy mehnat bozori xususiyatlari bilan uyg'unlashuvi

Omil	Ta'siri
Yoshlar ulushi yuqori	Tez o'rganish va moslashuv imkoniyati
Raqamli madaniyat shakllanish jarayonida	HR o'qitish jarayoni muhim

Omil	Ta'siri
Migratsiya bosimi	Ai retention strategiyasini kuchaytiradi
Ayollar bandligi oshmoqda	Gender adolat moduli kerak
Hududlar bo'yicha tengsizlik	IT HR yordamida balanslanadi

Manba: muallif ishlanmasi.

Shunday ekan, olingan natijalar AI tizimi **milliy mehnat modeliga moslashganini** ko'rsatadi.

12-jadval

Milliy CRM ni xalqaro tizimlar bilan taqqosiy tahlil

Mezoni	SAP / Workday	Milliy CRM
Til	Global	Mahalliy / O'zbek
Ma'lumot bazasi	Moslashtirilmaydi	Davlat reyestrlari bilan integratsiya
Etik AI nazorati	Cheklangan	Fairness + XAI joriy
Xarajat	Juda yuqori	Milliy yechim — iqtisodiy
HR madaniyat darajasi	Rivojlangan	Moslashtirilgan rivoj model

Manba: muallif ishlanmasi.

Natija: Milliy CRM — xalqaro tajribani ko'chirib emas, balki **milliylashtirib** joriy qiluvchi intellektual mahsulot.

Etik tamoyillarning amaliy ishlashi

AI qarorlari uchun tavsiyalar:

- shaffof bo'ldi,
- izohlanadigan bo'ldi,
- diskriminatsiya yo'qligi tekshirildi,
- xodim roziligi bilan o'tkazildi.

Bu bo'lim AI etikasi bo'yicha ISO va OECD tavsiyalariga mos. Demak, AI **inson qadri va sha'nini himoya qiluvchi tizimga aylandi**. Ushbu maqola AI IRBni **insonsizlashtirmasligini ko'rsatdi**, aksincha insonni yanada qadrlangan, ko'rilgan va e'tirof etilgan subyektga aylantirishini isbotladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati

1. Abdurahmonov Q.X., Zokirova N. Q., Sun'iy intellekt davrida mehnat iqtisodiyoti. Darslik. – T.: “Ilm-ma’rifat” nashriyoti, 2025. 356 bet
2. Abdurahmonova G.Q. Inson resurslarini boshqarish. Darslik. – Toshkent: O'zbekiston Fanlar Akademiyasi “Fan” nashriyoti davlat korxonasi, 2023.-396 bet.
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
4. Ulrich, D., Brockbank, W., & Younger, J. (2019). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. New York: McGraw-Hill.
5. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
6. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
8. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
9. McKinsey & Company. (2023). *The State of AI in 2023: Adoption and Impact*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
10. OECD. (2022). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing, Paris.
11. IBM Institute for Business Value. (2021). *AI and HR: Redefining the Human Experience at Work*. Retrieved from <https://www.ibm.com/ibv>
12. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF Publications.