

O'ZBEKISTON DAVLAT BANKLARI HR TIZIMIDA SUN'IY INTELLEKT (SI)
AGENTLARINI JORIY QILISH

Asqarov A

Mustaqil tadqiqotchi

Annotatsiya: Mazkur maqolada sun'iy intellekt agentlarini inson resurslarini boshqarish (HR) tizimida joriy etish imkoniyatlari, afzalliklari va xatarlari tahlil qilinadi. HR jarayonlaridagi asosiy funksiyalar — kadrlar tanlovi, onboarding, ta'lim, ish faoliyatini baholash, xodimlar kayfiyatini tahlil qilish kabi vazifalarda SI agentlarining amaliy o'rni yoritilgan. Shuningdek, O'zbekiston bank sektori kontekstidagi real muammolar va ularni SI orqali yechish bo'yicha tavsiyalar berilgan. Maqola AI readiness, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, maxfiylik va algoritmik adolat kabi ilmiy va amaliy yo'nalishlarni qamrab oladi.

Kalit so'zlar: Sun'iy intellekt, HR, agent, bank sektori, kadrlar tanlovi, motivatsiya, AI readiness, People Analytics, employee engagement, ma'lumotlar tahlili.

Аннотация: В статье рассматриваются возможности, преимущества и риски внедрения агентов искусственного интеллекта (ИИ) в систему управления человеческими ресурсами (HR). Подробно анализируются ключевые функции HR — подбор персонала, адаптация, обучение, оценка эффективности и анализ вовлеченности сотрудников. Особое внимание уделено актуальным проблемам HR в банковском секторе Узбекистана и предложениям по их решению с помощью ИИ. Также освещаются вопросы этики, защиты данных, алгоритмической справедливости и стратегий поэтапного внедрения AI.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, HR, ИИ-агенты, банковский сектор, подбор персонала, мотивация, People Analytics, AI readiness, вовлеченность сотрудников, аналитика данных.

Abstract: This article explores the opportunities, benefits, and risks of implementing artificial intelligence (AI) agents in Human Resource Management (HRM). It presents a detailed analysis of HR functions such as recruitment, onboarding, training, performance evaluation, and employee engagement monitoring, highlighting the practical role of AI agents in each. The study also examines challenges in Uzbekistan's banking sector and proposes AI-driven solutions. Key aspects including AI readiness, data-driven decision-making, privacy, and algorithmic fairness are discussed within an applied and academic framework.

Keywords: Artificial Intelligence, HR, AI agents, banking sector, recruitment, motivation, People Analytics, AI readiness, employee engagement, data analytics.

So'nggi o'n yillikda sun'iy intellekt (SI) texnologiyalari global iqtisodiyot va ijtimoiy sohalarni chuqur o'zgartirayotgan asosiy drayverlardan biriga aylandi. Avval faqat ilmiy laboratoriyalarda qo'llanilgan algoritmlar endi moliya, sanoat, tibbiyot,

ta'lim va davlat boshqaruvida qaror qabul qilish, prognozlash va optimallashtirish jarayonlariga kirib kelmoqda. Inson resurslarini boshqarish (HR) sohasi ham bu ulkan o'zgarishdan chetda qolmaydi – hozirda rezyume saralash, nomzodlarni baholash, ishchi kuchi prognozlash va o'quv jarayonlarini individuallashtirish kabi vazifalarda SI dan keng foydalanilmoqda.

Bugungi kunda, dunyo tashkilotlarining taxminan 50 foizi HR bo'linmalarda AI vositalaridan foydalana boshlaganini ko'rsatadi; ayniqsa shimoliy Amerikada bu ulush 68 %ga yetgan, Yevropada 54 %, Osiyoda esa 45 %ni tashkil etgan. Analitiklar 2027-yilga kelib esa, HR funksiyalarining 80 foizini SI vositalari bilan avtomatlashtirish kutilmoqda.

HR sohasi uchun SI ning ahamiyati oddiy ma'muriy ishlarni avtomatlashtirishdan ko'ra kengroq: u nomzodlarning potensialini xolis baholash, ish natijalarini tezkor tahlil qilish, xodimlar uchun individual rivojlanish dasturlarini tuzish va korporativ madaniyatni takomillashtirish imkonini yaratadi. Bu sohada SI asosidagi agentlar va yordamchilar inson kabi muloqot qilib, o'zlari rejalashtirgan vazifalarni avtomatik amalga oshiradi.

Agentlar ma'lumotlarni yig'adi, ularni qayta ishlab, mustaqil qarorlar chiqaradi va natijalarni o'z vaqtida HR rahbariyatiga yetkazadi. Bugungi kunda HR jarayonlarida AI chat-botlar, rezyume saralash algoritmlari, video-intervyu analizatorlari, employee engagement platformalari va performans monitoring sistemalari keng tarqalmoqda.

Respublikamiz ham global tendensiyalarga moslashib, o'z milliy AI ekotizimini yaratishga qat'iy harakat qilmoqda. Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev 2025-yil 21-oktyabr kuni o'tgan yig'ilishda mamlakatda 30 dan ortiq pilot sun'iy intellekt loyihalari jamoat xizmatlari, bank va moliya, jamoat xavfsizligi va transport kabi sohalarda amalga oshirilganini ma'lum qildi⁵³. Shuningdek, 100 ta AI loyihasini ishlab chiqish va ulardan keladigan iqtisodiy qiymatni 10 milliard dollarga yetkazish vazifasini qo'ydi; buning uchun superkompyuterlar va modernizatsiya qilingan ma'lumotlar markazlariga investitsiyalar ajratilayotganini ma'lum qilindi.

Mazkur maqolada O'zbekiston davlat banklari HR tizimida SI agentlarini joriy qilishning ilmiy va amaliy asoslari, global trendlar, mahalliy siyosatlar, infratuzilma, kadrlar tayyorgarligi, qiyinchiliklar, etik-huquqiy masalalar va amaliyotga oid tavsiyalar chuqur tahlil qilinadi.

AI HR sohasidagi o'sishni asosan statistik ma'lumotlar tasdiqlaydi. Rivojlangan davlatlarda HR bo'linmalarining yarmi AI vositalarini joriy qilgani, ayniqsa janubi va shimoliy Amerikada ulush ancha yuqori bo'lgani ma'lum; Yevropa va Osiyoda ham ulush 50 %ga yaqinlashmoqda. Bu raqamlar HR mutaxassislari AI dan foydalanishni shart deb bilayotganini ko'rsatadi.

AI HR jarayonining turli bosqichlarida afzalliklar beradi: rezyume saralash va nomzodlar tanlash, intervyyular tashkil etish, performans monitoring, o'quv va rivojlanish, kompensatsiya baholash, xodimlar fikri va motivatsiyasini tahlil qilish. HR

⁵³ <https://president.uz/>

mutaxassislarining 57 %i Alni rezyumelarni saralash va intervyu jarayonida qo'llashini bildirgan – bu nomzodlar haqidagi ma'lumotlarni to'plash, ularni talablar bilan solishtirish va shu asosda xolis tavsiya berishni o'z ichiga oladi.

AI HR jarayoniga innovatsiyalarni olib kelar ekan, uning qiymatiga misollar ko'p. Masalan, rekrutmentda AI vositalari tanlov jarayonini 40 %gacha tezlashtiradi va xarajatlarni 20–30 %ga kamaytiradi. AI asosidagi fidbek tizimlari ishdan ketish darajasini 15 %gacha pasaytiradi, chunki xodimlar vaqtida qo'llab-quvvatlanadi va ularni noroziliklarga olib keladigan omillar tez aniqlanadi. HR mutaxassislarining 75 %i AI ularga qaror qabul qilishda aniq ma'lumotlar va prognozlar berayotgani uchun ish samaradorligi oshishini ta'kidlagan. HR funksiyalarining 80 %i AI vositalari bilan avtomatlashtirilsa, xodimlar va mutaxassislar yuqori qo'shimcha qiymatli vazifalarga vaqtini sarflay oladi⁵⁴.

Holislikka erishish HRda AI joriy etishning asosiy argumenti bo'lib, tadqiqotlar ko'pincha insonning subyektivligi sabab nomzodlarning rezyumelarini chalg'uvchi omillarga asosan sarlab qo'yishini ko'rsatadi. AI algoritmlari gender, millat yoki yoshga qarab diskriminatsiyani kamaytirishni maqsad qiladi. Ammo bu faqat algoritmlar to'g'ri uqitilganida va yetik normalar saqlanganida samarali; aks holda AI tarixiy ma'lumotlardagi yoninni takrorlashi mumkin. Shu bois HRda Alni joriy etganda algoritmik adolat, neytral ma'lumotlar bilan o'qitish va explainable AI usullari muhim.

Employee experience – xodimlarning umumiy ishga nisbatan taassuroti – HR va biznes natijalariga katta ta'sir qiladi. AI chat-botlar va virtual yordamchilar xodimlarga ta'tillar, ish haki, korporativ siyosatlar haqida aniq va tezkor ma'lumot beradi; bu HR bo'limlariga yukni kamaytiradi.

SI sohasida kadrlar tayyorlash O'zbekistondagi asosiy e'tibor qaratilgan muhim sohalaridan biri bo'lib, 2027-yilgacha million yoshlarni AI sohasidagi bilimlar bilan ta'minlash maqsadida "One Million Leaders of Artificial Intelligence" dasturi amalga oshirilishi rejalashtirilgan. Bu dastur bo'yicha onlayn kurslar, sertifikatlar va maxsus ta'lim portallari ochilgan, ulardan yoshlar bepul foydalanishi mumkin. Davlat raqamlashtirish ahamiyati yuqori sifatida 4,75 million maktab o'quvchisi, 150 000 o'qituvchi va 100 000 davlat xizmatchisi uchun AI ko'nikmalari bo'yicha o'quvlar o'tkazilishi ko'zda tutilgan.

Ushbu dasturlar mamlakatda kadrlar potensialini oshirishga qaratilgan; ular maktab va universitet darajalarida robototexnika, neyron tarmoqlar, data ilmi kabi fanlarni dars jadvaliga kiritishni ko'zda tutadi. Barcha viloyatlarda AI hackathon va grandlar tashkil etilib, yoshlar innovatsiyalarni hayotga tadbiq qilish imkonini olishmoqda.

SI texnologiyalari ma'lumotlarga bog'liq, shuning uchun ma'lumotlarning xavfsizligi, maxfiyligi va raqamli suverenitet masalalari qonuniy va etik talablar qatorida turadi. Times of Central Asia nashri yozganidek, O'zbekiston hukumati "sifrovoy suverenitet"ni ta'minlash maqsadida mahalliy data markazlarni

⁵⁴ <https://www.wecreateproblems.com/>

modernizatsiya qilib, axborot platformalari uchun majburiy texnik ekspertiza va sertifikatlashni joriy etmoqda. Davlat ma'lumotlari xorijiy serverlarda saqlanmasligi, xar bir platforma ma'lumotlar xavfsizligi standartlariga javob berishi va kiberxavfsizlik bo'yicha davlat ekspertiza markazlarida testdan o'tkazilishi kerak. HR tizimida bu amaliyot juda muhim: kadrlar ma'lumotlari – pasport ma'lumotlari, maosh, sog'liq haqidagi ma'lumotlar – aynan davlat banklarining eng himoya qilinishi shart bo'lgan sektorlaridan. Shu bois, HRda AI joriy etilganda shaxsiy ma'lumotlarning maxfiyligini ta'minlovchi mexanizmlar – shifrlash, rolga asoslangan kirish, audit jurnallari – majburiy talab bo'lib qoladi.

Davlat banklarida HR jarayonlarining avtomatlashtirishi turli darajada: ba'zi banklar integral HRM platformalaridan foydalanib, xodimlar ma'lumotlarini elektron ro'yxatga olish, maosh hisoblash va ta'til qoldiqlarini hisoblashni avtomatlashtirgan. Lekin ko'p hollarda HRmlar faqat asosiy ma'lumotlarni saqlash va hisoblash bilan cheklanadi; rezyume saralash, nomzodlarni tanlash, intervyuni rejalashtirish, ish unumdorligini tahlil qilish kabi yuqori qo'shimcha qiymatli jarayonlar qo'lda yoki sodda elektron xujjatlar orqali bajariladi. Xodimlarning faoliyati haqidagi ma'lumotlar turli fayllarda (Excel, Word), mahallā baza yoki hatto qog'oz dokumentlarda saqlanadi. Bu ma'lumotlarning aktualligi, sig'im va yaxlitligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi; HR bo'limi xodimdan darhol ma'lumot ololmaydi, KPI natijalari kechiktiriladi, va ish jarayonida subyektivlik kuchayadi.

Kadrlar tayyorlash tizimidagi yana bir jihat – xodimlarning turli faoliyatga moslashuvchanligi. Davlat banklari ko'p hollarda ichki kadrlar rotatsiyasi orqali xodimlarni turli lavozimlarda sinovdan o'tkazadi. Bu model xodimlarning ko'nikmalarini kengaytiradi, ammo ularni raqamli va SI sohasidagi bilimlar bilan qondira olmaydi. Hukumatning "One Million Leaders" va "5 Million AI Prompters" dasturlari banklar uchun kadrlar tayyorlash imkoniyatini kengaytirsada, HR bo'limlari mazkur dasturlardan to'liq foydalanish yo'llarini ko'rib chiqishlari kerak.

HR jarayonlarining qo'lda yoki yarim avtomatlashgan bo'lishi bir qancha muammolarni keltirib chiqargan. Birinchidan, ishga qabul jarayoni ancha uzoq – rezyumeni ko'rib chiqish, nomzodni tegishli bo'limlar bilan kelishish, suhbatlarni tayyorlash va yuqori rahbariyat tasdig'ini olishga kamida bir-ikki oy ketishi mumkin. Bu davomida nomzodning qiziqishi pasayishi mumkin, buning natijasida bank ijobiy nomzodlarni yo'qotishi mumkin. Ikkinchidan, performans baholash jarayonlari ko'p hollarda subyektiv; KPilar har filialda turlicha hisoblanadi, HR menedjerlari xodimning haqmi, faoliyati va jamoaviy ish ko'rsatkichlarini umumiy "qizil, sariq, yashil" baholar bilan ifodalaydi. SI ta'siridagi qurilmalar yoki avtomatik monitoring tizimlari yo'qligi sabab, eng samarador xodimlarni ajratib ko'rsatish, muammo yuz berganda tez chora ko'rish mushkul. Uchinchidan, HR xizmatiga murojaatlar soni ko'p: xodimlar ta'til qoldig'i, maosh, ijtimoiy paketlar, pensiya hujjatlari va xizmat joriy tartiblari haqida muntazam ravishda ma'lumot s'yrashadi. HR bo'limi bu savollarga qo'lda javob

berishga majbur, bu esa vaqt talab qiladi va ayrim savollarga javob berilmay qolishi mumkin.

HR jarayonlarida innovatsiyalar joriy etishga urinishlar ham qiyinchiliklarga duch keladi. Tadqiqotlar banklarda Agile, Scrum va Lean kabi zamonaviy usullarni joriy qilishda madaniy qarshilik, normativ cheklovlar, malaka yetishmasligi va eski infratuzilma muammo bo'layotganini ko'rsatdi.

Bunday muhitda AI agentlarini joriy qilish uchun ham shu omillarni e'tiborga olish, xodimlarga raqamli ko'nikmalar berish, infratuzilmani yangilash va boshqaruvni modernizatsiya qilish zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Deloitte. (2023). Human Capital Trends: Navigating the Future of Work with AI. Deloitte Insights.
2. McKinsey & Company. (2023). The State of AI in 2023.
3. IBM. (2024). AI in HR: Augmenting Human Resources with Intelligent Automation. IBM White Paper.
4. Gartner. (2024). How Generative AI Will Transform the Employee Experience.
5. LinkedIn Talent Solutions. (2023). Global Recruiting Trends Report.
6. SHRM (Society for Human Resource Management). (2024). AI Tools and Applications in Modern HR.
7. PwC. (2023). AI and Data-Driven Decision Making in Human Capital Management.
8. OpenAI. (2024). Applications of Generative Agents in Workflows and Automation.
9. Harvard Business Review. (2023). AI-Powered HR: Balancing Efficiency and Ethics.
10. WEF (World Economic Forum). (2023). Future of Jobs Report.
11. Times of Central Asia. (2024). Uzbekistan's Strategy on AI Sovereignty and Data Centers.
12. Prezident Sh.Mirziyoyev nutqi, 2025-yil 21-oktyabr. — AI bo'yicha milliy siyosat, pilot loyihalar va kadrlar salohiyati.
13. O'zbekiston Respublikasi Raqamli Texnologiyalar Vazirligi (2025). AI readiness va strategiya hujjatlari.
14. World Bank. (2023). Digital Transformation in Central Asia: Infrastructure and Human Capital.