

МАВЗУ: ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ БАНКЛАРИДА СУНЬИЙ ИНТЕЛЛЕКТ АСОСИДА ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ СТРАТЕГИК ЗАРУРАТИ ВА САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

Мустақил тадқиқотчи: Асқаров Азизбек Лазизхонович

Аннотация: Ушбу мақолада Ўзбекистон давлат тижорат банкларининг анъанавий, кўп ҳолларда бюрократик меросга эга бўлган ишга қабул қилиш тизимлари замонавий талантлар учун кураш ва рақамли трансформация шароитида дуч келаётган муаммолар таҳлил қилинади. Мақолада сунъий интеллект (СИ) технологиялари нафақат операцион самарадорликни оширувчи восита, балки меритократия, шаффофлик ва холисликни таъминлаш орқали банкнинг стратегик рақобатбардошлигини оширувчи зарурат сифатида кўриб чиқилади. СИга асосланган рекрутингнинг тўлиқ цикли – интеллектуал манбаларни излашдан тортиб, номзодларни баҳолаш ва жалб қилишгача бўлган босқичлар халқаро тажриба асосида ёритилади.

Калит сўзлар: сунъий интеллект, давлат банки, ишга қабул қилиш, рекрутинг, HR-технологиялар, самарадорликни баҳолаш, меритократия, алгоритмик нохолислик.

Аннотация: В данной статье анализируются проблемы, с которыми сталкиваются традиционные, во многом унаследованные от бюрократической системы процессы найма в государственных коммерческих банках Узбекистана в условиях борьбы за современные таланты и цифровой трансформации. Искусственный интеллект (ИИ) рассматривается не только как инструмент повышения операционной эффективности, но и как необходимое средство усиления стратегической конкурентоспособности банка за счёт обеспечения меритократии, прозрачности и объективности. На основе международного опыта раскрывается полный цикл AI-ориентированного рекрутинга — от интеллектуального поиска кандидатов до их оценки и привлечения.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственный банк, найм, рекрутинг, HR-технологии, оценка эффективности, меритократия, алгоритмическая предвзятость.

Abstract: This article analyzes the challenges faced by the traditional, often bureaucratically inherited recruitment systems of Uzbekistan’s state-owned commercial banks amid the war for modern talent and the ongoing digital transformation. Artificial intelligence (AI) is considered not only as a tool to improve operational efficiency but also as a strategic necessity for enhancing the bank’s competitiveness by promoting meritocracy, transparency, and fairness. Based on international experience, the full cycle of AI-driven recruiting — from intelligent talent sourcing to candidate assessment and engagement — is examined.

Keywords: artificial intelligence, state-owned bank, recruitment, hiring, HR technologies, performance evaluation, meritocracy, algorithmic bias.

КИРИШ

Рақамли технологияларнинг иқтисодийнинг барча жабҳаларига кириб бориши анъанавий бизнес моделларини, айниқса, консерватив ҳисобланган банк секторини жиддий синовдан ўтказмоқда. Агар хусусий тижорат банклари ва финтех компаниялари бозор талабларига тез мослашиб, инновацион технологияларни жадал жорий этаётган бўлса, кўпгина мамлакатларда, жумладан, Ўзбекистонда ҳам иқтисодийнинг муҳим устуни бўлиб қолаётган давлат тижорат банклари бу борада мураккаб чақириқларга дуч келмоқда. Улар бир томондан, давлат томонидан белгиланган ижтимоий-иқтисодий вазифаларни бажариши, иккинчи томондан эса, тижорат асосида фаолият юритиб, рақобатбардошлигини таъминлаши лозим.

Ушбу иккиёқлама вазифани муваффақиятли бажаришнинг асосий гарови – бу юқори малакали, мотивацияси кучли ва замонавий талабларга жавоб берадиган инсон капиталидир. Бироқ, аксарият давлат банкларининг ишга қабул қилиш тизими кўпинча ўтмишдан мерос бўлиб қолган бюрократик, кўп босқичли ва инсон омилига ҳаддан ташқари боғлиқ бўлган жараёнлардан иборатдир. Бундай тизимлар нафақат секин ва катта харажат талаб қилади, балки субъектив қарорлар, таниш-билишчилик ва непотизм каби салбий ҳолатлар учун ҳам замин яратиши, пировардида, ҳақиқий истеъдодларнинг банкка кириб келишига тўсқинлик қилиши мумкин. Бу эса банкнинг узок муддатли стратегик ривожланишига жиддий путур етказди.

Бугунги кунда ушбу муаммоларнинг ечими сифатида сунъий интеллект (СИ) технологияларига асосланган рекрутнинг тизимлари майдонга чиқмоқда.

СИ нафақат жараёнларни автоматлаштириш, балки уларни тубдан ўзгартириш, маълумотларга асосланган холис қарорлар қабул қилиш имконини яратиш орқали ишга қабул қилиш фалсафасини трансформация қилиш салоҳиятига эга. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 17 февралдаги "Сунъий интеллект технологияларини жадал жорий этиш учун шарт-шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПҚ-4996-сонли қарори ва "Рақамли Ўзбекистон-2030" стратегияси (ПФ-6079) мамлакатимизда, жумладан, банк-молия соҳасида СИни ривожлантириш учун мустаҳкам сиёсий ва ҳуқуқий асос яратди.

Ушбу илмий мақоланинг асосий мақсади – давлат тижорат банклари мисолида анъанавий ишга қабул қилиш тизимининг камчиликларини таҳлил қилиш, СИга асосланган рақамли рекрутингнинг стратегик заруратини асослаш ва унинг самарадорлигини баҳолашнинг комплекс методологиясини таклиф этишдан иборат. Мақолада "СИ – бу шунчаки восита эмас, балки меритократик тамойилларни (истеъдод ва қобилиятга асосланган бошқарув) мустаҳкамлаш орқали давлат банкларининг корпоратив бошқарув сифатини оширишнинг катализаторидир" деган гипотеза илгари сурилади.

АНЪАНАВИЙ РЕКРУТИНГ ПАРАДИГМАСИ: ДАВЛАТ БАНКЛАРИДАГИ МУАММОЛАРНИНГ ТИЗИМЛИ ТАҲЛИЛИ

СИга асосланган тизимларнинг афзалликларини тўлиқ англаш учун, аввало, давлат банкларидаги анъанавий ишга қабул қилиш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари ва камчиликларини чуқур таҳлил қилиш лозим. Бу жараённи қуйидаги бир нечта босқичларга ажратиш мумкин:

- **Вакансияни эълон қилиш ва номзодларни жалб қилиш:** Кўпинча бу жараён банкнинг расмий веб-сайтида ёки бир-иккита иш қидириш порталларида стандарт эълон жойлаштириш билан чекланади. Бундай пассив ёндашув фақатгина фаол иш излаётган номзодларни қамраб олади ва бозордаги энг яхши, лекин ҳозирда бошқа жойда ишлаётган "пассив истеъдодлар"ни эътибордан четда қолдиради.

- **Резюмеларни саралаш (скрининг):** Бу энг кўп вақт талаб қиладиган ва субъективликка мойил бўлган босқичдир. HR ходимлари юзлаб, баъзан минглаб резюмеларни қўлда, кўз билан кўриб чиқишига тўғри келади. Бу жараёнда инсон омилига боғлиқ бир неча турдаги нохолисликлар (bias) юзага келиши мумкин:



○ **Тасдиқловчи ноҳолислик (Confirmation Bias):** Рекрутер ўзининг дастлабки таассуротини (масалан, номзод таниқли университетда ўқиган) тасдиқловчи маълумотларни излайди ва қарама-қарши маълумотларни эътиборсиз қолдиради.

○ **Ўхшашлик ноҳолислиги (Affinity Bias):** Рекрутер ўзига ўхшаш (бир шаҳардан, бир университетдан ёки умумий танишлари бор) номзодларга онгсиз равишда мойиллик билдиради.

○ **Гало-эффект (Halo Effect):** Номзоднинг битта ижобий жиҳати (масалан, нуфузли компаниядаги иш тажрибаси) унинг бошқа барча сифатларига ҳам ижобий баҳо беришга ундайди.

• **Сухбат (интервью) жараёни:** Давлат банкларида интервьюлар кўпинча структураланмаган, яъни ҳар бир номзодга турли хил саволлар бериладиган шаклда ўтади. Бу эса номзодларни ўзаро адолатли таққослашни қийинлаштиради. Бундан ташқари, комиссия таркибида бир неча бўлим раҳбарларининг иштироки жараённи мувофиқлаштиришни мураккаблаштиради ва чўзилиб кетишига сабаб бўлади.

• **Қарор қабул қилиш:** Якуний қарор кўпинча комиссия аъзоларининг умумий таассуротлари ва мунозараларига асосланади. Аниқ, ўлчанувчан мезонларнинг йўқлиги қарорнинг субъективлигини янада оширади.

Бутун бу жараённинг натижаси қуйидаги салбий оқибатларга олиб келади:

1. **Узоқ муддатли ёллаш цикли (High Time-to-Hire):** Бир вакансияни ёпиш учун ойлаб вақт кетиши мумкин, бу эса бўш лавозим туфайли банкнинг операцион фаолиятига зарар еткази.

2. **Юқори харажатлар (High Cost-per-Hire):** HR ходимларининг унумсиз сарфланган вақти, такрорий эълонлар ва узоқ жараёнлар банк учун сезиларли молиявий йўқотишларга олиб келади.

3. **Ёмон номзод тажрибаси (Poor Candidate Experience):** Узоқ кутиш, жавоб хатининг йўқлиги ва шаффоф бўлмаган жараёнлар истеъдодли номзодларда банк ҳақида салбий таассурот қолдиради ва унинг иш берувчи сифатидаги бренди (Employer Brand) путур еткази.

4. **Меритократиянинг заифлашуви:** Энг асосийси, бундай тизим энг муносиб, энг малакали номзоднинг танланишини кафолатламайди.

СУНЪИЙ ИНТЕЛЛЕКТ АСОСИДАГИ РЕКРУТИНГ: ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИНИНГ ТУБДАН ЎЗГАРИШИ

СИга асосланган рекрутинг платформалари юқорида санаб ўтилган муаммоларнинг аксариятига технологик ечим таклиф этади. Бу шунчаки автоматлаштириш эмас, балки бутун жараёни маълумотларга асосланган (data-driven) ёндашувга ўтказиш демакдир.

• **1-босқич. Проактив манбаларни излаш ва истеъдодлар базасини шакллантириш:** СИ агентлари нафақат стандарт иш қидириш сайтларини, балки LinkedIn, GitHub (IT-мутахассислар учун), Behance (дизайнерлар учун) каби ўнлаб профессионал тармоқларни, форумларни ва очиқ маълумотлар базаларини доимий равишда таҳлил қилиб, вакансия талабларига мос келувчи номзодларни аниқлайди ва уларнинг "истеъдодлар базаси"ни (talent pipeline) шакллантириб боради. Бу банкка вакансия очилишидан олдин ҳам потенциал номзодлар рўйхатига эга бўлиш имконини беради.

• **2-босқич. Интеллектуал скрининг ва резюмеларни таҳлил қилиш:** Номзод ариза топширганда ёки унинг резюмеси тизимга киритилганда, Табиий тилни қайта ишлаш (NLP) технологияси унинг мазмунини бир неча сонияда таҳлил қилади. У нафақат калит сўзларни (масалан, "кредит таҳлили"), балки кўникмалар, тажриба давомийлиги, эришилган натижалар ва ҳатто ёзиш услуби каби ўнлаб параметрларни ажратиб олиб, номзодни вакансияга мослиги бўйича балл (рейтинг) билан баҳолайди. Бу рекрутерларни соатлаб давом этадиган механик ишдан озод қилади ва энг мос номзодларга эътибор қаратишга имкон беради.

• **3-босқич. Холис ва кўп қиррали баҳолаш:**

○ **Онлайн-тестлар:** Номзодларнинг техник билимлари (масалан, банк қонунчилиги), когнитив қобилиятлари (мантик, диққат) ва тил билиш даражаси стандартлаштирилган онлайн-тестлар орқали аниқ ва холис баҳоланади.

○ **Геймификация:** Pymetrics, Arctic Shores каби платформалар номзодларга нейробиологияга асосланган онлайн-ўйинлар таклиф қилади. Ўйин давомида номзоднинг муаммоларни ҳал қилиш, таваккалчиликка мойиллиги, диққатни жамлаши каби 50 дан ортиқ объектив кўрсаткичлари ўлчанади. Сўнгра бу натижалар банкнинг энг муваффақиятли ходимларининг профили билан солиштирилади.

○ **Асинхрон видео-интервью:** Номзодлар олдиндан ёзиб қўйилган саволларга видео-жавоб ёзиб юборади. HireVue каби платформаларнинг СИ алгоритмлари ушбу видеоларни таҳлил қилиб, жавобларнинг мазмуни, калит сўзларнинг ишлатилиши, нутқнинг равлонлиги каби параметрларни баҳолайди. Бу рекрутерга юзлаб номзодларни тезкор саралаш ва фақат энг кучлиларини жонли суҳбатга таклиф қилиш имконини беради.

• **4. Номзод билан мулоқот ва жалб қилиш:** Рекрутинг чат-ботлари номзодларнинг стандарт саволларига 24/7 режимда жавоб беради, уларга жараённинг кейинги босқичлари ҳақида маълумот бериб туради ва ҳатто интервью вақтини автоматик белгилай олади. Бу номзодда банк ҳақида замонавий ва ғамхўр ташкилот сифатида ижобий таассурот қолдиради.

САМАРАДОРЛИКНИ БАҲОЛАШ: РАҚАМЛАР ВА НАТИЖАЛАР

СИни рекрутингга жорий этишнинг самарадорлигини баҳолаш учун аниқ ва ўлчанувчан кўрсаткичлар (KPI - Key Performance Indicators) тизимидан фойдаланиш зарур. Бу кўрсаткичларни иккита катта гуруҳга ажратиш мумкин:

Миқдорий (Quantitative) кўрсаткичлар:

• **Ёллашга кетадиган ўртача вақт (Average Time-to-Hire):** Вакансия очилгандан то номзод ишга қабул қилингунгача бўлган ўртача вақт. СИ жараёнларни автоматлаштириш ҳисобига бу кўрсаткични 30-50% гача қисқартириши мумкин. (Масалан, анъанавий 45 кундан СИ билан 25 кунгача).

• **Битта ёллашнинг ўртача таннарни (Average Cost-per-Hire):** Рекрутерларнинг иш вақти, эълонлар учун харажатлар ва бошқа сарфларни ўз ичига олади. СИ вақтни тежаш орқали бу таннархни сезиларли даражада камайтиради.

• **Ёллаш сифати (Quality-of-Hire):** Бу энг муҳим, лекин ўлчаш энг қийин бўлган кўрсаткич. Уни янги ходимнинг биринчи 6 ёки 12 ойдаги фаолиятининг самарадорлиги (KPI бажарилиши), унинг раҳбари томонидан берилган баҳоси ва унинг компанияда қанча вақт ишлаб қолгани каби мезонлар орқали баҳолаш мумкин. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, СИ орқали танланган ходимлар кўпинча юқорироқ самарадорлик намоён этади, чунки танлов таассуротларга эмас, балки объектив маълумотларга асосланган бўлади.

• **Манбалар самарадорлиги (Source Effectiveness):** Қайси манбадан (LinkedIn, hh.uz, ходимлар тавсияси) келган номзодлар энг муваффақиятли



бўлаётганини аниқлаш. СИ бу таҳлилни автоматик равишда амалга ошириб, рекрутинг бюджетини энг самарали каналларга йўналтиришга ёрдам беради.

• **Таклифни қабул қилиш даражаси (Offer Acceptance Rate):** Иш таклиф қилинган номзодларнинг қанча фоизи уни қабул қилганини кўрсатади. Юқори кўрсаткич рекрутинг жараёнининг сифатли ва номзод тажрибасининг ижобий бўлганидан далолат беради.

Сифатий (Qualitative) кўрсаткичлар:

• **Номзод тажрибаси (Candidate Experience):** Жараённинг ҳар бир босқичидан сўнг номзодлардан қисқа сўровномалар (масалан, NPS - Net Promoter Score) олиш орқали ўлчанади. Тезкор алоқа, шаффофлик ва адолатли муносабат бу кўрсаткични оширади.

• **Ёлловчи менежернинг қониқиши (Hiring Manager Satisfaction):** Бўлим раҳбарларининг рекрутинг жараёнининг тезлиги, тақдим этилган номзодларнинг сифати ва умумий ҳамкорликдан қониқиш даражаси.

• **Холислик ва хилма-хилликнинг ошиши (Increased Fairness and Diversity):** СИ инсон томонидан йўл қўйиладиган онгсиз нохолисликларни камайтириш орқали турли хил ижтимоий, гендер ва ёш гуруҳларидан бўлган номзодларга тенг имкониятлар яратади. Буни ишга қабул қилинган ходимларнинг демографик таркибини таҳлил қилиш орқали ўлчаш мумкин.

• **Иш берувчи брендининг мустаҳкамланиши (Strengthened Employer Brand):** Замонавий, технологик ва адолатли рекрутинг тизими банкни меҳнат бозорида инновацион ва жозибадор иш берувчи сифатида танитади.

ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ БАНКЛАРИ УЧУН КОНТЕКСТУАЛ МУАММОЛАР ВА СТРАТЕГИК ИМКОНИАТЛАР

Халқаро тажрибани Ўзбекистон давлат банкларига кўр-кўрона кўчириб бўлмайди. Бу жараёнда бир қатор маҳаллий хусусиятларни, тўсиқларни ва имкониятларни инобатга олиш зарур.

• **Тўсиқлар ва чақириқлар:**

○ **Эскирган инфратузилма ва интеграция муаммоси:** Кўпгина банкларда турли бўлимларнинг ахборот тизимлари ўзаро "гаплашмайди". Янги СИ платформасини мавжуд "мерос" тизимлар билан интеграция қилиш техник жиҳатдан мураккаб ва қиммат вазифадир.

○ **Ўзгаришларга қаршилик маданияти:** Йиллар давомида шаклланган анъанавий иш услубига ўрганган ўрта ва юқори бўғин раҳбарлари

янги технологияларга ишончсизлик билан қараши ва уларни жорий этишга қаршилиқ кўрсатиши мумкин.

- **Маълумотлар сифати ва етишмаслиги:** Машинавий ўқитиш моделлари самарали ишлаши учун катта ҳажмдаги тоза ва тарихий маълумотлар керак. Агар банкда бундай маълумотлар базаси шаклланмаган бўлса, СИнинг самардорлиги паст бўлади.

- **Малакали мутахассисларнинг етишмаслиги:** HR, IT ва маълумотлар таҳлили соҳаларини бирдек тушунадиган, СИ лойиҳаларини бошқара оладиган маҳаллий мутахассислар сони чекланган.

- **Алгоритмик ноҳолислик хавфи:** Агар СИ тизими Ўзбекистоннинг ўзига хос ижтимоий ва маданий контекстини инобатга олмаган ҳолда, фақатгина Ғарб маълумотлари асосида ўқитилган бўлса, у нотўғри ва адолатсиз қарорлар чиқариши мумкин.

- **Стратегик имкониятлар:**

- **"Сакраб ўтиш" (Leapfrogging) эффеќти:** Давлат банклари ривожланган мамлакатлар босиб ўтган узок технологик эволюция босқичларини четлаб ўтиб, дарҳол энг сўнги, "булутли" ва мослашувчан СИ ечимларини жорий этиш имкониятига эга.

- **Давлатнинг кучли қўллаб-қувватлаши:** Юқорида тилга олинган ПҚ-4996-сонли қарор ва "Рақамли Ўзбекистон-2030" стратегияси СИни жорий этиш учун нафақат сиёсий ирода, балки молиявий ва ташкилий имтиёзлар ҳам яратмоқда.

- **Меритократияни мустаҳкамлаш:** Коррупция ва непотизмга қарши кураш давлат сиёсатининг устувор йўналиши бўлган бир пайтда, СИга асосланган шаффоф ва холис рекрутинг тизими давлат банкларида соғлом корпоратив муҳитни яратиш ва меритократик тамойилларни мустаҳкамлашнинг энг самарали воситаларидан бири бўла олади.

ХУЛОСА ВА ТАВСИЯЛАР

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистон давлат тижорат банклари учун сунъий интеллект асосидаги ишга қабул қилиш тизимига ўтиш – бу шунчаки замонавий трендга эргашиш эмас, балки узок муддатли рақобатбардошлиқни таъминлаш, инсон капитали сифатини ошириш ва корпоратив бошқарувни соғломлаштиришнинг стратегик заруратидир. СИ бюрократик тўсиқларни олиб ташлаш, жараёнларни тезлаштириш, харажатларни камайтириш ва энг

асосийси, истеъдодларни танлашда инсон омилига хос бўлган субъективлик ва ноҳолисликни минималлаштириш орқали меритократия тамойилларининг амалда ишлаши учун имкон яратади.

Бироқ, бу технология "сеҳрли таёқча" эмас. Унинг муваффақиятли жорий этилиши бир қатор тавсияларга амал қилишни тақозо этади:

1. **Босқичма-босқич ёндашув (Pilot Project):** Бутун банк миқёсида дарҳол катта тизимни жорий этиш ўрнига, аввал бир ёки иккита бўлимда кичик синов (пилот) лойиҳасини амалга ошириш, унинг натижаларини ўрганиш, камчиликларни бартараф этиш ва шундан кейингина тизимни кенгайтириш мақсадга мувофиқ.

2. **"Инсон назорати" (Human-in-the-Loop) тамойилини сақлаш:** СИ инсонни алмаштирмаслиги, балки унга ёрдам бериши керак. СИ таҳлил қилиши, номзодларни рейтинглаши ва тавсиялар бериши мумкин, лекин якуний қарорни, айниқса, рад этиш ҳақидаги қарорни албатта малакали HR-мутахассис қабул қилиши ва асослаб бериши лозим.

3. **Масъулиятли СИ тамойилларини ишлаб чиқиш:** Ҳар бир банк СИдан фойдаланишнинг ўз ички этик кодексини ишлаб чиқиши, унда шаффофлик, адолатлилик, махфийлик ва ноҳолисликка қарши кураш тамойилларини аниқ белгилаб қўйиши керак.

4. **Кадрлар салоҳиятига сармоя киритиш:** Банклар ўз HR ходимларининг рақамли саводхонлигини, маълумотлар билан ишлаш кўникмаларини ва СИ технологияларининг имкониятлари ва чегараларини тушунишини таъминлаш учун ўқув дастурларини ташкил этиши зарур.

Агар Ўзбекистон давлат банклари ушбу мураккаб, лекин истикболли йўлни босиб ўта олса, улар нафақат ўзларининг молиявий кўрсаткичларини яхшилайти, балки бутун мамлакат иқтисодиёти учун юқори малакали кадрларни тайёрлайдиган, шаффоф ва замонавий институтларга айланиш имкониятига эга бўлади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. **Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021-йил 17-февралдаги "Сунъий интеллект технологияларини жадал жорий этиш учун шарт-шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПҚ-4996-сонли қарори.**



2. **Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020-йил 5-октябрдаги ““Рақамли Ўзбекистон — 2030” стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-6079-сон Фармони.**
3. **Benson, A., Li, D., & Shue, K.** (2019). Potentials and Pitfalls of AI in Hiring. Harvard Business School Finance Working Paper No. 19-031.
4. **Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V.** (2019). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. California Management Review, 61(4), 215-240.
5. **Daugherty, P. R., & Wilson, H. J.** (2018). Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press.
6. **Gartner.** (2022). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023. Gartner, Inc.
7. **HireVue.** (2020). The Definitive Guide to AI for HR. White Paper.



Research Science and
Innovation House