International Scientific and Practical Conference Samarkand Institute of Economics and Service
Vol. 1 Issue 1 | pp. 203-206 | **ISSN:** XXXX-XXXX
Available online @ https://globalconf.net/index.php/samisi

Article

Improving the Mechanisms for Selecting Young Leadership Personnel for the Civil Service in the Digital Economy: The Potential of Artificial Intelligence and the Experience of the European Union

Isroilov Islomiddin Kamoliddin o'g'li*[1]

1. Basic Doctoral Student (PhD candidate), Institute for Youth Issues Research and Training of Promising Personnel

* Correspondence: humanability189@gmail.com

Abstract: The paper examines who should organise the selection of young managerial personnel for the state civil service in the digital economy, and how. Drawing on survey results, it substantiates a comprehensive institutional selection model that integrates state and outsourcing mechanisms through a digital layer and distributes functions among the state body, an accredited provider and an artificial intelligence-based digital layer. A comparative analysis with the experience of the European Union shows that final decision-making authority should remain with the state body.

Keywords: digital economy, state civil service, young managerial personnel, comprehensive institutional model, outsourcing, accredited provider, artificial intelligence, big data, European Union.

Citation: O'g'li, I. I. K. Improving the Mechanisms for Selecting Young Leadership Personnel for the Civil Service in the Digital Economy: The Potential of Artificial Intelligence and the Experience of the European Union. International Scientific and Practical Conference Samarkand Institute of Economics and Service 2026, 1(1), 203-206.

Received: 24th Aug 2026
Revised: 26th Sep 2026
Accepted: 28th Oct 2026
Published: 22nd Nov 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Kirish

Raqamli iqtisodiyot sharoitida davlat boshqaruvi islohotlarining natijasi ko'p jihatdan ularni amalga oshiradigan rahbar kadrlarning salohiyatiga bog'liq. Shu sababli rahbarlik lavozimiga nomzodlarni saralash tizimidan bir vaqtning o'zida ham tezkorlik, ham xolislik talab etilmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi PF-5843-son Farmonida davlat fuqarolik xizmatiga nomzodlarni tanlashda xususiy bandlik agentliklarini jalb etish va zamonaviy autsorsing shakllaridan foydalanish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan [1]. 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son Farmon bilan tasdiqlangan Davlat fuqarolik xizmatini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasida rahbar kadrlar zaxirasi uchun sun'iy intellekt texnologiyalariga ega ma'lumotlar bazasini yaratish nazarda tutilgan [2]. Vazirlar Mahkamasining 629-son qarori bilan Rahbar kadrlarni baholash markazi tashkil etilgan [3], PF-243-son Farmon bilan esa 2026-yil 1-martdan bo'sh lavozimlar vacancy.gov.uz platformasida e'lon qilinmoqda [4]. 2026-yil iyul holatiga 87,7 ming nafar davlat xizmatchisining yagona elektron ma'lumotlar bazasi shakllantirilgan [5].

Biroq raqamli platformalar saralashni kim va qanday tashkil etishi lozim, degan masalani o'z-o'zidan hal etmaydi. Tadqiqotning maqsadi davlat va autsorsing mexanizmlarini uyg'unlashtiruvchi kompleks institutsional saralash modelini asoslashdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

OECD tadqiqotida raqamlashtirish sharoitida davlat xizmatida ko‘nikmalar tanqisligini bartaraf etish uchun ishga qabul qilish tizimini qayta ko‘rib chiqish zarurligi ta’kidlangan [6]. W.Byham va S.Riddle kadrlar bilan bog‘liq funksiyalarni autsorsing qilishni inson resurslari xizmatini strategik vazifalarga yo‘naltirish vositasi sifatida talqin etgan [7].

A.L.Hunkenschroer va C.Luetge kadrlar tanlovida sun’iy intellekt jarayonni tezlashtirish bilan birga kamsitish, shaffoflik yetishmasligi va javobgarlik noaniqligi xatarlarini ham keltirib chiqarishini ko‘rsatgan [8]. Yevropa Ittifoqining 2024/1689-son reglamenti esa nomzodlarni saralash uchun mo‘ljallangan sun’iy intellekt tizimlarini yuqori xatarli deb tasniflab, inson nazoratini ta’minlash hamda shaxsga qarorda sun’iy intellektning roli haqida tushuntirish berish majburiyatini belgilagan [9]. Mahalliy tadqiqotlarda autsorsing va sun’iy intellekt, odatda, alohida o‘rganilgan, ularni davlat mexanizmi bilan yagona tizimda uyg‘unlashtirish masalasi esa yetarlicha tadqiq etilmagan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotning nazariy asosini institutsional yondashuv va kompetensiyaga asoslangan inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi tashkil etadi. Empirik baza sifatida muallif tomonidan 2026-yil 26-sentabr – 14-oktabr kunlari 61 nafar davlat fuqarolik xizmatchisi o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma hamda rahbarlik lavozimiga 110 nafar nomzod bo‘yicha ma’lumotlardan foydalanildi. Ulushlarning 95 foizli ishonch oraliqlari Uilson usulida [10], guruhlararo farqlar Kruskal–Uollis mezoni bilan baholandi.

Tahlil va natijalar

Saralashda autsorsing va raqamli vositalarga munosabat. Respondentlarning 68,9 foizi autsorsing saralashning shaffofligi va samaradorligini to‘liq yoki qisman ta’minlaydi, deb hisoblaydi (1-jadval). Ishonch oralig‘ining quyi chegarasi (56,4 foiz) ham 50 foizdan yuqori.

1-jadval. Davlat fuqarolik xizmatchilarining saralashda autsorsing va raqamli vositalarga munosabati (n = 61)

Ko‘rsatkich	Soni, nafar	Ulush, %	95% ishonch oralig‘i, %
Autsorsing saralashning shaffofligi va samaradorligini to‘liq ta’minlaydi	27	44,3	32,5–56,7
Autsorsing qisman ta’minlaydi	15	24,6	15,5–36,7
Ijobiy munosabat, jami	**42**	**68,9**	**56,4–79,1**
Autsorsingni rad etadi	8	13,1	6,8–23,8
Fikr bildirmagan	11	18,0	10,4–29,5
Nomzodlarni psixologik diagnostikadan o‘tkazishni qo‘llab-quvvatlaydi	38	62,3	49,7–73,4
Ustuvor vazifa: test va suhbatni to‘liq avtomatlashtirish	25	41,0	29,5–53,5
Ustuvor vazifa: davlat va autsorsing hamkorligi (gibrid model)	14	23,0	14,2–34,9

Manba: muallif tomonidan o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari asosida hisoblangan.

Autsorsingga munosabat yoshga qarab ham farqlanadi: uni to‘liq qo‘llab-quvvatlovchilar 18–25 yoshlilarda 64,3 foizni (14 nafardan 9 nafari), 26–35 yoshlilarda 42,9 foizni (35 nafardan 15 nafari), 36 yosh va undan kattalarda 25,0 foizni (12 nafardan 3 nafari) tashkil etdi (H = 4,55; p = 0,103). Farq statistik ahamiyatlilik darajasiga yetmagan bo‘lsa-da, yosh xodimlarning tashqi va texnologik baholashga moyilligi aniq kuzatiladi.

Rahbarlik lavozimiga nomzodlarning psixologik sifatlari o‘z-o‘zini baholash anketasi orqali o‘lchanganda shkalaning ichki izchilligi past (α = 0,446) chiqdi, teskari bandlarga izchil javob berganlar esa atigi 16,4 foizni tashkil etdi. Demak, nomzodning boshqaruv va psixologik sifatlarini o‘z-o‘zini baholash yoki faqat bilim testi orqali ishonchli aniqlab bo‘lmaydi. Davlat xizmatchilarining 62,3 foizi psixologik diagnostikani qo‘llab-quvvatlagani bu vazifani tashqi mutaxassislar ishtirokida hal etishga ehtiyoj borligini tasdiqlaydi.

Kompleks institutsional saralash modeli. Natijalar asosida har bir funksiyani uni eng samarali bajaradigan subyektga biriktirishga asoslangan kompleks institutsional model ishlab chiqildi (1-rasm). Davlat organi lavozim talablarini belgilash, bilim va natijadorlikni tasdiqlash hamda yakuniy qaror uchun javobgar. Akkreditatsiyalangan tashqi provayder amaliy topshiriqlar va psixodiagnostika orqali nomzodning boshqaruv ko‘nikmalari va psixologik barqarorligini baholaydi. Sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalariga asoslangan raqamli qatlam esa arizalarni dastlabki saralash va nomzodning yagona elektron profilini yuritishni ta’minlaydi.

Saralash bosqichlari	Davlat organi	Raqamli qatlam (SI, Big Data)	Akkreditatsiyalangan provayder
1. Lavozim talablarini belgilash	●	○	
2. E’lon va arizalarni qabul qilish	●	○	
3. Arizalarni dastlabki saralash	◆	●	
4. Bilim testi va KPI tasdig‘i	●	○	
5. Amaliy topshiriqlar, psixodiagnostika	◆	○	●
6. Yakuniy qaror qabul qilish	●	○	○

● bajaradi va javobgar ◆ nazorat qiladi ○ ma’lumot yoki tavsiya beradi

Tamoyillar: shaffoflik • obyektiv baholash • raqamli texnologiyalar

Kafolatlar: provayderlar akkreditatsiyasi • natijalar faqat davlat platformasida • kamida ikki provayder • yakuniy qaror davlat organida (inson nazorati)

1-rasm. Kompleks institutsional saralash modelida funksiya va vakolatlarning taqsimlanishi

Manba: muallif ishlanmasi.

Model shaffoflik, obyektiv baholash va raqamli texnologiyalardan foydalanish tamoyillariga tayanadi. Uning asosiy xatarlari institutsional kafolatlar bilan cheklanadi: provayder malakasi – akkreditatsiya va metodikani davlat tomonidan tasdiqlash orqali; shaxsiy ma’lumotlar xavfsizligi – natijalarni faqat yagona davlat platformasida saqlash orqali; bitta provayderga qaramlik – kamida ikki provayder bilan ishlash orqali; algoritmik xatolik esa yakuniy qaror vakolatini tanlov komissiyasida saqlash orqali.

Ushbu kafolatlar Yevropa Ittifoqi reglamenti talablariga mos keladi: raqamli qatlam faqat yordamchi vazifani bajaradi, inson nazoratini tanlov komissiyasi ta’minlaydi, nomzod esa qarorda sun’iy intellektning roli haqida tushuntirish olish imkoniyatiga ega bo‘ladi [9].

Xulosa va takliflar

Xulosa qilib aytganda, yosh rahbar kadrlarni saralash samaradorligi nafaqat baholash vositalariga, balki saralashni tashkil etishning institutsional tuzilishiga ham bog‘liq. Tadqiqot natijalari autsorsingga ijobiy munosabatni (68,9 foiz) va o‘z-o‘zini baholash ma’lumotlarining past ishonchliligini ko‘rsatdi. Kompleks institutsional model davlat organi, tashqi provayder va raqamli qatlam funksiyalarini aniq taqsimlab, yakuniy qaror vakolatini davlat organida saqlagan holda baholashning xolisligi va to‘liqligini oshiradi. Shu asosda quyidagi takliflar ilgari suriladi:

Birinchidan, tashqi provayderlarni akkreditatsiyadan o‘tkazish va ularning baholash metodikalarini davlat tomonidan tasdiqlash tartibini ishlab chiqish;

Ikkinchidan, baholash natijalarini faqat vacancy.gov.uz platformasidagi nomzodning yagona elektron profilida saqlash;

Uchinchidan, saralashdagi sun’iy intellekt vositalarini har yili mustaqil auditdan o‘tkazish va nomzodning tushuntirish olish huquqini kafolatlash;

To‘rtinchidan, modelni rahbarlik lavozimlarida kamida ikki provayder ishtirokida tajriba-sinov tariqasida joriy etish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

[1] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5843-son Farmoni // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz/docs/-4549998 (murojaat sanasi: 18.11.2026).

[2] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-95-son Farmoni // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz/docs/-7587464 (murojaat sanasi: 18.11.2026).

[3] O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 4-oktabrdagi “Rahbar kadrlarni baholash markazini tashkil etish to‘g‘risida”gi 629-son qarori // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz/docs/-7131978 (murojaat sanasi: 18.11.2026).

[4] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 6-dekabrdagi “Davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-243-son Farmoni // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz/docs/-7886963 (murojaat sanasi: 18.11.2026).

[5] Iqtidorli boshqaruvchilarni saralash va yangi avlod rahbarlarini tayyorlash bo‘yicha takliflar ko‘rib chiqildi // O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti. – 2026. – 15-iyul. – URL: https://president.uz/oz/lists/view/9419 (murojaat sanasi: 18.11.2026).

[6] OECD. Skills for a High Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews. – Paris: OECD Publishing, 2017. – DOI: 10.1787/9789264280724-en.

[7] Byham W.C., Riddle S. Outsourcing: A Strategic Tool for a More Strategic HR // Employment Relations Today. – 1999. – Vol. 26, No. 1. – P. 37–55.

[8] Hunkenschroer A.L., Luetge C. Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda // Journal of Business Ethics. – 2022. – Vol. 178, No. 4. – P. 977–1007. – DOI: 10.1007/s10551-022-05049-6.

[9] Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) // Official Journal of the European Union. – L series. – 12.07.2024. – Art. 14, 26, 86; Annex III, point 4.

[10] Wilson E.B. Probable Inference, the Law of Succession, and Statistical Inference // Journal of the American Statistical Association. – 1927. – Vol. 22, No. 158. – P. 209–212.