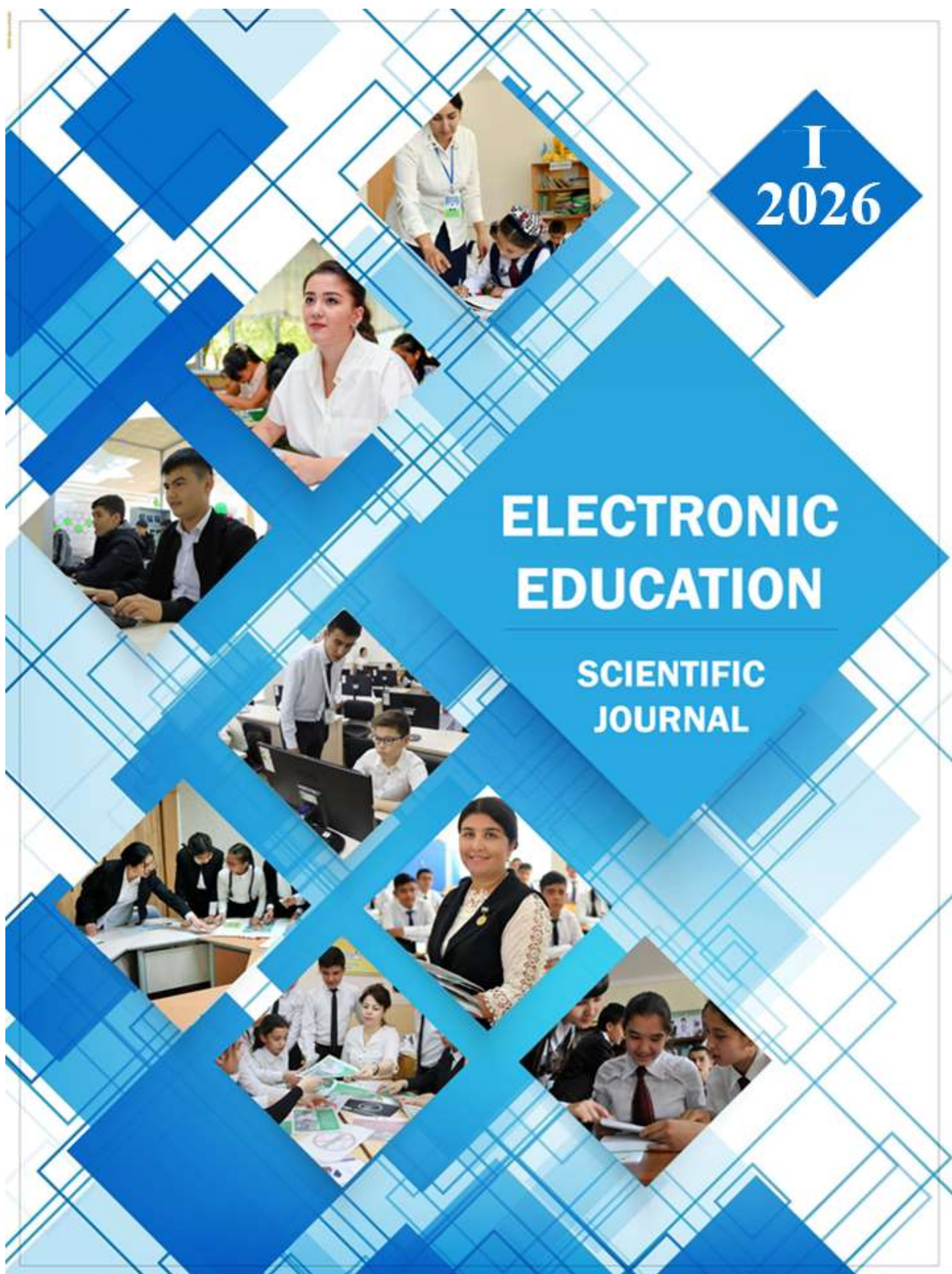


I  
2026

# ELECTRONIC EDUCATION

SCIENTIFIC  
JOURNAL



### TAHRIRIYAT

#### **Bosh muharrir**

**Laqayev Saidaxmad Norjigitovich**  
fizika-matematika fanlari doktori, akademik

#### **Bosh muharrir o‘rinbosari**

**Ro‘ziyev Rauf Axmadovich**  
fizika-matematika fanlari nomzodi, dotsent

#### **Mas’ul muharrir**

**Mirsanov Uralboy Mukhammadiyevich**  
pedagogika fanlari doktori DSc, professor

#### **Editor-in-Chief**

**Saidaxmad Norjigitovich Lakayev**  
doctor of physical and mathematical sciences,  
academician

#### **Deputy Editor-in-Chief**

**Ruziyev Raup Akhmadovich**  
Candidate of Physical and Mathematical Sciences,  
Associate Professor

#### **Responsible editor**

**Mirsanov Uralboy Mukhammadiyevich**  
doctor of Pedagogical Sciences DSc, Professor

### TAHRIRIYAT A’ZOLARI

**Kalonov Muxiddin Baxriddinovich** - iqtisodiyot fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Xujjiyev Sodiq Oltiyevich**- biologiya fanlari nomzodi, dotsent. (O‘zbekiston)

**Ibragimov Alimjon Artikbayevich**-fizika-matematika fanlari nomzodi, dotsent. (O‘zbekiston)

**Suvonov Olim Omonovich**- texnika fanlari nomzodi, dotsent. (O‘zbekiston)

**Yodgorov G‘ayrat Ro‘ziyevich**-fizika- matematika fanlari nomzodi, dotsent. (O‘zbekiston)

**Nasirova Shaira Narmuradovna**-texnika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**O‘tapov Toyir Usmonovich**-pedagogika fanlari nomzodi, dotsent. (O‘zbekiston)

**Xudoyorov Shuxrat Jumaqulovich**- fizika-matematika fanlari nomzodi, dotsent. (O‘zbekiston)

**Djurayev Risbay Xaydarovich**- akademik (O‘zbekiston)

**Negmatov Sayibjon Sodiqovich**- akademik (O‘zbekiston)

**Aripov Mersaid Mirsiddikovich**- fizika-matematika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Turabjanov Sadritdin Maxamatdinovich** - texnika fanlari doktori, akademik. (O‘zbekiston)

**Raximov Isomiddin Sattarovich**- fizika-matematika fanlari doktori, professor. (Malayziya)

**Shariy Sergey Petrovich**- fizika-matematika fanlari doktori, professor. (Rossiya)

**Ibraimov Xolboy**- pedagogika fanlari doktori, akademik. (O‘zbekiston)

**Yunusova Dilfuza Isroilovna**- pedagogika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Aloyev Raxmatillo Djurayevich**- fizika-matematika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Abdullayeva Shaxzoda Abdullayevna**- pedagogika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Norov Abdusaid Murodovich** – texnika fanlari bo‘yicha falsafa doktori, dotsent (O‘zbekiston).

**Yuldoshev Ismoil Abriyevich** – pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori, dotsent (O‘zbekiston)

**Mo‘minov Bahodir Boltayevich**- texnika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Rosmayati Mohamad** - professor. (Malayziya)

**Zainidin K. Eshkuvatov** – fizika-matematikafanlari doktori (DSc). (Malayziya)

**Muhammad Suzuri bin Hitam** - professor. Malayziya)

**Amiza binti Mat Amin**- professor. (Malayziya)

**Korshunov Igor Lvovich**- texnika fanlari nomzodi, dotsent. (Rossiya)

**Kolbanyov Mixail Olegovich**- texnika fanlari doktori, professor. (Rossiya)

**Verzun Natalya Arkadyevna**- texnika fanlari nomzodi, dotsent. (Rossiya)

**Stelmashonok Yelena Viktorovna**- iqtisod fanlari doktori, professor. (Rossiya)

**Tatarnikova Tatyana Mixaylovna** - texnika fanlari doktori, professor. (Rossiya)

**Alekseyev Vladimir Vasilyevich** - texnika fanlari doktori, professor. (Rossiya)

**Satikov Igor Abuzarovich** – fizika-matematika fanlari nomzodi, dotsent. (Belarus)

**Boyarshinova Oksana Aleksandrovna** – fizika-matematika fanlari nomzodi, dotsent. (Belarus)

**Makarenya Sergey Nikolayevich** – texnika fanlari nomzodi, dotsent. (Belarus)

**Sednina Marina Aleksandrovna** – texnika fanlari nomzodi, dotsent. (Belarus)

**Xolmurodov Abdulhamid Erkinovich**- fizika-matematika fanlari doktori, professor. (O‘zbekiston)

**Lutfillayev Maxmud Xasanovich**- pedagogika fanlari doktori, professor (O‘zbekiston)

**Ergasheva Gulruksor Surxonidinovna** - pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent. (O‘zbekiston)

**Maxmudova Dilfuza Mileyevna** – pedagogika fanlari doktori, professor (O‘zbekiston)

**Xudjayev Muxiddin Kushshayevich** – texnika fanlari doktori, dotsent (O‘zbekiston).

**Ibragimov Abdusattar Turgunovich** – texnika fanlari doktori, dotsent (O‘zbekiston).

**Karaxonova Oysara Yuldoshevna** – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (O'zbekiston).

**Kurbaniyazova Zamira Kalbaevna**- pedagogika fanlari doktori, dotsent. (O'zbekiston)

**Jabbarov Oybek Rakhmanovich**- fizika-matematika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent (O'zbekiston).

**Kabiljanova Firuza Azimovna**-fizika-matematika fanlari nomzodi, dotsent. (O'zbekiston)

**Kalonova Mohigul Baxriddinovna**-iqtisod fanlari bo'yicha falsafa doktori. (O'zbekiston)

**Baxodirova Umida Baxodirovna**-pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent. (O'zbekiston)

**Sharipov Ergash Oripovich**-pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent. (O'zbekiston)

**Xamroyeva Dilafro'z Namozovna** – fizika-matematika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent. (O'zbekiston).

**Toxirov Feruz Jamoliddinovich** – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (O'zbekiston)

**Isroilova Lola Sunnatovna** – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent. (O'zbekiston)

**Otaqulova Durdona Raxmonovna** – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (O'zbekiston)

**Ruziyeva Dilafruz Raupovna** – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (O'zbekiston)

**Jo'rakulov Tolib Toxirovich**- texnik muharrir

© Mazkur jurnal O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Oliy Attestatsiya komissiyasi rayosatining 2022-yil 28-fevraldagi 312/6 qaroriga asosan Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiya ishlari yuzasidan dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan

Adress: Navoiy sh., Janubiy ko'chasi, 1-A uy. (1-A, South Street, Navoi city) URL: <http://www.el-nspi.uz>

**MUNDARIJA**

*Aniq fanlarda axborot texnologiyalari*

<b>MUNDARIJA</b>	
<i>Aniq fanlarda axborot texnologiyalari</i>	
<b>Yuldoshev I. A.</b> SUN'YI INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA PEDAGOGIK DIAGNOSTIKA JARAYONINI AVTOMATLASHTIRISH MASALALARI	10
<b>O'rolova O. B.</b> RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA AKADEMIK LITSEYLARDA O'QUV FANI BO'YICHA MUSTAQIL ISHLARNI TASHKIL ETISH METODIKASI	23
<b>Isroilova L. S.</b> TALABALARNING MUSTAQIL TA'LIMINI TASHKIL ETISHDA VEB-PLATFORMANING AMALIY SAMARADORLIGI	48
<b>Bekmuxammedov B. N.</b> MASOFAVIY TA'LIM TIZIMI O'QUV MAJMUALARINI YARATISH MODELLARI, ALGORITMLARI VA INSTRUMENTAL VOSITALARI	57
<b>Ashurova G. Sh.</b> BO'LAJAK O'QITUVCHILARNING KASBIY KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISHNI PEDAGOGIK SHARTLARI	74
<b>Saidova D. E.</b> MASOFADAN DASTURLASH VA HAMKORLIKDA ISHLASH KO'NIKALARINI TALABALARGA O'RGATISH	80
<b>Sadritdinova D. A.</b> TALABALARGA TA'LIMYI MOBIL ILOVALARNI YARATISHNI O'RGATISHDA MIT APP PLATFORMASINING AMALIY SAMARADORLIGI	89
<b>Karshiyeva D. U.</b> TALABALARNING AXBOROT TEXNOLOGIYALARGA OID FANLARDAN MUSTAQIL ISHLARINI TASHKIL ETISH USULI	97
<b>Abduraxmanova G. M.</b> MATEMATIKA FANINI O'QITISHDA ELEKTRON TA'LIM RESURSLARIDAN FOYDALANISH	105
<b>Hoshimov O. P.</b> TALABALARNING OBYEKTGA YO'NALTIRILGAN DASTURLASH MUHITIDA ILOVALARNI ISHLAB CHIQUISHGA OID KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH MODEL	111
<b>Amangeldiyeva A. A.</b> TALABALARGA SUN'YI INTELLEKTLI O'QUV VOSITALARINI YARATISHNI O'RGATISHDA TIZIMLI YONDASHUVDAN FOYDALANISH	118
<b>Otaqulova D.R.</b> GRAFIKLI O'QUV VOSITALARNI LOYIHALASHDA SUN'YI INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING AMALIY SAMARADORLIGI	124
<b>Xudoyberdiyeva Sh. T.</b> TALABALARNING DASTURLASH TILLARI FANIDAN MUSTAQIL TA'LIMNI TASHKIL ETISH USULI	133
<b>Bononorova Y. A.</b> TALABALARNING MASHG'ULOTLARNI LOYIHALASHGA OID KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISHDA WEB-PLATFORMANI AMALIY SAMARADOR	144

<b><i>Tabiiy fanlarda axborot texnologiyalari</i></b>	
<b><i>Idiboyeva S. B., Kamolov I. R.</i></b> <i>TALABALARNING RAQAMLI O‘LCHASH ASBOBLARIDAN FOYDALANISHGA OID KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH</i>	<i>151</i>
<b><i>Baxodirova U. B.</i></b> <i>BO‘LAJAK BIOLOGIYA O‘QITUVCHILARNING KASBIY FAOLIYATGA TAYYORLASH MODEL</i>	<i>163</i>
<b><i>Namozova N. T., Kamolov I. R.</i></b> <i>ASTRONOMIYA FANINI O‘QITISHDA KOMPYUTER TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH USULI</i>	<i>171</i>
<b><i>Davronova L. K.</i></b> <i>UMUMIY O‘RTA TA‘LIM MAKTABI O‘QUVCHILARINING GEOGRAFIYA FANIDAN DARSDAN TASHQARI O‘QUV FAOLIYATINI TASHKIL ETISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH USUSLI</i>	<i>179</i>
<b><i>Ijtimoiy-gumanitar fanlarda axborot texnologiyalari</i></b>	
<b><i>Turikova L. M.</i></b> <i>MEHNAT MUNOSABATLARI VA INKLYUZIV BOSHQARUVDA RAQAMLI HR YONDASHUVLARI</i>	<i>187</i>
<b><i>Salaxutdinov S. A.</i></b> <i>MEHNATNI MUHOFAZA QILISH SOHASIDA ELEKTRON BOSHQARUV TIZIMLARINI JORIY ETISHNING NAZARIY VA AMALIY JIHATLARI</i>	<i>199</i>

## СОДЕРЖАНИЕ

### Информационные технологии в точных науках

<b>Информационные технологии в точных науках</b>	
<b>Юлдашев И. А.</b> ВОПРОСЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	10
<b>Уролова О. Б.</b> МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ ПО УЧЕБНОМУ ПРЕДМЕТУ В АКАДЕМИЧЕСКИХ ЛИЦЕЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	23
<b>Исроилова Л. С.</b> ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЕБ-ПЛАТФОРМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СТУДЕНТОВ	48
<b>Бекмухаммедов Б.</b> МОДЕЛИ, АЛГОРИТМЫ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА СОЗДАНИЯ УЧЕБНЫХ КОМПЛЕКСОВ ДЛЯ СИСТЕМЫ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ	57
<b>Аишурова Г. Ш.</b> ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩИХ УЧИТЕЛЕЙ	74
<b>Саидова Д.Э.</b> ОБУЧЕНИЕ СТУДЕНТОВ НАВЫКАМ ДИСТАНЦИОННОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ И СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ	80
<b>Садритдинова Д.</b> ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЛАТФОРМЫ MIT APP INVENTOR В ОБУЧЕНИИ СТУДЕНТОВ СОЗДАНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ	89
<b>Каршиева Д. У.</b> МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯ	97
<b>Абдурахманова Г. М.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ПРИ ПРЕПОДАВАНИИ МАТЕМАТИКИ	105
<b>Хошимов О.</b> МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ СТУДЕНТОВ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРИЛОЖЕНИЙ В ОБЪЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СРЕДЕ ПРОГРАММИРОВАНИЯ	111
<b>Амангельдиева А. А.</b> ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В ОБУЧЕНИИ СТУДЕНТОВ СОЗДАНИЮ УЧЕБНЫХ СРЕДСТВ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ	118
<b>Отакулова Д. Р.</b> ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ ГРАФИЧЕСКИХ УЧЕБНЫХ ПОСОБИЙ	124
<b>Худайбердиева Ш.</b> МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ЯЗЫКИ ПРОГРАММИРОВАНИЯ	133

<b>Бононорова Ё.</b> ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЕБ-ПЛАТФОРМЫ В РАЗВИТИИ КОМПЕТЕНТНОСТИ СТУДЕНТОВ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЗАНЯТИЙ	144
<b>Информационные технологии в естественных науках</b>	
<b>Идибоева С., Камолов И. Р.</b> РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТОВ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЦИФРОВЫХ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ПРИБОРОВ	151
<b>Баходирова У. Б.</b> МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ УЧИТЕЛЕЙ БИОЛОГИИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	163
<b>Намозова Н. Т., Камолов И. Р.</b> МЕТОД ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПРЕПОДАВАНИИ АСТРОНОМИИ	171
<b>Давронова Л.</b> МЕТОД ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕУРОЧНОЙ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАЩИХСЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СРЕДНИХ ШКОЛ ПО ГЕОГРАФИИ	179
<b>Информационные технологии в социально-гуманитарных науках</b>	
<b>Турикова Л. М.</b> ЦИФРОВЫЕ ПОДХОДЫ К HR В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ И ИНКЛЮЗИВНОМ УПРАВЛЕНИИ	187
<b>Салахутдинов С. А.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОХРАНЫ ТРУДА	199

**CONTENT**

<i>Information technologies in exact sciences</i>	
<b>Yuldashev Ismoil</b> ISSUES OF AUTOMATION OF THE PEDAGOGICAL DIAGNOSTIC PROCESS BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES	10
<b>Urolova Ozoda</b> METHODOLOGY OF ORGANIZING INDEPENDENT WORK ON THE EDUCATIONAL SUBJECT IN ACADEMIC LYCEUMS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	23
<b>Isroilova Lola</b> PRACTICAL EFFECTIVENESS OF THE WEB PLATFORM IN THE ORGANIZATION OF STUDENTS' INDEPENDENT EDUCATION	48
<b>Bekmukhammedov Bunyodbek</b> MODELS, ALGORITHMS, AND INSTRUMENTAL MEANS FOR CREATING TRAINING COMPLEXES FOR THE DISTANCE EDUCATION SYSTEM	57
<b>Ashurova Gulshan</b> PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF FUTURE TEACHERS	74
<b>Saidova Dilfuza</b> TRAINING STUDENTS IN REMOTE PROGRAMMING AND COLLABORATIVE SKILLS	80
<b>Sadritdinova Dinora</b> PRACTICAL EFFICIENCY OF THE MIT APP INVENTOR PLATFORM IN TEACHING STUDENTS TO CREATE EDUCATIONAL MOBILE APPLICATIONS	89
<b>Karshiyeva Dilnoza</b> METHOD OF ORGANIZING STUDENTS' INDEPENDENT WORK IN INFORMATION TECHNOLOGY SUBJECTS	97
<b>Abdurahmanova Gulzhanna</b> THE USE OF ELECTRONIC EDUCATIONAL RESOURCES IN TEACHING MATHEMATICS	105
<b>Khoshimov Orzimurod</b> MODEL FOR DEVELOPING STUDENTS' APPLICATION DEVELOPMENT COMPETENCE IN OBJECT-ORIENTED PROGRAMMING ENVIRONMEN	111
<b>Amangeldiyeva Aigul</b> APPLYING A SYSTEMATIC APPROACH IN TEACHING STUDENTS TO CREATE TEACHING AIDS WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE	118
<b>Otakulova Durdona</b> THE PRACTICAL APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE DESIGN OF GRAPHIC EDUCATIONAL MATERIALS	124
<b>Khudoyberdiyeva Shoir</b> METHOD FOR ORGANIZING STUDENTS' INDEPENDENT LEARNING IN PROGRAMMING LANGUAGES	133
<b>Bononorova Yoqutkhon</b> THE PRACTICAL EFFICACY OF A WEB PLATFORM IN DEVELOPING STUDENT COMPETENCE IN LESSON DESIGN	144

<b><i>Information technologies in natural sciences</i></b>	
<b><i>Idiboeva Sevinch, Kamolov Ikhtiyor</i></b> <i>DEVELOPMENT OF STUDENTS' COMPETENCE IN USING DIGITAL MEASUREMENT INSTRUMENTS</i>	154
<b><i>Bakhodirova Umida</i></b> <i>MODEL FOR PREPARING FUTURE BIOLOGY TEACHERS FOR PROFESSIONAL ACTIVITY</i>	163
<b><i>Namozova Nilufar, Kamolov Ikhtiyor</i></b> <i>METHOD OF USING COMPUTER TECHNOLOGIES IN TEACHING ASTRONOMY</i>	171
<b><i>Davronova Laylo</i></b> <i>METHOD OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN ORGANIZING THE EXTRACURRICULAR ACTIVITIES OF STUDENTS OF GENERAL EDUCATIONAL SCHOOLS IN GEOGRAPHY</i>	179
<b><i>Information Technologies in Social Sciences and Humanities</i></b>	
<b><i>Turikova Lazokat</i></b> <i>DIGITAL APPROACHES TO HR IN LABOR RELATIONS AND INCLUSIVE MANAGEMENT</i>	187
<b><i>Salakhutdinov Sardor</i></b> <i>THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTING ELECTRONIC MANAGEMENT SYSTEMS IN THE FIELD OF LABOR PROTECTION</i>	199

## *Ijtimoiy gumanitar fanlarda axborot texnologiyalari*

### **MEHNAT MUNOSABATLARI VA INKLYUZIV BOSHQARUVDA RAQAMLI HR YONDASHUVLARI**

**Turikova Lazokat Mashrabovna**  
*Oriental universitet, dotsent, O‘zbekiston*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada mehnat munosabatlarini takomillashtirish va inklyuziv boshqaruvni ta’minlashda raqamli HR yondashuvlarining ahamiyati tahlil qilingan bo‘lib, raqamli transformatsiya sharoitida inson resurslarini boshqarishdagi innovatsion texnologiyalar, jumladan, avtomatlashtirilgan HR tizimlari, sun’iy intellekt va ma’lumotlar tahlilidan foydalanish imkoniyatlari yoritilgan. Shuningdek, O‘zbekiston ta’lim tizimida inklyuziv mehnat muhitini shakllantirishda raqamli HR instrumentlarining roli va ularning samaradorligi ilmiy asoslangan holda ko‘rib chiqilga.

**Tayanch so‘zlar:** raqamli HR, mehnat munosabatlari, inklyuziv boshqaruv, inson resurslari, raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt.

### **ЦИФРОВЫЕ ПОДХОДЫ К HR В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ И ИНКЛЮЗИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Турикова Лазокат Маширабовна**  
*Oriental университет, доцент, Узбекистан*

**Аннотация:** В данной статье проанализирована значимость цифровых HR-подходов в совершенствовании трудовых отношений и обеспечении инклюзивного управления. В условиях цифровой трансформации раскрываются возможности применения инновационных технологий в управлении человеческими ресурсами, включая автоматизированные HR-системы, искусственный интеллект и анализ данных. Кроме того, научно обоснована роль и эффективность цифровых HR-инструментов в формировании инклюзивной трудовой среды в системе образования Узбекистана.

**Ключевые слова:** цифровой HR, трудовые отношения, инклюзивное управление, человеческие ресурсы, цифровая трансформация, искусственный интеллект.

### **DIGITAL APPROACHES TO HR IN LABOR RELATIONS AND INCLUSIVE MANAGEMENT**

**Turikova Lazokat**  
*Oriental University, Associate Professor, Uzbekistan*

**Abstract:** This article analyzes the significance of digital HR approaches in improving labor relations and ensuring inclusive management. In the context of digital transformation, it explores the opportunities for applying innovative technologies in human resource management, including automated HR systems, artificial intelligence, and data analytics. Furthermore, the study scientifically examines the role and effectiveness of digital HR tools in fostering an inclusive work environment within the education system of Uzbekistan.

**Keywords:** digital HR, labor relations, inclusive management, human resources, digital transformation, artificial intelligence.

**Kirish.** Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasida belgilangan ustuvor vazifalar doirasida mehnat munosabatlarini tubdan isloh qilish va boshqaruvning

zamonaviy mexanizmlarini joriy etish davr talabiga aylandi. Xususan, 2025 yilga kelib, an’anaviy kadrlar bo‘limidan farqli ravishda, yangi raqamli va insonni rivojlantirishga qaratilgan yondashuvlar yetakchilik qilmoqda. Sun’iy intellekt agentlarining boshqaruv tizimlariga kirib kelishi rutin vazifalarni avtomatlashtirib, HR mutaxassislariga strategik rejalashtirish va xodimlar farovonligi (Well-being) kabi muhim masalalarga e’tibor qaratish imkonini bermoqda.

Hozirgi global tisdagi raqamlashuv jarayonlari iqtisodiyotning barcha sohalarida, jumladan, inson resurslarini boshqarish tizimida ham chuqur o‘zgarishlarga olib kelmoqda. Mehnat munosabatlarining samaradorligini oshirish, ish joyida teng imkoniyatlar yaratish va inklyuziv muhitni shakllantirish HR sohasining ustuvor vazifalariga aylandi.

Raqamli HR konsepsiyasi an’anaviy HR yondashuvlardan farqli ravishda ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, xodimlar tajribasini yaxshilash va tashkilot samaradorligini oshirish imkonini beradi. Shu bilan birga, inklyuziv boshqaruv tamoyillarini amalga oshirishda raqamli vositalar muhim o‘rin tutadi.

Shu nuqtai nazardan, mazkur maqolaning maqsadi mehnat munosabatlari tizimida raqamli HR yondashuvlarining o‘rni va inklyuziv boshqaruvga ta’sirini ilmiy jihatdan tahlil qilishdan iboratdir.

**Adabiyotlar tahlili.** [1] manbada inson resurslarini boshqarish (HRM) bo‘yicha fundamental va kompleks masalalar, tashkilotlarda kadrlar bilan ishlashning barcha jihatlari atroflicha keltirilgan. Shuningdek, HR boshqaruvining nazariy asoslari, nizolarni boshqarish, raqamli HR, HR analitika, gibrid va masofaviy ish masalalari keng yoritilgan.

[2] maqolada an’anaviy kadrlar boshqaruvidan zamonaviy HRM (Human Resource Management) tizimiga o‘tish masalasi tahlil qilingan. Bunda inson kapitalini strategik resurs sifatida ko‘rish va xodimlarni rivojlantirishga yo‘naltirilgan boshqaruvga asosiy urg‘u berilgan. Shuningdek, innovatsion HR yondashuvlar misolida mualliflar kompetensiyaga asoslangan boshqaruvga oid zamonaviy usullarni

ko‘rib chiqadilar. Maqolada raqamli HR elementlari, mehnat munosabatlarini takomillashtirish, ish beruvchi va xodim o‘rtasidagi munosabatlarni optimallashtirish, kadrlar salohiyatini rivojlantirish kabi masalalar ham tadqiqi etilgan.

[3] global HR sohasidagi eng so‘nggi tendensiyalar, muammolar va strategiyalarni tahlil qiluvchi analitik tadqiqot hisoblanadi.

[4] da O‘zbekistondagi HR-menejment tizimining amaliy jihatlari, ya’ni kadrlar bilan ishlashning real mexanizmlari va jarayonlari tushuntirib berilgan.

[5] va [6] manbalarda davlat, ish beruvchilar va fuqarolik jamiyati institutlari o‘rtasidagi hamkorlik mexanizmi sifatida talqin qilinadi. Har ikkala manbada ham ish beruvchi va xodim o‘rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish, mehnat nizolarining oldini olish, ijtimoiy himoyani kuchaytirish masalalariga urg‘u berilgan.

[7] HR texnologiyalari bozorining to‘liq tahlili bo‘lib, u 2025 yilgacha bo‘lgan HR Tech ekotizimi, trendlari va innovatsiyalarini qamrab oladi. Ushbu manbada sun’iy intellekt va avtomatlashtirish orqali HR sohasida raqamli transformatsiya qanday kechishi tushuntirilgan.

[8] da iqtisodiyot va HR sohasidagi eng mashhur konsepsiyalardan biri – “inson kapitali nazariyasi” (Human Capital Theory) ilmiy asoslab beriladi. Bunda muallif insonni shunchaki resurs emas, balki bilim, ko‘nikma va tajribaga ega kapital sifatida ko‘radi.

[9] da mahallalarda aholi bilan ishlashga qaratilgan jarayonlarni 100 foiz raqamlashtirib, har bir mahallada “elektron xizmat nuqtalari”ni ishga tushirish, elektron shaklda ko‘rsatiladigan davlat xizmatlari ulushini 100 foizgacha yetkazish, davlat xizmatlarini “3 qadam”, “foydalanuvchi uchun moslashtirilgan”, “barchasi bir mobil ilovada” tamoyillari asosida raqamlashtirish, “elektron hukumat” tizimining yangi bosqichi – “raqamli hukumat” tizimiga o‘tilib, barcha hujjatlar va munosabatlarning raqamli shaklda bo‘lishini ta’minlash, fuqarolarning davlat xizmatlaridan foydalanishi uchun murojaat qilishida ariza yozish, turli shakllarni to‘ldirish kabi ortiqcha formal tartiblarni bekor qilish, davlat idoralari zarur

hujjatlarni elektron bazadan o‘zi oladigan tizim yaratish, kadrlar bilan ishlash bo‘yicha 2 mingdan ortiq tarkibiy tuzilmalar faoliyatini to‘liq raqamlashtirish kabi masalalar o‘rin olgan.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Mehnat munosabatlarini boshqarishning quyidagicha 5 ta zamonaviy yondashuvlarini ko‘rishimiz mumkin:

- 1. HR-menejment yondashuvi.**
- 2. Ijtimoiy sheriklik modeli.**
- 3. Raqamli HR (Digital HR) yondashuvi.**
- 4. Inson kapitali nazariyasi.**
- 5. Inklyuziv va etik boshqaruv.**

Inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi XX asrning ikkinchi yarmida shakllangan bo‘lib, uning ilmiy asoslari Frederik Teylor, Elton Meyo, Peter Drucker kabi olimlar ishlarida namoyon bo‘lgan.

HR menejment – bu xodimlarga nafaqat ishchi kuchi, balki tashkilotning eng qimmatli strategik aktivi sifatida qarashdir. 2025 yilga kelib, bu sohada an’anaviy kadrlar bo‘limidan farqli ravishda yangi raqamli va insonni rivojlantirishga qaratilgan yondashuvlar yetakchilik qilmoqda.

HR-menejmentning zamonaviy yo‘nalishlari sifatida quyidagilarni ko‘rsatish mumkin:

- **AI va raqamlashtirish:** sun’iy intellekt agentlari xodimlar va boshqaruv tizimlari o‘rtasidagi asosiy interfeysga aylanmoqda. Rutin vazifalar (davomat, maosh hisoblash) avtomatlashtirilib, HR mutaxassislari strategik rejalashtirishga e’tibor qaratmoqda;

- **xodimlar farovonligi (Well-being):** xodimning ruhiy salomatligi va mamnunligi tashkilot unumdorligining asosiy omili deb tan olingan;

- **ko‘nikmalarga asoslangan yondashuv:** diplom yoki lavozimdan ko‘ra, xodimning amaliy ko‘nikmalari (skills-based) va doimiy qayta tayyorlanishi (reskilling) birinchi o‘ringa chiqmoqda.

Zamonaviy HR-menejment quyidagi uchta yirik maktab ta’sirida shakllangan:

- **ilmiy boshqarish** (F.Teylor): mehnatni ratsional tashkil etish va samaradorlikni oshirish;
- **insoniy munosabatlar** (E.Meyo): Xodimlarning psixologik va ijtimoiy ehtiyojlariga e’tibor qaratish;
- **inson resurslari** (P.Druker): xodimlarni tashkilotning asosiy kapitalli sifatida ko‘rish.

M.Armstrong va S.Teylor (2018) ta’kidlashicha, inson resurslarini boshqarish tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda muhim omil bo‘lib, xodimlar salohiyatidan samarali foydalanishni ta’minlaydi [1].

K.V.Poretskiy va B.Sayfidinov (2022) “ta’kidlashicha, zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimi raqamli texnologiyalar, innovatsion yondashuvlar va kompetensiyaga asoslangan modellar orqali tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qiladi” [2].

2025 yildan boshlab O‘zbekistonda HR jarayonlarini raqamlashtirish va mehnat bozorini isloh qilish bo‘yicha yangi bosqich boshlandi, desak mubolag‘a bo‘lmaydi, masalan:

- davlat xizmatida HR: davlat organlarida personalni “tanlash, baholash va motivatsiya qilishning zamonaviy tizimlari joriy etilmoqda;
- yangi mehnat kodeksi talablari: ishga qabul qilishda dastlabki sinov muddati va masofaviy ish shakllari HR-menejmentning yangi”[2] huquqiy asoslariga aylandi.

HR menejment yondashuvida ham xodimlar tashkilotning strategik resursi sifatida qaraladi. Bunda asosiy tamoyillar – kompetensiyalarga asoslangan tanlov, samaradorlikni baholash, rag‘batlantirish tizimi, korporativ madaniyatni shakllantirish bo‘lib hisoblanadi.

**Ijtimoiy sheriklik modeli** yuqorida ta’kidlaganimizdek, davlat, ish beruvchi va xodim o‘rtasidagi hamkorlikka asoslanadi.

Xalqaro darajada ushbu tamoyillar xalqaro mehnat tashkiloti (XMT) konvensiyalari orqali mustahkamlangan. Ushbu modelning asosiy elementlarini quyidagilarda ko‘rishimiz mumkin:

- jamoa shartnomalari;
- uch tomonlama kelishuvlar;
- muzokaralar madaniyati.

“Ijtimoiy sheriklik davlat organlarining fuqarolik jamiyati institutlari, shu jumladan jamoat birlashmalari va boshqa nodavlat notijorat tashkilotlari, fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlari, ommaviy axborot vositalari (bundan buyon matnda fuqarolik jamiyati institutlari deb yuritiladi) bilan mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish dasturlarini, shu jumladan tarmoq, hududiy dasturlarni, shuningdek normativ-huquqiy hujjatlarni hamda fuqarolarning huquqlari va qonuniy manfaatlariga daxldor bo‘lgan”[4] boshqa qarorlarni ishlab chiqish hamda amalga oshirish borasidagi hamkorligidir.

Ijtimoiy sheriklik sharoitlarida davlatning roli mehnat va ijtimoiy qonunchilikni ishlab chiqishdan iborat. Shundan kelib chiqqan holda, ijtimoiy sheriklikning huquqiy asoslari yurtimizda tobora “takomillashib bormoqda. Xususan, davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining nodavlat notijorat tashkilotlari va fuqarolik jamiyatining boshqa institutlari bilan o‘zaro munosabatlariga doir turli masalalar bir qator normativ-huquqiy hujjatlar orqali tartibga solinadi” [5].

Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasining “Ijtimoiy sheriklik to‘g‘risida”gi, “O‘zbekiston Respublikasida jamoat birlashmalari to‘g‘risida”gi, “Nodavlat notijorat tashkilotlari to‘g‘risida”gi, “Jamoat “fondlari to‘g‘risida”gi, “Homiylik to‘g‘risida”gi va “Nodavlat notijorat tashkilotlari faoliyatining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonunlari shular jumlasidandir. Ular asosida bugungi kunda nafaqat davlat hokimiyati organlari balki ta’lim tizimi muassasalari, shu jumladan umumiy o‘rta ta’lim maktablar”[5] rahbarlari ham o‘z

vakolatlari doirasida nodavlat notijorat tashkilotlari bilan o‘zaro ijtimoiy sheriklik munosabatlarini yo‘lga qo‘yishlari lozimligini ko‘rishimiz mumkin [5], [6].

Raqamli HR (Digital HR) yondashuviga ko‘ra bugungi kunda ko‘plab zamonaviy, xususiy tashkilotlarda: elektron mehnat shartnomalari, onlayn baholash tizimlari, HR-analitika, sun‘iy intellekt asosida kadrlar tanlovi qo‘llanilmoqda. Bu o‘z navbatida shaffoflik va tezkorlikni ta’minlaydi.

SHRM (2025) hisobotiga ko‘ra, zamonaviy HR tizimlari raqamli texnologiyalar va strategik rejalashtirish asosida tashkil etilib, ular tashkilotning biznes natijalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi [3].

Raqamli HR (Digital HR) – bu sun‘iy intellekt, bulutli texnologiyalar va ma’lumotlar tahlili (People Analytics) yordamida inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirishdir. 2025-2026 yillarda bu yo‘nalishda quyidagi amaliy misollar yetakchilik qilmoqda (turli mamlakatlarda foydalanilayotgan raqamli HR bo‘yicha quyida amaliy misollarni keltiramiz):

- **AI-rekruting (Smart Selection):** nomzodlarni saralashda sun‘iy intellekt (masalan, Mya yoki Pymetrics) rezyumelarni avtomatik tahlil qiladi va video-intervyularda nomzodning emotsional intellektini baholaydi;

- **HR-chatbotlar (Self-service):** xodimlar ta’til puli, ma’lumotnoma olish yoki ichki tartib qoidalar haqidagi savollariga 24/7 rejimda chatbotlar (masalan, ServiceNow yoki Leena AI) orqali javob oladilar;

- **People Analytics (bashoratli tahlil):** ma’lumotlar asosida qaysi xodim ishdan bo‘shash arafasida ekanligini yoki kimning unumdorligi pasayayotganini oldindan aniqlovchi tizimlar (masalan, Visier);

- **LXP (Learning Experience Platforms):** xodimning individual ehtiyojlaridan kelib chiqib, unga mos ta’lim kurslarini tavsiya qiluvchi platformalar (Degreed, Coursera for Business).

Ammo umumiy o‘rta ta’lim maktablarida ushbu holatlar to‘liq amaliyotga tatbiq etilmagan. YA’ni o‘quvchilarni onlayn baholash tizimini ko‘rishimiz mumkin,

ammo xodimlar bilan bog‘liq platformalar mavjud emas. Ushbu tadqiqot doirasida raqamli HR tizimini umumiy o‘rta ta’lim maktablariga joriy qilish yuzasidan amaliy takliflar berishimiz dolzarb masala hisoblanadi.

O‘zbekistonda HR-menejment tizimi kadrlar bilan ishlashning huquqiy, tashkiliy va raqamli jarayonlarini qamrab olib, mehnat munosabatlarini samarali boshqarishga xizmat qiladi [4].

**Inson kapitali nazariyasi yoki konsepsiyasiga** ko‘ra, bilim, malaka va tajriba iqtisodiy o‘shishning asosiy omilidir. Bu g‘oyani rivojlantirishda Gary Becker katta hissa qo‘shgan.

Sun‘iy intellekt shiddat bilan rivojlanayotgan bir paytda tabiiy intellektning roli va ahamiyatini unutmasligimiz kerak. Geri Bekker ta’kidlaganidek, ta’lim va sog‘liqni saqlashga yo‘naltirilgan mablag‘lar oddiy xarajat emas, balki kelajakda yuqori foyda keltiruvchi investitsiyadir. Inson kapitali quyidagi elementlardan tashkil topadi:

- **ta’lim:** nazariy bilimlar va uzluksiz malaka oshirish (Life-long learning).
- **tajriba va ko‘nikma (Soft & Hard skills):** ishni amalda bajarish mahorati.
- **salomatlik:** mehnat qobiliyatini uzoq muddat saqlab qolish.
- **motivatsiya:** yangilikka intilish va ijodkorlik.

O‘zbekistonning 2030 yilgacha bo‘lgan rivojlanish strategiyasida inson kapitalini yuksaltirish ustuvor vazifa etib belgilangan. Bunda asosiy e’tibor quyidagilarga qaratilgan [9]:

- **maktabgacha ta’lim:** inson kapitalining 70% dan ortig‘i aynan 7 yoshgacha bo‘lgan davrda shakllanishi ilmiy isbotlangan;
- **oliy ta’lim transformatsiyasi:** OTMlarning mustaqilligi va ta’lim sifatini xalqaro standartlarga (QS, THE reytinglari) moslashtirish;
- **raqamli ko‘nikmalar:** “Bir million dasturchi” loyihasi kabi tashabbuslar orqali yoshlarni zamonaviy kasblarga tayyorlash. Shuningdek strategiyaning 1-

yo‘nalishi aynan “Har bir insonga o‘z potensialini ro‘yobga chiqarish uchun munosib sharoitlar yaratish” (inson kapitali) deb nomlanadi;

- **ta’lim:** maktabgacha ta’lim bilan qamrov darajasini 100 foizga yetkazish.
- **oliy ta’lim:** yoshlarning oliy ta’lim bilan qamrovini 50 foizga yetkazish va OTMlarning sifatini oshirish.

Yuqoridagilardan kelib chiqib ta’kidlashimiz joizki, ta’lim tizimi inson kapitalini shakllantirish va takror ko‘paytirishning asosiy “inkubatorii” hisoblanadi. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda ta’lim nafaqat bilim berish maskani, balki mamlakatning strategik resursini yaratuvchi asosiy drayverga aylandi.

**Inklyuziv va etik boshqaruv** – bu tashkilotda xilma-xillikni qo‘llab-quvvatlash, barcha xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratish va qaror qabul qilishda ma’naviy-etik meyorlarga tayanish tizimidir. 2025-2026 yillarda bu yo‘nalish nafaqat ijtimoiy mas’uliyat, balki tashkilotning strategik barqarorligini ta’minlovchi asosiy omilga aylandi.

Inklyuzivlik – bu har bir inson, qandaydir farqlarga qaramay, jamiyatning to‘liq a‘zosi sifatida qabul qilinishi va hurmat qilinishi hamda barchaga o‘ziga xosliklaridan qat’iy nazar bir xil imkoniyatlar yaratilganligini anglatuvchi tushuncha. Inklyuzivlik har bir insonning teng huquqliligini ta’minlashni maqsad qilib qo‘yadi.

Inklyuzivlik deganda, ko‘z oldimizga imkoniyati cheklagan shaxslar keladi. Aslida unday emas, inklyuzivlik barcha omillarni inobatga olish demakdir. Inklyuziv boshqaruvda ham barcha omillarni va barcha xodimlarning imkoniyatini hisobga oladigan quyidagi asosiy tamoyillari mavjud:

- **DEI (Diversity, Equity, Inclusion) strategiyasi:** ishga qabul qilish, ish haqi va kasbiy o‘shida adolatni ta’minlash. Tadqiqotlarga ko‘ra, inklyuziv jamoalar qaror qabul qilishda boshqalardan 87% samaraliroqdir.

- **teng imkoniyatlar:** nogironligi bo‘lgan shaxslar va alohida ehtiyojli xodimlar uchun to‘siqsiz muhit yaratish. O‘zbekistonda 2025 yilda 300 ta maktabda to‘siqsiz muhit va 750 ta korreksion xona tashkil etildi.

- **psixologik xavfsizlik:** xodimlar o‘z fikrini qo‘rqmasdan bildira oladigan va o‘zini tashkilotning bir qismi sifatida his qiladigan muhitni yaratish.

**Tahlil va natijalar.** Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, raqamli HR tizimlari mehnat munosabatlarini shaffof va samarali tashkil etish imkonini beradi, sun’iy intellekt va analitik platformalar orqali xodimlar faoliyatini baholash va qaror qabul qilish jarayoni takomillashadi. Inklyuziv boshqaruvni ta’minlashda raqamli platformalar orqali barcha xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratish mumkin, chunki masofaviy ishlash va onlayn HR xizmatlari mehnat bozorida ishtirok etish imkoniyatlarini yanada kengaytirish barobarida raqamli HR yondashuvlari tashkilotlardagi ish unumdorligi va xodimlarning qoniqish darajasini keskin oshiradi.

**Xulosa va takliflar.** Raqamli HR yondashuvlari mehnat munosabatlarini zamonaviy talablar asosida tashkil etishda muhim omil hisoblanadi. Ushbu yondashuvlar nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki inklyuziv mehnat muhitini shakllantirishga ham xizmat qiladi. Kelgusida raqamli HR texnologiyalarini yanada rivojlantirish, ularni milliy mehnat bozoriga moslashtirish va inklyuziv boshqaruv mexanizmlari bilan integratsiya qilish dolzarb vazifalardan biri bo‘lib qoladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib quyidagicha xulosalar qilishimiz mumkin:

- zamonaviy mehnat munosabatlarida gender tengligi, diskriminatsiyaga yo‘l qo‘ymaslik, psixologik xavfsizlik, barqaror rivojlanish ustuvor yo‘nalishga aylanmoqda;

- mehnat munosabatlari – bu faqat huquqiy munosabat emas, balki strategik boshqaruv obyektidir. Zamonaviy yondashuvlar insonni markazga qo‘ygan holda, samaradorlik va ijtimoiy adolatni uyg‘unlashtirishga qaratilgan;

- zamonaviy mehnat bozorida “umrbod bitta kasbda ishlash” tushunchasi o‘z ahamiyatini yo‘qotmoqda. Endilikda faqat o‘z inson kapitalini doimiy ravishda yangilab boruvchi shaxslar va davlatlarga global raqobatda g‘olib chiqadi;

- inson kapitalini rivojlantirishga asoslangan ta’lim siyosati mamlakatning global maydondagi innovatsion salohiyatini belgilab beradi;
- inklyuziv boshqaruv – bu har bir xodimning o‘ziga xosligini tan olish va uning salohiyatidan tashkilot ravnaqi yo‘lida to‘liq foydalanish san’atidir. Raqamli va globallashtirilgan dunyoda faqatgina “insonga yo‘naltirilgan” va ochiq boshqaruv modellarigina barqaror muvaffaqiyatga erishayotganini ko‘rishimiz mumkin;
- etik boshqaruv – bu shunchaki qoidalar to‘plami emas, balki tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlovchi madaniyatdir.

Etik boshqaruv va mas’uliyatga amal qilishda quyidagilarga e’tiborimizni qaratishimiz zarur:

- shaffoflik va hisobdorlik: rahbarlarning qarorlari etik meyorlarga asoslanishi va raqamli tizimlar (AI) orqali boshqarishda ma’lumotlar xavfsizligiga rioya etilishi shart.
- inson omiliga urg‘u: boshqaruv “buyruq va nazorat” tizimidan “ilhomlantirish va vakolat berish” modeliga o‘tishi lozim.

Fikrimizcha raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt jadal kirib kelayotgan davrda inson omili va ma’naviy qadriyatlarga asoslangan boshqaruv eng to‘g‘ri va istiqbolli yo‘l bo‘lib qolmoqda.

### **Adabiyotlar**

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. - СПб.: Питер, 2018. -1040 с.
2. Порецкий К.В., Сайфидинов Б. Современные подходы к управлению персоналом. – Российский государственный профессионально-педагогический университет (РГППУ), «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки», №4(67), 2022.
3. SHRM (Society for Human Resource Management). Global HR Trends 2025: Strategic Planning and Business Impact. – 2025.

4. Kadrovik.uz. Ўзбекистонда HR-менежмент: функциялар ва жараёнлар (2025 йилги тахрир).
5. Mirzayev Q.J. Ijtimoiy sheriklik - fuqarolik jamiyatining muhim instituti sifatida // Yuridik fanlar axborotnomasi. - 2024. - №1. -45-50-b.
6. O‘zbekiston Respublikasining “Ijtimoiy sheriklik to‘g‘risida”gi Qonuni (O‘RQ-376-son, 2014 yil 25 sentabr).
7. Bersin J. HR Technology Market 2025: The Definitive Guide to the HR Tech Landscape. - Oakland: Bersin by Deloitte, 2024. — P. 45–62.
8. Беккер Г.С. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ, с особым решением в отношении образования. 3-е изд. - Чикаго: Издательство Чикагского университета, 1993. - 390 с.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentabrdagi “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-sonli Farmoni (Inklyuziv jamiyat va inson kapitali bo‘limlari).
10. <https://proaction.pro/glosarii/digital-hr> – Что такое Digital HR.
11. <https://oilaqadriyat.uz/qadriyat/inklyuzivlik> – Inklyuzivlik nima (Oilaviy qadriyatlarni mustahkamlash portali).