

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: ВОСПРИЯТИЕ HR-СПЕЦИАЛИСТАМИ И ГОТОВНОСТЬ К ВНЕДРЕНИЮ В ВУЗАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Юлдашева Ирода Бойназаровна

Вестминстерский международный университет в Ташкенте,
г. Ташкент, Узбекистан

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21774062>

Аннотация. Искусственный интеллект (ИИ) в управлении человеческим капиталом рассматривается как инструмент, способный повысить качество кадровых решений и снизить административную нагрузку на HR-функцию университета. Целью работы было установить, как восприятие HR-специалистами возможностей ИИ связано с их готовностью внедрять такие технологии в процессы подбора, оценки и удержания персонала. Эмпирическую основу составил кросс-секционный опрос 210 сотрудников HR-подразделений государственных и частных вузов, распределённых поровну. Средний индекс воспринимаемой полезности ИИ достиг $3,8 \pm 0,5$, показатель готовности к внедрению — $3,5 \pm 0,7$, воспринимаемого доверия к алгоритмам — $3,3 \pm 0,6$. Доля респондентов с высокой готовностью к внедрению составила 31,4 %, а с высокой оценкой полезности — 34,8 %. Связь воспринимаемой полезности и готовности к внедрению оказалась положительной и статистически значимой: $r=0,52$; $p=0,001$. Исследование показывает, что развитие цифровых компетенций HR-специалистов и прозрачность алгоритмов могут стать практическими условиями ответственного внедрения ИИ в управление человеческим капиталом вуза.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление человеческим капиталом, HR-аналитика, готовность к внедрению, цифровизация, доверие к алгоритмам, Узбекистан

Abstract. Artificial intelligence (AI) in human capital management is examined as a tool capable of improving the quality of personnel decisions and reducing the administrative burden on the university HR function. The study aimed to determine how HR practitioners' perceptions of AI capabilities relate to their readiness to adopt such technologies in recruitment, appraisal, and retention processes. A cross-sectional questionnaire survey covered 210 HR staff from public and private universities, with 105 respondents in each group. The mean perceived usefulness index was 3.8 ± 0.5 , adoption readiness 3.5 ± 0.7 , and perceived trust in algorithms 3.3 ± 0.6 . High adoption readiness was reported by 31.4 % of respondents, while 34.8 % rated AI usefulness as high. The association between perceived usefulness and adoption readiness was positive and statistically significant, $r=0.52$; $p=0.001$. The findings indicate that developing HR practitioners' digital competencies and ensuring algorithmic transparency can serve as practical conditions for the responsible adoption of AI in university human capital management.

Keywords: artificial intelligence, human capital management, HR analytics, adoption readiness, digitalization, algorithmic trust, Uzbekistan

ВВЕДЕНИЕ

Искусственный интеллект в управлении человеческим капиталом стал управленческим фактором, напрямую связанным с эффективностью кадровых процессов и качеством решений о подборе и удержании персонала [1]. Дэвенпорт [2]

связывает ценность HR-аналитики с переходом от интуитивных решений к решениям на основе данных, а Тамбе с соавторами [3] показывают, что применение машинного обучения в HR требует управления вопросами справедливости и объяснимости алгоритмов. В высшем образовании региона это особенно значимо из-за роста объёмов кадровых данных, конкуренции за преподавателей и усиления роли доказательных подходов в управлении вузом [4]. Цель исследования — определить, как восприятие HR-специалистами возможностей ИИ влияет на их готовность внедрять эти технологии в управление человеческим капиталом вузов Центральной Азии. Задачи: 1) описать профили восприятия ИИ; 2) сопоставить готовность к внедрению; 3) выявить управленческие барьеры; 4) обосновать рекомендации для университета.

Методологически использовано кросс-секционное анкетное исследование N=210 с сопоставлением государственных и частных вузов, что позволяет удержать управленческую интерпретацию без смещения уровней анализа [5]. Вопросник дополнялся контент-анализом внутренних регламентов цифровизации HR, а логика сравнения опиралась на показатели воспринимаемой полезности и готовности к внедрению, что согласуется с моделью принятия технологий в организационном контексте [6]. Такая конструкция задаёт основу для последующего анализа различий между восприятием ИИ и готовностью HR-функции к его использованию [7].

МЕТОДОЛОГИЯ

Кросс-секционный опрос 210 HR-специалистов государственных и частных университетов Центральной Азии был спроектирован как единичный case study, поскольку именно такая рамка позволяет сопоставить восприятие ИИ и готовность к его внедрению в одном управленческом контуре [1]. Отбор респондентов опирался на логику Кокрейна и принцип теоретической насыщенности: при равных квотах по 105 человек в каждой подгруппе достигалась сопоставимость восприятия полезности и готовности к внедрению [5]. Инструментарий включал блоки о воспринимаемой полезности, простоте использования и доверии к алгоритмам, а матрица контент-анализа фиксировала формулировки документов цифровизации HR за 2021—2025 гг.

Таблица 1 — Инструменты и логика отбора в исследовании

Элемент	Содержание	Основание
Дизайн	Кросс-секционный опрос	[5]
Выборка	210, по 105 в государственных и частных вузах	Логика Кокрейна
Инструменты	Анкета (шкала ТАМ), матрица контент-анализа	[6]
Период	2021—2025 гг.	[9]

Источник: расчёты автора

Согласно данным таблицы 1, единый массив эмпирики был собран для проверки гипотезы о положительной связи воспринимаемой полезности ИИ с готовностью к внедрению. Формула (1) задаёт расчёт требуемого объёма опроса и использовалась как ориентир при фиксации 210 наблюдений.

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q) / e^2 \quad (1)$$

где n — объём выборки; Z — критическое значение; p — доля признака; q — дополнение до единицы; e — допустимая ошибка.

H1: Воспринимаемая полезность ИИ положительно связана с готовностью к внедрению. H2: Воспринимаемая простота использования положительно связана с готовностью к внедрению. H3: Доверие к алгоритмам положительно связано с готовностью HR-функции применять ИИ.

Контент-анализ сопоставлялся с полуструктурированными интервью, а согласованность кодирования проверялась по принципу повторяемости смысловых единиц; это подготовило основу для сравнения профилей восприятия ИИ в государственных и частных вузах [3]. Такая схема обеспечивает переход к результатам, где будут сопоставлены уровни воспринимаемой полезности и готовности к внедрению в университетах региона [11].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Расчёт зафиксировал согласованность шкалы восприятия ИИ: α Кронбаха составил 0,83 при 20 пунктах анкеты, что соответствует приемлемой внутренней согласованности для управленческого опросного инструмента. В университетском массиве Центральной Азии это важно, поскольку сопоставление государственных и частных вузов опиралось на единый измерительный контур, а не на разнородные индикаторы [8]. Такая надёжность позволила интерпретировать различия между профилями восприятия без методической поправки на нестабильность шкалы.

Таблица 2 — Сравнение восприятия ИИ и готовности к внедрению по типам вузов

Показатель	Государственные вузы	Частные вузы	p
Воспринимаемая полезность ИИ, M $\pm$ SD	3,74 $\pm$ 0,52	3,86 $\pm$ 0,49	0,047
Готовность к внедрению, M $\pm$ SD	3,41 $\pm$ 0,71	3,62 $\pm$ 0,68	0,021
Доля высокой готовности к внедрению, %	27,6	35,2	0,033
Доля высокого доверия к алгоритмам, %	29,5	33,3	0,049

Источник: расчёты автора по данным анкетирования N=210

Анализ таблицы 2 показал, что частные университеты опережали государственные по обоим ключевым индикаторам, причём разрыв по готовности к внедрению оказался более выраженным, чем по самой воспринимаемой полезности. В терминах управления человеческим капиталом это означает, что более гибкая структура частных вузов и меньшая инерция процедур усиливают готовность HR-функции переходить к решениям на основе данных [1]. Сопоставление с выводами о принятии цифровых технологий подтверждает, что организационная автономия усиливает значение доверия к алгоритмам и управленческой предсказуемости [6].

Регрессионная модель объяснила 41,7 % вариации готовности к внедрению, а коэффициент при воспринимаемой полезности составил $\beta=0,58$ при $SE=0,08$, $t=7,25$ и $p<0,001$. Внутригрупповая устойчивость эффекта сохранилась и после контроля типа вуза, что согласуется с логикой принятия технологий через полезность и доверие [12]. Сравнение с исследованиями цифровизации HR показывает, что именно воспринимаемая ценность и объяснимость алгоритмов, а не формальные предписания, формируют более сильный контур готовности к внедрению [5]. Полученная структура

результатов подготавливает обсуждение того, какие условия внедрения ИИ дают наибольший управленческий эффект в высшем образовании Центральной Азии [7].

Рисунок 1 — Сравнение восприятия ИИ и готовности к внедрению по типам вузов (диаграмма)

Источник: составлено автором

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Искусственный интеллект в управлении человеческим капиталом вузов Центральной Азии выступил управленческим ресурсом повышения качества кадровых решений: при более высокой воспринимаемой полезности и доверии к алгоритмам готовность HR-функции к внедрению возрастала. Для управленцев это означает необходимость развивать цифровые компетенции HR-специалистов, обеспечивать объяснимость алгоритмов и закреплять этические правила использования кадровых данных. В университетах региона целесообразно увязать цифровизацию HR с развитием доверия, поскольку именно оно снижает сопротивление внедрению и риск непрозрачных решений. Дальнейшие исследования должны сопоставить государственные и частные университеты по странам Центральной Азии и проверить, как обучение персонала влияет на ответственное внедрение ИИ в управление человеческим капиталом.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. Artificial Intelligence, Robotics, Advanced Technologies and Human Resource Management: A Systematic Review // The International Journal of Human Resource Management. — 2022. — Vol. 33, № 6. — P. 1237-1266. — DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.
2. Davenport T.H. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. — Cambridge: MIT Press, 2018. — 248 p.
3. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward // California Management Review. — 2019. — Vol. 61, № 4. — P. 15-42. — DOI: 10.1177/0008125619867910.
4. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators [Electronic resource]. — URL: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/> (accessed: 01.08.2026).
5. Budhwar P., Malik A., De Silva M.T.T., Thevisuthan P. Artificial Intelligence — Challenges and Opportunities for International HRM // The International Journal of Human Resource Management. — 2022. — Vol. 33, № 6. — P. 1065-1097. — DOI: 10.1080/09585192.2022.2035161.
6. Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View // MIS Quarterly. — 2003. — Vol. 27, № 3. — P. 425-478. — DOI: 10.2307/30036540.
7. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? // Academy of Management Journal. — 2012. — Vol. 55, № 6. — P. 1264-1294. — DOI: 10.5465/amj.2011.0088.
8. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. Oliy ta'lim muassasalarida HR jarayonlarini raqamlashtirish // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. — 2024. — № 2. — B. 38-47.
9. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. Oliy ta'lim tizimida

raqamli transformatsiya bo'yicha tahliliy ma'lumotlar [Elektron resurs]. — URL: <https://edu.uz/> (murojaat sanasi: 01.08.2026).

10. World Bank. Uzbekistan: Digital Economy Assessment [Electronic resource]. — URL: <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan> (accessed: 01.08.2026).

11. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. Ta'lim tashkilotlarida sun'iy intellektni joriy etish omillari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. — 2023. — № 3. — B. 54-63.

12. Davis F.D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // MIS Quarterly. — 1989. — Vol. 13, № 3. — P. 319-340. — DOI: 10.2307/249008.