

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014093>

KADRLARNI KASBIY FAOLIYATGA JALB ETISH JARAYONINING BOSHQARUV SAMARADORLIGIDAGI O'RNI

Nurimbetov Ravshan Ibragimovich

*Toshkent arxitektura-qurilish universiteti Ta'lim sifatini nazorat qilish bo'limi boshlig'i,
i.f.d., professor*

Usmonov Adxamjon A'zamjonovich,

*"International school of finance technology and science" instituti Menejment kafedrasi
mudiri, PhD*

Annotatsiya: Mazkur maqolada onboarding jarayonining tashkilot samarali boshqaruvidagi o'rni tahlil qilinadi. Shuningdek, maqolada xorijiy olimlarning onboarding tushunchasi bo'yicha tadqiqotlari o'rganilib, uning mazmun-mohiyati, o'ziga xosligi muhokama qilingan.

Kalit so'zlar: onboarding, xodimlarni boshqarish, adaptatsiya, samarali boshqaruv, HR menejment.

KIRISH

Bugungi globallashuv sharoitida zamonaviy boshqaruv tizimi doimiy o'zgarish va rivojlanish jarayonini boshdan kechirmoqda. Texnologik taraqqiyot, raqamli transformatsiya va sun'iy intellekt kabi omillar tufayli boshqaruvning an'anaviy usullari o'zgarib, yangi yo'nalishlar va tushunchalar shakllanmoqda.

XIX asr sanoat inqilobi bilan boshqaruv tamoyillariga ilmiy yondashuvlar paydo bo'lgan bo'lsa, XXI asr – axborot asri – boshqaruv tizimining yanada kompleks va moslashuvchan bo'lishini talab qilmoqda. Endilikda korxonalar va tashkilotlar innovatsion yondashuvlar, raqamli boshqaruv, masofaviy ish tizimlari, moslashuvchan yetakchilik kabi yangi tamoyillarga tayanmoqda.

Boshqaruv tizimidagi eng muhim o'zgarishlardan biri – inson kapitaliga asoslangan strategiyalar bo'lib, bunda xodimlarning malakasi, ijodkorligi va bilimlari tashkilotning asosiy boyligi sifatida qaralmoqda.

So'nggi yillarda kadrlarni ish jarayoniga moslashtirish va faoliyatga jalb etish masalalari menejment nazariyasi hamda amaliyotida alohida dolzarblik kasb etmoqda. Chunki tashkilotlarda boshqaruv samaradorligini ta'minlashda inson resurslari eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Xodimlarni kasbiy faoliyatga muvaffaqiyatli jalb etish nafaqat mehnat unumdorligini oshiradi, balki tashkilotning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ham ta'minlaydi.

Xalqaro miqyosda o'tkazilgan tadqiqotlar ham bu jarayonning ahamiyatini yaqqol ko'rsatib bermoqda. Jumladan, Brandon Hall Group tomonidan olib borilgan mashhur tadqiqot natijalariga ko'ra, samarali tashkil etilgan xodimlarni jalb etish va moslashtirish jarayoni yangi xodimlarning tashkilotda qolish darajasini 82 foizga oshirgan. Shuningdek, ularning mehnat unumdorligi 70 foizdan ortiq darajada

yaxshilanganligi qayd etilgan[1]. Ushbu faktlar kadrlarni ish faoliyatiga jalb etish nafaqat inson kapitalidan samarali foydalanishni, balki rahbarlik jarayonining samaradorligini ham oshirishini tasdiqlaydi.

Mazkur jarayonning boshqaruv samaradorligidagi o'zni, birinchi navbatda, xodimlarning kasbiy rolini tez anglab yetishida, ular o'rtasida ijtimoiy-psixologik moslashuvning tezlashuvida hamda tashkilot maqsadlariga sodiqlikni mustahkamlashda namoyon bo'ladi. Boshqaruv amaliyotida bu jarayon ko'pincha xodimlarni tashkilot muhitiga moslashtirish (onboarding) konsepsiyasi bilan bog'liq bo'lib, u yangi kadrlarning ish jarayoniga tizimli jalb etilishini ta'minlaydi. Shu sababli, kadrlarni kasbiy faoliyatga jalb etish va onboarding mexanizmlarini chuqur o'rganish boshqaruv tizimida yuqori natijalarni qo'lga kiritish uchun muhim ilmiy va amaliy vazifalardan biri hisoblanadi.

Kadrlarni kasbiy faoliyatga jalb etish etishda "Onboarding" jarayoni muhim nazariy va amaliy ahamiyatga ega. Atama dastlab XX asrning 70-yillarida menejerlar tomonidan xodimlarni ish muhitiga moslashtirish va tashkilot madaniyatiga singdirish jarayonini ifodalash uchun qo'llanila boshlagan. Keyinchalik u inson resurslarini boshqarish jarayonida keng tadqiq etilib, xodimlarning kasbiy faoliyatga tezkor integratsiyasini ta'minlovchi samarali mexanizmlardan biri sifatida shakllangan. "Onboarding" so'zi ingliz tilidagi "on board" iborasidan kelib chiqqan bo'lib, so'zma-so'z tarjima qilinganda "kemaga chiqish" yoki "bortda bo'lish" degan ma'noni anglatadi[2]. Bu tushunchaning kelib chiqishi esa qaroqchilar kemasi yoki samolyot jamoasi bilan bevosita bog'liq. Chunki ekipaj yoki qaroqchilar o'ziga xos qoidalarga qat'iy amal qiladi. Yangi odamni ushbu jamoaga qo'shish esa uni "bortda bo'lish" degan ma'noni anglatib, unga barcha muhim jihatlarni tushuntirishni talab qiladi. Natijada yangi a'zo jamoaning ichki tartib-qoidalari, vazifalari va umumiy maqsadlarini tushunib, tezda o'z o'rnini topadi hamda jamoa bilan samarali hamkorlik qila boshlaydi. Ushbu jarayonni, o'zbek tilidagi "Kemaga tushganni joni bir" maqoli bilan bog'lagan holda kemani yangi a'zo xatosi evaziga kema cho'ktirib yubormasligi uchun tartib-intizomni tushuntirilgan. Bu orqali yangi jamoa a'zosi o'zni qulay his qilishi va moslashishiga yordam berilgan.

METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqotning metodologik asoslari zamonaviy menejment nazariyasi, inson resurslarini boshqarish konsepsiyalari hamda xalqaro tajribada qo'llaniladigan empirik yondashuvlarga tayanadi. Tadqiqotda kadrlarni kasbiy faoliyatga jalb etish jarayonining boshqaruv samaradorligiga ta'sirini aniqlash uchun miqdoriy va sifatli usullar uyg'unlashtirildi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

Ilmiy manbalarda onboarding tushunchasi turlicha talqin qilingan bo'lsa-da, umumiy mazmunda u yangi xodimlarni tashkilotga tizimli ravishda integratsiya qilish, zarur bilim va ko'nikmalar bilan ta'minlash hamda ularni faol va samarali jamoa a'zolariga aylantirish jarayoni sifatida izohlanadi. D. Lee onboardingni xodimlarning kasbiy vazifalarni samarali bajarishi uchun zarur bo'lgan resurslar va ko'nikmalarni shakllantirish jarayoni sifatida ta'riflaydi. Bu yondashuv kadrlarni tayyorlash va ularning tashkilotga tezroq moslashuvini jadallashtirishda muhim omil sifatida

qaraladi[3].

Krasman esa onboardingni xodimlarning o'z jamoasi, bo'limi va butun tashkilot doirasida samarali faoliyat yuritishi uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma va xulq-atvorni egallash jarayoni sifatida tavsiflaydi. Muallif ta'kidlashicha, bu jarayon uzoq muddatli kadrlarni saqlab qolishga, yangi xodimlarning unumdorligini tezkor oshirishga va ijtimoiylashuv jarayonini yengillashtirishga yordam beradi[4].

Chillakuri olib borgan tadqiqotlarda esa samarali yo'naltirish dasturlari xodimlarning ishonchini mustahkamlashi, ularning to'liq samaradorlikka tezroq erishishini ta'minlashi va ijobiy ish beruvchi-xodim munosabatini shakllantirishini ta'kidlaydi. Bu yondashuv onboarding jarayonining nafaqat kasbiy, balki psixologik ahamiyatini ham ko'rsatadi[5].

Sharma va Stol esa yaxshi loyihalashtirilgan onboarding dasturlari yangi xodimlarning o'zini qulay his etishi, vazifalarini aniqroq tushunishi va tashkilot madaniyatiga moslashishini osonlashtirishini qayd etadi. Bu esa tashkilotning umumiy boshqaruv samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi[6].

V. Ogloblin va A. Datskolar onboarding tushunchasini yangi xodim kompaniyaning korporativ, ijtimoiy va ish muhitiga qulay moslashishi va samarali integratsiyasini ta'minlaydigan vositalar majmuasi sifatida ta'riflaydilar[7]. Talya Bauerning fikricha, yaxshi tashkil etilgan onboarding jarayoni yangi xodimlarning ishdan qoniqishini oshirib, tashkilotda qolish ehtimolini ko'paytirsa[8], Michael Watkinnga ko'ra yangi xodimlarning dastlabki 90 kunini samarali boshqarish orqali ularning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlash mumkinligini ta'kidlaydi[9].

Saks va Belcourt onboardingni kompaniyaning strategik xodimlar boshqaruvi tizimining ajralmas qismi sifatida ko'rib, yangi xodimlarning mahorati va qobiliyatlarini rivojlantirish uchun o'ta muhim ekanligini, tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qilishini tahlil qiladi[10]. Klein va Polinlar onboarding jarayonida mentorlik rolini alohida ta'kidlab, yangi xodimlarni tashkilotning missiya va qadriyatlari bilan tanishtirishda asosiy omil ekanini, muvaffaqiyatli integratsiyani ta'minlashga xizmat qilishini aytib o'tadi[11]. Bendix esa onboarding jarayonini kompaniyada yangi xodimlarning uzoq muddat qolishiga ta'sir qiluvchi muhim omil sifatida ko'rib, ish samaradorligi o'sishi va barqarorligi ta'minlanishida muhimligini qayd etadi[12].

Demak, yuqoridagi olimlarning fikridan bilishimiz mumkinki, onboarding faqatgina yangi xodimlarni ish muhitiga moslashtirish vositasi emas, balki tashkilotning umumiy natijadorligini oshirishga xizmat qiladigan strategik boshqaruv instrumentlaridan biri sifatida qaralishi lozim. Bu jarayon xodimlarni boshqarish tizimida eng muhim bosqichlardan biri ekanligi, yangi xodimlarni ish joyiga muvaffaqiyatli integratsiya qilish dolzarb vazifa ekanligini anglatadi.

TAHLILLAR VA NATIJALAR

2010-yilda Portland davlat universitetining Biznes maktabi professori Talya Bauer tomonidan onbordingning 4C modeli ishlab chiqilgan. Bu modeli yangi xodimlarni tashkilotga muvaffaqiyatli integratsiya qilishning samarali usuli bo'lib, uning yordamida yangi xodimlarning qisqa muddatlarda moslashishini, ish samaradorligining oshirishini, tashkilotga sodiqligining mustahkamlashini ta'minlash

mumkin. Ushbu model 4 ta inglizcha soʻzlarning bosh harfidan olingan boʻlib, ular quyidagilardan iborat:

1. Muvofiqlik (Compliance). Yangi xodimlarni kompaniyaning siyosati, qoidalari va huquqiy talablariga moslashtirishni oʻz ichiga oladi. Bu bosqichda yangi ishchilarga mehnat shartnomalari, kompaniya siyosati, xavfsizlik, ish tartibi va boshqa qoidalar tushuntiriladi.

2. Aniqlik (Clarification). Xodimning oʻz vazifalari va majburiyatlari boʻyicha toʻliq tushuncha olishini taʼminlaydi. Bu bosqich ish jarayonidagi aniqlik va tushunmovchiliklarning oldini olishga xizmat qiladi.

3. Madaniyat (Culture). Kompaniya qadriyatlari, missiyasi, ish uslubi va muhitining oʻziga xos xususiyatlarini tushuntirishni nazarda tutadi. Madaniyat elementi yangi ishchiga tashkilotning umumiy yoʻnalishini tushunishga yordam beradi.

4. Aloqa (Connection). Jamoadagi boshqa xodimlar bilan ijtimoiy aloqalarni rivojlantirishga yordam beradi. Bu bosqich yangi ishchilarning oʻzlarini jamoaning bir qismi sifatida his qilishlari uchun muhimdir. Jamoaviy uchrashuvlar va norasmiy tadbirlar oʻtkaziladi hamda mentorlik tizimi orqali yangi xodimga yordam beriladi.

Tadqiqotlar shuni koʻrsatmoqdaki, kompaniyalarda samarali onboarding tizimi joriy etilganda, yangi xodimlarning motivatsiyasi ortadi, ularning ishga jalb etilish darajasi yuqori boʻladi va ish joyidagi barqarorlik taʼminlanadi. Tahlillarga koʻra, toʻgʻri yoʻlga qoʻyilgan onboarding jarayoni tashkilotda xodimlarni ushlab qolish koʻrsatkichlarini 50% gacha oshirishga, ish samaradorligini esa 25% gacha yaxshilashga yordam beradi. Biroq, koʻplab korxonalarda onboarding jarayoni faqat hujjatlarni rasmiylashtirish va dastlabki koʻrsatmalar berish bilan cheklanadi, natijada yangi xodimlar oʻzlarini tashlab qoʻyilgandek his qilishadi va qisqa vaqt ichida ish joyini tark etish ehtimoli oshadi. Xodimlar oʻrtasidagi muloqot, kompaniya madaniyati bilan tanishtirish va dastlabki kunlardagi qoʻllab-quvvatlash yetarlicha yoʻlga qoʻyilmasa, bu jarayon samarasiz boʻlib qoladi.

Zamonaviy boshqaruvda tashkilot xodimlarining qoʻnimsizlik darajasining ortishi ish samaradorligiga va korxona barqarorligiga jiddiy xavf sifatida qaraladi. Global raqobatning kuchayishi, malakali kadrlarning yetishmasligi va xodimlarning ish joyini tez-tez almashtirishi sababli kompaniyalar yangi kadrlarni qisqa vaqt ichida samarali ravishda jalb qilish va ularni saqlab qolish uchun innovatsion yondashuvlardan foydalanishga majbur. Chunki tashkilot xodimlarsiz muvaffaqiyatga erisha olmaydi. Xodimlarning samaradorligi, ishga intilishi va sodiqligi tashkilotning rivojlanishiga bevosita taʼsir koʻrsatadi. Shu bilan birga, yangi xodimlarni ishga olish va ularni qisqa fursatlarda ish jarayoniga jalb etish murakkab va masʼuliyatli jarayon boʻlib, unda onboarding tizimi muhim rol oʻynaydi.

Koʻplab tashkilotlarda onboarding va adaptatsiya jarayonini bir-biriga sinonim soʻzlar sifatida qoʻllashadi. Lekin ular oʻrtasida bir qancha farqlar mavjud. Mazkur tafovutlarni 1-jadvalda batafsil koʻrish mumkin.

1-jadval

Onboarding va adaptatsiya jarayonlarining farqlari

T/r	Mezon	Onboarding	Adaptatsiya
1.	Taʼrif	Yangi xodimni ish jarayoniga tez va	Yangi xodimning ish muhitiga

		samarali jalb qilish, uni tashkilot madaniyatiga integratsiya qilish jarayoni.	moslashishi va o'zini qulay his qilish jarayoni.
2.	Maqsadi	Xodimga dastlabki kunlardan boshlab kerakli ma'lumot va resurslarni berish, jamoaga tez qo'shish.	Xodimga yangi muhitga moslashishi uchun vaqt berish, uning ichki jarayonlarga asta-sekin kirishishini ta'minlash.
3.	Davomiyligi	Odatda 1-3 oy, ba'zi tashkilotlarda 6 oy yoki 1 yilgacha davom etishi mumkin.	Uzoqroq muddat talab etadi va tabiiy jarayon sifatida kechadi.
4.	Bosqichlari	1) Tayyorgarlik, 2) Birinchi kun, 3) Birinchi hafta, 4) Uzoq muddatli qo'llab-quvvatlash.	1) Ishga o'rganish, 2) Jamoaga moslashish, 3) Ish unumdorligini oshirish.
5.	Yondashuv	Rasmiy (treninlar, mentorlik, hujjatlar, yo'riqnoma, texnik ta'minot) va norasmiy (jamoaviy tadbirlar, suhbatlar).	Ko'proq tabiiy jarayon bo'lib, xodimning individualligiga bog'liq holda kechadi.
6.	Natija	Xodim tezroq moslashadi, tashkilotning madaniyati va ish jarayonlariga chuqurroq kirib boradi.	Xodim asta-sekin yangi ish sharoitiga o'rganib boradi, biroq jarayon uzoqroq davom etishi mumkin.

1-jadvaldan ko'rishimiz mumkinki, onboarding yangi xodimni tezroq va samarali ishga jalb qilish uchun rejalashtirilgan tizimli jarayon bo'lsa, adaptatsiya esa tabiiy moslashuv jarayoni bo'lib, onboardingga qaraganda uzoqroq davom etishi va shaxsiy tajribaga ko'proq bog'liq bo'lishi mumkin.

XULOSA

Onboarding jarayoni tashkilot faoliyatida shunchaki tashkiliy tadbir emas, balki samarali boshqaruv tizimini shakllantirish va barqaror rivojlanishni ta'minlovchi muhim strategik omil sifatida qaralishi lozim. Ushbu jarayon yangi xodimlarning kasbiy faoliyatga tez moslashuvini ta'minlash, ularni tashkilot maqsadlari, qadriyatlari va madaniyati bilan tanishtirish orqali ularning motivatsiyasi va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Natijada xodimlar o'zlarini jamoaning to'laqonli a'zosi sifatida his qiladilar, bu esa ularning sadoqatini kuchaytirib, kadrlar almashinuvi darajasini sezilarli darajada kamaytiradi.

Samarali onboarding tizimi tashkilotning ichki muhitida hamkorlik va o'zaro ishonchni rivojlantiradi, xodimlar o'rtasidagi ijobiy aloqalarni mustahkamlaydi hamda umumiy ish unumdorligini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalar va ilg'or HR amaliyotlaridan foydalanish jarayonni yanada samarali, izchil va shaffof qiladi.

Umuman olganda, kuchli va tizimli onboarding strategiyasi tashkilotning raqobatbardoshligini saqlab qolish, inson resurslaridan oqilona foydalanish va uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga erishishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu sababli, rahbarlar va HR mutaxassislari onboarding jarayonini doimiy takomillashtirish, uni global tajribalar va milliy xususiyatlarga mos holda yanada samarali qilish ustida ishlashlari zarur. Zero, yangi xodimni to'g'ri qabul qilish va kasbiy faoliyatga jalb etish kompaniyaning umumiy muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir etadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, kadrlarni kasbiy faoliyatga jalb etish jarayoni samarali tashkil etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, yangi xodimlarni kasbiy faoliyatga jalb etishda dastlabki tanishtirish (onboarding) jarayonini korporativ standart sifatida joriy etish zarur. Bu orqali kadrlar tezroq ish jarayoniga moslashadi hamda tashkilotning qadriyatlari va strategik maqsadlarini chuqurroq anglaydi.

Ikkinchidan, yangi ishga qabul qilingan xodimlarga tajribali mutaxassislarni biriktirish samarali bo'ladi. Bu usul ularning kasbiy rivojlanish jarayonini tezlashtiradi, bilim almashishni kuchaytiradi va boshqaruv samaradorligini oshiradi.

Uchinchidan, maxsus onlayn platformalar, elektron qo'llanmalar va trening modullaridan foydalanish lozim. Bunday yondashuv nafaqat vaqt va resurslarni tejaydi, balki jarayonning shaffof va izchil bo'lishini ta'minlaydi.

To'rtinchidan, onboarding jarayonida yangi kadrlarni tashkilotning missiyasi, qadriyatlari va uzoq muddatli maqsadlari bilan tanishtirish muhim ahamiyatga ega. Bu ularning motivatsiyasini oshirib, boshqaruv samaradorligiga qo'shgan hissasini kuchaytiradi.

Beshinchidan, yangi xodimlar uchun kasbiy faoliyatga moslashtirilgan individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqish zarur. Bu nafaqat faoliyatga jalb etishda, balki xodimlarning salohiyatini to'liq ochishda ham muhim omil hisoblanadi.

Oltinchidan, onboarding jarayonida xodimlarning fikr-mulohazalarini muntazam yig'ib borish va mavjud kamchiliklarni tezkor bartaraf etish lozim. Bu orqali rahbariyat jarayonni yanada takomillashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Yettinchidan, kasbiy faoliyatga jalb qilishda faqatgina amaliy ko'nikmalar emas, balki psixologik moslashuv ham qo'llab-quvvatlanishi kerak. Buning uchun ijtimoiy tadbirlar, jamoaviy treninglar va motivatsion dasturlar samarali natija beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Lau G. 25 Surprising Employee Onboarding Statistics in 2025 [Elektron resurs] // StrongDM– 2025. – URL: <https://www.strongdm.com/blog/employee-onboarding-statistics>
2. Сапранкова, Т.А., Фирсова Н.В. Система онбординга как новый элемент в парадигме управления персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3(17). – С. 122-125.
3. Lee D. Successful Onboarding: How to Get Your New Employees Started Off Right [Elektron resurs]: – 2006. – URL: <https://trhrd.wordpress.com/wp-content/uploads/2006/10/successfulonboarding.pdf>
4. Krasman M. Three must-have onboarding elements for new and relocated employees // Employment Relations Today. – 2015. – № 1. – В. 9–14.
5. Chillakuri B. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding // Journal of Organizational Change Management. – 2020. – Т. 33, № 7. – В. 1277–1296.
6. Sharma G.G. Stol K. J. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals [Elektron resurs] // Journal of Systems and Software: – 2020
7. Оглоблин В. А., Дацко А. Е. Понятие онбординга и его применение при

адаптациы молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №6-2 (100).

8. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. 2010 // <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

9. Watkins, M. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Harvard Business Review Press. 2013. – P.304

10. Saks, A. M., & Gruman, J. A. What Do We Know About Employee Engagement? Human Resource Development Quarterly, 25(2), 2014. – P.155-182.

11. Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. International Journal of Selection and Assessment, 23(3), 2015. – P.263–283

12. Bendix R. Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization. 1st Edition. Routledge. 2001. – P.464