

## TASHKILOT SAMARALI BOSHQARUVIDA ONBORDING JARAYONINING O‘RNI

**Usmonov Adxamjon A‘zamjonovich** – dotsent v.b., PhD, ISFT instituti  
**Turobboyeva Sevinch Alisher qizi** – ISFT institute talabasi

**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.

**Annotation:** This article analyzes the role of the onboarding process in the effective management of an organization. Additionally, the research of foreign scholars on the concept of onboarding is examined, and its essence and distinctive features are discussed.

**Keywords:** onboarding, employee management, adaptation, effective management, HR management.

**Аннотация:** В данной статье анализируется роль процесса онбординга в эффективном управлении организацией. Также рассматриваются исследования зарубежных ученых по понятию онбординга, обсуждаются его сущность и особенности.

**Ключевые слова:** онбординг, управление персоналом, адаптация, эффективное управление, HR-менеджмент.

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.

Ushbu jarayonlarda onboarding tushunchasi ham alohida ahamiyat kasb etadi. Bu atama ilk bor o'tgan asrning 70-yillarida menejerlar tomonidan qo'llanila boshlangan. "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[1]. 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.

Onboarding jarayoni ko'plab olimlar va tadqiqotchilar tomonidan o'rganilgan. Jumladan, 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[2]. Talya Bauerning fikricha, yaxshi tashkil etilgan onboarding jarayoni yangi xodimlarning ishdan qoniqishini oshirib, tashkilotda qolish ehtimolini ko'paytirsa[3], Michael Watkinnga ko'ra yangi xodimlarning dastlabki 90 kunini samarali boshqarish orqali ularning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlash mumkinligini ta'kidlaydi[4].

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[5]. 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[6]. 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[7].

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.

2010-yilda Portland davlat universitetining Biznes maktabi professori Talya Bauer tomonidan onboardingning 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 so‘zlarning bosh harfidan olingan bo‘lib, ular quyidagilar kiradi:

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

**2. Aniqlik (Clarification).** Xodimning o‘z vazifalari va majburiyatlari bo‘yicha to‘liq tushuncha olishini ta‘minlaydi. Bu bosqich ish jarayonidagi aniqlik va tushunmovchiliklarning oldini olishga xizmat qiladi.

**3. Madaniyat (Culture).** Kompaniya qadriyatlari, missiyasi, ish uslubi va muhitining o‘ziga xos xususiyatlarini tushuntirishni nazarda tutadi. Madaniyat elementi yangi ishchiga tashkilotning umumiy yo‘nalishini tushunishga yordam beradi.

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

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, kompaniyalarda samarali onboarding tizimi joriy etilganda, yangi xodimlarning motivatsiyasi ortadi, ularning ishga jalb etilish darajasi yuqori bo‘ladi va ish joyidagi barqarorlik ta‘minlanadi. Tahlillarga ko‘ra, to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilgan onboarding jarayoni tashkilotda xodimlarni ushlab qolish ko‘rsatkichlarini 50% gacha oshirishga, ish samaradorligini esa 25% gacha yaxshilashga yordam beradi. Biroq, ko‘plab korxonalarda onboarding jarayoni faqat hujjatlarni rasmiylashtirish va dastlabki ko‘rsatmalar berish bilan cheklanadi, natijada

yangi xodimlar o‘zlarini tashlab qo‘yilgandek his qilishadi va qisqa vaqt ichida ish joyini tark etish ehtimoli oshadi. Xodimlar o‘rtasidagi muloqot, kompaniya madaniyati bilan tanishtirish va dastlabki kunlardagi qo‘llab-quvvatlash yetarlicha yo‘lga qo‘yilmasa, bu jarayon samarasiz bo‘lib qoladi.

Zamonaviy boshqaruvda tashkilot xodimlarining qo‘nimsizlik darajasining ortishi ish samaradorligiga va korxonada 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 ta’sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, yangi xodimlarni ishga olish va ularni qisqa fursatlarda ish jarayoniga jalb etish murakkab va mas’uliyatli jarayon bo‘lib, unda onboarding tizimi muhim rol o‘ynaydi.

Ko‘plab tashkilotlarda onboarding va adaptatsiya jarayonini bir-biriga sinonim so‘zlar sifatida qo‘llashadi. Lekin ular o‘rtasida bir qancha farqlar mavjud. Mazkur tafovutlarni 1-jadvalda batafsil ko‘rish mumkin.

*1-jadval*

### **Onboarding va adaptatsiya jarayonlarining farqlari**

| <b>T/r</b> | <b>Mezon</b> | <b>Onboarding</b>  | <b>Adaptatsiya</b>  |
|------------|--------------|--|---|
| 1.         | Ta’rif       | Yangi xodimni ish jarayoniga tez va samarali jalb qilish, uni tashkilot madaniyatiga integratsiya qilish jarayoni. | Yangi xodimning ish muhitiga 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 (treninglar, 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. | Natijasi    | 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.

Demak, onboarding jarayoni tashkilotning samarali boshqaruv tizimini shakllantirishda muhim omil hisoblanadi. Bu jarayon yangi xodimlarni ish muhitiga qisqa muddatlarda moslashtirish, tashkilot maqsadlari va qadriyatlari bilan tanishtirishga yordam beradi. Samarali onboarding strategiyasi orqali tashkilot xodimlar o'rtasida ijobiy aloqalarni mustahkamlaydi, motivatsiyani oshiradi va ish samaradorligini yaxshilaydi. Shu bilan birga, bu jarayon kadrlar qo'nimsizligini kamaytirib, kompaniyaning umumiy muvaffaqiyatiga hissa qo'shadi.

Umuman olganda, samarali onboarding jarayoni tashkilotning raqobatbardoshligini saqlab qolish va doimiy rivojlanishini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Shu sababli, tashkilot rahbarlari va HR mutaxassislari onboarding jarayonini doimiy ravishda takomillashtirib borishlari, yangi xodimlarning ishga tez va samarali moslashishini ta'minlovchi ilg'or metodlardan foydalanishlari lozim. Zero, kuchli va tizimli onboarding tizimi tashkilotning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. Сапранкова, Т.А. Система онбординга как новый элемент в парадигме управления персоналом / Т.А. Сапранкова, Н.В. Фирсова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3(17). – С. 122-125.

2. Оглоблин В. А., Дацко А. Е. Понятие онбординга и его применение при адаптации молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №6-2 (100).
3. 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>
4. Watkins, M. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Harvard Business Review Press. 2013. – P.304
5. Saks, A. M., & Gruman, J. A. What Do We Know About Employee Engagement? Human Resource Development Quarterly, 25(2), 2014. – P.155-182.
6. 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
7. Bendix, R. Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization. 1st Edition. Routledge. 2001. – P.464

**Anjuman ishtirokchisi talabnomasi**

|    |  |  |
|----|--|--|
| 1. | Muallif (lar) ning familiyasi, ismi, otasining ismi                      | Usmonov Adxamjon A'zamjonovich,<br>Turobboyeva Sevinch Alisher qizi  |
| 2  | Lavozimi, ilmiy darajasi, ilmiy unvoni                                   | Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa<br>doktori (PhD), dotsent v.b./<br>talaba   |
| 3  | Ish / o'qish joyi (muassasaning to'liq nomi, qisqartirishlarsiz), shahar | ISFT instituti   |
| 4  | Maqola mavzusi   | Tashkilot samarali boshqaruvida<br>onbording jarayonining o'rni  |
| 5  | Sho'ba tartib raqami   | 4  |
| 6  | Muallifning E-maili  | <a href="mailto:adhamusmonov@gmail.com">adhamusmonov@gmail.com</a> ,<br><a href="mailto:sevinchstudyandwork@gmail.com">sevinchstudyandwork@gmail.com</a> |
| 7  | Muallifning telefon raqami   | +99890-303-05-36<br>+99890-693-15-14   |