

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

I.A.Bakiyeva

PERSONAL AUDITI VA NAZORATI

**O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim
vazirligi tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan**

Toshkent - 2021

UO‘K: 821.512.
КБК 65.050ya722

I.A.Bakiyeva. Personal auditi va nazorati.
**Darslik. – T.: «Инновацион ривожланиш нашриёт-
матбаа уйи», 2021, 216 bet.**

ISBN 978-9943-7393-2-1

Darslikda personal auditi, boshqaruv auditi, personal auditi metodologiyasi va shu sohada auditor ishining amaliy jihatlari har tomonlama ko‘rib chiqilgan.

Tashkilot personalini boshqarish tizimi nazoratiga katta e‘tibor berilgan bo‘lib, asosiy tushunchalar, maqsad va vazifalar, personalga xarajatlar va ularning tarkibi, personal bilan ishlashni byudjetlashtirish, xarajatlar tahlili va nazorati kabi masalalar yoritilgan.

Iqtisodiy yo‘nalishdagi Kadrlar menejmenti OTM talabalari, tadqiqotchilar, professor-o‘qituvchilar, rahbarlar va kadrlar xizmati xodimlari, hamda personal auditi va nazoratining dolzarb muammolari bilan qiziquvchi keng doiradagi o‘quvchilar uchun mo‘ljallangan.

(Ta‘lim yo‘nalishi: 5231700 – Kadrlar menejmenti)

In the textbook, personnel audit, management audit, personnel audit methodology, as well as the practical work of an auditor in this area of activity are discussed in detail.

Particular attention is paid to controlling the organization's personnel management system, highlights the basic concepts, goals, tasks of controlling, budgeting work with personnel as a controlling tool, analysis and controlling personnel costs.

It is intended for students, applicants and teachers of economic universities, managers and employees of personnel services, as well as a wide range of readers interested in the current problems of audit and personnel controlling.

(Direction of training: 5231700 – Personnel management)

UO‘K
КБК 65.050ya722

Taqrizchilar:

G.A.Hamdanova – Toshkent Moliya instituti “Menejment va marketing” kafedrasi professori v.b.i.f.n.;

A.B.Hayitov – Toshkent davlat iqtisodiyot univetsiteti “Inson resurslarini boshqarish” kafedrasi dotsenti, i.f.n.

ISBN 978-9943-7393-2-1

© «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи», 2021.

MUNDARIJA

	KIRISH	7
1-BOB.	PERSONAL AUDITI VA NAZORATI FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI	10
	1.1. Tashkilot – audit obykti sifatida.....	10
	1.2. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida.....	14
	1.3. Auditorlik faoliyatining tavsifi.....	25
	1.4. Audit yo‘nalishlari.....	29
	1.5. Personal auditining maqsadi va vazifalari.....	32
	Qisqacha xulosalar.....	33
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	34
2-BOB.	PERSONAL AUDITI METODOLOGIYASI.....	35
	2.1. Tashkilot personal va kadrlar siyosati.....	35
	2.2. Personal bilan ishlash diagnostikasi	41
	2.3. Sifatni boshqarish tizimida personal.....	44
	2.4. Personal auditini o‘tkazish darajalari.....	46
	2.5. Personal auditiga tadqiqiy yondashuvlar.....	49
	2.6. Personal auditini o‘tkazish vositalari.....	52
	2.7. Personal auditini o‘tkazish izchilligi.....	53
	Qisqacha xulosalar.....	54
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	55
3-BOB.	PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMIDA BOSH-QARUV AUDITI	56
	3.1. Boshqaruv auditining maqsadi va vazifalari.....	56
	3.2. Boshqaruv auditining tashkiliy asoslari.....	58
	3.3. Boshqaruv audit jarayoni.....	59
	3.4. Axborot yig‘ish.....	61
	3.5. Axborotlar tahlili va sintezi.....	62
	3.6. Auditorlik xulosasi	64
	Qisqacha xulosalar.....	65
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	66
4-BOB.	PERSONALNI TANLASH, QABUL QILISH VA BO‘SHATISH AUDITI.....	67

4.1.	Personalni tanlash va yollash tizimining mohiyati.....	67
4.2.	Korxonada personalni yollash va tanlash tizimi auditi yo‘nalishlari.....	71
4.3.	Yollash xarajatlari tarkibi.....	78
4.4.	Adaptatsiya bilan bog‘liq xarajatlar.....	79
4.5.	Ishga yollash auditi missiyalari.....	82
4.6.	Ishdan bo‘shatishlar auditi.....	85
	Qisqacha xulosalar.....	90
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	91
5-BOB.	ISH VAQTI AUDITI.....	92
5.1.	Ish vaqti auditining mohiyati.....	92
5.2.	Smena ichidagi va to‘liq kunli ish vaqti yo‘qotishlari tahlili.....	98
5.3.	Ish vaqtdan foydalanishda mehnat omillari ta’sirining tahlili.....	102
	Qisqacha xulosalar.....	107
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	108
6-BOB.	PERSONAL BILAN TA’MINLANGANLIKNING AUDITI	109
6.1.	Personal bilan ta’minlanganlik auditining ahamiyati va vazifalari.....	109
6.2.	Korxonaning ishchi kuchi bilan ta’minlanganligini aniqlash.....	112
6.3.	Ishchi kuchiga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish.....	117
6.4.	Xodimlar harakati oqimi ko‘rsatkichlarini tahlil qilish.....	122
6.5.	Ishlovchilarni mehnat salohiyatlarini hisobga olgan holda joylashtirish.....	126
	Qisqacha xulosalar.....	128
	Nazorat va mulohaza uchun savollar.....	128
7-BOB.	PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASH.....	130
7.1.	Personal faoliyatini baholashning mazmuni va zarurati.....	130
7.2.	Ishlovchilarning kasbi bo‘yicha sifat tarkibini tahlil qilish	132
7.3.	Boshqaruv apparatida band bo‘lganlarning me’yoriy ko‘rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish.....	135

7.4.	Xodimlardan foydalanish intensivligining tahlili.....	138
	Qisqacha xulosalar.....	142
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	142
8-BOB.	PERSONAL RIVOJLANISHINING AUDITI.....	144
8.1.	Personal rivojlanishi auditining mohiyati va mazmuni..	144
8.2.	Personal rivojlanishi parametrlarini baholashning umumiy ko'rsatkichlari.....	144
8.3.	O'qitishning hajm ko'rsatkichlari.....	145
8.4.	O'qitishning iqtisodiy ko'rsatkichlari.....	145
	Qisqacha xulosalar.....	152
	Nazorat va muhokama uchun savollar.....	153
9-BOB.	MEHNATGA HAQ TO'LASH JAMG'ARMASI AUDITI.....	154
9.1.	Mehnatga haq to'lash jamg'armasi auditining maqsadi, yo'nalishlari va vazifalari.....	154
9.2.	Mehnatga haq to'lash mablag'lari va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarning shakllanishini tahlili.....	159
9.3.	Mehnatga haq to'lash jamg'armasi mablag'lari va ijtimoiy to'lovlardan foydalanish auditi.....	162
9.4.	Mehnatga haq to'lash jamg'armasi mablag'lari va ijtimoiy to'lovlardan foydalanish samaradorligining auditi.....	173
9.5.	Mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari bilan mehnatga haq to'lash darajasi o'rtasidagi nisbatni o'rganish.....	178
	Qisqacha xulosalar.....	180
	Nazorat va mulohaza uchun savollar.....	181
10-BOB.	MEHNAT SHAROITLARI VA ULARNI BAHOLASH.....	182
10.1.	Kasalliklar va travmatizm oqibatlarida ish vaqti yo'qotishlarini aniqlash.....	182
10.2.	Kadrlar qo'nimsizligi va kadrlarning ichki harakati	184
10.3.	Sanitar-gigienik holat va uni yaxshilash choralari samaradorligini baholash.....	186
10.4.	Jamoa psixologik muhiti va uning kadrlar turg'unligiga ta'siri.....	188

	Qisqacha xulosalar.....	188
	Nazorat va mulohaza uchun savollar.....	189
11-BOB.	NAZORAT-TASHKILOT BOSHQARUVI	
	ELEMENTI SIFATIDA. KADRLAR NAZORATI...	190
11.1.	Nazorat: asosiy tushunchalar, maqsad va vazifalari.....	190
11.2.	Personal nazorati turlari.....	192
11.3.	Personalga xarajatlar va ularning tuzilishi.....	194
	Qisqacha xulosalar.....	194
	Nazorat va mulohaza uchun savollar.....	195
12-BOB.	PERSONALNI BOSHQARISH XIZMATI	
	FAOLIYATINING NAZORATI.....	196
12.1.	Personalni boshqarish xizmati ishining auditi.....	196
12.2.	Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning asosiy mezonlari.....	197
	Nazorat va mulohaza uchun savollar.....	205
	GLOSSARIY	207
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	215

KIRISH

O‘zbekistonda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar zamirida xususiy mulkchilik, erkin raqobat va tadbirkorlik elementlari ustuvor darajada turadi va ular bozorda ishtirok etuvchi subyektlarni bozorning asosiy qonunlaridan biri bo‘lgan talab va taklif qonuniga bo‘ysunishga majbur qiladi. Chunki bozor sharoitida faoliyat yuritayotgan korxonalar va tashkilotlar ishlab chiqarish, moliyaviy, axborot resurslari chegaralangan sharoitlarda optimal qaror qabul qilishi lozim. Shu munosabat bilan respublikada olib borilayotgan tub iqtisodiy islohotlar bozor qonunlariga javob beruvchi, samarali faoliyat yurituvchi korxonalar va tashkilotlarni tashkil etish, qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirishga qaratilgan.

O‘zbekistonda olib borilayotgan hozirgi iqtisodiy islohotlar korxonalar va tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish, bu orqali ularda mehnat ko‘rsatkichlarini yaxshilash hamda ulardagi iqtisodiy munosabatlarni bozor iqtisodiyoti talablariga moslashtirish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

Milliy iqtisodiyotning barcha tarmoq va sohalarida turli mulkchilik shaklida faoliyat yuritayotgan korxonalar va tashkilotlar faoliyatini o‘rganish, tahlil natijalari asosida bu ko‘rsatkichlarni yaxshilash yo‘llarini belgilash iqtisodiy tadqiqotlar olib borishni talab qiluvchi muammolar hisoblanadi. Shuning uchun korxonalar va tashkilotlarda mehnat ko‘rsatkichlari bo‘yicha iqtisodiy tahlillarni o‘tkazish usullari, uning asosiy yo‘nalishlarini aniqlash muhim nazariy va amaliy muammodir.

Iqtisodiy tahlil va prognozlash tashkilot va uning bo‘linmalari rivojlanishi yo‘nalishlari imkoniyatlarini oldindan aniqlashga yordam berib, bir qancha vazifalarni bajaradi, ya‘ni: o‘tmish va kelajakdagi muhim iqtisodiy holatlarni o‘zgarish tendensiyalarini aniqlash; aniqlangan qonuniyatlarni kelajakda qo‘llash imkoniyatlarini baholash; yaqin va uzoq kelajakda iqtisodiy rivojlanish imkoniyatlarini oldindan ko‘ra bilish; kelajakda rivojlanishning eng yaxshi strategiyalarini asoslash.

Tahlillar va prognozlarning natijalari korxonalar va tashkilotlarning rivojlanish strategiyalarini belgilash uchun variantlarni tanlashda foydalaniladi. Har qanday korxonalar va tashkilotning samarali faoliyat

ko'rsatishi xoh u davlat tashkiloti yoki muassasasi, xoh xususiy tijorat firmasi bo'lsin texnik iqtisodiy salohiyatni aniq baholash, korxonada personalidan yanada samaraliroq foydalanish, mehnatni tashkil qilish, mehnat sharoitlari va jamoadagi ijtimoiy mehnat munosabatlarini yaxshilashning mavjud imkoniyatlarini aniqlash uchun mehnat ko'rsatkichlarini tahlil qilishi zarur.

Hozirgi kunda mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar sharoitida moliyaviy, iqtisodiy va moddiy resurslardan samarali foydalanish bilan birga, albatta, personal rolini ham oshirib borish zarur. Buning uchun tadbirkor rahbarlar personal tashkilotning asosiy qadriyati ekanligini uni boshqarish jarayonida tan olishi lozim. Biroq shunga qaramasdan ayrim tashkilotlarda faoliyat yuritayotgan personalni qanday sharoitlarda ishlayotganligini o'rganishga kam e'tibor berilishi kuzatiladi. Odatda korxonada faoliyatining muvaffaqiyati indikator bo'lib iqtisodiy mezonlar, barqarorlik xizmat qiladi. Biroq o'ziga xos ko'rsatkichlar ham mavjud bo'lib, bu ko'rsatkichsiz korxonada faoliyati muvaffaqiyatli bo'la olmaydi. Bular: tuzilmaviy bo'linmalar va alohida ishchilar faoliyatining natijadorligi; personalning shu korxonadagi o'z mehnatidan, sharoitlardan qoniqishi; kadrlar qo'nimsizligi; mehnat intizomiga rioya qilish; munosabatlarning har bir darajasida ixtiloflarning mavjud bo'lishi; jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitning xarakteri va h.k.lardir.

O'zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash sharoitida boshqaruvning murakkab jarayonlarini mikrodarajaga olib tushish shakllanayotgan boshqaruv tizimini tashkil qilishdagi barcha elementlarni mos holga keltirishni talab qiladi. Shuning uchun tashkilot faoliyatini baholashning yangi usul va shakllarini, shu jumladan mehnat munosabatlari va ko'rsatkichlarini tahlil qilish yangi usullarini ishlab chiqishga ehtiyoj paydo bo'lmoqda.

Tashkilot faoliyatini tashqi baholash usullaridan biri, xususan mehnat ko'rsatkichlari tahlili – auditorlik faoliyatining yangi yo'nalishi – mehnat sohasi auditini shakllantirishdir. Hozirgi paytda audit tashkilotning faqatgina moliyaviy sohasini o'rganishda qo'llaniladi. Mehnat faoliyatining alohida sohalari – mehant normalari, ish joylarini tashkil etish, mehnat muhofazasi, personalni boshqarish va h.k.lar bo'yicha tekshirish mehnat sohasidagi vaziyatni minimal darajada nazorat qilish imkonini beradi.

Vatanimiz korxonalar va tashkilotlarida bunday tekshiruvlar rasmiy ravishda o'tqaziladi (ba'zan esa umuman o'tqazilmaydi), ayniqsa xususiy firmalarda. Barcha nazoratlar alohida mustaqil amalga oshiriladi, o'zaro bog'liq emas, personal auditi amalga oshirilmaydi, shuning uchun ularni o'tqazishning samarasi, tashkilot faoliyatiga ta'siri haqidagi ma'lumotlar mavjud emas. Huquqiy baza ishlab chiqilmagan va shu sohada mutaxassislarining tayyorlanmasligi ham shu sohada auditni o'tqazish metodikasini ishlab chiqish imkonini bermagan. Shu sababli u yoki bu ko'rsatkichni o'rganish o'rganilayotgan obyekt haqida bir yoqlama tasavvurni beradi. Boshqacha qilib aytganda, ko'rsatkichlarni bir biri bilan bog'liq holda o'rganish, ularning o'zaro ta'sir doiralarini aniqlash, ya'ni kompleks tahlilni o'tqazish zarur.

Auditorlik tekshiruvlari natijasida mehnat jarayonlarini tashkil qilish, ijtimoiy-mehnat munosabatlarini shakllantirish (misol uchun ichki tartib qoidalar, lavozim yo'riqnomalari va b.) bo'yicha standartlarni o'rnatish, o'zgartirish va takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash mumkin.

Personal auditi tashkilot mehnat salohiyatidan to'liq foydalanilayotganligi, istiqbolli xodimlarni lavozimda ko'tarish mumkinligi, mehnat sharoitlari qonunchilik talablariga mosligi haqidagi tasavvurlarni beradi. Shunday qilib, personal auditi bu – iqtisodiy subyektlarning mehnat munosabatlari va mehnat sohasini idoraviy tekshiruvlardan mustaqil ravishda tekshirish bo'yicha tadbirkorlik faoliyatidir.

Uning asosiy maqsadi – iqtisodiy subyektlarning mehnat munosabatlari va mehnat sohasidagi faoliyatini baholash bo'lib, tashkilotda mehnat faoliyatini tashkil qilish bo'yicha qo'llanilayotgan shakl va usullarning Respublikada qo'llanilayotgan qonunlar va me'yoriy hujjatlarga mosligini belgilash, olingan natijalar asosida mehnat faoliyatini tashkil qilishni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.

1-BOB PERSONAL AUDITI VA NAZORATI FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. Tashkilot – audit obyekt sifatida

Menejmentni tushunishning hozirgi darajasi shuni nazarda tutadiki, tashkilot boshqaruv faoliyatining obyekt hisoblanadi. Menejmentda “tashkilot” tushunchasi ikkita mazmunga ega:

— tizim xo‘jalik subyekt sifatida (korxonalar, jamiyat, firma, birlashma, bank, kompaniya va boshqa yuridik shaxslar);

— shu tizimni shakllantirish jarayoni, uning elementlarini amal qilishi (transport, omborxonalar, energetika xo‘jaliklarida mehnatni tashkil qilish va h.k.). Bu holda “tashkilot” tushunchasi keng ma’nodan talqin qilinib, ayniqsa, “korxonalar boshqaruvini tashkil qilish” tushunchasi bilan uyg‘unlashadi.

Personal bilan ishlashda “tashkilot” tushunchasi ikkita ma’noni aniqlash uchun ishlatilib, ularni, albatta, ajrata olish zarur:

- «tashkilot – ijtimoiy birlik (jamoalar) bo‘lib, uning maqsadlari mavjud hamda tashkilot faoliyati unga yo‘naltirilgan bo‘ladi.

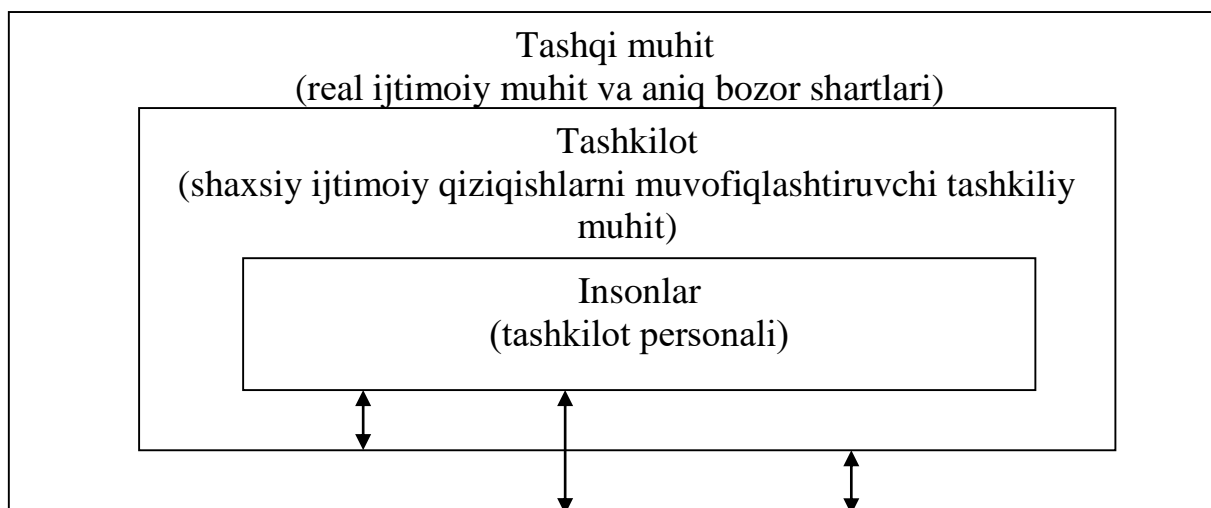
Tashkilotlar o‘z maqsadlariga erishishi uchun inson resurslari, xom-ashyo va axborotlar bilan bog‘liq xarajatlar qiladilar. Tashkilot a‘zolari esa uning maqsadlariga erishishiga ko‘maklashadilar, shuning uchun tashkilotlarning yirikligi ularning o‘ziga xos xususiyatini belgilaydi. Undan tashqari tashkilotlarda o‘z qiziqishlariga ega a‘zolari, ya’ni aksiyadorlar, hukumat, tashkilot xodimlari va ijtimoiy guruhlar mavjud;

- ikkinchi ma’nosi ijtimoiy birlik yoki jamoalar doirasidagi tashkilotning ham tuzilmaviy, ham jarayonli xususiyatlari bilan bog‘liq. Bu ma’nodan jamoalar alohida holda tashkil etiladi. Ular boshqaruvning, alohida shakliga ega bo‘lib, lavozim munosabatlari, bitta ishchiga rahbarlar soni, qoidalar va majburiyatlar, qarorlarni qabul qilish usullari va boshqa jihatlarni o‘z ichiga oladi.

Tashkilot – bu – birinchidan, obyekt, ikkinchidan – tartiblilik va uchinchidan – faoliyat. Shu bilan birga uchinchisi ikkinchisini yaratadi va shundan so‘ng natija sifatida birinchisi paydo bo‘ladi.

Insonning murakkab, ko‘p funksiyali, dinamik tizimdagi (buni tashkilot o‘zida namoyon etadi) xatti-harakati alohida qonunlarga

bo‘ysunadi. Ularni tushunmasdan turib samarali boshqarishning iloji yo‘q. Mazkur holatda tashkilot a‘zolarining shaxsiy manfaatlarini va tashkilot manfaatlarini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Ularning mos kelishi yoki farq qilishi pirovardida butun tashkiliy tizimning samaradorligini yoki samarasizligini belgilab beradi. (1.1-rasm)



Insonlarning qandaydir guruhini tashkilot sifatida ko‘rib chiqishda tashkiliy mexanizmning ijtimoiyligini hisobga olish lozim, bu tashkiliy faoliyatning bir qator jihatlarini ko‘rib chiqishga o‘z ta‘sirini o‘tkazadi. Ya‘ni:

- bir butun, uni tashkil etuvchi qismlar yig‘indisiga qaraganda katta;
- insonning xatti-harakati nafaqat individual motivatsiya bilan, balki uning tashkilotga qo‘shilganligi bilan ham belgilanadi;
- tashkilotning rivojlanish dinamikasi, ya‘ni tashkilot va uning a‘zolarining xatti-harakati pirovardida tashkiliy paradigma bilan belgilanadi¹, uni o‘zgartirmasdan turib ko‘pincha innovatsiyalar va yangiliklarning real samarasiga erishib bo‘lmaydi.

O‘lchamlari va faoliyatining xususiyatidan qat‘i nazar har qanday tashkilot – bu alohida qismlardan iborat ozmi yoki ko‘pmi murakkab tizim. Ushbu qismlarning har biri ichki tuzilmaga ega bo‘lgan bo‘linma sifatida ko‘rib chiqilishi va, o‘z navbatida, u ham aynan

¹ Paradigma – tadqiqot vazifalarini hal etish namunasi sifatida qabul qilingan nazariya (yoki muammolarni qo‘yish modeli).

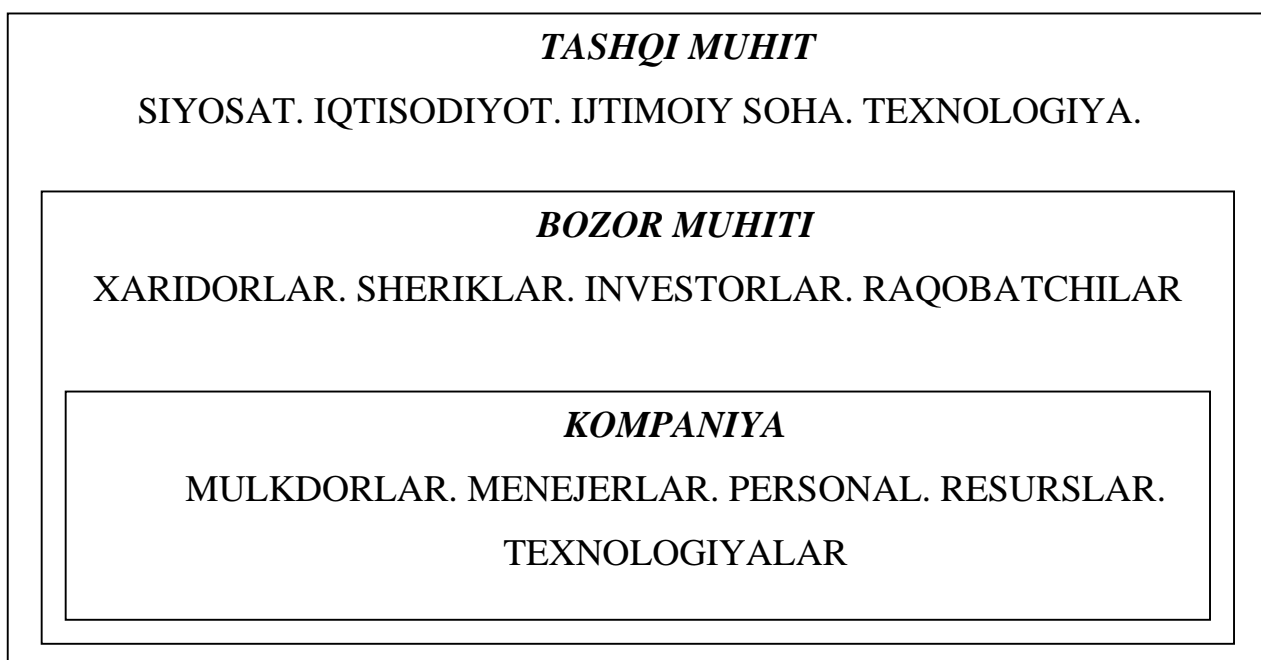
uning o'ziga xos bo'lgan qismlardan tarkib topgan kichik tizim bo'lishi mumkin.

Tizim elementlari o'rtasidagi texnologik, tashkiliy va iqtisodiy o'zaro aloqalarning murakkabligi tadqiqot jarayonida firma faoliyati bilan bog'liq qonuniyatlarni va o'ziga xos xususiyatlarni hisobga olish zaruriyatini belgilab beradi.

Birinchidan, tizim xususiyatlari bu elementlar xususiyatlarining oddiy yig'indisi emas. Tizim uning elementlari o'rtasidagi bog'liqlikning mavjudligidan kelib chiqadigan boshqa xususiyatlarga ham ega.

Ikkinchidan, haqiqatda mavjud tadqiqot obyekti sifatida tashkilotning murakkabligi bir qancha modellar ko'rinishida taqdim qilinishini talab qiladi. Ularning har biri bir qancha aniq belgilangan vazifalarni yechishga yo'naltirilgan bo'lishi.

Uchinchidan, tashkilot tizim sifatida firmadagi sharoitlar va uning natijalariga sezilarli ta'sir o'tqazadigan tashqi muhit bilan aloqa qilmasdan faoliyat yurita olmaydi. Shuning uchun u boshqa tizimlar bilan doimiy o'zaro aloqada bo'ladigan ochiq tizimdir, ya'ni tashkilot yuqori darajadagi ancha umumiy bo'lgan iqtisodiy tizim tarkibiga kiradi. Har qanday tashkilotning hayotiyliги tashqi muhitga bog'liq bo'ladi. Tashkilotning tashqi muhit bilan bog'liqligi 1.2 – rasmda keltirilgan.



1.2 –rasm. Tashkilot ochiq tizim sifatida

1.1-jadval

Tashkilot tizim sifatida

Tashkiliy tizim	Boshqaruv konsepsiyasi	Tizim osti tizim	Tizim osti tizim ta’rifi
Tashkilot bozor munosabatlari obyekt sifatida (ochiq tizim sifatida)	Marketing konsepsiyasi: tashqi mezonlardan kelib chiqib idrok qilish va boshqarish	Tashqi (bozorga oid) axborotni qabul qilish	bozor tadqiqotlarini o‘tqazish
		Bozorga oid axborotni qayta ishlash	marketing axborotlarini tahlil qilish; rivojlanish yo‘nalishlarini shakllantirish
		Javoban fikr bildirish, ta’sir qilish	bozordagi tadbirlar; iste’molchilar munosabatlarini shakllantirish; raqobatni tartibga solish
	Strategik xulq konsepsiyasi	Tashkilot missiyalari va maqsadlari	tashkilot missiyasini shallantirish; tashkilot maqsadlarini shakllantirish
		Rivojlanish strategiyasi	rivojlanish strategiyasini shakllantirish
		Tashkilot tizimining mazmundorligi	tashkilot morfologiyasini belgilash; funksional biriktirilganlikni aniqlash (tashkilot doirasidagi funksiyalarni bajarilishini tahlil qilish); ularning mos kelish yoki mos kelmasligini aniqlash; tashkiliy madaniyatni aniqlash
		Bo‘linmalarining funksional tizimi (alohida bo‘linma doirasidagi amalga oshirilayotgan funksiyalar)	bo‘linma maqsadlarini aniqlash; bo‘linma funksiyalari; bo‘linmaning tashkiliy madaniyati; tashkilot uchun bo‘linmaning qadrliligini baholash; tashkilot maqsadlariga ko‘nikuvchanlik
		Rivojlanish, tashkilotning o‘sishi	Rivojlanish mezonlarini aniqlash; o‘shish ko‘rsatkichlarini aniqlash

Tashqi muhit – bu tashkilot tashqarisidagi o‘zgaruvchilar yig‘indisi bo‘lib, tashkilot tomonidan to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir o‘tqazmaydigan sohadir.

Yopiq tashkilot qattiq belgilangan chegaralarga ega bo‘lib, uning harakati tizimni o‘rab turgan tashqi muhitga unchalik bog‘liq emas.

Ochiq tashkilot esa tashqi muhit bilan o‘zaro aloqada bo‘lib, o‘z faoliyatini davom ettirish uchun undagi o‘zgarishlarga moslashuvchan bo‘ladi.

Auditni o‘tkazish tizimli yondashuvga asoslanib, uning doirasida tashkilot bu quyidagilarni o‘z ichiga oluvchi o‘zaro bog‘liq tizimlar majmuidir:

- ko‘p variantli bozor yo‘li bilan rivojlanish sharoitida ishlovchi ochiq tizim;
- birlashtirilgan tashkiliy-normativ tuzilmaga ega bo‘lgan, lekin ochiq tizim ichida mavjud bo‘lgan yopiq tizim. (1.1-jadval)

Ochiq tizim. Tashkilot bozor munosabatlarining subyekt sifatida tashkilotni bozorning tashqi mezonlari – makro va mikromuhit omillari, bozor konyunkturasidan kelib chiqib boshqarishni anglatuvchi marketing konsepsiyasi doirasida ko‘rib chiqiladi.

Makromuhit iqtisodiy, texnik, ijtimoiy, huquqiy, siyosiy va hokazo omillar bilan; mikromuhit esa – iste’molchilar xatti-harakati, raqobatchilar harakatlari, yetkazib beruvchilar va vositachilar siyosati bilan belgilanadi. Taklif bilan talab o‘rtasida hozirgi vaqtda yuzaga kelgan nisbat, korxonalar xo‘jalik faoliyatining muayyan shartlari bozor konyunkturasini shakllantiradi.

Yopiq tizim tashkilotni pirovardida uning mazmunini shakllantiruvchi ichki o‘zaro bog‘liq va bir-birini to‘ldiruvchi tizimlarga chegaralashni nazarda tutadi.

1.2. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida

Audit – tashkilotning operatsiyalarini mustaqil baholash bo‘yicha professional faoliyat. Har qanday auditning mohiyatini oddiy so‘zlar bilan quyidagicha ifodalash mumkin: jarayon va natijalarni nazorat qilish va baholash. «Audit» so‘zi lotincha audio so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, so‘zma-so‘z tarjima qilinganda «u eshitmoqda» yoki «tinglovchi» degan ma’noni anglatadi, ya’ni, aslida, so‘zning asosida

auditor o‘z mijozini diqqat bilan eshitishi va zarur hollarda unga yordam berishi lozimligini ko‘rsatuvchi ma‘no yotibdi. Ba‘zan auditorlik kasbi bemorlar sog‘lig‘ining holatini aniqlab tashxis qo‘yish maqsadida ularni tinglovchi vrachning kasbi bilan taqqoslanadi, auditor esa mijozlarni tadqiqot subyektlari (tashkilot, korxonalar, firma)ning iqtisodiy sog‘lig‘ining holatini aniqlash uchun «tinglaydi».

Auditorlik ishining vatani XIX asrdagi Buyuk Britaniya hisoblanadi. Undan oldin nazorat² bo‘lgan va u yuqoridan pastga amalga oshirilgan, bu jarayonda inventarizatsiya o‘tqazilgan va oqlovchi hujjatlar o‘rganilgan. Iqtisodiyotning rivojlanib borgani sari korxonalar mulkdorlari, uning rahbarlari va kreditorlar o‘rtasida vazifalarning taqsimlanishi ro‘y berdi. Aksiyadorlarning roli oshib bordi, chunki ularga endi nafaqat kapitalning saqlanib qolishi, balki dividendlar olish ham kafolatlanishi zarur edi. Buning zaruriy sharti esa – to‘g‘ri hisob-kitobni amalga oshirish va korxonaning samarali faoliyat yuritishidir. Faqat mustaqil auditor-ekspertgina tekshirilgan buxgalterlik hisobotlarining to‘g‘riligi va obyektivligi hamda hech bo‘lmaganda yaqin davrda korxonaning faoliyat yuritilishi haqida xulosa bera oladi.

Bu esa auditning paydo bo‘lishiga turtki bo‘ldi va uning tez rivojlanishini rag‘batlantirdi. 1.2 – jadvaldan auditning maqsadlari va usullari dinamikasini kuzatish mumkin.

Audit barcha iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda tan olindi. 1929-yilgacha u faqatgina ko‘ngilli ravishda rivojlandi, biroq qimmatli qog‘ozlar bozoridagi inqiroz va Buyuk depressiyadan so‘ng majburiy tus oldi.

Firmaning funksional faoliyati bilan bog‘liq tashkiliy-iqtisodiy muammolar yig‘indisi yoki bir muammo audit predmeti bo‘lishi mumkin. Bu moliyaviy-xo‘jalik faoliyati, menejment, ijtimoiy-mehnat sohasi muammolari va h.k.

Audit – tijorat faolligi turi – maslahat berishdan farqli o‘laroq o‘zining tijorat muvaffaqiyatini auditorlik faoliyati tamoyillariga qat‘iy amal qilgan holda ta‘minlaydi. Tarixan professional audit maslahat xizmatlarining rivojlanishi oqibatida shakllana boshladi. Maslahatchi-

² Nazorat deganda hisob-kitob va tekshiruv tushuniladi.

lar standartlar, normativlar, metodikalar, ko‘rsatmalar, normalar va qoidalarni hisobga oladi, auditorlar esa ularga qat’iy amal qiladi.

Maslahat berish – bu «vazifa yoki vazifalar seriyasining mazmuni, jarayoni yoki tarkibi nuqtai nazaridan yordam berishning har qanday shakli bo‘lib, unda maslahatchining o‘zi vazifalarning bajarilishi uchun javob bermaydi, balki bunga mas’ullar yordam beradi».

1.2-jadval

Auditning maqsadi va vazifalari

Davrlar	Audit maqsadi	Usullari
Birinchi davr — tarixining boshlanishi (1850-yilgacha)	Suiste’molni oldini olish	Xo‘jalik faoliyatidagi dalillarni har tomonlama tekshirish
Ikkinchi davr — auditning paydo bo‘lishi (1850-1905. yy.)	Suiste’mollarni aniqlash	Haqiqat bo‘yicha tekshirish (ayrim holatlarni test sinovidan o‘tqazishni ham o‘z ichiga olgan holda)
Uchinchi davr—kasbning shakllanishi (1905-1933 yy.)	Mijozning moliyaviy holati to‘g‘ri aks etganligini aniqlash	Asliga va mos kelishiga tekshirish
To‘rtinchi davr — auditorlik kasbining paydo bo‘lishi (1933-1940- yy.)	Mijozning moliyaviy holati to‘g‘ri aks etganligini aniqlash; kamchilikni topish	Test o‘tqazish
Beshinchi davr — hozirgi holat (1940 yildan hozirgacha)	Ichki nazoratning samaraliligini aniqlash	Tekshirishlar jarayonini standartlashtirish

Manba: Основы аудита / Под ред. проф. Я. В. Соколова. СПб: Бухгалтерский учет, 2000.

Boshqaruv maslahati – bu «shartnoma bo‘yicha ishlovchi va tashkilotlarga maxsus o‘qitilgan va malakali shaxslar yordamida xizmatlar ko‘rsatuvchi maslahat berish xizmati bo‘lib, bunda mazkur shaxslar buyurtmachi tashkilotga boshqaruv muammolarini aniqlash, ularni tahlil qilishga yordam beradi, ushbu muammolarni hal etish

yuzasidan tavsiyalar beradi va zarur hollarda qarorlarning bajarilishiga ko‘maklashadi».

Agar auditor – bu belgilangan tartibda attestatsiyadan o‘tgan shaxs bo‘lsa, O‘zbekiston konsaltingi sohasida maslahat berish faoliyatini sertifikatlash borasida endigina dastlabki qadamlar tashlanmoqda.

Maslahatchi ishi muvaffaqiyati va samaradorligining asosiy mezon – mijozning o‘z tashkiloti doirasida qandaydir boshqaruv qarorining amalga oshirilishiga bo‘lgan ehtiyojining qondirilishi darajasi. Bunday qaror amalga oshirilishi uchun maslahatchining tavsiyalari sifatli bo‘lishi va kamida o‘z mijoziga ziyon yetkazmasligi kerak.

Nazorat – bu «qabul qilingan boshqaruv qarorlarining asosiligi va samaradorligini baholash, ularning amalga oshirilish darajasini, chetga chiqishlar va noqulay vaziyatlar mavjudligini aniqlash maqsadida boshqariladigan obyektning faoliyatini kuzatish va tekshirish tizimini o‘zida namoyon etuvchi boshqaruv funksiyalaridan biri bo‘lib, bunda ushbu chetga chiqishlar va noqulay vaziyatlar haqida ishlarning ahvolini yaxshilash choralarini ko‘rishga qodir bo‘lgan vakolatli organlarni o‘z vaqtida xabardor qilish maqsadga muvofiq hisoblanadi». Ma‘muriy, texnik, xo‘jalik, moliyaviy, iqtisodiy, ekologik nazorat turlarini ajratish mumkin.

Auditorlik xizmatiga bo‘lgan barqaror talabning mavjudligi axborot tavakkalchiligining mavjudligi bilan belgilanadi. Moliyaviy audit uchun «axborot tavakkalchiligi – bu kompaniya tomonidan e‘lon qilinadigan moliyaviy hisobotlarda yolg‘on yoki noaniq ma‘lumotlarning mavjud bo‘lishi ehtimoli. Auditor e‘lon qilinadigan moliyaviy axborotni tasdiqlashi lozim; bu foydalanuvchilarga axborot tavakkalchiligi katta emasligiga umid qilish imkonini beradi». Moliyaviy axborot foydalanuvchilari tomonidan qabul qilinadigan qarorlar juda katta oqibatlarga olib kelishi mumkin. Bu moliyaviy hisobotlar orqali olinadigan axborotning to‘g‘riligi va to‘liqligiga nisbatan mutlaq talablarni qo‘yadi.

Ishonchli axborotga bo‘lgan xuddi shunday ehtiyoj va uni mustaqil auditorlarning ishi bilan qondirish imkoniyati boshqaruv qarorlarini qabul qilishning boshqa sohalarida ham mavjud. Agar axborot ishonchli (to‘g‘ri) bo‘lsa qabul qilinadigan qarorlar to‘g‘ri

bo'lishi, ya'ni vaziyat sharoitlariga mos kelishi mumkin. Keng ma'noda ishonchli axborot (masalan, tijorat tashkilotining moliyaviy hisoboti) obyektning (tadqiq etilayotgan predmet nuqtai nazaridan) vaziyat omillari bilan munosabatlarining tizimlilikini ochib berib va uning asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini bergan holda tekshirish obyektining uning predmetga nisbatan holatini tavsiflaydi.

Auditorlik faoliyatini tartibga solish. Diagnostik tadqiqotga doir ishning o'ta muhimligi, uning samaradorligi, olinadigan axborotning to'g'riligini, tartib-taomillarning ishonchliligi va professionalizmini ta'minlash imkonini beruvchi muayyan qoidalaridan foydalangan holda mustahkamlashni talab qiladi. Auditorning ishi ikkita guruhga taalluqli hujjatlarga muvofiq tashkil etilishi lozim:

- davlat qonun hujjatlari;
- auditorlik standartlari va boshqa tartibga soluvchi qoidalar.

Auditning huquqiy asoslari. Auditorlik tekshiruvi natijalari ko'plab iqtisodiy qarorlarning asosini tashkil etadi, shuning uchun barcha mamlakatlarda audit qat'iy tartibga solinadi. Auditning huquqiy asosini to'rtta darajadagi hujjatlar tashkil qiladi:

- har bir auditor uchun majburiy va o'zgarmas talablarni aks ettiruvchi normativ hujjatlar;
- auditorlik faoliyati qoidalari (standartlari) – sifat va auditorlar tomonidan o'tkaziladigan ishlarning vijdonliligi etaloni sifatida professional tavsiyalar;
- shartnomalar, ya'ni ikki yoki bir necha shaxslarning fuqarolik huquqlari va majburiyatlarning o'rnatilishi, o'zgarishi yoki to'xtatilishi to'g'risidagi kelishuvlar. Ushbu kelishuvlar hech bir holatda normativ hujjatlar talablarini buzishi mumkin emas va faqat istisno holatlarda standartlarga zid kelishi mumkin;
- asosan maxsus kodeksda qayd etilgan etika (odob-axloq) normalarini o'z ichiga oluvchi professional tartibga solish. Har qanday axloq talablari kabi ushbu normalar sud yoki arbitraj uchun majburiy bo'lishi mumkin emas. Biroq, auditorning xatti-harakati shuni nazarda tutadiki, o'z qarorlarida u qabul qilingan professional normalardan chetga chiqmaydi.

Auditorlik standartlari auditorlik faoliyatini tartibga solish, auditorlik nazoratlarining yuqori sifatini ta'minlash masalalarini hal etishga yo'naltirilgan. Standart so'zini to'g'ridan to'g'ri tarjima qilinsa "namuna" ma'nosini bildiradi, ya'ni bizning holatimizda bu auditor ishiga qo'yiladigan umumqabul qilingan talablar yig'indisidir. Auditorlik standartlari auditorlik faoliyatining ma'lum yo'nalishi uchun auditorlik nazariyasi holatlarini aniqlashtirishni ifodalaydi.

Standartlar bajariladigan ish sifatining o'lchovi bo'lib, mijozlar va jamoatchilik kutayotgan auditorlik ishining bajarilishi va sifatining minimal darajasini o'rnatadi. Auditorlik standartlari faoliyat sohasidan qat'i nazar o'zgarimas bo'lishi kerak. Mamlakatdagi iqtisodiy vaziyatga qarab standartlar doimiy ravishda qayta ko'rib chiqiladi.

Auditorlik standartlari bazasida auditorlar tayyorlash uchun o'quv dasturlari va auditorlik faoliyati bilan shug'ullanish huquqini olish uchun imtihonlarni o'tqazishga yagona talablar shakllanadi.

Auditorlik standartlari o'tqazilgan audit sifatining isboti va auditorlar javobgarlik darajasini belgilash uchun sudda dalil uchun asos bo'ladi. Standartlar audit qanday sharoitda o'tqazilishidan qat'i nazar auditorlar rioya qilishi zarur bo'lgan audit o'tqazishga umumiy yondashuvni, auditorlik tekshiruvining ko'lamini, auditorlar hisobotlarining turlari, metodologiya masalalarini, bazaviy tamoyillarni belgilab beradi.

Standartlar:

- auditorlik tekshiruvni sifatining maqbul keladigan darajasini ta'minlaydi;

- auditorlik amaliyotiga yangi ilmiy yutuqlarni joriy qilish imkonini beradi;

- foydalanuvchilarga auditorlik tekshiruvni jarayonini tushunishga yordam beradi;

- kasbning nufuzini oshiradi;

- auditorlarga mijozlar bilan muhokamalar olib borishni yengillashtiradi;

- auditorlik faoliyatining alohida elementlari o'rtasidagi bog'liqlikni ta'minlaydi.

Buxgalterlarning xalqaro federatsiyasi audit bo'yicha 29 ta standart va 4 ta ular bilan birga keladigan standartlarni ishlab chiqqan

va tasdiqlagan. Xalqaro auditorlik standartlari (XAS) moliyaviy hisobotlarni auditda qo'llash uchun mo'ljallangan. XAS zaruratga qarab moslashtiriladi va shunga o'xshash xizmatlarni ko'rsatishda hamda boshqa axborotlarni audit qilishda qo'llaniladi. Xususan, boshqaruv auditi va personal auditini o'tqazishda ham ushbu standartlarga qat'iy rioya qilinadi.

Bundan tashqari, har bir mamlakatda milliy auditorlik standartlari ham mavjud bo'lib, ular mamlakat darajasida belgilangan tartibda qonun va me'yoriy hujjatlarga mos keladigan standartlar yig'indisidan iborat bo'ladi. «Auditorlik faoliyati to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonunining 21-moddasiga asosan va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2000-yil 22-sentyabrdagi 365-sonli «Auditorlik faoliyatini takomillashtirish va auditorlik tekshirishlarining ahamiyatini oshirish to'g'risida»gi qarori, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1992-yil 23-noyabrdagi 553-sonli qarori bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi to'g'risidagi nizomga muvofiq O'zbekiston Respublikasi Auditorlik faoliyatining milliy standarti (12-son AFMS) «Auditorlik tekshiruvlari jarayonida buxgalteriya hisobi va ichki nazorat tizimini baholash» tizimi tasdiqlangan. MAS O'zbekiston Respublikasida auditorlik faoliyatini me'yoriy tartibga solish tizimining elementi hisoblanadi

Barcha standartlar uchta asosiy guruhlariga bo'lingan:

1) auditorning malakasi va mustaqillik darajasini belgilab beruvchi umumiy standartlar;

2) auditor ishini rejalashtirish zaruratini belgilovchi, buxgalterlik hisobi va ichki nazorat tizimini o'rganish va baholash, dalillarni yig'ish bilan bog'liq auditorlik tekshiruvlarini o'tqazish standartlari;

3) buxgalterlik hisoboti turlari, ularning qabul qilingan normativ hujjatlarga mosligini, auditor va mijoz-tashkilot ma'muriyati funksiyalarini chegaralash, auditor hisobot mazmunini ko'zda tutuvchi hisobotlarni tuzish standartlari.

Barcha turdagi auditlar samarasi audit standartlarga to'liq mos kelishi bilan baholanadi.

Auditni o'tkazish tamoyillari. Standartlarga amal qilishdan tashqari, auditorlik faoliyati quyidagi asosiy tamoyillarga bo'ysunadi.

1. Xatti-harakat etikasi. Insoniy etika talablari bilan bir qatorda auditorlar professional etika talablariga ham amal qilishlari lozim, unga quyidagi qoidalar misol bo‘ladi:

- majburiyatlar (o‘z majburiyatlarini bajarishda yuksak professional va axloq tamoyillarini namoyon etish darkor);
- jamiyatning manfaatlari (jamiyatning ishonchini oqlagan holda uning manfaatlari yo‘lida harakat qilish majburiyatini o‘z zimmasiga olish va yuksak professionalizmni namoyish etish lozim);
- halollik (o‘zining professional majburiyatlarini halol bajarish);
- xolislik va mustaqillik (professional majburiyatlarni bajarishda xolislikni saqlab qolish va manfaatlar to‘qnashuvidan holi bo‘lish, ham rasmiy jihatdan, ham amalda mustaqil bo‘lish zarur);
- kerakli e‘tibor (professional majburiyatlarni bajarishda texnik va etik (odob-axloq) professional standartlarga amal qilish, xizmatlar sifatini doimiy ravishda yaxshilashga intilish, o‘zining barcha professional qobiliyatlaridan foydalanish darkor);
- xizmatlar hajmi va turlari (ularni belgilashda standartlar talablariga amal qilish lozim).

2. Mustaqillik. Audit nazariyasi va amaliyotida mustaqillik – bu fikr-mulohazalarning obyektivligi va insofliligi. Auditorlar professional maqomining jamiyat tomonidan tan olinishi ularning mustaqilligiga asoslangan. Mustaqillik auditning samaradorligini ta‘minlash uchun zarur. Auditor har qanday vaziyatni baholash imkoniyatiga ega bo‘lishi, haqiqatni aytishi, mijozining manfaatlariga qanday ta‘sir etishi mumkinligi to‘g‘risida o‘ylab o‘tirmagan holda u nima qilishi kerakligi borasida halol va obyektiv tavsiyalarni taklif qilishi shart.

Auditning mustaqilligi quyidagilar orqali ta‘minlanadi:

- moliyaviy mustaqillik – auditor o‘z ishini oldindan kelishilgan munosib haq evaziga professional tarzda bajaradi. Samarali auditorlik faoliyatining tajribasi shuni ko‘rsatmoqdaki: mijozdan moliyaviy qaramlikka tushib qolmaslik kerak, chunki bu ko‘rsatiladigan xizmatlarning sifatini, ularning obyektivligini va professionalizmni pasaytiradi hamda auditorning bozor pozitsiyalariga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi;

- ma'muriy mustaqillik – auditorning mijozning ma'muriy qarorlaridan mustaqilligi va unga bo'ysunmasligi;
- siyosiy mustaqillik – siyosiy hokimiyat, aloqalar va ta'sir etishning shunga o'xshash usullaridan foydalangan holda auditorning qarorlariga ta'sir etib bo'lmaslik;
- emotsional mustaqillik – auditorning tashkilot vakillariga – mijozga bo'lgan hissiyotidan qat'i nazar uning uzoqlikni saqlab qolishi.

3. Professionalizm – bu auditorga professional xizmatlarni malakali tarzda va sifatli ko'rsatish imkonini beruvchi bilimlar va ko'nikmalarning zarur hajmiga ega bo'lishning majburiyligi.

Auditor insonlar bilan muloqotda bo'lish va tajriba almashish, baholanayotgan faoliyat bilan bog'liq muammolarni aniqlash va hal etish, zarur axborotni topish, tahlil va sintezni amalga oshirish, o'zgarishlarni rejalashtirish, ishni takomillashtirish yuzasidan takliflar ishlab chiqish, o'zgarishlarga ko'rsatiladigan qarshilikni yengish, yanada takomillashgan usullarni yoyishda yordam berish kabi ishlar uchun ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim. Auditorlik tashkiloti tayyorlangan, professional bilimlarni egallagan mutaxassislarni jalb etishi va auditning malakali o'tkazilishini ta'minlash uchun ular ishining sifatini nazorat qilishi zarur. Auditorlik tashkiloti o'zining professional vakolatlari doirasidan va auditorlik faoliyatini amalga oshirish uchun berilgan litsenziyalarga muvofiq vakolatlari doirasidan tashqariga chiqadigan xizmatlarni ko'rsatmasligi darkor.

Tekshirish rejasini tuzish chog'ida auditor vazifalarning muayyan guruhlarini hal etishni nazarda tutgan holda huquqiy hujjatlarga amal qilishi lozim.

1. Auditor boshdanoq auditning ijobiy natijasini nazarda tutishi kerak. Har safar ishga kirishayotganda auditor tekshirish obyekti unga nisbatan qo'yiladigan talablarga muvofiq tashkil etilgan va ishlab turibdi degan taxmindan kelib chiqishi kerak.

2. Auditor o'zining butun xatti-harakati bilan audit qilinayotgan bo'linma xodimlariga u o'zining asosiy vazifasini nomuvofiqliklarni aniqlashda emas, balki ishonchli dalillarni to'plab, audit qilinayotgan obyektning holati haqida obyektiv xulosa berishda ko'rishini namoyon etishi darkor. Bunday yondashuv auditorning ishiga audit qilinayotgan bo'linma xodimlari tomonidan bildiriladigan ishonchning ortishiga

xizmat qiladi va unga audit qilinayotgan obyektning holati haqidagi axborotning taqdim etilishidagi katta ochiqlikni ta'minlaydi.

3. Auditor audit qilinayotgan bo'linmaning xodimlarini auditni o'tkazish bo'linma uchun foydali ekanligiga ishontira olishi lozim.

Shundan kelib chiqqan holda, auditor shuni isbotlab berishi kerakki, audit jarayonida aniqlangan har bir nomuvofiqlik sabablari-ning bartaraf etilishi audit qilinayotgan bo'linmaning faoliyati yaxshilanishiga xizmat qiladi. Auditorning ushbu vazifasi qanchalik muvaffaqiyatli hal etilsa, uning audit qilinayotgan bo'linma xodimlari bilan o'zaro hamkorligi shunchalik samarali bo'ladi.

4. Audit predmeti – uni amalga oshiruvchi xodimlar emas, balki faoliyatning o'zi. Auditor nomuvofiqlik va ularning aybdorlarini emas, balki faktlarni qidiradi. U xodimlarning shaxsiy fazilatlari va kamchiliklarini emas, balki o'sha faktlarni tahlil qiladi va baholaydi. Shunga ko'ra auditor u yoki bu shaxslarning xatti-harakatini muhokama qilishga va aniqlangan nomuvofiqliklarda ularning aybdorligi darajasini aniqlashga kirishmasligi kerak.

5. Auditor tinglay olishi kerak. Aslida, bu uning eng muhim qobiliyatlaridan biri. Sharqning donishmandligi shunday deydi: «Haqiqat so'zlovchining og'zida emas, balki tinglovchining qulog'ida». Hamsuhbatni diqqat bilan tinglagan holda, auditor nafaqat undan o'ziga zarur ma'lumotni oladi, balki suhbatdoshni o'ziga moyil qilgan holda unda ishonch hissini uyg'otadi. Mazkur holatda auditor suhbatdoshni go'yoki «ochadi» va undan eng muhim ma'lumotlarni oladi. Tinglay olish olingan ma'lumotni tahlil qilish, o'z miyasini ortiqcha ma'lumotlar bilan yuklanishdan saqlash qobiliyatini ham o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, audit qilinayotgan xodimlarga ma'lumot berishda auditor ular ichida tinglay olmaydigan insonlar ham bo'lishi mumkinligini nazarda tutishi lozim.

6. Muloqot chog'ida auditor e'tiborini suhbatdoshining so'zlariga to'liq qaratishi kerak. Suhbatdoshning uzoq cho'ziladigan yoki o'ta muhim ma'lumotlarini to'g'ri tushunayotganligiga ishonch hosil qilish uchun oxirigacha tinglash va xulosa yasash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bu suhbatdoshni noto'g'ri tushunish bilan bog'liq anglashilmovchiliklarning oldini olish va unga u so'zlayotgan narsalar auditorida qiziqish uyg'otayotganligini ko'rsatish imkonini beradi. Auditor suhbatdoshni so'zlar bilan ham, imo-ishoralar bilan ham

qo'llab-quvvatlab turishi kerak. Auditor suhbatdoshining sukut saqlashidan qo'rqmasligi kerak. Suhbatdoshga o'ylab olishga vaqt berish va yuzaga kelgan pauzadan suhbatdoshga uning ma'lumotlari qiziqish uyg'otayotganligini va ko'proq narsa bilish ehtiyoji mavjudligini bildirish uchun foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

7. Auditor suhbatni (so'rovni) oldindan o'ylab qo'yilgan reja asosida kerakli izga yo'naltirishi lozim. U suhbatdoshning fikrlarini chalg'itadigan vaziyatga yuzaga kelishiga yo'l qo'ymasligi kerak. Buning uchun suhbatni boshqa mavzularga chalg'imagan holda aniq yuritish, umumiy iboralarga yo'l qo'ymaslik darkor. Vaqti vaqti bilan qisqacha tanaffuslar qilish maqsadga muvofiq hisoblanadi, bunda bo'shashib olish, ishga taalluqli bo'lmagan narsalar haqida so'zlashish mumkin.

8. Audit qilinayotgan bo'linmaning xodimlari bilan muloqot qilish chog'ida auditor hech qanday emotsional "to'lg'onishlarga" yo'l qo'ymasligi lozim. Har qanday vaziyatlarda hissiyotlarga berilmagan holda xotirjamlikni va ishga taalluqli suhbat yo'sinini saqlash zarur. Suhbatdoshning bahonalari yoki tajangligiga chidash kerak, hamda o'zi tomonidan tajovuzkorlikning ham oldini olish lozim.

Hatto o'ta g'azablanish onlarida ham o'zi tomonidan iltifotsiz imo-ishoralar qilinishiga yo'l qo'ymaslik zarur. Hatto suhbatdosh yaqqol nohaq bo'lib, o'z nuqtai nazarida qat'iy turishda davom etgan taqdirda ham u bilan ochiqcha va qo'pol bahslashishga kirishish mumkin emas: psixologlarning ta'kidlashlaricha, emotsional tortishuv hech kimni ishontirmaydi, balki faqatgina bahslashuvchilarning g'azablanishiga olib keladi va muloqotni boshi berk ko'chaga yo'naltiradi.

9. Auditor audit qilinayotgan bo'linma xodimlarining e'tiborini faqat audit jarayonida aniqlangan salbiy holatlarga qaratmasligi darkor. Tekshirilayotganlarni ishlarni yaxshilashga undovchi motivlardan bebahra qoldirmaslik uchun ijobiy jihatlarni ham ta'kidlash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

10. Aniqlangan nomuvofiqliklarning ahamiyatini baholashda auditor professionallar fikriga quloq tutishi lozim. Eng asosiysi – nomuvofiqlikning ahamiyatini baholash emas, balki uning o'zini

aniqlashdir. Shubhali holatlarda esa aniqlangan nomuvofiqlikni uning ahamiyatini baholamagan holda qayd etish lozim.

11. Audit qilinayotgan xodimlar bilan muloqot qilayotganda auditor xayrixohlik va hamkorlik muhitini yaratishi zarur. Hech qachon xodimlarga nisbatan o'zining mustaqilligini namoyon etmaslik darkor, bu uzoqlashish va beparvolikka sabab bo'lishi mumkin. Aksincha, o'zi bilan xodimlar o'rtasidagi umumiy kasbiy manfaatlarning paydo bo'lishiga va chuqurlashuviga har tomonlama ko'maklashish lozim. Fikran o'zini audit qilinayotgan shaxsning o'rniga qo'yish va hamisha hech kim bu rolda bo'lishni istamasligini yodda tutish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

12. Auditor o'zining bilimdonligini atayin namoyon etmasligi yoki suhbatdoshni imtihondan o'tkazmasligi kerak.

13. Auditor o'z suhbatdoshlarini to'g'ri yechimlarni topishga undashi lozim. Bunga yo'l qo'yilgan xatolarni tushuntirish orqali erishiladi. Suhbatdoshlarni to'g'ri yechimlarni topishga undagan holda auditor nafaqat ularning ko'zi o'ngida o'z obro'sini oshiradi, balki audit qilinayotgan bo'linma uchun foydali degan g'oyani tasdiqlaydi. Agar auditor tortishuvning oldini ololmasa, u vazminlikni saqlab qolishi, kasbiy bilimlar va qat'iy ishonchni namoyon etishi darkor.

14. Auditor barcha ishonarli narsalarni tan olishi va ma'qullashi lozim. Gumondorlik, shubhalar auditor baholarining obyektivligidan ustun turmasligi kerak. Auditor tomonidan norasmiy tartibtaomillarning samaradorligi aniqlangan barcha holatlarda ushbu taomillar ma'qullanishi va kerakli tarzda hujjatlashtirish uchun tavsiya qilinishi lozim.

1.3. Auditorlik faoliyatining tavsifi

Auditorlar tashkilotga rasmiy auditorlik xulosasini tuzish bilan bog'liq bo'lishi shart bo'lmagan turli xildagi xizmatlarni ko'rsatishlari mumkin. Nazariyada ular ko'pincha mijoz oldiga qo'yilgan maqsadga qarab tizimlarga birlashtiriladi va u audit turlari deb nomlanadi. Axborotdan foydalanuvchilarga nisbatan tashqi va ichki audit ajratiladi. Tashqi va ichki auditning farqli tomonlari jadvalda keltirilgan.

Tashqi auditning maqsadi – buxgalteriya va boshqa hisobotlar to‘g‘riligining kafolatini berishdan iborat.

Ichki audit (birinchi tomondan audit) tashkilotdagi mavjud menejment tizimining samaradorligini baholashning muhim vositasi hisoblanib, tizim faoliyat ko‘rsatishining uning hujjatlardagi ta’rifiga mos kelishini tekshirishni o‘zida namoyon etadi. U korxonada xodimlari tomonidan yoki uning nomidan o‘tkaziladi. Bunda auditni tekshirilayotgan bo‘linmaning ishi uchun to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita javobgar bo‘lmagan xodimlar amalga oshirishadi.

1.3-jadval

Tashqi va ichki auditning farqli tomonlari

Element	Ichki audit	Tashqi audit
Obyekt	Rahbariyat tomonidan belgilanadi	Shartnoma asosida belgilanadi
Personal malakasi	Ma’muriyat Tomonidan belgilanadi. Mustaqillik chegaralangan	Tashkilotlar tomonidan qat’iy talablar qo‘yiladi. Keng mustaqillik
Usullari	Qo‘llaniladigan usullarda katta o‘xshashlik mavjud. Tekshiruvlarni detallashtirish va olinishi zarur bo‘lgan ma’lumotlarning aniqlik darajasida farqlar bo‘lishi mumkin.	
Maqsadlar	Rahbariyat tomonidan belgilanadi yoki dasturdan kelib chiqadi	Sud instansiyalari qonun xujjatlaridan, hamda tashqi ehtiyojlardan kelib chiqadi
Hisobot	Rahbariyat oldida	Uchinchi shaxslar oldida

Auditlar dasturi audit qilinishi lozim bo‘lgan jarayonlar va uchastkalarining maqomi va muhimligini hamda avvalgi auditlar natijalarini hisobga olgan holda rejalashtirilishi kerak. Auditlar mezonlari, o‘tkazish vaqti va usullari, ularni qo‘llash sohalari belgilab olinishi zarur. Auditorlarning tanlanishi va auditlarning o‘tkazilishi

audit jarayonining obyektivligini va xolisligini ta'minlashi lozim. Auditorlar o'zining shaxsiy ishini tekshirmasligi kerak.

Tekshirilayotgan faoliyat sohasi uchun mas'ul bo'lgan rahbariyat harakatlarning aniqlangan nomuvofiqliklar va ularni keltirib chiqaruvchi sabablarni bartaraf etish muddatlarini ortiqcha cho'zmagan holda qo'llanilishini ta'minlashi lozim.

Ichki auditning asosiy obyektlari – boshqaruvning alohida funksional vazifalarini hal etish, korxonaning axborot tizimlarini ishlab chiqish va tekshirishdan iborat. Ichki audit obyektlari iqtisodiy subyektning o'ziga xos xususiyatlari va uning rahbariyati va (yoki) mulkdorlarning talablariga qarab farq qiladi. Iqtisodiy subyekt tuzilmasi bo'g'inlari faoliyatining samaradorligini oshirish nazorat qilish usullaridan biri hisoblangan ichki audit mustaqil ham bo'lishi, ya'ni korxonaning ijro etuvchi organiga emas, balki tashqi muassislarga bo'ysunishi mumkin.

Korxonada turli ixtisosliklar bo'yicha yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlangan maxsus ichki audit boshqarmasi tashkil etilishi mumkin. Bunda ichki audit boshqaruvning murakkab tarkiblangan muammoli masalalarini hal etadi (vazifalarning standart ro'yxatidan tashqari). Jahon boshqaruv amaliyotida so'nggi yillarda ichki auditning hajmi sezilarli darajada oshdi. Ichki mutaxassislar tashkilotdagi ichki o'zaro munosabatlar va aloqalarning murakkab tizimini chuqur bilishni talab qiluvchi muammolarni hal etish uchun afzalroq hisoblanishadi. Yirik tashkilotlarda ichki audit xizmatini shakllantirish keng tarqalgan. Ichki auditni rivojlantirish sabablari:

- Faoliyatning bajarilishini takomillashtirish, uning samaradorligini oshirish sa'y-harakatlarini amalga oshirishda auditorlik yondashuvi samaradorligi, uning texnik va metodologik ustunliklarining tan olinishi;

- xizmatlar ko'rsatish professionalizmi va obyektivlik darajasini boshqarish imkoniyati;

- ichki auditning qulayligi – u tashqi audit kabi qimmat emas. Mutaxassislarni tashkilotda to'liq ish bilan ta'minlash imkoniyati mavjud bo'lgan hollarda, ularning xizmatlari 30-50 foizga arzon. Ichki mutaxassislar xizmatlari hamma vaqt talab etilishi mumkin;

- ichki auditorlarning tashkilotdagi vaziyat, boshqaruv va ish uslubi, madaniyat va siyosatni chuqur bilishi:

- tashkilotga ichki audit bo'yicha bo'linmalar personalini orqali o'ziga nisbatan alohida boshqaruv yondashuvini talab qiluvchi yuqori malakali mutaxassislarining jalb qilinishi.

Mavjud farqlarga qaramasdan ichki va tashqi audit bir-birini to'ldiradi, ular o'rtasida qisman mos kelish sohalari mavjud. Ichki auditorlarning ko'plab funksiyalari taklif etilgan mustaqil auditorlar tomonidan bajarilishi mumkin; ko'plab vazifalarni hal etishda ichki va tashqi auditorlar bir xil usullardan foydalanishlari mumkin. Farq faqat ushbu usullarni qo'llashning aniqlik darajasida.

Ichki mutaxassislar xizmatlari tashqi auditning o'rnini bosa olmaydi. Turli boshqaruv vaziyatlarining juda boy tajribasi bilan ta'minlanib, professional sifatida maslahatchi ishining maxfiyligi bilan tavsiflanuvchi professionalizm va xolislik (mustaqillik) tufayli tashqi audit hamma vaqt afzal ko'riladi.

Tashqi audit korxonaga nisbatan tashqi bo'lgan tashkilotlar – mahsulot buyurtmachilari, yoki, masalan, sertifikatsiyalovchi organlar tomonidan amalga oshiriladi.

Tajribada auditning quyidagi shakllari qo'llaniladi:

- belgilangan standartga mos kelish bo'yicha to'liq audit;
- korxonaning qaysidir bir faoliyatiga tegishli bo'lgan qisman audit;
- shartnomani imzolashga bir nechta talabgorlar mavjud bo'lganda buyurtmachi tomonidan o'tqaziladigan yordamchi audit;
- shartnoma talablarini bajarilishiga rioya qilinayotganligini tekshirishga oid audit.

Majburiy va tashabbus qilinadigan audit. Tadbirkorlik faoliyatini normativ tartibga solish nuqtai nazaridan audit majburiy va tashabbus qilinadigan turlarga bo'linadi. Majburiy auditorlik tekshiruvlari normativ tartibga solish orqali belgilanadigan holatlarda, shuningdek, masalan, soliq jinoyatlarini tekshirishda moliyaviy sohadagi davlat boshqaruvi organlarining topshirig'iga ko'ra o'tkaziladi. Majburiy auditni o'tkazish tartibi va hajmi qonunchilik bilan tartibga solinadi.

Iqtisodiy subyekt qaroriga ko‘ra va uning ichki maqsadlarini amalga oshirish uchun xizmat qiladigan ko‘ngilli ravishdagi audit odatda quyidagi holatlarda o‘rinli bo‘ladi:

- korxonada sotib olinayotganda yangi mulkdor uning qiymatini tekshirib ko‘rishni xohlaganda;
- mulkdorlar o‘z boshqaruvchilariga ishonmaganlarida ularning ishlarini tekshirib ko‘rish uchun.

Auditorning erkin va mustaqilligi saqlangani holda auditorlik nazoratining turi va masshtabini mijoz belgilab beradi.

Muntazam va bir martalik audit. O‘tkazishning davriyligiga ko‘ra audit quyidagi turlarga bo‘linadi:

- dastlabki (auditorlik firmasi tomonidan ushbu mijoz uchun birinchi marta o‘tkaziladi);
- joriy (oldindan belgilangan reglament bo‘yicha);
- tezkor (rahbariyatning farmoyishiga ko‘ra);
- muntazam (belgilangan vaqtda va muayyan vaqt o‘tgach takrorlanadigan). Takrorlanadigan audit mijoz tashkilotning ishbi-larmonlik faolligining o‘ziga xos jihatlarini, uning ijobiy va salbiy tomonlarini bilishga asoslanadi. Auditorlik ishining amaliyoti shuni ko‘rsatmoqdaki, muntazam audit iqtisodiy subyekt uchun ham, auditor uchun ham katta ustunliklarga ega;
- panelli (o‘sha obyektlarda va o‘sha insonlar guruhida o‘zgarish vosita va metodikani qo‘llovchi davriy tahlil);
- bir martalik.

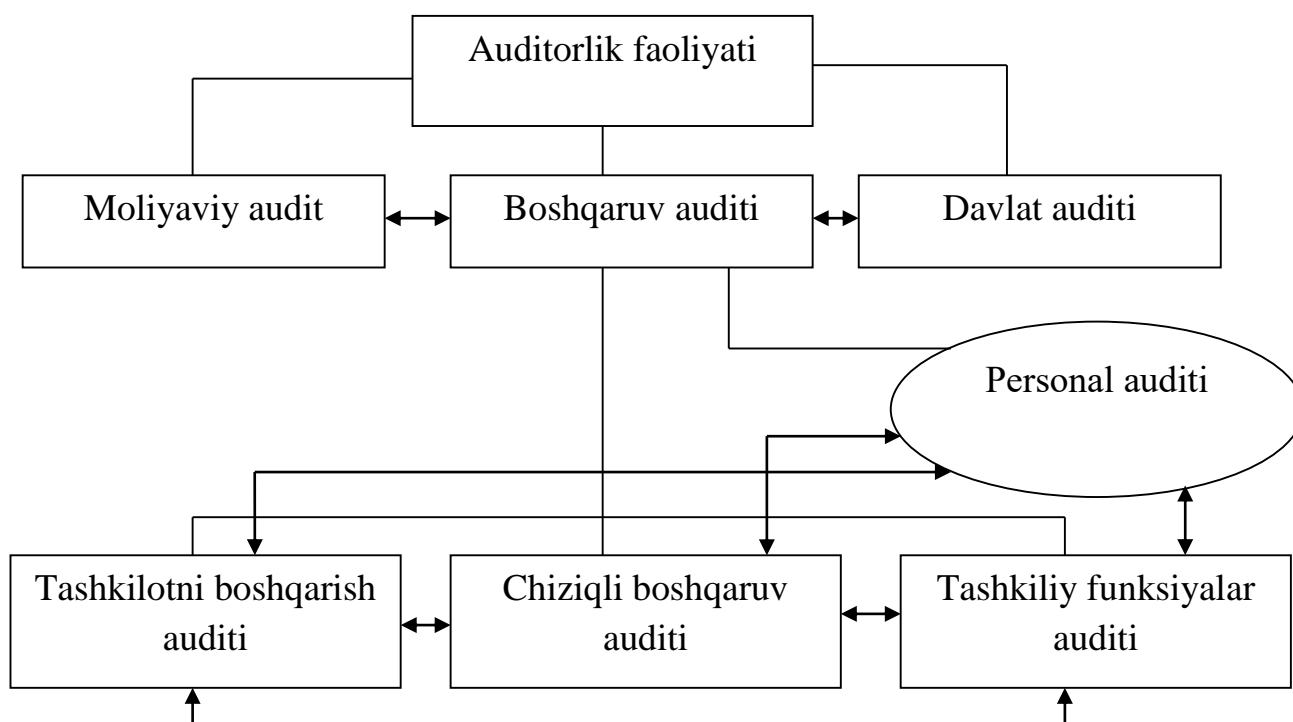
1.4. Audit yo‘nalishlari

Faoliyatni takomillashtirishga bo‘lgan ehtiyojlar auditorlik tekshiruv usulidan foydalanishning ko‘plab yo‘nalishlari mavjudligini belgilab beradi. Biroq, bugungi kunda takomillashtirilayotgan faoliyatni diagnostik tadqiq etishning auditorlik shaklidan amaliy foydalanish mutlaq cheklangan.

Jahon amaliyotida auditorlik faoliyatining uchta asosiy yo‘nalishini ajratish mumkin. Ularning har biri muayyan auditorlik tekshiruvining shakli, maqomi va maqsadiga qarab auditning ko‘plab turlarni o‘zida mujassam etadi (1.3-rasm):

- 1) moliyaviy audit;
- 2) davlat auditi;
- 3) boshqaruv auditi (yalpi).

Moliyaviy audit. Auditorlik faoliyati moliyaviy sohada eng keng tarqaldi, u yerda auditorlar tashkilot moliyaviy hisobotlarining to'g'riligiga va amalga oshirilgan xo'jalik operatsiyalarining qonun hujjatlariga mos kelishiga mustaqil baho beradi. Auditorlik xulosasida o'z ifodasini topadigan auditorning bahosi tashkilotning moliyaviy hisobotlaridan tashqi foydalanuvchilarning ushbu hisobotlar asosida qarorlar qabul qilishdagi tavakkalchiligini pasaytirish imkonini beradi.



1.3-rasm. Auditorlik faoliyati yo'nalishlarida audit turlari

Bozor iqtisodiyotida moliyaviy audit:

- ishonchli (tekshirilgan) moliyaviy axborotni beradi;
- auditorlik xulosasini berish orqali mijoz tashkilot moliyaviy faoliyatining aniqligini kafolatlaydi. Unda auditorning majburiyati moliyaviy hisobotlarning barcha tashqi foydalanuvchilari uchun tekshirilayotgan korxonada moliyaviy-xo'jalik faoliyatining muhim jihatlarini aniqlashdan iborat.

Auditorlik tekshiruv jarayonida auditor oldinda turgan sud jarayoni haqida axborot oladi, bunda mijoz tashkilotga nisbatan (ehtimoliy yo‘qotishlarning kompaniya uchun muhimligiga qarab) katta da’vo qo‘yiladi, auditor ushbu axborotni auditorlik xulosasiga kiritish to‘g‘risida qaror qabul qiladi.

Davlat auditi. Davlat auditi davlat ehtiyojlarining qondirilishiga xizmat qiladi. Auditorlar tomonidan taqdim etiladigan axborotning foydalanuvchilari bo‘lib davlat organlari hisoblanadi. Davlat auditini davlat moliyaviy nazoratining shakllaridan biri deyish mumkin, lekin u davlatning obyektiv professional bahoga bo‘lgan ehtiyojlari qondirilgan taqdirdagina bu bilan cheklanishi lozim.

Moliyaviy nazorat – davlat moliyaviy boshqaruvining eng muhim funksiyasi hisoblanadi. Davlat auditining eng keng tarqalgan shakli – taftish. Taftish – davlat moliyaviy nazorat tizimining amalga oshirilgan xo‘jalik operatsiyalarining qonuniyligini, ishonchliligini va iqtisodiy samaradorligini aniqlashga yo‘naltirilgan tarkibiy qismidir.

Boshqaruv auditi. Audit usuli moliyaviy sohadan boshqa sohalarda ham samarali qo‘llanilishi mumkin. Obyektiv baho va malakali ishonchli axborot turli sohalarda talab etilishi mumkin. Auditga nisbatan kengroq yondashuv boshqaruv auditi yoki faoliyatni boshqarish maqsadlari uchun auditga xosdir. Boshqaruv auditi kategoriyasi auditning barcha yo‘nalishlari va shakllarini, shu jumladan moliyaviy va davlat auditini qamrab oladi. Boshqaruv auditi tashkilotni boshqarish ehtiyojlariga xizmat ko‘rsatadi; tashkilotning obyektiv, ishonchli va professional axborot bilan boshqarilishini ta‘minlaydi.

Keng ko‘lamli boshqaruv auditi jarayonida amalga oshiriladigan boshqariladigan va boshqaruvchi faoliyatning samaradorligi tizimi to‘liq diagnostika qilinadi”.

Boshqaruv auditining maqsadi – tashkilot rahbariyati tomonidan qo‘yilgan vazifalarni hal etishdan iborat. Boshqaruv auditi taqdim etiladigan axborot ishonchliligining yuksak darajasi bilan tavsiflanadi, bu auditorlik faoliyatining umumiy tamoyillari va metodologiyasiga amal qilish orqali foydalanish bilan ta‘minlanadi. Boshqaruv auditining natijalari tashkilotga o‘z funksiyalarini bajarishga yordam berishi kerak va korxonaga foydasining oshishiga olib kelishi mumkin.

1.5. Personal auditining maqsadi va vazifalari

Auditor – qonun hujjatlarida belgilangan malakaviy talablarga javob beruvchi va auditorlik faoliyatini amalga oshirish huquqi uchun belgilangan tartibda attestatsiyadan o‘tgan jismoniy shaxs, ya’ni audit o‘tkazish uchun malakaga ega bo‘lgan va boshqaruv tizimidagi bevosita o‘lchab bo‘lmaydigan obyektlar tahlilini o‘tkazish va baholashga qodir bo‘lgan mutaxassis.

Audit qilinayotgan (tekshirilayotgan) tashkilot yoki audit qilinayotgan bo‘linma – u yerda audit o‘tkazilayotgan tashkilot yoki bo‘linmadir.

Auditning asosiy vazifasi – mijozni o‘tkazilayotgan diagnostik tadqiqot asosida tahliliy axborot bilan ta’minlash. Diagnostik tadqiqot xususiyatlari auditning umumiy yo‘nalishlarini belgilab beradi. Diagnostik tadqiqot yo‘nalishi uning ehtimoliy vositalarini va tekshirish usullarini belgilab beradi.

Amerika buxgalteriya uyushmasi qo‘mitasining ta’rifiga ko‘ra, audit – bu iqtisodiy harakatlar va voqealar haqidagi obyektiv ma’lumotlarni olish va baholashning muayyan mezonga muvofiqligi darajasini belgilovchi va manfaatdor foydalanuvchiga natijalarni taqdim etuvchi tizimli jarayoni.

MDH mamlakatlari bozorlarida «kadrlar auditi» umumiy nomi ostida turli xizmatlar taklif etiladi. Asosan bular:

- kadrlar ishi yuritilishini ushbu mamlakatning mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlariga mos kelishi nuqtai nazaridan tahlil qilish;
- personalni testdan o‘tkazish, ya’ni xodimning shaxsiy xususiyatlarini aniqlash (shaxsiy xususiyatlar xodimlarning ish ko‘nikmalari va mahoratiga har jihatdan ham mos kelmaydi);
- xodimlar salohiyatini baholash, ya’ni ushbu xodim kelgusida qayerda samarali bo‘lishini tushunish;
- personalni boshqarish funksional jarayonlarining turli dinamik ko‘rsatkichlarga mos kelishini baholash;
- personalni boshqarish tizimini iqtisodiy baholash.

Shunday qilib, kadrlar auditi tor va keng ma’noda qo‘llaniladi. Birinchi holatda kadrlar auditi deganda xodimlarni kompleks baholash, ikkinchi holatda esa personalni boshqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlarini tahlil qilish nazarda tutiladi.

Demak, personal auditi predmeti bo‘lib tashkilotni boshqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlari hamda personalni boshqarish funksional jarayonlari hisoblanadi.

Nazorat – bu tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishini ta‘minlash jarayoni bo‘lib, u standartlarni belgilash, amalda erishilgan natijalarni o‘lchash va erishilgan natijalar belgilangan standartlardan katta farq qilgan hollarda to‘g‘rilashlarni amalga oshirishni o‘z ichiga oladi.

Tashkilotlarda personal nazoratiga u yoki bu lavozim majburiyatlarini bajarish uchun zarur bo‘lgan kasbiy bilimlar va ko‘nikmalarni puxta tahlil qilish, eng malakali va tayyorlangan insonlarni tanlab olish hisobidan erishiladi.

Qisqacha xulosalar

Tashkilot – ijtimoiy birlik (jamoat) bo‘lib, uning maqsadlari mavjud hamda tashkilot faoliyati unga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Tashkilotlar o‘z maqsadlariga erishishi uchun inson resurslari, xom ashyo va axborotlar bilan bog‘liq xarajatlar qiladilar. Insonning murakkab, ko‘p funksiyali, dinamik tizimdagi (buni tashkilot o‘zida namoyon etadi) xatti-harakati alohida qonunlarga bo‘ysunadi. Mazkur holatda tashkilot a‘zolarining shaxsiy manfaatlarini va tashkilot manfaatlarini personal auditi orqali aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Audit – tashkilotning operatsiyalarini mustaqil baholash bo‘yicha professional faoliyat. Auditorlik standartlari auditorlik faoliyatini tartibga solish, auditorlik nazoratlarining yuqori sifatini ta‘minlash masalalarini hal etishga yo‘naltirilgan. Standartlar bajariladigan ish sifatining o‘lchovi bo‘lib, mijozlar va jamoatchilik kutayotgan auditorlik ishining bajarilishi va sifatining minimal darajasini o‘rnatadi.

Auditning bir qancha turlari mavjud bo‘lib, ularga tashqi va ichki audit, majburiy va tashabbus qilinadigan audit, muntazam va bir martalik auditlarni misol qilish mumkin.

Jahon amaliyotida auditorlik faoliyatining uchta asosiy yo‘nalishini ajratish mumkin, ya‘ni moliyaviy audit, davlat auditi, boshqaruv auditi. Bunday auditlarni o‘tqazuvchi shaxs auditor deb ataladi.

Auditor – qonun hujjatlarida belgilangan malakaviy talablarga javob beruvchi va auditorlik faoliyatini amalga oshirish huquqi uchun belgilangan tartibda attestatsiyadan o‘tgan jismoniy shaxs, ya‘ni audit

o'tkazish uchun malakaga ega bo'lgan va boshqaruv tizimidagi bevosita o'lchab bo'lmaydigan obyektlar tahlilini o'tkazish va baholashga qodir bo'lgan mutaxassisdir.

Auditning asosiy vazifasi – mijozni o'tkazilgan diagnostik tadqiqot asosida tahliliy axborot bilan ta'minlash. Diagnostik tadqiqot xususiyatlari auditning umumiy yo'nalishlarini belgilab beradi. Diagnostik tadqiqot yo'nalishi uning ehtimoliy vositalarini va tekshirish usullarini belgilab beradi.

Auditor – qonun hujjatlarida belgilangan malakaviy talablarga javob beruvchi va auditorlik faoliyatini amalga oshirish huquqi uchun belgilangan tartibda attestatsiyadan o'tgan jismoniy shaxs, ya'ni audit o'tkazish uchun malakaga ega bo'lgan va boshqaruv tizimidagi bevosita o'lchab bo'lmaydigan obyektlar tahlilini o'tkazish va baholashga qodir bo'lgan mutaxassisdir.

Kadrlar auditi tor va keng ma'noda qo'llaniladi. Birinchi holatda kadrlar auditi deganda xodimlarni kompleks baholash, ikkinchi holatda esa personalni boshqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlarini tahlil qilish nazarda tutiladi. Shunday ekan, personal auditi predmeti bo'lib tashkilotni boshqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlari hamda personalni boshqarish funksional jarayonlari hisoblanadi

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Audit obyekti bo'lib nima xizmat qiladi?
2. Zamonaviy tashkilotning belgilari qaysilar?
3. Quyidagi tushunchalarga ta'rif bering: audit, auditorlik faoliyati, nazorat, tekshiruv. Ularning o'xshash va farqli tomonlari nimada?
4. "Auditor" tushunchasining ma'nosi nimada? Kim auditor bo'la oladi?
5. Auditning asosiy tamoyillari nimada va auditor o'z faoliyati davomida qanday me'yoriy hujjatlarga asoslanishi kerak?
6. Auditorlik standartlari nima?
7. Ichki auditning vazifalari nimadan iborat?
8. Auditning asosiy yo'nalishlarini aytib bering.
9. Tekshiruv jarayonida auditor qanday masalalarni tadqiq qilishi kerak? O'rganiladigan savollar ro'yxatini kim belgilaydi?
10. "Sifat menejmenti" tushunchasining mazmuni nimada?

2-BOB. PERSONAL AUDITI METODOLOGIYASI

2.1. Tashkilot personali va kadrlar siyosati

Boshqaruv paradigmasini zamonaviy talqiniga ko'ra – moliyani, ishlab chiqarish yoki umuman tashkilotni boshqarib, barcha darajadagi boshqaruvchilar nechta va nima bilan shug'ullanayotganligidan qat'i nazar o'z qo'l ostidagi personalning xatti -harakatlarini boshqaradilar.

Hozirgi kunda tashkilotda personalning rolini tushunishning uchta yondashuvi shakllangan:

1. Personal – tashkilot xarajatlari. Ishlovchilar tashkilotda foydalailadigan zarur resurs bo'lib, unga ketadigan xarajatlarni imkoni boricha kamaytirish zarur. Rahbariyat personalning rivojlanishiga yon bosmaydi, kadrlar xizmati esa faqatgina hisoblash-ro'yxatga olish funksiyalarini bajaradi.

2. Personal – tashkilotning asosiy resursi. Rahbariyat personalni rivojlantirish uchun har tomonlama chora-tadbirlar belgilaydi va shu orqali o'z tashkilotining ham rivojlanishiga erishadi. Bunday yondashuvda kadrlar xizmatining roli sezilarli ravishda o'zgarib, yangi kadrlarni tanlash va yollash, motivastiya tizimini ishlab chiqish, o'qitishni tashkil qilish kabi funksiyalarni bajaradi.

3. Personal – kapital. Tashkilotning rivojlanishi faqatgina personalning rivojlanishi bilan amalga oshadi. Personal tashkilotning yagona eng qimmatli resursi deb hisoblanadi va uning maksimal ravishda kasbiy va martabasining rivojlanishidan tortib ijtimoiy rivojlanishi uchun ham qilinishi mumkin bo'lgan hamma ishlar amalga oshiriladi. Ishlovchilar faqatgina resurs emas balki biznes yuritishning to'g'ridan-to'g'ri ishtirokchilariga aylanadilar. Bunda tashkilotning yanada gullab yashnashiga sabab bo'ladigan personalning mehnatga bo'lgan munosabatini ijobiy o'zgarishiga olib keluvchi majburiyati, g'ururi oshadi. Kadrlar xizmatida martabani rivojlantirish, kadrlar rezervini shakllantirish, tashkilot immijini qo'llab-quvvatlash kabi prinsipial ravishda yangi bo'lgan vazifalar paydo bo'ladi. Kadrlar xizmatining o'zi esa inson resurslarini boshqarish xizmatiga aylanadi.

Yuqorida belgilangan yondashuvlar audit o'tqazish dasturiga ham to'g'ridan to'g'ri ta'sir qiladi.

Kadrlar — ishlovchilarning doimiy shtatdagi tarkibidir. Kadrlar deganda odatda dastlabki kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan va maxsus ta'limga ega, tanlangan mehnat qilish sohasida ko'nikmalari va tajribasi bor malakali ishlovchilar tushuniladi.

Ishlovchining mehnat potentsiali – xodimga tegishli bo'lgan mehnatning sifat va miqdor ko'rsatkichlari hamda uning ish faoliyatida ishtirok etish chegarasini belgilovchi imkoniyatlaridir. Xodimning mehnat potentsiali uning kadr potentsiali orqali namoyon bo'ladi. Uning potentsiali asosini tabiat tomonidan berilgan sifat ko'rsatkichlari (sog'liq, jismoniy imkoniyatlar va ijodiy qobiliyatlar) tashkil etadi.

Ishlovchining mehnat potentsiali o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- psixofiziologik potentsial — insonning qobiliyatlari va qiziqishlari, uning salomatlik holati, ishchanligi, chidamliligi, asab tizimining turi va boshqalar;

- kasbiy potentsiali — aniq belgilangan mazmundagi va murakkablikdagi ishlarni bajarishni ta'minlaydigan umumiy va maxsus bilimlar, mehnat qilish ko'nikmalarining hajmi, chuqurliligi va har tomonlamaligi;

- shaxsiy potentsial — fuqarolik ongi va ijtimoiy yetukligi,

Mehnatga bo'lgan munosabatlar normasining o'zlashtirilishi darajasi, qadriyatlarga yo'nalganlik, qiziqishlari, insonning ehtiyojlar ierarxiyasidan kelib chiqib, mehnat sohasidagi ehtiyojlari va talablari.

Xodimning mehnat potentsiali uning mehnat xulq atvorini belgilab beradigan dastlabki nuqta hisoblanadi. Ishlovchilarning mehnati mahsuldorligi kasbiy, psixologik va shaxsiy potentsialining rivojlanishidagi o'zaro uyg'unlik darajasiga bog'lik qo'lib, ularni har birini boshqarish mexanizmi sezilarli ravishda bir-biridan farq qiladi.

Personal salohiyatini baholash orqali ularni boshqarish mazmuni o'zaro bog'liq uchta vazifani hal qilishga qaratilgan:

- aniq ish joyida ishchi kuchi sifatiga qo'yiladigan talablarga imkoni boricha to'liq mos keladigan insonning ishlab chiqarish qobiliyatlarini shakllantirish;

- ishlab chiqarishda shunday ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish-texnik sharoitlarni yaratish orqali insonning shu mehnatga bo'lgan barcha imkoniyatlaridan maksimal foydalanish mumkinligi;

- xodimning salomatligi va shaxsiy qiziqishlariga ziyon yetkazmaslik.

Hozirgi kunda insonlarga ishlab chiqarish resursi sifatida qarash keng tarqalgan: agar shu resursga nisbatan to'g'ri munosabatda bo'linsa, unda bu resurs minnatdorchilik hissidan kelib chiqib ham qiziqishi, ijodkorligi, past qo'nimsizlik va sababsiz kelmasliklarning yo'qligi bilan javob beradi. Bunday yondashuv asosida insonlarga narsa sifatida qarash yotadi. Insonlar harakatlarning subyekti emas, balki obyekt sifatida ko'riladi.

Agar biz ma'muriyatchilik o'rniga personalni rivojlantirish siyosatini tanlasak, insonlar o'z qiziqishlari istaklari va ichki tuyg'ularini o'z xohishlarga ko'ra safarbar qilishlari mumkin bo'lgan munosabatga yaqinlashgan bo'lamiz. Bu ikki xil yondashuvlar 2.1-jadvalda keltirilgan.

Tashkilot kadrlar siyosati – bu kadrlar bilan ishlashning turli elementlari va shakllarini birlashtirgan personal bilan ishlashning yagona strategiyasidan iborat bo'lib, u yuqori unumli va yuqori malaka darajasiga ega bo'lgan, tashqi va ichki o'zgarishlarga tez moslasha oladigan, birlashgan va ma'suliyatli jamoani shakllantirish maqsadiga ega.

Kadrlar siyosatini keng va tor ma'noda tushunish mumkin.

Keng ma'noda kadrlar siyosati – shunday bir tizimki, unda inson resurslari bilan tashkilot strategiyasi bir-biriga mos qoida va normalar asosida faoliyat olib boradi. Bunga kadrlar bilan ishlashning barcha tadbirlari – kadrlarni tanlash, shtat jadvalini tuzish, attestatsiyadan o'tkazish, o'qitish va malakasini oshirish, xizmat martabasini ko'tarish kabi masalalar tashkilotning umumiy maqsadlari va vazifalari sifatida oldindan rejalashtiriladi va tasdiqlanadi.

Tor ma'noda kadrlar siyosati – xodimlar va tashkilotning o'zaro munosabatlarida aniq qoida, xohish-istak va cheklashlarni tanlashni taqozo etishini anglatadi.

Kadrlar tarkibini shakllantirishda tashqi muhitga munosabatiga ko'ra tashkilotning ochiqlik darajasi bo'yicha kadrlar siyosati:

- ochiq siyosat;
- yopiq siyosat bo'lishi mumkin.

Ularning qiyosiy tavsifi 2.2- jadvalda keltirilgan.

2.1-jadval

«Personal – xarajat». «Personal – resurs» strategiyalari

«Personal –xarajat»	«Personal–resurs»
Inson – sarflanadigan ehtiyot qism	Inson – rivojlantirilishi zarur bo‘lgan resurs
Maksimal yuklanganlik, personalning tor ko‘nikmalari	Vazifalarni oqilona taqsimlanishi, ishlovchilarning ko‘p funkcionalligi
Tashqi nazorat (mutaxassislar nazorati)	Ichki nazorat
Ish haqi o‘rtacha darajadan past	Ish haqi o‘rtacha darajadan yuqori
Mukofotlar minimal va rasmiy	Turli-tuman va rag‘batlantiruvchi mukofotlar
Aksariyat holda ijtimoiy imtiyozlar mavjud emas	Ijtimoiy imtiyozlar tizimi rivojlangan
«O‘zgartirib bo‘lmaydiganlar yo‘q» tamoyili	«Har bir xodim qadrli» tamoyili
Musobaqalashuv	Hamkorlik
Firma ichidagi o‘qitishlar olib borilmasligi	Personal malakasining uzluksiz oshirib borilishi
«Tayyor mutaxassislar» jalb qilishga urg‘u berilishi	Qobiliyatli mutaxassislarni ishga jalb qilinishi

Kadrlar siyosatini tanlashda tashkilotning ichki va tashqi muhitiga xos bo‘lgan quyidagi omillarni hisobga olish lozim:

- tashkilotning rivojlanish strategiyasi;
- tashkilot shug‘ullanayotgan sohaning o‘ziga xosligi;
- tashkilotning moliyaviy imkoniyati, ya’ni kadrlarni boshqarishga ajratiladigan xarajatlar darajasi;
- kadrlarning miqdor va sifat jihatidan tavsifi hamda ularning kelgusida ijobiy tomonga o‘zgarishga yo‘naltirilganligi;
- mehnat bozoridagi vaziyat (tashkilotdagi kadrlarning ixtisosligiga o‘xshash mehnat bozoridagi xuddi shunday ishchi kuchi taklifi-

ning miqdor va sifat jihatidan o'ziga xosligi, taklifning shart-sharoitlari);

- ish haqi darajasiga ko'ra raqobatchilar tomonidan ishchi kuchiga talab;

- mehnat qonunchiligida ko'rsatilgan yollanma xodim bilan ishlash madaniyati.

2.2-jadval

Kadrlar siyosatining ikkita turining qiyosiy tavsifi

Kadrlar jarayoni	Kadrlar siyosati turi	
	ochiq	yopiq
Personalni tanlash	Mehnat bozorida yuqori raqobatli vaziyat	Ishchi kuchi yetishmaslik vaziyati
Personalni moslashishi	Raqobatli munosabatlarga tez kirishish imkoniyati, yangi xodimlar tomonidan tashkilot uchun kiritilgan ilg'or takliflarni tez joriy qilish	Murabbiylar, yuqori jipslashgan jamoa hisobiga samarali ko'nikma hosil qilish, an'anaviy yondashuvlarga qo'shilish
Personalni o'qitish va rivojlantirish	Aksariyat hollarda tashqi markazlarda amalga oshiriladi, yangilik olishga yordam beradi	Ichki korporativ markazlarda I amalga oshiriladi, yagona qarashlar, umumiy texnologiyalarning shakllanishiga yordam beradi
Personalni martabasini oshirish	O'sish imkoniyati qiyin, chunki personalni yollash tendensiyasi mavjud	Lavozimga ko'tarishda tashkilot xodimlariga yon bosiladi, martabani rejalashtirish amalga oshiriladi
Motivatsiya va rag'batlantirish	Rag'batlantirish masalalari ma'qullanadi	Motivatsiya masalalari afzal ko'riladi
Innovatsiyani joriy qilish	Yangi xodimlar tomonidan doimiy innovatsion ta'sir	Innovatsiyani ishlab chiqish jarayonlari tashabbusini doimiy qo'llab quvvatlash

Manba: M.Армстронг “Управление человеческими ресурсами” –М.:Вита-пресс, 2010. с. 168.

Kadrlar siyosatini shakllantirish bosqichlari quyidagilardan tashkil topadi:³

1. Normalashtirish: tashkilotning maqsadlariga mos holda kadrlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari va maqsadlari shakllantiriladi.

2. Dasturlash: kadrlar texnologiyasi holati va tadbirlarini ma'lum bir tizimga keltirish.

3. Kadrlar monitoringi: kadrlar bilimi, qobiliyati va mahoratini shakllantirish va rivojlantirishning aniq tadbirlari bilan ishlash va ularning kadrlar siyosatiga ta'sirini baholash.

Tizimni rejalashtirishda kadrlar ehtiyojlarini qisqa va o'rta muddatda bashoratlashni o'z ichiga oladi.

Eng yaxshi holatlarda kadrlar siyosatida ishlarning quyidagi bosqichlari amalga oshiriladi:

- kadrlar siyosatining umumiy tamoyillarini ishlab chiqish, ustuvor maqsadlarni belgilash;

- tashkiliy-shtatli siyosat: xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, shtatlar ro'yxati va tarkibini, rezervini, burchlarini shakllantirish;

- axborot siyosati: kadrlarga oid axborotlar harakati tizimini yaratish va qo'llab-quvvatlash;

- moliyaviy siyosat: vositalarni taqsimlanishi tamoyilini bayon etish, mehnatni rag'batlantirishning samarali tizimini ta'minlash;

- personalni rivojlantirish siyosati: rivojlantirish dasturini ta'minlash, xodimlarni kasbga yo'naltirish va ko'nikmasi, shaxsiy ko'tarilishini rejalashtirish, komandani shakllantirish, kasbiy tayyorlash va malakani oshirish;

- faoliyat natijalarini baholash: tashkilot strategiyasi va kadrlar siyosatining mos kelishini tahlil qilish, kadrlarga oid ishlarda muammolarni aniqlash, kadrlar salohiyatini baholash.

Agar rahbariyatda personalni boshqarishga oid fikrlar mavjud bo'lsa, quyidagi holatlarda kadrlar siyosati sifatida qaralishi mumkin:

- yozma bayon etilgan va hammaga tushunarli bo'lib, kadrlarga oid barcha yo'nalishlarni qamrab olgan bo'lsa;

³ Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие.-М.:Дело,2002, стр.30

- personalni boshqarishga oid asosiy dasturlarni barcha xodimlarga yetqazilish yo‘llari ko‘rilayotgan bo‘lsa;
- o‘z mohiyatiga ko‘ra tashkilot maqsadlari va vazifalariga mos kelsa;
- faoliyatning alohida yo‘nalishlari bilan muvofiqlikni ta‘minlayotgan bo‘lsa, masalan, kadrlarni tanlash tamoyillari ularni keyinchalik o‘qitish tizimiga yoki rahbariyat va yollanma xodimlar o‘rtasidagi qabul qilingan munosabatlarga qarama-qarshi bo‘lmasa.

2.2. Personal bilan ishlash diagnostikasi

Personal auditi — bu o‘z ichiga axborotlarni yig‘ish, ularning tahlili va natijalari asosida mehnat salohiyatidan foydalanish bo‘yicha tashkilot faoliyati samaradorligini baholash, hamda ijtimoiy mehnat munosabatlarini tartibga solishga oid tadbirlar tizimini o‘z ichiga oladigan personalni boshqarish sohasidagi ishlar holatining doimiy ekspertizasini o‘tqazishdir.

Uning mohiyati tashkilotda yuzaga kelgan muammolarni diagnostika qilish, hamda bu muammolarning naqadar muhimligini baholash va yechilishi lozimligi yuzasidan tashkilot rahbariyatga aniq tavsiyalarni berishdan iborat.

Personal auditi personalni boshqarish tizimini tadqiq qilishning diagnostik usulidan foydalanib olib boriladi. Uning farqli tomonlari quyidagilar:

- umumtashkiliy samardorlikka yo‘naltirilganlik;
- tekshiruvlar, jarayonlar va xulosalar paradigmasining qat’iy shakli;
- tashkilotga nisbatan auditorning xolisligi;
- tekshiruvlarni amalga oshirishdagi professionallik.

Tashkilotda kadrlar auditi o‘tqazish katta va sermashaqqat ishdir. U o‘z ichiga boshqaruv auditini, mehnat ko‘rsatkichlari auditini, ish joylari auditini, ishga yollash, bo‘shatish, taqdirlash, mehnat sharoitlari, xavfsizlik va salomatlik, intellektual kapital auditlarini o‘z ichiga oladi. Bunday ish ko‘p vaqt va katta miqdordagi vositalarni talab qiladi.

Personalni boshqarish tizimida diagnostika ishi personalni boshqarish butun tizimining samaradorligini cheklovchi eng zaif qism sifatida e'tirof etilishi mumkin. Personalni boshqarish sohasining diagnostikasi tashkilotdagi faoliyat to'g'risida axborot to'plashga asoslanadi. Diagnostika murakkabligining asosiy sababi shundaki, ushbu faoliyatning samaradorligini baholash juda qiyin. Foydalani-ladigan ko'plab ko'rsatkichlar subyektiv bo'lib, ularning ahamiyati va mazmuni muayyan vaziyatga bog'liq.

2.3-jadval

Auditorlik faoliyati yo'nalishlari

Toifa belgilari	Yo'nalishlar
Subyektlar darajasi bo'yicha	Amalga oshirilayotgan audit: * xalqaro auditorlik tashkilotlari tomonidan; * davlat auditorlik xizmatlari tomonidan; • xususiy auditorlik firmalari tomonidan; • tashkilotdagi audit xizmatlari tomonidan
Auditni o'tqazish subyektlariga nisbatan	Tashqi. Ichki
Me'yoriy tartibga solish pozitsiyasidan	Majburiy. Ko'ngilli
Auditorlik nazoratiga tegishli obyektga nisbatan	Tarmoqqa nisbatan. Mulkka nisbatan. Tashkilotning tuzilmaviy bo'linmalariga nisbatan. Alohida xodimga nisbatan
Davriyligi bo'yicha	Boshlang'ich. Doimiy. Operativ
Auditorlik nazorati xarakteri bo'yicha	Tasdiqlovchi. Tizimli yo'naltirilgan. Tavakkalga asoslanuvchi audit
Hajmi bo'yicha	To'liq (kompleks). Lokal. Tematik
Xizmatlar xarakteri bo'yicha	Harakat auditorlik xizmatlari. Nazorat auditorlik xizmati. Auditorlik axborot xizmatlari
Missiyadan kelib chiqib	Mos kelish auditi. Samaradorlik auditi
Auditorlik faoliyatini amalga oshirish nuqtai-nazaridan	Tashkiliy-texnologik. Ijtimoiy-psixologik. Iqtisodiy
Audit vazifalariga ko'ra	Personal faoliyati samaradorligi auditi. Ish vaqtdan foydalanish auditi. Ish haqi va mukofotlash auditi. Mehnatni normalanganligi va tashkil qilinganligi auditi. Mehnatning natijaviyligi auditi

Hozirgi vaqtda personalni boshqarish tizimi samaradorligining diagnostikasiga nisbatan uchta yondashuv mavjud.

Birinchi yondashuv umumiy ijtimoiy xodim sifatida korxonaning butun personalini baholashni nazarda tutadi. Personal faoliyatining samaradorligi esa muayyan davr mobaynida ishlab chiqarishning yakuniy natijalari bilan belgilanadi. Yakuniy natija ko'rsatkichlari sifatida tashkilot faoliyatining muayyan davrdagi yakuniy natijalari (sotilgan, sof tovar mahsulotining hajmi, uning sifati, foydasi, mahsulot tannarxi, rentabellik, daromad, iqtisodiy samaradorlik koeffitsientlari, kapital qo'yilmalarning o'zini oqlash muddati, bir akstiyaga to'g'ri keladigan dividendlar va h.k.)dan foydalaniladi. Bunday yondashuv bir qator ustunliklarga ega, chunki personalning samaradorligi butun firmaning yakuniy natijalari bilan aniqlanadi. Lekin mazkur yondashuv ushbu natijaga qanaqa usullar va vositalar bilan erishilganligini hisobga olmaydi.

Personal bilan ishlash samaradorligini baholashga nisbatan ikkinchi yondashuv jonli mehnat samaradorligi va sifatining mezoniy ko'rsatkichlariga asoslangan. Bunday ko'rsatkichlar sifatida mehnat unumdorligi va uning o'zgarish dinamikasi, mahsulot tannarxida mehnat haqining ulushi, ishlab chiqarish normalarini bajarish foizi, mahsulotning ko'p mehnat talab qilishi, mehnatning fond bilan ta'minlanganlik darajasi, ish vaqtining yo'qotilishi, mehnatning sifati, ishlarning murakkablik darajasi, ishlab chiqarishda jarohatlanish darajasi va hokazolardan foydalaniladi. Agar birinchi yondashuv oddiy xodimgacha butun personalni bitta tizimda mujassamlashtirsa, ikkinchi konsepsiya jonli mehnatning ishlar turlari va mahsulotlar bo'yicha tabaqalanishidan foydalanadi. Mazkur yondashuvda tashkilot faoliyatining bozor jihati hisobga olinmaydi. Bozor sharoitida faqat mehnat ko'rsatkichlarining o'zi yetarli emas.

Uchinchi yondashuv tarafdorlari personal bilan ishlash shakllari va usullariga, ya'ni personal ishining tashkil etilishi, ularni motivatsiyalash, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitga qarab personal ishining samaradorligi konsepsiyasini taklif qiladi. Ushbu holatda personal tarkibi, malaka darajasi, kadrlarning qo'nimsizligi, intizom, ish vaqti fondidan foydalanish, personalni ish bilan band qilishning bir maromdaligi, bir ishlovchiga xarajatlar, ijtimoiy rivojlanish rejasining bajarilishi, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhit kabilar mezoniy

ko‘rsatkichlar hisoblanadi. Mazkur yondashuv yuqoridagi ikkita yondashuvdan jonli mehnatga nisbatan yanada ko‘proq tabaqalanish bilan farq qiladi, ya’ni ijrochilarning shaxsiy xususiyatlarini va ularning guruhlarda bir-biriga mos kelishini hisobga oladi.

Birinchi konsepsiyada korxonaning umumiy resurslari – moddiy, moliyaviy va mehnat; ikkinchi konsepsiyada ko‘proq mehnat; uchinchi konsepsiyada esa yakka tartibdagi mehnat resurslari darajasigacha tabaqalangan mehnat resurslari boshqaruv obyekti hisoblanadi.

Personalni boshqarish tizimlari aniqlangan turlarining xilma-xilligi nuqtai nazaridan ular samaradorligini baholashga nisbatan yagona yondashuv barcha tizimlar uchun umumiy bo‘lgan parametrlarning mavjudligini nazarda tutishi lozim. Bunday umumiy parametr – tashkilot va personalni boshqarish tizimi maqsadlarining mos kelishi, chunki personalni boshqarish tizimi – bu korxonani boshqarish tizimining ichidagi qismi. Uning samaradorligi tashkilot faoliyatining yakuniy natijasi bilan belgilanadi. Ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmatlar), tashkilotning o‘zi va undagi ish nuqtai nazaridan raqobatbardosh bo‘lgan tashkilot personalini boshqarish tizimini samarali tizim deb tan olish lozim.

Inson resurslarini tahlil qilish – bu inson resurslari haqidagi axborotni aniqlash, o‘lchash va tashkilotda qarorlar qabul qiluvchi shaxslarga taqdim etish jarayoni.

Diagnostika natijalari kadrlarni joy-joyiga qo‘yishni optimalashtirish, ijtimoiy-ruhiy muhitni, bo‘ysunish iyerarxiyasini, boshqaruv uslubini yaxshilash tadbirlarini rejalashtirish va xodimlarni motivatsiyalash, bo‘linmalar ichidagi va bo‘linmalararo o‘zaro hamkorlikni optimallashtirish uchun asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

2.3. Sifatni boshqarish tizimida personal

Personal – bu sifat tizimidagi asosiy resurs, chunki sifatni ta’minlash va yaxshilash uchun sharoitlar yaratuvchi omillar, birinchi navbatda, texnik va hatto iqtisodiy ham emas, balki ko‘p jihatdan personal bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy omillardir.

ISO standartlarini amalga oshirish sifatni ta’minlash jarayoniga korxonaning barcha personalni jalb qilinishi kerakligini ko‘zda tutadi.

Bunda har bir xodim o'zining sifat bo'yicha natijalarini ta'minlashga javobgar bo'lishi zarur.

ISO 9001:2000 standartiga mos mahsulot sifatiga ta'sir qiladigan ishni bajarayotgan personal olgan bilimlari, tayyorgarligi, tajriba va ko'nikmalariga mos holda kompetent bo'lishi kerak.

Buning uchun tashkilot:

- mahsulot sifatiga ta'sir qiladigan ishni bajarayotgan personalga zarur bo'lgan kompetentlikni aniqlashi;
- ushbu ehtiyojlarni qondirish maqsadida kadrlarni tayyorlash yoki boshqa choralarni ko'rishni ta'minlashi;
- ko'rilgan choralar natijasini baholashi;
- sifat sohasidagi maqsadlarga erishish bo'yicha amalga oshirilayotgan tadbirlarning muhimligi va dolzarbligini personalga yetkazishib borishi;
- ma'lumotlilik, tajriba, ko'nikmalar haqidagi yozuvlarni o'z vaqtida amalga oshirishi, kadrlarga oid ish yuritishni to'g'ri yo'lga qo'yishi.

Bunday tahlilni zarur resurslar va moliyaviy manbalarning yetarliligini ham qo'shib tekshirish, hamda tashkilotning va mijozlarning kelajakdagi kutayotgan ehtiyojlarini hisobga olgan holda amalga oshirish kerak. Tahlil personalni tayyorlash va xodimlarni jalb qilish va tanlashning samarali jarayonini joriy qilish bo'yicha maqsadli dasturlarini belgilashga yordam berishi zarur.

Bunday tahlilni amalga oshirishda personalning individual yoki guruhli malaka oshirishga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlashga mos keluvchi uslubiyotni tanlash zarur.

Bunday usullar qatoriga xodimlar mehnati samaradorligini baholash, ular malakasining auditi, iste'molchilardan kelayotgan teskari aloqa kanallari orqali kelayotgan axborotlarning talili, yangi qabul qilinayotganlar bilan suhbatlar o'tqazish va h.k.larni kiritish mumkin.

O'tqazilgan tahlil natijalari asosida kadrlarni rivojlantirishga yo'naltirilgan o'qitish yoki malakani oshirish dasturini amalga oshirish zarur bo'lishi mumkin, ya'ni:

- kasbiy mahorat darajasini;
- kommunikatsiya bo'yicha ko'nikmalarini;
- menejment sohasidagi bilim va ko'nikmalarini;

- bilimlarning alohida sohasidagi malakalarni;
- sifat menejmenti sohasidagi bilim va ko'nikmalarini oshirish.

Xodimlarni o'qitish va ularning malakasini oshirish samaradorligi shunday baholanishi kerakki, olinadigan baholar asosida:

- xodimlarning yangi va murakkablashib boruvchi lavozim majburiyatlarini bajarish uchun bilimlarining yetarliligini tekshirish;
- kadrlarni rivojlantirish xarajatlarini o'zini oqlashini tasdiqlash;
- personal o'qitish va qayta tayyorlash dasturlari va usullarini, uning malakasini baholash usullarini takomillashtirish mumkin bo'lsin.

Xodimlarga quyidagilar orqali o'zini o'zi takomillashtirish uchun vaqt va mablag'lar taqdim etilishi kerak:

- konferensiyalar, seminarlar va h.k. tadbirlarda ishtirok etish;
- ilmiy tadqiqotlar o'tkazish;
- ta'lim olish.

Ushbu standart tashkilot istalgan vaqtda ishlarning joriy holatini, barcha xodimlarning ma'lumot darajasi, bilimi va ishlash samaradorligini aniqlay olishini talab qiladi. Bunga kadrlar haqidagi axborot tizimi yordam berishi mumkin, chunki unda tegishli umumlashtirilgan hisobotlar tuzilib, saqlanishi lozim. Bunday hisobotlarga xodimlarning shaxsiy hisobotlari yoki kadrlar malakasini oshirish to'g'risidagi hisobotlar muqobil variant bo'lishi mumkin. Yuqorida sanab o'tilgan hisobot materiallari quyidagilarni:

- har bir xodim erishgan malaka darajalari, tajriba va ish samaradorligini;
- personalni tayyorlash va uni rivojlantirish bo'yicha muvofiqlashtirilgan tadbirlarning amalga oshirilganligini tasdiqlashi kerak.

2.4. Personal auditini o'tkazish darajalari

Audit ikkita darajada o'tkaziladi. Strategik darajada personalni boshqarish siyosatining tashkilot maqsadlari, uning global strategiyasi bilan muvofiqlashganlik darajasi aniqlanadi. Tekshirish yuqori rahbariyatning tashabbusiga ko'ra amalga oshiriladi. Auditorlar rahbarlardan intervyular olish, biznes-rejalarni ko'rib chiqish, boshqaruvning ichki va tashqi omillarini aniqlash yo'li bilan kompaniya strategiyasini o'rganib chiqadi. Shuningdek, mazkur

darajada firmaning atrofidagi muhit, uning kuchli va zaif tomonlari, tavakkalchiliklar va imkoniyatlar har tomonlama baholanadi.

Tezkor darajada personalni boshqarish bo'yicha funksional tuzilma faoliyati tekshiriladi. Audit inson resurslari bo'limining bosh vazifalarini qamrab olishi kerak:

- personalni rejalashtirish;
- tanlash va yollash;
- o'qitish va yo'naltirish;
- karyerani rivojlantirish;
- bajaruvchini baholash;
- mehnat munosabatlarini shakllantirish;
- mehnatga haq to'lash tizimini shakllantirish.

Boshqaruv nazorati muntazam rahbarlari ishining personalni boshqarish sohasidagi strategik va funksional faoliyat ishiga mos kelishini tekshirishni nazarda tutadi.

Audit kelgusida tuzatuvchi harakatlarni amalga oshirish uchun xatolarni aniqlab berishi kerak. Ayniqsa ushbu harakatlarning qabul qilingan qonun hujjatlari bilan muvofiqlashtirilganligi muhim hisoblanadi.

Auditorlik xizmatlari ikkita umumiy xilga bo'linadi:

- personalni boshqarish tizimini tahlil qilish sifatida kadrlar auditi (HR-audit);

- tashkilotda kadrlar hisobini yuritishning mamlakatning amalda-gi qonun hujjatlariga mos kelishini tahlil qilish sifatida kadrlar auditi.

Kadrlar auditi birinchi xilining (HR) maqsadi personal ishini takomillashtirishdan iborat. Buning uchun auditorlar tashkilotga tashkilotning mavjud inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini tahlil qilish natijalari yuzasidan tavsiyalar, jazo choralari, rag'batlantirish va motivatsiyalash tadbirlarini o'zida mujassam etgan hisobotni taqdim etadi.

Kadrlar auditining ikkinchi xili «auditorlik faoliyati» tushunchasiga ancha yaqin bo'lib, bunda buxgalteriya hujjatlarini moliyaviy tekshirish va taftish qilish tushuniladi.

Mazkur holatda audit mehnat, fuqarolik, soliq to'g'risidagi qonun hujjatlari va buxgalteriya hisobi to'g'risidagi qonun hujjatlari kesimida kadrlar hisobining yuritilishini baholashdan iborat.

Auditorlar quyidagilarni tekshirib, tahlil qiladi:

- tashkilot tomonidan o'tkazilgan operatsiyalar qonunchilik va normativ hujjatlarga mos kelishi;

- o'tkaziladigan operatsiyalar va moliyaviy natijalarni tashkilotning kadrlar, soliq va buxgalteriya hisobida aks ettirishning to'liqligi va o'z vaqtidaligi;

- faoliyatning eng jiddiy tavakkalchiliklarini va ularni nazorat qilish usullarini aniqlash maqsadida kadrlar hisobini yuritish, ichki nazorat va hujjatlar aylanishi tizimi tashkil etilganligi.

Odatda, ikkinchi xildagi kadrlar auditini o'tkazishda auditorlar:

1) kadrlar hisobini yuritishning amaldagi qonun hujjatlariga mos kelishini tekshiradi;

2) tashkilot tomonidan tuzilgan mehnat shartnomalarini tahlil qiladi;

3) mehnat va unga haq to'lash hisobini yuritish bo'yicha dastlabki hisob yuritish hujjatlari:

- xodimlarni ishga qabul qilish to'g'risidagi buyruqlar (farmoyishlar);

- xodimlarni boshqa ishga o'tkazish to'g'risidagi buyruqlar (farmoyishlar);

- xodimlarga ta'til berish to'g'risidagi buyruqlar (farmoyishlar);

- xodimlar bilan tuzilgan mehnat shartnomalarini to'xtatish (bekor qilish) (ishdan bo'shatish) to'g'risidagi buyruqlar (farmoyishlar);

- xodimlarni rag'batlantirish to'g'risidagi buyruqlar (farmoyishlar);

- xodimlarni xizmat safariga yuborish to'g'risidagi buyruqlar;

- xizmat safarlari guvohnomalari;

- xizmat safariga yuborish uchun xizmat topshiriqlari va uning bajarilishi to'g'risidagi hisobotlar;

- ta'tillar grafiklari;

- xodimlarning shaxsiy kartochoikalari;

- shtat jadvali;

- ish vaqti hisobini yuritish tabellarini rasmiylashtirishning to'g'riligini tekshiradi;

4) xodimlarning shaxsiy yig'majildlarini shakllantirishning to'g'riligini tekshiradi;

5) xodimlar mehnat daftarchalarini yuritish tartibini tekshiradi;

6) tashkilot ichki normativ hujjatlarining amaldagi qonun hujjatlariga mos kelishi to'g'risidagi fikrni ifodalash maqsadida ularni huquqiy ekspertizadan o'tkazadi;

7) xorijlik xodimlarni jalb qilishning to'g'riligini tekshiradi;

8) jismoniy shaxslar bilan tuzilgan fuqarolik-huquqiy shartnomalarni tekshiradi;

9) jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig'ini hisoblash, ushlab qolish va to'lashning to'g'riligini tekshiradi;

10) yagona ijtimoiy soliq va pensiya badallarini to'lashning to'g'riligini tekshiradi;

11) tashkilot foydasining soliq bazasini aniqlashda xodimlar tomonidan mehnat funksiyalarining ijro etilishi yoki ishlarning bajarilishi (xizmatlar ko'rsatilishi) munosabati bilan jismoniy shaxslarga to'langan summalarning xarajatlarga kiritishning to'g'riligini tekshiradi.

Albatta, mazkur holatda korxonadagi mavjud barcha hujjatlar baholanadi.

Kadrlar auditining ikkinchi xilini faqat professionallar o'tkazishi kerak. Bu ichki nazorat xizmati (ichki audit) xodimlari ham, tashqi auditorlik kompaniyasi ham bo'lishi mumkin. Biroq, bizning fikrimizcha, tashqi firma o'z ichki nazorat xizmatiga qaraganda ma'lum ustunliklarga ega (iqtisodiyotning turli tarmoqlarida keng tajriba, ko'p sohaga ixtisoslashgan mutaxassislar jamoalari, ko'rsatilgan xizmatlarning sifatini ko'p bosqichli nazorat qilish, baholash va qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishning tekshirilgan metodikalari va b.).

2.5. Personal auditiga tadqiqiy yondashuvlar

Personal auditining usullarini rivojlantirmasdan turib uni takomillashtirishning iloji yo'q. Ba'zan boshlang'ich axborotning kichik hajmiga asoslangan tadqiqotni o'tkazishning o'zi kifoya. Boshqa holatda tadqiqot chuqurroq bo'lishi va murakkab tadqiqot loyihalariga asoslanishi mumkin. Auditni o'tkazishda qo'llanilishi mumkin bo'lgan personalni boshqarishning holatini amaliy tadqiq etishga nisbatan eng muhim yondashuvlar 2.4-jadvalda keltirilgan. Quyida ularni tahlil qilamiz.

2.4-jadval

Personal auditiga nisbatan tadqiqiy yondashuvlar

Qiyosiy yondashuv	Auditorlar jamoasi taqqoslash yo‘li bilan yetarlicha bajarilmagan sohalarni ochib berish uchun firmani boshqa firma bilan taqqoslaydi. Bunday yondashuv odatda personalni boshqarish xizmati muayyan harakatlarining natijalarini yoki muayyan dasturlarni taqqoslash uchun qo‘llaniladi. U zarur takomillashtirish sohasini aniqlashga yordam beradi
Tashqi ekspertlarni jalb qilish	Auditorlar jamoasi maslahatchining ekspertizasiga yoki personalni boshqarish xizmati muayyan harakatlarining natijalarini yoki muayyan dasturlarni baholash uchun qo‘llaniladigan standart sifatida e‘lon qilingan natijalarga ishonadi. Maslahatchi yoxud tadqiqot natijalari muammolar sababini tashxislashga yordam berishi mumkin
Statistik yondashuv	Mavjud hisobotlar materiallari asosida auditorlar jamoasi statistik standartlarni shakllantiradi. Ular yordamida personalni boshqarish sohasidagi dasturning ta’sirlari baholanishi mumkin. Bunday matematik standartlar yordamida jamoa xatolarni ochib berishi mumkin
Muvofiqlik yondashuvi	Personalni boshqarish axborot tizimining qismlarini tanlashni amalga oshirayotib auditorlar jamoasi kompaniya kadrlar siyosati yoki tartib-taomillarning qonunchilik normalaridan chetga chiqishini qidiradi. Mazkur usul bilan brigada kompaniya siyosati bilan huquqiy ko‘rsatmalar o‘rtasida muvofiqlik mavjudligini aniqlashi mumkin
MVO-yondashuv	Tashkilotda personalni boshqarish sohasida maqsadlar bo‘yicha boshqarish – management-by-objectives (MVO) usuli qo‘llanilganda auditorlar jamoasi amaldagi natijalarni bildirilgan maqsadlar bilan taqqoslashi mumkin. Yetarlicha bajarilmagan sohalar aniqlanishi va qayd etilishi mumkin

Qiyosiy yondashuv – bu tadqiqotning eng oddiy shakli bo‘lib, model sifatida kompaniyadan foydalaniladi. Auditorlar jamoasi natijalarni yoki tartib-taomillarni boshqa tashkilotning natijalari yoki tartib-taomillari bilan taqqoslaydi. Qiyosiy yondashuv ko‘pincha absenteizm, kadrlar qo‘nimsizligi va ish haqi darajasini taqqoslash uchun qo‘llaniladi. Mazkur yondashuvni qandaydir yangi tartib-taomil birinchi marta joriy etilganda qo‘llash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Masalan, agar kompaniya alkogoldan keyin tiklanish dasturini qabul qilayotgan bo‘lsa, bunday dasturni boshqa firmadan ko‘chirib olishi mumkin. Unda ikkala dastur natijalarini solishtirish mumkin.

Personalni boshqarish xizmati muqobil tarzda tashqi maslahatchi-ekspertlarni taklif etishi mumkin. Maslahatchi tomonidan taklif etilgan yoki chop etilgan tadqiqot standartlari auditorlar jamoasi uchun baza bo‘lib xizmat qiladi. Masalan, maslahatchi personalni boshqarish tizimi byudjeti yalpi sotuv hajmining 0,75 foizini tashkil qiladi, deb ko‘rsatishi mumkin. Bu son u holda personalni boshqarish xizmatining umumiy byudjetini baholashda «ko‘rsatuvchi ustun» bo‘lib xizmat qiladi. Hozirgi vaqtda tashqi taqqoslash personal harakatlarini va xizmatlarini baholashdagi eng ommaviy yondashuvlardan biri hisoblanadi.

Uchinchi yondashuv kompaniyadagi mavjud axborot tizimiga asoslangan holda ijroni baholashning statistik usullarini rivojlantirishdan iborat. Masalan, kompaniyaning hisobotlarini o‘rganish absenteizm va kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichlarini aniqlash imkonini beradi.

Ushbu ma’lumotlar personalni boshqarish menejerlari va liniya menejerlari mazkur jarayonlarni qanchalik yaxshi boshqarishini ko‘rsatib turibdi. Bunday statistik yondashuv odatda boshqa firmalarda to‘planishi mumkin bo‘lgan tashqi axborot bilan taqqoslash orqali to‘ldiriladi. Ushbu axborot ko‘pincha kasrlar ko‘rinishida ifodalangan bo‘lib, ular bo‘yicha keyingi foydalanish uchun hisob-kitoblarni amalga oshirish qiyin emas. Masalan, qo‘l ostidagi ikki yuz nafar xodimdan bir oy ichida o‘rtacha o‘n ikkitasi ishdan bo‘shaydigan tadbirkor kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichini 6 foiz deb hisoblaydi. Ishdan bo‘shaganlar soni (12) xodimlarning o‘rtacha soniga (200) bo‘linadi va 100 foizga ko‘paytiriladi.

Xuddi shu tariqa, agar sakkiz nafar xizmatchi ish kunida ishni o'tkazib yuborsa, u holda absenteizm ko'rsatkichi – 4 foizga teng bo'ladi. Ishda bo'lmagan xizmatchilar soni (8) xodimlarning umumiy soniga (200) bo'linadi va 100 foizga ko'paytiriladi. 4 foiz kelib chiqadi.

Muvofiqlik yondashuvi – personal auditing boshqacha strategiyasi bo'lib, u kompaniyaning kadrlar siyosati qanday bajarilayotganligini aniqlash uchun o'tgan davrni ko'rib chiqadi. Auditorlar jamoasi ko'pincha mehnat va bandlik, mukofotlar, mehnat intizomi va xodimlarni baholash shakllari masalalarini ko'rib chiqadi. Bunday tadqiqotning maqsadi personalni boshqarish xizmati va liniya menejerlari ichki qoidalar va huquqiy ko'rsatmalarning ijro etishini kafolatlashdan iborat.

2.6. Personal auditini o'tkazish vositalari

Kadrlar auditida buyurtmachi tomonidan qo'yilgan vazifadan kelib chiqib audit dastaklarini to'g'ri tanlash o'ta muhimdir.

Kadrlar auditini o'tqazishda maslahatchilar foydalanadigan vositalar turli-tumandir:

- anketalashtirish;
- tuzilmaviy intervyu;
- testlar;
- turli so'rovnomalar;
- ekspert baholash usuli;
- vaziyatli guruhli diagnostika;
- mavjud boshqaruv va kadrlarga oid hujjatlarni tahlil qilish;
- kuzatish va boshqalar

Professional HR-audit maslahatchilar u yoki bu bo'linmada har kunlik ish predmetini kuzatishni, ushbu kuzatish yordamida qarorlar qabul qilish amaliyoti, intervyu olish va hokazolarni nazorat qilishni tavsiya etishadi. Majlis eng ko'rgazmali tadbirlardan biri hisoblanadi. Majlis vaqtida firmada rahbarlikning qanaqa uslubi qabul qilinganligi, boshqaruv triadasida (vazifalarni qo'yish, vakolatlarni o'tkazish, natijalarni nazorat qilishda) qanaqa muammolar mavjudligi, boshqaruv nazorati modeli qanaqaligi (natija bo'yicha yoki jarayon bo'yicha) va hokazolar oydinlashadi.

Majlis jarayonini kuzatish yakunlari bo'yicha qilingan xulosalarni keyinchalik so'rovnomalar, tarkiblangan intervyu va boshqa usullar yordamida tekshirish mumkin bo'ladi.

2.7. Personal auditini o'tkazish izchilligi

Personal auditni doirasidagi tadqiqotlar yo'nalishlariga aniqlik kiritish maqsadida personalni boshqarish tizimini optimallashtirish uchun birinchi galda e'tibor qaratishni talab qiladigan zonalarini aniqlab beruvchi dastlabki tashxis amalga oshirilishi mumkin. To'liq ko'lamli personal auditni diagnostik operatsiyalarning yuqorida keltirilgan izchilligi shaklida eng uzoq muddatli samaradorlikka ega bo'ladi.

Personal auditni boshqaruvning strategik bosqichida boshlanadi. personalni boshqarish tizimini baholash samaradorlik mezonlarini qo'llagan holda amalga oshiriladi. Personal auditni personalni boshqarish jarayonini takomillashtirishga xizmat qiladi. Personalni boshqarish faoliyatining samaradorlik mezonlariga mos kelishini baholash uchun qo'llaniladigan uning muayyan tavsiflari asosida mezonga "muvofiqlashtirish", "muvofiqlik" darajasini oshirish yoki qoniqarli "muvofiqlik" to'g'risida qarorlar qabul qilinadi.

Personalni boshqarish tizimining qoniqarli holatiga ishonch hosil qilingach, personalni boshqarishning quyi darajasi – funksional darajaga o'tiladi. Personal auditning natijalari asosida strategik va funksional darajalarda muayyan liniya rahbarlari ishi samarasizligining ochib berilgan alomatlari bo'yicha personalni liniyali boshqarish samarasizligining sabablari aniqlanadi.

Personal auditni ularni hal etmasdan turib keyingi tashxis ishini amalga oshirish hech qanday ma'no kasb etmaydigan muammolar yig'indisi aniqlaganidan keyin vaqtinchalik to'xtatib qo'yiladi. Bu barcha sa'y-harakatlarni birinchi galda e'tibor qaratishni talab qiladigan muammolarni o'rganishga qaratish hisobidan auditorlarning qimmatli vaqtini bo'shatgan holda auditorlik tadqiqotining vaqtini sezilarli darajada qisqartiradi. Muayyan korxonada personal auditni nihoyasiga yetgach boshqaruvni yanada takomillashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladigan auditorlik xulosasi tayyorlanadi. Personalni boshqarishni taqdim etilgan mezonlarga muvofiqlashtirishni

anglatuvchi tavsiyalardan foydalanish boshqaruvni takomillashtirish jarayonini davom ettirish va, o‘z navbatida, personal auditini davom ettirish imkonini beradi.

Qisqacha xulosalar

Hozirgi kunda tashkilotda personalning rolini tushunishning uchta yondashuvi shakllangan: personal — tashkilot xarajatlari; personal — tashkilotning asosiy resursi; personal — kapital. Yuqorida belgilangan yondashuvlar audit o‘tqazish dasturiga ham to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir qiladi.

Personal auditi — bu o‘z ichiga axborotlarni yig‘ish, ularning tahlili va natijalari asosida mehnat salohiyatidan foydalanish bo‘yicha tashkilot faoliyati samaradorligini baholash, hamda ijtimoiy mehnat munosabatlarini tartibga solishga oid tadbirlar tizimini o‘z ichiga oladigan personalni boshqarish sohasidagi ishlar holatining doimiy ekspertizasini o‘tqazishdir. Uning mohiyati tashkilotda yuzaga kelgan muammolarni diagnostika qilish, hamda bu muammolarning naqadar muhimligini baholash va yechilishi lozimligi yuzasidan tashkilot rahbariyatiga aniq tavsiyalarni berishdan iborat.

Personal auditi personalni boshqarish tizimini tadqiq qilishning diagnostik usulidan foydalanib olib boriladi. Personalni boshqarish tizimida diagnostika ishi personalni boshqarish butun tizimining samaradorligini cheklovchi eng zaif qism sifatida e’tirof etilishi mumkin.

Personal – bu sifat tizimidagi asosiy resurs, chunki sifatni ta’minlash va yaxshilash uchun sharoitlar yaratuvchi omillar, birinchi navbatda, texnik va hatto iqtisodiy ham emas, balki ko‘p jihatdan personal bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy omillardir.

ISO standartlarini amalga oshirish sifatni ta’minlash jarayoniga korxonaning barcha personalni jalb qilinishi kerakligini ko‘zda tutadi. Bunda har bir xodim o‘zining sifat bo‘yicha natijalarini ta’minlashga javobgar bo‘lishi zarur. ISO 9001:2000 standarti mahsulot sifatiga ta’sir qiladigan ishni bajarayotgan personal olgan bilimlari, tayyorgarligi, tajriba va ko‘nikmalariga mos holda kompetent bo‘lishi kerak.

Audit ikkita darajada o‘tkaziladi. Strategik darajada personalni boshqarish siyosatining tashkilot maqsadlari, uning global strategiyasi bilan muvofiqlashganlik darajasi aniqlanadi.

Personal auditi tezkor va strategik darajalarda amalga oshiriladi. Kadrlar auditini o‘tqazishda maslahatchilar foydalanadigan vositalar turli-tumandir: anketalashtirish; tuzilmaviy intervyu; testlar; turli so‘rovnomalar; ekspert baholash usuli; vaziyatli guruhli diagnostika; mavjud boshqaruv va kadrlarga oid hujjatlarni tahlil qilish; kuzatish va boshqalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashkilotning mehnat salohiyati nimani bildiradi?
2. Kadrlar siyosatida tashkilotlar qanday muammolarga to‘qnashadi, ichki muammolargami yoki tashqisigami? Nima uchun?
3. Personalni boshqarishning mohiyati nimadan iborat?
4. Kadrlar ishi diagnostikasining xususiyatlari nimadan iborat?
5. Personal auditi nima uchun o‘tqaziladi? Personal auditining predmeti va obykti bo‘lib nima xizmat qiladi?
6. Personal auditi qanday tashkiliy darajalarda o‘tqaziladi?
7. Personal auditi sohalari qanday?
8. Personal auditiga asosiy tadqiqiy yondashuvlarni aytib bering?
9. Personal auditi qanday vositalar yordamida o‘tqaziladi?
10. Nima uchun auditorlik tekshiruvi jarayonida ekspertning baholash zarurati paydo bo‘ladi?
11. Personal auditi jarayoni ketma-ketligi qanday?
12. Auditorlik xulosasida nimalar yoritilishi kerak?

3-BOB PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMIDA BOSHQARUV AUDITI

3.1. Boshqaruv auditining maqsadi va vazifalari

Boshqaruv auditi – bu auditorlik faoliyatining metodologiyasi va ishlab chiqilgan ish topshiriqlari asosida boshqaruv jarayoniga zarur tuzatishlarni kiritish hamda boshqaruv texnologiyalarining haqiqiy samaradorligini aniqlash maqsadida ularni tadqiq etishdir.

Boshqaruv auditi – bu tashkilotni boshqarishni takomillashtirish jarayonining axborotga bo‘lgan ehtiyojlariga xizmat ko‘rsatuvchi diagnostik vosita hisoblanadi. Ushbu jarayonning quyidagi bosqichlari ajratiladi:

- boshqaruv samaradorligining hozirgi holatini baholash;
- qisqa muddatli, o‘rta muddatli va uzoq muddatli istiqboldagi (statika) va boshqaruv bo‘yicha muayyan faoliyat samaradorligi shaklidagi (dinamika) samaradorlikni baholash;
- tadqiq etilayotgan funktsiyaning haqiqiy holatini normativ, standart, tasdiqlangan holat bilan taqqoslash orqali samaradorlikning hozirgi holatidan normativ holatiga tomon harakatlanish uchun zarur bo‘lgan harakatlar rejasini shakllantirish. Rejani shakllantirish tashkilotni boshqarish amaliyotini kuchaytirish imkonini beruvchi tadbirlar tarkibini aniqlashni nazarda tutadi. So‘ngra optimallashtirishning turli yo‘nalishlarini o‘zida birlashtirgan, tashkilotning uzoq muddatli eng yuqori samaradorligini ta‘minlashga yo‘naltirilgan boshqaruvni takomillashtirish strategiyasi ishlab chiqiladi;
- tashkilotni boshqarishni takomillashtirish rejasini amalga oshirish. Audit natijalari yuzasidan berilgan tavsiyalarni amalga oshirish faoliyatni faqat shartli ravishda auditorlik faoliyati deb atash mumkin, chunki aksariyat holatlarda u auditor mustaqilligining va diagnostik tadqiqot sohasiga ixtisoslashuvining yo‘qotilishini nazarda tutadi, demak, auditorlik standartlari talablariga javob bermaydi.

Boshqaruv tizimini baholash jarayonida quyidagilar tekshiriladi:

- bozordagi vaziyatni nazorat qilish, strategik maqsadni qo‘yish va taktik rejalashtirish tartib-taomillarining kompleksligi;

- javobgarlik sohalarining yuqori rahbariyat o'rtasida va funksional majburiyatlarning bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi;
- xodimlar o'rtasida asosiy biznes-jarayonlarning bajarilishi doirasida axborot almashuvi;
- mahsulot ishlab chiqarish, yetkazib berish va sotish ishlarini bajarish standartlarining mavjudligi va sifati.

Boshqaruv auditi inson resurslarini boshqarish samaradorligining tahlili bilan to'ldirilishi kerak. Ushbu tahlil jarayonida personalni boshqarish tizimi, ya'ni kadrlar siyosatining boshqaruv tizimiga mosligi darajasi, shu jumladan, personalni rag'batlantirish, korporativ madaniyatni rivojlantirish mexanizmlari va hokazolar baholanadi. Shu tariqa personal auditi (kadrlar auditi) yuzaga keldi va dastlab boshqaruv auditi doirasida, tez orada esa mustaqil ravishda rivojlana boshladi.

Boshqaruv auditining asosiy maqsadi – korxonalar va uning xodimlarining bozor sharoitida samarali ishlashga tayyorligi darajasini baholashdan iborat. Ushbu baholash asosida o'zgarishlarni amalga oshirish dasturi ishlab chiqilib, korxonani boshqarish tizimini qayta tashkil etish, yangi kadrlarni jalb qilish yoki mavjudlarini qayta o'qitish uchun zarur bo'lgan xarajatlar hisoblab chiqiladi.

Boshqaruv auditini o'tkazishda quyidagilar baholanadi:

- korxonaning joriy strategiyasi, shu jumladan bozordagi mavqeyi, oldinga qo'yilgan strategik maqsadlarning yaxlitligi va tizimlilik, ushbu maqsadlarning rahbarlar va xodimlar tomonidan tushunilishi, strategik maqsadlarning amalga oshirilishi;
- biznes-jarayon, ya'ni korxonaning har bir mahsulotini (tovari yoki xizmatini) ishlab chiqarish va sotish jarayoni texnologiyasi. Texnologiyani baholash biznes-jarayon asosiy qismlarining bajarilishini: mahsulotning iste'mol xususiyatlarini tahlil qilish, uni loyihalashtirish, butlovchi qismlarni xarid qilish, ishlab chiqarish, sifatni nazorat qilish, sotish va sotuvdan keyin xizmat ko'rsatish, mahsulot tannarxini, uning sifatini va narxni shakllantirish metodikalarini tahlil qilishni o'z ichiga oladi;
- korxonani boshqarishning asosiy funksiyalarini, shu jumladan, bozorni tahlil qilish, strategik va tezkor rejalashtirish, rejalarning amalga oshirilishini nazorat qilish va hisobga olish, moliyani

taqsimlash va pul mablag'larining harakatini hisobga olish, kadrlar siyosatini amalga oshirish funksiyalarini bajarish texnologiyasi;

- kompaniyani boshqarish tuzilmasi, ya'ni biznes-jarayonlarni tashkil etuvchi tartib-taomillar bilan boshqaruvning asosiy funksiyalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik. Baholash jarayonida boshqaruv modeli, funksional va sohaviy bo'linmalarga bo'linishning aniqligi, ma'muriy bo'ysunish va funksional o'zaro hamkorlik tuzilmasi, axborot oqimlari sxemasi hamda ularning boshqaruv strategiyasi va modeliga mos kelishi tahlil qilinadi;

- biznes-jarayonlar va asosiy funksiyalar tartib-taomillari, boshqaruv tuzilmalari hamda ularning boshqaruv strategiyasi va modeliga mos kelishi asosida tashkilot menejmentining samaradorligini oshirish tartib-taomillari va tuzilmalaridagi o'zgarishlar bo'yicha tavsiyalar tuziladi.

3.2. Boshqaruv auditining tashkiliy asoslari

Auditorni tekshirishga jalb etish tartibi. Xo'jalik subyektiga auditorni tanlash huquqi berilgan. Odatda, u auditorlik tashkilotiga auditorlik tekshiruvini o'tkazish uchun uni jalb etish to'g'risida rasmiy taklif bilan chiqadi. Rozilik bildirilgan taqdirda auditor mijozga majburiyat xatini yuboradi, unda u o'zining audit oldiga qo'yilgan vazifaga, mijoz oldidagi javobgarlik darajasiga va xulosani taqdim etish shakliga roziligini hujjat bilan tasdiqlaydi.

Auditorlik tashkiloti va xo'jalik subyektini o'rtasida xatlar almashuvidan so'ng ikki tomonlama shartnoma tuziladi. Shartnomada quyidagilar ko'rsatilishi zarur:

- shartnoma predmeti va tomonlar majburiyatlari;
- auditorlik nazoratini o'tqazish muddati va joyi;
- ishlar qiymati va hisob-kitoblar tartibi;
- ishni topshirish va qabul qilish tartibi;
- konfidensiallik;
- tortishuvlarni hal etish;
- belgilangan muddatdan oldin shartnomani tugatish;
- fors-major holatlar;
- boshqa shartlar;

- shartnomani amal qilish muddati va tomonlarning yuridik manzillari.

Auditorlik tashkiloti tomonidan qabul qilinishi lozim bo'lgan sifatni nazorat qilish siyosatining maqsadlari, odatda, quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- professional talablar – tashkilot personali mustaqillik, halollik, xolislik, maxfiylik tamoyillariga va professional xatti-harakat normalariga amal qilishi kerak;

- ko'nikmalar va bilimdonlik – tashkilot personali auditorlik standartlarini o'zlashtirgan va ularga amal qiluvchi hamda majburiyatlarni vijdonan bajarish uchun talab etiladigan kasbiy bilimlarga ega bo'lgan xodimlardan iborat bo'lishi lozim;

- topshiriqlarni berish – auditorlik ishi texnik tayyorgarlikka va ushbu sharoitda talab etiladigan kasbiy bilimlarga ega bo'lgan xodimlarga topshirilishi zarur;

- vakolatlarni topshirish – ishni yetarli darajada yo'naltirish, bajarilgan ish sifat standartlariga mos kelishiga ishonch hosil qilish uchun barcha darajalarda ishni nazorat qilish va tekshirib turish lozim;

- maslahatlashish – zarur hollarda (tashkilot ichida ham, uning tashqarisida ham) tegishli bilimlarga ega bo'lgan mutaxassislar bilan maslahatlashib turish darkor;

- mijozlar bazasi – potensial mijozlarni baholashni va mavjudlarini tahlil qilishni doimiy ravishda o'tkazib turish zarur. Yangi mijoz bilan ishlash yoki u bilan hamkorlikni davom ettirish masalasini hal etishda auditorlik tashkilotining mustaqilligi, uning xizmatlarni kerakli tarzda ko'rsata olishi va mijoz rahbariyatining halolligi kabi omillardan kelib chiqish kerak;

- monitoring – sifatni nazorat qilish siyosati va tartib-taomillarining mosligini va operatsiyalarning samaradorligini doimiy ravishda nazorat qilish lozim.

3.3 Boshqaruv auditi jarayoni

Boshqaruv auditi jarayonini operatsiyalarning yopiq izchilligi ko'rinishida namoyon etish mumkin. Boshqaruv auditi to'rtta bosqichda o'tkaziladi. Muammo(lar)ni qo'yish bosqichi: kompaniya

to'g'risidagi axborot – moliyaviy ma'lumotlar, nazoratning samaradorligi to'g'risidagi ma'lumotlarni o'rganish. Dastlabki diagnostikani o'tkazish mumkin. Korxonalar rahbarlari bilan intervyu asosida biznes (mahsulotlar) chegaralariga; biznes-jarayonlar va asosiy funksiyalar, joriy va strategik maqsadlar uchun mas'ul shaxslar va bo'linmalarga aniqlik kiritiladi; auditorlik tekshiruvining yo'nalishlari (tashkilot strategiyasi, boshqaruvning texnik jihatlari, liniyali boshqarish), muammolar va oldinda turgan vazifalar doirasi, muhim tekshirish nuqtalari aniqlanadi. Boshqaruv auditori tartib-taomillarining umumiy dasturi tayyorlanadi: tadbirlarni o'tkazish reja-grafigi tuzilib, unga auditning keyingi bosqichlarida aniqliklar kiritiladi.

Ma'lumotlarni yig'ish bosqichi: ma'lumotlarni yig'ish tartib-taomillarini rejalashtirish va amalga oshirish. Bu «texnik» bosqich bo'lib, unda hujjatlar tahlil qilinadi, bo'linmalar rahbarlari va mutaxassislar bilan ekspert intervyular o'tkaziladi. Axborot to'plash jarayonida auditorlar qarorlar qabul qilish (baholash) uchun asosni shakllantiradi. Tartib-taomillar mazmuni, ularni amalga oshirish izchilligi, nazorat qilish nuqtalari (tartib-taomillarning oraliq va yakuniy natijalari), bajarish standartlari, sifatni baholash mezonlari, funksional va axborot hamkorligi aniqlanadi. Natija – biznes-jarayonlar va asosiy funksiyalar modellari, shuningdek kompaniyaning IDEF-0 yoki IDEF-IX standartida bajarilgan axborot modelidan iborat bo'ladi.

Axborotni baholash va tahlil qilish bosqichi: ko'rib chiqilayotgan muammo(lar)ga taalluqli asosli qaror qabul qilish uchun ma'lumotlar qanchalik yetarli ekanligini aniqlaydi. Modellarning umumiy qabul qilingan boshqaruv standartlariga mos kelishi tahlil qilinadi. Natijada boshqaruvning asosiy funksiyalari tartib-taomillaridagi kamchiliklar aniqlanadi. Kamchiliklar ikkita darajada aniqlanadi:

- samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan barcha tartib-taomillarning mavjudligi tekshiriladi (masalan, boshqaruv funksiyalarida bozor tahlili yoki biznes-jarayonda mahsulotning tovar xususiyatlarini tahlil qilish);
- har bir tartib-taomilning vazifalarga mosligini aniqlash uchun uning tarkibi tahlil qilinadi.

Xulosalar va tavsiyalarni shakllantirish bosqichi. Auditorlik xulosasi boshqaruv tizimi samaradorligining holatini, tashkilotda

boshqaruv faoliyatining yo‘nalishlarini ta’riflashni; boshqaruvni takomillashtirish ehtimoliy yo‘llarini o‘z ichiga oladi. Tashkilot rahbariyati audit natijalarini baholaydi. Shu asosda keyingi auditning yo‘nalishlari shakllanadi.

3.4. Axborot yig‘ish

Boshqaruv auditi tadqiq etilayotgan vaziyat (muammo)ni ta’riflovchi va faktik ma’lumotlar bilan mustahkamlangan tavsiyalarni shakllantirish imkonini beruvchi zarur axborotni olish va o‘rganishga asoslangan. Faktlarni yig‘ish – auditorlik tadqiqotining eng mashaqqatli bosqichi. Yig‘ilayotgan axborotning xususiyati mijoz faoliyatining sohasiga, audit muammolari va maqsadlarining tavsifiga bog‘liq. Olingan ma’lumotlar asosida barcha asosiy jarayonlar, munosabatlar, sabablar va o‘zaro bog‘liqliklar aniqlanishi kerak. Asosiy e’tibor muammoni hal etish imkoniyatlariga va ularni amalga oshirish yo‘llariga qaratiladi. Har bir bosqich auditorning keyingi ishini ma’lumotlar bilan ta’minlashi lozim. Boshqaruv auditida quyidagilar asosiy axborot manbalari bo‘lib xizmat qiladi:

1) chop etilgan axborot: moliyaviy hisobotlar, biznes-rejalar, hukumat va kredit muassasalariga taqdim etilgan hisobotlar, iqtisodiy sharhlar, tashkilotning reklama materiallari; tashkilot tomonidan to‘planadigan tashqi vaziyat haqidagi boshqa axborot. Chop etilgan axborot iqtisodiyotning mijoz ishlayotgan tarmog‘idagi sharoitlar va tendensiyalarni, shu jumladan, texnologik ishlanmalar va bozor sharoitlarini; mijoz amal qilishi shart bo‘lgan qoidalarni; boshqaruv amaliyotini; mehnat munosabatlarini, ma’muriyat bilan kasaba uyushmalari o‘rtasidagi munosabatlarni yoritishi mumkin;

2) mijoz tashkilot ichidagi yozuvlar va hisobotlar, ichki sharoitlar – resurslar, maqsadlar, rejalar, ish samaradorligi haqidagi axborotni, shu jumladan, texnologiyalar va asbob-uskunalar, rahbariyatga ishlab chiqarish va sotish hisobotlarini, moddiy boyliklar harakati to‘g‘risidagi axborotni, personalni baholash ma’lumotlarini o‘zida mujassam etadi. Tashkilotga o‘z axborotini yiqqandan ko‘ra mijozning axborotidan foydalanish qulayroq. Biroq, ko‘plab yozuvlar ishonchli emas va subyektiv xususiyatga ega, demak haqiqatni buzib ko‘rsatadi. Yozuvlardan foydalanish ularni to‘g‘riligini va hozirgi sharoitlarga

mos kelishini tekshirishni nazarda tutadi, chunki yozuvlar mazmuni voqealarni baholashning qo'llanilayotgan mezonlariga bog'liq;

3) ichki maslahat bo'linmasi yoki ichki auditning axboroti;

4) auditor (auditorlik firmasi)ning doimiy mijozlar haqidagi yoki vaziyat nuqtai nazaridan shunga o'xshash tashkilotlar haqidagi ma'lumotlarni o'zida mujassam etgan axborot bazasi.

3.5. Axborotlar tahlili va sintezi

Muammoli vaziyat sabablari haqidagi xulosalarni va boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'llari to'g'risidagi tavsiyalarni shakllantirish bo'yicha boshqaruv auditini amalga oshirish, to'plangan axborotni tahlil qilish uchun auditorlik tadqiqotida tahlil (amalda to'plangan materialni o'rganish) va sintez (to'plangan material asosida umumiy qonuniyatlarni chiqarish) usullari monand ishtirok etadi. Qismlardan iborat bir butunni hosil qilish (sintez), faktlarni tahlil qilish asosida qarorlar qabul qilish va harakatlarni amalga oshirish yuzasidan takliflarni ishlab chiqish tahlil qilish vaqtidayoq boshlanadi.

Agar auditor tadqiq etilayotgan muammo o'ziga ma'lum bo'lgan umumiy qoidaga bo'ysunadi deb hisoblasa, deduksiya usuli qo'llaniladi. Tadqiq etilayotgan vaziyatni "ma'lum bo'lgan" umumiy bilim sohasiga kiritish imkoniyatining mavjud emasligi induksiya, ya'ni mazkur holatda amal qiluvchi qoidani chiqarish maqsadida faktik materialni to'plash va tahlil qilish usulining qo'llanilishini nazarda tutadi.

Audit usuli sifatida tahlildan samarali foydalanish uchun auditor o'zida mantiqiy tafakkur, vaziyatlarni tahlil qilish, asosiy narsani ikkinchi darajali narsadan ajratish qobiliyatini rivojlantirishi kerak.

Auditorning tahliliy faoliyatida audit jarayonida aniqlangan nomuvofiqliklarning ahamiyatini to'g'ri aniqlay olish muhim hisoblanadi.

Aniqlangan har bir nomuvofiqlik uning mazmuni, ahamiyatlilik darajasi, namoyon bo'lish shakli, uchrab turishning takrorlanishi, uni bartaraf etish yuzasidan qaror qabul qilishning ierarxik darajasi, uni bartaraf etishning murakkablik darajasi, qo'llanish sohasi va sifatni audit qilish obykti kabi belgilari bo'yicha tasniflanishi lozim. Tasniflash har bir nomuvofiqlikning o'ziga xos jihatini aniqlash va

ushbu jihatga mos keladigan to'g'rilovchi va ogohlantiruvchi harakatlarni ishlab chiqishga yordam beradi.

Sifat tizimi hujjatida belgilangan, mahsulot sifatini ta'minlashga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi va qisqa muddatda bartaraf etilishi lozim bo'lgan talabning bajarilmasligini sifat tizimidagi katta nomuvofiqlik deb hisoblash lozim. Bunday nomuvofiqliklarga quyidagi misollarni keltirish mumkin: mahsulot sifatining yomonlashuviga olib kelishi mumkin bo'lgan har qanday nomuvofiqlik; kalibrovkalash (tekshirish) muddati o'tgan o'lchash vositalaridan foydalanish; mas'uliyatli operatsiyani bajaruvchi xodimning amalda texnologik jarayon bo'yicha talab etiladigan malakaga qaraganda ancha past malakasi; sifat bo'yicha ruxsat etilmagan hujjatning qo'llanilishi; qayd etilgan ma'lumotlar audit obyektining haqiqiy holati haqida tasavvur bermaydi. Katta hajmdagi nomuvofiqlikning mavjudligi o'tkazilayotgan audit bo'yicha ijobiy qaror qabul qilish imkoniyatini istisno etadi va tuzatuvchi harakatlarni ishlab chiqish va amalga oshirishni talab qiladi. Katta hajmdagi nomuvofiqlikning aniqlanganligi fakti bayonnomada qayd etiladi.

Kichik hajmdagi nomuvofiqlik – bu sifat tizimi hujjatida belgilangan, mahsulot sifatini ta'minlashga salbiy ta'sir ko'rsatishi yoki, agar u bartaraf etilmasa, katta hajmdagi nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin bo'lgan talabning bajarilmasligi. Arzimas darajadagi mos kelmasliklarga misollar:

- hujjatda rasmiylashtirilgan korxonaning sifatga oid siyosati reklamali, aniq bo'lmagan xususiyatga ega;
- lavozim yo'riqnomalarida rahbarlar va mutaxassislarining sifatga oid vazifalari ko'rsatilmagan;
- sifat tizimi hujjatlaridan biridagi talablarga ayrim holatlarda rioya qilinmaslik;
- sifat xizmatidagi ayrim xodimlarning attestatsiyasini belgilangan muddatlardan oshib ketishi;
- nazorat yoki tajribalarni ro'yxatga olishdagi ayrim noaniq yozuvlar.

Arzimas mos kelmasliklar audit davomida yo'qotilishi zarur. Tayyorlagan va tizimlashtirilgan haqiqatdagi ma'lumotlar bog'liqliklarni, nisbatlar va tendensiyalarni aniqlash uchun tahlil

qilinadi. Personal auditining maqsadi va muammosi xususiyatidan kelib chiqib quyidagi usullardan foydalaniladi:

- iqtisodiy tahlilning matematik va statistik usullari;
- boshqarish tizimi va uning elementlarini tahlil qilish usullari;
- sabab va oqibat tahlili;
- kelajakni tahlillash usuli;
- qiyoslash va taqqoslash usuli.

3.6. Auditorlik xulosasi

Auditorlik xulosasi – bu boshqaruv sohasidagi faoliyatni yanada samarali yuritishga doir tavsiyalarni o‘z ichiga oluvchi faoliyatni keng yoritish. Xulosada kamchiliklarga taalluqli axborot va tashkilotning samarali ishlashiga misollar muvozanatining mavjudligi mijoz tomonidan auditor fikrlarining qabul qilinishini soddalashtiradi.

Auditorlik xulosasi bir necha qismdan iborat: tashkilotni boshqarish strategik darajasi rahbarlari (ushbu axborotni olish vakolatiga ega bo‘lgan va bundan manfaatdor bo‘lgan) hamda funksional bo‘linmalar rahbarlari (mutaxassislar) va o‘ziga xos (spetsifik) funksiyalar uchun. O‘tmishda ustuvorligi tavakkaliga belgilangan muammolarni hal etish o‘rniga boshqaruv texnologiyalari masalalari bilan shug‘ullanuvchi xodimlar, auditorlik hisobotidan foydalangan holda, e‘tiborini tashkilotning samaradorligini oshirish salohiyatiga ega bo‘lgan muammolarga qaratishlari mumkin.

Ko‘rsatkichlar holati o‘zgarishining dinamikasi yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan murakkabliklarni aks ettirishi mumkin. Auditorlarning xulosada ifodalanadigan fikri o‘zgartirishga undovchi tashqi nufuzli fikr rolini bajarishi mumkin. Haqiqiy holat haqida bilish kelgusida standartlar sifatida foydalanilishi mumkin bo‘lgan maqsadlarni rejalashtirish, belgilash imkonini beradi.

Agar mijoz tekshiruv jarayonida axborotni yashirishga, uning doiralarini toraytirishga, ish beruvchi uchun qulay bo‘lgan fikrni qidirib topishga urinsa, u holda auditor o‘z fikrini bildirishdan voz kechgani ma’qul. Bunday holatda xulosada muayyan voqealarga muvofiq auditorlik tekshiruvi hajmining yoritilishiga taalluqli qism o‘zgaradi, alohida izohlovchi xatboshida ehtimoliy hisob-kitob dalillari

ilova qilingan holda voz kechishga olib kelgan barcha sabablar isbotlanadi.

Agar kelishmovchilik professional nuqtai nazardan muhim xususiyatga ega bo‘lib, ko‘rib chiqilayotgan masalalarning mohiyati bo‘yicha ma‘muriyatga bo‘lgan ishonchning darajasi past bo‘lsa, auditor salbiy fikr bildirishi mumkin. Barcha mavjud sabablar alohida izohlovchi xatboshida ko‘rib chiqilishi kerak.

Auditor (auditorlik tashkiloti) auditorlik xulosasi imzolangan sanadan keyin yuzaga kelgan voqealar uchun javobgar bo‘lmaydi. Auditorning bunday voqealar uchun javobgarligi mijoz zimmasiga yuklatiladi (iqtisodiy subyekt qo‘llanmasi).

Agar mijoz xulosada ko‘rsatilgan kamchiliklarni tuzatmasa va muhim xususiyatga ega bo‘lgan va auditor auditorlik kelishuvi yozilgan sanadan keyin talab qilgan tuzatishlarni kiritmasa auditor mijozga uning auditorning talablarini bajarmaganlik oqibatlarini uchun javobgarligini yozma shaklda ko‘rsatishi kerak.

Auditorlik tartib-taomillar natijalarini shakllantirish va ularni mijozga auditorlik xulosasi shaklida taqdim etishda:

- boshqaruv amaliyotini kuchaytirish orqali tashkilotning samaradorligini oshirish mumkin bo‘lgan joylarni aniqlash;
- tashkilotni boshqarish tizimining samaradorligini tahlil qilish va baholash sxemasiga rahbarlikning yuqori darajasini ta‘minlash;
- funksional bo‘linmalarning tegishli xizmat ishining kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish uchun tahliliy asosga, uning yo‘nalishlari bo‘yicha boshqaruvni maqbullashtirish uchun zarur bo‘lgan axborotga rahbarlikni ta‘minlash;
- funksional rahbarlikni tashkilotni boshqarish samaradorligi muammolarini hal etishga kiritish;
- bo‘linmalarning tashkilotning boshqa qismlariga samarali boshqaruv tartib-taomillarining foydasini namoyon etuvchi axborotga rahbarlikni ta‘minlash – boshqaruv sohalarini turli uydirmalar va hujumlardan himoyalash imkonini beradi.

Qisqacha xulosalar

Boshqaruv auditi – bu auditorlik faoliyatining metodologiyasi va ishlab chiqilgan ish topshiriqlari asosida boshqaruv jarayoniga zarur

tuzatishlarni kiritish hamda boshqaruv texnologiyalarining haqiqiy samaradorligini aniqlash maqsadida ularni tadqiq etishdir. Boshqaruv auditining asosiy maqsadi – korxonada va uning xodimlarining bozor sharoitida samarali ishlashga tayyorligi darajasini baholashdan iborat. Ushbu baholash asosida o‘zgarishlarni amalga oshirish dasturi ishlab chiqilib, korxonani boshqarish tizimini qayta tashkil etish, yangi kadrlarni jalb qilish yoki mavjudlarini qayta o‘qitish uchun zarur bo‘lgan xarajatlar hisoblab chiqiladi.

Iqtisodiy subyektga auditorni tanlash huquqi berilgan. Odatda, u auditorlik firmasiga auditorlik tekshiruvini o‘tkazish uchun uni jalb etish to‘g‘risida rasmiy taklif bilan chiqadi. Rozilik bildirilgan taqdirda auditor mijozga majburiyat xatini yuboradi, unda u o‘zining audit oldiga qo‘yilgan vazifaga, mijoz oldidagi javobgarlik darajasiga va xulosani taqdim etish shakliga roziligini hujjat bilan tasdiqlaydi.

Auditorlik xulosasi – bu boshqaruv sohasidagi faoliyatni yanada samarali yuritishga doir tavsiyalarni o‘z ichiga oluvchi ushbu faoliyatni keng yoritish. Xulosada kamchiliklarga taalluqli axborot va tashkilotning samarali ishlashiga misollar muvozanatining mavjudligi mijoz tomonidan auditor fikrlarining qabul qilinishini soddalashtiradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv auditi deb nimaga aytiladi?
2. Boshqaruv auditining maqsadi nimadan iborat? Boshqaruv auditining asosiy vazifalarini sanab bering.
3. Boshqaruv auditining obyekti bo‘lib nima hisoblanadi?
4. Auditorni tekshiruvga jalb etish tartibini aytib bering.
5. Auditorlik firmasining ish sifati qanday nazorat qilinadi?
6. Boshqaruv auditi tashkilot boshqaruv tizimini takomillashtirishga qayday ta’sir qiladi?
7. Boshqaruv auditida asosiy axborot manbalarini aytib bering.
8. Axborotlarni yig‘ish vositalarini sanab bering.
9. Axborotlar tahlili va sintezi qanday usullarda amalga oshiriladi?
10. Auditorlik xulosasi mazmunini aytib bering.

4-MAVZU PERSONALNI TANLASH, QABUL QILISH VA BO‘SHATISH AUDITI

4.1. Personalni tanlash va yollash tizimining mohiyati

Zamonaviy rivojlanish va uning yaqin kelajakdagi istiqbolining o‘ziga xos xususiyati shundaki, insonning shaxsiy sifatlari iqtisodiy o‘shishda tobora zaruriy omilga aylanib bormoqda. Bu tendensiya iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda ham, bozor islohotlari yaqinda amalga oshirilayotgan mamlakatlarda ham namoyon bo‘lmoqda. XXI asrning boshiga kelib insoniyat yangi paradigmaga, ya’ni iqtisodiy o‘shish omillari nazariyasidan inson va uning salohiyatining barqaror rivojlanishi konsepsiyasiga o‘tish zarur degan xulosaga keldi.

Keyingi yillarda personalni boshqarishning yangi usullaridan foydalanish, ishlab chiqarishga jalb qilingan resurslarning potensial iqtisodiy samarasining muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta’minlovchi alohida boshqaruvchilik modeli xalqaro darajada rasman tan olindi. Korxonaning inson resurslari samarali iqtisodiy faoliyatning eng muhim omillaridan biri sifatida e’tirof etila boshlandi.

Xodimni ishga yollash natijasida mehnat munosabatlari yuzaga chiqadi. Yollanma mehnat munosabatlari ikki subyekt — yollanma xodim va uning mehnatidan foydalanuvchi ish beruvchining o‘zaro hamkorligini nazarda tutadi.

O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 14-moddasiga muvofiq belgilangan yoshga (16 yosh) yetgan hamda ish beruvchi bilan mehnat shartnomasi tuzgan shaxs mehnatga oid munosabatlar subyeksi hisoblanadi.

Mehnatga oid munosabatlarning yana bir subyeksi ish beruvchi bo‘lib, ular toifasiga quyidagilar kiradi:

1) korxonalar, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo‘linmalari rahbarlari;

2) mulkdorning o‘zi ayni bir vaqtda rahbar bo‘lgan xususiy korxonalar rahbarlari;

3) o‘n sakkiz yoshga to‘lmagan ayrim shaxslar qonunda ko‘zda tutilgan holda ish beruvchi tomonidan ishga qabul qilinishi mumkin.⁴

⁴ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий— ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Тошкент „Ўзбекистон“, 2006 й, 118- бет

Personalni ishga yollash muayyan huquqiy va iqtisodiy mazmunga ega hujjatdir. Bunga ushbu masalaga huquqiy yondashuv mehnat bitimi yoki shartnomasida namoyon bo‘ladi. Ishga yollash huquqiy jihatdan:

- ishga haq to‘lash;
- ikki subyekt – xodim va ish beruvchining mavjudligi;
- tomonlarning o‘zaro majburiyatini anglatadi.

Iqtisodiy yondashuv ishchi kuchi bozorida nomzodni topishdagi ularning korxonaga uchun eng maqbullari bilan mehnat shartnomasi imzolashgacha bo‘lgan jarayonni o‘z ichiga oladi. Iqtisodchilar nuqtai nazaridan ishga yollash:

- bozordagi kelishuvi bo‘lib, xodim o‘zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;
- xodimning mehnatdagi kuch-g‘ayrati ham, joriy pul to‘lovlari ham keyingi to‘lovlar (xizmat va kasb jihatidan o‘sishi, pensiya va sug‘urta to‘lovlari) bilan qoplanadi.

Bozor munosabatlari takomillashib borishi natijasida ish bilan bandlikda sifat jihatidan o‘zgarishlar ro‘y beradi. Agar dastavval ish topish muammosi mavjud bo‘lgan bo‘lsa, ana shu o‘zgarishlar yuqori malakali xodimni izlab topish muammosini vujudga keltirib chiqaradi.

Rivojlanib borayotgan iqtisodiyotga tobora ko‘proq yuqori malakali xodimlar talab etiladi. Ularga qo‘yilayotgan talablar ham kuchayib boradi. Xodimlar nafaqat ishga qabul qilinayotganda baholanadi, balki ularning iqtisodiy samaradorligi (mehnat natijalaridagi hissasi) hisoblanib boriladi. Ishga qabul qilish vaqtida ham nomzodni baholashning obyektiv usullari, masalan attestatsiya qilish odat tusiga kiradi.

Shu bilan birga samarali faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalar ham xodimlarga birgina kelishilgan ish haqining o‘zini emas, balki qulay ish joyi, mehnatning egiluvchan usullari, turli imtiyozlar taklif qiladilar.

Personalni ishga yollashning bugungi kundagi behisob turlari o‘rtasida muayyan tasnifiy xususiyatlariga ko‘ra quyidagilar eng muhimlari hisoblanadi:

1. Ishga yollash muddati:
 - a) bir umrga;

- b) muddatsiz;
- v) muddatli yoki shartnoma bo'yicha;
- g) vaqtincha (mehnat shartnomasi bo'yicha).

2. Ishga yollash jarayonida ishtirok etuvchi xodimlar soni:

- a) ommaviy ishga yollash;
- b) yakkama-yakka ishga yollash.

3. Ishga qabul qilishda sinov:

- a) malaka tekshirilib ishga yollash;
- b) malaka tekshirilmasdan ishga yollash.

4. Qo'llanish sohasi:

- a) xususiy ishga yollash;
- b) mehnat jamoasiga ishga yollash.

5. Ishga yollash manbalari:

- a) dastlabki;
- b) ikkinchi (muvaqqat bo'linmalar va ijodiy guruhlariga ishga qabul qilish).

6. Ish haqi to'lash usullari:

- a) ishbay haq to'lanadigan ishga yollash;
- b) vaqtbay (tarif) haq to'lanadigan ishga yollash;
- v) ishbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- g) vaqtbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- d) ishbay-mukofotli haq to'lanadigan ishga yollash;
- j) akkord haq to'lanadigan ishga yollash;
- z) maosh (oklad) to'lanadigan ishga yollash.

Muddatsiz ishga yollash Osiyoning qator mamlakatlarida qo'llaniladi. Masalan, bu Yaponiyada ijtimoiy va ishlab chiqarish barqarorligi, ish beruvchi va xodimning o'zaro mas'uliyatidan iborat milliy xususiyatning juda muhim omili hisoblanadi. Muddatli yoki shartnoma bo'yicha ishga yollash usulida mehnat shartnomasini yangi muddatga uzaytirish imkoni bo'ladi.

Mehnat shartnomalari bo'yicha ishga yollash yoki akkord ishlar deganda mehnat munosabatlarining mavsum tugashi bilan yoki muayyan ish hajmi bajarib bo'lingandan so'ng, masalan, bino qurilishi nihoyasiga yetgandan keyin tugallanishi ko'zda tutiladi.

Yakkama-yakka ishga yollashning ustuvorligiga qaramasdan, tashkiliy jihatdan hamisha ham buning imkoniyati bo'lmaydi, ayni

vaqtda u iqtisodiy jihatdan foydali emas. Chunki, har bir shaxsni o‘rganish, uning hujjatlarini to‘g‘ri rasmiylashtirish qimmatga tushadi.

Ommaviy ishga yollash ko‘proq qishloq xo‘jaligidagi va mavsumiy ishlarda, masalan, qurilishda qo‘llaniladi.

Malaka tekshirilib yoki tekshirilmasdan ishga yollash. Odatda, sinov muddati ko‘p hollarda malakani tekshirish uslubi hisoblanadi.

Xususiy yoki mehnat jamoasiga ishga yollash bu ishni kim: xususiy mulk egasimi yoki tashkilot amalga oshirishiga qarab farqlanadi.

Ish haqi to‘lashning usullari ishga yollashning eng muhim shartlaridan biridir. Ular xodimning mehnat natijalaridan shaxsiy manfaatdorligini oshiradigan rag‘batlantiruvchi tizimdir. Uning turlari mehnatni tashkil etish usullariga ham bog‘liqdir. Jumladan, mehnat natijalari ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga qarab belgilanishi mumkin bo‘lgan joylarda ishbay haq to‘lash usuli qo‘llaniladi. Bu usul ishchini ko‘proq mahsulot ishlab chiqarishga rag‘batlantiradi.

Ish beruvchilar tomonidan ishga yollanuvchilarga qo‘yiladigan talablar xizmat vazifalariga bog‘liq bo‘ladi. Xususan, bandlikka ko‘maklashish markazlari ishga yollanuvchilarning quyidagi jihatlariga e‘tibor qaratadilar:

1. Kasbi
2. Yoshi
3. Ish tajribasi (ish staji)
4. Ma‘lumoti
5. Malakasi
6. Jinsi
7. Qo‘shimcha ixtisosliklari (hunarleri)

Ishga yollashning zamonaviy shakllari quyidagilardan iboratdir:

- bandlikka ko‘maklashish markazlarida bo‘sh ish o‘rinlarini taklif etish;
- ommaviy axborot vositalari orqali reklama e‘lonlari berish;
- ta‘lim muassasalarini tugallaganlarni ishga jalb qilish;
- bevosita korxonaga (tashkilot)ga ish so‘rab murojaat etganlarni tanlab olish;
- o‘z personalini qo‘shimcha ixtisoslik (hunar)ga o‘qitish;

- korxonada (tashkilot)da xizmat topshiriqlarini xodimlar o'rtasida qayta taqsimlash.

Ishga yollashning faol va passiv turlari ham mavjuddir. Mehnat bozorida ishchi kuchiga, ayniqsa malakali ishchi kuchiga talab taklifdan yuqori bo'lsa faol usullar qo'llaniladi. Bu holda tashkilot ishchi kuchi vazifasini o'tashi mumkinlarni hamkorlik qilishga qiziqtirish maqsadida ular bilan aloqa o'rnatadilar. Odatda, bu asosan ta'lim muassasalari, bandlikka ko'maklashish markazi va bandlik xizmatlari bilan hamkorlikda ish olib borishni taqozo etadi.

Personalga ehtiyojni qondirishning passiv usuli, aksincha, mehnat bozorida ishchi kuchi taklifining kattaligi bilan izohlanadi. Bu holda ommaviy axborot vositalari orqali bo'sh ish joylari to'g'risida e'lonlar beriladi. Shuningdek, bo'sh ish joylarini tashkilotdagi mavjud xodimlar hisobiga to'ldirish chora-tadbirlari ham ko'riladi.

4.2. Korxonada personalni yollash va tanlash tizimi auditi yo'nalishlari

Ishga yollash auditining maqsadi – personalni tanlash va ishga yollashdagi kadrlar siyosati masalalarining to'g'ri amalga oshirilayotganligini ekspertiza qilishdan iborat. Yollash bu – personalni tanlash bilan bog'liq kapital quyilmalar sifatidagi to'g'ridan-to'g'ri bevosita xarajatlar, hamda olingan natijalarni sifatini tekshirish zaruratidan kelib chiquvchi bilvosita xarajatlardir. Maqsadlarning ahamiyatligi personalni ishga yollash auditining zaruratini belgilab beradi.

Personalni ishga yollashning muvaffaqiyati quyidagilarga bog'liq:

- personalga bo'lgan ehtiyoj haqidagi axborotlarning mavjudligi (miqdor, sifat va vaqtli jihatlar);

- tashkilot maqsadlari;
- tashqi mehnat bozoridagi vaziyatdan xabardorlik;
- amal qilayotgan mehnat qonunchiligi me'yorlari;
- ishlovchilarning safarbarligi;
- demografik vaziyat.

Personalni ishga yollash auditida hisobga olinadigan ichki omillar quyidagilardir:

- kompaniyaning strategik maqsadlari va uning biznes tuzilmasi;

- kompaniyaning mutaxassislarni ishga yollash bilan bog'liq kadrlar siyosati; personalni tanlash tizimining barcha elementlariga ta'sir qiladi. Misol uchun, agar kompaniya kadrlar siyosati salohiyati biznes kompaniyalarda ishlashga yo'naltirilgan yosh mutaxassislarni ishga yollash tamoyiliga asoslansa, personalni yollash tizimi ularni o'qitish va rivojlantirishga, kadrlar rezervini tayyorlashga qaratilishi lozim.

- kompaniya personalni tarkibi – bir qancha indikatorlardan iborat kompleks omillar: personalning ma'lumot darajasi, gender nisbat, yosh tuzilmasi, bir turdagi personalning mavjudligi yoki yo'qligi va ularning soni, yagona ko'rinishdagi mutaxassislarning mavjudligi va ularning soni hamda boshqalar.

- personalga bo'lgan ehtiyoj tarkibi va hajmi, kadrlar qo'nimsizligi darajasi;

- personalni rivojlantirish tizimining mavjudligi (holati) yoki yo'qligi, kadrlar rezervini tayyorlash;

- personal motivatsiyasi tizimi;

- personalni ijtimoiy-iqtisodiy va psixologik qo'llab-quvvatlash tizimi;

- kompaniyada mehnatni muhofaza qilish holati, mehnat sharoitlari, ularni ISO talablariga mosligi;

- tuzilmaviy darajalarda rahbarlarning personalni yollashda qatnashishga kompetentlik (tayyorgarlik) darajasi;

- kompaniya biznesining mavsumiyliigi;

- personalni yollash byudjeti;

- tashkilotning hayotiylik davri bosqichi;

- umuman, kompaniyaning va xususan, rahbarning imiji.

Kompaniya bozorda juda jozibador imijga ega bo'lishi, biroq ish beruvchisi jozibador bo'lmasligi mumkin.

Personalni yollash auditida hisobga olinadigan tashqi omillar:

- Mehnat bozori holati: talab va taklif nisbati, ish haqi darajasi, ishsizlik tuzilishi, tarmoq indikatorlari, biznes-raqobatchilar, biznes-retsipientlar (personalni o'ziga tortib ketuvchilar), biznes-donorlar (juzibador personalga ega bo'lgan), demografik vaziyat.

- Mehnat bozorida shartlarni belgilab beruvchi qonunchilik holati.

Ko‘rinib turibdiki, tashqi omillar ichki omillarga nisbatan ancha kamroq. Biroq ular ko‘pincha ta’sirlarga berilmaydi, ularni faqat o‘rganish va hisobga olish mumkin.

Personalni yollash tizimi mazmuniga ko‘ra bitta ko‘p funksional biznes-jarayon bo‘lib, uning egasi personal bo‘yicha direktor hisoblanadi. Uning vazifasi — vakant joylarni to‘ldirish bilan bog‘liq xizmatlarni ko‘rsatish emas, balki kompaniyaning qo‘shimcha qiymatini yaratishdir.

Kadrlarni tanlash funksiyasini bajarilishini baholash quyidagi ko‘rsatkichlar orqali amalga oshirilishi mumkin:

- qancha vaqtdan beri vakant joyning mavjudligi;
- vakansiya to‘g‘risidagi e‘lon bo‘yicha murojaat qilganlar sonining tanlovda ishtirok etishga taklif qilinganlar soniga nisbati;
- taklif qilinganlar sonining ishga qabul qilinganlar soniga nisbati;
- umumiy vakansiyalar sonida o‘z xodimlari hisobidan to‘ldirilgan vakansiyalar soni;
- yangi ishga qabul qilingan mutaxassislarning ish haqiga umumiy xarajatlarning ularni yollashga ketgan xarajatlarga nisbati.

Kerakli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular xizmat vaqtida qanday vazifalarni bajarishini, bu ishlar qanday shaxsiy va ijtimoiy tavsiflarga egaligini aniq bilish zarur. Bu sohadagi axborotlar ish mazmuni tahlili yordamida olinadi.

Bunday tahlilning bir necha usullari bor. Ulardan biri xodimni kuzatish va u bajarayotgan yuqori vazifa va harakatlarni aniqlash va qayd qilishni ko‘zda tutadi. Boshqa usul – bunda axborotni xodimning bevosita boshlig‘i bilan suhbatlashish orqali olish hisoblanadi. Uchinchi usul – xodimdan so‘rovnomani to‘ldirish yoki ishini va unga qo‘yiladigan talablarni yoritish iltimos qilinadi.

Mehnat mazmunini tahlil qilishda olingan axborot asosida lavozim yo‘riqnomasi ishlab chiqiladi, unda xodimning asosiy majburiyatlari, zaruriy bilim va ko‘nikmalari, shuningdek, huquqlari ko‘rsatiladi.

Professional vazifalar tahlili keyingi usul bo‘lib unda ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog‘liq xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalari o‘rganiladi.

Kichik korxonalarda ortiqcha rasmiyatchiliksiz xodimlar yollash mumkin, chunki har bir xodim bajarishi kerak bo‘lgan vazifalar rahbarga ma‘lum bo‘ladi. Biroq yirik korxonalarda xodimlar turli mehnat bilan mashg‘ul bo‘ladilar. Boshqaruvchilar har bir kasb xodimiga bo‘lgan talablarni jiddiyroq va obyektiv baholash usulini qo‘llashga majburdirlar. Bu usul professional vazifalar tahlili deyiladi.

Bunday tahlil qator savollarga javob berishi lozim. Berilgan mehnat qanday vazifalar bajarilishini talab qiladi? Berilgan ishni bajarish uchun qanday malaka va ko‘nikmalar zarur? Berilgan ish qanday holatda (sharoitlarda) bajariladi? Mehnat yuqori tezkorlik bilan bog‘liqmi (masalan: gazeta muxbiri) yoki bog‘liq emasmi (masalan, bolalar bog‘chasida tarbiyachilik)?

Bunday tahlilga zarur axborotni olish uchun mehnat resurslari bo‘yicha ekspertlar, tadbirkorlar yoki kompaniya bo‘linmalari rahbarlaridan shunday axborotlarni so‘rab bilishlari, ijrochilar mehnatini bevosita kuzatish orqali bilishlari mumkin.

Xodimlar professional vazifalarini tahlil qilib, kadrlar bo‘limi rahbari xizmatchilar uchun lavozim yo‘riqnomasini yoki ishchilar uchun ishlab chiqarish operatsiyalari ta‘rifini va shuningdek, muayyan ish turi bajarilishi uchun zaruriy malakaviy talablarni ishlab chiqishi mumkin.

Lavozim yo‘riqnomasi – tashkilotning ichki huquqiy hujjati bo‘lib, xizmatchining boshqaruv apparatidagi vazifasi va o‘rni, funksional majburiyatlari, huquqi, javobgarligi va uni rag‘batlantirish masalalarini tartibga soladi.

Lavozim yo‘riqnomasi shtat jadvaliga muvofiq boshqaruv personalining har bir lavozimi bo‘yicha ishlab chiqiladi, hamda tarkibiy bo‘lim haqidagi qoidalarning mantiqiy davomi hisoblaniladi. Lavozim yo‘riqnomalari rahbar tomonidan kichik korxonalarda barcha xizmatchilari uchun, yirik va o‘rta korxonalarda bo‘lim boshliqlari uchun tasdiqlanadi.

Lavozim yo‘riqnomalari umumiy qism, funksional vazifalar xaritasi, huquqlar, javobgarlik, rag‘batlantirish kabi asosiy qismlardan iborat.

Lavozim yo‘riqnomalari quyidagilarga imkoniyat yaratadi:

- funksional vazifalarning xizmatchilar orasida teng taqsimlanishi;

- muddatilik, mehnattalablik, davomiylik va bajarish muddatlarining miqdor ko‘rsatkichlarini joriy qilish hisobiga vazifalarni o‘z muddatida va ishonchli bajarilish darajasini oshirish;

- jamoada ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilash, hamda boshliqlar va xizmatchilar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni yo‘qotish;

- xizmatchining funksional aloqalarini va boshqa mutaxassislar bilan aloqasini aniq belgilash;

- xizmatchining boshqaruvchilik qarorlarini tayyorlash va qabul qilish hamda resurslardan foydalanish sohasidagi huquqlarini aniq belgilash;

- xizmatchilarning funksional vazifalari o‘z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun umumiy va shaxsiy javobgarligini oshirish;

- KOUT usulidan foydalanish hisobiga xizmatchilarning moddiy va manaviy rag‘batlantirish samarasini oshirish;

- Ish vaqtini boy berish va ortiqcha ishlanishining oldini olgan holda xizmatchilarni vaqt bo‘yicha bir tekis bandligini ta‘minlash.

Malakaviy talablar – berilgan ish turini eng yaxshi bajara oluvchi kishining ma‘lumoti, malakasi va oldingi tajribasi haqidagi ma‘lumotlarni keltirish bilan tavsifnomasi yoritilgan hujjat.

Personalni yollash uchun javobgar – kadrlar bo‘limi xodimlari bo‘lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to‘plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o‘z kompaniyasi xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o‘z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so‘rash, gazetalarda reklama e‘lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug‘ullanadi.

Nomzodga bo‘lgan talablar aniqlangach (lavozim yo‘riqnomasi, malakaviy karta va boshqa shakldagi hujjatlar); kadrlar bo‘limi

keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya'ni yetarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxonada sarflashi mumkin bo'lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi.

Yangi xodimlarni ishga qabul qilishdan oldin tashkilotda ishga yollashga muqobil bo'lgan barcha vositalar qo'llanilganligini tahlil qilib chiqish lozim. Bu vositalarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ishdan tashqari ishlash, mehnat intensivligini oshirish;
- ishlab chiqarishning yangi tizimlarini yo'lga qo'yish;
- vaqtinchalik ishga yollash;
- ayrim ish faoliyatlarini bajarish uchun ixtisoslashgan firmalarni jalb qilish.

Tashkilotning moliyaviy sohasida personalni tanlash ishlarini amalga oshirishdan oldin xarajatlarni hisobga olish zarur. Agar xodimlarni tanlash ishlarini ishga yollash bo'yicha agentliklar bajarsa xarajatlarda shu xodimning ikki haftalik miqdoridan kam bo'lmasligi mumkin. Agar tashkilotni qiziqtirayotgan xodim mutaxassis bo'lsa, xarajatlarda, tahminan, shu xodimning bir yarim oylik ish haqiga to'g'ri kelishi mumkin.

Bunday agentliklarning xizmatidan foydalanish bir tomondan tashkilot xodimlarining vaqtini tejalishiga olib kelsa, ikkinchi tomondan agentliklar xodimlarining tashkilot strategiyasi haqidagi ma'lumotlarning yo'qligi hisobiga ba'zi tushunmovchiliklar kelib chiqishi mumkin. O'z-o'zidan bunday holatda tashkilot xarajatlari sezilarli darajada oshib ketishi mumkin. Xodimlarni jalb qilishning eng arzon yo'li tashkilotda ishlayotgan xodimlar orqali nomzodlarni jalb qilish hisoblanadi.

Turli tadqiqotlarning ma'lumotlariga ko'ra, hozirgi kunda personalni tanlash va yollash bo'yicha qo'llanilayotgan turli usullarning iqtisodiy samaradorligi haqida gapirish mumkin. Ushbu usullarni taqqoslash uchun asos sifatida ishga qabul qilingan xodimlar soni bilan tenglashtirilgan tashkilotning umumiy xarajatlariga to'xtalib o'tish mumkin.

4.1-jadval.

Personalni izlash va tanlash usullari bo'yicha xarajatlarning iqtisodiy samaradorligi

<i>Personalni izlash va tanlash usullari</i>	<i>Barcha usullardagi umumiy yig'indiga nisbatan natija (%)</i>	<i>Jo'natilgan takliflarni qabul qilish koeffitsiyenti</i>	<i>Ishlash taklifini qabul qilish koeffitsiyenti</i>
Ish izlab yozma murojaat qilgan shaxslar	35	6	58
E'lonlarni chop etish	32	1	40
Turli agentliklar	14	2	32
Kollejlardan yo'llanmalar orqali	8	2	13
Kompaniya ichidan yollash	7	10	65
Tasodifan ish izlab kelgan shaxslar	2	6	57
Ish izlayotganlarning ma'lumotnoma ro'yxatlari	2	8	82

Manba: Белицкая, И.Я. Прием на работу. Заключение трудового договора : учеб.практ. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2011 – 288 с.

Yangi xodimlarni izlash va ishga yollash bo'yicha personal xizmati xodimlari faoliyati samardorligini miqdor ko'rsatkichlaridan tashqari sifat ko'rsatkichlari bilan ham baholash mumkin.

$$S_t = (R_s + F_x + O_r) / K_s$$

Bu yerda: S_t — tanlab olingan xodimlar sifati, %;

R_s — tanlab olingan xodimlar tomonidan bajarilgan ishlarning sifati o'rtacha summa reytingi;

F_h — bir yil davomida xizmat bo'yicha muvaffaqiyatga erishgan yangi xodimlar foizi;

O_r — bir yildan so'ng ham ishlashni davom ettirayotgan yangi xodimlar foizi;

KS — hisoblashda hisobga olingan ko'rsatkichlarning umumiy soni.

MISOL. Rk 20 ta parametrlar bo'yicha hisobga olingan, har birining reytingi 5 balli shkala bo'yicha o'rtacha 4 ballni tashkil qilgan (ya'ni 80%ga teng); Pr = 35% va Or = 85%.

$$\text{Bunda } K_n = (80 + 35 + 85)/3 = 66,7\%.$$

9.3. Yollash xarajatlari tarkibi

Personalni yollash jarayonida kompaniyaning o'z ishlovchilari va tashqi agentlar ishtirok etadilar. Shu bilan birga xodimlarni tanlashni tashkil etish bilan bog'liq to'g'ridan-to'g'ri xarajatlar mavjud. Personalni yollashga bo'lgan xarajatlar yig'indisi ancha ko'p. Bu xarajatlarni uchta kategoriyaga bo'lish mumkin.

1. *Ish haqi* va xodimlarni yollash jarayoni bilan bog'liq ishlovchilarning ijtimoiy ta'minotini ham o'z ichiga oluvchi xarajatlar. Xarajatlarning bu qismini uch guruhga bo'lish mumkin:

a) *amaliy xarajatlar ya'ni ish haqi:*

- ishga yollash to'g'risidagi qarorlarni qabul qilish, kelishuvlarni olib borishda, kasbiy sinovlarda qatnashayotgan turli iyerarxik darajadagi rahbarlar va xodimlarning;

- nomzodlarning kelgusidagi hamkasabalarining (ishga qabul qilish kelishuvlar asosida amalga oshirilsa);

- boshqa manfaatdor shaxslar va bo'ysunishi mumkin bo'lganlarning (maslahatlar berish zarurati tug'ilganda yoki nomzod bilan uchrashuvlar bo'lgan taqdirda);

b) *personalni boshqarish xizmatining ish haqi:*

- yollash bo'yicha mutaxassislar: kadrchilar, kotiblar, psixologlar va h.k.;

- ma'muriy xizmatlar: menejerlar, xizmatchilar;

- tibbiy-ijtimoiy xizmatlar: vrachlar, tibbiyot hamshiralari, ijtimoiy xizmat xodimlari;

- mehnat va ish haqi bo'limlari xodimlari;

- kasbiy rivojlanish, baholash va karyerani boshqarish ekspertlari;

v) boshqa funksional xizmatlar xarajatlari:

- operativ hisob (byudjet);

- buxgalteriya (schyotlarga haq to‘lash);
- reja bo‘limining tashkiliy xizmatlari (personal soni va ish joylarini asoslash, personal sonini prognozlash);
- axborot ta‘minoti xizmati (hujjatlarni tayyorlash va ishlov berish)

2. to‘g‘ridan-to‘g‘ri sarflarga mos keladigan va ular bo‘yicha schyotlar yozilishi kerak bo‘lgan boshqa xarajatlar (masalan, e‘lonlarga xarajatlar, maslahatchilar uchun gonorarlar, personalni yollash bo‘yicha agentlarning yo‘l xarajatlari, test va suhbatlar o‘tqazish uchun bino yoki joyning ijarasi).

Bu xarajatlar sezilarli bo‘lishi ham mumkin. Masalan, oliy bo‘g‘in xodimlarini yollashda e‘lon uchun xarajatlar uning yillik ish haqini 10-20% ni tashkil qilishi mumkin, personalni yollash bo‘yicha agentlikning gonorari esa shu ish haqining 12-20 % ni tashkil qiladi. Yuqori darajadagi mutaxassislarni yollash uchun maxsus agentlar jalb qilinsa, vakansiyalar haqidagi e‘lonlar berilmaydi va agentliklarning xizmat tariflari ancha oshadi.

3. Personalni yollash bo‘yicha ma‘muriy xizmatlarning faoliyati bilan bog‘liq xarajatlar: tibbiy ko‘rik, kanselyariya sarf-xarajatlari, test va imtihon o‘tqazish bilan bog‘liq xarajatlar.

4.4. Adaptatsiya bilan bog‘liq xarajatlar

Yuqorida keltirilgan personalni yollash bilan bog‘liq xarajatlar yangi shaxsni tashkilotga kirib kelishi bilan bog‘liq xarajatlarning faqat bir qismini tashkil qiladi. Auditorlik ekspertizasi yangi xodimning ijtimoiylashuvi (jamoaga kirishishi) bilan bog‘liq xarajatlarni ham o‘z ichiga olishi kerak.

Ijtimoiylashuv jarayoni mehnat jarayoniga kirishdan ko‘ra ancha kengroq tushuncha hisoblanadi. Bunga tashkilotning tashkiliy madaniyatiga ko‘nikish darajasi hamdir. Bu ish joyiga ko‘nikishdan ko‘ra ancha ko‘proq vaqtni ham talab qilishi mumkin va negativ holda tugashi ham mumkin. Shunday qilib, ijtimoiylashuv jarayoni ishlovchining unumdorligiga, tashkilotga sodiqlik va unda ishlash istagiga bog‘liq.

Har qanday yangi qabul qilingan shaxs, tashkilot turi va faoliyat sohasidan qat‘i nazar, ketma-ketlikda uch bosqichdan o‘tadi:

- *axborot bosqichi* tashkilotga kelgan vaqtdan boshlanadi va yangi xodim o'zining lavozim majburiyatlarini va undan oldin faoliyat ko'rsatgan xodimning hujjatlarini o'zlashtirishga, ular bilan bevosita ishlaydigan xodimlarga tanishtirishga, shuningdek, korxonaga va o'zining funksional majburiyatlari haqidagi axborotlarni o'rganishga bag'ishlanadigan davrga mos keladi. Bir necha kundan bir necha oygacha davom etishi mumkin bo'lgan bu bosqich davomida yangi xodim, asosan, passiv rol o'ynaydi. Bu davrda uning samaradorligi past sifatida ko'rib chiqiladi;

- *kasbga o'qitish bosqichi*. Yangi xodim ularni bajarish uchun yollangan vazifalarni hal qilishga kirishadi. Ushbu bosqich u o'z kasbida amaliy ko'nikmalarga ega bo'lgan paytga, ya'ni mustaqil ravishda, jiddiy xatolarga yo'l qo'ymasdan vazifalarni bajara oladigan paytga qadar davom etadi;

- *korxonaga shaxsiy hissa qo'shish bosqichi*. Yangi xodim o'z ishiga tanqidiy yondashish uchun yetarli tajribaga ega bo'ladi va tashabbus ko'rsata boshlaydi. Aynan shu bosqich davomida dastlabki natijalarni qayd etish va yo'l qo'yilgan xatolarni tuzatish imkoniyati paydo bo'ladi.

Yangi xodim kompaniya hayoti haqida, uning tarkibidagi va eng asosiysi, o'zining lavozim majburiyatlarini bajarish uchun tashkiliy va axborot muhiti yaratuvchi odamlar haqida tasavvurga ega bo'ladi. Faqat bu bilimlar ostonasidan o'tgachgina u tashabbuskor rolini o'ynashi mumkin bo'ladi.

Tashkilot rahbariyati bilan muzokaralar jarayonida auditor moslashuv qiymatini baholashi mumkin, chunonchi:

- yangi xodimning lavozim bilan tanishishi uchun zarur bo'lgan o'rtacha vaqtni baholash;
- moslashuv asosiy bosqichlarini tavsiflash;
- xodimga yangi hamkasblar ajratgan vaqt miqdorini baholash;
- vaqt funksiyasi sifatida yangi xodim samaradorligini aks ettiradigan egri chiziqni baholash.

Agar aynan shunday majburiyatlar ilgari tashkilotning boshqa xodimi tomonidan bajarilgan bo'lsa, uning samaradorlik darajasini normal deb qabul qilish mumkin (kamida 100%ga teng). Undan pastroq bo'lgan qiymat – samaradorlik yangi xodimning ketma-

ketlikdagi samaradorlik darajalari (hammasi < 100%) va normal daraja (100%) o'rtasidagi farqqa mos keladi.

Moslashuv qiymati 100%li daraja va egri chiziq o'rtasidagi figura maydoni bilan ifodalangan. Qiymatni hisob-kitob qilishda bu maydonni tashkil qiladigan kunlar yoki oylar sonini baholash va shu asosda yangi xodimga oylik ish haqi tayinlash (barcha xarajatlarni hisobga olgan holda) kifoya.

Shuningdek, yangi xodimlarda materiallar sarfining nisbatan yuqoriligi, yangi buxgalterda hali tuzatish kerak bo'ladigan xatolar mavjudligi va h.k.ni ham hisobga olish kerak. Bu omillarning daromadlilik pasayishiga qo'shadigan hissasi masalasi juda nozikdir.

Ishchilarga keladigan bo'lsak, u ishlayotgan asbob-uskunaning ishdan chiqishlar soni va uning aybi bilan brak foizi ustidan nazorat bu o'lchamni aniqlashi mumkin, biroq xizmatchilar va rahbarlar uchun, ayniqsa, korxonada yangi xizmat tashkil qilinganda muammo yanada qiyinroq: unumdorlik birligi sifatida nimani qabul qilish kerak, qanday me'yorlarni asos qilib ko'rsatish lozim?

Samarasizlik vaqti (egri chiziq ustidan shtrixlangan maydon) turli moslashtirish siyosatlarini taqqoslash, nafaqat umumiy moslashtirish muddatini, balki o'zlashtirish davrida samaradorlikning o'sish tezligini ham aniqlash uchun ajoyib ko'rsatkich hisoblanadi. Moslashuv xarajatlari muhimligini quyidagi nisbat bilan baholash mumkin:

Moslashuv qiymati / Ishga yollash qiymati

Moslashuv xarajatlarining ishga yollash umumiy xarajatlaridagi ulushi kattaligi inson resurslarini hisobga olish sohasida kelgusi tadqiqotlar zarurligiga olib keladi. Korxonada ishga yollash va moslashuv dasturini amalga oshirganda moliya yili natijalari kapital qo'yilmalarni tashkil qiladigan bu xarajatlar tufayli yomonlashadi.

Boshqaruv hisobida moslashuv xarajatlarini ishchi korxonada o'tkazadigan ehtimoliy vaqtda qoplashga asoslangan usul mavjud: xodim ishdan bo'shagan holatda qoplanmagan barcha xarajatlar yo'qotishlarga kiritiladi.

Bunday tizim personal bo'yicha ayrim qarorlar, jumladan, samarasiz inson resurslaridan foydalanish va o'rin almashtirish xarajatlari bilan bog'liq qarorlar oqibatlarini hisobga olishni aniqroq

qilishga imkon beradi. Ijtimoiy tahlil hisobi xuddi ekspluatatsiya tahlil hisobi kabi qimmatli boshqaruv vositasiga aylanadi. Haqiqatdan ham, hamma narsa yaqin yillar inson resurslaridan foydalanish bilan bog‘liq xarajatlar ortishi bilan tavsiflanishidan darak beradi.

9.5. Ishga yollash auditi missiyalari

Ishga yollashni audit qilishda tashkilotning qonun va qoidalarga, shuningdek, ichki tartibga qoidalariga amal qilishi tekshiriladi. Ijrochilarga talablar O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi qoidalari bilan, ma’lumotga talab – kasbiy-malakaviy spravochniklar bilan belgilanadi, salomatlik holatiga talablar Sog‘liqni saqlash vazirligi buyrug‘i bilan tartibga solinadi. Shaxsiy va ruhiy-fiziologik xislatlarga talablar inson mehnat faoliyati va uning ro‘y berish sharoitlarini professiografik tadqiq etish natijalari asosida ishlab chiqiladi.

Xodimni ishga qabul qilishda tashkilot quyidagi tamoyillarga amal qilishi lozim:

- *komplekslilik*, ya’ni nomzod shaxsini har tomonlama tadqiq etish va baholash (biografik ma’lumotlar, kasbiy karyera, kasbiy bilim va ko‘nikmalar darajasi, shaxsiy va ishbilarmonlik xislatlari, sog‘lig‘i, sobiq hamkasblarining u haqidagi fikrlarini o‘rganish);

- *obyektivlik*, ya’ni nomzodning ko‘rsatilgan xislatlarini baholash natijalari takroriy tanlovlarda takrorlanishi, shuningdek, yakuniy qaror qabul qiluvchi maslahatchining subyektiv fikri ta’sirini minimumga keltirish;

- *uzluksizlik*, ya’ni eng yaxshi mutaxassislarni tanlab olish va yollash bo‘yicha doimiy ishlar, rahbar lavozimlar uchun kadrlar zaxirasi shakllantirish;

- *ilmiylik*, ya’ni tanlov jarayonini tayyorlash va o‘tkazishda eng so‘nggi ilmiy yutuqlar va ilmiy texnologiyalardan foydalanish, bu keng tarqalgan xato – nomzodni baholash subyektivligi, kishi haqida ilk tasavvur kuchliligiga yo‘l qo‘ymaslikka imkon beradi.

Qoidalar orasida, shuningdek, bo‘sh lavozimlar haqida xabardor qilishni ham aytib o‘tish lozim. Har qanday rahbar bandlik departamenti xizmatiga o‘z korxonasidagi bo‘sh lavozimlar ro‘yxatini taqdim etishi lozim.

Ushbu holatda quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- lavozimni ko‘tarish yoki boshqa ishga o‘tkazish uchun ochiq bo‘lgan barcha lavozimlarni e‘lon qilish;
- lavozimga tanlov ular bo‘yicha amalga oshiriladigan barcha asosiy yondashuv va mezonlarni e‘lon qilish;
- tanlov natijasida bo‘sh lavozimni egallaydigan xodimga qo‘yiladigan barcha talablarni e‘lon qilish;
- yetarli miqdorda ariza blanklari tarqatish;
- barcha ariza beruvchilarni ular ko‘zda tutilgan lavozimga qabul qilingan hollarda keyingi harakatlar haqida xabardor qilish.

Ichki manbalar hisobiga ishga yollashda ko‘pincha quyidagilar qo‘llanadi:

- ochilayotgan bo‘sh lavozimlar haqida tashkilotning barcha xodimlariga axborot tarqatish;
- xodimlarga o‘z tanishlari va do‘stlarini ishga tavsiya qilish iltimosi bilan murojaat qilish.

Tashqi tanlov quyidagi usullar yordamida amalga oshiriladi:

- o‘quv muassasalaridan mutaxassislar ishga yollash;
- bevosita tashkilotga murojaat qilgan barcha da‘vogarlarini puxtalik bilan tanlab olish;
- ommaviy axborot vositalaridagi e‘lonlar yordamida kadrlarni ishga yollash;
- davlat va xususiy kadrlar agentlariga murojaat qilish.

Bandlik xizmatlariga jamoat tashkilotlari, masalan, savdo-sanoat palatalari, professional jamiyatlar va h.k. yordam ko‘rsatishi mumkin. Jamoatchilik xizmatining asosiy tamoyillari – ishga kiruvchi uchun bepullik, barcha mijozlar uchun tenglik, takliflar oshkoraligiga rioya qilgan holda bu turdagi faoliyatni amalga oshirish uchun bandlik va mehnat qo‘mitasidan ruxsat olish shart hisoblanadi.

Auditor xodimlarni ishga yollash ichki jarayonlari mavjudligi, ular haqida mos keluvchi rahbarlar xabardorligi va albatta, ularni qo‘llash samaradorligini tekshirishi lozim.

Auditorning ikkinchi missiyasi – sifat va son maqsadlari qay darajada erishilganini tekshirish va ehtimoliy og‘ishlar sabablarini tushunish hisoblanadi.

Personalni ish joylari (lavozimlar) bo'yicha joylashtirish nafaqat sifat, son, vaqt va hududiy talablarga muvofiq, balki xodimlarning manfaatlari va moyilliklarini ham hisobga olgan holda amalga oshirilishi lozim.

Kadrlarni oqilona joylashtirishdan maqsad – xodimlarni ish joylari bo'yicha shunday taqsimlashki, bunda ish bilan yuklanganlik juda kam yoki juda ko'p bo'lmagan holda kishining shaxsiy xislatlari va u bajaradigan ishga qo'yiladigan talablar o'rtasidagi nomuvofiqlik minimal bo'ladi. Bu yerda biz, masalan, profilli usuldan foydalanishni tavsiya etamiz.

Audit shuningdek, ishga yollash samaradorligini ham baholaydi: natija eng kam xarajatlar bilan olinganmi?

Ishga yollash auditining uchinchi missiyasi strategik xarakterga ega bo'lib, quyidagi savollarga javob berishi lozim: Ishga yollash siyosati firma strategiyasi bilan bog'liqmi? U samaralimi?

Ishga qabul qilishda shundan kelib chiqiladiki, ishchi kuchi kelajakdagi ehtiyojlar uchun bugungi kunda yollanadi. Bu maqsadda:

- ishga yollashda tashkilot uchun eng to'g'ri keladigan xodimlar tanlab olinishi;
- ishchi kuchini jalb qilish bilan bog'liq xarajatlar natijalar bilan taqqoslanganda sezilarsiz bo'lishi lozim;
- kadrlar strukturasi saqlash va shu bilan bir paytda tashkilotga yangi g'oyalar oqimi kirib kelishi;
- tashkilotdagi psixologik muhit aziyat chekmasligi;
- xodimlarning shaxsiy umidlari hayotga tatbiq etilishi zarur.

Potensial muammolarni aniqlash va chetga og'ishlarni diagnostika qilish imkoniyatini ko'rsatadigan bir nechta misollar keltirib o'tamiz.

Ishga yollash auditini o'tkazishda shuni hisobga olish zarurki, mehnat bozorida rivojlangan madaniyatli munosabatlar shakllanishi agentliklardan ekspertlar sifatida foydalanish va uzoq muddatli hamkorlikdan umid qilgan holda personal xizmatlarining rekruting (kadrlar) agentliklari bilan yaqinlashuvi ro'y berishiga xizmat qiladi.

Agentlik xizmatlari qimmatmi? Yirik kompaniyaning personalni boshqarish bo'yicha direktori boshqacha nazar tashlaydi: ko'pincha

xodim shunday foyda keltiradiki, personal xizmatining bu lavozimda kerakli xodim mavjudligini ta'minlashga qodir emasligi kompaniyaga bo'sh lavozimning muvaffaqiyatli to'ldirilgani uchun kadrlar agentligiga to'lanadigan mablag'dan ko'proq ziyon yetkazadi. Iqtisodiy samaradorlik zarurati personal xizmatida vujudga keladigan «sport ishtiyoqi»ni deyarli yo'qqa chiqardi, – agentlikka bironta bo'sh lavozim buyurtma berib, darhol mustaqil izlanish boshlardi va bu qandaydir kimo'zarga yugurishni eslatib yuborardi. Bunday takrorlanish ikki karra xarajatlarga olib kelishi tushunib yetildi. Kompaniyada ichki rekruterlar mavjud bo'lishining maqsadga muvofiqligi muammosi keng muhokama qilinmoqda. Bunga muqobil variant outsorsing hisoblanadi. Mutaxassislar outsorsingni ko'proq afzal ko'rmoqda – baribir «qaysi ishning ustasi bo'lsang, o'sha ishni qilgan ma'qul».

Yana bir xususiyat – tanlab olish baholash bilan bitta bo'lib qo'shilishni boshladi. Agar gap top-pozitsiyalar haqida boradigan bo'lsa, xato unchalik qimmatga tushadiki, tanlab olish va baholash xarajatlarini xatoning qiymati bilan hatto taqqoslab ham bo'lmaydi. Kadrlar agentliklari tobora ko'proq yakuniy nomzodlarni chuqur sinab ko'rishni buyurtma bera boshladi. Bunda kim baholashi kerak degan savol yuzaga keladi. Tanlab olganmi yoki boshqa birontasimi? Ayrim kompaniyalarning hisoblashicha, bu holda tanlab olishga aloqasi bo'lmagan betaraf maslahatchilarga murojaat qilish baholash ishonchligini oshiradi.

4.6. Ishdan bo'shatishlar auditi

Maqsad – tashkilotning kadrlar «o'zagi» barqarorligini baholash. Kadrlar ishini tashkil qilishda shuni hisobga olish kerakki, korxonada xodimlarining turli guruhlariga turli ehtiyoj va qiziqishlarga ega, turli holatda bo'ladi, shu boisdan turli guruhlariga differentsiatsiya qilingan yondashuv zarur. Shaxsning jinsi va yoshi, bajaradigan funksional majburiyatlari, kasbi va malakasi, mehnat sharoitlari va mazmuni, asbob-uskunalar turi va darajasi, umumiy va shu korxonadagi ish staji, ish haqi miqdori, oilaviy ahvoli va h.k.

tafovut yaratadi. Bu omillar birikuvi jamoa va uning bo‘linmalari, alohida ijtimoiy-demografik guruhlar tavsifnomasini belgilab beradi.

Tashkilot personali moslashuvchan ko‘rsatkich. Ayrim kishilar tashkilotga keladi, boshqalar esa undan ketadi. Kadrlar dinamikasi ko‘rsatkichlari, odatda, kadrlar qo‘nimsizligi koeffitsientlari bilan ifodalanadi.

Kadrlar «o‘zagi» - jamoaning eng barqaror qismi, ya’ni uning ushbu tashkilotda eng katta ish stajiga ega bo‘lgan, eng malakali qismi.

Tashqi omillar, masalan, tarmoqning iqtisodiy holati personal dinamikasi darajasiga jiddiy ta’sir etadi. Iqtisodiy pasayish davrida tashkilotlar personal sonini qisqartirishga majbur bo‘ladi. Biroq hatto barqaror iqtisodiy vaziyatda ham tashkilotda xodimlarni ishdan bo‘shatish uchun u yoki bu sabablar topiladi – karyer o‘sishi, egallab turilgan mavqeyidan qoniqmaslik, kasallik, iste’fo yoki pensiya yoshiga yetish. Barqaror tashkilot personal dinamikasi, qoidaga ko‘ra, o‘rtacha daraja bilan tavsiflanadi.

Rivojlanayotgan yoki beqaror tashkilotda ishdan bo‘shatish bu – standart vaziyat. Tashkiliy farovonlik uchun eng yaxshi ssenariy – doimiy, lekin nazorat qilib boriladigan kadrlar dinamikasi – uning chegarasi personal sonining 5-7%i hisoblanadi, chunki u karyeraning rivojlanishi uchun imkoniyat beradi va tashkilotni ijobiy qayta strukturalashga xizmat qiladi.

Differensiatsiya yaratuvchi belgilardan istalgan biri bo‘yicha past ijtimoiy-mehnat salohiyatiga ega bo‘lgan xodimlar guruhi alohida e’tibor talab qiladi, bu: yoshlar va katta yoshdagi xodimlar, ayollar; tor ixtisosli tayyorgarlikka, past malaka va ma’lumotga ega bo‘lgan, noqulay mehnat sharoitlarida band bo‘lgan shaxslar, ishga yangi kirgan shaxslar, kam haq to‘lanadigan va turar-joy bilan ta’minlanmagan shaxslar, ko‘p bolali oilalar, yolg‘iz onalar, homilador ayollar, nogironlar, sobiq mahbuslardir.

Ishdan bo‘shash doimiy jarayon bo‘lib, xodimning qarori yoki ish beruvchining zarurati bilan asoslanadi.

Ishdan bo‘shatishlar auditidan maqsad – tashkilotning kadrlar «o‘zagi» barqarorligini baholash hamda ishdan bo‘shatish qonuniy va adolatli ekanligini tekshirishdir.

Jamoaning barqarorlik darajasi quyidagilardan tashkil topadi:

- jamoaning asosini tashkil qiladigan doimiy xodimlar soni;
- o'tkazilgan chora-tadbirlar najjasida mehnat faoliyatiga bo'lgan da'volarini qondirgan xodimlar soni;
- jamoaning beqaror qimi.

Kadrlar bo'limi xodimlari xodimlarni ishdan bo'shatish jarayonini amalga oshirishda amal qilishi va auditor tomonidan o'rganilishi lozim bo'lgan qoidalar orasida quyidagilarni alohida ajratib ko'rsatish mumkin:

- ishdan bo'shatish maksimal darajada adolatli xarakterga ega bo'lishi lozim;
- ishdan bo'shatish jarayoni (hujjatlar tayyorlash va rasmiylashtirish, ishdan bo'shaganda qonunga muvofiq beriladigan pul va h.k.) rahbariyat, boshqaruv xodimlari va jamoa uchun «og'ir yuk» bo'lib ko'rinmasligi kerak;
- ishdan bo'shatilayotgan xodimga munosabat takabburona va kalondimog' bo'lmasligi, uning izzat-nafsigaga tegmasligi lozim;
- ishdan bo'shatilayotgan xodimlarga (ularning xohishiga qarab) kadrlar bo'limi tasarrufida bo'lgan barcha vositalar bilan yordam berish, yangi joyda ishga joylashishga ko'maklashib ko'rish lozim;
- ishdan bo'shatish qonuniy asoslarda ro'y berishi, xodimga shtatlar qisqarishi va ishdan bo'shatilishi mumkin ekanligi haqida hujjatlar o'z vaqtida yetkazib berilishi lozim (q. «Xodimning lavozimi qisqarishi haqida ogohlantirish (xabar berish)», «Xodimga kutilayotgan qisqartirish haqida axborot yetkazish haqida dalolatnoma»);
- ishdan bo'shatish funksional jihatdan maqsadga muvofiq va axloqiy nuqtai nazardan oqlangan bo'lishi lozim;
- ishdan bo'shatishda shaxsga nisbatan diqqat-e'tiborli bo'lish lozim (xodimlarga esdalik sovg'alar topshirish, qo'shimcha kompensatsion to'lovlar, faxriy yorliqlar, dam olish uylari va sanatoriylarga yo'llanmalar berish va h.k. majburiy qoidaga aylanishi kerak).

Kimda ko'proq asos bo'lsa va kim ahamiyatliroq bo'lsa, o'sha ishda qoladi. Xodimlar shtati qisqarganda kadrlar bo'limi reyting tizimidan (4.2-jadval) foydalanib, xodimlar reytingini tuzishi maqsadga muvofiq.

Qiyosiy ko'rsatkichlar tizimi

Ishlovchilarning qaysi ko'satkichlar bo'yicha solishtirilishi	Solishtirilayotgan xodimlar familiyasi		
	Aliyev	Valiyev	...
Mehnat unumdorligi			
Ishlovchining malakasi			
Qaramog'ida ikki va undan ko'p odam bo'lgan oilaviy sharoitlar			
Oilasida boshqa mustaqil ish haqi oluvchi ishlovchilar yo'q bo'lgan shaxslar			
Tashkilot yoki muassasada uzluksiz va uzoq muddatli stajga ega xodimlar			
Ushbu muassasada mehnat jarohati yoki kasbiy kasallikka duchor bo'lgan ishlovchilar			
Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ta'lim muassasasida malakasini oshirgan ishlovchilar			
Kashfiyotchi, ratsionalizatorlar			
Muddatli harbiy xizmatdan yoki ofitserlar tarkibidan zahiraga chiqqan yoki bo'shagan va bu ish o'rnini ular uchun haqiqiy harbiy xizmatdan keyingi birinchisi bo'lgan ishchilar.			
Chernobil halokati oqibatida yoki uni bartaraf etishda qatnashishi sababli nurlanish kasalligini boshidan o'tqazgan shaxslar.			

Ishdan bo‘shatishda tanlash mezonlari

<i>Mezonlar</i>	<i>Baho, ballar</i>
yosh:	
40 yoshgacha	0
41—47 yosh	6
48—55 yosh	7
55 yosh va undan kattalar	8*
Oldingi korxonadagi ish staji:	
2 yilgacha	0
2 dan 5 yilgacha	1
6 yildan boshlab, har 2 yil ish uchun	1
Qaramog‘idagi oila a‘zolari oldidagi majburiyati:	
Ishlamaydigan ayoli	1
Har bir farzandi uchun	1
Salomatligining yomonligi	2
Ish topish imkoniyatining chegaralanganligi	2

*bir necha yildan so‘ng pensiya ta‘minoti boshlanadi

4.3-jadval

Shtatlar qisqarishining xujjatlar ta‘minoti

№	Qaror, harakat	Hujjat
1	Qisqartirish haqida qaror	Tashkilotning ijro organi majlisining bayoni yoki qisqartirishni o‘tqazish haqidagi buyruq
2	Yangi shtatlar ro‘yxatini tuzish	Muddatlar bo‘yicha ishlarni amalga oshirish haqidagi buyruq
3	Qisqartiriladigan yoki bo‘shatiladigan xodimlar ro‘yxatini tuzish	Shtatlar ro‘yxatidagi qisqartirishlar haqidagi buyruq va xodimlarga birvarakay bo‘sh ish o‘rni haqida (mavjud bo‘lsa) taklif bilan qisqartirishlar haqida yozma xabar berish
4	Ishlovchilarga vakant joylarni qayta taklif qilish (qisqartirish e‘lon qilingandan so‘ng ikki oy muddat davomida o‘tqaziladi)	Vakant joylar haqida qayta taklif bilan yozma xabar berish

4.3-jadvalning davomi

5	Tashkilotda ko'zda tutilgan qisqartirishlar haqida davlatning vakolatli organlarini xabardor qilish	Yozma xabarnoma shtatlar qisqartirilishi munosabati bilan bo'shatilishi belgilangan muddatdan ikki oy oldin yuboriladi (muddatlarga rioya qilinmaganda sud ma'muriyat harakatini noqonuniy deb topadi va majburiy bo'sh yurgan payti uchun nafaqa to'lash bilan birga xodimni qayta ishga tiklaydi)
6	Ishdan bo'shatish kunidagi oxirgi harakatlar	Vakant joylar haqida qayta yozma taklif beradi; mehnat daftarchasini beradi; uzil-kesil hisobni berish; keyingi harakatlar tartibi haqida ishlovchiga tushuntirish

Qisqacha xulosalar

Hozirgi kunda tashkilotda personalning rolini tushunishning uchta yondashuvi shakllangan: personal — tashkilot xarajatlari; personal — tashkilotning asosiy resursi; personal — kapital. Yuqorida belgilangan yondashuvlar audit o'tqazish dasturiga ham to'g'ridan to'g'ri ta'sir qiladi.

Personal auditi — bu o'z ichiga axborotlarni yig'ish, ularning tahlili va natijalari asosida mehnat salohiyatidan foydalanish bo'yicha tashkilot faoliyati samaradorligini baholash, hamda ijtimoiy mehnat munosabatlarini tartibga solishga oid tadbirlar tizimini o'z ichiga oladigan personalni boshqarish sohasidagi ishlar holatining doimiy ekspertizasini o'tqazishdir. Uning mohiyati tashkilotda yuzaga kelgan muammolarni diagnostika qilish, hamda bu muammolarning naqadar muhimligini baholash va yechilishi lozimligi yuzasidan tashkilot rahbariyatga aniq tavsiyalarni berishdan iborat.

Personal auditi personalni boshqarish tizimini tadqiq qilishning diagnostik usulidan foydalanib olib boriladi. Personalni boshqarish tizimida diagnostika ishi personalni boshqarish butun tizimining samaradorligini cheklovchi eng zaif qism sifatida e'tirof etilishi mumkin.

Personal – bu sifat tizimidagi asosiy resurs, chunki sifatni ta'minlash va yaxshilash uchun sharoitlar yaratuvchi omillar, birinchi navbatda, texnik va hatto iqtisodiy ham emas, balki ko'p jihatdan personal bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy omillardir.

ISO standartlarini amalga oshirish sifatni ta'minlash jarayoniga korxonaning barcha personalni jalb qilinishi kerakligini ko'zda tutadi. Bunda har bir xodim o'zining sifat bo'yicha natijalarini ta'minlashga javobgar bo'lishi zarur. ISO 9001:2000 standarti mahsulot sifatiga ta'sir qiladigan ishni bajarayotgan personal olgan bilimlari, tayyorgarligi, tajriba va ko'nikmalariga mos holda kompetent bo'lishi kerak

Audit ikkita darajada o'tkaziladi. Strategik darajada personalni boshqarish siyosatining tashkilot maqsadlari, uning global strategiyasi bilan muvofiqlashganlik darajasi aniqlanadi.

Personal auditini tezkor va strategik darajalarda amalga oshiriladi. Kadrlar auditini o'tqazishda maslahatchilar foydalanadigan vositalar turli-tumandir: anketalashtirish; tuzilmaviy intervyu; testlar; turli so'rovnomalar; ekspert baholash usuli; vaziyatli guruhli diagnostika; mavjud boshqaruv va kadrlarga oid hujjatlarni tahlil qilish; kuzatish va boshqalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni boshqarishning mohiyati nimadan iborat?
2. Kadrlar ishi diagnostikasining xususiyatlari nimadan iborat?
3. Personalni yollash auditini nima uchun o'tqaziladi?
4. Personalni yollash auditini qanday tashkiliy darajalarda o'tqaziladi?
5. Personalni bo'shatish auditini sohalari qanday?
6. Personal auditiga asosiy tadqiqiy yondashuvlarni aytib bering?
7. Personalni yollash va bo'shatish auditini qanday vositalar yordamida o'tqaziladi?
8. Nima uchun bu sohadagi auditorlik tekshiruvini jarayonida ekspert baholash zarurati paydo bo'ladi?
9. Personalni bo'shatish auditini jarayoni ketma-ketligi qanday?
10. Auditorlik xulosasida nimalar yoritilishi kerak?

5-BOB. ISH VAQTI AUDITI

5.1. Ish vaqti auditining mohiyati

Ish vaqti bu – ishchining ma'lum majburiyatlarini bajarishi uchun korxonada bo'lishi kerak bo'lgan va qonun tomonidan belgilangan vaqt davomiyligidir. Undan to'liq va oqilona foydalanish – korxonada daromadini oshirishning muhim sharti bo'lib, qo'shimcha xarajatlar talab qilmaydi.

Ma'lum davr (yil, kvartal, oy) uchun ish vaqti ko'rsatkichi bo'lib ish vaqti jamg'armasi xizmat qiladi va u kishi-kunlar, kishi-soatlarda o'lchanadi. Uning o'lchami ishchilar soni, kunlardagi ish vaqti davomiyligi va ish kuni davomiyligiga bog'liq. Tahlilning axborot bazasi bo'lib bitta ishchining ish vaqti balansi, kadrlar bo'limining personal haqidagi ma'lumotlari, ish kuni fotografiyasi, xronometraj kuzatuvlar va statistik ma'lumotlar xizmat qiladi. Haqiqatda ishlangan kishi-kunlar va kishi soatlarni reja yoki bazis ma'lumotlari bilan qiyoslash ish soatlari yo'qotilishini mutlaq o'lchov birliklarida va foizlarda o'lchash imkonini beradi.

Jamoaning ish vaqti jamg'armasi (IVJ) quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$IVJ = S \cdot K \cdot D \quad (5.1.)$$

Bu yerda:

S – sanoat ishlab chiqarish personalining umumiy ro'yxatdagi soni;

K – rejalashtirilayotgan davrdagi kalendar kunlar soni;

D – qonunan belgilangan ish kuni davomiyligi.

So'ngra vaqt jamg'armasining faol qismi o'lchami topiladi. Kalendar jamg'arma faqatgina ishlangan emas, balki ishlanmagan vaqtlardan ham tashkil topadi. Ayrim ishlanmagan vaqt o'lchamlari o'sish tendensiyasiga ega va ular rezerv tashkil qilmaydiganlar guruhiga kiradi. Bu reglamentlangan o'lchamlar bo'lib, o'zining huquqiy va iqtisodiy mohiyatiga ko'ra zarurdir. Ishlanmagan vaqtlarning ikkinchi qismi mos holdagi tashkiliy-iqtisodiy sharoitlarda

qisqartirilishi yoki butunlay bartaraf etilishi mumkin. Bular rezerv tashkil qiluvchi elementlarga kiradi.

5.1-jadval

Ishlanmagan vaqt klassifikatsiyasi

Rezerv tashkil qilmaydigan yo‘qotishlar va tanaffuslar	Shartli belgilar	Rezerv tashkil qiluvchi yo‘qotishlar	Shartli belgilar
To‘liq smenali			
Bayram kunlari	NP ₁	Yomon mehnat sharoitlari tufayli qo‘shimcha ta‘tillar	RP ₁
Dam olish kunlari	NP ₂	Ishdan tashqari vaqtda bajarilgan ma‘lum majburiyatlar tufayli qo‘shimcha ta‘tillar	RP ₂
Navbatdagi ta‘tillar	NP ₃	Kasallik tufayli ishga kelmaslik	RP ₃
Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda o‘qiyotganlarning ta‘tillari	NP ₄	Ma‘muriyat ruxsati bilan ishga kelmaslik	RP ₄
Homiladorlik va tug‘ish tufayli ta‘tillari	NP ₅	Sababsiz ishga kelmaslik	RP ₅
O‘smirlarning qo‘shimcha tatillari	NP ₆	Qishloq xo‘jalik ishlariga jalb qilish hisobiga ishga kelmaslik	RP ₆
Bitiruvchi kurs talabalarining qo‘shimcha bo‘sh kunlari	NP ₇	Ijtimoiy tartibni buzganligi uchun ishga kelmaslik	RP ₇
Bola boquvchi ayollarning iltimoslariga ko‘ra haq to‘lanmaydigan qo‘shimcha ta‘tillar	NP ₈	Davlat va jamoatchilik majburiyatlarini bajarish bilan bog‘liq ishga kelmaslik	RP ₈
To‘liq ish bilan band bo‘lmaganlarning mehnat qonunchiligida ko‘zda tutilgan yoki ma‘muriyat bilan shartnomada	NP ₉		

5.1-jadvalning davomi

belgilangan qo‘shimcha ishga kelmaydigan kunlari			
Smena ichidagi			
O‘smirlarning qisqartirilgan ish kunlari	NPS ₁	Turib qolishlar	RPS ₁
Chaqalog‘i bor ayollarga beriladigan qo‘shimcha tanaffuslar	NPS ₂	Mehnat intizomini buzganligi tufayli ish vaqti yo‘qotishlari	RPS ₂
To‘liq ish kuni band bo‘lmaganlarning qisqartirilgan ish kuni	NPS ₃	Mikrotravmatizm oqibatida yo‘qotilgan ish vaqti	RPS ₃
		Ma‘muriyat ruxsati bilan ishni vaqtdan oldin tugatish tufayli yo‘qotishlar	RPS ₄
		Noqulay mehnat sharoitlarida ishlaganlik uchun ish kunini qisqartirish hisobiga yo‘qotishlar	RPS ₅
		Ish vaqtining boshqa yashirin yo‘qotishlari va ortiqcha sarflarining ko‘rinishlari	RPS ₆

Kalendar fond bilan rezerv tashkil qilmaydigan ishga kelmasliklar va tanaffuslar yig‘indisi o‘rtasidagi farq sifatidagi potensial ish vaqti jamg‘armasining absolyut o‘lchovi F_p quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$\hat{O}_i = \hat{O}_k - \left(\sum \hat{I} \cdot \hat{i} + \sum \hat{I} \hat{N} \right) \quad (5.2.)$$

Bu yerda:

P – belgilangan ish kuni davomiyligi;

O‘z navbatida

$$\sum NP = NP_1 + NP_2 + \dots + NP_n; \quad (5.3.)$$

$$\sum NPS = NPS_1 + NPS_2 + \dots + NPS_n; \quad (5.4.)$$

Shunday ekan, potensial jamg'arma yig'indisi – ushbu jamoaning ishlab chiqarish vazifasini bajarishi uchun oqilona foydalanilishi mumkin bo'lgan maksimal ish vaqti o'lchamidir. U o'zida vaqtning oqilona (unumli foydalanilayotgan) sarflarini va rezerv tashkil qiluvchi elementlarni mujassamlashtiradi. Oqilona sarflanayotgan ish vaqtini hisoblash qiyinchilik tug'dirmaydi va asosan, hisobot hamda normativ materiallar ma'lumotlari asosida bajariladi. Unumli sarflanayotgan vaqt tarkibiga asosan ishlab chiqarish vazifasini bajarish uchun ketgan vaqt, $T_{n,z}$; reglamentlangan sarflar, $T_{r,z}$; ishlab chiqarish vazifasini bajarishda ko'zda tutilmagan vaqt sarflari, $T_{n,p,z}$ kiradi. Tahlilni chuqurroq o'tqazish maqsadida keltirilgan har bir elementlar sarflarining aniq yo'nalishi bo'yicha detallashtirish maqsadga muvofiq.

5.2-jadval

Oqilonalik belgisiga ko'ra jami ish vaqti jamg'armasiga kiruvchi vaqt sarflari klassifikatsiyasi

Oqilona ish vaqti sarflari T_{oql}		Rezerv tashkil qiluvchi elementlar T_{re} .
Elementlar	O'lchovlar	
1	2	3
To'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish vazifasini bajarish uchun sarflanadigan ish vaqti T_{nz}	Barcha funksiyalar bo'yicha texnika texnologiya-ning ushbu darajasida oqilona zarur bo'lgan chegarada	Rezerv tashkil qiluvchi ishga kelmasliklar T_{rzn}
Ishga tayyorlanish va uni tugatish bilan bog'liq vaqt: -Operativ ish vaqti -Ish joyiga xizmat ko'rsatish vaqti		Reglamentdan tashqari barcha turdagi ishga kelmasliklar va qo'shimcha ta'tillar; Reglamentdan tashqari turli tadbirlarga jalb qilish
Reglamentdagi ish vaqti sarflari T_{rz}		
Mehnat normalariga kiritilgan ishlanmagan vaqt T_{nr} Sh.j. -Dam olish vaqti	Normativlar bo'yicha belgilanadi _»_	Ish vaqti yo'qotishlari T_p -to'liq ish kuni -smena ichidagi sh.j. sabablar bo'yicha -mehnat normalarining

5.2-jadvalning davomi

<p>-Shaxsiy ishlar uchun vaqt -Ishlab chiqarish jarayonini faol kuzatish vaqti -Ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish va texnologiya bo'yicha ko'zda tutilgan tanaffuslar</p> <p>Ishga kelmasliklar Trn. Sh.j. Davlat va ijtimoiy majburiyatlarni bajarish bilan bog'liq</p> <p>-Ma'muriyat ruxsati bilan; -ishdan tashqari vaqtda ma'lum majburiyatlarini bajarganligi uchun qo'shimcha ta'tillar -Noqulay mehnat sharoitlari tufayli qo'shimcha ta'tillar va qisqartirilgan ish kunlari</p> <p>Kasallik tufayli ishga kelmasliklar</p> <p>Ishlab chiqarish vazifalarida ko'zda tutilmagan ishlarni bajarish uchun sarflanadigan vaqt T_{npz} Ishlab chiqarish jarayonining buzilishi oqibatida tasoddiy ishlardagi vaqt sarfi;</p> <p>Texnologiyadan chetga chiqish tufayli vaqt sarfi; Texnologik brak mahsulot bilan bog'lik vaqt sarfi</p>	<p>_»_ _»_ texnologik jarayon va grafik asosida</p> <p>Qonun doirasidagi chegarada</p> <p>Mehnat sharoitlarini yaxshilash choralari rejasi asosida o'rnatiladi _»_ Mahsus xujjatlar bilan rasmiylashtirilgan zarur sarflar chegarasida _»_ Texnika texnologiyaning ushbu darajasida tuzatib bo'lmaydigan braklar chegarasida</p>	<p>bajarilmasligi; -smena davomida ichki ishlab chiqarish chalg'itishlari; -kadrlar qo'nimsizligi; -mikrotravmatizmlar; -mikropauzalar</p> <p>Quyidagilar bilan bog'liq ortiqcha vaqt sarflari T_1 -uskunalarning kamaytirilgan rejimida ishlash; -texnologiyadan chetga chiqish; -ishlab chiqarishga tayyorlikdagi kamchiliklar; -ish joylarini noto'g'ri tashkil qilish ; -kadrlarda ishlash ko'nikmasining kamligi; -bajaruvchining aybi bilan bo'lgan braklarni tuzatish; -yomon sanitariya-gigiyenik holatlar bilan</p>
--	--	--

Ish vaqtining to'g'ridan-to'g'ri sarflari bajarilayotgan ishlarning hajmiga bog'liq bo'lib, normalashtirilgan bo'lishi mumkin. Xuddi shunday sharoitlarda ratsional sarflarning ushbu qismining ulushi qanchalik ko'p bo'lsa, samaradorlik shuncha yuqori bo'ladi.

Reglamentlangan vaqt sarflariga mehnat normalariga kiritilgan ishlanmaydigan vaqt va ishga kelmasliklar kiradi. Ushbu turdagi vaqt sarfining o'lchami yo'nalishlar bo'yicha normativlar va hisob-kitob yo'li bilan texnologik jarayonning borishiga qarab aniqlanadi hamda donali vaqt tarkibiga kiradi.

Ratsional sarflarning tarkibiga kiruvchi ishga kelmasliklarning barcha shakllari ishlab chiqarish jarayoni bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq, biroq ishlab chiqarishning amal qilayotgan texnik va tashkiliy darajasida ularning ba'zilar muqarrardir. Bunday ishga kelmasliklar oldindan tarkibi bo'yicha ham, o'lchami bo'yicha ham bo'lgilangan bo'lib, bitta o'rtacha ro'yxatdagi ishchining ish vaqti balansida, boshqa reja va hisobot hujjatlarida aks etgan bo'ladi. Rejadan tashqari sarflar ish vaqti yo'qotishlariga kiritiladi. Bunday tartib mehnat jamoalarining reglamentlangan vaqt sarflaridan oqilona foydalanishni nazorat qilish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish vazifalarida ko'zda tutilmagan ishlarni bajarish uchun sarflanadigan vaqt shu bilan yuzaga keladiki, bunday ishlarning mavjud bo'lish sabablariga ishlab chiqarishni tashkillashtirishdagi, ushbu ishlab chiqarish uchastkasiga nisbatan tashqi kooperatsiyadagi kamchiliklarni, hamda qo'shimcha mehnat sarflarini oldini olish bilan bog'liq texnik qarorlarning yo'qligini kiritish mumkin. Ushbu guruhdagi moddalar bo'yicha sarflarni kamaytirishni rag'batlantirish maqsadida bo'shayotgan vaqtni ishlab chiqarishga yo'naltirishni ikki baravarga oshirish zarur. Natijada ishlab chiqarish bo'linmalari mehnatni yuqori darajada tashkil qilinishiga va ish vaqti jamg'armasidan oqilona foydalanilganlik uchun moddiy manfaatdorlikka erishadilar.

Qolgan barcha rezerv tashkil qiluvchi ish vaqti jamg'armasi elementlari unumsiz sarflar bo'lib, mehnatni tashkil qilishning takomillashmaganligi bilan yuzaga keladi. Ularning tarkibi, aniqlanish tartibi keyingi paragrafda keltirilgan.

4.2. Smena ichidagi va to‘liq kunli ish vaqti yo‘qotishlari tahlili

Oldingi paragrafda ta’kidlanganidek, korxonaning samarali faoliyat olib borishi ko‘p jihatdan uning ish vaqti fondidan oqilona va maqsadli foydalanishga bog‘liq. Buning uchun ishlab chiqarishda band bo‘lganlarning vaqti tahlil qilinadi. Bu shu bilan birga korxonadagi personalning foydalanilganlik darajasini ko‘rsatib beradi. Bu tahlil jarayonida smena ichidagi va kunlik ish vaqti yo‘qotishlari o‘rganiladi. Noishlab chiqarish vaqt sarflari va yo‘qotishlarning hajmi hisobga olinadi. Ularning sababi aniqlanadi.

Haqiqatda ishlangan kishi kunlar yoki kishi soatlarni rejadagi yoki bazis ma’lumotlar bilan taqqoslash ish vaqti yo‘qotishlarini aniqlash imkonini beradi. Ish vaqti yo‘qotishlarini absolyut ko‘rsatkichlarda ifodalaniladi.

Smena ichidagi yo‘qotishlar ish kuni davomiyligini hisoblash orqali aniqlanadi, ya’ni ish kuni davomidagi turib qolishlarga bog‘liq. Smena ichidagi ish vaqti yo‘qotishlari tahlili turib qolishlar sabablarini aniqlash imkonini beradi, natijada ularni qisqartirish bu to‘xtalishlarni oldini olish imkonini beradi.

Kunlik ish vaqti yo‘qotishlari ish vaqti fondi va o‘rtacha ro‘yxatdagi ishchilarning ish vaqti balansini tahlil qilish natijasida aniqlanadi. O‘rganilayotgan davrdagi ishlangan kishi kunlar, kishi soatlar soni shu davrdagi kunlik to‘xtalishlar ma’muriyat ruxsati bilan ishga chiqmasliklar, kasalliklar, ish tashlashlar va sababsiz ishga chiqmasliklarga bog‘liq. Shuning uchun kunlik ish vaqti yo‘qotishlar hisoblanishi va tahlil etilishi kerak. Kunlik ish vaqti yo‘qotishlari tahlili bunday turib qolishlarni qisqartirish, ba’zida esa kun davomidagi to‘xtalishlar, ish tashlashlar, sababsiz ishga chiqmaslik, kasalliklarni oldindan aniqlash hamda qisqartirish imkonini beradi.

Kunlik ish vaqti yo‘qotishlarini bartaraf etish mavjud ishchilardan foydalanish koeffitsientini oshiradi va ishchilarga bo‘lgan talabni kamaytiradi.

Ish vaqtidan foydalanishni tahlil etish jarayonida rejadagi ko‘rsatmalarni naqadar to‘g‘riligini, o‘tgan yilga nisbatan sodir bo‘lgan o‘zgarishlarni ko‘rib chiqish imkonini beradi va kelajakda ish vaqtidan yanada samaraliroq foydalanish imkonini beradi.

Smena ichidagi to'xtalishlar tahlili ish kuni davomiyligidan foydalanish koeffitsienti orqali aniqlanadi, bu koeffitsient haqiqatdagi ish kuni davomiyligining bazisdagisiga nisbati yoki quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_{rd} = \frac{\Pi_{p\delta.\phi.}}{\Pi_{p\delta.\delta(n\pi)}} \quad (5.6)$$

Bunda: K_{rd} - kun davomiyligidan foydalanish koeffitsienti.

$Prd.f$ - haqiqatdagi ish kuni davomiyligi.

$Prd.b(pl)$ - bazis (reja) davrdagi ish kuni davomiyligi.

Kun bo'yi turib qolishlar tahlili bir ishchining ish kunlaridan foydalanish koeffitsienti orqali amalga oshiriladi. Bunda haqiqatda ishlangan ish kunlarining bazis yoki rejadagi ish kunlariga nisbatan olinadi, yoki formulada quyidagicha ifodalanadi:

$$K_d = \frac{D_\phi}{D_{B(PL)}} \quad (5.7.)$$

Bunda:

K_d – ish kunlarida foydalanish koeffitsienti

D_f – bir ishchining joriy davrdagi ish kunlari soni

$DB(PL)$ – bir ishchining bazis (rejadagi) ish kunlari soni

Ish vaqti balansini misol tariqasida 4.3-jadvalda keltiramiz.

5.3-jadvaldagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, haqiqatdagi ishga kelish fondi 19,05 kunga yoki 8,75% ga qisqargan. U kun bo'yi turib qolishlar mavjudligi bilan izohlanadi, undan tashqari, barcha sabablarga ko'ra ishga chiqmasliklarning soni oshganligi rejada nazarda tutilgan, ma'muriyat ruxsati bilan va ruxsatsiz ishga chiqmasliklar bo'lib o'tgan bu korxonada ish vaqtdan foydalanish borasida jiddiy kamchiliklar borligidan dalolat beradi. Yana bir kamchilik sifatida kasalliklar tufayli ish vaqti yo'qotishlarning 2,5 ga soatga yoki 50% ga oshganini ko'rsatib o'tishimiz mumkin. Chunki ko'pchilik holatlarda bu mehnatni muhofaza etish tadbirlarining olib borilmaganligi, sanitariya-gigiyena normalarining buzilganligi natijasida kelib chiqadi. Shu bilan birga ish kunining (smena) o'rtacha davomiyligi 0,57 soat yoki 7,28% ga pasayganligi smena ichidagi ish vaqti yo'qotishlari smena ichida turib qolishlar bilan asoslanadi.

Ish vaqtdan qanchalik foydalanishni tahlil etishda real (samarali) ish vaqti koeffitsienti quyidagi formulalar yordamida hisoblanadi.

$$K_{rf} = \frac{100 - \Pi_{\phi}}{100 - \Pi_{\phi(n)}} \quad (5.8)$$

$$K_{rf} = \frac{\Phi_{\phi} - \Pi_{\phi}}{\Phi_{\phi} - \Pi_{\phi(n)}} \quad (5.9)$$

5.3-jadval

ISH VAQTI BALANSI

№	Ko'rsatkichlar	Reja	Haqiqat	Farq(+,-)	%(+,-)
1	Ish vaqtining kalendar fondi, kun	365	365	-	-
2	Bayram va dam olish kunlari	112	112	-	-
	Sh. j. - bayram kunlar	9	9	-	-
	-Dam olish kunlari	103	103	-	-
3	Nominal fond, kun (1-2)	253	253	-	-
4	Ishga chiqmasliklar, kun	35,2	47,45	12,25	34,8
	Sh.j. -navbatdagi va qo'shimcha ta'tillar	27	27,45	0,45	1,67
	-O'quv ta'tillari	1,8	1,95	0,15	8,3
	-Homiladorlik bo'yicha ta'tillar	0,9	1,05	0,15	16,67
	-Kasallik tufayli ishga chiqmasliklar	5,0	7,5	2,5	50
	-qonunan ruxsat etilgan ishga chiqmasliklar	0,5	0,5	-	-
	-Ma'muriyat ruxsati bilan ishga chiqmasliklar	-	1,5	1,5	-
	-Sababsiz ishga kelmaslik	-	0,7	0,7	-
5	To'liq ish kuni turib qolishlar	-	6,8	6,8	-
6	Ishga kelinadigan vaqt fondi (3-4-5)	217,8	198,75	19,05	8,75
7	Ish kunining o'rtacha davomiyligi, nominal, soat	7,98	7,98	-	-
8	Ish vaqti byudjeti(3x7)	2018,9	2018,9	-	-

5.3-jadvalning davomi

9	Ish kunining qisqartirilishi, jami, soat	0,15	0,72	0,57	380
	Sh.j.smena ichidagi yo‘qotishlar	-	0,5	0,5	-
	Tungi smenada ish kunining yo‘qotilishi	0,1	0,15	0,05	50
	O‘smirlarning ish kunini qisqartirilishi	0,05	0,07	0,002	40
10	Ishdan tashqari ishlangan vaqt	-	-	-	-
11	Ish kunining (smena) real davomiyligi, soat(7-9+10)	7,83	7,26	-0,57	-7,28
12	Bitta ishchining real (samarali)ish vaqti fondi, soat (6x11)	1705,4	1442,9	-262,5	-15,39

Bu yerda:

K_{rf} – real ish vaqti koeffitsienti

$P_f, P_{b(pl)}$ – joriy va bazis davrdagi ish vaqti yo‘qotishlari
(5.8 da foizlarda 5.9 da soatlarda)

F_f, F_b – joriy va bazis davrdagi ish vaqti fondi

Misol: 5.3-jadvaldan foydalanib ish kuni davomiyligidan foydalanish (K_{rd}) koeffitsienti, ish kunlaridan foydalanish koeffitsienti (K_d) va ish vaqtining real fondidan foydalanish koeffitsientlarini (K_{rf}) hisoblang.

1. Ish kuni davomiyligidan foydalanish koeffitsienti (5.6. formula)

$$K_{rd} = \frac{\Pi_{p\dot{o}.\phi.}}{\Pi_{p\dot{o}.b(nl)}} = \frac{7.26}{7.83} = 0,927$$

Koeffitsientlarning 1 dan past bo‘lishi haqiqatda ish vaqti yo‘qotishlarining bazis davrga nisbatan ko‘payganligini bildiradi.

2. Ish kunlari sonidan foydalanish koeffitsienti (5.7. formula)

$$K_d = \frac{D_{\phi}}{D_{B(nl)}} = \frac{198.75}{217.8} = 0,913$$

Koeffitsientlarning 1 dan past bo'lishi haqiqatda kun bo'yi ish vaqti yo'qotishlarining bazis davrga nisbatan ko'payganligini bildiradi.

3. Joriy va bazis davrlaridan ish vaqti yo'qotishlari quyidagilarga teng

$$P_f = \frac{2018.9 - 1442.9}{2018.9} \times 100 = 28,5\%$$

$$P_f = \frac{2018.9 - 1705.4}{2018.9} \times 100 = 15,5\%$$

5.8. va 5.9. formulalarga ko'ra real ish vaqtdan foydalanish koeffitsienti quyidagiga teng bo'ladi:

$$K_{rf} = \frac{100 - \Pi_\phi}{100 - \Pi_{\sigma(n)}} = \frac{100 - 28.5}{100 - 15.5} = 0,846$$

$$K_{rf} = \frac{\Phi_\phi - \Pi_\phi}{\Phi_\sigma - \Pi_{\sigma(n)}} = \frac{2018.9 - 576}{2018.9 - 313.5} = 0,846$$

K_{rf} koeffitsientining birdan pastligi ish vaqtdan yetarlicha samarali foydalanilmayotganligidan dalolat beradi. Smena ichidagi va kun bo'yi ish vaqti yo'qotishlari mavjudligini ko'rsatadi va ish vaqtdan foydalanish bo'yicha tarkibiy yangilanishlar kiritishni talab etadi.

5.3. Ish vaqtdan foydalanishda mehnat omillari ta'sirining tahlili

Korxonada mehnatdan foydalanish samaradorligini baholash kishi-kun yoki kishi-soatdagi real ish vaqti fondini tahlil etish orqali amalga oshiriladi. Real ish vaqti fondi hajmi uch omilga bog'liq:

1. Ishchilar soni
2. Ish kunlari soni
3. Ish kunlari davomiyligi

Misol uchun korxonada ishchilar tomonidan ish vaqtdan qanday foydalanayotganligini 5.4-jadvalda ko'rib o'tamiz.

5.4-jadval**Korxonada ish vaqtidan foydalanish**

№	Ko'rsatkichlar	reja	haqiqat	farqlanish	
				±	%
1	Ishlovchilar tomonidan ishlangan kishi-kunlar	32670	28023,8	-4646,3	14,2
2	Ishchilar tomonidan ishlangan kishi-soatlar	255806	203452,4	-52353,6	-20,5
3	Bitta ishchining o'rtacha ish kunlari soni	217,8	198,75	-19,05	-8,75
4.	Ish kunining o'rtacha davomiyligi, soat	7,83	7,26	-0,57	-7,3
5	Real (samarali) ish vaqti jamg'armasi	1755,4	1492,9	-262,5	-15,4
6	Ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi soni	150	141	-9	-6,0

5.4-jadvaldan ko'rinib turibdiki, joriy yilda bir ishchi haqiqatda 198,5 kun ishlagan, rejadan tashqari ish vaqti yo'qotishlari 19,05 kuni yoki umumiy ishlangan kunlardan 8,75% ni tashkil etgan. Reja bo'yicha o'rtacha ro'yxatdagi ishchilar soni 150 kishi edi. Haqiqatda esa 141 kishini tashkil etdi. Rejada ko'rsatilgan ish kunlari 217,8 va haqiqatdagi ishchilar sonidan kelib chiqsak, ishchilar yil davomida 30709,8 kishi-kun ($217,8/141$) ishlashlari lozim edi, lekin haqiqatda 28023,8 kishi-soat yoki 2686 kishi-soat kam ishladilar.

Ish vaqti yo'qotishlari turli rejada ko'rsatilmagan holatlar tufayli paydo bo'lgan, misol uchun qo'shimcha ta'tillar, homiladorlik uchun tatillar, kasalliklar, ishda turib qolishlar, ishga kelmasliklar va h.k.

5.4-jadvaldagi ma'lumotlarni ko'rib chiqsak korxonada ish vaqtidan yetarlicha foydalanilmayotganligi to'g'risida xulosa chiqarishimiz mumkin. Buni ishlangan kishi-soatlar yaqqol ko'rsatib turibdi. Agar rejada 255806 kishi-soat ishlash nazarda tutilgan bo'lsa, haqiqatda esa 253452,4 kishi-soat ishlangan, ya'ni rejadan 52353,6 kishi-soat kam. Haqiqatda ishlangan vaqt jamg'armasiga 3 ta omil: ishchilar soni (S_i), ish kuni davomiyligi (D) va yillik ish kunlar

sonining ta'sirini aniqlash uchun zanjirli o'rin almashtirish usulidan foydalanib quyidagi hisob-kitoblarni keltiramiz.

Agar jami ishlangan kishi soatlarni (T) deb, ularning reja ko'rsatkichi bilan farqlanishini (ΔT) deb belgilasak, unda keltirilgan omillar hisobiga quyidagicha o'zgarishlar yuz bergan.

1. Ishchilar sonining o'zgarishi hisobiga:

$$\Delta T_{ch} = \Delta S_i \cdot D_h \cdot M_h \quad (5.10)$$

$T_{ch} = -9 \cdot 7,26 \cdot 198,75 = -12986,3$ kishi soat, yoki ishlangan vaqtning jami kamaygan yig'indisidan 24,8%.

2. Bir yilda ishlangan jami kishi-kunlarining o'zgarishi hisobiga:

$$\Delta T_m = \Delta M \cdot S_{i.reja} \cdot D_h \quad (5.11)$$

$T_m = -19,05 \cdot 150 \cdot 7,26 = -20745,5$ kishi soat, yoki ishlangan vaqtning jami kamaygan yig'indisidan 39,6%.

3. Ish kuni o'rtacha davomiyligining o'zgarishi hisobiga:

$$\Delta T_d = \Delta D \cdot D_{reja} \cdot S_{i.reja} \quad (5.12)$$

$T_d = -0,57 \cdot 217,8 \cdot 150 = -18621,7$ kishi soat, yoki ishlangan vaqtning jami kamaygan yig'indisidan 35,6%.

Korxonaning ish faoliyati samardorligini oshirish uchun ish vaqtdan foydalanish tarkibini takomillashtirish zarur.

Kun bo'yi va smena ichidagi ish vaqti yo'qotishlarini oldini olishda tashkiliy chora-tadbirlarni amalga oshirish, mehnat intizomini yaxshilash, texnika xavfsizligiga rioya qilish, mehnat sharoitlari va mehnat muhofazasi bo'yicha chora-tadbirlarni yaxshilashga e'tiborni qaratish zarur bo'ladi. Bu esa o'z navbatida ish vaqti yo'qotishlarini oldini olish va korxonada personalni sonini tejash imkonini beradi.

Ish vaqti yo'qotishlari va undan rastional foydalanmaslik hisobiga ishlovchilar sonini kamaytirish imkoniyati quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$E_{ch} = \frac{(T_{pv} + T_l) \cdot K}{F_f} \quad (5.13)$$

Bu yyerda:

E_{ch} – ish vaqti yo'qotishlari va undan rastional foydalanmaslik hisobiga ishlovchilar sonini kamaytirish imkoniyati, kishi;

T_{pv} – ish vaqti yo'qotishlari, soat;

T_l – ish vaqtining norastional sarflari, soat;

K – ish vaqtining noratsional sarflarini qisqartirish imkoniyati koeffitsienti;

F_f – bitta ishchining haqiqatdagi ish vaqti fondi, soat.

Ish vaqtdan ratsional foydalanmaslik hisobiga yo‘qotishlarni aniqlash uchun ishchilarning umumiy ish vaqti fondi tahlil qilinadi va omillarning ish vaqtdan foydalanishga ta’siri topiladi.

Ishga kelmasliklar va ish vaqti yo‘qotishlar natijasida ishlab chiqarilmagan mahsulot hajmi quyidagi formula yordamida aniqlaniladi.

$$\Delta O = \sum T \times B \quad (5.14)$$

Bu yerda:

ΔO – ishlab chiqarilmagan mahsulot hajmi, so‘m;

T – qisqartirilishi lozim bo‘lgan ishga kelmasliklar va ish vaqti yo‘qotishlari, soat (kun);

V – soatlik (kunlik) mahsulot ishlab chiqarish, so‘m.

To‘liq ish kuni yo‘qotishlari o‘rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarish hajmiga, smena ichidagi ish vaqti yo‘qotishlari esa o‘rtacha kunlik ishlab chiqarishning bajarilmasligiga olib keladi.

O‘rtacha ro‘yxatdagi 1 ishchining ish vaqtdan foydalanishni mahsulot ishlab chiqarishga ta’siri haqiqatda va bazisdagi ish vaqti jamg‘armasini solishtirish orqali aniqlanadi. Ish vaqtdan foydalanish hisobiga ishlab chiqarishning o‘sishi (kamayishi) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta V = \frac{F_f - F_b}{F_f} \times 100 \quad (5.15)$$

Bu yerda:

V – ish vaqtdan foydalanishni yaxshilash hisobiga mahsulot ishlab chiqarishning o‘sishi, %;

F_f – hisobot yilida 1 o‘rtacha ro‘yhatdagi ishchining haqiqatdagi ish vaqti jamg‘armasi, soat.

Misol. 1 ta o‘rtacha ro‘yxatdagi ishchining rejadagi ish vaqti jamg‘armasi 1705,4 soatga teng, haqiqatda esa 1442,9 soatni tashkil qiladi. Ish vaqtdan ratsional foydalanmaslik hisobiga mahsulot ishlab chiqarish qanday o‘zgarganini aniqlaymiz. (5.4-jadvalga qarang).

$$\Delta B = \frac{1442,9 - 1705,4}{1705,4} \times 100 = -15,3\%$$

Hisobot davrida ish vaqti jamg‘armasi 262,5 soatga qisqarganligi tufayli ishlab chiqarish -18,2 % ga kamaygan.

Ish vaqtidan foydalanishni yaxshilash hisobiga ishchilar sonining tejalishini hisoblash uchun quyidagi formulalardan foydalanish mumkin.

1. Sababsiz ishga kelmaslik va to‘liq ish kuni yo‘qotishlarini bartaraf etish:

$$E_{ch1} = \frac{P_{pr} + P_{ti}}{F_r} \quad (5.16)$$

bu yerda: P_{pr} – sababsiz kelmasliklar tufayli to‘liq ish kuni yo‘qotishlari, kishi-kunlar;

P_{pl} – to‘liq ish kuni turib qolishlar, kishi-kun;

F_r – 1 ta ishchining potensial (rejadagi) ish vaqti jamg‘armasi.

1. Kasallanishlarni rejadagi yoki o‘tgan davrdagi eng yaxshi darajagacha qisqartirish:

$$E_{ch2} = \frac{P_b^f + P_b^{reja}}{F_r} \times CH_{rf} , \quad (5.17.)$$

bu yerda: P_b^f, P_b^{reja} - rejada ko‘zda tutilgan yoki o‘tgan davrdagi eng yaxshi va tahlil qilinayotgan davrdagi haqiqatdagi ko‘rsatkich, kunlar;

CH_{rf} – tahlil qilinayotgan davrda haqiqatdagi ishchilar soni.

2. Ma‘muriyat ruxsati bilan ishga kelmasliklarni rejalashtirilgan darajagacha qisqartirish:

$$E_{ch3} = \frac{P_a^f + P_a^{reja}}{F_r} \times CH_{rf} , \quad (5.18.)$$

bu yerda: P_a^f, P_a^{reja} - reja va haqiqatda 1 ishchining ma‘muriyat ruxsati bilan ishga kelmasliklar;

Φ_p – 1 ishchining ish vaqti jamg‘armasi, kun.

3. Ish vaqtining smenadagi yo‘qotishlarini qisqartish.

$$E_{ch4} = \frac{P_v^f \times CH_{rf}}{100} \text{ yoki } E_{ch4} = \frac{P_v^f - \Pi_v^{reja}}{100} \times CH_{rf}, \quad (5.19)$$

bu yerda: P_v^f, P_v^{reja} - reja va haqiqatda smenadagi ish vaqti yo‘qotishlari (ishlangan vaqtga nisbatan %)

Biroq shuni nazarda tutish kerakki, ish vaqtining bekor sarf bo‘lishi hamisha ham mahsulot ishlab chiqarish hajmining kamayishiga olib kelmaydi, chunki uning o‘rni xodimlarning jadal ishlashini oshirish bilan to‘lib ketishi mumkin. Shuning uchun ham mehnat zahiralaridan foydalanishni tahlil qilganda mehnat unumdorligi ko‘rsatkichlarini o‘rganishga katta e‘tibor beriladi.

Qisqacha xulosalar

Ishchi kuchidan to‘liq foydalanish tahlil qilinayotgan davrda bitta xodim tomonidan ishlangan kunlar va soatlar soniga asoslanish mumkin. Bunday tahlil xodimlarning har bir toifasi bo‘yicha, har bir ishlab chiqarish bo‘linmasi va umuman, korxonaga bo‘yicha o‘tkaziladi. Ishchilarning o‘rtacha ro‘yxatdagi soni o‘zgarishi omilining ta‘sirini aniqlash uchun ishchilar sonida bo‘lgan farq o‘tgan yilda bir ishchi tomonidan bir yilda o‘rtacha ishlangan kishi-kunlari va ish kunining o‘rtacha uzunligiga ko‘paytiriladi.

Bir ishchi tomonidan bir yilda o‘rtacha ishlangan kishi kunlarining o‘zgarish omili ta‘sirini hisoblash uchun bir ishchi tomonidan ishlangan kishi kunlarida bo‘lgan farq joriy yildagi ishchilarning o‘rtacha ro‘yxatdagi soniga va o‘rtacha yildagi ish kunining o‘rtacha uzunligiga ko‘paytiriladi. Ish vaqti jamg‘armasi xodimlar soniga, bir xodim bir yilda o‘rtacha hisobda ishlab bergan kunlar soniga va ish vaqtining o‘rtacha muddatiga bog‘liq. Ish kuni uzunligining o‘zgarishini aniqlash uchun ushbu ko‘rsatkichda bo‘lgan farq joriy yildagi hamma ishchilar tomonidan ishlangan kishi kunlariga ko‘paytiriladi. Kun bo‘yi va smena ichidagi ish vaqtining bekor sarf bo‘lishi sabablarini aniqlash uchun ish vaqtining haqiqiy va rejadagi balansi ma‘lumotlari taqqoslanadi. Ishchi kuchidan to‘liq

foydalanishni tahlil qilayotgan davrda bitta xodim tomonidan ishlangan kun va soatlar soniga baho beriladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ish vaqti jamg'armasidan foydalanish nima maqsadda tahlil qilinadi?
2. Ish vaqtining bekor sarf bo'lishini qisqartirish hisobiga mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish zahiralari qanday aniqlanadi?
3. Ish vaqti jamg'armasi qanday aniqlanadi?
4. Ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi soni o'zgarishiga qanday omillar ta'sir etadi?
5. Ish kuni uzunligining o'zgarishini aniqlash uchun qaysi ko'rsatkichlardan foydalanamiz?
6. Ish vaqti jamg'armasi balansining mohiyati nimadan iborat?
7. Ish vaqtining bekor sarflanishini qisqartirish uchun qanday chora va tadbirlarni amalga oshirish kerak bo'ladi?

6-bob. PERSONAL BILAN TA'MINLANGANLIKNING AUDITI

6.1. Personal bilan ta'minlanganlik auditining ahamiyati va vazifalari

Ishchi kuchiga aholining zarur jismoniy kuchga, bilimga, tegishli tarmoqdagi mehnat ko'nikmalariga ega bo'lgan qismi kiradi. Korxonalarining kerakli ishchi kuchi bilan yetarli darajada ta'minlanishi, ulardan oqilona foydalanish, mehnat unumdorligining yuqori darajada bo'lishi, mahsulot hajmini ko'paytirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun katta ahamiyatga ega. Xususan, barcha ishlarning hajmi va o'z vaqtida bajarilishi, asbob-uskunalar, mashinalar, mexanizmlardan foydalanish samaradorligi va buning natijasi sifatida mahsulot ishlab chiqarish hajmi, uning tannarxi va boshqa bir qator iqtisodiy ko'rsatkichlar korxonalarining ishchi kuchi bilan ta'minlanganligiga va ulardan samarali foydalanishga bog'liq.

Auditning asosiy vazifalari quyidagilardir:

- korxonalar va uning tarkibiy bo'linmalarining, shuningdek, toifalar va kasblar bo'yicha ishchi kuchi bilan ta'min etilganini o'rganish va unga baho berish;
- kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichlarini aniqlash va o'rganish;
- ishchi kuchi zahiralarini aniqlash, ulardan yanada to'laroq va samaraliroq foydalanish.

Audit uchun axborot manbalari sifatida biznes reja, mehnat bo'yicha statistik hisobotlar, tabel asosida hisobga olish va kadrlar bo'limi ma'lumotlari xizmat qiladi.

Korxonalar ishchi kuchi bilan ta'minlanganligining auditi ularning kategoriyalarini o'rganishdan boshlanadi. Jami ishlovchilarni kategoriyalar bo'yicha guruhlash, tegishli kasb va malakadagi ishlovchilarga bo'lgan talabni aniqlash, mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlari o'rtasida bog'liqlik o'rnatishni tashkil qilish, xodimdan oqilona foydalanish imkonini izlash ishlarini yengillashtiradi.

6.1-jadval

Korxonada mehnat salohiyatini aniqlash

<i>Audit yoʻnalishi</i>	<i>Audit uslubi</i>	<i>Audit xulosasidan foydalanish</i>
Mehnat salohiyatining son va sifat xarakteristikalarini dinamikasi	Mehnat salohiyati tarkibidagi koʻrsatki-larni hisobot va oʻtgan davrlar boʻyicha taqqoslash	Mehnat salohiyati tarkibini oʻzgartirish boʻyicha oʻtqazilgan chora-tadbirlar natijaviyligini baholash
Mehnat salohiyatining haqiqatdagi darajasini zaruriyga mos kelishi	Koʻrsatkichning haqiqatdagi va zarur darajasini taqqoslash (masalan, oʻrtacha ishlar razryadini va oʻrtacha ishchilar razryadiga)	Mehnat salohiyatini zarur yoʻnalishda oʻzgartirish maqsadida boshqaruv ishlarini olib borish
Mehnat salohiyatidan foydalanish darajasi	Koʻrsatkichning haqiqatdagi oʻlchovini potensial imkoniyat bilan solishtirish	Xodimlar imkoniyatlaridan toʻlaroq foydalanish boʻyicha chora-tadbirlar

Oʻzbekistonda hamma ishlovchilar quyidagi klassifikatsiya belgilari boʻyicha boʻlinadi:

- ishlab chiqarish jarayonidagi bajaradigan ishlari boʻyicha ishchilar asosiy, yordamchi va xizmatchilarga (kichik xizmat koʻrsatuvchi, shogirdlar, qoʻriqchilar);

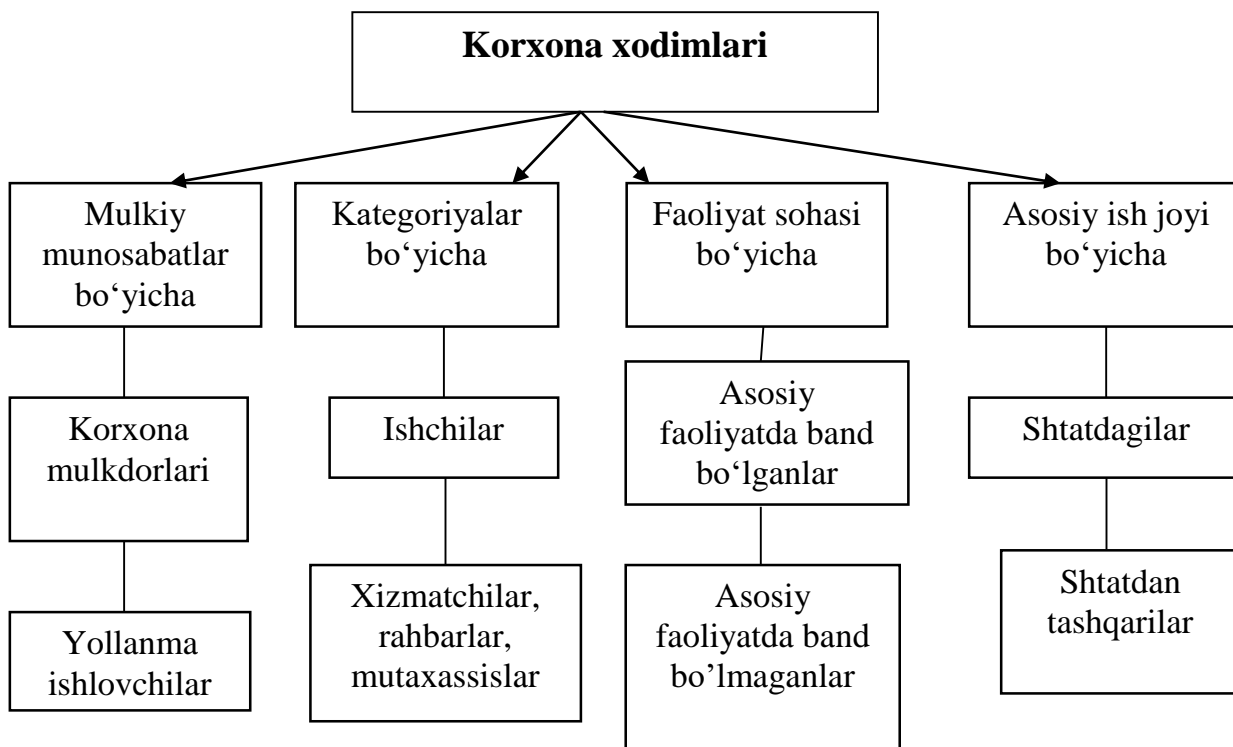
- haqiqatdagi faoliyat tavsifi boʻyicha (ish turi) ular egallagan lavozimiga koʻra boʻlinadi;

- texnologik jarayonda qatnashish tamoyili boʻyicha: mahsulot ishlab chiqarishdagi ishchilar asosiy va yordamchiga, xizmatchilar, rahbarlar, mutaxassislarga va texnik ijrochilarga (boshqa xizmatchilarga);

- ish muddati boʻyicha doimiy, vaqtinchalik va mavsumiy ishlovchilarga.

Moddiy ishlab chiqarishdagi ishlovchilar ikki guruhga boʻlinadilar:

- a) asosiy faoliyatda band bo'lgan xodimlar;
- b) asosiy faoliyatda band bo'lmagan xodimlar.



6.1-rasm. Korxonaxodimlari klassifikatsiyasi

Son jihatidan xodimlarga bo'lgan talabni aniqlash vazifasi ma'lum vaqt davomida ishlovchilar sonini hisoblashdan iborat. Xodimlardan foydalanish samaradorligini tahlil qilish uchun xodimlar soni ko'rsatkichini ko'rib chiqish kerak.

Ro'yxat bo'yicha sanoat ishlab chiqarishi xodimlari (SIX) soni doimiy, davriy, bir yoki undan ko'proq vaqtga vaqtinchalik ishga qabul qilingan korxonaning hamma ishchilari (SI), rahbarlari (SR), mutaxassislari (SM), boshqa xizmatchilarini (SX) o'z ichiga oladi.

$$SIX=SI +SR+SM +SX \quad (6.1.)$$

Ro'yxatdagi ishlovchilar soniga haqiqatda ishlayotganlar, xizmat safaridagilar, mehnat, homila va tug'ruq bo'yicha ta'tildagilar, davlat va jamoat vazifalarini bajarish tufayli ishga chiqmaganlar, kasalligi va ma'muriyat ruxsati bilan ishga kelmaganlar, agar ularning o'zni, shtat bo'yicha saqlangan bo'lsa, kiradi.

Ma'lum vaqt ichida ishlovchilar sonini hisoblash uchun o'rtacha ro'yxat bo'yicha ishlovchilar soni ko'rsatkichidan foydalaniladi.

Bunda o'rtacha mahsulot ishlab chiqarish, o'rtacha ish haqi, o'rtacha daromad, kadrlar oqimi va ulardan foydalanish intensivligi kabi ko'rsatkichlarni tahlil qilish zarur. Bir oydagi o'rtacha ro'yxatdagi ishlovchilar soni (S) oynning bayram va dam olish kunlarini qo'shgan holda har bir ish kuni bo'yicha ro'yxatdagi ishlovchilar yig'indisini oydagi ish kunlari soniga bo'linib, aniqlanadi:

$$\bar{C}_o = \sum_{i=1}^n S_{ui} \quad (6.2.)$$

Bu yerda: S_{ui} – oynning har bir ish kunida ro'yxatdagi ishlovchilar soni;

n – shu oydagi ish kunlari soni.

Korxonaning xodimlar bilan ta'minlanganligini aniqlash uchun haqiqatdagi xodimlar soni reja (bazis) davridagi hisob bo'yicha soni bilan taqqoslanadi.

Hisob bo'yicha soni Shis sip quyidagi formuladan topiladi:

$$S_{SIP}^{XIS} = \frac{T_{PP}^{PL}}{F^{PL} \cdot K_H} \cdot \left[\frac{U}{1 + 10(K_n - 1)(0,1 - \frac{SD}{1000})} \right] \quad (6.3.)$$

Bu yerda: T - rejalashtirilayotgan yillik ishlab chiqarish dasturining to'liq mehnat sarfi, kishi - soat;

F_{pl} - SIP – o'rtacha ro'yxat bo'yicha bitta ishlovchisining rejadagi yillik ish vaqti jamg'armasi, kishi – soat;

K_n – korxonadagi ishbay ishlovchilar mehnat normalarining bajarilishini aks ettiruvchi koeffitsient;

U_{sd} - SIP sonidagi ishbay ishlovchilar salmog'i, (%).

5.2. Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini aniqlash

Korxonaning xodim bilan ta'minlanganligini tahlil qilish uchun analitik jadval tuziladi, tahlil quyidagi formulalar yordamida darajasi va dinamikasi bo'yicha aniqlanadi:

$$\pm \Delta C = C_{xaq} - C_{(reja.baz)} \quad (\text{kishi}) \quad (6.4.)$$

$$\pm \Delta C = \frac{C_{xaq}}{C_{(reja.baz)}} \cdot 100 - 100 \quad (\%) \quad (6.5.)$$

Xodim sonini tahlil qilishda o‘zimizda va chet el tajribalarida qabul qilingan yondashuvlar o‘rtasida keskin farq yo‘q. Son jihatidan xodimga bo‘lgan talabni tahlil qilishning yana bir necha usullari mavjud.

Xodim sonining mutlaq farqini (o‘zgarishini) aniqlash. Tahlil haqiqatdagi sonning rejaga nisbatan, umuman, xodimlarning kategoriyalari bo‘yicha mutlaq o‘zgarishini hisoblashdan boshlanadi. Tahlil uchun ma’lumotlar 6.2-jadvalda keltirilgan.

6.2-jadval

Korxonada xodimlar sonining o‘zgarishi

Xodimlar kategoriyalari	Xodimlar soni			Ishlovchilarning mutlaq ortiqcha yoki kamligi		
	Bazis yil	reja	haqiqat	gr.2–gr1	gr.3–gr.1	gr3 –gr2
Barcha xodimlar, jumladan	822	824	820	+2	-2	-4
SIP, bundan:	820	820	819	-	-1	-1
Ishchilar ulardan:	720	710	709	-	-1	-1
Asosiy yordamchi	427 293	427 283	422 287	- - 10	-5 -6	-5 +4
Mutaxassislar	73	80	79	+7	+6	-1
Xizmatchilar	25	26	26	+1	+1	-
KKK xodimlari	2	4	5	+2	+2	+1
Noishlab chiqarish personali	2	4	1	+2	- 1	- 3

Hisob-kitob natijalari shuni ko‘rsatadiki, umuman olganda, korxonada kadrlar bilan yetarli ta‘minlangan. Xodimlarni kategoriyalari bo‘yicha reja ma‘lumotlaridan mutlaq o‘zgarish statistikasi korxonada asosiy ishchilar (5 nafarga) yetishmasligini ko‘rsatadi, ammo yordamchi ishchilar 4 nafarga ortiq. Ishlab chiqarish jarayonida hamma ishchilar ham bir xil rol o‘ynamaydi. Mahsulot ishlab chiqarishga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta‘sir qiluvchi ishchilar sonini tahlil qilishda faqatgina mutlaq o‘zgarish statistikasi bilan chegaralanib qolish mumkin emas.

Ishchilar sonining reja ma'lumotlaridan nisbiy o'zgarishini aniqlaymiz.

Bu o'lcham ishlab chiqarish rejasining bajarilish darajasiga nisbatan to'g'rilangan rejadagi va haqiqatdagi son o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi. Masalan, ishlovchilar soni va ishlab chiqarish hajmi o'zaro to'g'ri proporsionaldir. Quyidagi misolda tovar mahsuloti ishlab chiqarish rejasi 98% ga bajarilgan. Bu yerdan ishlab chiqarish hajmi uchun talab qilinadigan ishchilarni quyidagicha aniqlaymiz: reja bo'yicha ishchilar sonini mahsulot ishlab chiqarish rejasini bajarganlik foiziga ko'paytiriladi va 100 ga bo'linadi

$$710 \cdot 98 : 100 = 696$$

Nisbiy o'zgarish $709 - 696 = 13$ nafarga teng. Shunday ekan, berilgan ishlab chiqarish hajmida ortiqcha ishchilar 13 nafarni tashkil qiladi.

6.3-jadval ma'lumotlaridan foydalanib, xodimlar tarkibini tahlil qilamiz.

6.3-jadval

Xodimlar tarkibini tahlili

Xodimlar kategoriyalari	Xodimlar kategoriyalari salmog'i, %			Farq, %		
	Bazis yil	reja	haqiqat	gr.2- gr 1	gr 3- gr 1	gr 3- gr2
1. Ishchilar, jumladan,	87,8	86,6	86,6	-1,2	-1,2	-
-asosiy	52,0	52,0	51,2	-	-0,5	-0,5
-yordamchi	35,8	34,5	35,1	-1,3	-0,7	-0,6
2. Mutaxassislar	9,9	9,8	9,6	+0,9	+0,7	-0,2
3. Xizmatchilar	3,1	3,2	3,3	+0,1	0,1	-
4. Kichik xizmat ko'rsatish personali	0,2	0,4	0,6	+0,2	+0,4	+0,2
Umuman SIP	100,0	100,0	100,0			

Tahlil vaqtida asosiy ishchilarga nisbatan xizmat qiluvchi yordamchi ishchilarning soni qisqarganligiga alohida e'tibor berish kerak. Yordamchi ishchilar salmog'ining kattaligi ko'pgina ishlab chiqarishni tashkil qilishda va yordamchi ishlar mexanizatsiyasida

kamchiliklar borligini tavsiflaydi. Birof, yangi texnika va texnologiyalarni joriy qilish, ayniqsa, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish asosiy va yordamchi ishchilar mutlaq sonining kamayganlik holatida asosiy ishchilar sonining keskin qisqarib ketishi va yordamchi ishchilar sonining ko'payishiga olib kelishini hisobga olish kerak.

6.3-jadvalda ishlovchilar sonining koeffitsientlarini hisoblash natijalari berilgan (SIP sonidan xodimlar kategoriyalari salmog'i). Hisoblash an'anaviy formulalar yordamida olib boriladi. Masalan:

$$K_{\text{as.i.soni}} = S_{\text{as.ish}} : \text{SIP} \times 100\% \quad (6.5.)$$

$$K = 427:820 \times 100 = 52,0\%$$

Korxonaning xodimlar bilan ta'minlanganligi, tahlilning keyingi bosqichida uning sifat tarkibi o'rganiladi.

Sifat jihatdan talab, ya'ni xodimlar kategoriyalari, kasb, mutaxassislik, xodimlar malakasi darajasi bo'yicha talab quyidagilarga asoslangan holda tahlil qilinadi:

- ish jarayoniga ishlab chiqarish texnologik hujjatlarda qayd qilingan ishlarni kasb-malakaga bo'lish;
- ish joylari tariflarida yoki lavozim yo'riqnomalarida belgilangan lavozim yoki ish joylariga talablar;
- lavozimlar tarkibi belgilangan korxonalar yoki uning bo'limlari, shtatlar ro'yxati;
- ijrochilar tarkibining kasb-malaka bo'yicha talablar ajratib ko'rsatilgan turli tashkiliy-boshqaruv jarayonlarini aniq belgilaydigan hujjatlar.

Kasblar, mutaxassisliklar va boshqalarning sifat talablari tahlili har bitta sifat talabi mezonlari bo'yicha xodimlar sonini hisoblash bilan birgalikda olib boriladi.

Xodimlarga umumiy ehtiyoj ba'zi sifat mezonlari bo'yicha son jihatidan talab yig'indisini aniqlash orqali topiladi.

Xodimlarning sifat tarkibini tahlil qilish kadrlarga bo'lgan son va sifat ehtiyojlarini oldindan bilish va mavjud tarkib talablarga to'g'ri kelishi uchun tadbirlar belgilash (tanlash, ishga qabul qilish,

tayyorlash, adaptatsiya, malakasini oshirish, gorizontal va vertikal joylashtirish, ishdan bo'shatish va h.k.), xodimni o'qitish va malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiqish uchun kerak.

Korxonada ishchi kuchi bilan ta'minlanganlikning son ko'rsatkichi qo'shimcha ehtiyoj miqdorini aniqlashga yordam bersa, sifat ko'rsatkichi esa professional tarkibini aniqlash maqsadida amalga oshiriladi. Asosiy ishchilarning kerakli miqdorini aniqlash qo'yidagi formula asosida aniqlanadi:

$$Ch_P = T : F \quad (6.6)$$

Bu yerda: Ch_P – loyiha bo'yicha ishchilar soni,
 T – ishlab chiqarish dasturi bo'yicha umumiy mehnat sig'imi,
 F – bir o'rtacha ro'yxatdagi ishchiga hisoblangan yillik samarali ish vaqti jamg'armasi.

Ixtisoslik bo'yicha ishchilarning kerakli miqdori (P_{PL}) esa quyidagicha aniqlanadi,

$$P_{PL} = Ch_{PL} \times N \quad (6.7)$$

bu yerda Ch_{PL} – rejaga binoan yil oxiridagi personalning umumiy soni,

N – ixtisoslik bo'yicha xodimlar bilan tig'izlik koeffitsienti. Bu ko'rsatkichimiz quyidagicha aniqlanadi:

$$N = (P_B : Ch_B) \times 100 \% \quad (6.8)$$

Bu yerda.

P_B – ixtisoslik bo'yicha ehtiyoj,

Ch_B - joriy yilda ishlovchilar soni,

Ma'muriy-boshqaruv personalni har bir xodimining haqiqiy ma'lumot darajasi egallab turgan lavozimiga mos kelishi nuqtai nazaridan tekshirish va kadrlar tanlash, ularni tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq masalalarni o'rganib chiqish lozim.

Xodimlarning malaka darajasi ko'p jihatdan ularning yoshiga, ish stajiga, ma'lumoti va hokazolarga bog'liq. Shu sababli tahlil jarayonida ishchilarning yoshi, ish staji, ma'lumoti bo'yicha o'zgarishlar o'rganiladi. Bu o'zgarish ishchi kuchining harakati natijasida sodir bo'lishi sababli bu masalaga tahlil jarayonida katta e'tibor beriladi.

Xodimlarning bo'shab ketish sabablarini (o'z ixtiyori bilan, kadrlar qisqarishi, mehnat intizomini buzganlik uchun va h.k.lar) o'rganish zarur.

Agar korxonada o'z faoliyatini kengaytirsada, ishlab chiqarish quvvatlarini ko'paytirsada, ya'ni ish o'rinlarini tashkil etsada, u holda ishchi kuchiga bo'lgan qo'shimcha ehtiyojlarni toifalar va kasblar bo'yicha aniqlash, ularni jalb qilish manbalarini topish kerak.

Qo'shimcha ish o'rinlari tashkil etish hisobiga mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish zahiralarida bu o'rinlar sonida bitta xodim hisobiga o'rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarish miqdoriga ko'paytirish bilan aniqlanadi.

$$RVP = RKR \times GVf \quad (6.9)$$

Bu yerda: *RVP* – mahsulot ishlab chiqarishni oshirish zahirasi;
RKR – ish joylari sonida oshirish zahirasi;
GVf – bir ishchining haqiqatdagi o'rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarishi.

6.3. Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish

Ishchi kuchini rejalashtirish kompleks yechimlar tizimi sifatida:

- korxonada zaruriy personal bilan ta'minlanishi;
- oldinga qo'yilgan vazifalarni bajara oladigan va ularning yechimini topishda yangicha yondashuvlarni shakllantira oladigan odamlarni tanlash;
- ishlovchilarni zarur malaka darajalarida ta'minlash;
- korxonada faoliyatida ishlovchilarning faol ishtirokini ta'minlash imkonida beradi.

Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni aniqlash jarayoni bir necha bosqichdan iborat:

1. Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj shakllarida aniqlash.
2. Rejalashtirish maqsadida belgilash.
3. Rejalashtirish turlarida belgilash.
4. Rejalashtirish usullarida belgilash.

Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj turlari quyidagicha bo'ladi:

- Normativ:

Korxonada to'liq quvvat bilan ishlash sharoitida umumiy ish o'rinlari soni (ularning to'liq, qisman yoki zaruriy ish kuni bilan yuklanganligini ko'rsatgan holda).

- Sof (ma'lum davrga):

Davr (oy, kvartal, yil) mobaynida korxonani rejalashtirilayotgan quvvatda ishlashi uchun zarur bo'lganda to'ldirilgan ish o'rinlari soni.

- Yalpi (ma'lum davrga):

Davr mobaynida korxonani rejalashtirilayotgan quvvatda ishlashi kerak bo'lgandagi ishchilar soni (shtatdagi va shtatdan tashqari).

Rejalashtirish maqsadi:

1. Korxonaning ishlab chiqarish jarayonini zarur son va sifatni hisobga olgan holda personal bilan ta'minlash.

2. Ham qisqa (personalni jamlash), ham uzoq muddatda (personalni rivojlantirish) ishchi kuchi bilan ishlashni samarali tashkil etish.

3. Personal boshqaruvi xizmati ishini tashkil qilish.

Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish turlari:

1. Loyihaviy. Ishchi kuchiga bo'lgan normativ ehtiyojni (korxonani barpo etishda) yoki tashkiliy o'zgarishlar (qisqarish, kengayish, yangi texnika joriy etilishi va h.k.) yuz berganda uning o'zgarishini aniqlash.

2. Joriy. Korxonaning ishlash quvvatini o'zgarishi va shunga o'xshash boshqa omillar ta'siri hisobiga ishchi kuchining haqiqatdagi malakaviy darajasini normativ ehtiyojdan chetlashish sifatida ma'lum davrga personalga bo'lgan sof ehtiyojni aniqlash.

Intizom, kasallik, qo'nimsizlik kabi omillarning ta'siri hisobiga sof ehtiyojdan chetlashish sifatida ma'lum davrda personalga bo'lgan yalpi ehtiyojni aniqlash.

3. Istiqbolli. Ishchi kuchining kamyob yoki eng muhim kategoriyalariga bo'lgan istiqboldagi yalpi ehtiyojni va ichki manbalar hisobiga uni qondirish imkoniyatlarini aniqlash.

Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish usullari ehtiyojni baholash shakllari, personal bilan ta'minlashning tashkiliy-moliyaviy rejasi va personal sonini operativ hisob-kitobi bilan shartlangan bo'ladi.

Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni baholash turlari:

1. Son bo'yicha.

- tashkiliy tuzilmani – boshqaruv darajalarini, texnika talablarini, marketing rejalarini, moddiy-texnika ta'minoti rejasini tahlili (nechta?);

- to'ldirilgan bo'sh ish o'rinlari sonini tahlili.

2. Sifat bo'yicha.

- tashkiliy tuzilmani – boshqaruv darajalarini, texnika talablarini, marketing rejalarini, moddiy texnika ta'minoti rejasini tahlili (kimni?).

3. Vaqt bo'yicha.

- korxonani ishga tushirilishi rejasini, ya'ni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish tahlili (qachon?);

- texnologiyalardagi va h.k. o'zgarishlar istiqbolini hisobga olib ishchi kuchi soni va sifatidagi o'zgarishlarni prognozlash (kelajakda qancha kerak bo'ladi?).

Ishchi kuchi bilan ta'minlashning tashkiliy-moliyaviy rejasini ishlab chiqish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ishchi kuchini jalb qilish bo'yicha chora-tadbirlar dasturini ishlab chiqish;

- baholash usullarini ishlab chiqish;

- jalb qilish va baholashga ketadigan moliyaviy xarajatlarni baholash;

- nomzodlarni baholash;

- personalni tayyorlash bo'yicha chora-tadbirlar dasturini ishlab chiqish;

- tayyorlashga ketadigan xarajatlarni baholash.

Ishchi kuchi sonining operativ hisob kitobi. Ishlovchilarning zarur sonini va ularning kasbiy, malakaviy takibini aniqlash uchun umumiy ma'lumotlar sifatida quyidagilardan foydalaniladi:

- Ishlab chiqarish dasturi;

- Ishlab chiqarish normalari;

- Rejalashtirilayotgan mehnat unumdorligining o'sishi;

- Boshqariladigan ishlar tuzilishi.

Korxonaning ishchi kadrlarga bo'lgan umumiy ehtiyoji quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$C_i = \frac{V_{ich}}{M} \quad (6.10)$$

Bu yerda:

V_{ich} – ishlab chiqarish hajmi;

M – bir ishlovchiga to‘g‘ri keladigan mahsulot ishlab chiqarish.

Aniqroq hisob-kitoblar ishlovchilarning kategoriyalari bo‘yicha alohida bajariladi.

Ishbay ishchilar sonini hisoblashda quyidagilar hisobga olinadi:

- mahsulot mehnat sig‘imi;
- ish vaqti jamg‘armasi;
- normalarni bajarilish darajasi;

Vaqtbay ishchilar sonini hisoblashda quyidagilar hisobga olinadi:

- birlashtirilgan zonalardagi xizmat ko‘rsatishning mehnat sig‘imi;
- ishchi kuchi sonining normalari;
- normalangan vazifalarning mehnat sig‘imi;
- ish vaqti jamg‘armasi.

Shogirdlar sonini hisoblashda quyidagilar hisobga olinadi:

- yangi ishchilarni tayyorlashga ehtiyoj;
- o‘qitishning rejaviy muddatlari;
- xizmat ko‘rsatish va qo‘riqlash personali.

Korxonaning kadrlarga bo‘lgan qo‘shimcha ehtiyoji hisobot davri boshida umumiy ehtiyoj bilan mavjud personal o‘rtasidagi farq sifatida aniqlanadi.

Hisob-kitoblarda ishga chiqmasliklarga alohida e‘tibor beriladi:

$$\hat{E}nv = \frac{K \times 100}{K_k} \quad (6.11.)$$

Bu yerda:

K – ishlangan kunlar soni;

Kk – ishlanilishi kerak bo‘lgan kunlar soni.

Ishchi kadrlarga qo‘shimcha ehtiyoj quyidagilarni hisobga olgan holda aniqlanadi:

- ishlab chiqarish hajmining bir maromli emasligi (masalan, mavsumiy) va mos ravishda ishlovchilarning kamayishi;
- kadrlar qo‘nimsizligi tufayli ishlab chiqarish hajmining bir maromli emasligi va mos ravishda ishlovchilarning kamayishi;

Korxonaning mutaxassis va xizmatchilarga bo‘lgan umumiy ehtiyoji quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$A = Cm + Ke \quad (6.12.)$$

Bu yerda:

Sm – rejalashtirilayotgan davr bo‘yicha tarmoqda mavjud mutaxassislar soni;

Ke – qo‘shimcha ehtiyoj.

Mutaxassis va xizmatchilarga bo‘lgan qo‘shimcha ehtiyoj aniqlanganda, quyidagilar hisobga olinadi:

1) Korxonaning rivojlanishi, ya’ni ishlab chiqarishning kengayishi bilan lavozimlarning o‘sishi aniqlanadi:

$$K_e = A_p - A_b \quad (6.13)$$

Bu yerda:

A_r – rejalashtirilayotgan davrda mutaxassisga bo‘lgan umumiy ehtiyoj;

A_b – bazaviy davrda mutaxassislarga bo‘lgan umumiy ehtiyoj.

2) Mutaxassislar lavozimini vaqtinchalik egallab turgan amaliyotchilarni qisman almashtirish:

$$K_e = A_p \times K_b \quad (6.14.)$$

Bu yerda:

K_b – mutaxassislarning bo‘shab ketishlari (amaliyotchilarni hisobga olganda umumiy sonidan 2-4 % tashkil qiladi).

3) Rahbar va mutaxassislar lavozimini egallagan ishlovchilarning tabiiy ketishi o‘rnini qoplash (kadrlar tarkibining demografik ko‘rsatkichlari baholanadi, o‘lim hisobga olinadi).

4) Tasdiqlangan shtatlar ro‘yxatidan kelib chiqilgan bo‘sh ish o‘rinlari va bo‘shashi kutilayotgan ishlovchilar.

Mutaxassisga bo‘lgan ehtiyojlarni uzoq muddatli hisob-kitobi (5 yildan ortiqroq muddatga). Hisob-kitoblar uchun to‘liqlik koeffitsienti olinadi va u 1 mingta ishlovchiga yoki 1 mlrd. so‘m ishlab chiqarish hajmiga to‘g‘ri keladigan mutaxassislarning soni sifatida aniqlanadi. Unda mutaxassislarga bo‘lgan umumiy ehtiyoj quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$A = C_i \times K_t \quad (6.15.)$$

Bu yerda:

C_i – ishlovchilarning o‘rtacha ro‘yxatdagi soni;

K_t – normativ bo‘yicha mutaxassislarning bilan to‘liqlik koeffitsienti.

Korxonaning personal bilan ishlash tizimining normativ-metodik ta’minoti. Personalni boshqarish tizimining normativ-metodik ta’minoti – bu quyidagi hujjatlar yig‘indisidir:

-tashkiliy;

-tashkiliy-metodik;

-tashkiliy boshqaruv;

-texnik, me'yoriy-texnik, texnik-iqtisodiy va iqtisodiy.

Normativ metodik hujjatlarga norma, qoida, talablar, tavsifnomalarni belgilovchi normativ ma'lumot materiallari ham kirib, ular mehnatni tashkil etish va personalni boshqarish bilan bog'liq vazifalarni bajarishda foydalaniladi. Bu hujjatlar tashkilot rahbariyati va tartib qoidalarni ishlab chiqaruvchi organlar tomonidan tasdiqlanadi.

6.4. Xodimlar harakati oqimi ko'rsatkichlarini tahlil qilish

Korxonadagi xodimlar tarkibi doimiy harakatda bo'ladi: ba'zilar ishdan bo'shaydi, boshqalar ishga kiradi, bo'linmadan bo'linmaga o'tadi.

Kasbiy siljishda ishlovchilarni o'z tashabbusi va ma'muriyat roziligi bilan korxonada ichida yoki bo'linmada bir ish joyini boshqasiga almashtirishi nazarda tutiladi.

Ishlovchilarning kasbiy siljishi tizimi asosida ikkita asosiy tamoyil yotadi:

- malakali va nufuzli kasblar bo'yicha bo'sh o'rinlarni ma'lum vaqt kadrlar almashinib turishi yuqori bo'lgan ish joylarida ishlagan va zarur o'quv kurslarini o'tagan ishchilar qo'shib olib borishadi.

- har bir ishchining kasbiy ko'tarilish yo'llarini aniqlash uchun zarur bo'lgan qator parametrlarning aniq hisobini olib borish (ish staji, ma'lumoti, malakasi, ishga munosabati va h.k.).

Ishlab chiqarishning kadrlarga bo'lgan ehtiyojlari darajasi, korxonada ishlovchilar talablarini qondirish imkoniyatlarining mavjudligi va ishchining bunday harakatlarga tayyorligi xodimlar harakatning asosiy shartlari hisoblanadi.

Xodimlar harakatini quyidagi kasb-malaka shakllariga ajratish mumkin:

- kasb yoki malaka ichidagi harakat – o'z kasbi doirasida razryadning oshishi; murakkab operatsiya va vazifalarni o'zlashtirish, mehnatning ilg'or usul va yo'llarini o'zlashtirish, bir yoki bir nechta kasblarni o'zlashtirish natijasida o'z kasbi va razryadlari doirasida tajribasini oshirish;

- kasblarga harakat – yangi va ancha murakkabroq kasbni egallash maqsadida kasbini o‘zgartirish; mehnat sharoitlarini yaxshilash va o‘z salmog‘ini saqlash maqsadida murakkabligi bo‘yicha taxminan o‘z kasbiga mosroq boshqa kasbga o‘tish;

- ma‘muriy harakat;

- ijtimoiy harakat – korxonada mablag‘i hisobiga o‘quv yurtida o‘qish uchun yo‘llanma;

- ratsionalizatorlik va ixtirochilik ishlarida qatnashish.

Xodimlar harakatining intensivligi quyidagi koefitsientlar bilan tavsiflanadi:

1. Qabul qilish bo‘yicha koefitsient

$$K_q = \frac{S_{\text{qabul qilinganlar}}}{S_{\text{o'rtacha ro'yxat bo'yicha}}} \quad (6.16)$$

2. Bo‘shatish bo‘yicha koefitsient

$$K_{\text{bo'sh}} = \frac{S_{\text{bo'shaganlar}}}{S_{\text{o'r.ro'y}}} \quad (6.17.)$$

3. Umumiy aylanish koefitsienti.

$$K_{\text{um}} = \frac{S_{\text{q.q}} + S_{\text{bo'sh}}}{S_{\text{o'r.ro'y}}} \quad (6.18.)$$

Almashinish koefitsienti qabul qilish va bo‘shatish koefitsientlarining pastligiga qarab ularga mos keladi.

Korxonalarda kadrlar qo‘nimsizligi ro‘y beradi. Bunga ishchilarning o‘z xohishiga ko‘ra ishdan bo‘shashini, mehnat intizomini doimiy buzishi, ishga sababsiz kelmasligi tufayli ma‘muriyat tashabbusi bilan ishdan bo‘shatilishini kiritish mumkin.

Korxonalar kadrlar qo‘nimsizligini turli usullar yordamida kamaytirishlari mumkin: ishlovchilarni yaxshilab tanlash, ularni orientatsiyalash, o‘qitish, rag‘batlantirish yo‘li bilan.

Korxonadagi muvaffaqiyatsizlik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiluvchi ko'rsatkich – qo'nimsizlik sabablarini aniqlash juda muhimdir.

Kadrlar qo'nimsizligi har qanday korxonaga uchun qimmatga tushadi. Qo'nimsizlik xarajatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- bo'sh ish joylari paydo bo'lishi natijasida uskunalarning to'xtab qolishi, ishchilarning korxonadan bo'shab ketishlari oldidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatining pasayib ketishi, uskunalariga xizmat ko'rsatishning yomonlashuvidan kelib chiqadigan yo'qotishlar;
- yangi ish joyida ishchining adaptatsiya davrida mehnat unumdorligi pasayishi tufayli yo'qotishlar;
- ishdan bo'shaganda qonunga muvofiq beriladigan nafaqalar va ishsizlik nafaqalariga o'sib borayotgan xarajatlar;
- xodimni ishga qabul qilish, tayyorlash, ishga qabul qilish va bo'shatishni rasmiylashtirish bilan bog'liq xarajatlar.

Qo'nimsizlikning mutlaq miqyoslari tahlil qilinayotgan davr uchun o'z xohishiga ko'ra va ma'muriyat tashabbusi bilan bo'shagan ishlovchilar soni aniqlanadi. Qo'nimsizlik ko'rsatkichi, uning darajasi qo'nimsizlikka to'g'ridan-to'g'ri bog'liq sabablar bo'yicha ishdan bo'shagan ishchilar sonining o'rtacha ro'yxatdagi ishchilar soniga nisbati bilan aniqlanadi.

$$K_{qo'n} = \frac{S_{ixt. (int)}}{S_{o'r.ro'y}} \quad (6.19.)$$

Bu yerda: $K_{qo'n}$ - qo'nimsizlik darajasi;

$S_{ixt(int)}$ - qo'nimsizlik sabablari bilan ishdan bo'shaganlar soni;

$S_{o'r.ro'y}$ - ro'yxat bo'yicha o'rtacha ishchilar soni

Hisoblash osonligi tufayli bu usul keng qo'llaniladi. Agar tahlil davrida 150 ta malakali ishchidan 30 tasi ishdan bo'shagan (qo'nimsizlik darajasi 20%) va bu hol davom etayotgan bo'lsa, unda kelasi yil uchun xodimlarni 200 nafarlik ko'rsatkichga ko'paytirish va ushlab turish uchun 110 ta yangi ishchini ishga yollash zarur (50 ta qo'shimcha ishchi, 40 ta ishchi 200 nafardan 20% bo'shaydiganlarning o'rniga va plyus 20 ta 90 ta yangi qabul qilinganlar sonidan

yo‘qotishlar o‘rniga). Bunday formulani qo‘nimsizlikni tahlil qilish uchun qo‘llash oson, lekin u anglashilmovchilikka olib kelishi mumkin, chunki qo‘nimsizlik foizi asoslangan ishlovchilarning o‘rtacha soni tahlil qilinayotgan yil davomida band bo‘lganlar sonining sezilarli o‘sishi yoki pasayishi tufayli qator yillar uchun ko‘rsatkich bo‘lolmaydi.

Sotsiologik tadqiqotlar asosida shu narsa aniqlanganki, ruxsat etiladigan qo‘nimsizlik koeffitsienti 5-7%. Agar bu boradagi ko‘rsatkich undan kam bo‘lsa, ushbu korxonada xodimning «qarishi», ko‘p bo‘lsa, unda mehnat unumdorligining pasayishi ro‘y bermoqda.

Qator yillar uchun kadrlar qo‘nimsizligini tahlil qilishda ish staji ko‘p bo‘lgan ishchilar korxonada qolishlarini bilish zarur.

$$K_{bar} = \frac{S_{ish.staj,}}{S_{ish. 1 yil}} \quad (6.20.)$$

Bu yerda: K_{bar} - barqarorlik koeffitsienti;

$S_{ish.staj.}$ - ish staji 1 yildan ko‘p bo‘lgan ishchilar soni;

$S_{ish 1 yil}$ - 1 yil davomida ishga qabul qilinganlar soni.

Korxonalar qo‘nimsizlik darajasini quyidagi tadbirlar yordamida kamaytirishi mumkin: mehnatni va ishlab chiqarishni tashkil qilishni yaxshilash, malakasiz va bir xil ishlarni qisqartirish, mehnat sharoitlarini sog‘lomlashtirish, ish joylarida mehnat mazmuni ishchilar malakasiga, shaxsiy qobiliyatlariga va qiziqishlariga mos kelmasligining oldini olish, kadrlarning kasbiy o‘shish va rivojlangan malaka oshirish tizimini tashkil qilish, turarjoy va maishiy sharoitlarini yaxshilash, mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirishni takomillashtirish.

Qo‘nimsizlik motivlarini tahlil qilish ham muhimdir. Alohida ishlovchilarning va kasbga oid guruhlarining ishdan bo‘shash sabablarini quyidagicha birlashtirish mumkin:

- ishlab chiqarish – iqtisodiy sharoitlardan qoniqmaslik (mehnat sharoitlari va tashkil qilish, ish tartibi, oylik maosh miqdori, malaka va ma‘lumotni oshirish imkoniyatlarining yo‘qligi);

- turarjoy va maishiy sharoitlardan qoniqmaslik (uy-joy, tibbiy xizmat, maktabgacha bolalar muassasalari bilan ta'minlanganlik, transport);

- shaxsiy xarakterdagi motivlar (nikohdan o'tish, farzand tug'ilishi, boshqa uyga ko'chib o'tish);

- boshqa sabablar.

Xodimlar qo'nimsizligi ko'rsatkichi ishlovchilarning o'z holicha ishga chiqmaslik hollari soni bilan ham bog'liq. Absenteizmni hisoblashning standart formulasi quyidagicha:

$$\dot{A} = \frac{D_n}{N \times D} \quad \text{yoki} \quad A = \frac{P_n}{P} \quad (6.21.)$$

Bu yerda: - D_n - tahlil qilinayotgan davrda ish joyida ishchilarning yo'qligi tufayli yo'qotilgan ish kunlari;

D – ish kunlari soni;

N – ishchilarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soni;

P_n – ishlatilmagan soatlarning umumiy soni;

P – grafik bo'yicha ish soatlarining umumiy soni.

Absenteizm quyidagilarni o'z ichiga olgan holda anchagina xarajatlarga olib keladi: ishchining ish joyida haqiqatda borligidan qat'i nazar majburiy bo'lgan bir qator to'lovlar; yo'q ishchi o'rnida ishlayotgan ishchining ish vaqtidan tashqari ishlagani uchun haq to'lovi; uskunalarning to'xtab qolishi, mehnat unumdorligining pasayishi tufayli yo'qotishlar va h.k.lar.

6.5. Ishlovchilarni mehnat salohiyatlarini hisobga olgan holda joylashtirish

Ishlab chiqarishning texnik bazasi qanchalik takomillashgan bo'lishiga, korxonalar eng yangi vositalar bilan qurollanganligiga qaramasdan, agar mutaxassis kadrlardan foydalanish masalasi to'g'ri yo'lga qo'yilmagan bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoni normal ketmaydi. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda inson omilining ahamiyati doimiy ravishda jamiyat ega bo'lgan har bir mehnat salohiyati ahamiyatining oshib borishi bilan bog'liq. Shuning uchun korxonalarda kadrlarni to'g'ri joylashtirishni tahlil qilish vazifalariga alohida e'tibor beriladi.

Ushbu ish jarayonida asosiy e'tibor ularni oqilona taqsimlash, son va sifat jihatidan foydalanish masalalariga qaratiladi. Son jihatidan qaralganda ishlovchilarning umuman korxonaga bo'yicha yoki bo'limlar bo'yicha yetarliligi ishlab chiqarish vazifalarining hajmlari va mehnat jamoasining imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda aniqlanadi. Sifat jihatidan esa – bajarilayotgan ishlarning murakkabligiga ishlovchilar kasb malakasining mos kelishi darajasiga qarab aniqlanadi.

Bunday tahlildan maqsad – kadrlarni oqilona joylashtirish yo'li bilan ishlab chiqarishning mehnat salohiyatidan foydalanishni yaxshilash zahiralari topishdir.

Tahlil obyekti bo'lib qo'llanilayotgan mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi hisoblanadi va uning mehnat salohiyatidan foydalanishni hamda hisobot yilida bo'lgan undagi son va sifat o'zgarishlarini baholashdan boshlanadi. Buning uchun mavjud bo'lgan mehnat jamoasining salohiyati aniqlanadi va u hisob salohiyati (ma'lum ish hajmini bajarish uchun zarur) bilan solishtiriladi.

Ko'rsatilgan uslubiy yondashuv shunga bog'liqki, har qanday ishlab chiqarish jamoasining mehnat salohiyati o'lchovi aniqlanganda ishlovchilar sonidan emas, balki ularning salohiyat imkoniyatlaridan kelib chiqiladi.

Korxonalaridagi hajmiy va boshqa ko'rsatkichlarni rejalash yillik hisobda kvartal va oylarga bo'lish bilan qilinganligi tufayli, mehnat salohiyatini quyidagi formulada hisoblanadigan to'liq yillik ishchilar soni $S_{t,r}$ -yagona ko'rsatkichida hisoblash maqsadga muvofiq.

$$S_{t,r} = J_s : T_{o'r} \quad (6.22.)$$

Bu yerda:

J_s – ish vaqti jamg'armasi salohiyati;

$T_{o'r}$ – bir ishlovchining o'rtacha bir yillik ish vaqti jamg'armasi, soat.

Shunday qilib aniqlangan jamoa mehnat salohiyati zarur o'lchov bilan solishtirilib, kadrlardan foydalanish va joylashtirishdagi kamchiliklar hisobiga mavjud zahiralari topiladi. Mehnat salohiyati hisob-kitoblari umuman stex bo'yicha yoki ishlovchilarning alohida funksional guruhlari bo'yicha o'tkazilishi kerak. Hisob-kitoblarni bunday detallashtirish alohida olingan kategoriyalardagi ishlovchilar sonining mavjud normativlar talablariga mos kelishini tahlil qilish imkonini beradi. Bu holda ishlovchilarni oqilona joylashtirish va

ulardan foydalanishning umumiy mezonini boʻlib kadrlar tuzilmasidagi oʻzgarishlar hisoblanadi. Ayniqsa ishlovchilarning har bir kategoriyasi ulushining normativlarga mos kelishini tahlil qilish muhimdir. Lekin har doim ham turli ishlovchilar guruhlarining normativlarga mos kelishiga jiddiy amal qilinmaydi. Masalan, boshqaruv xodimlari ulushining oshib ketishi tashkiliy xarakterdagi negativ jarayonlarni koʻrsatadi. Bunday oshib ketish oxir oqibatda foyda oʻlchamiga taʼsir qiladi.

Qisqacha xulosalar

Korxonaning ishchi kuchi bilan taʼminlanishni tahlil qilishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: korxonada va uning tarkibiy boʻlinmalarining umuman, shuningdek, toifalar va kasblar boʻyicha ishchi kuchi bilan taʼmin etilganini oʻrganish va unga baho berish; kadrlar qoʻnimsizligi koʻrsatkichlarini aniqlash va oʻrganish; ishchi kuchi zahiralari aniqlash, ulardan yanada toʻlaroq va samaraliroq foydalanishni aniqlash.

Korxonaning ishchi kuchi bilan taʼminlanganligini aniqlash - korxonaning ish kuchi bilan taʼminlanishi toifalar va kasblar boʻyicha xodimlarning haqiqiy sonini reja ehtiyojlari bilan taqqoslashdan iborat. Ishlovchilarni mehnat salohiyatlarini hisobga olgan holda joylashtirishni tahlilidan maqsad – kadrlarni oqilona joylashtirish yoʻli bilan ishlab chiqarishning mehnat salohiyatidan foydalanishni yaxshilash zahiralari topishdir. Tahlil natijasida, asosiy ishchilarning kerakli miqdorini aniqlash, ixtisoslik boʻyicha ishchilarning kerakli miqdori aniqlanadi, ixtisoslik xodimlar bilan tigʻizlik koeffitsientlari aniqlanadi. Ishlovchilar mehnatini jamoa shaklida tashkil qilish va mehnat jamoalari samaradorligi muhim koʻrsatkichlardan biridir.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Korxonani ishchi kuchi bilan taʼminlanganligini tahlil qilishning ahamiyati, vazifalari nimalardan iborat?
2. Kadrlar qoʻnimsizligi koʻrsatkichlari qanday aniqlanadi?
3. Ishchi kuchi zahiralari aniqlashning qanday uslublarini bilasiz?

4. Ishlovchilarning mehnat salohiyatlari deganda qanday tushuncha tushuniladi?

5. Asosiy ishchilarning kerakli miqdorini va ixtisoslik bo'yicha ishchilarning kerakli miqdorini aniqlash nima uchun zarur?

6. Ixtisoslik bo'yicha xodimlar bilan tig'izlik koeffitsientlarini aniqlash nima uchun kerak?

7. Mehnatni tashkil qilishning brigada usuli bilan qamrab olinganligi koeffitsienti qanday aniqlanadi?

8. Aniq bir korxonada misolida mehnat resurslaridan foydalanish va ta'minlanganligi, ularning samaradorligiga baho bering?

9. Mehnat jamoalari samaradorligi tushunchasini batafsil yoritib bera olasizmi?

10. Korxonada mehnat salohiyatining qanday sifat ko'rsatkichlari mavjud?

7-BOB. PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASH

7.1. Personal faoliyatini baholashning mohiyati va zarurati

Bozor iqtisodiyoti, modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash sharoitlarida personal, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini obyektiv baholash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Tashkilot personalini boshqarishda bir qancha savollarga javob berish zarur bo'ladi: Tashkilotda xodimning ish haqini qachon oshirish kerak? Uning mansabini qachon oshirish va qachon uning maqomini pasaytirish yoki boshqa ishga o'tkazish kerak? Qanday holatlarda personalni ishdan bo'shatish kerak? Bu savollarga javobni albatta personal mehnati natijalarini baholash asosida olish mumkin. O'zbekistonlik olim G.G.Nazarova ko'p hollarda baholashlar tasodifan to'planadigan subyektiv kuzatuvlarni ifoda etishini ta'kidlaydi.⁵

Shunday ekan, xodimlardan foydalanishning yuqori samaradorligini ta'minlash uchun u bilan ishlashda muntazam auditni o'tqazib borish zarur. Personal kasbiy faoliyatini baholash mexanizmi tashkilotning ichki tartib qoidalariga oid me'yoriy hujjatlarda mehnat jamoasi muhokamasi va tasdiqlangan jamoa shartnomasi asosida belgilab qo'yiladi.

Baholash mexanizmi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- barcha darajadagi personal faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;
- tashkilotning tasdiqlangan yillik rejasidan kelib chiqadigan personalning yillik mehnat faoliyati ko'rsatkichlari;
- xodim bilan tuziladigan mehnat shartnomasi va ish haqini belgilash tartibi;
- xodimlar kasbiy faoliyati ko'rsatkichlarining joriy va yakuniy natijalari monitoringi va hisobot natijalari;
- xodimlar faoliyati natijalari va ko'rsatkichlarini baholash usullari va shakllari;
- rahbarlar tomonidan boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida personal faoliyatini tekshirish natijalari tahlili;

⁵ Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslari menejmenti/ o'quv qo'llanma, - T.:TDIU, 2010 y. - 51 b.

– baholash natijalarining oshkoraligi, baholash natijalaridan rahbar kadrlar faoliyatini attestatsiya qilishda foydalanish.⁶

Amaliy jihatdan olganda personal korxonaning eng zarur resursi hisoblanib, uning salohiyatidan samarali foydalanish har bir ishlovchi bajaradigan konkret ishlab chiqarish jabhalarining xususiyatlaridan kelib chiqadigan maxsus audit o‘tkazishni talab qiladi.

Ushbu auditning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- ish vaqtidan foydalanish haqidagi ma’lumotlarni tekshirish;
- xodim harakatining shakli, dinamikasi va sabablarini, mehnat intizomining ahvolini o‘rganish;
- qo‘l mehnatida, malakasiz va og‘ir jismoniy mehnatda band bo‘lganlar soni va dinamikasini aniqlash;
- mehnat faoliyatining ijtimoiy harakatlarini tadqiq qilish;
- mehnat motivatsiyasi, kasb-malaka jihatidan o‘rish;
- mehnatdan qoniqish va hokazo.

Mavjud ishchi kuchidan yanada to‘laroq foydalanish, mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarishni jadallashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarini kompleks mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, ancha umumiyroq ishlab chiqarish texnikasini joriy etish, texnologiyani va ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish hisobiga korxonani mehnat resurslari bilan ta’minlashdagi keskinlikni birmuncha bartaraf etish mumkin. Yuqorida sanab o‘tilgan tadbirlarni o‘tkazish natijasida personalga bo‘lgan ehtiyojni qisqartirish zahiralari aniqlanishi lozim.

Bozor iqtisodiyoti tomon tanlangan yo‘l, ijtimoiy ishlab chiqarishni jadallashtirish va modernizatsiya qilish, uning iqtisodiy samaradorligini va sifatini oshirish barcha mavjud imkoniyatlarni mobillashtirishni talab qiladi. Mazkur talab esa korxonalar mehnat jamoalarining xo‘jalik tashabbuskorligini maksimal rivojlantirishni oldinga suradi.

Iqtisodiy rivojlanishining zamonaviy bosqichida juda kamchilik mehnat jamoasi o‘z biznes rejasining qay yo‘sinda bajarilganligiga to‘liq javob beradi. Avvalo, topshiriqlarni bajarilishida, mehnatdan

⁶ Вечер Л.С. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной службы// Сборник трудов Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: 2010.

foydalanishda ro‘y bergan o‘zgarishlarni aniqlab olish zarur. Jamoa mehnatidan foydalanishning o‘zgarishi ikki tasnifda bo‘lishi mumkin: ijobiy yoki salbiy.

Korxonada personalidan foydalanish darajasini audit tekshiruvida, eng avvalo, barcha o‘zgarishlar aniqlanadi, ular tasnifi va kelib chiqish sabablari o‘rganiladi, oqibatlarini tugatish bo‘yicha chora tadbirlarni ishlab chiqish imkoniyati bo‘ladi. Korxonada miqyosida ishchi kuchiga to‘g‘ri baho berish sarflangan mehnatga taalluqli rag‘batni amalga oshirish, mavjud bo‘lgan imkoniyatlarni aniqlash imkonini yaratadi. Bu holat biznes rejada kerakli o‘zgarishlar kiritish va yangi rejalarni belgilashga olib keladi.

Ushbu ko‘rsatkichlarning axborot manbai bo‘lib kadrlar bo‘limi ma‘lumotlari, statistik hisobotlar, stex, bo‘lim va shaxobchalardagi kadrlar harakati bo‘yicha, mehnat resurslariga taalluqli boshqa ma‘lumotlar xizmat qiladi.

Ma‘lumki, korxonada miqyosida personalga taalluqli, uni tasniflovchi ko‘rsatkichlarni ishchi kuchidan foydalanish, ish vaqti va mehnat unumdorligi kabi ko‘rsatkichlar bilan birgalikda tahlil qilishning asosiy maqsadi:

- korxonada ishchi kuchi va mehnat resurslariga obyektiv baho berish;
- mehnat resurslarining mehnat ko‘rsatkichlariga ta‘sir etuvchi omillarini, son ko‘rsatkichlarining o‘zgarishlarini va o‘zaro ta‘sirini aniqlash;
- aniqlangan omillarni bartaraf etish, salbiy omillarni yo‘qotish, ijobiy omillarni mustahkamlash chora-tadbirlarini izlab topishdan iborat.

Demak, korxonada miqyosida foydalanmayotgan imkoniyatlarni, rezervlarni aniqlash ularni yo‘qotish yoki harakatga keltirish tahlil etishni asoslanganligini bildiradi.

7.2. Ishlovchilarning kasbi bo‘yicha sifat tarkibini tahlil qilish

Yuqori texnik doiradagi raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish uchun ishlovchilar soni ularning malakasi bo‘yicha ishlab chiqarish talablariga mos kelishi zarur. Ishlovchilarning kasbi bo‘yicha sifat tarkibini tahlil qilishda ishlab chiqarish operatsiyalari ro‘yxati va

ularning murakkabligini stexlardagi, uchastkalar va ish joylaridagi ishchilarning mutaxassisligi va razryadlari bo'yicha tarkibi bilan taqqoslanadi. Ishlar va ishchilarning o'rtacha razryadlari hisoblanadi.

Agar ishchilarning o'rtacha razryadi ishlarning o'rtacha razryadidan ko'p bo'lsa, korxonadagi ishchilardan ularning malakasi bo'yicha to'liq foydalanmayotgan va ish haqiga razryadlararo farq uchun ko'p xarajat sarflanayotgan bo'ladi.

Ishlarning o'rtacha razryadi ishchilarning o'rtacha razryadidan oshib ketishi bajarilgan ishlarning va mahsulot sifatining pasayib ketishiga olib keladi. Buning oldini olish uchun ishchilar malakasini oshirish kerak bo'ladi.

Ishlarning o'rtacha razryadi bir oz oshishiga yo'l qo'yish mumkin, chunki bu holda ishchilar malakasi oshishiga sharoit tug'iladi.

Tahlil uslubiyati – ishchilar razryadini va ishlar razryadini solishtirishdir. Malakasini oshirish kerak bo'lgan ishchilar soni esa quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$S_i = (R_{ish} - R_{ishchilar}) \cdot S_{i(jami)} \quad (7.1.)$$

Bu tahlil malakani hajm bilan, bajarilayotgan ishlar murakkabligi bilan moslashuvi va kerak bo'lganda malakaviy o'sishni asoslash uchun har bir razryad bo'yicha olib boriladi.

Korxonada bo'yicha o'rtacha ko'rsatkich bu moslikni to'liq tavsiflab bermaydi. Buning uchun qaysi kasblar va razryadlar bo'yicha ishchilar malakasining orqada qolayotganligini aniqlash va haqiqatda malakasini oshirishi kerak bo'lgan ishchilar guruhlarini malaka oshirish rejalariga kiritish lozim.

Ishchilar tarkibini mutaxassisligi bo'yicha tahlil qilish ishlar va ishchilar malakasi ideal ravishda mos kelishini o'z oldiga maqsad qilib qo'ymaydi, chunki ish xarakteri va ishchilar tarkibining doimiy o'zgarib turishi bunga imkon bermaydi. Biroq, ishlar va ishchilar malaka darajalari o'rtasidagi farq kattalashib ketmasligining oldini olish uchun bunday tahlilni doimiy ravishda olib borish zarur.

Tajribada ko'pincha ishchilar malakasi bajarilayotgan ishlarning malakaviy darajasiga mos kelmasligi tez-tez uchrab turadi. Shuning uchun bunday vaziyatlarni tahlil qilishda tegishli malakadagi ishlarning bajarilayotgan ishlar umumiy hajmiga nisbatan salmog'i aniqlanadi.

Agar 80% va undan ko‘p ishlar o‘z malakasi bo‘yicha bo‘lsa, bu holda ishchilar o‘z malaka darajasi bo‘yicha mos ravishda ish bilan band qilingan bo‘ladi.

Masalan, ishchi V razryadli malakaga ega va quyidagi ish hajmini bajaradi:

7.1-jadval

Ishlar razryadi	IV	V	VI
Ishlar hajmi (n soat)	450	500	650

Umumiy ishlar hajmidagi V razryadli malakaviy ishlar salmog‘i quyidagicha hisoblanadi:

$$U = 500 / (450 + 500 + 650) \times 100 = 31,3\%$$

Eng ko‘p ishlar hajmi VI razryad bo‘yicha (650 n-soat) bajarilayotganligi uchun, malakani VI razryadgacha oshirish talab qilinadi.

Keyingi misolni ko‘rib chiqamiz: ishlarning o‘rtacha razryadini, ishchilarning o‘rtacha razryadini, malakasini oshirish kerak bo‘lgan ishchilar sonini aniqlash kerak. Uchastkada 141 ta tokar ishlamoqda.

7.2-jadval

Ko‘rsatkichlar	Razryadlar				Jami
	III	IV	V	VI	
Ishlar hajmi (ming n/soat)	40	60	80	100	280
Ishchilar soni (kishi)	20	31	40	50	141
Tarif koeffitsienti	1,27	1,44	1,62	1,83	

Yechimi:

1) Ishchilarning o‘rtacha tarif koeffitsientini aniqlaymiz:

$$\bar{K} = \frac{\sum K_{\text{tarif}} \times C_{\text{ish}}}{\sum C_{\text{ish}}}, \quad (7.2)$$

$$\bar{K} = \frac{1,27 \times 20 + 1,44 \times 31 + 1,62 \times 40 + 1,83 \times 50}{141} = 1,605$$

2) Ishchilarning o‘rtacha razryadini aniqlaymiz:

$$\bar{P} = P_{\text{min}} + \frac{K_{\text{ish}} - K_{\text{min}}}{K_{\text{max}} - K_{\text{min}}}, \quad (7.3.)$$

$$\bar{D} = 4 + \frac{1,605 - 1,44}{1,62 - 1,44} = 4,917$$

3) Ishlarnig o'rtacha tarif koeffitsientini aniqlaymiz:

$$\bar{K}_{\text{ishlar}} = \frac{\sum K_{\text{tarif}} \times V_{\text{ishlar}}}{V_{\text{ishlar}}}, \quad (7.4.)$$

$$\bar{K}_{\text{ishlar}} = \frac{1,27 \times 40 + 1,44 \times 60 + 1,62 \times 80 + 1,83 \times 100}{280} = 1,606$$

4) Ishlarning o'rtacha razryadini aniqlaymiz:

$$\bar{P}_{\text{ishlar}} = P_{\min} + \frac{K_{\text{ishlar}} - K_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}}, \quad (7.5.)$$

$$\bar{P}_{\text{ishlar}} = 4 + \frac{1,606 - 1,44}{1,62 - 1,44} = 4,922$$

Hisoblardan ko'rinadiki, ishlarning o'rtacha razryadi ishchilarning o'rtacha razryadidan unchalik farq qilmaydi (4,922-4,917=0,005).

Formuladan foydalanamiz: $C_{\text{ishchilar}} = 0,005 \times 141 = 1$ nafar.

Hisob-kitoblar natijasi ishchilar malakasi bajarayotgan ishlariga to'liq mos kelayotganligini tasdiqladi.

7.3. Boshqaruv apparatida band bo'lganlarning me'yoriy ko'rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish

Rahbarlar va mutaxassislar mehnatidan foydalanish va sifat tarkibini tahlil qilish ularning haqiqatdagi soni hisob-kitobdagidan farq qilishi, umumiy sondagi oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar salmog'ining, kategoriya yoki YaTS razryadlari bo'yicha mutaxassislar soni salmog'ining o'zgarishi sabablarini topish rahbar va mutaxassislar malakasini oshirish rejasi bajarilishini baholash imkonini beradi.

Tahlilning maqsadi – mutaxassislar mehnatidan foydalanish samaradorligini oshirish, ularning kasb-malaka tuzilmasini takomillashtirish bo‘yicha tadbirlar ishlab chiqishdir.

Jahon tajribalarida rahbar va mutaxassislar sifat tarkibini baholashning turli xil usullari mavjud: yillik attestatsiya, ish natijalari, qo‘yilgan maqsadlarga erishishi bo‘yicha baholash.

Mutaxassislarning sifat tarkibini analitik baholashni ma‘lum davr uchun oldindan ular oldilariga qo‘yilgan maqsadlarga tayangan holda olib borish mumkin.

Bunday baholash bir necha bosqichni o‘z ichiga oladi:

- xodimning bir necha majburiyatlarini aniqlash;
- har bir majburiyatni aniq iqtisodiy ko‘rsatkichlarda aniqlashtirish (foйда, ishlab chiqarish xarajatlari, hajm, vaqt, sifat, mehnat unumdorligi va h.k.);

- o‘lchov birliklarini (foiz, kun, so‘m,) va faoliyat natijalarini aks ettiruvchi (vaqtni qisqartirish, brakni kamaytirish, o‘tgan davrga nisbatan foizlarda foydani oshirish va h.k.) ko‘rsatkichlar tizimini belgilash;

- har bir ko‘rsatkich bo‘yicha minimal va maksimal «bajarish standartlarini» o‘rnatish;

- qabul qilingan standartlar bo‘yicha maksimal va minimal bajarish natijalarining o‘zaro nisbatini (maksimaldan yuqori, uning darajasida, minimum darajasida va minimumdan kam) va baholovchi ballarni chiqarish;

- barcha ko‘rsatkichlar bo‘yicha o‘rtacha bahoni hisoblash.

Rahbar va mutaxassislar mehnatini tahlil qilish uchun ko‘rsatkichlarni tanlashda quyidagi mehnat natijalari:

- korxonaning butun faoliyati natijalariga to‘g‘ridan-to‘g‘ri va hal qiluvchi ta’sir qilishi;

- xodim ish vaqtining sezilarli qismini egallashi;

- ular nisbatan kam ishlab chiqarish maqsadlariga erishishga olib kelishini hisobga olish kerak.

7.3-jadvalda taxminiy miqdoriy ko‘rsatkichlar ro‘yxati – rahbar va mutaxassislarning ba’zi lavozimlari bo‘yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari keltirilgan.

7.3-jadval

Rahbar va mutaxassislarining ba'zi lavozimlari bo'yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari

Lavozimlar	Ko'rsatkichlar – mehnat sifatini baholash mezonlari ro'yxati
Sanoat korxonasi rahbari	Foyda Foydaning o'sishi Kapital aylanishi Bozordagi mahsulot ulushi
Bank boshqaruvchisi	Kreditlar hajmi Kreditlar dinamikasi Rentabellik Yangi mijozlar soni Kredit operatsiyalari sifati
Muntazam rahbarlar (ishlab chiqarish, stex, uchastka boshliqlari)	Reja topshiriqlarining hajmi va nomenklatura bo'yicha bajarilishi Ishlab chiqarish hajmi dinamikasi Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish Brak mahsulotlar salmog'i va ularning dinamikasi Turib qolishlardan yo'qotishlar Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsienti
Xodimlarni boshqarish xizmati rahbari	Mehnat unumdorligi dinamikasi Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning normativ mehnat sarfini kamaytirish Texnik asoslangan normalar salmog'i Mahsulot birligiga to'g'ri keladigan ish haqi darajasi va uning dinamikasi Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsienti va dinamikasi Vakant joylar soni Ishlovchilarning malakasini oshirish va o'qitishga oid ko'rsatkichlar Ishlab chiqarish xarajatlarining xodimga ketgan qismi (salmog'i va dinamikasi)

Rahbar va mutaxassislar mehnatidan foydalanish va ularning sifatiy tarkibini tahlil qilishdan asosiy maqsad – ular mehnatidan foydalanish samaradorligini oshirish, oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar salmog'ini o'zgartirish, rahbar va mutaxassislar

malakasini oshirish rejalarini bajarish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishdir.

7.4. Xodimlardan foydalanish intensivligining tahlili

Xodimlardan foydalanish intensivligi darajasini quyidagi ko'rsatkichlar yordamida tahlil qilish mumkin:

- *smenalik koeffitsienti* – K_{sm} ,
- *smenalik rejimidan foydalanish koeffitsienti* – $K_{foy. sm}$;
- *og'ir jismoniy mehnatda band bo'lish koeffitsienti* – $K_{og'}$;
- *nufuzli bo'lmagan ishlarda band bo'lish koeffitsienti* – K_{nuf} ;
- *ishlovchilar diqqatini asosiy ishdan bo'lish (chalg'itish) koeffitsienti* – K_{chal} .

Ishchilarning smenalik koeffitsienti va smenalik rejimdan foydalanish koeffitsienti hamma ishchilar tomonidan ishlangan umumiy nafar-kunlarni ularning eng katta smenadagi soniga nisbati bilan topiladi.

$$1. \quad K_{sm} = \frac{S_{ish (um)}}{S_{eng katta sm.ish}} \quad (7.6.)$$

$$2. \quad K_{almashuvchanlik} = \frac{IVJ_{(umumiy)}}{IVJ_{eng kam smenada}} \quad (7.7)$$

$$3. \quad K_{Smenali rejim} = \frac{K_{sm}}{Smenalar soni} \quad (7.8)$$

$$4. \quad K_{to'xtovsizlik} = \frac{S_{ish joyi}}{S_{eng katta smenadagi ishchilar}} \quad (7.9.)$$

$$5. \quad K_{nufuzli bo'lmagan} = \frac{S_{nuf.bo'lmagan ishdagi ishlovchilar}}{S_{o'r.ro'yxat.}} \quad (7.10)$$

$$6. \quad K_{chalg'itish} = \frac{S_{chalg'itilgan ishchilar}}{S_{o'r.ro'yxat.}} \quad (7.11)$$

Misol, smenalarda ishlangan ish vaqtlari quyidagi ma'lumotlarda tavsiflanadi: 1-smenada 22.000 kishi-kun, 2-smenada – 18.000, 3-smenada–10.000 kishi-kun ishlangan.

$$K_{sm} = (22000 + 18000 + 10000) : 22000 = 2,27,$$

$$K_{sm.rej.} = 2,27:3 = 0,76$$

Ma'lum davr uchun bu koeffitsientlarning o'zgarishi smenalar bo'yicha ishchilardan va uskunalardan foydalanilayotganligidan dalolat beradi.

Ishlab chiqarish omillarini rivojlantirish balansi va xodimga bo'lgan ehtiyojni aniqlash uchun ish joyidan reja-hisob birligi sifatida keng foydalanilayotgan sharoitda, xodim bilan komplektlashtirilganlik darajasi quyidagi formula bilan hisoblanishi mumkin:

$$D_n = S_h : J_h \quad (7.12)$$

Bu yerda:

D_n - xodimning komplektlashtirilganlik darajasi;

S_h - haqiqatdagi xodim soni;

J_h - korxonadagi ish joylarining haqiqatdagi soni.

Bitta ish joyida ketma-ket yoki parallel holda bir nechta ishchilar ishlashlari mumkin. Shu bois ish joylarini komplektlash uchun ko'p ishchilar talab qilinadi. Ish joylarini to'liq komplektlashtirish uchun zarur ishchilar soni (S_{rej}) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$S_{rej} = J_{rej} \times K_{sm} \times K_{to'l} \quad (7.13)$$

Bu yerda:

J_{rej} - reja davridagi ish joylar soni;

K_{sm} - rejalik smenalik koeffitsienti;

$K_{to'l}$ - ish joylarining to'latilish koeffitsienti.

Agar bir ish joyida bitta ishchi band bo'lsa, unda $K_{to'l} = 1$. Qolgan koeffitsientlar ushbu ish bilan band bo'lgan vaqtning ish vaqti fotografiyasi va boshqa ishlangan vaqtni hisobga olish ma'lumotlaridan foydalanishga asoslangan holda umumiy ish vaqti jamg'armasiga nisbati bilan topiladi.

Mehnatni mexanizatsiyalash – korxonalar iqtisodiyotini rivojlantirishning muhim muammolaridandir. Qo‘l mehnatini kamaytirishni tahlil qilish uchun mashina va mexanizmlar yordamida ishlovchi ishchilar salmog‘i, mashina va mexanizmlar yonida yoki faqat qo‘l mehnati bilan band bo‘lganlar salmog‘i hamda mashina va mexanizmlarni sozlash va ta‘mirlash ishlarini bajaruvchilar salmog‘i haqidagi ma‘lumotlardan foydalaniladi.

Mehnatning mexanizatsiyalashganligiga umumiy bahoni mehnatni mexanizatsiyalashganlik koeffitsienti beradi (K_m). Mexanizatsiyalashgan ishlarda band bo‘lganlar sonining umumiy ishlovchilar soniga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_m = \frac{C_m}{C_m + C_{\text{qo'l}}}$$
 (7.14.)

Bu yerda:

S_m - mexanizatsiyalashgan ishlarda band bo‘lgan ishchilar soni;

S_{ishchi} - qo‘l mehnatida band bo‘lgan ishchilar soni.

Xodimlar faoliyati auditida muayyan ko‘rsatkichlardan foydalaniladi.

Xodimdan foydalanish intensivligi korxonada ishlab chiqarish quvvatlarining o‘zgarishiga qarab tahlil qilinadi. Bunday quvvat oshgan yoki uning ba‘zi qismlari rekonstruksiya qilingan hollarda yordamchi xodimlar ham, ma‘muriy-xo‘jalik xodimlari ham ko‘payishi aniq. Shunday ekan, bu kategoriyalarning oshishini ishlab chiqarish quvvatlari bilan bog‘liq holda o‘rganish zarur.

7.4.-jadvalda xodimlardan foydalanish intensivligini tahlil qilish imkonini beradigan ko‘rsatkichlarning minimal yig‘indisi berilgan.

Bu kategoriyadagi xodimlar mehnati nisbatan tejalishining umumiy o‘lchamini, avvalo, ikki guruh omillar qo‘shilishi natijalari sifatida tahlil qilish zarur:

ishlab chiqarish quvvatining o‘zgarishiga nisbatan xodim kategoriyalarining o‘zgarishi;

- ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish darajasining o‘zgarishi.

7.4-jadval

Xodimlar faoliyatini baholash ko'rsatkichlari

№	Ko'rsatkichlar nomi	O'lchov birligi	Ko'rsatkich tavsifi
I. Umumiyqtisodiy ko'rsatkichlar			
1	Ishlab chiqarish hajmi	ming so'm	Ishlab chiqarish miqyosi
2	As. fondlar o'lchami	mln. so'm	_____//_____
3	Noishlab chiqarishga mo'ljallangan assistent fondlar salmog'i	%	Ijtimoiy rivojlanish darajasi
4	Mehnat unumdorligi a) natural o'lchov b) qiymat ifodasi	birlik ming so'm	Xodimdan foydalanish samaradorligi
5	Foyda	ming so'm	Korxonaning moliyaviy ahvoli
6	Foydadagi iste'mol jamg'armasi salmog'i	%	Ijtimoiy rivojlanish darajasi
II. Kadrlarga oid ko'rsatkichlar			
7	Xodim soni	kishi	Korxonaga o'lchamlari
8	Ishchilar salmog'i	%	Xodim tuzilmasi
9	Rahbarlar salmog'i	%	_____//_____
	Mutaxassislar salmog'i	%	_____//_____
10	Xizmatchilar salmog'i	%	_____//_____
11	Kadrlar qo'nimsizligi	kishi	Mehnat sharoitlaridan qoniqmaslik
12	Ayollar salmog'i	%	Xodimlar tarkibi
13	Ishlovchilarning o'rtacha yoshi	yil	Inson salohiyati
III. Mehnat sharoitlari			
14	Yomon mehnat sharoitlarida ishlovchilar salmog'i	%	Ishlovchilar sog'lig'iga ta'sir qiluvchi ijtimoiy omillar
15	Og'ir jismoniy mehnatda band bo'lganlar salmog'i	%	_____//_____
16	Nufuzli bo'lmagan ishlarda band bo'lganlar salmog'i	%	_____//_____
17	Travmatizm darajasi	kishi/ kun	_____//_____
18	Kasb kasalliklari darajasi	kishi/ kun	_____//_____
2	Umumiy kasallanish darajasi	kishi/ kun	_____//_____
2	Yomon mehnat sharoitlari uchun imtiyozlar va kompensatsiyalar uchun to'lovlar	ming.so'm	_____//_____

Qisqacha xulosalar

Jamoa mehnatidan foydalanishning o'zgarishi ikki tasnifda bo'lishi mumkin: ijobiy yoki salbiy. Korxonada mehnat resurslaridan foydalanish darajasini tahlil etishning vazifasi topshiriqlarni bajarilishida, mehnatdan foydalanishda ro'y bergan o'zgarishlarni aniqlab olish, kelib chiqish sabablarini o'rganish, oqibatlarini tugatish bo'yicha chora tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat.

Korxonada miqyosida ishchi kuchiga taalluqli ko'rsatkichlarni tahlilining asosiy maqsadi: korxonada ishchi kuchiga obyektiv baho berish; personalning mehnat ko'rsatkichlariga ta'sir etuvchi omillarini, son ko'rsatkichlarining o'zgarishlarini va o'zaro ta'sirini aniqlash; aniqlangan omillarni bartaraf etish, salbiy omillarni yo'qotish, ijobiy omillarni mustahkamlash chora-tadbirlarini izlab topishdan iborat.

Tahlil bosqichida korxonada bo'yicha ish joylarida kerakli mutaxassislik va kvalifikatsiyalar bo'yicha jamlanganlikni aniqlash zarur. Bunday hol ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta'minlab beradi. Tahlil jarayonida asosiy ishchilar va yordamchi ishchilarning nisbiy salmog'i o'rganib chiqiladi. Ular o'rtasidagi bog'liklik, avvalo asosiy ishchilar foydasiga bo'lishi kerak. Ishchi kuchining kamayishi oqibatida personal miqdorining tarkibiy o'zgarishi ro'y berganligi aniqlanadi. Mehnat resurslari holatini tahlil etish natijasida korxonada miqyosida uning harakati, kadrlar qo'nimsizligining sabablarini aniqlash imkonini beradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonada xodimlarni tahlil etishning asosiy maqsadi nimalardan iborat?

2. Asosiy ishchilarning korxonada umumiy ishchilar soniga nisbati qanday aniqlanadi?

3. Asosiy ishchilarning o'rtacha yillik unumdorlik ko'rsatkichlariga nimalar kiradi?

4. Ishchi kuchining kamayishi oqibatida personal miqdorining tarkibiy o'zgarishi ro'y berganligini aniqlash mumkinmi?

5. Korxonada miqyosida ishchi kuchiga to'g'ri baho berish va sarflangan mehnatga taalluqli rag'batni amalga oshirish deganda nima tushunasiz?

6. Korxonada xodimlarning sifat ko'rsatkichlari imkoniyatlarini aniqlash?

7. Korxonada ishchi kuchi harakatini qaysi ko'rsatkichlar tavsiflaydi va uni qanday aniqlash mumkin?

8. Kadrlar qo'nimsizligining asosiy sabablari nimalardan iborat?

9. Korxonada ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik darajasini aniqlash nima uchun zarur?

10. Korxonada miqyosida ishchi kuchi balansini tuzish mumkinmi?

8-BOB. PERSONAL RIVOJLANISHINING AUDITI

8.1. Personal rivojlanishi auditining mohiyati va mazmuni

Auditor tashqi muhit holati, xodimning manfaatlari va tashkilot strategiyasi nuqtai nazaridan alohida lavozimlarga nisbatan korxonaning inson salohiyatidan o'rta muddatli va uzoq muddatli foydalanish imkoniyatlarini ko'rib chiqadi.

Audit tashkilotning strategik rejasi nuqtai nazaridan inson salohiyatidan foydalanish imkoniyatlarini uch jihatdan baholaydi:

- personal rivojlanishining umumiy sharoitlari, ya'ni korxonaning menejerlik quvvatlari va strategiyasi tahlil qilinadi;
- personalni strategik boshqarish usullari va vositalari sifati, ya'ni haqiqatdagi vaziyat, kadrlar salohiyatidan foydalanish istiqbollari va tashqi muhitdagi o'zgarishlar bashorati haqida tasavvurga ega bo'lishi imkonini yaratadigan ochiq axborotlar tahlil qilinadi;
- uchrashi mumkin bo'lgan xavf-xatarlarni baholash.

8.2. Personal rivojlanishi parametrlarini baholashning umumiy ko'rsatkichlari

Yil davomida malakasini oshirgan va o'qigan xodimlar soni asosiy ko'rsatkich bo'lib, u faqatgina o'qitish tizimining rivojlanganlik darajasiga bog'liq emas. Bir xil sharoitlarda yirik kompaniyalarda kichik firmalarga nisbatan ko'proq xodimlar malakasini oshiradi. Ushbu ko'rsatkich bo'yicha reja dasturlarini tuzishda ayrim guruh xodimlar yil davomida bir necha marotaba har xil yo'nalishlarda malakasini oshirish mumkinligini hisobga olish zarur. Bundan tashqari, kompaniyada o'qitish hajmi dinamikasi ham hisobga olinadi.

Yil davomida o'qitilgan kompaniya xodimlari soni ko'rsatkichi nafaqat o'qitish tizimining rivojlanish darajasiga, balki kompaniya hajmiga ham bog'liq bo'ladi: yirik tashkilotda boshqa barcha sharoitlar bir xil bo'lganda yiliga yirik bo'lmagan korxonalariga nisbatan ko'proq xodimlar o'qitiladi.

Ushbu ko'rsatkich bo'yicha reja belgilash va uning bajarilishini nazorat qilishda esdan chiqarmaslik kerakki, kompaniyada yil davomida turli o'qishlarni bir martadan ortiq o'tadigan xodimlar

guruhi mavjud. Odatda ular qatoriga tez-tez o'zgarib turadigan qonunchilik muammolari bo'yicha qisqa muddatli seminarlarga yuboriladigan kompaniyalar rahbarlari, sotuv bo'yicha mutaxassislar, buxgalterlar va yuristlar kiradi.

Yil davomida o'qitilgan kompaniya xodimlari soni ko'rsatkichi bu – uning yordamida kompaniya personalni soni nisbatan barqaror bo'lganda kompaniyada o'qitish hajmi dinamikasini baholash maqsadga muvofiq bo'lgan ko'rsatkichdir. Agar kompaniya xodimlari soni yil sayin jiddiy o'zgaradigan bo'lsa, o'qitishning rivojlanish dinamikasini tahlil qilish, shuningdek, boshqa shunga o'xshash kompaniyalar bilan taqqoslashda yil davomida o'qitilgan kompaniya xodimlari sonini umumiy xodimlar soniga bo'lish yo'li bilan olingan ko'rsatkichni qo'llash zarur.

8.3. O'qitishning hajm ko'rsatkichlari

Yuqorida aytib o'tilgan ko'rsatkichlar o'qitish hajmini hisobga olmaydi, shu sababli kompaniyada bir yil davomida o'tkazilgan o'qitish umumiy hajmining kompaniya xodimlari soniga nisbati kompaniyada o'qitish tizimining mos keladiganroq bahosi hisoblanadi. Bu ko'rsatkich yil davomida kompaniyaning bitta xodimiga to'g'ri keladigan o'qitish hajmini tavsiflaydi. Uni kishi-soat yoki kishi-kunlarda o'lchash mumkin. Alohida o'quv tadbirlari bir kundan ham kam vaqt davom etishi mumkinligini hisobga olib, 1 kun 8 soatga teng deb olgan holda soatlarni kunlarga qayta hisoblash maqsadga muvofiq.

Bunday taqqoslashni oxirgi paytlarda «benchmarking» (ingl. benchmarking) deb atash qabul qilingan.

Ikki xodimning 3 kun davom etadigan ochiq seminarga tashrif buyurishi $2 \times 3 = 6$ kishi-kun yoki $6 \times 8 = 48$ kishi-soatga teng bo'lgan o'qitish hajmini beradi.

15 xodim uchun ikki kunlik yopiq seminar 30 kishi-kun yoki 240 kishi-soatga mos keladi. Biroq 100 ta xodim uchun bir soatlik ma'ruza 100 kishi-soat yoki 12,5 kishi-kunga teng bo'lgan hajm beradi.

Eng yaxshi kompaniyalar amaliyoti bitta xodimga to'g'ri keladigan o'qitish hajmi bir yilda bitta xodimga 3 dan 10 kishi-kungacha bo'lishi bilan tavsiflanadi. Bu yerda shuni aytib o'tish kerakki, oxirgi 3-5 yilda dunyoda masofaviy o'qitish va kompyuter

yordamida o'qitishning kengayishi hisobiga auditoriyada o'qitish hajmining pasayishi tendentsiyasi kuzatilmoqda.

8.4. O'qitishning iqtisodiy ko'rsatkichlari

Bir qarashda eng oddiy va tushunarli bo'lgan ko'rsatkich – o'quv tadbiri qiymati – haqiqatda ko'p narsa haqida gapirmaydi. Bu ko'rsatkich faqat tadbirning ikkita asosiy tavsifnomasi – qatnashchilar soni va davom etish muddatini hisobga olgan holda baholanishi mumkin. Shu sababli amaliyotda o'quv tadbirining bir kuni (bir soati) qiymati va har bitta o'qitilayotgan xodimning bir kuni (bir soati) qiymati kabi ko'rsatkichlarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

Aytib o'tilgan ko'rsatkichlarning birinchisi o'qitishning guruh turlarini iqtisodiy baholash, ya'ni birinchi navbatda yopiq seminarlar uchun foydalaniladi.

Ikkinchi ko'rsatkich nafaqat har qanday o'quv tadbirini, balki butun yillik o'qitish rejasini ham iqtisodiy baholash uchun foydalanish mumkin bo'lgan va har bitta o'qitilayotgan xodimning bir kuni (bir soati) qiymatini bildirib, universal ko'rsatkich hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkichni o'qitish iqtisodiy samaradorligining umumlashtirilgan o'lchovi deb atash ham mumkin. Bu ko'rsatkich qanchalik kichik bo'lsa, kamroq xarajatlar bilan shunchalik ko'proq xodimlar o'qitilishi mumkin bo'ladi.

O'qituvchi va qatnashchilar o'rtasida interaktiv o'zaro aloqalarga asoslangan treninglar, qoidaga ko'ra, 10-12 kishidan iborat bo'lgan guruhlarda o'tkaziladi, chunki a'zolar soni ko'p bo'lgan guruhlarda samarali o'zaro aloqalarni ta'minlash juda qiyin. Kompyuterda ishlash ko'nikmalariga o'rgatishda o'quv jarayonining uslubiy ta'minoti, tahsil olayotganlarning boshlang'ich malakasiga qarab bitta o'qituvchiga 4 kishidan 8 kishigacha to'g'ri kelishi lozim. Qatnashchilar sonini oshirish yo'li bilan yuqorida aytib o'tilgan o'qitish turlarining iqtisodiy samaradorligini oshirishga harakatlar o'qitish sifatining keskin tushib ketishiga sababchi bo'ladi. Lekin shunga qaramay, o'qitish samaradorligi va sifati ustidan doimiy monitoring mavjudligida ushbu ko'rsatkichdan foydalanish to'g'ri deb sanalishi mumkin.

O'qitish xarajatlarini ish haq jamg'armasi va foydaga nisbatan, shuningdek, bitta xodimga hisob-kitob qilganda olingan natija asosida

baholash mumkin. O‘qitishning iqtisodiy samaradorligi xuddi har qanday tovar yoki xizmatning narxi va sifati kabi nisbatda bo‘ladi. Chunonchi: narx qanchalik past bo‘lsa, qoidaga ko‘ra, sifat ham shunchalik past bo‘ladi.

Xodimning manfaatlari nuqtai nazaridan auditorlik ekspertizasi ikki yo‘nalishda amalga oshiriladi: xodimning chuqur bilimga egaligini rivojlantirish (malakasini oshirish) va xizmat pillapoyasi bo‘ylab harakatlanish imkoniyati (karyera).

Afsuski, ko‘plab firmalar o‘qitishda mablag‘ tejaydi, eng muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar esa mehnatga haq to‘lash fondining 10 % igacha bo‘lgan mablag‘larni ta‘lim ehtiyojlariga ajratadi (8.1-jadval).

8.1-jadval

Kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash xarajatlari

Amal qilish davri	Normativ hisoblab chiqish uchun baza	Soliqqa tortishda qabul qilinadigan xarajatlar eng yuqori miqdori	Asos
1.04.00-31.12.01	Mahsulot tannarxiga kiritiladigan mehnatga haq to‘lash xarajatlari miqdori	4%	O‘zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligining 15-mart 2000-y. 26-sonli buyrug‘i
1.01.02		Cheklovlarsiz	O‘zR Soliq kodeksi 264-m. 3-b.

O‘qitish ish beruvchining raqobatbardoshlikni oshirish vositalari ro‘yxatida yetakchi o‘rinlardan birini egallaydi. Personalni o‘qitish jarayoni tashkilotning xodimlarni o‘qitishga bo‘lgan ehtiyojini aniqlashdan boshlanadi.

O‘qitishga ehtiyoj xarakteri va mazmuni, shuningdek, ishlarning ijro etilishini tahlil qilish usuli bilan ham aniqlanadi, bu esa ishlarni ijro etishning maqbul keladigan standartlari (sifat, miqdor, muddatlarga amal qilish) va mos keluvchi amaldagi standartlari o‘rtasida nomuvofiqlikni aniqlashga, shuningdek, bunday nomuvofiqlik sabablarini aniqlashga imkon beradi.

Auditor tashkilotning malaka oshirish dasturlari bilan tanishadi va quyidagilar borasida xulosa chiqaradi:

- xodimlarni, jumladan, yangi xodimlarni, shuningdek, menejerlarni o'qitishga ehtiyoj mavjudligi;
- o'qitish maqsadlarining qo'yilishi, ya'ni o'qitishning bashorat qilingan natijalari ko'rgazmali yaqqol o'lchanadigan ko'rsatkichlarda aniqlashtiriladi;
- o'qitish usullarini tanlash va o'tkazish;
- o'qitishdan oldin va keyingi natijalarni o'lchash va dastur samaradorligini yakuniy baholash.

O'qitish xarajatlarini hisoblab chiqish qiyin emas: ular bevosita (materiallar va o'qituvchilar ish haq, yo'qotilgan mahsulot qiymati) va bilvosita umumfirma xarajatlari yig'indisiga teng.

Ko'pchilik ekspertlarning hisoblashicha, malaka oshirish dasturini baholash uchun quyidagi umumlashtiruvchi mezonlardan foydalanish lozim:

- qatnashchilar reaksiyasi – dastur qatnashchilarga yoqdimi, ular dastur mazmuni va natijalaridan qoniqqanmi;
- dasturda taklif etilgan bilimlar, ko'nikma va qobiliyatlarni o'zlashtirish darajasi – xususan, «kirish» va «chiqish» testi ma'lumotlari bo'yicha;
- ishdagi xulq-atvorda omadli o'zgarishlar darajasi, ishlarni shaxsiy ijro etishning yaxshilanishi (o'quv dasturidan oldin va keyin ishlarning bajarilishi baholarini taqqoslash);
- o'qitishning firma faoliyati natijalariga ta'siri – kadrlar qo'nimsizligi, unumdorlik, sotuv hajmi va h.k.

Personalni rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar samaradorligini quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqish mumkin:

$$E = P - K \times 3.$$

bu yerda:

P – hisobot davrida tashkilotning balans foydasi;

K – samaradorlik koeffitsienti;

3 – hisobot davrida personalni rivojlantirishning amaldagi xarajatlari.

Samaradorlik koeffitsienti hajmi rivojlantirish dasturlari oldiga qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqib rahbariyat tomonidan belgilanadi.

Auditor dasturda ishtirok etmagan qo‘l ostidagi xodimlardan, chiziqli menejerlardan va dastur ta’sirini o‘zida his etganlar, masalan, mijozlardan axborot olishi mumkin. Olingan axborot asosida auditor kasbiy takomillashtirish ishga yaroqlilikni yangilashga, mehnatdan qoniqqanlikning o‘shiga va xodimlar ish unumdorligiga yo‘naltirilgan ekanligini aniqlashi mumkin.

Baholash usullari qatoriga quyidagilar kiradi: maxsus qaydlar, intervyu, anketa, test va baholash matritsalarini.

Lavozimni rivojlantirishning ikkinchi jihati xodim manfaatlarida bo‘lib, uning karyerasida namoyon bo‘ladi.

Personalni boshqarish tashkilot xodimlarining imkoniyatlaridan eng to‘liq foydalanish va ularning har biriga o‘shiga, xizmat pillapoyasi bo‘ylab muvaffaqiyat bilan harakatlanish, shaxsiy kamol topish uchun imkoniyat berish majburiyatini o‘z zimmasiga olishi haqidagi taxminlarga asoslanadi. Ko‘plab tashkilotlar karyerani rejalashtirish va rivojlantirishga asosiy e’tibor qaratadi, ya’ni xodimlarga imkoniyat beriladi va ularga karyera sohasida real maqsadlarga erishish imkonini beradigan yordam ko‘rsatiladi.

Karyera rivojlanishini rejalashtirish boshqaruv subyekti faoliyatining o‘ziga xos faoliyat turi bo‘lib, tashkilotning personal raqobatbardoshligini oshirishda barqaror raqobatli ustunliklarga ega bo‘lishga yo‘naltirilgan strategiyalar va maqsadlarni ilgari surilishini ko‘zda tutadigan strategik qarorlar ishlab chiqishdan iborat.

Rejalashtirish jarayonini umumiy tashkil qilish uchun uchta yondashuvdan foydalanish mumkin:

- «yuqoridan pastga» rejalashtirish – tashkilot rahbariyati turli darajadagi subyektlar uchun karyerani rivojlantirish yo‘nalishlari bo‘yicha redalar ishlab chiqadi va maqsadlar belgilaydi;

- «pastdan yuqoriga» rejalashtirish – karyerani boshqarishning birlamchi darajasi sub’yektlari o‘z maqsad va rejalarini ishlab chiqib, yuqori darajadagi sub’yektga tasdiqlash uchun jo‘natadi;

- «maqsadlar pastga – reja yuqoriga» rejalashtirish – yuqori turuvchi rahbariyat tashkilot imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda ichki mehnat bozorida karyerani boshqarish maqsadlarini belgilab beradi, boshqaruvning birlamchi darajasi subyektlarining rejaları

ularga erishishga yo‘naltiriladi va tashkilot rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Personalga bo‘lgan talabni qondirish bo‘yicha barcha harakatlar (rejalashtirish, vaqti-vaqti bilan baholash va h.k.) butun tashkilotning ham, alohida xodimlarning ham ehtiyojlarini qondirishga xizmat qilishi lozim. Bu tashkilot uchun xodimlarning majburiyatlarni bajarishi yaxshilanishi nuqtai nazaridan va xodimlar uchun to‘laroq va qiziqarliroq ishlash va karyerani o‘stirish nuqtai nazaridan foydalidir.

Shaxs individualligi (qadriyatlar, motivlar va ehtiyojlar) karera tanlashning muhim omilidir.

Auditor korxonada karyerani rivojlantirish qanchalik muhim ekanligini anglab yetishini, xodimlarga xizmat bo‘yicha harakatlanish individual rejalarini takomillashtirish uchun mufassal maslahat xizmatlari yoki oddiy o‘qitish dasturlarini qamrab olishi mumkin bo‘lgan xilma-xil imkoniyatlar taqdim etilishini tekshiradi. Ular (xizmatlar) muntazam taklif etilganda, barcha xodimlar uchun ochiq bo‘lganda, modifikatsiya qilinganda, ularni baholash zarur o‘zgarishlar erishilgan ekanligini ko‘rsatganda eng qimmatli bo‘ladi.

Bunday dasturlarning umumiy maqsadi – xodimning ehtiyojlari va maqsadlarini korxonada mavjud bo‘lgan joriy va kelajakdagi harakatlanish imkoniyatlari bilan uyg‘unlashtirishdir.

Personal auditi karyera o‘sishi tizimi zaxiralarini izlab topishga yo‘naltiriladi, bu esa xodimlarga ularning harakatlanish uchun o‘z ehtiyojlarini aniqlashga, individual va korporativ maqsadlarni muvofiqlashtirgan holda korxonada ichida to‘g‘ri keladigan karyera imkoniyatlari haqida axborot tayyorlashga yordam berishi mumkin. Bunday zaxiralar topish korxonaga qimmatga tushadigan inson resurslari qarishini pasaytirishi mumkin. Auditor quyidagilarni baholaydi

- xodimlarning bo‘sh ish o‘rinlari haqida va buning uchun zarur bo‘lgan malaka haqida xabardorlik darajasi;
- unga muvofiq xodimlar bu o‘rinlarga da’vogarlik qilishi mumkin bo‘lgan tizim ko‘rsatilganligi;
- xodimlarni karyerani rejalashtirishda yordam ko‘rsatganligi;

- xodimlar va rahbariyat o‘rtasida bu karyera maqsadlari haqida ongli ravishdagi muloqot mavjudligi.

Alohida xodimlar guruhlarini bo‘yicha karyeraning rivojlanish muammolarini baholash, masalan, karyera bilan bog‘liq ilk qiyinchiliklar (yosh mutaxassislar), karyeraning o‘rtasi yoki yakunlanishi bilan bog‘liq muammolar (pensiya arafasidagi davr) sabablarini aniqlash lozim. Bu holatlarning har birida auditor maxsus xarakterli risk omillarini izlaydi va ularni pasaytirish yo‘llarini taklif etadi.

Kadrlar zaxirasi bilan ishlash holatining miqdoriy tavsifini quyidagi ko‘rib chiqilgan ko‘rsatkichlar berishi mumkin:

1. Tashkilot ichida rahbarlar tayyorlash samaradorligi
— davr mobaynida zaxira vakillari egallagan asosiy lavozimlar soni;

— davr mobaynida bo‘shagan lavozimlar soni.

2. Zaxira qo‘nimsizligi:

— davr mobaynida tashkilotni tark etgan zaxira a‘zolari soni;

— davr mobaynida o‘rtacha zaxira a‘zolari soni.

3. Zaxirada bo‘lish o‘rtacha muddati:

— lavozimni egallagunga qadar zaxirada bo‘lgan yillar soni;

— lavozimni egallagan zaxira tarkibi shaxslari soni.

4. Zaxira tayyorligi:

— vorisi (o‘rinbosari) bo‘lgan asosiy lavozimlar soni;

— asosiy lavozimlar umumiy soni.

Auditorning vazifasi – ushbu tashkilotda erishish mumkin bo‘lgan imkoniyatlar bilan o‘z karyerasi sohasida kutilayotgan natijalarni birlashtirishda zaif nuqtalarni topishdir. Buning uchun ikkiyoqlama yondashuv qo‘llanadi:

- tashkilotda karyerani rejalashtirish jarayoni, kutilgan natijalarga erishish uchun vositalarni ilgari surish rejalari mavjudligi baholanadi;

- xodimlarning o‘qitish, treninglar va kasbiy rivojlanish sohasidagi istaklari va imkoniyatlari qanday hisobga olinishi aniqlanadi.

Muvaffaqiyatga erishgan tashkilotlarning kadrlar ishi amaliyotida turli xildagi maslahatlar keng tarqalgan: bu kadrlar

bo‘limi mutaxassislari tomonidan norasmiy maslahatlar ham, bevosita rahbarlar tomonidan maslahatlar ham, ba’zida chetdan taklif etilgan maslahatchilarning maslahatlari ham bo‘lishi mumkin. Auditor bunday yordam samaradorligiga baho beradi va uni takomillashtirish yo‘llarini taklif etadi.

Qisqacha xulosalar

Personal rivojlanishi auditini o‘tqazishda auditor tashqi muhit holati, xodimning manfaatlari va tashkilot strategiyasi nuqtai nazaridan alohida lavozimlarga nisbatan korxonaning inson salohiyatidan o‘rta muddatli va uzoq muddatli foydalanish imkoniyatlarini ko‘rib chiqadi.

Personal rivojlanishi parametrlarini baholashning umumiy ko‘rsatkichlariga kompaniyada o‘qitilgan xodimlar soni, o‘qitish hajmi dinamikasi kabilarni kiritish mumkin. Shu bilan birga personal rivojlanishining hajm va iqtisodiy ko‘rsatkichlari ham mavjud.

Auditor tashkilotning malaka oshirish dasturlari bilan tanishadi va xodimlarni o‘qitishga ehtiyoj mavjudligini o‘rganadi, o‘qitish maqsadlarining ko‘rsatkichlarni aniqlashtiradi, o‘qitish usullarini tanlaydi va o‘tkazadi, o‘qitishdan oldin va keyingi natijalarni o‘lchash va dastur samaradorligini yakuniy baholash haqida xulosa chiqaradi. U baholashda maxsus qaydlar, intervyu, anketa, test va baholash matritsalaridan foydalanadi.

Personal auditi karyera o‘sishi tizimi zaxiralarini izlab topishga yo‘naltiriladi, bu esa xodimlarga ularning harakatlanish uchun o‘z ehtiyojlarini aniqlashga, individual va korporativ maqsadlarni muvofiqlashtirgan holda korxonada ichida to‘g‘ri keladigan karyera imkoniyatlari haqida axborot tayyorlashga yordam berishi mumkin. Auditor kadrlar karyerasining o‘zgarishini xodimlarning bo‘sh ish o‘rinlari haqida xabardorlik darajasi, unga muvofiq xodimlar bu o‘rinlarga da’vogarlik qilishi mumkin bo‘lgan tizim ko‘rsatilganligi, xodimlarni karyerani rejalashtirishda yordam ko‘rsatilganligi, xodimlar va rahbariyat o‘rtasida bu karyera maqsadlari haqida ongli ravishdagi muloqot mavjudligini baholaydi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personal rivojlanishi auditining maqsadi nimadan iborat?
2. Personal rivojlanishi auditi qanday yo‘nalishlarda olib boriladi?
3. Personal rivojlanishi parametrlarini baholashning umumiy ko‘rsatkichlari qaysilar?
4. Personalni o‘qitishning hajm ko‘rsatkichlari qanday aniqlanadi?
5. Personal rivojlanishining iqtisodiy ko‘rsatkichlarini hisoblash tartibi qanday?
6. Personalni rivojlantirish bo‘yicha chora-tadbirlar samaradorligini hisoblash qanday amalga oshiriladi?
7. Personalni rivojlantirish samaradorligi koeffitsienti hajmi kim tomonidan belgilanadi?
8. Personal karyerasi rivojlanishini rejalashtirish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
9. Auditor tashkilotning malaka oshirish dasturlari bilan tanishish jarayonida nimalarga e‘tibor qaratishi lozim?
10. Malaka oshirish dasturini baholashda qanday mezonlardan foydalanish mumkin?

9-BOB. MEHNATGA HAQ TO‘LASH JAMG‘ARMASI AUDITI

9.1. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi auditining maqsadi, yo‘nalishlari va vazifalari

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ish haqining o‘shirish surati, moddiy rag‘batlantirish jamg‘armasini tashkil etish, hamda qo‘shimcha mukofot va to‘lovlar, okladlarni qattiq tartibga solish o‘zining samarasiz ekanligini amaliyotda ko‘rsatdi. Davlat tomonidan ish haqi borasidagi siyosat, eng avvalo, soliqlar tizimi orqali tartibga solish, mehnatga haq to‘lash borasida tub iqtisodiy islohatlarni amalga oshirishning ustuvor yo‘nalishi qilib belgilangan. O‘zbekistonda iqtisodiy islohotlarni amalga oshirish yuzasidan bir qancha ishlar olib borilmoqda.

Mehnatga haq to‘lash siyosati, eng avvalo, tarif tizimi, minimal ish haqini belgilash orqali va byudjet tashkilotlarining ish haqini tartibga solish yordamida amalga oshiriladi. Harakatdagi mehnatga haq to‘lash tizimi quyidagi asosiy tamoyillarga tayanadi:

Birinchidan, mulkchilik va xo‘jalik yuritishning turli shakllarida korxonalar va tashkilotlarga maksimal darajada erkinlik va mustaqillik berish, bunda ish haqi, uni oshirish faqat korxonalarining o‘z mablag‘lari asosida amalga oshiriladi.

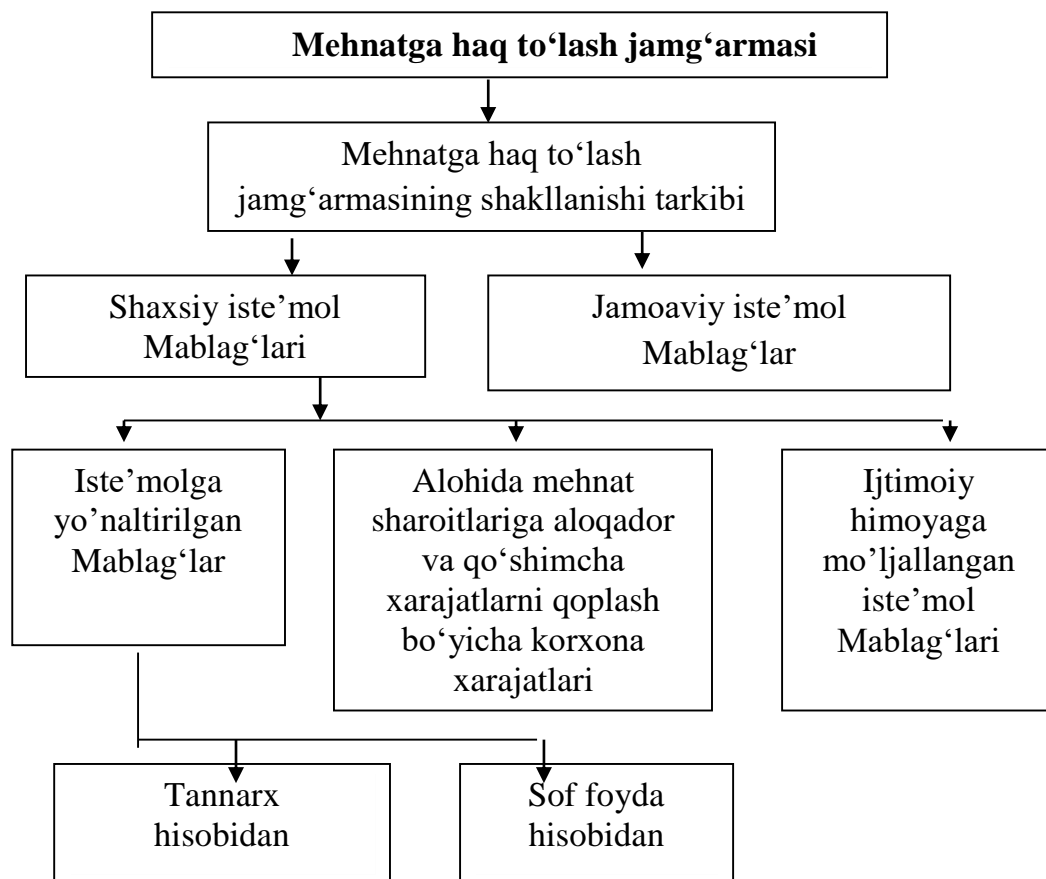
Ikkinchidan, bozor iqtisodiyotiga o‘tish davrida ishchilarni ijtimoiy himoya qilish maqsadida, milliy iqtisodiyotning deyarli barcha sohalarida tarif tizimi orqali minimal ish haqini tartibga soladi. Minimal ish haqi mulkchilik shakllaridan qat’i nazar eng malakasiz mehnatni ham qayta takror ishlab chiqarish imkoniyatini yaratib beradi. Aholining ijtimoiy himoyasini davlat minimal iste’mol byudjetini tartibga solish orqali ta’minlab beradi.

Uchinchidan, mehnat jamoalarida uning natijasiga qarab, mehnatning miqdori va sifatiga asosan haq to‘lashni to‘laqonli joriy etish, mehnatga haq to‘lashdagi o‘rtachalikka chek qo‘yish va ish haqining oshib borish to‘sig‘ini olib tashlashni ta’minlashdan iborat.

Demak, kafolatlangan minimal ish haqini o‘rnatish davlat ahamiyatiga molik bo‘lsa, qolgan barcha muammo va savollar

mehnatning sifatiga binoan mehnat bozoridagi talab va taklif qonuni asosida vujudga keladi.

Korxonalarda mehnatga haq to'lash jamg'armasi nafaqat ish haqini o'z ichiga oladi, balki asosiy ish haqiga qo'shimchalar, individual egri to'lovlar, natural to'lovlar, sog'liqni saqlash muassasalari, madaniyat, sport va boshqa obyektlar uchun to'lovlarni ham o'z ichiga oladi.



9.1-chizma. Mehnatga haq to'lash jamg'armasining shakllanishi

Shunday qilib, ish haqi jamg'armasi xodimlarning mehnatiga to'lanadigan korxonalar xarajatlarining yig'indisini ko'rsatadi. Bozordagi narx-navoning holati, inflyatsiya darajasi, ishlab chiqarilgan mahsulotlarning raqobatbardoshligini ta'minlab, xizmat va tovarlarga bo'lgan ehtiyojdan kelib chiqqan holda korxonaning o'zi ish haqi jamg'armasi miqdorini belgilaydi.

Shaxsiy tarkibning ish haqini to'lash chiqimlari xizmatlar va mahsulot ishlab chiqarish umumiy xarajatlarning bir qismini tashkil

etadi, ular mahsulotlarni ayiriboshlash hisobiga qoplanadi. Har bir xodimning ish haqi, ish beruvchi korxonada mehnat faoliyatidan hosil bo'lgan daromad yoki Mehnat Kodeksiga muvofiq, ish haqi korxonada foydasidagi ulushi deb belgilangan. Haqiqatda ish haqi, xodimning ish beruvchi korxonadagi faoliyati evaziga oladigan pul birligi yoki mehnat haqidir. Mehnat haqini belgilaganda tadbirkor ishlab chiqariladigan mahsulot hajmini kamaytirmasdan, bir birlik mahsulotni ishlab chiqarishga sarflanadigan ish haqi miqdori va boshqa xarajatlarni kamaytirishdan manfaatdordir.

Ish haqi ish beruvchi tomonidan ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishdagi yagona xarajatlar emas. Ish beruvchi va xodim o'rtasidagi shartnomada ko'pgina qo'shimcha imtiyozlar va ijtimoiy to'lovlar nazarda tutilishi mumkin.⁷ Ish haqi, mumkin bo'lgan ijtimoiy to'lovlar hamma xizmatchilarning manfaatlariga daxldordir, shuning uchun, ulardagi har qanday o'zgarishlar har tomonlama tahlilni talab qiladi.

Bundan tashqari, ish beruvchi ish haqi, ijtimoiy xarakterdagi to'lovlar bilan bog'liq bo'lmagan, lekin korxonada mashg'ul bo'lgan tarkib uchun tegishli qo'shimcha xarajatlarni oldindan aniqlab olishi kerak. Bunday xarajatlar qonunchilik, korxonaning amaliy faoliyati bilan bog'liq talablardan kelib chiqadi va ixtiyoriy yoki majburan ish beruvchi tomonidan amalga oshiriladi. Bu xarajatlar, pensiya jamg'armasi, ijtimoiy sug'urta jamg'armasi, tibbiy sug'urta jamg'armasi, davlat ish bilan bandlik jamg'armasi, bog'dorchilik shirkatlariga yordam ko'rinishidagi o'tkazmalar va boshqalardan tashkil topadi.

Shunday ekan, ish beruvchining xodimlarga sarflanadigan xarajatlari bir xilda bo'lmay, korxonaning ishlab chiqarish faoliyati bilan har xil bog'langan. Bu o'z navbatida ish haqi va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarni maqsadga yo'naltirilganligini tahlil qilish kerakligini ko'rsatadi.

Bunday tahlilni o'tkazishdan maqsad, ish haqini to'lash, ijtimoiy to'lovlar va imtiyozlar uchun yo'naltirilgan mablag'lardan foydalanishdagi kamchiliklarni aniqlash hamda korxonada personalni rivojlantirish bilan bog'liq vazifalarni hal etishdan iborat. O'z navbatida, tahlil natijalari shaxsiy ehtiyojlarini qondirish va xodimlarni

⁷ Масалан, пенсияга кетаётган меҳнат ветеранларига корхона ҳисобидан тўланадиган бир марталик нафақалар; ходимларни дам олиш, даволаниш, экскурсия ёки саёҳатларга бориши учун йўлланмаларни қисман ёки тўлиқ тўлаш ва х.з.

rivojlanishi uchun yo‘naltirilgan ish beruvchi mablag‘larini oqilona sarflanishini ta‘minlaydi.

Bugungi kunda korxonani boshqarishda ehtiyojlarni qondirish uchun sarflanadigan mablag‘larni sobiq sovet ittifoqi tuzumida foydalanilgan metodlar yordamida tahlil qilish to‘g‘ri kelmay qoldi, ish haqini vaqtida to‘lamaslik, dividendlar, xodimlarga to‘lanadigan sug‘urta to‘lovlarining xilma-xilligi kabi bunday ko‘rinishlar, o‘tish davri xususiyatlaridan kelib chiqqan bo‘lib, ish haqi va ijtimoiy to‘lovlarning tashkil bo‘lishi va foydalanishini tahlil qilish metodlarini ishlab chiqishni qiyinlashtiradi.

Tahlilni o‘tkazish ma‘lum turdagi axborot bazasidan foydalanishni nazarda tutadi. Bu statistik va buxgalteriya hujjatlari, tasdiqlangan mablag‘larni sarflash me‘yorlari, boshqa turdagi rejali hisobot hujjatlari. Statistik va buxgalterlik hujjatlaridan tashqari hech qaysinisi unifikatsiyalashtirilmagan. Tahlil qilish jarayonida quyidagi hujjatlardan foydalanish kerak: shtatlar ro‘yxati, ish haqini to‘lash to‘g‘risidagi nizom va korxonaning jamoa shartnomasi; rag‘batlantirish va ijtimoiy to‘lovlar nizomi; bir martalik to‘lovlar, moddiy yordam ko‘rsatish, rag‘batlantirish hisob vedomostlari hujjatlari va boshqalar. Tahliliy ishlarni o‘tkazishda, tahlilning davriyligi va to‘laligi belgilanadi. Xarajatlarning tahlilini bitta jihati bo‘yicha chorakda bir marta va ish haqini o‘zlashtirish va ijtimoiy to‘lovlar bo‘yicha ko‘p tarmoqli tahlilni yiliga bir marta o‘tkazish maqsadga muvofiq.

Tahliliy ishning quyidagi yo‘nalishlarini ajratamiz:

-ish haqi to‘lashning umumiy xarajatlari, ijtimoiy xarakterdagi imtiyozlar va to‘lovlar;

-asosiy yo‘nalishlar bo‘yicha mablag‘larning sarflanishi tahlili;

-xodimlarning toifalari bo‘yicha ish haqini to‘lash jamg‘armasi va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlarni ishlatilishining tahlili.

Tahlilning asosiy vazifasi – ish haqi to‘lanishi va ijtimoiy xarakterdagi mablag‘larning sarflanish dinamikasini o‘rganish, hamda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda erishilgan natijalar bilan taqqoslash orqali ish haqi miqdorlarini baholash. Buning uchun tahlil qilinayotgan davr uchun to‘plangan haqiqatdagi ma‘lumotlar:

-bazis davridagi haqiqatdagi ma‘lumotlar bilan;

-rejadagi ko‘rsatkichlar bilan;

- me'yoriy ko'rsatkichlar bilan;
- o'tgan davrlarning yaxshi va yomon ma'lumotlari bilan;
- tahlil uchun jalb qilinadigan boshqa ma'lumotlar bilan taqqoslanadi.

Ish haqi, ijtimoiy to'lovlar va imtiyozlar uchun mablag'larning sarflanishini tahlil qilishning asosiy tamoyili axborot bilan ta'minlanganlikdir. Haqiqatda, ish haqi va ijtimoiy to'lovlardagi o'zgarishlar korxonaning ishlab chiqarish faoliyati natijalarida ko'pgina omillar bilan birgalikda aks etib, omillarning ta'siri alohida olingan holda aniqlanmaydi. Masalan, xodimlar uchun umumiy xarajatlardagi ish haqi umumiy miqdori ulushining kamayishi bilan ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarning oshishi, xodimning umumiy miqdordagi daromadining o'zgarmaganligini belgilaydi. Biroq umumiy xarajatlar ichida ish haqi miqdorini ko'paytirish nazarda tutilgan bo'lsa, axborot boshqacha tus oladi. Undan tashqari, ish haqi to'lash, moddiy rag'batlantirish, xodimlarning rivojlanishi, mehnat unumdorligining o'sishi bilan o'rtacha ish haqining orasidagi nisbatni saqlab qolish xarajatlari sifat ko'rsatkichlari (kadrlar qo'nimsizligi koeffitsienti; toifa darajalarini oshishi, o'rta maxsus va oliy ma'lumotli bo'lishi sababli ish joyining o'zgarishi; sog'liq uchun zararli sharoitlarda, og'ir va qo'l mehnati koeffitsientining kamayishi; mehnat jamoasining yosharishi va h.k.) asosida baholash maqsadga muvofiq bo'ladi.

Hozirgi zamonda ish haqi va ijtimoiy to'lovlar uchun shakllanadigan mablag'larning xususiyati shundaki, bunday mablag'larni hech kim ajratmaydi. Ular xodimlar soni, qonunchilikka mos ravishda haq to'lash shartlari, jamoa tomonidan tuzilgan shartnoma, miqdoriy kelishuvlar, mehnat shartnomalari, kontraktlar va yollangan ishchilarning ish natijalari asosida aniqlanadi. Mehnat uchun to'lanadigan mablag'larning tahlili tashkilotning ish faoliyatini mezonlar asosida baholash orqali mablag'larning oqilona taqsimlanayotganini tasdiqlashi yoki rad etishi mumkin. Mezon ko'rsatkichlari sifatida mehnatga haq to'lash mablag'laridan oqilona foydalanish munosabati bilan daromad miqdorining o'zgarishi dinamikasi, mahsulot va xizmat tannarxining pasayishini ish haqi va ijtimoiy to'lovlarning kamayishi bilan bog'liqligi.

An'anaviy ko'rinishda mehnat haqi va ijtimoiy to'lovlar jamg'armasini tahlil qilish metodikasi ularning absolyut va nisbiy o'zgarishini aniqlashdan iborat. Absolyut o'zgarishlarda haqiqiy va rejalashtirilgan (bazisli) ish haqi jamg'armasi ko'rsatkichi orasidagi tafovut aniqlanadi, "+", "-" ishoralari to'lovlarning absolyut miqdorda oshganligi yoki kamayganligini tasdiqlaydi.

Nisbiy tahlil ish haqi jamg'armasining mahsulot ishlab chiqarish dinamikasiga ta'sirini ko'rsatadi. Bunday tahlilni o'tkazganda mahsulotlar ishlab chiqarish yoki xizmatlar hajmi bajarilishining foizlari hisobga olinadi, asos sifatida ish haqi jag'armasi mablag'lari va mahsulot hajmlari o'rtasidagi to'g'ri proporsional bog'liqlik olinadi. Rejalashtirilgan yoki bazisli ish haqi jag'armasi ishlab chiqarish hajmining foiziga o'zgartiriladi.

Zamonaviy sharoitlarda ishlatilmagan mablag'lar qoldig'ining nisbiy va absolyut tejalishi (ko'p sarflanishi) tushunchalari o'zining mazmunini yo'qotadi va mablag'lardan oqilona foydalanish, korxonani baholash mezonlari bo'lmish daromad va mahsulot tannarxi tushunchalari bilan almashtirilmoqda.

9.2. Mehnatga haq to'lash mablag'lari va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarning shakllanishi tahlili

Ushbu turdagi tahlilni o'tkazishda rejalashtirilgan mehnatga haq to'lash jamg'armasi aniqlanib, u mehnatdagi ulushi koeffitsienti (MUK) yordamida me'yoriy uslub bo'yicha yoki to'g'ridan to'g'ri samaradorlik ko'rsatkichlaridan foydalangan holda shakllantirilgan bo'lishi mumkin.

Tahlil mehnatga haq to'lash jamg'armasi va ijtimoiy to'lovlarning to'g'ri shakllantirilganligini tekshirishdan boshlanishi mumkin, buning uchun ish haqi normativi hisobi, MUK, samaradorlik ko'rsatkichlari (mehnat hajmi, xodimlar soni, o'rtacha ish haqi) tekshiriladi. Bunda ish haqi jamg'armasini shakllantirishda tashkiliy-texnik tadbirlar, mehnatni me'yorlashtirish, mehnatni tashkil etishni takomillashtirish rejalariga muvofiq mehnat sig'imini kamaytirish, hamda korxonani daromadini ko'paytirishni rag'batlantirish maqsadida mehnatga haq to'lash tizimi va shakllari qayta ko'rib chiqilganligi, albatta, tekshiriladi.

Mehnatga haq to‘lash mablag‘lari va ijtimoiy to‘lovlarning shakllanishini tahlil etish jarayonida ularning har bir yo‘nalish bo‘yicha sarflanishidagi o‘zgarish aniqlanadi, xodimlarning toifasi bo‘yicha o‘rtacha ish haqi miqdori va bitta o‘rtacha xodimning o‘rtacha daromadi aniqlanadi, o‘rtacha ish haqi va daromadining o‘zgarish sabablari aniqlanadi. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi, ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar va chiqimlarga tegishli bo‘lgan chiqimlarni klassifikatsiya qilishda mablag‘larning shakllanishining uchta yo‘nalishi aniqlangan:

1. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi.

2. Ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar.

3. 1 va 2 bandlarga tegishli bo‘lmagan chiqimlar (Xalqaro mehnat tashkiloti (XMT) quyidagi klassifikatsiyani tavsiya etadi: ishlangan vaqt uchun haq to‘lash; ishlanmagan vaqtga haq to‘lash; bir marotabalik rag‘batlantirish to‘lovlari; ish haqiga kiritiladigan oziq-ovqat, turar joy, issiqlik energiyasiga to‘lovlar; uy-joy bilan ta‘minlash uchun xarajatlar; ijtimoiy muhofaza uchun xarajatlar; individual o‘qitish uchun xarajatlar).

Mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar uchun mablag‘larning shakllanishida xarajatlarning tarkibi tahlil etiladi. Hozirgi zamon sharoitida mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi jamoaviy va individual shartnomalar asosida ish beruvchi va xodimlar o‘rtasida aniqlanib haq to‘lash sharoiti, kafolat va kompensatsiyalarni aks ettiradi, ular ham individual ish haqini, ham ishlovchining daromadini shakllantiradi. Shuni aytish joizki, mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi sarf xarajatlarning qoplash manbaidan qat’i nazar (daromad, tannarx, maqsadga yo‘naltirilgan o‘tkazmalar) xodimga o‘tkazilgan individual ish haqlar yig‘indisidir.

O‘zining iqtisodiy mazmuniga ko‘ra ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar jamg‘armasi ish beruvchining xarajatlarini aks ettiradi, shunday ekan, ushbu korxonadagi xodimning mehnat faoliyati bilan bog‘liq daromadini tashkil etadi. Xodimning imkoniyatlarini kengaytirish uchun davolanish, dam olish, yo‘l xarajatlar va boshqa maqsadga qaratilgan kompensatsiya va imtiyozlar daromad yoki mahsulot va xizmatlarning tannarxi hisobiga ko‘rsatiladi. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar haqidagi ma‘lumotga asosan ish beruvchining xodimga sarflayotgan xarajatlarini tahlil qilamiz.(9.1-jadval).

9.1.-jadval

Ish beruvchining 1 yil davomida xodimga sarflayotgan xarajatlarining tahlili

№ p/p	Ko'rsatkich nomi	Bazis davrda	Hisobot davri		Hisobot davr bazisga nisbatan % da	
			reja	haqiqat	reja	haqiqat
1.	Mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lovlar xarajatlari (ming so'm)	58767,2	86621,5	92049,0	147,4	156,6
2.	Ish haqi jamg'armasi (ming so'm)	38150,9	48388,1	84994,8	126,8	222,8
2.1	Umumiy xarajatlarda ish haqi jamg'armasi ulushi % (p.1)	64,9	55,9	92,3		
3.	Ijtimoiy to'lovlar (ming s.)	20616,3	38233,4	7054,2	185,5	34,2
3.1	Umumiy xarajatlarda ijtimoiy to'lovlar ulushi % (p.1)	35,1	44,1	7,7		
4.	Korxonada xodimlari soni (kishi)	7830	7790	7950	99	102
5.	1 xodimga to'g'ri keladigan mahsulot joriy narxlarida (ming so'm)	170,5	189,4	158,2	111,1	92,8
6.	O'rtacha ish haqi (so'm) (q2 : q4)	4872,4	6211,6	10691,1	127,5	219,4
7.	Ijtimoiy to'lovlarning o'rtacha qiymati (so'm) (q3 : q4)	2632,9	4908,0	887,3	186,4	33,7
8.	Aksiyalar bo'yicha to'langan dividendlar hajmi (ming so'm)	5500	7500	8200	136,4	149,1
9.	Dividendlarning o'rtacha qiymati (so'm) (q8 : q4)	702,4	962,8	1031,4	137,1	146,8
10.	O'rtacha umumiy daromad (so'm), (q6 + q7 + q9)	8207,7	12082,4	12609,8	147,2	153,6

1 yil davomida mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy to‘lovlarda xarajatlarning darajasi va dinamikasi haqidagi 9.1- jadvalda keltirilgan ma’lumotlar shuni ko‘rsatadiki, ularning o‘zgarishi asosan inflyatsiya jarayonlari bilan bog‘liq. Mehnat unumdorligini 92,8%ga kamayishi (rejadagi 11,1% o‘shishiga qarshi) o‘rtacha ish haqi sezilarli darajada oshgan (119,4%ga), shuning uchun, joriy yil narxlarida mahsulot ishlab chiqarish hajmi oshgan. Bunday sharoitlarda mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy to‘lovlar, hamda dividendlar hajmining o‘zgarishiga (146,8) xom-ashyo, materiallar, yarim mahsulotlarga narxlarning oshishi va tayyor mahsulotlar va xizmatlarning narxlarini oshishi sabab bo‘lgan. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi bazis davridagiga qaraganda 122,8% ga oshgan. Inflyatsiya jarayonlari sharoitida ish haqi va ijtimoiy to‘lovlar dinamikasi haqidagi ma’lumotlarni baholashda absolyut va nisbiy ko‘rsatkichlarni aniqlash yetarli emas. Ish haqi va ijtimoiy to‘lovlarning tovar yoki sotiladigan mahsulotning 1 so‘miga to‘g‘ri keladigan sarflardagi o‘zgarishlarni aniqlash talab etiladi. Ushbu misolda aytish mumkinki, xodimlar sonining oshishi sharoitida va haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining kamayishiga qaramasdan narxlarning oshishi, xodimlar daromadining oshishini ta’minlagan.

Ish haqini to‘lash va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar xarajatlarini tahlil qilishning yana bir jihati qayd etilgan xarajatlar dinamikasini turmush darajasi dinamikasi bilan solishtirishdir. Ish haqini indeksatsiya qilish masalasi korxonada tomonidan mustaqil hal etiladi (tarif stavkalari, lavozim maoshlarini oshirish).

9.3. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi mablag‘lari va ijtimoiy to‘lovlardan foydalanish auditi

Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasidan foydalanish samaradorligini tahlil qilishda quyidagilarni inobatga olmoq zarur:

- ijtimoiy adolat mehnatkashlarning daromadini nafaqat rad etmaydi, balki uni differentsiatlashuvini belgilab beradi;
- ish haqi – eng ta’sirchan mehnat faoliyatini rag‘batlantiruvchidir;
- mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlarga yo‘naltirilgan mablag‘larning miqdori ish beruvchiga manfaat keltirishi hamda xizmatchini qanoatlantirishi kerak.

Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasidan foydalanishni tahlil qilishning asosiy vazifalari:

- tashkilot bo‘yicha va alohida toifadagi xodimlarning o‘rtacha daromadi va o‘rtacha ish haqi miqdorini aniqlash;
- mehnatga haq to‘lash tizimi va qo‘llaniladigan shakllarini asoslanganligini tekshirish;
- rag‘batlantirishda qo‘llaniladigan tizim samaradorligini va daromadda ishtirokchilik tizimini o‘rganish;
- mablag‘larni, foydalanish samaradorligini oshirish zaxiralarini aniqlash va foydalanish.

Ish beruvchi tomonidan foydalanadigan mablag‘larni mehnatga haq to‘lash, ijtimoiy to‘lovlar va imtiyozlar bo‘yicha ma‘lumotlar 9.2-jadvalda keltirilgan.

Davlat statistika boshqarmasining yo‘riqnomasiga asosan mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar tarkibidagi mablag‘larni ishlatilishi tahlilini quyidagi majburiy yo‘nalishda o‘tkazish zarur:

- ishlangan vaqt uchun to‘lovlar;
- ishlanmagan vaqt uchun to‘lovlar;
- bir martalik rag‘batlantirish to‘lovlari;
- oziq-ovqat, uy joy, yonilg‘i uchun to‘lovlar;
- ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar.

9.2- jadval

Asosiy yo‘nalishlar bo‘yicha mablag‘lardan foydalanish

№	Ko‘rsatkichlar	Bazis davr	Hisobot davr	
			Reja	Haqiqat
1.	Ishlangan vaqt uchun haq, jami	29290,3	36876,9	60967,7
1.1.	Tarif stavkalari bo‘yicha haq to‘lash (oklad)	12543	16258,5	21582,8
1.2.	Rag‘batlantirish uchun to‘lovlar	11986	13950,2	26432,9
1.2.1	Asosiy natijalar uchun mukofotlar	7245,7	7832,9	16592,4
1.2.2.	Me‘yorlarni ortig‘i bilan bajarganligi uchun haq (ishlab chiqarish, vaqt)	2985,4	3975,0	6855,0
1.2.3.	Ustama va qo‘shimcha haqlar	1754,9	2142,3	2985,5
1.3.	Mehnat qilish sharoitlaridagi farqlar uchun kompensatsiyalar	4571,3	6408,2	12641

9.2- jadvalning davomi

1.3.1	Mehnat sharoitidagi farq	320,5	560,7	1120,5
1.3.2	Ish haqini hududiy tartibga solishdagi farq	4250,8	5847,5	11520,5
1.4.	Ishlangan vaqt uchun boshqa to'lovlar	190,0	260,0	320,0
2.	Ishlanmagan vaqt uchun haqlar	4863,3	5104,3	10423,4
2.1.	Navbatdagi ta'tillar	2895,5	4025,5	6583,2
2.2.	O'qish bo'yicha ta'tillar	195,3	280,5	490,8
2.3.	Ishlovchilarning aybi bilan ish vaqti yo'qotishlari	1592,5	592,5	3058,9
2.4.	Ishlanmagan vaqt uchun boshqa to'lovlar	180,3	205,8	290,5
3.	Bir martalik rag'batlantirish to'lovlar, jami	3371,4	5676	112614,2
3.1.	O'ta muhim ishlab chiqarish vazifalarini bajarganlik uchun	590,7	980,5	2900,5
3.2.	Ishlab chiqarish musobaqalari uchun	-	850,0	1340,5
3.3.	Yillik ish natijalari bo'yicha taqdirlash	1950,7	2600,5	6517,9
3.4.	Moddiy yordam	830,0	1245,0	1855,3
4.	Ovqatlanish, uy-joy, yonilg'i uchun to'lov, jami	625,9	730,9	980,5
4.1.	Qonunchilikda ko'zda tutilmagan to'lovlar	625,9	730,9	980,5
5.	Ijtimoiy to'lovlar, jami	20616,3	38233,4	2854,0
5.1.	Ishlovchilarni ijtimoiy himoyalash uchun to'lovlar	18649,5	34990,5	2854,0
5.1.1	Ishlovchilarning sug'urta to'lovlari	17459,1	32959,7	-
5.1.2.	Nodavlat sug'urta jamg'armalariga badallar	1190,4	2030,8	2854,0
5.2.	Ko'zda tutilmagan hollardagi moddiy yordam	101,3	145,7	234,5
5.3.	Ishdan bo'shshdagi to'lovlar	235,5	379,5	498,6
5.4.	Kasbiy tayyorgarlik uchun xarajatlar	290,9	489,2	675,7
5.5.	Madaniy-maishiy maqsadlar uchun xarajatlar	1248,9	2100,0	2580,9
5.6.	Boshqa ijtimoiy to'lovlar	90,2	128,5	210,5

To'rtta yo'nalish mehnatga haq to'lash jamg'armasi yo'nalishi bo'yicha ishlatilishini ko'rsatsa, oxirgi yo'nalish ijtimoiy to'lovlar

uchun mablag'larni ishlatilishini ko'rsatadi. Ushbu yo'nalishlar bo'yicha o'zgarishlarning nisbati ish beruvchi va ishlovchi o'rtasidagi mehnat bahosi bo'yicha o'zgarishlarni aks ettiradi. Tahlilning asosiy vazifasi ushbu o'zgarishlarni ishlab chiqarish faoliyati yoki bir guruh xodimlarning faoliyati natijalari bilan bog'liqligini aniqlash va baholashdan iborat. 9.2-jadvaldagi axborot bazasidan foydalanib, mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lovlar uchun sarflangan xarajatlarni tahlil qilamiz.

Mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lov mablag'larining sarflanishini tahlilini asosiy yo'nalishlar bo'yicha ularning strukturasidagi o'zgarishlarni o'rganishdan boshlash zarur.(9.3-jadval).

9.3-jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan quyidagi xulosalarni qilish mumkin. Mehnatga haq to'lash va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarning hamma yo'nalishlari bo'yicha mablag'larni ishlatilishida tarkibga katta ta'sir etuvchi o'zgarishlar yuz berdi. Oziq-ovqat, uy-joy, yoqilg'i uchun to'lovlarning ulushi 0.8% - 1,1% bo'lib yetarli darajada mustahkam bo'lib qolmoqda.

Mablag'larni ishlatilish tarkibidagi o'zgarishlar, shuni namoyon qildiki, ishlaydigan vaqt uchun haq to'lashdagi mablag'larning ulushi oshdi (55,9% o'rniga 66,2%ga etdi). Haqiqatda ishlangan vaqt uchun haq to'lash xodimlarning mehnat natijalari bo'yicha manfaatdorligini, kasb mahoratini va qobiliyatini oshirish imkonini beradi, ishlab chiqarish faoliyatida xodimlarning moddiy manfaatdorligini rivojlantirish yuzasidan kompleks vazifalarni hal qilishga yordam beradi. Bir martalik rag'batlantirish ulushining oshishi mehnat natijalari va haq to'lashning oqilona bog'liqligini ko'rsatmoqda (rejaga asosan 5,7% dan 6,6%gacha, aslida esa ushbu ulush 13,7 %ni tashkil etgan).

Bir martalik rag'batlantirishlar xodimning ishdagi faolligi va shaxsiy sifatlarini anglatadi.

Mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lov mablag'lari tarkibida ishlanmagan vaqt uchun haq to'lash ulushining (6,6% dan 13,7% ga) oshishi oqilona emas. Bunday o'sishning sababi xodimlarning aybisiz bilan yo'qotilgan ish vaqti uchun haq to'langanligidir (9.2-jadval, 2.3. qator). Biroq, bunday xarajatlar tarkibida qonunan ko'zda tutilgan navbatdagi mehnat va o'quv ta'tillarga haq to'lash mavjud bo'lib, ular o'sish tendensiyasiga ega.

9.3-jadval

Mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy xarakterdagi to‘lov mablag‘laridan foydalanish tarkibi

№	Ko‘rsatkichlar	Bazis davr	Hisobot davri (ming so‘m)		Xarajatlarga nisbatan %		
			reja	haqiqat	jami	reja	haqiqat
1	Ish haqi va ijtimoiy to‘lovlarga sarflangan mablag‘lar	58767,2	86621,5	92049	100	100	100
1.1	Ish haqiga	38150,9	48388,1	84994,8	64,9	55,9	92,3
1.1.1	Ishlangan vaqt uchun	29290,3	36876,9	60976,7	49,8	42,6	66,2
1.1.2	Ishlanmagan vaqt uchun	4863,3	5104,3	10423,4	8,3	5,9	11,3
1.1.3	Bir martalik mukofotlar	3371,4	5676	12614,2	5,7	6,6	13,7
1.1.4	Oziq-ovqat, uy-joy, yoqilg‘iga to‘lovlar	625,9	730,9	980,5	1,1	0,8	1,1
1.2	Ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar	20616,3	38233,4	7054,2	35,1	44,1	7,7

Tahlilning keyingi bosqichida mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy to‘lovlarning har bir yo‘nalishi bo‘yicha tarkibiy o‘zgarishlarga baho berish talab qilinadi. Ishlangan vaqt uchun to‘langan mablag‘lardan foydalanishni tahlil qilishning mumkin bo‘lgan variantlardan birini ko‘rib chiqamiz. (9.4.-jadval)

9.4-jadval

Ishlangan vaqt uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsatkichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan %			Hisobot davr % da bazisga nisbatan	
		bazis davr	hisobot davr		Bazis davr	hisobot davr		reja	haq-t
			reja	haq-t		reja	haq-t		
1	Ishlangan vaqt uchun to'lov jami	29290,3	36876,9	60976,7	100	100	100	126	208
2	Tarif stavkalar bo'yicha to'lov	12543	16258,5	21582,8	42,8	44,1	35,4	129,6	172,1
3	Rag'batlanti-ruvchi to'lovlar	11986	13950,2	26432,9	41	37,8	43,3	16,4	221
3.1	Asosiy ish uchun mukofotlar	7245,7	7872,9	16592,4	60,4	56,1	62,7	108	229
3.2	Normani ortiq bajarganlik uchun haq	2985,4	3975,0	6855,0	25,0	28,5	26,0	133	230
3.3	Ustama haqlar	1754,9	2142,3	2985,5	14,6	15,4	11,3	122	170
4	Kompensatsiyalar	4571,3	6408,2	12641,0	15,6	17,4	20,8	140	276
4.1	Mehnat sharoitlari uchun	320,5	560,7	1120,5	7,0	8,8	8,9	175	350
4.2	Ish haqini hududiy tartibga solish	4250,8	5847,5	11520,5	93,0	91,2	91,1	136	271
5	Boshqa to'lovlar	190,0	260,0	320,0	0,6	0,7	0,5	137	168
6	Personal tomonidan ishlangan Ming kishi-soat	18165,6	18072,8	18444,0	-	-	-	99.5	102
7	Soatlik tarif stavkasi (2q:6q)	0,69	0,90	1,17	-	-	-	130	130
8	Soatlik ish haqi (1q:6q)	1,61	2,04	3,31	-	-	-	127	162
9	Tarif haqga nisbatan rag'batlan-tiruvchi to'lov, % (3q:2q · 100)	96	86	123	-	-	-	-	-
10	Asosiy ish uchun mukofotlar, % (3.1q:2q · 100)	58	48	77	-	-	-	-	-

Tahlilning bu qismida normalashtirish sifatini tavsiflovchi tarif to'lovlari va rag'batlantiruvchi to'lov o'rtasidagi nisbatning dinamikasi qiziqish uyg'otadi. Tarif stavkalari bo'yicha to'lovlarning past ulushi mehnatni normalanganlik holatini yomonligini va mehnatga haq to'lash tizimining qo'llanilishi asoslanmaganligidan dalolat beradi. Bizning misolimizda tarif stavkalari bo'yicha to'lovlar ulushi kamaygan (44.1 % ga rejalashtirilganligi holda, 42.8 % dan 35.4 % ga), rag'batlantiruvchi to'lovlar esa 43.3 % ga oshgan. Shunday xulosaga kelish mumkinki, tarifli haq to'lash ish haqining doimiy kafolatli qismi sifatida va mehnat normasi uchun to'lanadigan haq sifatida o'z vazifasini bajarmayapti. Asosiy ish natijalari va normalarni bajarilganligi uchun mukofotlar oshgan (60.4 % dan 62.7% gacha, 25.0% dan 26.0% gacha) bo'lib ijobiy va rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi. Biroq mukofotlash mehnat faoliyati motivatsiyasi tamo-yillariga javob berishi va mexanik tarzdagi qo'shimcha to'lov-larga aylanib qolmasligi kerak.

Mehnatga haq to'lash vositalaridan foydalanishni tahlili o'rtacha soatlik tarif stavkasi, o'rtacha soatlik va o'rtacha oylik ish haqlarining o'sish sur'atlari o'rtasidagi nisbatni o'rganishni nazarda tutadi.

Agar ish haqi tarkibida mehnat sifati va samaradorlik bilan bog'liq ulush ortsa, bu o'rtacha soatlik ish haqining o'sish sur'ati o'rtacha oylikdan yuqori ekanligidan dalolat beradi.

Misolda (9.4-jadval) soatlik tarif stavkasi stabil dinamikaga ega (130%), o'rtacha ish haqi esa yuqori o'sish sur'atiga ega (127 % dan 162 % gacha). Fikrimizcha, buning sababini aniqlash uchun xodimlar malaka darajasi haqidagi ma'lumotlarni hamda ishlarning razryad-lariga ishchilarning razryadlarini mos kelishini ko'rib chiqish kerak deb o'ylaymiz.

Endi 9.5.-jadvalda ishlanmagan vaqt uchun sarflangan mablag'larga oid ko'rsatkichlarni ko'rib chiqamiz.

Ma'lumotlarning ko'rsatishicha bunday to'lovlar ulushining oshishiga sabab (rejadagi 105 % o'rniga 214 %) xodimlar aybisiz yuz bergan ish vaqti yo'qotishlari va unga haq to'lashdir (rejadagi 30% o'rniga 192 %). Undan tashqari, navbatdagi mehnat va o'quv ta'tillari ulushining ham rejaga nisbatan o'sishi kuzatilgan (mos ravishda 227 % va 139 %; 251 % va 144 %). O'ylashimizcha, mehnatni tashkil etish imkoniyatlarini topish, ishlab chiqarish intizomini oshirish, ishlab chiqarish boshqaruvchilariga talablarni o'zgartirish kerak.

9.5.-jadval

Ishlanmagan vaqt uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsat- kichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan %			Hisobot davr ba- zisga nis- batan %	
		Bazis davr	Hisobot davr		Bazis davr	Hisobot davr		reja	haq-t
			reja	haq-t		reja	haq-t		
1.	Ishlanmagan vaqt uchun to'langan haq	4863.3	5104.3	10423.4	100	100	100	105	214
1.1	Navbatdagi ta'til haqi	2895.5	4025.5	6583.2	59.6	78.9	63	139	227
1.2	O'qish ta'tillari haqi	195.3	280.5	490.8	4	5.5	4.7	144	251
1.3	Ishchining aybisiz yo'qotilgan vaqtga haq	1592.5	592.5	3058.9	32.7	11.6	29.4	37	192
1.4	Boshqa to'lovlar	180.3	205.8	290.5	3.7	4	2.9	114	161

Keyingi bosqich bir martalik rag'batlantiruvchi to'lovlar mablag'laridan foydalanishni tahlil qilishdir, chunki bu to'lovlar xodimlarning mehnat natijalaridagi moddiy manfaatdorligiga ta'sir qiladi.(9.6-jadval)

Har bir keltirilgan bir martalik mukofotlarning rag'batlantiruvchi ta'siri bir xil emas. Ko'pchilik xodimlarga berilgan moddiy yordam rag'batlantiruvchi ta'sirga ega emas. U odatda ta'til to'loviga qo'shimcha bo'ladi. Misolimizda (9.6-jadval) bu turdagi mukofot kamayish tendentsiyasiga ega (24.6 %dan 14.7 %gacha). Korxonada faoliyati natijalariga ko'ra ishlovchilarni taqdirlash yil davomida kamaygan (57.9 %dan 51.7 %gacha bo'lib, rejada 45.8 % edi). Bu turdagi mukofot mehnat natijalarini yaxshilanishiga kam ta'sir qiladi, chunki u korxonaning maxsus rezerv mablag'laridan iborat bo'lishi mumkin.

9.6.-jadval

Bir martalik rag‘batlantirish uchun mablag‘lardan foydalanish

№	Ko‘rsatkichlar	Ming so‘m			Jamiga nisbatan %			Hisobot davr bazisga nisbatan %	
		Bazis davr	Hisobot davr		Bazis davr	Hisobot davr		reja	haq-t
			reja	haq-t		reja	haq-t		
1.	Bir martalik rag‘batlantirish jami	3371.4	5676	12614.2	100	100	100	168	374
1.1	O‘ta muhim ishlarni bajarganlik uchun	590.7	980.5	2900.5	17.5	17.4	23	166	491
1.2	Tajriba ishlab chiqarishda qatnashganligi uchun	-	850.0	1340.5	-	14.9	10.6	-	-
1.3	Yil natijalari bo‘yicha mukofot	1950.7	2600.5	6517.9	57.9	45.8	51.7	133	334
1.4	Moddiy yordam	830.0	1245.0	1855.3	24.6	21.9	14.7	150	224

Muhim ishlab chiqarish vazifalarini bajarganligi uchun mukofot sifatidagi to‘lovlarning oshishi ijobiy omil hisoblanib, tashabbus va mahoratning rivojlanishiga faol ta’sir ko‘rsatadi. Ushbu yo‘nalishdagi mablag‘lardan foydalanish samaradorligini oshirish bo‘yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishda yillik ish natijalari bo‘yicha va moddiy yordam pullari ulushini kamaytirib, bir martalik mukofotlar ulushini oshirishga erishish zarur.

Oziq-ovqat, uy-joy, transport uchun to‘lovlarni tahlil qilishda (9.2-jadval, 4 qator) qonunchilik tomonidan ko‘zda tutilgan va ko‘zda tutilmagan, biroq mehnat shartnomasiga kiritilgan to‘lovlarni hisobga olish kerak. Bu qo‘shimcha to‘lovlar zararli ishlab chiqarishda band bo‘lganlar uchun ko‘zda tutilgan bo‘lishi mumkin. Misolimizda

keltirilgan ushbu turdagi to'lovlar kamaymoqda (2,1 %dan 1.6 % gacha).

Ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarni tahlil qilishga alohida e'tibor berish kerak. Ularning joriy ishlab chiqarish faoliyatiga past darajada ta'sir qilishini, xodimlar orasida notekis taqsimlanishini hisobga olish kerak (9.7-jadval).

9.7-jadval

Ijtimoiy to'lovlar uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsatkichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan %			Hisobot davr bazisga nisbatan %	
		Bazis davr	Hisobot davr		Bazis davr	Hisobot davr		reja	haq-t
			reja	haq-t		reja	haq-t		
1.	Ijtimoiy xarakterdagi to'lovlar, jami	20616,3	38233,4	7054,2	100	100	100	186	34
1.1	Ishlovchilarni ijtimoiy himoyalash uchun xarajatlar	18649,5	34990,5	2854,0	90,5	91,5	40,5	186	8,1
1.1.1	Ishlovchilarga sug'urta haqlari	17459,1	32959,7	-	93,6	94,2	-	189	-
1.1.2	Nodavlat sug'urta jamg'armalariga badallar	1190,4	2030,8	2854,0	6,4	5,8	100	171	240
1.2.	Kutilmagan holatlar bo'yicha moddiy yordam	101,3	145,7	234,5	0,5	0,4	3,3	144	161
1.3	Ishdan bo'shatishdagi to'lovlar	235,5	379,5	498,6	1,1	1,0	7,1	161	212
1.4	Kasbiy tayyorgarlik uchun to'lovlar	290,0	489,2	675,7	1,4	1,3	9,6	168	232
1.5	Madaniy-maishiy maqsadlar uchun xarajatlar	1248,9	2100,0	2580,9	6,1	5,5	36,6	168	207
1.6	Boshqa ijtimoiy xarajatlar	90,2	128,5	210,5	0,4	0,34	3,0	143	233

Nodavlat pensiya jamg'armalariga to'lovlar xodimlar to'rg'unligiga va qo'nimsizlikni kamayishiga faqatgina bilvosita ta'sir qilishi mumkin. Ishdan bo'shatishdagi to'lovlar ulushi 1.1 % dan 7.1 % gacha oshgan (rejada 1.0 % ga kamaytirish mo'ljallangan), biroq keyinchalik bu to'lovlar to'liq ish bilan band bo'lmagan xodimlarning bo'shishi hisobiga ish haqining tejalishidan qoplanishi mumkin.

Ijtimoiy to'lovlar va imtiyozlar bir qancha omillarga bog'liq bo'ladi: korxonaning katta yoki kichikligi, uning qaysi tarmoqqa mansubligi, moliyaviy-iqtisodiy holati. Ijtimoiy to'lovlar xodimlarning kategoriyalari bo'yicha darajalanadi.

Ijtimoiy to'lovlarni davlat tomonidan qisqartirilishi sharoitida ushbu dasturlarni bajarilishi korxonaga zimmasiga yuklatilmoqda. Shuni hisobga olib, davlat korxonalarida ijtimoiy to'lov jamg'armalarini rivojlantirishni rag'batlantirishi lozim. Bunda qisman yoki to'liq soliqlardan ozod qilingan turli ijtimoiy to'lov shakllarini rivojlantirishga yo'naltirilgan soliq siyosati asosiy dastak hisoblanadi.

Asosiy ish haqidan tashqari ma'lum ijtimoiy to'lovlar yig'indisini taklif qilayotgan tadbirkor nimalarni maqsad qilishi mumkin? Bu maqsadlar turlicha bo'lishi mumkin: malakali kadrlarni jalb qilish va ushlab qolish, yuqori unumli mehnatni rag'batlantirish, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish, ishlovchilarning real daromadlarini oshirish.

Hech qaysi korxonaga o'z hisobidan ishlovchining barcha muammolarini hal etishga qodir emas, shuning uchun u ishlovchiga barcha to'lov va imtiyozlarni to'liq hajmda taklif etolmaydi. Bu korxonaga faoliyatining maqsadi ham emas. Korxonaning o'z oldiga qo'ygan maqsadi hamda u yoki bu qo'shimcha to'lov va imtiyozlarni taklif etish bilan ishlovchilar farovonligini oshirish maqsadlari o'rtasida farq bor.

Umuman olganda, ba'zi qo'shimcha to'lovlar ham korxonaga talablarini, ham unda band bo'lgan ishlovchilar talablarini qondirishi mumkin. Shuning uchun ijtimoiy to'lov hajmlari korxonaga va ishlovchilarning qiziqishlariga mos kelishi kerak, biroq bu moslik hech qachon to'liq bo'lmaydi.

Kasbiy tayyorgarlik uchun to'lovlar samarali bo'lishi lozim. Ularning ulushi 1.4 % dan 9.6% gacha oshgan (9.7-jadval, 5.4 qator), biroq bunday ijtimoiy to'lov korxonada shunday malakadagi xodimga

talab bo'lsa samarali bo'ladi. Shuning uchun kasbiy tayyorgarlik uchun mablag'lar asoslangan hamda personal marketingi dasturi bo'yicha hisoblangan va tasdiqlangan bo'lishi kerak. Moddiy yordam to'lovlari miqdori ehtimoliy xarakterga ega bo'ladi, shuning uchun har bir konkret holatni o'rganish talab etiladi. Bizning misolimizga kutilmagan holatlar bo'yicha moddiy yordam pullarini to'lash 0.5 % dan 3.3 % gacha oshgan (rejadagi 0.4 % ga kamaytirilishi o'rniga).

Mehnatga haq to'lash va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarni har bir yo'nalish bo'yicha tahlil qilinganidan so'ng ushbu xarajatlarni xodimlarning asosiy kategoriyalari bo'yicha sarflanishini tahlil qilish lozim. Mehnatga haq to'lash uchun sarflanayotgan mablag'larni alohida olingan ishlab chiqarish bo'linmalari bo'yicha ham tahlil qilish maqsadga muvofiq.

Ushbu bo'linga xulosa qilib shuni aytish mumkinki, erkin iqtisodiyot sharoitida korxonaning yakuniy natijalardan xabardor bo'lishi kuchayadi, bu esa o'z navbatida mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lov mablag'laridan foydalanishni tahlil qilishga, mehnatga haq to'lash jamg'armalari hajmini prognozlashda barqaror qonuniyat va tendensiyalarni aniqlashga e'tiborni oshirishni talab etadi.

9.4. Mehnatga haq to'lash jamg'armasi mablag'lari va ijtimoiy to'lovlardan foydalanish samaradorligining auditi

Auditning maqsadi – mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lovlar mablag'larining o'zgarishi mahsulot tannarxi o'zgarishiga qanday ta'sir qilishini aniqlashdan iborat.

Mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lovlar jamg'armasining nisbiy tahlilini keyingi misolda ko'rib chiqamiz (9.8-jadval).

9.8-jadval

Iqtisodiy ko'rsatkichlar	Bazis oyi	Hisobot oyi	Hisobot oyining bazis oyiga nisbati, %
Taqqoslama narxlarda mahsulot hajmi, ming so'm	37500	38960	103.9
Ish haqi jamg'armasi, so'm	496830	486761	97.97

Bunday auditni o'tqazishda reja davrida bazis davrga nisbatan mahsulot hajmi bo'yicha rejaning bajarilishi foizi va ish haqi jamg'armasining o'zgarishi hisobga olinadi.

Audit algoritmini ko'rib chiqamiz:

1. Ish haqi jamg'armasining bazis davrdan absolyut farqlanishi quyidagicha:

$$\pm\Delta \text{ IHJ} = 486761 - 496830 = -10069 \text{ (so'm)}$$

2. Mahsulot hajmi 3.9 % ga oshganligini hisobga olib, hisobot davridagi ish haqi jamg'armasini mahsulot hajmi o'sishi indeksiga to'g'irlash kerak (1,039):

$$486761 - (496830 \cdot 1,039) = -29445 \text{ (so'm)}$$

3. Mahsulot hajmidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda ish haqi jamg'armasi o'zgarishiga mehnatga haq to'lash summasidagi o'zgaruvchan to'lovlar (mahsulot hajmi o'zgarishiga to'g'ri proporsional o'zgaradigan to'lovlar) ta'sir qiladi. Bizning misolimizda ular 0.57 ni tashkil qiladi deb hisoblaylik, unda

$$3.9 \% \cdot 0.57 = 2.22 \% - \text{to'g'irlash (korrektirovka) foizi}$$

4. Nisbiy farqlanishni hisoblash quyidagicha:

$$486761 - (496830 \cdot 1.0222) = -21098.6 \text{ so'm}$$

Mahsulot tannarxidagi ish haqi tejalishi 21098.6 so'm bo'lgan.

Ish haqi va ijtimoiy to'lovlar uchun yo'naltirilgan mablag'lardan foydalanish samaradorligi samaradorlik koeffitsienti yordamida hisoblanadi.

$$K_{\text{sam}} = J - NJ / J; \quad (8.1.)$$

Bu yerda:

J – ish haqi jamg'armasi va ijtimoiy xarakterdagi to'lov mablag'lari yig'indisi;

NJ – ish haqi jamg'armasidagi unumsiz to'lovlar.

Ish haqi va ijtimoiy to'lovlar uchun yo'naltirilgan mablag'lardan foydalanish samaradorligini tahlil qilishning keyingi yo'nalishi omillarning absolyut farqlanishga ta'sirini aniqlashdir $\pm\Delta \text{ IHJ} = -10069$ (so'm) (9.8.-jadval). Ish haqi jamg'armasiga ta'sir qiluvchi omillar jami sanoat ishlab chiqarish personali, alohida personal kategoriyalari sonining o'zgarishi, ularning o'rtacha ish haqi va daromadlarining o'zgarishidir. (9.9. - jadval).

9.9-jadval

Ish haqi va ijtimoiy to'lovlar uchun yo'naltirilgan mablag'lardan foydalanish samaradorligini aniqlash

No	Iqtisodiy ko'rsatkichlar	Satr No	Bazis davr	Hisobot davr	Nisbati, %
1.	Ish haqi jamg'armasi Sh.j.-ro'yxatdagi ishlovchilarga -tashqi qo'shimcha ishlov- chilarga -ro'yhatdagi tarkib shart- nomasiga ko'ra Asosiy faoliyatdagi ishlov- chilarga SIP	01	496830	496761	97.97
		02	485785	475511	97.89
		03	7045	7050	100.07
		04	4000	4200	105
		05	461732	457525	99.09
2.	Ijtimoiy xarakterdagi to'- lovlar, so'm - / - - / - - / - - / -	01	7637	7536	98.68
		02	7637	7536	98.68
		03	-	-	-
		04	-	-	-
		05	7194	7104	98.75
3.	O'rtacha ro'yxatdagilar soni - / - - / - - / - - / -	01	475	471	99.16
		02	460	456	99.13
		03	10	10	100
		04	5	5	100
		05	435	430	98.85
4.	Jami:				
	Jami daromad (so'm) (1.01q + 2.01q)		504467	494297	97.98
5.	SIP daromadi (so'm) (1.05q + 2.05q)		468926	464629	99.08
6.	SIP ish haqi (so'm) (1.05q : 3.05q)		1061.45	1064.01	100.29
7.	SIP o'rtacha daromadi (so'm) (6q + 2.05q : 3.05q.)		1077.99	1080.53	100.24

Hisob-kitob natijalari (9.9. - jadval) sanoat ishlab chiqarish personali (SIP) bo'yicha ish haqi jamg'armasi tejalishi omilini aniqlash imkonini beradi:

1. SIP sonining o'zgarishi hisobiga IHJ tejalishini aniqlaymiz:

$$\pm\Delta \text{IHJ} = (S_h - S_{\text{baz}}) \cdot Z / r. \text{ baz.} \quad (9.2)$$

$$\pm\Delta \text{IHJ} = (430 - 435) \cdot 1061,45 = - 5307,25 \text{ (so'm)}$$

2. O'rtacha ish haqining (Z/) o'zgarishi hisobiga $\pm\Delta \text{IHJ}$ tejalishini aniqlaymiz:

$$\pm\Delta \text{IHJ} = (Z / r. \text{ his.} - Z / r. \text{ baz.}) \cdot S_h \quad (9.3)$$

$$\pm\Delta \text{IHJ} = (1064.01 - 1061.45) \cdot 430 = + 1100.8 \text{ (so'm)}$$

$$\text{Tekshirish: } \Delta \text{IHJ} = \Delta \text{IHJ}_{(1)} + \Delta \text{IHJ}_{(2)} \quad (9.4)$$

$$457525 - 461732 = - 5307,25 + 1100,8 - 4207 \approx - 4206,45 = - 4207 \text{ (so'm)}$$

Xulosa qilamiz: SIP sonining 5 kishiga qisqarishi ish haqi jamg'armasini 4207 so'mga tejalishiga olib keldi.

Xuddi shunday 9.2–9.4 formulalar yordamida sanoat ishlab chiqarish personali daromadiga omillar (son va o'rtacha daromadlarni) ta'sirini aniqlash mumkin (9.9-jadval asosida):

$$1. \pm\Delta D_1 = (430 - 435) \cdot 1077,99 = - 5389,95 \text{ (so'm);}$$

$$2. \pm\Delta D_2 = (1080,53 - 1077,99) \cdot 430 = 1092,2 \text{ (so'm).}$$

$$\text{Tekshirish: } 464629 - 468926 = - 5389,95 + 1092,2 - 4297 = - 4297,75 \text{ (so'm)}$$

Shunga o'xshab, personalning barcha qiziqtirilayotgan kategoriyalari bo'yicha ish haqi jamg'armasi va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlardan foydalanishning tahlili o'tqaziladi.

Omili tahlilda quyidagi holatlarni hisobga olish kerak:

- mahsulot hajmi o'zgarishi sabablari (solishtirma narxlarda) quyidagilar bo'lishi mumkin: personal sonining (asosiy ishchilar) o'zgarishi; mahsulot birligining mehnat sarfi o'zgarishi; shtatlardagi intizomning buzilishi;

- SIP o‘rtacha ish haqining o‘zgarishi sababi quyidagilar: mukofotlash, qo‘shimcha to‘lovlar, ustamalar tizimidagi va ish vaqtdan tashqari ishlangan ishlar hajmidagi o‘zgarishlar. Buning haqiqiy sababini personal kategoriyalari bo‘yicha ish haqi jamg‘armasi tarkibini tahlil qilish yo‘li bilan aniqlash mumkin.

Bunday tahlil unumsiz to‘lovlarni topish imkonini beradi (ish vaqtdan tashqari ish uchun, normal sharoitlardan chetlashganlik uchun qo‘shimcha to‘lovlar, ishchining aybisiz bo‘lgan brak mahsulotga haq to‘lash va h.k.).

Unumsiz to‘lovlar hajmini bilib, personal kategoriyalari va jami personal bo‘yicha ish haqi va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar mablag‘laridan foydalanish samaradorligini aniqlash mumkin. (9.1-formula)

Ish haqi va ijtimoiy to‘lovlar mablag‘laridan foydalanish samaradorligini aniqlash va tahlil qilish uchun 8.10-jadvalni tuzamiz. (boshlang‘ich ma‘lumotlar 9.8, 9.9 - jadvallar).

9.10-jadval

No	Iqtisodiy ko‘rsatkichlar	Bazis davr	Hisobot davr	O‘shish sur‘ati, %
1.	Mahsulot hajmi, ming so‘m	37500	38960	103.9
2.	1ta SIPga mahsulot ishlab chiqarish, so‘m	86.2	90.6	105.1
3.	Fond qaytimi, so‘m	2.46	2.61	106.1
4.	Material qaytimi,so‘m	1.78	1.56	87.4
5.	Aylanma vositalarning aylanishi (aylanish soni)	4.07	3.96	97.3
6.	Rentabellik, %	30.2	27.8	92.1
7.	1ta SIPga o‘rtacha daromad, so‘m	1077.99	1080.53	100.24

Keltirilgan algoritm bo‘yicha korxonada xo‘jalik faoliyatining kompleks natijasi koeffitsientini aniqlaymiz:

$$K_{komp.} = 1.039 \cdot 1.051 \cdot 1.061 \cdot 0.871 \cdot 0.973 \cdot 0.921 = 0.907$$

Ish haqi va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlar mablag'laridan foydalanish samaradorligi K_{komp} ning va SIP lishlovchisining daromadini tavsiflovchi koeffitsientning nisbati sifatida aniqlanadi:

$$K_{sam} = 0.907 : 1.0024 = 0.905$$

$K_{sam} < 1$, shunday ekan, amaldagi ish haqi va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlar mablag'laridan foydalanish tizimi samarasiz.

Ushbu paragraf yakunida shuni aytish mumkinki, ish haqi korxonada iqtisodiyotining eng zarur mehnat ko'rsatkichi hisoblanib, uning yordamida barcha mehnat ko'rsatkichlarining o'zaro aloqadorligi amalga oshadi.

9.5. Mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari bilan mehnatga haq to'lash darajasi o'rtasidagi nisbatni o'rganish

Ish haqi jamg'armasidan foydalanishni tahlil qilishda korxonada xodimlarining o'rtacha ish haqi to'g'risidagi, uning o'zgarishi, shuningdek, uni belgilovchi omillar haqidagi ma'lumotlarni o'rganish muhim ahamiyatga egadir. Binobarin, bundan keyingi tahlil toifalari va kasblar bo'yicha, shuningdek, butun korxonada bo'yicha bitta xodimning o'rtacha ish haqi o'zgarishi sabablarini o'rganishga qaratilishi lozim. Bunda o'rtacha yillik ish haqi bitta ishchining bir yilda ishlagan kunlari soniga, ish smenasining davom etishiga va o'rtacha soatlik ish haqiga bog'liq ekanligini hisobga olish zarur:

$$YIH = K \times D \times SIH \quad (9.5.)$$

Bu omillarning xodimlar toifalari bo'yicha o'rtacha yillik ish haqi darajasining o'zgarishiga ta'sir etishini hisoblash mutlaq farqlar usuli bilan amalga oshiriladi (9.11-jadval).

9.11-jadval

Ishlab chiqarish korxonasida mehnatga haq to'lash darajasini tahlil etish

Xodimlar toifasi	Bitta xodim ishlagan ish kunlari soni		Ish smenasining o'rtacha davom etishi		O'rtacha soatlik ish haqi, ming so'm	
	reja	haqiqatda	reja	haqiqat	reja	haqiqatda
Ishbay ishchilar	220	210	7,95	7,8	58,6	64,10
Vaqtbay ishlovchilar	220	210	7,95	7,8	49,53	51,97

9.12 - jadval

Ishlab chiqarish korxonasida o'rtacha yillik ish haqi miqdorini aniqlash

Xodimlar toifasi	O'rtacha yillik ish haqi, ming so'm			Ishchining rejadagi o'rtacha yillik ish haqidan farqlanish, ming so'm, shu jumladan, quyidagilar hisobiga o'zgargan:		
	reja	haqiqat	Farq, +/-	ishlangan kunlar soni	smenaning davom etishi	o'rtacha soatlik ish haqi
Ishbay ishchilar	102500	1050000	2500	-4659	-1846	9005
Vaqtbay ishlovchilar	86625	85121	-1504	-3938	-1560	3994

Ishlovchilar o'rtacha ish haqining biror vaqt ichidagi (yil, oy, kun, soat) o'zgarishi uning indeksi ($I_{o'h}$) bilan ajralib turadi, u hisobot davridagi o'rtacha ish haqining ($O'H_h$) bazis davridagi o'rtacha ish haqiga ($O'H_b$) nisbati bilan aniqlanadi.

Mehnat unumdorligi indeksi ham xuddi shunday hisoblanadi (I_{ym}):

$$I_{o'h} = \frac{O'H_h}{O'H_r} = \frac{106,4m \ln.s}{102,5m \ln.s} = 1,038$$

$$I_{ym} = \frac{YM_h}{YM_r} = \frac{499m \ln.s}{480m \ln.s} = 1,04$$

Keltirib o‘tilgan ma’lumotlar tahlil qilinayotgan korxonada mehnat unumdorligining o‘shish sur’atlari mehnatga haq to‘lashning o‘shish sur’atlaridan oldinlab ketgan. Oldinlab ketish koeffitsienti (K_{ok}) quyidagiga teng:

$$K_{ok}=I_{ym}:I_{o'h}=1,04:1,038=1,002$$

Mehnat unumdorligining o‘shish sur’atlari bilan unga haq to‘lash o‘rtasidagi nisbatlarning o‘zgarishi munosabati bilan ish haqi jamg‘armasining tejalishi (-E) yoki ortiqcha sarflanishi (+E) summasini aniqlash uchun quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

$$\dot{Y} = IHJ_h \frac{I_{o'h} - I_{ym}}{I_{o'h}} = 21465 \frac{1,038 - 1,04}{1,038} = -41,4 \text{ mln.s} \quad (9.6)$$

Bizning misolimizda mehnat unumdorligi o‘shishi sur’atlari mehnatga haq to‘lashning o‘shish sur’atlariga nisbatan ancha yuqori bo‘lishi ish haqi jamg‘armasining 41,4 mln. so‘m tejalishiga imkon berdi. Inflyatsiya sharoitida o‘rtacha ish haqining o‘shish indeksini tahlil qilishda ana shu davrdagi iste’mol tovarlari va xizmatlar narxining o‘shish indeksini hisobga olish zarur (I_H):

$$I_{ih} = \frac{O'H_1}{O'H_0 \times I_n} \quad (9.7)$$

Masalan, hisobot yilida xodimlarning o‘rtacha yillik ish haqi - 106,4 mln.so‘m, o‘tgan yili - 76 mln.so‘m bo‘lgan, ana shu davrdagi inflyatsiya indeksi 1,5ni tashkil etadi:

$$I_{ih} = \frac{106,4_1}{76 \times 1,5} = 0,933$$

Demak, korxonada xodimlarining real ish haqi tahlil etilayotgan davrda ko‘paymagan, balki 6,7% kamaygan.

Qisqacha xulosalar

Ish haqi jamg‘armasi – milliy daromadning xodimlar o‘rtasida ular mehnatining miqdori va sifatiga muvofiq taqsimlanadigan hamda shaxsiy iste’mol maqsadlari uchun foydalaniladigan qismidir.

Ish haqi jamg‘armasi tarkibiga hamma xodimlarga – doimiy, mavsumiy, vaqtincha ishlaydigan xodimlarga bajarilgan ish uchun to‘langan pul summalari, shuningdek, amaldagi qonunlarga muvofiq xodimlarga ishlanmagan vaqtlari uchun to‘langan pul summasi ham qo‘shiladi. Mahsulot tannarxiga kiritiladigan ish haqi jamg‘armasi. Sof

foyda hisobidan shakllanadigan ish haqi. Ish haqining doimiy qismiga ishchilarning tarif stavkalari bo'yicha ish haqi, xizmatchilarning okladlar bo'yicha haqi, barcha qo'shimcha to'lovlar, nosanoat ishlab chiqarish korxonalarini xodimlarining ish haqi va ularga to'g'ri keladigan ta'til summalari kiradi.

Mutlaq farqlanish mehnatga haq to'lashga ishlatilgan haqiqiy mablag' miqdorini butun korxonada, ishlab chiqarish bo'linmasi va xodimlar toifalari bo'yicha rejadagi ish haqi jamg'armasi bilan taqqoslash asosida aniqlanadi.

Nisbiy farqlanish haqiqatda to'langan ish haqi summasi bilan rejalashtirilgan jamg'arma o'rtasidagi farq sifatida hisoblab chiqiladi, mahsulot ishlab chiqarish rejasining bajarilish koeffitsientiga qarab tuzatish kiritiladi.

Mehnatga haq to'lash uchun ajratilgan mablag'lardan foydalanish samaradorligiga baho berish uchun amaldagi narxlarda mahsulot ishlab chiqarish hajmi, tushum, ish haqining bir so'mi hisobiga olinadigan yalpi, sof foyda va boshqa ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Tahlil jarayonida ularning o'sishi, darajasi bo'yicha rejaning bajarilishi o'rganiladi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Ish haqi jamg'armasi auditining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Mehnatga haq to'lash jamg'armasining shakllanish tamoyillarini tasniflab bering?
3. Ish haqi jamg'armasining shakllanish tartibi qaysi usullar bilan amalga oshiriladi?
4. Ish haqi jamg'armasining mutlaq farqlanishi qanday aniqlanadi?
5. Ish haqi jamg'armasining nisbiy farqlanishini qanday topiladi?
6. Nima sabablarga ko'ra asosiy ish haqi o'zgaradi?
7. Ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarni tahlil qilish vazifalari nimalardan iborat?
8. Korxonada personalni mehnatiga haq to'lash mablag'larining o'zgarishiga qanday omillar ta'sir ko'rsatishi mumkin?
9. Ish haqining bir so'miga olinadigan sof foyda miqdorini aniqlang?

10-bob. MEHNAT SHAROITLARI VA ULARNI BAHOLASH

10.1. Kasalliklar va travmatizm oqibatlarida ish vaqti yo‘qotishlarini aniqlash

Ish vaqti yo‘qotishlarining ko‘pchiligini ishlab chiqarishdagi travmatizm va kasb kasalliklari keltirib chiqaradi. Ular asosan noqulay mehnat sharoitlari va mehnatni noqulay tashkil qilish sababli yuzaga chiqadi. Umuman, sanoat korxonalarida to‘liq ish kunlari yo‘qotishlarining 60-80% kasalligi tufayli ishga kelmaslikdan tashkil topadi. Korxonada yillik ish vaqti jamg‘armasi yo‘qotishining 25% mehnat sharoitlarida vaqtinchalik mehnatga layoqatsizlik tufayli vujudga keladi, mehnat sharoitlari yomon bo‘lganda bu ko‘rsatkich 5-10% ni tashkil qiladi.

Keltirilgan ma‘lumotlar ish vaqtini tejashning zaxirasi borligini va bunga erishish uchun korxonalarda kasallanishlar va travmatizmni kamaytirish kerakligini ko‘rsatadi.

Ishchi va xizmatchilarning umumiy kasallanishlariga va ish vaqtini yo‘qotishlariga mehnat sharoitlarining ta‘sirini, vaqtinchalik mehnatga layoqatsizlik to‘g‘risidagi statistik hisobot ma‘lumotnomalariga ko‘ra va davolash muassasalarida ishchi-xizmatchilarga ko‘rsatilgan tibbiy yordam materiallari yordamida aniqlanadi.

Dastlab statistik hisobot shakli bo‘yicha barcha kasalliklar tufayli yo‘qotilgan ish kunlari aniqlanadi va 100 ishchiga nisbatan absolyut ko‘rsatkich topiladi.

Kasalliklar miqdorining hisobot va o‘tgan yil ko‘rsatkichlariga nisbatan solishtirish kasallanishlarning ko‘payganlik yoki kamayganliklarini aniqlash imkonini beradi va bu ko‘rsatkich qo‘yidagi formula asosida aniqlanadi:

$$P_n = K_x \times K_o' \quad (10.1)$$

Bu yerda:

P_n –hisobot yilida o‘tgan yilga nisbatan kasallanishlarning o‘zgarishi;

K_x va K_o' –hisobot va o‘tgan yildagi 100ta ishchiga to‘g‘ri keladigan kasallanishlarning kalendar kunlari soni.

Agar olingan o'lchov 100dan oshsa, (masalan, 126%) kasallanish 26% oshganligini, va aksincha, 100% dan kam bo'lsa, (masalan 96%), kasallanish 4% kamayganligini bildiradi. Bunday tahlil ish vaqti zaxirasini aniqlash imkonini beradi, lekin mehnat sharoitlari bilan bog'liqligini aniqlamaydi.

Bu bog'liklikni topish uchun stexlar yoki korxonalar bo'yicha ko'p takrorlangan kasallanishlarni tahlil qilish zarur. Buning uchun 100 kishiga to'g'ri keladigan ko'p takrorlangan kasallanishlar tufayli yo'qotilgan ish kunlari korxonalar bo'yicha topiladi va bu ko'rsatkich viloyat yoki tumandagi boshqa shunga o'xshash korxonalar ko'rsatkichlari bilan solishtiriladi.

Ishlab chiqarish travmatizmi va kasbiy kasallik kabilar ko'pincha mehnat sharoitlarining yomonligi bilan bog'liq bo'ladi.

Korxonalar yoki stexlar bo'yicha travmatizm tufayli ish vaqti yo'qotishlarini aniqlash uchun quyidagi ma'lumotlardan foydalaniladi:

- travmatizm tufayli mehnatga layoqatsizlik kunlari (№7-t shakldagi statistik hisobot va korxonaning №N-1 dalolatnomasi);

- shikastlangan shaxsni qutqarish va unga birinchi tibbiy yordam ko'rsatish va transportirovka uchun ketadigan vaqt (masterning xizmat yozuvlari);

- ishlab chiqarishda baxtsizlik sodir bo'lgan kunda, smenada shikastlangan ishchining ishlamagan ish vaqti (stex tabeli);

- shikastlangan shaxsni kasalxonalar yoki uyiga borib ko'rish uchun ketgan vaqt (masterning xizmat yozuvi);

- sanator-kurort davolanish uchun ketgan vaqt (tibbiyot punktidagi mehnatga layoqatsizlikni hisobga olish shaxsiy kartasi yoki buxgalteriyaga topshirilgan kasallik varaqasi).

Korxonalar va tashkilotlarda mehnat sharoitlarini yaxshilash ishlarini baholashda mikrotravmatizmni ham hisobga olish zarur, chunki u umumdavlat hisoblarida hisobga olinmaydi va ish vaqti yo'qotishlarining berkitilishga sabab bo'ladi. Mikrotravmatizm oqibatida ish kunining 1 sutkadan kam bo'lmagan vaqti mehnatga layoqatsizlikka kiradi. Ko'pincha jarohatlangan ishchilar tibbiyot punktiga boradi va ish vaqti tugamasdan uyiga ketadi, bu esa o'z navbatida ish vaqtining yo'qotishlariga sabab bo'ladi.

Mikrotravmatizmni tahlil qilish uchun quyidagi ma'lumotlar kerak bo'ladi:

- zararli va og'ir mehnat sharoitli uchastkalarda bajariladigan ishlar bo'yicha, yetakchi kasblar bo'yicha yoki umuman, korxonada bo'yicha mikrotravmatizmlar soni (tibbiyot punktidagi kasallik va ishlab chiqarish jarohatlarini ro'yxatga olish jurnali);

- shikastlangan ishchining tibbiyot punktiga kelib-ketishiga ketgan vaqt (agar kuzatuvchisi bo'lsa, bu vaqt ikkiga ko'paytiriladi) yoki tibbiy yordam ko'rsatishga ketgan vaqt (masterning xizmat yozuvi).

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, ma'lumotlarni bu ko'rsatkichlar bo'yicha yig'ish ko'pincha qiyinchilik tug'diradi, chunki stex va tibbiyot punktlarida birinchi yordam har doim ham hisobga olinmaydi. Shuning uchun birinchi yordam uchun ketgan vaqtni, smena tugamasdan uyga ketib qolgan vaqtni yoki kuzatuvchi sarflagan vaqtni ro'yxatga olib borish zarur.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash travmatizm, kasbiy kasalliklarni va mikrotravmatizmi kamaytirib borish samarali ish vaqti jamg'armasining oshishiga, shu bilan birga, ishchilarning yillik mahsulot ishlab chiqarishining oshishiga olib keladi.

10.2. Kadrlar qo'nimsizligi va kadrlarning ichki harakati

Korxonada mehnatning noqulay sharoitlari kadrlar qo'nimsizligining asosiy sabablaridan biri bo'lib hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi ma'lumotlariga ko'ra, sanoatda kadrlar qo'nimsizligining noqulay sharoitlari tufayli bu ko'rsatkich 20%ni tashkil qiladi. Noqulay sharoitdan tashqari og'ir jismoniy mehnat sababli 9%, smenali ish tufayli 2,8%, zerikarlilik, bir maromdalik va monoton ish sababli 1,0%, sanitar-gigiyenik ahvolning yomonligi sababli 5%, kabi ko'rsatkichlar kadrlar qo'nimsizligining asosiy sabablarini keltirib chiqarar ekan. Mehnat sharoitlarining salbiy ko'rsatkichlarini tavsiflovchi omillardan biri sog'liq yomonlashganligi sababli ishdan bo'shaganlar miqdori o'rtacha hisobda 7,5%ni tashkil etadi. Kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichlari noqulay mehnat sharoiti bilan belgilanadi va 9,8 - 14,5% atrofida korxonada va tarmoqlar bo'yicha tebranib turadi. Kadrlar qo'nimsizligining tebranishi og'ir qo'l mehnati bilan band bo'lgan ishchilar orasida ham kuzatiladi.

Ishchi kadrlar qo'nimsizligining sabablarini tekshirish shuni ko'rsatadiki, sanoatning ko'p tarmoqlarida, juda ko'p ish o'rinlari yaxshilanishiga qaramasdan yomon tashkil qilingan ish o'rinlari va qoniqarsiz mehnat sharoiti tufayli bo'shayotganlar hajmi o'sib bormoqda. Buning asosiy sabablaridan biri ishchilarning kundalik talablari o'sib borishidir. Bunga, ayniqsa, yoshlar ijtimoiy-iqtisodiy va ishlab chiqarish sharoitlariga yangicha talablar qo'ymoqdalar.

Kadrlar oqimini tahlil qilishda, ishdan bo'shayotgan xodimlarning anketa so'rovlari va shaxsiy suhbatlardan olingan ma'lumotlardan foydalaniladi.

Tahlil amaliyotida ko'pincha yomon mehnat sharoiti bilan kadrlar oqimi harakati hajmini ish vaqtiga nisbatan baholash kerak. Shu sababli yo'qotiladigan ish vaqti o'lchovi (y) quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$Y = S \times Y_b \times 0,5 \quad (10.2)$$

Bu yerda:

S – yomon mehnat sharoitlari tufayli o'z xohishiga binoan bo'shaganlar soni;

Y_b – bitta bo'shash hisobiga yo'qotilgan ish vaqti, kun;

0,5 – tadbirlar yil davomida bir tekis o'tkazilishini ko'rsatuvchi koeffitsient.

Korxonalarda kadrlarning ichki ishlab chiqarish migratsiyasi alohida o'rin egallaydi, chunki u ishchilarning stexlarda yomon mehnat sharoitlari ish joylaridan normal sharoitli joylarga o'tish (mutaxassisligini o'zgartirmagan holda), shuningdek, asosiy ish joylaridan yordamchi stexlarga o'tishi va h.k.da aks etadi. Shuni alohida ta'kidlash kerakki, korxonada ichidagi migratsiya unchalik zararli hisoblanmaydi, chunki ishchilarning o'rtacha soni kamaymaydi. Biroq, u korxonaning ba'zi uchastkalariga sezilarli ziyon yetkazadi.

Ishchilarning ichki ishlab chiqarish migratsiyasi tufayli ko'riladigan iqtisodiy zarar (M_i) quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$M_i = I \times M_k \times S \quad (10.3.)$$

Bu yerda:

I – ishchining boshqa joyga o'tishi sababli ish joyining bo'sh qolgan kunlari soni;

M_k – bitta ishchining o'rtacha bir kunlik mahsulot ishlab chiqarishi, s;

S – yomon sharoitlar tufayli ish joyini o'zgartirgan ishchilar soni.

10.3. Sanitar-gigiyenik holat va uni yaxshilash choralari samaradorligini baholash

Korxonada mavjud ish joylarida sanitar-gigiyenik holatlarni baholash sanitar-gigiyenik normalardan chetlanishlar mavjud bo'lgan vaqtlarda o'tkazilishi mumkin. Absolyut chetlanishlar katta diapazonlarda o'zgarishlari mumkinligi sababli ularni 3 zonaga bo'lib o'rganish tavsiya etiladi: (ishlash) qulay, qoniqarsiz (noqulay), yo'l qo'yib bo'lmaydigan.

Qulay zonaga tegishli ko'pchilik ko'rsatkichlarni aniqlagan holda sanitar-gigiyenik holat haqida tasavvurga ega bo'lish mumkin. Bunda, asosan quyidagilar hisobga olinadi: yorug'lik, zararli moddalar, gazlar, aerozollar, mikroiklim, ya'ni havo harorati, namlik, havo harakati tezligi, mexanik silkinishlar, ya'ni vibratsiya, shovqin, nurlanish, atmosfera bosimi kabi ko'rsatkichlar.

Sanitar-gigiyenik holatni baholashda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

1. Mehnat sharoitiga ko'ra qulay zonaga tegishli bo'lgan ish joylari hajmini belgilovchi (K_{ij}) koeffitsient quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_{ij} = M_+ : M_U \quad (10.4.)$$

Bu yerda:

M_k - qulay ish sharoitiga ega bo'lgan ish joylari miqdori;

M_U - umumiy ish joylari miqdori.

2. Mavjud ish joylarida norma chegaralaridan pastki tomonga chekinishlarga ega bo'lgan ishlash sharoitlarining sanitar-gigiyenik ko'rsatkichlari hajmi (K_s) koeffitsienti.

3. Korxonada bo'yicha sanitar-gigiyenik normalarga mos kelmaydigan holatlarda ishlaydigan ishchilar hajmi (K_{in}) koeffitsienti quyidagi formula orqali topiladi:

$$K_{in} = I_{r.n} : I_U \quad (10.5.)$$

Bu yerda:

$I_{r.n}$ - sanitar-gigiyenik normalarga mos kelmaydigan holatlarda ishlaydigan ishchilar miqdori;

I_u - umumiy ishchilar miqdori.

4. Korxonada ish vaqti, ish kuni qisqartirilishi va noqulay sanitar-gigiyenik sharoitdagi mehnat bilan band ishchilarga qo‘shimcha dam olish kunlarini hisobga olgan holda ishlatilish koeffitsienti (K_p).

$$K_p = T : (T+P) \quad (10.6.)$$

Bu yerda:

T - umumiy ishlagan vaqt,

P - ish kunining qisqartirilishi va qo‘shimcha dam olish kunlari berilishi sababli ishlatiladigan vaqt.

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan ko‘rsatkichlar bo‘yicha kichik bo‘limlar, ishlab chiqarish korpuslari va shu kabilarda sanitar-gigiyenik holat bo‘yicha ma’lum tahlillar o‘tkazilishi mumkin. Bu turdagi tahlillar bizga qayerda va qanday noqulay yoki yo‘l qo‘yib bo‘lmaydigan sanitar-gigiyenik holat mavjudligini, u yerda band ishchilar miqdori, ish vaqti, ish kuni qisqartirilishi va noqulay sharoitdagi mehnat bilan band ishchilarga qo‘shimcha dam olish kunlarini hisobga olgan holda ishlatilish koeffitsienti hajmini aniqlash imkonini beradi.

Korxonada mehnat sharoitlarini umumiy holda baholash juda mushkul. Lekin baribir mehnat sharoitlarini baholashda asosiy ko‘rsatkich bo‘lib yalpi ish vaqti jamg‘armasi hisoblanadi, chunki bu yerda nafaqat sanitar-gigiyenik elementlar hisobga olinadi.

Sanitar-gigiyenik holat va uni yaxshilash choralari samaradorligini baholash jarayonida mehnat sharoiti holatining o‘zgarishi va shuningdek, o‘tkazilgan tadbirlarning iqtisodiy-ijtimoiy natijalari tahlil qilinadi. Ish joylarida mehnat sharoiti holatining o‘zgarishi to‘g‘risida quyidagi asosiy ko‘rsatkichlarni kuzatish mumkin: havo tarkibidagi zaharli moddalarning kamayishi, yorug‘lik va mikroiklimning yaxshilanishi, nurlanishning pasayishi va boshqalar.

Korxonalarda sanitar-gigiyenik holatni yaxshilash borasidagi ishlarning ijtimoiy natijalari quyidagi ko‘rsatkichlar bilan ifodalanadi:

- normal mehnat sharoitlarida ishlovchi ishchilar sonining oshishi;
- kasbiy nosozliklar va noqulayliklarning pasayishi;
- mehnatning noqulay sharoitlari bilan bog‘liq bo‘lgan kadrlar harakati va korxonada ichki migratsiyasi darajasining pasayishi.

Iqtisodiy natijalar esa iqtisodiy samaradorlik darajasi bilan hisoblanadi. Bu korxonada sanitar-gigiyenik holati yaxshilangan ishchilarga oldindan to‘lanadigan kompensatsiya va qo‘shimcha to‘lovlar miqdorining kamayishi bilan izohlanadi.

10.4. Jamoa psixologik muhiti va uning kadrlar turg'unligiga ta'siri

Korxonada ishchilar salomatliga, mehnat samarasiga, ishlab chiqarish madaniyati va kadrlar samarasiga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi omillardan biri mehnat jamoasida mavjud ruhiy muhitdir.

Sanoatning bir qancha tarmoqlaridagi amaliy izlanishlarning ko'rsatishicha, diqqatli bo'lgan holda bir-biri bilan aloqada bo'luvchi ishlab chiqarish jamoalarida do'stona yordam va qo'llab-quvvatlash, o'z-o'zini tutish, jamoa jipslashuvi me'yor bo'lib qolganligi holda bunday jamoa natijalarining doimo ijobiyliги, braklarning yo'qligi va kadrlar turg'unligi yuqori ekanligidan dalolat beradi.

Mehnat jamoasidagi psixologik iqlimning holatiga ta'sir etuvchi asosiy obyektiv omillar quyidagilar:

- ishlab chiqarish muhitining material xom ashyo omili (ish qurollari, sanitar-gigiyenik holat);
- tashkiliy omillar;
- ijtimoiy-iqtisodiy omillar;
- ijtimoiy-psixologik omillar;
- ruhiy omillar.

Jamoadagi psixologik iqlimni o'rganishda ijtimoiy so'rov, kuza-tishlar va boshqa usullardan foydalaniladi. Psixologik iqlim hozircha o'l-chov birliklariga ega emas va unga norma hamda standartlar mavjud emas.

Korxonada psixologik muhitining kadrlar turg'unligiga ta'sirini aniqlashda, asosan, hujjatlar tahlili usuli ishlatiladi.

Ijtimoiy izlanishlar yordamida jamoadagi psixologik iqlim va uning kadrlari orasida bevosita bog'liqlik mavjudligi aniqlangan. Shuning uchun psixologik iqlim holatini tahlil qilishda kadrlarning brigada, uchastka va umuman, korxonada bir necha yillik turg'unlik ko'rsatkichlaridan foydalanish maqsadga muvofiq. Bir necha yilga turg'unlik ko'rsatkichlari uchun ma'lumotlar kadrlar bo'limi yoki jamoaning ijtimoiy rivojlanish rejalarida mavjud.

Qisqacha xulosalar

Ish vaqti yo'qotishlarining ko'pchiligini ishlab chiqarishdagi travmatizm va kasb kasalliklari keltirib chiqaradi. Ular asosan noqulay mehnat sharoitlari va mehnatni noto'g'ri tashkil qilish sababli bo'ladi.

Ishchi va xizmatchilarning umumiy kasalliklariga va ish vaqtini yo‘qotishlariga mehnat sharoitlarining ta‘sirini vaqtinchalik mehnatga layoqatsizlik to‘g‘risidagi statistik hisobot ma‘lumotlariga ko‘ra va davolash muassasalarida ishchi-xizmatchilarga ko‘rsatilgan tibbiy yordam materiallari asosida aniqlanadi.

Kasalliklar miqdorini hisobot va o‘tgan yilga nisbatan solishtirish kasallanishlarning ko‘payganlik yoki kamayganligini aniqlash inkonini beradi.

Korxonalaridagi kadrlarning ichki ishlab chiqarish migratsiyasi alohida o‘rin egallaydi, chunki u ishchilarning stexlarda yomon mehnat sharoitli ish joylaridan normal sharoitli joylarga o‘tishi, shuningdek, asosiy ish joylaridan yordamchi stexlarga o‘tishi va h.k. larda aks etadi. Jamoadagi psixologik iqlimni o‘rganishda ijtimoiy so‘rov, kuzatishlar va boshqa usullardan foydalaniladi. Psixologik iqlim hozircha o‘lchov birliklariga ega emas va unga norma hamda standartlar mavjud emas.

Korxonada ishchilar sog‘lig‘i, mehnat samarasiga, ishlab chiqarish madaniyati va kadrlar samarasiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatuvchi omil hisoblanadi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Kasalliklar, travmatizm, kadrlar qo‘nimsizligi tufayli ish vaqti yo‘qotishlarini tahlil qilish vazifalari nimalardan iborat?

2. Kasallik va travmatizm tufayli ish vaqti yo‘qotishlari qaysi tartibda tahlil qilinadi?

3. Operativ ish vaqti tarkibidagi qo‘l mehnati darajasi qanday aniqlanadi?

4. Qo‘l mehnatini qisqartirish bo‘yicha tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi qanday hisoblanadi?

5. Mehnat sharoitlarini yaxshilash ishlari qanday baholanadi?

6. Korxonada bo‘yicha travmatizm tufayli ish vaqti yo‘qotishlarini aniqlash uslublarini tavsiflab bering?

7. Kadrlarning ichki ishlab chiqarish migratsiyasi nimani anglatadi?

8. Kadrlar qo‘nimsizligining asosiy sabablarini aytib o‘ting?

9. Ishchilarning ichki ishlab chiqarish migratsiyasi tufayli ko‘riladigan iqtisodiy zararni aniqlash mumkinmi?

10. Korxonada mehnat sharoitini baholashning iqtisodiy-ijtimoiy natijalari qanday ko‘rsatkichlarda aks etadi?

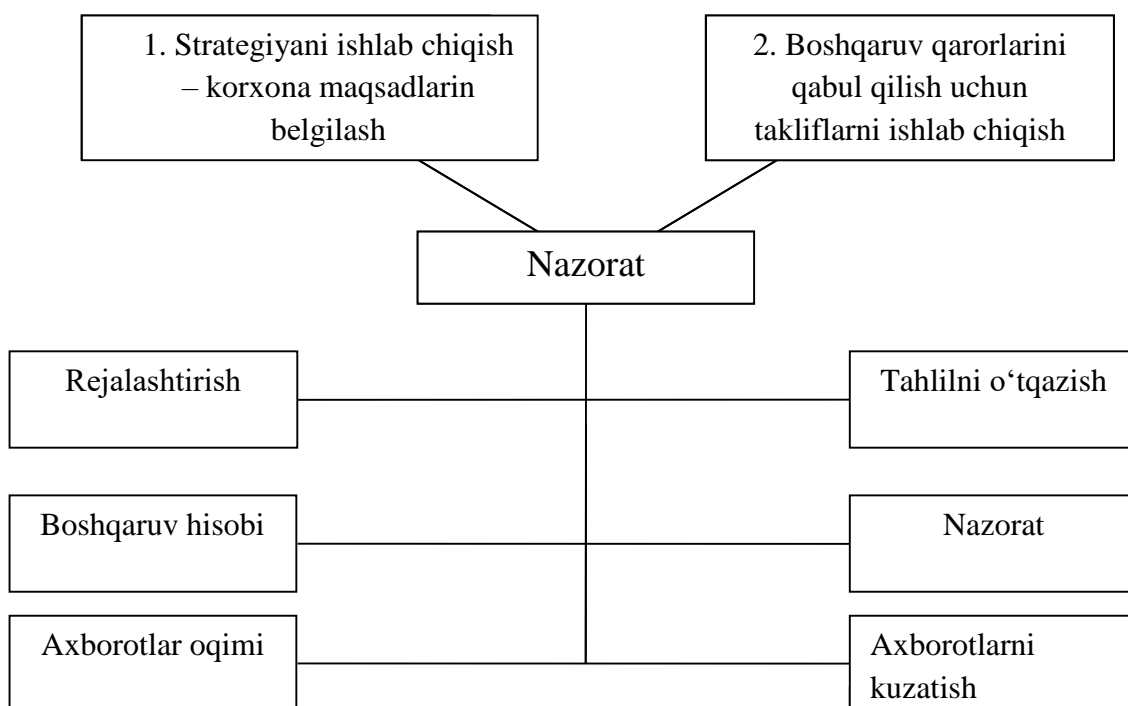
11-BOB. NAZORAT–TASHKILOT BOSHQARUVI ELEMENTI SIFATIDA KADRLAR NAZORATI

11.1. Nazorat: asosiy tushunchalar, maqsad va vazifalari

Nazorat boshqaruvning funksiyasi sifatida aniq vazifalarga yo‘naltirilgan va kadrlarga oid qarorlarni qabul qilish jarayonining tarkibiy qismidir.

Nazoratning bosh vazifasi – rejalashtirilgan va olingan natijalarni taqqoslashdir, uning ketidan farqlanishlar tahlili va rejalarga tuza-tishlar kiritish tadbirlarini ishlab chiqish amalga oshiriladi. Ushbu ho-latdan kelib chiqib kadrlar nazorati kadrlarga oid qarorlarni qabul qi-lish jarayonining domiy fazasidir. Strategik nazoratning dastagi xilma xildir: portfelli tahlil, salohiyatning tahlili, o‘shish egri chizig‘i, SWOT-tahlil, balans ko‘rsatkichlari, ssenariylarni ishlab chiqish va h.k.

Nazorat – korxonada maqsadlarini belgilash, samarali korporativ boshqaruv uchun joriy axborotlarni yig‘ish va qayta ishlash tizimidir.



11.1-rasm. Tashkilotda nazorat konsepsiyasi

Nazorat konsepsiyasi o‘z ichiga korxonada faoliyatidagi haqiqatdagi ko‘rsatkichlarni rejadan farq qilishini nazorat qilish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun takliflar ishlab chiqishni qamrab oladi.

Nazoratning bosh vazifasi – rejalashtirilgan va olingan natijalarni taqqoslashdir, uning ketidan farqlanishlar tahlili va rejalarga tuzatishlar kiritish tadbirlarini ishlab chiqish amalga oshiriladi. Ushbu holatdan kelib chiqib kadrlar nazorati kadrlarga oid qarorlarni qabul qilish jarayonining domiy fazasidir.

Iqtisodiy jihatdan nazorat – bu kuzatish va boshqarishdir. Samarali boshqarish va kuzatish maqsadni belgilash va shu maqsadlarni amalga oshirish chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqmasdan iloji yo‘q., shuning uchun nazorat rejalashtirish, tartibga solish va kuzatish bo‘yicha kompleks masalalardan iborat bo‘ladi.

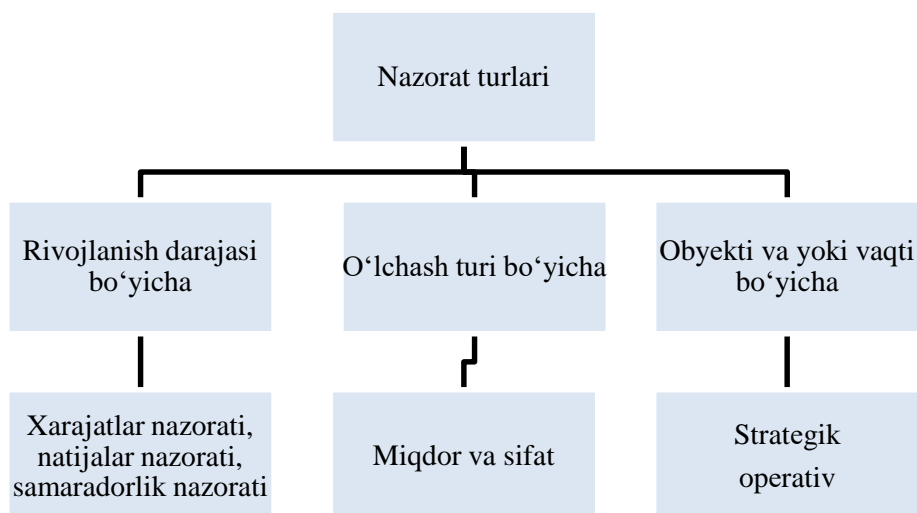
Nazoratning vazifasi – boshqaruv axborotlarini tayyorlash va taqdim etish yo‘li bilan rahbariyatni zarur qarorlar qabul qilishga yo‘naltirishdir.

Nazorat:

- xarajatlar va faoliyat natijalarini tartibga solish imkonini beradi;
- korxonada maqsadlariga erishishiga yordam beradi;
- kutilmagan tasodiflar oldini oladi va iqtisodiy ko‘rsatkichlar xavfli nuqtalarga yetganida ularga qarshi o‘z vaqtida choralar ko‘rish imkonini beradi;
- zaruriy muvozanatni ushlab turishga xizmat qiladi (masalan, foyda, daromadlar, miqdor, unumdorlik va h.k.)

Nazorat xizmati menejment uchun servis funksiyasini bajaradi. Agar rahbar xo‘jalik faoliyati natijasi uchun unumli mas‘ul bo‘lsa, nazoratchi esa – shu natijaning “shaffof”ligi, ya‘ni qabul qilinayotgan qarorlar natijalari, ularning o‘z vaqtidaligi, funksional bo‘linmalar tomonidan kelishilganligini aks ettiruvchi qarorlarni qabul qilish va hisobotlar tayyorlashning barcha jarayonlarini metodik asoslanganligi uchun mas‘ul bo‘ladi.

Shunday qilib, nazoratning vazifasi inqirozli vaziyatlarni oldini olishdan iborat. 11.2-rasmda nazoratning turlari berilgan.

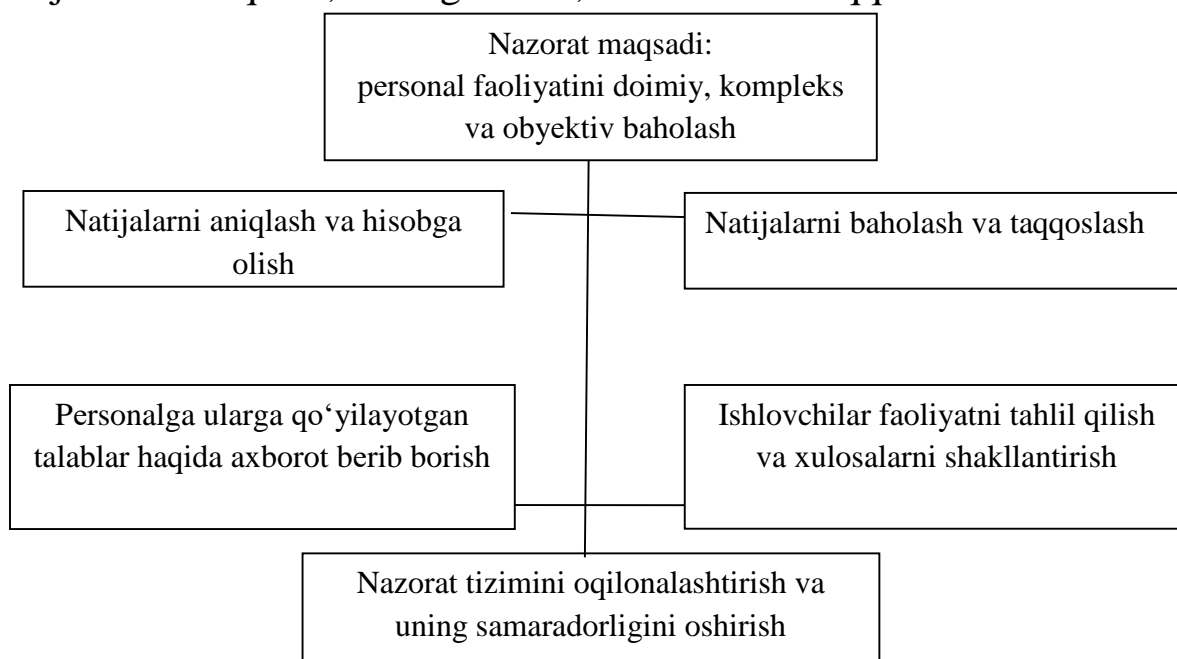


11.2. Personal nazorati turlari

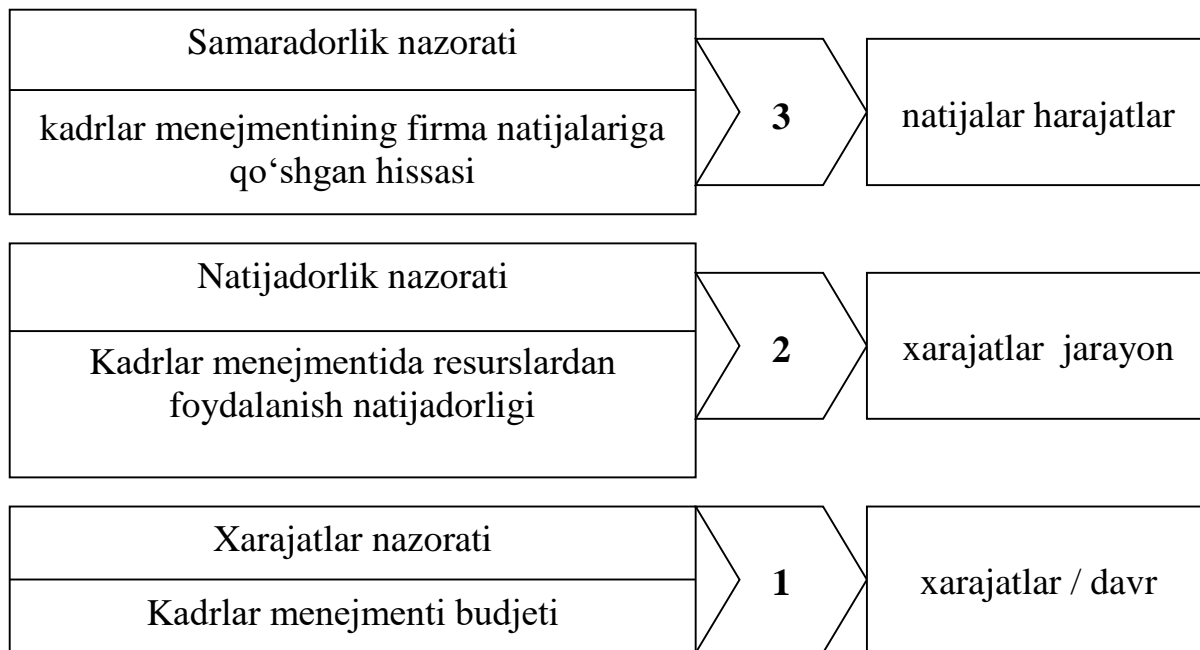
Personal nazorati – bu personalni boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi bo‘lib, u yangi texnologiyalarning, jamiyatning, firmadagi insonlar rolining ko‘p sonli o‘zgarishlariga mos kelishga harakat qiladi.

Tashkilot personalini boshqarish tizimidagi nazorat ushbu sohadagi barcha tadbirlarni rejalashtirish, boshqarish, nazorat qilish va axborot ta‘minoti bilan qo‘llab-quvvatlash maqsadini qo‘yadi.

Nazoratning yakuniy maqsadi personal faoliyatini doimiy, kompleks va obyektiv baholashdan iborat bo‘lib, u bunday faoliyat natijalarini aniqlash, hisobga olish, baholash va taqqoslashdan iborat.



11.3-rasm. Personal nazoratining maqsadi va asosiy vazifalari



11.4-rasm. Personal nazoratining uchta darajasi

Nazorat konsepsiyasi quyidagi yo'nalishda rivojlanishi lozim: xarajat ko'rsatkichlari (masalan, malaka oshirishga ketadigan soatlar soni) "chiqarish" ko'rsatkichlari (masalan, o'qitish natijalari) bilan taqqoslansa, ustuvorlikning xarajatlar nazoratidan samaradorlik nazoratiga o'tishi. Kadrlar nazoratining qismlarga ajratilgan vazifalari ro'yxati 11.1-jadvalda keltirilgan

11.1-jadval

Kadrlar nazoratining vazifalari

№	Vazifalar nomi
1.	Kadrlarni rejalashtirish va nazorat qilish tizimini yaratish: - usullar va jarayonlarni tanlash; - rejalashtirish tartibini belgilash; - reja tuzish bo'yicha asosiy talablarni belgilash va uning nazorati; - rejaning ichki va tashqi shart-sharoitlari aniqlash.
2.	Kadrlarga oid axborotlar tizimini shakllantirish: - axborotga bo'lgan ehtiyojni aniqlash; - ish joylari haqidagi axborotlar tizimini shakllantirishda qatnashish; - kadrlarni baholash tizimini yaratishda qatnashish; - rejalashtirish uchun ahamiyatli bo'lgan ichki va tashqi o'zgarishlarni hisobga olish uchun axborotlar tizimini shakllantirish; - axborotga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish; - axborot oluvchilarni aniqlash; - kadrlarga oid hisobotlar mazmunini rasmiylashtirish.

11.1-jadvalning davomi

3.	Kadrlarni rejalashtirishni koordinatsiyalash: - rejalashtirish bo'yicha majlisga tayyorgarlik ko'rish; - iqtisodiy xizmatlar rahbarlari bilan reja muhokamasini o'tqazish; - kadrlarga oid rejani tashkilotning boshqa rejalari bilan muvofiq- lashtrish; - reja bajarilishi bo'yicha nazoratni amalga oshirish; - rejadan farqlanishlarni oldini olish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.
4.	Rejalar samardorligi tadqiqotini o'tqazish
5.	Kadrlar auditi vazifalarini o'tqazish: - iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi jihatidan kadrlar ishida qo'llani- layotgan usullar, modellar va jarayonlarni tekshirish; - xodimlarning kadrlar boshqaruviga oid vositalarni to'g'ri baholashga bo'lgan qobiliyatlari va mas'uliyatlarini tekshirish; - tashkilotda kadrlarga oid ishlar samaradorligini ichki va tashqi qiyosiy baholashni o'tqazish.
6.	Kadrlarga oid axborotlar tizimini olib borish.
7.	Kadrlarga oid hisobotlarni tayyorlash.

11.2. Personalga xarajatlar va ularning tuzilishi

Boshqarish va nazorat maqsadida barcha xarajatlarni 2 yo'nalishda klassifikatsiyalanadi: mahsulot tannarxini hisoblash va foydani aniqlash uchun hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilish va rejalashtirish uchun.

Tannarx va foydani shakllantirish maqsadida xarajatlar bevosita yoki bilvosita, asosiy yoki qoplama xarajatlar bo'lishi mumkin. Bevosita xarajatlarga asosiy ishlovchilar yoki ishbay ishchilarning ish haqlarini kiritish mumkin, bilvosita xarajatlarga esa vaqtinchalik ishlovchilar, yordamchi ishchilar, ma'muriyat xodimlarining ish haqlarini kiritish mumkin.

Qisqacha xulosalar

Nazorat boshqaruvning funksiyasi sifatida aniq vazifalarga yo'naltirilgan va kadrlarga oid qarorlarni qabul qilish jarayonining tarkibiy qismidir.

Nazoratning bosh vazifasi – rejalashtirilgan va olingan natijalarni taqqoslashdir, uning ketidan farqlanishlar tahlili va rejalarga tuzatishlar kiritish tadbirlarini ishlab chiqish amalga oshiriladi.

Nazorat – korxonada maqsadlarini belgilash, samarali korporativ boshqaruv uchun joriy axborotlarni yig‘ish va qayta ishlash tizimidir.

Iqtisodiy jihatdan nazorat – bu kuzatish va boshqarishdir. Samarali boshqarish va kuzatish maqsadni belgilash va shu maqsadlarni amalga oshirish chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqmasdan iloji yo‘q, shuning uchun nazorat rejalashtirish, tartibga solish va kuzatish bo‘yicha kompleks masalalardan iborat bo‘ladi. Nazoratning vazifasi – boshqaruv axborotlarini tayyorlash va taqdim etish yo‘li bilan rahbariyatni zarur qarorlar qabul qilishga yo‘naltirishdir.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Nazoratning bosh vazifasi nimadan iborat?
2. Kadrlarga oid qarorlarni qabul qilishda kadrlar nazoratining o‘rni nimada?
3. Strategik nazoratni amalga oshirishning vositalari nimalardan iborat?
4. Nazorat qanday tizim?
5. Iqtisodiy jihatdan nazorat qanday tizim hisoblanadi?
6. Personal nazoratining qanday turlari mavjud?
7. Boshqarish va nazorat maqsadida barcha xarajatlarni qanday yo‘nalishlarda amalga oshiriladi?
8. Asosiy ishlovchilar yoki ishbay ishchilarning ish haqlari qanday xarajatlar turlariga kiritiladi?
9. Vaqtinchalik ishlovchilar, yordamchi ishchilar, ma‘muriyat xodimlarining ish haqlarini qanday xarajatlar tarkibiga kiritiladi?
10. Kadrlar nazorati darajalarini izohlab bering.

12-BOB. PERSONALNI BOSHQARISH XIZMATI FAOLIYATINING NAZORATI

12.1. Personalni boshqarish xizmati ishining auditi

Ushbu auditning maqsadi – tashkilotning avvalgi yillardagi faoliyati natijalari, boshqa tashkilotlarning natijalari va tashkilot maqsadlariga nisbatan kadrlarga oid faoliyat dasturlari bilan bog‘liq xarajatlar va manfaatlarni baholashdir.

Kadrlar xizmati faoliyatini baholash – bu kadrlar faoliyati dasturlari bilan bog‘liq tizimli, rasmiylashtirilgan aniq jarayon bo‘lib, xarajatlar va foydani o‘lchashga hamda natijalarni o‘tgan davrda korxonada faoliyatining yakunlari, boshqa korxonalar yakunlari va korxonada maqsadlari bilan solishtirishga yo‘naltirilgan.

Baholash natijalari personal bilan ishlashdagi bajarilgan ishning sifati, personalning qoniqish darajasi, mehnat va ijro intizomi, kadrlar qo‘nimsizligi kabi asosiy muammolarga diqqatni jalb qiluvchi yakuniy indikator bo‘lib xizmat qiladi.

Personalni boshqarish xizmati faoliyatining muhim yo‘nalishlari:

- personal bilan bog‘liq muammolarni aniqlash va yechish bo‘yicha menejerlarga tavsiyalar va maslahatlar berish;
- menejerlar diqqatiga mehnat munosabatlari bilan bog‘liq korxonaning umumiy falsafasini, yuridik mazmuni va strategiyasini yetqazish;
- menejerlarga mehnat munosabatlari sohasidagi tavsiyalar va maslahatlarni berish;
- korxonaning barcha xodimlari o‘rtasidagi ketma-ket va muvofiqlashtirilgan munosabatlarni o‘rnatish;
- shikoyatlarni ko‘rib chiqish nazoratini amalga oshirish;
- menejerlarga shtat siyosati va u bilan bog‘liq muammolar bo‘yicha tavsiyalar va maslahatlar berish;
- personalni yollash bilan bog‘liq jarayonlarni koordinatsiyalash;
- ish haqi amaliyotining huquqiy mazmunidan kelib chiqib menejerlarga mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirish dasturlari mazmunini yetqazish;

- rag‘batlantirishlar dasturlari mazmunini xizmatchilarga yetqazish va ro‘yxatga olish;
- rag‘batlantirishlar bilan bog‘liq muammolarni hal etish;
- nafaqalarni belgilash;
- ish haqi bilan bog‘liq muammolarni hal etish bo‘yicha rahbariyatga yordam va maslahatlar berish;
- kadrlarga oid hujjatlarni tizimlashtirish va saqlash;
- kadrlarni yollash bo‘yicha masalalarni qonunchilik bilan mosligini ta‘minlash;
- firmaning kadrlar siyosati va kadrlar dasturi maqsadlari hamda asosiy yo‘nalishlarini izohlash;
- rahbariyat bilan ushbu dasturlarning bajarilishiga oid amaliy masalalarni muhokama qilish.

12.2. Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning asosiy mezonlari

Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning asosiy mezonlari subyektiv va obyektiv bo‘lishi mumkin.

Bu baholash mezonlarini guruhlashda iqtisodiy samardorlik, moslik darajasi ko‘rsatkichlari, xodimlarning qoniqish darajasi, xizmatchilar ishi samardorligining bilvosita ko‘rsatkichlari hisobga olinadi.

Subyektiv mezonlar:

- tashkilot xizmatlarining personalni boshqarish bo‘limi bilan hamkorlik darajasi;
- muntazam rahbarlarning bo‘lim samaradorligi haqidagi fikrlari;
- firma siyosatini tushuntirish va muammolarni hal etishda barcha ishlovchilar bilan hamkorlik qilishga tayyorlik;
- ishlovchilar bilan o‘zaro ishonchli aloqalar;
- bo‘limga yuborilgan talablarga tez va samarali javob qaytarish;
- firmaning boshqa bo‘linmalariga ko‘rsatilayotgan xizmatlarning sifatini baholash;
- bo‘lim tomonidan yuqori bo‘g‘in rahbarlariga berilayotgan axborotlar va maslahatlar sifatini baholash;
- mijoz menejerlar va ishlovchilarning qoniqish hosil qilishi yoki

qoniqmaganligi.

Obyektiv mezonlar

• bo‘lim rahbariyatning inson resurslariga nisbatan rejaları strategiyasini qay darajada amalga oshirayotganligi.

- maqsadlarni amalga oshirish bo‘yicha ijobiy xatti-harakatlar.
- buyurtma va talabnomalarning bajarilishini o‘rtacha vaqti;
- bo‘lim byudjetining xizmat ko‘rsatilayotgan personal soniga nisbati

Baholash mezonlari quyidagicha guruhlanishi mumkin:

1. Iqtisodiy samaradorlik:

• samaradorlik ko‘rsatkichlari (ishchi kuchi qiymatining olingan natijaga nisbati);

- bir ishlovchiga nisbatan baholanayotgan dasturning qiymati.

2. Mos kelish ko‘rsatkichlari.:

3. Ishlovchilarning qoniqish darajasi:

• ishlovchilarning xizmat faoliyatidan qoniqish darajasi (masalan, o‘qitishdan, haq to‘lashdan, mukofotlardan, xizmat lavozimlaridan ko‘tarilishdan);

- ishchining o‘z ishidan qoniqish darajasi.

4. Xizmatchilar ishi samaradorligining bilvosita ko‘rsatkichlari:

- kadrlar qo‘nimsizligi;
- absenteizm – o‘zboshimchalik bilan ishga chiqmaslik holatlari;
- brak (masalan, mahsulot sifatining yomonligi sababi bo‘yicha);
- mehnat sifatining boshqa ko‘rsatkichlari;
- boshqa ishlarga o‘tqazish bo‘yicha buyurtmalarning

takrorlanishi;

- shikoyatlar soni;
- mehnat xavfsizligi va baxtsiz hodisalar soni.

Yuqorida sanab o‘tilgan barcha ko‘rsatkichlar va ularning kombinatsiyasi mos ravishdagi chora-tadbirlar samaradorligini belgilab beradi. Erishilgan natijalarning yetarliligini baholash uchun ularni oldindan berilgan maqsadlar bilan solishtiriladi. Masalan:

- Personalga xarajatlarni 3 % kamaytirish;
- absenteizmni 2 % ga kamaytirish;
- qoniqish indeksini o‘tgan yilga nisbatan 5 % ga oshirish; (ishlovchilar fikrlarini so‘rov asosida o‘rganish natijalari asosida).

Kadrlar xizmati faoliyatiga oid eng ko‘p qo‘llanilayotgan yondashuvlarning ayrimlari boshqacha ko‘rilishi mumkin.

Auditor bajarilishi lozim bo‘lgan kadrlar faoliyatining eng muhim turlari ro‘yxatidan iborat savolnomani tuzib chiqadi. Savolnoma kadrlarga oid mavjud ko‘rsatmalar va tashkilot siyosati amalga oshirilayotganligini belgilab beradigan punktlarni o‘z ichiga oladi. Ro‘yxat punktlari odatda yollashni rejalashtirish, havfsizlik va h.k. sifatidagi kadrlar faoliyati yo‘nalishlari bo‘yicha guruhlanadi.

Savolnomalardan foydalanish norasmiy yondashuvlarni boshqarish bilan bog‘liq ba‘zi ustunliklarni beradi, biroq baholashga nisbatan bu yondashuv juda oddiy hisoblanadi. Bundan tashqari, savolnomalarni tuzish oddiy bo‘lsada, ularni ba‘zan izohlash qilish qiyindir. Bitta guruh savollar ichidagi uchta salbiy natijalar boshqa uchta savolga teng bo‘la olmaydi, chunki ayrim faoliyat turlari boshqalariga nisbatan muhimroq bo‘lishi mumkin. Misol uchun, yuridik talablarni bajarmaslik firma yangi yil bayramini o‘tqazmaslikdan ko‘ra ancha jiddiy xolatdir va h.k.

Bundan tashqari, auditor ko‘pincha statistik ma‘lumotlarga asoslanadigan rasmiy baholash usullaridan foydalanadi va ularni tahlil qiladi. Statistik yondashuv savolnomaga nisbatan ancha qulayroq bo‘ladi. Olingan statistik ma‘lumotlar shu bo‘linmaning avvalgi yillar ma‘lumotlari bilan yoki boshqa qiyoslash obyekti bilan solishtiriladi.

Albatta, miqdoriy bog‘liqliklar o‘z-o‘zicha hech narsani baholamaydi va izohlamaydi. Bu yerda ushbu bog‘liqliklarning asoslari muhimdir. Statistika baholash uchun muammolarni qayerdan qidirish kerakligini ko‘rsatadi. Biroq, bunday tadqiqotlarda ikkilamchi ma‘lumotlar ham o‘z holicha qiziqarli bo‘lishi mumkin va baholashda o‘zining hissasini qo‘shishi mumkin.

Personalni boshqarish xizmati faoliyati natijalarini o‘lchashning bir nechta modellari mavjud.

Ulrix modeli (bunday xizmatlar natijalarini o‘lchashning asosiy yo‘nalishlarini beradi):

- mahsuldorlik/unumdorlik ko‘rsatkichlari.
- Xom ashyo birligiga, bitta xodimga, ish haqi birligiga va h.k.ga to‘g‘ri keladigan mahsulot ishlab chiqarish. Bunday ko‘rsatkichlar

treninglar, yangi tashkiliy tuzilmalar, ish haqi tizimlari va boshqalarning samaradorligini o'lash uchun qo'llanilishi mumkin.

- Biznes-jarayonning, texnologik jarayonlarning o'tishi tezligi kabi jarayonlarni o'lash ko'rsatkichlari.

- Maxsus dasturlar va tashabbuslarni o'tqazishdagi xarajatlar va har qanday natijalar.

- Ishlovchilarning ko'nikmalari, tartibliligi, jamoadagi ma'naviy muhit.

- Sikllarning tezligi, o'qitishga qobiliyat, shaffoflik kabi tashkiliy imkoniyatlar.

Djek Fillips modeli (personalga sarflangan kapital qaytimini o'lash uchun parametrlarni beradi (HR ROI).

- HR ga investitsiyalar.

- personal xizmatiga investitsiyalar = personal xizmati xarajatlari/amaliy xarajatlar.

- personal xizmatiga investitsiyalar = Personal xizmati xarajatlari / ishlovchilar soni.

- ish joyida bo'lmaslik ko'rsatkichi. Bo'lmaslik = P (progullar, ogohlantirishsiz ish joyida bo'lmaslik) + to'satdan ishdan bo'shaganlar soni.

- qo'nimsizlik ko'rsatkichi.

- qoniqish ko'rsatkichi = qoniqish hosil qilganlar soni, %.

- tashkilotdagi birdamlik va kelishuv.

- mehnat unumdorligi va mehnat samaradorligini baholash statistikasi

Personalga investitsiyalar samardorligini baholash uchun xorijiy kompaniyalarda eng ko'p qo'llaniladigan ko'rsatkichlarga quyidagilardir:

- treninglardan qoniqish (trening qatnashchilari o'rtasidagi tadqiqotlar);

- o'z xohishiga ko'ra bo'sh shahlar umumiy ishlovchilar soniga nisbatan % sifatida;

- ijtimoiy to'lovlarning o'rtacha yillik qiymati IHJda % sifatida;

- vakansiyalarni to'ldirishning o'rtacha vaqti.

Boshqa o'lchovlarga quyidagilarni kiritish mumkin: personalni boshqarish xizmati bo'linmasining baholash varaqasi – biznes sherik

sifatida personalni boshqarish xizmati samaradorligini o‘lchash uchun; personalni boshqarish xizmati xodimlari malakasini oshirish rejasi – personalni boshqarish sohasida va kompaniya biznesi sohasida; muntazam menejerlar byudjetiga taluqli bo‘lgan funksiyalarini o‘lchash, masalan rekruting, personalni boshqarish xizmati xodimlariga xarajatlar/ish vaqti soatlari.

HR-Saratoga Institute — HR-menejment sohasidagi yetakchi institutda qo‘llanilayotgan personalga investitsiyalar samaradorligini baholashga misol sifatida qo‘llaniladigan quyidagi ko‘rsatkichlar tizimini keltiramiz:

- bitta ishlovchiga to‘g‘ri keladigan daromad
- bitta ishlovchiga to‘g‘ri keladigan xarajat
- daromaddan foiz sifatida kompensatsiyalar
- xarajatlardan foiz sifatida kompensatsiyalar
- daromaddan foiz sifatida benefitlar qiymati
- xarajatlardan foiz sifatida benefitlar qiymati
- bitta pensionerga to‘g‘ri keladigan benefitlar qiymati
- ishlovchilarning umumiy soniga nisbatan ishga qabul qilinganlar

foizi

- jalb qilish qiymati
- vakansiyalarni to‘ldirish vaqti
- boshlang‘ich davr davomiyligi
- jami xarajatlarga nisbatan inson resurslari bo‘limi xarajatlari foizi
- umumiy personalga nisbatan inson resurslari bo‘limi xodimlari

sonining nisbati

- kompaniyaning bitta ishlovchisiga nisbatan inson resurslari

bo‘limi xarajatlari

- supervayzerlar kompensatsiyalarining foizi
- bitta ishlovchiga nisbatan kompensatsiyalar qiymati va umumiy

xarajatlardagi foizi

- bitta shikoyatga to‘g‘ri keladigan kompensatsiyalar qiymati
- progullar soni
- ishlovchining xohishiga ko‘ra ishdan bo‘shashlar
- berilgan/qabul qilingan takliflar soni

Personal xizmati ishi samaradorligini baholashning metodikalari ham qo‘llaniladi. Masalan, alohida dasturlar, loyihalar va tadbirlarning

biznes-natijalari hissasini ekspert baholash. Bularning hammasi personal xizmati faoliyatini funksiyalardan emas, balki natijalardan kelib chiqib baholaydi.

Kompaniyalarning personalga investitsiyalarni baholash bo'yicha loyihalarni amalga oshirish tajribasidan ko'rinadiki, personalni boshqarish sohasidagi ishlar samaradorligining muhim ko'rsatkichlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

1. Personalni boshqarish bo'yicha istiqbolli rejalarni kompaniyaning biznes-vazifalariga mos kelishi.

2. Bitta ishlovchiga qo'shilgan qiymat (boshqarish samaradorligi ko'rsatkichi).

3. Toifalar bo'yicha ishlovchilar qiymati.

4. Kompaniyaning biznes-natijalariga personal xizmatining qo'shgan hissasi.

5. Personalga qilingan investitsiyalar, shu jumladan, dasturlar va tadbirlardan kelgan unum.

6. Mehnat unumdorligi va ish haqi o'rtasidagi nisbat.

7. Bitta ishlovchiga mahsulot ishlab chiqarish.

8. Kadrlar qo'nimsizligi (xodimni ishdan bo'shashi bilan bog'liq xarajatlar summasi)

9. Operatsion xarajatlar tarkibida personalga sarflar foizi.

10. Rezeravning tayyorlik darajasi.

11. Personal soni (oqilonalik nuqtai nazaridan) va h.k.

Personal auditi tashkilotning ishlovchilarni xizmat faoliyatiga ta'sir qiluvchi ijtimoiy-mehnat munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilish qobiliyatlarini aniqlash imkonini beradi. (12.1-jadval)

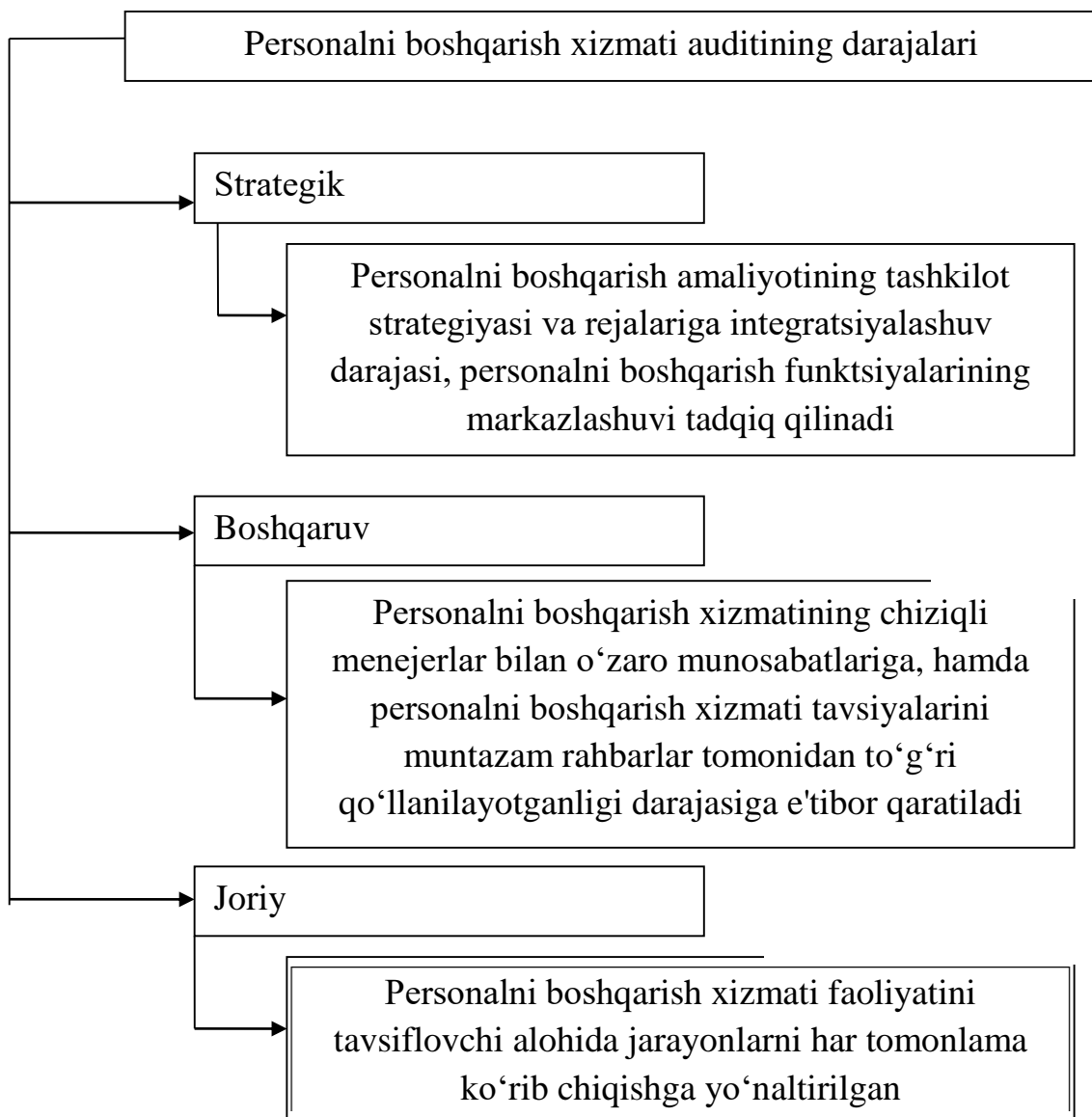
12.1-jadval

Tashkilot personalini boshqarish sifati tahlilining asosiy yo‘nalishlari

Tahlil yo‘nalishlari	Qo‘llanilayotgan mezonlar
Kadrlar siyosatining tahlili	Kadrlar siyosatining izchilligi, qarama-qarshi emasligi — belgilangan maqsadlarning personalni boshqarish sohasidagi real tajribalarga mos kelishi. Kadrlar siyosati maqsadlarining va ularga erishish yo‘llarining tashkilot strategiyasi va maqsadlariga mos kelishi.
Personal ishini reglamentlovchi asosiy hujjatlar sifatini baholash	Personalni boshqarishni amalga oshirishda qo‘llaniladigan hujjatlarda qoida va tarihlarning aniq va to‘g‘ri bayon etilganligi, Mehnat kodeksiga mosligi.
Personalni boshqarish jarayonini ta‘minlovchi eng muhim rasmiy tartib-qoidalar va tartiblarni baholash	Ishlovchilarning mehnat ko‘rsatkichlari, tashkilot, bo‘linmalar ishi samaradorligi. Mehnat kodeksiga mosligi. Jamoadagi ruhiy-psixologik muhit.
Ishlovchilar xulqiga ta‘sir ko‘rsatuvchi tashkiliy madaniyatning asosiy elementlarini baholash	Mehnat etikasining holati (ustun turuvchi axloqiy normalar va xulq-atvor qoidalari). Ishlovchilar xulq-atvoriga ta‘sir ko‘rsatuvchi tashkilotdagi mavjud an‘analari va urf-odatlar. Iste‘molchilar, mijozlar va personal ko‘z o‘ngida tashkilot imji. Ishlab chiqarish madaniyati (ishlab chiqarish va maishiy binolar holati, ozodalik va tartib, ishlab chiqarish estetikasi).
Personalni boshqarish sifatini tavsiflovchi ko‘rsatkichlarni baholash	Kadrlar qo‘nimsizligi darajasi. Jamoadagi ruhiy-psixologik muhit. Ishlovchilarning o‘z mehnatidan qoniqishi. Shikoyatlar va turli noroziliklarning yo‘qligi. Xodimning o‘z tashkilotiga sodiqligi. Personalning mehnat ko‘rsatkichlari.

Odatda, kompleks tashqi personal auditori 3-4 auditor tomonidan o‘tqaziladi va 4-6 oy vaqtni talab qiladi. Tashkilotda personalni

boshqarish xizmati pozitsiyalarini yanada kuchaytirish maqsadida raqamlar bilan ishlay olish va ular orqali vaziyatni tahlil qilish talab qilinadi. Ham kundalik monitoring vositasi, ham nazorat jarayonida xarajatlar tahlilini amalga oshirish uchun model sifatida matematik apparatni tizimli qo‘llanilishi talab qilinadi. Personalni boshqarish xizmati ishi auditining vazifalari 12.1–rasmida keltirilgan.



12.1-rasm. Personalni boshqarish xizmati ishi auditining vazifalari, qisqacha xulosalar

Personalni boshqarish xizmati faoliyati auditining maqsadi – tashkilotning avvalgi yillardagi faoliyati natijalari, boshqa tashkilotlarning natijalari va tashkilot maqsadlariga nisbatan kadrlarga oid faoliyat dasturlari bilan bog‘liq xarajatlar va manfaatlarni baholashdir.

Kadrlar xizmati faoliyatini baholash – bu kadrlar faoliyati dasturlari bilan bog‘liq tizimli, rasmiylashtirilgan aniq jarayon bo‘lib, xarajatlar va foydani o‘lchashga hamda natijalarni o‘tgan davrda korxonada faoliyatining yakunlari, boshqa korxonalar yakunlari va korxonada maqsadlari bilan solishtirishga yo‘naltirilgan.

Personalni boshqarish xizmati faoliyatining muhim yo‘nalishlari mavjud bo‘lib, ular personal bilan bog‘liq muammolarni aniqlash va yechish bo‘yicha menejerlarga tavsiyalar va maslahatlar berish, menejerlar diqqatiga mehnat munosabatlari bilan bog‘liq korxonaning umumiy falsafasini, yuridik mazmuni va strategiyasini yetqazish, menejerlarga mehnat munosabatlari sohasidagi tavsiyalar va maslahatlarni berish, korxonaning barcha xodimlari o‘rtasidagi ketma-ket va muvofiq-lashtirilgan munosabatlarni o‘rnatish, shikoyatlarni ko‘rib chiqish nazoratini amalga oshirish, menejerlarga shtat siyosati va u bilan bog‘liq muammolar bo‘yicha tavsiyalar va maslahatlar berishdan iborat bo‘lishi mumkin.

Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning asosiy mezonlari subyektiv va obyektiv bo‘lishi mumkin. Bu baholash mezonlarini guruhlashda iqtisodiy samaradorlik, moslik darajasi ko‘rsatkichlari, xodimlarning qoniqish darajasi, xizmatchilar ishi samardorligining bilvosita ko‘rsatkichlari hisobga olinadi.

Personalni boshqarish xizmati faoliyati natijalarini o‘lchashning bir nechta modellari mavjud, ulardan keng tarqalganlari sifatida Ulrix modeli (bunday xizmatlar natijalarini o‘lchashning asosiy yo‘nalishlarini beradi) va Djek Fillips modeli (personalga sarflangan kapital qaytimini o‘lchash uchun parametrlarni beradi (HR ROI))ni misol qilish mumkin.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Personalni boshqarish xizmati faoliyati auditining maqsadi nimada?

2. Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning asosiy mezonlarini aytib bering.

3. Xizmatchilar ishi samardorligining bilvosita ko‘rsatkichlari qaysilar?

4. Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning obyektiv mezonlariga nimalar kirishi mumkin?
5. Personalni boshqarish bo‘limi faoliyati samaradorligini baholashning subyektiv mezonlarini sanab bering
6. Ulrix modelining mohiyati nimada?
7. D.Fillips modelining mohiyati nimada?
8. Tashkilot personalini boshqarish tahlilining asosiy yo‘nalishlar qanday?
9. Personalni boshqarish xizmati faoliyati auditining vazifalarini sanab bering.

GLOSSARIY

Audit – tashkilotning operatsiyalarini mustaqil baholash bo‘yicha professional faoliyat bo‘lib, jarayon va natijalarni nazorat qilish va baholash ma’nosini anglatadi. «Audit» so‘zi lotincha audio so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, so‘zma-so‘z tarjima qilinganda «u eshitmoqda» yoki «tinglovchi» degan ma’noni anglatadi, ya’ni aslida so‘zning asosida auditor o‘z mijozini diqqat bilan eshitishi va zarur hollarda unga yordam berishi lozimligini bildiradi.

Auditor – qonun hujjatlarida belgilangan malakaviy talablarga javob beruvchi va auditorlik faoliyatini amalga oshirish huquqi uchun belgilangan tartibda attestatsiyadan o‘tgan jismoniy shaxs, ya’ni audit o‘tkazish uchun malakaga ega bo‘lgan va boshqaruv tizimidagi bevosita o‘lchab bo‘lmaydigan obyektlar tahlilini o‘tkazish va baholashga qodir bo‘lgan mutaxassis.

Auditning asosiy vazifasi – mijozni o‘tkazilgan diagnostik tadqiqot asosida tahliliy axborot bilan ta’minlash. Diagnostik tadqiqot xususiyatlari auditning umumiy yo‘nalishlarini belgilab beradi. Diagnostik tadqiqot yo‘nalishi uning ehtimoliy vositalarini va tekshirish usullarini belgilab beradi.

Auditorlik tashkiloti – o‘zining professional vakolatlari doirasida va auditorlik faoliyatini amalga oshirish uchun berilgan litsenziyalarga muvofiq vakolatlari doirasida faoliyat yurituvchi tashkilotdir.

Yollanib ishlaydiganlar – bular korxonada rahbariyati bilan mehnat faoliyati shartlari to‘g‘risidagi tuzilgan yozma kontrakt (shartnoma) yoki og‘zaki bitim bo‘yicha ishlaydigan shaxslar bo‘lib, ular ana shu faoliyat uchun yollanish vaqtida kelishib olingan ish haqini oladilar.

Jamoa – bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib unda kishilar bir-birlari bilan shunday o‘zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham his qiladi.

Ijtimoiy institut – bu, odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkiliy tuzilma tarzida tashkil etishning barqaror shakli yoki normativ jihatdan tartibga solinadigan qoidalar tizimidan iboratdir.

Iqtisodiy axborotlar tizimi – doimiy harakatni ifodalovchi, ma'lumotlarni yig'ish to'plash, klassifikatsiyalash, tahlil etish, aniq va o'z vaqtida baholashdagi texnik vositalar va metodik uslublar yordamida, insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar tushuniladi.

Iqtisodiy faoliyat – bu inson tirikchiligini ta'minlash usullari va vositalari majmuidir.

Inson kapitali – investitsiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zaxirasidan iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy, aqliy va psixologik sifatlari hamda qobiliyatlarini aks ettiradi.

Inson kapitaliga investitsiya qilish deganda, odatda malakaviy qobiliyatni, demakki, mehnat unumdorligini oshirishga yo'naltirilgan har qanday xarajat tushunilib, u ta'lim olishga xarajatlarni, ish qobiliyati va mehnat unumdorligini ta'minlaydigan sog'liqni saqlashga qilinadigan xarajatlarni va ishchi kuchini unumsiz yerlardan yuqori unumli yerlarga ko'chirishga ya'ni harakatchanlikka qilinadigan xarajatlarni o'z ichiga oladi.

Inson omili – tashkilot va muassasalarning birgalikda faoliyat kechirishi uchun birlashgan kishilardir. Tarkibiy jihatdan u shaxs, ishchi guruhi, mehnat jamoasidir.

Inson resurslari – bu zarur uquv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va malakasiga ega bo'lgan jamiyat a'zolari, mehnat ahlidir. Boshqacha aytganda, inson resurslari haqiqiy va salohiyatli xodimlardan iborat.

Inson resurslaridan intensiv foydalanish – mehnat faoliyati samarasini oshirishni bildiradi va u mehnat unumdorligiga asoslanadi.

Inson resurslaridan ekstensiv foydalanish – ishchilar umumiy sonining, mehnatga layoqatli aholi bandligining o'sishi, mehnatga layoqatlilik davrining uzunligi, ish vaqtining uzunligi bilan ifodalanadi.

Ixtisoslashuv – bu ishlab chiqarish faoliyatining mehnat taqsimoti va konsentratsiyasiga asoslangan iqtisodiy shaklidir. U ma'lum operatsiyalarni bajarish yoki ommaviy, ko'p seriyali sarxillikka ega aniq mahsulot ishlab chiqarishga mo'ljallangan.

Ish beruvchilar – xodimni ishga olish huquqi bo'lgan yuridik yoki jismoniy shaxslar.

Ish vaqti – xodimning ijtimoiy tashkil etilgan mehnatda ishtiroki davomiyligi me'yor; xodim bevosita o'z mehnat vazifalarini bajarishi uchun lozim bo'lgan, qonun bilan yoki qonun asosida belgilangan vaqt.

Ish vaqti jamg'armasi – xodimlar soniga, bir xodim bir yilda o'rta hisobda ishlab bergan kunlar soniga va ish vaqtining o'rtacha muddatiga bog'liq.

Ish davri – ishlab chiqarish vaqtining bir qismi bo'lib, ish vaqtidan foydalanish darajasini ifodalovchi ko'rsatkich.

Ish kuni – sutkaning ma'lum qismida ishchi, xizmatchinig korxonada mehnat qiladigan, ishlab chiqarish faoliyatida band bo'ladigan vaqti.

Ish o'rni – bu ishlab chiqarish makonining bir qismi bo'lib, unda barcha asosiy va yordamchi texnologiya uskunalari, moslamalar, ish mebellari va maxsus qurilmalar joylashgan va ular muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun mo'ljallangan bo'ladi.

Ish haqi – bu yollanma xodim daromadining elementi, unga tegishli ishchi kuchiga bo'lgan mulkchilik huquqini iqtisodiy jihatdan ro'yobga chiqarish shaklidir. U mehnatning pul shaklidagi narxi bo'lib, uni ishga yollaganlar mehnat qiluvchilarga ma'lum vaqt mobaynida, ma'lum miqdordagi va muayyan sifatli ishni bajarganliklari uchun to'laydilar.

Ish haqining shakllari va tizimlari – bu, mehnatning miqdor natijalari va sifatiga (uning murakkabligi, intensivligi, shart-sharoitlariga) bog'liq ravishda ish haqini belgilash mexanizmidir.

Ishbilarmonlik qobiliyati – bu tadbirkorlarning ishning ko'zini bilishi, ishlab chiqarish, tijorat, bank ishi va boshqa faoliyatni samarali boshqara olishi, tavakkaliga, zarar ko'rib, chuv tushib qolishdan qo'rqmasdan xatarli faoliyat bilan shug'ullanishga jazm qilishi, iqtisodiy xatarga borishidir.

Ishga tiklash – mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilingan yoki xodim qonunga xilof tarzda boshqa ishga o'tkazilgan hollarda uni avvalgi ishiga tiklash.

1)Ishlab chiqarishdan ajralgan holda ta'lim olayotgan o'quvchilar va talabalar, o'quv yurtlarining tinglovchilari va kursantlari;

2)Ishlashni istamayotgan, ish bilan ixtiyoriy ravishda band bo'lmagan shaxslar, shuningdek, ishlashni istaydigan, lekin ishga

joylashish yoki o‘zini mustaqil daromad bilan ta’minlash uchun hech qanday harakat qilmaydigan shaxslar.

Ishchi kuchi – bu insonning jismoniy va aqliy qobiliyatlari yig‘indisi, uning mehnatga layoqati bo‘lib, iqtisodiyotda band bo‘lgan mehnat resurslarining foydalanilayotgan qismidir.

Ishchi kuchi sifatining ko‘rsatkichi – ishchi kuchining ma’lumot darajasi va ishlab chiqarish tajribasi hisoblanadi.

Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish – bu insonning aqliy va jismoniy qobiliyatlarining uzluksiz ravishda tiklanib borishi, doimiy ravishda uning bilim-malaka, saviyasining ko‘tarilib, yangilanib borishidir.

Ichki audit (birinchi tomondan audit) tashkilotdagi mavjud menejment tizimining samaradorligini baholashning muhim vositasi hisoblanib, tizim faoliyat ko‘rsatishining uning hujjatlardagi ta’rifiga mos kelishini tekshirishni o‘zida namoyon etadi.

Qadriyatlar – bu, subyekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to‘g‘risidagi, shuningdek, ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.

Kadrlar – (franst. cadre – shaxsiy tarkib) – 1. Korxonalar, muassasa, firma, hissadorlik jamiyatlari va jamoat tashkilotlarida malakali xodimlarning asosiy tarkibi. 2. Qurolli kuchlarda – haqiqiy xizmatdagi komandirlar va oddiy askarlar tarkibi.

Kadrlar malakasini oshirish – ularning bilim, ko‘nikma va mahoratini oshirish sifatida ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanib, bunday maxsus tashkillashtirilgan o‘qitish qisqa muddat ichida belgilangan maqsadga erishish imkoniyatini beradi.

Kadrlarni rejalashtirish – bu odamlarga zarur vaqtda kerakli miqdordagi ish o‘rinlarini, ularning qobiliyatlari, mayllarini ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta’minlab berish hisoblanadi.

Kadrlarni qayta tayyorlash – korxonalar xodimlari tomonidan yangi kasbni o‘zlashtirishdir.

Qiziqish – shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo‘lish shakli bo‘lib, bu narsa ijobiy his-tuyg‘u uyg‘otishi mumkin:

Kompleks tahlil – odatda, natijaviy tahlil deb ataladi. Bunda tugallangan davr nazarda tutilmay, balki barcha mehnat salohiyatini

tashkil qiluvchilar va uni o‘zgartirishi mumkin bo‘lgan turli sharoitlar, talablar va omillarga asoslangan jamoa faoliyatiga natijaviy baho berish nazarda tutiladi.

Qobiliyat – bu xodimda o‘ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, yetarli darajadagi jismoniy kuch quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilar kiradi.

Malakali kadrlar bozori – bu xususan, ijtimoiy mehnatda ish bilan band bo‘lgan va band bo‘lmagan malakali kadrlarni talab va taklifga asosan mehnat muassasalari ishtiroki va nazorati ostida muntazam ravishda taqsimlaydigan va qayta taqsimlaydigan tizimdir.

Martaba – bu insonning ish bilan bog‘liq yillari mobaynida mehnat tajribasi va faoliyati taalluqli, alohida anglab yetilgan nuqtai nazari va xulq-atvoridir (egallagan lavozimlaridagi, ish o‘rinlaridagi izchillik, mehnat tashkilotidagi mavqeyining ahvoli).

Mehnat – bu insonning biron-bir maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyatidir.

Mehnat qobiliyati – xodimning sog‘lig‘idan, holatidan kelib chiqadigan mehnat faoliyatiga bo‘lgan qobiliyati.

Mehnat kooperatsiyasi – bu mehnat faoliyati jarayonidagi alohida ixtisoslashtirilgan ijrochilar o‘rtasidagi aloqalarning o‘rnatilishi va mehnat faoliyatining tashkil etilishidagi eng muhim elementlardan biridir.

Mehnat mazmuni – bu ishlarning kasbiy mansubligi, ularning tarkibiy murakkabligi, bajarishdagi izchilligi bilan belgilanadigan mehnat elementlari bo‘lib, xodimning mehnat predmetlari va vositalari bilan o‘zaro munosabatga kirishuvidir.

Mehnat normalarining funksiyalari – mehnat munosabatlarida uni tartabga solish, ta’minlash borasidagi funksiyalardan iborat. Ularga mehnat sharoitlarini tavsiflovchi turli omillarning mumkin bo‘lgan o‘lchovlari, qoidalar, yo‘riqnomalar kiradi.

Mehnat reduksiyasi – bu murakkab mehnatni oddiy mehnatga aylantirish demakdir.

Mehnat resurslari – bu o‘zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to‘plamidir.

Mehnat salohiyati – jamiyatning mehnat sohasidagi imkoniyat quvvatlari bo‘lib, jismoniy imkoniyat, ma’lumot, kasb-kor, malakaga ega bo‘lgan ishlab chiqarishda ishtirok etishga layoqatli bo‘lgan barcha fuqarolarni o‘z ichiga oladi.

Mehnat staji – xodimning belgilangan tartibda hisoblanadigan mehnat faoliyati davri. U ish vaqtini ham dam olish vaqtini ham o‘z ichiga oladi.

Mehnat taqsimoti – bu har xil mehnat turlarining bir-biridan ajratilishini, pirovardida, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi turli guruh kishilarning xilma-xil mehnat faoliyatlari bilan band bo‘lishidir.

Mehnat unumdorligi – bu, xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko‘rsatkichidir. U insonning vaqt birligida ma’lum miqdorda mahsulot va xizmatlarni yarata olishidir.

Mehnat unumdorligini oshirish zahiralari (rezervlari) – bu texnika va texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etishni yaxshilash hisobiga mehnat unumdorligini oshirishning barcha omillaridan yanada to‘laroq foydalanish imkoniyatidir.

Mehnat faoliyati – bu insonning biror mehnat turi bilan band bo‘lishi tushuniladi.

Mehnat shartnomasi – xodim bilan ish beruvchi o‘rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo‘yicha ishni ichki mehnat tartibiga bo‘ysungan holda taraflar kelishuvi, shuningdek, mehnat to‘g‘risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan shartlar asosida haq evaziga bajarish haqida kelishuv.

Mehnatga qobiliyatsizlik – mehnat qilish qobiliyatining yo‘qolishi yoki mehnatga yaroqsizlik.

Mehnatga moslashish (ko‘nikish) – bu, shaxs yangi mehnat vaziyatini o‘zlashtirishining ijtimoiy jarayoni bo‘lib, unda shaxs va mehnat muhiti bir-biriga faol ta’sir ko‘rsatadi va moslashuvchi-moslashtiruvchi tizimlar hisoblanadi.

Mehnatga munosabat – bu murakkab ijtimoiy hodisa bo‘lib, uch element birligi: mehnat muomalasi sabablari va yo‘nalishlari; real yoki haqiqiy mehnat muomalasi; xodimlarning mehnat faoliyatiga og‘zaki baho berishidan iboratdir.

Mehnatdan qoniqish hosil qilish – bu, xodimning mehnat mazmuniga, xarakteri va shart-sharoitlariga qo‘yadigan talablarining

muvozanatli holati, bu talablarni amalga oshirish imkoniyatlariga subyektiv baho berishdir.

Mehnat qurollari – odamlar moddiy boyliklar yaratishda, mehnat predmetlariga, obyektlariga ta'sir ko'rsatishda qo'llaniladigan asbob-uskunalar; ular ish qurollari, mashinalar, mexanizmlar va boshqalardan tarkib topadi.

Mehnatni normalash – bu, ilmiy asoslangan mehnat xarajatlarini va uning natijalarini: vaqt normalari, soni, xizmat ko'rsatishning boshqarilishi, mahsulot ishlab chiqarishning normalangan topshiriqlari normalarini aniqlashdir.

Mehnatni tashkil etish – nazariya va amaliyotga asoslangan holda korxonada ish jarayonlari unsurlarini uyushtirish tartibi va tamoyillari.

Mutaxassislar – bu boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlardir.

Nazorat – bu «qabul qilingan boshqaruv qarorlarining asosliligi va samaradorligini baholash, ularning amalga oshirilish darajasini, chetga chiqishlar va noqulay vaziyatlar mavjudligini aniqlash maqsadida boshqariladigan obyektning faoliyatini kuzatish va tekshirish tizimini o'zida namoyon etuvchi boshqaruv funksiyalaridan biridir.

Omillar – bu mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablaridir.

Sabab – insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatadigan, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liq.

Tarif setkasi – bu razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning har biriga o'z tarif koeffitsienti berilgan va har qanday razryadning tarif setkasida ishning murakkabligiga qarab birinchi razryadga nisbatan ishning necha marta murakkabligini ko'rsatib turadi.

Tahlil – bir butunni tarkibiy qismlarga ajratishni anglatadi. Bundan maqsad ularning o'zaro aloqalarini, o'zaro ta'sir etish kuchini ochib berish, ulardan har birining zarurlik darajasini aniqlashdan iborat.

Tahlilni o'tkazish bosqichlari – rejalashtirish, ma'lumotlarni yig'ish, tekshirish, umumlashtirish, taklif va xulosa berish.

Tematik tahlil – alohida guruhga kiritiladi. U faoliyatning bir yo‘nalishini baholash bilan bog‘liq. Tematik tahlil jarayonida chetga chiqish o‘lchovi aniqlanadi, rejaning asosiligi tekshiriladi, chetga chiqishlar va yo‘qotishlar sabablari topiladi.

Uzluksiz ta‘lim – kadrlar tayyorlash milliy modelining bazaviy qismi bo‘lib, u mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta‘minlovchi, shaxs, jamiyat va davlatning iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy texnikaviy va madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ustuvor sohadir. Shu bilan birga, u ijodkor, ijtimoiy faol, ma‘naviy boy shaxs shakllanishi va yuqori malakali raqobatbardosh kadrlarning ildam tayyorlanishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi.

Xizmatchilar – bu rahbar va mutaxassislariga boshqaruvga doir qarorlar ishlab chiqish hamda amalga oshirishda axborot xizmati ko‘rsatuvchi xodimlardir.

Shaxsiy omil – faoliyat ko‘rsatadigan (harakatda amalga oshiriladigan) ishchi kuchi bo‘lib, o‘z sifat ko‘rsatkichlarining majmui bilan qarab chiqiladi.

Shaxsiy-insoniy omil – bu mehnat qilish qobiliyatidan iborat bo‘lmish ish kuchi va uning faoliyat qilishidir.

Shaxsning ehtiyoji – insonda harakatga intilishini vujudga keltiruvchi biron narsaning yo‘qligini anglashdir.

Ehtiyojlar – bu shaxsning yashashi va o‘zini-o‘zi saqlashiga doir zarur vositalar va shart-sharoitlar yaratish to‘g‘risidagi g‘amxo‘rlik qilishi, yashash muhiti bilan barqaror muvozanatni saqlashga intilishdir.

Yalpi milliy mahsulot (YaMM) – bu bir yil davomida pirovard natijada yaratilgan va bozor narxida hisoblangan barcha mahsulot va xizmatlardir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

Asosiy adabiyotlar

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособ. / Под ред. проф. П.Е. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2017. - 237 цр.
2. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. – Т.: «Fan» 2019. -592 б.
3. Xolmo‘minov Sh.R., Bakiyeva I.A. Mehnat ko‘rsatkichlari tahlili. Darslik. – Т.: “Iqtisodiyot” 2019. – 224 b.
4. Xolmo‘minov Sh.R., Bakiyeva I.A. Mehnat ko‘rsatkichlari tahlili. O‘quv qo‘llanma – Т., Iqtisodiyot. 2014. -192 bet.

Qo‘shimcha adabiyotlar

1. Басовский Л.Е. Экономический анализ: Учеб. пособ.- М.: РИОР, 2018.-160 цр.
2. Одегов Ю.Г. и др. Экономика труда: Учебник – М.: «Алфа-Пресс», 2017. - 379 цр.
3. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Учебник. – М.: Эксмо, 2017. - 296 цр.
4. Теория экономического анализа: Учеб. пособие / Под ред. Р.П. Казаковой, С.В. Казакова. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 179 цр.

Internet saytlari

1. www.stat.uz – O‘zbekiston Davlat statistika qo‘mitasi sayti.
2. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari milliy bazasi.
3. www.mineconomu.uz – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiy rivojlanish va kambag‘allikni qisqartirish vazirligi sayti.
4. www.mehnat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi sayti.

Bakiyeva Iroda Akbarovna

PERSONAL AUDITI VA NAZORATI

Darslik

Toshkent – «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи» – 2021

Muharrir:	N.Abdullayeva
Tex. muharrir:	A.Moydinov
Musavvir:	A.Shushunov
Musahhih:	Sh.Mirqosimova
Kompyuterda sahifalovchi:	M.Zoyirova

E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +99899920-90-35

№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.

Bosishga ruxsat etildi 23.06.2021.

Bichimi 60x84 ¹/₁₆. «Timez Uz» garniturasida.

Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog'i: 14,0. Nashriyot bosma tabog'i 13,5.

Tiraji: 50,0 Buyurtma № 57

«Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи»

bosmaxonasida chop etildi.

100174, Toshkent sh, Olmazor tumani,

Universitet ko'chasi, 7-uy.