

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**Bakieva I.A.**

**KADRLAR KONSALTINGI  
VA AUDITI**

*O‘quv qo‘llanma*

**Toshkent 2019**

## **Bakieva I.A. Kadrlar konsaltingi va auditi. O‘quv qo‘llanma. – T.: 2019.**

O‘quv qo‘llanmada konsalting xizmatlari, kadrlar konsaltingi, boshqaruv auditi, personal auditi metodologiyasi va shu sohada consultant-auditor ishining amaliy jihatlari har tomonlama ko‘rib chiqilgan.

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

5A231701 – Kadrlar menejmenti mutaxassisligi talabalari hamda Iqtisodiy yo‘nalishdagi OTM talabalari, tadqiqotchilar, professor-o‘qituvchilar, rahbarlar va kadrlar xizmati xodimlari, hamda kadrlar konsaltingi va auditi muammolari bilan qiziquvchi keng doiradagi o‘quvchilar uchun mo‘ljallangan.

**Taqrizchilar:** i.f.n., prof. Abduramanov X.X.

i.f.n., dots. Avloqulov A.N.

## MUNDARIJA

<b>KIRISH.....</b>	<b>6</b>
<b>1-BOB. KONSALTINGNING NAZARIY JIHATLARI: MAZMUNI, MOHIYATI VA RIVOJLANISHI.....</b>	<b>9</b>
1.1. Konsalting tushunchasi va unga bo'lgan turlicha nazariy yondashuvlar.....	9
1.2. Konsalting xizmatlari yo'nalishlari.....	11
1.3. O'zbekistonda konsalting xizmatlari bozorining shakllanishi va rivojlanishi.....	14
1.4. Konsalting firmalariga qo'yiladigan asosiy talablar.....	17
<b>2-BOB. TASHKILOT PERSONALINI BOSHQARISHDA KADRLAR KONSALTINGINING O'RNI.....</b>	<b>20</b>
2.1. Kadrlar konsaltingining mazmuni va vazifalari.....	20
2.2. Kadrlar konsaltingining tashkiliy jihatlari.....	22
2.3. Kadrlar konsaltingida maslahatchiga qo'yiladigan asosiy talablar.....	26
<b>3-BOB. KONSALTING XIZMATLARIDA XULQ-ATVOR VA KOMMUNIKATSIYALAR.....</b>	<b>29</b>
3.1. Kadrlar konsaltingida kommunikatsiyalar.....	29
3.2. Kommunikatsiya aloqalarini o'rnatishdagi muammolar.....	31
3.3. Kommunikatsiya aloqalarida maslahatchining xulq-atvor roli...	33
<b>4-BOB. PERSONAL AUDITI METODOLOGIYASI.....</b>	<b>37</b>
4.1. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida.....	37
4.2. Personal auditining maqsadi va vazifalari.....	48
4.3. Personal auditini o'tkazish darajalari.....	53
4.4. Personal auditiga tadqiqiy yondashuvlar.....	56
4.5. Personal auditini o'tkazish vositalari.....	59
4.6. Personal auditini o'tkazish izchilligi.....	60
<b>5-BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMIDA BOSHQARUV AUDITI.....</b>	<b>63</b>

5.1.	Boshqaruv auditining maqsadi va vazifalari.....	63
5.2.	Boshqaruv auditining tashkiliy asoslari.....	65
5.3.	Boshqaruv auditi jarayoni.....	67
5.4.	Axborot yig'ish.....	68
5.5.	Axborotlar tahlili va sintezi.....	69
5.6.	Auditorlik xulosasi.....	71
<b>6-BOB.</b>	<b>PERSONALNI TANLASH, QABUL QILISH VA BO'SHATISH AUDITI.....</b>	<b>75</b>
6.1.	Personalni tanlash va yollash tizimining mohiyati.....	75
6.2.	Korxonada personalni yollash va tanlash tizimi auditi yo'nalishlari.....	79
6.3.	Yollash xarajatlari tarkibi.....	86
6.4.	Adaptastiya bilan bog'liq xarajatlar.....	87
6.5.	Ishga yollash auditi missiyalari.....	90
6.6.	Ishdan bo'shatishlar auditi.....	94
<b>7-BOB.</b>	<b>ISH VAQTI AUDITI.....</b>	<b>101</b>
7.1.	Ish vaqti auditining mohiyati.....	101
7.2.	Smena ichidagi va to'liq kunli ish vaqti yo'qotishlari tahlili.....	106
7.3.	Ish vaqtdan foydalanishda mehnat omillari ta'sirining tahlili...	111
<b>8-BOB.</b>	<b>PERSONAL BILAN TA'MINLANGANLIKNING AUDITI</b>	<b>118</b>
8.1.	Personal bilan ta'minlanganlik auditining ahamiyati va vazifalari.....	118
8.2.	Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini aniqlash.....	121
8.3.	Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish.....	126
8.4.	Xodimlar harakati oqimi ko'rsatkichlarini tahlil qilish.....	131
8.5.	Ishlovchilarni mehnat salohiyatlarini hisobga olgan holda joylashtirish.....	136
<b>9-BOB.</b>	<b>PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASH.....</b>	<b>140</b>
9.1.	Personal faoliyatini baholashning mazmuni va zarurati.....	140
9.2.	Ishlovchilarning kasbi bo'yicha sifat tarkibini tahlil qilish.....	142

9.3.	Boshqaruv apparatida band bo'lganlarning me'yoriy ko'rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish.....	145
9.4.	Xodimlardan foydalanish intensivligining tahlili.....	148
<b>10-BOB.</b>	<b>PERSONAL RIVOJLANISHINING AUDITI.....</b>	<b>154</b>
10.1.	Personal rivojlanishi auditining mohiyati va mazmuni .....	154
10.2.	Personal rivojlanishi parametrlarini baholashning umumiy ko'rsatkichlari .....	154
10.3.	O'qitishning xajm ko'rsatkichlari.....	155
10.4.	O'qitishning iqtisodiy ko'rsatkichlari.....	156
<b>11-BOB.</b>	<b>MEHNATGA HAQ TO'LASH JAMG'ARMASI AUDITI...</b>	<b>164</b>
11.1.	Mehnatga haq to'lash jamg'armasi auditining maqsadi, yo'nalishlari va vazifalari.....	164
11.2.	Mehnatga haq to'lash mablag'lari va ijtimoiy xarakterdagi tulovlarning shakllanishini tahlili.....	169
11.3.	Mehnatga haq to'lash jamg'armasi mablag'lari va ijtimoiy to'lovlaridan foydalanish auditi.....	173
11.4.	Mehnatga haq to'lash jamg'armasi mablag'lari va ijtimoiy to'lovlardan foydalanish samaradorligini auditi.....	183
11.5.	Mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari bilan mehnatga haq to'lash darajasi o'rtasidagi nisbatni o'rganish.....	188
<b>12-BOB.</b>	<b>MEHNAT SHAROITLARI VA ULARNI BAHOLASH.....</b>	<b>192</b>
12.1.	Kasalliklar va travmatizm oqibatlarida ish vaqti yo'qotishlarini aniqlash.....	192
12.2.	Kadrlar qo'nimsizligi va kadrlarning ichki harakati .....	194
12.3.	Sanitar-gigiyenik holat va uni yaxshilash choralari samaradorligini baholash.....	196
12.4.	Jamoa psixologik muhiti va uning kadrlar turg'unligiga ta'siri...	198
	<b>GLOSSARIY.....</b>	<b>201</b>
	<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI.....</b>	<b>210</b>

## KIRISH

Bozor munosabatlari sharoitida xususiy mulkchilik, erkin raqobat va tadbirkorlik elementlari ustuvor darajada turadi va ular bozorda ishtirok etuvchi subektlarni 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 prognozlar 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 hususiy tijorat firmasi bo'lsin, texnik iqtisodiy salohiyatni aniq baholash, korxonalar 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, korxonalar faoliyatining muvaffaqiyati indikator bo'lib iqtisodiy mezonlar, barqarorlik xizmat qiladi. Biroq o'ziga xos ko'rsatkichlar ham mavjud bo'lib, bu ko'rsatkichsiz korxonalar 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 hokazolardir.

O'zbekiston iqtisodiyotini modernizastiyalash va diversifikastiyalash sharoitida boshqaruvning murakkab jarayonlarini mikrodarajaga olib tushish shakllanayotgan boshqaruv tizimini tashkil qilishdagi barcha elementlarni mos xolga 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 – mehnat

normalari, ish joylarini tashkil etish, mehnat muhofazasi, personalni boshqarish va hokazolar 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 mutodikasini ishlab chiqish imkonini bermagan. Shu sababli u yoki bu ko'rsatkichni o'rganish o'rganilayotgan ob'ekt 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 sub'ektlarning mehnat munosabatlari va mehnat sohasini idoraviy tekshiruvlardan mustaqil ravishda tekshirish bo'yicha tadbirkorlik faoliyatidir.

Uning asosiy maqsadi – iqtisodiy sub'ektlarning 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 xujjatlarga mosligini belgilash, olingan natijalar asosida mehnat faoliyatini tashkil qilishni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.



# **1-BOB. KONSALTINGNING NAZARIY JIHATLARI: MAZMUNI, MOHIYATI VA RIVOJLANISHI**

## **1.1. Konsalting tushunchasi va unga bo‘lgan turlicha nazariy yondashuvlar**

Rivojlangan davlatlar tajribasidan kelib chiqqan holda, bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiyotni va ishlab chiqarishni boshqarish, xo‘jalik sub’ektlarining ishlab chiqarish jarayoni va rivojlanishida muhim va asosiy omillardan biri sifatida konsalting xizmatlaridan foydalanish ko‘riladi. O‘zbekiston iqtisodiyotining tezkor rivojlanishi va jahon iqtisodiyotiga integratsiyalashuvi davrida respublikamiz tadbirkorlari oldida iqtisodiy tahlil va korxonalarni boshqarish borasida shark mamlakatlari konsalting kompaniyalari tajribasini keng o‘rganish va undan jahon talablari darajasida foydalanishdek murakkab vazifalar turibdi.

Iqtisodiy jarayonlarning borgan sari murakkablashuvi boshqaruv mehnatining ilg‘or usullarini ommalashtirish iqtisodiy munosabatlarning mustaqil sohasiga aylanib, ilg‘or iqtisodiy bilimlarni tovar ko‘rinishida ommalashuvining zarur shartlaridan biri bo‘lmish milliy va halkaro konsalting xizmatlari bozorini paydo qildi.

Shu o‘rinda, bugungi kunda rivojlangan mamlakatlar iqtisodiyoti yuksak natijalari, aholi turmush darajasining muhim tomoni hisoblanuvchi infratuzilma sohasi hisoblanadi. SHunga ko‘ra, infratuzilma, ayniqsa, bozor infratuzilmasining iqtisodiy tabiatini o‘rganish, uning taraqqiyot omili sifatidagi imkoniyatlarini ochib berish, tarkibiy qismlarini har tomonlama rivojlantirish tadbirlarini amalga oshirish oldimizda turgan dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Konsalting xizmatlarini rivojlantirish va tizimlashtirish ob’ektiv zaruriyati o‘tgan asrning boshiga to‘g‘ri kelib, 1913- yili SHveysariyaning Lozanna shahrida injener-konsultantlar xalqaro federatsiyasining tuzilishiga asos bo‘ldi.

Hozirgi kunda esa bir qator milliy va xalqaro konsultantlar uyushmalari o‘z faoliyatini ko‘rsatib kelmoqda. Ular bugungi kunda boshqaruv konsultatsiyalash strandartlarini shakllantirib, tadbirkorlikning yangi yo‘nalishini rivojlantirmoqda.

Konsalting keng tushuncha hisoblanib, bu soha vakillariga davlat va hududiy tarkiblarni, sanoat, moliya, investitsiya, savdo va boshqa xildagi kompaniya va firmalarning menejerlariga iqtisodiy, moliyaviy, huquqiy masalalar bo'yicha konsalting xizmatlari ko'rsatish, makro va mikroiqtisodiyotni turli darajada boshqarish bo'yicha xizmat ko'rsatish sub'ektlari faoliyatini olish mumkin.

Konsalting firmalari hal qiladigan masalalar doirasi juda keng hisoblanib, konsalting xizmatlarini taklif etuvchi kompaniyalarning ixtisosligiga qarab turlarga bo'lingan. Bularga faqat bir yo'nalishdagi konsalting xizmatini ko'rsatish bilan chegaralangan kompaniyalarni (misol uchun – audit) hamda konsalting xizmatlarining barcha yo'nalishlarini qamrab oluvchi kompaniyalarni kiritish mumkin. Shunga ko'ra, ushbu sektorda faoliyat yurituvchi har bir mutaxassis va har bir korxonaga uz ixtisosligi yo'nalishlariga asoslangan holda konsalting tushunchasiga alohida ma'no va xususiyat olib kiradi.

Nazariy jihatdan turli olimlar tomonidan konsalting tushunchasiga turlicha ta'rif berilgan, masalan, rossiyalik iqtisodchi Rapoport V.SH. tomonidan konsaltingga - "tashqi va ichki o'zgarishlarni hisobga olgan holda tashkilotlar boshqaruvchilariga tashkiliy huquqiy jihatdan ekspertlik yordamini ko'rsatish" degan ta'rif berilgan bo'lsa, T.K.Goremikina, O.K.Osinenkova tomonidan "konsalting bu professional tashqi mutaxassis tomonidan moliyaviy, texnologik, yuridik, texnik nuqtai-nazardan ko'rsatiladigan har qanday yordam va ko'mak" degan ta'rif keltirilgai.

Bundan tashqari, o'zbekistonlik olim N.L. Mo'minov esa o'z izlanishlarida konsaltingga - "mulkning istalgan shaklida faoliyat ko'rsatuvchi korxonalar, firmalar va tashkilotlarning keng ko'lamdagi iqtisodiy masalalari bo'yicha mahsulot ishlab chiqaruvchilarga, sotuvchilarga va iste'molchilarga konsultatsiya berish" sifatida ta'rif berib o'tgan.

"Konsalting" tushunchasi tahlillaridan kelib chiqib quyidagicha ta'rif berish mumkin: Konsalting – bu intellektual faoliyat turi bo'lib, uning asosiy vazifalariga buyurtmachining taqdim etgan masalani tahlil qilish hamda ilmiy, texnik va

tashkiliy-iqtisodiy innovatsiyalardan foydalangan holda muammo yechimi va uning istiqboldagi taraqqiyotini asoslash demakdir.

O‘z o‘rnida konsalting boshqaruv, iqtisodiy, moliyaviy, korxonalarining investitsion faoliyatini, strategik rejalashtirish, kompaniyalarning umumiy faoliyatini optimizatsiyalash, biznes yuritish, bozor talablarini o‘rganish va prognoz qilish, narx-navoning o‘zgarishini o‘rganish va boshqa masalalarni hal qiladi. Boshqacha qilib aytganda, konsalting – bu u yoki bu masalani hal qilishda tashqi konsultantlar tomonidan ko‘rsatiladigan yordamning barcha ko‘rinishidir. Konsaltingning asosiy maqsadi boshqaruv sifatini oshirish, kompaniya faoliyati samaradorligini ko‘tarish va har bir ishchining shaxsiy mehnat unumdorligini oshirishdan iborat.

Shundan kelib chiqqan holda, konsalting xizmatlari — intellektual kapital bo‘lib, uning qiymati asosiy vositalar, texnologiya, ishlab chiqarishni avtomatizatsiyalash va boshqalarga qilinadigan xarajatlardan kam bo‘lmaydi.

## **1.2. Konsalting xizmatlari yo‘nalishlari**

Konsaltangning asosiy mazmuni deb professional mutaxassislarining korxonalar va firmalarni boshqarishda yordami, moliyaviy-iqtisodiy tahlili, strategiyani shakllantirilishi, korxonani "sog‘lomlashtirish" dasturlarini tuzish va uni bankrotlik holatidan chiqarish, kompaniyalarning assortiment, moliyaviy, investitsion, texnik va texnologik siyosatini ishlab chiqishni aytish mumkin.

Ommalashgan fikrlarga oid tashqi konsultantlar xizmatiga asosan va birinchi o‘rinda og‘ir ahvolga tushib qolgan tashkilotlar murojaat qilishadi. Ammo, qiyin sharoitda yordam berish zinhor konsaltingning asosiy vazifasiga kirmaydi. Demak, qanday holatlarda va qaysi tashkilotlar asosan konsalting xizmatlariga murojaat etishadi? Bu savolga javob sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

Birinchidan, konsalting xizmatlariga barqaror va uzoq muddatli faoliyat yuritadigan mustahkam korxonalar ichki tizim o‘zgarishlarini amalga oshirayotganda, tashkiliy huquqiy shakli, faoliyat, yo‘nalishining o‘zgarishi hamda tadbirkorlik

faoliyati diversifikatsiyasini amalga oshirayotgan korxonalar asosiy talabgor hisoblanadi.

Ikkinchidan, mustahkam obro'ga ega korxonalar bozorda o'z o'rnilarini tasdiqlash va potensial hamkorlar oldida kerakli salohiyatni ko'rsatish maqsadida konsalting xizmatlariga murojaat qiladilar (misol uchun, auditorlik xizmatlariga).

Uchinchidan, korxonalar og'ir ahvolga tushib qolib, bu holatdan o'z vaqtda va mos ravishda chiqib ketish uchun yuqori tajriba va ichki imkoniyatlari yo'qligi sababli konsalting xizmatlariga murojaat qiladilar. Bu holatda konsultant xizmati (konsalting firma xizmati) krizis-konsalting mohiyatiga ega bo'ladi.

Hozirgi vaqtda eng yirik firmalar va korporatsiyalarning hammasi konsalting kompaniyalarining mijozidir. Konsalting kompaniyalarining ichida taniqli bo'lgan Amerika firmalari «Artur de Littl» va «Rend Korp» hisoblanadi. AQSH ning o'zida konsalting firmalari 40 foiz davlat sektoriga, shaxsiy sektorining qariyb 70 foiziga konsalting xizmatlarini ko'rsatadi.

Iqtisodiy o'zgarishlarning o'sish sur'ati va uning murakkablashib borishi, biznesni boshqarishda yangi sharoitlar hamda o'ziga xos muammolarni yuzaga kelganligi sababli tadbirkorlar tomonidan ushbu masalalarni yechishda maslahatchilar yordamiga talab oshib bormoqda. Lekin konsalting faoliyatiga bo'lgan talabning yuqoriligi shunga olib kelgan ediki, hozirgi davrgacha ko'pgina maslahatchilar aniq bir strategiya bo'yicha faoliyat ko'rsatmasdan, potensial mijozning har qanday iltimosi bo'yicha xizmat ko'rsatishga harakat qilar edilar, ammo bugungi kunda ko'pchilik konsultantlar mijoz uchun hamma masalada o'z xizmatlarini taklif eta olmasliklarini va buyurtma olish imkoniyati asosan noyob xizmat turini taklif etgandagina olishini yaxshi tushunib yetmoqdalar.

Konsalting xizmatlarining umumlashtirilgan universal klassifikatsiyasi bo'yicha quyidagi turlarga bo'lingan:

1. Soliq va huquq yo'nalishida konsalting xizmatlar.
2. Audit, buxgalteriya hisobi va reviziya yo'nalishida konsalting xizmatlar.
3. Boshqaruv yo'nalishida konsalting xizmatlar.

Bizni qiziqtirgan yo‘nalish boshqaruv konsaltingi bo‘lib, bu jarayon tashkilot va korxonalarining faoliyatini rivojlantirishga ko‘maklashadigan, asosan, mavjud muammolarni tahlil qilib korxonalarini rivojlantirishga oid rejalar ishlab chiqish bilan bog‘liq faoliyatidir.

Yuqori malakali mutaxassislar va tegishli usullarga ega, tajribadan kelib chiqqan holda boshqaruv tizimining faoliyatini biladigan konsalting kompaniyalari turli yo‘nalishlarda faoliyat yuritishi mumkin. Misol uchun bularga, investitsiyalarni tarmoqlashtirish, ishlab chiqarishni strategik yo‘naltirish, kadrlar boshqaruvini amalga oshirish kabi muhim sohalarda yuqori samarali xizmat ko‘rsatishni keltirish mumkin.

Bunday kompaniya faoliyatining eng muhim shartlaridan biri bu korxonaning amaliy boshqaruv samaradorligini oshirishdir.

1.1 - jadvalda jahon bozorida keng tarqalgan konsalting xizmatlari keltirilib, globalizatsiya natijasida konsalting xizmatlarining ham ichki, ham tashqi turlanishida namoyon bo‘luvchi sohalar keltirib o‘tilgan.

### 1.1 - jadval.

#### **Ichki va tashqi maslahatchilar tomonidan taklif etiluvchn konsalting xizmatlari turlanishi**

Konsalting turlari	Ichki konsalting (ichki konsalting boshqarmalari)	Tashqi konsalting (Konsalting firmalari)
Strategik/Umumiy boshqaruv	+	+
Operativ boshqaruv	+	+
Moliyaviy boshqaruv		+
Kadrlar boshqaruvi	+	+
IT konsaltingi		+
YUridik konsalting		+
Audit	+	+
Ishlab chiqarish konsalting		+
Baholash faoliyati		+
Alohida mutaxassislikka doir konsalting	+	+

Umuman olganda, agar «ichki konsalting» organlari faoliyatiga nazar tashlab global miqiyosda tahlil yuritadigan bo'lsak, hozirgi kungacha konsalting xizmatlari korxonalar ichki boshqarmalarida tashkil qilish tendensiyasiga egadir. Bu jarayon kelajakda zamonaviy konsalting bozorining tur jihatidan o'zgarishi va ma'lum professional xizmatlarga bo'lgan talabning qisqarishiga olib keladi.

Yuqoridagi keltirilgan ma'lumot va tahlilga asoslangan holda xulosa qilish mumkinki, hozirgi zamon konsalting bozori yuqori integratsion kuchga ega bo'lib konsalting xizmatlarining sezilarli ulushi korxonalar ichki tarkibiga ko'chib borayotganini anglash mumkin.

### **1.3. O'zbekistonda konsalting xizmatlari bozorining shakllanishi va rivojlanishi**

O'zbekiston konsalting xizmatlari bozori nisbatan yosh va endigina rivojlanish tomon dastlabki qadamlarni qo'yib bormoqda. Agar uni sharq mamlakatlari konsalting xizmatlari bozori bilan solishtiradigan bo'lsak, bizning bozorimiz taxminan yo'lning o'rtasida turibdi. Lekin shunga qaramasdan, shakllangan yondashuv o'zining ishtirokchi va raqobatchilariga egadir. Konsaltingning vujudga kelishiga asosiy sabab bu bozor iqtisodiyotining kirib kelishi, kichik biznes va erkin mutaxassislarining mavjudligidir. Aynan shu sababdan O'zbekistonda konsalting xizmatlari bozori rivojlanishining boshlangich nuqtasi kichik biznes bilan bog'liq bo'lgan va boshlang'ich davr sifatida XX asrning 90-yillarining boshlari ko'riladi. O'sha paytdagi eng ommabop konsalting xizmatlari bu soliq va huquqiy konsalting xizmatlari edi desak, adashmagan bo'lamiz. Xususan, o'tish davrida aynan davlat tashkilotlarini xususiylashtirish jarayonini normativ huquqiy tarafdin ko'maklashuvchi konsalting korxonalariga bo'lgan talab oshib bordi, xodimlar soni ikki-uch kishidan iborat bo'lgan kichik firmalar moliya, soliq va uni optimallashtirish, korxonalar va firmalarni ro'yhatdan o'tkazish hamda boshqa sohalarida o'z xizmatlarini taklif etgan.

Shu davrda konsalting xizmatlari bozori uchun mutaxassislar ilmiy tekshirish institutlari va oliy o'quv yurtlari xodimlaridan jalb kilingan. Xususan, tadbirkorlik

qobiliyatiga ega bo'lgan mutaxassislar o'z ish joylarini tashlab, aksariyat holda trening va seminarlar ko'rinishidagi xususiy xizmatlar ko'rsatishga o'tishdi. Bunda erkin konsultantlar ko'rsatayotgan xizmatlari nafi yuqori bo'lgani uchun hamda katta va ko'p mehnat talab qiladigan loyihalar bilan ishlagan xollarda bir birlari bilan aloqada bo'lganlar. Ushbu aloqalar natijasida turli xizmat ko'rsatish yo'nalishlari birlashgan biznesga aylanib, bunday firmalar o'zining keng ko'lamdagi xizmatlar ko'rsatish imkoniyatidan kelib chiqib yakka tartibdagi konsultantlar oldida ustunlikka ega bo'ldilar.

Sharq mamlakatlarida mulkdor o'z biznesini tanlab olingan strategiyaga oid olib borishga harakat qiladi va undan chetlashishni xush ko'rmaydi. Maqsad aniq o'sish, ammo buning uchun bundan ham ko'proq ishlash kerakligini hamma ham tushunib yetmasdi. Boshqacha qilib aytganda, tadbirkor faqat o'z aqliga va ichki sezish qobiliyatlariga ishonib harakat qilishni afzal ko'rardi. Kuchli raqobat mavjud bo'lmagan holatda bunday strategiya ijobiy natijalarga olib kelishi mumkin edi va olib kelgan ham.

Ammo O'zbekistonda tadbirkorlik zvoiyusiyasi davom etdi va u bilan birga konsalting xizmatlari bozori sifati ham oshib bordi. U tushunarliroq, ravshanroq va malakaliroq bo'la boshladi. Raqobat muhitining kuchayishi, Respublika bozoriga yirik xorijiy kompaniyalarning kirib kelishi mamlakat iqtisodiyotini va xususiy tadbirkorlikni yangi darajaga ko'tardi.

O'zbekistonda konsalting xizmatlari bozorining rivojlanish tarixini nazariy jihatdan quyidagi uch bosqichga bo'lish mumkin:

1. Birinchi bosqich konsalting xizmatlarini shakllanish bosqichi. Bunda 1993 – 1999- yillargacha bo'lgan davrni kiritish mumkin.

Xususan, yuqorida qayd etilganidek, O'zbekistonda konsalting xizmatlari 90 yillar boshlaridan shakllana boshlagan, dastlabki konsalting faoliyati bilan shug'ullanuvchi korxonalar 1993-1994- yillarda paydo bo'lgan. Dastlab konsalting xizmatlari turlaridan xususiylashtirish, soliq bo'yicha maslahatlar, biznes reja va texnik iqtisodiy asoslash kabi faoliyat bilan shug'ullanuvchi korxonalar soni oshdi va shu asosida bozordagi professional xizmatlarga bo'lgan talab qondirila boshladi.

2. Ikkinchi bosqich sifatida – konsalting bozori shakllanishi va shu sohada normativ-huquqiy bazaning vujudga kelish bosqichini olish mumkin. Bu bosqich o'z ichiga 2000 – 2008- yillarni oladi. Bunda ishlab chiqilgan va amalga kiritilgan me'yorny huquqiy xujjatlar sirasiga, O'zbekiston Respublikasi "Baholash faoliyati to'g'risida"gi (O'zR 19.08.1999- y. 811-1-son) Qonuni, O'zbekiston Respublikasining "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi (25.05.2000- y. 69-P-son) Qonuni (Yangi tahriri), O'zbekiston Respublikasining "Auditorlik faoliyati to'g'risidagi (26.05.2000- y. № 78-11) Qonunini keltirish mumkin. Bundan tashqari, professional ekspertlar va olimlar tomonidan 2003-yilga qadar konsalting xizmatlari tahlili olib borilmagan edi. Ya'ni, mamlakatimizdagi konsalting bozorining rivojlanish tendensiyalari umumiy ravishda xizmatlar sohasi bilan birgalikda tahlil kilingan. Xususan, bu sohaga bo'lgan ilmiy qiziqish 2000 – 2003- yillarga kelib o'sa boshladi. Bu davrda konsalting xizmatlariga bo'lgan talab ham kredit tashkilotlari, investorlar jalb etish va o'z loyihalarini integratsiyalashtirayotgan xalkaro moliyaviy institutlar uchun ham muhim ahamiyatga ega bo'la boshladi. O'zbekiston biznes konsaltingi bozorida eng birinchi tadqiqotlardan biri bu 2008 – 2009- yillarda Iqtisodiy rivojlanish markazi tomonidan BAS dasturi buyurtmasiga asosan olib borilgan tadqiqot hisoblanadi. Ushbu tadqiqot ikkilamchi axborot manbaalari tahlili va konsalting bozori rivojlanishiga o'z xissasini ko'shib kelayotgan mutaxassislar bilan o'zaro olib borilgan muloqot asosida amalga oshirilgan.

3. Uchinchn bosqich sifatida 2008 – 2009- yillardan keyingi davrni kiritib bu boskichni konsalting bozorining to'liq shakllanishi, takomillashuvi jarayonlar boskichi deb atash mumkin. Ya'ni, aynan 2009- yildan so'nggi davrda respublika konsalting korxonalari va tashkilotlar jahon bozoridagi xalqaro tashkilotlarga a'zo bo'lishni va o'z xizmatlarini dunyo miqyosida taklif eta boshlagani yuqoridagi ta'rifga asos sifatida ko'riladi.

Bugungi kunda O'zbekistonda talaygina konsalting kompaniyalari faoliyat ko'rsatib kelmokda, lekin konsultantlarning aniq sonini hisoblash juda mushkul. Masala shundaki, konsaltng xizmatlarining barcha turlari ham litsenziyalanmaydi



va qonunchilik tomonidan tartibga solinmaydi. Natijada har qanday kompaniya bunga aloqador bo'lmasa ham o'zini konsalting kompaniyasi deb e'lon qilishi mumkin. Ko'p hollarda "konsalting" so'zini kompaniyalar nomida unga kuchliroq mohiyat berish uchun ishlatiladi.

O'zbekiston konsalting kompaniyalari tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar doirasi yetarli darajada keng bo'lib, Amerika yoki YEvropada ko'rsatilayotgan xizmatlardan deyarli farq qilmaydi. Ko'pgina mutaxassislarining fikricha, hozirgi davrga kelib konsalting kompaniyalarning faoliyati kichik biznes tomoniga qaratilmokda. Bu albatta avvalambor konsalting xizmatlari sohasida raqobatning o'sishining sababidir. O'z o'zida kichik biznes tomonidan ham konsalting xizmatlariga talab oshib kelmokda.

#### **1.4. Konsalting firmalariga qo'yiladigan asosiy talablar**

Jahon tajribasi konsalting kompaniyalariga nisbatan yuqori talab shakllantirdi. Keng miqiyosda xizmat ko'rsatuvchi malakali maslahatchi yoki konsalting firma faoliyati bir kator talablarga javob berishi lozim va ularning asosiylari quyidagilarni tashkil etadi:

1. Konsultant (yoki konsalting kompaniyasi) vazifalarning yechimini topish ishonchli texnologiyasi va tashkiliy tashxisni tariflash malakasiga ega bo'lishi, strategik rejalashirishni, informatsion tizimlardan foydalanishni, hamda iqtisodiy holatni tahlil hamda prognoz qilish usullarini, ishlab chiqarishning umumiy sharoitini tashxis qilish, munosabatlar o'rnatish imkoniyatiga ega bo'lishi zarur.

2. Konsultant (yoki konsalting kompaniyasi) mahsulot yetkazib beruvchi va tanlangan soha bo'yicha qaror qabul qilishga, tashkilot an'alariga, unda o'rnatilgan yozilmagan qonunlarga, boshqaruv apparati siyosatiga bog'liq bo'lmasligi kerak.

3. Konsultant (yoki konsalting kompaniyasi) buyurtmachiga o'z faoliyatini doimiy ravishda takomillashtirib borishi uchun o'z tajribasidan foydalanishida ko'maklashishi lozim.

4. Oritirayotgan tajribani yig'ish, tahlil qilish, qayta ko'rib chiqish va undan foydalanish maqsadida konsultant (yoki konsalting kompaniyasi) bir necha mijoz bilan hamkorlik qilishi lozim.

Konsalting kompaniyasi tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlar quyidagi asosiy shakllarda bo'lishi mumkin:

1. Tahlilny faoliyat (mijoz korxonaning ichki xo'jalik va moliyaviy faoliyatini tahlil qilish va baholash, investitsion loyihalar tahlili, raqobatdosh korxonalar faoliyatini, mahsulot sotish bozorlarini, narxlar o'zgarishini o'rganish va hokazo.);

2. Prognoz qilish (qilingan tahlillar va konsultant tomonidan qo'llaniladigan usullar asosida yuqorida qayd etilgan yo'nalishlar bo'yicha prognoz hisob-kitoblar tuzish);

3. Mijoz-korxonalar faoliyatiga ta'lluqli, hamda bozor masalalari bo'yicha keng ko'lamdagi maslahatlar (konsultatsiyalar) berish;

4. Mijoz-korxonalar faoliyati tekshiruvini amalga oshirish;

5. Mijoz-korxonalar faoliyatida ishtirok etish (strategik rejalashtirish. korxonaning turli yo'nalishdagi faoliyatini boshqarishni tashkil qilishdagi muammolar tizimini yyechish, informatsion tizimlarni ishlab chiqish va tadbiiq qilish va h.z.)

Konsalting xizmatlari mohiyatini chuqurroq tushunish uchun konsaltingning asosiy yo'nalishlarini ko'rib chikish lozim. Lekin bu yerda bir qancha qiyinchiliklar mavjuddir. Ya'ni, turli konsalting kompaniyalari tomonidan konsaltingning turlarini o'z tajribalari va ko'rsatayotgan xizmatlarning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib turlicha klassifikatsiya taklif etiladi. Har bir muallif bu masalaning tahlilini o'zining nuqtai-nazaridan, ba'zida esa sub'ektiv, iqtisodiyotning aniq tarmog'iga mansubligidan kelib chiqib amalga oshiradi.

### **Qisqacha xulosalar**

Konsalting – bu intellektual faoliyat turi bo'lib, uning asosiy vazifalariga buyurtmachining taqdim etgan masalani tahlil qilish, hamda ilmiy, texnik va tashkiliy-iqtisodiy innovatsiyalardan foydalangan holda muammo yechimi va

uning istiqboldagi taraqqiyotini asoslash demakdir. Konsaltingning asosiy maqsadi boshqaruv sifatini oshirish, kompaniya faoliyati samaradorligini ko‘tarish va har bir ishchining shaxsiy mehnat unumdorligini oshirishdan iborat.

Konsalting xizmatlarining umumlashtirilgan universal klassifikatsiyasi bo‘yicha soliq va huquq yo‘nalishida konsalting xizmatlar, audit, buxgalteriya hisobi va reviziya yo‘nalishida konsalting xizmatlar hamda boshqaruv yo‘nalishida konsalting xizmatlar kabi turlarga bo‘lingan.

O‘zbekiston konsalting xizmatlari bozori nisbatan yosh va endigina rivojlanish tomon dastlabki qadamlarni qo‘yib bormokda. Lekin shunga qaramasdan konsalting sohasi bugunga kelib o‘zining ishtirokchi va raqobatchilariga ega bo‘lishga ulgurgan. Konsaltingning vujudga kelishiga asosiy sabab bu bozor iqtisodiyotining kirib kelishi, kichik biznes va erkin mutaxassislarning mavjudligi bilan bog‘liqdir.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Konsalting nima? Bunday xizmat turining shakllanishiga nimalar sabab bo‘lgan?
2. Birinchi marta konsalting xizmatlari qachon paydo bo‘ldi?
3. Hozirgi kunga kelib bunday xizmat turidan foydalanishga nimalar turtki bo‘lmoqda?
4. Umumlashtirilgan holda konsalting xizmatlari qanday yo‘nalishlarda amalga oshirilmoqda?
5. O‘zbekistonda konsalting xizmatlari qachondan boshlab shakllandi?
6. O‘zbekistonda konsalting xizmatini rivojlanishi qanday bosqichlarni bosib o‘tdi?
7. Hozirgi kunda respublikada bunday xizmatlarni amalga oshirish bo‘yicha qanday imkoniyatlar yaratilgan va nimalar to‘siq bo‘lmoqda?

## **2-BOB. TASHKILOT PERSONALINI BOSHQARISHDA KADRLAR KONSALTINGINING O‘RNI**

### **2.1. Kadrlar konsaltingining mazmuni va vazifalari**

“Kadrlar barcha narsani hal qiladi” – ushbu shior o‘tgan asr boshida qanday ahamiyatga ega bo‘lsa, hali ham o‘z ahamiyatini yo‘qotgani yo‘q. Aynan shuning uchun har qanday biznesni yuritish bo‘yicha loyihalarda mavjud kompaniyaning o‘rnini egallayotgan yangi kompaniya uchun kadrlarni to‘g‘ri tanlash o‘ta muhim hisoblanadi. Bunda vakant lavozimga ishlayotgan xodimni yoki tashqaridan tanlanayotgan xodimning nomzodi qo‘yilayotganda kompaniya rahbari oldida ikkitamuhim masalal turadi:

- xodimning funksional kompetentligini, ya’ni vakant lavozimga mos holda “mas’uliyat zonalarida” o‘z majburiyatlarini maksimal bajara olishini qanday baholash kerak?

- ushbu lavozimga qabul qilingan nomzodning sinov muddatini qanday qilib optimal tashkillashtirish?

Personal tashkilot resurslarini boshqarishdagi eng murakkabi hisoblanadi. Iqtisodiy rivojlanish bilan bog‘liq bo‘layotgan o‘zgarishlar inson resurslarini boshqarish shakllari va uslublariga ham ta’sir etib, kadrlar boshqaruvi yondashuvlari va usullarini doimiy takomillashtirib borishni talab qilmoqda.

Shunday qilib, kadrlar maslahatlari ikkita paradigma<sup>1</sup>da amalga oshirilishi mumkin:

- resurslar bo‘yicha – maslahatchi tashkilotning kasbiy-kadrlar salohiyatini dolzarb holatini ekspertizasini amalga oshiradi hamda kadrlarga oid muammolarning aniq yechimini takli fqiladi;

- jarayon bo‘yicha – maslahatchi tashkilotning kasbiy-kadrlar muammolari yechimini tashkillashtiradi va tashkilot hodimlarini mustaqil muammoni yechimini topishni o‘rgatadi.

---

<sup>1</sup> Paradigma — bu yunoncha παράδειγμα, «misol, model, namuna» ma’nosini anglatadi.

Kadrlar konsaltingi bu – ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarini yaxshilash, ijtimoiy-psixologik muhitni optimallashtirish, personal motivatsiyasini kuchaytirish maqsadida tashkilotda diagnostika, tashkiliy tuzilma yoki madaniyatga tuzish kiritish bo‘yicha tashkiliy-psixologik chora-tadbirlar tizimidir.

Shu sohadagi mutaxassislarning fikriga ko‘ra, kadrlar konsaltingida tashkilotning kadrlarini boshqarish sohasidagi murakkab masalalarni yechishga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

HR-kapital mutaxassislari kadrlar konsaltingini biznes yuritishning foydaliligini orttirish maqsadida yuqori bo‘g‘in rahbarlari oldidagi inson kapitalini boshqarish sohasidagi masalalarni yechish bilan bog‘liq faoliyat turi sifatida ko‘radilar.

Kadrlar konsaltingi personalni boshqarish masalalari bo‘yicha tashkilot top-menejmentiga maslahat xizmatlarini ko‘rsatishdir.

Kadrlar maslahatlari (kadrlar konsaltingi, HR-consulting, HR-konsalting) – personal tahlili, kadrlarga oid xujjatlarni yuridik, ish yuritish nuqtai-nazaridan to‘g‘ri rasmiylashtirilishi, yo‘l qo‘yilgan xatoliklarni bartaraf etish bo‘yicha takliflar berish (kadrlar auditi), xodimlarning kasbiy kompetensiyalarning bajarayotgan ishlarga mos kelishini baholash bo‘yicha kompleks chora-tadbirlardan iborat faoliyat turidir.

Kadrlar konsaltingini klassifikatsiyalash uning mazumni va xususiyatlarini tavsiflash imkonini beradi (2.1-jadval).

Kadrlar konsaltingi quyidagi vazifalarni hal etadi:

- rahbarning boshqaruvchilik ko‘nikmalarini shakllantirish;
- kadrlar auditi;
- vakolatlarning taqsimlanishi;
- personal motivatsiyasi;
- personal attestatsiyasi dasturlari;
- personalni boshqarish texnologiyalarini optimallashtirish;
- kompaniya kadrlari salohiyatini baholash;
- ijtimoiy-psixologik muhit va norasmiy munosabatlar tizimini baholash;

- personalni o‘qitish tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- kadrlarni tanlash.

## 2.1-jadval

### Kadrlar konsaltingi klassifikatsiyasi

Klasisifikatsiya belgisi	Mazmuni
Predmeti bo‘yicha	Personalni boshqarish metodologiyasi, personalni boshqarish tizimi, personalni boshqarish texnologiyasi
Darajasi bo‘yicha	Strategik, joriy
Davriyligi bo‘yicha	Bir martalik, uzoq muddatli
Ob‘ektga munosabati bo‘yicha	Ichki, tashqi
SHakli bo‘yicha	Ekspertli, jarayonli

Kadrlar konsaltingi yordamida quyidagilar ta’minlanadi:

- kompaniya xususiyatlari va xodimlar ehtiyojlarini hisobga olgan holda personal motivatsiyasi tizimini optimallashtirish yo‘li bilan uning samaradorligini oshirish;

- kompaniyadagi mavjud an’ana, qoida, me’yorlarni tahlil qilib hamda tashkilot rivojlanishining strategik maqsadlariga mos holga keltirib korporativ madaniyatni shakllantirish;

- ishlovchilar va guruhlarini individual psixologik xarakteristikalarini diagnostika qilish usuli orqali kompaniya kadrlar salohiyatini baholash. O‘tkazilgan diagnostika asosida personal ishining natijaviyligini baholash mezonlari va tartibi ishlab chiqiladi;

- muammoli holatlar va qadriyatlarni hamda alohida ishlovchilarning va umuman bo‘linmalarining salohiyatini aniqlash yordamida personalni boshqarish tizimi samaradorligini oshirish.

### 2.2.Kadrlar konsaltingining tashkiliy jihatlari

Konsalting tashkiloti tadbirkorga ham hissadorlar, ham korxonada xodimlari maqsad va istaklarini inobatga olgan holda konsultatsiya beradi. Boshqacha aytganda, ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan barcha ishtirokchilarning

manfaatlari himoya qilinadi. Bunda u yoki bu sohaga mansublikning ahamiyati yo‘q, konsaltingning tamoyillari hamma tarmokda birdek qo‘llaniladi. Birok konsultantlar ikkita shartga katiy rioya qilishlari kerak: birinchidan - maslaxat so‘rab kelganlardan yuqorirok malakaga zga bulish, ikkinchidan-mijozning sirlarini va unga berilgan maslaxatlarni oshkor kilmaslik kafolatinn berish.

Konsalting faoliyati jarayonida to‘rtta bosqichni ajratib ko‘rsatish mumkin: ishniig haqiqiy ahvolini aniqlash, tashxis qo‘yish, ahvolni yaxshilaydigan, kslishuvchilikni ta‘minlaydigan, ishlab chiqarish va tijorat faoliyatlarida amaliy monitoring yaratadigan yo‘llarni topish, qatiy ishonchga asoslanib doimiy konsalting o‘tkazishga tayyorlik.

Kadrlar konsaltingini amalga oshirishda maslahatchilarning asosiy vazifalariga qo‘yidagilar kiradi: kadrlarga oid zarur axborotlarni yig‘ish va tahlil qilish, tadqiqotlar va tekshiruvlar o‘tkazish, samarali tashkiliy yechimlarni yechish va mijozlarni shunga rag‘batlantirish.

Konsalting ishlab chikarish va boshqaruv faoliyatlari samarodorligini oshirishda tasirchan vosita ekanligini ko‘rsatgani hisobiga bu xizmat turiga nisbatan yuqori bo‘g‘in rahbarlar va menedjerlarning qiziqishlari ortmoqda. Hozirgi kunda birorta ham menejer o‘z faoliyatini to‘liq va yuqori sifatda amalga oshirishi uchun kerak bo‘lgan bilimlar to‘plami va professional tajribaga maslaxatchisiz ega bo‘la olmaydi.

Konsalting rahbar xodimlar (menejerlar) ning mo‘ljallangan ishni rejalashatirish, tashkil etish, rahbarlik qobiliyatiga oid variantlarni tanlash, motivatsiya shakli va nazoratini amalga oshirishga tegishli jarayonlarni bajarish uchun kerakdir. Konsalting shu bilan birga tashki muhit murakkablashib borishi sharoitida keng tarzdagi tadbirkorlik ishlarini olib borishda yordamchi rolini o‘ynaydn. Konsalting biznesi vaziyatga oid (taktik) va iezikbolga oid (strategnk) masalalarni xal zmii uchun kerak bulgan boshqaruv va professional maslaxat beruvchi tizimdan iboratdir.

Konsultatsiya mahsuloti – bu mijozga berilgan maslahat yoki uning ish faoliyatini tashkil qilishda maslahatchi ishtirokida kiritiladigan yangilik va o‘zgarishlardir.

Konsultatsiya jarayonida mavjud bo‘ladigan natija, ya’ni mahsulotining asosiy ta’rifi to‘rt yo‘nalishda aniqlanadi:

1. Funktsional yoki predmetli aralashuv doirasi. Ilgaridan kullanib kelayotgan va hozirgi paytda keng foydanlanilayotgan ushbu variant konsultantlarning mijozga yordam bera olishi mumkin bo‘lgan funktsional va texnik doiradagi xizmatlarini belgilaydi.

2. Biznes boshqaruvi va uning muammolari. Bu yo‘nalish mijozda tug‘iladigan biznes boshqaruvi va uning odatdagi muammolari doirasidagi xizmatlarni belgilaydi. Bu yerda muammolar yechimini topishda yordam berish imkoniyatiga va maxsus malakaga ega bo‘lish asosiy masala hisoblanadi. Masalan, ma’lumotlar oqimini ratsionallashtirish, qo‘shma korxonalar tuzish imkoniyati paydo bo‘lishi va uni tashkil qilish bo‘yicha muzokaralar o‘tkazish, texnik yutuqlar bo‘yicha hamkorlik haqida bitim tuzish va hokazo. Konsultant tomonidan tahlil asosida mijozga ijobiy xulosa berishi ko‘zda tutiladn.

3. Maxsus usullar va sistemalar. Bunda konsultant boshqa manbaalardan olish imkoniyati mavjud bo‘lmagan, shuning uchun uzi ishlab chiqqan usullar. boshqaruv modellari na sistemalar orqali masalani yechish va yondashuvlarini mijozlarga taklif etadi. Albatta konsultant faqatgina standart sistemani tadbiiq etibgina qolmay, odatda topshiriq muammoni tashxis qilish va aniqlash maqsadida dastlabki tadqiqotlarni amalga oshirish, bazaviy standart yechimlarni mijoz sharoitiga moslashtirish va uni tadbiiq etishda hamda xodimlarni tegishli darajada o‘qitishda mijozga yordam berishni o‘z ichiga oladi. Konsultant – mijoz munosabatlarining uzoq muddatli bo‘lishi uchun, konsultant tomonidan ko‘rsatiladigan xizmatlar tizimi kelgusida xizmat ko‘rsatish va uni takomillashtirish ishlarini ham o‘z ichiga olishi mumkin.

4. Maslahat berish usullarini qo‘llash. Bu holda konsultant o‘z mahsulotini sifatliroq yaratishga harakat qiladi. Buning uchun u mijozni o‘zining maslahat



berish usullari va mijoz korxonalari muammolarini identifikatsiyalash, hamda ularga o'zgarishlarni rejalashtirish va tadbiq etishda yordam berish yo'llarining mazmuni bilan tanishtiradi.

Boshqa variantlar ichida maslahat berishdan farqliroq boshqaruv xodimlarining malakasini oshirish, texnik tayyorlash, tadqiqotlar o'tkazish, loyihalash kabi xizmatlar ko'rib chiqiladi. O'z o'rnida yuqorida qayd etilgan Yo'nalishlar bunday xizmatlar bilan takomillashtiriladi va mijoz tomonidan olqishlanadi.

Shunday qilib, kadrlar konsaltingi texnologiyalari yoki jarayonlarini quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladigan harakatlar ko'rinishida tavsiflash mumkin:

1. Konsalting ob'ektida paydo bo'lgan muammoni aniqlashtirish.
2. Ob'ekt bilan paydo bo'lgan muammo mazmunini muhokama qilish.
3. Muammoni o'rganish, vaziyatni diagnostika qilish.
4. Maslahatlar va tavsiyalarni (muammoni hal etishning aniq texnologiyasini taklif qilish) ishlab chiqish.
5. Konsalting ob'ektiga maslahatlar va tavsiyalarni yetkazish.
6. Muammoli vaziyatni hal etish jarayonida ob'ektga amaliy yordam berish.
7. Konsalting ob'ekti tomonidan amalga oshirilgan harakatlar natijalari va oqibatlarini baholash, zarur bo'lganda taklif qilingan texnologiyaga tuzitishlar kiritish
8. Takliflar va maslahatlar samaradorligini tahlil qilish.

Kadrlar konsaltingini amalga oshirishda mutaxassilar tomonidan quyidagi tamoyillarga qat'iy rioya qilish ular faoliyati samaradorligini belgilab beradi:

- kasbiy kompetentlik tamoyili (maslahatchilar o'zlaridan doimiy ravishda kasbiy kompetentlik darajalarini oshirib borish);
- mijozlar qiziqishlarining ustuvorligi (hozirgi mijozlarning qiziqishlari avvalgi mijozlarnikidan va shaxsiy qiziqishlardan ustunroq);
- mustaqillik va ob'ektivlik tamoyili (maslahatchining mustaqil fikrlashi va mustaqil hatti-harakati qiziqishlardagi nizolarsiz va boshqalarning salbiy ta'sirisiz o'z fikrini xolis va tanqidiy bayon etish imkonini beradi);

- ilmiylik tamoyili (ilm-fanning eng yangi yutuqlaridan foydalanish).

### **2.3.Kadrlar konsaltingida maslahatchiga qo‘yiladigan asosiy talablar**

Konsultantlarning mijoz tomondan qo‘yilgan masalalarni yechishda o‘z xizmat doirasida qo‘llaydigan tadbirlari konsalting faoliyat usulublariga kiradi. Avvalo bu buyurtmachi-kompaniya faoliyati tahlilining samarali metodologiyasini aniqlashga, hamda mavjud muammolarni aniqlab ularni bartaraf qilish tadbirlari bo‘yicha qaror qabul qilishga ta’lluqlidir.

Konsalting faoliyat usublari konsultantlarning malaka darajasiga, ularning biznesni tashkil qilish doirasidagi bilimlari va tajribalariga chambarchas bog‘liq. Bundan tashqari, konsultatsiya jarayonining muvaffaqiyati va ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifati konsultantlar bilimi va qobiliyatiga bog‘liq. shunday ekan, professional maslahatchilarga bir qancha talablar qo‘yiladi va ularning kompetensiyalarini baholashda quyidagi mezonlarga e’tibor qaratiladi:

- shaxsiy talablar: ijodiy fikrlash, ishbilarmonlik muloqoti ko‘nikmalarining rivojlanganligi;

- psixologik yetuklik: yaxshi jismoniy va ruhiy sog‘liq, xulq-atvordagi barqarorlik, o‘ziga ishonch, shaxsiy takomillashib borish qobiliyati, shaxsiy intimzom, kasbiy etika.

- kasbiy kompetensiyalarga talablar:

- boshqaruv nazariyasi va amaliyoti muammolarini, boshqaruv usullarini, hisobotlarni olib borish jarayonlarini, axborotlarga ishlov berishni, axborot dasturlarida ishlashni, maslahatlar berishning tashkiliy metodologik asoslarini, maslahat natijalariga ta’sir qiluvchi omillarni bilishi kerak;

- muammolarni aniqlash va hal qila olishi zarur: muammolarni aniqlash va hal etish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, bilimlarni berish va o‘qitish, samarali guruxlarni shakllantirish, bilimlarni to‘ldirish va yangilash, maslahat berilayotgan tashkilot strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish ko‘nikmalariga ega bo‘lishi kerak.

Yuqori malakali xodimlar bu yuqori sifatli xizmatlar ko'rsatish orqali konsalting xizmatlar iste'molchilari talabini qondiruvchi va konsalting kompaniyalarining yuqori foydalarini ta'minlovchi me'zon xisoblanib, shu sababdan konsultantlarning kasbiy darajasini saqlab turish va rivojlantirib borishga alohida ahamiyat berish zarurdir.

Boshqaruv sifatini oshirish uchun ko'pgina o'zbek kompaniyalariga zamonaviy bosqichda tashqi boshqaruv kommunikatsiyasidan foydalanish zarur. Ushbu masalani tushunish va shu yo'nalishdagi konsalting xizmatlariga e'tiborni ko'proq qaratish iqtisodiyotimizning tez rivojlanayotgan tarmoqlari uchun asosiy poydevorlardan birini yaratishga olib keladi.

### **Qisqacha xulosalar**

Kadrlar konsaltingi bu – ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini yaxshilash, ijtimoiy-psixologik muhitni optimallashtirish, personal motivatsiyasini kuchaytirish maqsadida tashkilotda diagnostika, tashkiliy tuzilma va/yoki madaniyatga tuzish kiritish bo'yicha tashkiliy-psixologik chora-tadbirlar tizimidir. Shu sohadagi mutaxassislarning fikriga ko'ra kadrlar konsaltingida tashkilotning kadrlarini boshqarish sohasidagi murakkab masalalarni yechishga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

Konsalting faoliyati jarayonida to'rtta bosqichni ajratib ko'rsatish mumkin: ishniig haqiqiy ahvolini aniqlash, tashxis qo'yish, ahvolni yaxshilaydigan, kslshuvchilikni ta'minlaydigan, ishlab chiqarish va tijorat faoliyatlarida amaliy monitoring yaratadigan yo'llarni topish, qat'iy ishonchga asoslanib doimiy konsalting o'tkazishga tayyorlik.

Kadrlar konsaltingini amalga oshirishda maslahatchilarning asosiy vazifalariga qo'yidagilar kiradi: kadrlarga oid zarur axborotlarni yig'ish va tahlil qilish, tadqiqotlar va tekshiruvlar o'tkazish, samarali tashkiliy yechimlarni yechish va mijozlarni shunga rag'batlantirish.

Konsalting faoliyat uslublari konsultantlarning malaka darajasiga, ularning biznesni tashkil qilish doirasidagi bilimlari va tajribalariga

chambarchas bog‘liq. Bundan tashqari, konsultatsiya jarayonining muvaffaqiyati va ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifati konsultantlar bilimi va qobiliyatiga bog‘liq.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Kadrlar konsaltingiga ta’rif bering.
2. Kadrlar konsaltingi boshqaruvda qanday o‘rin egallagan?
3. Kadrlar konsaltingi xizmatlarini rivojlanish darajasiga qanday baho berasiz?
4. Konsalting xizmati mahsuli nima?
5. Kadrlar konsaltingining vazifalari nimalardan iborat?
6. Kadrlar konsaltingini amalga oshirishda maslahatchilarning asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
7. Faoliyat samaradorligini ta’minlash uchun kadrlar konsaltingini amalga oshirishda mutaxassislar tomonidan qanday tamoyillarga qat’iy rioya qilish zarur?
8. Kadrlar konsaltingida maslahatchiga qo‘yiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?
9. Nima sababdan maslahatchi doimiy kasbiy rivojlanib borishi zarur?
10. Konsaltingda tashqi maslahatchi firmalarga murojaat qilish nima uchun samarali?

## **3-BOB. KONSALTING XIZMATLARIDA XULQ-ATVOR VA KOMMUNIKATSIYALAR**

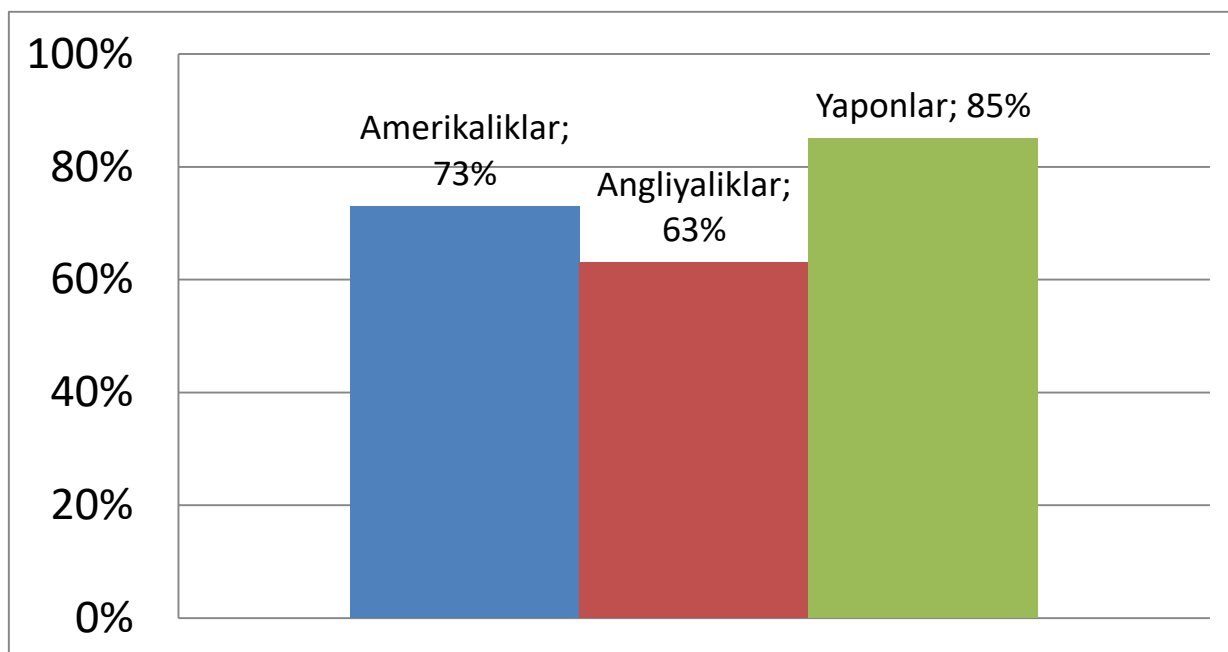
### **3.1. Kadrlar konsaltingida kommunikatsiyalar**

Kommunikatsiya – bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta’minlaydi.

Konsalting kompaniyasiga murojaat kilayotganda korxonalar rahbariyati oldida turli vazifalar turadi. O‘z o‘rnida konsalting xizmatlariga murojaat qilish maqsadi turlicha bo‘lishi mumkin. Ba’zi tashkilotlar uchun bu kerakli mutaxassislarining yo‘qligi bo‘lsa, boshqalari vaqt resurslarini iqtisod qilish uchun o‘z mutaxassislarining malakasini oshirishni ko‘zlaydilar. Bunda kompaniya rahbariyati tomonidan ko‘yilayotgan vazifalar birinchi qarashda oddiy yechimga egadek ko‘rinadi.

Ko‘pgina xollarda vaziyat shunday bo‘ladiki, qo‘yilayotgan vazifalar sohasi va yechimlar sohasi mos tushmaydi. Bunday paytda konsultantning malakasi katta ahamiyatga ega albatta. Ya’ni korxonalar rahbarida konsalting kompaniya bilan ishlashni davom ettirish xohishi uyg‘onishi uchun korxonadagi vaziyatni uning rahbariga umuman "qanday ahvolda" ekanini shunday yumshoq va "og‘riqsiz" ko‘rsatish kerak. Bu masalalarning bir necha xil yechimlarni berish va bunda kompaniyalar bir biriga raqobatdosh bo‘lsa ham, yechimning har bir kompaniya uchun noyob bo‘lgan alohida jihatini topish qobiliyatiga ega bo‘lmoq demakdir.

So‘rovlar shuni ko‘rsatadiki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz inglizlik rahbarlar, kommunikatsiya, qo‘yilgan maqsadga erishish yo‘lidagi bosh to‘siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so‘rovga ko‘ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.



**3.1-rasm. Jahonning yetakchi mamlakatlarida kommunikatsiya muammolarining boshqaruvga salbiy ta'siri to'g'risidagi fikrlar**

Shunday qilib, kadrlarga oid boshqaruv maslahatlarini berish jarayonida mijoz tashkilot va konsalting firmasi o'rtasida axborot almashinuvi yoki kommunikatsion almashinuv aloqalar amalga oshadi. Bunday almashinuv jarayoni uchun 4 ta bazaviy element talab qilinadi:

- axborot jo'natuvchi – axborot generatori;
- axborotning o'zi;
- kanal – uzatish vositasi;
- qabul qiluvchi – axborot berilishi mo'ljallangan shaxs.

Kommunikatsion aloqalar jarayonida axborot jo'natuvchi ham, qabul qiluvchi ham quyidagi bosqichlardan o'tadi:

- g'oyaning tug'ilishi, jo'natuvchi tomonidan axborotni yig'ish;
- axborotni kodlashtirish va kanalni tanlash;
- kodlangan axborotni tanlangan kanal orqali uzatish;
- qabul qiluvchi axborotni koddan chiqaradi va tushunishga harakat qiladi.

SHundan so'ng odatda teskari aloqa amalga oshadi.

Kommunikatsiya va kommunikatsion almashinuv konsalting firmasi ichida ham, firma va mizoz o'rtasida ham amalga oshadi.

Konsalting jarayoni ikkita sherikning o'zaro aloqalaridir, shuning uchun boshqaruv maslahatlari muvoffaqiyati maslahatchi va mijoz o'rtasidagi aloqalarni qanchalik o'rnatilishi va qo'llab-quvvatlanishiga, maslahatchining rolini to'g'ri belgilanishi va uning mijoz tashkilot faoliyatiga aralashish usullariga hamda mizozning niyati kutayotganligiga bog'liq bo'ladi. Biroq, har qanday holatda ham maslahatchi va mijoz o'rtasida hamkorlik bo'lishi zarur. Bu zarurat quyidagi omillar bilan belgilanadi:

- agar mijoz hamkorlik qilishni istamasi maslahatchi o'z faoliyatida chegaralanib qoladi;

- mijozning maslahatchi bilan hamkorlik qilishi mijoz tashkilotning o'z shaxsiy imkoniyatlari va resurslarini aniqlash va ularni ishga solish imkonini beradi;

- hamkorlik sharoitida muammoni tushunish va tavsiyalarni bajarish natijalarida majburiy munosabat bo'lmaydi;

- har qanday bosqichda hamkorlikdagi ish mijozni o'qitish kabi muhim maqsadga erishish imkonini beradi.

Keng ma'noda maslahatchining mijozni uning xizmatlaridan foydalanuvchi tashkilot bo'lib, tor ma'noda maslahatchini taklif qilishni uyushtirgan shaxs hisoblanadi. Aynan shu shaxs ishlab chiqilgan tavsiyalarni qabul qilish yoki qilmaslik to'g'risidagi ko'rsatmalarni beradi. SHu bosqichda maslahatchi-mijoz shaxslararo munosabatlari o'rnatilib, psixologik, xulq-atvor va boshqa shaxslararo omillar ta'siri yuz beradi.

### **3.2.Kommunikatsiya aloqalarini o'rnatishdagi muammolar**

Hozirgi kunga kelib, konsalting xizmatlari bozorida erishilgan natijalar bilan bir qatorda kommunikatsiyalar aloqalarini o'rnatishda etalicha muammolar bo'lib, ular ikki tomonlama xarakterga ega.

1.Konsalting kompaniyalarining muammolari:

- malakali xodimlarning yetishmasligi;

– respublika hududida kasbiy konsultantlar tayyorlashni yo‘lga ko‘yilmaganligi;

– ayrim konsalting faoliyatlarining litsenziyalanmasligi;

– konsalting bozorining yopiqligi, ko‘pgina (ayniqsa, kichik) kompaniyalar tomonidan mijozlarga berilayotgan faoliyat miqdori, loyihalarni amalga oshirishdagi tajriba kabi ma’lumotlarning ishonchli emasligi;

– konsultantning mijoz talabini aniq tushunmasligi;

– boshqaruv konsaltingining tub mohiyatini tushunmaslik, "trening", "dastur ta’minoti" tushunchalarini «menedjment-konsalting» tushunchasi bilan aralashtirib yuborish;

– O‘zbekiston iqtisodiyotiga moslashtirilmagan metodikalarni qo‘llash;

– konsalting xizmatlariga bo‘lgan talabning taklifga nisbatan yuqori bo‘lgani sababli ularning narxini oshirib yuborilishi;

– mijozning yakuniy maqsadini aniklash, loyihani amalga oshirilish rejasini tuzish, uning yakunlanish vaqtini aniq belgilash, hamkorlik shartlarini kelishish bosqichida xizmatlarning yakuniy narxini kalkulyasiyalash kabi savollarga e’tibor qaratilmasligi;

– konsalting xizmatlari sifatining shubha ostidaligi.

2. Konsalting xizmatlaridan foydalanuvchi tashkilotlar muammolari:

– konsaltingning mohiyati haqida ma’lumotning yetarli emasligi;

– uning biznesdagi muhim ahamiyatini va potensial natijalarini tushunmaslik;

– "Men konsaltingdan nima olishni xohlayapman?" degan savolga aniq javobning yo‘qligi;

– korxonah rahbariyatining bor muammolarni hamda korxonani jiddiy (strukturali) qayta o‘zgartirish zarurliyati borasidagi mas’uliyatsizlikning mavjudligi;

– kompaniyaning ichki ma’lumotlarini taqdim etishdan qo‘rqish;



– konsultant bilan masalalar yechimini topish va uning xulosalari ustida ishlashga tayyor emasligi va konsaltingni "men pul to'ladim – menga hamma masalalarni to'g'irlab berishadi" yo'sinida tushunish;

– korxonalarining to'lov qobiliyatining pastligi;

– Konsalting uchun pul to'lashga psixologik nuqtai-nazardan tayyor emasligi.

Konsalting xizmatini amalga oshirishni boshlashda albatta mijoz tashkilot birinchi qadamni qo'yadi. Bunda mijoz tashkilot konsalting xizmatlari bozorida qaysi firmani tanlash muammosi ko'ndalang bo'lganligi sababli mijoz tomonidan qaror qabul qilishda bir qancha konsalting firmaga baho berish mezonlarini bilish talab qilinadi. SHunday qilib, maslahatchini taklif qilish bo'yicha qarorni qabul qilish mezonlari quyidagilar bo'lishi mumkin: muammoni hal qilish bilan shug'ullanuvchi insonlarning maqomi, ularda yetarlicha bilimlarnig mavjudligi, muammoni hal qilishga shaxsiy qiziqishlarining mavjudligi.

Agar mijoz tashkilot muammoni o'zi hal qilaish imkoniyatiga ega bo'lsa, unda u mutaxassislar komandasini shakllantirishi, harakatlar rejasini va amalga oshirish ketma-ketligini ishlab chiqishi, mavjud qiyinchiliklarni to'g'ri baholashi kerak.

Maslahatchilarni taklif qilish qarorini qabul qilishda quyidagi omillar hisobga olinadi: muammolarni hal qilishning zarurligi va muhimligi darajasini baholash natijalari nuqtai-nazaridan; mijoz tashkilotning maslahatchilar bilan hamkorlikka tayyorligi.

### **3.3.Kommunikatsiya aloqalarida maslahatchining xulq-atvor roli**

Kommunikatsiya aloqalarining o'rnatilishida maslahatchi maslahatlar profili va mijozning kutishlari darajasidan kelib chiqib turli rollarni o'ynaydi. Nazariyotchilardan biri bo'lgan U.K.Kubr maslahatchining ikkita rolini ajratadi:

- resurslar bo'yicha maslahatchi (o'z tajribasi va ko'nikmalaridan kelib chiqib mijozga yordamlashish, maslahatchi mijozni kerakli axborotlar bilan ta'minlaydi,

diagnostika o'tkazadi, muqobil yechimlar ishlab chiqadi, ma'lim bir o'zgarishlarni taklif qiladi);

- jarayonlar bo'yicha maslahatchi (konsalting jarayonlarini amalga oshirishdagi o'z vazifasini personalni o'qitishda, eng zaruriy muammolarni hal etishda ko'radi. Tashkiliy jarayonlarni o'rganib u yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlar haqida ogohlantiraldi va aralashish usullarini taklif qiladi. Asosiy maqsad – mijoz o'zi diagnozni amalga oshirishi va muammoni bartaraf etishi uchun unga tashkilotni baholash usul, yondashuvlarni yetkazish).

Resurslar bo'yicha maslahatchi “nimani o'zgartirish”, jarayonlar bo'yicha maslahatchi esa “qanday o'zgartirish” bo'yicha hatti-harakat qiladi. HR-konsalting bo'yicha ilmiy adabiyotlarni o'rganish natijasida maslahatchilarning quyidagi rollarini ajratish mumkin:

- tashviqotchi – maslahatchi mijozga ta'sir o'tkazishga harakat qiladi;
- vaziyatga oid – maslahatchi mijoz ma'lum bir qarorlar yoki qadriyatlarini tanlashi uchun ta'sir qilishga harakat qiladi;
- uslubiy – maslahatchi mijozga u ma'lum bir usul va uslublarni qo'llagan holda o'z muammolarini faol yechishi uchun ta'sir qilishga harakat qiladi;
- sudya – maslahatchilar roli, chunki mijoz undan “muammo bor/yo'q”, “qaytadan tashkil etish kerak/yo'q” qabilidagi mulohaza yoki hukmni kutadi;
- ekspert – an'anaviy rol, ya'ni mijoz maslahatchida o'z bilim va qobiliyatlari bilan muammoni optimal yechimini topa oladigan mutaxassisni ko'rishni istaydi;
- o'qituvchi (instruktor, murabbiy);
- hamkasaba (yordamchi);
- g'oyalar generatori – chunki boshqaruv konsaltingining qimmatli maqsadlar va ularga erishi yo'llariga bog'liq. Maslahatchidan esa maqsadlarni aniq belgilash, ularga erishishning muqobil variantlarini topish, har bir variant bo'yicha risk darajasini aniqlay olish talab qilinadi;

– tadqiqotchi – masalani har tomonlama o‘rganish tadqiqotchilik talantini talab qiladi. Tadqiqotchilik qobiliyatlariga ko‘p narsa bog‘liq bo‘ladi: gipoteza, xulosalar, tavsiyalar, samara.

Ko‘pincha mijoz maslahatchini ko‘plab rollar ijrochisi sifatida qabul qiladi, olimlarning tadqiqotlariga ko‘ra boshqaruv konsaltingi maslahatchisining kasbiy portretida rollar quyidagicha taqsimlanadi:

- sudya – 10 foiz
- ekspert – 20 foiz
- o‘qituvchi – 15 foiz
- generator – 13 foiz
- hamkasaba – 23
- tadqiqotchi – 21 foiz

Keltirilgan ro‘yhat bo‘yicha maslahatchining rollari chegaralanmaydi. Maslahatchining strateg, donishmand, advokat kabi rollari ham kam uchramaydi.

### **Qisqacha xulosalar**

Iqtisodiy hayotda kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga ega bo‘lib, bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashuvini bildiradi. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta‘minlaydi.

Kommunikatsion aloqalar jarayonida axborot jo‘natuvchi ham, qabul qiluvchi ham quyidagi bosqichlardan o‘tadi, ya‘ni g‘oyaning tug‘ilishi, jo‘natuvchi tomonidan axborotni yig‘ish; axborotni kodlashtirish va kanalni tanlash; kodlangan axborotni tanlangan kanal orqali uzatish; qabul qiluvchi axborotni koddan chiqaradi va tushunishga harakat qiladi.

Hozirgi kunga kelib, konsalting xizmatlari bozorida erishilgan natijalar bilan bir qatorda kommunikatsiyalar aloqalarini o‘rnatishda etalicha muammolar bo‘lib, ular ikki tomonlama xarakterga ega, ya‘ni muammolar maslahat beruvchilarda ham, mijoz tashkilotlarda ham mavjud.

Maslahatchilarni taklif qilish qarorini qabul qilishda bir qancha omillar hisobga olinadi: muammolarni hal qilishning zarurligi va muhimligi darajasini baholash natijalari nuqtai-nazaridan; mijoz tashkilotning maslahatchilar bilan hamkorlikka tayyorligi.

Kommunikatsiya aloqalarini o'rnatilishi maslahatchiga bir qancha rollarni ijro etishni talab qiladi. Umumlashgan holda maslahatchining ikkita rolini ajratadi: resurslar bo'yicha maslahatchi o'z tajribasi va ko'nikmalaridan kelib chiqib mijozga yordamlashish, maslahatchi mijozni kerakli axborotlar bilan ta'minlaydi, diagnostika o'tkazadi, muqobil yechimlar ishlab chiqadi, ma'lim bir o'zgarishlarni taklif qiladi; jarayonlar bo'yicha maslahatchi konsalting jarayonlarini amalga oshirishdagi o'z vazifasini personalni o'qitishda, eng zaruriy muammolarni hal etishda ko'radi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Kadrlar konsaltingida kommunikatsiyalarning o'rni qanday?
2. Kommunikatsiyalar qanday bosqichlardan iborat bo'ladi?
3. Kommunikatsion aloqalarning ikki tomonlama xarakterini tavsiflang.
4. Kommunikatsion aloqalardagi hamkorlik omillari nimada?
5. Kommunikatsion aloqalarini o'rnatishdagi konsalting kompaniyalarining muammolari qanday?
6. Mijoz tashkilotlarning qanday kommunikatsion muammolari mavjud?
7. Maslahatchilarni taklif qilish qarorini qabul qilishda qanday omillar hisobga olinadi?
8. Aloqalar o'rnatilishi bilan bog'liq maslahatchining rollarini tavsiflab bering.

## **4-BOB. PERSONAL AUDITI METODOLOGIYASI**

### **4.1. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida**

Audit – tashkilotning operastiyalarini 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 sub'ektlari (tashkilot, korxonalar, firma)ning iqtisodiy sog'lig'ining holatini aniqlash uchun «tinglaydi».

Auditorlik ishining vatani XIX asrdagi Buyukbritaniya hisoblanadi. Undan oldin nazorat<sup>2</sup> bo'lgan va u yuqoridan pastga amalga oshirilgan, bu jarayonda inventarizatsiya o'tqazilgan va oqlovchi xujjatlar o'rganilgan. Iqtisodiyotning rivojlanib borgani sari korxonalar mulkdorlari, uning rahbarlari va kreditorlar o'rtasida vazifalarning taqsimlanishi ro'y berdi. Akstiyadorlarning 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-ekspergina tekshirilgan buxgalterlik hisobotlarining to'g'riligi va ob'ektivligi hamda hech bo'lmaganda yaqin davrda korxonaning faoliyat yurita olishi 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.

---

<sup>2</sup> Nazorat deganda hisob-kitob va tekshiruv tushuniladi.

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.

#### 4.1-jadval

##### Auditning maqsadi va vazifalari

Davrlar	Audit maqsadi	Usullari
Birinchi davr — tarixining boshlanishi (1850-yilgacha)	Ishlarning samaradorligini aniqlash, suiiste'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 xolatlarni test sinovidan o'tqazishni ham o'z ichiga olgan holda)
Uchinchi davr—kasbning shakllanishi (1905 – 1933- yy.)	Mijozning moliyaviy xolati to'g'ri aks etganligini aniqlash	Asliga va mos kelishiga tekshirish
To'rtinchi davr — auditorlik kasbining paydo bo'lishi (1933 – 1940- yy.)	Mijozning moliyaviy xolati to'g'ri aks etganligini aniqlash; kamchilikni topish	Test o'tqazish
Beshinchi davr — hozirgi xolat (1940- yildan hozirgacha)	Ichki nazoratning samaraliligini aniqlash	Tekshirishlar jarayonini standartlashtirish

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

Firmaning funkstional 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. Maslahatchilar 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’ullarga yordam beradi».

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 attestastiyadan 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 ob’ektning faoliyatini kuzatish va tekshirish tizimini o‘zida namoyon etuvchi boshqaruv funkstiyalaridan 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 huddi 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) ob'ektning (tadqiq etilayotgan predmet nuqtai-nazaridan) vaziyat omillari bilan munosabatlarining tizimligini ochib berib va uning asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini bergan holda tekshirish ob'ektining uning predmetiga nisbatan holatini tavsiflaydi.

**Auditorlik faoliyatini tartibga solish.** Diagnostik tadqiqotga doir ishning o'ta muhimligi uning samaradorligini olinadigan axborotning to'g'riligini, tartib-taomillarning ishonchliligi va professionalizmini ta'minlash imkonini beruvchi muayyan qoidalardan 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 tekshiruv 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 ahloq 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 xolatimizda 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’iy 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 tekshiruvi sifatining maqbul keladigan darajasini ta‘minlaydi;
- auditorlik amaliyotiga yangi ilmiy yutuqlarni joriy qilish imkonini beradi;
- foydalanuvchilarga auditorlik tekshiruvi 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 federastiyasi audit bo‘yicha 29 ta standart va 4 ta ular bilan birga keladigan standartlarni ishlab chiqqan va tasdiqlagan. Xalqaro auditorlik standartlari (HAS) moliyaviy hisobotlarni auditda qo‘llash uchun mo‘ljallangan. HAS zaruratga qarab moslashtiriladi va shunga o‘xshash xizmatlarni ko‘rsatishda hamda boshqa axborotlarni audit qilishda qo‘llaniladi. Hususan, boshqaruv auditi va personal uditini 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 xujjatlarga 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 guruhlarga 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 xujjatlarga mosligini, auditor va mijoz-tashkilot ma‘muriyati funkstilarini 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 ahloq 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-ahloq) 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 ob'ektivligi 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 ob'ektiv 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 ob'ektivligini 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;

- emostional mustaqillik – auditorning tashkilot vakillariga – mijozga bo'lgan hissiyotidan qat'i nazar uning uzoqlikni saqlab qolish.

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 engish, 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 listenziyalarga 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 ob'ekti 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 ob'ektning holati haqida ob'ektiv 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 ob'ektning 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 sabablarining 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 qulohida». 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 guyoki «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 auditor 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‘shishib 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 tajavuzkorlikning 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 beparvolik sababi bo‘lishi mumkin. Aksincha, o‘zi bilan xodimlar o‘rtasidagi umumiy kasbiy manfaatlarning paydo bo‘lishiga va chuqurlashuviga har

tomonlarga ko‘maklashish lozim. Fikran o‘zini audit qilayotgan 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 hatolarni tushuntirish orqali erishiladi. Suhbatdoshlarni to‘g‘ri yechimlarni topishga undagan holda auditor nafaqat ularning ko‘zi o‘ngida o‘z obro‘cini oshiradi, balki audit qilayotgan 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 ob‘ektivligidan ustun turmasligi kerak. Auditor tomonidan norasmiy tartib-taomillarning samaradorligi aniqlangan barcha holatlarda ushbu taomillar ma‘qullanishi va kerakli tarzda hujjatlartirish uchun tavsiya qilinishi lozim.

#### **4.2. Personal auditning 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 ob‘ektlar tahlilini o‘tkazish va baholashga qodir bo‘lgan mutaxassis.

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

Auditning asosiy vazifasi – mijozni o‘tkaziltgan 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 ob’ektiv 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 qaerda samarali bo‘lishini tushunish;

- personalni boshqarish funkstional 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 beganda 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 funkstional 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.

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 xolatining 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 ishdur. U o‘z ichiga boshqaruv auditini, mehnat ko‘rsatkichlari auditini, ish joylari auditini, ishga yollash, bo‘shatish, taqdirlash, mehnat sharoitlari, havfsizlik 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. Foydalaniladigan ko‘plab ko‘rsatkichlar sub‘ektiv bo‘lib, ularning ahamiyati va mazmuni muayyan vaziyatga bog‘liq.

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

**Auditorlik faoliyati yo‘nalishlari**

Toifa belgilari	Yo‘nalishlar
Sub’ektlar 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 sub’ektlariga nisbatan	Tashqi. Ichki
Meyoriy tartibga solish pozistiyasidan	Majburiy. Ko‘ngilli
Auditorlik nazoratiga tegishli ob’ektga nisbatan	Tarmoqqa nisbatan. Mulkka nisbatan. Tashkilotning tuzilmaviy bo‘linmalariga nisbatan. Alohida hodimga nisbatan
Davriyligi bo‘yicha	Boshlang‘ich. Doimiy. Operativ
Auditorlik nazaorati xarakteri bo‘yicha	Tasdiqlovchi. Tizimli yo‘naltirilgan. Tavakkalga asoslanuvchi audit
Xajmi 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 asmaradorligi auditi. Ish vaqtdan foydalanish auditi. Ish haqi va mukofotlash auditi. Mehnatni normalanganligi va tashkil qilinganligi auditi. Mehnatning natijaviyligi auditi

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 koeffitsiyentlari, 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 murakablik 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 motivastiyalash, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitga qarab personal ishining samaradorligi konstepstiyasini 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 konstepstiyada korxonaning umumiy resurslari – moddiy, moliyaviy va mehnat; ikkinchi konstepstiyada ko'proq mehnat; uchinchi konstepstiyada esa yakka tartibdagi mehnat resurslari darajasigacha tabaqalangan mehnat resurslari boshqaruv ob'ekti 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 personalni 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 optimallashtirish, ijtimoiy-ruhiy muhitni, bo'ysunish ierarxiyasini, boshqaruv uslubini yaxshilash tadbirlarini rejalashtirish va xodimlarni motivastiyalash, bo'linmalar ichidagi va bo'linmalararo o'zaro hamkorlikni optimallashtirish uchun asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

### **4.3. 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 funkstional 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 funkstional faoliyat ishiga mos kelishini tekshirishni nazarda tutadi.

Audit kelgusida tuzatuvchi harakatlarni amalga oshirish uchun hatolarni 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 amaldagi 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 motivastiyalash 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 operastiyalar qonunchilik va normativ hujjatlarga mos kelishi;

- o'tkaziladigan operastiyalar 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 kartochkalari;

- 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.).

#### **4.4. 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.

#### 4.3-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 hatolarni 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 yondashuv 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'rsatkichi 6 foiz deb hisoblaydi. Ishdan bo'shaganlar soni (12) xodimlarning o'rtacha soniga (200) bo'linadi va 100 foizga ko'paytiriladi.

Huddi 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 auditining 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.

#### **4.5. 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 guruxli diagnostika;
- mavjud boshqaruv va kadrlarga oid xujjatlarni 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.

#### **4.6. Personal auditini o'tkazish izchilligi**

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

Personal auditi boshqaruvning strategik bosqichida boshlanadi. personalni boshqarish tizimini baholash samaradorlik mezonlarini qo'llagan holda amalga oshiriladi. Personal auditi 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 – funkstional darajaga o'tiladi. Personal auditining natijalari asosida strategik va funkstional darajalarda muayyan liniya rahbarlari ishi samarasizligining ochib berilgan alomatlari bo'yicha personalni liniyali boshqarish samarasizligining sabablari aniqlanadi.

Personal auditi 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 auditi 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 xolatining 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 hodim o'zning 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 guruxli diagnostika; mavjud boshqaruv va kadrlarga oid xujjatlarni tahlil qilish; kuzatish va boshqalar.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Tashkilot mehnat salohiyati nimani bildiradi?
2. Kadrlar siyosatida tashkilotlar qanday muammolarga to'qnashadi, ichki muammolargami yoki tashqisigami? Nima uchun?
3. Persoanlni boshqarishning mohiyati nimadan iborat?
4. Kadrlar ishi diagnostikasining xususiyatlari nimadan iborat?
5. Personal auditi nima uchun o'tqaziladi? Personal auditining predmeti va ob'ekti 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 ekspert baholash zarurati paydo bo'ladi?
11. Personal auditi jarayoni ketma-ketligi qanday?
12. Auditorlik xulosasida nimalar yoritilishi kerak?

## **5-BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMIDA BOSHQARUV AUDITI**

### **5.1. 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 funkstiyaning 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 funkstional 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 – 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 qadrlarni 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 mavqei, oldinga qo‘yilgan strategik maqsadlarning yaxlitligi va tizimliliigi, 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 harid qilish, ishlab chiqarish, sifatni nazorat qilish, sotish va sotuvdan keyin xizmat ko‘rrsatish, mahsulot tannarxini, uning sifatini va narxni shakllantirish metodikalarini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi;



- korxonani boshqarishning asosiy funkstiyalarini, 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 funkstiyalarini bajarish texnologiyasi;

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

- biznes-jarayonlar va asosiy funkstiyalar 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.

## **5.2. Boshqaruv auditining tashkiliy asoslari**

**Auditorni tekshirishga jalb etish tartibi.** Xo'jalik sub'ektiga 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 sub'ekti o'rtasida xatlar almashuvidan so'ng ikki tomonlama shartnoma tuziladi. Shartnomada ko'yidagilar 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;
- konfidenstiallik;

- tortishuvlarni xal etish;
- belgilangan muddatdan oldin shartnomani tugatish;
- fors-major xolatlar;
- 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 – potentsial 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 operastiyalarning samaradorligini doimiy ravishda nazorat qilish lozim.

### **5.3 Boshqaruv auditi jarayoni**

Boshqaruv auditi jarayonini operastiyalarning 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 funkstiyalar, joriy va strategik maqsadlar uchun mas‘ul shaxslar va bo‘linmalarga aniqlik kiritiladi; auditorlik tekshiruvining yo‘nalishlari (tashkilot strategiyasi, boshqaruvning texnik jihatlari, liniyalik boshqarish), muammolar va oldinda turgan vazifalar doirasi, muhim tekshirish nuqtalari aniqlanadi. Boshqaruv auditi 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, funkstional va axborot hamkorligi aniqlanadi. Natija – biznes-jarayonlar va asosiy funkstiyalar 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 funkstiyalari tartib-taomillaridagi kamchiliklar aniqlanadi. Kamchiliklar ikkita darajada aniqlanadi:

- samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan barcha tartib-taomillarning mavjudligi tekshiriladi (masalan, boshqaruv funkstiyalarida 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 ehtimolimy yo'llarini o'z ichiga oladi. Tashkilot rahbariyati audit natijalarini baholaydi. Shu asosda keyingi auditning yo'nalishlari shakllanadi.

#### **5.4. Axborot yig'ish**

Boshqaruv auditini 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 sub'ektiv 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.

### **5.5. 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, dedukstiya usuli qo'llaniladi. tadqiq etilayotgan

vaziyatni “ma’lum bo’lgan” umumiy bilim sohasiga kiritish imkoniyatining mavjud emasligi indukstiya, 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 ob’ekti 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 operastiyani 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 ob’ektining 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:

- xujjatda rasmiylashtirilgan korxonaning sifatga oid siyosati reklamali, aniq bo'lmagan xususiyatga ega;

- lavozim yo'riqnomalarida rahbarlar va mutaxassislarining sifatga oid vazifalari ko'rsatilmagan;

- sifat tizimi xujjatlaridan biridagi talablarga ayrim holatlarda rioya qilinmaslik;

- sifat xizmatidagi ayrim xodimlarning attestastiyasini belgilangan muddatlardan oshib ketishi;

- nazorat yoki tajribalarni ro'yhatga 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 tahlili usuli;

- qiyoslash va taqqoslash usuli.

## **5.6. Auditorlik xulosasi**

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 muvazanatining 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 funkstional bo'linmalar rahbarlari (mutaxassislar) va o'ziga xos (spesifik) funkstiyalar 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 kyechishga 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 sub'ekt 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 oqibatlari uchun javobgarligini yozma shaklda ko'rsatishi kerak.

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

- 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;
- funkstional 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;
- funkstional 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 auditori – 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 auditorining asosiy maqsadi – korxonani 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 qadrlarni jalb qilish yoki mavjudlarini qayta o'qitish uchun zarur bo'lgan xarajatlar hisoblab chiqiladi.

Iqtisodiy sub'ektga 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 muvazanatining 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 ob'ekti 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 mazumnini aytib bering.

## **6-MAVZU. PERSONALNI TANLASH, QABUL QILISH VA BO‘SHATISH AUDITI**

### **6.1. Personalni tanlash va yollash tizimining mohiyati**

Zamonaviy rivojlanish va uning yaqin kelajakdagi istiqbolining o‘ziga xos xususiyati shundaki, insonning shaxsiy sifatлари iqtisodiy o‘shida tobora zaruriy omilga aylanib bormoqda. Bu tendentsiya 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‘sh omillari nazariyasidan inson va uning salohiyatining barqaror rivojlanishi konstepstiyasiga o‘tish zarur degan xulosaga keldi.

Keyingi yillarda personalni boshqarishning yangi usullaridan foydalanish, ishlab chiqarishga jalb qilingan resurslarning potentsial 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 sub’ekt — 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 sub’ekti hisoblanadi.

Mehnatga oid munosabatlarning yana bir sub’ekti 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 ishchi qabul qilishi mumkin.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> 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 sub’ekt — xodim va ish beruvchining mavjudligini;
- 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 ob’ektiv 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 yoldanuvchilarning 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 (hunarлари)

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;
- korxonaga (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 qalin 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.

## **6.2. 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 habardorlik;
- 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 tamoyiga 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 rezervi ni tayyorlash;

- personal motivastiyasi 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 mavsumiyligi;
- personalni yollash byudjeti;



- tashkilotning hayotiylik davri bosqichi;
- umuman kompaniyaning va xususan rahbarning imidji. Kompaniya bozorda juda jozibador imidjga 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-restipientlar (personalni o‘ziga tortib ketuvchilar), biznes-donorlar (jozibador 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 funkstional 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 funkstiyasini 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 xoditmlari 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 tuldish 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'lik xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini 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'ladi. Boshqaruvchilar har bir kasb xodimiga bo'lgan talablarni jiddiyroq va ob'ektiv 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'lik 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 operastiyalari 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, funkstional 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 qoidalarining 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, funkstional vazifalar haritasi, huquqlar, javobgarlik, rag‘batlantirish kabi asosiy qismlardan iborat.

Lavozim yo‘riqnomalari quyidagilarga imkoniyat yaratadi:

- funkstional 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 funkstional aloqalarini va boshqa mutaxassislar bilan aloqasini aniq belgilash;
- xizmatchining boshqaruvchilik qarorlarini tayyorlash va qabul qilish, hamda resurslardan foydalanish sohasidagi huquqlarini aniq belgilash;
- xizmatchilarning funkstional 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 tashqarish 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 xarajatlar shu xodimning ikki haftalik miqdoridan kam bo‘lmasligi mumkin. Agar tashkilotni qiziqtirayotgan xodim mutaxassis bo‘lsa, xarajatlar 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 xolatda

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.

**6.1-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 (foiz)</i>	<i>Jo‘natilgan takliflarni qabul qilish koeffitsiyenti</i>	<i>Ishlash taklifini qabul qilish koeffitsiyenti</i>
Ish izlab yozma murojaat qilgan shaxslar	35	6	<b>58</b>
E‘lonlarni chop etish	32	1	<b>40</b>
Turli agentliklar	14	2	<b>32</b>
Kollejlardan yo‘llanmalar orqali	8	2	<b>13</b>
Kompaniya ichidan yollash	7	10	<b>65</b>
Tasodifan ish izlab kelgan shaxslar	2	6	<b>57</b>
Ish izlayotganlarning ma’lumotnoma ro‘yhatlari	2	8	<b>82</b>

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 tashkari sifat ko‘rsatkichlari bilan ham baholash mumkin.

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

Bu yerda:  $S_t$  — tanlab olingan xodimlar sifati, foiz;

$R_s$  — tanlab olgan xodimlar tomonidan bajarilgan ishlarning sifatini o‘rtacha summar 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.**  $R_k$  20 ta parametrlar bo‘yicha hisobga olingan, har birining reytingi 5 balli shkala bo‘yicha o‘rtacha 4 ballni tashkil qilgan (ya‘ni 80foizga teng);  $Pr = 35$ foiz va  $O_r = 85$ foiz.

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

### 6.3. 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 guruxga 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 ierarxik darajadagi rahbarlar va hodimlarning;

- 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.z.;
- ma'muriy xizmatlar: menedjerlar, xizmatchilar;
- tibbiy-ijtimoiy xizmatlar: vrachlar, tibbiyot hamshiralari, ijtimoiy xizmat xodimlari;
- mehnat va ish haqi bo'limlari xodimlari;
- kasbiy rivojlanish, baholash va karerani boshqarish ekspertlari;

*v) boshqa funkstional xizmatlar xarajatlari:*

- operativ hisob (byudjet);
- buxgalteriya (schetlarga haq to'lash);
- reja bo'limining tashkiliy xizmatlari (personal soni va ish joylarini asoslash, personal sonini prognozlash);
- axborot ta'minoti xizmati (xujjatlarni tayyorlash va ishlov berish)

2. to'g'ridan-to'g'ri sarflarga mos keladigan va ular bo'yicha schetlar 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 hodimlarini yollashda e'lon uchun xarajatlar uning yillik ish haqini 10-20foiz ni tashkil qilishi mumkin, personalni yollash bo'yicha agentlikning gonorari esa shu ish haqining 12-20 foizni 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, kanstelyariya sarf-xarajatlari, test va imtihon o'tqazish bilan bog'liq xarajatlar.*

#### **6.4. Adaptastiya 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 funkstional 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 funkstiyasi sifatida yangi xodim samaradorligini aks etiradigan egri chiziqni.

Agar aynan shunday majburiyatlar ilgari tashkilotning boshqa xodimi tomonidan bajarilgan bo'lsa, uning samaradorlik darajasini normal deb qabul qilish mumkin (kamida 100foizga teng). Undan pastroq bo'lgan qiymat – samaradorlik yangi xodimning ketma-ketlikdagi samaradorlik darajalari (hammasi < 100foiz) va normal daraja (100foiz) o'rtasidagi farqqa mos keladi.

Moslashuv qiymati 100foizli 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 meyo'rlarni 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'yimlarni 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.

### **6.5. Ishga yollash audit 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 karera, kasbiy bilim va ko'nikmalar darajasi, shaxsiy va ishbilarmonlik xislatlari, sog'lig'i, sobiq hamkasblarining u haqidagi fikrlarini o'rganish);

- *ob'ektivlik*, ya'ni nomzodning ko'rsatilgan xislatlarini baholash natijalari takroriy tanlovlarda takrorlanishi, shuningdek, yakuniy qaror qabul qiluvchi maslahatchining sub'ektiv 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 sub'ektivligi, kishi haqida ilk tasavvur kuchliligiga yo'l qo'ymaslikka imkon beradi.

Koidalar 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 arzia 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 hokazo 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 zarur 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 taqqoslaganda 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 oqilona 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, u darhol mustaqil izlanish boshlardi va bu qandaydir kimo'zarga

yugurishni eslatib yuborardi. Bunday takrorlanish ikki karra xarajatlarga olib kelishi tushunib etildi. Kompaniyada ichki rekruterlar mavjud bo'lishining maqsadga muvofiqligi muammosi keng muhokama qilinmoqda. Bunga muqobil variant autsorsing hisoblanadi. Mutaxassislar autsorsingni 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-pozistiyalar 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 ishonchliligini oshiradi.

#### **6.6. Ishdan bo'shatishlar auditi**

Maqsad – tashkilotning kadrlar «o'zagi» barqarorligini baholash. Kadrlar ishini tashkil qilishda shuni hisobga olish kerakki, korxonada xodimlarining turli guruhlarini turli ehtiyoj va qiziqishlarga ega, turli holatda bo'ladi, shu boisdan turli guruhlariga differentsiastiya qilingan yondashuv zarur. Shaxsning jinsi va yoshi, bajaradigan funkstional majburiyatlari, kasbi va malakasi, mehnat sharoilari 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 personalini moslashuvchan ko'rsatkich. Ayrim kishilar tashkilotga keladi, boshqalar esa undan ketadi. Kadrlar dinamikasi ko'rsatkichlari odatda kadrlar qo'nimsizligi koeffitsiyentlari bilan ifodalanadi.

1 Kadrlar «o'zagi» - jamoaning eng barqaror qismi, ya'ni uning ushbu tashkilotga 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 – karer o'sishi, egallab turilgan mavqeidan qoniqmaslik, kasallik, iste'fo yoki pensiya yoshiga etish. Barqaror tashkilot personal dinamikasi, qlidaga 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 5-7foizi hisoblanadi, chunki u kareraning rivojlanishi uchun imkoniyat beradi va tashkilotni ijobiy qayta strukturalashga xizmat qiladi.

Differenstiastiya 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 sharoilarida 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'shsh 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 naijasida 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-nafsiga 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 funkstional 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 kompensastion 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 ahamiyatdaroq 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		
	Aliev	Valiev	...
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 mehant jarohati yoki kasbiy kasallikka duchor bo'lgan ishlovchilar			
Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ta'lim muassasasida malakasini oshirgan ishlovchilar			
Kashfiyotchi, rastionalizatorlar			
Muddatli harbiy xizmatdan yoki ofisterlar tarkibidan zahiraga chiqqan yoki bo'shagan va bu ish o'zni 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>
<b>yosh:</b>	
40 yoshgacha	0
41—47 yosh	6
48—55 yosh	7
55 yosh va undan kattalar	8*

<b>Oldingi korxonadagi ish staji:</b>	
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	
Har bir farzandi uchun	1
	1
<b>Salomatligining yomonligi</b>	2
<b>Ish topish imkoniyatining chegaralanganligi</b>	2

\*bir necha yildan so'ng pensiya ta'minoti boshlanadi

### 6.3-jadval

#### Shtatlar qisqarishining xujjatlar ta'minoti

№	Qaror, harakat	Xujjat
1	Qisqartirish haqida qaror	Tashkilotning ijro organi majlisining bayoni yoki qisqartirishni o'tqazish haqidagi buyruq
2	Yangi shtatlar ruyhatini tuzish	Muddatlar bo'yicha ishlarni amalga oshirish haqidagi buyruq
3	Qisqartiriladigan yoki bo'shatiladigan hodimlar ro'yhatini tuzish	Shtatlar ro'yhatidagi qisqartirishlar haqidagi buyruq va hodimlarga birvarakay bo'sh ish o'rni haqida (mavjud bo'lsa) taklif bilan qisqartirishlar haqida yozma habar 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 habar berish
5	Tashkilotda ko'zda tutilgan qisqartirishlar haqida davlatning vakolatli organlarini habardor qilish	Yozma habarnoma shtatlar qisqartirilishi munosabati bilan bo'shatilishi belgilangan muddatdan ikki oy oldin yuboriladi (muddatlarga rioya qilinmaganda sud ma'muriyat harakatini noqonuniy deb topadi va majburiy bosh yurgan payti uchun nafaqa to'lash bilan birga hodimni 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 xolatining 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 hodim o‘zning 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 guruxli diagnostika; mavjud boshqaruv va kadrlarga oid xujjatlarni 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 auditi nima uchun o‘tqaziladi?
4. Personalni yollash auditi qanday tashkiliy darajalarda o‘tqaziladi?
5. Personalni bo‘shatish auditi sohalari qanday?
6. Personal auditiga asosiy tadqiqiy yondashuvlarni aytib bering?
7. Personalni yollash va bo‘shatish auditi qanday vositalar yordamida o‘tqaziladi?
8. Nima uchun bu sohadagi auditorlik tekshiruvi jarayonida ekspert baholash zarurati paydo bo‘ladi?
9. Personalni bo‘shatish auditi jarayoni ketma-ketligi qanday?
10. Auditorlik xulosasida nimalar yoritilishi kerak?

## 7-BOB. ISH VAQTI AUDITI

### 7.1. 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:

$$IVJ = S \cdot K \cdot D \quad (7.1.)$$

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.

## Ishlanmagan vaqt klassifikatsiyasi

Rezerv tashkil qilmaydigan yo'qotishlar va tanaffuslar	Shartli belgilar	Rezerv tashkil qiluvchi yo'qotishlar	Shartli belgilar
<b>To'liq smenali</b>			
Bayram kunlari	NP <sub>1</sub>	Yomon mehnat sharoitlari tufayli qo'shimcha tatillar	RP <sub>1</sub>
Dam olish kunlari	NP <sub>2</sub>	Ishdan tashqari vaqtda bajarilgan ma'lum majburiyatlar tufayli qo'shimcha tatillar	RP <sub>2</sub>
Navbatdagi tatillar	NP <sub>3</sub>	Kasallik tufayli ishga kelmaslik	RP <sub>3</sub>
Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda o'qiyotganlarning tatillari	NP <sub>4</sub>	Ma'muriyat ruhsati bilan ishga kelmaslik	RP <sub>4</sub>
Xomiladorlik va tug'ish tufayli tatillari	NP <sub>5</sub>	Sababsiz ishga kelmaslik	RP <sub>5</sub>
O'smirlarning qo'shimcha tatillari	NP <sub>6</sub>	Qishloq xo'jalik ishlariga jalb qilish hisobiga ishga kelmaslik	RP <sub>6</sub>
Bitiruvchi kurs talabalarining qo'shimcha bo'sh kunlari	NP <sub>7</sub>	Ijtimoiy tartibni buzganligi uchun ishga kelmaslik	RP <sub>7</sub>
Bola boquvchi ayollarning iltimoslariga ko'ra haq to'lanmaydigan qo'shimcha tatillar	NP <sub>8</sub>	Davlat va jamoatchilik majburiyatlarini bajarish bilan bog'liq ishga kelmaslik	RP <sub>8</sub>
To'liq ish bilan band bo'lmaganlarning mehnat qonunchiligida ko'zda tutilgan yoki ma'muriyat bilan shartnomada belgilangan qo'shimcha ishga kelmaydigan kunlari	NP <sub>9</sub>		
<b>Smena ichidagi</b>			
O'smirlarning qisqartirilgan ish kunlari	NPS <sub>1</sub>	Turib qolishlar	RPS <sub>1</sub>
Chaqalog'i bor ayollarga beriladigan qo'shimcha tanaffuslar	NPS <sub>2</sub>	Mehnat intizomini buzganligi tufayli ish vaqti yo'qotishlari	RPS <sub>2</sub>
To'liq ish kuni band bo'lmaganlarning qisqartirilgan ish kuni	NPS <sub>3</sub>	Mikrotarvmatizm oqibatida yo'qotilgan ish vaqti	RPS <sub>3</sub>
		Ma'muriyat ruhsati bilan ishni vaqtdan oldin tugatish tufayli	RPS <sub>4</sub>

		yo‘qotishlar	
		Noqulay mehnat sharoitlarida ishlaganlik uchun ish kunini qisqartirish hisobiga yo‘qotishlar	RPS <sub>5</sub>
		Ish vaqtining boshqa yashirin yo‘qotishlari va ortiqcha sarflarining ko‘rinishlari	RPS <sub>6</sub>

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

$$\hat{O}_i = \hat{O}_k - \left( \sum \dot{I} \ddot{I} \cdot \ddot{I} + \sum \dot{I} \ddot{I} \tilde{N} \right) \quad (7.2.)$$

Bu yerda:

$P$  – belgilangan ish kuni davomiyligi;

O‘z navbatida

$$\sum NP = NP_1 + NP_2 + \dots + NP_n; \quad (7.3.)$$

$$\sum NPS = NPS_1 + NPS_2 + \dots + NPS_n; \quad (7.4.)$$

Shunday ekan, potentsial 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 sarflarning aniq yo‘nalishi bo‘yicha detallashtirish maqsadga muvofiq.

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

Oqilonalik ish vaqti sarflari $T_{oql}$		Rezerv tashkil qiluvchi elementlar $T_{re}$ .
Elementlar	O'lchovlar	
1	2	3
<b>To'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish vazifasini bajarish uchun sarflanadigan ish vaqti <math>T_{nz}</math></b>	Barcha funkstiyalar bo'yicha texnika texnologiyaning ushbu darajasida oqilonalik zarur bo'lgan chegarada	<b>Rezerv tashkil qiluvchi ishga kelmasliklar <math>T_{rzn}</math></b>
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 tatillar; Reglamentdan tashqari turli tadbirlarga jalb qilish
<b>Reglamentdagi ish vaqti sarflari <math>T_{rz}</math></b>		
Mehnat normalariga kiritilgan ishlanmagan vaqt $T_{nr}$ Sh.j. -Dam olish vaqti -Shaxsiy ishlar uchun vaqt -Ishlab chiqarish jarayonini faol kuzatish vaqti -Ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish va texnologiya bo'yicha ko'zda tutilgan tanaffuslar  Ishga kelmasliklar $T_{rn}$ . Sh.j. Davlat va ijtimoiy majburiyatlarni bajarish bilan bog'liq  -Ma'muriyat ruhsati bilan; -ishdan tashqari vaqtda ma'lum majburiyatlarini bajarganligi uchun qo'shimcha tatillar -Noqulay mehnat sharoitlari tufayli qo'shimcha tatillar	Normativlar bo'yicha belgilanadi  _»_ _»_  _»_  texnologik jarayon va grafik asosida  Qonun doirasidagi chegarada	<b>Ish vaqti yo'qotishlari <math>T_p</math></b> -to'liq ish kuni -smena ichidagi sh.j. sabablar bo'yicha -mehnat normalarining bajarilmasligi; -smena davomida ichki ishlab chiqarish chalg'itishlari; -kadrlar qo'nimsizligi; -mikrotravmatizmlar; -mikropauzalar  <b>Quyidagilar bilan bog'liq ortiqcha vaqt sarflari <math>T_1</math></b> -uskunalarning kamaytirilgan rejimida ishlash; -texnologiyadan chetga chiqish;



<p>va qisqartirilgan ish kunlari</p> <p>Kasallik tufayli ishga kelmasliklar</p> <p><b>Ishlab chiqarish vazifalarida ko‘zda tutilmagan ishlarni bajarish uchun sarflanadigan vaqt <math>T_{npz}</math></b></p> <p>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>Mehnat sharoitlarini yaxshilash choralari rejasi asosida o‘rnatiladi</p> <p>__&gt;__</p> <p>Mahsus xujjatlar bilan rasmiylashtirilgan zarur sarflar chegarasida</p> <p>__&gt;__</p> <p>Texnika texnologiyaning ushbu darajasida tuzatib bo‘lmay-digan braklar chegarasida</p>	<p>-ishlab chiqarishga tayyorgarlikdagi kamchiliklar;</p> <p>-ish joylarini noto‘g‘ri tashkil qilish ;</p> <p>-kadrlarda ishlash ko‘nikmasining kamligi;</p> <p>-bajaruvchining aybi bilan bo‘lgan braklarni tuzatish;</p> <p>-yomon sanitariya-gigiyenik xolatlar bilan</p>
---	--	--

Ish vaqtining to‘g‘ridan-to‘g‘ri sarflari bajarilayotgan ishlarning xajmiga bog‘liq bo‘lib, normalashtirilgan bo‘lishi mumkin. Xuddi shunday sharoitlarda rastional 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‘zilari

muqarrardir. Bunday ishga kelmasliklar oldindan tarkibi bo'yicha ham, o'lchami bo'yicha ham bo'lgilangan bo'lib, bitta o'rtacha ro'yhatdagi 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 kooperastiyadagi kamchiliklarni, hamda qo'shimcha mehnat sarflarini oldini olish bilan bog'liq texnik qarorlarning yo'qligini kiritish mumkin. Ushbu guruxdagi 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.

## **7.2. 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'lganlar ularning 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.

Xaqiqatda 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 koeffitsiyentini oshiradi va ishchilarga bo'lgan talabni kamaytiradi.

Ish vaqtdan 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 vaqtdan yanada samaraliroq foydalanish imkonini beradi.

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

$$K_{rd} = \frac{\Pi_{pd.f.}}{\Pi_{pd.b(nr)}} \quad (7.6)$$

Bunda:  $K_{rd}$  - kun davomiyligidan foydalanish koeffitsiyenti.

$Prd.f$  - xaqiqatdagi ish kuni davomiyligi.

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

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

$$K_d = \frac{D_\phi}{D_{B(PL)}} \quad (7.7.)$$

Bunda:

*K<sub>d</sub>* – ish kunlarida foydalanish koeffitsiyenti

*D<sub>f</sub>* – 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.

7.3-jadvaldagi ma’lumotlardan ko‘rinib turibdiki xaqiqatdagi ishga kelish fondi 19,05 kunga yoki 8,75foiz 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 ruhsati bilan va ruhsatsiz ishga chiqmasliklar bo‘lib o‘tgan bu korxonada ish vaqtidan foydalanish borasida jiddiy kamchiliklar borligidan dalolat beradi. Yana bir kamchilik sifatida kasalliklar tufayli ish vaqti yo‘qotishlarning 2,5 ga soatga yoki 50foiz ga oshganini ko‘rsatib o‘tishimiz mumkin. Chunki ko‘pchilik xolatlarda bu mehnatni muhofaza etish tadbirlarining olib borilmaganligi, sanitariya-gigiena normalarining buzilganligi natijasida kelib chiqadi. Shu bilan birga ish kunining (smena) o‘rtacha davomiyligi 0,57 soat yoki 7,28foiz ga pasayganligi smena ichidagi ish vaqti yo‘qotishlari smena ichida turib qolishlar bilan asoslanadi.

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

$$K_{rf} = \frac{100 - \Pi_\phi}{100 - \Pi_{\phi(nr)}} \quad (7.8)$$

$$K_{rf} = \frac{\Phi_\phi - \Pi_\phi}{\Phi_\phi - \Pi_{\phi(nr)}} \quad (7.9)$$

## 7.3-jadval

## ISH VAQTI BALANSI

№	Ko'rsatkichlar	Reja	Haqiqat	Farq(+,-)	foiz(+,-)
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 tatillar	27	27,45	0,45	1,67
	-O'quv tatillari	1,8	1,95	0,15	8,3
	-Homiladorlik bo'yicha tatillar	0,9	1,05	0,15	16,67
	-Kasallik tufayli ishga chiqmasliklar	5,0	7,5	2,5	50
	-qonunan ruhsat etilgan ishga chiqmasliklar	0,5	0,5	-	-
	-Ma'muriyat ruhsati 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	-	-
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 ko'effitsiyenti

$P_f, P_{b(pl)}$  – 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 ( $K_{rd}$ ) ko'effitsiyenti, ish kunlaridan foydalanish ko'effitsiyenti ( $K_d$ ) va ish vaqtining real fondidan foydalanish ko'effitsiyentlarini ( $K_{rf}$ ) hisoblang.

1. Ish kuni davomiyligidan foydalanish ko'effitsiyenti (7.6. formula)

$$K_{rd} = \frac{\Pi_{p\phi}}{\Pi_{p\phi(n)}} = \frac{7.26}{7.83} = 0,927$$

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

2. Ish kunlari sonidan foydalanish ko'effitsiyenti (7.7. formula)

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

Koeffitsiyentlarning 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

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

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

7.8. va 7.9. formulalarga ko'ra real ish vaqtdan foydalanish ko'effitsiyenti quyidagiga teng bo'ladi:

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

$$K_{rf} = \frac{\Phi_{\phi} - \Pi_{\phi}}{\Phi_{\phi} - \Pi_{\phi(nr)}} = \frac{2018,9 - 576}{2018,9 - 313,5} = 0,846$$

$K_{rf}$  koeffitsiyentining birdan pastligi ish vaqtidan yetarlicha samarali foydalanilmayotganligidan dalolat beradi. Smena ichidagi va kun bo‘yi ish vaqti yo‘qotishlari mavjudligini ko‘rsatadi va ish vaqtidan foydalanish bo‘yicha tarkibiy yangililanishlar kiritishni talab etadi.

### 7.3. Ish vaqtidan 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 vaqtidan qanday foydalanayotganligini 7.4-jadvalda ko‘rib o‘tamiz.

### 7.4-jadval

#### Korxonada ish vaqtidan foydalanish

№	Ko‘rsatkichlar	reja	haqiqat	farqlanish	
				±	foiz
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‘yhatdagi soni	150	141	-9	-6,0

7.4-jadvaldan ko‘rinib turibdiki joriy yilda bir ishchi xaqiqatda 198,5 kun ishlagan, rejadan tashqari ish vaqti yo‘qotishlari 19,05 kunni yoki umumiy

ishlangan kunlardan 8,75foiz ni tashkil etgan. Reja bo'yicha o'rtacha ro'yhatdagi ishchilar soni 150 kishi edi. Xaqiqatda esa 141 kishini tashkil etdi. Rejada ko'rsatilgan ish kunlari 217,8 va xaqiqatdagi ishchilar sonidan kelib chiqsak, ishchilar yil davomida 30709,8 kishi-kun ( $217.8/141$ ) ishlashlari lozim edi, lekin xaqiqatda 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 tatillar, homiladorlik uchun tatillar, kasalliklar, ishda turib qolishlar, ishga kelmasliklar va h.k.

7.4-jadvaldagi ma'lumotlarni ko'rib chiqish korxonada ish vaqtdan 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 ( $\Delta T$ ) deb belgilasak, unda keltirilgan omillar hisobiga quyidagicha o'zgarishlar yuz bergan.

1. Ishchilar sonining o'zgarishi hisobiga:

$$\Delta T_{ch} = \Delta S_i \cdot D_h \cdot M_h \quad (7.10)$$

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

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

$$\Delta T_m = \Delta M \cdot S_{i, reja} \cdot D_h \quad (7.11)$$

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

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

$$\Delta T_d = \Delta D \cdot D_{reja} \cdot S_{i, reja} \quad (7.12)$$



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

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 korxonaga personalni sonini tejash imkonini beradi.

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

$$\dot{Y} = \frac{(\hat{O}_{ia} + \hat{O}_e) \cdot \hat{E}}{\hat{O}_o} \quad (7.13)$$

Bu yerda:

$E_{ch}$  – 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 koeffitsiyenti;

$F_f$  – bitta ishchining haqiqatdagi ish vaqti fondi, soat.

Ish vaqtdan rastional 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.

$$\Delta O = \sum T \times B \quad (7.14)$$

Bu yerda:

$\Delta O$  – 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‘yhatdagi 1 ishchining ish vaqtidan foydalanishni mahsulot ishlab chiqarishga ta’siri haqiqatda va bazisdagi ish vaqti jamg‘armasini solishtirish orqali aniqlanadi. Ish vaqtidan foydalanish hisobiga ishlab chiqarishning o‘shishi (kamayishi) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta B = \frac{\hat{O}_{\delta} - \hat{O}_{\delta}^a}{\hat{O}_{\delta}} \times 100 \quad (7.15)$$

Bu yerda:

$V$  – ish vaqtidan foydalanishni yaxshilash hisobiga mahsulot ishlab chiqarishning o‘shishi, foiz;

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

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

$$\Delta B = \frac{1442,9 - 1705,4}{1442,9} \times 100 = -18,2 \text{ foiz}$$

Hisobot davrida ish vaqti jamg‘armasi 262,5 soatga qisqarganligi tufayli ishlab chiqarish -18,2 foiz 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:

$$\dot{Y}_{\bar{n}1} = \frac{\ddot{I}_{i\delta} + \ddot{I}_{\delta e}}{\hat{O}_{\delta}} \quad (7.16)$$

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 potentsial (rejadagi) ish vaqti jamg‘armasi.

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

$$\dot{Y}_{\bar{n}2} = \frac{\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}} + \ddot{I}_{\dot{a}}^{\ddot{e}}}{\hat{O}_{\delta}} \times \times_{\delta\delta} \quad (7.17)$$

Bu yerda:

$\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}}$ ,  $\ddot{I}_{\dot{a}}^{\ddot{e}}$  - 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.

3. Ma‘muriyat ruhsati bilan ishga kelmasliklarni rejalashtirilgan darajagacha qisqartirish:

$$\dot{Y}_{\bar{n}3} = \frac{\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}} + \ddot{I}_{\dot{a}}^{\ddot{e}}}{\hat{O}_{\delta}} \times \times_{\delta\delta} \quad (7.18.)$$

Bu yerda:

$\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}}$ ,  $\ddot{I}_{\dot{a}}^{\ddot{e}}$  - reja va haqiqatda 1 ishchining ma‘muriyat ruhsati bilan ishga kelmasliklar;

$F_r$  – 1 ishchining ish vaqti jamg‘armasi, kun.

4. Ish vaqtining smena ichidagi yo‘qotishlarini qisqartish.

$$\dot{Y}_{\div 4} = \frac{\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}} \times \times_{\delta\delta}}{100} \quad \text{yoki} \quad \dot{Y}_{\div 4} = \frac{\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}} - \ddot{I}_{\dot{a}}^{\ddot{e}}}{100} \times \times_{\delta\delta} \quad (5.19)$$

Bu yerda:

$\ddot{I}_{\dot{a}}^{\hat{o}}$ ,  $\ddot{I}_{\dot{a}}^{\ddot{e}}$  - reja va haqiqatda smena ichidagi ish vaqti yo‘qotishlari (ishlangan vaqtga nisbatan foiz)

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 zahiralardan 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'rta 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 kaysi 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?

## **8-bob. PERSONAL BILAN TA'MINLANGANLIKNING AUDITI**

### **8.1. 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. Korxonalarning 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 korxonalarning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligiga va ulardan samarali foydalanishga bog'liq.

Auditning asosiy vazifalari quyidagilardir:

- korxonalar va uning tarkibiy bo'linmalarining umuman, 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 zahiralari 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'minlanganligini 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.

**Korxonada mehnat salohiyatini aniqlash**

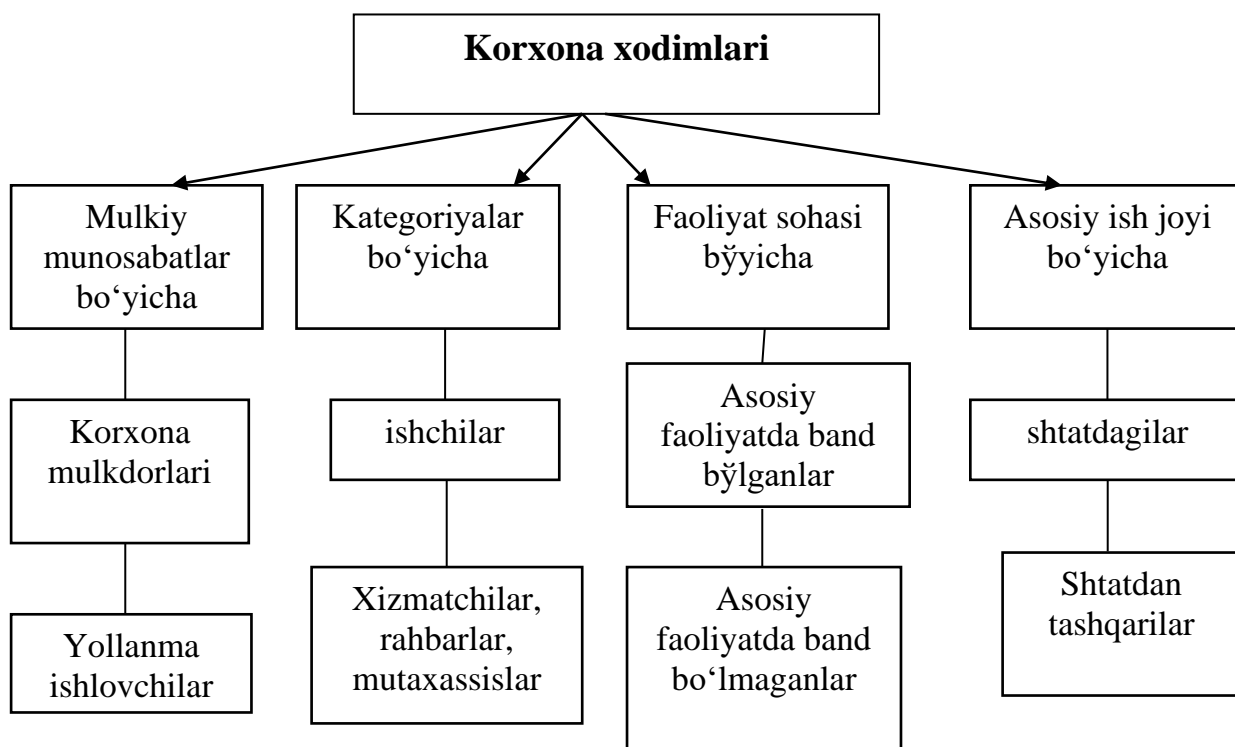
<i>Audit yo'nalishi</i>	<i>Audit uslubi</i>	<i>Audit xulosasidan foydalanish</i>
Mehnat salohiyatining son va sifat xarakteristikalarini dinamikasi	Mehnat salohiyati tarkibidagi ko'rsatkichlarni hisobot va o'tgan davrlar bo'yicha taqqoslash	Mehnat salohiyati tarkibini o'zgartirish bo'yicha o'tqazilgan chora-tadbirlar natijaviylikini baholash
Mehnat salohiyatining haqiqatdagi darajasini zaruriyga mos kelishi	Ko'rsatkichning haqiqatdagi va zarur darajasini taqqoslash (masalan, o'rtacha ishlar razryadini va o'rtacha ishchilar razryadiga)	Mehnat salohiyatini zarur yo'nalishda o'zgartirish maqsadida boshqaruv ishlarini olib borish
Mehnat salohiyatidan foydalanish darajasi	Ko'rsatkichning haqiqatdagi o'lchovini potensial imkoniyat bilan solishtirish	Xodimlar imkoniyatlaridan to'laroq foydalanish bo'yicha chora-tadbirlar

O'zbekistonda hamma ishlovchilar quyidagi klassifikatsiya belgilari bo'yicha bo'linadi:

- ishlab chiqarish jarayonidagi bajaradigan ishlari bo'yicha ishchilar asosiy, yordamchi va xizmatchilarga (kichik xizmat ko'rsatuvchi, shogirdlar, qo'riqchilar);
- haqiqatdagi faoliyat tavsifi bo'yicha (ish turi) ular egallagan lavozimiga ko'ra bo'linadi;
- texnologik jarayonda qatnashish tamoyili bo'yicha: mahsulot ishlab chiqarishdagi ishchilar asosiy va yordamchiga, xizmatchilar, rahbarlar, mutaxassislar va texnik ijrochilarga (boshqa xizmatchilarga);
- ish muddati bo'yicha doimiy, vaqtinchalik va mavsumiy ishlovchilarga.

Moddiy ishlab chiqarishdagi ishlovchilar ikki guruhga bo'linadilar:

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



**8.1.-rasm. Korxonaxodimlari klassifikastiyasi**

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.

$$SIX=SI +SR+SM +SX \quad (8.1.)$$

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'rni, 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) o'zining 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:

$$\bar{C}_o = \sum_{i=1}^n C_{ui} \quad (8.2.)$$

Bu yerda:  $S_{ui}$  - o'zining 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  $S_{\text{hisob}}$  quyidagi formuladan topiladi:

$$C_{\text{hisob}}^{\text{XHC}} = \frac{T_{\text{III}}}{\Phi_{\text{III}} \cdot K_H} \cdot \left[ 1 + 10(K_n - 1) \left( 0,1 - \frac{Y_{\text{CD}}}{1000} \right) \right] \quad (8.3.)$$

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

$F_{\text{pl}}$  - 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 koeffitsiyent;

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

## 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:

$$\pm \Delta C = C_{\text{XAK}} - C_{(\text{PEJ.BAZ})} \quad (\text{kishi}) \quad (8.4.)$$

$$\pm \Delta C = \frac{C_{XAK}}{C_{(PEK.BA3)}} \cdot 100 - 100 \quad (\text{foiz}) \quad (8.5.)$$

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.

## 8.2-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	-
KXK 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) etishmasligini 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 98foizga 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.

8.3-jadval ma‘lumotlaridan foydalanib, xodimlar tarkibini tahlil qilamiz.

### 8.3-jadval

#### Xodimlar tarkibini tahlili

Xodimlar kategoriyalari	Xodimlar kategoriyalari salmog‘i,foiz			Farq ,foiz		
	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 mexanizastiyasida 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.

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

$$K_{\text{as.i.soni}} = S_{\text{as.ish}} : \text{SIP} \times 100\text{foiz} \quad (8.5.)$$

$$K = 427:820 \times 100 = 52,0\text{foiz}$$

Korxonaning xodimlar bilan ta‘minlanganligi, tahlilining keyingi bosqichida uning sifat tarkibini 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, adaptastiya, malakasini oshirish, gorizonta 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:

$$Ch_P = T : F \quad (8.6)$$

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 qo'yidagicha aniqlanadi,

$$P_{PL} = Ch_{PL} \times N \quad (8.7)$$

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

$N$  – ixtisoslik bo'yicha xodimlar bilan tig'izlik koeffitsiyenti. Bu ko'rsatkichimiz qo'yidagicha aniqlanadi:

$$N = (P_B : Ch_B) \times 100 \text{ foiz.} \quad (8.8)$$

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 kengaytirsa, ishlab chiqarish quvvatlarini ko'paytirsa, ya'ni ish o'rinlarini tashkil etsa, 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 zahiralari bu o'rinlar sonini bitta xodim hisobiga o'rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarish miqdoriga ko'paytirish bilan aniqlanadi.

$$RVP = RKR \times GVf \quad (8.9)$$

Bu yerda: *RVP* - mahsulot ishlab chiqarishni oshirish zahirasi;

*RKR* - ish joylari sonini oshirish zahirasi;

*GVf* - bir ishchining haqiqatdagi o'rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarishi.

### **8.3. Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish**

Ishchi kuchini rejalashtirish kompleks yechimlar tizimi sifatida:

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

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

1. Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj shakllarini aniqlash.
2. Rejalashtirish maqsadini belgilash.
3. Rejalashtirish turlarini belgilash.
4. Rejalashtirish usullarini belgilash.

Ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj turlari qo'yidagicha bo'ladi:

- Normativ:

Korxonaga 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 quvvatida 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.) 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 tushurilishi rejasini, ya'ni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishni tahlili (qachon?);

- texnologiyalardagi va x.z. 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:

$$C_i = \frac{V_{ich}}{M} \quad (8.10)$$

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 personal.

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:

$$\hat{E}nv = \frac{K \times 100}{K_k} \quad (8.11.)$$

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:

$$A = Cm + Ke \quad (8.12.)$$

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:

$$K_e = A_p - A_b \quad (8.13)$$

Bu yerda:

*A<sub>r</sub> – rejalashtirilayotgan davrda mutaxassisga bo‘lgan umumiy ehtiyoj;*

*A<sub>b</sub> – bazaviy davrda mutaxassislarga bo‘lgan umumiy ehtiyoj.*

2) Mutaxassislar lavozimini vaqtinchalik egallab turgan amaliyotchilarni qisman almashtirish:

$$K_e = A_p \times K_b \quad (8.14.)$$

Bu yerda:

*K<sub>b</sub> – mutaxassislarning bo‘shab ketishlari (amaliyotchilarni hisobga olganda umumiy sonidan 2-4 foiz 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'sh shi kutilayotgan ishlovchilar.

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

$$A = C_i \times K_t \quad (8.15.)$$

Bu yerda:

*S<sub>i</sub>* – ishlovchilarning o'rtacha ro'yhatdagi soni;

*K<sub>t</sub>* – normativ bo'yicha mutaxassislar bilan to'liqlik koeffitsiyenti.

Korxonada personal bilan ishlash tizimining normativ metodik ta'minoti. Personalni boshqarish tizimining normativ metodik ta'minoti – bu quyidagi xujjatlar yig'indisidir:

-tashkiliy;

-tashkiliy-metodik;

-tashkiliy boshqaruv;

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

Normativ metodik xujjatlarga yana 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 xujjatlar tashkilot rahbariyati va tartib qoidalarni ishlab chiqaruvchi organlar tomonidan tasdiqlanadi.

#### **8.4. 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 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;

- rastionalizatorlik va ixtirochilik ishlarida qatnashish.

Xodimlar harakatining intensivligi quyidagi koeffitsiyentlar bilan tavsiflanadi:

1. Qabul qilish bo‘yicha koeffitsiyent

$$K_q = \frac{S_{\text{qabul qilinganlar}}}{S_{\text{o'rtacha ro'yxat bo'yicha}}} \quad (8.16)$$

## 2. Bo'shatish bo'yicha koeffitsiyent

$$K_{\text{bo'sh}} = \frac{S_{\text{bo'shaganlar}}}{S_{\text{o'r.ro'y}}} \quad (8.17.)$$

## 3. Umumiy aylanish koeffitsiyenti.

$$K_{\text{um}} = \frac{S_{\text{q.q}} + S_{\text{bo'sh}}}{S_{\text{o'r.ro'y}}} \quad (8.18.)$$

Almashinish koeffitsiyenti qabul qilish va bo'shatish koeffitsiyentlarining 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 orientastiyalash, 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 korxonada 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, uskunalarga xizmat ko'rsatishning yomonlashuvidan kelib chiqadigan yo'qotishlar;
- yangi ish joyida ishchining adaptastiya 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.

$$K_{qo'n} = \frac{S_{ixt. (int)}}{S_{o'r.ro'y}} \quad (8.19.)$$

*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 20foiz) 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 20foiz 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 koeffitsiyenti 5-7 foiz. 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.

$$K_{\text{bar.}} = \frac{S_{\text{ish.staj.}}}{S_{\text{ish. 1 yil}}} \quad (8.20.)$$

*Bu yerda:  $K_{\text{bar}}$  - barqarorlik koeffitsiyenti;*

*$S_{\text{ish.staj.}}$  - ish staji 1 yildan ko'p bo'lgan ishchilar soni;*

*$S_{\text{ish 1 yil}}$  - 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'sish 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:

$$\dot{A} = \frac{D_n}{N \times D} \quad \text{yoki} \quad A = \frac{P_n}{P} \quad (8.21.)$$

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.

### **8.5. 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 ob’ekti bo‘lib qo‘llanilayotgan mehnat taqsimoti va kooperastiyasi 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.

$$S_{t,r} = J_s : T_{o,r} \quad (8.22.)$$

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 tsex bo‘yicha yoki ishlovchilarning alohida funkstional 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 mezon bo‘lib kadrlar tuzilmasidagi o‘zgarishlar hisoblanadi. Ayniqsa ishlovchilarning har bir kategoriyasi ulushining normativlarga mos kelishini tahlil qilish muhimdir. Lekin har doim ham turli ishlovchilar guruhlarning normativlarga mos kelishiga jiddiy amal qilinmaydi. Masalan, boshqaruv xodimlari ulushining oshib ketishi tashkiliy xarakterdagi

negativ jarayonlarni ko'rsatadi. Bunday oshib ketish oxir oqibatda foyda o'lchamiga ta'sir qiladi.

### **Qisqacha xulosalar**

Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanishni tahlil qilishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: korxonada va uning tarkibiy bo'linmalarining umuman, 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 foydalanishni aniqlash.

Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini aniqlash - korxonaning ish kuchi bilan ta'minlanishi toifalar va kasblar bo'yicha xodimlarning haqiqiy sonini reja ehtiyojlari bilan taqqoslashdan iborat. Ishlovchilarni mehnat salohiyatlarini hisobga olgan holda joylashtirishni tahlilidan maqsad - kadrlarni oqilona joylashtirish yo'li bilan ishlab chiqarishning mehnat salohiyatidan foydalanishni yaxshilash zahiralarini topishdir. Tahlil natijasida, asosiy ishchilarning kerakli miqdorini aniqlash, ixtisoslik bo'yicha ishchilarning kerakli miqdori aniqlanadi, ixtisoslik xodimlar bilan tig'izlik koeffitsiyentlari aniqlanadi. Ishlovchilar mehnatini jamoa shaklida tashkil qilish va mehnat jamoalari samaradorligi muhim ko'rsatkichlardan biridir.

### **Nazorat va mulohaza uchun savollar**

1. Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini tahlil qilishning ahamiyati, vazifalari nimalardan iborat?
2. Kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichlari qanday aniqlanadi?
3. Ishchi kuchi zahiralarini aniqlashning qanday uslublarini bilasiz?
4. Ishlovchilarning mehnat salohiyatlari deganda qanday tushuncha tushiniladi?
5. Asosiy ishchilarning kerakli miqdorini va ixtisoslik bo'yicha ishchilarning kerakli miqdori aniqlash nima uchun zarur?

6. Ixtisoslik bo'yicha xodimlar bilan tig'izlik koeffitsiyentlarini aniqlash nima uchun kerak?

7. Mehnatni tashkil qilishning brigada usuli bilan qamrab olinganligi koeffitsiyenti qanday aniqlanadi?

8. Aniq bir korxonada 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?

## **9-BOB. PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASH**

### **9.1. Personal faoliyatini baholashning mohiyati va zarurati**

Bozor iqtisodiyoti, modernizastiyalash va diversifikastiyalash sharoitlarida personal, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini ob'ektiv baholash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Tashkilot personalini boshqarishda bir qancha savollarga javob berish zarur bo'ladi: Tashkilotda hodimning 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 sub'ektiv kuzatuvlarni ifoda etishini ta'kidlaydi.<sup>4</sup>

Shunday ekan hodimlardan 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 xujjatlarda 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;
- hodimlar 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 natijalarini tahlili;

---

<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

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'sish;
- 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.

---

<sup>5</sup> Вечер Л.С. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной службы// Сборник трудов Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: 2010.

Iqtisodiy rivojlanishining zamonaviy bosqichida juda kamchilik mehnat jamoasi o'z biznes rejasining qay yo'sinda bajarilganligiga to'liq javob beradi. Avvalo topshiriqlarni bajarilishida, mehnatdan 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 baxo berish sarflangan mehnatga taaluqli rag'batni amalga oshirish, mavjud bo'lgan imkoniyatlarni aniqlash imkonini yaratadi. Bu holat biznes rejada kerakli o'zgarishlar kiritish va yangi rejalarini belgilashga olib keladi.

Ushbu ko'rsatkichlarning axborot manbai bo'lib kadrlar bo'limi ma'lumotlari, statistik hisobotlar, tsex, bo'lim va shaxobchalardagi kadrlar harakati bo'yicha, mehnat resurslariga taaluqli boshqa ma'lumotlar xizmat qiladi.

Ma'lumki, korxonada miqyosida personalga taaluqli, 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 ob'ektiv baho berish;
- mehnat resurslarining mehnat ko'rsatkichlariga ta'sir etuvchi omillarini, shuningdek 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.

## **9.2. 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 operastiyalari ro'yxati va ularning murakkabligini tsexlardagi, 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 ishlarining 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 ishlarining 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:

$$S_i = (R_{ish} - R_{ishchilar}) \cdot S_{i(jami)} \quad (9.1.)$$

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 ishlarining malakaviy darajasiga mos kelmasligi tez-tez uchrab turadi. Shuning uchun bunday vaziyatlarni tahlil qilishda tegishli malakadagi ishlarining bajarilayotgan ishlar umumiy hajmiga nisbatan salmog‘i aniqlanadi.

Agar 80foiz 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:

**9.1-jadval**

Ishlar razryadi	IV	V	VI
Ishlar hajmi (n soat)	450	500	650

Umumiy ishlar hajmidagi V razyadli malakaviy ishlar salmog‘i quyidagicha hisoblanadi:

$$U=500 / (450+500+650) \times 100 = 31,3\text{foiz}$$

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: ishlarining o‘rtacha razryadini, ishchilarning o‘rtacha razryadini, malakasini oshirish kerak bo‘lgan ishchilar sonini aniqlash kerak. Uchastkada 141 ta tokar ishlamoqda.

**9.2-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 koeffitsiyenti	1,27	1,44	1,62	1,83	

Yechimi:

1)Ishchilarning o‘rtacha tarif koeffitsiyentini aniqlaymiz:

$$\bar{E} = \frac{\sum \hat{E}_{\partial\partial\partial\partial\partial} \times \tilde{N}_{\partial\partial\partial\partial\partial}}{\sum \tilde{N}_{\partial\partial\partial\partial\partial}} \quad (9.2)$$

$$\bar{E} = \frac{1,27 \times 20 + 1,44 \times 31 + 1,62 \times 40 + 1,83 \times 50}{141} = 1,605$$



2) Ishchilarning o'rtacha razryadini aniqlaymiz:

$$\bar{D} = D_{\min} + \frac{\hat{E}_{\text{òàðè} - \hat{E}_{\min}}}{\hat{E}_{\text{màð} - \hat{E}_{\min}}} \quad (9.3.)$$

$$\bar{D} = 4 + \frac{1,605 - 1,44}{1,62 - 1,44} = 4,917$$

3) Ishlarnig o'rtacha tarif koeffitsiyentini aniqlaymiz:

$$\bar{E}_{\text{èøèàð}} = \frac{\sum \hat{E}_{\text{òàðè} \times V_{\text{èøèàð}}}{V_{\text{èøèàð}}} \quad (9.4.)$$

$$\bar{E}_{\text{èøèàð}} = \frac{1,27 \times 40 + 1,44 \times 60 + 1,62 \times 80 + 1,83 \times 100}{280} = 1,606$$

4) Ishlarning o'rtacha razryadini aniqlaymiz:

$$\bar{P}_{\text{èøèàð}} = P_{\min} + \frac{K_{\text{èøèàð}} - \hat{E}_{\min}}{\hat{E}_{\text{màð} - \hat{E}_{\min}}} \quad (9.5.)$$

$$\bar{P}_{\text{èøèàð}} = 4 + \frac{1,606 - 1,44}{1,62 - 1,44} = 4,922$$

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.

### 9.3. 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 attestasiya, 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.

9.3-jadvalda taxminiy miqdoriy ko'rsatkichlar ro'yxati – rahbar va mutaxassislarning ba'zi lavozimlari bo'yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari keltirilgan.

### 9.3-jadval

#### Rahbar va mutaxassislarning 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 operastiyalari sifati
Muntazam rahbarlar (ishlab chiqarish, uchastka boshliqlari) tsex,	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 koeffitsiyenti
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 koeffitsiyenti 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.

#### 9.4. Xodimlardan foydalanish intensivligining tahlili

Xodimlardan foydalanish intensivligi darajasini quyidagi ko‘rsatkichlar yordamida tahlil qilish mumkin:

- *smenalik koeffitsiyenti* –  $K_{sm}$ ,
- *smenalik rejimidan foydalanish koeffitsiyenti* –  $K_{foy. sm}$ ;
- *og‘ir jismoniy mehnatda band bo‘lish koeffitsiyenti* –  $K_{og}$ ’;
- *nufuzli bo‘lmagan ishlarda band bo‘lish koeffitsiyenti* –  $K_{nuf}$ ;
- *ishlovchilar diqqatini asosiy ishdan bo‘lish (chalg‘itish) koeffitsiyenti* –  $K_{chal}$ .

Ishchilarning smenalik koeffitsiyenti va smenalik rejimdan foydalanish koeffitsiyenti hamma ishchilar tomonidan ishlangan umumiy nafar-kunlarni ularning eng katta smenadagi soniga nisbati bilan topiladi.

$$1. \quad K_{sm} = \frac{S_{ish (um)}}{S_{eng katta sm.ish}} \quad (9.6.)$$

$$2. \quad K_{almashuvchanlik} = \frac{IVJ_{(umumiy)}}{IVJ_{eng kam smenada} \cdot K_{sm}} \quad (9.7)$$

$$3. \quad K_{smenali rejim} = \frac{Smenalar soni}{S_{ish joyi}} \quad (9.8)$$

$$4. \quad K_{to'xtovsizlik} = \frac{S_{eng katta smenadagi ishchilar}}{S_{eng katta smenadagi ishchilar}} \quad (9.9.)$$

$$5. \quad K_{nufuzli bo'lmagan} = \frac{S_{nuf.bo'lmagan ishdagi ishlovchilar}}{S_{o'r.ro'yxat.}} \quad (9.10)$$

$$6. \quad K_{chalg'itish} = \frac{S_{chalg'itilgan ishchilar}}{S_{o'r.ro'yxat.}} \quad (9.11)$$

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 koeffitsiyentlarning 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:

$$D_n = S_h : J_h \quad (9.12)$$

Bu yerda:

*D<sub>n</sub> - xodimning komplektlashtirilganlik darajasi;*

*S<sub>h</sub> - haqiqatdagi xodim soni;*

*J<sub>h</sub> - 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<sub>rej</sub>) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$S_{rej} = J_{rej} \times K_{sm} \times K_{to'l} \quad (9.13)$$

Bu yerda:

*J<sub>rej</sub> - reja davridagi ish joylar soni;*

*K<sub>sm</sub> - rejalik smenalik koeffitsiyenti;*

*K<sub>to'l</sub> - ish joylarining to'latilish koeffitsiyenti.*

Agar bir ish joyida bitta ishchi band bo'lsa, unda  $K_{to'l} = 1$ . Qolgan koeffitsiyentlar 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 mexanizastiyalash – 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 mexanizastiyalashganligiga umumiy bahoni mehnatni mexanizastiyalashganlik koeffitsiyenti beradi ( $K_m$ ). Mexanizastiyalashgan ishlarda band bo'lganlar sonining umumiy ishlovchilar soniga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_m = \frac{C_m}{C_m + C_{\text{qo'l}}}$$
 (9.14.)

Bu yerda:

$S_m$  - mexanizastiyalashgan 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 rekonstruktsiya qilingan hollarda yordamchi hodimlar 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:

9.4-jadval

Xodimlar faoliyatini baholash ko'rsatkichlari

№	Ko'rsatkichlar nomi	O'lchov birligi	Ko'rsatkich tavsifi
I. Umumiy iqtisodiy 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	foiz	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	foiz	Ijtimoiy rivojlanish darajasi
II. Kadrlarga oid ko'rsatkichlar			
7	Xodim soni	kishi	Korxonada o'lchamlari
8	Ishchilar salmog'i	foiz	Xodim tuzilmasi
9	Rahbarlar salmog'i	foiz	_____//_____
	Mutaxassislar salmog'i	foiz	_____//_____
10	Xizmatchilar salmog'i	foiz	_____//_____
11	Kadrlar qo'nimsizligi	kishi	Mehnat sharoitlaridan qoniqmaslik
12	Ayollar salmog'i	foiz	Xodimlar tarkibi
13	Ishlovchilarning o'rtacha yoshi	yil	Inson salohiyati
III..Mehnat sharoitlari			
14	Yomon mehnat sharoitlarida ishlovchilar salmog'i	foiz	Ishlovchilar sog'lig'iga ta'sir qiluvchi ijtimoiy omillar
15	Og'ir jismoniy mehnatda band bo'lganlar salmog'i	foiz	_____//_____
16	Nufuzli bo'lmagan ishlarda band bo'lganlar salmog'i	foiz	_____//_____
17	Travmatizm darajasi	kishi/ kun	_____//_____
18	Kasb kasalliklari darajasi	kishi/ kun	_____//_____
2	Umumiy kasallanish darajasi	kishi/ kun	_____//_____
2	Yomon mehnat sharoitlari uchun	ming.so'm	_____//_____

	imtiyozlar va kompensastiyalar uchun to'lovlar		
--	--	--	--

- ishlab chiqarish quvvatining o'zgarishiga nisbatan xodim kategoriyalarining o'zgarishi;
- ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish darajasining o'zgarishi.

### **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 taaluqli ko'rsatkichlarni tahlilining asosiy maqsadi: korxonada ishchi kuchiga ob'ektiv 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 kvalifikastiyalar 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 resursalari 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 taaluqli rag'batni amalga oshirish deganda nimani 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?

## **10-BOB. PERSONAL RIVOJLANISHINING AUDITI**

### **8.1. Personal rivojlanishi auditining mohiyati va mazmuni**

Auditor tashqi muhit holati, xodimning manfaatlari va tashkilot strategiyasi nuqtai nazaridn 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 quvvatlar 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 havf-hatarlarni baholash.

### **10.2. 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 gurux 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 korxonalarga 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 personalini 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'hshash kompaniyalar bilan taqqoslashda yil davomida o'qitilgan kompaniya xodimlari sonini umumiy xodimlar soniga bo'lish yo'li bilan olingan ko'rsatkichni qo'llash zarur.

### **10.3. 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.

1 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 tendensiyasi kuzatilmoqda.

#### **10.4. 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 (karera).

Afsuski, ko‘plab firmalar o‘qitishda mablag‘ tejaydi, eng muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar esa mehnatga haq to‘lash fondining 10 foiz igacha bo‘lgan mablag‘larni ta‘lim ehtiyojlariga ajratadi (10.1-jadval).

### 10.1-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	4foiz	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 vosiatlari 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 va 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 reakstiyasi – 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:

$$E = P - Kx \cdot 3.$$

bu yerda

P – hisobot davrida tashkilotning balans foydasi;

K – samaradorlik koeffitsiyenti;

3 – hisobot davrida personalni rivojlantirish amaldagi xarajatlari.

Samaradorlik koeffitsiyenti 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‘shishiga va xodimlar ish unumdorligiga yo‘naltirilgan ekanligini aniqlashi mumkin.

Baholash usullari qatoriga quyidagilar kiradi: maxsus qaydlar, intervyu, anketa, test va baholash matristalari.

Lavozimni rivojlantirishning ikkinchi jihati xodim manfaatlarida bo‘lib, uning karerasida namoyon bo‘ladi.

Personalni boshqarish tashkilot xodimlarining imkoniyatlaridan eng to‘liq foydalanish va ularning har biriga o‘shish, xizmat pillapoyasi bo‘ylab muvaffaqiyat bilan harakatlanish, shaxsiy kamol topish uchun imkoniyat berish majburiyatini o‘z zimmasiga olishi haqidagi taxminlarga asoslanadi. Ko‘plab tashkilotlar karerani rejalashtirish va rivojlantirishga asosiy e‘tibor qaratadi, ya‘ni xodimlarga imkoniyat beriladi va ularga karera sohasida real maqsadlarga erishish imkonini beradigan yordam ko‘rsatiladi.

Karyera rivojlanishini rejalashtirish boshqaruv sub‘ekti 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 sub’ektlar uchun karerani rivojlantirish yo‘nalishlari bo‘yicha redalar ishlab chiqadi va maqsadlar belgilaydi;

- «pastdan yuqoriga» rejalashtirish – karerani boshqarishning birlamchi darajasi sub’ektlari o‘z maqsad va rejalarini ishlab chiqib, yuqori darajadagi sub’ektga tasdiqlash uchun jo‘natadi;

- «maqsadlar pastga – reja yuqoriga» rejalashtirish – yuqori turuvchi rahbariyat tashkilot imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda ichki mehnat bozorida karerani boshqarish maqsadlarini belgilab beradi, boshqaruvning birlamchi darajasi sub’ektlarining rejalari 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 karerani o‘stirish nuqtai nazaridan foydalidir.

Shaxs individualligi (qadriyatlar, motivlar va ehtiyojlar) karera tanlashning muhim omilidir.

Auditor korxonada karerani rivojlantirish qanchalik muhim ekanligini anlab etishini, 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 karera 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 karera 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 karerani rejalashtirishda yordam ko'rsatganligi;
- xodimlar va rahbariyat o'rtasida bu karera maqsadlari haqida ongli ravishdagi muloqot mavjudligi.

Alohida xodimlar guruhlarini bo'yicha kareraning rivojlanish muammolarini baholash, masalan, karera bilan bog'liq ilk qiyinchiliklar (yosh mutaxassislar), qareraning 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 lavozilar soni;

— davr mobaynida bo'shgan 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 karerasi sohasida kutilayotgan natijalarni birlashtirishda zaif nuqtalarni topishdir. Buning uchun ikkiyoqlama yondashuv qo‘llanadi:

- tashkilotda karerani 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‘tqazda auditor tashqi muhit holati, xodimning manfaatlari va tashkilot strategiyasi nuqtai nazaridn 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 xajm 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 matristalaridan foydalanadi.

Personal auditi karera 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 karera imkoniyatlari haqida axborot tayyorlashga yordam berishi mumkin. Auditor kadrlar karerasining 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 karerani rejalashtirishda yordam ko'rsatilganligi, xodimlar va rahbariyat o'rtasida bu karera 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 xajm 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 koeffitsiyenti hajmi kim tomonidan belgilanadi?
8. Personal karerasi 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?

## **11-BOB. MEHNATGA HAQ TO‘LASH JAMG’ARMASI AUDITI**

### **11.1. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi auditining maqsadi, yo‘nalishlari va vazifalari**

Iqtisodiyotni modernizastiyalash sharoitida ish haqining o‘shish surati, moddiy rag‘batlantirish jamg‘armasini tashkil etish, hamda qo‘shimcha mukofot va to‘lovlar, okladlarni qattiq tartibga solish o‘zining samarasiz ekanligini amaliyot 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 ustunvor 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 qo‘yidagi asosiy tamoyillarga tayanadi.

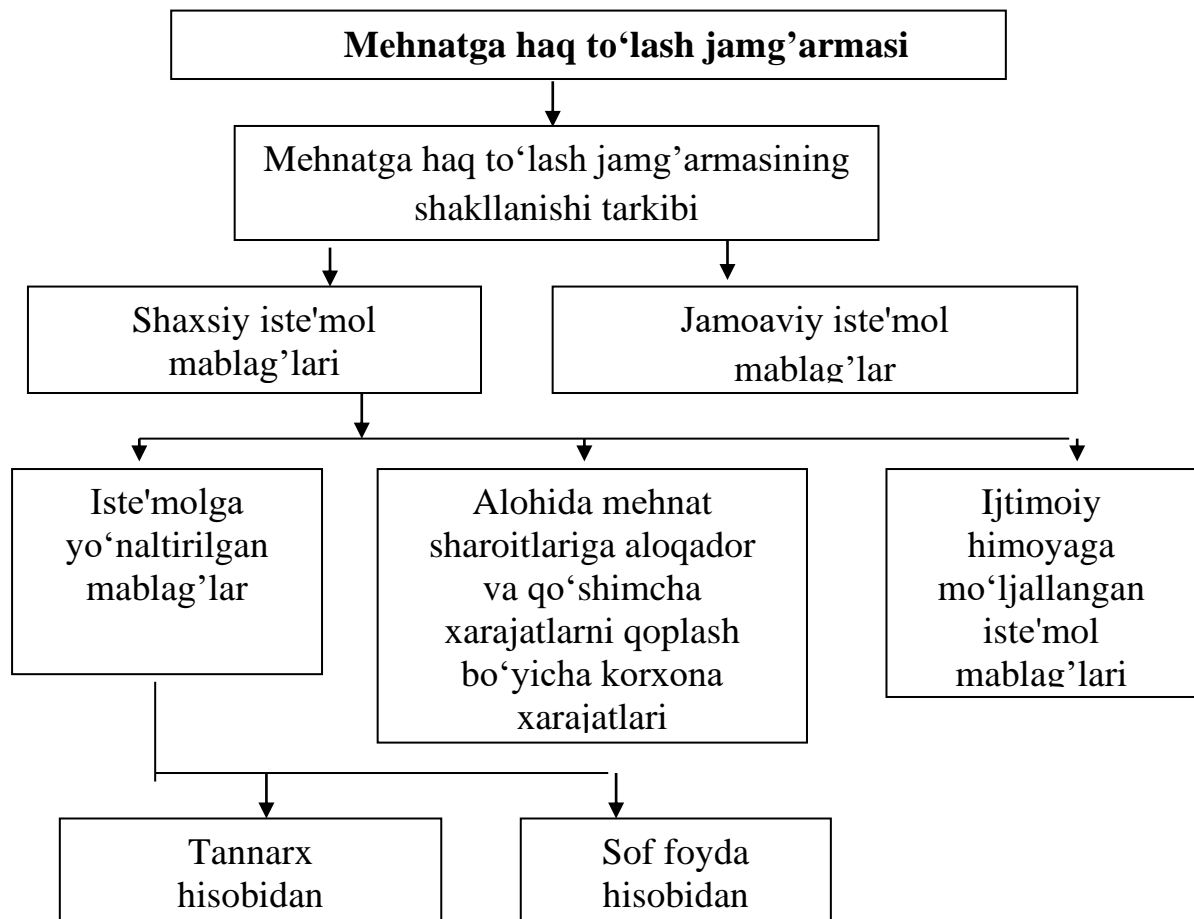
Birinchiidan, mulkchilik va xo‘jalik yuritishning turli shakllarida korxonalar va tashkilotlarga maksimal darajada erkinlik va mustaqillik berish, bunda ish haqi, uni oshirish faqat korxonalarining o‘z mablag‘lari asosida amalga oshiriladi.

Ikkinchiidan, 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‘iy 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.

Uchinchiidan, mehnat jamoalarida uning natijasiga qarab, mehnatning miqdori va sifatiga asosan haq to‘lashni to‘la-qonli joriy etish, mehnatga haq to‘lashdagi o‘rtachalikka chek qo‘yish va ish haqining oshib borish to‘sig‘ini olib tashlashni taminlashdan 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 ob‘ektlar uchun to‘lovlarni ham o‘z ichiga oladi.



### 11.1-chizma. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasini shakllanishi

Shunday qilib, ish haqi jamg‘armasi xodimlarning mehnatiga to‘lanadigan korxonalar xarajatlarning yig‘indisini ko‘rsatadi. Bozordagi narh 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 xajmini 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.<sup>6</sup> 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 personalini rivojlantirish bilan bog'liq vazifalarni hal

---

<sup>6</sup> Masalan, pensiyaga ketaётган mehnat veteranlariga korxonada hisobidan tўlanadigan bir martalik naфaqalar; xodimlarni dam olish, davolaniш, ekskursiya ёки saёхatlarга bориши учун йўлланмаларни қисман ёки тўлиқ тўлаш ва х.з.

etishdan iborat. O'z navbatida, tahlil natijalari shaxsiy extiyojlarini qondirish va xodimlarni rivojlanishi uchun yo'naltirilgan ish beruvchi mablag'larini oqilona sarflanishini ta'minlaydi.

Bugungi kunda korxonani boshqarishda extiyojlarni 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 xujjatlari, tasdiqlangan mablag'larni sarflash me'yorlari, boshqa turdagi rejali hisobot xujjatlari. Statistik va buxgalterlik xujjatlaridan tashqari hech qaysinisi unifikastiyalashtirilmagan. Tahlil qilish jarayonida qo'yidagi xujjatlardan 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 xujjatlari va boshqalar. Taxliliy 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 qo'yidagi yo'nalishlarini ajratamiz:

-ish haqi to'lashning umumiy xarajatlari, ijtimoiy xarakterdagi imtiyozlar va to'lovlar;

-asosiy yo'nalishlar bo'yicha mablag'larning sarflanishini tahlili;

-xodimlarning toifalari bo'yicha ish haqini to'lash jamg'armasi va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarni ishlatilishining tahlili.

Taxlilning 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. Xaqiqatda, 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 xaqi umumiy miqdori ulushining kamayishi bilan ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarning oshishi, xodimning umumiy miqdordagi daromadining o'zgarmaganligini belgilaydi. Biroq umumiy xarajatlar ichida ish xaqi miqdorini ko'paytirish nazarda tutilgan bo'lsa axborot boshqacha tus oladi. Undan tashqari, ish haqi to'lash, moddiy rag'batlantirish, xodimlarni rivojlanishi, mehnat unumdorligini o'sishi bilan o'rtacha ish haqining orasidagi nisbatni saqlab qolish xarajatlarini sifat ko'rsatkichlari (kadrlar qo'nimsizligi koeffisienti; 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 koeffitsiyentining kamayishi; mehnat jamoasining yosharishi va h.k.z.) asosida baholash maqsadga muvofiq bo'ladi.

Hozirgi zamonda ish haqi va ijtimoiy to'lovlar uchun shakllanadigan mablag'larning xususiyati shundaki, bunday mablag'larni xech 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.

Ananaviy 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 xajmi bajarilishining foizlari hisobga olinadi, asos sifatida ish haqi jamg'armasi mablag'lari va mahsulot xajmlari o'rtasidagi to'g'ri proporsional bog'liqlik olinadi. Rejalashtirilgan yoki bazisli ish haqi jamg'armasi ishlab chiqarish xajmining 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, korxonada ishini baholash mezonlari bo'lmish daromad va mahsulot tannarxi tushunchalari bilan almashtirilmokda.

## **11.2. Mehnatga haq to'lash mablag'lari va ijtimoiy xarakterdagi to'lovlarning shakllanishini tahlili**

Ushbu turdagi tahlilni o'tkazishda rejalashtirilgan mehnatga haq to'lash jamg'armasi aniqlanib, u mehnatdagi ulushi koeffitsiyenti (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 daromadning 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) qo'yidagi 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, issiklik 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 joyizki, mehnatga haq to'lash jamg'armasi sarf xarajatlarning qoplash manbaidan qat'iy 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.(11.1-jadval).

### 11.1.-jadval

#### Ish beruvchining 1 yil davomida xodimga sarflayotgan xarajatlarning tahlili

№ p/p	Ko'rsatkich nomi	Bazis davrda	Hisobot davri		Hisobot davr bazisga nisbatan foiz 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 foiz (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 foiz (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 xajmi (ming so'm)	5500	7500	8200	136,4	149,1
9.	Dividentlarning 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 11.1- jadvalda keltirilgan ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, ularning o'zgarishi asosan inflyastiya jarayonlari bilan bog'liq. Mehnat unumdorligini 92,8foizga kamayishi (rejadagi 11,1foiz o'sishiga qarshi) o'rtacha ish haqi sezilarli darajada oshgan (119,4foizga), shuning uchun, joriy yil narxlarida mahsulot ishlab chiqarish xajmi oshgan. Bunday sharoitlarda mehnatga haq to'lash va ijtimoiy to'lovlar, hamda dividendlar xajmining o'zgarishiga (146,8) hom 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 122,8foiz ga oshgan. Inflyastiya 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 xajmining 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 indeksastiya qilish masalasi korxonada tomonidan mustaqil xal etiladi (tarif stavkalari, lavozim maoshlarini oshirish).

### **11.3. Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi mablag‘lari va ijtimoiy to‘lovlaridan foydalanish auditi**

Mehnatga haq to‘lash jamg‘armasidan foydalanish samaradorligini tahlil qilishda qo‘yidagilarni inobatga olmoq zarur:

- ijtimoiy adolat mehnatkashlarning daromadini nafaqat rad etmaydi balki uni diferentsiastiyalashuvini 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 11.2-jadvalda keltirilgan.

Davlat statistika boshqarmasining yo‘riqnomasiga asosan mehnatga haq to‘lash jamg‘armasi va ijtimoiy xarakterdagi to‘lovlar tarkibidagi mablag‘larni ishlatilishi taxlilini qo‘yidagi 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.

## 11.2- jadval

## Asosiy yo'nalishlar bo'yicha mablag'ladan 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'rlarni 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 kompensastiyalar	4571,3	6408,2	12641
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 tatillar	2895,5	4025,5	6583,2
2.2.	O'qish bo'yicha tatillar	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 xollardagi 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 strukturasi 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 0.8foiz - 1,1foiz bo'lib yetarli darajada mustahkam bo'lib qolmoqda.

Mablag'larni ishlatilish tarkibidagi o'zgarishlar, shuni namoyon qildiki, ishlavdgan vaqt uchun haq to'lashdagi mablag'larning ulushi oshdi (55,9foiz o'rniga 66,2foizga 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 5,7foiz dan 6,6foizgacha, aslida esa ushbu ulush 13,7 foizni tashkil etgan).

### 11.3-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 foiz		
			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

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 (6,6foizdan 13,7foizga) oshishi oqilona emas. Bunday o'sishning sababi xodimlarning aybisiz bilan yo'qotilgan ish vaqti uchun haq to'langanligidir (11.2-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.

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)



11.4-jadval

Ishlangan vaqt uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsatkichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan foiz			Hisobot davr foiz 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'batlantiruvchi 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	Kompensastiyalar	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 tomondan 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'batlantiruvchi to'lov, foiz (3q:2q · 100)	96	86	123	-	-	-	-	-
10	Asosiy ish uchun mukofotlar, foiz (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 xolatini yomonligini va mehnatga haq to'lash tizimining qo'llanilishi asoslanmaganligidan dalolat beradi. Bizning misolimizda tarif stavkalari bo'yicha to'lovlar ulushi kamaygan (44.1 foizga rejalashtirilganligi holda, 42.8 foizdan 35.4 foizga), rag'batlantiruvchi to'lovlar esa 43.3 foizga 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 foizdan 62.7 foizgacha, 25.0 foizdan 26.0 foizgacha) bo'lib ijobiy va rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi. Biroq mukofotlash mehnat faoliyati motivastiyasi tamoyillariga javob berishi va mexanik tarzda qo'shimcha to'lovlarga 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'rtachasoatlik ish haqining o'sish sur'ati o'rtacha oylikdan yuqori ekanligidan dalolat beradi.

Misolda (11.4-jadval) soatlik tarif stavkasi stabil dinamikaga ega (130foiz), o'rtacha ish haqi esa yuqori o'sish sur'atiga ega (127 foizdan 162 foizgacha). Fikrimizcha, buning sababini aniqlash uchun xodimlar malaka darajasi haqidagi ma'lumotlarni hamda ishlarning razryadlariga ishchilarning razryadlarini mos kelishini ko'rib chiqish kerak deb o'ylaymiz.

Endi 11.5.-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 foiz o'rniga 214 foiz) xodimlar aybisiz yuz bergan ish vaqti yo'qotishlari va unga haq to'lashdir (rejadagi 30 foiz o'rniga 192 foiz). Undan

tashqavri navbatdagi mehnat va o'quv ta'tillari ulushining ham rejaga nisbatan o'sishi kuzatilgan (mos ravishda 227 foiz va 139 foiz; 251 foiz va 144 foiz) O'ylashimizcha mehnatni tashkil etish imkoniyatlarini topish, ishlab chiqarish intizomini oshirish, ishlab chiqarish boshqaruvchilariga talablarni o'zgartirish kerak.

### 11.5.-jadval

#### Ishlanmagan vaqt uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsatkichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan foiz			Hisobot davr bazisga nisbatan foiz	
		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 manfaatdiligiga 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'lovi qo'shimcha bo'ladi. Misolimizda (9.6-jadval) bu turdagi mukofot kamayish tendensiyasiga ega (24.6 foizdan 14.7 foizgacha). Korxonada faoliyati natijalariga ko'ra ishlovchilarni taqdirlash yil davomida kamaygan (57.9 foizdan 51.7 foizgacha bo'lib, rejada 45.8 foiz edi). Bu turdagi mukofot mehnat natijalarini yaxshilanishiga kam ta'sir qiladi, chunki u korxonaning maxsus rezerv mablag'laridan iborat bo'lishi mumkin.

## 11.6.-jadval

### Bir martalik rag'batlantirish uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsatkichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan foiz			Hisobot davr bazisga nisbatan foiz	
		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 (11.2-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 foizdan 1.6 foizgacha).

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 (11.7-jadval).

### 11.7-jadval

#### Ijtimoiy to'lovlar uchun mablag'lardan foydalanish

№	Ko'rsatkichlar	Ming so'm			Jamiga nisbatan foiz			Hisobot davr bazisga nisbatan foiz	
		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 xolatlar 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	1248,9	2100,0	2580,9	6,1	5,5	36,6	168	207

	uchun xarajatlar								
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 foizdan 7.1 foizgacha oshgan (rejada 1.0 foizga kamaytirish mo'ljallangan), biroq keyinchalik bu to'lovlar to'liq ish bilan band bo'lmagan xodimlarning bo'shashi 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 korxonalarda 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 korxonada talablarini, ham unda band bo'lgan ishlovchilar talablarini qondirishi mumkin. Shuning uchun ijtimoiy to'lov xajmlari korxonada 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 foizdan 9.6foiz gacha oshgan (11.7-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 xolatni o'rganish talab etiladi. Bizning misolimizga kutilmagan holatlar bo'yicha moddiy yordam pullarini to'lash 0.5 foizdan 3.3 foizgacha oshgan (rejadagi 0.4 foizga 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 orlingan ishlab chiqarish bo'linmalari bo'yicha ham tahlil qilish maqsadga muvofiq.

Ushbu bo'limga xulosa qilib shuni aytish mumkinki, erkin iqtisodiyot sharoitida korxonaning yakuniy natijalardan habardor 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 xajmini prognozlashda barqaror qonuniyat va tendensiyalarni aniqlashga e'tiborni oshirishni talab etadi.

#### **11.4. 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).

**11.8-jadval**

Iqtisodiy ko‘rsatkichlar	Bazis oyi	Hisobot oyi	Hisobot oyining bazis oyiga nisbati, foiz
Taqqaslama narxlarda mahsulot xajmi, 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:

$$\pm\Delta IHJ = 486761 - 496830 = -10069 \text{ (so‘m)}$$

2. Mahsulot hajmi 3.9 foizga oshganligini hisobga olib, hisobot davridagi ish haqi jamg‘armasini mahsulot xajmi o‘sishi indeksiga to‘g‘irlash kerak (1,039):

$$486761 - (496830 \cdot 1,039) = -29445 \text{ (so‘m)}$$

3. Mahsulot xajmidagi o‘zgarishlarni hisobga olgan holda ish haqi jamg‘armasi o‘zgarishiga mehnatga haq to‘lash summasidagi o‘zgaruvchan to‘lovlar (mahsulot xajmi o‘zgarishiga to‘g‘ri proporsional o‘zgaradigan to‘lovlar) ta’sir qiladi. Bizning misolimizda ular 0.57 ni tashkil qiladi deb hisoblaylik, unda

$$3.9 \text{ foiz} \cdot 0.57 = 2.22 \text{ foiz} - \text{to‘g‘irlash (korrektirovka) foizi}$$

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 koeffitsiyenti yordamida hisoblanadi.

$$K_{\text{sam}} = J - NJ / J; \text{ (11.1.)}$$

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  $\pm\Delta IHJ = -10069$  (so'm) (11.8.-jadval). Ish haqi jamg'armasiga ta'sir qiluvchi omillar jami sanoat ishlab chiqarish personali, alohida personal karegoriyalari sonining o'zgarishi, ularning o'rtacha ish haqi va daromadlarining o'zgarishidir. (11.9. - jadval).

### 11.9-jadval

#### Ish haqi va ijtimoiy to'lovlar uchun yo'naltirilgan mablag'lardan foydalanish samaradorligini aniqlash

№	Iqtisodiy ko'rsatkichlar	Satr №	Bazis davr	Hisobot davr	Nisbati, foiz
1.	Ish haqi jamg'armasi Sh.j.-ro'yxatdagi ishlovchilarga -tashqi qo'shimcha ishlovchilarga -ro'yhatdagi tarkib shartnomasiga ko'ra Asosiy faoliyatdagi ishlovchilarga 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'yhatdagilar 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 :		1061.45	1064.01	100.29

7.	3.05q 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:

$$\pm \Delta \text{IHJ} = (S_h - S_{\text{baz}}) \cdot Z / r. \text{ baz.} \quad (11.2)$$

$$\pm \Delta \text{IHJ} = (430 - 435) \cdot 1061,45 = - 5307,25 \text{ (so'm)}$$

2. O'rtacha ish haqining (Z/) o'zgarishi hisobiga  $\pm \Delta \text{IHJ}$  tejalishini aniqlaymiz:

$$\pm \Delta \text{IHJ} = (Z / r. \text{ his.} - Z / r. \text{ baz.}) \cdot S_h \quad (11.3)$$

$$\pm \Delta \text{IHJ} = (1064.01 - 1061.45) \cdot 430 = + 1100.8 \text{ (so'm)}$$

$$\text{Tekshirish: } \Delta \text{IHJ} = \Delta \text{IHJ}_{(1)} + \Delta \text{IHJ}_{(2)} \quad (11.4)$$

$$457525 - 461732 = - 5307,25 + 1100,8 - 4207 \approx - 4206,45 = - 4207 \text{ (so'm)}$$

Xulosa qilamiz: SIP sonining 5 kishiga qisqarishi ish haqi jamg'armasini 4207 so'mga tejalishiga olib keldi.

Huddi shunday 11.2 -11.4 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 xolatlarni hisobga olish kerak:

- mahsulot hajmi o'zgarishi sabablari (solishtirma narhlarda) quyidagilar bo'lishi mumkin: personal sonining (asosiy ishchilar) o'zgarishi; mahsulot birligining mehnat sarfi o'zgarishi; shtatlardagi intizomning buzilishi;

- SIP o'rtacha ish haqning o'zgarishi sababi quyidagilar: mukofotlash, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar tizimidagi va ish vaqtidan tashqari ishlangan ishlar xajmidagi 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 vaqtidan tashqari ish uchun, normal sharoitlardan chetlashganlik uchun qo'shimcha to'lovlar, ishchining aybisiz bo'lgan brak mahsulotga haq to'lash va h.z.).

Unumsiz to'lovlar xajmini bilib, personal kategoriyalari va jami personal bo'yicha ish haqi va ijtimoiy harkterdagi 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 11.10-jadvalni tuzamiz. (boshlang'ich ma'lumotlar 11.8, 11.9 - jadvallar).

11.10-jadval

No	Iqtisodiy ko'rsatkichlar	Bazis davr	Hisobot davr	O'sish sur'ati, foiz
1.	Mahsulot xajmi, 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 ,foiz	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 ko'effitsiyentini 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 harkterdagi to'lovlar mablag'laridan foydalanish samaradorligi  $K_{komp}$  ning va SIP lishlovchisining daromadini tavsiflovchi ko'effitsiyentning nisbati sifatida aniqlanadi:

$$K_{sam} = 0.907 : 1.0024 = 0.905$$

$K_{sam} < 1$ , shunday ekan, amaldagi ish haqi va ijtimoiy harkterdagi 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:

$$YIH = K \times D \times SIH \quad (11.5.)$$

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).

### 11.11-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

### 11.12 - 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'sish sur'atlari mehnatga haq to'lashning o'sish sur'atlaridan oldinlab ketgan. Oldinlab ketish koeffitsiyenti ( $K_{ok}$ ) quyidagiga teng:

$$K_{ok}=I_{ym}:I_{o'h}=1,04:1,038=1,002$$

Mehnat unumdorligining o'sish 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:

$$\dot{Y} = IHJ_n \frac{I_{o'h} - I_{ym}}{I_{o'h}} = 21465 \frac{1,038 - 1,04}{1,038} = -41,4 \text{ mln.s} \quad (11.6)$$

Bizning misolimizda mehnat unumdorligi o'sishi sur'atlari mehnatga haq to'lashning o'sish sur'atlariga nisbatan ancha yuqori bo'lishi ish haqi jamg'armasining 41,4 mln. so'm tejalishiga imkon berdi. Inflyastiya sharoitida o'rtacha ish haqining o'sish indeksini tahlil qilishda ana shu davrdagi iste'mol tovarlari va xizmatlar narxining o'sish indeksini hisobga olish zarur ( $I_H$ ):

$$I_{ih} = \frac{O'H_1}{O'H_0 \times I_n} \quad (11.7)$$

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 inflyastiya 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 6,7foiz kamaygan.

### **Qisqacha xulosalar**

Ish xaqi jamg'armasi – milliy daromadning xodimlar o'rtasida ular mehnatining miqdori va sifatiga muvofiq taqsimlanadigan hamda shaxsiy iste'mol maqsadlari uchun foydalaniladigan qismidir.

Ish xaqi 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 summalarini kiradi

Mutlaq farqlanish mehnatga haq to'lashga ishlatilgan haqiqiy mablag' miqdorini butun korxonaga, 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 koeffitsiyentiga 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. Korxonaga 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. Ish haqi jamg'armasidan foydalanish samaradorligi qanday tahlil etiladi?

## **12-bob. MEHNAT SHAROITLARI VA ULARNI BAHOLASH**

### **12.1. 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 60-80foiz kasalligi tufayli ishga kelmaslikdan tashkil topadi. Korxonada yillik ish vaqti jamg‘armasi yo‘qotishining 25foiz mehnat sharoitlarida vaqtinchalik mehnatga layoqatsizlik tufayli vujudga keladi, mehnat sharoitlari yomon bo‘lganda bu ko‘rsatkich 5-10foiz ni tashkil qiladi.

Keltirilgan ma‘lumotlar ish vaqtini tejashning zahirasi 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:

$$P_n = K_x \times K_{o'} \quad (12.1)$$

Bu yerda:

*P<sub>n</sub>* –hisobot yilida o‘tgan yilga nisbatan kasallanishlarning o‘zgarishi;

*K<sub>x</sub>* va *K<sub>o'</sub>* –hisobot va o‘tgan yildagi 100ta ishchiga to‘g‘ri keladigan kasallanishlarning kalendar kunlari soni.



Agar olingan o'lov 100dan oshsa (masalan, 126foiz) kasallanish 26foiz oshganligini, va aksincha, 100foiz dan kam bo'lsa (masalan 96foiz), kasallanish 4foiz kamayganligini bildiradi. Bunday tahlil ish vaqti zahiraini aniqlash imkonini beradi, lekin mehnat sharoitlari bilan bog'liqligini aniqlamaydi.

Bu bog'liklikni topish uchun tsexlar 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 tsexlar 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 (tsex 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 berkitishga sabab bo'ladi. Mikrotravmatizm oqibatida ish kunining 1 sutkadan kam bo'lmagan vaqtida 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 korxonalar 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 (masteryning xizmat yozuvi).

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, ma'lumotlarni bu ko'rsatkichlar bo'yicha yig'ish ko'pincha qiyinchilik tug'diradi, chunki tsex 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 mikrotravmatizmni kamaytirib borish samarali ish vaqti jamg'armasining oshishiga, shu bilan birga, ishchilarning yillik mahsulot ishlab chiqarishini oshishiga olib keladi.

## **12.2. 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 20foizni tashkil qiladi. Noqulay sharoitdan tashqari og'ir jismoniy mehnat sababli 9foiz, smenali ish tufayli 2,8foiz, zerikarlilik, bir maromdalik va monoton ish sababli 1,0foiz, sanitar-gigiyenik ahvolning yomonligi sababli 5foiz, 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 7,5foizni tashkil etadi. Kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichlari noqulay mehnat sharoiti bilan belgilanadi va 9,8 - 14,5foiz atrofida korxonalar 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:

$$Y = S \times Y_b \times 0,5 \quad (12.2)$$

Bu yerda:

*S* – yomon mehnat sharoitlari tufayli o'z xohishiga binoan bo'shaganlar soni;

*Y<sub>b</sub>* – bitta bo'shash hisobiga yo'qotilgan ish vaqti, kun;

*0,5* – tadbirlar yil davomida bir tekis o'tkazilishini ko'rsatuvchi koeffitsiyent.

Korxonalarda kadrlarning ichki ishlab chiqarish migrastiyasi alohida o'rin egallaydi, chunki u ishchilarning tsexlarda yomon mehnat sharoitlari ish joylaridan normal sharoitli joylarga o'tish (mutaxassisligini o'zgartirmagan holda), shuningdek asosiy ish joylaridan yordamchi tsexlarga o'tishi va h.k.da aks etadi. Shuni alohida ta'kidlash kerakki, korxonalar ichidagi migrastiya unchalik zararli hisoblanmaydi, chunki ishchilarning o'rtacha soni kamaymaydi. Biroq, u korxonaning ba'zi uchastkalariga sezilarli ziyon yetkazadi.

Ishchilarning ichki ishlab chiqarish migrastiyasi tufayli ko'riladigan iqtisodiy zarar (*M<sub>i</sub>*) quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$M_i = I \times M_k \times S \quad (12.3.)$$

Bu yerda:

*I* - ishchining boshqa joyga o'tishi sababli ish joyining bo'sh qolgan kunlari soni;

*M<sub>k</sub>* - bitta ishchining o'rtacha bir kunlik mahsulot ishlab chiqarishi, s;

*S* - yomon sharoitlar tufayli ish joyini o'zgartirgan ishchilar soni.

### **12.3. 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 mumkinligining sababini 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 ( $K_{ij}$ ) koeffitsiyent quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_{ij} = M_+ : M_U \quad (12.4.)$$

Bu yerda:

*M<sub>k</sub>* - qulay ish sharoitiga ega bo'lgan ish joylari miqdori;

*M<sub>U</sub>* - umumiy ish joylari miqdori.

2. Mavjud ish joylarida norma chegaralaridan pastki tomonga chekinishlarga ega bo'lgan ishlash sharoitlarining sanitar-gigiyenik ko'rsatkichlari hajmi ( $K_s$ ) koeffitsiyenti.

3. Korxonada bo'yicha sanitar-gigiyenik normalarga mos kelmaydigan holatlarda ishlaydigan ishchilar hajmi ( $K_{in}$ ) koeffitsiyenti quyidagi formula orqali topiladi:

$$K_{in} = I_{r,n} : I_U \quad (12.5.)$$

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 koeffitsiyenti ( $K_p$ ).

$$K_p = T : (T+P) \quad (12.6.)$$

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 qaerda 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 koeffitsiyenti 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.

#### **12.4. Jamoa psixologik muhiti va uning kadrlar turg'unligiga ta'siri**

Korxonada ishchilar salomatligiga, 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 jisplashuvi me'yor bo'lib qolganligi holda bunday jamoa natijalarining doimo ijobiyligi, braklarning yo'qligi va kadrlar turg'unligi yuqori ekanligidan dalolat beradi.

Mehnat jamoasidagi psixologik iqlimning holatiga ta'sir etuvchi asosiy ob'ektiv omillar quyidagilar:

- ishlab chiqarish muhitining material xomashyo omili (ish qurollari, sanitar-gigiyenik holat);
- tashkiliy omillar;
- ijtimoiy-iqtisodiy omillar;
- ijtimoiy-psixologik omillar;

- ruhiy omillar.

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 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 notug'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 migrastiyasi alohida o'rin egallaydi, chunki u ishchilarning tsexlarda yomon mehnat sharoitli ish joylaridan normal sharoitli joylarga o'tishi, shuningdek, asosiy ish joylaridan yordamchi tsexlarga o'tishi va h.z. 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'iga, 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 migrastiyasi nimani anglatadi?
8. Kadrlar qo'nimsizligining asosiy sabablarini aytib o'ting?
9. Ishchilarning ichki ishlab chiqarish migrastiyasi tufayli ko'riladigan iqtisodiy zararni aniqlash mumkinmi?
10. Korxonada mehnat sharoitini baholashning iqtisodiy-ijtimoiy natijalari qanday ko'rsatkichlarda aks etadi?



## GLOSSARIY

**Audit** – tashkilotning operastiyalarini 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 attestastiyadan o'tgan jismoniy shaxs, ya'ni audit o'tkazish uchun malakaga ega bo'lgan va boshqaruv tizimidagi bevosita o'lchab bo'lmaydigan ob'ektlar tahlilini o'tkazish va baholashga qodir bo'lgan mutaxassis.

**Auditning asosiy vazifasi** – mijozni o'tkaziltgan 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 listenziyalarga muvofiq vakolatlari doirasi faoliyat yurituvchi tashkilotdir.

**Yollanib ishlaydiganlar** – bular korxonah 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 xaqini oladilar.

**Jamoa** – bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruoi 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, malumotlarni yig'ish to'plash, klassifikastiyalash, 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** – investistiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zahirasidan iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy. Aqliy va psixologik sifatleri hamda qobiliyatlarini aks ettiradi.

**Inson kapitaliga investisiya** 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 hodimlardan 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 konstrastiyasiga asoslangan iqtisodiy shaklidir. U ma'lum operastiyalarni 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‘yori; 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 vaqtdan 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 hatarga 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 saviyasini 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, sub'ekt, 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. Korxonada, 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.yu mayllari ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta’minlab berish hisoblanadi.

**Kadrlarni qayta tayyorlash** – korxonada xodimlari tomonidan yangi kasbni o‘zlashtirishdir.

**Kadrlar konsaltingi** bu – ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarini yaxshilash, ijtimoiy-psixologik muhitni optimallashtirish, personal motivatsiyasini kuchaytirish maqsadida tashkilotda diagnostika, tashkiliy tuzilma va/yoki madaniyatga tuzish kiritish bo‘yicha tashkiliy-psixologik chora-tadbirlar tizimidir

**Kadrlar maslahatlari** (kadrlar konsaltingi, HR-consulding, HR-konsalting) – personal tahlili, kadrlarga oid xujjatlarni yuridik, ish yuritish nuqtai-nazaridan to‘g‘ri rasmiylashtirilishi, yo‘l qo‘yilgan xatoliklarni bartaraf etish bo‘yicha takliflar berish (kadrlar auditi), xodimlarning kasbiy kompetensiyalarning bajarayotgan ishlarga mos kelishini baholash bo‘yicha kompleks chora-tadbirlardan iborat faoliyat turidir

**Kadrlar konsaltingi tamoyillari** - kasbiy kompetentlik, mijozlar qiziqishlarining ustuvorligi, mustaqillik va ob‘ektivlik, ilmiylikdan iborat.

**Konsalting** - bu intellektual faoliyat turi bo‘lib, uning asosiy vazifalariga buyurtmachining taqdim etgan masalani tahlil qilish, hamda ilmiy, texnik va tashkiliy-iqtisodiy innovatsiyalardan foydalangan holda muammo yechimi va uning istiqboldagi taraqqiyotini asoslash demakdir.

**Konsaltingning asosiy maqsadi** boshqaruv sifatini oshirish, kompaniya faoliyati samaradorligini ko‘tarish va har bir ishchining shaxsiy mehnat unumdorligini oshirishdan iborat

**Konsultatsiya mahsuloti** – bu mijozga berilgan maslahat yoki uning ish faoliyatini tashkil qilishda maslahatchi ishtirokida kiritiladigan yangilik va o‘zgarishlardir

**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.

**Qiziqish** – shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu narsa ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin:

**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 hususan, 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 etilgan nuqtai nazari va xulq-atvoridir (egallagan lavozimlaridagi, ish o'rinlaridagi izchillik, mehnat tashkilotidagi mavqeining 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 kooperastiyasi** – 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 funkstiyalari** – mehnat munosabatlarida uni tartabga solish, ta'minlash borasidagi funkstiyalardan 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 sub'ektiv baho berishdir.

**Mehnat qurollari** – odamlar moddiy boyliklar yaratishda, mehnat predmetlariga, ob'ektlariga 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 funkstiyasini 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 ob'ektning faoliyatini kuzatish va tekshirish tizimini o'zida namoyon etuvchi boshqaruv funkstiyalaridan 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 koeffitsiyenti 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 ustivor 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 mutahassislarga 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.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI

### Asosiy adabiyotlar

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособ. / Под ред. проф. П.Е. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2017. - 237 цр.
2. Xolmo‘minov Sh.R., Bakieva I.A. Mehnat ko‘rsatkichlari tahlili. O‘quv qo‘llanma – T., Iqtisodiyot. 2014. -224 bet.
3. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. – Т.: «Fan» 2019. -592 б.
4. Холмўминов Ш.Р., Хакимов Х.М., Бакиева И.А., Аллаев М.А. Меҳнат кўрсаткичлари таҳлили. Ўқув қўлланма. – Т.: “ЎЁУАЖ” 2004. – 118 б.

### 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](http://www.stat.uz) – O‘zbekiston Davlat statistika qo‘mitasi sayti.
2. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) – O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari milliy bazasi.
3. [www.mineconomu.uz](http://www.mineconomu.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.
4. [www.mehnat.uz](http://www.mehnat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi sayti.

Bakiyeva Iroda Akbarovna

**Kadrlar konsaltingi va auditi**

O‘quv qo‘llanma