

TDIU HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI



O'QUV USLUBIY
MAJMUA

TOSHKENT-2022

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

**OLIV TA‘LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL
ETISH BOSH ILMIV-METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIVOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH TARMOQ MARKAZI**

KADRLAR MENEJMENTI

YO‘NALISHI

«PERSONAL NAZORATI VA AUDITI»

MODULI BO‘YICHA

**O‘QUV–USLUBIV
MAJMUVA**

Toshkent 2022

Mazkur o'quv-uslubiy majmua Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan o'quv reja va dastur asosida tayyorlandi.

Tuzuvchi: Bakieva I.A.- TDIU Inson resurslarini boshqarish kafedrasida dotsenti, i.f.n.

Taqrizchilar: A.Sobirov - G.V.Plexanov nomidagi RIUning Toshkent shahridagi filiali "Mehnat iqtisodiyoti va boshqaruv" kafedrasida dotsenti, i.f.n.

Z.Muqimov - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Audit kafedrasida dotsenti, i.f.n.

O'quv -uslubiy majmua Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Kengashining 2022 yil 31 yanvardagi 6-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.

№

MUNDARIJA

Bet

I. Ishchi dastur	4
II. Nazariy materiallar	10
III. Amaliy mashg‘ulot materiallari	45
IV. Keyslar banki	49
V Glossariy	55
VI. Adabiyotlar ro‘yxati	60

I. ISHCHI DASTUR

Kirish

Dastur O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentyabrda tasdiqlangan “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 29 yanvardagi “2022 – 2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 sentyabrdagi “2019-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5544-sonli, 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-son, 2019 yil 8 oktyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-son va 2020 yil 29 oktyabrdagi “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-6097-sonli Farmonlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 noyabrdagi “Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida raqamli infratuzilmani yanada modernizatsiya qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4022-son, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 4 oktyabrdagi “2019 – 2030 yillar davrida O‘zbekiston Respublikasining «yashil» iqtisodiyotga o‘tish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PQ-4477-son hamda O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentyabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-son Qarorlarida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo‘lib, u oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarining kasb mahorati hamda innovatsion kompetentligini rivojlantirish, sohaga oid ilg‘or xorijiy tajribalar, yangi bilim va malakalarni o‘zlashtirish, shuningdek amaliyotga joriy etish ko‘nikmalarini takomillashtirishni maqsad qiladi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular ta’lim sohasi bo‘yicha pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo‘yiladigan umumiy malaka talablari va o‘quv rejalari asosida shakllantirilgan bo‘lib, uning mazmuni kredit modul tizimi va o‘quv jarayonini tashkil etish, ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish, pedagogning kasbiy professionalligini oshirish, ta’lim jarayoniga raqamli texnologiyalarni joriy etish, maxsus maqsadlarga yo‘naltirilgan ingliz tili, mutaxassislik fanlar negizida ilmiy va amaliy tadqiqotlar, o‘quv jarayonini tashkil etishning zamonaviy uslublari bo‘yicha so‘nggi yutuqlar, pedagogning kreativ kompetentligini rivojlantirish, ta’lim jarayonlarini raqamli texnologiyalar asosida individuallashtirish, masofaviy ta’lim xizmatlarini rivojlantirish, vebinar, onlayn, «blended learning», «flipped classroom» texnologiyalarini amaliyotga keng qo‘llash bo‘yicha tegishli bilim, ko‘nikma, malaka va kompetensiyalarni rivojlantirishga yo‘naltirilgan.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish yo‘nalishining o‘ziga xos xususiyatlari hamda dolzarb masalalaridan kelib chiqqan holda dasturda tinglovchilarning mutaxassislik fanlar doirasidagi bilim, ko‘nikma, malaka hamda kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar takomillashtirilishi mumkin.

Modulning maqsadi va vazifalari

“Personal nazorati va auditi” modulining maqsad va vazifalari:

- “Kadrlar menejmenti” yo‘nalishida pedagog kadrlarning kasbiy bilim, ko‘nikma, malakalarini uzluksiz yangilash va rivojlantirish;
- zamonaviy talablarga mos holda oliy ta‘limning sifatini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan pedagoglarning kasbiy kompetentlik darajasini oshirish;
- pedagog kadrlar tomonidan zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va xorijiy tillarni samarali o‘zlashtirilishini ta‘minlash;
- mutaxassislik fanlar sohasidagi o‘qitishning innovatsion texnologiyalari va ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘zlashtirish;
- “Kadrlar menejmenti” yo‘nalishida o‘quv jarayonini fan va ishlab chiqarish bilan samarali integratsiyasini ta‘minlashga qaratilgan faoliyatni tashkil etish.

Modul bo‘yicha tinglovchilarning bilimi, ko‘nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar

“Personal nazorati va auditi” kursini o‘zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Maxsus fanlar bo‘yicha tinglovchilar quyidagi yangi bilim, ko‘nikma, malaka hamda kompetensiyalarga ega bo‘lishlari talab etiladi:

Tinglovchi:

- personal nazorati va auditining mohiyati va maqsadlarini;
- personal nazorati va auditi tamoyillari va uslublarini;
- davlatning kadrlar siyosatini;
- kadrlar auditini o‘tkazish tartibi va yo‘nalishlarini;
- kadrlar nazoratini amalga oshirish uslublarini;
- audit va nazoratni o‘tkazuvchi mutaxassisga qo‘yiladigan talablarni **bilishi**

kerak.

Tinglovchi:

- korxonada va tashkilotlarda kadrlar auditini yo‘nalishlarini belgilash;
- korxonada va tashkilotlarda mehnat ko‘rsatkichlarini tahlil qilish va xulosa chiqarish;

- personalni tanlash, ishga yollash va ishdan bo‘shatishlar auditini o‘tkazishni;
- audit uchun zarur ma‘lumotlarni yig‘ish va ular bilan ishlash kabi

ko‘nikmalariga ega bo‘lishi lozim.

Tinglovchi:

- tashkilotda ichki va tashqi auditni o‘tkazish;
- kadrlar nazoratini olib borish;
- kadrlar nazorati va auditi natijalari bo‘yicha hisobot tayyorlashlar va takliflar ishlab chiqish;

- kadrlarga oid strategik maqsadlarni va ularni amalga oishirish vazifalarini belgilash kabi **malakalarga ega bo'lishi kerak.**

Tinglovchi:

- korxonalarda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni chuqur tahlil etish va olingan xulosalarini faoliyat ko'rsatayotgan personalga tushuntirib berish hamda iqtisodiyot sohasida tayyorlanayotgan mutaxassislarni o'qitish jarayoniga nazariya va amaliyotning uzviy bog'liqligini ta'minlash;

- kadrlarga oid ko'rsatkichlarni tizimli ravishda tahlil qilish va ularni rahbariyatga asosli etkazish;

- inson resurslarini boshqarish jaryonlarni tahlil qilish asosida korxon va tashkilotlarning ijtimoiy rivojlanish dasturlarini ishlab chiqish;

- kadrlar nazorati va auditi natijalari asosida optimal boshqaruv qarorlarini qabul qilish;

- tarmoqlar va korxonalarda kadrlar siyosatini rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish va qo'llash **kompetensiyasiga** ega bo'lishi zarur.

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

“Personal nazorati va auditi” kursi ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib boriladi.

Amaliy mashg'ulotlarda tinglovchilar o'quv modullari doirasidagi ijodiy topshiriqlar, keyslar, o'quv loyihalari, texnologik jarayonlar bilan bog'liq vaziyatli masalalar asosida amaliy ishlarni bajaradilar.

Amaliy mashg'ulotlar zamonaviy ta'lim uslublari va innovatsion texnologiyalarga asoslangan holda o'tkaziladi. Bundan tashqari, mustaqil holda o'quv va ilmiy adabiyotlardan, elektron resurslardan, tarqatma materiallardan foydalanish tavsiya etiladi.

Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi

Modul mazmuni o'quv rejadagi “Kadrlarni tayyorlash va strategik rejalashtirish”, “Korxonada kadrlar siyosati” va “Personal motivatsiyasi” kabi o'quv modullari bilan uzviy bog'langan holda pedagoglarning umummutaxassislik bo'yicha tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

Modulning oliy ta'limdagi o'rni

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar zamonaviy ekonometrik modellarni tuzish va qo'llashdagi muammolarni aniqlash, ularni tahlil etish va baholash hamda optimal qarorlar qabul qilish va prognozlashga doir umummutaxassislik kompetentlikka ega bo'ladilar.

Modul bo'yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o'quv yuklamasi, soat			
		Auditoriya o'quv yuklamasi			
		jami	jumladan		
Nazariy mashg'ulot	Amaliy mashg'ulot		Ko'chma mashg'ulot		
1	Kadrlar menejmentida personal nazorati va auditi	4	2	2	
2	Kadrlar nazorati	2		2	
3	Personalni tanlash, qabul qilish va bo'shatish auditi	6	2	4	
4	Personal auditida mehnat ko'rsatkichlarini tahlil qilish	8	2	4	2
	Jami:	20	6	12	2

NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-Mavzu. Kadrlar menejmentida personal nazorati va auditi

Tashkilot personali va kadrlar siyosati. Audit tushunchasi. Nazorat tushunchasi. Auditorlik standartlari. Tashkilot inson resurslarini boshqarishda personal nazorati va auditining o'ri. Tashkilot personali bilan ishlash tizimi. Personal bilan ishlash tizimining me'yoriy xujjatlar bilan bog'liqligi. Auditni o'tqazish texnologiyasi. Personal auditiga yondashuvlar: qiyosiy, mos kelish yoki vazifalar bajarilishini baholashning statistik usuli. Personal auditi funksiyalari. Personal auditini o'tqazish darajalari. Personal auditiga tadqiqiy yondashuvlar. Auditorni tekshirishga jalb qilish tartibi. Auditni boshqarish: sifatni nazorat qilish va audit samaradorligini ta'minlash. Personal auditining bosqichlari: muammoni belgilash, ma'lumotlarni yig'ish, axborotlarni tahlil qilish va baholash, tahlil natijalari – boshqaruv tizimini o'zgartishga talablar ro'yhati, xulosa va takliflarni shakllantirish. Auditorlik xulosasi.

2- mavzu. Personalni tanlash, qabul qilish va bo'shatish auditi

Personalni tanlash va qabul qilish auditining maqsadi. Personalni ishga yollash auditini o'tqazishda hisobga olinadigan ichki va tashqi omillar. Personalni tanlash va qabul qilish vazifasini bajarilishini baholash ko'rsatkichlari: vakant joylarning mavjud bo'lish vaqti, e'lonlar bo'yicha murojaat qilganlar soni; ishga qabul qilish bilan bog'liq xarajatlar; umumiy vakant joylar sonida o'z kadrlari hisobiga yopilgan joylar soni.

Ishga yollash harajatlari. Ish haqi harajatlari tarkibi. YOllashda ishtirok etayotgan rahbarlar, mutaxassislarining ish haqlari. Personal boshqaruvi xizmati xodimlarining ish haqlari. Boshqa funksional xizmatlarning harajatlari. Adaptatsiyaga ketgan xarajatlar.

Bo'shatish auditining maqsadi. Jamoaning barqarorlik darajasi. Kadrlar xizmati xodimlari tomonidan ishdan bo'shatish qoidalari. SHtatlar qisqarishida bo'shatish uchun hodimlarni tanlash mezonlari.

3- mavzu. Personal auditida mehnat ko'rsatkichlarini tahlil qilish

Personal auditida mehnat ko'rsatkichlarining ahamiyati, vazifalari. Mehnat ko'rsatkichlari tahlilining predmeti va ob'ekti. Korxonada mehnatni tashkil etilganlik darajasini tahlili. Mehnatni tashkil etilganligi tahlili asosida mehnat unumdorligini oshirish zahiralarini aniqlash. Ish vaqtidan foydalanish tashkilotdagi ishchi kuchidan to'liq foydalanishga doir ko'rsatkichlar tizimi sifatida. Tashkilotdagi ish vaqti jamg'armasidan foydalanishni tahlili. Real va nominal ish vaqti fondidan foydalanish koeffitsientlari. Ish haqi jamg'armasidan foydalanishni tahlili. Tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalarining umuman, toifalar va kasblar bo'yicha personal bilan ta'min etilganini o'rganish va unga baho berish. Personal xarakati ko'rsatkichlarini tahlil qilish.

AMALIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-Mavzu. Kadrlar menejmentida personal nazorati va audit

Tashkilot personal va kadrlar siyosati. Audit tushunchasi. Nazorat tushunchasi. Auditorlik standartlari. Tashkilot inson resurslarini boshqarishda personal nazorati va auditning o'rni. Tashkilot personal bilan ishlash tizimi. Personal bilan ishlash tizimining me'yoriy xujjatlar bilan bog'liqligi. Auditni o'tqazish texnologiyasi. Personal auditga yondashuvlar: qiyosiy, mos kelish yoki vazifalar bajarilishini baholashning statistik usuli. Personal audit funksiyalari. Personal auditni o'tqazish darajalari. Personal auditga tadqiqiy yondashuvlar. Auditorni tekshirishga jalb qilish tartibi. Auditni boshqarish: sifatni nazorat qilish va audit samaradorligini ta'minlash. Personal auditning bosqichlari: muammoni belgilash, ma'lumotlarni yig'ish, axborotlarni tahlil qilish va baholash, tahlil natijalari – boshqaruv tizimini o'zgartishga talablar ro'yhati, xulosa va takliflarni shakllantirish. Auditorlik xulosasi.

2- mavzu. Kadrlar nazorati

Nazorat mohiyati, maqsadi, vazifalari. Strategik nazorat. Operativ nazorat. Kadrlar nazorati: maqsadi va vazifalari. Nazorat ob'ekti. Nazorat shakllari. Nazorat sub'ektlari. Personal boshqarish tizimida nazoratning roli va tashkilot boshqaruvining boshqa funksiyalari bilan bog'liqligi. Personalni boshqarish xizmati faoliyatini nazorati. Nazoratning maqsadi. Tashkilotning avvalgi yillardagi faoliyati natijalari, boshqa tashkilotlarning natijalari va tashkilot maqsadlariga nisbatan kadrlarga oid faoliyat dasturlari bilan bog'liq xarajatlar va manfaatlarni baholash. Baholash natijalari yakuniy indikator sifatida.

Personalni boshqarish bo'limi faoliyati samaradorligini baholashning asosiy

mezonlari. Asosiy mezonlarning sub'ektiv va ob'ektiv mezonlarga bo'linishi. Mezonlarini guruxlashda hisobga olinadigan ko'rsatkichlar.

3- mavzu. Personalni tanlash, qabul qilish va bo'shatish auditi

Personalni tanlash va qabul qilish auditining maqsadi. Personalni ishga yollash auditini o'tqazishda hisobga olinadigan ichki va tashqi omillar. Personalni tanlash va qabul qilish vazifasini bajarilishini baholash ko'rsatkichlari: vakant joylarning mavjud bo'lish vaqti, e'lonlar bo'yicha murojaat qilganlar soni; ishga qabul qilish bilan bog'liq xarajatlar; umumiy vakant joylar sonida o'z kadrlari hisobiga yopilgan joylar soni.

Ishga yollash harajatlari. Ish haqi harajatlari tarkibi. YOllashda ishtirok etayotgan rahbarlar, mutaxassislarning ish haqlari. Personal boshqaruvi xizmati xodimlarining ish haqlari. Boshqa funksional xizmatlarning harajatlari. Adaptatsiyaga ketgan xarajatlar.

Bo'shatish auditining maqsadi. Jamoaning barqarorlik darajasi. Kadrlar xizmati xodimlari tomonidan ishdan bo'shatish qoidalari. SHtatlar qisqarishida bo'shatish uchun hodimlarni tanlash mezonlari.

4- mavzu. Personal auditida mehnat ko'rsatkichlarini tahlil qilish

Personal auditida mehnat ko'rsatkichlarining ahamiyati, vazifalari. Mehnat ko'rsatkichlari tahlilining predmeti va ob'ekti. Korxonada mehnatni tashkil etilganlik darajasini tahlili. Mehnatni tashkil etilganligi tahlili asosida mehnat unumdorligini oshirish zahiralari aniqlash. Ish vaqtdan foydalanish tashkilotdagi ishchi kuchidan to'liq foydalanishga doir ko'rsatkichlar tizimi sifatida. Tashkilotdagi ish vaqti jamg'armasidan foydalanishni tahlili. Real va nominal ish vaqti fondidan foydalanish koeffitsientlari. Ish haqi jamg'armasidan foydalanishni tahlili. Tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalarining umuman, toifalar va kasblar bo'yicha personal bilan ta'min etilganini o'rganish va unga baho berish. Personal xarakati ko'rsatkichlarini tahlil qilish.

O'QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo'yicha quyidagi o'qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma'lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, aqliy qiziqishni rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash;
- davra suhbatlari (ko'rilayotgan loyiha echimlari bo'yicha taklif berish qobiliyatini oshirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish;
- bahs va munozaralar (loyihalar echimi bo'yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar echimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

1. NAZARIY MATERIALLAR

1-MAVZU. KADRLAR MENEJMENTIDA PERSONAL NAZORATI VA AUDITI

REJA

1. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida
2. Personal auditining maqsadi va vazifalari
3. Personal auditini o'tkazish metodologiyasi

Tayanch iboralar. Audit, maslahat, nazorat, kadrlar auditi, kadrlar nazorati, audit yo'nalishlari, audit tamoyillari, audit maqsadi, auditorlik standartlari, kadrlar auditining huquqiy asoslari.

1. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida

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

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

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

Auditning maqsadi va vazifalari

Davrlar	Audit maqsadi	Usullari
Birinchi davr — tarixining boshlanishi (1850 yilgacha)	Ishlarning samaradorligini aniqlash, suiste'molni oldini olish	Xo'jalik faoliyatidagi dalillarni har tomonlama tekshirish
Ikkinchi davr — auditning paydo bo'lishi (1850-1905 yy.)	Suiste'mollarni aniqlash	Haqiqat bo'yicha tekshirish (ayrim xolatlarni test sinovidan o'tqazishni ham o'z ichiga olgan xolda)
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. YA. V. Sokolova – M.: Buxgalterskiy uchet, 2000.

Boshqaruv maslahati – bu «shartnoma bo'yicha ishlovchi va tashkilotlarga maxsus o'qitilgan va malakali shaxslar yordamida xizmatlar ko'rsatuvchi maslahat berish xizmati bo'lib, bunda mazkur shaxslar buyurtmachi tashkilotga boshqaruv muammolarini aniqlash, ularni tahlil qilishga yordam beradi, ushbu muammolarni hal etish yuzasidan tavsiyalar beradi, va zarur hollarda qarorlarning bajarilishiga ko'maklashadi».

Agar auditor – bu belgilangan tartibda 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 mezoni – mijozning o'z tashkiloti doirasida qandaydir boshqaruv qarorining amalga oshirilishiga bo'lgan ehtiyojining qondirilishi darajasidir. Bunday qaror amalga oshirilishi uchun maslahatchining tavsiyalari sifatli bo'lishi va kamida o'z mijoziga ziyon etkazmasligi 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. Ishonchli axborotga bo‘lgan 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 predmetga 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-ahloq) 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‘iy nazar o‘zgarmas 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 engillashtiradi;
- auditorlik faoliyatining alohida elementlari o'rtasidagi bog'liqlikni ta'minlaydi.

Buxgalterlarning halqaro federatsiyasi audit bo'yicha 29 ta standart va 4 ta ular bilan birga keladigan standartlarni ishlab chiqqan va tasdiqlagan. Halqaro 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 guruhlariga bo'lingan:

- 1) auditorning malakasi va mustaqillik darajasini belgilab beruvchi umumiy standartlar;
- 2) auditor ishini rejalashtirish zaruratini belgilovchi, buxgalterlik hisobi va ichki nazorat tizimini o'rganish va baholash, dalillarni yig'ish bilan bog'liq auditorlik tekshiruvlarini o'tqazish standartlari;

3) buxgalterlik hisoboti turlari, ularning qabul qilingan normativ 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 insofiligi. 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, mijozning 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 pozistiyalariga 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'lmazlik;

- emotsional mustaqillik – auditorning tashkilot vakillariga – mijozga bo‘lgan hissiyotidan qat’i nazar masofani 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.

2. Personal auditing maqsadi va vazifalari

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 funksional jarayonlarining turli dinamik ko‘rsatkichlarga mos kelishini baholash;

- personalni boshqarish tizimini iqtisodiy baholash.

SHunday qilib, kadrlar auditi tor va keng ma’noda qo‘llaniladi. Birinchi holatda kadrlar auditi 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 echilishi 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 ishidir. 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 auditorlarini o'z ichiga oladi. Bunday ish ko'p vaqt va katta miqdordagi vositalarni talab qiladi.

Personalni boshqarish tizimida diagnostika ishi personalni boshqarish butun tizimining samardorligini 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 samardorligini baholash juda qiyin. Foydalaniladigan ko'plab ko'rsatkichlar sub'ektiv bo'lib, ularning ahamiyati va mazmuni muayyan vaziyatga bog'liq.

2-jadval

Auditorlik faoliyati yo'nalishlari

Toifa belgilari	Yo'nalishlar
Sub'ektlar darajasi bo'yicha	Amalga oshirilayotgan audit: * halqaro 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 pozitsiyasidan	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	Xarakat 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

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

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

Personal bilan ishlash samaradorligini baholashga nisbatan ikkinchi yondashuv jonli mehnat samaradorligi va sifatining mezoniy ko'rsatkichlariga asoslangan. Bunday ko'rsatkichlar sifatida mehnat unumdorligi va uning o'zgarish dinamikasi, mahsulot tannarxida mehnat haqining ulushi, ishlab chiqarish normalarini bajarish foizi, mahsulotning ko'p mehnat talab qilishi, mehnatning fond bilan ta'minlanganlik darajasi, ish vaqtining yo'qotilishi, mehnatning sifati, ishlarning 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 etarli 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 personalini boshqarish tizimini samarali tizim deb tan olish lozim.

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

Diagnostika natijalari kadrlarni joy-joyiga qo'yishni 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.

3. Personal auditi metodologiyasi

Personal auditi 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;
- karerani rivojlantirish;
- kadrlarni 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 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 operastiyalarning qonunchilik va normativ hujjatlarga mos kelishi;

- o'tkaziladigan operastiyalar va moliyaviy natijalarni tashkilotning kadrlar, soliq va buxgalteriya hisobida aks etishining 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.).

Personal auditiga tadqiqiy yondashuvlar. Auditni o'tkazishda qo'llanilishi mumkin bo'lgan personalni boshqarishning holatini amaliy tadqiq etishga nisbatan eng muhim yondashuvlar 3-jadvalda keltirilgan. Quyida ularni tahlil qilamiz.

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.

3-jadval

Personal auditiga nisbatan tadqiqiy yondashuvlar

Qiyosiy yondashuv	Auditorlar jamoasi taqqoslash yo'li bilan etarlicha 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. Etarlicha bajarilmagan sohalar aniqlanishi va qayd etilishi mumkin

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.

Personal auditini o'tkazish vositalari. Kadrlar auditida buyurtmachi tomonidan qo'yilgan vazifadan kelib chiqib audit vositalarini 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

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 – funksional darajaga o'tiladi. Personal auditining natijalari asosida strategik va funksional darajalarda muntazam rahbarlar ishi 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 etgach 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.

Nazorat uchun savollar:

1. Personal auditining maqsadi nima?
2. Audit, maslahat va nazorat deganda nimani tushunasiz, Ularning farqi nimada?

3. Personal auditida qanday tamoyillarga asoslanish zarur?
4. Personal auditiga qanday taqiqiy yondashuvlar mavjud?
5. Personal auditi jarayoni qanday tartibga solinadi?
6. MVO-yondashuv deganda nimani tushunasiz?
7. Personal auditida qanday vositalardan foydalaniladi?
8. Nima uchun personal auditida moliyaviy audit vositalari qo'llanilmaydi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida" gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: "SHarq", 2000. – 384 b.
3. Mirziyov SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining hisobot yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha xarakteristik strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori
7. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.
8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.
9. Abdurahmonov Q.X., Bakieva I.A. Personal auditi va nazorati. O'quv qo'llanma. –T.: Iqtisodiyot, 2019, - 236 b.
10. M. Martin i T. Djekson. Praktika raboty s personalom. Per. s angl. - M.:HIPPO, 2005. - 336 c.

2-MAVZU. KADRLAR NAZORATI

Reja:

1. Nazorat: asosiy tushunchalar, maqsad va vazifalari
2. Personal nazorati turlari
3. Personalga xarajatlar va ularning tuzilishi

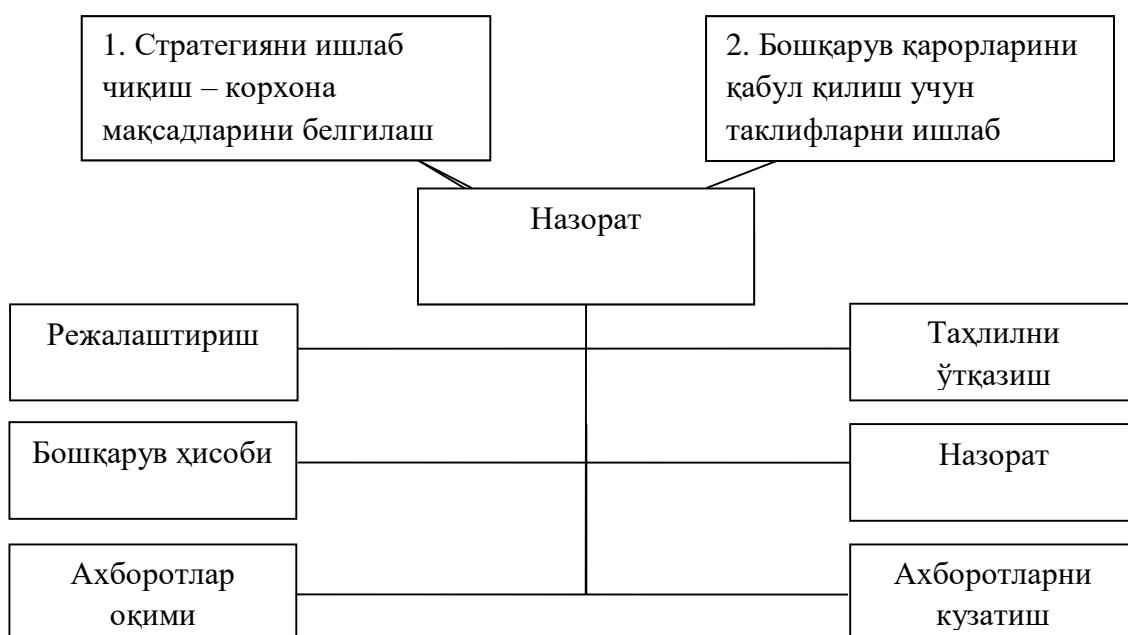
Tayanch iboralar: nazorat, boshqaruv nazorati, strategik nazorat, maqsadi, vazifalari, nazorat turlari, nazorat xarajatlari.

1. Nazorat: asosiy tushunchalar, maqsad va vazifalari

Nazorat boshqaruvning funksiyasi sifatida aniq vazifalarga yo'naltirilgan va kadrlarga oid qarorlarni qabul qilish jarayonining tarkibiy qismidir.

Nazoratning bosh vazifasi – rejalashtirilgan va olingan natijalarni taqqoslashdir, uning ketidan farqlanishlar tahlili va rejalarga tuzatishlar kiritish tadbirlarini ishlab chiqish amalag oshiriladi. Ushbu xolatdan kelib chiqib kadrlar nazorati kadrlarga oid qarorlarni qabul qilish jarayonining domiy fazasidir. Strategik nazoratning dastagi xilma xildir: portfelli tahlil, salohiyatning tahlili, o'sish egri chizig'i, SWOT-tahlil, balans ko'rsatkichlari, ssenariylarni ishlab chiqish va x.z.

Nazorat – korxonada maqsadlarini belgilash, samarali korporativ boshqaruv uchun joriy axborotlarni yig'ish va qayta ishlash tizimidir.



1-rasm. Tashkilotda nazorat konsepsiyasi

Nazorat konsepsiyasi o'z ichiga korxonada faoliyatidagi haqiqatdagi ko'rsatkichlarni rejadan farq qilishini nazorat qilish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Nazoratning bosh vazifasi – rejalashtirilgan va olingan natijalarni taqqoslashdir, uning ketidan farqlanishlar tahlili va rejalarga tuzatishlar kiritish tadbirlarini ishlab chiqish amalag oshiriladi. Ushbu xolatdan kelib chiqib kadrlar nazorati kadrlarga oid qarorlarni qabul qilish jarayonining domiy fazasidir.

Iqtisodiy jihatdan nazorat – bu kuzatish va boshqarishdir. Samarali boshqarish va kuzatish maqsadni belgilash va shu maqsadlarni amalga oshirish chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqmasdan iloji yo'q., shuning uchun nazorat rejalashtirish, tartibga solish va kuzatish bo'yicha kompleks masalalardan iborat bo'ladi.

Boshqaruv nazoratining vazifasi – boshqaruv axborotlarini tayyorlash va taqdim etish yo'li bilan rahbariyatni zarur qarorlar qabul qilishga yo'naltirishdir.

Nazorat:

- harajatlar va faoliyat natijalarini tartibga solish imkonini beradi;
- korxonaga maqsadlariga erishishga yordam beradi;
- kutilmagan tasodiflar oldini oladi va iqtisodiy ko'rsatkichlar havfli nuqtalarga etganida ularga qarshi o'z vaqtida choralar ko'rish imkonini beradi;
- zaruriy muvozanatni ushlab turishga xizmat qiladi (masalan, foyda, daromadlar, miqdor, unumdorlik va x.z.)

Nazorat xizmati menejment uchun servis funksiyasini bajaradi. Agar rahbar xo'jalik faoliyati natijasi uchun unumli mas'ul bo'lsa, nazoratchi esa – shu natijaning “shaffof”ligi, ya'ni qabul qilinayotgan qarorlar natijalari, ularning o'z vaqtidaligi, funksional bo'linmalar tomonidan kelishilganligini aks ettiruvchi qarorlarni qabul qilish va hisobotlar tayyorlashning barcha jarayonlarini metodik asoslanganligi uchun mas'ul bo'ladi. SHunday qilib nazoratning vazifasi inqirozli vaziyatlarni oldini olishdan iborat

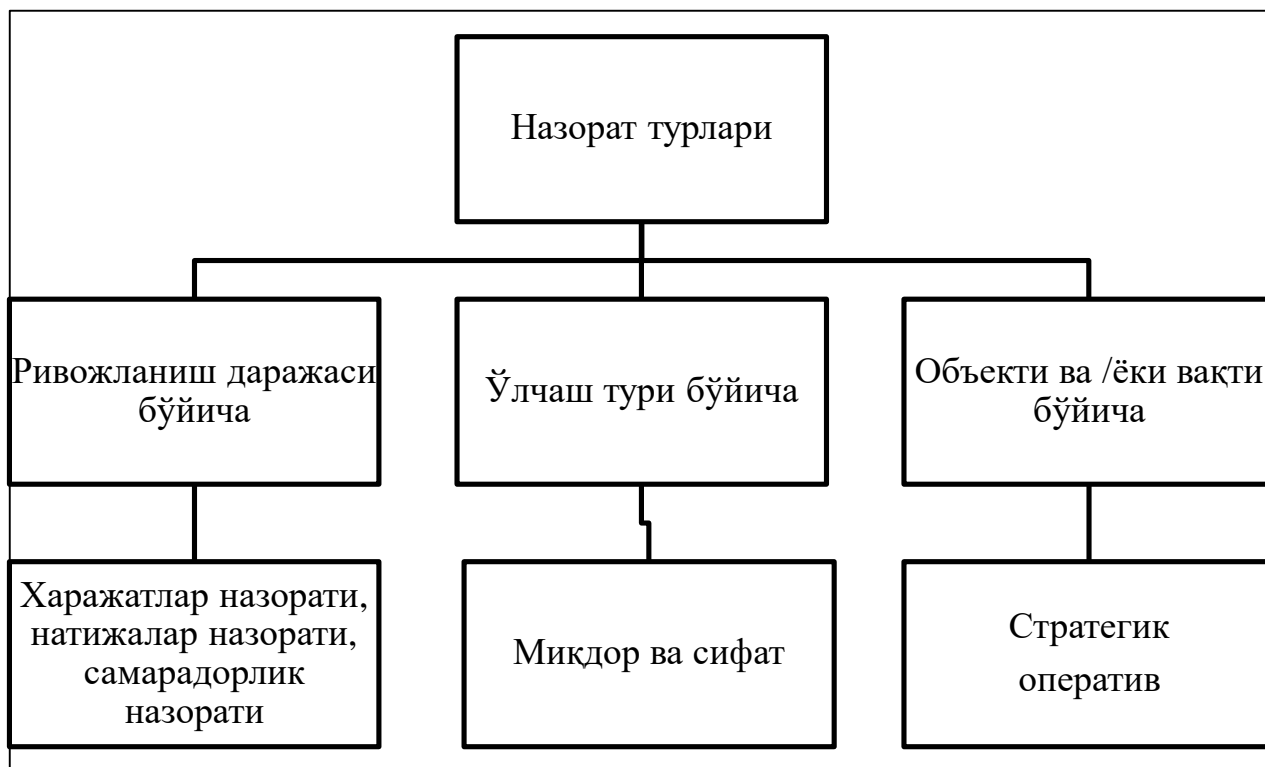
2. Personal nazorati turlari

Personal nazorati – bu personalni boshqarishning zamonaviy konsepsiya bo'lib, u yangi texnologiyalarning, jamiyatning, firmadagi insonlar rolining ko'p sonli o'zgarishlariga mos kelishga harakat qiladi.

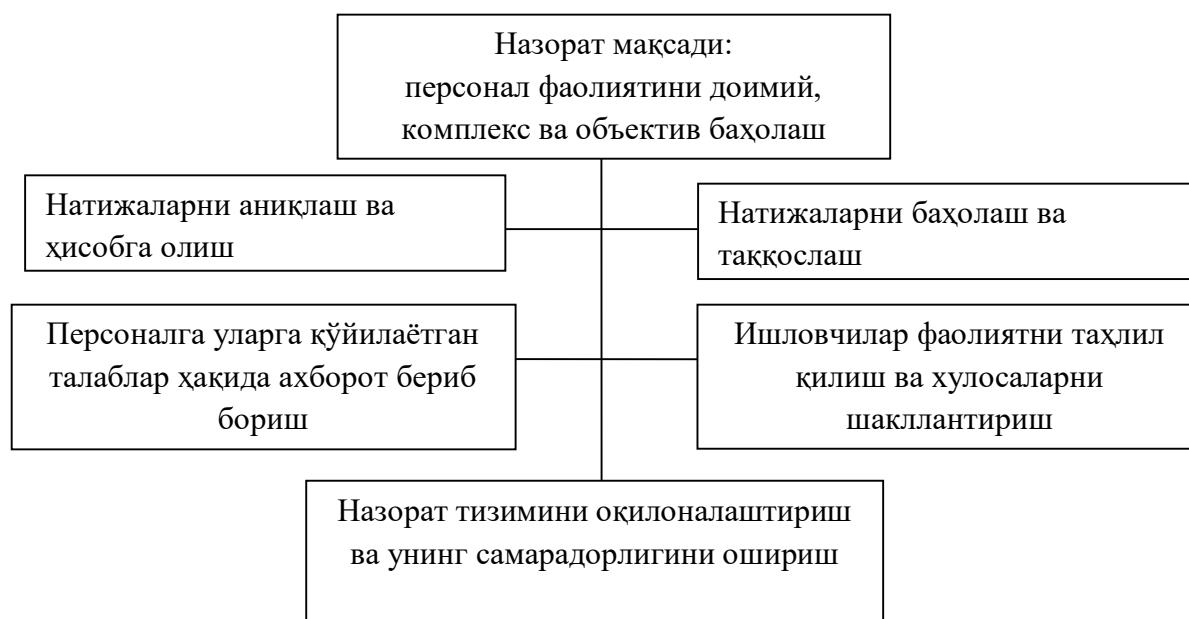
Tashkilot personalini boshqarish tizimidagi nazorat ushbu sohadagi barcha tadbirlarni rejalashtirish, boshqarish, nazorat qilish va axborot ta'minoti bilan qo'llab-quvvatlash maqsadini qo'yadi.

Nazoratni amalga oshirish oldinga qo'yilgan maqsaddan kelib chiqib klassifikatsiyalanadi va rivojlanish darajasi, o'lchash turi hamda Ob'ekti va /yoki vaqti bo'yicha farqlanadi (2-rasm).

Nazoratning yakuniy maqsadi personal faoliyatini doimiy, kompleks va ob'ektiv baholashdan iborat bo'lib, u bunday faoliyat natijalarini aniqlash, hisobga olish, baholash va taqqoslashdan iborat (3-rasm).



2-rasm. Nazoratning turlari



3-rasm. Personal nazoratining maqsadi va asosiy vazifalari



4-rasm. Personal nazoratining uchta darajasi

Nazorat konsepsiyasi quyidagi yo‘nalishda rivojlanishi lozim: xarajat ko‘rsatkichlari (masalan, malaka oshirishga ketadigan soatlar soni) “chiqarish” ko‘rsatkichlari (masalan, o‘qitish natijalari) bilan taqqoslansa ustivorlikning xarajatlar nazoratidan samaradorlik nazoratiga o‘tishi. Kadrlar nazoratining qismlarga ajratilgan vazifalari ro‘yhati 1-jadvalda keltirilgan

1-jadval

Kadrlar nazoratining vazifalari

№	Vazifalar nomi
1.	Kadrlarni rejalashtirish va nazorat qilish tizimini yaratish: - usullar va jarayonlarni tanlash; - rejalashtirish tartibini belgilash; - reja tuzish bo‘yicha asosiy talablarni belgilash va uning nazorati; - rejaning ichki va tashqi shart-sharoitlari aniqlash.
2.	Kadrlarga oid axborotlar tizimini shakllantirish: - axborotga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash; - ish joylari haqidagi axborotlar tizimini shakllantirishda qatnashish; - kadrlarni baholash tizimini yaratishda qatnashish; - rejalashtirish uchun ahamiyatli bo‘lgan ichki va tashqi o‘zgarishlarni hisobga olish uchun axborotlar tizimini shakllantirish; - axborotga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish; - axborot oluvchilarni aniqlash; - kadrlarga oid hisobotlar mazmunini rasmiylashtirish.
3.	Kadrlarni rejalashtirishni koordinatsiyalash: - rejalashtirish bo‘yicha majlisga tayyorgarlik ko‘rish; - iqtisodiy xizmatlar rahbarlari bilan reja muhokamasini o‘tqazish;

	- kadrlarga oid rejani tashkilotning boshqa rejalari bilan muvofiqlashtirish; - reja bajarilishi bo'yicha nazoratni amalga oshirish; - rejadan farqlanishlarni oldini olish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.
4.	Rejalar samardorligi tadqiqotini o'tqazish
5.	Kadrlar auditi vazifalarini o'tqazish: - iqtisodiy va ijtimoiy samardorligi jihatidan kadrlar ishida qo'llanilayotgan usullar, modellar va jarayonlarni tekshirish; - xodimlarning kadrlar boshqaruviga oid vositalarni to'g'ri baholashga bo'lgan qobiliyatlari va mas'uliyatlarini tekshirish; - tashkilotda kadrlarga oid ishlar samardorligini ichki va tashqi qiyosiy baholashni o'tqazish.
6.	Kadrlarga oid axborotlar tizimini olib borish.
7.	Kadrlarga oid hisobotlarni tayyorlash.

3. Personalga xarajatlar va ularning tuzilishi

Boshqarish va nazorat maqsadida barcha harajatlarni 2 yo'nalishda klassifikatsiyalanadi: mahsulot tannarxini hisoblash va foydani aniqlash uchun, hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilish va rejalashtirish uchun.

Tannarx va foydani shakllantirish maqsadida harajatlar bevosita yoki bilvosita, asosiy yoki qoplama harajatlar bo'lishi mumkin. Bevosita xarajatlarga asosiy ishlovchilar yoki ishbay ishchilarning ish haqlarini kiritish mumkin, bilvosita harajatlarga esa vaqtinchalik ishlovchilar, yordamchi ishchilar, ma'muriyat xodimlarining ish haqlarini kiritish mumkin.

Nazorat uchun savollar

1. Nazoratning bosh vazifasi nimadan iborat?
2. Kadrlarga oid qarorlarni qabul qilishda kadrlar nazoratining o'rnini nimada?
3. Strategik nazoratni amalga oshirishning vositalari nimalardan iborat?
4. Nazorat qanday tizim?
5. Iqtisodiy jihatdan nazorat qanday tizim hisoblanadi?
6. Personal nazoratining qanday turlari mavjud?
7. Boshqarish va nazorat maqsadida barcha harajatlarni qanday yo'nalishlarda amalga oshiriladi?
8. Asosiy ishlovchilar yoki ishbay ishchilarning ish haqlari qanday harajatlar turlariga kiritiladi?
9. Vaqtinchalik ishlovchilar, yordamchi ishchilar, ma'muriyat xodimlarining ish haqlarini qanday xarajatlar tarkibiga kiritiladi?
10. Kadrlar nazorati darajalarini izohlab bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida" gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: "SHarq", 2000. – 384 b.
3. Mirziyov SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston

Respublikasi Vazirlar Mahkamasining hisobot yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha xarakteristik strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori

7. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.

8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.

9. Abdurahmonov Q.X., Bakieva I.A. Personal auditi va nazorati. O'quv qo'llanma. –T.: Iqtisodiyot, 2019, - 236 b.

10. M. Martin i T. Djekson. Praktika raboty s personalom. Per. s angl. - M.:HIPPO, 2005. - 336 c.

3-MAVZU. PERSONAL AUDITIDA MEHNAT KO'RSATKICHLARINI TAHLIL QILISH

Reja:

1. Personal auditida mehnat ko'rsatkichlari tahlili
2. Korxonada mehnatni tashkil qilinganlik holatini baholash
3. Korxonadagi ish vaqtdan to'liq foydalanishga doir ko'rsatkichlar tizimi
4. Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini aniqlash
5. Xodimlar harakati oqimi ko'rsatkichlarini tahlil qilish

Tayanch iboralar. Mehnat ko'rsatkichlari, tahlil, ish vaqti, mehnatni tashkil etish, personal tarkibi, personalga ehtiyoj, absolyut va nisbiy farqlanish, qo'nimsizlik.

1. Personal auditida mehnat ko'rsatkichlari tahlili

Bozor tovarlar va xizmatlarga talab bilan murojat qiluvchi xaridorlar va taklif asosida tovar (mol) etkazib beruvchilarni bir-birini uchrashtiradigan hamda ayirboshlashni amalga oshiradigan institut hisoblanadi. Bozor munosabatlarining barcha iqtisodiy sub'ektlarida mehnat, uning resurslari, ishchi kuchi ishtirok etadi va mehnat ko'rsatkichlari turkumini keltirib chiqaradi. Demak iqtisodiy tahlilning ajralmas qismi hisoblangan mehnat ko'rsatkichlari tahlilining ob'ekti - iqtisodiyotda mavjud bo'lgan, amal qilayotgan barcha xo'jalik sub'ektlaridan iborat. Ob'ektni tadqiq etish xo'jalik sub'ektlaridagi xo'jalik tizimini o'rganishdan iborat. Bunday sub'ektlarga va tizimga korxonalar, birlashma, aksionerlik jamiyatlari, mas'uliyati cheklangan jamiyatlar, qo'shma va unitar korxonalar kiradi.

Tahlil ostiga sub'ektning xo'jalik faoliyati, natijalari, harakatlari, iqtisodiy ko'rsatkichlari va tashqi muhit bilan aloqasi olinadi. Ko'pgina hollarda bunday holatga tashkilotning ichki muhiti va mikro- ko'lami (muhiti) tegishli bo'ladi. Ko'pchilikka ma'lumki firma, tashkilotlarning ichki mikro-muhitiga ularning ichki kuchi, munosabatlari, ta'sir etuvchi holatlari kiradi. Iqtisodiy tahlilning ob'ektlari turli toifada bo'lib turlicha tizimlar, jarayonlar, aloqalarni o'z ichiga oladi. SHuning uchun ham aniq holatlarni tahlil etish zaruriyati tug'iladi.

Erkin iqtisodiy munosabatlar sharoitida mehnat ko'rsatkichlari tahlili jarayonida o'rganilayotga hodisa yoki jarayon maydadan-yirikka, oddiydan-murakkabga yoki aksincha, umumiylikdan eng kichik omilga qadar o'rganadi hamda umumiy birligi va bir-biri bilan uzviy bog'lanishi e'tiborga olinadi. Demak, mehnat ko'rsatkichlari tahlili fani firma va korxonalarining iqtisodiy-ijtimoiy faoliyatini ob'ektiv va sub'ektiv omillarni e'tiborga olgan holda o'rganadi.

Mehnat ko'rsatkichlari tahlilining predmeti haqida turli iqtisodiy adabiyotlarda olimlarning qarashlari turlicha talqin qilingan. Ularning fikrlariga qo'shilgan xolda biz fanning predmetini quyidagicha ta'riflashni lozim topdik.

Mehnat ko'rsatkichlari tahlilining predmeti deb – turli mulk shaklidagi korxonalar, firma, birlashma va hokazolarda mehnat jarayonlarini sodir bo'lishi, rivojlanishi va o'zgarishining ijtimoiy iqtisodiy samaradorligi va raqobatga chidamli bo'lib faoliyat ko'rsatishi uchun zarur mehnat resurslaridan oqilona foydalanilayotganligiga baho berishga aytiladi.

Fanning predmeti ta'rifidan fan korxonalarining mehnat jarayonlarini o'rganar ekan, hamda qanday iqtisodiy samaradorlikka erishganligini ko'rsatar ekan. Tahlilning predmetida ob'ektiv (tashqi) va sub'ektiv (ichki) omillar alohida o'rin tutadi. CHunki, iqtisodiy jarayonlar o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi. Ular ma'lum ichki va tashqi omillar ta'siri ostida ro'y beradi. Bu omillar ta'sirini faqat mehnat ko'rsatkichlari tahlili fanida o'rganiladi va predmetinng asosini tashkil etadi. SHuningdek, xo'jalik faoliyati natijasiga to'g'ri baho bermasdan, unga ta'sir qilgan ijobiy va salbiy omillarni o'rganmasdan turib, ko'zda tutilgan maqsadga erishib bo'lmaydi. SHu tufayli, tahlil fani predmetining markazida ob'ektiv va sub'ektiv omillarni o'rganish lozim.

Taxlilning predmetini o'rganishda faqat sodir bo'layotgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar bilan cheklanib qolish mutlaqo etarli bo'lmas edi. Tahlildan maqsad, mavjud natijaga odilona baho berish bilan birgalikda, yo'l qo'yilgan kamchiliklarni kelgusida bartaraf qilish va shu orqali tahlil qilinayotgan ob'ektning iqtisodiy ahvolini yaxshilashdan iboratdir.

Korxonalar faoliyatiga baho berishda o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayonlarga bog'liq bo'lgan sub'ektiv omillarni ham e'tiborga olib tahlil qilinadi. Sub'ektiv (ichki) omil deyilganda, korxonalarining amaliy faoliyati bilan yuqori samaradorlikka erishish, ya'ni mehnat, moddiy va asosiy fondlardan oqilona foydalanish hisobiga ko'proq mahsulotlar ishlab chiqarishda hamda yuqori foyda olish evaziga korxonalar faoliyatini yaxshilash mumkinligini ham o'rganadi.

Tahlilning ob'ektiga davlat, jamiyat tashkilotlari, uyushmalar, trestlar, birjalar, korxonalar, tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning mehnat jarayonlari kiradi. Bu ob'ektlar iqtisodiy asosi jihatidan davlat, jamoa, aksiyadorlik,

xususiy, xorijiy va aralash kabi mulk shaklida faoliyat ko'rsatadigan ob'ektlarga bo'linadi.

Ichki foydalanuvchilar mehnat ko'rsatkichlari tahlili fani oldiga korxonada faoliyatining natijaviylik va samaradorlik kabi holatlarga baho berish, uning perspektivasini aniqlab olish natijasida maqsad hamda vazifalarni oldinga suradi. Korxonada boshqaruvchilari zarur qarorlarni qabul qilishi uchun mehnat ko'rsatkichlari tahlili dastak vazifasini o'taydi. Korxonada samarali nazorat va boshqaruvni amalga oshirish maqsadida tahlilning qo'yidagi turlari mavjud: 1) funksional – xo'jalik tizimining alohida funksiyalarini tahlil etish bilan bog'liq; 2) tashkiliy – malum bo'lim yoki tizimosti bo'laklarni tahlil etish nazarda tutiladi; 3) maxsus – ma'muriyat yoki yuqori tashkilot ehtiyojlariga asosan tahlil o'tkazish.

Tashqi foydalanuvchilarning maqsadi. Tahlil natijalaridan foydalanishiga qarab tashqi foydalanuvchilar ikki toifaga ajratiladi.

Birinchi toifa – korxonada faoliyati va natijalariga to'g'ridan-to'g'ri manfaatdorlar: 1) amal qilayotgan (hozirgi), salohiyatli mulk egalari korxonada samaradorligiga, istiqbol natijalariga, mavjud holatiga to'g'ri baho berishining zaruriyati; 2) amal qilayotgan (hozirgi), salohiyatli kreditorlarning korxonada va mijozlar ishonchini oqlash, kerakli kredit mablag'lar bilan ta'minlash sharoitlarini baholash maqsadining mavjudligi; 3) Tovar etkazib beruvchi va xaridorlar ushbu mijoz bilan ishonchli aloqalarni taminlash maqsadida; 4) soliq va yuqori tashkilotlarning hisobot hujjatlari va hisob-kitoblarning to'g'ri tuzilganligini tekshirish maqsadida; 5) korxonada personalni o'z mehnati natijalari, ish haqi va daromadlari darajasini to'g'ri baholash maqsadining mavjudligi bilan belgilanadi.

Ikkinchi toifa – tahlil natijalari birinchi toifadagilar uchun zarur va qiziqishining zarurligi mavjud foydalanuvchilar. 1) auditorlik xizmatlari, amal qilayotgan (hozirgi), salohiyatli mulk egalari korxonada hisobotlarining to'g'ri yuritilishi uchun; 2) mulk egalari tahlil natijalaridan pul mablag'larini to'g'ri sarflanishini taminlash va investitsiya yo'naltirish maqsadida foydalanish; 3) shartnoma shartlari va foydani to'g'ri taqsimlash, pensiya ta'minotining to'g'ri tashkil qilinganligining yuridik xizmatlar tomonidan tekshirish maqsadida; 4) alohida soha yoki tarmoq miqyosida korxonada faoliyati rivojlanishining matbuot, axborot agentligi va reytingni aniqlash tashkilotlari uchun kerakli ma'lumotlarni taqdim etish maqsadida; 5) tarmoq miqyosida qiyosiy tahlil etish uchun; 6) davlatning litsenziyalovchi, sertifikatlovchi organlari tomonidan standart talablarni aniqlash uchun; 7) kasaba uyushmalarining mehnat shartnomalaridagi shartlarning bajarilishini taminlash maqsadida.

Ko'zda tutilmagan tahlil etish zaruriyati qo'yidagi holatlarda ro'y berishi mumkin. Mijozlar tomonidan norizolik shikoyatlari tushgan holda yoki bozordagi talab va raqobatdoshlarning strategik maqsadlarining o'zgarishi natijasida zarur va kerakli qarorlar qabul qilish.

Iqtisodiy tahlilda «mehnat ko'rsatkichlari tahlili» fani eng avvalo mehnat iqtisodiyoti bo'yicha barcha fanlarning sintezi hisoblanadi. Uni o'rganishdan asosiy maqsad – mehnat jarayonlarini tashkil etish, inson mehnat salohiyatidan unumli foydalanish va samaradorligini oshirish ko'rsatkichlari, mamlakat miqyosida hamda uning har bir bo'lagi bo'lgan korxonada, tashkilot, muassasalarida mehnatdan samarali foydalanish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyanomalar ishlab chiqishdir.

2. Korxonada mehnatni tashkil qilinganlik holatini baholash

Umumiy ish vaqti jamg'armasi salohiyatidan foydalanish korxonada mehnatni tashkil qilish holati bilan bog'liq. SHuning uchun tashkil qiluvchi elementlar hisobiga jamg'armaning unumli foydalanilayotgan qismi ko'payishi (kamayishi) tashkiliy holatini baholash ko'rsatkichi hisoblanadi.

Bu ko'rsatkich quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$X_t = T_{R,F} : J_s$$

Bu erda: X_t – mehnatning tashkil qilinganlik holati;

$T_{R,F}$ – shu davrda haqiqatda, ratsional foydalanilmayotgan ish vaqti;

J_s – potensial ish vaqti jamg'armasi.

Ratsional foydalanilmayotgan ish vaqti o'lchovi hisoblanayotganda, normativlardan oshib ketmagan haqiqatdagi vaqt sarfi olinadi. Agar xizmat ko'rsatish vaqti bazis davrida 2600 kishi-soatni, amaldagi normativlar bo'yicha esa – 2300 kishi-soatda bo'lsa, hisob uchun oxirgi qiymat olinadi. Farq esa ortiqcha sarflangan vaqtga kiradi (bu talab ratsional sarflarning har qanday elementiga nisbatan aniqlanadi). Ish hajmini bajarish uchun bevosita sarflanadigan ish vaqti koeffitsienti K_1 quyidagi formula orqali topiladi:

$$K_1 = T_{b,s} : J_s$$

Bu erda: $T_{b,s}$ – ish hajmini bajarish uchun bevosita sarflanadigan ish vaqti.

Xuddi shu usulda boshqa elementlar bo'yicha ham koeffitsientlar aniqlanadi:

K_2 – mehnat normasiga kiritilgan ishlanmaydigan vaqt koeffitsienti;

K_3 – shlab chiqarish vazifasi bilan asoslanmagan ishlarni bajarish uchun sarflanadigan vaqt koeffitsienti.

Bu ko'rsatkichlar guruhi umumiy ish vaqti jamg'armasi salohiyatidan ratsional foydalanishni tavsiflaydi.

Ikkinchi guruhga mavjud zahiralarning o'lchovi va yo'naltirilganligini tasdiqlovchi ko'rsatkichlar kiradi (zahira tashkil qiluvchi ishga kelmasliklar, ish vaqti yo'qotishlari va ortiqcha sarflari).

Har bir ko'rsatilgan vaqt sarflarining vaqt jamg'armasi salohiyatiga daxldorligi zahiralar mavjudligini ko'rsatadi. Masalan, vaqt jamg'armasi salohiyati 10000 soat, zahira tashkil qiluvchi ishga kelmasliklar –500 soat, ish vaqtidan foydalanishdagi mavjud zahira 5% ni tashkil qiladi.

Mehnat unumdorligini oshirishning tashkiliy zahiralarni tahlil qilishda faqat ko'zga ko'rinadiganlarni emas, balki ish vaqtining smena ichidagi yashirin yo'qotishlarini va ortiqcha sarflarni ham topish muhim. Bu yo'qotishlar turlicha bo'lgani uchun ularni hisoblash ham turlicha olib boriladi. Masalan, alohida ishlovchilar tomonidan normalarning bajarilmaganligi sababli ish vaqti yo'qotishlari bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Avval hamma ishchilar normalarini bajarganlarida mehnat unumdorligi oshishi mumkinligi aniqlanadi:

$$U_n = [C_1 \cdot (100 - x_1) + (C_2 \cdot (100 - x_2))] \cdot d / (C_1 + C_2)$$

Bu erda: S_1 va C_2 – normalarni bajarish 80-90, 90-100% ishchilar soni;

x_1 va x_2 - ish me'yorda o'rtacha normalarning bajarilishi;

d – ishlovchilarning umumiy soniga nisbatan normalarni bajarmaydigan ishchilar salmog'i, %da.

Normalarni bajarmaslik tufayli ish vaqti yo'qotishlari ($T_{n.b}$) quyidagicha hisoblanadi:

$$T_{n.b} = 100 \cdot U_n : (100 + U_n) \cdot Q : K$$

Bu erda: Q – ushbu davrdagi mahsulot hajmi, norma-s;

K – sex ishchilari ishlab chiqarish normalarining bajarilishi koeffitsienti.

Takomillashmagan mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi tufayli ish vaqti yo'qotishlarining o'lchami ham ahamiyatga ega. Bu kamchilikning oqibatlariga ishlovchilar o'z vazifalaridan chetlashishlari, qoniqarsiz kadrlar tuzilmasi, mehnatni tashkil qilishning noratsional shakli va usullari va h.k.lar kiradi.

Ish vaqti jamg'armasida ortiqcha sarflar alohida guruhni tashkil qiladi. Ular asosan mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklardan kelib chiqadi. Ular kelib chiqish xususiyatlari va manbaiga muvofiq farqlab hisobga olinishi tahlil jarayonini engillashtiradi va mehnatni tashkil qilish hisobiga foydalanilmayotgan ish vaqtlari rezervi aniqlanadi..

Misol. Jamoaning jami potensial ish vaqti jamg'armasi (F_p) 2500 ming kishi soat; foydalanilgani ($F_{foyd.}$) 2030 ming kishi soat. O'rtadagi farq (470 ming kishi soat) quyidagicha taqsimlangan: vaqtinchalik mehnatga layoqatlilikni yo'qotganligi uchun – 83200, mehnat intizomi buzilganligi uchun – 600, xom ashyo etqazib berishdagi kamchiliklar tufayli kun bo'yi turib qolishlar hisobiga - 176000, tashkiliy-texnik sabablarga ko'ra smena ichidagi turib qolishlar hisobiga – 204100, og'ir mehnat sharoitlari uchun berilgan qo'shimcha tatillar uchun – 3200, boshqa tashkiliy sabablar – 2300 kishi soat. Mehnatni tashkil qilishning umumiy va xususiy ko'rsatkichlarini, mehnat unumdorligini oshirishning joriy va istiqboldagi rezervlarini aniqlang.

ECHISH. Mehnatni tashkil qilinganligining umumiy darajasi $U_o = F_{foyd.} / F_p$ formulasi yordamida topiladi. Bizning misolimizda $U_o = 0,812$ ($2030 / 2500$) bo'lgan. Bundan shunday xulosa qilish mumkinki, mehnatni tashkil qilish hisobiga mehnat unumdorligini maksimal oshirish imkoniyati 23,1 % ($1 - 0,812 \cdot 100 = 100 - 81,2$). Biroq bunday o'sish faqatgina nazariy jihatdan ko'riladi, chunki barcha yo'l qo'yilgan yo'qotishlarni to'liq bartaraf etilsagina bunday o'sishga erishish mumkin bo'ladi. Biroq, haqiqatda barcha yo'qotishlarni bartaraf etish mumkin emas (masalan kasalliklar tufayli yo'qotishlar). Real ikoniyatlar u yoki bu sababga ko'ra qisqartirilayotgan yo'qotishlarni foydalanilgan ish vaqti jamg'armasiga nisbati sifatida aniqlanadi.

1-jadval

Mehnatni tashkil qilinganlik darajasini va istiqboldagi imkoniyatlarni aniqlash

	Mehnat unumdorligini oshirish imkoniyatlari ($F_q^1 : F_{foyd.} \cdot 100$), %
--	--

№	Ish vaqti yo‘qotishlari sabablari	Sabab to‘liq bartaraf etilganda	Qisman bartaraf etilganda (chora-tadbirlar doirasida)
1	Kasallik va travmatizm tufayli vaqtincha mehnatga layoqatni yo‘qotish	$(83,2 \cdot 100) / 2030 = 4,1$	30% qisqartirilsa $83,2 \cdot 0,3 \cdot 100 / 2030 = 1,23$
2	Mehat intizomini buzilishi	$0,6 \cdot 100 / 2030 = 0,03$	80% qisqartirilsa $0,6 \cdot 0,8 \cdot 100 / 2030 = 0,24$
3.	Etgazib berishlardagi kamchiliklar tufayli kun bo‘yi turib qolishlar	$176 \cdot 100 / 2030 = 8,7$	50% qisqartirilsa $176 \cdot 0,5 \cdot 100 / 2030 = 4,35$
4.	Tashkiliy-texnik sabablarga ko‘ra smena ichidagi turib qolishlar	$204,1 \cdot 100 / 2030 = 10$	60% qisqartirilsa $204,1 \cdot 0,6 \cdot 100 / 2030 = 6$
5	Zararli sharoitlarda ishlanganlik uchun qo‘shimcha tatillar	$3,2 \cdot 100 / 2030 = 0,16$	40% qisqartirilsa $3,2 \cdot 0,4 \cdot 100 / 2030 = 0,06$
6	Boshqa tashkiliy sabablar	$2,3 \cdot 100 / 2030 = 0,11$	40% qisqartirilsa $2,3 \cdot 0,4 \cdot 100 / 2030 = 0,05$
	Jami	23,1	11,9

¹Qo‘shimcha foydalanilayotgan ish vaqti jamg‘armasi, ming kishi-soat.

Tahlil davomida bircha tashkiliy ish vaqti yo‘qotishlari o‘z navbatida qismlarga ajratilishi mumkin. Masalan, mehnatga layoqatsizlik – kasalliklarning asosiy turlari bo‘yicha, smena ichidagi turib qolishlar – ushbu ishlab chiqarish uchun konkret sabablar bo‘yicha va h.z. Rezervlarni baholash har bir tashkiliy omillarning qanchalik ahamiyatligini ko‘rsatadi.

Bundan tashqari ish vaqti yo‘qotilish sabablarini o‘rganish bilan birga ishlovchilarning kasbiy mahorat kabi yashirin rezervlarni aniqlash ham muhim hisoblanadi.

Ishlab chiqarishga tayyorgarlik bosqichidagi kamchiliklar, bajaruvchining aybi bilan yo‘l qo‘yilgan xatolar, chizma va loyihalardagi tuzatishlar, uskunalardagi kamchiliklar bilan bog‘liq ortiqcha ish vaqti sarflari hisob hujjatlari asosida yoki kuzatuvlar orqali aniqlanadi.

Ortiqcha mehnat sarflarini aniqlashning asosiy yo‘li maxsus kuzatuvlar asosida amalga oshiriladi (IVS, xronometrik va h.k.) va ulardan olingan natijalar normadagi ko‘rsatkichlar bilan solishtiriladi.

3.Korxonadagi ish vaqtdan to‘liq foydalanishga doir ko‘rsatkichlar tizimi

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 hizmat 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

Smena ichidagi yo'qotishlar ish kuni davomiyligini tahlil qilish natijasida aniqlanadi. Ish kuni davomiyligi esa kun davomidagi qonun bilan belgilangan tanaffuslar (yomon ish sharoitlari bilan bog'liq tanaffuslar, o'smirlar uchun qisqartirilgan ish kunlari) va smena ichidagi ish vaqti yo'qotishlarga bog'liq bo'ladi. Smena ichidagi yo'qotishlarni tahlil qilish ularning kelib chiqish sabablarini aniqlash, kamaytirish va oldini olish imkonini beradi.

To'liq ish kunlari yo'qotilishi ish vaqti jamg'armasidan foydalanish va o'rtacha ro'yhatdagi bitta ishchining ish vaqti balansini tahlil qilish natijasida aniqlanadi. Tahlil davrida ishlangan kishi-kunlar va kishi soatlar soni to'liq ish kunlari yo'qotishlari, ma'muriyat ruhsati bilan ishga kelmaslik, kasalliklar va sababsiz ish qoldirishlarga bog'liq. SHuning uchun to'liq ish kunlari yo'qotishlarini tahlil qilish va hisobga olish zarur. Tahlil natijasida sababsiz ish qoldirishlar va kasalliklar sonini kamaytirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish mumkin bo'ladi.

Tahlil davomida reja topshiriqlarining asoslanganligi tekshiriladi. O'tgan yilga nisbatan o'zgarishlar sabablari aniqlanadi va ish vaqtdan samarali foydalanish yo'llari belgilanadi.

Smena ichidagi ish vaqti yo'qotishlari ish kuni davomiyligidan foydalanish koeffitsienti yordamida tahlil qilinib, u haqiqatdagi ish kuni davomiyligini reja yoki bazisga nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_{ik} = P_{ik.h} / P_{ik.b(r)}$$

Bu erda: K_{ik} - ish kuni davomiyligidan foydalanish koeffitsienti;

$P_{ik.h}$, $P_{ik.b(r)}$ – mos holda haqiqat, reja va bazis davridagi ish kuni davomiyligi, soat.

To'liq ish kunlari yo'qotilishining tahlili bitta ishchining ish kunlari sonidan foydalanish koeffitsienti yordamida haqiqatdagi ish kunlarining reja va bazisga nisbati bilan amalga oshiriladi:

$$K_d = D_{ik.h} / D_{ik.b(r)}$$

Bu erda: K_d – ishlangan kunlardan foydalanish koeffitsienti;

$D_{ik.h}$, $D_{ik.b(r)}$ – mos holda haqiqat, reja va bazis davridagi ish kunlari.

Ishchi kuchidan to'liq foydalanish tahlil qilinayotgan davrda bitta xodim tomonidan ishlangan kun va soatlar soniga qarab baho berish mumkin. Bunday tahlil

xodimlarning har bir toifasi bo'yicha, har bir ishlab chiqarish bo'linmasi va umuman, korxonada bo'yicha o'tkaziladi (2-jadval).

Ish vaqti jamg'armasi (IVF) xodimlar soniga (XS), bir xodim bir yilda o'rta hisobda ishlab bergan kunlar soniga (D) va ish vaqtining o'rtacha muddatiga (M) bog'liq:

$$IVF = XS \cdot D \cdot M$$

Tahlil etilayotgan korxonada haqiqiy ish vaqti jamg'armasi rejalashtirilganidan 9570 soat kamroqdir. Uning o'zgarishiga ta'sir ko'rsatish omillarini zanjirli ravishda qo'yib chiqish usuli orqali aniqlash mumkin:

$$\Delta IVF_{XS} = - (XS_x - XS_{rej}) \cdot D_{rej} \cdot M_{rej} = (165 - 160) \cdot 220 \cdot 7,95 = 8745s$$

$$\Delta IVF_x = (D_f - D_{rej}) \cdot XS_f \cdot M_{rej} = (210 - 220) \cdot 165 \cdot 7,95 = -13118s$$

$$\Delta IVF_m = (M_x - M_{rej}) \cdot D_h \cdot XS_x = (7,8 - 7,95) \cdot 210 \cdot 165 = -5197s$$

Jami -9570s

2-jadval

Korxonada ish vaqtidan foydalanish

Ko'rsatkich	O'tgan yili	Hisobot yili		CHetga chiqish	
		Reja	haqiqat	o'tgan yildan	rejadan
Ishchilarning o'rtacha yillik soni (XS)	160	160	165	5	5
Bir ishchi bir yilda ishlagan kunlar (D)	220	220	210	-10	-10
Soatlar (S)	1727	1749	1638	-89	-111
Ish kunining o'rtacha muddati (M), S	7,85	7,95	7,8	-0,05	-0,15
Ish vaqti jamg'armasi, S	276320	279840	270270	-6050	-9570
SHu jumladan, ishdan tashqari ishlagan vaqt, S	1630		1458	-14	1485

YUqorida keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, korxonada mavjud ish vaqtidan etarli darajada to'liq foydalanmagan. O'rta hisobda bitta ishchi 220 kun o'rniga 210 kun ishlagan, shu sababli rejadan tashqari ish vaqtining bekor sarf bo'lishi bitta ishchiga 10 kunni, barcha ishchilarga 1650 kunni yoki 13118 soatni tashkil etgan (1650·7,95).

3-jadval

Korxonada ish vaqtidan foydalanish ko'rsatkichlari

Ko'rsatkichlar	O'tgan yili	Hisobot yili		O'tgan yilga nisbatan o'zgarish		Reja-dan cheklanish	SHart-li bel-gilar
		reja	haq-da	reja	haq-da		
1	2	3	4	5	6	7	8
Ishchilarning o'rtacha	7215	7200	7044	-15	-171	-156	T

ro'yxatdagi soni, kishi							
Barcha ishchilar tomonidan ishlangan vaqt, ming soat	12741,7	12781,4	12458	x	x	x	CH
SHu jumladan ish vaqtidan ortiqcha ishlangan vaqt, ming soat	41,2	x	57,1	x	+16,1	+57,1	CH
Hamma ishchilar tomonidan ishlangan kishi-kunlar	1605,3	1608,5	1570,8	x	x	x	D
Bir ishchi tomonidan ishlangan vaqt, ming soat	1766	1775,2	1768,6	+9,2	+2,6	-6,6	CH
Bir ishchi tomonidan ishlangan kun, kishi-kun	222,5	223,4	223	+0,9	+0,5	-0,4	D
Ish vaqtining noishlab-chiqarish sarflari	17,2	x	15,5	-	-	-	CH
Ish kunining o'rtacha uzunlini	7,937	7,946	7,931	+0,009	-0,006	-0,15	CH

Mazkur jadvaldan shu malum bo'ladiki, mehnat jamoasining har bir a'zosi hisobot yilida 223,4 ish kuni ishlab berishi lozim edi, oldingi yili bu ko'rsatkich 222,5 ish kunini tashkil etgan. Ish vaqti yo'qotishlarining kamayishi eng avvalo to'xtab qolishlarni va bayram kunlarining dam olish kunlariga to'g'ri kelishi bilan belgilanadi. Rejaga binoan ichki smena ish vaqti yo'qotishlarni ham kamaytirish ko'zda tutilgan, har bir ishchining ishlab berish vaqti o'z navbatida 0,009 soatga (7,946-7,937), kamayishi orqali ish vaqti miqdori 2,01 soatga (+0,009·223,4) ortishi ro'y bergan. O'rtacha ish kuni davomiyligining o'sishi ish vaqtidan unumli foydalanganlikdan dalolat berib turibdi.

4. 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:

$$\pm \Delta C = C_{XAK} - C_{(PEJ.BA3)} \text{ (kishi)}$$

$$\pm \Delta C = \frac{C_{XAK}}{C_{(PEJ.BA3)}} \cdot 100 - 100 \text{ (%)}$$

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 4-jadvalda keltirilgan.

4-jadval

Korxonada xodimlar sonining o‘zgarishi

Xodimlarning 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	-
Kichik xizmat ko‘rsatish xodimlari	2 2	4 4	5 1	+2 +2	+2 - 1	+1 - 3

Hisob-kitob natijalari shuni ko‘rsatadiki, umuman olganda, korxonada kadrlar bilan etarli 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 98%ga bajarilgan. Bu erdan 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.

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

5-jadval

Xodimlar tarkibini tahlili

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

Tahlil vaqtida asosiy ishchilarga nisbatan xizmat qiluvchi yordamchi ishchilarning soni qisqarganligiga alohida e'tibor berish kerak. Yordamchi ishchilar salmog'ining kattaligi ko'pgina ishlab chiqarishni tashkil qilishda va yordamchi ishlar mexanizatsiyasida kamchiliklar borligini tavsiflaydi. Birof, yangi texnika va texnologiyalarni joriy qilish, ayniqsa, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish asosiy va yordamchi ishchilar mutlaq sonining kamayganlik holatida asosiy ishchilar sonining keskin qisqarib ketishi va yordamchi ishchilar sonining ko'payishiga olib kelishini hisobga olish kerak.

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

$$K_{as.i.soni} = S_{as.ish} : SIP \times 100\%$$

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

Korxonaning xodimlar bilan ta'minlanganligi, tahlilining keyingi bosqichida uning sifat tarkibini o'rganiladi.

Sifat jihatdan talab, ya'ni kategoriyalar 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 korxonada yoki uning bo'limlari, shtatlar ro'yxati; ijrochilar tarkibining kasb-malaka bo'yicha talablar ajratib ko'rsatilgan turli tashkiliy-boshqaruv jarayonlarini aniq belgilaydigan hujjatlar.

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

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

Xodimlarning sifat tarkibini tahlil qilish kadrlarga bo'lgan son va sifat ehtiyojlarini oldindan bilish va mavjud tarkib talablarga to'g'ri kelishi uchun tadbirlar belgilash (tanlash, ishga qabul qilish, tayyorlash, adaptatsiya, malakasini oshirish, gorizontal va vertikal joylashtirish, ishdan bo'shatish va h.k.), xodimni o'qitish va malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiqish uchun kerak.

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

$$CH_p = T : F$$

bu erda: 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.

5.Xodimlar harakati oqimi ko'rsatkichlarini tahlil qilish

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

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

Ishlovchilarning kasbiy siljishi tizimi asosida ikkita asosiy tamoyil yotadi:

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

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

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

Xodimlar harakatini quyidagi kasb-malaka shakllariga ajratish mumkin:

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

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

ma'muriy harakat;

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

ratsionalizatorlik va ixtirochilik ishlarida qatnashish.

Xodimlar harakatining intensivligi quyidagi koeffitsientlar bilan tavsiflanadi:

1. Qabul qilish bo'yicha koeffitsient

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

2. Bo'shatish bo'yicha koeffitsient

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

3. Umumiy aylanish koeffitsienti.

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

Almashinish koeffitsienti qabul qilish va bo'shatish koeffitsientlarining pastligiga qarab ularga mos keladi.

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

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

Korxonadagi muvafaqiyatsizlik 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 adaptatsiya davrida mehnat unumdorligi pasayishi tufayli yo'qotishlar;

ishdan bo'shaganda qonunga muvofiq beriladigan nafaqalar va ishsizlik nafaqalariga o'sib borayotgan xarajatlar;

xodimni ishga qabul qilish, tayyorlash, ishga qabul qilish va bo'shatishni rasmiylashtirish bilan bog'liq xarajatlar.

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

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

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

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

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

Hisoblash osonligi tufayli bu usul keng qo'llaniladi. Agar tahlil davrida 150 ta malakali ishchidan 30 tasi ishdan bo'shagan (qo'nimsizlik darajasi 20%) va bu hol davom etayotgan bo'lsa, unda kelasi yil uchun xodimlarni 200 nafarlik ko'rsatkichga ko'paytirish va ushlab turish uchun 110 ta yangi ishchini ishga yollash zarur (50 ta qo'shimcha ishchi, 40 ta ishchi 200 nafardan 20% bo'shaydiganlarning o'rniga va plyus 20 ta 90 ta yangi qabul qilinganlar sonidan yo'qotishlar o'rniga). Bunday formulani qo'nimsizlikni tahlil qilish uchun qo'llash oson, lekin u anglashilmovchilikka olib kelishi mumkin, chunki qo'nimsizlik foizi asoslangan ishlovchilarning o'rtacha soni tahlil qilinayotgan yil davomida band bo'lganlar sonining sezilarli o'sishi yoki pasayishi tufayli qator yillar uchun ko'rsatkich bo'lolmaydi.

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

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

$$K_{bar} = \frac{S_{ish.staj}}{S_{ish. 1 yil}}$$

Bu erda: K_{bar} - barqarorlik koeffitsienti;

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

$S_{ish 1 yil}$ - 1 yil davomida ishga qabul qilinganlar soni.

Korxonalar qo'nimsizlik darajasini quyidagi tadbirlar yordamida kamaytirishi mumkin: mehnatni va ishlab chiqarishni tashkil qilishni yaxshilash, malakasiz va bir xil ishlarni qisqartirish, mehnat sharoitlarini sog'lomlashtirish, ish joylarida mehnat mazmuni ishchilar malakasiga, shaxsiy qobiliyatlariga va qiziqishlariga mos

kelmasligining oldini olish, kadrlarning kasbiy o‘shirish 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 guruhlarning 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.

Nazorat uchun savollar

1. Mehnat ko‘rsatkichlari tahlilining ob‘ekti va predmetini nimalar tashkil qiladi?
2. Tahlil natijalaridan foydalanuvchilar qanday toifalarga bo‘linadi?
3. Tashqi foydalanuvchilarning tahlil natijalaridan manfaati nima?
4. Mehnatni tashkil qilinganlik darajasi qanday aniqlanadi?
5. Mehnat unumdorligini oshirish zahiralardan to‘liq foydalanish mumkinmi?
6. Ish vaqti yo‘qotishlarini qanday klassifikatsiyalash mumkin?
7. Smena ichidagi yo‘qotishlarga nimalar kiradi?
8. To‘liq ish quni yo‘qotishlariga misol keltiring.
9. Personal bilan ta‘minlanganlik darajasi qanday kursatkichlarda hisoblanadi?
10. Kadrlar xarakati ko‘rsatkichlariga nimalar kiradi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O‘zbekiston, 2012.- 40 b.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Aholini ish bilan ta‘minlash to‘g‘risida” gi qonuniga sharhlar. -Toshkent.: “SHarq”, 2000. – 384 b.
3. Mirziyov SH.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining hisobot yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha xarakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli Farmoni
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi “Oliy ta‘lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi “Oliy ta‘lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori

7. Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. 634 p.
8. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish” O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2014- 356 b.
9. Abdurahmonov Q.X., Bakieva I.A. Personal auditi va nazorati. O'quv qo'llanma. –T.: Iqtisodiyot, 2019, - 236 b.
10. M. Martin i T. Djekson. Praktika raboty s personalom. Per. s angl. - M.:HIPPO, 2005. - 336 c.

AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

1-MAVZU. KADRLAR MENEJMENTIDA PERSONAL NAZORATI VA AUDITI

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

🗒 Muhokama uchun savollar

1. Audit diagnostik tadqiqot shakli sifatida
2. Personal auditining maqsadi va vazifalari
3. Personal auditini o‘tkazish metodologiyasi

Mashg‘ulot maqsadi:

Kadrlar menejmentida personal nazorati va auditining mohiyati, maqsadi va vazifalari hamda personal auditini o‘tkazish metodologiyasi bo‘yicha amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Personal auditining o‘ziga xos xususiyatlarini;
- ✓ Personal auditida maqsad va vazifalarni belgilashni;
- ✓ Personal auditini o‘tkazish usullari, tamoyillari, vositalari, darajalarini

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Personal auditiga tadqiqiy yondashishni;
- ✓ Personal auditini tashkiliy jihatlarini.

☐☐MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq 1. Audit, nazorat va boshqaruv maslahati tushunchalarini qiyoslang. Ularning o‘xshash va farqli jihatlarini aniqlang.

✓ **Ish mazmuni:** Axborot resurslaridan foydalangan holda guruhlariga bo‘linib audit, nazorat va boshqaruv maslahati tushunchalarining taqqoslama tahlili amalga oshiriladi.

Topshiriq 2. Personal auditining huquqiy asoslarini tasviflang. Normativ xujjatlar, auditorlik standartlari, shartnomalar va professional talablarni qo‘llash vazifalarini tahlil qiling.

✓ **Ish mazmuni:** internet va o‘quv-axborot resurslaridan foydalanib personal auditining huquqiy asoslarini to‘rta darajaga bo‘lib tasniflanadi.

Topshiriq 3. Personal auditining tadqiqiy yondashuvlarini taqqoslang, ularning qo‘llanilish sohalari va tashkiliy jihatlarini tasviflang.

✓ **Ish mazmuni:** o‘quv-axborot resurslaridan foydalanib personal auditining tadqiqiy yondashuvlari qiyoslanadi, qo‘llanilish sohalari bo‘yicha takliflar ishlab chiqiladi.

2-MAVZU. KADRLAR NAZORATI

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

🔍 Muhokama uchun savollar

4. Nazorat: asosiy tushunchalar, maqsad va vazifalari
5. Personal nazorati turlari
6. Personalga xarajatlar va ularning tuzilishi

Mashg'ulot maqsadi:

Personal nazorati bo'yicha amaliy ko'nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash

O'quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Personal nazoratining maqsadi, vazifalari va amalga oshirish usullarini.

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Personal nazoratni amalga oshirishning tashkiliy jihatlarini.

☐ MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Keys

Xodimlarni nazorat qilishning eng yaxshi usuli bu o'zini o'zi nazorat qilishdir, ammo bu usul faqat ishbay ish haqi to'langanida o'z natijasini beradi. Bu korxonada uchun eng tejamli nazoratdir, chunki xodimlar ularning ishini nazorat qilish vositalari uchun xarajatlarni talab etmaydi.

Bizningcha, xodimlarni nazorat qilishning eng yomon va axloqsiz usuli bu xodimni "josuslik (shpionaj)" usulida nazorat qilish bo'lib, ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

- telefon suhbatlarini eshitish, xabarlarni, shu jumladan elektron pochталarni o'qish;
- ofisda yoki ish joyining tepasida yashirin eshitish moslamalarini o'rnatib, xodimlarning suhbatlarini tinglash;
- shkaflarga va xodimning ish joyiga videokameralar o'rnatib, so'ng xodimni kuzatish;
- kompyuter ekranini va xodimni kompyuterdagi veb-kamera orqali kuzatib borish

Hech kimga sir emaski, zamonaviy texnologiyalar xodimni to'liq kuzatishga imkon beradi va ish beruvchi har doim ofis telefonlarini tinglashni va ofis elektron pochтasini o'qishni to'xtatmaydi. Ammo agar siz xodimlarni yashirincha zimdan kuzatishingiz kerak bo'lsa, unda sizning kompaniyangizda vaziyat yaxshi emas.

Muhokama uchun savol

1. Agar siz kompaniya rahbari bo'lsangiz personalni nazorat qilish uchun kuzatishni qaysi usulda tashkil qilgan bo'lar edingiz?

2. Siz taklif etgan usulni kompaniyangiz xodimlari to'g'ri qabul qilishmasa, bu borada muammolar kelib chiqsa ularni qanday bartaraf etasiz?

3-MAVZU. PERSONAL AUDITIDA MEHNAT KO'RSATKICHLARINI TAHLIL QILISH

SEMINAR-AMALIY MASHG'ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

🔍 Muhokama uchun savollar

2. Personal auditida mehnat ko'rsatkichlari tahlili
2. Korxonada mehnatni tashkil qilinganlik holatini baholash
3. Korxonadagi ish vaqtdan to'liq foydalanishga doir ko'rsatkichlar tizimi
4. Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini aniqlash
5. Xodimlar harakati ko'rsatkichlarini tahlil qilish

Mashg'ulot maqsadi:

Mehnat ko'rsatkichlarini tahlil qilish bo'yicha amaliy ko'nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash

O'quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Mehnat ko'rsatkichlarini tahlilning ob'ekti, predmeti, usullarini;
- ✓ Korxonada mehnatni tashkil qilinganlik holatini baholashni;
- ✓ Korxonadagi ish vaqti sarflarini tahlilini;
- ✓ Korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanganligini aniqlashni
- ✓ Xodimlar harakati ko'rsatkichlarini tahlil qilishni

Tinglovchilar uddalaydilar:

✓ Mehnat ko'rsatkichlarini tahlil qilish va olingan natijalar asosida boshqaruvga oid takliflar ishlab chiqishni.

□ MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

1-topshiriq.

Agar ro'yxatdagi ishchilar soni-820 kishi, yilda –365 kun, smena vaqti-8 soat, dam olish va bayram kunlari-106 kun, tatillar –14 kun, boshqa zahira tashkil qiluvchi ishga kelmasliklar – 3 kun, smena ichidagi boshqa yo'qotishlar 16250 soat bo'lsa ish vaqti jamg'armasini hisoblang.

2-topshiriq.

Korxonada rejadagi 800 kishi o'rniga 850 kishi ishlagan. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi 103% bajarilgan. Ishchilar sonini rejadagidan nisbiy farqlanishni aniqlang.

3-topshiriq

Agar tahlil qilinayotgan davrda 150 ta malakali kadrlardan 30 tasi bo'shab ketgan va bu holat davom etayotgan bo'lsa, keyingi yilda personal sonini 200 kishilik tarkibda ushlab turish uchun nechta xodimni ishga olish kerak bo'ladi?

KEYS STADILAR

Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish

Tashkilot tavsifi: Korxonaning o'ziga xos xususiyati - uy-joy qurilishi. Uning uchun bozor sharoitlari ijobiy rivojlanmoqda. Ishlab chiqarish faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari bajarilmoqda. Bo'lim boshliqlari - bu korxonada uzoq vaqt ishlagan,

yaxshi professional obro'ga ega bo'lgan, ishonchli va tajribali xodimlar. Rahbarlarning fikriga ko'ra, ish haqi o'rtacha bozor darajasiga to'g'ri keladi.

Vaziyat: Korxonaning kadrlar bo'limi tomonidan olib borilgan tahlil natijasida ijobiy bo'lmagan tendentsiya aniqlandi - ayrim ishlab chiqarish bo'linmalarida xodimlar qo'nimsizligi oshdi. Bundan tashqari, ishdan bo'shatilganlarning asosiy qismini ishchilar tashkil etadi. Ularni ishdan bo'shsh sabablari tahlili natijasida bo'lim boshliqlari va xodimlarning o'zlari tomonidan mehnat sharoitlarini baholashdagi farqni aniqlandi. Ketish sabablari sifatida ishchilar og'ir mehnat sharoitlarini, ko'p smenali ish grafisini, maoshning kamligini, ishlab chiqarish quvvatlarining notekis yuklanishini va hokazolarni, kamdan-kam hollarda jamoada nizoli vaziyatlarni qayd etishdi. SHu bilan birga, bo'lim rahbarlari mehnat intizomi bilan bog'liq jiddiy muammolar, o'g'irlik, uzrsiz sabablarsiz ishdan bo'shatish va boshqa holatlar mavjudligini ta'kidladilar.

Keysni echish uchun topshiriq: Tashkilotda kadrlar almashinuvini kamaytirish uchun qanday choralar ko'rish kerak?

Kadrlarga ehtiyojni aniqlash

Vaziyat: Italiyalik tadbirkor O'zbekistonning turli shaharlarida pitsariyalar tarmog'ini ochishni rejalashtirmoqda. 2019 yilda Toshkentda 2 ta restoran ochilishi kerak. Qurilish kompaniyasi 2019 yil fevralda restoranlarni bezatish ishlarini tugatishi rejalashtirildi. Birinchi xo'rrandalar Italiya pitssasini aprel oyida tatib ko'rishlari kerak. Har bir restoran 100 kishiga xizmat ko'rsatishi kerak. SHu bilan birga, hisob-kitoblarga ko'ra (bitta pitsariya uchun) 6 ta oshpaz, 6 ta oshpaz yordamchisi, 15 ofitsiant, 4 barmen, 10 yordamchi ishchilar talab qilinadi.

2018 yil yanvar oyida 5 xodim ishlagan: kadrlar bo'yicha direktor, tijorat direktori, ikkita restoran direktori, yordamchi. 2001 yilning fevral va aprel oylari uchun haqiqiy kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlang.

Keysni echish uchun topshiriq.

1. Qanday qilib italiyalik tadbirkor xodimlarni qabul qilish muammosini hal qilishi mumkin?

2. U qanday qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin?

KEYSLAR BANKI

Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish

Tashkilot tavsifi: Korxonaning o'ziga xos xususiyati - uy-joy qurilishi. Uning uchun bozor sharoitlari ijobiy rivojlanmoqda. Ishlab chiqarish faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari bajarilmoqda. Bo'lim boshliqlari - bu korxonada uzoq vaqt ishlagan, yaxshi professional obro'ga ega bo'lgan, ishonchli va tajribali xodimlar. Rahbarlarning fikriga ko'ra, ish haqi o'rtacha bozor darajasiga to'g'ri keladi.

Vaziyat: Korxonaning kadrlar bo'limi tomonidan olib borilgan tahlil natijasida ijobiy bo'lmagan tendentsiya aniqlandi - ayrim ishlab chiqarish bo'linmalarida xodimlar qo'nimsizligi oshdi. Bundan tashqari, ishdan bo'shatilganlarning asosiy qismini ishchilar tashkil etadi. Ularni ishdan bo'shsh sabablari tahlili natijasida bo'lim boshliqlari va xodimlarning o'zlari tomonidan mehnat sharoitlarini baholashdagi farqni aniqlandi. Ketish sabablari sifatida ishchilar og'ir mehnat sharoitlarini, ko'p smenali ish grafisini, maoshning kamligini, ishlab chiqarish quvvatlarining notekis yuklanishini va hokazolarni, kamdan-kam hollarda jamoada nizoli vaziyatlarni qayd etishdi. SHu bilan birga, bo'lim rahbarlari mehnat intizomi bilan bog'liq jiddiy muammolar, o'g'irlik, uzrsiz sabablarsiz ishdan bo'shatish va boshqa holatlar mavjudligini ta'kidladilar.

Keysni echish uchun topshiriq: Tashkilotda kadrlar almashinuvini kamaytirish uchun qanday choralar ko'rish kerak?

Kadrlar rezervi bilan ishlash

Vaziyat: Bir nechta mintaqaviy filiallarga ega bo'lgan yirik ishlab chiqarish kompaniyasi ishlab chiqarishda boshqaruv zaxirasini shakllantirish datsurini ishga tushirdi. Korxonalarda baholash markazlari tashkil etildi, eng yaxshi nomzodlar aniqlanib, zaxiraga joylashtirildi. Olti oy o'tdi. SHu vaqt ichida 4% zaxiradagi ishlab chiqaruvchilar korxonalarini tark etishdi. Ular ishdan bo'shsh sabablarini quyidagicha izohlashdi:

- zaxiraga kiritilgandan so'ng, bevosita rahbar yanada ko'proq topshiriqlar bera boshladi, murakkab vazifalar qo'ydi va bajarilmaganligi uchun jazoladi;
- boshliqning yordami va maslahatlari yo'q, yordam deyarli ko'rsatilmaydi;
- rahbar ikki marta kadrlar bo'limi xodimlari tomonidan olib boriladigan boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha mashg'ulotlarga borishga ruxsat bermadi.

Bu faktlarning barchasi Personalni boshqarish departamentini jiddiy tashvishga tushirdi.

Keysni echish uchun topshiriq: bevosita rahbarlarni rezervdagilarning rivojlanishiga salbiy ta'sirini qanday kamaytirish va ularning potentsialidan samarali foydalanishni mumkin?

Personal motivatsiyasini kuchaytirish

Vaziyat: Uchta moda do'konlaridan iborat kichik savdo tarmog'i. Ularning har birida ikkita sotuvchi ikki smenada ishlaydi. Ish kuni - ertalab soat 10 dan 10 gacha.

Savdo markazlari katta shaharning chekkasida joylashgan gipermarketlarda joylashgan. Umumiy faoliyat yuritish muddati - 3 yil.

Sotuvchilar asosan sirtqi bo'limlarda o'qiyotgan universitet talabalari. Sotuvchi qizlar o'z ishlarining natijalari qanday bo'lishidan qat'i nazar, asosiy ish haqini olishadi (ish haqi 100 dollar. +o'shimcha bonus 50 dollar). Alohida, har bir do'kon uchun minimal savdo rejasi belgilanadi. Uni amalga oshirish sharti bilan qo'shimcha ustama qo'shiladi, ya'ni rejadan ortiqcha tushumning 4 foizi barcha xodimlarga teng taqsimlanadi.

Savdo tarmog'i sotuvchilarini rag'batlantirish tizimining tahlili natijasida quyidagi muammolar aniqlandi:

- sotuvchilar uchun motivatsiyaning past darajasi: natijada xodimlarning ish bilan bandligi, mijozlar bilan loqaydlik bilan ishlash, o'g'irlik holatlari, xizmat ko'rsatish standartlarining buzilishi va hk.

- mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlari va boshqa hujjatlar tushunarsiz shaklda rasmiylashtirilgan va ba'zi sotuvchilarning ish tartibi umuman yo'q.

- rahbar nomoddiy rag'batlarga ishonchsizlik bilan qaraydi. Faqat a'lo darajada ishlaydiganlarga ish haqini oshirishga tayyor.

- mish-mishlar va g'iybatlar tez tarqalmoqda, ko'pincha xodimlar orasida asossiz vahima paydo bo'lyapti va natijada jamoada asabiy holat yuzaga kelgan.

Keysni echish uchun topshiriq: Xodimlarga xarajatlarni sezilarli darajada oshirmasdan turib xodimlarning motivatsiyasini qanday ko'tarish mumkin?

Kadrlarga ehtiyojni aniqlash

Vaziyat: Italiyalik tadbirkor O'zbekistonning turli shaharlarida pitsariyalar tarmog'ini ochishni rejalashtirmoqda. 2019 yilda Toshkentda 2 ta restoran ochilishi kerak. Qurilish kompaniyasi 2019 yil fevralda restoranlarni bezatish ishlarini tugatishi rejalashtirildi. Birinchi xo'rrandalar Italiya pitsasini aprel oyida tatib ko'rishlari kerak. Har bir restoran 100 kishiga xizmat ko'rsatishi kerak. SHu bilan birga, hisob-kitoblarga ko'ra (bitta pitsariya uchun) 6 ta oshpaz, 6 ta oshpaz yordamchisi, 15 ofitsiant, 4 barmen, 10 yordamchi ishchilar talab qilinadi.

2018 yil yanvar oyida 5 xodim ishlagan: kadrlar bo'yicha direktor, tijorat direktori, ikkita restoran direktori, yordamchi. 2001 yilning fevral va aprel oylari uchun haqiqiy kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlang.

Keysni echish uchun topshiriq.

1. Qanday qilib italiyalik tadbirkor xodimlarni qabul qilish muammosini hal qilishi mumkin?

2. U qanday qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin?

Personal nazorati

Vaziyat. Xodimlarni nazorat qilishning eng yaxshi usuli bu o'zini o'zi nazorat qilishdir, ammo bu usul faqat ishbay ish haqi to'langanida o'z natijasini beradi. Bu

korxonaga uchun eng tejamli nazoratdir, chunki xodimlar ularning ishini nazorat qilish vositalari uchun xarajatlarni talab etmaydi.

Bizningcha, xodimlarni nazorat qilishning eng yomon va axloqsiz usuli bu xodimni "josuslik (shpionaj)" usulida nazorat qilish bo'lib, ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

- telefon suhbatlarini eshitish, xabarlarini, shu jumladan elektron pochталarni o'qish;
- ofisda yoki ish joyining tepasida yashirin eshitish moslamalarini o'rnatib, xodimlarning suhbatlarini tinglash;
- shkaflarga va xodimning ish joyiga videokameralar o'rnatib, so'ng xodimni kuzatish;
- kompyuter ekranini va xodimni kompyuterdagi veb-kamera orqali kuzatib borish

Hech kimga sir emaski, zamonaviy texnologiyalar xodimni to'liq kuzatishga imkon beradi va ish beruvchi har doim ofis telefonlarini tinglashni va ofis elektron pochтasini o'qishni to'xtatmaydi. Ammo agar siz xodimlarni yashirincha zimdan kuzatishingiz kerak bo'lsa, unda sizning kompaniyangizda vaziyat yaxshi emas.

Keysni echish uchun savol va topshiriqlar

1. Agar siz kompaniya rahbari bo'lsangiz personalni nazorat qilish uchun kuzatishni qaysi usulda tashkil qilgan bo'lar edingiz?

2. Siz taklif etgan usulni kompaniyangiz xodimlari to'g'ri qabul qilishmasa, bu borada muammolar kelib chiqsa ularni qanday bartaraf etasiz?

Personal auditi tamoyillari va nizoli xolatlar

Vaziyat: SHaxlo nima qilish kerakligi borasida boshi qotdi. YAqinda u buxgalterlik konsalting firmasida ishlay boshladi va firma bilan o'zining kelgusidagi munosabatlariga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan muammoga duch keldi. Bir kompaniyani audit qilish jarayonida u kompaniya xodimlariga haqiqatda to'langan pullar kutilganidek, ish haqi jamg'armasidan o'tkazilmaganligini aniqladi. Bunday amaliyot ko'plab tijorat va ayrim davlat tuzilmalarida keng tarqalgan bo'lib, naqd pulning katta qismini soliqlardan yashirish uchun qo'llaniladi.

Marina bunday xolatni noto'g'ri va noqonuniy deb biladi va audit hisobotida aks ettirilishi kerak deb hisoblaydi. U bu masalani o'zining auditorlik guruhining rahbari Otabek bilan suhbatda ko'tardi. Gurux rahbari bunday muammo mavjudligini tan oldi, ammo uni hal qilish uchun hech narsa qilmadi. Otabek SHaxloga bu masalani kompaniya rahbari bilan muhokama qilishni tavsiya qildi.

Kompaniya rahbari yoniga borishdan oldin, SHaxlo uzoq vaqt bu muammo haqida o'yladi. U qatnashadigan audit bo'yicha vaqti-vaqti bilan kompaniya tomonidan o'tkaziladigan darslarda asosiy e'tibor professional audit etikasi va uning firmasi axloqiy me'yorlarga sodiqligiga qaratilar edi.

Bu mashg'ulotlar nihoyat uni kompaniya rahbari bilan uchrashish zarurligiga ishontirdi. Biroq, rahbariyatga tashrifi muvaffaqiyatsiz yakunlandi. Kompaniya direktori Sodiq Agzamovich, Marina tomonidan aniqlangan holat aslida to'g'ri emas

degan fikrga qo'shildi. SHu bilan birga, u boshqa mijozlar bilan ham shunday qilganliklarini ta'kidladi. Sodiq Agzamovich hatto, SHahloga auditorlik tekshiruv xulosasida bu holat qayd etilsa mijozni yo'qotish ehtimoli to'g'risida ham gapirib o'tdi. U bunday natija uni qoniqtirmasligini ham bildirdi. Uchrashuvdan so'ng SHaxlo agar muammoni hal qilishda davom etsa, u albatta o'ziga dushman ortirishini angladi. Qoniqarsizlik va tashvish holat uni tark etmadi va u bu muammoni hamkasblaridan biri bilan muhokama qilishga qaror qildi.

SHaxlo kompaniyada ikki yildan ortiq ishlagan Sanjar va Doniyorga murojaat qildi. Aniqlanishicha, ular ilgari o'zlarining auditorlik tekshiruvlarida shunga o'xshash holatlarga duch kelishgan. Ular SHaxloning bevosita rahbarini chetlab o'tib, kompaniya direktoriga murojaat qilganidan hayron bo'lishdi. Sanjar va Doniyor SHaxloni o'z pozitsiyasida turib haqiqatni talab qilsa, unda ular muammolardan qochib qutulolmasliklariga e'tiborini qaratdilar. Ular, aslida, mijozlarning xatti-harakatlari noto'g'ri bo'lganligini tan olishdi, ammo ular buni auditorlik xulosalarida aks ettirishga jur'at etishmadi. Buning sababi kompaniya rahbariyati bunday holatga e'tiborsizlik bilan qarashi, shuning uchun ular muammolar chiqarishni xohlamasliklarini tushuntirishdi. Sanjar va Doniyor SHaxloni "jamo" a'zosi bo'lishga va bu masalani unutilishga chaqirishdi.

SHaxlo tanlashi kerak edi: bevosita rahbarga murojaat qilish yoki uni chetlab o'tib, o'z fikridan qaytmaslik. U kechirilsa ham, darhol ish joyini o'zgartirish kerakligini tushundi. Va uning harakatlari mutlaqo hamkasblariga yoqmaydi. Albatta, nima bo'lganini unutilish va hech narsa qilmaslik mumkin. Bunday natija bilan, uning fikriga ko'ra, kompaniya xodimlari mamnun bo'lishadi va bu unga kompaniyada karera qilishga yordam berishi mumkin. Bunday natija bilan bog'liq yagona muammo uning vijdoni edi. Qaror qabul qilish uchun juda oz vaqt bor edi.

Keysni echish uchun savol va topshiriqlar.

1. Vaziyatda shaxslararo to'qnashuvlar qanday tipda yuz berdi? Faktlar bilan tushuntiring va tasdiqlang.
2. Vaziyatning har bir ishtirokchisi shaxslararo ziddiyatni hal qilishning qaysi uslubidan foydalangan? Faktlarni tasdiqlang.
3. Bunday vaziyatda SHaxloga nima qilishni maslahat berasiz?

1) Mustaqil ta'lim mavzulari.

“Personal nazorati va auditorlik” modulidan mustaqil ta'lim sifatida o'rganiladigan quyidagi mavzular tavsiya etiladi:

1. Tashkilot inson resurslarini boshqarishda personal auditorlik va nazoratining o'rni
2. Personal bilan ishlash samaradorligini o'rganish
3. Sifat menejmenti konsepsiyasida personal roliga oid xolatlar
4. Personal auditorlik funksiyalari. va auditorlikni o'tqazish darajalari
5. Personal auditorlikga tadqiqiy yondashuvlar
6. Axborotlarni yig'ishdagi vositalar va ularni personalni boshqarish sohasida qo'llashdagi tajribalar
7. Personal auditorlikda tahlil usullari

8. Boshqaruv auditi maqsadi va vazifalari
9. Boshqaruv jarayonlarning joriy holatni baholash, qisqa, oʻrta va istiqboldagi samaradorlik natijalarini baholash
10. Boshqaruv auditining tashkiliy asoslari
11. Auditorni tekshirishga jalb qilish tartibi
12. Auditorlik xulosasini berishga qoʻyiladigan talablar
13. Personal auditi yoʻnalishlari va darajalari
14. Auditorlik standartlari va huquqiy asoslari
15. Auditorga qoʻyiladigan talablar
16. Ichki va tashqi audit: zarurati, maqsad, vazifalari va farqlanishi
17. Ish vaqti jamgʻarmasidan foydalanishning auditini oʻtkazish yoʻnalishlari
18. Ish vaqti jamgʻarmasida yoʻqotishlarni aniqlash va xulosalar ishlab chiqish
19. Personal bilan taʼminlanganlikning auditi vazifalari va yoʻnalishlari
20. Personal bilan taʼminlanganlik auditida absolyut va nisbiy farqlanishlarni aniqlash
21. Personal kategoriyalarini tahlil qilish va xulosalar ishlab chiqish
22. Kadrlar qoʻnimsizligi koʻrsatkichlarini aniqlash
23. Personal sifati va unga taʼsir etuvchi omillar
24. Personalning kasbiy rivojlanishiga boʻlgan ehtiyojni aniqlash

Bitiruv ishi mavzulari

1. Personal motivatsiyasining zamonaviy tizimlarini baholash
2. Boshqaruv xodimlarining mehnat sifatini baholash
3. Korxonada xodimlar kasbiy malakasini oshirishni auditi
4. Tashkilotda kadrlar siyosati va uning shakllanishining auditi
5. NR menejmentida kadrlar auditini rivojlantirish bosqichlari
6. Personalni boshqarish samaradorligini auditini oʻtkazish
7. Korxonada va tashkilotlarda ish haqi va imtiyozlarni belgilash tartibining auditi
8. Personal auditini oʻtkazish texnologiyasi
9. Tashkilotda ichki audit xizmatini loyihalashtirish
10. Davlat tashkilotlari xodimlari mehnatini moddiy ragʻbatlantirishning auditi
11. Kampaniyada xodimlarni tanlash va ishga yollash auditi
12. Personal adaptatsiyasi tizimi auditini oʻtkazish
13. Tashkilotda personal faolligini baholash
14. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotning kadrlar xizmati faoliyati natijalarini auditi
15. Kadrlar qoʻnimsizligi va uni kamaytirish chora-tadbirlari auditi
16. Personal xarajatlarini rejalashtirish, baholash va tahlil qilish
17. Personalni boshqarish tizimi funksiyalari auditini oʻtkazish texnologiyalari
18. Korxonaning mehnat unumdorligi auditini oʻtkazish
19. Personalni rivojlantirish chora tadbiri auditi
20. Tashkilotda personalni shakllantirishning auditi

21. Raqamli iqtisodiyotga o'tish sharoitida HR-menedjer mehnat faoliyatini tashkil etish

22. Personal karerasini rivojlantirishning tashkiliy jihatlarini auditi

VII. GLOSSARIY

Atamaning o‘zbek tilida nomlanirshi	Atamaning ingliz tilida nomlanishi	Atamaning rus tilida nomlanishi	Atamaning ma’nosi
Audit	Audit	Audit	lotincha audio so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, «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
Auditor	Auditor	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
Auditorlik standartlari	Auditing standards	Auditorskie standarty	auditorlik faoliyatini tartibga solish, auditorlik nazoratlarining yuqori sifatini ta’minlash masalalarini hal etishga yo‘naltirilgan
Boshqaruv auditi	Management audit	Upravlencheskiy audit	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
Boshqaruv maslahati	Management Consulting	Upravlencheskay a konsultatsiya	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
Yollanib ishlaydiganlar	Wage-earners	Наемные работники	korxonada rahbariyati bilan mehnat faoliyati shartlari to'g'risidagi tuzilgan yozma kontrakt (shartnoma) yoki og'zaki bitim bo'yicha ishlaydigan shaxslar bo'lib, ular ana shu faoliyat uchun yollanish vaqtida kelishib olingan ish xaqini oladilar
Jamoa	Team	Kollektiv	birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his qiladi
Ichki audit	Internal audit	Vnutrenniy audit	tashkilotdagi mavjud menejment tizimining samaradorligini baholashning muhim vositasi hisoblanib, tizim faoliyat ko'rsatishining uning hujjatlardagi ta'rifiga mos kelishini tekshirishni o'zida namoyon etadi. U korxonada xodimlari tomonidan yoki uning nomidan o'tkaziladi
Ish vaqti	Work time	Rabochee vremya	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	Working time fund	Fond rabochego vremeni	xodimlar soniga, bir xodim bir yilda o'rta hisobda ishlab bergan kunlar soniga va ish vaqtining o'rtacha muddatiga bog'liq
Ish davri	Work period	Period raboty	ishlab chiqarish vaqtining bir qismi bo'lib, ish vaqtdan foydalanish darajasini ifodalovchi ko'rsatkich
Ish kuni	Working day	Rabochiy den	sutkaning ma'lum qismida ishchi, xizmatchinigi korxonada mehnat qiladigan, ishlab chiqarish faoliyatida band bo'ladigan vaqti
Ish haqi	Wage	Zarabotnaya plata	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	Forms and systems of wages	Формы и системы заработной платы	mehnatning miqdor natijalari va sifatiga (uning murakkabligi,

tizimlari			intensivligi, shart-sharoitlariga) bog'liq ravishda ish haqini belgilash mexanizmidir
Ishga yollash auditining maqsadi	Purpose of audit of employment	Sel audita nayma	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
Ishdan bo'shatishlar auditi maqsadi	The purpose of audit layoffs	Sel audita uvolneniy	tashkilotning kadrlar «o'zagi» barqarorligini baholash hamda ishdan bo'shatish qonuniy va adolatli ekanligini tekshirishdir
Kadrlar	Staff	Кадры	(frans. cadre – shaxsiy tarkib) – 1. Korxonada, muassasada, firma, hissadorlik jamiyatlari va jamoat tashkilotlarida malakali xodimlarning asosiy tarkibi. 2. Qurolli kuchlarda – haqiqiy xizmatdagi komandirlar va oddiy askarlar tarkibi
Kadrlar auditi	HR audit	Кадровый аудит	1. Kadrlar auditi deganda xodimlarni kompleks baholash. 2. Personalni boshqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlarini tahlil qilish nazarda tutiladi.
Maslahat berish	Consultation	Кonsultatsiya	bu «vazifa yoki vazifalar seriyasining mazmuni, jarayoni yoki tarkibi nuqtai nazaridan yordam berishning har qanday shakli bo'lib, unda maslahatchining o'zi vazifalarning bajarilishi uchun javob bermaydi, balki bunga mas'ullar yordam beradi
Mehnat staji	Seniority	Трудовой стаж	xodimning belgilangan tartibda hisoblanadigan mehnat faoliyati davri. U ish vaqtini ham dam olish vaqtini ham o'z ichiga oladi.
Mehnat unumdorligi omillari	Factors of labor productivity	Факторы производительности труда	mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablaridir.
Mehnat shartnomasi	Employment contract	Трудовой договор	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.
Mutaxassislar	Specialists	Spetsialisty	boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlardir.
Nazorat	Control	Kontrol	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.
Personal auditi	Audit of personnel	Audit personala	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.
Personal auditi darajalari	Levels of personnel audit	Urovni audita personala	1. Strategik darajada personalni boshqarish siyosatining tashkilot maqsadlari, uning global strategiyasi bilan muvofiqlashganlik darajasi aniqlanadi. 2. Tezkor darajada personalni boshqarish bo'yicha funksional tuzilma faoliyati tekshiriladi.
Personal auditi predmeti	Perdmet staff audit	Perdmet audita personala	tashkilotni boshqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlari hamda personalni boshqarish funksional jarayonlari hisoblanadi
Standartlar	Standards	Standarty	"namuna" ma'nosini bildirib, bajariladigan ish sifatining o'lchovi bo'lib, auditor ishiga qo'yiladigan umumqabul qilingan talablar yig'indisidir. U mijozlar va jamoatchilik kutayotgan auditorlik ishining bajarilishi va sifatining minimal darajasini o'rnatadi
Tahlil	Analysis	Analiz	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.
Tashqi audit maqsadi	Purpose of external audit	Sel vneshnego audita	buxgalteriya va boshqa hisobotlar to'g'riligining kafolatini berishdan

			iborat bo'lib, korxonaga nisbatan tashqi bo'lgan tashkilotlar – mahsulot buyurtmachilari, yoki, masalan, sertifikatsoylovchi organlar tomonidan amalga oshiriladi
Xizmatchilar	Employees	Slujamie	bu rahbar va mutahassislarga boshqaruvga doir qarorlar ishlab chiqish hamda amalga oshirishda axborot xizmati ko'rsatuvchi xodimlardir

VIII. ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. Me'yoriy-huquqiy xujjatlar.

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2018.-76 b

1. Mirziyov SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining hisobot yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha xarakteristik strategiyasi to'g'risida”gi PF-4947-sonli Farmoni

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi “Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi “Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining o'tgan yil 11 fevraldagi (PP-2298) “o'tgan-2019 yillarda tayyor mahsulotlar butlovchi qismlar va materiallarni mahalliy lashtirish Davlat dasturi to'g'risida”gi Qarori. www.lex.uz 11.02.o'tgan

II. Maxsus adabiyotlar.

6. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov SH.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. T.: “O'qituvchi” NMIU, 2008.-67 b

7. Abdurahmonov Q.X., Bakiyeva I.A. Personal auditi va nazorati. O'quv qo'llanma – T.: «Iqtisodiyot» 2019. -236 b.

8. Audit i kontrolling personala organizatsii: Ucheb. posob. / Pod red. prof. P.E. SHlendera. – M.: Vuzovskiy uchebnik, 2009. - 237 ctr.

9. Gimpelson V.D. Dvijenie rabochey silы. Uchebnoe posobie. – M.: IM EMO RAN, 2009. – 457 str.

10. Kartashova L.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami : Uchebnik/ L. V. Kartashova. -M.: INFRA-M, 2014.-456 s

11. Kruglova N.YU. Основы менеджмента: учебное пособие / N.YU. Kruglova.-M.: KNORUS, 2014.-421s

12. Xolmo'minov Sh.R., Bakieva I.A. Mehnat ko'rsatkichlari tahlili. O'quv qo'llanma – T., Iqtisodiyot. 2014. -224 bet.

III. Internet saytlari

13. htr: //www.press-service – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati

14. htr: //www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

15. http: //www.mineconomu.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining rasmiy sayti

16. http: // www.edu.uz – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining rasmiy sayti

17. <http://www.mehnat.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Mehnat vazirligi sayti.
18. <http://www.stat.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining sayti.
19. <http://www.lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
20. <http://www.ilo.org> – Xalqaro Mehnat Tashkilotining sayti.