

## ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШДА КАДРЛАР АУДИТИНИНГ РОЛИ

Бакиева Ирода Акбаровна

*Тошкент давлат иқтисодийёт университети  
Инсон ресурсларини бошқариш кафедраси доценти, и.ф.н.*

**Аннотация.** Ушбу мақолада инсон ресурсларини бошқариш тизимида кадрлар аудитининг ўрни, корхона ва ташкилотларда кадрлар аудитини ўтказишнинг долзарб жиҳатлари, зарурати асосланган. Кадрлар аудитига бўлган турли назарий ёндашувлар асосида қиёсий таҳлиллар амалга оширилган ва ушнинг моҳиятини аниқлаштиришга нисбатан муаллифлик ёндашуви берилган. Кадрлар аудитини ўтказишнинг ташкилий жиҳатлари даражаларга бўлиниб ўрганилиб, ҳар бир даражада амалга ошириладиган ишлар тафсифланган ҳамда аудит объекти, йўналишлари, бу жарёнга қўйиладиган талаблар ёритилган ҳамда кадрлар аудитида қўлланиладиган ҳужжатлар таснифланган. Ўрганилаётган муаммо бўйича умумий хулосалар қилиниб, бизнес субъектлари учун кадрлар аудитини ўтказиш йўналишлари бўйича аниқ тавсиялар берилган.

**Калит сўзлар.** Инсон ресурсларини бошқариш, аудит, кадрлар аудити, кадрларни баҳолаш, кадрлар аудити даражалари.

**Annotation.** This article describes the need for a personnel audit in the personal resource management system, as well as a personnel audit in the personal resource management system. The HR audit was conducted on the basis of the data obtained during the audit, during which inconsistencies were identified in the quality indicators and the quality of the data obtained during the audit. Personnel audit is carried out to the extent to which it is carried out, and to the same extent to which it is carried out, which describes the object of the audit, its characteristics, requirements for this jargon. According to the Deputy head of the Ministry of Economic Development, recommendations on conducting a personnel audit have been provided for business entities.

**Keywords.** Human resource management, audit, personnel audit, personnel Assessment, personnel audit levels

### Кириш

Сўнгги ўн йилликларда дунёнинг етакчи компаниялари ходимларни стратегик манба сифатида кўриб чиқишни ва инсонга нафақат ишлаб чиқаришнинг "жонли" омили, балки шахс сифатида ҳам муносабатда бўлишни бошладилар. XX аср охирларидан бошлаб замонавий ишлаб чиқаришда инсоннинг ролига янгича қарашни ифодалаш учун иш берувчилар томонидан ходимларнинг касбий билим ва кўникмаларига қўйиладиган талаблари билан бир қаторда инсонларнинг ижтимоий-маданий, шахсий ва психологик хусусиятларини, шу жумладан уларнинг эҳтиёжлари, мотивлари, ҳислари, қадриятларга бўлган муносабатни ҳисобга олган ҳолда "инсон ресурслари" атамаси қўлланилмоқда.

Айнан шахсий омилни ҳисобга олиш зарурати ходимларни бошқаришнинг инсон ресурсларини бошқаришга босқичма-босқич

Ўзгаришига олиб келмоқда ва ушбу тушунчалар ўртасидаги чегара бўлиб хизмат қилмоқда. Илгари ишловчиларнинг фаолияти бошқа ресурсларни истеъмол қилиш билан белгиланар эди, ammo бугунги кунда вазият мутлақо тескари бўлиб, ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги бутунлай инсонларга боғлиқ бўлмоқда. Шу жиҳатдан, инсон ресурсларини бошқаришда дунёнинг етакчи ташкилотлари томонидан кадрлар аудитига зарурий жараён сифатида қаралмоқда.

### **Мавзуга оид адабиётлар таҳлили**

Аудит тушунчасининг мазмунини аниқлаштириш мақсадида Ўзбекистон Республикасининг “Аудиторлик фаолияти тўғрисида”ги қонунга мурожаат қилганимизда бу тушунчага аниқ таъриф берилмаганлигини кўрдик. Бироқ, айрим интернет сайтларида аудит тушунчасига таърифларни кўриш мумкин. Жумладан, “Qomus.info onlayn ensiklopediya”да қуйидаги таърифни кўриш мумкин: “АУДИТ (инг. audit— у эшитади) — муайян ваколатлар берилган шахслар — аудиторлар (аудиторлар фирмалари) томонидан хўжалик юритаётган субъектларнинг молиявий ҳисоботлари тўғрилигини, улар амалга оширган молиявий ва хўжалик операцияларининг мамлакат қонунларига мувофиқлигини текшириш мақсадларида ўтказиладиган молия ҳужжатлари экспертизаси ва таҳлили; тафтиш”[4].

Россиянинг 2008 йил 30 декабрда қабул қилинган N 307-ФЗ сонли “Аудиторлик фаолияти тўғрисида”ги Федерал қонунида “аудит аудиторларнинг (аудиторлик фирмаларининг) бухгалтерия (молиявий) ҳисоботларни, тўлов ва ҳисоб-китоб ҳужжатларини, солиқ декларацияларини ва бошқа молиявий мажбуриятларни ва хўжалик юритувчи субъектларнинг талабларини мустақил равишда идоравий бўлмаган текширувларини ўтказиш, шунингдек бошқа аудиторлик хизматларини кўрсатиш бўйича тадбиркорлик фаолияти” –деб таърифланади[5].

Келтирилган таърифлардан кўринадики, аудит тушунчаси хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий операцияларини ўрганишга нисбатан қўлланилади.

Америка бухгалтерия Ассоциациясининг бухгалтерия ҳисобининг асосий тушунчалари бўйича қўмитаси аудитга кенгроқ таъриф берди: “Аудит – бу иқтисодий ҳаракатлар ва ҳодисалар тўғрисида объектив маълумотларни олиш ва баҳолаш, уларнинг маълум бир мезонга мувофиқлик даражасини белгилаш ва натижаларни манфаатдор фойдаланувчиларга тақдим етишнинг тизимли жараёни”[6]. Ушбу таъриф бизга “аудит” тушунчасини кўпроқ ташкилий муаммоларга нисбатан қўллашга имкон беради.

Бизнинг фикримизча, аудитнинг моҳияти ташкилотда юзага келадиган муаммоларнинг сабабларини аниқлаш, уларнинг аҳамияти ва

ҳал қилиш имкониятларини баҳолаш ва ташкилот учун аниқ тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Сўнгги йилларда кадрлар аудитига қизиқиш ортиб бормоқда, буни ижтимоий ва меҳнат муносабатларини ўрганаётган маҳаллий иқтисодчиларнинг асарлари ҳам тасдиқлайди. Ташкилотда кадрлар рақобатбардошлигини бошқариш, ҳар бир ходимнинг ташкилот умумий мақсадларига қўшаёган ҳиссасини аниқлаш учун уларни баҳолаш воситалари бўлиши талаб этилади, бу жараёнлар кадрлар аудитида амалга оширилади. Профессор Ю. Г. Одегов, кадрлар аудитини «юзага келаётган ташкилий муаммоларни ташхислаш ва уларни ҳал қилиш бўйича тавсиялар бериш орқали ташкилот самарадорлигини узоқ муддатли такомиллаштиришнинг кенг қамровли расмийлаштирилган усули»[7] деб таърифлайди. Унинг фикрича, замонавий ташкилотларда кадрлар аудити қуйидагиларни аниқлашга имкон беради: ходимларни бошқариш тизимининг ҳолати тўғрисида тўлиқ ва ишончли маълумотлар; кадрлар ва кадрларга бўлган эҳтиёж даражаси (номзоднинг вакансия талабларига мувофиқлигини баҳолаш; ходимларнинг янги лавозимга кўтарилишга тайёрлигини баҳолаш; иш мажбуриятлари ва талабларини шакллантириш); касбий ривожланиш эҳтиёжлари (ўқитиш ва ўқитишда кадрлар эҳтиёжларини аниқлаш); ижтимоий-психологик иқлим (ходимлар ва номзодларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш; ходимларнинг мувофиқлигини баҳолаш; ташкилотда ходимларни тақсимлаш (ходимларни самарали бошқариш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш, самарали жамоани шакллантириш). Кадрлар аудити, шунингдек, қуйидаги масалаларни ҳал қилишга ҳисса қўшиши керак: кадрлар сонининг, касбий ва малака даражаларнинг, ўртача разрядлар, самарадорлик даражаси ва бошқа миқдор кўрсаткичларнинг лойиҳалардаги зарурийга мувофиқлиги; ходимлар ва бўш лавозимга даъвогарларнинг интеллектуал салоҳиятини баҳолаш. Кадрлар аудитини ўтказиш кадрлар харажатларини оптималлаштиришга ёрдам беради, бу кўпчилик ташкилотларнинг иқтисодий беқарорлиги шароитида муҳим аҳамиятга эга.

Бошқа россиялик таниқли олим А.Я.Кибановнинг таъкидлашича «Кадрлар аудити-бу молиявий-иқтисодий аудит билан бир қаторда ташкилотнинг кадрлар потенциалининг мақсадлари ва ривожланиш стратегиясига мувофиқлигини аниқлашга имкон берадиган консалтинг ёрдами, таҳлилий баҳолаш ва ташкилотнинг кадрлар салоҳиятини мустақил экспертизадан ўтказиш тизими; ташкилотнинг кадрлар ва бошқарув тузилмаларининг мувофиқлиги. мавжуд меъёрий-ҳуқуқий базани ташкил этиш; ташкилот ходимлари, уни бошқариш, алоҳида таркибий бўлинмалар олдида турган вазифаларни ҳал қилиш учун кадрлар ишининг самарадорлиги; ташкилотда юзага келадиган ижтимоий муаммолар (хатарлар) сабаблари ва уларни ҳал қилиш ёки

уларнинг салбий таъсирини камайтиришнинг мумкин бўлган усуллари” [8].

Умуман олганда, ҳозирги вақтда "кадрлар аудити"нинг расмий тушунчаси мавжуд эмас. Кўриб турганимиздек, илмий адабиётларда бу тушунчанинг турли талқинлари мавжуд бўлиб, ушбу тушунчага нисбатан ёндашувларни икки гуруҳга ажратиш мумкин: биринчи гуруҳ таърифларда кадрлар аудитига инсон ресурсларини бошқариш воситаси сифатида қаралса, иккинчи гуруҳ таърифларда ходимларни меҳнат натижаларига ва ташкилот стратегияларига мос келиши жиҳатидан баҳолаш таҳлили сифатида кўрилади.

Инсон ресурсларини бошқариш соҳаси олимлари ва мутахассисларининг фикрига кўра кадрлар аудити ходимларнинг салоҳиятини бошқариш муҳитида заиф ва кучли позицияларни баҳолаш ва аниқлаш[9]; ходимлар билан ишлашда тегишли стратегик моделни[10] танлаш қобилияти; ташкилотда кадрлар билан ишлаш сиёсатини ва соҳага қараб[11] ижтимоий шериклик усулларида фойдаланиш имкониятларини аниқлаш[12]; мақсадларга эришиш учун нима қилиш кераклигини тушуниш; кадрлар ишининг сифатини баҳолашнинг квалиметрик[13] тизими; ходимларнинг бизнес ва касбий ваколатларини баҳолаш тизими[14] ва бошқаларни таъминлайди.

Адабиётларда берилган назарий ёндашувларни умумлаштириб шундай хулоса қилиш мумкин-ки, кадрлар аудити – бу компаниянинг кадрлар салоҳияти экспертизаси жараёни бўлиб, унда кадрлар салоҳиятини компания стратегияси билан таққослаш, инсон ресурсларини бошқариш жараёнлари компания мақсадларига қандай мос келишини тушуниш, ташкилотда юзага келадиган муаммолар учун зарур шарт-шароитларни аниқлаш ва уни амалга ошириш усуллари излаб топиш имконияти бўлади. Кадрлар аудитининг натижаси компаниянинг амалдаги корпоратив маданияти ва ривожланиш стратегиясига мувофиқ ходимларни бошқариш тизимини яратиш бўйича ҳаракатлар режасини ишлаб чиқишдир.

#### **Тадқиқот методологияси**

Мақола кадрлар аудити масалаларига бағишланган илмий иқтисодий адабиётларни ўрганиш асосида ёзилган. Олимларининг асарларида таклиф қилинган ушбу концепциянинг таърифлари кўриб чиқилди ва таҳлил қилинди. Мақолани ёзишда мавҳум-манتيқий усул қўлланилди, бу муаллифнинг иқтисодий категориялар таърифини шакллантиришга, кадрлар аудитининг мақсадларини тўлдиришга, кадрлар аудитининг босқичлари ва объектларини шакллантиришга ҳамда ташкилий жиҳатларини аниқлаштиришга имкон берди.

#### **Таҳлил ва натижалар**

Инсон ресурсларини бошқариш тизимида диагностика иши кадрларни бошқариш бутун тизимининг самарадорлигини чекловчи энг

заиф қисм сифатида эътироф этилиши мумкин. Инсон ресурсларини бошқаришда кадрлар аудити уларнинг ташкилотдаги фаолияти тўғрисида ахборот тўплашга асосланади. Ушбу фаолиятнинг самарадорлигини баҳолаш жуда қийинлиги бу жараён мураккаблигининг асосий сабабидир. Фойдаланиладиган кўплаб кўрсаткичлар субъектив бўлиб, уларнинг аҳамияти ва мазмуни муайян вазиятга боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 24 апрелда қабул қилинган “Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармонида мувофиқ корпоратив бошқарув тизимини тубдан такомиллаштириш бўйича Тадбирлар Дастури тасдиқланган [1]. Ушбу Фармон билан белгиланган вазифалар ва талабларнинг ижросини таъминлаш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси томонидан 2015 йил 28 июлда “Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида”ги қарори қабул қилинган ҳамда мазкур қарор билан “Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари тўғрисида”ги Низом [2] талаблари асосида амалга ошириб келинмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон Фармони ижросини таъминлаш, шунингдек, республика давлат органлари ва ташкилотларида кадрлар маъмуриятчилигининг замонавий усулларини илғор халқаро стандартларга мувофиқ жорий этиш мақсадида 2019 йил 3 октябрь санаси билан Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4472-сон қарори имзоланди [3].

Хозирги кунда Агентлик томонидан Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи (КРІ) ривожлантириш ва уни татбиқ қилиниши ҳамда доимий равишда давлат иштирокидаги корхоналар ижроия органи фаолиятининг самарадорлиги ва ишчи ходимлар фаолиятини баҳолаш тизимини такомиллаштириш юзасидан ишлар олиб борилмоқда. Ташкилотнинг ташкилий ривожланиши эҳтиёжларини қондирадиган инсон ресурсларини баҳолашнинг ҳуқуқий базаси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси ҳамда “Аудиторлик фаолияти тўғрисида”ги қонунга таянади.

Бироқ, давлатнинг кадрларни бошқариш соҳасидаги амалга ошираётган чора-тадбирлари давлат бошқаруви соҳасигагина тегишли

бўлиб, мамлакатнинг хусусий секториди кадрлар аудитини олиб бориш амалиёти кенг тарқалишга улгурмаган.

Кадрлар аудитини ташкилотнинг старатегик мақсадларига эришишдаги ролини юқори баҳолаган холда, бизнес субъектлар унинг ташкилий жиҳатларига эътиборни қаратишлари лозим бўлади.

Ташкилотларда кадрлар аудит иккита даражада ўтказилади [15]. Статегик даражада инсон ресурсларини бошқариш сиёсатининг ташкилот мақсадлари, унинг глобал стратегияси билан мувофиқлашганлик даражаси аниқланади. Текшириш юқори раҳбариятнинг ташаббусига кўра амалга оширилади. Аудиторлар раҳбарлардан интервьюлар олиш, бизнес-режаларни кўриб чиқиш, бошқарувнинг ички ва ташқи омилларини аниқлаш йўли билан компания стратегиясини ўрганиб чиқади. Шунингдек, мазкур даражада фирманинг атрофидаги муҳит, унинг кучли ва заиф томонлари, таваккалчиликлар ва имкониятлар ҳар томонлама баҳоланади.

Бошқарув назорати мунтазам раҳбарлари ишининг персонални бошқариш соҳасидаги стратегик ва функционал фаолият ишига мос келишини текширишни назарда тутди.

Аудит келгусида кузатувчи ҳаракатларни амалга ошириш учун ҳатоларни аниқлаб бериши керак. Айниқса ушбу ҳаракатларнинг қабул қилинган қонун ҳужжатлари билан мувофиқлаштирилганлиги муҳим ҳисобланади.

Аудиторлик хизматлари иккита умумий кўринишга бўлинади:

- персонални бошқариш тизимини таҳлил қилиш сифатида кадрлар аудити (HR-аудит);

- ташкилотда кадрлар ҳисобини юритишнинг мамлакатнинг амалдаги қонун ҳужжатларига мос келишини таҳлил қилиш сифатида кадрлар аудити.

Кадрлар аудити биринчи кўринишининг (HR) мақсади персонал ишини такомиллаштиришдан иборат. Бунинг учун аудиторлар ташкилот раҳбарларига ташкилотнинг мавжуд инсон ресурсларига бўлган эҳтиёжларини таҳлил қилиш натижалари юзасидан тавсиялар, жазо чоралари, рағбатлантириш ва мотивациялаш тадбирларини ўзида мужассам этган ҳисоботни тақдим этадилар. Кадрлар аудитининг иккинчи хили «аудиторлик фаолияти» тушунчасига анча яқин бўлиб, бунда бухгалтерия ҳужжатларини молиявий текшириш ва тафтиш қилиш тушунилади. Мазкур ҳолатда аудит меҳнат, фуқаролик, солиқ тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ва бухгалтерия ҳисоби тўғрисидаги қонун ҳужжатлари кесимида кадрлар ҳисобининг юритилишини баҳолашдан иборат бўлади. (1-жадвал).

**Кадрлар аудитини ўтказиш босқичлари ва объектлари**

Кадрлар аудити босқичлари	Кадрлар аудити объектлари ва йўналишлари
Кадрлар харакати	кадрлар кўнимсизлиги (ходимларнинг ўз хохишига кўра ва меҳнат интзомини бузганлиги учун ишдан бўшаши)
Кадрларни ўқитиш	кадрларни ўқитиш усуллари; кадрларни ўқитиш тизими самрадорлиги; ўқитиш тизими дастурларининг компания стратегик мақсадларига мос келиши.
Кадрлар аттестацияси	кадрлар билим, малака ва кўникмаларининг лавозим йўриқномасига мос келиши; кадрларнинг зарурий иш тажрибаларини текшириш. кадрлар фаолияти натижаларини баҳолаш.
Кадрларни баҳолаш	кадрларнинг сифат таркиби бўйича мослиги.
Кадрларни рағбатлантириш	меҳнатга ҳақ тўлаш ҳолати; штатлар жадвали; бухгалтерлик ҳужжатлари.
Кадрларни ривожлантириш	кадрлар резервининг мавжудлиги; кадрлар резервидаги ходимларни ўқитиш ҳолати; кадрларнинг лавозимда кўтарилиши.
Кадрларнинг касбий стандартларга мос келиши	касбий стандартларда кўзда тутилган лавозимларнинг штатлар жадвалига мослиги; малака талабларига амал қилиниши; иш тажрибалари талабларига амал қилиниши; махсус шароитлардаги ишларни бажариш.
Кадрларни компанияга содиқлик ва хвфсизлик нуқтаи-назаридан баҳолаш	компанияга содиқ бўлмаган ходимларни аниқлаш; кадрлар хавфсизлигига салбий таъсир қилувч омилларни аниқлаш; кадрлар сиёсатини таҳлили.

Манба: Муаллиф томонидан тузилган

Аудиторлар қуйидагиларни текшириб, таҳлил қилади:

- ташкилот томонидан ўтказилган операциялар қонунчилик ва норматив ҳужжатларга мос келиши;

- ўтказиладиган операциялар ва молиявий натижаларни ташкилотнинг кадрлар, солиқ ва бухгалтерия ҳисобида акс эттиришнинг тўлиқлиги ва ўз вақтидалиги;

- фаолиятнинг энг жиддий таваккалчиликларини ва уларни назорат қилиш усулларини аниқлаш мақсадида кадрлар ҳисобини юритиш, ички назорат ва ҳужжатлар айланиши тизими ташкил этилганлиги.

Одатда, иккинчи кўринишдаги кадрлар аудитини ўтказишда аудиторлар:

1) кадрлар ҳисобини юритишнинг амалдаги қонун ҳужжатларига мос келишини текширади;

2) ташкилот томонидан тузилган меҳнат шартномаларини таҳлил қилади;

3) меҳнат ва унга ҳақ тўлаш ҳисобини юритиш бўйича дастлабки ҳисоб юритиш ҳужжатларини, яъни:

– ходимларни ишга қабул қилиш тўғрисидаги буйруқлар (фармойишлар);

– ходимларни бошқа ишга ўтказиш тўғрисидаги буйруқлар (фармойишлар);

– ходимларга таътил бериш тўғрисидаги буйруқлар (фармойишлар);

– ходимлар билан тузилган меҳнат шартномаларини тўхтатиш (бекор қилиш) (ишдан бўшатиш) тўғрисидаги буйруқлар (фармойишлар);

– ходимларни рағбатлантириш тўғрисидаги буйруқлар (фармойишлар);

– ходимларни хизмат сафарига юбориш тўғрисидаги буйруқлар;

– хизмат сафарлари гувоҳномалари;

– хизмат сафарига юбориш учун хизмат топшириқлари ва унинг бажарилиши тўғрисидаги ҳисоботлар;

– таътиллер графиклари;

– ходимларнинг шахсий карточкалари;

– штат жадвали;

– иш вақти ҳисобини юритиш табелларини расмийлаштиришнинг тўғрилигини текшириши мумкин;

4) ходимларнинг шахсий йиғмажилдларини шакллантиришнинг тўғрилигини текширади;

5) ходимлар меҳнат дафтарчаларини юритиш тартибини текширади;



6) ташкилот ички норматив ҳужжатларининг амалдаги қонун ҳужжатларига мос келиши тўғрисидаги фикрни ифодалаш мақсадида уларни ҳуқуқий экспертизадан ўтказди;

7) хорижлик ходимларни жалб қилишнинг тўғрилигини текширади;

8) жисмоний шахслар билан тузилган фуқаролик-ҳуқуқий шартномаларни текширади;

9) жисмоний шахслардан олинган даромад солиғини ҳисоблаш, ушлаб қолиш ва тўлашнинг тўғрилигини текширади;

10) ягона ижтимоий солиқ ва пенсия бадалларини тўлашнинг тўғрилигини текширади;

11) ташкилот фойдасининг солиқ базасини аниқлашда ходимлар томонидан меҳнат функцияларининг ижро этилиши ёки ишларнинг бажарилиши (хизматлар кўрсатилиши) муносабати билан жисмоний шахсларга тўланган суммаларнинг харажатларга киритишнинг тўғрилигини текширади.

Албатта, мазкур ҳолатда корхонадаги мавжуд барча ҳужжатлар баҳоланади (2-жадвал).

Жадвалдан кўриб турганимиздек, барча корхона ва ташкилотларда бухгалтерия ва кадрлар хизматларининг ўзаро алоқадорлиги мавжуд бўлиб, кадрларга оид ҳужжатларнинг ёки бу бухгалтерлик операцияларни бажарилишида роли катта. жумладан, ходимларга тўланадиган иш ҳақининг муддатида берилиши кадрларга оид буйруқларнинг ўз вақтида расмийлаштирилишига боғлиқ.

**2-жадвал**

**Кадрлар аудитига тегишли ҳужжатлар**

Кадрлар ҳисоби бўйича ҳужжатлар	Бухгалтерия ҳисоби бўйича ҳужжатлар
Меҳнат шартномалари	Иш ҳақи бўйича ҳисоб юритиш методикасини регламентловчи базавий ҳужжатлар (Ҳисоб сиёсати)
Меҳнат таътиллари графиги	Меҳнат таътиллари графиги
Штатлар рўйхати	Иш вақтидан фойдаланиш табели
Меҳнат дафтарчалари	Иш ҳақини бухгалтерлик ҳисоби регистрлари
Иш вақтидан фойдаланиш табели	Бухгалтерия ҳисоби ҳисоботлари
Шахсий таркиб бўйича буйруқлар	
Ходимларнинг шахсий ишлари	

Манба: Муаллиф томонидан тузилган

Шунинг учун кадрлар аудитининг иккинчи кўринишини фақат профессионаллар ўтказиши керак. Бу ички назорат хизмати (ички аудит) ходимлари ҳам, ташқи аудиторлик компанияси ҳам бўлиши мумкин. Бироқ, бизнинг фикримизча, ташқи фирма ўз ички назорат хизматига қараганда маълум устунликларга эга (иқтисодиётнинг турли тармоқларида кенг тажриба, кўп соҳага ихтисослашган мутахассислар жамоалари, кўрсатилган хизматларнинг сифатини кўп босқичли назорат

қилиш, баҳолаш ва қабул қилинган қарорларни амалга оширишнинг текширилган методикалари ва б.).

Профессионал HR -аудит маслаҳатчилар у ёки бу бўлинмада ҳар кунлик иш предметини кузатишни, ушбу кузатиш ёрдамида қарорлар қабул қилиш амалиёти, интервью олиш ва ҳоказоларни назорат қилишни тавсия этишади. Кадрлар аудити доирасидаги тадқиқотлар йўналишларига аниқлик киритиш мақсадида персонални бошқариш тизимини оптималлаштириш учун биринчи галда эътибор қаратишни талаб қиладиган зоналарни аниқлаб берувчи дастлабки ташхис амалга оширилиши мумкин. Тўлиқ кўламли кадрлар аудити диагностик операцияларнинг юқорида келтирилган изчиллиги шаклида энг узоқ муддатли самарадорликка эга бўлади.

### **Хулоса**

Юқоридаги фикрлардан келиб чиқиб шуни таъкилдаш мумкинки, кадрлар аудитини ўтказиш жараёни ўзига хос мураккабликка эга бўлиб, бу жараёнда бир нечта бўлимлар фаолияти ўрганилади. Кадрлар ҳисоби аудити ўтказилганда аудитор ходимларнинг ҳақиқатдаги сони ва таркибини ўрганса, меҳнатга ҳақ тўлаш ҳисоби аудитида эса иш ҳақи ва ижтимоий тўловларнинг тўғри ҳисобланганлигининг қонунийлиги текширилади. Умуман олганда, кадрлар аудитини ўтказиш кадрларга бўлган эҳтиёж ва кадрлар билан таъминланганлик даражасини аниқлаш, уларни ўқитиш, ходимларнинг инновацион салоҳиятини аниқлаш, шунингдек, ташкилот ичидаги ходимларни иерархия даражалари ва функционал соҳалар бўйича тақсимлашни тартибга солиш имконини беради.

Кадрлар аудитининг белгиланган йўналишлари доирасида биз бизнес субъектлари учун қуйидаги жараёнлардан фойдаланишни тавсия қиламиз:

1. Ташкилотнинг кадрлар салоҳиятини, ходимларнинг қўнимсизлигини, айниқса ўз хоҳишига кўра бўшашлар сабабларини таҳлил қилиш. Аудитор кадрлар алмашинуви тезлигига алоҳида эътибор бериши керак. Ушбу коэффициентнинг меъёрий белгиланган қиймати йўқ. Шунинг учун аудитор мустақил равишда тегишли соҳа учун қўнимсизликнинг мақбул коэффициентини аниқлаши ва уни амалдаги билан таққослаши керак, бунинг асосида ташкилотдаги кадрлар сиёсатининг ҳолати тўғрисида тегишли хулосалар чиқарилади.

2. Ходимларни ҳисобга олиш ва ривожлантириш бўйича штат жадвали, иш ҳақи тўғрисидаги низом, ходимларни ўқитиш тўғрисидаги низом, ходимларни сертификатлаш тўғрисидаги низом каби меъёрий ҳужжатларни таҳлил қилиш.

3. Ходимларнинг меҳнатини рағбатлантириш ҳолатини таҳлили. Иш ҳақини таҳлил қилишда аудитор бухгалтерия ҳужжатларини, асосий

ва қўшимча иш ҳақини ҳисоблашнинг қонунийлиги, шунингдек иш ҳақидан ажратмаларнинг тўғрилигини текширади.

4. Ходимларни баҳолаш: бунда ходимларни профессионал стандарт талабларига мувофиқлиги баҳоланади.

5. Ходимлар хавфсизлигини баҳолаш. Бу йўналишдаги кадрлар аудитини ўтказишда ходимларнинг ташкилотга содиқлигини пасайишига олиб келадиган ва ходимлар хавфсизлигига таҳдид соладиган омилларни ўрганиш керак.

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4720 сонли фармони. 2015 йил 24 апрел.

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида”ги 207-сонли қарори. 2015 йил 28 июл.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4472-сон қарори. 2019 йил 3 октябрь.

4. “Qomus.info” электрон энциклопедия (<https://qomus.info/oz/encyclopedia/a/audit/>)

5. Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ "Об аудиторской деятельности" (принят ГД ФС РФ 24.12.2008) // "Российская газета", N 267, 31.12.2008

6. Робертсон Дж. Аудит. Пер. с англ. М., 1993. С.4.

7. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 672 с. с. 152.

8. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. с. 618.

9. Кондауров М.Ю. Кадровый аудит как составляющая кадрового менеджмента на предприятии// Известия Волгоградского государственного технического университета– 2012.– №13, Т. 7.– С. 93–97.

10. Назаренко М.А., Дзюба С.Ф., Котенцов А.Ю., Духнина Л.С., Лебедин А.А. Организационная культура в системе управления персоналом// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований– 2013.– №7.

11. Никонов Э.Г., Назаренко М.А. Модель кафедры в системе менеджмента качества образования// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований– 2013.– №1.– С. 146.

12. Духнина Л.С., Лысенко Е.И., Назаренко М.А. Основные принципы социального партнерства в сфере труда и доверие к ним со стороны работающей молодежи// Международный журнал экспериментального образования- 2013.- №4.- С.174-175.

13. Иванов А.В., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Качество трудовой жизни и возможности использования системы менеджмента качества в сельскохозяйственной отрасли// Современные наукоёмкие технологии- 2013.- №1.- С.124-125.

14. Назаренко М.А., Топилин Д.Н., Калугина А.Е. Квалиметрические методы оценки качества объектов в современных научных исследованиях// Успехи современного естествознания- 2013.- №7.- С.175.

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