

САНОАТ КОРХОНАЛАРИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА СИФАТ СТАНДАРТЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШНИНГ ДОЛЗАРБЛИГИ, МУАММОЛАР ВА ЗАМОНАВИЙ ЕЧИМЛАР

Орифжонов Нодир Ғойибжон ўғли

Наманган Мухандислик Технология институти докторанти,

Ибрагимов Исроил Усманович

*Наманган Мухандислик – Технология институти “Менежмент” кафедраси
мудири, и.ф.ф.д*

Аннотация: Ушбу мақолада саноат корхоналарида сифат кўрсаткичларидан фойдаланишнинг ҳолати, долзарблиги, маҳаллий корхоналарда улардан фойдаланишдаги муаммолар бўйича фикрлар келтирилган. Шу билан биргаликда муаммоларни ечимлари доирасида тадқиқотчилар томондан амалий ва назарий ишланмалар бўйича фикр мулохазалар келтирилган.

Калит сўзлар: ISO, сифат, сифат кўрсаткичи, маҳсулдорлик, Мукамаллик тушунчалари, барқарорлик, мукамаллик моделлари.

Охирги йилларда «Нима учун Ўзбекистонда жойлашган аксар компаниялар бошқа МДХ давлатларидаги каби ISO 9001 ва бошқа бошқарув тизимлари бўйича ўз ташкилотларида тадбиқ қилишяпти лекин нима учун кутилган натижа олинмаяпти?» деган савол барчани олдида асосий масала сифатида турибди. Нима учун ушбу компаниялар Европанинг ривожланган компаниялари каби муваффақиятга эришмаяпти?, нима учун тизимли бошқарувга ва мақсадли бошқарув тизимига ишончсизлик кайфияти ортиб борапти? Келинлар ушбу саволларга жавоб топиб кўришга ҳаракат қилиб кўрамиз.

Масалан рассомда санъат асари яратиш бўйича бир ғоя келди. Аввал тўлиқ картинани тасаввур қилиб кўради. Кейин маълум бир деталларни эскизини чизиб кўради. Кейин яна расминг барча деталлар бир бирига мутаносиб ва мос келишига қараб олади. Ва яна ушбу деталлар ёки бошқаларига қайта ишлов беради. Ҳамда ушбу жараён қайта ва қайта амалга оширилади.

Янги ғояларни амалга ошириш учун қийин техник тизимларни ишлаб чиқиш лозим. Кейин эса умумий наъмуна ва схемалар, ҳисоб-китоблар, моделлар ҳамда умумий тартиб пайдо бўлади. Шундан кейингина катта архитектор ўз қўл остидагилар ёрдамида лойиханинг алоҳида бирликлари лойихалаштиради. Бу эса ўз навбатида лойиха компонентларининг келажақда ўзаро уйғунлиги ва яхлитлигини таъминлайди. Турли ҳилдаги қурилиш

мажмуалари, бинолар, иншоотлар ва бошқалар одатда шу тартибда лойихалаштирилади.

Агар ишлаб чиқариш жойида бирон бир технология ўрнатиладиган бўлса, аввал ишлаган технологиянинг иш самарадорлигини таъминлаши ва ўз навбатида унданда яхшироқ ишлаши талаб этилади. Шу сабаб янги қабул қилинадиган тизим ёки технологиялар аввал ишлаган тизимнинг камчиликларини тўлдириши ва асосий мақсадни таъминлашга қаратилади.

Яратган инсонни мукамал ва азиз қилиб яратди. Агар бирон бир касаллик сабаб инсон ҳаётига зарар етса, ёки бирон бир аъзо тиббиёт нуқтаи назаридан алмаштириш талаб этилиб, масалан юрак алмаштириш каби оғир операцияларни мисол қилиб олиннадиган бўлса, албатта инсон организми тўлиқ текширувдан ўтказилади ва диагностика амаллари бажарилади. Масалан тасаввур қилинг, сиз эскигина Жигули автомобилнингизга замонавий пойга машинасининг двигателини ўрнатмоқчисиз. Ёки врачлар қандли диабет ва бошқа жиддий касалликлари бор беморга улардаги касалликларни бартараф қилмай соғлом юракни кўчириб ўтиришмоқчи. Қандай натижа бўлишини тасаввур қилиш қийин эмас. Шу сабаб, нима учун биз хали ривожланмаган, аввалги бошқарув мукаммалаштирилмаган тизимга ISO 9001 бошқарув сифат кўрсаткичларини тадбиқ қилмоқчимиз. Шу билан биргаликда ўзимизни озгина бўлсада қийнаб, аввалги тизимни учраган муаммоларни тахлил қилмаймиз, муаммоларни келиб чиқиш сабабларини ўрганмаймиз, аввалги бошқарув тизимини модернизация қилмаймиз, ҳамда уларга муаммо келиб чиқиш сабабларига аниқ ташхис қўймасдан энг оғири ISO 9001 стандартларини ўз фаолиятимизга тадбиқ қилиб қўя қоламиз.

Мақсадли бошқарув тизимлари стандартлари қандай пайдо бўлади? Улар «Осмон»дан тушмаган. Ва уларнинг ривожланиш прототиплари қолақ компаниялар эмас балки ривожланган корпоратив маданиятга эга, илғор бошқарув кўникмаси мавжуд, замонавий бизнес амалиёти қўлланиладиган, яхлит бошқарув тизимли ривожланган компаниялардир. Биз уларнинг стандартларини содалаштирилган тарзда тушунамиз, ҳамда уларни талабларини эскиришга улгурган бошқарув тизимларимиз ва корпоратив маданиятларимизни ҳисобга олмаган ҳолда ўзимизда тадбиқ этишга ҳаракат қиламиз. Афсуски бу бесамар ҳаракат ҳисобланади. Замонавий стандартларга мувофиқ мақсадли тизимларни амалга ошириш истагидаги корхоналар замонавий талабларга жавоб берадиган бошқарув тизимлари (ўзаро шаклланган ички маданиятни эътиборга олган ҳолда) мавжуд бўлган ҳоллардагина ижобий натижаларга умид қилишса бўлади. Афсуски бундай ташкилотлар бизда кам.

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда қуйидаги хулоса келиб чиқади: ташкилотларда бошқарув тизимлари шакллантириш ва лойихалаштириш,

хамда такомиллаштириш ушбу сохадаги ёндашувларни тубдан ўзгартиришларни тақозо қилади. Ташкилотларимизнинг муваффақияти кўп жихатдан уларнинг мукаммалигига боғлиқлигини англаган холда, биз уларга жуда мураккаб интеллектуал тизимлар сифатида муносиб хурмат билан қарашимиз керак. Ва мажозий маънода қаралганда тизимларнинг ўринбосари сифатида рақамли бошқарув тизимлари тушунилади.

Ташкилотни такомиллаштириш бўйича 3 ёндашув

Кўп йиллар давомида дунёда етакчи ривожланган ташкилотларнинг тажрибаси умумлаштириб, уни қолган давлатларга ҳам тарқатиш ишлари олиб борилмоқда. Бу асосан 3 йўналишда амалга оширилиб келинмоқда: яъни илғор бизнес амалиётларини аниқлаш, мақсадли бошқарув тизимлари учун махсус стандартларни қабул қилиш, ташкилий жихатдан мукамал тушунчаларни шакллантириш келажакда эса уларни мукамал холда ташкилот моделлари тилига таржима қилишдан иборат. Узоқ вақт давомида МДХ давлатлари муттахассислари орасида қайси устувор йўналишлар муҳимлиги борасида мунозаралар олиб олиб борилмоқда: мақсадли бошқарув тизимлари учун халқаро стандартларни қўллаш, мукамал концепсиялар ва моделларга амал қилиш ёки бизнеснинг илғор тажрибаларини ўзлаштиришга эътибор қаратиш лозим. Аввалдан айтиш жоизки, максимал самарадорликка эришиш учун, биринчи, иккинчи ва учинчи йўналишларни ўзаро боғлиқлигини таъминлаган холда қўллаш керак бўлади. Улар ўз навбатида бир бирини тўлдиради ва ташкилотга энг катта таъсирини кўрсатади. Худди инсоният каби: қалб, тана ва билим, шу билан биргаликда амалиётга тадбиқ қилиш, инсоннинг ҳаётдаги ўрни ва рақобатбардошлигини белгилаб беради.

Мукаммалик тушунчалари, муваффақиятли ташкилотларнинг корпоратив маданиятининг асоси сифатида.

Муваффақиятли ташкилотлар бўйича кенг қамровли тадқиқотлар кўп йиллар давомида ҳар бир қитъада уларнинг муваффақиятига сабабчи асосий омилларни аниқлаш учун олиб борилмоқда. Умумлаштириб олинганда бу ерда муваффақиятли ташкилот маданиятининг (ташкилий ва иш юритиш) бошқача сўз билан айтилганда «маънавий дунёси»га боғлиқ кодировка қилинади. Ушбу концепциялардан фойдаланиш сайёрамиздаги юз минглаб ташкилотларга муваффақият қонунларини яхшироқ тушунишга, уларга мос келадиган хулқ – атвор кодексини шакллантиришга ва шу асосда тезроқ, самаралироқ ва ишончли такомиллаштиришга имкон беради.

Куйида EFQM (Европа сифат менежменти жамгармаси) версиясида ишбилармонлик (ташкилий) маданиятни акс эттирувчи мукамаллик концепцияси (МК) тушунчалари – қитъада мукамал ташкилотлар нуқтаи назаридан «Тренд Белгиловчи» сифатида тан олинган.

1. кўриш, илхом ва ҳаққонийлик орқали бошқарув (МК1);

2. ходимларнинг истеъдоди орқали муваффақиятга эришиш(МК2);
3. истеъмолчилар учун қиймат қўшиш (МК3);
4. барқарор келажакни кўриш (МК4);
5. ташкилотчилик қобилиятларини ривожлантириш (МК5);
6. ижодкорлик ва инновациялардан фойдаланиш (МК6);
7. бошқарувда мослашувчанлик (МК7);
8. юксак марраларга барқарор эришиб бориш (МК8).

Тасаввур қилиш учун юқоридагиларнинг баъзиларига тўхталиб ўтамиз.

Кўриш, илхом ва ҳаққонийлик орқали бошқарув (МК1): йирик ташкилотларнинг раҳбарлари ташкилотнинг келажаги тўғрисида етарлича ёрқин ва равшан тасаввурларга эга бўлиб, унга эришиш учун барча ходимларни ижодий меҳнат қилишга ундайди. Ҳодимлар жараёнда буйруқ ва бошқарув механизмлари орқали эмас, балки иштиёк ва илхом орқали ютуқларга эришишга ҳаракат этадилар. Шу билан бирга, бошқарувнинг барча даражадаги ходимлари бундай мақсадларга эришишга қаратилган ташаббусларни бошлаш ва амалга ошириш учун механизмлар, ваколатлар ва ресурсларга эга. Мукамал ташкилотларнинг раҳбарлари ўзларини ҳалол ва юксак ахлоқ эгаси каби тутадилар; улар ташкилот ишонадиган ва ўз фаолиятида амал қиладиган кадриятлар ва тамойилларни белгилайдилар. Шу билан биргаликда, ташкилотдаги барча раҳбарлар нафақат уларга риоя қиладилар, балки буни қолган ходимларга ўрнатқилган сифатида кўрсатиб, ўзларини кадриятларга мувофиқ тутишлари билан ажралиб туришади.

Ҳодимларнинг истеъдоди орқали муваффақиятга эришиш(МК2). Мукамалликка эришган барча ташкилотлар ташкилот фаолиятини яхшилашга ёрдам бера оладиган ҳамда ташкилот фаолиятни мукамал даражага олиб чиқа оладиган истеъдодли ходимларни қидиради. Ташкилотнинг асосий вазифаси бу – истеъдодларни тушуниш, уларни ривожлантириш ва умумий манфаатлар йўлида фойдаланиш учун шароитлар яратиб беришдан иборат. Бунга эришиш учун ходимлар зарурий ваколатлар, ресурслар, муҳит ва ривожланиш имкониятларини олади. Мукамал ташкилотлар ходимларга ресурс сифатида эмас балки жараёнларни ривожда тенг ҳуқуқли шериклар сифатида қарашади. Улар ташкилот мақсадлари ва ҳар бир ходимнинг шахсий мақсадларини мувозанатли қондиришни таъминлашга интилади. Бу эса ходимларнинг шахсий мақсадлари, кадриятлари ва орзуларига эътибор бериш, уларни тизимли муҳокама қилиш, мотивация, ривожланиш ва ходимларни баҳолаш тизимини индивидуаллаштиришга тайёрлигини англатади.

Юксак марраларга барқарор эришиб бориш (МК8). Ҳар қандай ҳаракат ва ташаббус ташкилотда юқори баҳоланиши мумкин, фақатгина у ташкилот томонидан режалаштирилган натижаларга эришишни таъминласа, ва бу натижаларга эришиш, ўз навбатида олдинга қўйилган мақсад ва қарашларни

амалга оширишга хизмат қилади. Мукаммал ташкилот ўз фаолиятининг барча сохаларини қандай баҳолашни билади, бунинг учун у самарадорлик кўрсаткичларини яъни миссияни амалга оширишнинг глобал кўрсаткичларидан тортиб, бошқарувнинг қуйи даражасидаги операцион кўрсаткичларгача бўлган ягона тизимини ишлаб чиқади. Бу эса ташкилотнинг ўз фаолиятини таҳлил қилиш ва яхшилаб бориш учун хизмат қилади. Ушбу кўрсаткичлар нафақат фаолиятнинг молиявий жихатлари ёки мижозлар эҳтиёжини қондириши билан боғлиқ бўлиши, балки ташкилотни барча манфаатдор томонлар нуқтаи назаридан баҳолаш, уларнинг эҳтиёжларини ва умидларини мувозанатлаш имконини бериши муҳимдир.

Бундан кўришиб турибдики, мукаммал тушунчалари ижтимоий йўналтирилган. Табиийки, тўйинган бозор шароитида манфаатдор томонларнинг барча ҳоҳиш истакларини таъминлайдиган ёндашув ва усулларини қўллаган ҳолда ташкилотлар рақобат муҳитида муваффақият қозонишлари мумкин. Юқоридагилардан келиб чиқиб, ўз тараққиётини мукаммаллик концепция асослаган ҳар бир ташкилот барча манфаатдор томонларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда ижтимоий масъулият даражасини ҳам босқичма – босқич ошириб бориши талаб этилади.

Юқоридаги тушунчаларни такомиллаштириш мақсадида амалиётда қўллаш учун махсус воситалар қўлланилади: яъни мукаммаллик моделлари; радар мантиғи кўлами; даражалар ва мукаммаллик зинапоялари.

Мукаммаллик моделлари. Мукаммаллик моделлари – булар «бошқача тил»да ифодаланган конкретлашган тушунчалардир. Дунёда 7 та машхур асосий моделлар мавжуд: Австралия, Иbero-Америка, Хинд, Сингапур, АКШ, Япон ва Европа (модель EFQM). Муайян ташкилотни моделлар ёрдамида солиштириш ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини (яхшиланиши керак бўлган сохаларни) аниқлаш имконини беради. Энг яхши амалиётлар тўғрисида маълумот олиш ва таҳлил қилиш ташкилотга маълум бир давр учун аниқ, мақсадли инновацион такомиллаштириш дастурини ишлаб чиқиш имконини беради. Дастур фаолиятини яқунлагандан сўнг, ташкилот яна баҳоланади яъни, моделлар билан солиштирилиб, такроран кучли ва заиф томонлар кўриб чиқилади. Худди спиралнинг паст томонидан юқори томонга ҳаракатланган каби солиштириб чиқилади.

Энг оммабоп моделлардан бири EFQM мукаммаллик модели бўлиб, у мукаммал ташкилот ва унинг маънавий дунёси хақидаги замонавий дунёни (биринчи навбатда Европа давлатлари) идрок этишни батафсил тавсифлайди. Ушбу моделдан фойдаланиш ташкилотнинг мукаммаллика эришиш йўлида қайси ҳолатда эканлигини тушуни ва унинг мукаммаллигини ошириш учун келгуси кадамларни аниқлаш имконини беради. EFQM модели 9 мезондан хамда 32 мезон ости даражаларидан иборат.

RADAR мантиғи. Моделнинг ҳар бир кичик мезони доирасида ташкилотлар ўзларининг ўзига хос хусусиятлари, стратегияси ва бошқаларга асосланиб, турли ҳил бизнес амалиётларидан фойдаланиши мумкин. Ҳар қандай фаолиятни бошқариш схемасини тавсифловчи RADAR мантиғи уларнинг самарадорлигини аниқлашга ёрдам беради. RADAR – бу қисқартма сўз бўлиб, қуйидаги ҳолда кенгайтирилган тарзда тушунтирилади: яъни Results (натижалар), Approach (ёндашишлар), Deployment (тарқалиш), Assessment (баҳолаш), Refinement (яхшилаш). Бу мантиқ мукамалликка эришиш жараёнларидан бири бўлиб, уни барча ташкилотларда қўллаш мумкин:

Шкала, даража ва мукамаллик поғоналари. Бутун дунё бўйлаб мукамал моделлари асосида компанияларнинг ташкилий маданиятини баҳолаш 1000 баллик шкала бўйича баҳоланади. Агар ушбу шкала бўйича шартли идеал ташкилот 1000 балл деб баҳоланса, Европа ташкилотлари 700-800 баллга, бугунги кундаги МДХ давлатларида жойлашган етакчи ташкилотлар 550-650 баллга етади. Бу ўз навбатида юқори натижа ҳисоблансада, Европада жойлашган ташкилотларга таққослайдиган бўлсак, улардан анча пастда жойлашганмиз. Балким бундай ташкилотлар мавжуддир, лекин уларнинг сони бармоқ билан санарлик холос. Ҳар қандай давлатнинг тавсифлаши мумкин бўлган энг муҳим интеграл кўрсаткичи эса унинг асосий корхоналари ва ривожланган мамлакатлар корхоналарининг мукамаллик даражаларининг нисбати ҳисобланади. Бугунги кунда МДХ давлатларида 150-250 баллни ташкил қилса, ривожланган Европа давлатларида 300-450 баллни ташкил этмоқда. Бу катта фарқ. Бу ўз навбатида иқтисодиётимизнинг оқсаяпганлигини, ташкилий маданиятнинг пастлиги, рақобат муҳити ҳамда аҳоли жон бошига тўғри келадиган ялпи маҳсулотнинг камлиги белгилаб берувчи омил сифатида қаралади.

EFQM шкала доирасида мукамаллик даражаси схемасини жорий қилди, бу эса Европадаги энг яхши компанияларни, шунингдек, хали бу даражага чиқмаган, лекин яхши натижаларни кўрсатган компанияларни таниб олиш имконини берди. 2006 йилда сифат соҳасида етакчи Украиналик мутахассислар томонидан ишлаб чиқилган «Мукамаллик зинапоеси» шарқий Европа мамлакатларидаги компанияларни мақсадли ва изчил такомиллаштириш учун ёрдамчи бўлди. EFQM доирасида ўз шкаласини схемага солиб интеграция қилмоқчи бўлган ҳар қандай ташкилотга ушбу зинапоя ташкилотларни мақсадли ва изчил такомиллаштириш ва Европадаги энг яхши компаниялар эришган даражага ўтишга ёрдам беради. Етуклик ва ривожланиш даражасидан келиб чиққан ҳолда, ҳар бир ташкилот асосий қадриятлар, мақсадлар ва тегишли мақсадли функцияларни қабул қилади, улар кўп даражада ташкилотнинг «Юзини» белгилайди ва ташкилий ишлаб чиқариш жараёнларини лойихалаш учун асос бўлади. Қуйида, мисол тариқасида

замонавий ташкилотнинг баъзи асосий мақсад функциялари (МФ) келтирилган: Юқори сифатли маҳсулотлар билан таъминлаш (МФ1); атроф мухитни муҳофаза қилиш (МФ2); касбий хавфсизликни таъминлаш (МФ3); энергия тежамкорлик (МФ4); ахборот хавфсизлигини таъминлаш (МФ5); минимал ишлаб чиқариш харажатларини таъминлаш (МФ6); максимал меҳнат унумдорлигига эришиш (МФ7); бошқа мақсадли функциялар(МФб). Мақсадли функциялар тўплами ва уларнинг устуворлиги, турли компанияларда турлича бўлиши мумкин. Бундан ташқари, худди шу ташкилотлар етуклик поғонасига етгунгача турли ўзгаришларни бошдан кечиришлари мумкин. Социалистик тизим пайтида юқори сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришга қаратилган мақсадли функциялар етарлича эмас эди. Худди шундай, табиий мухитни сақлашнинг мақсадли функциялари долзарблиги сўнгги ўн йилликларда ўсишни бошлади. Худди шу нарсани энергия тежаш, ахборот хавфсизлиги, хавф – хатарга асосланган қарорлар қабул қилиш ва бошқалар ҳақида ҳам айтиш мумкин.

Сўнгги ўн йилликлар давомида дунёда мақсадли бошқарув тизимларига халқаро стандартлар фаол тадбиқ этиб келинмоқда, булар асосан ташкилотларнинг мақсадли функциялар самарадорлигини оширишга қаратилган бўлиб, улар жамият тараққиётининг ҳозирги босқичи учун жуда муҳим саналади. Масалан, барча китъаларда миллиондан ортиқ ташкилотларнинг сифат бошқаруви тизимида кенг фойдаланиб келинаётган ISO 9000 ни келтиришимиз мумкин. Улар орасида кенг тарқалган стандартлардан ISO 14000 (экологик бошқарув); OHSAS 18000 (касбий хавфсизлик менежменти); ISO 50000 (энергия тежамкорлик бошқаруви) ва шу кабилар. Мукамалликка эришишнинг яна бир йўналишларидан бири иш амалиётларини ташкилотдан бошқасига ўтказиш билан боғлиқ. Айниқса барчага машҳур бўлган «Benchmarking» - илғор тажрибаларни ўрганиш ва алмашиш жараёнидир.

Компанияларнинг мукамалликка олиб чиқувчи энг машҳур бўлган ва амалиётда кенг қўлланиладиган «комплекс ёндашувлар» орасида (бази холларда мақсадли функциялар ва маданиятлар бирлаштирилган) қуйидагиларни таъкидлаб ўтиш лозим яъни «6 сигма», «Эҳтиёткорона ишлаб чиқариш», «20 калит», «5S» ва бошқалар. Дунёнинг турли давлатларида жойлашган юзлаб ва минглаб компаниялар, семинарлар ва мастер классларда уларни ўрганиб ўз фаолиятига тадбиқ этиб келишмоқда.

Бундан ташқари, ташкилотларни такомиллаштириш учун турли хилдаги универсал ишланмалар ва воситалар кенг қўлланиб келинмоқда, масалан: назорат жадваллари, сабаб ва таъсир диаграммалари, фаолият холати ва воз кечишлар таҳлили, тажрибаларни режалаштириш, ақлий хужум ва бошқа турдаги диаграммалар. Бугунги кунда биз ишонч билан айта оламизки, ташкилот бошқарув тизими уч компонентнинг комбинацияси сифатида кўриб

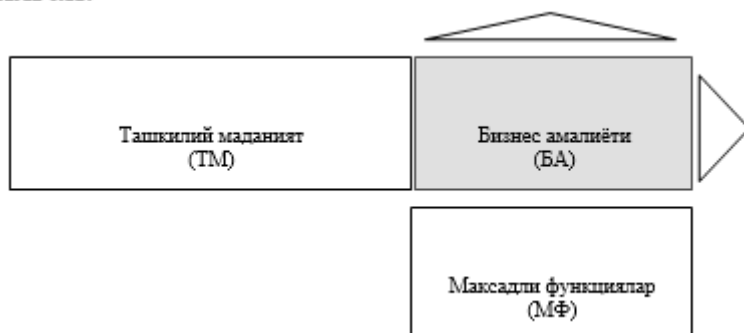
чиқилиши лозим: ташкилий маданият, мақсадли функциялар ва бизнес амалиёти . Шу билан биргаликда ташкилотда фаолият олиб бораётган ходим ташкилотни фаолият юритиши, ривожланиши ва мукамалликка эришиши доирасида ташкилий маданият, мақсадли функциялар ва бизнес амалиёти ҳақидаги маълумотларга эга бўлиши керак. Ўз табиатига кўра, бошқарув тизимларида юқоридаги маълумотлар кучли учликни ташкил қилади.

Ташкилий маданият. Бу ерда, ташкилотнинг маънавий дунёси, унинг «руҳи» маълум қоидалар тўпламида акс эттирилган. Ташкилот маданияти ташкилотнинг ўз олдига мақсад қилиб олган миссиясига мос келиши ва ташкилотнинг қарашларига мувофиқ ривожланиши керак. У ташкилотнинг барча «хужайра»ларига кириб бориши, ходимларни исталган натижаларга эришиши учун бир-бирлари билан уйғун муносабатда бўлишларига ундайди (керак бўлса ўзгартирилади). Ташкилот маданияти мукамалликнинг асосидир.

Мақсадли функциялар. Бу эса ўз навбатида ташкилотнинг моддий таркибий қисмининг асосидир. Айнан мақсадли функциялар ташкилотнинг мақсадларига тизимли равишда эришишни таъминлайдиган реал жараёнларни лойihalашни белгилайди. Шу билан бирга, барча мақсадли функциялар ташкилий маданиятни ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади ва амалга оширилади, эҳтиёж туғилса ўзгартирилади.

Бизнес амалиётлари. Улар ташкилотда содир бўлаётган барча жараёнларни амалга оширишни таъминлайди. Жараёнларни янада самаралироқ амалга ошириш учун тегишли технологик қурилмалар фойдаланилади. Ташкилий маданиятни ошириш тадбирлари, бизнес амалиётлари билан биргаликда такомиллаштирилиб борилмоқда.

Бошқарув тизимининг универсал 3D-модели, 1 расмда ташкилий қисмларнинг бирикмаси сифатида кўрсатиб ўтилган. Бу ерда ташкилий маданият ва мақсадли функциялар кесишмасида бошқарув жараёнларини амалга ошириш учун фойдаланиладиган бизнес амалиётлари кўрсатиб ўтилган.



Расм. 1. Ташкилот бошқарув тизимининг 3D-модели

Ташкилий маданият борасида мақсадли тизимли бошқарувни амалга ошириш бўйича халқаро стандарт маълумотлари мавжуд. Шундай қилиб, ISO

9000 стандартидаги «Сифат бошқарувининг 8 тамойили» ташкилий маданиятнинг асосий кўрсатмалари саналади.

Муваффақиятли ташкилотнинг ажралиб турадиган ўзига хос хусусиятлари бу юқори даражадаги бизнес маданияти ва барча мақсадли функциялар бўйича илғор тажрибага асосланган ишлаб чиқилган жараёнлар мажмуидир. Улар яхши координаштирилган яъни ҳар бир ходим ўз ишини бажаришга, сифат, маҳсулдорлик ва таннарх учун йуналтирилган.

3D-Модели ва уни амалга оширишдаги ўзига хос хусусиятлари. Модел ва стандартларнинг биргаликда ишлатишнинг афзалликлари.

Асосий афзалликларга қуйидагилар киради:

1. Мукамаллик тушунчалари ва EFQM модели прогрессивлик нуқтаи назаридан мақсадли бошқарув тизимлари учун стандартлар талабларидан ошиб кетади, бу эса умуман бошқарув тизимининг самарадорлигини оширишга имкон яратади:

- EFQM модели 3 расмда келтирилган стандартларга караганда тўлақонлироқ;

-EFQM модели ташкилотни эришиб бўлмайдиган идеалга интилишга йўналтиради, стандартлар эса кўпчилик эришган мукамаллик даражасини қамраб олади;

-EFQM моделида ташкилотлар 1000-баллик шкаладан фойдаланишади, бу уларга ўзларининг мукамаллик даражасини мунтазам ва мақсадли равишда баҳолаб бориш имконини беради, бошқарув тизими шартларини стандартларга мувофиқлигини баҳолашда одатда бинар шкаласидан («мувофиқ» ёки «мувофиқ эмас») фойдаланилади.;

-EFQM модели ташкилотларга ўз фаолиятида «яхши амалиётлар»ни қўллаш имконини беради, стандартларда эса катъий «талаблар» мавжуд.

2. EFQM концепцияси ва мукамаллик тушунчалари ташкилотнинг фақат бир қисмига эмас, балки бутун бир ташкилотнинг ташкилий маданиятига боғлиқ. Шунинг учун улар ташкилотларнинг бошқарув тизимини тўлиқлиги ва уйғунлигини таъминлашга кўпроқ хисса қўшадилар. Шу жумладан стандартлар мақсадли бошқарув тизим қоидаларини яхшилаш учун ҳам фойдаланилади. Бу ўз-ўзидан аниқ мақсадли функцияларни бажариш ва аниқ мақсадларга эришиш учун яхши қўшимча кўрсатмалардир.

EFQM шахслараро муносабат

3 д. ходимлар қадрланади, мукофотланади ва ғамхўрлик қилинади

3 г. Ташкилот ходимлар билан самарали алоқа ўрнатади

3 в. Ходимлар жалб қилинган ва уларга ваколат берилган

3 б. ходимлар билим ва малакаси ривожланиб бориши + + + +
+ +

3 а. ҳар бир ходим режаси ташкилот стратегиясига қаратилган

6.2.1 маҳсулотнинг техник жихатларига таъсири билан шугулланувчи ходимларнинг, таълим, тайёргарлик, куникма ва тажрибага эга эканлиги а) маҳсулот сифатиталаблари мувофиқлигига таъсир этувчи ишларни бажарувчи ходимларнинг зарурий малакасини аниқлаш б) имкон қадар, керакли малакага эришиш учун уқитиш ва бошқа харакатларни амалга ошириш в) қабул қилинган чора тадбирларнинг самарадорлигини баҳолаш г) ходимларнинг уз фаолиятини долзарблиги ва ахамияти ва сифат мақсадларига эришишдаги хиссаси хакида билишларига ишонч хосил қилинг д) таълим, куникма ва тажрибанинтегишли зувларини сакланг

6.2.2 компетенция, уқитиш ва хабардорлик. Ташкилот қуйидагиларни бажариши керак:

Стандарт ISO 9001. 6.2. инсон ресурслари

EFQM шахсларро муносабат	3 д. ходимлар кадрланади, мукофотланади ва ғамсўрлик қилинади						
	3 г. Ташкилот ходимлар билан самарали алоқа ўрнатади						
	3 в. Ходимлар жалб қилинган ва уларга ваколат берилган						
	3 б. ходимлар билим ва малакаси ривожланиб бориши	+	+	+	+	+	+
	3 а. ҳар бир ходим режаси ташкилот стратегиясига қаратилган						
6.2.1 маҳсулотнинг техник жихатларига таъсири билан шугулланувчи ходимларнинг, таълим, тайёргарлик, куникма ва тажрибага эга эканлиги		а) маҳсулот сифатиталаблари мувофиқлигига таъсир этувчи ишларни бажарувчи ходимларнинг		б) имкон қадар, керакли малакага эришиш учун уқитиш ва бошқа харакатларни амалга ошириш		в) қабул қилинган чора тадбирларнинг самарадорлигини баҳолаш	
		г) ходимларнинг уз фаолиятини долзарблиги ва ахамияти ва сифат мақсадларига эришишдаги хиссаси хакида билишларига ишонч хосил қилинг		д) таълим, куникма ва тажрибанинтегишли зувларини сакланг			
		6.2.2 компетенция, уқитиш ва хабардорлик. Ташкилот қуйидагиларни бажариши керак:					
		Стандарт ISO 9001. 6.2. инсон ресурслари					

Расм. 2. EFQM модели ва бошқарув тизимлари стандартлари ўртасидаги муносабатларнинг тасвири (ходимларга нисбатан ISO 9001 стандарти мисолидан фойдаланган ҳолда)

3. 5 та имконият меъзонлари билан бир қаторда, EFQM модели тўртта натижа мезонини ҳам ўз ичига олади, улардан фойдаланиш қўлланиладиган бошқарув тизимининг самарадорлигини вақти – вақти билан баҳолаш ва уни мақсадли такомиллаштириш ва ривожлантириш бўйича тадбирларни режалаштириш имконини беради.

Менежмент тизимини лойихалаш (қайта лойихалаш)нинг дастлабки босқичида, ташкилот ўз фаолиятидаги келажакда бошқарув тизимида тадбиқ

этноқчи бўлган ҳамда аввалдан фойдаланиб келган тўлақонли асосий бошқарув қадриятларини (муваффақиятли ташкилотларнинг асосий сифатига оид) аниқлаб олиши, шу билан биргаликда улар ташкилотнинг олдига қўйган мақсадларига мос келиши лозим. Бу эса ташкилотнинг мақсадли вазифалар тўпламини шакллантириб олиши ҳамда уларни амалга ошириш жараёнларини келажакда ривожлантириш учун керак бўлади.

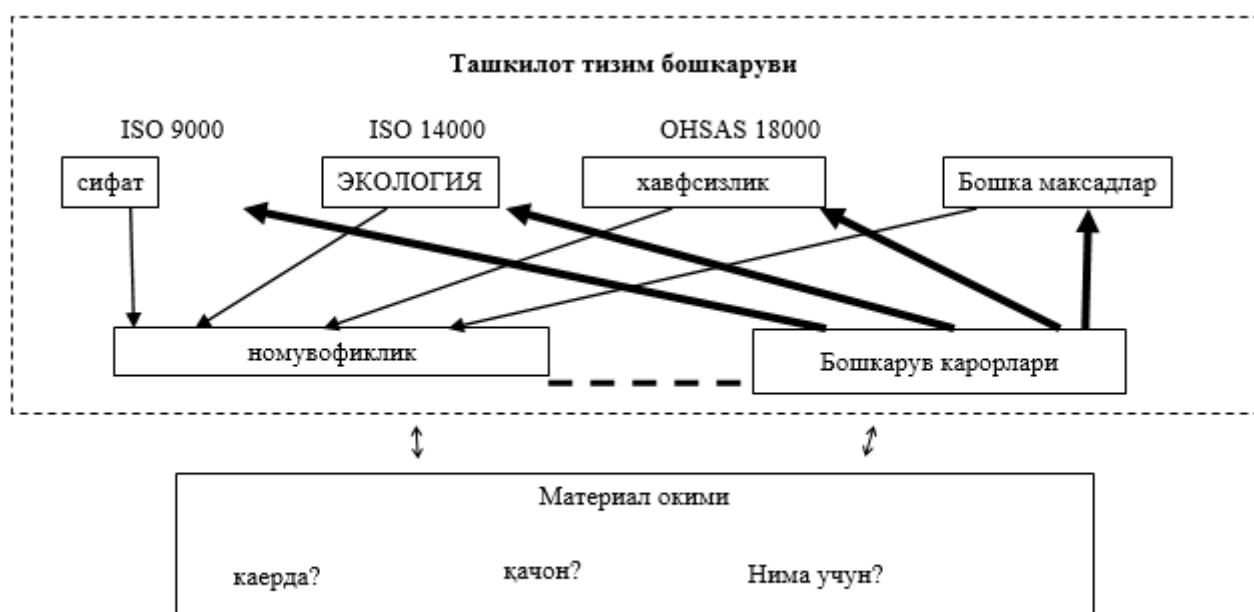
Шуни таъкидлаш керакки, EFQM концепциялари ва мукамаллик моделига алтернатива ва асос сифатида ISO 9004:2009 «Барқарор ташкилий муваффақиятга эриши учун менежмент. Сифат менежментига асосланган ёндашув» халқаро менежмент стандартидан фойдаланиш мумкин. Табиийки мақсадли тизим бошқарувида ISO стандарт талабларини интеграция қилиш амалиётда қўлланилади. Бироқ, бизнинг фикримизга кўра, EFQM мукамаллик концепциялари ва модели янада илғор ва истиқболли бўлиб, бу ташкилотга такомиллаштириш жараёнида кўшимча даромад олиш имконини беради.

Бошқарув жараёнларининг яхлитлиги ва технологиклиги. Ҳар қандай бошқарув тизими, биринчи навбатда, объект, субъект ва бошқарув механизмларининг мавжудлиги билан тавсифланади. Бироқ, унинг асосини бошқарув субъекти унинг объектига нисбатан амалга оширадиган бошқарув фаолияти ташкил қилади. Бошқарув фаолияти, биринчи навбатда, тегишли бошқарув қарорларини шакллантириш ва бажарилишини ташкил этиш учун маълумотларни идрок этиш ва ўзгартириш орқали вазиятларга ва уларнинг ўзгаришига жавоб бериши билан боғлиқ. Таъкидланганидек, бошқарув жараёнлари мақсадли функциялар доирасида амалга оширилади ва ташкилотнинг мақсадларини белгилаш ва уларга эришишга қаратилган бўлиб, улар бутун ташкилот ёки унинг алоҳида қисмлари фаолиятини турли томонларидан акс эттирувчи баҳолаш кўрсаткичлари шаклида такдим этилади. Лекин, бу ерда тушуниш муҳим бўлган нарса шундаки, ташкилотнинг барча мақсадлари контекстида бошқарув қарорларини қабул қилиш учун маълумотлар шаклланади ва қабул қилинган қарорлар ягона ишлаб чиқариш муҳитида, унинг реал моддий йўналишларида амалга оширилади. (4-расм). Маҳсулот ишлаб чиқаришда бир вақтнинг ўзида унинг сифат стандартлари (ISO 9001), ва унинг атроф муҳитга таъсири (ISO 14001), касбий хавфсизлик қисмлари (OHSAS 18001) ҳам шаклланади; бунда ресурслар сарфланади, шу билан биргаликда энергия ресурслари (ISO 50001) ва бошқалар. Бошқа томондан, агар бир бир томонлама фақат сифат кўрсаткичларини яхшилашни мақсад қилиб оладиган бўлсак унда атроф муҳит ифлосланишига ёки персонал хавфсизлигининг ёмонлашишига, ҳамда ресурслар масалан энергия ресурслар сарфининг ортишига олиб бориши мумкин. Ёки аксинча ресурс истеъмол сарфининг камайиши маҳсулот сифатининг ёмонлашишига ҳам олиб бориши мумкин. Шу муносабат билан, бошқарувдаги ахборот жараёнлари ташкилотда

қабул қилинган баҳолаш кўрсаткичларининг барча тўпламини мувозанатли мақсадли бошқаришни таъминлайдиган тарзда ишлаб чиқиши керак.

Тизим бошқарувини лойihalаштиришда асос, Деминг (ISO 9001 стандарти) ҳамда RADAR (EFQM модели) мантиғи жараёни сифатида юзага чиқувчи фикр мулохазалар алоҳида эътибор қаратиш лозим. Ташкилот томонидан шакллантирилган фикр мулохазалардан фойдаланиш уни мақсадли такомиллаштиришга, жараённинг ўзгарувчанлигини камайтиришга белгиланган талабларга, шу жумладан маҳсулот сифатига мос келишига ёрдам беради. Бундан ташқари, фикр мулохазалар ташкилот фаолиятидаги нормадан юқори яхшиланишлар ёки уларнинг туб ўзгаришлари бўйича асосли қарорлар қабул қилишга ёрдам беради.

Ташкилот бошқарув тизими бу - бир суз билан айтганда бу унинг мияси. Биз биламизки, бош миядаги кичик ўзгаришлар ҳам инсонни фавқулотда ҳолатларга тушириб қўйиши мумкин. Шу сабаб тизимни ривожлантириш ва модернизация қилишга жиддий ёндашиш керак. Унда унинг барча компонентлари ўзаро бир бири билан боғлиқлигини эсдан чиқармаслик лозим. Ва бу ерда ишончли мутахассисларнинг айтган фикрларини эслаш ўринлидир яъни: «Энг ишончли тизим унинг энг ишончсиз элементидан ишончлироқ эмас». 3D моделидан фойдаланган ҳолда ташкилотларни бошқариш тизимини такомиллаштириш «Ташкилий етуклик» даврини сезиларли даражада қисқартириши ва корхоналарнинг ўзи ҳамда умуман мамлакат иқтисодиётининг самарадорлиги ва рақобатбардошлигини сезиларли даражада ошириши мумкин.



Расм 3. Тўлақонли мақсадли бошқарув тизимининг ахборот интерацияси тасвири

3D-ёндашувни амалга ошириш учун кўпроқ вақт ва ресурсларни сарфлаш керак. Табиийки тўлақонли тизим бошқарув стандартларини амалиётга жорий

этишга нисбатан, бошқарув тизимларини автоматлаштиришга кўпроқ харажат ва ресурс сарфланади. Бироқ бу бошқарув жараёнларини автоматлаштиришни бекор қилиш учун сабаб бўла олмайди. Бошқа томондан эса, менежмент тизимлари учун амалдаги стандартларни жорий этиш сезиларли таъсир кўрсатмади – бу барчага маълум факт. Пировардида, ушбу амалиёт самарали эмас, бу эса уни ривожлантириш талаб этади ва ҳукумат томонидан кўмакка мухтож ҳисобланади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. - T.: O'zbekiston, 2003. - 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvarda qabul qilgan “2022 – 2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida”gi PF-60-sonli farmoni. <https://lex.uz/docs/5841063>.
3. Respublikada oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarini yanada qo'llab-quvvatlash to'g'risida. 20.01.2022 y. <https://nrm.uz/contentf>
4. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: пер. с англ, -М.: Экономика, 1986.-471 с.
5. Никсон Френк Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности. М.: Издательство стандартов, 1990.-231 с.
6. Букин В. П., Ординарцева Н. П. Стандартизация и качество продукции: Учебное пособие / Под общ. ред. проф. Г.П. Шлыкова — Пенза: ЦНТИ, 2004
7. Quality Management System And Its Analysis In "Mehmash" Limited Liability Company Of Namangan Region. International Journal of Education, Social Science & Humanities 12 (4), 537-546 Orifjonov Nodir G'oyibjon o'g'li. <https://sirpublishers.org/index.php/jomb/article/view/525/994>
8. Саноат корхоналарида махсулот сифатини бошқариш механизми концепциясини ишлаб чиқариш масалалари. Янги Узбекистон иқтисодиёти (Илмий-амалий журнал, 5-маҳсул сон, 2023 йил). Orifjonov Nodir G'oyibjon o'g'li.
9. Sanoat korhonalarda mahsulot sifati, uni boshqarish tizimi va sifadni boshqarishning asosiy tamoyillari tahlili. Orifjonov Nodir G'oyibjon o'g'li. (2024). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10990092>
10. Mahalliy sanoat ishlab chiqarish korhonalarda mahsulot sifati boshqarish tizimi. IMRAS, 7(4), 153–162. Orifjonov Nodir G'oyibjon o'g'li. (2024). Retrieved from <https://journal.imras.org/index.php/sps/article/view/1240>
11. Issues of comprehensive product quality management mechanism. Международный научный журнал. «Научный Фокус». No 5(100), часть 1. Сентябрь, 2023. <https://nauchniyimpuls.ru/index.php/sf/article/view/11666/7785>