

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

АНДИЖОН МАШИНАСОЗЛИК ИНСТИТУТИ

Қўлёзма ҳуқуқида

УДК 621.8

Умарова Комилахон Анваровна

**ИШЛАБ ЧИҚАРИШ КОРХОНАЛАРИДА ИНТЕГРАЛ МЕНЕЖМЕНТ
ТИЗИМЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ**

**5A521602 – “Метрология, стандартлаштириш ва сифатни бошқариш
(саноат)” мутахассислиги бўйича**

магистр академик даражасини олиш учун ёзилган

ДИССЕРТАЦИЯ

Илмий рахбар:

т.ф.н., доц. Тураев Ш.А.

Андижон 2016

МУНДАРИЖА

КИРИШ	3
І БОБ. ЗАМОНАВИЙ ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАЛАРДА СИФАТИ МЕНЕЖМЕНТИ	
1.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарнинг ўзига хос хусусиятлари.....	9
1.2. Автомобил ишлаб чиқаришда сифатни таъминлаш ва сифат бошқаруви.....	16
1.3. “Ўз-Корам” корхонасида сифатни таъминлаш ва бошқарув.....	25
Боб бўйича хулосалар.....	34
II БОБ. ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ	
2.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда сифат менежменти халқаро стандартлари.....	35
2.2. Интегралашган менежмент тизимнинг яратилига оид назарий ўрганишлар ва тадқиқотлар	40
2.3. Интегралашган менежмент тизимининг яратишнинг асосий усуллари...	45
2.4. Интегралашган менежмент тизими модели ва афзалликлари	55
Боб бўйича хулосалар.....	60
III БОБ. ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАСИДА ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ ЖОРИЙ ЭТИШ АСОСЛАРИ	
3.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда сифат менежментини жорий этиш тажрибаси таҳлили	60
3.2. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш.....	68
3.3. Интеграллашган менежменти тизими фаолиятини юритиш	71
3.4. “Ўз-Корам” қўшма корхонасида интегралашган менежмент тизимини баҳолаш ва жорий этишни иқтисодий самарадорлигини аниқлаш.....	77
Боб бўйича хулосалар.....	81
ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР	83
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	85
Иловалар	89

Кириш

Диссертация мавзусининг долзарблиги. Бозор иқтисодиётига ўтиш ва шу билан боғлиқ бўлган халқаро рақобатнинг кучайиши ҳамда техника-технологияларнинг жадал ривожланиши маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқариш жараёни элементларини бошқариш масалаларининг бутун мажмуини қайта кўриб чиқиш заруриятини келтириб чиқарди. Бу жараён ўз ичига ишлаб чиқаришни ташкил этиш, меҳнат унумдорлигини ошириш, маҳсулот ва хизматлар сифатини таъминлаш масалаларига бозор иқтисодиёти талабларидан келиб чиққан ҳолда ёндашишини талаб қилади. Маҳсулот сифати корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил этиш, ишлаб чиқаришни жихозланиши даражаси, мутахассисларни малакаси, бошқарув ҳолати ифодаланади.

Ўзбекистонда автомобилсозлик соҳасининг тезкор ривожланиши, асосан, қўшма корхоналарни ишга туширилиши ва улар фаолиятининг кенгайиши ҳисобига рўй бермоқда. Бундай корхоналар сони кундан-кунга ортиб бормоқда ва уларда мамлакатимизнинг иқтидорли ёшлари фаолият кўрсатиб келмоқдалар. Маҳсулот ва ишлаб чиқаришнинг ўзига бўлган талаблар автогигантлар учун “оддий” бўлган талаблар ҳисобланади. Бу талаблар, асосан, уларнинг автомобиль ишлаб чиқаришга бўлган ички сифат стандарти ва халқаро стандартларга мослигида акс этади.

Мамлакатда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва кўрсатилаётган хизматларни ташқи ва ички бозорларда рақобатбардошлигини келгусида ошириш, республика экспорт салоҳиятини юксалтириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси 2004 йил 22 июлда “Корхоналарда халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 349-сонли қарорни қабул қилди.

Мазкур қарорни ривожлантириш учун 2006 йил 29 августда республика Хукумати томонидан “Корхоналарда халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этиш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 183-сонли қарор қабул қилинди.

Ҳозирги кунда республиканинг 2500 дан ортиқ корхоналари халқаро стандартларга мос келадиган сифатни бошқариш тизимини халқаро миллий даражада ишлаб чиқди, жорий этди ва сертификатларни муваффақиятли олишга эришдилар.

Республика корхоналарида сифатни бошқариш тизимларини жорий этишни келгусида кенгайтиришни таъминлаш, мамлакат ичкарасида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ва кўрсатилаётган хизматларнинг рақобатбардошлигини ошириш, экспорт салоҳиятини юксалтириш ва халқаро стандартларга мос келадиган сифатни бошқариш тизимини республика корхоналарига жорий этиш учун 2009 йил 19 июнда “Республика корхоналарида халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этишни кенгайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 173-сонли қарори қабул қилинди.

Мазкур қарорга мувофиқ 2011 йил 1 январгача республиканинг 277 корхона ва ташкилотларида халқаро стандартларга асосланган сифат тизимини жорий этиш, яна 952 та корхона ва ташкилотларда жорий этишни имкониятларини ўрганиб чиқиш белгиланган.

Ишлаб чиқаришда корхоналарида сифат тизимини жорий қилиш ва уни сертификатлаштириш орқали иқтисодий самарадорликка эришиш, ишлаб чиқариш технологик жараёнлари учун сарфланадиган харажатларни камайтириш сифатни бошқаришнинг долзарб масалалари бўлиб хисобланади.

Ўзбекистон ҳукумати 2015 йил 19 октябрда қабул қилинган қарорида беш йиллик муддатда миллий инфраструктурани ривожлантириш дастурини тасдиқлади. Унга кўра, 2020 йилга қадар мамлакатда сифат менежменти

бўйича янги стандартлар жорий қилинади. 2020 йилга қадар Ўзбекистонда 174 янги стандарт ишлаб чиқилиб, шулардан 71 таси қишлоқ ва сув хўжалиги ҳамда қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини қайта ишлаш, 43 таси машинасозлик ва электротехника саноатига, 17 таси нефт-газ сектори тизимига оид бўлади. 408 корхонада сифат менежменти тизими жорий қилинади.

Ўзбекистон ҳукумати қуйидаги 8 тизимни жорий қилишни тавсия этмоқда:

ИСО 9001 – Сифат менежменти тизими

ИСО 14001 – Экологик менежмент тизими

ИСО 22000 – Озиқ-овқат маҳсулотлари хавфсизлиги менежмент тизими

ОHSAS18001 – саноат хавфсизлиги менежменти тизими

ИСО/ТС 16949 – Автомобил саноатида сифат менежменти тизими

GMP – тегишли саноат амалиёти

ИСО 50001 – энергетик менежмент тизими

ИСМ – интеграциялашган менежмент тизими

ИСО 9001 халқаро стандарти талабларига мувофиқ ишлаб чиқилган сифат менежменти тизими (СМТ)нинг самарадорлиги ва муваффақиятлиги ИСО 9000 стандартида баён этилган сифат менежментининг саккизта тамойилини тушуниш ва ундан тўғри фойдаланишга боғлиқдир. Улардан энг муҳими бешинчи тамойили - менежментга тизимли ёндашув бўлиб ҳисобланади. Тизимли ёндашувда барча қизиқувчи томонларнинг талабларини қаноатлантирувчи интеграллашган сифат менежменти тизими зарурияти юзага келади. Шунинг учун ҳозирги вақтда турли хил ташкилотларда менежмент тизимларини интеграллаш бўйича ишлар фаол ривожланмоқда.

Менежмент тизимларини интеграллашга интилиш бир қанча корхоналарда СМТ билан бирга экологик бошқарув, меҳнат хавфсизлиги тизимларини жорий этиб ва сертификатлаштириб ҳамда бунинг асосида

сифат соҳасидаги бошқа қизиқишлар ва бизнесни такомиллаштириш модели ўзлаштирилади.

Ишлаб чиқариш соҳаларини ривожлантиришда, бошқарув структураларини такомиллаштиришда ва корхоналарнинг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини оширишда сифат менежменти, экологик менежмент ҳамда ишлаб чиқариш хавфсизлиги менежментини корхоналарга жорий қилиш муҳим аҳамиятга эга.

Тадқиқот мақсади ва вазифалари.

Тадқиқот мақсади – замонавий ишлаб чиқариш корхоналарида интеграллашган менежмент тизимини яратиш ва жорий этишнинг умумий жиҳатларини илмий нуқтаи назардан ўрганиш ва бу жараёнларга илмий асосланган тавсияларни шакллантириш ҳисобланади.

Тадқиқот вазифалари:

- 1.1.1. Ишлаб чиқариш корхоналарининг ўзига хос хусусиятлари ва уларда ишлаб чиқариш жараёнлари ва натижаларига ўрнатилган талаблар
- 1.1.2. Корхоналарда сифат менежменти тизими, экологик менежмент тизими ва меҳнат хавфсизлиги менежменти тизимлари бўйича интеграллашган менежмент тизимини шакллантириш
- 1.1.3. ишлаб чиқариш корхоналарида интеграллашган менежмент тизимларига қўйиладиган талабларни илмий ўрганиш ва асослаш
- 1.1.4. интеграллашган менежмент тизимни баҳолаш усули ва баҳолаш мезонларини танлаш ва асослаш
- 1.1.5. интеграллашган менежмент тизими самарадорлигини аниқлаш
- 1.1.6. ишлаб чиқариш корхоналарда интеграллашган менежмент тизимини шакллантириш ва ривожлантириш бўйича аниқ амалий тавсияларни ишлаб чиқиш

Тадқиқот объекти ва предмети

Тадқиқот объекти – «Ўзавтосаноат» АК ишлаб чиқариш корхоналари.

Тадқиқот предмети – корхоналар бошқарув тизими ва жараёнлари, сифат ва экологик хавфсизлик ҳамда меҳнат муҳофазаси самарадорлик кўрсаткичлари, интеграллашган менежмент тизими.

Тадқиқотнинг натижаларининг илмий жихатдан янгилиги:

«Ўзавтосаноат» АК корхоналарида тўпланган ва замонавий менежментга оид махсус билим ва тажрибалар илмий таҳлил қилинади ва умумийлик даражаси ҳамда умумий ривожланиш босқичлари тавсифи аниқланади. Корхона учун ҳаётий муҳим кўрсаткичлар номенклатураси аниқланади ва асосланади, ҳамда улар асосида интеграллашган менежмент тизимига қўйиладиган умумий талаблар шакллантирилади. Корхоналарда интеграллашган менежмент тизимини яратишнинг умумий жихатлари ва ўзига хос хусусиятларини ҳамда унинг жорий қилишни илмий асосланган тавсиялари ишлаб чиқилади. Корхоналарда интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш, юритиш ва ундан фойдаланиш ҳамда уни ривожлантириш бўйича илмий асосланган ҳужжатлаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқарилади. Корхоналарда интеграллашган менежмент тизимининг шакллантириш усуллариининг самарадорлиги баҳоланади.

Тадқиқот услубияти: корхона бошқарув тизими ва жараёнларини ўрганишда комплекс ёндашув, яъни уларни алоҳида, яқка ҳолда ўрганиш эмас, балки уларнинг атроф-муҳит ва бошқарув субъектлари билан узвий алоқада ўрганиш.

Тадқиқот услублари: илмий кузатув ва назарий эксперимент.

Тадқиқот натижаларининг назарий ва амалий аҳамияти: тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти – «Узавтосаноат» АК корхоналарида тўпланган ва фақат ўзига хос тажриба илмий ўрганилиб кенг тарғибот қилиш ва бошқа корхоналар ва соҳаларда жорий этишнинг самарадорлигини оширади, тадқиқот натижаларининг тадбиқи саноат корхоналари тармоғида тадбиқ этилади ва кенг тарғибот этилади.

Ишнинг тузилиши. Магистрлик диссертацияси кириш сўзидан, учта боб, хулоса ва таклифлар ҳамда адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат.

Ишнинг таркиби: Магистрлик диссертация ўз таркибида - мавзунини асослаш, мавжуд илмий ва махсус техник адабиётнинг тахлили, кузатувлар, илмий-назарий эксперимент қисми, назарий ва амалий тадқиқотлар йўли билан олинган натижаларни ёритиш қисми, уларнинг натижасида қилинган хулоса ва илмий асосланган таклифлар, бажарилган ишнинг асосий натижалари, хулоса ва таклифларнинг қисқача умумлаштирилган ифодасини мужассам этган.

ЇБОБ. ЗАМОНАВИЙ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ КОРХОНАЛАРДА СИФАТИ МЕНЕЖМЕНТИ

1.1. Замонавий ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятлари

“Биринчи навбатда, жаҳон бозорида юқори даражадаги рақобатга дош бера оладиган ва келгуси даврда мамлакатимизда иқтисодий ўсишнинг, иқтисодиётни янада модернизация ва диверсификация қилишнинг локомотивига айланиши мумкин бўлган тармоқларни жадал ривожлантириши ва аниқ йўналтирилган ҳолда қўллаб қувватланишини таъминлаш зарур”. И.Каримов.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг “Мамлакатимиз тараққиёти ва халқимизнинг ҳаёт даражасини юксалтириш – барча демократик янгилиниш ва иқтисодий ислохотларимизнинг пировард мақсадидир” номли асарида юртимизда амалга оширилган энг устувор йўналишлар ҳақида тўхталиб, “биринчи навбатда ижтимоий- иқтисодий ютуқларимиз негизда ялпи ички маҳсулотнинг юқори суръатлар билан ўсиши анъанавий ҳом - ашё тармоқлари ҳисобидан эмас, жаҳон бозоридаги қўлай конъюнктура ва айрим ҳом ашё турлари ҳамда материаллар нархининг юқорилиги ҳисобидан эмас, балки, биринчи навбатда, рақобатбардош тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳамда замонавий хизмат кўрсатиш соҳаларни жадал ривожлантиришни белгилаб берадиган жиддий таркибий ўзгаришлар ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш эвазига таъминламоқда” деган эдилар.

Юртбошимизнинг юқоридаги фикрларини амалиётга тадбиқ этиш борасида “Сифат менежменти тизими”ни корхона ва ташкилотларга тадбиқ этиш бўйича “Ўзбекистон Республикасида халқаро стандартларга мос бўлган менежмент тизимларини тадбиқ этиш ва ривожлантириш Дастури” асосида халқаро стандартларга мувофиқ ўзига хос тизимлар яратилди. Дастурни амалга оширишда Халқаро стандартлар ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001

асосида ички бозоримизни рақобатбардош маҳсулотлар билан тўйинтириш ва экспорт имкониятларини янада ошириш кўзда тутилган.

Янги иқтисодий шароитларда, яъни жаҳон иқтисодиёти глобаллашуви даврида, жаҳон саноати, жумладан, замонавий машинасозлик ва айниқса автомобилсозликда, рақобат кучайиб бормоқда. Бундай шароитда ишлаб чиқарувчиларга ўз маҳсулотини ҳар томонлама такомиллаштириш ва сифатини ошириш ҳамда ишлаб чиқариш жараёнларини оптималлаштириш ва арзонлаштириш (лойиҳалаш жараёнидан бошлаб то сотиш логистикасигача) йўлидан боришга мажбур бўлмоқда.

Ушбу талаблар барча саноат корхоналарига ва шу жумладан автокомпонентларни ишлаб чиқарувчи корхоналарга ҳам қўйилмоқда, чунки уларнинг маҳсулоти автомобилдек техник мураккаб маҳсулот сифатига катта таъсир қилади.

Бугунги кунда замонавий машинасозликда ва автомобилсозликда юқори сифатли компонентланувчиларни моҳияти юқори даражадир. Ҳозирда ишлаб чиқарилган автомобилларнинг тахминан 75%ини харид қилинган компонентлар ташкил этганлиги, автомобиль 22-25 минг деталдан ташкил топганлиги, бу деталлар жуда мураккаб ва қимматлиги сабабли автомобилсозликда маҳсулотнинг сифати - бу ишлаб чиқарувчи ва таъминотчиларни биргаликда ҳал қиладиган масаласидир.

Ўзбекистон индустриал мамлакат бўлган замонавий шароитда ишлаб чиқариш корхоналари миллий иқтисодиётнинг асоси бўлиб қолмоқда ва уларнинг рақобатбардошлиги - бу миллий рақобатбардошликнинг асосидир, унга эришиш эса ҳозирда ўта долзарб мавзудир ва бунга бир қатор асослар бор.

Фан-техника ва ишлаб чиқариш тараққиёти натижасида ҳозирги ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш бир қатор катта ўзгаришларга дуч келиб, илгаригидан сезиларли даражада ажралиб туради.

Ҳорижий тадқиқотчилар ва ишлаб чиқариш тажрибасидан келиб чиққан ҳолда айтишимиз мумкинки, замонавий ишлаб чиқаришга хос хусусиятлар қуйидагича:

1. Оммавий, аммо шу билан бирга мослашувчан ишлаб чиқариш;
2. Сифатга талаб;
3. Экспортга йўналтириш;
4. Ички ва ташқи рақобатбардошлик - маҳаллий ва глобал бозорда;
5. Маҳсулотнинг умр цикли қисқариши;
6. Унумдорлик ва самарадорлик.

Замонавий ишлаб чиқаришда технологиялар ривожланиши таъсирида қуйидаги ўзгаришлар кузатилмоқда:

- 1) мослашувчан ишлаб чиқариш;
- 2) робот ва автоматлаштирилган ишлаб чиқариш линияларидан кенг фойдаланиш;
- 3) компьютерлаштирилган CAD/CAM/CAE лойиҳалаш ва ишлаб чиқариш;
- 4) инновациялар маҳсулот ва технологияларда.

Ишлаб чиқариш соҳасига оид катта ўзгаришлар бўлмоқда мисол:

- 1) Just-in Time ва Kanban усуллари нижорий этиш;
- 2) TQM сифатни оммавий равишда бошқариш;
- 3) ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқдорда компьютерлардан фойдаланиш;
- 4) жараёнларнинг статистик бошқаруви усуллари қўллаш;
- 5) маҳсулот ҳаёт циклини тўла бошқариш CALS технологиялари;
- 6) партисипатив (жалб этиш) менежменти;
- 7) инсон ресурслари бошқариш усуллари;
- 8) иш кучини барқарорлаштириш ва бошқалар.

Замонавий ишлаб чиқаришга XX асрда автомобиль саноати ривожланиши ва япон автомобилсозлигида яратилган янги бошқарув унсурлари ва

усуллари таъсири ниҳоятда кучли бўлган ва ҳозирги кунда нафақат автомобилсозлик, балки барча соҳа корхоналарида, корхоналар ўртасидаги муносабатларда чуқур ва кескин ўзгаришларга сабаб бўлмоқда.

Корхоналар фаолияти ва тузилишининг ҳар хил қирраларига оид ўзгаришлар 1.1 - жадвалда келтирилган.

1.1. — жадвал

Компаниялар фаолияти ва тузилишидаги ўзгаришлар

Техник базис	1. Янги технологиялар, жараёнларни автоматлаштириш кенгроқ ишлатилади 2. Роботехникадан фойдаланилади 3. Эгилувчан технологик ускуналар 4. Компютерлаштирилган бошқарув тизимлари
Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқарув	1. Доимий такомиллаштиришга қаратилган дастурлар: 2. TQM-сифатни оммавий бошқариш, 3. Ҳаражатларни камайтириш, 4. Захираларни камайтириш, 5. Жараёнларни такомиллаштириш, 6. Янги технологияларни жорий этиш 7. Сифатга талаб ортиши ва жараёнлар таркибига киритилган сифат назорати

Жадвалда келтирилган маълумотлар таҳлили кўрсатишича, корхоналар ишлаб чиқаришга ёндашувлари ўзгаришидан далолат беради. Бу, биринчидан, корхона ўз мақсадларини аниқлашидан бошланади ва ўз навбатида, бир қатор илгари асос бўлиб келган унсурлардан воз кечиш ҳамда янги бошқарув ғояларини олдинга суришни талаб этади.

Янги шароитларда рақобатбардошликни таъминлаш талаби туфайли ишлаб чиқариш оммавий ҳолатини сақлаган ҳолда кўпроқ мослашувчан бўлишни, ҳаражатларни камайтириш ва маҳсулот сифатини тубдан яхшилашини талаб этади.

Ёндашувлар ўзгариши ишлаб чиқариш алоқаларининг меъёрий ўзгаришига, уларни мустаҳкамланишига ва тубдан янги муносабатлар шаклланишига олиб келади (1.2-жадвал).

Корхоналараро муносабатлардаги ўзгаришлар

Янги шакллар	Just-in-Time тизимини жорий этиш Жараёнли ёндашув, маҳсулот етказиб берувчилар ва истеъмолчиларнинг махсулслаганлиги Бозор талаблари ўзгаришига тайёргарлик Янги материаллар ва хом ашёлардан фойдаланишни бирга ташкил этиш
Корхоналараро алоқаларнинг ривожланиши	Танланган ва тасдиқланган корхоналар билан муҳим алоқалар ўрнатишга эришиш ва шу туфайли келтириладётган маҳсулотнинг сифати ва вақтида келиши таъминланиши. Катта корхонадан кичик корхонага техник ва бошқа ёрдам кўрсатиш кўзда тутилган бўлиши мумкин
	Ташқи корхоналар билан ички ишлаб чиқиш муаммоларини хал этиш учун ҳамкорлик ўрнатиш, техник хизмат кўрсатиш, маҳсулот ва ишлаб чиқариш инжинрингги, асбобсозлик ва бошқалар
Ташкилий ўзгаришлар	Саноат соҳаларида кластерлар барпо этилиши (тузилиши) Консорциум жорий этилиши
Янгиланиш жараёнлари	Қисм ва моделларнинг тез алмашиши
	Янги материаллар ва компонентлар ишлатилиши

Бозор иқтисодиётида корхоналарнинг эркин ривожланиши натижасида бир-бири билан узоқ муддатли муҳим алоқада бўлган корхоналар формал ёки ноформал гуруҳлари пайдо бўлиши мумкин. Гарчи, улар бир соҳага оид бўлмасада, улар фаолияти бир сўнги маҳсулот, масалан енгил автомобиллар, ишлаб чиқаришга қаратилган бўлади. Улар ихтисослашганлик ва узвий боғлиқлик асосида шаклланган бўлиб, янги фазилатларга эга бўлади. Яъни корхоналараро алоқалардаги микдорий ўзгаришлар синергетия таъсирида уларга янги хусусиятлар беради. Бунинг номи кластер.Кластерлар тўла назарияси хозиргача на Ғарб ва на Шарқнинг илғор ва ривожланган давлатларида яратилмаган, МДХ давлатларида ҳам янги шароитда

корхоналараро муносабатларни ўзгариши тўла равишда ҳозиргача ўрганилмаган, гарчи бир қатор тадқиқотлар ўтказилаётган бўлса ҳам.

Кластер деб, бир ҳудудда жойлашган, кўп ҳолатда бир тармоққа қарашли ва бир сўнгги маҳсулот ишлаб чиқаришда қатнашадиган мустақил, аммо узвий боғланган корхоналар бирлигига айтилади.

Улар бутловчи қисмлар, материаллар, баъзи махсус ишлаб чиқариш жараёнларини, шу жумладан ишлаб чиқариш ускуналарига техник хизмат кўрсатиш, корхонанинг иккиламчи жараёнларини бажарадилар. Кластерлар кўп жихатдан япон катта корхоналари (автомобиль компаниялари) атрофида фаолият олиб бораётган ўрта ва кичик корхоналардан иборат саноат гуруҳларига ўхшайди, аммо кластерларда корхоналар ўз мустақиллигини сақлаган ҳолда, янги муносабатларни шакллантириб, синергия эффекти таъсирида улар янги хусусиятларга эга бўладилар. Уларнинг ўзига хос хусусиятларига қуйидагилар киради (лекин кластер хусусиятлари шу билан чекланиб қолмайди):

- бир, яқин ёки ўзаро боғлиқ тармоқларга қарашли корхоналар географик ҳудудий яқин жойлашиши;

- корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотлар вертикал ишлаб чиқариш занжири бўйича ихтисослашган;

- маҳсулот хилма-хиллиги бўйича кенг дифференциация ва ишлаб чиқариш ҳажми бўйича катта эгилувчанлик мавжуд;

- ишлаб чиқариш жараёнлари корхоналар ўртасида контракт ва субконтракт ва қўшимча фаолият орқали бўлиниши;

- аксарият ҳолда корхоналар мажмуининг умумий рақобатбардошлиги фақат паст нархларга эмас, балки бошқа ўзига хос хусусиятларга асосланган;

- кластерга қўшилиш нисбатан осон (мавжуд ишлаб чиқаришни кам ҳаражатлар билан мослаштириш);

- техник - ахборот ва хизмат қилиш тармоқларининг бирлиги ва бошқалар.

Ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг кластерга уюшганлиги корхоналарни янги сифат даражасига кўтаради, уларнинг якка ва умумийлаштирилган самарадорлиги ва рақобатбардошлилигини оширади, гарчи якка ҳолда олинган ҳар бир кластер аъзоси ёки оддий уларнинг оддий йиғиндиси бунга кодир бўлса ҳам.

Кластерларнинг афзалликлари қуйидагича:

- маҳсулот етказиб берувчиларнинг истеъмолчиларга яқинлиги;
- ҳар хил маҳсулот ва хизмат етказишни ташкил этишда юқори эгилувчанлиги ва тезлиги;
- кластерга оид корхоналар раҳбар ходимларнинг бир-бири билан шахсий танишлиги ва бир-бирига ишончилиги.

“GM – Uzbekistan” корхонаси асосида ҳам географик нуқтаи назардан жиҳсланган гуруҳёки кластер ташкил топилган бутловчи қисмлар етказиб берувчи, иккиламчи хизмат кўрсатувчи ва бошқа ушбу катта корхонага ўз фаолияти билан боғланган корхоналар мажмуаси кластерга оид аломатларга эгадир (1.3- жадвал).

1.3-жадвал

**“GM – Uzbekistan” ЁАЖ га бутловчи қисмлар ва материаллар
етказиб берувчи маҳаллий корхоналар.**

Товар етказиб берувчи корхоналар		
Класси	Жойланиши	Сони
Маҳаллий	Асака	38
	Андижон	121
	Қўқон	9
	Фарғона	12
	Тошкент	12
	Наманган	2
	Жами	194

Тадқиқотлар таҳлили асосида корхоналар фаолиятида учта асосий ташкилий ўзгаришларни кузатиш мумкин. Булар қуйидагилар:

«Ишчи -ишчи ўрни» муносабатлари;

«Корхона– ишчи-ходимлар» муносабатлари;
«Корхона-корхона» муносабатлари.

Ҳар бир ўзгариш ўз сабабларига эга ва улар натижасида корхоналар фаолияти сезиларли, баъзанэса тубдан ўзгаришларгаучрайди. Ушбу ўзгаришлар алоҳида эътиборга сазовор, чунки уларнинг табиатини тушуниш ва ёритиш корхона фаолиятини такомиллаштиришга асос бўлиши мумкин.

Замонавий корхоналарни олдинги шароитларда фаолият олиб борган корхоналар билан солиштирсак (бу ерда идеал ҳолатда деб олинган), куйидаги фарқларни кузатишимиз мумкин (1.4-жадвал).

1.4-жадвал

Анъанавий корхона	Замонавий корхона
Кам ўзгаришлар муҳити	Тез ўзгаришлар муҳити
Кўп бошқарув қарорлари юқоридан туширилади	Бошқарув қарорлар корхонада яратилади
Ресурслар юқоридан тасдиқланиши ва нисбатан сероблиги	Ресурслар камлиги, молиялаштириш муаммоси
Ишлаб чиқаришнинг операцион бошқаруви	Стратегик бошқарув элементлари мавжуд
Завод (фабрика) нуқтаи назаридан иш юритиш	Корхона (фирма) нуқтаи назаридан иш юритиш
Ривожланиш юқоридан таъминланади	Ривожланиш ички имкониятлардан келиб чиқади
Асосий мақсад – режаларни бажариш	Асосий мақсад – фойда олиш ва ривожланишни таъминлаш
Умумхалқ қийматлари ривож топган	Корхоналар ўз миссиясига, этика, мақсадларига, мафкурасига эга

Жадвалда замонавий корхонанинг хусусиятларини тўла ёритила олади дейиш қийин, аммо корхоналар фаолиятига босқичма-босқич кириб келаётган ўзгаришлар бугунги корхона фаолиятини ифодалайди ва корхоналарнингбугунги муаммоларини энг ривожланган соҳа сифатида аниқлашга имкон беради. Ўзгаришлар натижасида автомобилсозликда сифатни таъминлаш ўзига хос хусусиятларга эга десак бўлади.

1.2. Автомобилсозликда сифатни таъминлаш ва сифат бошқаруви

Автомобилсозликда маҳаллий корхоналарнинг самарали, сертификатлаштирилган хорижий корхоналар билан нафақат ташқи бозорда балки ички бозорда ҳам жиддий рақобат ҳолати кузатилади. Маълум бўлишича истеъмолчилар олдида автомобилларнинг сифати ва хавфсизлигига жавобгарлик автомобилларни йиғувчи корхоналарда қолади, лекин уларнинг меҳнати натижаси аҳамиятли даражада автомобиль заводларига етказиб берувчилардан олган компонентларга боғлиқ. Бундай компонентларнинг автомобиль таркибидаги улуши 75 % дан ошади. Компонентларнинг автомобилдаги нуқсонлари улуши кафолат муддати ичида статистиканинг кўрсатиши бўйича 65-80 % ни ташкил этади. Шу сабабдан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифатини ошириш учун автомобиль йиғувчи корхоналар ўз ҳамкорларидан сифатли материал ва эҳтиёт қисмларни етказиб беришларини талаб қилади.

Маҳсулот сифати корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришнинг жиҳозланиш даражаси, мутахассисларнинг малакаси, бошқариш ҳолати ифодаланади.

Корхоналарнинг ишлаб чиқариш, хўжалик фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги ва бошқа кўрсаткичлари маҳсулот сифатининг яхшиланиши билан узвий боғлиқдир.

Маҳсулот сифати жамият ва корхонанинг барча соҳаларда маркетинг, ривожланиш стратегияси, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаларда фаолияти самарадорлигини тавсиф этадиган комплекс тушунчадир.

Замонавий адабиёт ва амалиётда сифат тушунчасига тегишли бир қанча фикрлар айтиб ўтилган. Маҳсулот сифати деганда кўпроқ уни истеъмол қилиш хусусиятларининг мажмуи тушунилади. Маҳсулот сифати том маънода бу истеъмолчининг конкрет талабларини қондира олиш даражасидир.

Маҳсулотсифатига жуда кўп тасодифий, маҳаллий ва субъектив омиллар таъсир этади. Ушбу омиллар таъсирини олдини олиш учун бир қатор тасодифий, якка ҳолда вақти-вақти билан қабул қилинадиган чора-тадбирлар эмас, балки маҳсулот яратиш жараёнига унинг юқори сифатини таъминлаш мақсадида доимий таъсир этувчи чора-тадбирлар мажмуаси керак.

Мақсадларни аниқлаш сифатни таъминлаш йўлидаги биринчи қадам ҳисобланади. Бу стратегикқадам ўз ичига эҳтиёжларни аниқлаш ва бу эҳтиёжларни қондиришга мўлжалланган маҳсулот параметрларини ишлаб чиқишни олади. Бунда сифат стандартларини ёзма шаклда ишлаб чиқиш муҳим аҳамиятга эга.

Корхоналарда сифат учун жавобгарлик, одатда, сифат назорати бўлими деб аталувчи алоҳида бўлимга юклатилади. Бу ёндошиш қисман назоратнинг мустақиллиги тамойилига асосланган, яъни сифатни баҳолаш ваколатлари ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган бўлимда мужассамлашган.

Ҳозирги кунда илғор тажрибалар бу масалага янгича ёндошишни талаб этмоқда. Масалан, Японияда сифатни таъминлаш бўйича жавобгарликнинг асосий қисми анъанавий ҳолда ишлаб чиқаришдаги ишчиларга юклатилган. Сифатни таъминлаш масаласини японлар ишлаб чиқаришдаги ишчиларни профессионал тайёрлаш дастурига киритганлар ва ишчиларга ўз иши сифатини назорат қилишни юклаганлар.

Маҳсулотлар сифати жиҳатларига, унингтаркиби, тузилиши, чидамлилиги, ўлчамлари, хавфсизлиги ва бошқаларга қўйилган умумий талаблар ва стандартлар даражаси ҳам уларнинг рақобатбардошлиги ошишининг зарур омилдир.

Маҳсулот сифатини таъминлашда, аввало хом ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар сифатига бевосита боғлиқ, шу сабабли уларнинг сифати қатъий назорат қилиниши талаб этилади.

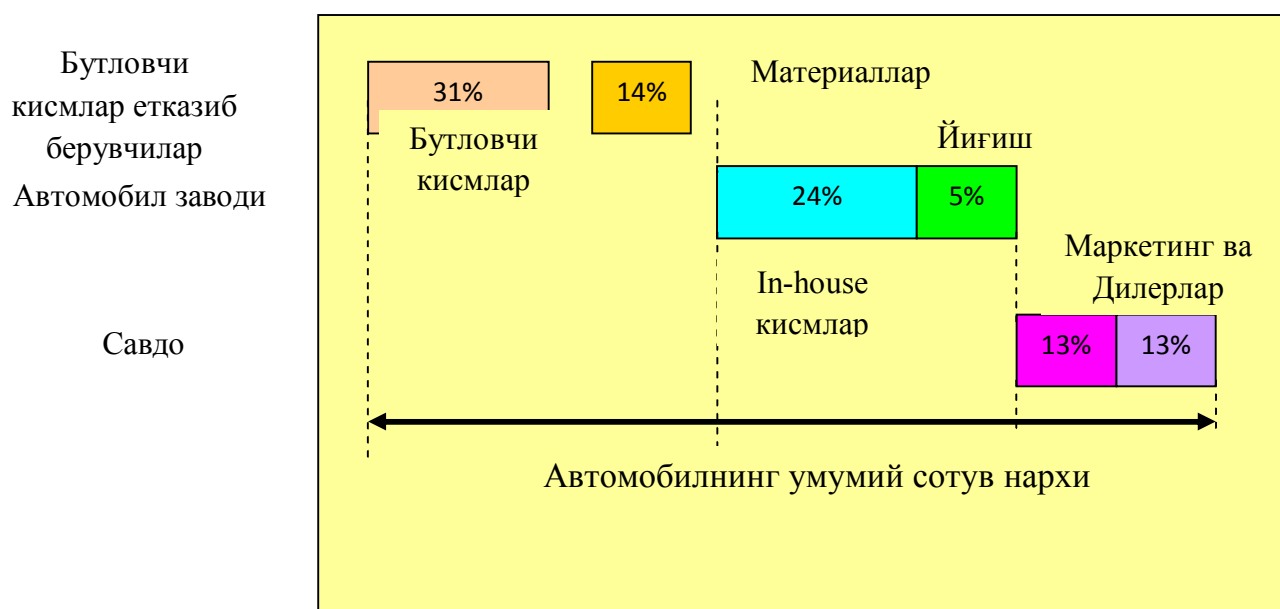
Сифатни таъминлаш кўп жиҳатдан ишлаб чиқаришни ташкил этиш, ишлаб чиқариш технологияси ва техника даражасига ҳам боғлиқ. Илғор

техника ва технология маҳсулот сифатини ошириш билан бирга меҳнат унумдорлигини ошириш орқали иқтисодий кўрсаткичларни яхшилайти.

Ҳар қандай илғор ишлаб чиқариш технологияси ўз-ўзидан маҳсулот сифатини таъминлаб бера олмайди, инсон, ишчи, ходим сифат муаммосининг калитидир. Ишлаб чиқаришнинг технологик интизомига риоя қилиш, вақтида зарурий жараёнларни амалга ошириш, ускуналар ҳолатини доимий кузатиб бориш - сифатни таъминлашда корхона ходимларидан масъулият, билим ва малака талаб этади.

Сифатни таъминлаш, албатта, ҳаражатлар билан боғлиқдир. Маҳсулот сифати истеъмолчи эҳтиёжини қондириши, маҳсулотнинг ишончлилигини ва ҳаражатлар тежалишини кафолатлаш керак. Маҳсулотнинг ушбу хусусиятлари корхонанинг барча соҳалардаги фаолиятида, ҳар бир босқич ва ҳар бир бўлимларида шаклланади.

Автомобилларни ишлаб чиқаришда ҳаражатлар манбаи 1.1- чизмада кўрсатилган. Келтирилган ахборотдан маълум бўлишича, автомобиль ишлаб чиқарувчига товар етказиб берувчилар томонидан 45% ҳаражат қилинади.



Автомобиль ишлаб чиқарувчи корхонанинг ўзида фақат 29% ҳаражатлар қилади 26% ҳаражат эса ишлаб чиқарувчи ва дилер (сотувчи) томонидан

килинади. Шу билан бирга маҳсулотнинг ушбу хусусиятларини ифодаловчи киймат кўрсаткичлари шаклланади.

Автомобилсозлик корхоналарининг ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштириш ва сарф-ҳаражатларни қисқартириш йўлида фақат ишлаб чиқаришни эмас, балки бутун ишлаб чиқариш соҳасида ягона сиёсат юргизишни ташкил қилиш керак. Фаолият турларини мувофиқлаштириш даражасини ошириш катта ва жуда муҳим вазифадир.

Бунинг учун қуйидаги йўналишларни такомиллаштирилса, мақсадга мувофиқ бўлади:

- харид қилиш фаолияти;
- технология ускуналари ишлаб чиқариш;
- бутловчи қисм ва материалларни синаш;
- метрология ва стандартлаштириш;
- мутахассислар тайёрлаш ва малакасини ошириш.

Автомобиль ишлаб чиқаришда сифатни таъминлаш ҳаражатлари қуйидагилардан келиб чиқади:

1. Маҳсулот сифатини таъминлаш бўйича тўғри ҳаражатлар (хорижий тажрибадан келиб чиққан ҳолда сифатни назорат қилиш бўлими фаолиятига оид барча ҳаражатлар).

2. Маҳсулот сифатини таъминлаш бўйича эгри ҳаражатлар (Сифатни таъминлашга қисман қаратилган ҳаражатлар - бошқарув учун яратилган умумий сифат бошқариш ахборот тизими, ойлик сифат мажлисларини ўтказиш ҳаражатлари, сифатни таъминлаш билан боғлиқ ўқитиш бюджети).

Умумийлаштирилган ҳолда, маҳсулот сифати тўрт хил ҳаражатлар манбаидир:

1. Ички нуқсонлар ҳаражатлари.
2. Ташқи нуқсонлар ҳаражатлари.
3. Сифатни баҳолаш ҳаражатлари.
4. Нуқсонларни олдини олиш ҳаражатлари.

«GMUzbekistan» АЖда сифат харажатларини алоҳида ҳисобга олиш тизими яратилган ва барча юқорида келтирилган кўрсаткичлар бўйича аниқ маълумотлар бериб ўтиш қийин, аммо тадқиқотлар натижаларида қуйидагиларни умумийлаштирилган муносабати берилган (1.5.-жадвал).

1.5-жадвал

Сифат харажатлари миқдори

Сифатни таъминлаш харажатлари турлари	Умумий харажатларга нисбатан
Ички нуқсонлар харажатлари	20-40
Ташки нуқсонлар харажатлари	10-20
Сифатни баҳолаш харажатлари	10-50
Нуқсонларни олдини олиш харажатлари	1-5

Албатта, ушбу кўрсаткичлар ўзаро бир-бири билан боғлиқ. Бирини камайиши ёки ўсиши бошқа кўрсаткичлар миқдорига таъсир кўрсатади ва ушбу кўрсаткичларнинг ўзаро муносабати корхонанинг маҳсулот сифати соҳасидаги сиёсатини ифодалайди

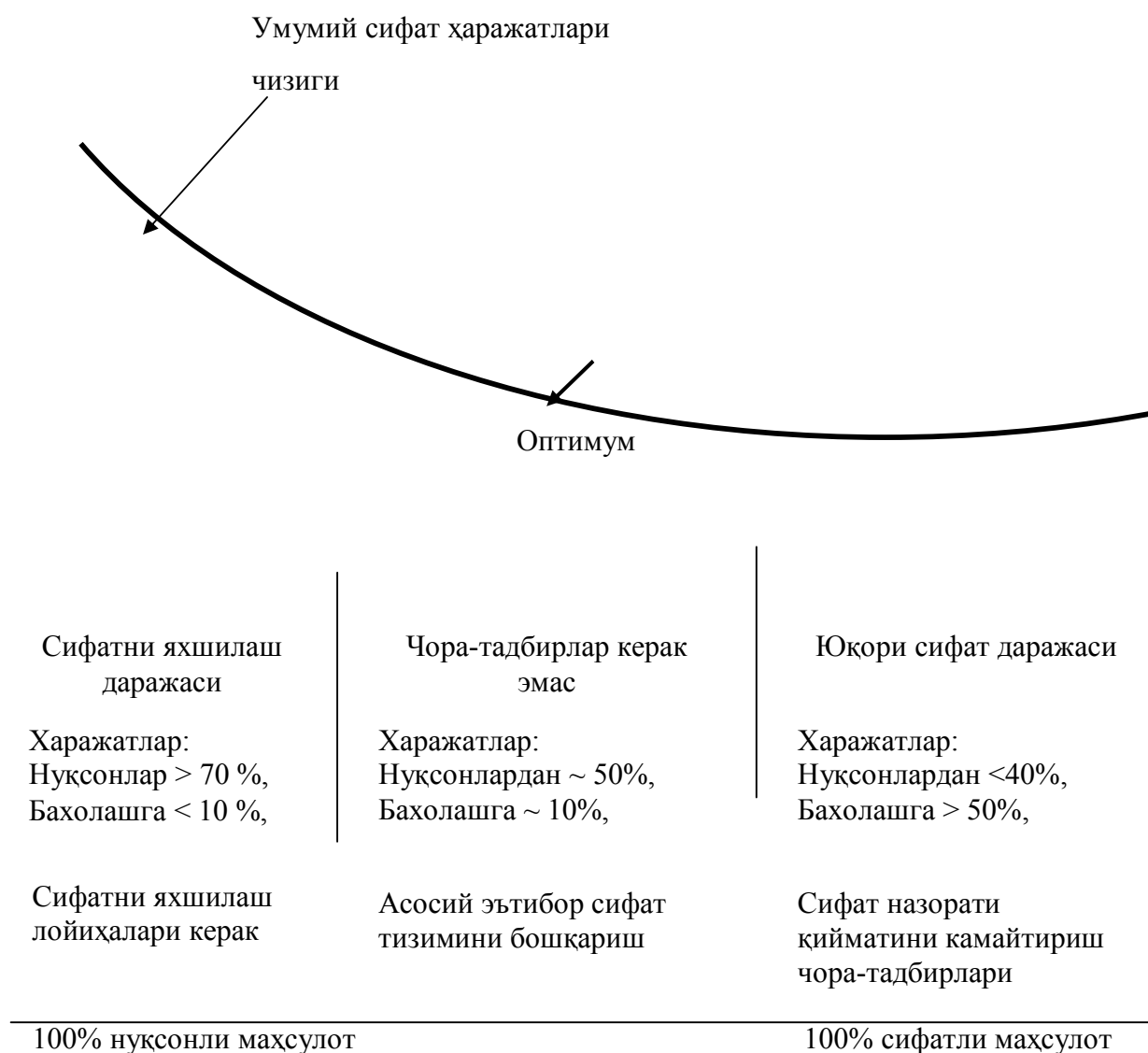
Нуқсонларни олдини олиш харажатлари миқдори ошса, улар кейинги харажатларни олдини олади, автомобилсозликда эса сифатни юқори даражада сақлаш керак:

Биринчидан, фақат юқори сифатли маҳсулот автомобилга ўзига хос обрў келтиради ва савдо маркаси чет эл бозорларида мустаҳкамланади, сотувлар ҳажми ортади ҳамда қилинган харажатлар оқланади.

Иккинчидан, бизнинг иқтисодий ҳолатимизда ҳар бир нуқсонли маҳсулот, нафақат кўп меҳнат сарфланиши, балки катта пулга импорт қилинган бутловчи қисм, хом ашё ва материаллар беҳуда кетганлигини билдиради. Ишлаб чиқариш учун нуқсонлар қиймати баланддир.

Демак, биз сифат харажатларини нуқсонларни олдини олишга қаратсак, харажатларнинг иқтисодий самараси юқорироқ бўлади.

Сифат ҳаражатларини оптималлаштириш усули катта амалий аҳамиятга эга (1.2.-чизма).



1.2-чизма. Сифат ҳаражатлари моделида оптимал нуқтани топиш

Нуксонларни бартараф этиш учун ҳаражатлари кўплигида (чап томонда) сифат ҳаражатларини камайтиришнинг асосий йўли бу нуксонлар сабабларини аниқлаб, уларни йўқотишга қаратилган дастур ва чора-тадбирларни қабул қилиш. Сифатни баҳолаш ҳаражатлари кўпчиликни ташкил этган ҳолда (ўнг томонда) сифатни таъминлаш билан боғлиқ ҳаражатларни камайтиришда асосий йўллардан бири бу назорат ва синов жараёнлари самарадорлигини ошириш ҳамда сифат назорати ҳаражатларини камайтиришдир.

Оптимал кўрсаткичлар зонасида эса сифат бошқарувини шундай ҳолда сақлаб туриш етарлидир.

Сифат ҳаражатларини бошқариш тизими умумий бошқарув тизимининг муҳим қисмидир. У ҳаражатларни камайтирилишга, истеъмолчиларнинг талаблари кондирилишига ва бошқарувда тараққиётни аниқлашда ишлатилади.

Маҳсулот сифатини корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришнинг жиҳозланиш даражаси, мутахассисларнинг малакаси, бошқариш ҳолати ифодаланади.

Хозирги замон талабларидан келиб чиққан ҳолда мамалакатимиз корхоналарида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар юқори сифатли - энг юқори техник-иқтисодий, эстетик, ва бошқа талабларга мувофиқ бўлиши, жаҳон бозорида рақобат қила олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Халқаро даражада сифатга бўлган талаблар ISO халқаро стандартларида аниқланган ва бу тушунчага аниқлик киритиш учун қуйидагича таъкидлайди:

«Сифат – бу объектнинг белгиланган ва кутилаётган талабларини кондиритишга қаратилган характеристикалар мажмуидир».

Ушбу стандартлар 1980 - йилларда яратилган ва маҳсулот сифатини таъминлашда янги босқич бошлаганлигини ифодалаган. Сифат талаблари бошқариш ва ишлаб чиқаришда сифатни бошқариш тизимига аниқ талаблар қўйганлар – «сифатни бошқариш» атамаси ишлата бошланган.

Энг асосий ўзгариш - жараёнларни бошқариш тизими, муаммоларни аниқлаб уларни бартараф этишга қаратилган бошқарув тизими бўлиб қолди.

Замонавий ихтисослашган адабиётда ва амалиётда қуйидаги сифат менежменти концепциялари ишлатилади:

1. сифатнибошқариш (Quality Control);
2. сифаттизими(Quality System);
3. сифатнистатистикназорати (Statistical Quality Control);

4. узлуксиз (доимий) яхшилаштизими (Continuous Improvement Implementation System);
5. сифаттизими менежменти (Quality System Management),
6. сифатни таъминлаш (Quality Assurance);
7. сифатни таъминлаштизими (Quality Assurance System);
8. сифат бошқаруви га асосланган менежменттизими (Quality Driven Management System);
9. тотал (умумийлаштирилган) сифат бошқаруви (Total Quality Management);
10. илғориш лабчиқариш тажрибаси (Good Manufacturing Practices);
11. тўла (умумийлаштирилган, тотал) сифатни васамарадорликни бошқаруви (Total Quality and Productivity Management);
12. интеграцияланган сифат менежменти (Integrated Quality Management);
13. сифатни тўла ўзгартириш (Total Quality Transformation);
14. сифатни яхшилаш мақсадидаги менежмент (Management for Quality Improvement).

«Бошқариш» иборасини маҳсулот сифати га оид қўллаганда, маҳсулот сифатини доимий назорат қилиш, уни белгилловчи шартлар ва омилларга мақсадга мувофиқ таъсир этиш йўллари билан маҳсулот сифатини олойиҳалаштириш, ишлаб чиқариш ва фойдаланиш дауни нг зарур даражада ўрнатилишини, таъминлашини васакланишини тушунмоқлозим.

Маҳсулот сифатини бошқариш — бу оптимал сифатли маҳсулотни яратиш ва уни тўла-тўқис фойдаланишини таъминловчи омиллар ва шароитларга доимий, режалаштирилган ва аниқ мақсадли таъсир этиш жараёнидир.

Корхоналарда маҳсулот сифатини бошқариш операциялари инженер-техник, ташкилий-технолог, назорат, транспорт,

омборвабошқажараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги мажмуасини ташкил этувчи тартибдоирасида олиб борилади.

Маҳсулот сифатини бошқариш жараёни қуйидаги операциялар даниборатдир :

- 1) маҳсулот сифати даражасини белгилаш,
- 2) маҳсулот сифатига таъсир кўрсатувчи омиллар ҳамда ишлаб чиқариш жараёни ҳолати тўғрисидаги ахборотларни йиғиш ва уларни ўрганиш; маҳсулот сифатини бошқариш тўғрисида қарор қабул қилиш ва объектга таъсир кўрсатишга тайёрланиш,
- 3) бошқарув буйруқларини бериш,
- 4) бошқариш натижасида маҳсулот сифатининг ўзгариш ҳақидаги ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш.

Сифатни бошқариш ўз ичига маҳсулотни аттестациядан ўтказиш, ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш, маҳсулотлар сифатини назорат қилишни ташкил этиш ва назорат усуллари олади.

Якуний маҳсулотни тайёрлашда фақатгина бир корхона ишчи-ходимлари эмас, балки хом ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар етказиб берувчи ҳамкор корхоналар жамоалари ҳам қатнашади. Масалан, автомобилнинг қиймати бўйича тахминан 65~75% ва ортиқроқ қисми бутловчи қисмлардан иборат, тайёр автомобилнинг сифати ҳам 65~70% гача корхонадаги мавжуд технологиялар, ишлатилаётган техник воситалар, ходимларнинг малакаси билан бирга келтириლაётган хом-ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар сифатига бевосита боғлиқдир.

Бундай шароитларда маҳсулотнинг юқори сифатини барча омилларни комплекс ҳисобга олиш ва қўйилган масалага тизимли ёндошиш асосида таъминлаш мумкин.

Маҳсулотнинг юқори сифатли бўлиши технологик интизомга риоя қилиш, ишчи ва мутахассисларнинг ўз касбларини яхши эгаллаганлиги, вазифасига маъсулиятли ёндашишига боғлиқ. Унинг юқори сифатни таъминлаш учун

ишни изчиллик билан бажариш, ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини ўстириш зарурдир. Маҳсулот сифатини ошириш учун қатъий кураш ҳар бир меҳнат жамоаси аъзосининг асосий фаолият мезони бўлиб қолмоғи керак.

Маҳсулот сифатини яхшилашдан мақсад иқтисодий самарадоликка эришилган ҳолда энг кам ижтимоий меҳнат сарфлаб, истеъмолчилар талабини янада тўлароқ қондиришдир. Маҳсулотни сифатини яхшилашда ижтимоий самарадорлик унинг асосий мезони. Бу эса ишлаб чиқариш ва истеъмол қилиш бўйича жонли ва буюмлашган меҳнатнинг умумий миқдори тежалишидир. Юқори сифатли маҳсулот тайёрлашда хом ашё, материаллар, ярим фабрикатлар ва бутловчи қисмлар, ёнилғи, энергия сарфи, нормаси ва жорий харажатлар миқдори ўзгариши мумкин.

Маҳсулот сифатини яхшилашдан олинган ижодий самара, асосан, фойдаланиш харажатлари, шунингдек, созлаш ишлари сарфини, дастгоҳларнинг ишламай бўш туриш вақти камайиши ва бошқа харажатларни қоплаш учун сарфланади.

Юқорида айтилганлардан кўриниб турибдики, корхоналар фаолиятини асосий диққат маркази – ҳозирги шароитларда ишлаб чиқаришнинг миқдор кўрсаткичларига эмас, балки сифат кўрсаткичларига қаратилиши лозим.

Бу бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар рақобатдошлигини оширишнинг асосий йўлларида биридир. Ана шундай ёндашиш орқали миллий иқтисодиётимизнинг барқарорлашуви таъминланади, мамлакат экспорт салоҳияти ортади, жамият эҳтиёжлари қондирилади, аҳолининг яшаш даражаси ўсиб боради. Бу борада етакчи хорижий компанияларнинг илғор тажрибасини ўрганиш ва таҳлил қилиш катта ижобий самара бериши мумкин.

1.3. “Ўз-Корам” корхонасида сифатни таъминлаш ва бошқарув

«Уз-Корам Ко.» Ўзбек-Корея қўшма корхонасига 1995 йили асос солинган бўлиб, унинг мақсади Ўзбекистон Республикасида ташкил этилаётган автомобил саноатига пластмассадан иборат габаритли бутловчи қисмларни ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириб беришдир.

«Уз-Корам Ко.» қўшма корхонаси «Узавтосаноат» таркибида бўлиб, унда Республикамиздаги турли фаолият тури ва мулкчилик шаклидан иборат 70 дан ортиқ автомобил" тармоғига киритилган корхоналар мавжуд. «Узавтосаноат» Ассоциацияси Халқаро автотранспорт ишлаб чиқарувчилар ташкилоти аъзоси ҳисобланади (ОИСА).

Биринчи босқич ишлаб чиқариши 1997 йилнинг май ойида ишга туширилган бўлиб, унда «Уз-Корам Ко.» қўшма корхонаси «ДжиЭм Ўзбекистан» ЁАЖ автомобил" заводига "Nexia", "Tico", "Damas" моделларига бамперлар ва "Tico", "Damas" моделларига инструментал панеллар ишлаб чиқаришни ўзлаштириб олганидан сўнг маҳсулот ишлаб чиқаришни бошлади. Маҳсулот иккита термопластавтоматларда (ТПА) ишлаб чиқарила бошланди.

Корхонанинг иккинчи босқич ривожланиши 2001 йилнинг ноябр ойига тўғри келиб, юқорида номлари келтирилган маҳсулотларни автомобил рангларига мослаб бўяб бериш учун Бўёқлаш цехи ишга туширилди ва худди шу вақтнинг ўзида бамперлар, инструментал панеллар ва "Matiz" автомобили учун эшик қопламаларини ишлаб чиқариш ўзлаштирилди. 2003 йилдан 2009 йилларгача ишлаб чиқариш 4 та ТПА ни ишга тушириш ҳисобига кенгайтирилди.

Корхонанинг кейинги босқич ривожланиши 2008 йили катта партидаги маҳсулотни бўёқлаш имконини берувчи янада каттароқ ишлаб чиқариш қувватига эга бўлган иккинчи Бўёқлаш цехи очилди. 2010 йили кенгаювчи полипропилендан зарба ютувчи ("энергопоглотитель") ва бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи цех ишга туширилиб бу замонавий юқори технологияли ускунани ўзлаштириб олишда салмоқли ҳиссага эга бўлди. Ишлаб

чиқариладиган маҳсулотлар рўйхати қуйидагилардан иборат: «Nexia», «Matiz», «Damas», «Tico», «Lasetti», «Spark», «Cobalt» учун бамперлар; «Nexia», «Matiz», «Damas», «Tico» учун инструментал панеллар; «Matiz» учун эшик қопламалари; «Nexia», «Lasetti», «Spark», «Cobalt» учун зарба юткичлар. 1999 йилдан бошлаб корхона Ўзбекистон Республикасидан четга чиқмаган ҳолда фаолият юритувчи хизмат кўрсатиш корхоналарини (сервис предприятия) маҳаллий маҳсулот билан таъминлаш учун ташқи бозорга чиқди.

Корхона маҳсулотининг асосий истеъмолчиси бўлиб «GM Uzbekistan» ЁАЖ, «Уз Донг-Янг», «Автотеххизмат» хизмат кўрсатувчи корхонаси, «GM Uzbekistan» АЖ диллерлари, Россия Федерацияси ва «Уз-Корам Ко.» МЧЖ нинг маҳаллий диллерлари ҳисобланади. Корхона замонавий технологик ускуналар билан жиҳозланган бўлиб, ходимлар малакавий ўқитилган, кўп сонли ходимлар эса Корея Республикасида амалиёт ўтаб қайтган. Корхона кейинчалик ишлаб чиқариш ҳажмини ошириб, хом-ашёни етказиб берувчи таъминотчиларни топиш ҳисобига маҳсулот таннарини камайтиришни, турли хилдаги ўқишларни ўқитиш орқали ходимларни малакасини оширишни, экспорт дастурини юритишни, бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш дастурини кенгайтиришни ва янги турдаги маҳсулот турларини ўзлаштиришни режалаштирган.

«Уз-Корам Ко.» МЧЖ ўз фаолиятини бир вақтнинг ўзида атроф-муҳитга зарарли таъсир кўрсатишни камайтириб бориш билан шуғулланмоқда. Бу ишлаб чиқаришга энг янги самарали ва экологик жиҳатдан хавфсиз бўлган технологияларни киритиш, табиатни муҳофаза қилувчи янги объектларни қуриш ва фойдаланишда яроқсиз ҳолга келган ускуналарни тугатиш орқали эришилмоқда. «Уз-Корам Ко.» МЧЖ меҳнат ва турмуш шароитларини яхшилаш, Андижон вилояти меҳнаткашларини турмуш даражасини ошириш бўйича ижтимоий сиёсат юритмоқда. «Уз-Корам Ко.» МЧЖ фаолият дастури

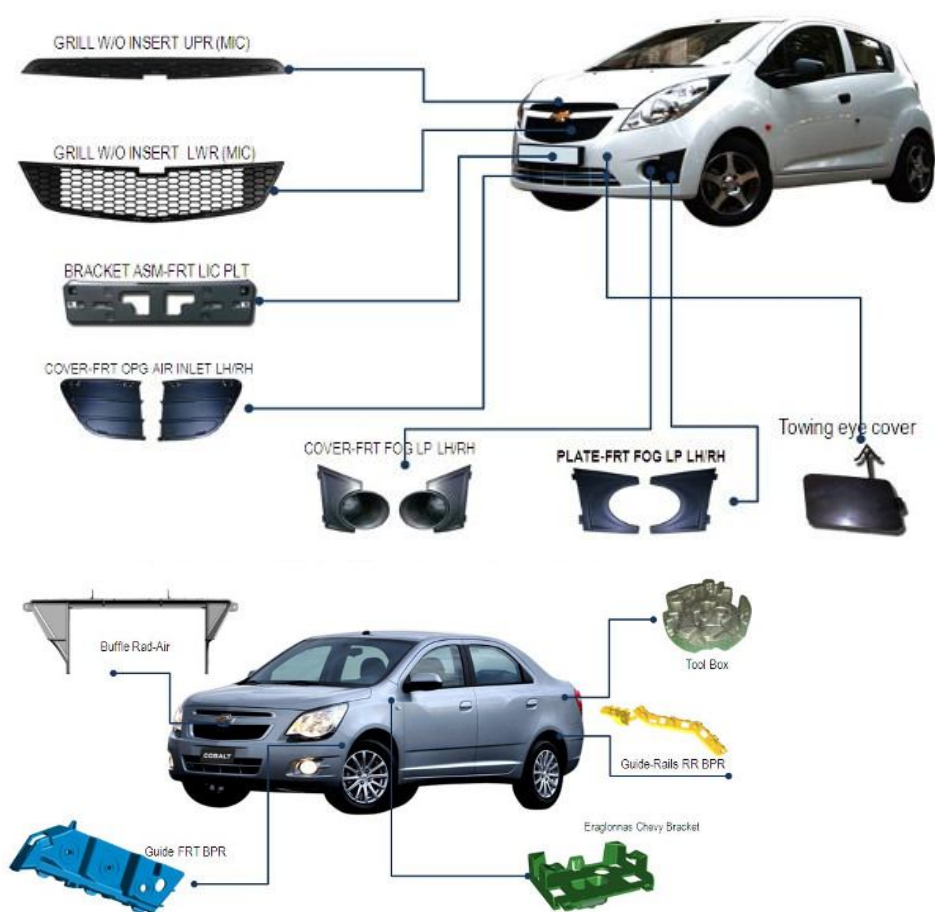
узоқ йилларга мўлжалланган. Унинг муваффақиятли амалга оширилиши эса кучли ишлаб-чиқариш ва малакали ходимлар ҳисобига амалга ошмоқда.



2-чи Ишлаб чиқариш департаменти

Инвестиция лойиҳаси доирасида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 27 декабрдаги ПҚ №1668 –сонли Қарорига асосан Jentra, Spark ва Cobaltнинг майда деталларини ишлаб чиқариш ва бўёқлаш учун КОФ-2 янги комплекси қурилиши бошланди. Ишлаб чиқаришнинг

биринчи босқичи 2012 йилнинг ноябр ойида ишга туширилди ва «Уз-Корам Ко.» МЧЖ «Cobalt» моделининг бутловчи қисмларини ўзлаштириб олди. 2013 йилнинг май ойида “Jentra” моделининг бутловчи қисмларини ишлаб чиқариш бошланди. 2014 йилнинг феврал ойида Йиғув цехи ташкил этилиб «GMUzbekistan» АЖ га тўғридан-тўғри етказиб бериш ишлари йўлга қўйилди. 2014 йилнинг апрел корхона қўшимча 3 та ТПА ишга туширилиши муносабати билан кенгайди.





Босим остида қуйиш

Компания турли мураккабликдаги пластмассалардан маҳсулот қуйиш ишларини амалга оширади. Пластмасса қуйиш учун замонавий термопластавтоматлардан фойдаланилади. Пластмасса қуйиш ишлари амалдаги Қонунчилик асосида сертификатлаштирилган.

Ускунада босим остида қуйиш усули ёрдамида турли номенклатурадаги пластмасса маҳсулотларини қуйиш мумкин. Босим остида қуйиш ишлари 2000 tn дан 3500 tn гача бўлган термопластавтоматларнинг туташуви натижасида 6 та термопластавтоматларда амалга оширилади. Маҳсулотнинг максимал оғирлиги – 20000 gr.



Даталларни бўйлаш

Роботлаштирилган бўёқлаш – бу шундай технологияки, бугунги кунда бусиз бўёқлашни талаб қилувчи серияли ишлаб чиқаришни тасаввур этиб

бўлмайди. YASKAWA MOTOMAN серияли роботларда кичкина габаритли деталлардан бошлаб катта габаритли деталларгача бўёқлаш жараёнини амалга ошириш мумкин.



Кенгаювчи полипропиленли қувватюткич

Қувватюткич, асбоблар учун қути ва бошқа деталлар ишлаб чиқариш учун кенгаювчи полипропилендан фойдаланилади (ЕРР). Ишлатиладиган хом-ашёда ишлаб чиқарувчининг мувофиқлик сертификати ва сифат белгиси бўлиши керак. «Nexia N-150», «Spark M-300», «Lasetti», «Lasetti MSE» ва «Cobalt» автомобиллари учун қувватюткич ишлаб чиқаришда G 30P хом-ашёсидан фойдаланилади. «Spark M-300» автомобили асбоблари бўлмасини ишлаб чиқариш учун B30P, «Nexia N-150» учун G22,5P ва G30P хом-

ашёсидан фойдаланилади. «Lasetti» ва «Lasetti MSE» автомобилларининг люкс варианты учун қувватюткич ишлаб чиқаришда W15P хом-ашёсидан фойдаланилади. Физик-механик хусусиятлари ва синов усуллари ТД 15769195-011:2011 да кўрсатилган..



Компаниянинг ривожланиш тарихи:

1995й.		Май ойида кўшма корхона сифатида ташкил этилган (Ўзавтосаноат ва Корам Пластик Ж.Корея)
1997 й.		Май – завод қурилиши якунланди (Mitsubishi 2000T, 3500T ТПА ўрнатилди) Май – биринчи маҳсулот ишлаб чиқарилди – Nexia, Tico, Damas (бампер ваасбоб панели)
2001 й.		Ноябрда биринчи бўйаш цехи қурилди (Нексия и Матиз а/м бамперларини бўйаш)
2002й.		Матиз а/м учун биринчи маҳсулот ишлаб чиқариш бошланди
2004й.		ISO 9001:2000 Сифат МенежментиТизими
2005 й.		Июнда кўшимча ТПА ўрнатилди (қуввати 3000T)
2006 й.		Июнда кўшимча ТПА ўрнатилди (қуввати 2500T)
2007й.		Октябрдакўшимча ТПА ўрнатилди (қуввати 2500T)
2008й.		Март – Иккинчи бўйаш цехи қурилди. Апрель - Daewoo Life Co. томонидан техниккуватлаш
2009й.		Февраль - кўшимча ТПА ўрнатилди (қуввати 3000T) Август – кўпиклашувчи полипропилендан (ЕРР) деталлар ишлаб чиқариш ўзлаштирилди
2010й.		Июль – иккинчи бўйаш цехида роботларни ўрнатиш бошланди. Август – Устав фонди реструктуризацияси (96,4% акциялар АК «Ўзавтосаноат»га тегишли) Август – янги глобал модел СПАРК а/м бамперлари ўзлаштирилди
2011й.		Декабрь- ISO/TS16949:2009 Халқаро автомобиль сертификати
2012 й.		Апрель – янги глобал модель Кобальт а/м бамперлари вағилдирак колпаклари ўзлаштирилди
2012-2013йй.		КОФ-2 базасида майда деталларни ишлаб чиқариш ва бўйаш бўйича янги комплекс қурилди.
2013й.		«Ўз-Корам Ко» МЧЖ устав фонди 10 607,8 млн. сўмгача оширилди.
2014 й.		Январь «Хорезм Питнак Пласт» ишлаб

		чиқариши ишга туширилди.
--	--	--------------------------

Корхонада сифатни бошқариш тизимининг ривожланиши.

Ишлаб чиқаришда бошқаришни яхшилаш ва маҳсулот сифатини ошириш мақсадида 2004 йили корхонада ISO 9001: 2000 халқаро стандарт талабларига жавоб берувчи сифат менежменти тизими жорий қилинди ва сертификатланди. 2007 йили бу йўналишда қайта сертификатлаштириш муваффақиятли амалга оширилди. 2010 йил сентябрида эса компания ISO 14001:2004 “Система Экологического Менеджмента” и OHSAS 18001:2007 “Система охраны здоровья и обеспечения безопасности труда” халқаро стандартларига сазовор бўлди. 2011 декабрда компания ISO/TS 16949:2009 халқаро автомобил сертификатини олди ва интеграллаштирилган менежмент сифат тизимини шакллантириш вазифаси қўйилган эди.

Боб бўйича хулосалар.

1. Ўзбекистон саноат корхоналарида технологик модернизация билан бирга бошқарув тизим ҳам замонга мос бўлмоғи лозим.
2. Замонавий ишлаб чиқаришга бир қатор ўзига хос хусусиятлар оид, улар ишчи-ҳодимларнинг ишлаб чиқаришдаги роли ва ўрнини тубдан ўзгартирмоқда.
3. Замонавий бошқарув асосида стандартлаштирилган дастаклар бўлмоғи лозим ва улар асосида Халқаро сифит менежмент тизимларига оид стандартлар бўлиши керак.
4. “Ўз-Корам” қўшма корхонаси ишлаб чиқаришда энг замонавий технологияларга асосланган корхонадир ва унинг бошқаруви ҳам замонга мос бўлмлиши керак ва бу йўналишда корхонада замонавий стандартлаштирилган бошқарув тизими яратилган.

ПБОБ.ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

2.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда сифат менежментихалқаро стандартлари

Хозирги автомобилсозликда маҳсулот сифатини ошириш - бу биринчи ўринда сифат тизимини яратиш, уни ривожлантириш ва замонавий талабларга жавоб беришига ишонч ҳосил қилишдир. Бу эса умумжаҳон миқёсида тан олинган ташкилот томонидан Халқаро стандартлар бўйича сертификациялаштириш деганидир. Сертификатлаштириш бу Халқаро стандарт асосида сифат соҳасида ишларни ташкил этиш, юқори самарадорликка эришиш мақсадида корхонани янги даражага кўтариш учун бир босқич ва бир йўналиш бўлиши керак.

Бугунги кунда бир қатор ишлаб чиқарувчи корхоналар ISO 9001:2008 Халқаро сертификатини олишга интилишмоқда.

ISO 9001:2008 Халқаро стандарти ҳақида гапирар эканмиз, ISO сўзи инглизча International Organization for standartization, яъни Стандартлаштириш бўйича Халқаро Ташкилот деганидир. Ушбу ташкилот 1946 йилда Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг стандартларни мувофиқлаштириш қўмитаси томонидан Халқаро иқтисодий ҳамжамиятликни ошириш мақсадида ташкил этилган.

Ташкилотнинг Низомида қуйидагилар ёзилган: «Бу ташкилотнинг асосий мақсади - стандартлаштиришни жаҳон миқёсида ривожлантиришга ёрдам кўрсатишдир. Шў билан бирга Халқаро товар айрибошлашни ва ўзаро ёрдамларни осонлаштириш, қолаверса, амалий, илмий, техник ва иқтисодий соҳалардаги фаолиятда ҳамкорликни кенгайтиришдан иборат».

ISO 9001:2008 Халқаро стандарти ушбу ташкилот томонидан ишлаб чиқилган асосий стандартлардан бири бўлиб, ISO 9000 «Сифатни бошқариш

ва сифатни таъминлаш соҳасидаги стандартлар» номидаги Халқаро стандартларнинг таркибий қисмидир.

ISO 9001:2008 «Сифат тизими. Лойиҳалаштиришда, ишлаб чиқаришда, монтаж қилишда ва хизмат кўрсатишда сифатни таъминлаш модели» деб номланади. Стандарт номидан кўриниб турибдики, маҳсулот сифатини таъминлаш тизимини ишлаб чиқаришга қабул қилган корхоналар маҳсулот ҳаёт циклининг барча босқичларида, яъни лойиҳалаштиришдан то маҳсулотдан фойдалангунга қадар ва ҳатто уни утилизация қилишгача (иккиламчи материалар қилиб йўқотиб юборгунга қадар) ўз ичига қамраб олади.

Жаҳон миқёсида рақобатнинг ўсиб бориши сифатга бўлган талабни ошишига олиб келади. ISO 9000 стандартларидан корхоналарнинг ўзаро ҳамкорлигида маҳсулот сифатини таъминловчи тизим яратишда ва сифат тизимини баҳолаш мақсадида фойдаланилади. Агар корхонанинг сифат тизими ISO 9000 стандартларига мос келса, демак, бу корхона шартнома талабларини бажара олади, шу билан бирга маҳсулот сифатини керакли даражада таъминлайди.

Шу нуқтаи назардан келиб чиққан ҳолда, корхоналарда 1999 йилдан бошлаб катта ҳажмда тайёргарлик ишлари олиб борилиб, ўз сифат тизими барпо этилиб, ISO 9001:1994 сертификатини олишга мувофиқ бўлинган.

Аммо, замонавий иқтисодиётдаги ўзгаришлар ушбу стандартни такомиллаштирилишига олиб келди ва 2002 йилда корхона раҳбарияти янги ISO 9001:2008 стандарт бўйича сертификат олишни маъқул кўрган.

ISO 9001:2008 сертификатни олиш орқали қуйидаги натижаларга эришилди:

Биринчидан, сертификация тайёрланиш босқичида, корхонанинг барча ходимлари замонавий бошқарув тизими барпо этиш жараёнига жалб этилди. Бу эса ўз-ўзидан яхши натижа беради, чунки маҳсулотнинг сифати бир қатор омилларга боғлиқ. Шунинг учун корхонада барча иш жараёнлари

(режалаштириш, харид этиш, лойихалаштириш, ходимлар тайёрлаш, ишлаб чиқариш, сифатни назорат қилиш, сотув, техник хизмат кўрсатиш ва бошқалар) аниқланиб, уларни ёйиб ҳужжатлар яратилган. Ҳар бир ходим, ҳар бир бўлим ва бўлинманинг сифатни таъминлашда масъулияти аниқланган ҳамдахужжатларни бошқариш тизими яратилган эди.

Иккинчидан, ISO9001:2008 сертификати борлигини ўзи корхонанинг жаҳон бозоридаги обрўсини оширади, корхонада юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлаганлигини билдиради.

Учинчидан, тайёргарлик даврида аниқланган камчиликлар бартараф этилган, уларни қайта чиқармасликка қаратилган чора-тадбирлар жорий этилган ва ушбу фаолиятни инобатга олган ҳолда корхонасифатни бошқариш тизимини ISO9001:2008 Халқаро стандарт талабларига мос деб топилган.

Олинган тажрибадан келиб чиққан ҳолда, ISO стандартлари бўйича сертификат олишни мақсад қилганҳар бир корхонанингъятибориниқуйидагиларга қаратмоқчимиз:

1. Ўз маҳсулоти истеъмолчиларини талаблари қондирилишини назорат этиб бориш;
2. Маҳсулот сифати барча ўрнатилган талабларга жавоб беришини таъминлаш;
3. Корхона фаолиятини доимий яхшиланиб боришигақаратилган чора-тадбирлар ўтказиш;
4. Корхона фаолиятида Халқаро, миллий, тармоқ ва корхона ички стандартларини сўзсиз ижро этилиши таъминланиши;
5. Корхона ички иш стандартлари ва жараёнларга бўлган талабларни мувофиқлаштириш;
6. Ўз ходимларини ички стандартларга ўқитиш;
7. Уларни ички стандартларни билишини баҳолаш;
8. Ходимлардан ички стандартлар талабига биноан, иш жараёнларини ташкил этишни талаб этиш;

9. Ўз фаолиятига тегишли ички стандартлар талабларини соддалаштириш ва иш жараёнига яқинлаштириш;
10. Келишмовчиликларни олдини олишда тизимли ёндашув асосида корхона миқёсидаги камчиликларни олдини олиш;
11. Доимий равишда ўз ходимларини ўқитиш ва ривожлантиришга қаратилган фаолият олиб бориш.

Экологик самарадорлик ҳам муҳим фаолият йўналишидир. Уни ташкил этишнинг ички ва ташқи манфаатдор томонлар учун борган сари катта аҳамият касб этмоқда. Юқори экологик самарадорликка эришиш учун ташкилотнинг ўз зиммасига тизимли ёндашув ва доимий равишда атроф муҳит бошқарув тизимини ривожлантириб бориш мажбуриятларини олиш талаб этилади.

Экологик менежмент тизими экологик сиёсат мақсадларига эришиш ва аниқ масалаларни ечишда зарур бўлган, саноат учун *modus operandi* ни ифодалайди. “Умумий сифат менежменти” TQM ва “Экологик менежмент” EMS тизимларини ташкил этиш талаблари ўртасида аниқ боғлиқлик мавжуд. Ривожланган давлатларда менежмент фалсафаси ядросида сифатли маҳсулот ва хизматларни самарали олишга мўлжалланган умумий сифат тизими (TQM) ётишини эслатиб ўтиш жоиз (бутун ҳаётий цикл давомида – ҳом ашёдан ишлаб чиқариш орқали маҳсулотнинг ҳаёти ва чиқинди сифатида жойлашгунига қадар).

Умуман олганда экологик бошқарувни ҳам, экологик менежментни ҳам турли дастур ва лойиҳаларнинг экологик мақсадларини амалга оширишга қаратилган, кўп томонлама йўналтирилган, комплекс фаолият сифатида қараш мумкин.

Хорижий адабиётларда (шу жумладан ISO 14000 хужжатлар таржимасида) “экологик менежмент” атамаси “атроф муҳит сифатини бошқариш”, баъзан эса “экологик бошқарув” атамалари билан алмаштирилган.

Шу билан бирга ушбу тушунчалар ўртасида мавжуд норматив хужжатлар, ўқув адабиётлари, амалий фаолият тахлили асосида фаолият сабаблари, жавобгар шахсларнинг ўрни, фаолият натижаларига муносабат ва хоказаларни ҳисобга олган ҳолда, “экологик бошқарув” ва “экологик менежмент” орасида бир қатор фарқларни белгилашимиз мумкин.

Экологик менежиент тизими халқаро стандарти ISO14000 нинг корхона ва компанияларда пайдо бўлиши, атроф муҳит ҳимоясининг энг муҳим ташаббусларидан бири сифатида тан олинган.

ISO14000 стандартлар тизими на микдорий (чиқиндилар ҳажми, моддалар концентрацияси ва ҳ-зо) ва на технологик (маълум технологиядан фойдаланиш ёки фойдаланмаслик талаблари, энг яхши мавжуд технологиядан фойдаланишга талаб ва ҳ-зо) параметрларга асосланган. ISO-14000 нинг асосий предмети экологик менежмент тизимидир.

Стандартлар тизими атроф муҳитга салбий таъсирни уч даражада олдини олиш мумкин.

Ташкилий – корпорацияларнинг экологик “ҳулқи”ни яхшилаш орқали.

Миллий – миллий норматив база ва давлатнинг экологик сиёсати қисмига етарли даражада қўшимчаларни ташкил этиш орқали.

Халқаро – халқаро савдо шароитларин яхшилаш орқали.

Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, ISO сериясидаги халқаро стандартлар, шу жумладан, ISO/TS 16949:2009 стандарти бўйича сертификация бу кўп маблағ ва катта ҳаракат талаб этадиган жараёндир ва сифат тизими самарадорлигини таъминлаш нафақат автомобиль йиғув корхонаси балки автомобиль бутловчи қисмлар етказувчи корхоналарда сифат тизимини шакллантириш талаб этилади.

2.2. Интегралашган менежмент тизимнинг яратилига оид назарий ўрганишлар ва тадқиқотлар

Ҳозирги вақтда тармоқ ва халқаро стандартлар асосида интеграллашган менежмент тизимларини такомиллаштириш мавзуси, айниқса, долзарб ҳисобланади, чунки корхоналарда интеграция бошқарувининг жорий этилиши ва бунинг натижасида сифатнинг ривожланиши мамлакатимиз машинасозлик саноатининг ривожланишини асосий омилларидан бири саналади.¹

Ушбу соҳа XX асрга келиб кенгроқ ўрганила бошлади. Кўпгина олимлар ва тадқиқотчилар мазкур соҳада бир қатор илмий ишлар олиб бориб, самарали натижаларга эришганлар. Интеграллашган менежмент тизимлари ҳамда сифат менежменти тизимлари йўналишлари бўйича хорижий ва мамлакатимиз тадқиқотчиларидан Абрамова Н., Салимова Т., Тошпўлатов М., Шарипов Қ., Перегудов Л., Исматуллаев Ф., Файзиев Р., Анисимов А., Пахомова Н., Родькина А., Коробко В., Белошкурский В., Александров А., Кане М., Бочаров В., Швец В., Коший С., Раджаб Заде Мортеза., Конд И., Антонов М., Лукашева Т., Яськин А., Шеверда В., Дадонов В., D.Hartensius, E.Gasiorowski–Denis, Dr.Rhys Rowland-Jones ва бошқалар илмий иш олиб борганлар.

Маҳсулот ва хизматларнинг сифати масаласи корхона ва ташкилотларнинг нуфузини, ривожланишини ва улар ишлаб чиқараётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлигини белгиловчи муҳим омил ҳисобланади.

Корхона ва ташкилотларда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатини бошқариш – тизимли равишда йўлга қўйилганлиги ва сифатни таъминлаш масалалари корхона ва ташкилотларнинг доимий сиёсати даражасига кўтарилганлиги бозорларда ўзининг муҳим ўрнига эга бўлиши, стратегик ҳамкорлик ва истеъмолчилар билан фаолият олиб боришнинг гарови ҳисобланади.

1. Тешабоев А.Э. Замоновий корхоналар бошқаруви. Тошкент, “Фан”, 2006й., 166б.

Замонавий шароитда сифат масалалари инсониятнинг ҳаёт тарзини, иқтисодий, ижтимоий ва экологик хавфсизлик омиллари долзарб аҳамият касб этиши билан бир қаторда бозор иқтисодиёти шароитида жамият ривожланишининг барқарорлиги ва иқтисодий турғунлигини таъминловчи омил тарзида ҳам кўрилиши мумкин.

Мамлакатимиз машинасозлик мажмуаси асосий маҳсулотлари тузилмасига ва йирик компаниялар даромадларининг ўсиш суръатларига эътибор қаратсак, машинасозлик мажмуаси ишлаб чиқариши умумий ҳажмидан сезиларли улушни, икки йўналишдаги ишлаб чиқаришни ажратиб кўрсатиш мумкин. Бу автомобилсозлик ва темир йўл машинасозлиги ҳисобланади.

Халқаро стандартларда машинасозлик соҳаси корхоналаридаги ишлаб чиқариш жараёнлари йўналишларининг тўла рўйхатини қамраб олади (буларга йиғиш, ўрнатиш, энерготизим, алоқа узатиш тизими ва бошқалар киради). Мисол учун, ISO 9000 серияси стандартлари асосида ишлаб чиқилган сифат стандарти билан мамлакатимизда амалдаги сифат стандарти талабларини таққослаш ва интеграллашган менежмент тизимини яратиш мақсадга мувофиқ.

Машинасозликда интеграллашган менежмент тизимини қуриш модели стандартларнинг талабларини бирлаштиради ва ўзаро муносабатлар самарадорлигини кучайтиради.

Салимова Т., Яськин А.ларнинг “Интеграллашган менежмент тизимларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш” номли илмий рисоласида корхоналарга сифат менежменти, экологик бошқарув ва касбий хавфсизлик ҳамда ижтимоий жавобгарлик тизимларини интеграллаштириш масалалари ва уни жорий қилиш муаммолари баён қилинган.²

² Салимова Т., Яськин А. “Интеграллашган менежмент тизимларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш”\ Методы менеджмента качества. – 2009. – №3. – С. 20-25

Техника фанлари доктори, профессор В.В.Бочаров ўзининг “Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность” номли илмий мақоласида менежмент тизимларини интеграллаштириш ҳозирги кунда корхона ва ташкилотлар фаолияти учун муҳим жараён сифатида ҳамда уларни корхонага жорий қилишда юзага келаётган муаммоларнинг ечими ҳақида ёритган.³

В.В.Шеверда илмий тадқиқот ишида саноатида интеграллашган менежмент тизимларини ишлаб чиқиш ҳамда шакллантириш бўйича илмий тадқиқотлар олиб борган. “Подходы к разработке интегрированных систем менеджмента на предприятиях электронной промышленности” номли илмий ишида корхонада ИМТ ни жорий қилишнинг ижобий асослари умумлаштириб кўрсатилган.⁴

В.А.Дадонов “Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях в условиях продвижения продукции на международные рынки” номли илмий мақоласида РФ ва жаҳоннинг ривожланган мамлакатларида сифат менежменти ва экологик менежмент бўйича сертификатлаштириш кўрсаткичлари таҳлил қилинган. Менежмент тизимларини самарадорлигини пасайтирувчи омиллар кўрсатиб ўтилган. ИМТнинг корхоналар рақобатбардошлигини оширишда зарурий жиҳатлари асосланган.⁵

Марцынковский Д.А. “Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками” мавзусидаги номзодлик диссертациясида интеграллашган менежмент тизимининг умумий тамойиллари ва жараёни ёндошув

³В.В.Бочаров “Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность” \журнал РЕМЕДИУМ, № 1,2, 2008г.

⁴В.В.Шеверда. Подходы к разработке интегрированных систем менеджмента на предприятиях электронной промышленности. \Вопросы современной науки и практики. №3, 2012г.

⁵В.А.Дадонов “Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях в условиях продвижения продукции на международные рынки”.\Инженерный журнал:наука и инновации.№3,2013г.

жихатлари илмий асосланган. Диссертацияда ИМТнинг функционал модели ишлаб чиқилган ҳамда таваккалчиликларни бошқаришга асосланган ёндошувлар баён этилган.⁶

Тармоқ стандартининг ўзига хос талабларига тендерларни бошқариш, лойиҳаларни бошқариш, дастлабки маҳсулотни текшириш, етказиб беришлар занжирини бошқариш киради. Ресурслар менежментига билимларни бошқариш ва кўп томонлама лойиҳаларни бошқариш бўйича талаблар киритилган. Раҳбарлик масъулиятига -мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш. Ўлчаш, таҳлил қилиш ва такомиллаштириш блогига - тегишли жараёнларни бошқариш.

Родькина А.В. “Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятиях автомобильной промышленности” номли илмий мақоласида компания етказиб берувчиларининг вазифаси мижозлар эҳтиёжларини қондиришнинг ўсиб бориши асосида барқарор рақобатбардош афзалликларни яратиш ва ривожлантириш имконини берувчи восита ҳамда механизмларни топиш ҳисобланади.

Тармоқ ва халқаро стандартлар асосидаги сифат менежменти тизими, нафақат хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш, балки ишлаб чиқариш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини орттириш имконини берувчи воситалардан бирига айланиши мумкин.

Тармоқ ва халқаро стандартлар асосидаги сифат менежмент тизимини ташкилотларнинг барча ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларига татбиқ этишни, босқичма-босқич, бир неча босқичларда амалга ошириш керак. Буларни ҳар бирининг натижаси сифатнинг янги босқичига ўтиш бўлади.⁷

Самарали сифат менежмент тизимини яратишдан мақсад ички жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш ва истеъмолчилар эҳтиёжларини

⁶Марцынковский Д.А. “Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками”. \Дисс.к.т.н.2009г.

⁷Родькина А.В. “Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятиях автомобильной промышленности”\журнал “Стандарт и качество”,№4,2011г.

қондириш даражасини орттириш асосида ташкилот фаолиятининг молиявий-иқтисодий самарадорлигини кўтариш ҳисобланади.

Умуман манфаатдор томонлар манфаатларини қондиришга қаратилган ва ISO 9004:2009 халқаро стандарти талабларига мувофиқ қурилган, етказиб берувчи ташкилотларнинг самарали менежмент тизими бошқарув, молия, иқтисодиёт ва бозорда ишлашда жиддий ички ҳамда ташқи афзалликлар беради. Бу афзалликлар, турли манфаатдор томонлар эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ бўлган йўқотишлар эҳтимолини онгли баҳолашга ва уларни камайтириш мақсадида, бу йўқотишлар эҳтимолларини мунтазам бошқариб боришга асосланган.

Машинасозлик соҳасида тармоқ ва халқаро стандартлаштириш асосида сифат менежменти тизимини ривожлантириш. Харид қилишда тармоқ ва халқаро стандартлар замиридаги сифат соҳасидаги сиёсат ушбу йўналишларда мақсадларни белгилаш учун асосни таъминлаб беради.

Изланишлар давомида шу нарсага ишонч ҳосил қилдикки, темир-йўл саноати Айрис (IRIS) халқаро стандарти ва тармоқ стандартига ўтилиши мамлакатимиз корхоналари учун жиддий қадам ҳисобланади. У ишлаб чиқаришни чуқур қайта тузилмалашни талаб этади.

Стандартларни темир-йўл машинасозлиги корхоналарига татбиқ этиш жараёнида, текширувлар ўтказиш мобайнида, цехларда жараёнли ёндошув етарли даражада қўлланилмаётганлиги сезилиб қолди. Бу сифат бошқаруви ўз ичига қамраб олган, бир қатор талаблар бажарилиши самарадорлигининг пасайишига асос ҳосил қилади, асоссиз сарф-харажатлар ўсишига олиб келиши, инновацияларга бўлган интилишларнинг пасайишини келтириб чиқаради. Бу умуман олганда машинасозлик корхоналарининг, анъанавий тарзда, жараёнларни эмас, технологияларни татбиқ этишга йўналтирилган нозик нуқтаси ҳисобланади.⁸

⁸ Тешабоев А.Э. Машинасозлик ва темир йул тармоғида халқаро стандартларни татбиқ этиш жараёнлари (IRIS темир йўл машинасозлиги бўйича стандарт). Илмий-амалий конференция материаллари, 2012й.

Маҳсулот сифатини таъминлаш албатта харажатлар билан боғлиқ. Автомобилларни ишлаб чиқаришда корхона ўзида 29% харажат қилади. Бунинг деярли ярми сифатни таъминлаш харажатларига сарфланади. Автомобилсозлик корхоналарининг ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштириш ва сарф-харажатларини қисқартириш учун фақат ишлаб чиқаришни эмас, балки бутун ишлаб чиқариш соҳасида ягона сиёсат юргизишни ташкил этиш керак.

Фаолият турларини мувофиқлаштириш даражасини ошириш катта ва жуда муҳим вазифадир. Хозирги замон оммавий ишлаб чиқариш шароитида маҳсулот сифатини ошириш – бу биринчи ўринда сифат тизимини яратиш, уни ривожлантириш ва замонавий талабларга жавоб беришига ишонч қозонишдир. Бу эса умумжаҳон миқёсида тан олинган ташкилот томонидан Халқаро стандартлар бўйича сертификациялаштиришдир. Сертификатлаштириш – бу ўз-ўзидан қўйилган мақсад эмас, балки бу Халқаро стандарт асосида сифат соҳасида ишларни ташкил этиш, юқори самарадорликка эришиш мақсадида корхонани янги даражага кўтариш учун бир босқич ва янги бир йўналишдир.

Сибир давлат техника университети профессори, т.ф.д В.В.Белошкурский ўзининг “Энергетика соҳасидаги корхоналарда корпоратив интеграл менежмент тизимлари” номли илмий мақоласида интеграллашган менежмент тизимини Россия Федерациясининг энергетика соҳасидаги корхоналарда жорий этиш, унинг ютуқлари ва муаммолари ҳақида тўла ёритиб берган.

Хозирги кунда ушбу корхоналар асосан интеграл менежмент тизимида, яъни ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 стандартлари бўйича фаолият олиб бораётган, бунинг натижасида корхоналар самарадорлиги ошиб бораётганлиги айтиб ўтилган. Корхоналар фаолияти таҳлил қилинганда, интеграллашган менежмент тизими бўйича сертификатлаштириш корхонага кўп жиҳатдан, айниқса хужжатлаштириш жараёнларида бир қатор

енгилликлар беради. Сифат менежменти, экологик менежмент ва касбий хавфсизлик менежменти бўйича сертификатлаштириш кўп вақт ва маблағ талаб қилади.

Корхона раҳбарияти томонидан кўпинча етарли эътибор берилмаслиги ёки қўллаб-қувватланмаслиги натижасида ички аудитлар бу тизимни алоҳида кўриб чиқадиладар, яъни уч хил сиёсат асосида иш юритилади. Натижада хужжатлаштириш жараёнлари бир тизим бўйича эмас, уч хил кўринишда амалга оширилади. Бу эса ўз навбатида муаммо ва камчиликларни уч баробар кўпайтиради.⁹

Абрамова Н.нинг “Интегрирование систем менеджмента – Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства” мақоласида стандартларни гуруҳлаб жорий қилиш ҳар бир стандартни алоҳида жорий қилишга қараганда самарали ва иқтисодий жиҳатдан фойдали эканлигини айтиб ўтади.

Корхона бошқарув тизимини такомиллаштириш ва илғор корхоналар қаторига киришда Total Quality Management (TQM) – Умумий сифатни бошқариш тамойиллари асосида корхонанинг келажак ривожланиш моделини яратиш жараёнларини кўрсатиб ўтган.¹⁰

Замонавий корхоналарда TQM – умумий сифат бошқаруви маҳсулот ва хизматларнинг сифатини яхшилаш воситаси сифатида кенг ривож топган. Сифатни яхшилашнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

- юқори раҳбариятнинг сифат муаммоларига қизиқиши;
- бутун жамоани ишларни яхшилашга жалб этиш;
- тизимларни такомиллаштириш гуруҳларини барпо этиш;
- бошқарув тизими фаолияти сифатини ошириш;
- узоқ муддатли ишларни яхшилаш стратегиясини яратиш.

⁹В.В.Белошкурский. “Энергетика соҳасидаги корхоналарда корпоратив интеграл менежмент тизимлари”\научный журнал МГТУ, 2011г.

¹⁰Абрамова Н. “Интегрирование систем менеджмента – Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства”\материалы 2-го Международного семинара, 2013г.

Александров А.В.нинг “Подходы к построению интегрированных систем менеджмента предприятий” номли илмий мақоласида интеграллашган менежмент тизимларини жорий этиш жараёнлари хақида айтиб ўтилган.

Корхоналари қонуний ва бозор талабларига мувофиқ GMP бўйича ўзида - HACCP, ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001, ISO 27000, ISO/IEC Guide 73 ва бошқа халқаро стандартларни жорий қилиши зарурияти ва бу уларнинг жаҳон бозорида пешқадам бўлишлигини кафолатлайди.¹¹

2.3. Интеграллашган менежмент тизимининг яратишнинг асосий усуллари

Менежментнинг интеграллашган тизими – шундай тизимки, у ўзида бир неча халқаро стандартларга мос талабларни бирлаштиради, корхона менежментининг қисми ҳисобланган ҳолда ягона тизим сифатида фаолият юритади.

Корхона ривожланиши стратегияларининг қайси бири жорий қилиниши (реализация қилиниши), у эҳтиёж ортаётган маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмларини ўстиришми, ёки савдо географиясини кенгайтириш, ёки ички ва ташқи бозорда мобилъ филиаллар тармоғини кенгайтириш, барчаси истеъмолчилар доирасини аниқлаш, маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш ва қўлланилаётган технологияларни ишлаб чиқмай туриб мумкин эмас.

Шундай қилиб, корхона менежменти интеграллашган тизимини яратишда асосий масала бўлиб корхона бош мақсадларини реализация қилиш рамкаларида корхонанинг раҳбарияти ва ходимлари ўртасида ўзаро алоқа ўрнатиш ҳисобланади.

9000 серияли ИСО стандартлари интеграллашган тизим яратиш учун ташкилий-услубий асос (фундамент) бўлиб хизмат қилиши лозим. Бу шунинг учун шартки, ушбу стандартларда шакллантирилган асосий тушунчалар ва

¹¹ Александров А.В.нинг “Подходы к построению интегрированных систем менеджмента фармацевтических предприятий”\журнал Ремедиум, №2,2009г.

принциплар энг катта ўлчамларда умумий менежментнинг тушунчалари ва принципларига мос келади.

Бунда замонавий бизнесда амалга оширилаётган реал жараёнлар ўртачалаштирилган (кўпинча функционал ёндошувда йўл қўйиладиган ҳолат) эмас, балки бевосита акс эттириши жараёنли ёндошишда алоҳида қийматга эга бўлади.

Яна шу ҳам муҳимки, тарихий ўтмишда 9000 серияли ИСО стандартларини жорий қилиш менежмент тизимларига бошқа халқаро стандартларининг ҳам амалга киритилишини бошлаб берган ва кўп жиҳатдан уларни қуриш услубларини аниқлаб берган. Стандартлар таркиби таҳлили кўрсатишича, ИСО 9001, ИСО 14001 ва OHSAS 18001-ларнинг ҳамда қисман SA 8000-дан стандартлаш объектларининг структуралари ва таркиби кўп жиҳатдан мос келади.

Сифат назариясида белгиланган PDCA (Plan - Do - Check - Action) бошқариш циклининг фойдаланилиши ИСО 9001, ИСО 14001 ва OHSAS18001 учун ҳам умумий бўлиб қолди.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, амалда менежментнинг интеграллашган тизими (ИМТ)ни яратиш қуйидаги вариантларнинг бири бўйича амалга оширилади:

1. ИМТ аддитив моделларини (латинча additio – қўшилиш, қўпайиш) яратиш негиз тизим ролини бажараётган ва зарур ҳолларда талаблардан фойдаланадиган сифат менежменти системаси (СМС)га изчиллик билан экологик менежмент системаси (ЭМС), OHSAS, SA 8000, HACCP, GMP ёки FSC тизимлари қўшиб болрилади.

Ушбу вариантни қўллаганда бир тизимни жорий қилиш бўйича ишларнинг бошланишидан ва кейинги тизимнинг жорий қилиниши бошланишига қадар ўтадиган оралиқ ярим йилдан бир неча йилгача чўзилиши мумкин;

2. Тўла интеграллашган моделларни яратиш, бунда менежментнинг барча тизимлари бир вақтда ягона комплексга бирлашади. МИЖ иккинчи ваиантининг баҳслашиб бўлмас даражадаги ташкилий ва иқтисодий афзалликларига қарамасдан, у жуда ҳам кам учрайди, бу нарса менежмент интеграллашган тизими (ИМТ)нинг юзага келиши вақтнинг жуда узоқ даврига тўғри келганига боғлиқ:
3. 9000 серияли ИСО стандартлари амалга 1987 йилда киритилган, HAPPS ва GMP принциплари 90-чи йиллар бошларида, ИСО 14000 стандартлари – 1996 йилда, OHSAS, SA ва FSC стандартлари – 90-йиллар охирида жорий қилинган.

Оптимал менежмент интеграллашган тизимси яратишнинг энг маъқул усули – қуйидаги тўрт таркибий кўрсаткичларни ҳисобга олиб боришга йўналтирилган ва ҳар томонлама маъқул бўладиган кўрсаткичлар системасининг қўлланилиши: молия, мижозларнинг қониқтирилганлиги, бизнес-жараёнларнинг натижавийлиги, ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш.

Корхона ривожланишининг режалаштирилаётган молиявий кўрсаткичлари ва менежмент интеграллашган тизимси (ИМТ)ни мижозга йўналтирилган интеграллаштирилишини тегишли бизнес-жараёнлар ташкиллаштирилиши ва ходимларни тайёрлаш орқали корхона «даромадлилиги занжири» кўринишида тақдим этиш мумкин (кўрсаткичларнинг ўзаро мувозанатдаги системаси).

Умумий бошқарув самарадорлигини кўрстувчи ўзаро мувозанатдаги кўрсаткичларнинг тизими (ЎМКТ) - Balaced Score Card (BSC) катта аҳамиятга эга.

Молия менежменти билан КМС ва СМЖ асосидаги сифат менежментини интеграллаштириш КМС рамакаларида белгиланган стратегик молия кўрсаткичларининг таъминланишига йўналтирилган сифат соҳасидаги сиёсатни ва мақсадларни аниқлаштириш орқали амалга оширилади.

ISO 9001 стандартлари услубийлиги ва талабларининг универсаллиги корхона менежментининг интеграллашган тизим (ИМТ)сини сифат менежменти системаси мос келувчи талаблари асосида ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 ва ISO 27000 талабларига қийинчиликларсизмослаштиришга имкон беради. Кўрсатилганидек, буни ушбу хужжатлар объектлари структураси ва таркибининг яқинлиги осонлаштиради. ISO 14001 и OHSAS 18001 стандартлари элементларининг ва талабларининг тўлиқлигича айнан бир хиллигини таъкидлаш лозим.

Демак, бугунги кунда ISO 9000 серияли стандартларига мувофиқ сифат тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш ҳамда бошқа менежмент тизимлари билан интеграллашган бошқарув тизимини шакллантириш лозим.

Шунинг учун ҳам ишлаб чиқариш корхоналарида талаб қилинган даражада маҳсулот сифати ва қонуний расман намоён этишига жавоб берувчи интеграллашган менежмент тизимини шакллантириш долзарб масалалардан бўлиб ҳисобланади. Бундай менежмент тизимини жорий этиш бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ихтисослашиши ва универсаллаштирилишининг истиқболига ҳисса қўшади. Бироқ замонавий илмий адабиётларда таъкидланган тизимни шакллантиришнинг назарий ва амалий асослари етарли даражада ёритиб берилмаган. Ушбу долзарб муаммолар ва вазифаларни ҳал этиш учун бир қатор илмий ишлар мавзулари шу асосда танланган.

Менежмент тизимларини интеграллаш масалаларини кўриб чиқишда тўлиқ ҳаққоний равишда Европа мамлакатларида тўлиқ ва чуқурроқ интеграллашганлик ҳолатлари тўғрисида мулоҳаза юритиш мумкин. Асосан интегралланиш ҳолатларини ҳамда уларни кенг ва тўлиқ сифат менежменти тизими (СМТ), экологик менежмент тизими (ЭМТ) ва касб хавфсизлиги ва меҳнат муҳофазаси менежменти тизими (КХМММТ) интегралланишида кўзга ташланади. Ҳаммадан ҳам ЭМТ ва КХМММТ тизимларини

интеграллаш нечоғлик муҳим, ISO 14001 ва OHSAS 18001 стандартлари талаблари тузилмалари айнан бир хиллигини англатади.

Бироқ, бошқа томондан бу икки стандартлар бўлимларининг бир хил бўлиши, менежмент тизимларини (МТ) интеграллаш усулларини англатмайди.

ISO 9001, ISO 14001 ва OHSAS 18001 стандартлари талабларини белгилаш ва қайта кўриб чиқиш, барчасини интеграллаш мураккаблигини кўрсатади. ISO 9001, ISO 14001 ва OHSAS 18001 талабларини кўриб чиқишда учта МТларини, яъни айнан Деминг циклининг иккинчи қисмига “Бажариш” ёки “Фаолият”га тааллуқли умумий ҳолатини топиш мумкин.

Тизимни интеграллашнинг № 1 усули. Деминг циклидан уч босқичли схема: режалаштириш, бажариш ва тизим натижавийлигини таҳлил қилиш тартибида соддалаштириб ва унда менежмент тизимларини интеграллаш қуйидаги схема кўринишида шакллантириш мумкин:

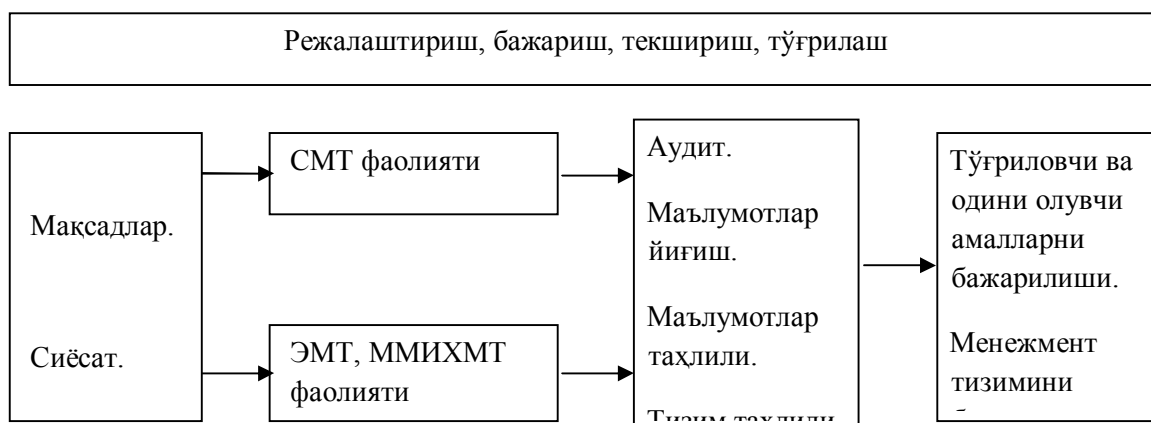


1-расм. Тизимларни интеграллашнинг 1 усули

Икки ёки ундан ортиқ тизимларни интеграллашни режалаштириш ва натижавийликни таҳлил қилиш даражаларида таъминлаш мумкин. Бошқача сўз билан айтганда Деминг циклини ҳар бир бошланишида ва якунида ҳар бир бошқарув давомида ихтиёрий менежмент тизимини интеграллаш имконияти мавжуд.

Тизим интеграллашнинг № 2 усули. Деминг циклининг тўртта босқичларидан фойдаланиб МТ интегралланиш соҳаларини иккита тизим

доирасидаги у ёки бу фаолиятларни айнан кўрсатиб, қуйидаги шаклда кўриниши мумкин (2-расм):



2-расм. Тизимларни интеграллашнинг 2 усули

Барча менежмент тизимларини доимий такомиллашувини таъминлашга ёрдам берувчи интегралловчи механизм зарур. Барча менежмент тизимлари ва ИМТ доимий яхшилаш учун улар қаторида корхонанинг барча жиҳатлари кўриб чиқилган, интеграллашнинг барча ҳолатлари бўйича маълумотлар йиғилган бўлиши, доимий такомиллаштириш (ёки корхонадаги мавжуд яхшилаш) жараёнини яратиш зарур.

ИМТ стандартлаштиришни давом эттириб, интеграллашган менежмент тизимларининг умумий ҳолатларини топиш мумкин. Бундай умумий ҳолатлар қуйидагилар бўлиб ҳисобланади:

- Режалаштириш, мақсадларни ўрнатиш,
- Менежмент тизимлари аудити,
- Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш,
- Менежмент тизимларини таҳлил қилиш,
- Тўғриловчи ва олдини олувчи амаллар.

Ихтиёрий бошқарув тизимини ҳоҳ у сифат менежменти тизими (СМТ), экологик менежменти тизими (ЭМТ), касбий хавфсизлик ва меҳнатни муҳофазалаш менежменти тизими (КХМММТ) бўлмасин, уларни ўрганишда

“менежмент тизими” ва “бошқарув тизими” тушунчалари энг муҳим бўлиб ҳисобланиб, ушбу ҳолатда иккаласи ҳам бир хил маънони англатади.

ISO 9001, ISO 14001 ва OHSAS 18001 стандартларининг биринчи талабларидан бири бу сифатни бошқариш тизими ҳолатида ҳам, бошқаси атроф-муҳитга таъсирларни бошқариш тизимида ҳам, учинчи саноат ва меҳнат муҳофазаси хавфсизлиги бошқаруви тизимида ҳам “бошқарув тизимини ўрнатиш” талаби ҳисобланади.

Энг асосийси ИМТ интеграллаш нималиги ва СМТ, ЭМТ ва КХМММТ менежмент тизимларининг аниқланган миқдорларини тўғрисидаги масалаларни қўриб чиқишда “бошқарув тизими” нима эканлигин тушуниш муҳим аҳамият касб этади.

Менежментнинг интеграллашган тизими ташкилот бошқаруви умумий системасининг қисми ҳисобланади, таркиби эса қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ИСО 9001:2008 халқаро стандартлари талабларига мувофиқ сифат менежменти системасини;
- ИСО 14001:2004 халқаро стандартлари талабларига мувофиқ экологик менежмент системасини;
- OHSAS 18001:2007 халқаро спецификация талабларига мувофиқ касб хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофаза қилиш менежменти системасини;
- ISO 13053-1 ва ISO 13053-2 стандартлари бўйича LeanSixSigma тежамкор ишлаб чиқариш системасини.

Сифат менежменти системасини сертификатлаш система стандартларга мувофиқлигини тасдиқловчи қўнгилли амалиёт ҳисобланади. Сертификатлаштириш амалиёти ташкилий жараёнларнинг ва ишчи йўриқномаларнинг қўйилган мақсадлар билан ўзаро боғлиқлигини қўллаб-қувватланишини таъминлайди.

Сертификатлаштириш қуйидаги тартибда ўтказилади:

1. сифат менежменти ҳужжатларини ўрганиш;

2. аудиторнинг биринчи (танишув) визити;
3. сертификатлаш аудитини ўтказиш;

Бирорта сертификатлаш жамиятининг сертификатини олиш ташкилотни сертификатлаштириш бўйича ишларнинг натижаси бўлиши шартдир.

2.4. Интегралашган менежмент тизими модели ва афзалликлари

Интеграцияланган менежмент тизими (ИМТ) - икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида биргаликда ишлаши тушунилади. Рақобатбардошликни даражасини ошириш мақсадида ва фаол ривожланиш мақсадида ҳозирги даврда қўплаб корхоналар томонидан татбиқ этилмоқда.

Ташкилотларда энг қўп тарқалган ИМТ ташкил этувчиларидан ИСО 9001 бўйича сифат менежменти тизими, ИСО 14001 бўйича экологик менежмент тизими, OHSAS 18001 бўйича меҳнат муҳофазаси тизими бошқаруви тизими, ҳамда бошқа бир қатор тизимлар қўлланилмоқда.

Ўзбекистондаги қўплаб корхоналар хорижий ривожланган давлатлар корхоналари билан рақобатбардошликни ошириш учун, нафақат Ўзбекистонда, балки хорижда ҳам тан олинган стандартларга мослик сертификатлар олиш учун амалий аҳамият касб этмоқда.

Интеграцияланган менежмент тизими ташкилот ичида барча ҳаракатларни тизимли равишда бажарилишини ва мослашишини таъминлайди. Бир вақтнинг ўзида бир неча халқаро стандартлар талабларига жавоб берадиган интеграцияланган менежмент тизими корхона ва ташкилотларни стабил ривожланиш имкониятини беради.

Алоҳида таъкидлаш жоизки, интеграцияланган менежмент тизими барча ташкил этувчи ИМТ лар афзалликларини ўзида жамлаб сертификациялайди. Интеграцияланган менежмент тизими экология, хавфсизлик, сифат ва хоказоларнинг даражасини ошириш талабларини энг оптимал бажариш имконини беради.

Ўзбекистон корхоналарида интеграцияланган менежмент тизими татбиқ этиш жуда долзарб бўлмоқда, чунки бундай корхоналар экология, сифат менежменти ва юри савияли хавфсизлик жорий этилган хорижий ва маҳаллий интеграцияланган менежмент тизими татбиқ этилиб, сертификацияланган ташкилотлар томонидан жиддий рақобатга дуч келмоқда.

Шубҳасиз бир неча бир-бирига боғлиқ бўлмаган стандартларни татбиқ этишга нисбатан интеграцияланган менежмент тизимли стандартлар гуруҳини жорий этиш иқтисодий жиҳатдан самаралидир. Аммо ИТМ ни татбиқ қилиш самаралиги ва муаммонинг долзарблигига қарамасдан, адабиётларда бу масала жуда кам ёритилган, ҳамда бу тўғрисидаги маълумот ва тавсиялар деярли учрамайди.

Интеграцияланган менежмент тизимини афзалликлари ва хусусиятлари берилган, шунингдек халқаро стандартлар ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 va OHSAS 18001:1999 асосида интеграцияланган менежмент тизимини яратиш муаммоларини чуқур кўриб чиқиш даркор.

Интеграцияланган менежмент тизими модели халқ хўжалигининг ихтиёрий тармоғида ва ихтиёрий кўринишдаги корхоналарда қўлланилиши мумкин. Бу ўз навбатида стандартларнинг тармоқлараро эканлигини ва биринчи навбатдаи талаблар интеграцияланганлигини кўрсатади.

Интеграцияланган менежмент тизими деб икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида биргаликда умумий бошқарув тизимида ишлаши тушунилади. Кўриниб турибдики, ИТМ ни ташкилотни умумий бошқарув тизими билан бир хил бўлмайди, яъни ташкилот иш жараёни барча аспектларини қамраб олади, аммо ИТМ молиявий, инвестиция менежменти, қимматбаҳо қоғозлар менежменти каби жараёнларда қўлланилмайди.

“Интеграцияланган менежмент тизими” ва “Умумий бошқарув менежменти” тушунчаларини ташкилот иш юритиш барча жабҳаларига

стандартлар яратилгандан сўнг, ташкилот умумий башқарув тизимини ўз ичига олгандагина, бир хиллиги таъминланганлигини айтиш мумкин. Бундан келиб чиқиб, мантиқан ИТМ ни яратиш жараёни ташкилотнинг барча жабҳаларини қамраб олувчи стандартлар яратиб тугатилмагунча давом этади, бу жараён эса ноаниқ узок муддат давом этиши мумкин. Кейинги ҳолларда ИТМни афзалликлари кўриб чиқилади.

Интеграцияланган менежмент тизимини татбиқ қилиш корхонада параллел равишда ва бир-бирига боғлиқ бўлмаган бир неча стандартларни жорий этишда пайдо бўладиган қуйидаги муаммоларни олдини олади:

- Бўлимлар ва лавозимлар функциялари, ҳужжатлари ва жараёнларини такрорланишини;
- Мустақил равишда экология, сифатни бошқариш, касбий хавфсизлик ва соғлиқни сақлаш борасидаги тизимлар орасидаги боғланишда чалкашлиklar;
- Корхона раҳбарияти томонидан менежмент тизимини яқдиллигини қабул қилиш қийинлиги, бунинг натижасида режалаштириш, назорат ва бошқаришнинг биргаликдаги паст самарадорлиги;
- Корхонада стандартлар гуруҳини татбиқ этиш муддати давомийлиги;
- Бир-бирига боғлиқ бўлмаган стандартларни татбиқ қилишда иш ҳажмининг ва ресурсларга бўлган талабнинг баландлиги.

Интеграцияланган менежмент тизими мустақил стандартлар тизимидан афзаллигини кўриб чиқиб, ИТМ ни ташкил этишга қуйидагича қаралади.

Интеграцияланган менежмент тизимини “нол”дан ташкил этишда ўрнатилган халқаро менежмент стандартлари принципларини эътиборга олиш керак.

Бунда базавий принцип қилиб сифат менежменти танланиши, шунингдек, биринчи навбатда жараёнли ёндашув, тизимли ёндашув, раҳбар етакчилиги, ишчи-хизматчиларни жал қилиш ва ривожлантириш қўлланилади.

Айнан шу принципларни амалга ошириш алоҳида тизимлардаги стандартларнинг низомларини ягона комплекс қилиб интеграциялаш имкониятини яратади.

Жараёнли ва тизимли ёндашув принциплари танланган стандартлар талаблари асосида ИТМ жараёнларига бутун модел сифатида амалга оширилиши мумкин. Модел IDEFO услубияти қўлланиб қурилади, бу эса керакли даражада ИТМ талабларини батафсил ёритади, ҳамда қайта композициялаш имконияти қолдиради. Бу хусусият ИТМ универсал моделини ихтиёрий ташкилотга адаптациялаш имконини беради. Бундан ташқари IDEFO услубияти ривожланган мамлакатлар рахбарлик хужжатларига принципларига киритилган.

Қуйида ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 va OHSAS 18001:1999 стандартлари талабларини менежмент тизимига интеграциялаш модели келтирилган.

- Менежмент тизимида қайд этилиши лозим бўлган жараёнларни талабларини аниқлаш мақсадида стандартларни бирин-кетин тахлили;
- Жараёнлар орасидаги боғлиқлик тахлили (тизимга жараёнларни бирлаштирувчи ресурслар, маълумотлар ва хужжатлар оқимини аниқлаш);
- ИТМ ни такрорланишини олдини олиш учун жараёнлар, хужжатлар ва ресурсларга қўйилган учта стандарт умумий талабларини аниқлаш;
- Моделга барча керакли талабларни киритиш учун интеграцияланган менежмент тизимини изчиллик билан қайта композициялаш;
- ИТМ жараёнлари боғлиқлиги тизимини қуриш ва тахлил қилиш;
- Тайёрланган моделни бошланғич аниқланган талабларга мослигини текшириш ва аниқланган муаммоларни бартараф этиш;
- Қуйида юқорида келтирилган алгоритм асосида қурилган, келтирилган стандартларни интеграцияловчи ИТМ модели берилган.

Моделнинг умумий декомпозицияси 5 та даражагача бориши мумкин, аммо биз уларнинг айримларига шарҳлар келтирамиз.

“Компания фаолияти” модели тўртта жараёни декомпозициясига бўлинади, уларнинг ҳар бирига таъсир, механизм, кириш ва чиқишни бошқариш калитлари белгиланган.

- Компания фаолиятини бошқариш;
- Ресурслар билан таъминлаш;
- Маҳсулотни ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш;
- Ўлчаш, таҳлил ва яхшилаш.

Бугунги кунда йирик компаниялар ISO 9000, ISO 14000 va OHSAS 18000 халқаро стандартларига асосланган бир неча стандартларни жорий қилмоқда. ISO 9000, ISO 14000 ва OHSAS 18000 стандартларнинг биргалиги айнан интеграциялашган менежмент тизимини яққол тасвиридир.

Интеграцияланган менежмент тизими татбиқ этиш афзалликлари қуйидагача:

- 1) Яратиш технологиябоплигини ошириш, менежмент тизимини татбиқ этиш ва ишлашини таъминлаш;
- 2) Ягона гармонизацияланган менежмент структурасини яратиш;
- 3) Яратиш, ишлашини таъминлаш ва сертификатлаш харажатларини камайтириш;
- 4) ИТМ ичида бир қатор жараёнларни бириктириш имкони(режалаштириш, раҳбар томонидан таҳлил, ҳужжатларни бошқариш, ходимларни тайёрлаш, ўқитиш, ички аудитлар ва хоказо).
- 5) Харакатчанликни (мобиллик) ошириш ва ўзгарувчан шароитга тез мослашувчанлик.

Истеъмолчиларга, манфаатдор ташкилотларга ва инвесторларга маъқуллиги. Стандартлар тизиминибиргаликда татбиқ этиш жараёнларни тизимга киритишни тезлатиши ва харажатларни анчагина камайтиришга олиб келади.

Ўргатишни БЮРО ВЕРИТАС етакчи мутахассислари, халқаро ўқитувчилари олиб боради.

Боб бўйича хулосалар.

1. ISO 9000 стандартларидан корхоналарнинг ўзаро ҳамкорлигида маҳсулот сифатини таъминловчи тизим яратишда ва сифат тизимини баҳолаш мақсадида фойдаланилади.
2. Халқаро стандартлар асосидаги сифат менежменти тизими ишлаб чиқариш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини орттириш имконини берувчи воситалардан биридир ва уларни ўрганишга катта эътибор берилмоқда.
3. 9000 серияли ИСО стандартлари интеграллашган тизим яратиш учун ташкилий-услубий асос бўлиб хизмат қилади ва стандартда шакллантирилган асосий тушунчалар ва принциплар корхонанинг умумий менежментнинг тушунчалари ва принципларига мос келади.
4. Интеграцияланган менежмент тизими икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида бирлаштиради ва умумий бошқарув тизимида ишлашини таъминлайди.
5. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари асосан икки усулда ташкил қилинади. Уларнинг танлаш аниқ корхонанинг шароити ва мақсадларига боғлиқдир.

ИШБОБ. ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАСИДА ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ ЖОРИЙ ЭТИШ АСОСЛАРИ

3.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарида сифат менежментини жорий этиш тажрибаси таҳлили

ISO 9001: 2008 халқаро стандартини корхона сифатни бошқариш тизимига жорий этиш – бу корхона бошқаруви учун ўз-ўзидан олинган мақсад ҳам, корхона маҳсулоти обрўсини ошириш йўлида қилинган ягона ҳаракат ҳам эмас. Корхона бошқарув тизимини нафақат сифат бошқарув қисмида, ва балки бошқа соҳаларда ҳам режалаштириш, молия, ишлаб чиқаришни операцион бошқаруви, харажатлар бошқаруви, ходимлар бошқаруви ҳам кенг миқёсида ривожланмоқда.

Умумийлаштирилган режага мувофиқ корхонанинг сифат тизимини бошқариш қуйидаги асосий йўналишларидан иборат:

1. ISO 9001: 2008 сифат бошқарув тизимининг ривожланиши.
2. Сифат харажатларнинг бошқариш тизимининг ривожланиши.
3. Бутловчи қисм, материаллар ва хом ашё етказиб берувчилар сифат тизимини яратиш ва ривожлантириш.
4. ISO14001 стандарти асосида атроф муҳит сифатини бошқариш тизимини яратиш(экологик талаблар).
5. OHSAS 18000 стандарти асосида қасбий хавфсизлик ва меҳнат муҳофазасига қаратилиши лозим.
6. TQM(TOTAL QUALITY MANAGEMENT) – умумий сифатни бошқариш тамоиллари асосида корхона бошқарув тизимининг такомиллаштириш ва жаҳоннинг илғор корхоналари қаторига кириш.

Олинган тажрибадан келиб чиққан ҳолда, ISO стандарти бўйича сертификат олишни мақсад қилган ҳар бир корхонанинг эътиборини қуйидагиларга қаратиш лозим:

- 1) Ўз махсулоти истеъмолчиларини талаблари қондирилишини назорат этиб бориш;
- 2) Махсулот сифати барча ўрнатилган талабларга жавоб беришини таъминлаш;
- 3) Корхона фаолиятини доимий яхшиланиб боришига қаратилган чора тадбирлар ўтказиш;
- 4) Корхона фаолиятида Халқаро, миллий, тармоқ ва корхона ички стандартларини сўзсиз ижро этилиши таъминланиши;
- 5) Корхона ички ишчи стандартлари ва жараёнларга бўлган талабларни мувофиқлаштириш;
- 6) Ўз ходимларини ички стандартларга ўқитиш;
- 7) Уларни ички стандартларини билишини баҳолаш;
- 8) Ходимлардан ички стандартлар талабига биноан, иш жараёнларини ташкил этишни талаб этиш;
- 9) Ўз фаолиятига тегишли ички стандартлар талабларини соддалаштириш ва иш жараёнига яқинлаштириш;
- 10) Келишмовчиликларни олдини олишда тизимли ёндашув асосида корхона миқёсидаги қачиликларни олдини олиш;
- 11) Доимий равишда ўз ходимларини ўқитиш ва ривожлантиришга қаратилган фаолият олиб бориш.

Шу билан бирга, ISO сериясидаги Халқаро стандартлар бўйича сертификация – бу кўп маблағ ва катта ҳаракат талаб этадиган жараёндир. Уни жорий этиш махсулот сифатини ўз-ўзидан яхшиланишига олиб келмайди. Ҳеч қандай ташқи консультант корхона муаммоларини корхона ходимлари ва раҳбариятига нисбатан яхшироқ билмайди.

Аудитларда аниқланган камчиликлар таркиби бунинг исботидир:

1. Асосий келишмовчиликлар ISO 9001: 2000 стандартининг п.4.2.3. Хужжатларини бошқариш ва 6.2.1. Умумий қоидалар бандларига оид бўлган. Ушбу моддалар бўйича аниқланган камчиликлар умумий

келишмовчиликларнинг 60 фоизини ташкил этган(Сертификациядан олдин кўп сонли, янги кўшимча хужжатлар тузилиши бунга сабаб булган).

2. Хужжатлаштирилган жараёнлар аксарият ҳолатларда сунъий равишда яратилган эди, яъни сертификат олиш мақсадида яратилган янги ички стандартлар сунъий равишда меъёридан ортиқ мураккаблаштирилган, уларни тушуниш ва улар асосида фаолият олиб бориш жуда қийин.

Аниқланган камчиликлар асосида корхона сифат менежменти тизими такомиллаштирилди ва ишлаб чиқариш корхонасида интеграллашган менежмент тизимларини жорий қилишнинг талаб этди.

Сифат менежменти, экологик менежмент, ходимлар хавфсизлиги ва соғлиғини ҳимоялаш тизимларини ўзида мужассам этган интеграллаштирилган менежмент тизимларини (ИМТ) яратилган эди. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари таркибига ижтимоий жавобгарлик менежментини ҳам қамраб олинмоқда.

Яратилаётган интеграллаштирилган менежмент тизимлари корхонанинг умумий менежменти, қисман молиявий менежмент, рисклар менежменти, маълумотлар оқими менежменти ва бошқаларни ҳам қамраб олди. Лекин, шу билан бирга у барча комплекс масалаларини қамраб олмайди, гарчи ташкилот умумий менежменти тизимига тизимли ва комплекс ёндошувни жорий этишга имкон берса ҳам.

Интеграллаштирилган менежмент тизими бошқарув усул ва дастакларидан оқилона фойдаланишга юқори интеграция даражасида имкон беради, мувофиқ харажатларни қисқартириш ҳамда бошқарув самарадорлигини ва натижавийлигини оширишга асос бўлади.

Бундай тизимлар жаҳон миқёсида рақобатбардош муҳитида фаолият олиб боровчи ташкилотлар ва корхоналар учун мажбурий зарурият бўлиб қолмоқда. Ҳақиқатдан ҳам интеграллаштирилган менежмент тизимларини яратиш ва жорий қилишни ўрганиш, тасдиқлаш, уларни халқаро стандартларга мувофиқ талаблар бўйича сертификатлаштириш ва энг аввало

уларнинг юқори самарали бошқарув дастагига айлантириш муҳим ва эътиборлидир.

Интеграллаштирилган менежмент тизимлари асосида барча турдаги халқаро стандартлар бўлиши мумкин эди, аммо корхонада қуйидаги Халқаро стандартлар асосида яратилди:

- 1) ИСО 900 серияли стандартлар бўйича сифат менежменти тизими;
- 2) ИСО 14001 стандартлари бўйича экологик менежменти тизими;
- 3) OHSAS 18001 серияли стандартлар бўйича саноат хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофазалаш тизими;
- 4) SA 8000 стандарти бўйича ижтимоий ва ахлоқий (этика) менежменти тизими;
- 5) ISO/TS 16949:2009 автомобилсозликда бутловчи қисмлар етказиб берувчи корхоналарга ўрнатилган талаблар тизими ва бошқа стандартлар.

Уларнинг мавжуд узвий боғликлиги ёки кетма-кетлигига асосланган менежмент тизимини барча уларнинг талабларини камраб олади ва уларнинг умумий ва яқка ҳолда олинган самарадорлигини ошириб боришга имкон яратилади.

Юқорида кўрсатилган интеграллаштирилган сифат менежмент тизимини яратиш ва жорий қилиш, уларни ИСО 9001 талабларига мувофиқ, экологик менежмент тизими - ИСО 14001га мувофиқ, ходимлар хавфсизлиги ва соғлиғни ҳимоялаш менежмент тизими - OHSAS 18001 талабларига мувофиқлиги бўйича сертификатлаштирилиб келмоқда.

Ушбу ҳолатда интеграллаштирилган менежмент тизимларини ташкил этувчиларининг Халқаро сифат менежменти стандартлари ягона тизимнинг яқка олинган ҳолда элементлари сифатида ҳам ягона аудит ва баҳолаш жараёнида бирлаштириш имкони пайдо бўлади, уларнинг сертификатлаштириш тизимини яратиш ва интеграллаштирилган менежмент тизимларини сертификатлаштиришда комплекс ёндошувни қўлланилиши учун замин яратади.

Экологик менежмент тизимини жорий қилиш корхоналар учун алоҳида эътиборга сазовор.

ISO 14000 серияли стандартлар атроф-муҳитни ҳимоялашга янгича ёндошувни ифодасидир. Улар ташкилотга қуйидаги масалаларни ҳал этишини таклиф этади.

- 1) Корхонанинг атроф-муҳитга ўз таъсирларини қайта ҳисоблаш.
- 2) Экологик мақсад ва вазифаларингизни аниқлаш.
- 3) Атроф-муҳитни доимий яхшилаш ва ифлослантиришга чек қўйишга самарали ва қулай жараёнлардан фойдаланиш.
- 4) Атроф-муҳитга нисбатан муносиб маъсулият ва маданият шакллантириш.
- 5) Ходимларда экологик ҳолат учун жавобгарлик ҳиссасини шакллантириш йўли билан табиатни муҳофаза қилишнинг самарадорлигини ошириш.
- 6) Экологик таълим ва маданиятлик тушунчасини бошқарувчи ходимлар фаолиятида устунликка эришиш.

Амалиёт кўрсатадики, ИСО 14001:2004 стандарти талабларига мувофиқ экологик менежмент тизимини жорий қилиш ва уларни сертификатлаштириш компанияларга қуйидаги имкониятларни берган:

- 1) табиатни муҳофазалаш қонунчилиги ва уларга қатъий риоя қилишни кафолатловчи бошқариш ва назорат механизминини олиш ёки мувофиқ жарима тўловларини қисқариши;
- 2) аниқ бир мақсадларга йўналтирилган ишлаб чиқариш чиқиндиларини ҳосил қилувчи, шу жумладан энергияни талаб этувчи ресурсларни қисқартириш ва уларга мувофиқ улар учун тўловларни қисқартириш;
- 3) уларга таъсир қилувчи ва талофат ҳолатларини тайёргарликни ошириш;
- 4) тендерлар ва танловларга қатнашишида рақобатлашиш имкониятларини олиб, кредит ташкилотлари назарида ўзининг обрўсини ошириш;
- 5) экологик сармоялардан (белгиланган ҳолатларди) иқтисодий самаралар

олади;

б) экологик маданият ва жамоат жавобгарлиги ҳамда аҳоли ва маҳаллий ҳукумрон идоралар ижтимоий тан олиш даражаларини ошириш.

Ижтимоий ва ахлоқий менежмент тизимини жорий қилиш қўшимча имкониятларни беради. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари вакиллари экспертларнинг сўровлари бўйича ишлаб чиқаришда ижтимоий жавобгарликнинг саккизта аломатини аниқлашган.

Бу аломатлар рейтингини камайиб бориш қиймати бўйича қуйидаги шаклда кўриш мумкин:

- 1) сифатли маҳсулот ва хизматлар яъни компанияга етарли фойда келтириши лозим;
- 2) ходимларнинг ижтимоий ҳимояланиши;
- 3) қонунга итоатлилик, шу жумладан кўрилатган қонунчилик тартибига мувофиқ солиқларни тўлаш;
- 4) миллий иқтисодиётда қўшган улуши;
- 5) малакали иш ўринларини яратиш;
- 6) лойиқ иш маоши;
- 7) муҳтожларга ёрдам (ҳомийликсиз);
- 8) табиатни муҳофазалаш фаолияти.

Турли хил менежмент тизимларини ўз ичига камраб олган интеграллаштирилган менежмент тизимлари стандартлаштириш объектлари сифатида мустакил тузилма сифатида каралади ва таркибига кирган элементларнинг нисбатан яқинлиги, айнан элементлар кетмакетлиги ва бир қатордалиги туфайли уларга бир хил талабларга жавоб беришига имкон беради.

Ҳалқаро ISO 9000 стандартлари талаблари ва методологиясининг универсаллиги ҳамда мослиги ISO 14001, OHSAS 18001 ва SA 8000 стандартларига мувофиқ корпоратив менежмент тизимларини нисбатан содда ва осон бирлаштирилишига имкон беради.

ISO 14001, OHSAS 18001 стандартларининг талаблари ва элементлари юқоридаги стандартларни жорий этишда деярли айнан тўлиқ яқинлигини кўриш мумкин.

ISO 14001 атроф-муҳитга ишлаб чиқариш омилларининг нисбий таъсирларидан мустасно ишлаб чиқарилаётган маҳсулот кўрсаткичлари ва ресурслар эҳтиёжи қўшилиб ва қисқартиришга йўналтирилган бўлса, OHSAS 18001 корхона мол-мулки ва ходимлари соғлиғига ишлаб чиқариш омилларининг нисбий таъсирларидан мустасно ва камайтиришга йўналтирилганлиги билан фарқланади.

ISO 14001 ва ISO 9001 ўзаро боғлиқлиги ва уларинг ўзаро мувофиқлиги ISO 14001 стандартининг иловасида акс топган.

ISO 14001, OHSAS 18001 ва SA 8000 бўйича ёндошув ва бирлашган менежмент тизимлари бўйича ишлар босқичлари ИСО 9001 бўйича сифат менежменти тизимини яратишда айнан сифат менежменти тизимининг мавжудлиги, табиийки, стандартлар спецификасини ҳисобга олиниши билан фарқланади.

Интеграллаштирилган менежмент тизимлари ташкил қилинишига талаблар билан стандартлар тузилишининг ўхшашлиги бу менежмент тизими (интеграция элементлари) аниқланган умумий элементларини белгилашга имкон бериб, ва у қуйидагиларда келтирилган:

1) Ягонаэлементлар:

- 1.1. ИМТ бўйича раҳбарият вакили;
- 1.2. Юқори раҳбарият жавобгарлиги;
- 1.3. ИМТ соҳасида сиёсат; ресурслар менежменти;
- 1.4. ИМТ бўйича Раҳбарият.

2) Ягона жараёнлар:

- 2.1. БМТ раҳбари томонидан таҳлили;
- 2.2. Юқори раҳбарият томонидан фаолит ва қарор қабул қилиш;

- 2.3. Жамият, инсонлар ва истеъмолчилар талабларини қониқтириш соҳасида стратегик тавсифдаги чора-тадбирларни лойиҳалаштириш, ишлаб чиқиш ва фойдаланиш;
- 2.4. Лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқиш;
- 2.5. Сотиб олиш;
- 2.6. Маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш.

3) Ягона процедуралар:

- 3.1. ҳужжатлар ва ёзувларни бошқариш;
- 3.2. Қатор ташкилотларда БМТ жорий қилиш тажрибаси кўрсатадики, уни асосий афзалликлари қуйидагилар бўлиб ҳисобланади:
- 3.3. Ягона бирлашган менежмент тизимининг кўпчилик келишуви туфайли компанияни ички фаолиятининг ишчи ҳолатдалиги;
- 3.4. Бир неча алоҳида ишчи ҳолдаги тизимлар умумий миқдори нисбати бўйича ички ва ташқи алоқалар сонини қисқариши;
- 3.5. Бир неча параллел тизимларда ҳужжатларнинг умумий ҳажми билан солиштириш бўйича ҳужжатлаштириш ҳажмининг қисқариши;
- 3.6. Корхона фаолиятини яхшилашда ходимларни кўп қисми жалб қилиниши;
- 3.7. Бир қанча тизимлар билан боғлиқ бўлган умумий харажатлар билан солиштирганда ишлаб чиқишга, ишчи ҳолада сақлашга ва сертификатлаштиришга харажатларни қисқариши.

Интеграллаштирилган менежмент тизимлари (ИМТ) яратишда бир қатор иқтисодий афзалликлари деб қуйидагиларни таъкидлаш мукин:

1. Материаллар ва энергиялардан иқтисодий фойдаланиш;
2. Табиий ресурсларни сақлаш;
3. Хавфли материаллар, қадоқлаш ва ишлаб чиқариш чиқиндиларини камайтириш;
4. Материаллар – рециклингдан қайта фойдаланиш;
5. Жарима, жазо чораларини қисқартириш ёки уларга йўл қўймаслик;

6. Суғурта компаниялари, қизиқувчи томонлар ишончининг ошиши;
7. Корхона обрўйининг ошиши.

Халқаро стандартлар талабларига мувофиқ ИМТ сертификатлаштириш ташкилот рақобатбардошлигини ошириш, техника хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофазалаш муаммолари, ишлаб чиқаришни саноат хавфсизлиги ва экологик муаммоларни самарали ҳал қилишда қизиқувчи томонларни ишонтириш имкониятини таъминлайди.

Кўп йиллик тажриба кўрастишича, интеграллаштирилган менежмент тизимлари хорижий фирмаларда аллақачон ва муваффақиятли ишламоқда. Сертификатлаштириш амалиёти ёки менежмент тизимига мувофиқ сертификатлаштириш бўйича аккредитланган идораларни рўйхатга олиниш ривожлантирилди.

3.2. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарида интеграл менежмент тизимини жорий қилиш

Корхоналарида амал қилувчи менежмент тизими диагностик аудити ўтказилиб интеграл менежмент тизими (ИМТ) яратилди. Ташхис аудит мақсади амалдаги менежмент тизимини халқаро амалиётда тузилиши ва менежмент тизимини ишлаб туриши, ҳамда уни ISO 9001, ISO 14000 ва OHSAS 18000 халқаро стандартлари талабларига мувофиқ баҳолашни ҳисобга олиб дастлабки баҳолашдан иборат бўлган эди.

Интеграл менежмент тизимини яратиш бўйича ишлар дастурида қуйидагилар кўзда тутилади:

1. Бошқаришнинг турли даражалари учун ўқишни ўтказиш:
 - 1.1. юқори (стратегик) – ISO 9001:2008, ISO 14001:2008, OHSAS 18001:2008 талабларига асосан, умумлаштирувчи қисқача маълумот, ИМТда раҳбариятнинг роли;

- 1.2. ўрта (тактик) – жараёнлар раҳбарларининг вазифалари ва менежмент тизими элементларини тўлиқроқ ифода этиш;
- 1.3. қўйи (оператив) – ишлаб чиқариш хавф-хатарлари ва экологик баҳолаш, идентификатлаштириш усулларига кириш, менежмент тизимини тузиш амалиёти ва унга жараёнли ёндошиш, ҳар бир ишчи ўрнига атроф-муҳитга салбий таъсирларни камайтириш имкониятларини қидиришга ишчилар асослашини ривожлантириш;
- 1.4. менежмент тизимини ишлаб чиқиш ва сақлаш ишчи гуруҳини ўқитиш, менежмент тизими ҳужжатларини ишлаб чиқиш учун семинар ва амалий машғулотлар ўтказиш;
- 1.5. ички аудиторларни ўқитиш.
2. Ишлаб чиқувчи ишчи гуруҳини яратиш, сифат менежменти тизими (СМТ) ишлаб чиқиш ва жорий қилиш бўйича ISO 9000:2008: сиёсат, мақсадлар, сифат қўлланмаси ва ҳужжатлаштирилган процедуралар.
3. Ҳужжатлаштирилган жараёнлар ва тавсифлари.
 - 3.1. Жараёнларин баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш (уларнинг самарадорлиги ва натижавийлиги).
 - 3.2. Сифат менежменти тизимини лойиҳалаштириш.
 - 3.3. Жараёнларни ресурслар билан таъминлаш.
 - 3.4. Жавобгар ва ваколатли ходимларни аниқлаш.
 - 3.5. Инфратузилма талабларини аниқлаш (асосий воситалар, хизматлар, молиялар, маълумотлар).
 - 3.6. Менежмент жараёнларини йўналишлар ва уларни такомиллаштириш бўйича аниқлаш (сифат, атроф-муҳит, меҳнатни муҳофазалаш).
 - 3.7. Жараёнларни таҳлили ва мониторинги, жараёнларни натижавийлиги ва самарадорлигини ўлчаш, уларни баҳолаш усуллари жорий қилиш, бошқариш усуллари аниқлаш.

Жараёнлар ва уларни таҳлили бўйича ҳисобот шакллари жорий қилиш.

4. Атроф-муҳитни бошқариш тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.

Меҳнатни муҳофазалаш бошқарув тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.

5. Менежмент тизимини тайёрлигини яхлит текшириш: ички аудит ва юқори раҳбарият томонидан таҳлилни ўтказиш; сертификатлаштиришдан олдинги аудитни ўтказиш.

6. Менежмент тизимини сертификатлаштириш (ISO 9001:2008, OHSAS 18000:2008, ISO 14000:2008).

ИСО 9001 стандарти бозорга йўналтирилганлиги учун, бошқа стандартлар билан солиштирилганда ИСО мутахассислари томонидан қуйидаги аниқланган ва жорий қилишда қуйидаги масалалар ҳал қилинади:

- 1) замонавий технологияларни жалб қилиш билан рақобатбардош маҳсулотни ишлаб чиқариш зарурлиги ва аниқлаш;
- 2) корхонани қайта тузиш ва жараёнларни аниқлаш;
- 3) керакли ресурсларни сотиб олиш ва аниқлаш;
- 4) маҳсулотлар ва жараёнларни баҳолаш мезонларини аниқлаш ва замонавий мониторинг ва назорати усуллари жорий қилиш.

Сертификатлаштиришдан мақсад – учинчи томон берган сертификат кўринишида, яъни жорий қлинган СМТни расмий тасдиқлаш.

Турли хил мақсадларга боғлиқ равишда ташкилотларда СМТ жорий қилиш икки йўналишда қўлланилиши мумкин:

1) ИСО 9000 стандартлари корхона фаолиятининг натижавийлиги ва самарадорлигини ошириш воситаси сифатида фойдаланилади ва шунинг учун СМТ сертификатлаштириш ўтказилади;

2) ИСО 9000 стандартлари фақат СМТ сертификатлаштириш мақсадида жорий қилинади.

Самарали ва натижавийли тизимни яратиш учун фақат ИСО 9001 талаблари эмас, балки ИСО 9004 стандарти талабларини ҳам бажариш керак:

- 1) истеъмолчи талаблари ва улар билан контракт;
- 2) қонуний ва бошқа мажбурий талаблар ўзига хос маҳсулотни сертификатлаштириш;
- 3) замонавий технология талаблари, ишлаб чиқарувчиларни ўзлари ўрнатган ва меҳнатни муҳофазалаш ҳамда бошқа ихтиёрий талаблар.

3.3. Интеграллашган менежменти тизими фаолиятини юритиш

"Ўз-Корам" қўшма корхонаси катта ҳажмда тайёргарлик ишлар ўтказиб, ўз интеграллашган менежмент тизимини барпо этди ва ISO9000 Халқаро стандартларига асосланган интеграллашган менежмент тизиминига сертификати олишга мувофиқ бўлган.

Янги талабларга жавоб берадиган бирлаштирилган менежмент тизимини яратиш ва корхона шароитларига мослаштириш албатта катта ҳажмда ташкилотчилик ва раҳбарликда ўзгаришлар, катта тайёргарлик ишлари олиб боришни талаб этди.

Интеграллашган менежмент тизимини сертификатлаштириш учун корхонада қуйидаги йўналишлар бўйича ҳатта-ҳаракатлар қилинди ва қуйидаги натижалар эришилди:

- 1) сертификация тайёрланиш босқичида, корхонанинг барча ходимлари замонавий ҳар томонлама бошқарув тизими барпо этиш жараёнига жалб этилди - бу эса ўз-ўзидан яхши натижа беради.
- 2) корхонада барча иш жараёнларни (режалаштириш, харид этиш, лойиҳалаштириш, ходимлар тайёрлаш, ишлаб чиқариш, сифатни назорат қилиш, сотув, техник хизмат кўрсатиш ва бошқалар) аниқланиб уларни ёйиб ҳужжатлар яратилган. Ҳар бир ходимни, ҳар

бир бўлим ва бўлимани маъсуляти аниқланган, ҳужжатларни бошқариш тизими яратилган эди.

3) интеграллашган менежмент тизиминисертификати борлигини ўзи корхона жaxon бозорларидаги обрўсини оширади. Корхонада маҳсулотнинг бир хил юқори сифати таъминлаганлигини билдиради.

Албатта, бир қатор камчиликлар ички, консалтинг ва сертификатлаштириш аудитларида аниқланган ва бартараф этилган.

2015йилнинг 2-чи ички ва консалтинг аудитларининг натижалари бўйича келишмасликларнинг тақсимланиши 3.1. жадвалда келтирилган.

3.1.-жадвал

Стандарт моддаси	Модда номи	Келишмасликлар сони
4.2.3.	Ҳужжатларни бошқариш	21
4.2.4.	Ёзувларни бошқариш	8
6.2.1.	Умумий қоидалар	5
5.5.1.	Маъсулият ва ҳуқуқлар	4
8.2.1.	Истеъмолчини талабларини қондириш	2
7.5.	Ишлаб чиқаришни таъминлаш	2
4.1.	Умумий қоидалар	1
4.2.1.	Умумий талаблар	1
5.4.1.	Сифат соҳасида мақсадлар	1
	Бошқалар	7
Жами		52

Корхона интеграллашган менежмент тизиминига оид маълумотлар ва ҳужжатларнинг таҳлили қуйидаги хулосаларга олиб келади:

1. Ички ва консалтинг аудит натижалари (юқорида келтирилган жадвал) кўрсатишича асосий келишмасликлар 4.2.3.б. Ҳужжатларни бошқариш, 4.2.4.б. Ёзувларни бошқариш ва 6.2.1.б. Умумий қоидаларга тўғри келган (бу эса умумий келишмасликларни 60% ташкил этади.

Бунинг асосий сабабларидан бири – ходимлар ҳужжатланган жараёнларни етарли даражада билмаслиги, ички стандартларни яхши ўрганмаслиги ва бўлимлар раҳбарларини бу соҳадаги ишларни назорат

қилмаганлиги деса бўлади. Аммо, иккинчи томондан қараганда, хужжатлаштирилган жараёнлар кўп ҳолатда сунъий равишда яратилган, ҳаётдаги фаолиятдан узоқ деса ҳам бўлаверади – яъни сертификат олиш мақсадида кўп ишлар сунъий равишда жадаллаштирилган, яратилган ички стандартлар сунъий равишда меъёрдан кўп мураккаблаштирилган – уларни тушиниш ва улар бўйича асосий фаолият олиб бориш жуда қийиндир.

2. Аниқланган камчиликлар ва келишмасликларни йўқотиш ишлари етарли даражада тизимли олиб борилмаяпти – уларнинг қайта ва қайта бошқа бўлимлар фаолиятида топиляпти (4.2.3.б. – 40%, 4.2.4. б.– 15,5%).
3. Аниқланган камчиликлар ва келишмасликлар бартараф этилган, уларни қайта чиқмасликка қаратилган чора-тадбирлар жорий этилган, ва ушбу фаолиятни инобат олган ҳолда корхона интеграллашган менежмент тизимини талабларига мос келади деса бўлади .

Лекин шунга қарамасдан, хали корхонанинг сифатни бошқариш тизимини такомиллаштириш учун катта куч ишлатиш ва доимий яхшиланиш фаолиятини ривожлантириш керак.

Корхонанинг юқори раҳбарият юқорида кўриб ўтилган сифат менежменти тизими тамойиллари ва ўзининг пешқадамлигидан фойдаланиб қуйидаги амаллардан фойдаланишини таъминлаши лозим:

1. ташкилотнинг сифат соҳасидаги сиёсати ва мақсадларини ишлаб чиқиш ва сақлаш (риоя этиш);
2. сиёсат ва мақсадларни ходимларгача етказиш;
3. ташкилотда барча истеъмолчилар талабларига мўлжаллашни таъминлаш;
4. сифат соҳасидаги мақсадларга эришиш ва барча қизиқувчи томонлар ҳамда истеъмолчилар талабларини бажаришда фойдаланилаётган жараёнларга мувофиқ жорий қилишни таъминлаш;
5. сифатни бошқариш гуруҳини яратиш ва ишчи ҳолатда сақлаш;

6. сифат тизими киритиш ва тизимнинг бўйича йўналишлар учун раҳбариятнинг ваколатли вакилини тайинлаш тўғрисида буйрук чиқариш;
7. сифат соҳасидаги мақсадларга эриши учун сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва самарадорли ишчи ҳолатини сақлашни таъминлаш;
8. зарурий ресурслар билан таъминлаш;
9. менежмент тизими таҳлилини даврий равишда ўтказиш;
10. сифат соҳасидаги сиёсат ва мақсадлар, экология ва меҳнат муҳофазасини бошқариш ҳамда СМТ яхшилаш чора-тадбирлар бўйича қарорлар қабул қилиши.

Сифат, меҳнатни муҳофазалаш ва экология соҳасидаги сиёсатларни ишлаб чиқиш бевосита корхона директори иштирокида O'z DSt ISO 9001 да ўрнатилган ва бошқа стандартларда қабул қилинган талабларни ҳисобга олиб, ташкилот фаолиятининг муваффақиятлари, унинг шахсий бизнес-режалари асосида олиб борилади.

Сифат менежменти тизимини ишлаб чиқишда ҳужжатлаштириш муҳим аҳамиятли ўрин тутди. Корхона сифат менежменти тизими процедураларини, яъни сифат менежменти тизимини жорий қилиш учун зарурий жараёнларни тавсифловчи процедураларни тайёрлаши лозим. Процедуралар миқдори ва теранлиги корхона тури, ўлчами, жараёнларни ўзаро алоқаси ва муркаблиги, қўлланилаётган усуллар ҳамда ишларни бажаришда қатнашувчи ходимларининг тайёргарлик даражаси ва малакаси каби омиллар сифатиди аниқланиши лозим.

Сифат менежменти тизимига алоқадор ҳужжатларга қуйидагилар киради:

1. корхонанинг сифат соҳасидаги сиёсати ва мақсадларидан таркиб топган ҳужжатлар;
2. сифат бўйича қўлланма – сифат соҳасидаги сиёсатни ифода этувчи ва сифат менежменти тизимини тавсифловчи ҳужжат;

3. хужжталаштирилган процедуралар, бунга корхона ходимларининг жавобгарлиги ва ваколатлари таркиб этувчи бўлинмалар ҳиқидаги низомлар ва лавозим йўриқномалари (қўшимча жавобгарлиги ва ваколатлари) қўшилган;
4. бошқариш ва яхшилаш, уларни самарали режалаштириш учун керакли жараёнларга ҳужжатлар;
5. амалга оширилган фаолиятлар далиллари (сифат бўйича ёзувлар) ёки олинган натижалардан таркиб топган ҳужжатлар.
6. ёзувларга алоқадор бўлган стандартда аниқ атиб ўтилмаган яни бир ҳужжат мавжу. Бу махсус шакллардир. Шаклларни белгилашни раҳбарий қўлланмалар ёки уларда қандай маълумотлар келтирилганлиги, хусусан йўриқнома бўйича олиб бориладиган ёзувлар тақдим этилади. Шунинг учун шаклларга ишчи йўриқнома сифатида қараш мумкин.

Юқорида келтирилган барча ҳужжатлар ишалб чиқилган, жорий қилинган ва ўзида жорий қилинганли ҳақида далиларнинг мавжудлиги бўлиши лозим.

Шубҳасиз, тизимнинг самарадорлиги кўпроқ у қанчалик яхши ҳужжатлаштирилганлигига боғлиқ бўлади. Умуман олганда, барча юқорида кўрсатилган ҳужжатлар Сифат бўйича қўлланмада келтирилиш мумкин бошқача қилиб айтганда сифат менежментини ҳужжатлаштириш мақсадида Сифат қўлланмаси яъни сифат тизимининг барча процедуралари ва ҳужжатлари тўплами алоҳида бир ҳужжат бўлиб ҳисобланади. Барчаси корхона ўлчами, жараёнлар миқдори ва ҳ.к. боғлиқ бўлади.

Баҳолаш натижалари корхона бўлинмалари ва лавозимли шахслар эътиборига мунтазам етказиб борилади ва муҳокама қилинади, улар натижаси юқори раҳбариятига кўриб чиқиш учун тақдим қилинади ва керакли ўзгартиришлар китириб борилади.

3.4. “Уз-Корам” қўшма корхонасининг интегралашган менежмент тизимини баҳолаш ва жорий этишни иқтисодий самарадорлигини аниқлаш .

“Уз-Корам” қўшма корхонасининг интегралашган менежмент тизимини баҳолаш 3 та асосий фазадан иборат:

1. ИМТ ҳужжатларининг таҳлили. Бу таҳлил ИМТ ҳужжатлари стандартлар талабларига жавоб беришини аниқлашда ёрдам беради.

2. Иш жойидаги аудит (текширув). Бу фаза ИМТ жараёнларининг ИМТ ҳужжатлари талабларига мувофиқ равишда ишлаб чиқариш ва ёрдамчи бўлимларга жорий қилишнинг даражаси ва самарадорлигини аниқлаб беради.

3. Натижалар таҳлили. Биринчи икки фаза натижалари таҳлили стандарт талабларига жавоб беришини текшириш учун ишлатилади.

ИМТни баҳолашнинг ўзига ҳосликлари. ИМТнинг стандарт талабларига мувофиқлигини баҳолаш энг аввало ташкиллаштириш жараёнларини текширишга йўналтирилган жараёнли аудит асосида ўтказилиши. Аудит жараёнини ўтказиш учун база сифатида “жараёнли ёндашувга асослаган ИМТ ва сифат менежменти тизими модели” олинган ва жараёнга қуйидаги тўртта асосий доираларни ўз ичига олади:

1. раҳбариятнинг жавобгарлиги;
2. ресурслар менежменти;
3. маҳсулотнинг ҳаётий даврийлиги;
4. ўлчаш, таҳлили қилиш ва яхшилаш.

Баҳолаш бўйича умумий кўрсатмалар. Стандарт талабларини баҳолаш учун қуйидаги санаб ўтилган методлардан бири ишлатилиши мумкин:

1. “ха/йўқ” методи, яъни стандарт талабларини бажаришдаги мувофиқликлар ёки номувофиқликларни аниқлаш методи;
2. “баллар” методи, яъни стандарт талабларини бажарилишидаги 0 дан (энг ёмон натижа) бошлаб 10 гача (энг яхши натижа) бал асосида баҳолаш методи.

СМТни “баллар” методи асосида баҳолаш ўтказилган. ИМТнинг “баллар” методи асосида баҳолаш тартиби қуйидагидан иборат. Талабларни бажаришни баҳолаш 3.5-жадвалга мувофиқ тарзда аниқланади.

3.2-жадвал

**Стандарт талабларини бажарилишини баҳолашда ишлатиладиган
меъзонлар**

Меъзонлар	Балл
Текшириш жараёнида ҳавфсизликка таъсир этувчи номувофиқликлар аниқланди ёки қонуний белгиланган талаблар бажарилмаган	0
Текшириш жараёнида маҳсулотнинг мувофиқлигига таъсир этувчи/буюртмачи олдидаги мажбуриятларнинг бажарилишига таъсир этувчи номувофиқликлар аниқланди	1
Талаблар жорий қилинмаган ва/ёки доимий бажарилмайди	2
Талаблар қисман жорий қилинган	3
Талаблар жорий қилинган, бироқ уларнинг бажарилиши қўйилган мақсадларга эришишни таъминламайди	4
Талаблар жорий қилинган, уларнинг бажарилишида қўйилган мақсадларга эришиш қисман таъминланади	5
Талаблар жорий қилинган, қўйилган мақсадларга эришиш таъминланади	6
Фаолиятнинг натижалилигининг ошиши кўрсатилмоқда	7
Доимий равишда фаолиятнинг натижалилигининг ошиши кўрсатилмоқда	8
Фаолиятнинг самарадорлилигининг ошиши кўрсатилмоқда	9
Доимий равишда фаолиятнинг самарадорлилигининг ошиши кўрсатилмоқда	10

Интегралашган менежмент тизими халқаро стандартини жорий этишнинг иқтисодий самарадорлиги сифатсиз маҳсулот етказиб бериш билан боғлиқ иқтисодий зарар ва йўқотишлар ҳажми билан белгиланади.

“Уз-Корам” қўшма корхонаси томонидан сифатни яхшилашга қаратилган фаолият ва шу билан бирга атроф-муҳитни ҳомоя қилиш ва келтирилган зарарни бартараф этиш ва коплаш, мажбурий туловлар бажариш, касбий хавфсизлик ва меҳнат ҳимоясига оид бўлган харажатларни камайтиришга қаратилган харажатларни миқдорини камайтириш фаолият турлари интегралашган менежмент тизими асосида тузилган сифат тизимини ташкил этиш иқтисодий самарадорлиги билан аниқланади.

Гарчи сифатни яхшилашга сарфланган харажатларни тўла ва тўғри ажратиш ва таснифлаш кийин масала бўлсада, айтиш мумкинки, сифат тизимини ривожлантириш, уни бошқа фаолият турлари билан узвий боғлиқликда олиб бориш сифатни таъминлаш фаолият самарадорлигини оширади. Фақат хужжатлаштиришни такомиллаштириш эвазига, бу эса интеграллашган менежмент тизимининг доимий ва мажбурий талабларидан биридир, 5% гача беъвосита ва билвосита сифат харажатларини қисқартиришга эришишни таъминлайди.

Экологик фаолиятни яхшилаш ҳам катта ва сезиларли иқтисодий самара беради, чунки ишлаб чиқаришнинг экологик кирраларини аниқлаш ҳисобига ҳам фаолият самарадорлигини оширади. Фақат экологик хужжатлари такомиллаштириш эвазига, бу эса интеграллашган менежмент тизимининг яна бир доимий ва мажбурий талабларидан биридир, 25% гача беъвосита экологик харажатларини қисқартириши таъминланади.

Гарчи, “Уз-Корам” қўшма корхонасида энг юқори халқаро талабларга мос соғлом муҳит ўрнатилган бўлсада ва ходимларнинг касбий хавфсизлик ва меҳнат ҳимоясига катта эътибор берилса ҳам касбий касаллик ва ишдан қолиш ҳолатлари кузатилади, улар саноат кўрсаткичларидан анча паст бўлса ҳам. OHSAS Ҳалқаро стандарт талабларидан энг асосийси ҳам “SAFETY –

FIRST”, яъни “Хавфсизлик биринчи ўринда бўлмоғи лозим” шиори остида фаолият олиб боришдир. Аммо шу билан бирга касбий хавфсизлик ва меҳнат ҳимоясига сарфланадиган харажатларнинг фаолият сифатини яхшилаш билан бирга миқдорини пасайтириш интеграллашган менежмент тизимининг асосий вазифаларидандир.

Келтирилган фаолият бўйича иқтисодий харажатлар 2013 йил 24.779\$, 2014 йил 19.579\$ ташкил этди (шартли равишда келтирилган).

Ҳақиқий сарф этилиш керак бўлган харажатлар миқдори 240.000\$-250.000 \$ни ташкил этади. Сифатни яхшилаш, табиатни асраш ва касбий хавфсизлик ва меҳнат ҳимоясига сарфланадиган харажатларнинг умумий келтирилган йўқотишнинг 20%ини ташкил этган ҳолда корхонага иқтисодий йўқотишлар тахминан йил давомида 800.000 \$ миқдорида бўлиши мумкин.

Яъни, халқаро стандартига асосланган интеграллаштирилган менежмент тизимини жорий этиш корхонага бир йилда 800.000 ёки 1 млн. АҚШ долларининг ўртача 5% ҳосил қилганда ҳам 50 минг АҚШ доллари ёки 150 млн сўм иқтисодий фойда келтиради.

Тўғридан –тўғри иқтисодий фойдани Сифат тизимларини жорий этиш ва фойдаланишни ташкил этувчи муҳандис ходимлар меҳнат ҳақи мисолида:

3 муҳандис х 15 млн сўм йиллик иш ҳақи ёки 45 млн сўмни ташкил қилади, битта интеграллаштирилган менежмент тизимини фойдаланишни ташкил этувчи муҳандис эса меҳнат ҳақи 1,5 баровар кўп бўлган ҳолда ҳам бир йилга 1х12х25 млн сўм йиллик иш ҳақи ёки 25 млн сўмни ташкил қилади. Соф фойда бу ҳолда 20 млн сўмни ташкил қилади, бу кўрсаткич колган фойдаланувчи ва сарфланувчи харажатларни инобатга олмаган ҳолда (ходимни ижтимоий ҳимояси – бепул авкатланиш, хизмат формаси, иш жойи, персонал компьютер, офис жихозлари ва қоғоз ва башкалар).

Демак айтишимиз мумкин, энг камтарона ҳисоб-китобга қараганда ҳам интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш аниқ иқтисодий самара

беради ва бу кўрсаткич ўрта корхоналар учун тахминан 200 млн сўмни ташкил қилади.

Келтирилган ҳисоб китоблар стандартни жорий этишдаги барча фойдани акс эттирмайди, чунки иқтисодий самарадорликка ишлаб чиқаришда мумкин бўлган бошқа йўқотишлар (олди олинган сифатсиз маҳсулотни таъмирлаш, ҳам қўшимча меҳнат ва қўшимча харажат) ҳам бўлади.

Юқорида келтирилганлардан қуйидаги хулосани чиқариш мумкин. Гарчи халқаро стандарти асосида интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш катта молиявий - маъмурий меҳнат ва моддий харажатлар билан боғлиқ бўлсада, шубҳасиз ижтимоий, иқтисодий, тижорат, технологик ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан фойдалидир.

Боб бўйича хулосалар.

1. Корхоналарда, жумладан “Ўз-Корам” қўшма корхонасида интеграллашган менежмент тизимини яратиш, жорий этиш ва ривожлантириш бўйича катта тажриба тўпланган. Умумийлаштирилган ҳолда корхонанинг интеграллашган менежмент тизими қуйидаги асосий йўналишларидан иборат бўлмоғи лозим:
 - 1.1. ISO 9001: 2008 сифат бошқарув тизимининг ривожланиши.
 - 1.2. Сифат харажатларнинг бошқариш тизимининг ривожланиши.
 - 1.3. Бутловчи қисм, материаллар ва хом ашё етказиб берувчилар сифат тизимини яратиш ва ривожлантириш.
 - 1.4. ISO 14001 стандарти асосида атроф муҳит сифатини бошқариш тизимини яратиш(экологик талаблар).
 - 1.5. OHSAS 18000 стандарти асосида қасбий хавфсизлик ва меҳнат муҳофазасига қаратилиши лозим.
2. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш 6 босқичдан иборат бўлиши керак:

- 2.1. ИМТ яратиш учун ишни ташкил этиш
 - 2.2. ИТ ни лойиҳалаш
 - 2.3. ИМТ хужжатларини тайерлаш
 - 2.4. ИМТ амалга ошириш
 - 2.5. ИМТ амалиётини натижаларини баҳолаш
 - 2.6. ИМТ ни сертификатлашга тайёрлаш ва сертификатлаштириш.
3. Корхона интеграллашган менежмент тизими жорий қилиш учун зарурий жараёнларни тавсифловчи процедураларни тайёрлаши лозим.
 4. PDCA жараёни ва TQM(TOTAL QUALITY MANAGEMENT) – умумий сифатни бошқариш тамоиллари асосида корхона бошқарув тизимининг такомиллаштириш даркор.
 5. Гарчи халқаро стандарти асосида интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш катта молиявий - маъмурий меҳнат ва моддий харажатлар билан боғлиқ бўлсада, шубҳасиз ижтимоий, иқтисодий, тижорат, технологик ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан фойдалидир. Ўрта корхоналар учун бир йиллик иқтисодий самара 200 млн сўмни ташкил қилади.

Хулосалар ва таклифлар.

1. Ўзбекистон саноат корхоналарида технологик модернизация билан бирга бошқарув тизим ҳам замонга мос бўлмоғи лозим.
2. Замонавий ишлаб чиқаришга бир қатор ўзига ҳос хусусиятлар оид, улар ишчи-ҳодимларнинг ишлаб чиқаришдаги роли ва ўрнини тубдан ўзгартирмоқда.
3. Замонавий бошқарув асосида стандартлаштирилган дастаклар бўлмоғи лозим ва улар асосида Ҳалқаро сифит менежмент тизимларига оид стандартлар бўлиши керак.
4. “Уз-Корам” қўшма корхонаси ишлаб чиқаришда энг замонавий технологияларга асосланган корхонадир ва унинг бошқаруви ҳам замонга мос бўлмиши керак ва бу йўналишда корхонада замонавий стандартлаштирилган бошқарув тизими яратилган.
5. ISO 9000 стандартларидан корхоналарнинг ўзаро ҳамкорлигида маҳсулот сифатини таъминловчи тизим яратишда ва сифат тизимини баҳолаш мақсадида фойдаланилади.
6. Ҳалқаро стандартлар асосидаги сифат менежменти тизими ишлаб чиқариш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини орттириш имконини берувчи воситалардан биридир ва уларни ўрганишга катта эътибор берилмоқда.
7. 9000 серияли ИСО стандартлари интеграллашган тизим яратиш учун ташкилий-услубий асос бўлиб хизмат қилади ва стандартда шакллантирилган асосий тушунчалар ва принциплар корхонанинг умумий менежментнинг тушунчалари ва принципларига мос келади.
8. Интеграцияланган менежмент тизими икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида бирлаштиради ва умумий бошқарув тизимида ишлашини таъминлайди.

9. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари асосан икки усулда ташкил қилинади. Уларнинг танлаш аниқ корхонанинг шароити ва мақсадларига боғлиқдир.
10. Корхоналарда, жумладан “Уз-Корам” қўшма корхонасида интеграллашган менежмент тизимини яратиш, жорий этиш ва ривожлантириш бўйича катта тажриба тўпланган. Умумийлаштирилган ҳолда корхонанинг интеграллашган менежмент тизими қуйидаги асосий йўналишларидан иборат бўлмоғи лозим:
- 1) ISO 9001: 2008 сифат бошқарув тизимининг ривожланиши.
 - 2) Сифат харажатларнинг бошқариш тизимининг ривожланиши.
 - 3) Бутловчи қисм, материаллар ва хом ашё етказиб берувчилар сифат тизимини яратиш ва ривожлантириш.
 - 4) ISO 14001 стандарти асосида атроф муҳит сифатини бошқариш тизимини яратиш(экологик талаблар).
 - 5) OHSAS 18000 стандарти асосида қасбий хавфсизлик ва меҳнат муҳофазасига қаратилиши лозим.
11. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш 6 босқичдан иборат бўлиши керак:
- 1) ИМТ яратиш учун ишни ташкил этиш
 - 2) ИТ ни лойиҳалаш
 - 3) ИМТ ҳужжатларини тайёрлаш
 - 4) ИМТ амалга ошириш
 - 5) ИМТ амалиётини натижаларини баҳолаш
 - 6) ИМТ ни сертификатлашга тайёрлаш ва сертификатлаштириш.
12. Корхона интеграллашган менежмент тизими жорий қилиш учун зарурий жараёнларни тавсифловчи процедураларни тайёрлаши лозим.
13. PDCA жараёни ва TQM(TOTAL QUALITY MANAGEMENT) – умумий сифатни бошқариш тамоиллари асосида корхона бошқарув тизимининг такомиллаштириш даркор.

14. Гарчи халқаро стандарти асосида интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш катта молиявий - маъмурий меҳнат ва моддий харажатлар билан боғлиқ бўлсада, шубҳасиз ижтимоий, иқтисодий, тижорат, технологик ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан фойдалидир. Ўрта корхоналар учун бир йиллик иқтисодий самара 200 млн сўмни ташкил қилади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикасининг “Стандартлаштириш тўғрисида”ги Қонуни. 28.12.1993й.(Ўзгартиришлар: 2000й, 2003й, 2006й, 2009й).
2. Ўзбекистон Республикасининг “Маҳсулот ва хизматларни сертификатлаштириш тўғрисида”ги Қонуни (1993-12-28 № 1006-X I I)
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 22 июлдаги 349-сонли “Корхоналарга халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори.
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 19 октябрдаги 298-сонли "2020 йилгача бўлган даврда миллий инфратузилмалар сифатини ривожлантириш дастурини тасдиқлаш тўғрисида”ги Қарори.
5. И.А.Каримов. “Бизнинг йўлимиз – демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир”. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, - 2012й.
6. И.А.Каримов. “Мамлакатимизни янада обод этиш ва модернизация қилишни қатъият билан давом эттириш йўлида ”. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, - 2013й.
7. И.А.Каримов. “Ўзбекистон эришган ютуқ ва марралар – биз танлаган ислохотлар йўлининг тасдиғидир”. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, - 2014й.
8. И.А.Каримов. “Бош мақсадимиз – мавжуд қийинчиликларга қарамасдан, олиб бораётган ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни изчил давом эттириш, хусусий мулкчилик, кичик бизнес ва тадбиркорликка янада кенг йўл очиб бериш ҳисобидан олдинга юришдир”. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2016 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устивор

йўналишларига бағишланган мажлисидаги маърузаси. “Халқ сўзи”, 16 январ 2016 й.№11.

9. O‘z DSt ISO 9001:2009. Сифат менежменти тизимлари.Талаблар.
10. O‘z DSt ISO 14001:2008. Атроф-мухитни бошқариш менежменти. Талаблар.
11. O‘z DSt OHSAS18001:2008. Касбий хавфсизлик ва соғлиқ менежменти. Талаблар.
12. O‘z DSt ISO 19011:2004. Экологик менежмент тизими ва\ёки сифат менежменти тизими аудити бўйича рахбарий кўрсатмалар.
13. O`zDSt ISO/TS 16949:2009 Сифат менежмент тизими. Асосий низом ва атамалар.
14. Тешабоев А.Э. Замонавий корхоналар бошқаруви. Тошкент,”Фан”, 2006й.
15. Тошпўлатов К, Шарипов М. Автомобилсозликда махсулот сифатини бошқариш.Т: 2013й.
16. Кане М., Иванов Б. И др.Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебное пособие. СПб,Питер,”Питер Пресс”, 2008г.
17. Ефимов В.В. “Средства и методы менеджмента качества”.М: КНОРУС, 2007г.
18. Ефимов В.В. Статистические методы в управлении качеством продукции. Ульяновск, УлГТУ, 2003г.
19. Мишин В.М. Управление качеством. М: Юнити, 2005г
20. Степанов С.А., Щербаков А. Ю., Яценко В. В. Системы менеджмента качества. СПб.: СПбГЭТУ, 2003г.
21. Прохоров Ю.К. Управление качеством. СПб, СПбГУИТМО, 2007.
22. Ефимов В.В. Туманова А.Н. Внутренний аудит качества и самооценка организации. Ульяновск: УлГТУ, 2007г.
23. Цой Г.А. Управление качеством продукции. Томск, ТПУ, 2007г.

24. Воронцова Е.А. Интегрированные системы менеджмента на малых предприятиях. М: “МЦПСР”, 2009г.
25. Марцынковский Д.А. “Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками”. \дисс.к.т.н.2009г.
26. Антонов В.М. Интегрированная система управления качеством как основа повышения конкурентоспособности предпринимательской организации. \дисс.к.э.н.2006г.
27. Кузнецова Е.С.Улучшение менежмента качества организации поставщика на примере автосборочных предприятия. \дисс.к.т.н.2010г.
28. Лукашева Т.В. Интегрированная система управления качеством – неотъемлемая составляющая деятельности организации. Харьков, журнал “Метрология”, 2012.№4.
29. Салимова А.Т., Яськин А.Н. Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента. Методы менеджмента качества. – 2009. – №3. – С. 20-25
30. Шеверда В.В. Подходы к разработке интегрированных систем менеджмента на предприятиях электронной промышленности. Вопросы современной науки и практики. №3, 2012г.
31. Дадонов В.А. Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях в условиях продвижения продукции на международные рынки”.\Инженерный журнал:наука и инновации.№3,2013г.
32. Раджаб Заде Мортазе и др. Инструментарий выбора рационального метода оценки риска при разработке, внедрении и улучшении интегрированной системы управления. Киев, Современные технологии в машиностроении, №8,2013г.
33. Дзедик В. ИСО 9001:2015 янги накли: имкониятлар кенгаймоқда.Т: “Стандарт” журнали. №1,2016й.

34. Бочаров В.В. “Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность” \журнал РЕМЕДИУМ, № 1,2, 2008г.
35. Родькина А.В. “Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятиях автомобильной промышленности”\журнал “Стандарт и качество”, №4, 2011г.
36. Белошкурский В.В. “Энергетика соҳасидаги корхоналарда корпоратив интеграл менежмент тизимлари”\научный журнал МГТУ, 2011г.
37. Абрамова Н. “Интегрирование систем менеджмента – Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства”\материалы 2-го Международного семинара, 2013г.
38. Александров А.В.нинг “Подходы к построению интегрированных систем менеджмента фармацевтических предприятий”\журнал Ремедиум, №2, 2009г.
39. Тешабоев А.Э. Машинасозлик соҳасида тармок ва халқаро стандартлаштириш асосида сифат менежменти тизимини ривожлантириш. АндМИ, илмий-амалий конференция туплами, 2013й.
40. Умарова К. Автомобилсозлик корхоналарида бирлашган менежмент тизимларини жорий қилишнинг ташкилий-услубий жиҳатлари. АндМИ, Илмий-амалий конференция туплами, 2015й.
41. Умарова К. Машинасозлик корхоналарида бирлашган менежмент тизимларини яратиш модели. АндМИ, Илмий-амалий конференция туплами, 2016 й.
42. Умарова К. Менежмент тизимларни интеграллаш усуллари ва жорий қилиш босқичлари. АндМИ, 2-чи халқаро илмий-амалий конференция туплами, 2016й.
43. Dr. David J Horton. Integrated management systems.
44. Runciman W.B. An integrated framework for safety, quality and risk management. Downloaded from Quality safety.BMJ com.-10p.

45. Labodova A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. \Journal of cleaner production.- 2004.-12p.
46. Zeng S.X. Integrating safety, environmental and quality risks for project management using a FMEA metod\ Inzinerine ekonomika – engeneering economics.- 2010.-21p.
47. Интернет сайтлари:
48. <http://oica.net/category/production-statistics>
49. <http://www.iso.org/iso/database>
50. <http://www.iso.org/iso/IMS>
51. <http://WWW.worldico.org/products/integration>